جامعة غليزان
RELIZANE UNIVERSITY

جامـعة غليزان
كلية العلـوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

مطبوعة بيداغوجية بعنوان :

نظرية المنظمات

موجهة لطلبة السنة الثالثة شعبة العلوم الاقتصادية

تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات

من إعداد

د. طيب سعيدة

السـنة الجامعية:2022-2023

بعد دراسة **مقياس نظرية المنظمات** يتمكن الطالب من معرفة أسباب دراسة المنظمات والتعرف على أهم نظريات المنظمة ضمن تطور الفكر الاقتصادي.

المعارف المسبقة المطلوبة: إلمام الطالب بمقياس تسيير المؤسسة، اقتصاد المؤسسة، مدخل لإدارة الأعمال.

لذا سنحاول من خلال هذه المطبوعة الخاصة بمقياس **"نظرية المنظمات"** التطرق الى المحاور التالية:

نبذة حول مفهوم نظرية المنظمات

المحور الاول: مفهوم المنظمة وطبيعتها، وأهميتها

المحور الثاني: بيئة المنظمة

المحور الثالث: التنظيم الرسمي غير الرسمي

المحور الرابع: الهيكل التنظيمي وابعاده

المحور الخامس: المدارس والنظريات التنظيمية للمنظمات

المحور السادس: ادارة الثقافة التنظيمية

المحور السابع: السلوك التنظيمي

المحور الثامن: الصراع التنظيمي

المحور التاسع: الابداع التنظيمي

المحور العاشر: التغيير والتطوير التنظيمي

المحور الحادي عشر: المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات الادارة في المنظمة

المحور الثاني عشر: اتخاذ القرار في المنظمات

المحور الثالث عشر: المنظمات الذكية

جامعة غليزان

كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مطبوعة بيداغوجية بعنوان :

نظريـة المنظمـات

موجهة لطلبة السنة الثالثة شعبة العلوم الاقتصادية

تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات

من إعداد

د. طيب سعيدة

السـنة الجامعية:2022–2023

بعد دراسة **مقياس نظرية المنظمات** يتمكن الطالب من معرفة أسباب دراسة المنظمات، والتعرف على أهم نظريات المنظمة ضمن تطور الفكر الاقتصادي.

المعارف المسبقة المطلوبة: إلمام الطالب بمقياس تسيير المؤسسة، اقتصاد المؤسسة، مدخل لإدارة الأعمال.

لذا سنحاول من خلال هذه المطبوعة الخاصة بمقياس "**نظرية المنظمات**" التطرق الى المحاور التالية:

نبذة حول مفهوم نظرية المنظمات

المحور الاول: مفهوم المنظمة وطبيعتها، وأهميتها

المحور الثاني: بيئة المنظمة

المحور الثالث: التنظيم الرسمي غير الرسمي

المحور الرابع: الهيكل التنظيمي وابعاده

المحور الخامس: المدارس والنظريات التنظيمية للمنظمات

المحور السادس: ادارة الثقافة التنظيمية

المحور السابع: السلوك التنظيمي

المحور الثامن: الصراع التنظيمي

المحور التاسع: الابداع التنظيمي

المحور العاشر: التغيير والتطوير التنظيمي

المحور الحادي عشر: المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات الادارة في المنظمة

المحور الثاني عشر: اتخاذ القرار في المنظمات

المحور الثالث عشر: المنظمات الذكية

الفهرس العام

المحتويات	الصفحة
نبذة حول مفهوم نظرية المنظمات	
المحور الاول: مفهوم المنظمة وطبيعتها، وأهميتها	
تعريف المنظمة	09
أسباب وجود المنظمات	10
أنواع المنظمات	11
دورة حياة المنظمة	12
مكونات وعناصر المنظمة	14
العناصر البيئية المؤثرة في المنظمات	15
المحور الثاني: بيئة المنظمة	
مبررات دراسة بيئة المنظمة	17
تعريف بيئة المنظمة	17
تحليل التأثير البيئي على المنظمات	20
استراتيجيات المنظمة للتعامل مع البيئة	21
المحور الثالث: التنظيم الرسمي والغير الرسمي	
مدخل للنظم	22
عناصر النظام	22
خصائص النظام	23
التنظيم وانواعه	25

مفهوم التنظيم 25

أهمية التنظيم 26

مبادئ التنظيم 27

أنواع التنظيم 28

أولاً : التنظيم الرسمي 28

ثانياً : التنظيم غير الرسمي 29

مزايا وعيوب التنظيم الرسمي والغير رسمي 30

الفرق بين التنظيم الرسمي والغير رسمي 30

المحور الرابع: الهيكل التنظيمي وابعاده

مفهوم الهيكل التنظيمي 31

اهمية الهيكل التنظيمي 31

مكونات الهيكل التنظيمي 32

مراحل تصميم الهيكل التنظيمي 32

انواع ونماذج الهياكل التنظيمية 33

محددات الهيكل التنظيمي 35

أثر التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي 36

1- التكنولوجيا والتعقد التنظيمي 38

2- التكنولوجيا والرسمية 39

3- التكنولوجيا والمركزية 39

المحور الخامس: المدارس والنظريات التنظيمية للمنظمات

أولا: المدرسة الكلاسيكية 40

- فريديريك تايلور Frederich Taylor 40
- هنري فايول Henri Fayol 41
- ماكس ويبر Max Weber 43

ثانيا: المدرسة العلاقات الانسانية والسلوكية 44

- التون مايو Elton Mayo 44
- ابرهام ماسلو Abraham Maslow 44
- فريديريك هرزبرغ Frederick Herzberg 45
- دوغلاس ماك غريغور Douglas Mc Gregor 46
- كورت ليفين Kurt Lewin 46

ثالثا: نظرية اتخاذ القرار 47

رابعا: نظرية النظم 48

خامسا: النظرية الموقفية (الظرفية) 49

سادساً: نظرية نظام التعاوني 50

سابعاً: ماري باركر فوليت MARY PARKER FOLLET 50

ثامناً: نظرية تكاليف المعاملات 51

تاسعاً: نظرية حقوق الملكية 51

العاشر: نظرية الوكالة 52

الحادي عشر: الادارة اليابانية:"نظرية Z " 52

الثاني عشر: نظرية الإدارة بالأهداف 54

المحور السادس: ادارة الثقافة التنظيمية

مفهوم الثقافة التنظيمية 85

أهمية الثقافة التنظيمية 85

مكونات الثقافة التنظيمية 60

أنواع الثقافة التنظيمية 61

خصائص الثقافة التنظيمية 63

عوامل المحافظة على الثقافة التنظيمية 64

المحور السابع: السلوك التنظيمي

مفهوم السلوك التنظيمي 66

محاور السلوك التنظيمي 66

العوامل المؤثرة على السلوك التنظيمي 67

مبررات دراسة السلوك التنظيمي 70

الهدف من دراسة السلوك التنظيمي 70

التحديات الخاصة بممارسة السلوك التنظيمي 71

المحور الثامن: الصراع التنظيمي

مفهوم الصراع التنظيمي 72

الاثار الايجابية للصراع 73

الاثار السلبية للصراع التنظيمي 73

مراحل الصراع التنظيمي 73

مستويات الصراع 74

استراتيجيات مواجهة الصراع 75

المحور التاسع: الابداع التنظيمي

مفهوم الابداع التنظيمي 76

الحاجة الى الابداع التنظيمي 76

مراحل عملية الابداع التنظيمي 76

انواع الابداع التنظيمي 77

مستويات الابداع التنظيمي 77

معوقات الابداع التنظيمي 77

تطوير وتنمية الابداع التنظيمي 77

المحور العاشر: التغيير والتطوير التنظيمي

مفهوم التغيير والتطوير التنظيمي 79

قوى واسباب التغيير التنظيمي 80

خصائص التغيير والتطوير التنظيمي 81

مراحل التغيير التنظيمي 82

اهداف التغيير والتطوير التنظيمي 82

انواع التغيير والتطوير التنظيمي 83

مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي 84

استراتيجيات المنظمات في التعامل مع مقاومة التغيير 84

عوامل نجاح برامج التغيير والتطوير التنظيمي 85

المحور الحادي عشر: المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات الادارة في المنظمة

تعريف المسؤولية الاجتماعية 86

مجال تطبيق المسؤولية الاجتماعية 86

أهم المؤشرات التي تقيس الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال 86

أخلاقيات الإدارة 87

مجالات اخلاقيات الادارة 87

الالتزام بأخلاقيات الأعمال من أجل ترسيخ المسؤولية الاجتماعية في المنظمة 88

المحور الثاني عشر: اتخاذ القرار في المنظمات

مفهوم اتخاذ القرار 89

سيرورة اتخاذ القرار 89

انواع القرارات 90

المحور الثالث عشر: المنظمات الذكية

مفهوم المنظمة الذكية 92

مفهوم الذكاء التنظيمي 92

مفهوم الذكاء الاصطناعي 93

تحديات تواجه المنظمات في بيئة عالمية 93

خصائص ومقومات المنظمة الذكية 94

المراجع 96

نبذة حول مفهوم نظرية المنظمات

تقوم ادارة المنظمات على اساس ثلاث عناصر:

- المنظمة
- المدير: تتوفر فيه صفات القائد ، يدرك نظريات التحفيز وأساليب القيادة،....
- المعارف الادارية: مبادئ الادارة، وظائف الادارية، القدرة على التخطيط والتنبؤ بالمستقبل،.....

تعتبر المنظمة جزءاً مهماً من حياتنا، وبالتالي لا يمكن فصل المنظمات عن حياتنا اليومية. ونظراً لأهميتها، فان دراستها ضرورية لفهمها، مما يسهل تحسين تنظيمها وبالتالي تحسين أدائها، ويتم ذلك عن طريق نظريات المنظمات.

فالنظرية هي رؤيتنا لظاهرة ما، وهذه الرؤية تمكننا من فهم ودراسة وتفسير هذه الظاهرة.

نظرية المنظمات هي مجموعة من النظريات التي تبحث في هيكلة وتنظيم المنظمات، بهدف تحسين أدائها.

المحور الاول: مفهوم المنظمة وطبيعتها، وأهميتها

من المهم أن نتعرف على كيفية تكوين المنظمة في ظل التطورات والمتغيرات السريعة، سواء عند إنشاء منشأة صغيرة أو كبيرة، أو حتى ضمن الهيئة أو المنظمة التي نعمل بها. هذا بهدف تحقيق الأهداف الشخصية وأهداف المؤسسة، وتعزيز الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية.

تعريف المنظمة:

لا يزال هذا المفهوم يخضع للعديد من الاجتهادات، مما أدى الى تعدد التعاريف الخاصة بالمنظمة، والتي لم يتفق بعد على تعريف محدد لها، إلا أنه. ومن خلال الدراسات العديدة تم تحديد أربعة اتجاهات رئيسية لتعريف المنظمة وهي:

الاتجاه الهيكلي: Structural Approach

يعتبر هذا الاتجاه أن المنظمة هي تنظيم هيكلي يحدد بدقة مواقع عمل الأفراد والجماعات، وهي:

هيكل يتكون من علاقات، قوى، أهداف، أنشطة، اتصالات، وعوامل أخرى.

إطار مركب من أدوار متعددة ضمن تنظيم رسمي.

الاتجاه الاجتماعي: Social Approach

ينظر الى المنظمة على انها:

تكوين او تنظيم اجتماعي يتشكل من خلال التفاعل بين الافراد والجماعات.

مجموعة أفراد ذوي أهداف مشتركة".

وحدة اجتماعية أنشئت عمداً لغرض تحقيق أهداف محددة.

الاتجاه السلوكي: Behavioral Approach

ينظر للمنظمة كمجموعات سلوكية تحدد علاقات واتجاهات أدائها عبر:

- تحديد الأدوار والسلوكيات داخلها.

- اعتبار المنظمة مجموعة سلوكيات للافراد المنتمين إليها.

الاتجاه الوظيفي: Functional Approach

هذا الاتجاه يرى المنظمة على انها:

- جهاز يؤدي ويدير مجموعة من الوظائف الأساسية.
- اطار يتواصل فيه الأفراد لتحقيق أهداف معينة عبر المراحل الوظيفية المختلفة.

ومن خلال ما سبق، يمكن تعريف المنظمة بأنها:

وحدة اجتماعية منسقة ومنظمة ومهيكلة، تعمل باستمرار لتحقيق أهداف محددة عبر ممارسة وظائف متعددة، ضمن حدود بيئية واضحة نسبياً.

وتشير التعريفات إلى 4 نقاط أساسية:

- تفاعل الأفراد داخل المنظمة.
- وجود أهداف محددة للمنظمة.
- التفاعل الواعي والمنظم للأفراد لتحقيق الأهداف.
- وجود بيئة محدودة تعمل المنظمة ضمنها.

أسباب وجود المنظمات:

1. إن المنظمات أمر طبيعي يتفق مع وجود الإنسان وطبيعته الاجتماعية، ولذلك يسعى إلى الانضمام أو تكوين منظمات لتحقيق أهدافه، وفي الوقت نفسه تحقيق أهداف المنظمة التي ينتمي إليها أو التي يمتلكها.

2. من أهم أسباب وجود المنظمات واستمرارها هو تحقيق أهداف أفرادها، وذلك من خلال تحقيق أهداف المنظمة نفسها.

3. وجود محددات معينة للفرد من حيث طاقته الجسدية والفكرية، فيجب التغلب على هذه المحددات بالتعاون الجماعي لتحقيق أهداف الأفراد وأهداف المنظمة.

4. تقصير وقت تنفيذ بعض المشروعات، فالمشروعات الكبيرة تحتاج إلى جهد كبير، والفرد لا يستطيع إنجاز هذا المشروع إلا بوجود تعاون، وهذا التعاون لا يكون إلا بالعمل الجماعي.

5. المنظمة تجمع الأفكار والخبرات من عدة أشخاص، فيكون العمل أدق والنتائج أفضل.

6. المخرجات في الجماعة تكون أكثر من العمل الفردي.

7. إن المنظمات وإدارتها تلعب دورًا هامًا في التأثير على المجتمع، فكثير من قرارات المنظمات ينعكس تأثيرها على رفاهية المجتمع ومجريات الأمور وأنماط الحياة والسلوك فيه.

8. تنمية قدرات الأفراد بغرض تحقيق أهدافها وأهداف المنتسبين لهذه المنظمات، والرقي بمجتمع ذي قدرات عالية.

وعليه، يمكن جمع أسباب وجود المنظمات أربعة أسباب هي:

1. تنمية قدرات؛
2. تقليل الوقت واستغلال الأمثل له؛
3. تجميع المعرفة والأفكار؛
4. تحقيق المسؤولية الإجتماعية للفرد والمجتمع؛

أنواع المنظمات: يمكن تمييز المنظمات بناءاً على أسس التالية:

1- **طبيعة تكوينها:**

المنظمات الطبيعية (التلقائية): تتكون بفعل الطبيعة الاجتماعية للفرد مثل: الأمة، الاسرة،....

المنظمات المكونة: هي التي تسهم في تحقيق أهداف معينة في اطار الظروف البيئية وغيرها، كما ان التفاعل الاجتماعي بين الافراد يساعد على تكوينها، لتسهيل تحقيق الاهداف الذاتية والجماعية لأفراد المجتمع الانساني، ويشكل اشباع الحاجات الانسانية ضرورة أساسية من الانتماء اليها؛ ومن أمثلتها: الجامعات، المدارس والمستشفيات، منشأت الاعمال.

2-دوافع الانتماء اليها:

الدافع الذاتية للانتماء: ومن بينها نقابات العمال، والمنظمات المهنية، الجمعيات التعاونية، ... حيث يهدف الفرد من خلال انتمائه اليها الى تحقيق أهداف ذاتية، وإشباع حاجاته المادية والمعنوية من خلال تفاعله في الإطار الاجتماعي والنفسي لهذه المنظمات.

الدوافع الاجتماعية للانتماء: ينبثق بناء بعض المنظمات من الدوافع الاجتماعية العامة، حيث يستهدف الفرد من خلالها اسداء الخدمة للمجتمع بغض النظر عن الفائدة الشخصية المراد تحقيقها، مثال ذلك جمعيات الرفق بالحيوان والجمعيات الخيرية، وجمعيات الخدمات الاجتماعية.

3- نوعية الملكية:

المنظمات العامة: تعود ملكيتها في الغالب للدولة، وفي حالة وجود ملكية مشتركة تخضع أنشطتها لقوانين وأنظمة تهدف الى خدمة المواطنين؛ مثل منظمات توزيع الكهرباء، الغاز، المياه، المنظمات الاستهلاكية العامة...

منظمات الأعمال: عادة ما تكون ملكيتها بيد القطاع الخاص، وتعود منفعتها لأصحاب المنظمة والقائمين عليها، وقد تسهم الدولة في بعض مشاريع القطاع الخاص اما لتشجيعه، او لكونها صناعة استراتيجية، وهنا يعود بالنفع على الدولة وأصحاب المنظمة.

دورة حياة المنظمة :

تولد المنظمات وتنمو وتكبر وتموت، غير أن دورة حياة المنظمة ليست ثابتة مثل دورة حياة الانسان او الحيوان او النبات، ذلك لأنها في طبيعتها توجيهية وصفية تهدف الى التعريف بالأطر العامة لتطور ونمو ونهاية المنظمة، وعموماً تمر المنظمة بست مراحل أساسية في دورة حياتها وهي:

المرحلة الاولى: التكوين: Formation ومن أهم مميزاتها ما يلي:

1- قلة عدد الأفراد فيها لكونها قيد التأسيس والتكوين.
2- الوظائف في المنظمة أكثر شمولية وعمومية في محتواها وأقل تخصصًا بسبب تنوع وتشعب أعمال المنظمة وقلة الأفراد العاملين فيها.
3- أول اتجاه أساسي في المنظمة هو إيجاد الزبائن وبيع المنتجات.
4- مركزية اتخاذ القرارات من قبل القيادة العليا في المنظمة.

المرحلة الثانية: النمو GROWTH وتتميز هذه المرحلة بما يلي:

1- درجة الابتكار والإبداع عالية فيها.

2- تواجه المنظمة تغيرات مستمرة وسريعة.

3- التوسع في المهام والوظائف وإثرائها في المنظمة.

4- بناء إطار واسع من الانتماء للمنظمة من قبل العاملين لزيادة معدلات النمو فيها.

المرحلة الثالثة: البلوغ والنضج Maturité

1- الاستخدام الواسع للموارد البشرية والمادية لتأمين سرعة حركة المنظمة لمواجهة ظروف المنافسة ومختلف الظروف البيئية.

2- الاستخدام العالي للتخصص في المهام والوظائف بهدف تنظيم الأداء في المنظمة.

3- وصول المنظمة إلى طاقاتها الإنتاجية القصوى واستخدام كامل مواردها المتاحة.

4- استخدام الاتصالات غير الرسمية في المنظمة في كل الاتجاهات لتوسيع المنظمة وتثبيتها مسبقًا.

المرحلة الرابعة: التوسع Expanding:

1- تشجيع عمليات الإبداع والابتكار لتثبيت وتطوير نشاطات المنظمة وتوسيع حصتها السوقية.

2- اعتماد اللامركزية في اتخاذ القرارات بسبب نشاط المنظمة الكبير في مجالات فنية وتخصصية جديدة.

3- تتميز المنظمة بتقسيم العمل والتخصص في الوظائف بسبب زيادة نشاطها.

4- التركيز على استمرارية تطوير قدرات المنظمة وتأمين استمرار تدفق الموارد المادية والبشرية.

5- تتجه المنظمة نحو تنويع أسواقها وتعددها.

6- التركيز على تطوير منتجات جديدة.

7- البحث عن فرص نمو جديدة للمنظمة.

المرحلة الخامسة: الاستقرار Stabilité: تتميز هذه المرحلة بما يلي:

1- التركيز على الكفاءة والفعالية في المنظمة من خلال تطويرها الداخلي والذاتي.

2- يتحقق الاستقرار في المنظمة من خلال استقرار القيادة وثبات الهيكل التنظيمي، وثبات الأداء في المنظمة.

3- زيادة قدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات البيئية والحد منها بسبب اكتسابها للخبرة في مواجهة ضغوط البيئة ومتغيراتها.

4- زيادة درجة تعقيد المنظمة بسبب زيادة حجمها وسيادة اللامركزية فيها.

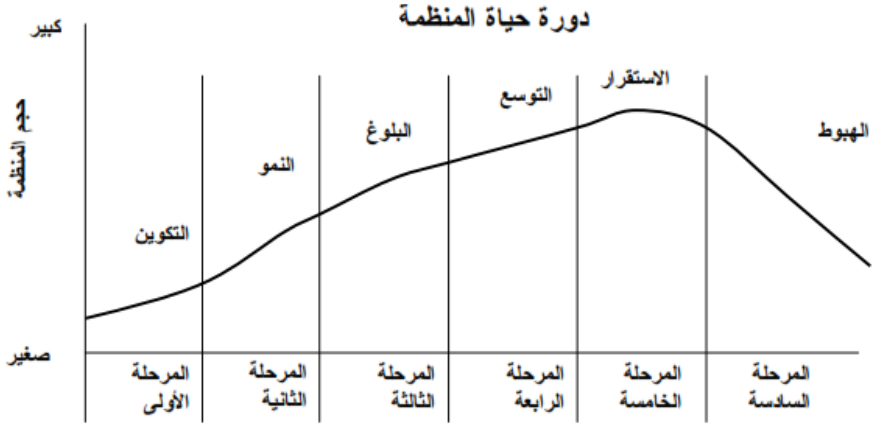
المرحلة السادسة: الهبوط Decline: وهي مرحلة فقدان المنظمة لاستقرارها بسبب ضعفها وعدم قدرتها على الاستمرار، وتتميز هذه المرحلة بما يلي:

1- بطء نموها وعدم قدرتها على الاستمرار لمواكبة التغيرات والظروف البيئية.

2- زيادة تأثير المنافسة على المنظمة بشكل كبير مما يؤثر على حصتها السوقية.

3- تقلص حجم الطلب على إنتاج المنظمة لأسباب ما.

4- انخفاض واضح في كفاءة وفاعلية المنظمة نتيجة بطء نموها.



مكونات وعناصر المنظمة الفعالة: تتمثل في:

1- الهدف: هو الغاية أو السبب التي أقيمت من أجله المنظمة.

2- المهمة: النشاط او الأداء المطلوب القيام به لتحقيق الهدف.

3- التكنولوجيا: الوسائل والأساليب الأدائية والإنتاجية لتنفيد المهمة.

4- الأفراد: لتنفيد المهمة وبلوغ الهدف يتم اختيار الأفراد المؤهلين للقيام بالمهام والواجبات المطلوبة.

