

## تمهيد:

إن أهم ما يميز المجتمعات الحديثة عن المجتمعات القديمة، هو ذلك التنظيم الذي أصبح ظاهرة عامة وشاملة لكل الميادين والمجالات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وغيرها حيث تتفاوت هذه الظاهرة من حيث مستواها الفني والتقني ودرجة عقلانيتها ووضوحها من مجتمع لآخر، وتبعاً لدرجة الرقي الذي بلغه كل مجتمع فكرياً وحضارياً. لقد عمل كل مجتمع على ترقية نظامه الاجتماعي من خلال مجموعة تنظيمات متميزة، تستجيب لطبيعة المرحلة وتضمن تحقيق الأهداف، أهداف التنظيم ذاته أولاً، ومن خلالها تحقيق النظام الاجتماعي ككل، ويتم ذلك بصورة آلية.

لذلك حاولنا من خلال هذا الفصل التطرق إلى التنظيم بصفة عامة والتنظيم غير الرسمي بصفة خاصة.

## أولاً: ماهية التنظيم

## 1. مفهوم التنظيم:

قد تختلف مسميات التنظيم لكن جوهرها واحد لا يتغير، فقد يستخدم البعض مصطلح البيروقراطية للإشارة على المعنى الذي يقصد بمصطلح التنظيم، وقد يميل البعض الآخر إلى استخدام مصطلحات محددة مثل المؤسسة أو المنظمة ولكنها تشير أيضاً إلى المعنى الذي يتضمنه التنظيم والبيروقراطية. وقد تشير كثرة المسميات والمصطلحات التي تستخدم للتعبير عن مفهوم التنظيم إلى غلبة الطابع التنظيمي الذي يعد من أبرز سمات العصر الحديث، فقد انتشرت التنظيمات داخل المجتمعات الحديثة حتى لا يخيل إلى المرء أن هذا العصر قد أصبح عصر التنظيمات حيث نجد إن هناك تعريفات متعددة لمفهوم التنظيم وفي هذا الصدد يعرف "تالكوت بارسونز" التنظيمات بأنها: "وحدات اجتماعية تقام وفقاً لنموذج بنائي معين كي تحقق أهداف محددة".

وقد انطلق "بارسونز" من تصور التنظيم بوصفه نسقاً اجتماعياً يتألف من انساق فرعية مختلفة كالمجمعات والأقسام والإدارات، وإن هذا التنظيم يعد بدوره نسقاً فرعياً يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر واشمل كالمجتمع. كما يرى "روبرت فورد" وزملائه أن التنظيم على اعتبار أنه: جماعة من الناس يتصلون بعضهم ببعض من أجل تحقيق هدف معين<sup>1</sup>.

ويعرف "ستيفن ب روبنز" التنظيم بأنه: "كيان اجتماعي منسق بوعي وله حدود واضحة المعالم، ويعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 22-23.

<sup>2</sup> محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط3، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص 49.

ويعرف " لويس ألن" التنظيم بأنه " هو العمل الذي يؤديه المدير لإنشاء هيكل تنظيمي سليم ويفوض السلطات ويحدد المسؤوليات و ينشئ علاقات العمل التي تسهل تحقيق الأهداف".<sup>1</sup>

وكلمة التنظيم ترجمة لكلمة Organisation وتعني الشيء ذو البنية العضوية، فهناك إذن مجموعة من الأعضاء تتنظم معا في تناغم وانسجام محققة بنية متكاملة تتشد هدفا مشتركا، رغم أهدافها الجزئية "

وبناء على ما ذكر سابقا من تعريفات يمكن تقديم تعريف شامل للتنظيم وهو: " التنظيم عبارة عن نسق من الأدوار و الأوضاع الاجتماعية المتفاعلة باستمرار".

## II. مهام وأهمية التنظيم:

ويقصد بدور التنظيم إسهامه في ترتيب وتوجيه حياة الإنسان خاصة وانه قد أصبح اليوم للتنظيم دورا غالبا في حياة أعضاء المجتمع بمقارنته بغيره من الأدوار التي تلعبها الوحدات الاجتماعية الأخرى، حيث انه ما أن يوجد الإنسان على وجه البسيطة إلا وتتولاه تنظيمات متباينة بتوجيهه ورعايته، فهو عندما يولد يجد التنظيم الأسري قد استعد لخدمته، ثم تتولى تنظيمات مثل المدرسة والمعهد أو الجامعة عمليات التنشئة تربويا وتعليميا، وما إن يتخرج من أحدها إلا ويجد تنظيمات العمل وقد وفرت له فرصة المشاركة في جهود منها. ويظل مرتبطا بهذا التنظيم أو بغيره ويعيش على ما يقدمه له من أجور وجزاءات حتى تنتهي مدة خدمته وقد يعتمد على معاش يقدمه له هذا التنظيم ليعينه على مواجهة متطلبات البقية الباقية من حياته.

وحتى ما إذا أصابه مرض فلا يجد مفرا من اللجوء إلى التنظيم كالمستشفى ليقدم له ما يحتاجه من خدمات علاجية. أما إذا وجد نفسه في حاجة إلى الترفيه فانه قد يلجأ إلى تنظيم مثل النادي أو غيره. ويقضي الشخص مدة العقوبة في تنظيم مثل السجن إذا

<sup>1</sup> زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة، المكتبة العالمية للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص 234.

ضبط أو أدين في واقعة لا يقرها القانون ، ومعنى هذا أن الإنسان يمضي معظم فترات حياته في تنظيمات مثل المسجد أو غيره يتولى إعداد مراسيم هذه العملية وهكذا أصبح للتنظيم دور واضحاً في حياة الإنسان، استوجب ضرورة الاهتمام بدراسته<sup>1</sup>

وعلى هذا الأساس فإن التنظيم ، كان ولا يزال احد الميكانيزمات الحيوية في المنظمة ، مهما كان نوعها سواء اقتصادية أو خدمتية أو سياسية... الخ.

فهو يساعد على تجميع وترتيب والتنسيق بين كل العناصر الضرورية للعمل بما في ذلك العامل البشري، فالتنظيم إذن يتضمن مفهوم النظام كما يراه البعض وهناك من يحاول الربط بينه وبين الإجراءات، وكذا خرائط سير الإجراءات والهيكل التنظيمية، وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات، ومن ثم يمكن القول بأن التنظيم يمثل حجر الأساس الذي تبنى عليه المنظمة لما له من مزايا وأهداف متعددة.<sup>2</sup>

### III. مبادئ التنظيم:

إن المتتبع لتراث الفكر الإداري والمهتم بمجال الإدارة، يلاحظ أن المفكرين والباحثين قد انصب اهتمامهم منذ أمد بعيد بهذا المجال وذلك قصد إيجاد الطرق المثلى، والتي من شأنها أن تساعد المنظمون أو الرؤساء على تأدية أعمالهم وذلك عند قيامهم بمهام التنظيم والأعمال الإدارية الأخرى وفق منهجية محكمة، ولعل أبرز الرواد في هذا المجال نذكر تايلر، فايول ، مونتي، جوليك،... وغيرهم، وعلى هذا الأساس فإن مفكري المدرسة الكلاسيكية التقليدية قد ساهموا في وضع واستخلاص مجموعة من المبادئ الموجهة التي أقرها الرواد الأوائل حيث تمثلت فيما يلي:

<sup>1</sup> علي عبد الرزاق الحلبي، علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص 40.

<sup>2</sup> محمد شاکر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، ط 3، دار المسيرة للنشر والطباعة، عمان، 2005، ص 130.

**01- مبدأ وحدة الهدف:**

لما نقول وحدة الهدف، يفهم ضمناً بأن لكل منظمة هدف أو مجموعة من الأهداف تسعى إلى تحقيقها.

عادة قيام أو ظهور المنظمات، إنما هو مرتبط بتحقيق مجموعة من الأهداف، وإلا كيف نفسر سبب وجودها أو ظهورها، وعلى هذا الأساس يمكن اعتبارها المبدأ من أولويات أي تنظيم، يريد أن يظهر إلى الوجود، والمقصود بوحدة الهدف يتمثل في أن المنظمة لها صياغة عامة عن الأهداف الكبرى المراد تحقيقها، ولا يتم ذلك إلا في إطار مجموعة من الأهداف الفرعية الموزعة بين كل الوحدات الإدارية وحتى يتسنى للتنظيم تحقيق الأهداف الرئيسية، لا بد أن تبنى على تلك الأهداف الفرعية والتي عادة ما تكون متكاملة ومتناسقة<sup>1</sup>

**02 - مبدأ تقسيم العمل والتخصص:**

إن مبدأ التخصص وتقسيم العمل، أصبح السمة المميزة لهذا العصر، على اعتبار أن وجود مجموعة من الأفراد في مكان عمل، لا يكون له جدوى إلا عن طريق تقسيم المهام وتحميل الفرد مسؤوليته للأعمال الموكلة إليه مع إعطائه السلطات الملائمة للقيام بما اسند إليه ومن ثم يساعد على إتقان العمل والى اكتساب المهارات والخبرات في أدائه، مما يؤدي إلى ارتفاع كفاءة الأداء لذلك فإن التخصص يساعد في تحقيق الكفاءة الإدارية، إلا أن مبدأ التخصص له بعض سلبيات ومن أمثلة ذلك ما يلاحظ في بعض الأجهزة الحكومية، أن نجد بعض المستخدمين متخصصين في إحضار البريد وتوزيع

<sup>1</sup> محمد شاکر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، ط 3، دار المسيرة للنشر والطباعة، عمان، 2005، ص 133.

الجرائد أو إعداد الشاي والقهوة ويعتبر تكليفه بمهام أخرى هو خروج عن مجال عمله وتخصسه وربما يرفض القيام بها.<sup>1</sup>

### 03- مبدأ الوظيفة :

انطلاقاً من أن الوظيفة هي الوحدة الأساسية التي يقوم عليها أي تنظيم، معنى هذا إن التنظيم الإداري لأي منظمة سواء أكانت حكومية أو خاصة، يبنى على أساس الوظائف، وليس على أساس الموظفين أي أن الوظائف هي التي تحدد المهام والمسؤوليات وأنواع الأعمال والحقوق والواجبات الموكلة لشاغلها، فالوظائف لا تتأثر بشاغلها، بحيث يمكن أن يتداول على الوظيفة عدد كبير من الموظفين إلا أن خصائصها ومهامها تبقى ثابتة لخدمة الغرض الذي أنشأت من أجله.<sup>2</sup>

### 04 - مبدأ وحدة الرئاسة:

يعتبر مبدأ وحدة الرئاسة مهم في أي تنظيم، لأنه يحافظ على السير الحسن بالإضافة إلى عدم الإخلال بالنظام والفوضى وارتباك العمال، بحيث يجب أن تصدر الأوامر والتعليمات من سلطة واحدة، أي يكون للعامل رئيس واحد يقوم بعملية التوجيه والإشراف والمراقبة، كذلك يجب أن تتحصر سلطة الأمر في كل مستوى من المستويات الإدارية في رئيس واحد والذي يساعد على تحديد المسؤولية ويضمن التنسيق ويوجه الجهود، كما أن استلام الموظف عدة أوامر من عدة رؤساء، وخاصة إذا كانت هذه الأوامر متعارضة، فإنها تجعل الموظف في حيرة من أمره، مما تفقده السيطرة على عمله وما تجلبه من آثار سلبية من الناحية النفسية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد شاکر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، مرجع سابق الذكر، ص 133.

<sup>2</sup> نفس المرجع، نفس الصفحة .

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 134.

## 05/ مبدأ تساوي المسؤولية مع السلطة :

إن مبدأ تساوي المسؤولية مع السلطة، يعني أن المسؤولية عن عمل معين يلزمها السلطة الكافية لانجاز ذلك العمل، كما أن تفويض الاختصاص يجب أن يقرب بتفويض السلطة المناسبة لممارسة العمل ولما توضع السلطة في يد الرئيس وذلك لتحقيق أهداف وغايات معينة، فانه بالضرورة يتحمل المسؤولية عن تحقيق تلك الغايات والأهداف، ومن أمثلة تساوي المسؤولية مع السلطة، مثلا نقوم بتعيين مدير قصد تنفيذ مشروع معين، بحيث تخصص له ميزانيته، كما تفوض للمدير صلاحيات مالية وإدارية وإخضاعه في حالة تجاوز الاعتمادات المخصصة في الميزانية أو إساءة التصرف في الأموال<sup>1</sup>

## 06- مبدأ نطاق الإشراف:

يرتبط هذا المبدأ بعدد من المرؤوسين الذي يمكن للرئيس الإشراف عليهم بشكل فعال، كما ينص هذا المبدأ على أن هناك عددا محدودا من المرؤوسين يستطيع الرئيس توجيههم وذلك حسب مقدرته ومهارته وقد اختلف العلماء والباحثين حول عدد المرؤوسين فمنهم من يحصره من 03 إلى 06 ومنهم من يقول لا يتعدى الستة ومنه من عدده من 05 إلى 10 إلا أن النظريات الكلاسيكية تحدد نطاق الإشراف ب 11 عضوا، أما النظريات الحديثة تربط نطاق الإشراف بعدة عوامل مثل طبيعة العمل، وقدرة المشرف أو المدير، وخبرة ومهارة المرؤوسين، طبيعة المؤسسة ومجالات عملها والأساليب الإدارية المتبعة.<sup>2</sup>

بالإضافة إلى ذلك فقد حدد الباحثون أنواع لنطاق الإشراف، فهناك الواسع والضيق بحيث اتساع نطاق الإشراف يرتبط بالهيكل التنظيمي المسطح، أما الضيق فيرتبط بالهيكل التنظيمي الطويل "تعدد المستويات التنظيمية" ونستخلص من ذلك انه كلما

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 135.

<sup>2</sup> علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة، عين مليلة، 2002، ص 173.

ضاق نطاق الإشراف كلما زاد عدد المستويات التنظيمية والعكس صحيح، وعلى هذا الأساس صاغ "غريكوناس" GRAICUNOS "صيغته المشهورة حول نطاق الإشراف كما يلي :

- يزداد نطاق الإشراف بمتتالية حسابية.
- تزداد نطاق العلاقات بمتتالية هندسية.

كما تحدد صيغته ثلاث أنواع من العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين .

- علاقات فردية مباشرة.
- علاقات جماعية مباشرة.
- علاقات عرضية متقاطعة.