5- الهيكل التنظيمي: يتم كل ما سبق ضمن هيكل تنظيمي محدد لتحقيق الأهداف، وذلك من خلال تحديد علاقات العمل ووضع وترتيب أجزائه وإجراءاته وبرامجه، وبذلك تتكامل عناصر قيام المنظمة للمباشرة بأعمالها في تناسق. وأي تغيير يقع في أحد المكونات فإنه يؤثر بشكل أو بآخر على باقي مكونات المنظمة، وإن عنصر الربط بين هذه المكونات هو هدف المنظمة الذي تسعى إلى تحقيقه بكفاءة وفعالية، مهما كانت صغيرة أو كبيرة، صناعية أو خدمية، لابد أن تتوفر فيها هذه المكونات، وبفقدان أي مكون منها لا تتكون المنظمة، فتكامل وترابط المكونات هو الذي يعطي المنظمة شخصيتها وحدودها ضمن المجتمع.

العناصر البيئية المؤثرة في المنظمات:

بيئة المنظمة غير محدودة وتحتوي على كل ما هو خارج المنظمة، فالمنظمات تتأثر مباشرة بمجموعة من العناصر، يجب أن تتفاعل معها المنظمة من أجل البقاء والاستمرار. بمعنى أن تخضع لتأثيرات من بيئتها الخارجية وبدورها تؤثر فيها؛ فإن أداء المنظمة ومقدرتها على تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها يتأثر بمجموعة من العناصر البيئية ومنها:

1- **المواد الخام**: تحصل المنظمة على ما تحتاجه من مواد خام من البيئة الخارجية، وتستغلها سواء لعمليات الإنتاج التي تقوم بها أو لأعمالها المساندة.

2- **الموارد البشرية**: تحتاج المنظمات إلى قوى بشرية مدربة ومؤهلة تأهيلاً مناسباً حتى يمكن لها أن تقوم بمهامها على أحسن وجه؛ وبدون ذلك يكون من الصعوبة أن تقوم المنظمة بمهامها. هذا العنصر الانتاجي المهم لا بد ان تحصل عليه المنظمة من بيئتها الخارجية.

3- **الموارد المالية**: وهي تعني وفرة المال وتكلفته من خلال مصادر الأموال وأسواق الأوراق المالية، البنوك، وشركات التأمين وغيرها. وتمثل درجة وفرة المال وتكلفته عملاً يشجع المنظمة أو يحد من تطورها (الضرائب، الميزانية العامة للدولة، الرسوم، بيع السلع والخدمات، قروض من البنوك...)

4- **المستفيدين**: الطلب على السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة يحدد مسارها، وكلما زاد طلب هؤلاء على هذه السلع والخدمات يحتم على المنظمة زيادة انتاجها سواءاً كانت سلع او خدمات، والزيادة في الإنتاج قد يصاحبه كبر حجم المنظمة وتعدد فروعها.

5- **التقنية الحديثة:** يقصد بالتقنية استخدام أحدث ما توصل إليه من المعرفة والتقنيات لإنتاج البضائع وتقديم الخدمات، هذه الأجهزة والآلات والمعدات معقدة التركيب تحتاج الى قدرات ومهارات لتشغيلها وصيانتها، لذا لابد على المنظمة ان تعمل جاهدة على تطوير وتنمية أفرادها لمواكبة التطور والتغير في مجال التقنية.

6- **الظروف الاقتصادية:** وتعكس المستوى الاقتصادي العام للمجتمع التي تعمل فيه المنظمة، فهي تتضمن عوامل مثل نسبة البطالة، ودرجة القوة الشرائية، ونسبة التضخم ودرجة الرخاء الاقتصادي ونسبة الاستثمار التجاري ودرجة تطوره. وتؤثر على مدى مقدرة المنظمة على الاستمرار في تحقيق أهدافها.

7- **القرارات الحكومية:** وتعتبر القرارات التي تصدرها الحكومة والتي تعكس النظم القانونية والشرعية والسياسية التي تحيط بالمنظمة عاملاً من عوامل بيئة المنظمة. وتحدد القرارات الحكومية مقدار الحرية الممنوحة للمنظمة للسعي نحو تحقيق أهدافها.

8- **القيم الحضارية والثقافية للمجتمع:** وتشمل كل من الخصائص السكانية ونظام القيم داخل المجتمع. كما تتضمن متوسط عمر السكان، وتوزيع الدخل، وتركيب القوى العاملة، ومدى تواجد مناطق سكانية متنوعة من منطقة إلى أخرى ومدى حدوث الجرائم، والحالة التعليمية، وأثر الدين والمعتقدات الأخرى في المجتمع عنصرًا هامًا يؤثر على المنظمات بأشكال مختلفة. وتمثل درجة الالتزام والتغيير في القيم الحضارية والثقافية للمجتمع عاملاً من عوامل بيئة المنظمة.

وهذه العناصر تعمل مجتمعة في التأثير غير المباشر على المنظمات وتتفاعل فيما بينها في عملية التأثير. وقد يكون التغير في عامل منها سببًا في إحداث التغير في عامل أو أكثر من تلك العوامل.

المحور الثاني: بيئة المنظمة

تتميز بيئة المنظمة بالتغيير والتعقيد البيئي نتيجة مجموعة من التحديات التي تواجهها، فعلى المنظمة ان تقوم بالتحليل والشخيص البيئي وان تكون على دراية ويقظة تامة ومستمرة بالمتغيرات البيئية التي تتعامل معها، بهدف تحقيق التوازن بين الامكانيات المتاحة والمتطلبات الخارجية.

مبررات دراسة بيئة المنظمة:

- ان المنظمة نظام مفتوح على البيئة، وهي تؤثر وتتأثر بها.
- يتوقف مدى نجاح او فشل المنظمات على مدى قدرتها على التكيف مع متغيرات الداخلية والخارجية.
- الأهداف التي تسعى الى تحقيقها تتأثر بالمتغيرات البيئية.

تعريف بيئة المنظمة

تعريف CHURCHMAN البيئة هي مجموعة من العوامل التي تؤثر على أداء المنظمة ولا يقع تحت سيطرتها.

تعريف ROBERT يقول روبرت خذ الكون واطرح منه النظام الفرعي الذي يتمثل في المنظمة، فيكون الباقي هو البيئة.

تعريف ROBINSE هي جميع العوامل والمتغيرات الواقعة خارج حدود المنظمة، والتي تتمثل في الأحداث او الظواهر او المنظمات والقوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية، والواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للمنظمة.

من خلال هذه التعاريف، نستنتج انها جميع الظروف والعوامل المحيطة بالمنظمة والتي يصعب التحكم فيها.

يمكن تصنيف البيئة الى:

البيئة الداخلية: تتمثل في القدرات والامكانيات والعناصر داخل المنظمة والتي تنفرد تتميز عن غيرها من المنظمات من أهداف، رسالة، مواردها، سياساتها، ثقافتها....

- المالكون: هم الأفراد أو الكيانات الذين لهم الملكية القانونية للأعمال أو المنظمات، حيث يمكن ان تكون ملكيه فرديه أو تكون شركه مساهمه أو شكة تضامن.
- مجلس الإدارة: هو مجلس حاكم للمنظمة يشرف على عمل الإدارة العليا وينتخب من قبل المساهمين، ويتدخل في عمل الإدارة.
- العاملون: هم جميع الأفراد الذين يمارسون عملا فنياً أو إدارياً أو غيره في المنظمة، ويمكن ان يكونوا دائمين أو بعقود مؤقتة.
- البيئة المادية: تتمثل هذه العناصر بمختلف ممتلكات المنظمة المادية، مثل التجهيزات والمكائن والمباني والمكاتب وغيرها.
- الهيكل التنظيمي: يعتبر من المكونات الأساسية للبيئة الداخلية للمؤسسة، فبموجب الهيكل التنظيمي يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات، وتتحدد شبكات الاتصال وانسيابية المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية والإدارية، وهكذا تتشكل الإدارات الرئيسية والفرعية.
- الثقافة التنظيمية: وتعتبر مكوناً أساسياً في البيئة الداخلية للمؤسسة، فالثقافة التنظيمية توحد السلوكات وتعطي معنى للأدوار، فتوضح الاتصالات وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء الكفء، وزيادة التبادل بين الأعضاء من خلال المشاركة بالقرارات.
- موارد المؤسسة: هي كل الموجودات والإمكانيات والعمليات التنظيمية والمهارات والخصائص التنظيمية والمعلومات والمعرفة...إلخ، وقد تكون الموارد ملموسة كالأموال والمباني، أو غير ملموسة كالاسم التجاري وسمعة المؤسسة وصورتها الذهنية لدى الجمهور وبراءات الاختراع والمهارات الفنية والتسويقية، وتعتبر الموارد عنصر قوة عندما توفر للمؤسسة ميزة تنافسية.

البيئة الخارجية: تتمثل في عناصر البيئة الخارجية ذات العلاقة أو التأثير على المنظمة، والتي تشترك فيها جميع المنظمات، وتنقسم الى:

البيئة العامة: تتمثل في القوى الاقتصادية والبيئة الاجتماعية والسياسية والقانونية،..الخ، التي تتأثر وتؤثر فيها. تتمثل في:

المتغيرات الاقتصادية: وتتمثل مجمل قوى الوضع الاقتصادي المحلي والعالمي الذي يمكن أن يؤثر على المنظمات، منها المتغيرات المرتبطة بخطط التنمية الاقتصادية والناتج القومي الإجمالي ومعدل الدخل ومعدل النمو

الاقتصادي ومتوسط دخل الفرد والميزان التجاري وأسعار المواد الأولية وأسعار الفائدة والسياسات النقدية والمالية، الخ.

المتغيرات التكنولوجية: تشمل الوسائل والأساليب التي يتم اختيارها لإنجاز العمل أو الإنتاج، سواء كانت مادية ملموسة أو غير مادية، مثل الاختراعات الجديدة بالإضافة إلى التغيرات التكنولوجية.

المتغيرات الاجتماعية والثقافية: مثل التغير في نمط المعيشة والتوقعات المهنية والعادات والتقاليد ومعدل النمو السكاني ومعدلات الوفيات والتوزيع العمراني للسكان، ...إلخ.

المتغيرات القانونية والسياسية: تعني تأثير التشريعات القانونية على أعمال المؤسسة من حيث وجود قوانين قد تعيق أو تعرقل عمل المؤسسة أو تضع قيوداً على نشاطها. أما القوى السياسية فتتمثل في العلاقات الدولية، والتكتلات الاقتصادية الدولية التي قد يترتب عليها قيود مثل ارتفاع أسعار كثير من المواد الخام المستخدمة في إنتاج السلع، وبالتالي ارتفاع تكاليف الإنتاج وانخفاض الإنتاجية. كما أن الاختلافات بين الدول في المزيج الثقافي (العادات واللغة والتقاليد ...) قد يترتب عليها صعوبة تنميط الجهود التسويقية أو برامج التسويق لمؤسسة ترغب في غزو أحد الأسواق الأجنبية، سواء بالاستثمار المباشر أو غير المباشر.

البيئة الخاصة (الوسيطية): تتمثل في الموردين والوكلاء والمنافسين والزبائن والحكومة الضاغطة، الخ

تهديد دخول منافسين جدد: الداخلون الجدد يجلبون معهم طاقات جديدة ورغبة في امتلاك حصة في السوق، ويعتمد تهديد دخول المنافسين الجدد على المعوقات الموجودة في البيئة وعلى توقعات المشارك الجديد حول ردود فعل المنافسين الآخرين. ومعوقات الدخول هي تميز المنتج والولاء العالي للمستهلكين تجاه العلامة التجارية المعروفة، وتكاليف الإنتاج والتسويق والتوزيع والتمويل والبحث والتطوير، ورد فعل المنظمات الموجودة في السوق.

شدة المنافسة في الصناعة: تمثل مركز القوى التي تساهم في تحديد جاذبية الصناعة، ومن بين العوامل المؤثرة في تحديد شدة المنافسة: نمو الصناعة، ونسبة التكلفة الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة للنشاط، مدى عمق تميز المنتج، والتوازن بين المتنافسين.

الموردين: حيث يمكن للمورد التصرف برفع الأسعار وبالتالي انخفاض أرباح المشتري، خاصة عندما يكون المشتري عميل للمورد، وتتعاظم قوة المساومة للمورد إذا استطاع تحقيق تكامل أمامي، مثل عندما تشتري مصانع

الأحذية متاجر بيع تجزئة، أو يستطيع المشتري أن يحد من هذا التهديد إذا استطاع أن يحقق تكامل خلفي، مثل شراء مصانع الأحذية لشركة دباغة الجلود.

قوة مساومة المشتري: تتعاظم قوة المشتري إلى الحد الأقصى عندما تكون صناعة المشتري تمثل حصة مهمة في حجم تجهيزات الأعمال ككل، وعندما يستطيع المشتري تحقيق تكامل خلفي، وتقل قوى المشتري عندما تكون صناعته تنافسية وتكلفة التحول إلى المواد البديلة مرتفعة جداً.

المواد البديلة والمتاحة: إن النجاح الاستراتيجي يعتمد بصورة جزئية على وجود أو عدم بدائل بنفس النوعية أو أفضل نوعية ولكن بتكلفة اقل لمنتجات المنظمة. لذلك، قوة أو ضعف كل من المورد أو المشتري يعتمد مباشرة على أهمية المواد في الصناعة وإمكانية تعويضها بمواد أو منتجات أخرى ذات أسعار تفضيلية مناسبة، بالإضافة إلى وجود ضمانات عملية باستمرار تدفق المواد والسلع أو المنتجات البديلة من مصادر التوريد إلى المنظمة.

بالإضافة إلى سياسات الحكومة باعتبارها قوة كبرى تؤثر على هيكل الصناعة.

تحليل التأثير البيئي على المنظمات: ويتم ذلك من خلال بعدين:

- درجة التعقيد: عدد العناصر التي تتعامل معها المنظمة.
- درجة الاستقرار: ما مدى تغيير عناصر البيئة، سواء كانت معقدة او بسيطة.

ويمثل الهدف من التحليل والاعتماد على هذين البعدين هو مدى تأكد المنظمة حول طبيعة هذه العناصر، من خلال ما يتوفر لديها من معلومات تساعدها في اتخاذ القرار، وكذلك التنبؤ بالتغيرات.

ومن خلال هذين البعدين نميز أربع أنواع من البيئة:

- البيئة المعقدة المتغيرة: تشمل عددًا كبيرًا من العناصر البيئية غير المتجانسة، وتتغير بشكل سريع وغير متوقع.

البيئة المعقدة الثابتة: تتميز بدرجة عدم التأكد متوسطة لوجود عدد كبير من العناصر البيئية غير المتشابهة، ولكنها تتغير بشكل تدريجي ومتوقع.

البيئة البسيطة المتغيرة: تتميز بدرجة عدم التأكد عالية نسبيًا بسبب وجود عناصر بيئية قليلة ولكنها تتغير باستمرار، ولا يمكن التنبؤ بها.

- البيئة البسيطة الثابتة: تتصف بعدم التأكد المنخفض وذلك لوجود عناصر بيئية قليلة، وتميل إلى الاستقرار خلال فترة زمنية معينة.

استراتيجيات المنظمة للتعامل مع البيئة:

- استراتيجية الانسحاب: تلجأ المنظمة الى الانسحاب لتعاملها مع البيئة.
- استراتيجية المجال المختار: تختار مجالاً بيئياً معيناً ذات التأثير المباشر.
- استراتيجية التكيف: تتواكب مع المتغيرات حتى لا تفقد صفة المصداقية.
- استراتيجية التكيف الفعلي او العملي: تسعى الى ايجاد فرص للبيئة مفصلة لها، مثل الاعلان، وتحاول إقناع العملاء والمستهلكين او الزبائن بمنتوجاتها وخدماتها.

المحور الثالث: التنظيم الرسمي والتنظيم الغير رسمي

I. مدخل للنظم

كلمة نظام **system** في الأصل يونانية، وأصلها **Systema** والمشتقة من (**syn**) وتعني معاً ومن(**histemi**) والتى "**يوحّد**" أو"**يجمع**". هناك العديد من التعريفات في أدبيات الموضوع، نذكر منها التعريفات الآتية:

النظام هو تجميع العناصر المترابطة مع بعضها البعض او نظم فرعية للمنظمة بطريقة ما لتأكيد الأداء الكفء للنظام ككل، يعني ان المنظمة لديها قاعدة وقمة الهرم، ومستويات السلطة.

مجموعة من العناصر المترابطة والمتفاعلة والمتكاملة التي تهدف الى تحقيق هدف واحد.

مجموعة من العمليات والإجراءات، والإنسان الآلي، والتي بها يتم تنفيذ أي نشاط عملي.

النظام هو مجموعة العناصر المترابطة من الأجزاء المتفاعلة التي تعمل معاً لتحقيق الأهداف والغايات المدروسة، والتي تمكننا من النظر الى النظام على انه:

أ- مجموعة من العناصر والأجزاء تشكل عناصر النظام؛

ب- مجموعة من العلاقات والروابط ترتبط فيما بينها، والمتبادلة فيما بينها؛

ت- مجموعة من الوحدات المترابطة التي تنقل المدخلات معينة ثم تقوم باجراء عمليات معينة وتنتج مخرجات معينة؛

ث- إطار يجمع هذه العناصر وتلك العلاقات في كيان واحد، يسمى هذا الإطار– حدود النظام –.

من تعريفنا، نستنتج ان النظام هو مجموعة من العناصر مترابطة مصممة للوصول الى هدف معين، ويوجد النظام دائماً داخل محيط يمده بالموارد ويتم تصميم ذلك للوصول الى نتائج معينة.

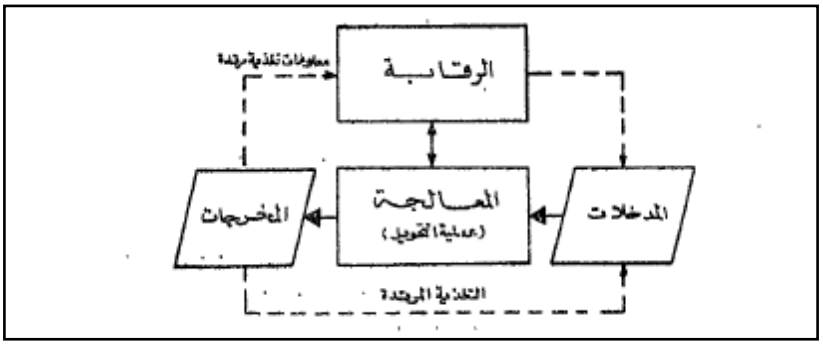
عناصر النظام:

ان النموذج المبسط لمكونات أي نظام هو ان لكل نظام مدخلات وعمليات معالجة ومخرجات، واي نظام فعّال يجب ان يكون ديناميكياً قادراً على استقبال المدخلات واخراج المخرجات، وتقوم عملية الرقابة

بتحديد الأسلوب الذي يسلكه النظام. هذا العنصر الاخير يراقب معدل تدفق المعلومات ويحدد نوع العمليات المطلوب تنفيذها من خلال مجموعة من القواعد والتعليمات سابقة التحديد.

والنظام الذي يحقق حالة توازن الديناميكي هو الذي يضمن تدفقاً متواصلاً للمدخلات التي تعد شرطاً أساسياً في حالة الاستقرار والاستمرارية.

ان فكرة التغذية العكسية هامة في فهم كيف يحافظ النظام على توازنه من خلال مقارنة الأداء الفعلي والأداء المتوقع، وقد يحدث لبعض المخرجات تغذية عكسية في صورة مدخلات بسبب بعض النقائص، وتهدف الى تعزيز أداء النظام. وتختلف النظم بطبيعة مدخلاتها وعملياتها وأنماط وخصائص مخرجاتها، ويوضح المخطط التالي عناصر النظام الرئيسية والعلاقة المتبادلة فيما بينهما والمحيط.



المكونات الاساسية للنظام

خصائص النظام:

يمكن تلخيص خصائص التي يرتكز عليها النظام في:

1. النظام يعمل على تحقيق مجموعة من الأهداف يتم تحديدها بوضوح بالتفصيل مسبقاً؛
2. النظام يستقبل مدخلات من البيئة المحيطة به ويحولها الى مخرجات تفيده في تحقيق أهداف موضوعية؛
3. هناك حدود ترسمها وتحددها مكونات النظام للعمل بداخله، أما ما يقع خارج نطاق هذه الحدود فيعد بيئة النظام، وهناك تفاعلات بين النظام وبيئته تأخذ بشكل المدخلات والمخرجات.

4. يتأثر النظام بنوعين من أنواع القيود، فهناك قيود داخلية تحدد امكانياته وهناك قيود خارجية تفرض بواسطة البيئة التي يعمل فيها النظام، ويقوم النظام بتنفيذ مجموعة من العمليات المنظمة التي عن طريقها يصحح النظام اتجاهه نحو تحقيق أهدافه.

5. توجد علاقة تبادل وتداخل المعلومات فيما بين النظم المختلفة؛

6. يتأثر عمل النظام ككل بعمل جزء من أجزائه؛

7. على الرغم من أن النظام شامل لمجموعة من الأجزاء تتعاون مع بعضها لتحقيق أهداف النظام ككل؛

8. ان أجزاء النظام الواحد لا تعمل بمفردها ولكنها تتعاون مع بعضها البعض؛

9. يجب أن تكون هذه العناصر كلا واحداً؛

10. إن العلاقة بين عناصر النظام هي الرابطة التي تربطها معاً لتحقيق هدفها المشترك، وللنظام مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية عكسية.

11. تتسم النظم بالبيئة الهرمية، حيث من الممكن اعتبار أجزاء النظام نظماً صغيرة، وبالتالي فإن النظم أجزاء من نظم أكبر. ويمكن تقسيم النظم وفقاً لخصائصها كما يلي:

➢ **من حيث الاصل:**

أ- **نظم طبيعية:** وهي كافة النظم الطبيعية مثل الكوكب والنجوم الإنسان؛

ب- **نظم من صنع الانسان:** مثل النظم التي صنعها الإنسان سواء كانت ماديه أو منطقيه مثل نظم الدولة ونظم الآلة.

➢ **من حيث درجة التغيير**

أ- **نظم بسيطة:** تتكون من عدد بسيط من العناصر المستقلة نوعاً ما، مثل النظم الإدارية التي لها مكونات محدودة، المستوصفات والعيادات والمعاهد.

ب- نظم معقدة: تتكون من عناصر كثيرة وتكون مترابطة ومتشابكة، مثل النظم التي لها فروع متعددة محليه أو خارجية، وزارة التعليم ومكاتب الطيران والشركات الكبيرة والعملاقة.