حيث اقترح في هذا الشأن المعادلة التالية:

$$ع = (2/ن + 2 - 1)$$

حيث ع = عدد العلاقات الكلية و نطاق الإشراف.

$$(عدد الأفراد المشرف عليهم المدير أو الرئيس)<sup>1</sup>$$

ولو افترضنا أن رئيس قسم يشرف على 4 موظفين فان تطبيق المعادلة يكون كالتالي:

$$ع = 4(2/4 + 2 - 1)$$

$$← ع = 4(2/4 + 2 - 1)$$

$$← ع = 4(2/1 + 2 - 1)$$

<sup>1</sup> علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة ، عين مليلة ، 2002، ص 174 .



$$\leftarrow \text{ع} = 4 \{ 2^{1-4} + (3) \}.$$

$$\leftarrow \text{ع} = 4(3+8).$$

$$\leftarrow \text{ع} = 4(11) \leftarrow \text{ع} = 44.$$

### 07 مبدأ تفويض السلطة:

ونقصد بهذا المبدأ أن السلطة تفوض من المستويات العليا إلى المستويات الوسطى التي تليها، وذلك على اعتبار أن المدير أو الفرد البشري ليس بمقدوره الإلمام بكل ما يدور في المنظمة ولا يستطيع العمل بمفرده ومن ثم فإنه من الواجب أن يفوض للموظفين بعض أعماله وذلك بإعطاء أو التنازل على بعض سلطاته إلى مساعديه وذلك قصد السيطرة على كل الوحدات المكونة للمنظمة وتحقيق الغايات المرسومة<sup>1</sup>.

### 08 مبدأ المرونة:

بحيث يجب في هذه الحالة أن يكون التنظيم مرنا وقابلا للتكيف مع البيئة المحيطة بالمنظمة سواء الخارجية والمتمثلة في المستجدات التي قد تظهر أو الداخلية وذلك بافتراض مجموعة من الخطط البديلة التي يمكن الرجوع إليها عند وجود عقبات أو مستجدات تمنع تحقيق الخطط الموضوعة من قبل ذلك حفاظا على التكيف وبالتالي إمكانية الاستمرار والقدرة على المواكبة والبقاء على قيد الحياة.

<sup>1</sup> محمد شاکر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، مرجع سابق الذكر، ص 139.

### 09 مبدأ الكفاءة :

في هذا الإطار تستعمل كلمة كفاءة للدلالة على الإنتاجية، معنى ذلك أن التنظيم يستطيع أن يكون ذو كفاءة اذا استطاع إن يصل إلى تحقيق الأهداف في إطار الحكم الراشد أي استخدام الإمكانيات المتاحة في المؤسسة سواء كانت مادية أو بشرية او تكنولوجية وذلك لإنتاج سلع أو خدمات بأقل جهد ممكن و اقل تكلفة بأقصى سرعة<sup>1</sup>.

### 10 مبدأ العلاقات الإنسانية:

وفي هذا الإطار يمكن القول بان الرئيس لابد أن يتفطن إلى مجموعة من المبادئ في تعامله مع العنصر البشري وذلك تثمينا للروح المعنوية وكسب ثقة الموظفين وبت روح التعاون كفريق متكامل نحو تحقيق أهداف مرسومة ومدروسة من قبل، ولعل أهم هذه العناصر يتمثل في:

1. مبدأ عدم توجيه الانتقاد علنا أمام الآخرين.

2. مبدأ عدم انتقاد الموظفين لبعضهم بعضا.

3. مبدأ مشاركة الموظفين في تحديد الهدف وممارسة السلطة.

4. مبدأ إشاعة العلاقات الحسنة بين أفراد الجماعة.

5. مبدأ المعاملة العادلة والمتساوية لأفراد الجماعة.

6. مبدأ الإشادة بالعمل الجيد للموظف.

7. 11- مبدأ قصر السلطة:

و ينص هذا المبدأ على الكفاية والفعالية الإدارية بحيث تزيد هذه الأخيرة كلما قلت المستويات الإدارية والمراحل التي تمر بها المعاملات أو الاتصالات، في هذه الحالة تكون سريعة وتمر في طريق اقصر بحيث لا يكون هناك مجال لتأخير المعاملات.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 140.

## 12 - مبدأ التدرج:

إن مبدأ التدرج في السلطة من شأنه أن يزيد من فعالية اتخاذ القرارات وتحقيق الاتصال التنظيمي الذي يعتمد وضوح خطوات أو خطوط السلطة من أعلى سلطة إلى كل مرؤوس في التنظيم<sup>1</sup>.

## IV. تميط التنظيمات:

يقصد بالتميط التصنيف وفقا لمعيار أو مجموعة، وقد يستخدم هذا المنهج في تصنيف العناصر الثقافية أو الجماعات الإنسانية أو المجتمعات المحلية، وترجع أهمية تميط التنظيم إلى أنها تساعد على تحليل التنظيم وتوجيه الدراسة المقارنة للتنظيمات، تلك الدراسة التي تساعد على التعرف على أوجه التماثل أو الاختلاف بين المنظمات التي يتم المقارنة بينها<sup>2</sup>.

وقد حاول بعض العلماء تميط التنظيمات على أساس بعض المعايير أو المحكات المختلفة، مثل: حجم التنظيمات وأهدافها، ووظائف التنظيمات... الخ.

وقد ميز "د. سيلفرمان Dr. Silverman"<sup>3</sup> بين 3 أنواع من التصنيفات أولها: يقوم على أساس مدخلات البيئة وهي التنظيمات التي توضح تأثير البيئة على التنظيم ويقوم الثاني على أساس مخرجات البيئة وهي التنظيمات التي توضح تأثير التنظيم على البيئة أما النوع الثالث فيقوم على أساس العوامل التنظيمية الداخلية، ونورد في هذا المكان بعض أنواع التنظيمات:

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 137-138.

<sup>2</sup> طلعت إبراهيم لطفى، علم الاجتماع التنظيم، مرجع سابق الذكر، ص 26.

<sup>3</sup> حسين عبد الحميد احمد رشوان، علم الاجتماع التنظيم، مرجع سابق الذكر، ص 22-25.

## 1. ترميم التنظيمات على أساس علاقات الامتثال:

وقد صنف "اتريوني" التنظيمات حسب علاقات الامتثال إلى ثلاثة أنماط:

- التنظيمات القهرية أو الملزمة الذي يستخدم العقاب البدني.

- التنظيمات النفعية.

- التنظيمات الاختيارية.

## 2. ترميم التنظيمات حسب المستفيد الأول من الأنشطة التنظيمية:

تم تصنيف التنظيمات حسب هذا المعيار إلى أربعة أنماط:

- تنظيمات المنفعة المتبادلة:

والمستفيد الأول من أنشطتها الأعضاء كالأحزاب السياسية، النوادي، والعضوية اختيارية في هذه التنظيمات.

- تنظيمات العمل:

والمستفيد الأول هم الملاك وذلك كما في المصانع والبنوك، حيث تهدف هذه التنظيمات إلى تحقيق الأرباح.

- تنظيمات الخدمة: ويكون المستفيد الأول هم العملاء كما في المستشفيات

ومؤسسات الرعاية...، حيث تسعى هذه التنظيمات حتى يمكنهم الارتفاع بمستوى

الرعاية التي تقدم للعملاء.

- تنظيمات المصلحة العامة: ويكون المستفيد الأول هو الجمهور بوجه عام، ويتمثل

ذلك في التنظيمات العسكرية وغيرها، حيث تعمل هذه التنظيمات تحت رقابة الجمهور.

### 03-تميط التنظيمات على أساس التكنولوجيا:

نمط "وود وارد " التنظيمات الصناعية على أساس درجة التعقيد في التكنولوجيا إلى ثلاثة أنماط هي:

- التنظيمات الصناعية التي تستخدم التكنولوجيا البسيطة : ويتم فيها الإنتاج بالوحدة ويتسم الإنتاج بضالة الكمية .
- التنظيمات التي تستخدم عمليات الإنتاج الكبيرة: وهي التي تعتمد على خطوط التجميع لإنتاج كميات ضخمة من الوحدات الإنتاجية مثل السيارات.
- التنظيمات الصناعية التي تستخدم العمليات الإنتاجية بالغة التعقيد: وتتسم عملية الإنتاج فيها باستمرار، ويتمثل ذلك في التنظيمات التي تعمل في صناعة تكرير البترول.

### 04- تميط التنظيمات حسب وظائفها:

يمكن تميطها إلى أربعة أنماط:

- التنظيمات التي تهدف إلى تحقيق التكيف مثل: تنظيمات العمل.
- التنظيمات التي تواجه متطلب تحقيق الهدف مثل: التنظيمات العسكرية.
- التنظيمات التي تهدف إلى التكامل مثل: المستشفيات.
- التنظيمات التي تهدف إلى ضبط أو خفض التوتر ويتمثل ذلك في التنظيمات الدينية التي تهدف إلى المحافظة على أنماط القيم الأساسية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حسين عبد الحميد احمد رشوان، علم الاجتماع التنظيم، مرجع سابق الذكر، ص 25.

## V. أشكال التنظيم:

يرتبط التنظيم باعتباره عملية مستمرة بوجود المنظمات، فلا تنتهي عملية التنظيم إلا بانقضاء حياة المنظمة وتوقفها عن العمل، ويمكن التمييز بين شكلين أساسيين من التنظيم.

### 1. التنظيم الرسمي:

يعرف التنظيم الرسمي بأنه: «التنظيم القائم على القوانين والقرارات واللوائح في تحديد العلاقات بين العاملين في المنظمة، وفقا لتدرج السلطة وتحديد المسؤوليات حيث أن لكل فرد في المنظمة اختصاصات ودور»<sup>1</sup>

ففي ظل التنظيم الرسمي تتضح العلاقات بين العاملين، بحيث تظهر لهم حقوقهم وواجباتهم وكذا حدود علاقاتهم برؤسائهم، من حيث الاتصال بهم وبمن هم دونهم من العمال وكذا حدود اتصالاتهم بالإدارات والأقسام الأخرى.

والتنظيم الرسمي يهتم بالهيكل التكويني للمنظمة ويتقسيم العمل وتحديد العلاقات وتوزيع الاختصاصات، كما تحددتها وتديرها إدارة المنظمة، حيث تحقق اعتبارات معينة في ظل هذا التنظيم الرسمي، حيث يتم تحديد العلاقات بين العمال والمشرفين بوضوح ومعرفة كل منهم لحدود تلك العلاقة كما يتم تحديد العدد المناسب من العاملين الذين يستطيع رئيس واحد أن يشرف عليهم ويوجههم وينظم نشاطهم بكفاءة في حدود قدراته وإمكانياته، هذا فضلا عن وجود مستويات محددة للاختصاصات والسلطة والمسؤوليات واتخاذ القرارات والبحث في المشكلات والإشراف والتوجيه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح محمد عبد الله، الأسس النظرية لإدارة المؤسسات الاجتماعية (نماذج تطبيقية)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004، ص189.

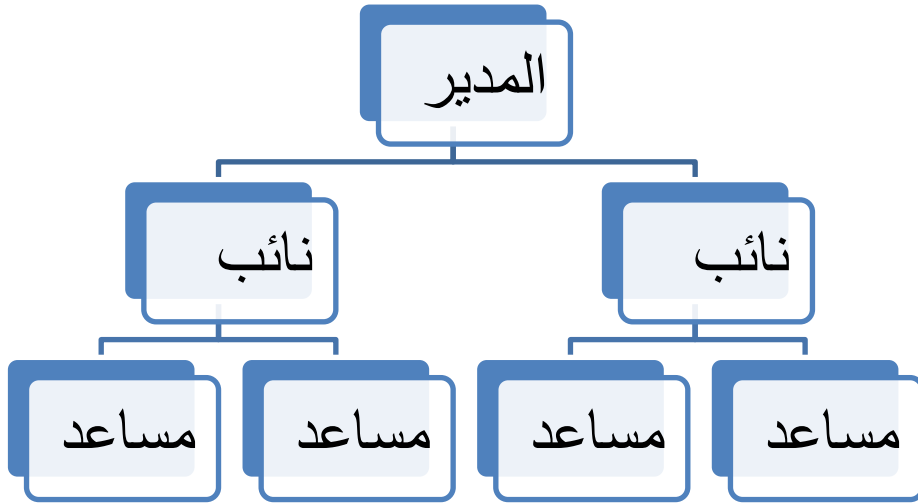
<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 190.

- أشكال التنظيم الرسمي: يتضمن التنظيم الرسمي مجموعة من الأشكال وتتمثل أهمها فيما يلي:

#### أ.التنظيم العمودي:

في هذا الشكل من التنظيم نلاحظ أن العملية التشغيلية تتم وفق تسلسل الأوامر من الأعلى إلى الأسفل، إضافة إلى هذا فإن الرئيس يكرس صلاحياته للعمل داخل التنظيم أكبر من العمل بخارجه أي التفرغ لوظائف أخرى أدنى من الإدارة العليا، كما أن قنوات الاتصال تكون باتجاه واحد من الأعلى إلى الأسفل واستعمال قناة واحدة، ولعل من أهم ايجابيات هذا الشكل تتمثل في: سرعة اتخاذ القرارات، الوضوح والبساطة، مركزية اتخاذ القرار ويوضح الشكل التالي هذا التنظيم<sup>1</sup>.

#### الشكل رقم (1): التنظيم العمودي



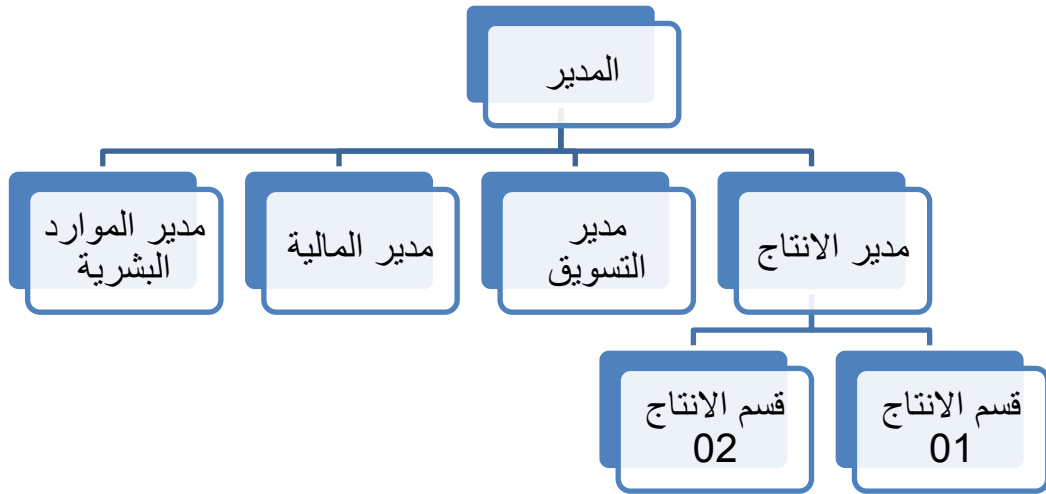
المصدر: موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، ص34.