➢ **من حيث النتائج:**

أ- نظم محددة: هو النظام الذي يعمل طبقاً لمجموعة من القواعد السابق تحديدها ويمكن التنبؤ بسلوكه في المستقبل.

ب–نظم احتمالية: هو النظام الذي لا يمكن التنبؤ بحدوث عملياته في المستقبل بدقة.

➢ **من حيث علاقتها بالبيئة**

أ– **نظم مفتوحة:** هي تلك النظم التي تتفاعل مع البيئة الخارجية، أي هناك علامة تأثيرية تبادلية بينها وبين البيئة الخارجية، أي يستقبل هذا النوع من النظم مدخلاته من البيئة المحيطة به ثم يعيدها بعد معالجتها الى هذه البيئة على شكل سلع أو خدمات أو معلومات، وتمتاز هذه النظم بانعدام السيطرة الكلية على مدخلاتها وذلك لغياب عملية الرقابة على المدخلات لذلك تكون المدخلات بعضها معروفة والبعض الآخر غير معروفة، وتكون هذه النظم معرضة دائماً للإضطراب وتعيش حالة من عدم التوازن، ومن الأمثلة على ذلك جهاز الحاسوب المرتبط بالإنترنت، والمصنع الذي لا يقوم بفحص المواد الأولية قبل إجراء العمليات التصنيعية.

ب–نظم مغلقة: هي النظم التي لا تتصل بالبيئة الخارجية وينحصر عملها فيما يوجد بداخلها فقط، أي ليست لها علاقة أخذ وعطاء مع البيئة الخارجية وهذه النظم وجدت لأغراض الدراسة النظرية فقط.

ت– **نظم شبه المغلقة:** تكون مدخلات هذه النظم من البيئة الخارجية محددة ومعروفة مسبقاً وذلك لوجود عملية سيطرة ورقابة على المدخلات فتكون مخرجاتها معروفة لذلك تكون هذه النظم أكثر إستقراراً وتعيش حالة من التوازن، وحتى إذا واجهت عملية الإضطراب تستطيع الوصول الى حالة التوازن أسرع من النظم المفتوحة، ومن الأمثلة على ذلك نظام السير (نظام مواعيد إنطلاق حافلات النقل)، جهاز الحاسوب الذي وضع فيه نظام للحماية من الفيروسات.

➢ **من حيث وجودها في النظام**

أ– **نظم رسمية:** وهي نظم الدائمة التي لها برنامج محدد لتشغيل جمع وإخراج المعلومات ويتم تحديدها في الهيكل التنظيمي في المنظمة.

ب–نظم غير رسمية: وهي النظم المؤقتة التي تتدفق فيها المعلومات بصورة غير رسمية كالتي يتبدلها المدراء والعمال في مذكرات غير رسمية .

II. التنظيم وانواعه

مفهوم التنظيم: يعتبر التنظيم الوظيفة الحيوية في المنظمة، كما يعتبر النشاط الأساسي للإدارة، فهو العامل الذي يعتمد عليه لمواجهة الصعوبات والمعوقات التي تواجه المنظمات، كما يسعى الى التنسيق والترتيب جميع العناصر الضرورية للعمل بما في ذلك المورد البشري، وقد تعددت تعاريف التنظيم بقدر تعدد الباحثين، منها:

بأنه تنسيق وتوحيد الجهود والأعمال الأنشطة بما في ذلك تحديد السلطة والمسؤولية المعطاة للأفراد لغايات تحقيق الأهداف.(**George Terry في كتابه Principale of Management**)

بانه امداد المنظمة بكل ما يساعدها على تأدية مهامها من المواد الأولية والآلات والأفراد، ويتوجب على المدير اقامة نوع من العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض، وبين الاشياء ببعضها البعض.(**Henry Fayol**)

بانه تحديد اوجه النشاط اللازمة لتحقيق أي هدف، وترتيبها في مجموعات بحيث يمكن اسنادها الى أشخاص.(**Lyndel Urwick**)

وعلى الرغم من تعدد التعريفات إلا أنها تشترك في إظهار عدة مؤشرات والتي لابد من توافرها في أي تنظيم وأبرزها ما يلي:

1- وجود هدف محدد ومتعارف عليه؟

2- وجود أنشطة لازمة لتحقيق هذه الأهداف.

3- يستند التنظيم الى تحديد واضح للعلاقات والسلطات من اجل تحقيق الاهداف بكفاءة عالية.

4- وجود أفراد عاملين مؤهلين ومدربين لديهم الرغبة في توجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المسطرة.

5- ضرورة توافر المبادئ المهمة في التنظيم مثل: التخصص وتقسيم العمل والإشراف والتوجيه ووحدة الأمر

وفي ضوء ذلك نستنتج تعريف التنظيم بأنه "تقسيم العمل الى انشطة اللازمة لتحقيق اهداف المنظمة، ثم تحويل هذه الانشطة الى وظائف، ثم تجميع هذه الوظائف في وحدات ادارية يمكن اسنادها الى اشخاص مع تحديد علاقات السلطة والمسؤولية وإقامة علاقات بين مختلف الادارات والوحدات التنظيمية.

أهمية التنظيم: وتبرز أهمية التنظيم من خلال ما يلي:

1- يساهم التنظيم في وضوح الأهداف وتحديدها.

2- يسعى التنظيم إلى توجيه الجهود البشرية للعمل على تحقيق الكفاءة والفعالية والوصول إلى الأهداف المرسومة؛

3- عدم الازدواجية والتداخل وابعاد النزاعات حول التخصصات والصلاحيات، وكذلك تحقيق التنسيق والتكامل بين مختلف التخصصات؛

4- يساعد التنظيم على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية؛

5- يساهم التنظيم في تحقيق سهولة عملية الاتصال؛

6- يساهم التنظيم الإداري الجيد في توضيح عمليات التقييم والمتابعة والمحاسبة؛

مبادئ التنظيم: ان العمل على تحقيق اهداف المنظمة يتطلب ضرورة توافر مبادئ في التنظيم، حيث تعتبر هذه المبادئ الاساس الذي يسير عليه أي تنظيم، وتتمثل اهم هذه المبادئ في:

- **مبدأ وحدة الهدف**: ينبغي ان تشترك كافة اجزاء التنظيم وتساهم في تحقيق الهدف العام الذي هو سبب وجود المنظمة، وألا تتشتت الجهود بتركيز كل جزء من اجزاء التنظيم على اهدافه الجزئية على حساب الاهداف العامة.
- **مبدأ تحديد الهدف**: ان تحديد الهدف هو الذي يؤدي الى تنمية الخطط وتركيز الجهود وتوجيه الأعمال جماعياً نحو تحقيق الهدف المسطر.
- **مبدأ التخصص وتقسيم العمل**: ان تقسيم العمل يؤدي الى التخصص.
- **مبدأ وحدة الأمر**: (مبدأ وحدة السلطة) ويعني هذا ان الفرد لا يتلقى اوامره الا من رئيس واحد فقط، بحيث وجود اكثر من رئيس واحد يجعل امكانية التعارض بين الافراد والتعليمات الصادرة للمرؤوسين كبيرة.
- **مبدأ تعادل السلطة والمسؤولية**: لا يمكن تحميل شخص مسؤولية دون اعطائه السلطة التي تمكنه من تحقيق المطلوب منه، فلا سلطة بدون مسؤولية ولا مسؤولية بدون سلطة، غير ان السلطة تفوض ولكن المسؤولية لا تفوض، ويبقى المفوض مسؤولاً عن أداء الشخص الذي فوضت اليه السلطة.
- **مبدأ تفويض السلطة**: ويتم تفويض السلطة بتنازل الرئيس عن جزء من سلطته الى معاوينيه، ولكن الرئيس لا يفوض كامل سلطته، كما انه لا يفوض سلطة لا يملكها.
- **مبدأ ضرورة التنظيم**: عندما يزيد عدد الاشخاص الذين يقومون بالعمل عن شخص واحد، ينبغي تقسيم الواجبات بينهم، وجعل كل شخص مسؤولاً عن نصيبه من العمل مع السلطة للقيام بذلك.

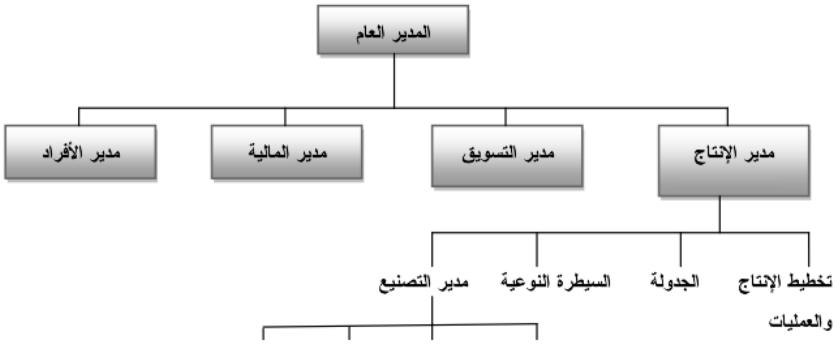
- **مبدأ الكفاءة:** يعتبر التنظيم كفؤا اذا كان تكوينه يسمح بتحقيق اهداف المنظمة بفعالية بواسطة اشخاص مع اقل تكلفة.
- **مبدأ العلاقات التنظيمية:** يترتب على اضافة المزيد من الافراد او الوحدات التنظيمية زيادة في العلاقات التنظيمية بمعدل اكبر من زيادة الافراد والوحدات.
- **مبدأ التدرج:** يعني ان السلطة والمسؤولية تنساب من الاعلى الى الاسفل، وفي انسيابها تتحدد العلاقة بين كل رئيس ومرؤوسيه عبر المستويات التنظيمية المختلفة.
- **مبدأ ديناميكية التنظيم:** يجب ان يتصف التنظيم بالديناميكية والمرونة، بما يسمح باحتواء التغيرات والظروف المستجدة.
- **مبدأ الوظائف:** ينبغي ان يتم التنظيم حول الوظائف أي الاعمال المطلوب القيام بها، وليس حول الافراد، وذلك حتى يكون التنظيم موضوعياً.
- **مبدأ التحديد الوظيفي:** كلما زاد التحديد الواضح للنتائج المتوقعة والأنشطة المطلوبة والسلطة التنظيمية المفوضة وعلاقة السلطة مع المراكز الاخرى، كلما زادت امكانية مساهمة الأفراد المساهمين في تحقيق أهداف المنظمة
- **مبدأ اللامركزية:** عدم تركيز السلطة وتفويضها وتحديد المسؤوليات بطريقة تعطي للمرؤوسين حرية التصرف.

أنواع التنظيم : هناك نوعين رئيسيين من أنواع التنظيم:

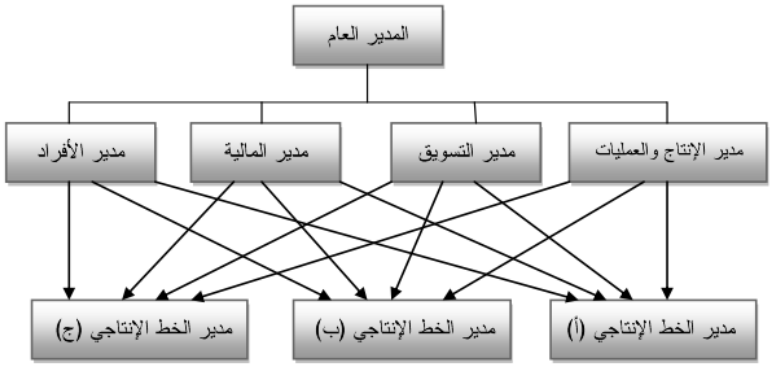
أولاً : التنظيم الرسمي: هو الذي يُحدد العلاقات الرسمية والذي يتطلب ضرورة تصميم المنظمة بشكل هرمي يتضمن الإدارات التنفيذية وصولاً إلى الإدارة العليا، ويُركز هذا الشكل الهرمي على عدة جوانب منها: التخصص وتقسيم العمل، التنسيق، الاتصالات الإدارية، العملية الرقابية، تدفق المعلومات.

ويتضمن التنظيم الرسمي الأشكال التالية:

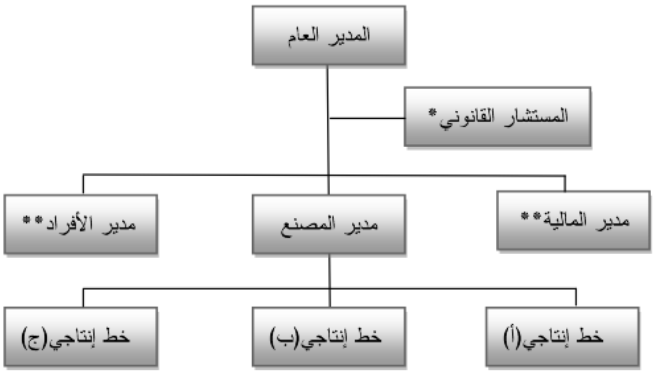
التنظيم التنفيذي: من أقدم أساليب التنظيم، ويسمى أيضا بالتنظيم المباشر، يتميز بالبساطة والوضوح في العلاقات الإدارية، ووحدة القيادة في اتخاد القرارات، و يناسب المؤسسات الصغيرة. يأخذ الشكل التالي:



التنظيم الوظيفي: وهو ذلك النوع من التنظيم الذي يتم فيه تقسيم العمل حسب الوظائف او التخصصات داخل المؤسسة ويأخذ الشكل التالي:



التنظيم التنفيدي الاستشاري: وفي هذا النوع من التنظيم يكون للرئيس الإداري (التنفيذي) عدد من المستشارين والخبراء المتخصصين الذين يقدمون النصح والمشورة دون صلاحيات اتخاذ القرار، وتقتصر السلطة التنفيذية على الرؤساء الإداريين. ويأخذ الشكل التالي:



* علاقة استشارية تجاه المدير العام، وتجاه مدير المنظمة

** علاقة استشارية تجاه مدير المنظمة

ثانياً : التنظيم غير الرسمي: يظهر هذا التنظيم نتيجة عدم قدرة التنظيم الرسمي على إشباع حاجات الأفراد، وينشأ من العلاقات غير الرسمية بين الأفراد داخل المؤسسة.

يؤثر التنظيم غير الرسمي على التنظيم الرسمي، وقد يضع معايير وضوابط غير رسمية تؤثر على الإنتاجية، ويقاوم التغييرات التي تتبناها الإدارة الرسمية.

مزايا وعيوب التنظيم الغير رسمي

- مزايا التنظيم الغير الرسمي:
  - وجود فرق وجماعات في شكل لقاءات غير رسمية تشبع الحاجات النفسية للعاملين في المؤسسات؛
  - يوفر مرونة في اصدار القرارات ممّا يساعد على انجاز الاعمال؛
  - دعم وسائل الاتصال ويقويها لتكون أسرع من التنظيم الرسمي؛
- عيوب التنظيم الغير رسمي
  - اتخاذ القرارات التنظيم غير الرسمي، يؤدي الى اطالة الوقت اللازم لانهاء العمل؛
  - قد تظهر سلبيات مثل الإضراب عن العمل والتخريب وبث السلبية في نفوس العاملين، وقد يكون ذلك في غير صالح التنظيم وضد الهدف الحقيقي للتنظيم الرسمي؛

الفرق بين التنظيم الرسمي والغير رسمي

التنظيم الرسمي	التنظيم الغير رسمي
- ينشأ بطريقة مقصودة ومحددة؛ - تتحدد العلاقات عن طريق لوائح مكتوبة؛ - العلاقات الشخصية منفصلة عن العمل؛	- ينشأ بطريقة عفوية غير مقصودة؛ - العلاقات الشخصية هي الأساس؛ - العلاقات الشخصية لها قوة تاثير على العاملين؛

المحور الرابع: الهيكل التنظيمي وابعاده

مفهوم الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي ما هو إلا وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة.

مفهوم الهيكل التنظيمي :هو اطار يوجه سلوك رئيس المؤسسة في اتخاذ القرارات، وتتأثر نوعية وطبيعة هذه القرارات بطبيعة الشكل التنظيمي"ROBERT APPLEBY"

هو الطريقة التي يتم بها تقسيم انشطة المؤسسة وتنظيمها وتنسيقها"STONER FREEMAN"

يرى ROBBINS ان الهيكل التنظيمي يوضح كيفية توزيع المهام والواجبات، والمسؤول الذي يتبع له كل موظف، وادوات التنسيق الرسمية وأنماط التفاعل الواجب اتباعها. فالهيكل التنظيمي يشمل على الجوانب التالية:

- توزيع الاعمال والمسؤوليات والسلطات بين الافراد؛
- تحديد العلاقات لمن يتبع كل شخص، ومن يتبع له، وتحديد عدد المستويات التنظيمية.
- تحديد نطاق الاشراف؛
- تجميع الافراد في اقسام والاقسام في دوائر، والدوائر في وحدات اكبر وهكذا؛
- تفويض السلطات وتصميم الاجراءات لمراقبة التنفيذ؛
- تصميم الانظمة والوسائل لضمان تحقيق الاتصال الداخلي الفعّال، ومشاركة الافراد في صنع القرار، والتفاعل مع الزبائن وتقديم منتجات وخدمات جيدة.
- توفير القواعد والوسائل اللازمة لتقييم أداء العاملين؛

فالهيكل التنظيمي هو الاطار او البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة، حيث يوضح التقسيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة.

أهمية الهيكل التنظيمي: فالهيكل التنظيم يمكن ان يساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها من خلال:

- المساعدة في تنفيذ الخطط.
- تسهيل تحديد أدوار الافراد في المؤسسة.
- المساعدة في اتخاذ القرارات.

- تفادي الازدواجية في العمل في المؤسسة.
- تحقيق الانسجام والتناسق بين مختلف الوحدات والانشطة.
- تحقيق الاستخدام الامثل للموارد المتاحة.
- تمكين المؤسسة للاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية والتكيف معها.
- كما انه يعكس نوعية العلاقات بين اقسام المؤسسة، وخطوط الصلاحيات والمسؤوليات، فضلاً عن تحديد شبكات الاتصال وانسيابية المعلومات بين المستويات الادارية المختلفة.

مكونات الهيكل التنظيمي: يتكون من مجموعة من العناصر تتمثل في:

- يحتوي على تقسيمات تنظيمية ووحدات مختلفة.
- التخصص في العمل اي وجود مهام محددة.
- نطاق الاشراف وخطوط السلطة والمسؤولية.
- مواقع اتخاذ القرار من حيث المركزية واللامركزية.
- الآثار السلبية للهيكل التنظيمي غير الملائم:
- تدني معنويات ودافعية العاملين بسبب تناقض في القرارات والمسؤوليات غغير المحدودة.
- بطء اتخاذ القرارات وصدور قرارات غير سليمة بسبب عدم وصول المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب وعدم وجود تنسيق كافٍ بين متخذي القرار.
- تأثير سلبي على السلوك التنظيمي.

مراحل تصميم الهيكل التنظيمي:

تصميم الهيكل التنظيمي هو عملية تشخيص الموقف الذي تواجهه المؤسسة، ثم اختيار وتطبيق الهيكل التنظيمي الانسب، ويتضمن اتخاذ عدة قرارات:

القرار الاول: تقسيم النشاط العام الى انشطة اصغر (تصميم الأعمال) وفق مبدأ التخصص.

القرار الثاني: اختيار أساس لتجميع الأعمال/الوظائف، مما قد ينشئ جماعات عمل متجانسة او متباينة.

القرار الثالث: تحديد عدد الأفراد الذين يخضعون لرئيس (نطاق الاشراف).

القرار الرابع: توزيع السلطات.

أنواع ونماذج الهياكل التنظيمية:

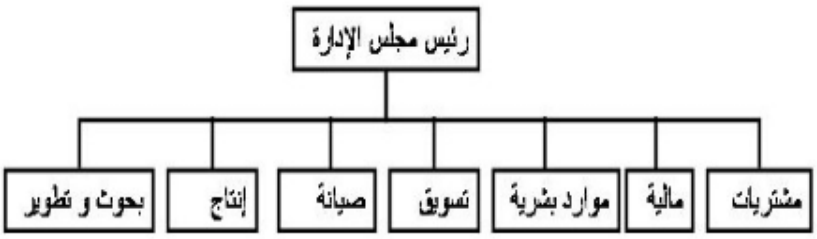
1- أنواع الهياكل التنظيمية:

الهياكل التنظيمية الرسمية: تعكس الهيكل التنظيمي الرسمي للمؤسسة، وتحدد الأعمال والأنشطة، وتقسيمها، والعلاقات الوظيفية، والسلطة والمسؤولية.

الهياكل التنظيمية غير الرسمية: خرائط تنظيمية غير رسمية تنشأ بعفوياً نتيجة التفاعل الطبيعي بين الأفراد داخل المؤسسة.

2- نماذج الهياكل التنظيمية:

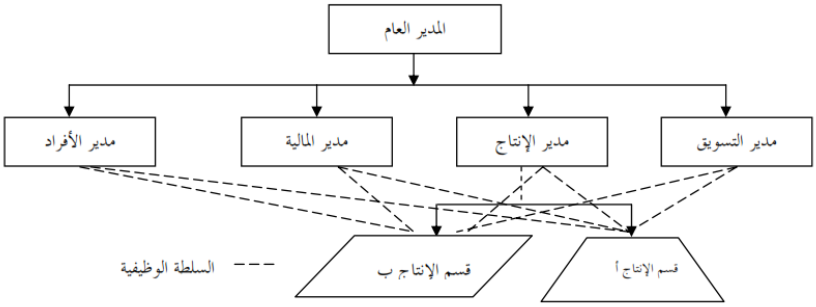
هيكل التنظيم العضوي: يركز على التكيف والمرونة والاستجابة السريعة لتغيرات البيئة، ويتميز باللامركزية وأنظمة معلومات تدعم اتخاذ القرار.



هيكل التنظيم الوظيفي: يركز هذا التنظيم على الوظائف والأنشطة الرئيسية مثل الإنتاج، التسويق، والمالية. مع مدير مسؤول عن كل وظيفة.