<sup>1</sup> موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 34.

ب-التنظيم الوظيفي:

لو تفحصنا هذا البناء التنظيمي لوجدنا بأن هناك تداخلا بينه وبين التنظيم الاستشاري اللازم لاستمرارية المنظمة حيث تكون القرارات الصادرة من الإدارة العليا ملزمة للتنظيم الاستشاري، خاصة إذا كانت الاستشارة ضرورية ويحتاجها التنظيم للوصول إلى تحقيق الأهداف، إلا أن ذلك يتطلب مراعاة عدم التدخل والازدواجية بين الاستشاريين والتنفيذيين وذلك تجنباً للصراع والتضارب، وعلى هذا يجب أن تعطى للاستشاريين صلاحيات وسلطات تنفيذية تكون ضمن مصلحة المنظمة، والشكل التالي يوضح هذا البناء<sup>1</sup>.

الشكل رقم (02): التنظيم الوظيفي.



المصدر: موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، ص35.

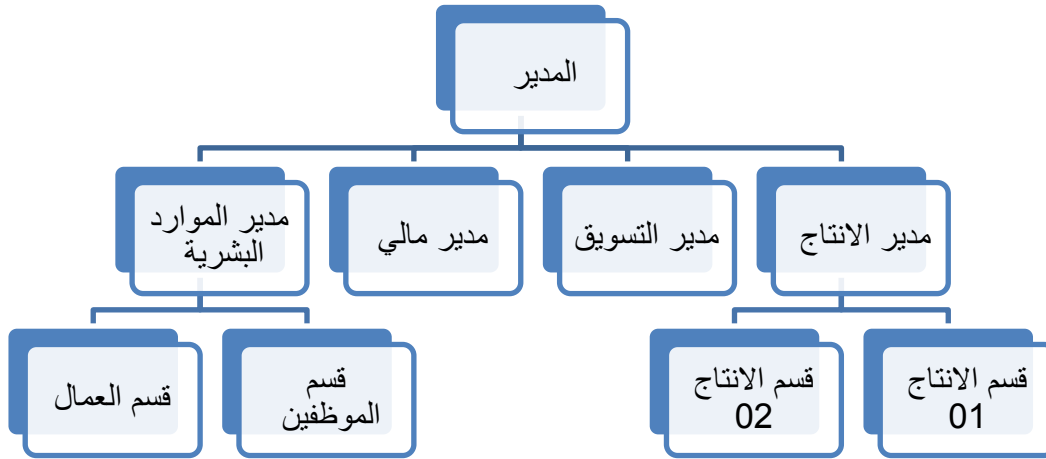
<sup>1</sup>موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، مرجع سابق، ص35.



ج-التنظيم الاستشاري:

تكمن مهمة هذا التنظيم في الرجوع إليه أثناء أوقات الحاجة، ونظرا لمحدودية قدرات الأفراد في الإدارات العليا، لأن ذلك يحتم عليها الاستعانة بالاستشاريين وذلك في مجالات متعددة، والهدف من هذه الاستشارات هو مد الرؤساء بالمعلومات الكاملة والضرورية حول الموضوع أو المواضيع المراد الاستفسار عنها، إذن فالمهمة الرئيسية للمستشارين هم تزويد الجهاز الإداري العام بالمعلومات اللازمة وليست لها أي سلطات تنفيذية، كما يجب في هذا التنظيم ضرورة عدم مراعاة عدم حدوث نزاعات بين الأفراد، قد تكون نتيجة للاختلاف في الآراء أو الأطروحات لذلك على الرؤساء الاحتياط وأخذ الحذر خوفا من الانعكاسات السلبية التي قد تنعكس على التنظيم، والشكل التالي يوضح هذا البناء<sup>1</sup>.

الشكل رقم (03): التنظيم الاستشاري.



المصدر: موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، ص36.

<sup>1</sup> موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، مرجع سابق، ص 36.

## د-تنظيم اللجان:

ويكون هذا التنظيم على غرار التنظيم الاستشاري بحيث نلاحظ تجمع لمجموعة من الأفراد المشتركين في مسؤوليات وظيفية، أي يساعدون على تقديم اقتراحاتهم واستشاراتهم بالإضافة إلى الدراسات المختلفة للإدارة العليا بما فيها المستويات الإدارية الأخرى وذلك وفقا لتسلسل رسمي، مما يساعد على الزيادة في مهارات الأفراد وقدراتهم وتمييزها<sup>1</sup>.

## 2.التنظيم غير الرسمي:

يحدد البعض التنظيم غير الرسمي بأنه: «هو ذلك الجانب من بناء التنظيم الذي ينشأ عن التوقعات الكامنة من أنماط السلوك والتفكير أو انه يرجع إلى التفاعل الاجتماعي التلقائي بين الأفراد والجماعات، ويمثل هذا البناء الذي وصف بأنه ديناميات البيروقراطية انحرافا من النموذج المثالي البيروقراطية، الذي لا يتضمن سوى العلاقات الصورية الرشيدة»<sup>2</sup>.

## ثانيا: ماهية التنظيم غير الرسمي

## 1. مفهوم وأهمية التنظيم غير الرسمي:

يعتبر التنظيم غير الرسمي من التنظيمات الموازية للتنظيم الرسمي، إذ أن هذا التنظيم يظهر بطريقة عفوية وذلك نتيجة لتجمع وتفاعل أفراد التنظيم ودخولهم في علاقات تبنى وفقا لمعايير وقيم وعادات وتقاليد معينة والتي تفرض على سلوك الفرد الإذعان للجماعة، وعلى هذا الأساس فإن التنظيم غير الرسمي عادة ما يظهر تعبيرا عن

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 37.

<sup>2</sup> محمد عبد الفتاح محمد عبد الله، الأسس النظرية لإدارة المؤسسات الاجتماعية (نماذج تطبيقية)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004، ص193.

الحاجات والرغبات التي لا يستطيع التنظيم الرسمي تلبيتها ومن ثم فإن نجاح أي إدارة تقاس على أساس مدى إشباع حاجات الأفراد دون دفعهم إلى الدخول في تنظيمات غير الرسمية تؤثر بها على إنتاجية العاملين وتتحكم فيها<sup>1</sup>.

وهناك العديد من الأوصاف التي أطلقت على التنظيم غير الرسمي، إلا أن التسمية التي تفضلها والتي جرت العادة على استعمالها في الكثير من كتب علم الاجتماع الصناعي هي التنظيم غير الرسمي، هذا الأخير الذي اعتبره الكثير من الباحثين والمتخصصين لب أو جوهر البحث الاجتماعي، وذلك لأنه يرتبط بالتفاعل المباشر وبالعلاقات المودة والثقة وانه ينشأ بطريقة تلقائية، كما انه يعتمد على التضامن والتضحية في سبيل الجماعة، هذه الخصائص في جوهرها تشكل لب التنظيم غير الرسمي، الذي يسعى إلى إشباع الرغبات والحاجات التي لا يحققها التنظيم الرسمي<sup>2</sup>.

وبناء على ما سبق ومن خلال التعريفات لمفهوم التنظيم غير الرسمي فهو عبارة عن علاقات شخصية اجتماعية تنشأ بصفة تلقائية، كما تتميز هذه العلاقات بالتفاعل والاستمرارية.

## 2. أهمية التنظيم غير الرسمي:

إن العلاقات الرسمية داخل المنظمة لن تحقق كافة الأهداف التنظيمية، لذلك تدرك الإدارة أن كثيرا من الأعمال تنجز من خلال العاملين بصفة غير رسمية. لهذا فإن المدير الناجح لا يعتمد فقط على السلطة التي يمثلها من خلال موقعه، بل يسعى لفهم التنظيمات غير الرسمية داخل منظمته للحصول على النتائج المرغوبة

<sup>1</sup> موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، مرجع سابق، 38.

<sup>2</sup> محمد علي محمد، علم الاجتماع التنظيم، ط1، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية، 1972، ص 151.

- فكثير من قيم التنظيمات غير الرسمية تؤثر بشكل كبير على كفاءة المنظمة كما يلي:
- تساهم التنظيمات غير الرسمية في تحقيق أهداف المنظمة، وذلك في حالة حدوث انسجام وتوافق بين التنظيمات الرسمية وغير الرسمية.
  - تسهيل عملية انجاز الأعمال والأنشطة داخل بيئة العمل، ذلك أن الاعتماد على التنظيم الرسمي لن يمكن الأفراد من تحقيق الأنشطة المطلوبة منه بالشكل المرغوب.
  - يقدم التنظيم غير الرسمي قنوات اتصال إضافية (إشاعات من وراء الجدران) حيث أن هذه القناة تخدم الإدارة في الحصول على معلومات دقيقة وبشكل سريع تفيد المنظمة في تحقيق أهدافها. فالاتصالات غير الرسمية تمنح الرئيس فرصة التعرف على مشاعر المرؤوسين واتجاهاتهم، كما أنها وسيلة يمكن استخدامها في نشر الحقائق والمعلومات التي لا يريد أن يتلقاها المرؤوسون عن طريق الاتصال الرسمي.
  - يساهم التنظيم غير الرسمي في إشباع الحاجات الاجتماعية التي تمثل المرتبة الثالثة من الحاجات طبقاً لهرم ماسلو
  - تساهم التنظيمات غير الرسمية في توسيع قاعدة نطاق الإشراف، لأن التنظيمات غير الرسمية تسمح بالتفاعل مع التنظيمات الرسمية، لذلك فإن الإدارة سوف تركز وقتها أقل في التنسيق ورقابة الأنشطة.
  - إن التنظيمات غير الرسمية تنشأ بشكل يعوض التنظيمات الرسمية، ذلك أن التنظيمات الرسمية تهتم بما يجب أن يكون، بينما التنظيمات غير الرسمية تتعامل مع السلوك كما هو قائم<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص195-196.

## II. عوامل ظهور التنظيم غير الرسمي ووظائفه:

### 1. عوامل ظهور التنظيم غير الرسمي:

إن التنظيم غير الرسمي إنما يظهر استجابة لحاجة اجتماعية، أي لحاجة الناس لارتباطهم ببعضهم البعض، لكن يبدو هذا التفسير غير مرض بدوره أيضاً، لأنه ربط وجود هذا النوع من التنظيم برغبة الأفراد في التعبير عن مشاعرهم الوجدانية في مكان هو أقرب إليهم من أسرهم. وهذا ما ذهبت إليه الكثير من الأبحاث، حيث أوجدت عوامل أخرى أكثر تحديداً لأسباب ظهور التنظيمات غير الرسمية. وهذه العوامل يجعلها "عبد الغفور يونس" في النقاط الآتية:

- **محددات الموقع:** تتناول النواحي التي يتشكل بمقتضاها الأفراد في جماعات لها طبيعة دائمة على أساس أن الناس يجب أن يتواصلوا وجهاً لوجه ولمرات كثيرة، ولذلك نجد أن جغرافية الموقع المادي في المصنع أو في المكتب من العوامل الهامة في التنبؤ بوجود الفرد في مجموعة معينة.

- **محددات الحرفة أو المهنة:** تعتبر من العوامل الرئيسية لتحديد ظهور الجماعات غير الرسمية وتكوينها، إذ أن هناك اتجاهها للأفراد الذين يؤدون أعمالاً متشابهة للمجتمع مع بعضهم البعض.

- **محددات المصالح:** وهي المحددات الأخرى لتكوين الجماعة غير الرسمية، إذ أنه بالرغم من تواجد الناس في نفس الموقع وتأديتهم مهام متشابهة، إلا أن الاختلافات في المصالح بينهم تفسد ظهور عدة تنظيمات صغيرة غير رسمية بدلاً عن تنظيم واحد كبير<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006، ص 23.

- **محددات المشاكل العامة:** قد تؤدي المشاكل العامة في حالات كثيرة إلى تكوين الجماعات غير الرسمية، ولأن هذا المحدد يفضل على المحددات الثلاثة السابقة، على أساس أن الناس الذين ليست لهم مصالح متشابهة أو حرف يعملون في نفس الموقع، قد ينضمون إلى بعضهم البعض لغرض مشترك. وحينما تنتهي المشكلة العامة فان الجماعات تتجه نحو أشكال التنظيم الطبيعي، ولذلك يقال أن المشاكل العامة تؤدي إلى التجمعات غير الرسمية والوقتية، وأن التجمعات التي تستند على المحددات الثلاثة السابقة تميل إلى أن تكون أكثر دواما<sup>1</sup>

## 2-وظائف التنظيم غير الرسمي:

نظرا لتعدد وظائف التنظيم غير الرسمي وتوسع مجالاته فسنحاول التعرض لأهم وظائفه الأساسية في المجالات التالية:

أ- **الوظائف النفسية:** إن انتماء الفرد إلى الجماعة وشعوره بأنه عضو فيها سيؤدي إلى إحساسه بالأمان والاطمئنان، ذلك أن الجماعة تضي على الميدان جوا نفسيا رائقا يخفف من المشاكل والمتاعب التي يتلقاها العامل في جو الآلات والتنظيمات الرئيسية وهنا يذهب "شنايدر" إلى أن جماعات العمل غير الرسمية تؤدي خمس وظائف نفسية هي:

- تخفيف الشعور بالرتابة والملل.

- إتاحة الفرص أمام الأفراد لاكتساب المكانة.

- تهيئة الفرص لزيادة تدفق الاستجابات الانفعالية.

- توفير الاستقلال الفردي.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص24.

- زيادة الشعور بالأمان.

إذن وحسب هذا الاتجاه، فالتنظيم غير الرسمي يساعد الأفراد المنتمين إليه على التخفيف وحتى القضاء على مشاكل الروتين الناجم عن وجودهم اليومي في مكان محدد ومع أجهزة وآلات صماء. لذلك نراهم يتقربون من بعضهم البعض بغية تكوين علاقات اجتماعية ودية فيما بينهم<sup>1</sup>

### ب- الوظائف الاجتماعية:

انطلاقاً من المقولة الشهيرة " الإنسان اجتماعي بطبعه"، يمكن القول أن الإنسان السوي لا يمكنه العيش خارج محيط الجماعة التي يعيش فيها فالبيئة الاجتماعية تلعب أدواراً مختلفة، منها التأثير في سلوك الأفراد، لأن حاجات هؤلاء النفسية والاجتماعية هي التي تدفعهم للانتماء إليها لذلك يمكن التأكيد على أنه لا توجد منظمة أو مؤسسة خالية من التنظيم غير الرسمي الذي يقوم بإضفاء طابع اجتماعي على السلوك الإنساني وتحديد الدور والمكانة والمنزلة التي يحتلها الفرد في هيكل التنظيم غير الرسمي

فالدور في هذه الحالة هو الذي يحدد الحقوق والواجبات التي على العامل

القيام بها وإذا كان الهيكل التنظيمي الرسمي هو الذي يحدد بدقة دور كل عضو من أعضاء التنظيم ومهامه التي يجب القيام بها، فإن التنظيم غير الرسمي يحدد النمط الاجتماعي والرتبة التي يحملها الفرد في سلم الجماعات غير الرسمية ومنه يصبح من بين وظائف التنظيم غير الرسمي، تحديد دور العاملين وتصنيف مراتبهم الاجتماعية ليس كما هو موجود في الهيكل التنظيمي الرسمي، بل كما يقررها التنظيم غير الرسمي.