ويمتاز هذا النموذج بالآتي:

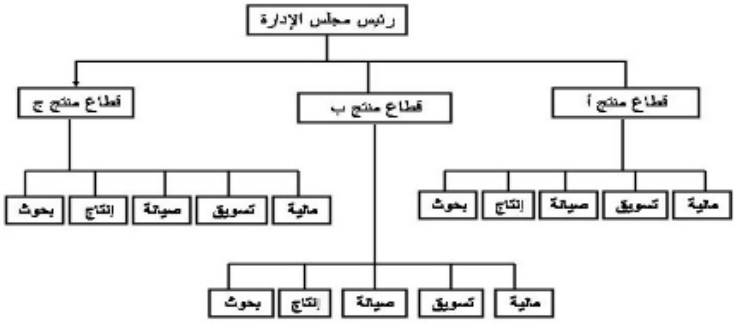
- وضوح المسؤوليات؛
- التركيز على الكفاءات؛
- نموذج منطقي؛
- تسهيل التدريب والتطوير؛
- الرقابة الدقيقة ؛
- التخصص؛



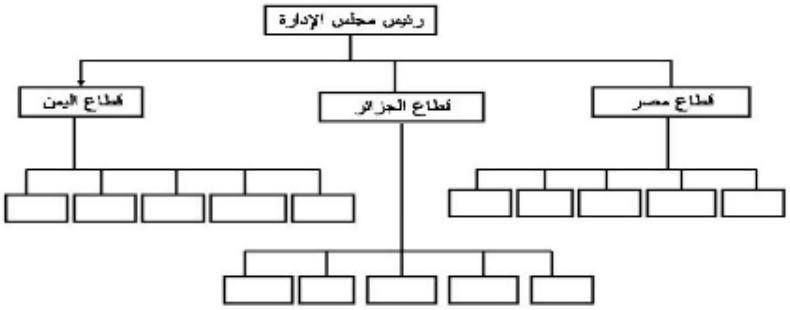
هيكل التنظيم السلعي (التنظيم على أساس السلعة المنتجة): يستخدم هذا التنظيم في المؤسسات التي تنتج أكثر من سلعة، حيث تنشأ فروع متعددة لإنتاج سلع مختلفة.

من مزايا الهيكل التنظيمي السلعي ما يلي:

- تركيز كل قطاع على الأعمال والميزانية التي يديرها.
- وضوح المسؤوليات والمهام المتوقعة من الموظفين القيام بها.
- سهولة التواصل مع الزبائن وتقديم الخدمات لهم بسرعة.
- تسهيل التنسيق بين المصالح والاقسام داخل القطاعات.

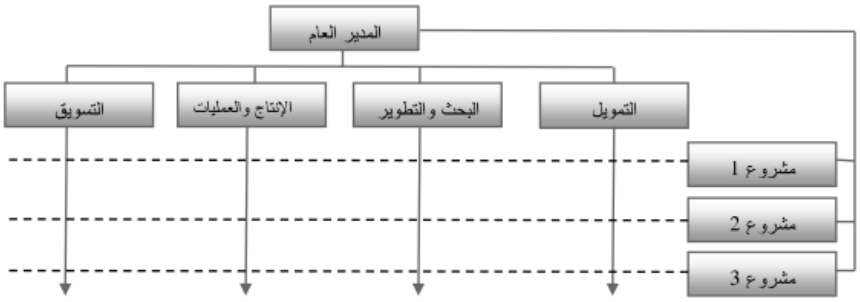


هيكل التنظيم الجغرافي: تعتمد الشركات على هذا النوع من التنظيم عندما تتوسع أعمالها وأنشطتها لتصل إلى مناطق كثيرة ومتباعدة وبلدان كثيرة وهذا النوع من التنظيمات. يعتمد على تجميع الانشطة حسب المناطق الجغرافية، مما يمنح كل وحدة القدرة على فهم المنتجات والخدمات لاحتياجات الزبائن وأذواقهم واختلافاتهم الثقافية في كل منطقة جغرافية.



هيكل التنظيم المصفوفة: يستخدم هذا التنظيم في الإدارات الهندسية وإدارات البحوث العلمية، ويركز على النتائج النهائية من خلال مشاريع متكاملة. من مزاياه:

- مركزية في اتخاذ القرار؛
- تنسيق عالي؛
- قدرعلى التكيف مع البيئة؛
- مرونة عالية؛
- كفاءة عالية بدعم المؤسسة.



محددات الهيكل التنظيمي:

الإستراتيجية: وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة، واي تغيير في الإستراتيجية يستلزم تعديل الهيكل التنظيمي.

حجم المؤسسة: يؤثر حجم المؤسسة على تعقيد، رسمية، ومركزية الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

التكنولوجيا: فالتكنولوجيا احد المتغيرات الهيكلية لأنها تؤثر وبشكل مباشر ومستمر على علاقات الأفراد، الاتصال، المستويات الإدارية، والأداء والانجاز وغيرها.

بيئة المؤسسة: ضرورة تكيف المؤسسة مع بيئتها الداخلية والخارجية لضمان استقرار وتطور المؤسسة.

القوة والسيطرة: يعكس مصالح من يمتلكون السلطة، حيث يختارون الهيكل الذي يعزز نفوذهم.

أثر التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي:

تعتبر التكنولوجيا اداة تتمكن المنظمات بواسطتها من التكيف مع البيئة والتعامل مع متغيراتها بقدر عالٍ من المرونة.

فتعتبر كأحد المتغيرات التنظيمية الهيكلية لأن لها تأثيراً مباشراً في علاقات العاملين فيما بينهم باعتبارها متغيراً مستقلاً يؤثر في قدراتهم ومعنوياتهم وعلى موارد المنظمة المالية والمادية، وتلعب دوراً مهماً في نظم الاتصال داخل المنظمة.

وقد اثبتت عدة دراسات أنه هناك علاقة بين البيئة والتكنولوجيا (برنس وستولكر، جون وود ورد، لورسن ولورش،..)

1 – دراسة برنس وستولكر Tom BURNS &George Macpherson STALKER: قاموا بدراسة 20 شركة صناعية لتحديد أثر تغيير الظروف البيئية على هيكل المنظمة كما قاما بدراسة أثر التغير البيئي على الممارسات الإدارية، واتبث ان هناك نوعان من البيئات التي تتعامل معها المنظمات: بيئة مستقرة وبيئة متغيرة وتم تمييز نوعين من الهياكل:

أ – الهيكل الميكانيكي: يمتاز بالتعقيد والمركزية والرسمية واعتماد الرقابة في أداء الأعمال وقلة الاستجابة للمتغيرات.

ب – الهيكل العضوي: يمتاز بالمرونة وقابلية التكييف ويعتمد الاتصالات الجانبية والعمودية وتعتمد التأثيرات على الخبرة والمعلومات أكثر من سلطة لموقع الوظيفي.

ويعتقدا أن الهيكل الجيد هو الذي يتكيف مع متطلبات البيئة وهذا يعني استعمال الهيكل الميكانيكي عندما تكون البيئة مستقرة يتميز بدرجة تعقيد عالية تتجلى في تحديد إجراءات العمل، ومركزية شديدة مع رقابة صارمة واتصالات عمودية ورسمية، مثل ما هو موجود في النموذج البيروقراطي، واستعمال الهيكل العضوي في البيئات المتغيرة يعتمد على تخصص ومركزية منخفضة، واتصالات أفقية وعمودية وغير رسمية، مع رقابة ذاتية.

وعليه على المنظمة أن تكيف نماذج تنظيها حسب درجة استقرار البيئة المحيطة.

2 – دراسة إمري وترست : قسما البيئة إلى أربع أنواع :

أ – البيئة الهادئة العشوائية : هي بيئة غير متغيرة نسبياً والتغيير الحاصل فيها بطيء وغير متنبأ .

ب – البيئة الهادئة التجميعية: التغير بها بطيء وتهديداتها قائمة، غالباً تكون الفرصة أمام المنظمة أكبر من البيئة السابقة.

ج – البيئة القلقلة : البيئة هنا معقدة بها عدة منافسين يتجهون إلى غاية واحدة .

د – البيئة الهائجة : تتميز بدرجة عدم التأكد عاليا جداً لأن التغيير مستمر والمتغيرات متداخلة، لذا فإنها تتحرك معاً وتسبب التغيرات وهذه التغيرات جوهرية وكبيرة ويصعب التنبؤ بها .

3 – دراسة جوان وودوارد Joan WOODWARD: بينت الدراسات التي قامت بها أن التنظيمات تتأثر بنوع التكنولوجيا المستخدمة وعلى هذا الأساس وجدت ما يلي:

المنظمات التي تنتج حسب الطلب يتميز تنظيمها بخصائص النموذج التنظيمي العضوي، وتحتل وظيفة التسويق مقدمة ومركز هذا النوع من التنظيم.

المنظمات التي تنتج حسب العمليات يكون لتنظيمها نفس خصائص النموذج العضوي.

المنظمات التي تتبنى الإنتاج بكميات كبيرة يكون لتنظيمها نفس خصائص التنظيم الميكانيكي، وتحتل وظيفة الإنتاج مركز اهتمام هذا التنظيم.

وبالتالي فان الاختلافات في الهيكل التنظيمي ناجمة عن الاختلافات في التكنولوجيا المستعملة، ولفاعلية المنظمة علاقة بمدى ملائمة التنظيم للتكنولوجيا المستخدمة.

4– دراسة لورانس ولورش William LORSCH -Jay Paul LAWRENCE : قاما بدراسة عشرة شركات في ثلاثة صناعات مختلفة، ودرسا مدى قابلية البيئات الداخلية لهذه المنظمات لبيئاتها الخارجية. وافترضا أن المؤسسة الناجحة ستحقق تقابلاً أكثر من الأخرى، وجاء قياسهما للبيئة الخارجية من أجل التعرف على درجة عدم التأكد.

-كما اعتمد لقياس البيئة الداخلية على بعدين هما التمايز والتكامل.

- فالبنسة إلى التمايز تم اعتماد التقسيمات الأفقية وتحديد المهام الوظيفية أما التكامل فيؤشر مدى أهمية التعاون والاعتماد المتبادل بين الوحدات والأقسام الإدارية .

- والواقع أنهما لم يفترضا التوحيد في المؤسسة بل أكدا على أن الهيكل التنظيمي قد يختلف من قسم إلى آخر .

فالمنظمات تسعى الى تحقيق التكيف والتلاءم مع البيئة المتطورة تلزمها ديناميكية ومرونة توظيف التكنولوجيا، فالتكنولوجيا دالة مهمة للهيكل التنظيمي الذي يتم تعديله وتطويره بناء على درجة استخدام التكنولوجيا وارتباط ذلك بعدد العمال الماهريين وتعقد العمليات الانتاجية والرسمية والمركزية.

✓ **التكنولوجيا والتعقد التنظيمي**: يقصد بمفهوم التعقيد Complexity ذلك البعد في الهيكل التنظيمي الذي يشير الى عدد الوظائف والوحدات والانشطة المختلفة في المنظمة، ويقاس بعنصرين التمايز والتكامل.

فالتمايز Différentiation درجة الاختلاف بين النظم الفرعية المكونة للمنظمة (وحدات، دوائر، اقسام) وتعتمد على درجة التخصص في الاعمال وعلى حجم المنظمة فكلما زاد عدد التخصصات وكبر حجمها كلما زادت درجة التمايز تتمثل في تلاث أنواع:

- التمايز الأفقي: تعدد وتنوع الانشطة التنظيمية ومجموعات الوظائف المهنية المختلفة والتخصصات المتنوعة فيها.
- التمايز الرأسي: يشير الى عمق الهيكل التنظيمي ويقاس بعدد المستويات التنظيمية ومستويات السلطة، كلما زاد عدد المستويات تصبح المنظمة اكثر تعقيداً.
- التمايز الجغرافي: يشير الى مدى الانتشار والتوزيع الجغرافي لعمليات المنظمة وانشطتها.

اما التكامل التنظيمي فيشير الى درجة التنسيق بين المهام والوظائف والدوائر والوحدات التنظيمية داخل المنظمة، فالمنظمة التي تزداد فيها درجة التمايز تحتاج لدرجة اكبر الى وجود تكامل بين النظم الفرعية من خلال قواعد العمل، ثقافة المنظمة، الاتصال،....

فالهيكل التنظيمي يتصف بدرجة اعلى من التعقيد كلما زاد واحد او اكثر من انواع التمايز الثلاث، وتكمن اهمية التعقيد في انه كلما زاد تعقيد الهيكل التنظيمي كلما زادت الحاجة الى الاتصالات والتنسيق والرقابة الفعّالة.

فنوع المنظمة وطبيعتها وحجمها الذي يقوم على درجة تمايزها وتكاملها، يوظف تكنولوجيا المناسبة لضبط هذا الحجم من حيث توسعه او محدودية ومتابعة اداء المنظمة، ما يمنحها موقعاً تنافسياً مميزاً.

التكنولوجيا والرسمية:

تشير الى مدى اعتماد المنظمة على القوانين والانظمة والقواعد والتعليمات والقرارات والاجراءات والمعايير في توجيه وضبط سلوك الافراد اثناء العمل، وتختلف درجة الرسمية من منظمة لأخرى باختلاف طبيعة العمل والمستوى الاداري، تتطور عملية استخدام تكنولوجيا ويتقدم مستواها في المستويات الادارية الاعلى التي يتطلب انجاز الاعمال فيها الى درجة عالية من المرونة في التفكير والتنسيق باستخدام تكنولوجيا.

اما المستوى الادنى هو التزام بالأعمال الروتينية فاستخدام تكنولوجيا فيها يكون تحت اشراف مباشرة من الادارة العليا.

التكنولوجيا والمركزية:

تشير الى درجة تركز السلطة بيد الشخص او جهة واحدة في الهيكل التنظيمي كلما زادت مؤشرات تركز سلطة اتخاذ القرار والممارسات الادارية يعني هذه الادارة المركزية. فاستخدام تكنولوجيا يتأثر وفق هذه الالية، اذ ان شراء او انتاج تكنولوجيا مكلف مالياً ومادياً، ما يجعل استخدامها غير الكفء او غير الملائم يثقل كاهل المنظمة ويؤثر بالتالي على هامش ارباحها وحصتها السوقية.

ما يحتم على المنظمة القيام بعمليات تأهيل لعمالها في استخدام تكنولوجيا لرفع كفاءتها، ودرجة نوعية مخرجاتها، فالمركزية تساهم في اتخاذ مثل هذه القرارات فيما يتعلق بتطوير عملية توظيف وتطوير استخدام تكنولوجيا.

المحور الخامس: المدارس والنظريات التنظيمية للمنظمات

مع بداية القرن العشرين، اهتم الباحثون والمهندسون واصحاب المؤسسات وغيرهم... بالتفكير في اعمال المنظمات، وذلك بهدف تطوير تسييرها. كما اهتمت عدة مدارس وتيارات فكرية بعرض مختلف التطورات الخاصة بالمنظمة وطرق تسييرها وقواعدها ومشاكلها.

المدرسة الكلاسكية: تعتبر المدرسة أو التيار الكلاسيكي أول من اهتم بالمنظمة مند بداية سنة 1900، ومن اهم روادها.

❖ **فريديريك تايلور« Fredrick Taylor »** : (1856-1915) مهندس امريكي لقب بأبو الادارة العلمية، بدا كعامل عادي في شركة صنع الحديد و الصلب في فيلادلفيا بالولايات المتحدة الامريكية ، تقلد مناصب متعددة في هذه الشركة (من عامل بسيط الى ملاحظ للوقت، ثم ميكانيكي، فمشرف مجموعة، فمساعد مهندس، واخيراً كبير المهندسين بالشركة). هذا ما ساعده في إجراء أبحاثه ودراساته، وأهمها دراسة الحركة والوقت، التي تهدف إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للعامل عن طريق التخلص من الحركات غير اللازمة، وتحديد وقت نموذجي لإنجاز كل عمل.

قام بإعادة تنظيم عملية الإنتاج داخل المؤسسات، فقسمها إلى عملية عمودية وأخرى أفقية، وعمل على كيفية رفع الإنتاجية ومردودية المؤسسة، وذلك من خلال تطبيقه لمنهج التنظيم العلمي للعمل OSTالموضح في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" عام 1911، والذي يمر بعدة مراحل:

- تصميم وتقسيم الوظائف الرئيسية الى وظائف ثانوية؛
- تنفيد العمل من طرف العامل؛
- مراقبة العامل وقياس المردودية من طرف المشرفين؛
- قياس وتقييم كل وظيفة حسب كل فرد؛

فبعد الدراسة والتطبيق، استخلص تايلور انه لبد من:

-فصل تنفيذ وتحضير العمل، بحيث تسند مهمة تحضير العمل إلى الإطارات، ويصبح دور العامل تنفيذيا بسيطا؛

- تقسيم العمل والمسؤولية بين الإدارة والعمال بحيث تتحمل الإدارة مسؤولية التخطيط والتنظيم والإشراف، بينما يقوم العمال بالعمل التنفيذي؛

-ربط العامل بالعمل، مع التأكيد أن التخصص في العمل يؤدي إلى رفع مردودية كل من العمل والعامل بهدف مشترك (بقاء المؤسسة وضمان العمل).

❖ **هنري فايول HENRI FAYOL**: (1841-1925) مهندس فرنسي لقب بـ "أبو التسيير". بدأ كعامل في شركة للحديد والصلب، وتقلد عدة مناصب حتى اصبح مديراً عاماً للشركة عام 1918.

كان له تأثير كبير على المنظمات والفكر الكلاسيكي، حيث وضح ان أساس نجاح المنظمات هو التفرغ لمهام معينة يجب ممارستها وفق مبادئ محددة. وكان أول من تحدث عن الوظائف الست التي يجب أن توجد في كل مؤسسة:

- ✓ الوظيفة التقنية: الانتاج، الاستخراج، التحويل
- ✓ الوظيفة المالية: البحث وتسيير رؤوس الاموال.
- ✓ الوظيفة التجارية: البيع والشراء.
- ✓ الوظيفة المحاسبية: الجرد، حساب التكاليف، الميزانيات.
- ✓ الوظيفة الأمنية: ضمان حماية الافراد والممتلكات...
- ✓ الوظيفة الادارية: التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق، المراقبة

وقد ركز اهتمامه على الوظيفة الإدارية باعتبارها الأهم، وتتدخل في جميع الوظائف الأخرى عبر المراحل التالية:

- التنبؤ والتخطيط: دراسة المستقبل وإنجاز مخطط عمل؛
- التنظيم: تكوين الهيكل المادي والاجتماعي للمؤسسة؛

- القيادة: إصدار الأوامر للمرؤوسين؛
- التنسيق: ربط جميع النشاطات نحو هدف معين؛
- المراقبة: التأكد من أن كل شيء يتم طبقًا للقواعد والأوامر.

بالاضافة الى تطبيق 14 مبدأ التي عرضها في كتابه الادارة الصناعية و العامة عام 1916

1. تقسيم العمل: قيام العامل بعمل محدد ودقيق يسعى الى انجاز اعمال معينة بكفاءة وفعالية ممّا ينعكس على رفع انتاجية وكفاءة المنظمة.
2. وحدة الأمر: ان العامل يتلقى اوامر وتوجيهات المتعلقة بانجاز اعمال من رئيسه وفي نفس الوقت يرفع اليه تقارير الخاصة عن سير العمل.
3. النظام: يكون مكان معين لكل فرد وكذلك لكل شيئ حسب الاجراءات المطلوبة لانجاز نشاط معين.
4. المركزية: تمركز السلطة في يد الرئيس او توزيعها الى المستويات الادارية في المنظمة.
5. العدالة في الأجر: ان يتقاضى كل عامل اجر مناسب مقابل العمل لذي يقوم به.
6. خضوع المصلحة الفردية للمصلحة العامة: اعطاء الاولوية لأهداف المنظمة.
7. استقرار العمل: يكسب العامل فرصة استبعاب العمل واكتساب الخبرة التي تمكنه من انجاز الاعمال المنوطة اليه بكفاءة وفعالية.
8. وحدة الاتجاه: كل النشاطات تهدف الى هدف واحد تكون تحت قيادة كوحدة.
9. الانضباط: حتى تحقق المنظمة اهدافها بكفاءة وفعالية يستوجب على الكل الامتثال لقوانين وسياسات المنظمة.
10. المبادرة: تشجيع المرؤوسين للعاملين في ابداء ارائهم ومقترحاتهم وتوجيهاتهم فيما يتعلق بانجاز العمل.
11. روح الفريق: خلق جو من التفاهم والانسجام بين العاملين وتوحيد جهودهم نحو تحقيق الهدف.
12. السلطة والمسؤولية: السلطة هي حق في اصدار الاوامر والتوجيهات الى المرؤوسين مع الالتزام بالطاعة والتنفيذ اما المسؤولية هو التزام الفرد بلقيام بواجبات المحددة له بقدر السلطة الممنوحة له.
13. المساواة: اداء العاملين للمهام الموجهة اليهم يعتمد على تطبيق وقوانين وقواعد على جميع العاملين فيما يتعلق بالواجبات والحقوق.

14. تدرج السلطات: ان القرارات تكون من الرؤساء الى المرؤوسين من اعلى الى اسفل تأخذ شكل هرمي.

❖ **ماكس ويبر Max Weber** (1864- 1920) اقتصادي سياسي وعالم اجتماعي الماني، الف عدة كتب اهمها "الاقتصاد والمجتمع" الذي تضمن دراسة خاصة حول الطبقية في المجتمع، السلطة في المؤسسة والبيروقراطية.

يعد ماكس ويبر أول من تناول مفهوم البيروقراطية، حيث اعتبرها النموذج الأكثر فاعلية ومساواة وعقلانية داخل المنظمات، وضمانًا لبقاء الفرد داخلها. وقد قسم السلطة الى ثلاثة نماذج:

- **النموذج الشخصي**: يرتبط بالملكية الخاصة للمنصب، ويختفي بغياب الشخص.
- **النموذج التقليدي (النظامي)**: يرتبط بمكانة المدير وشكله وتصرفاته وعلاقاته.
- **النموذج البيروقراطي**: يتمثل في التدرج الهرمي "حكم المكتب"، والذي يتقلده الفرد بناءً على القانون وكفاءاته التقنية.

كلمة **البيروقراطية BUREAUCRACY** تتكون من مقطعين **Bureau**تعني مكتب و **Cracy**تعني القوة أو السلطة، وهي مشتقة من الكلمة اليونانية **Kratia** التي تعني القوة؛ بالتالي فمفهوم البيروقراطية يعني **سلطة المكتب**.

وتعني تنظيمًا إداريًا ضخمًا يتسم بتقسيم الأعمال وتوزيعها على شكل واجبات رسمية محددة ضمن وظائف، حيث يتم تنظيم العلاقات والسلطات بينها بأسلوب هرمي لتحقيق أعلى كفاءة إدارية لإنجاز أهداف التنظيم.

النظرة الكلاسكية للمنظمة:

افترضت المدرسة الكلاسيكية أن المنظمة تصبح ناجحة إذا عمل فيها المسير بشكل سليم، أي طبق الوظائف والمبادئ الإدارية بدقة. وقد ركزت هذه المدرسة على الإداري، خاصة من يشغل المناصب العليا، واعتبرته مسؤولًا عن كل ما يحدث داخل المنظمة. لكنها أهملت دور العاملين وتعاملت معهم وكأنهم آلات، واعتبرت المؤسسة مجرد مكان للإنتاج يتكون من عوامل محدودة يجب استغلالها عقلانيًا لتحقيق الهدف.