<sup>1</sup> صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مرجع سابق، ص 28.

أما المكانة فهي المرتبة الاجتماعية التي تحظى بها مهنة معينة أو عامل يشغل وظيفة معينة، وقد تكون هذه المكانة رسمية أي كما يحددها التنظيم الرسمي بكل دقة ووضوح وقد تكون غير رسمية مع أهداف الإدارة. إلا أن هذه الحالة لا تحدث عادة إلا عندما تتعارض أغراض الجماعة وأهدافها مع أغراض التنظيم غير الرسمي<sup>1</sup>.

### III. خصائص ومكونات التنظيم غير الرسمي:

#### 1- خصائص التنظيم غير الرسمي:

أصبح رجال الإدارة يهتمون بدراسة التنظيم غير الرسمي والوقوف على طبيعته وأبعاده ومعرفة قائده ومعرفة كيف يعمل وطبيعة المعلومات التي ينقلها، إلى جانب كيفية التأثير في هذا التنظيم وبحث كيفية تحقيق التكامل بين مصالح هذا التنظيم ومصالح المشروع.

والواقع أن التنظيم غير الرسمي له جوانب مختلفة ايجابية وسلبية نناقشه فيما يلي:

#### أ- الجوانب الايجابية نجد أن التنظيم غير الرسمي: من الوجهة الايجابية يحقق

فوائد ومزايا هامة سواء لجهة الإدارة أو للعاملين أنفسهم، ومن بينها الفوائد والمزايا التالية:<sup>2</sup>

01- يعطي هذا التنظيم للمدير بيانات في شكل معلومات مرتدة Feeding

back عن العاملين وعن خبراتهم في العمل ومن ثم فهو يزيد من فهم المدير ووقوفه على ما يحتاج إليه لكي يكون مديرا معاونا ومساندا للعاملين.

02- يعاون هذا التنظيم في تفسير وإيضاح وجهات نظر الإدارة للعاملين حتى

يكونوا هم كذلك أكثر معاونة ومساندة للإدارة.

<sup>1</sup> صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 29.

<sup>2</sup> زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة، مرجع سابق، ص 382.



- 03- يعاون هذا التنظيم غير الرسمي في ترجمة الأوامر والتعليمات الرسمية للإدارة إلى اللغة التي يفهمها العاملون، ومن ثم فهو يسد ما قد يكون هناك من أوجه نقص أو قصور في الاتصالات الإدارية.
- 04- في حالات عديدة يتولى التنظيم غير الرسمي في نقل معلومات لا يرغب التنظيم الرسمي في نقلها مثال ذلك المشرف الذي يعاني مشكلات شخصية، ومن ثم لا تسمح حالته المزاجية بالنظر في موضوعات ومشكلات العمل ويدهي فانه لا يمكنه أن يصرح بذلك رسمياً لمرؤوسيه. ولذلك فأفضل أسلوب يتبعه هو أن يترك للتنظيم غير الرسمي نقل هذه المعلومات لمرؤوسين حتى لا يزعجه بعرض مشكلات وموضوعات العمل التي يمكن تأجيلها .
- 05- تنتشر شبكة التنظيم غير الرسمي Grapevine المعلومات والأخبار بدرجة أسرع من أنظمة الاتصال الإدارية.
- 06- يعاون التنظيم غير الرسمي في تقوية جوانب الضعف في الإدارة. فقد يفتقر المدير إلى القدرة التخطيطية، ولهذا فقد يعتمد على معاونة احد مساعديه ممن لديهم هذه القدرة التخطيطية، وذلك بصفة غير رسمية.
- 07- من وجهة نظر العاملين أنفسهم، فإن المجموعة غير الرسمية تعمل على تخليد القيم الثقافية التي تعتر بها المجموعة، ومن ثم تحافظ بذلك على تكافل المجموعة.
- 08- توفر المجموعة غير الرسمية الرضاء الاجتماعي SATISFACTION SOCIAL فالتنظيمات غير الرسمية تعطي الفرد المركز والمكانة والاعتراف والتقدير وكذلك تتيح له الفرصة للانتماء والارتباط بالآخرين.
- 09- تنمي المجموعة قنوات اتصال غير رسمية لإحاطة أعضاء المجموعة علماً بما يجري في المشروع من أمور تؤثر عليهم.
- 10- تحقق المجموعة غير الرسمية الرقابة الاجتماعية SOCIAL CONTROL التي بواسطتها يمكن التأثير على سلوك الآخرين وتنظيمه وضبطه. وقد تكون الرقابة

الاجتماعية داخلية توجه نحو إلزام أعضاء المجموعة بمراعاة ثقافة المجموعة مثال ذلك إلزامهم بارتداء الزي الرسمي للعمل وإلزامهم بعدم إحداث تصرفات معينة تسيء إلى المجموعة وتشوه صورة العاملين لدى الإدارة، وقد تكون الرقابة الاجتماعية خارجية توجه نحو الإدارة أو النقابة أو غير ذلك<sup>1</sup>

### ب- الجوانب السلبية للتنظيم غير الرسمي :

وعلى الرغم من أهمية وجود التنظيمات غير الرسمية في أي منظمة إلا أنها لا تخلو من العيوب والسلبيات وأهمها التعارض في المهام والواجبات، والتناقض بين أهدافها وأهداف المنظمة. فالتنظيمات غير الرسمية لن تتعاون مع المنظمة إلا إذا شعرت بأن الإدارة تتفهم أهدافها ومصالحها<sup>2</sup>

### 2/ مكونات التنظيم غير الرسمي:

من أهم مكونات التنظيم غير الرسمي: القيم، الاتجاهات، المعنويات، المراكز، الأدوار، العرف، المعايير، الأنشطة، والتفاعلات.

- تتكون القيم من الاهتمامات والآراء والافضليات المختلفة بواسطة فرد أو

مجموعة من الأفراد. وتختلف القيم عن الاتجاهات في كونها قوى دافعة داخلية أكثر من الاتجاهات، كما أن القيم ثابتة نسبياً بينما الاتجاهات قد تتغير على التوالي بطريقة أسرع.

- **الاتجاهات:** هي عبارة عن الحالات الداخلية للمخلوقات البشرية والحالات هي التي

تقرر الميل الإيجابي أو غير الإيجابي نحو شيء أو شخص ما، وهذا الميل هو ما يعرف بالاتجاه. ونجد أن المخلوقات البشرية تعكس استجابات وأحاسيس للأحداث التي تحدث

<sup>1</sup> زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة، مرجع سابق، ص 383-384.