لقد تميز هنري فايول عن فريدريك تايلور، رغم أنهما كانا مهندسين، بأن فايول اهتم بتطوير وبلورة نظرية عامة للإدارة بحكم موقعه كمدير عام، بينما كان تايلور يركز على رفع الكفاءة الإنتاجية في خط الإنتاج.

المدرسة العلاقات الانسانية و السلوكية:

نظرا للانتقادات والتجاوزات التي وجهت للمدرسة الكلاسكية والتنظيم العلمي للعمل ظهرت مدرسة العلاقات الانسانية بروادها الاجتماعيين والنفسانيين في سنوات الثلاثينات. ومن اهم روادها:

❖ **التون مايو**: (**Elton Mayo** 1880-1949) مؤسس التيار الانساني والسلوك التنظيمي الحديث، أجرى **تجربة هوثرن** (1927- 1932) بشركة وسترن الكتريك في مدينة هوثورن Hawthorne قرب شيكاغو، درس العلاقة بين الظروف المادية للعمل وانتاجية العمال. عبر ثلاث تجارب:

- **تجربة الاضاءة**: من خلال هذه التجربة يراهن ان للظروف المادية اثر مهم على انتاجية العاملين بحيث توفيرها يؤدي الى تحقيق فعالية اكبر في الاداء والعكس في حالة عدم توفيرها او التقليل من درجتها.
- **تجربة قاعة التجميع**: اراد من خلالها توضيح اهمية الشروط المعنوية واثرها على الاداء واستنتج انه لم يكن لتغيير الظروف المادية اثر مباشر على الانتاجية بل للعمل الجماعي والتفاهم هو الذي حفز العاملين على العمل اكثر.
- **تجربة الدوافع المادية**: اضافة الى الشروط المادية والمعنوية للعمل فان الاعتراف بالأداء والمكافئات (التحفيز المادي) يلعب دوراً مهما في تحقيق فعالية الاداء و استمرارها.

واستنادا على تجاربه الثلاثة خلص التون مايو أن الفرد في عمله يحتاج الى: **العلاقات، التعاون، الانتماء.**

❖ **ابرهام ماسلو Abraham Maslow** (1908- 1970) عالم نفساني امريكي عمل في دراسته على تحديد اهمية وطبيعة التحفيز المادي وغير المادي، وقسم حاجات الفرد داخل المنظمة الى 5 مستويات مختلفة مرتبة ومتكاملة لخصها في هرم الاحتياجات (**هرم ماسلو**).

- حاجات تحقيق الذات: الحاجة لأداء الشخص الاشياء بنفسه والابتكار والتجديد والابداع وتحقيق ما يرغب في الوصول اليه.

- حاجات التقدير: الشعور باحترام الغير وتقديرهم واحترامهم له؛

– الحاجات الاجتماعية: كالانتماء للجماعات وحاجة الانسان لأن يكون عضواً فعالاً في جماعة يعطي ويأخذ مع غيره؛

– حاجات الأمان: كالشعور بالأمن والسلامة والتامين الاجتماعي والتأمين الصحي؛

– الحاجات الفيزيولوجية: كالأكل والشرب والراحة والمسكن؛

حسب **ماسلو** يلتحق الفرد بالعمل اذا كان بحاجة الى تلبية احتياجاته الاساسية ولما يلبي كل حاجاته الاساسية سيطمح الى تلبية احتياجاته اخرى نفسية، اجتماعية مرتبطة بذاته: **فالحاجة المشبعة تفقد مفعولها كدافع للعمل بعد مرور الزمن ومن تم يبحث الفرد عن تحقيق احتياجات اخرى لا تفقد مفعولها في وقت معين وهكذا الى يصل الى ذروة الهرم (السلطة).**

❖ **فرديريك هينزبرغ Frederick Herzberg** (1923–2000) عالم نفساني امريكي قام بدراسات خلال سنوات 1950–1970 استنتج ان أساس فعالية الفرد في المنظمة ضرورة توفر مجموعة من العوامل لخصها **في النظرية المزدوجة للدافعية** التي تميز بين:

- **عوامل تخلق الرضا الوظيفي**: أي تحفز العامل وتدفعه للاداء الجيد.
- **عوامل تمنع عدم حدوث الرضا الوظيفي**: أي لا تحفز العامل بل تساعده على اداء عمله.

العوامل التي تخلق الرضى الوظيفي	العوامل التي تمنع حدوث الرضى الوظيفي
• المسؤولية • الانتماء • التقدير • الترقية • الحصول على عمل جيد	• سياسة المؤسسة في كل المجالات(نظام القيادة والاشراف) • الاجور والامان • شروط العمل • العلاقات بين الافراد • طبيعة تصميم الوظائف و تنظيميها

❖ **دوغلاس ماكغريغور Douglas McGregor (1906–1964)** تخصص في مجال الادارة والعلاقات الانسانية. في كتابه "**الوجه الانساني للمنظمة**" قدم نظريتين مشهورتين: (**نظرية X ونظرية Y**)، توضحان امكانية ادراك تصرف الافراد ونوعية اسلوب القيادي الذي يجب اتباعه من طرف المسير.

- **نظرية X: تفرض ما يلي:**

- الفرد لا يحب العمل ويحاول دائما تجنبه؛
- ليس له مبادئ شخصية، ويحتاج الى مدراء صارمين؛
- لا يرضى بالمسؤولية ويجب ان يكون موجها ومرقباً؛
- لا يحب التغيير لأنه لا يملك القدرات والكفاءات؛

- **نظرية Y**: يرى ماكغريغور ان الادارة عمدت الى تغيير سياستها والى انتهاج برامج وخطط تهدف الى تحسين امور العاملين والرعاية الافضل لهم، لذلك افترض هذه النظرية.

- الفرد يحب العمل ويتأقلم بسرعة مع الوظيفة؛
- يبدل جهدا ماديا ومعنويا سواء في عمله او خارجه؛
- يطمح للمسؤولية وقادر على الابتكار و حل المشاكل؛
- لا يحتاج الى توجيه او مراقبة.

كورت ليفين Kurt Lewin (1890–1947) عالم نفساني امريكي الماني، اهتم بدراسة سلوك الأفراد داخل الجماعات وتحليل دور القائد، وصنف أنماط الإشراف إلى:

- **المشرف المتسلط**: (الاوتوقراطي): هو القائد الذي يقرر بمفرده ويصدر الاوامر. يوزع الوظائف والمهام (بصفة رسمية او غير رسمية)، يراقب ويلزم الافراد بتطبيق القرارات. (ادارة الجماعة بالأوامر).

- **المشرف الديمقراطي:** يشرك الجماعة في اتخاذ القرار ويشجع المبادرة. (ادارة الجماعة دون وضع قيود).
- **المشرف اتركه يعمل Laissez-faire:** ليست لديه سلطة مباشرة على الافراد يترك القرارات تتخذ والعمل يستمر دون تدخله، يدعم الجماعة ببعض المعلومات والنصائح الضرورية.

وقد توصل **ليفين** الى ان **الأسلوب الديمقراطي** هو الأكثر فعالية، وهذا نظرا لأهمية المشاركة في الادارة وأثرها في تحفيز المرؤوسين على الأداء الجيد وهي بذلك تنمي روح المبادرة والمشاركة والتعاون في ايجاد حلول مبتكرة للمشاكل التي تواجههم بصفة عامة.

نظرة المدرسة السلوكية للمنظمة: يمكن تلخيص اهم فرضياتها :

- المؤسسة مكاناً للانتاج والعمل الجماعي؛
- العمل بالمؤسسة لديه بعد انساني مهم؛
- الاخذ بعين الاعتبار العوامل النفسية والمعنوية لتحقيق الفعالية وتطوير عمل المؤسسة؛
- تنظيم الافراد وتوجيههم نحو تحقيق الاهداف المخطط لها؛

تطورت نظرة المدرسة العلاقات الانسانية الى المنظمة بإدماج بعد جديد وهو **اعطاء اهمية للفرد داخل المنظمة.**

نظرية اتخاذ القرار:

تطور المدخل الكمي للإدارة خلال وبعد الحرب العالمية الثانية، حيث حاولت المنظمات الكبيرة الاستفادة من الأساليب التي استعملت في ادارة الجيوش، وذلك في مجال حل المسائل اتخاذ القرارات بالاعتماد على الكفاءة الاقتصادية للنماذج الرياضية والاحصائية مثل بحوث العمليات. ومن اهم روادها:

❖ **هيربرت سيمون Herbert A. Simon** (1916) عالم نفساني اجتماعي امريكي يتبر الاب المؤسس لنظرية اتخاذ القرار. قام سيمون بدراسة وتحليل عمليات اتخاذ القرار في المنظمات، وادخل مفهوماً جديداً يعرف بـ "الرشادة المحدودة" أي ان صاحب القرار يواجه ثلاثة عوامل تحد من تحقيق اهدافه واتخاذ القرار الامثل:

- المعلومات المتاحة
- قدراته المحدودة
- تأثره بالأحداث الخارجية والانفعالات المتكررة.

❖ **جيمس مارش James March** (1928) هو تلميذ سيمون، وقد اسس نموذجاً للمنظمة يرتكز على مشاركة الافراد في اتخاذ القرارات وفقاً للعلاقة: (المشاركة– الاجور) حيث تحقق المنظمة غايتها عندما يكون الأفراد راضين عن أجورهم مقابل مساهمتهم أو مشاركتهم في العمل.

ريشارد سيرت Richard Cyert (1921) بالتعاون مع مارش، قام سيرت بتحليل أهمية القرارات والعمليات في المنظمة وأسس نموذجاً يشرح عمليات تطور القرارات في نظريات السلوك والمنشأت. يتضمن النموذج أربعة مفاهيم أساسية:

1- حل النزاعات: حيث تكون للأفراد أهداف مختلفة ومتضاربة، ولذلك يجب على المنظمة وضع قواعد واجراءات لحل هذه النزاعات.

2- اقصاء عدم التأكد: ارتباط المنظمة مع المحيط الخارجي يجبرها على التأقلم مع التغيرات لتقليل من درجة عدم التأكد واتخاذ القرار الملائم.

3- البحث عن المشكلات: عن طريق معرفة الاسباب الحقيقية للمشاكل المطروحة في المنظمة.

التدريب: تقوم المنظمة بتغيير سلوكها وانطباعها تجاه الاحداث من خلال تدريب أطقمها على مواجهة هذه التغيرات واتخاذ القرارات المناسبة.

4- نظرة النظرية اتخاذ القرار للمنظمة:

تعرف المنظمة على أنها مكان لاتخاذ القرار، وتختلف هذه القرارات حسب طبيعتها، أهميتها، مدتها ودرجة تعقيدها. ولفهم القرار في المنظمة، يجب تحليل العمليات البديلة التي أدت إلى اتخاذ هذا القرار، بالإضافة إلى سلوك الأفراد والتأثيرات الداخلية والخارجية.

نظرية الانظمة: تعتبر هذه النظرية من أوائل النظريات التي أدخلت مفهوم النظام وطبقته على المنشآت في الستينيات. المبدأ الأساسي لهذه النظرية هو النظر إلى المنظمة كنظام يتكون من عناصر متعددة تتفاعل مع بعضها البعض وتؤثر وتتأثر.

مفهوم النظام : هو مجموعة من العناصر المتفاعلة ديناميكياً لتحقيق هدف واحد. ويمكن التمييز بين النظام المفتوح والنظام المغلق. ومن أبرز رواد هذه النظرية:

- ❖ Von Bertalanffy: عالم بيولوجي الماني، وكان أول من وضع النظرية العامة للأنظمة سنة 1956.
- ❖ Daniel Kastو Robert Kahn: في سنة 1966 قاما بتطبيق مفهوم النظام على كل المنشآت (اقتصادية، سياسية، اجتماعية...) وربطها بالمحيط الخارجي.

نظرة النظرية الانظمة للمنظمة:

المنظمة هي نظام لأنها مكونة من أقسام مستقلة يتم تجميعها حسب هيكل خاص بها، ولها حدود تمكنها من تحديدها وفصلها عن المحيط الخارجي. وهي نظام مفتوح لأنها تتكيف مع تغيرات المحيط بوعي، من خلال القرارات المتخذة من قبل المسيرين ونشاطاتها. وحسب نموذج IPEMER، يمكن ربط المنظمة بالمحيط الخارجي عبر:

Iمدخلات الموارد، P الطرق والعمليات،E المخرجات-النتائج والاهداف على المدى القريب،M مهمة المنظمة-غايتها والاهداف على المدى البعيد،E البيئة او المحيط، R التغذية العكسية.

النظرية الموقفية (الظرفية): تعتبر من اهم النظريات المعاصرة التي تحدد الظروف المختلفة التي يمكن أن تغير من عمل المنظمات وأهدافها. من أبرز رواد هذه النظرية:

جون وودوارد Joan Woodward(1916-1971) : قامت بتحليل الهياكل التنظيمية لبعض المنظمات الانجليزية بهدف تحديد مجموعة من المؤشرات التي تؤدي إلى تغيير بنية المنظمة. أخذت في اعتبارها "عدد مستويات التدرج الهرمي، اللامركزية في اتخاذ القرارات"، واستنتجت أن التكنولوجيا المستخدمة في أنظمة الإنتاج (سواء كانت كبيرة أو صغيرة، مستمرة أو متقطعة) تؤثر على الهياكل التنظيمية في المنظمات.

- ❖ **stalker et burns** :قاما بتحليل اثر المحيط على المنظمات الانجليزية، وأشارا الى أن عوامل اختيار الهيكل التنظيمي تعتمد على: درجة الاستقرار والديناميكية، درجة التأكد وعدم التأكد، درجة النضج والحداثة، الوفرة والندرة، وتعدد المؤشرات.

❖ **lorch et lawrence**: في عام 1967 أسسا النظرية النسبية في الولايات المتحدة الأمريكية وشرحت كيفية تأقلم الأقسام مع الهيكل التنظيمي في المحيط الداخلي لتحقيق الأهداف.

❖ **henry mintzberg**: في اواخر السبعينيات، حاول تلخيص العوامل الموقفية وإدماجها لاقتراح الهيكل التنظيمي المناسب وهي:

- **عوامل في المنظمة**: عمر المؤسسة، حجمها، التكنولوجيا المستعملة، نوع السلطة، الاستراتجية
- **عوامل في المحيط**: التغير، التعقد، التذبذب، عدم التأكد

نظرتها للمنظمة:

تهتم هذه النظرية بتفسير وتطوير الهيكل التنظيمي للمنظمة، نظراً لأهمية التنسيق بين العمل وتحقيق الأهداف. لن يكون تجسيد هذا التغير اختياراً من المنظمة، بل هو ضرورة حتمية تفرضها الظروف الداخلية والخارجية عليها ويجب مواكبتها لضمان الاستمرارية.

نظرية نظام التعاوني: يرى شيستر بارنارد CHESTER BARNARDالمنظمة كنظام اجتماعي تعاوني، وأكد على أن التعاون هو الوسيلة الرئيسية لتحقيق النجاح للفرد وللمنظمة. تتكون المنظمة من أنشطة وأفراد، لذلك يجب إبقاء توازن بينهما. كما أن الاهتمام بأحدهما دون الآخر لا يمكن النظام من تحقيق أفضل أداء. من بين إسهاماته:

- مبدأ قبول السلطة من قبل العامل باعتباره إرادة حرة في قبول أو رفض أوامر الإدارة.
- دور التنظيم غير الرسمي في نظرية المنظمة.
- اقترح أن أدوار المدير الرئيسة هي تسهيل الاتصالات وتحفيز الأفراد لبذل أقصى جهد ممكن.

ماري باركر فولليت MARY PARKER FOLLET ركزت فولليت على الجماعة أكثر من تركيزها على الفرد، واهتمت في دراستها بالمشاركة والتعاون، الاتصال، التنسيق، والمشاركة في السلطة. اهتمت بكيفية تكوين الجماعات وكيف تعمل هذه الجماعات وكيف أن مشاركة المرؤوسين يمكن أن تساهم في نجاح المنظمة. كما ركزت على أهمية التنسيق واعتبرته مهمة حيوية وأساسية للإدارة الفعالة والكفؤة.

نظرية تكاليف المعاملات Transaction cost theory

يعتبر **رونالد كوز Ronald Coase** أول من تناول مفهوم تكاليف الصفقة، موضحًا أنها تشمل الأسعار، المفاوضات، وتكاليف إتمام الصفقة، أي جميع التكاليف المتعلقة بإبرام صفقة معينة، وذلك بالتوازي مع المعلومة المتوفرة. أما أوليفر ويليامسون فقد أضاف أن مجمل هذه التكاليف الناتجة عن العقود تعود إلى عوامل سلوكية مثل محدودية الرشادة وانتهازية الأفراد. وقد اعتبر أن وجود المؤسسات الكبرى يرجع إلى قدرتها على توفير الصفقات بتكلفة أقل من تكلفة السوق، وبالتالي ترتبط فعالية المؤسسات بتقليل تكاليف الصفقة التي تبرمها. كما خلص إلى أن هذه التكاليف تتضمن تكاليف الوكالة أيضًا، باعتبار العلاقة بين المسير والمالك أحد أنواع العقود داخل المؤسسة.

بصفة عامة، تقوم نظرية تكاليف المعاملات على تحليل كافة التكاليف المرتبطة بالصفقة، مثل تكاليف البحث والإعلام، التفاوض، الرقابة والمتابعة، مع الأخذ في الاعتبار عدة عوامل سلوكية.

وبحسب ويليامسون، فإن العقود غير التامة تطرح مشاكل إضافية ترتبط بالانتهازية، والتي قد تظهر في عدة أشكال مثل سوء الاختيار، الخطر الأخلاقي، التهرب، والسعي لتحقيق أهداف غير رئيسية. لذلك، فإن العقود غير التامة تؤدي إلى تضارب المصالح بين الأطراف المتعاقدة.

نظرية حقوق الملكية Theory of property rights

من أهم روادها Demetzو Alchian ترى هذه النظرية أن كل مؤسسة قابلة للتسيير والتأكيد، مما يفرض ضرورة الفصل بين ملكية المؤسسة وتسييرها، حيث لا يمتلك المالك والمسير نفس الأهداف، المعلومات، أو إمكانيات التصرف.

يقوم المالك بتفويض المسير لتسيير حقوق ملكيته، وهذا التفويض يتم عبر عقد يمنح مجالاً للرقابة، الصراعات، والتأثيرات المختلفة التي يجب إدارتها.

كل مبادلة بين الوكلاء تعد تبادلاً لحقوق ملكية على أشياء، مما أعطى شكلًا جديدًا للعلاقات في المؤسسة، يتمثل في العلاقات التعاقدية عبر التنازل عن بعض حقوق الملكية.

نظرية الوكالة Agency theory

من أهم روادها Jensen و Merckling ترى أن المؤسسة هي عبارة عن مجموعة من العقود المبرمة والتي يجب المبادرة إليها وتنفيذها والرقابة عليها، تعتمد نظرية الوكالة على العلاقات التعاقدية التي تحكم أطراف ترى هذه النظرية أن المؤسسة عبارة عن مجموعة من العقود التي يجب المبادرة إليها، تنفيذها، والرقابة عليها.

تعتمد على العلاقة التعاقدية بين الموكل والوكيل، حيث يلتزم الوكيل بتمثيل ورعاية مصالح الموكل.

وتعرف بأنها عقد يقوم فيه شخص (الموكل) بتكليف شخص آخر (الوكيل) بتنفيذ مهمة باسمه، مما يستلزم تفويض جزء من سلطة اتخاذ القرار إلى الوكيل.

تسود علاقة الموكل بالوكيل حالة من عدم تماثل المعلومات، حيث لا تكون المعلومات متاحة للطرفين بنفس الدرجة، مما يؤدي إلى إنشاء عقود غير تامة، وبالتالي ترتفع تكاليف الرقابة على الوكيل.

تهدف نظرية الوكالة إلى تنظيم العلاقة بين الأطراف المتعاقدة بشكل يقلل من التكاليف المرتبطة ويحد من تضارب المصالح.

وصفت النظرية المؤسسة بأنها تتكون من مجموعة من العلاقات التعاقدية، وأن عقود الاستخدام تعد أدوات لتخصيص الموارد، وتعكس الغرض الأساسي من نشاط الشركات العامة.

ويكمن الهدف الرئيسي لنظرية الوكالة هو توضيح كيف تصمم الأطراف المتعاقدة العقود لتقليل التكاليف المرتبطة بها وتخفيض حدة التضارب في المصالح بين طرفي علاقة الوكالة ومحاولة ربط مصالحها، بما يجعل الوكيل يعمل لمصلحة الأصيل.

الادارة اليابانية :"نظرية Z "

هي إحدى النظريات الإدارية الحديثة والتي حققت نجاحاً لافتاً، ابتكرها العالم الياباني ويليام اوشي، وطرحها في كتابه "نظرية Z ".حققت إنتاجية أعلى من الشركات الأمريكية .

استحدثت فكرة الإدارة اليابانية من البيئة والقيم الاجتماعية الخاصة بالمجتمع الياباني، خاصة الأسرة اليابانية التي تقوم على مبدأ الاحترام والطاعة والمشاركة اتخاذ القرار، مما انعكس ايجابياً على العمل الاداري داخل المؤسسات.

خصائص الادارة اليابانية:

1- ضمان الوظيفة للموظف مدى الحياة، مما يعزز الاستقرار والأمن الوظيفي، إذ لا تلجأ المؤسسات اليابانية إلى الاستغناء عن الأفراد حتى في أصعب الظروف الاقتصادية، ممّا كان له أكبر الأثر على إبداعه وإنتاجيته.

2- العمل كفريق وتحمل المسؤولية شكل جماعي، ففي كثير من الأحيان يتم قياس الإنتاج بالجهد الجماعي، وبالتالي تكون المكافأة جماعية لا فردية.

3- المشاركة في اتخاذ القرار من خلال أسلوب حلقات الجودةQuality Circles (مجموعة عمل صغيرة تتشكل على مستوى المؤسسة بهدف تأمين الجميع ومشاركتهم في جهود تحسين ما تنتجه المؤسسة، وتحليل المشكلات الفنية والإدارية واقتراح حلول له).، ممّا يخلق انسجاماً وتوافقاً بين أهداف العاملين، وأهداف المؤسسة، ويوفر نوعاً من الرقابة الذاتية.

4- الاهتمام الشامل بالأفراد وتوفير مقومات بيئة اجتماعية مستقرة، من حيث السكن والرفاهية ومتطلبات العيش الكريم، مما يخلق أجواءً من التعاون والاحترام المتبادل بينهم، ونوعاً من التفاعل الطبيعي بين العمل والحياة الاجتماعية.

5- التقييم والترقيه بشكل بطيئ مع التركيز على تطوير المهارات المهنية للأفراد، حيث يتم نقل الموظف من موقعه إلى موقع آخر على المستوى الإداري الواحد نفسه، ليعطي العمل صفة الشمولية والكمال.

6- تحسين إنتاجية المؤسسة من خلال المشاركة في تحديد الأهداف وتنفيذها.

ظهرت **نظرية(Z)** على يد ويليم أوشي، هدفت النظرية إلى الربط بين النموذج الامريكي (A) والنموذج الادارة الياباني (J)

الادارة الامريكية (A)	الادارة اليابانية(J)
- وظيفة قصيرة الأجل	- وظيفة مدى الحياة
- اتخاذ قرارات فردية	- اتخاذ قرارات جماعية
- مسؤولية فردية	- مسؤولية جماعية

- تقييم وترقية سريعة	- تقييم وترقية بطيئة
- تدرج وظيفي متخصص	- تدرج وظيفي غير متخصص
- رقابة صريحة	- رقابة ضمنية
- اهتمام جزئي بالموظف	- اهتمام شامل بالموظف

تقوم **نظرية Z** على الاسس التالية:

- التوظيف طويل الأمد، أما الترقيات فبشكل بطيء.

- اتخاذ القرارات بشكل جماعي، وتحمل المسؤولية فردياً.

- أن تتم عملية تقييم الموظفين مرة أو مرتين سنويًا، وفق مقاييس رسمية واضحة وضمنية.

- التركيز على الأداء أكثر من العلاقات غير الرسمية.

- تقليل المستويات الإدارية وأن تتصف بدرجة أقل من الرسمية.

- تفعيل أسلوب العمل الجماعي لضمان الولاء التنظيمي على المدى الطويل.

- الاهتمام الشامل بالموظفين ورفاهيتهم.

نظرية الإدارة بالأهداف *Management* By Objectives :

ترجع هذه النظرية إلى **بيتر دروكر Peter F. Drucker –**عام 1954

وهي إحدى الإستراتيجيات الإدارية الفعّالة التي تسعى الى توظيف الموارد المتوفرة وتوجيه الجهود نحو الرؤية، وأيضا خلق روح الفريق وموائمة أهداف العامل مع المصلحة المشتركة والعامة للمنظمة.

خصائص الإدارة بالأهداف:

1 – تقوم الإدارة بالأهداف على مبدأ التشاور والمشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين لتحديد الأهداف الجزئية التي تتكامل لتحديد الهدف العام للمنظمة، وفي حالة وجود بعض الأهداف المتعارضة (مثلا: الجودة العالية

والتكلفة المنخفضة)، فإن من مهام الإدارة بالأهداف تحقيق الانسجام بينها؛ وهي الحالة التي تكاد تكون موجودة في مختلف المنظمات الحالية .

2- تستلزم الإدارة بالأهداف التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين على وضع الخطط والإجراءات المرحلية لتنفيذ الأهداف، ووضع معايير لقياس وتقييم الأداء وتقييم الانحرافات.

3 – هذا النمط من الإدارة يعمل على تنمية العلاقات بين أعضاء المنظمة، ويرفع الروح المعنوية لدى العاملين من خلال مساهمتهم في الإدارة، والاتصال المباشر والمستمر بين الرؤساء والمرؤوسين الذين يعملون على توفير الظروف المناسبة للعمل.

4 – يساعد التحديد المسبق للأهداف ومعرفة كل عضو في المنظمة لمهامه المسير في أداء وظائفه لأن كل الفرد قد ساهم في تنظيم وتخطيط عمله من مشاركته في وضع الأهداف ممّا يجعله قادرا على التوجيه الذاتي. اي تمكين الأفراد من الرقابة الذاتية بفضل وضوح الأهداف.

5 – عملية التفاعل المشتركة بين العاملين في المؤسسة من رؤساء ومرؤوسين، والاحتكاك المستمر بتطورات الأمور وتأثيرها العلمي على تحقيق الأهداف، وواقعية النظرة إلى الإنجاز بالإضافة إلى الخصائص السابقة، تجعل المنظمة في مركز متميز من خلال معرفتها وممارستها العملية للتغيرات يمكنها من المواجهة أفضل من مثيلاتها للتحديات والتغيرات المستقبلية التي قد تتعرض لها.

6 – فلسفة الإدارة بالأهداف تقوم على نتائج إيجابية تتفق وأهداف المنظمة الأخيرة التي تعتبر كمحصلة لمجموعة أهداف فرعية لأطراف مختلفة : أهداف المالكين والمستثمرين، أهداف القائمين على إدارة المنظمة، أهداف الموظفين و العاملين على مختلف مستوياتهم التنظيمية، أهداف المتعاملين مع المنظمة من زبائن، موردين،...

خطوات الإدارة بالأهداف:

1. تحديد أهداف المنظمة من بين مقترحات الأطراف المعنية، وفي إطار الفرص والتحديات المتاحة في البيئة الخارجية وضمن نقاط القوة والضعف لديها.

2. تحليل أهداف المنظمة إلى أهداف فرعية حسب مجالات النشاط: محاسبة، إنتاج، وغيرها ثم إعادة تحليل أهداف مجالات النشاط إلى أهداف أكثر تفصيلاً، حسب كل فرد أو عضو في المنظمة، يقوم بهذه المهمة الإدارة العليا بالتعاون مع الإدارة التنفيذية: كما يتم هنا الاتفاق على معايير ومقاييس لتقييم الأداء.

3. رسم خطط عمل تفصيلية تتكفل بتحقيق مختلف الأهداف التي تظهر في شكل سلسلة مترابطة أفقياً وعمودياً، كما تكون هذه الخطط مرتبطة بسلوك العاملين و أدائهم.

4. توفير ظروف عمل مناسبة والتي تستلزم وجود أنظمة ضرورية للاتصال، التدريب والحوافز.

5. وضع برامج مراجعات ولقاءات دورية بين الرؤساء والمرؤوسين في الوحدات التنظيمية في المنظمة لتصحيح الانحرافات.

6. تنفيذ ما تم التخطيط له و تنظيمه انطلاقا من الأهداف المحددة.

7. التقييم الفعلي في ضوء المعايير والمقاييس المسطرة في الخطوات السابقة وعلى أساس الأهداف المحددة، ثم تحديد الانحرافات وتحليل أسبابها، وتحديد الطرق والوسائل التي تمنع تكرارها مستقبلاً.

8. مرحلة التقييم يتم هنا إجراء التصحيحات والتعديلات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة .

9. اعادة دورة إدارة بالأهداف لمرحلة جديدة.

إيجابيات الإدارة بالأهداف:

1. زيادة الطاقة الإنتاجية، ومستوى الإنتاج بفضل الإهتمام بالنوعية والجودة في ذات الوقت وتحسين الآداء. لأن عمليتي التخطيط والتنظيم تتم بالإتفاق بين المنفذين والمسيرين فتكون بمثابة الموجه لهم، ولأنها تنمي لديهم الرقابة الذاتية أيضا.

2. تمكن من تحديد المشاكل الفعلية والمحتملة، بالتالي إمكانية تصحيحها حتى قبل وقوعها لأن هذا النمط من الإدارة يعتمد على المشاركة والتشاور والتنسيق.

3. زيادة فعالية تقييم الآداء، وكذا الإستفادة إلى أبعد الحدود من إستغلال الإمكانات المتاحة داخلياً وخارجياً.

4. يعزز الثقة بين الإدارة والعاملين وثقة العاملين بأنفسهم.

5. تشجيع أعضاء المنظمة وتنمية روح الإبداع و المبادرة لديه؛

6.

سلبيات الإدارة بالاهداف:

1. صعوبة فهم وتعلم الإدارة بالأهداف وبالتالي صعوبة تطبيقها خاصة عند التعامل في بيئة أعمال لا تتوفر على المعلومات والإتصالات اللازمة، أو التي تشجع الإبداع.
2. صعوبة صياغة أهداف موضوعية بسبب تداخل عدة أطراف في تحديدها، إضافة إلى أن الأهداف القصيرة الأجل تطغى على الأهداف طويلة الأجل.
3. زيادة الوقت والجهد والتكلفة، بسبب العودة إلى التشاور بين مختلف الأطراف.
4. التمادي في ترجمة الأهداف إلى قيم قياسية، رغم عدم قابلية بعضها للقياس الكمي.
5. البيئة الداخلية والخارجية دائمة التغير، مما يتطلب مرونة عالية الأهداف، وهذا ما قد لا يمكن تحقيقه في بعض الأهداف إضافة إلى تغير الأهداف حتى تتلاءم مع هذه التغيرات مما ينجم عنه عدم الإستقرار في المهام والوظائف داخل المنظمة التي تتسبب في مشاكل عديدة.

المحور السادس: الثقافة التنظيمية

مفهوم الثقافة التنظيمية:

تؤطر الثقافة التنظيمية أغلب القرارات التي يتم اتخاذها داخل المنظمة، إذ تلعب دورًا بارزًا ومهمًا في منظمات الأعمال. وبالتالي، يجب التركيز عليها في مرحلة التطوير والتغيير التنظيمي.

- يعرفها Kurt lewin "بأنها مجموعة من الافتراضات والمعتقدات، القيم، القواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة.

- كما يعرفها E.Schein الثقافة التنظيمية بأنها نمط من الافتراضات الأساسية، مبتكرة أو مكتشفة أو مطورة من قبل جماعة، تم تعلمها من خلال التكيف مع مشكلات العالم الخارجي وضرورة التكيف الداخلي، والتي أثبتت صلاحيتها. لكنها تُعد قيمة يجب تعليمها للأعضاء الجدد في المنظمات باعتبارها سبلًا صحيحة للإدراك وإحساسًا فيما يتعلق بالمشكلات.

- يعرفها باحثوا الإدارة الإستراتيجية: بأن الثقافة التنظيمية هي نظام من القيم المشتركة، المعتقدات، والعادات التي تسود داخل المنظمة والتي تتفاعل مع الهيكل والسياسات لتنتج أعرافاً سلوكية. وكل منظمة تمتلك ثقافتها التي تتميز بها عن غيرها من المنظمات.

ومن التعاريف السابقة، نستنتج تعريفاً شاملاً **للثقافة التنظيمية**:

"هي الإطار الذي يحكم ويوجه ويفسر سلوك الأفراد في المنظمة، وذلك من خلال مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية، والمعايير والأعراف التنظيمية التي يشترك فيها أعضاء المنظمة، التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على سلوكيات العاملين وطريقة أدائهم لأعمالهم، وتنشأ متأثرة بالقيم والمعتقدات التي يحملها القادة والمسؤولين".

أهمية الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة ذلك لأنها قائمة في جميع المنظمات، وتعكس الهيكل التنظيمي القائم، والنمط الإداري السائد، ونظام الاتصالات والمعلومات، وطريقة معالجة المشكلات واتخاذ القرارات. وقد تكون ثقافة المنظمة مصدراً لقوتها ونجاحها، كما هو الحال في الشركات اليابانية والأمريكيةوقد تكون أيضًا مصدرًا

لضعف المنظمة وتقف عقبة في سبيل التطوير والتغيير. هذا يوضح تأثير الثقافة التنظيمية على تصميم المنظمة من خلال وضع قيم ومعتقدات ايجابية، كذلك لها أهمية وتأثيراً على الفرد داخل المنظمة.

أولا: أهمية الثقافة التنظيمية للفرد داخل المنظمة

بما أن الفرد جزء أساسي في المنظمة، فإنه يؤثر ويتأثر بها. يحمل الفرد سلوكيات وعادات قد تعود عليه بالإيجاب أو السلب. من العناصر المهمة للثقافة التنظيمية التي يمكن أن تؤثر على الفرد داخل المنظمة نذكر ما يلي:

1. تزويد العاملين بالإحساس بالهوية.

2. تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها. كذلك، أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل يعكس الرفض.

3. تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك الأفراد حول الأحداث التي تحدث في محيطهم، مما يشكل إطارًا مرجعيًا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة بناءً عليه.

4. تسهل العمل في المنظمات باتباع السلوكيات والعادات التي تفرضها عليهم ثقافة المنظمة.

ثانيا: أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمة

تبرز أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمات في عدة مجالات، منها:

1. تكوين شخصية مستقلة للمنظمة عن باقي المنظمات.
2. تحديد المعايير السلوكية للأفراد عند تنفيذ أعمالهم.
3. تحديد مجالات الاهتمام المشترك.
4. التحكم التنظيمي باتجاهات وسلوك العاملين.
5. تعتبر من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها،من المنظمات وهي ايضاً مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها.

6. تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً جذرياً يؤثر على قدرة المنظمة على التغيير ومواكبة التطورات من حولها، حيث كلما كانت قيم المنظمة مرنة متطلعة للأفضل، أصبحت المنظمة أكثر قدرة على التكيف.

7. الثقافة التنظيمية تسهل مهمة الإدارة والمديرين، إذ لا يحتاجون الى إجراءات صارمة لتأكيد وتطبيق السلوك المطلوب داخل المنظمة.

8. كلما كانت الثقافة التنظيمية ناجحة، حققت الإبداع والتميز التنافسي للمنظمة.

مكونات الثقافة التنظيمية: تعتبر الثقافة نظاماً يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تؤثر على سلوك الأفراد في المنظمة. وتؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء داخل المنظمة.

ويمكن تقسيم هذه العناصر إلى مجموعتين رئيسيتين:

أولا: الإشارات الثقافية

وتشمل الإشارات الثقافية ما يلي:

1. **القيم:** هي القواعد التي تمكّن الأفراد من التمييز بين الخطأ والصواب، والمرغوب وغير المرغوب، وبين ما يجب أن يكون وما هو كائن. تعد القيم التنظيمية بمثابة مرشد ومراقب للسلوك الإنساني.
2. **الأعراف والتوقعات:** الأعراف هي المعايير المدركة وغير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة. أما التوقعات التنظيمية فهي التعاقد السيكولوجي غير المكتوب الذي يتوقعه الفرد أو المنظمة من الآخر خلال فترة العمل.
3. **المعتقدات:** هي الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل. تشمل المعتقدات المشاركة في عملية صنع القرارات والعمل الجماعي.
4. **الرموز:** هي إشارات متميزة مثل الشعارات، ونمط اللباس، والنمط المعماري للمباني، واللغة المستعملة داخل المنظمة.
5. **الأساطير:** تعتبر الأسطورة رواية عن شخصيات خيالية، تمتلئ بالقيم والمبادئ التي يعتنقها الناس.
6. **الطقوس الجماعية والاحتفالات:** الطقوس هي التطبيقات المنتظمة للأساطير المرتبطة بالأنشطة اليومية للمنظمة، مثل طريقة استقبال الموظفين الجدد أو الاحتفالات السنوية.

7. كما تؤدي الطقوس الجماعية مجموعة من الوظائف أهمها:
8. التأكيد على القيم المشتركة مثل التجديد والمشاركة.
9. تجمع الطقوس بين مختلف المستويات والوظائف في نفس الوقت ونفس النشاط وفي مكان واحد.
10. تعمل الطقوس على إحداث التنظيم باعتبارها سلوكيات معترف بها من طرف الجميع، أما الاحتفالات فهي نشاطات مبرمجة خصوصا من أجل مكافأة العاملين أو تشجيعهم حيث تقام في مناسبات معينة، تستطيع الإدارة من خلالها تعزيز قيم معينة وخلق رابطة بين أعضاء المنظمة والإشادة بما يفعله العاملون المتميزون مما يخلق جوا من التنافس بين العاملين يؤدي إلى تحسين أدائهم الفردي.
11. **الإشاعات:** هي أخبار غير صحيحة، لكن تكون وسيلة للترويح وإزالة القلق لدى العاملين في المنظمة.

ثانيا: الموروث الثقافي للمنظمة: يشمل الموروث الثقافي للمنظمة ما يلي:

1. **المؤسسون:** ثقافة المنظمة هي نتاج لثقافة الأعضاء المؤسسين، حيث تبقى معتقداتهم وسلوكياتهم قائمة حتى بعد مغادرتهم.
2. **سلوك قادة المنظمة:** يتأثر العاملون بسلوك قادتهم، إذ يعتبر سلوك القادة من العوامل المهمة في تشكيل ثقافة المنظمة.
3. **تاريخ المنظمة:** يلعب تاريخ المنظمة دورًا مهمًا في تشكيل ثقافتها. يتكون تاريخ المنظمة من التجارب التي مرت بها، سواء كانت نجاحات أو إخفاقات.
4. **مهنة المنظمة (النشاط):** تعكس مهنة المنظمة المهارات والمعرفة التي يتقنها أعضاؤها في أداء مهامهم.

ممّا سبق يتضح أن كلا من تاريخ المنظمة، الأساطير، الخرافات الطقوس الجماعية، الإشارات والرموز تغذي وتصون الثقافة التنظيمية، تعمل على توجيه سلوك الأفراد وخلق نوع من التناسق داخل المنظمة، إضافة إلى مساعدة الفرد على فهم دوره، وكذلك بالنسبة للأفراد المتعاملين مع المنظمة.

أنواع الثقافة التنظيمية

هناك عدة أنواع من الثقافة التنظيمية، إلا أن هناك شبه اتفاق على وجود نوعين أساسيين هما: الثقافة التنظيمية القوية والثقافة التنظيمية الضعيفة إضافة إلى نوعين آخرين هما: الثقافة المثالية والثقافة التكيفية (الموقفية).

أولا : الثقافة القوية

تعرف الثقافة القوية بأنها: " الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة، ويمكن القول أن ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول الواسع من جميع أو معظم أعضاء المنظمة. ويشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة، وممّا يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية ويشترك فيها العاملون".

وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها :

- **الثقة:** تشير الثقة إلى الدقة والتهذيب والتي تعتبر عاملا مهما من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة.

- **الألفة والمودة:** يمكن للألفة والمودة أن تتأتى من خلال إقامة علاقات متينة وحميمية مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الاهتمام بهم ودعمهم، وتحفيزهم.

فيما يرى ستيفن روبتر (Stephen Robbins) أن الثقافة القوية تعتمد على:

- عنصر الشدة والذي يرمز إلى قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة.

- عنصر الإجماع والمشاركة لنفس الثقافة التنظيمية السائدة من قبل الأفراد، والذي يعتمد على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وما يحصلون عليه من مكافآت وحوافز جراء التزامهم.

إضافة إلى بعض الخصائص التي تتسم بها الثقافة القوية نوردها فيما يلي:

- تشجيع الموظفين على تحمل المخاطرة.

- أنها تنبثق عن طبيعة رسالة المنظمة، ويتعين عليها أن تركز جهودها فيما تجيد من عمل وإقامة علاقات وثيقة مع العملاء كوسيلة لتحسين وتعزيز مركزها التنافسي من خلال التركيز على قيم التوجه بالمستهلك.

- إرسال تصميم تنظيمي من شأنه أن يحفز الموظفين على بذل أفضل ما لديهم بغية تعظيم الإنتاجية من خلالهم، وأن احترام الفرد يمثل الوسيلة الأساسية التي يمكن للشركة من خلالها استحداث البيئة السليمة للسلوك الإنتاجي.

ثانيا: الثقافة الضعيفة: هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة، ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.

ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات وتهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة العائلي والسياسي وفيها تنخفض الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما قد يتم فيها الشعور بالغربة عن الثقافة والمجتمع والمحيط وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي، حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد، ويشعر الفرد بالعزلة والإحباط.

ثالثا: الثقافة المثالية: يرى كل من Drucker و waterman ضرورة وجود ثقافة مثالية ووحيدة، والتي تميز أحسن المنظمات الناجحة، هذه الثقافة يجب أن تمتلكها كل المنظمات الراغبة في النجاح، ويرجع أصول هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلى فريدريك تايلور، حيث اعتبر أنه من الكافي تحديد كل مهمة بأفضل طريقة للأداء أي تحديد الهياكل بدون غموض فكل شيء مضبوط وفق (One Best Way) وقد كان يبحث عن طريقة مثلى لتحسين الأداء.

رابعا: الثقافة التكيفية (الموقفية): يقترح الباحث كالوري (calori) ودروكر Drucker مدخل موقفي للثقافة أي ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، ذلك أن اختيار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة ذلك أنه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات وفي كل الظروف البيئية.

خصائص الثقافة التنظيمية

المنظمات مثل الأفراد متشابهة ومختلفة في نفس الوقت وكل منها لها ما يميزها عن الأخرى، حيث كل منظمة تقوم جاهدة من أجل تطوير ثقافتها الخاصة بها من خلال تاريخها وفلسفتها وأنماط اتصالاتها ونظم العمل وإجراءاتها وعملياتها في القيادة المثلى واتخاذ القرارات التنظيمية المناسبة وفي هذا الصدد اتفق الكثير من الباحثين أن الثقافة التنظيمية تشير إلى نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء وهذا النظام هو عبارة عن الخصائص الأساسية للثقافة التنظيمية وهي:

أولا: الإنسانية: الإنسان هو كائن الوحيد الذي يخلق الثقافة ويبدع في عناصرها ويغير من محتواها عبر العصور، والثقافة أيضا بدورها تصنع الإنسان و تشكل شخصية، ومن هذا فالثقافة التنظيمية سمة الإنسانية لأنها تتركب من الحقائق والمعارف والادراك التي يأتي بها الأفراد إلى المنظمة.

ثانيا: الاكتساب والتعلم: الثقافة ليست فطرية، بل مكتسبة بل مكتسبة عن طريق التفاعل مع الأوساط الاجتماعية، حيث لكل مجتمع إنساني ثقافة معينة، والفرد خلال تنقله يكتسي ثقافة من الأوساط الاجتماعية سواء كانت الأسرة أو المدرسة أم منظمة العمل ويتم اكتساب الثقافة عن طريق التعلم المقصود أو غير المقصود ومن خلال الخبرة و التجربة أو من خلال صلة الفرد وعلاقته وتفاعله مع الآخرين.

ثالثا: القابلية للانتشار: تنتشر العناصر الثقافية بطريقة انتقالية واعية داخل الثقافة نفسها من جزء إلى أجزاء أخرى، ومن ثقافة مستوى إلى ثقافة مستوى أخر، وهذا عن طريق الاحتكاك الأفراد والجماعات ببعضها البعض داخل المنظمات وهذا الانتشار يكون سريعاً وفعالاً حيث تلقى الثقافة التنظيمية قبولاً واسعاً من أفراد المنظمة لقدرتها على حل بعض مشاكلهم.