<sup>2</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، مرجع سابق، ص 196.

حولهم. ومثل الاستجابات تسمى الاتجاهات ولذا فان هذه العوامل تعتبر حاسمة في تحديد التغييرات للسلوك داخل المنظمة. وعليه فان المدير الذي يحاول القيام بتغييرات داخل المنظمة، يجب أن يأخذ في اعتباره الاتجاهات الفردية والجماعية.

- أما **المعنويات** فمفهومها من الناحية الاجتماعية يعتبر غامضا، وعادة ما تعرف

على أنها حالات من الرغبات مبنية على اتحاد بين العوامل المادية والعقلية، وكثيرا ما نسمع القول عن المعنويات المرتفعة أو المنخفضة. فنجد أن المعنويات المرتفعة تكون متحدة أكثر مع الانتماء العالي للكل والذي ينعكس على الأهداف وفعالية المؤسسة أو المنظمة بشكل ايجابي.

-**بالنسبة للمركز:** فهو عبارة عن مفهوم سيكولوجي يصف العلاقة التي يتم ترتيبها في مدرج أو هرم من التقدير والاقتراح وقد يرجع المركز إلى مهارة الشخص في المجموعة أو قد يرجع إلى الخدمة المستمرة داخل الجماعة. وبناء على ذلك نجد أن فهم المركز يعد ضروريا إذا ما أردنا فهم السلوك الحقيقي للأفراد في البناء التنظيمي غير الرسمي.

أما **الدور** فهو المركز الذي يحتله الفرد داخل الجماعة التي ينتمي إليها، ولكن مفهومه كمصطلح اجتماعي هو نموذج يوضح أو يصف السلوك المطابق لمركز الفرد في مجتمع ما، ومن هذا المنطلق فإن كلا من التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي يحتوي على ادوار مع إمكانية ملاحظة اختلاف بينهما.

في حين نجد أن العرف والرقابة الاجتماعية هي عبارة عن اتفاق بين أفراد الجماعة التي تتعلق بالكيفية التي سوف يسلكها أفراد هذه الجماعة أو التي لا ينبغي سلوكها. وعلى ذلك يعتبر العرف على درجة كبيرة من الأهمية بسبب تأثيره المتتابع على الأشياء التي تهم الأفراد خارج الجماعة. كما يعتبر العرف أحد الطرق الهامة التي عن طريقها تستطيع الجماعة مراقبة سلوك أفرادها.

والمعايير الإنتاجية غير الرسمية، تعتبر من أكثر أنواع العرف تكرارا فهي تحدث باستمرار، كما توجد في غالب المؤسسات. والمعايير الإنتاجية تحدد وتوضع بواسطة مهندس الحركة والزمن أو أي جهة أخرى بالمنظمة، وعادة ما يكون المعدل الحقيقي للإنتاج محددًا اجتماعيًا وبطريقة غير رسمية بواسطة هؤلاء الذين يقومون بأداء العمل في المنظمات المختلفة، سواء كانت منظمات إنتاجية أو خدماتية<sup>1</sup>.

ف نجد أن تلك المعايير الاجتماعية تحدد بواسطة الجماعات غير الرسمية كعرف سائد بين جماعات العمل في كل المنظمات. وعند ذلك يصبح ذلك المعيار غير رسمي هو المعيار الإنتاجي لأداء العمل.

أما الأنشطة غير الرسمية فهي عبارة عن حركات مادية تساعد على ربط كل المكونات السالفة الذكر للتنظيم غير الرسمي بعضها ببعض، فالأنشطة بناء على ذلك تستخدم كحلقة وصل لكل تلك المكونات، حيث تشتق الحركة المادية من كل تلك المفاهيم التي ناقشنا من قبل .

<sup>1</sup> صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 24-25.

لذلك فإن التفاعلات تحدث عندما يتم ربط احد الأنشطة المذكورة مع نشاط آخر، وقد يكون ذلك عن طريق الفعل الاتصالي، مثل تكلم احد الأشخاص مع شخص آخر أو الكتابة إليه، وهنا يحدث التفاعل.

كما يمكن أن نضيف هنا، بالإضافة إلى المكونات المذكورة سابقا، مكونات حددها بعض الباحثين في الجماعات الصغيرة التي تتكون في الغالب من أربعة إلى تسعة أفراد، وهذه الجماعة تعتبر النواة الأولى لجماعة اكبر منها وهكذا... فهي تتكون نتيجة ارتباط أفرادها واشتراكهم في جملة من الأنماط السلوك والأهداف والمعايير التي يمارسها الأفراد والجماعات وتؤثر فيهم<sup>1</sup>.

#### IV. نماذج علاقات التنظيم غير الرسمي :

يوجد للتنظيم غير الرسمي نماذج متعددة أهمها ما يلي:

**01/ العلاقات الاجتماعية :** يتكون التنظيم غير الرسمي نتيجة العلاقات الاجتماعية التي تربط بين الأفراد داخل المنظمة، بسبب روابط الصداقة والصلات الشخصية والانتماء إلى طبقة اجتماعية معينة، مما يؤدي إلى ظهور شكل من أشكال التنظيم غير الرسمي في المنظمة<sup>2</sup>

**02/ الموقع:** تعتبر عملية تجمع والتقاء الأفراد العاملين في مكان معين وبشكل مستمر ولفترة زمنية طويلة من الأسباب الرئيسية لنشوء علاقات اجتماعية فيما بينهم بحيث تشبع حاجاتهم ورغباتهم.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 26 .

<sup>2</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 139.

03- المهنة: يرغب الأفراد الذين يعملون في وظيفة معينة في تكوين تجمع وفق المهنة التي يمتلكونها بحيث يتعرفون على بعضهم البعض ويجمعون معلومات تتعلق بمهنتهم لغاية تطوير أنفسهم، ويعتبر هذا مصدرا مهما في تكوين التنظيم غير الرسمي.

04- المصلحة المشتركة: من المعروف عندما يكون للأفراد العاملين مصلحة مشتركة في موضوع معين فإنهم يتجمعون معا ويشكلون كتلة واحدة من اجل تحقيق مصالحهم وأهدافهم.

05- القوة والتأثير : وهي تنشأ عندما يتمتع بعض الأفراد بقدرة تأثيرية في مسائل معينة وبذلك يتكون لهم مركز للزعامة غير الرسمية. وتعود هذه الزعامة إلى قوة شخصية الفرد أو إلى انتمائه إلى جماعة ذات قوة أو مكانة مرموقة في المجتمع.

وعلى ضوء ذلك تنشأ علاقة غير رسمية مع هذا الشخص من اجل تحقيق بعض المنافع من ذلك الشخص صاحب القوة<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 194.

## خلاصة:

ومن خلال ما سبق فان التنظيمات بمختلف أشكالها تحتوي العديد من العناصر المتنوعة والمصممة بوعي، وتعمل في إطار منظم بغرض تسيير النشاطات ذات الأبعاد المختلفة، وباعتبار أن التنظيم كيان اجتماعي يحتوي على مجموعة من الأفراد المتفاعلين فيما بينهم، وبناء على هيكل تنظيمي مصمم وفق مراحل معينة، ويهدف توجيه وظائف ومهام الأفراد والجماعات العاملين بها مهما تعقدت وتشعبت عناصر وأهداف ووظائف المنظمات، فإنها تبقى دوما جزءا من النظام الاجتماعي بشكل عام.