رابعا: التكاملية: تتسم المكونات الثقافية بالإتحاد والالتحام مشكلة نسقاً متوازناً ومتكاملاً، مع سمات الثقافية لتحقيق نجاح عملية التكيف مع التغيرات التي تشهدها المنظمات.

خامسا: القابلية للتغيير: ومن المميزات أو الخاصية الكبيرة لثقافة التنظيمية الاستجابة للتغيير وهذا على طبيعة الأحداث التي تتعرض لها المنظمات ويحدث التغيير على كافة العناصر الثقافية، غير أن إقبال الأفراد والجماعات وتقبلهم للتغيير في الأدوات والأجهزة ومقاومتهم للتغيير في العادات والتقاليد، منها جعل التغيير الثقافي يحدث بسرعة في العناصر المادية ويبطئ في العناصر المعنوية ممّا يتسبب في حدوث ظاهرة التخلف الثقافي.

عوامل المحافظة على الثقافة التنظيمية:

هناك ثلاث عوامل رئيسية تلعب دوراً كبيراً في المحافظة والبقاء على ثقافة المنظمة وهي:

أولا: الإدارة العليا: تعد ردود فعل الإدارة العليا عاملاً مؤثرًا في ثقافة المنظمة، من خلال القرارات التي تتخذها. إذ إن درجة التزام الإدارة العليا بالسلوك المنتظم تظهر من خلال استخدام لغة واحدة، ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة، بالإضافة إلى المعايير السلوكية التي تتضمن التوجهات المتعلقة بالعمل. كما تشمل

فلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين، وسياسة الإدارة تجاه الجودة، وكذلك سياساتها في تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات. فإذا حافظت الإدارة العليا على سياساتها وفلسفتها في جميع جوانب المنظمة، فإن ذلك سينعكس بشكل إيجابي على ثقافة المنظمة.

ثانيا: اختيار العاملين: تلعب عملية استقطاب وتعيين العاملين دورًا كبيرًا في المحافظة على ثقافة المنظمة. الهدف من هذه العملية هو تحديد واختيار الأفراد الذين يمتلكون المعرفة والخبرات والقدرات اللازمة لأداء المهام بنجاح داخل المنظمة. في عملية الاختيار، يجب أن يكون هناك توافق بين المهارات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة وثقافة المنظمة. بمعنى آخر، يجب أن لا يكون هناك تناقض بين الأفراد في المنظمة، لأن ذلك قد يؤثر سلبًا على الأداء والفعالية في العمل. قد تؤثر الثقافة الشخصية للأفراد الجدد الذين يحملون قيمًا تتناقض مع ثقافة المنظمة على بيئة العمل بشكل عام.

ثالثا: المخالطة الاجتماعية: عند اختيار عناصر جديدة للانضمام إلى المنظمة، فإن هؤلاء الأفراد قد لا يكونون على دراية بثقافة المنظمة. وبالتالي، تقع على عاتق الإدارة مسؤولية تعريف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين، وعلى ثقافة المنظمة بشكل عام. هذه الخطوة ضرورية لضمان عدم حدوث تغييرات في الأداء التنظيمي، حيث يساعد فهم الثقافة التنظيمية على تحسين التفاعل والتعاون بين الأفراد ويعزز التوافق داخل بيئة العمل.

المحور السابع: السلوك التنظيمي

مفهوم السلوك التنظيمي:

هو حقل يهتم بدراسة سلوك واتجاهات، وأراء العاملين في المنظمات، وتأثير التنظيمات الرسمية وغير الرسمية على ادراك ومشاعر وأداء العاملين. كما يدرس تأثير البيئة على المنظمة وروادها البشرية وأهدافها، وتأثير العاملين على التنظيم وكفاءته.

يركز التعريف على الأتي:

- ✓ الأفراد والجماعات وسلوكهم اتجاهاتهم.
- ✓ علاقة البيئة مع التنظيم.
- ✓ مدى تأثير العاملين على الأهداف.
- ✓ أهمية العلوم السلوكية واستخدام الأسلوب العلمي في الدراسة.

لماذا ندرس السلوك التنظيمي؟!

لأنه يهتم بالفرد والجماعات ونشاطهم في التنظيم، وهم يمثلون أهم عناصر الإدارة.

فالمدير حتى يتخذ القرارات لابد أن يعرف الجماعات والأفراد ويفهم ويعرف سلوكهم، وحتى ينجح في العملية الإدارية (تخطيط، تنظيم، تنسيق، قيادة)، يجب أن يكون على دراية باحتياجاتهم ودوافعهم وكيفية إقناعهم ومقاومتهم للتغيير.

فالسلوك التنظيمي هو دراسة سلوك واداء العاملين في المنظمة وذلك باعتبار ان بيئة المنظمة لها تأثير كبير على سلوك وتصرفات العاملين ومن تم انتاجيتهم.

محاور السلوك التنظيمي: الدوافع، الحوافز، القيادة، القوة، الثقة، التفاوض، الاتجاهات، الادراك، ديناميكية المجموعات، ادارة النزاعات، التطوير التنظيمي).

- الدوافع: في تتعلق بالعوامل التي تحفز الأفراد للعمل وتحقيق الأهداف. يشمل ذلك الحاجات النفسية والبيولوجية والاجتماعية التي تدفع الأفراد للسلوك بطرق معينة.

- الحوافز: لتحفيز تشمل المكافآت المادية والمعنوية التي تستخدمها المنظمة لتحفيز الموظفين. يمكن أن تكون مالية، مثل الرواتب والمكافآت، أو غير مالية، مثل التقدير والاعتراف بالإنجازات.
- القيادة: تتعلق بكيفية تأثير القادة على سلوك الأفراد والجماعات لتحقيق أهداف المنظمة، ويشمل دراسة أنماط القيادة، مهارات القيادة الفعّالة، وكيفية بناء الثقة والتأثير على الموظفين.
- القوة: تشير إلى قدرة الفرد أو المجموعة على التأثير في سلوك الآخرين في السياق التنظيمي. يمكن أن تكون القوة مستمدة من المنصب، الخبرة، أو الشخصية.
- الثقة: هي أساس العلاقات الصحية داخل المنظمة، حيث تعزز التعاون، الابتكار، والرضا الوظيفي. تعتبر عاملًا حاسمًا في نجاح أي تغيير أو مبادرة جديدة.
- التفاوض: هو عملية إدارة النزاعات والوصول إلى اتفاقات بين الأطراف المختلفة. يتطلب التفاوض الفعّال فهم مواقف واحتياجات جميع الأطراف المعنية.
- الاتجاهات: تشمل الآراء والمشاعر والتقييمات التي يحملها الأفراد تجاه مختلف جوانب العمل، مثل الوظيفة والزملاء أو المنظمة ككل.
- الإدراك: يشير إلى كيفية تفسير الأفراد للمعلومات وتكوين صورة عن العالم من حولهم. يختلف الإدراك من شخص لآخر، مما يؤثر على كيفية تعاملهم مع المهام والتحديات.
- ديناميكية المجموعات: تركز على كيفية تفاعل الأفراد داخل المجموعات وتأثير هذه الديناميكيات على الأداء الجماعي.
- النزاعات في المنظمات: تعتبر أمرًا شائعًا وقد تكون بناءة أو هدامة. وفهم أسباب النزاع وأساليب إدارته يمكن أن يسهم في تحويله إلى فرصة للتطوير والتحسين.
- التطوير التنظيمي: يشمل الاستراتيجيات والتقنيات المستخدمة لتحسين فعالية المنظمة وتحقيق أهدافها، يتضمن ذلك عمليات التغيير، تطوير المهارات، وإعادة هيكلة العمليات التنظيمية لتعزيز الأداء.

العوامل المؤثرة على السلوك التنظيمي:

العوامل المؤثرة على السلوك الفردي في المنظمة: يتأثر السلوك الفردي في المنظمة بمجموعة من العوامل التي تحدد كيفية تصرف الأفراد وأدائهم داخل بيئة العمل، ومن بين هذه العوامل نذكر:

1. العوامل الشخصية:

- الشخصية: تختلف أنماط السلوك باختلاف الشخصيات، فصفات مثل الانفتاح، الضمير الحي، العصبية، التوافقية، والانبساط تؤثر على كيفية تعامل الأفراد مع المواقف المختلفة في العمل.
- القيم: التي يحملها الفرد تؤثر على سلوكه، إذ أنها تشكل تصوره للصواب والخطأ، وتوجه قراراته وسلوكه تجاه المنظمة والزملاء.
- الاتجاهات: تشمل مشاعر الفرد وآراءه تجاه عمله، مثل الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، والولاء. تؤثر الاتجاهات بشكل كبير على الأداء والاندماج في العمل.
- الدوافع الداخلية للفرد: مثل الحاجة للإنجاز، الانتماء، والسيطرة، تلعب دورًا كبيرًا في تحديد مدى حماسه وإنتاجيته في العمل.

2. العوامل البيئية:

- البيئة التنظيمية: ثقافة المنظمة، هيكلها التنظيمي، وسياساتها تؤثر بشكل مباشر على كيفية تصرف الأفراد، بيئة العمل الداعمة والمحترمة تعزز من سلوك إيجابي، بينما البيئة السلبية قد تؤدي إلى العكس.
- القيادة والإدارة: أسلوب القيادة المتبع في المنظمة يؤثر على سلوك الأفراد، فالقيادة التحفيزية والداعمة تشجع على سلوك إيجابي مثل الابتكار والتعاون، في حين أن لقيادة السلطوية تؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية.
- التفاعل الاجتماعي: العلاقات مع الموظفين والرؤساء تؤثر على سلوك الفرد، فبيئة العمل التي تشجع على التفاعل الاجتماعي الإيجابي وتدعم العلاقات الجيدة بين الزملاء تعزز من التعاون والرضا الوظيفي.
- التكنولوجيا والموارد: توفر الموارد اللازمة والتكنولوجيا المناسبة للعمل يؤثر على كيفية تنفيذ المهام، وبالتالي على السلوك الفردي، ونقص الموارد أو التكنولوجيا غير الملائمة قد يؤدي إلى الإحباط وتدني الأداء.

3. العوامل التنظيمية:

- الحوافز والمكافآت: نظام الحوافز في المنظمة له تأثير كبير على السلوك الفردي، المكافآت المالية، الترقيات، والتقدير تؤدي إلى تعزيز السلوك الإيجابي، بينما نقص الحوافز قد يؤدي إلى تدني الأداء.
- الضغط الوظيفي: مستويات الضغط الناتجة عن عبئ العمل، المواعيد النهائية، والتوقعات العالية تؤثر على سلوك الأفراد.
- الأدوار والمسؤوليات: وضوح الأدوار وتوزيع المسؤوليات داخل المنظمة يؤثر على كيفية أداء الأفراد لعملهم، عندما تكون الأدوار غير واضحة أو متداخلة، قد يؤدي ذلك إلى الارتباك والتوتر.

4. العوامل النفسية:

- الإدراك: كيفية إدراك الفرد للأحداث والمواقف في العمل تؤثر على استجابته وسلوكه، يمكن أن يتأثر بالتجارب السابقة، التوقعات، والتحيزات الشخصية.
- التعلم: تجارب الفرد السابقة والتعليم الذي تلقاه يؤثران على سلوكه الحالي، الأفراد الذين يمرون بتجارب ناجحة في حل المشاكل، مثلاً، يكونون أكثر ثقة في مواجهة التحديات الجديدة.

العوامل المؤثرة على السلوك الجماعي في المنظمة: يتأثر السلوك الجماعي في المنظمة بعدة عوامل، تتعلق بطبيعة المجموعة، العلاقات بين الأفراد، والبيئة التنظيمية، وفهم هذه العوامل يساعد في تحسين التعاون بين الأفراد وتحقيق الأداء الجماعي الأمثل. ومن بين هذه العوامل نذكر:

- الهيكل التنظيمي: حجم المجموعة يمكن أن يؤثر على السلوك الجماعي، فالمجموعات الصغيرة يكون التواصل أكثر فعّالية وغالبًا ما يكون الأعضاء أكثر انخراطًا. أما المجموعات الكبيرة قد تواجه تحديات في التنسيق والتواصل. بالاضافة الى وضوح الأدوار والمسؤوليات داخل المجموعة يؤثر على سلوك الأفراد، عندما يعرف كل فرد دوره بوضوح، يتم تقليل النزاعات والتداخلات في العمل، ممّا يعزز الكفاءة الجماعية.
- العلاقات الشخصية: يشير التماسك الجماعي إلى درجة الالتزام والانتماء بين أعضاء المجموعة التي تتمتع بتماسك عالٍ تميل إلى التعاون بشكل أفضل والعمل بشكل أكثر فعالية، فالتماسك والثقة بين أعضاء المجموعة تؤثر بشكل كبير على السلوك الجماعي وتعزز التعاون والمشاركة.
- القيادة: توجيه القائد للمجموعة ووضع أهداف واضحة يساعد في تنظيم الجهود وزيادة الفعالية، ويؤثر القائد بشكل كبير على سلوك المجموعة، فالقيادة التحفيزية والداعمة تعزز من التماسك والتعاون، بينما القيادة السلطوية قد تثير المقاومة والاعتراضات.
- البيئة التنظيمية: تشجع الثقافة التنظيمية على التعاون والابتكار حيث تؤثر بشكل إيجابي على السلوك الجماعي، فبيئة العمل التي تدعم التفاعل المفتوح وتقبل الأفكار الجديدة تعزز من ديناميكية المجموعة. بالاضافة الى نظام الاتصالات داخل المنظمة يؤثر على كيفية تفاعل أعضاء المجموعة، فالتواصل الفعال والواضح يسهم في تقليل سوء الفهم وتحسين التنسيق بين الأفراد.
  - التأثيرات غير الرسمية: وجود أفراد في المجموعة يتمتعون بتأثير غير رسمي بغض النظر عن مناصبهم الرسمية، يمكن أن يغير من ديناميكية المجموعة، هؤلاء الأفراد يمكنهم توجيه سلوك الآخرين سواء بشكل إيجابي أو سلبي.

- القوة: تشير إلى القدرة التي يمتلكها الفرد أو المجموعة للتأثير في سلوك الآخرين لتحقيق أهداف معينة.

- التفاوض: عملية تبادل بين طرفين أو أكثر بهدف الوصول إلى اتفاق مرضٍ للجميع في المنظمات، التفاوض يعتبر جزءًا أساسيًا من التفاعل اليومي، سواء كان ذلك لحل النزاعات، توزيع الموارد، أو تحديد المسؤوليات.

- ديناميكية المجموعات: تشير إلى التفاعلات والعمليات التي تحدث بين أعضاء المجموعة أثناء العمل معًا، وفهم هذه الديناميكيات يمكن أن يساعد في تحسين أداء المجموعة وكفاءتها.

- الصراعات :الصراعات داخل المجموعة يمكن أن تكون بناءة إذا تم إدارتها بشكل صحيح، أو هدامة إذا تركت دون حل. إدارة الصراعات بشكل فعال يؤدي إلى تحسين العلاقات وابتكار حلول إبداعية.

مبررات دراسة السلوك التنظيمي:

- لأنه يمكن للمدراء وكل العاملين من اداء الانشطة المطلوبة منهم بكفاءة عالية.
- وجود المشكلات التنظيمية والمالية والفنية بالمنظمة يؤدي الى زيادة المشكلات الانسانية.
- تساهم دراسة السلوك التنظيمي الى الفهم الاعمق لنمط الاتصال الفعّال ومهارة المفوضات واساليب حل الصراع التنظيمي.
- بما ان الانسان كائن، ذو رغبات ودوافع تختلف باختلاف شخصية ونفسيته، ما يتطلب الامر ضرورة فهم شخصيته والتعرف على سلوكه داخل المنظمة.
- تساعد الدراسة العملية لسلوك الفرد على تقدير نوعية الحوافز المادية ام المعنوية لمناسبة له.
- الالمام بأسس السلوك التنظيمي يساعد المدراء على زيادة كفاءتهم الادارية.

الهدف من دراسة السلوك التنظيمي:

- معرفة وفهم العوامل الفردية والجماعية، التنظيمية المؤثرة على سلوك الافراد والجماعات داخل المنظمات وامكانية التنبؤ بها، بما يسمح توجيهها والتحكم فيها بهدف تحسين اداء الافراد والمنظمة.
- يركز السلوك التنظيمي على سلوكيات وتفاعلات العنصر البشري فنجاح المنظمة، مرهون بالتأثير في العنصر البشري وتحسين ادائه.

- يساهم السلوك التنظيمي في زيادة كفاءات القيادات من خلال تحسين طريقة تعاملها وادراكها للجوانب الانسانية في الافراد.
- يؤدي الى زيادة قدرة الى زيادة قدرة التعامل مع الاخرين بشكل افضل، كيفية تحسين وفهم ادائهم.

التحديات الخاصة بممارسة السلوك التنظيمي: التحديات التي تواجه المدراء والتي تدفعهم الى استخدام مفاهيم السلوك التنظيمي.

- تحسين مهارات الافراد؛
- زيادة درجة تمكين العاملين؛
- الرغبة في التجديد والابتكار؛

المحور الثامن: الصراع التنظيمي

باعتاره ظاهرة سلوكية مرتبطة بالفرد بالنظر الى احتكاكه مع بيئته فهو على صراع مع اتصاله وعلاقته مع الاخرين بين مصالحه ومصالح الاخرين، وواقعه الحالي والمستقبلي المأمول.

فالصراع مرتبط بالفرد واحتكاكه مع الاخرين

هو حالة تعارض او عدم اتفاق بين طرفين او اكثر داخل المنظمة وبالتالي هو موقف يحوي مصالح واهداف ومشاعر غير متوافقة بين الافراد والجماعات ممّا يسبب نوع من العداء او السلوك العدواني نتيجة التعارض.

الصراع الايجابي: هو الصراع البناء، الذي يساهم في تحسين الأداء الفردي والجماعي، ويعزز الابتكار والإبداع ويقوي تماسك الجماعة.

الصراع السلبي: هو الصراع الذي يؤدي إلى تدهور أداء الأفراد، ويزيد من العداء بين الأطراف ويقلل من قنوات الاتصال.

وجهة نظر المدرسة التقليدية: الصراع امر خطير يعبر عن الظواهر البيئية التي غالبا ما تصيب المنظمات، فهو حالة غير طبيعية لابد من التخلص من تأثيراتها السلبية على المنظمة.

وجهة نظر المدرسة الحديثة: الصراع انه امر لا مفر منه في مختلف جوانب حياة المنظمة، سواء ما يتعلق بالافراد او الجماعات، او المنظمة ككل.

عرفه **ليكارت** على أنه محاولات الافراد لتحقيق أهدافهم التي قد تمنع الآخرين من تحقيق أهدافهم، مما يؤدي إلى نشوء العداء والصراع.

أما **سايمون** يرى أن الصراع يحدث عندما يتعطل اتخاذ القرار، ويواجه الأفراد أو الجماعات صعوبة في اختيار البدائل المتاحة.

فالصراع التنظيمي هو حالة عدم الاتفاق بين فردين أو مجموعتين أو أكثر والناتجة من حقيقة وجوب أو ضرورة اشتراكهما في موارد محدودة أو أنشطة عمل معينة، وكما تنشأ هذه الحالة بسبب امتلاكهم مراكز واهدافاً وقيماً وادراكات مختلفة.

الاثار الايجابية للصراع:

- تحسين جودة عملية اتخاذ القرارات، وزيادة درجة التعلم التنظيمي؛
- زيادة الابتكار والابداع؛
- تقوية تماسك اعضاء الجماعة ممّا يقلل خلافاتهم الفردية، وزيادة ولاءهم للمنظمة؛
- بروز مهارات قيادية فمن خلال الصراع يتم التركيز على اداء المهام ومسؤولياتهم قيادية تلحق الهزيمة بالطرف الاخر؛
- فرصة للتنفيس وانفجار القدرات والمهارات؛

الاثار السلبية للصراع التنظيمي:

- زيادة العداوة وتقليص قنوات الاتصال بين اطراف الصراع؛
- الادراك السلبي لاطراف الصراع الاخرى؛
- مشاكل نفسية وصحية؛
- غلبة مصالح الشخصية على المصالح العامة للمنظمة؛
- اهدار الكثير من الوقت والجهد والمال وانعكاس ذلك على موارد المنظمة؛

مراحل الصراع التنظيمي: اشار PONDY الى خمس مراحل يمر بها الصراع هي:

مرحلة الصراع الكامن: تتضمن هذه المرحلة الظروف الموضوعية لحدوث الصراع، والتي غالباً ما تتعلق بالتباين في الاهداف او الاعتمادية بين الاقسام، وغير ذلك من الاسباب التي تسهم في خلق صور الصراع شكل ضمني وغير معلن.

مرحلة ادراك الصراع: في هذه المرحلة يتم ادراك او ملاحظة الصراع بين الأفراد او الجماعات وتلعب المعلومات المناسبة خلال القنوات الاتصالات دوراً مهماً تغذية صور ومدركات هذا الصراع.

مرحلة الشعور بالصراع: تتمثل هذه المرحلة تداخلاً واضحاً مع المرحلة السابقة وغالبا ما يصعب الفصل بينهما وتتولى فيها اشكال من الخلاف الفردي او الجماعي المشجعة على الصراع وللاشارة الادراكية وغالباً ما

يتبلور الصراع بشكل اوضح عن طبيعته ومسبباته وما سوف يؤدي اليه وفي ضوء ذلك يحاول المتصارعون التحقيق من الاثار الناجمة عنه.

اظهار الصراع: يمارس الفرد او الجماعة في هذه المرحلة اسلوباً علنياً في الصراع اي ان الصراع يتبلور من خلال السلوك العلني الذي يمارسه الفرد تجاه الاخرين، وقد يأخذ الصراع صوراً اخرى من اللامبالاة اوالطاعة للاوامر او القواعد السائدة كأسلوب عدائي يعبر عن العصيان.

مرحلة ما بعد الصراع: تمثل هذه المرحلة صورة لصراع العلني بين الافراد او الجماعات او المنظمات ويحصل هنا احد الامرين اولهما ان الموقف الذي ادى الى نشوء الصراع يعد اساسياً ولا يمكن حله او معالجته وهذا غالباً ما يؤدي الى تفكيك المنظمة والحاق الضرر بها وبأهدافها وربما الى زوالها، اما الامر الثاني: وهو الاكثر احتمالاً حيث يرجع الى اعتماد السبل لكفيلة بمعالجة الصراع وتخفيف حدته بين الاطراف المتصارعة ومحاولة تحقيق الرضا بينهما . لذا فاذا حصل ذلك يؤدي الى زيادة التعاون الوظيفي بين الافراد.

لذلك فلابد من ادارة المنظمة من اتباع انجح السبل لمعالجة الصراع ومواجهته دون الحاق الاضرار بالمنظمة وبأهدافها.

مستويات الصراع:

اولا: الصراع على مستوى الفرد: يمثل هذا النوع من الصراع ظاهرة صراع الفرد مع ذاته عند قيامه باتخاذ القرارات ويمكن ان ينشأ لأسباب منها: عدم تقبل القرار، عدم التأكد، عدم القدرة على المقارنة،...

ثانيا: الصراع بين المنظمات يحصل نتيجة اختلاف الافراد في المنظمة او نتيجة عدم امكانية اختيار البديل بين الافراد في ظل اهداف الفرد ومدركات العامة، وهذا قد يؤدي الى ظهور حالة الصراع التنظيمي بين الافراد والجماعات. تتمثل في:

الصراع الافراد في المنظمة

الصراع الجماعات في المنظمة

الصراع بين المنظمات: التباين بين المدركات والاهداف وسبل تحقيقها اضافة الى محدودية البيئية مثل: حجم الأسواق وهيكل العرض والطلب والاسعار والقدرة الشرائية المتباينة للأفراد وغيرها، من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية، التي تؤدي الى ظهور الصراع بين المنظمات المختلفة.

استراتيجيات مواجهة الصراع

- استراتيجية استخدام القوة والسيطرة : تستند وتلجأ للسلطة الرسمية بهدف تطبيق سياسية الاذعان على الطرف الاخر.
- استراتيجية التعاون: تلجأ الادارة الى توفير الوسائل الكفيلة لتعاون الطرفين.
- استراتيجية الحل الوسيط: نجد كل طرف او كلاهما يريد التنازل او التقارب، لذا تسعى الى التفاوض بينهم.
- استراتيجية التجنب: تجاهل موقف الصراع –تقليل الاتصال والاحتكاك بين الطرفين لتجنب المشاكل.
- استراتيجية التكيف: البحث عن السبب وبالتالي اتباع اسلوب الايثار.

المحور التاسع: الابداع التنظيمي

مفهوم الابداع التنظيمي:

يعد الإبداع التنظيمي من الركائز الأساسية التي تساهم في تطور المنظمات وتفوقها في بيئات الأعمال المتغيرة. فهو يتضمن تطبيق أفكار جديدة داخل المنظمة، سواء تم تطويرها داخليًا أو تم استعارته من الخارج، وتشمل هذه الأفكار جوانب متعددة مثل المنتجات، السياسات، العمليات، والوسائل.

وهو كذلك افكار جديدة غير مطروحة سابقاً، وتعتمد على القدرات الشخصية للفرد ونتاج تفاعله مع البيئة الخارجية.

الإبداع التنظيمي هو التوصل إلى حلول مبتكرة لمشكلات معينة أو تقديم أفكار جديدة لم تكن موجودة مسبقًا. يعتمد الإبداع على القدرات الشخصية للفرد وتفاعله مع البيئة المحيطة، مما يساهم في تقديم حلول خلاقة وفعّالة. كما أن الابتكار هو التطبيق الفعلي لتلك الأفكار بشكل مبدع.

الحاجة الى الابداع:

- الظروف المتغيرة التي تعيشها المنظمات، ما يحتم عليها الاستجابة لهذه المتغيرات بأسلوب ابداعي يضمن البقاء والاستمرار الانظمة.
- يحتم الابداع الفني والتكنولوجي في مجال السلع والخدمات وطرق انتاجها الى الاستجابة للثورة التكنولوجية. وما يستلزم من تغير في هيكل المنظمة واسلوب ادارتها بطرق ابداعية ايضا، ما يمكنها من زيادة ارباحها وقدرتها على المنافسة والاستمرار في السوق من خلال ضمانها لحصتها السوقية بين المنظمات المنافسة.

مراحل عملية الابداع:

مرحلة الاهتمام: تتضمن الاحساس بالمشكلة والدراية بها

مرحلة الاعداد: الاستغراق في المشكلة ويتم فيها جمع المعلومات.

مرحلة الاحتضان: حضانة وحفظ المعلومات وتنظيمها.

مرحلة البزوغ: استنارة الافكار وظهور الحلول المبدعة.

مرحلة التحقق: اختبار الفكرة وتطبيقها بشكل عملي.

انواع الابداع التنظيمي:

الابداع الاداري :يتضمن التغييرات في الهيكل التنظيمي، تصميم الوظائف، عمليات المنظمة، سياسات واستراتيجيات جديدة، أنظمة الرقابة،...

الابداع الفني: يشمل تطوير منتجات او خدمات جديدة، او ادخال تقنيات حديثة لتحسين الانتاجية والعمليات، تغيرات في اساليب الانتاج، ادخال الحاسوب في العمل،...

مستويات الابداع التنظيمي:

الابداع على المستوى الفردي: يعتمد على المعرفة، التعليم، الذكاء، الشخصية، العادات الاجتماعية

الابداع على المستوى الجماعي: يتضمن التزام الفرق بالتميز وتقديم الدعم للإبداع الجماعي.

الابداع على المستوى المنظمات: يشمل تنمية المهارات الإبداعية عبر تدريب وتطوير الفرق.

العوامل التي تؤثر على ادارة الابداع

- أهمية التنمية والتدريب: تسهم برامج التدريب في تعزيز من تطوير المهارات الإبداعية للأفراد وتحفيزهم على ابتكار حلول جديدة.
- أهمية الثواب والعقاب: الثواب يعزز من الدافع لدى الموظفين لمواصلة الابتكار، بينما العقاب يجب أن يُستخدم بحذر، بحيث لا يثبط عزيمة الموظفين أو يخلق بيئة تخوف تحول دون المجازفة بأفكار جديدة. فوجود نظام الحوافز الملموسة وغير الملموسة لتشجيع الإبداع يؤدي إلى تعزيز بيئة العمل الإبداعية.
- أهمية السلطة والقيادة: القدرة على توجيه الافراد والجماعات نحو أهداف واضحة، مع توفير الحرية اللازمة للموظفين للتفكير بطريقة غير تقليدية.

معوقات الابداع التنظيمي:

الشخصية :خوف الافراد من عرض افكارهم، التمسك بالنمط التقليدي، عدم الاستقلالية،..

التنظيمية :الالتزام الصارم بالقوانين، غياب القيادة الادارية المؤهلة،قلة الثقة بين الادارة والعاملين.

تطوير وتنمية الابداع التنظيمي: يتطلب مجموعة من الاستراتيجيات التي تركز على خلق بيئة داعمة ومحفزة للإبداع داخل المنظمة تتمثل في:

✍ بناء تقبل التغيير: تشجيع ثقافة تقبل التغيير داخل المنظمة يساهم في تطوير الإبداع، من خلال مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات.

✍ تشجيع الأفكار الجديدة: فتح قنوات لتبادل الأفكار الجديدة وتحفيز الموظفين على الابتكار.

التفاعل بين الأفراد والجماعات: تعزيز التعاون بين الأفراد يمكن أن يولد أفكارًا إبداعية جديدة.

✍ العصف الذهني: يعد أحد الأدوات الفعّالة في توليد الأفكار الإبداعية، التي تشجع على التفكير الحر وتوليد أكبر عدد ممكن من الأفكار دون تقييم أو نقد. والتي يمكن أن تكون مفتاحًا لاكتشاف حلول جديدة للمشكلة.

✍ منح الاعتراف والتقدير: تقدير الأفكار الإبداعية والاعتراف بها يعزز من دافع الموظفين للمشاركة في عمليات الابتكار، فيجب أن تُكافئ الإبداعات المتميزة من خلال التقدير العلني، المكافآت المادية، أو حتى فرص النمو المهني، ممّا يشجع على المزيد من الإبداع.

المحور العاشر: التطوير والتغيير التنظيمي

تشهد المنظمات في عصرنا الحالي تغيرات بيئية جذرية ومتسارعة لم تشهدها من قبل فالبيئة أشبه ماتوصف بالبيئة المضطربة، والتغيير يحيط بالمنظمات من كل حدب وصوب وموجودة دائماً.

فالمنظمات التي تسعى للبقاء والنمو لا تستطيع ان تقف مكتوفة الايدي وان تترك الامور للظروف والصدف تتحكم بمصير المنظمة، وتملي عليها نوع التغيير او المحافظة على الوضع الراهن بل يتوجب على المسؤولين السعي الجاد لإدارة عملية التغيير فيقول كريس ارجيرس CHRIS ARGYRIS " ان المسؤولين المبدعين الذين يتوقعون التغيير هم الامل الوحيد لمواجهة المستقبل بنجاح، وان اعظم المسؤولين هم الذين سيكونون قادرين على ادارة التغيير".

فمن خلال الجهود الواعية المتواصلة لمراقبة ورصد وتشخيص المتغيرات البيئة الداخلية والخارجية، وتخطيط التغيرات اللازمة لكي تتمكن المنظمة من التكيف مع هذه المتغيرات وتحسين قدرات المنظمة على حل مشكلات يمكن ان تصبح المنظمة اكثر كفاءة وفاعلية في تحقيق اهدافها.

فبدون التغيير تفقد الادارة ديناميكية الاداء والمرونة اللازمة للبقاء في علم التنافسية فالتغيير عملية مستمرة تعيشها المنظمات لتتمكن من البقاء والاستمرار، وقد تحدث عملية التغيير تحت تأثير التغيرات البيئة ذات صلة بمدخلات المنظمة او بعملياتها او مخرجاتها.

مفهوم التغيير التنظيمي

هو عملية هادفة وواعية تهدف إلى تحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي، مما يسمح للمنظمة بالانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات.

كما يعرف التغيير التنظيمي على انه مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل، وتجديد عملياتها على ان يتم ذلك من خلال احداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة، مع تركيز خاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيها وذلك بمساعدة مستشار او خبير في التغيير الذي يقوم بإقناع اعضاء المنظمة بل لأفكار الجديدة .

أما التطوير التنظيمي فهو نوع محدد من التغيير المخطط الذي يهدف إلى تحسين قدرة الأفراد داخل المنظمة على أداء مهامهم بصورة أفضل.

وهو كذلك عملية مخططة ومقصودة وتهدف الى تمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية وكذلك تحسين قدرتها على حل مشكلاتها وذلك بإحداث على متغيرات المدخلات ومتغيرات الانشطة والعمليات، ويتم هذا بموجب استخدام مبادئ العلوم السلوكية.

فالتغيير التنظيمي هو عملية موجهة ومقصودة تسعى لتحقيق التكيف الداخلي والخارجي بما يضمن الانتقال الى حالة تنظيمية اكثر قدرة على حل المشكلات، اما التطوير التنظيمي فهو عملية مخططة ومنتظمة يتم بموجبها استخدام مبادئ واساليب العلوم السلوكية في منظمة قائمة فعلاً من اجل احداث تحسين ورفع كفاءتها، وبهدف احداث تغيير شامل في المنظمة كلها وباعتماد نتائج البحوث والدراسات التنظيمية، فهو اذن استراتيجية مميزة لنقل المنظمات الى حال افضل.

ومن بين الأسباب التي تؤدي الى ظهور التغيير والتطوير التنظيمي:

- البيئة الداخلية والخارجية: تتبنى المنظمة فلسفة التغير والتطوير التنظيمي لمواكبة التطورات هذه البيئة وتغيراتها المستمرة ولتبقى المنظمة على اتصال وتفاعل دائم مع بيئتها داخلية وخارجية.
- اصبحت المشكلات التنظيمية واقعاً قائماً، ما يجعل في المقابل عمليات التغيير واقعاً قائماً، لذا اصبحت عمليات التغيير واحداث التطوير مطلباً دائماً في حياة المنظمة.
- الاستخدام الامثل للموارد، وذلك يتطلب تطويراً على العمليات الانتاجية؛
- حاجة المنظمة الى تحقيق الاهداف باقل ما يمكن من السلبيات والاخطاء؛

قوى واسباب التغيير والتطوير التنظيمي:

لا يحدث التغيير والتطوير التنظيمي في اي المنظمة من فراغ او من العدم بل يكون نتيجة قوى او سبب ما ناشئ من داخل المنظمة او من خارجها، ويمكن حصرها في ثلاث عناصر: تغيير الهيكل التنظيمي، الجوانب التكنولوجية، الجوانب السلوكية)، وتتمثل في:

القوى الداخلية:

- تغيير في اهداف المنظمة، استراتيجتها، رسالتها، تغيير هيكلها او ثقافتها....
- ادخال اجهزة ومعدات جديدة؛
- تدني معنويات العاملين؛
- الدمج مع منظمات اخرى؛
- تدني الارباح؛
- ادخال نظم معالجة معلومات متطورة؛

القوى الخارجية:

- المنافسة الشديدة بين المنظمات؛
- اصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة؛
- تغيرات السريعة في اسعار المواد؛
- حدود ازمة خارجية طارئة؛
- ظاهرة العولمة؛
- ثورة المعلومات والاتصالات؛
- الاوضاع الاقتصادية تعتبر القوة الرئيسية بصورة دائمة للتغيير؛

خصائص التغيير والتطوير التنظيمي:

- الاستهدافية: التغيير عملية مستهدفة لا تحدث من فراغ او من العدم بل يكون نتيجة قوى او سبب نتيجة تواكبها مع التغيرات البيئية، تتجه الى تحقيق هدف.
- الواقعية: ترتبط ادارة التغيير بالواقع العلمي الذي تعيشه المنظمة وان يتم في اطار امكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها .
- التوافقية: التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.
- الفاعلية: يتعين ان تكون ادارة التغيير فعّالة أي تملك القدرة على التأثير على الاخرين وتوجيههم نحو التغيرات المستهدفة.
- المشاركة: مشاركة القوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.

- الشرعية: يجب ان يتم التغيير في اطار الشرعية القانونية والأخلاقية.
- الاصلاح: حتى تنجح ادارة التغيير يجب اصلاح ما هو قائم من عيوب ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة.
- القدرة على التطوير والابتكار: خاصية عملية لازمة لإدارة التغيير فالتغيير يتعين ان يعمل على الانتقال الى حال افضل ممّا هو قائم حاليا.
- القدرة على التكيف السريع مع الاحداث والسيطرة عليها والتحكم في اتجاهها من اجل تحقيق فاعلية المنظمة.

مراحل التغيير والتطوير التنظيمي:

يرى كورت ليفين KURT LEVEN ان عملية التغيير تتضمن ثلاث مراحل:

1- الاعتراف بالحاجة للتغيير: تعتبر هذه المرحلة مهمة جداً، لانه من خلالها يتم التوعية والاحساس باهمية الحاجة للتغيير لدى العاملين، ايجاد الاستعداد والدافعية لدى العامل من اجل تعلم اشياء جديدة من خلال التاكيد على عدم جدوى وملائمة الاساليب والطرق، الممارسات الحالية للعمل.

2- مرحلة تنفيذ التغيير: تبدأ هذه المرحلة بعملية تشخيص المشكلة وتحديد البدائل الممكنة، ثم اختيار ما يلاءم المنظمة وثقافتها وتنظيمها....

3- مرحلة تثبيت التغيير: يسعى مسؤولي التغيير الى المحافظة على ما تم تحقيقه كتعديل الثقافة التنظيمية، واتجاهات العاملين واساليب العمل، يعني ان ما كتسبه العامل من افكار ومهارات واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير يتم دمجه في الممارسات الفعلية، من خلال استخدام التدعيم والتعزيز الايجابي لتفعيل التغيير المرغوب او استخدام التدريب الاضافي لتعزيز استقرار التغيير.

اهداف التغيير والتطوير التنظيمي:

- قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة المحيط بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو؛
- قدرة المنظمة على التعاون بين مختلف الاطراف الفاعلة من اجل انجاز الاهداف العامة للمنظمة؛
- مساعدة الافراد على تشخيص مشكلاتهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب؛
- تشجيع الافراد العاملين على تحقيق الاهداف التنظيمية وتحقيق الرضى الوظيفي لهم؛

- الكشف عن الصراع بهدف ادارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة؛
- بناء جو من الثقة بين العاملين؛
- تمكين المديرين من اتباع اسلوب الادارة بالأهداف بدلاً من اساليب الادارة التقليدية؛
- مساعد المنظمة على حل المشاكل من خلال المعلومات عن عمليات ونتائج المنظمة؛

انواع التغيير والتطوير التنظيمي: يمكن تصنيف انواع التغيير وفق المعايير التالية:

اولا: التغيير الشامل والتغيير الجزئي:

أ- تغيير شامل: يشمل كل مصالح التنظيم ومجالاته، كالتغيير مثلا في سياسة المؤسسة أو إستراتجياتها، وهنا يتطلب الأمر التغيير في كثير من مستويات التنظيم بهدف دعم المشروع بأكمله.

ب- تغيير جزئي: يتعلق أساسا بجانب معين كالجانب التقني التسويقي، كأن تلجأ المؤسسة إلى إدخال آلات جديدة أو الاعتماد على تكنولوجيا حديثة في الإنتاج، وما يعاب على هذا النوع الأخير أنه يركز في إنجازه على جانب معين دون الجوانب الأخرى وهو ما يحدث حالة من اللاتوازن، فالتكنولوجيا الجديدة غالبا ما تقترن بها سلوكات جديدة الأمر الذي يعطي للمشروع أكثر فعالية.

ثانيا: التغيير المادي والتغيير المعنوي:

أ- التغيير المادي : مثل التغيير الهيكلي والتكنولوجي .

ب - التغيير المعنوي : مثل التغيير النفسي والإجتماعي كانماط سلوك العاملين وأساليب العمل.

ثالثا: التغيير السريع والتغيير التدريجي:

التغيير التدريجي البطيء يكون عادة اكثر رسوخا من التغيير السريع المفاجئ، الا ان اختيار السرعة المناسبة لأحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظرف.

مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي :

تعتبر مقاومة التغيير امرا حتمياً، مثل التغيير باعتباره امر حتمي لا مفر منه فالعامل بطبيعته يميل الى مقاومة تغيير الوضع الراهن لما قد يسببه التغيير، من اسباب التي تدعو العمال مقاومة التغيير.

- الخوف من المجهول؛
- الحاجة للامان والاستقرار؛
- فقدان الامن الوظيفي؛
- تهديد مصالح ومزايا مكتسبة؛
- الافتقار للموارد؛
- مناخ عدم الثقة؛
- الضغط من طرف الاخرين باتجاه مقاومة التغيير؛

استراتيجيات المنظمات في التعامل مع مقاومة التغيير :

فمع ازدياد شدة مقاومة التغيير في المنظمة فان احتمالات نجاح التغيير تصبح محدودة جداً ومن هنا على ادارة المنظمة ان تسعى الى اتباع جراءات ووسائل كفيلة لمعالجة ذلك:مثل

1 –التعليم والاتصال؛

2- المشاركة والاندماج؛

3- التسهيل والدعم والمؤازرة؛

4- التفاوض والاتفاق؛

5- تشكيل لجان وفرق؛

6- اسلوب التهديد؛

عوامل نجاح برامج التغيير والتطوير التنظيمي:

1- دعم وتأييد القادة الاداريين لجهود التغيير مما يضمن له الاستمرارية وتحقيق النتائج؛

2- توفير المناخ الملائم الذي يقبل التغيير ولا يعارضه؛

3- وجود خبراء او وكلاء تغيير يمتلكون مهارات فكرية وإنسانية وفنية ترتبط بالتغيير؛

4- اشراك الافراد والجماعات الذين سيتأثرون في رسم اهدافه والتخطيط له وتنفيذه؛

5- شرح وتوضيح دوافع وأسباب التغيير للإفراد العاملين؛

6- بيان الفوائد المادية والمعنوية التي ستترتب على عملية التغيير للإفراد؛

7- عدم اغفال دور غير الرسمية لما لها من تأثير على سلوك الفرد؛

8- معرفة مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيمية بأسلوب علمي؛

9- تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومركزه؛

10- توفر الموارد البشرية والمادية والفنية التي تهيئ للتغيير وتساعده على تنفيذه؛

المحور الحادي عشر: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة في المنظمات

تعريف المسؤولية الاجتماعية: يمكن حصرها في ثلاث معاني:

- المسؤولية الاجتماعية كالتزام اجتماعي، تسعى المنظمة لتحقيق الربحية ضمن إطار قانوني، مما يعني التزامها بممارسات قانونية وأخلاقية.
- المسؤولية الاجتماعية كتفاعل اجتماعي، تشمل الأفعال التطوعية التي تتجاوز المتطلبات القانونية، حيث تتفاعل المنظمة مع جميع أصحاب المصلحة مثل حملة الأسهم، الناشطين الاجتماعيين، والمستهلكين.
- المسؤولية الاجتماعية كاستجابة اجتماعية: تتضمن تبني مواقف تجاه قضايا اجتماعية عامة، استجابة لاحتياجات المجتمع المستقبلية، والسعي للقيام بأفعال لحل مشاكل اجتماعية، مثل توفير فرص العمل للشباب.

مجال تطبيق المسؤولية الاجتماعية: المنظمة التي تود ممارسة مسؤوليتها الاجتماعية أو تلتزم بمبادئ التنمية المستدامة تعمل في المجالات التالية:

- احترام البيئة: مكافحة التلوث، إدارة الفضلات، الاستغلال العقلاني للمواد الأولية.
- الأمان في الإنتاج: توفير بيئة آمنة ومنتجات تحقق معايير الأمان.
- احترام حقوق الإنسان: احترام قوانين حقوق العمل، مكافحة عمل الأطفال، ضمان ظروف عمل إنسانية.
- الالتزام بأخلاقيات الإدارة: مكافحة الفساد والرشوة.
- الاندماج في المجتمع: المساهمة في التنمية المحلية، والتفاعل مع أصحاب المصلحة.

أهم المؤشرات التي تقيس الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال:

- مؤشر الأداء الاجتماعي للعاملين بالمنظمة: يشمل جميع التكاليف التي تهدف لتحسين رفاهية العاملين وتعميق ولائهم.
- مؤشر الأداء الاجتماعي لحماية البيئة: يشمل التكاليف المتعلقة بحماية البيئة والتقليل من الأضرار الناجمة عن الأنشطة الصناعية.

- مؤشر الأداء الاجتماعي للمجتمع: يتضمن التكاليف المتعلقة بالمساهمة في خدمة المجتمع مثل التبرعات والمشاريع التعليمية والثقافية.
- مؤشر الأداء الاجتماعي لتطوير الإنتاج: يتعلق بتكاليف ضمان جودة الإنتاج وخدمات ما بعد البيع.

أخلاقيات الإدارة: هي مجموعة من المبادئ التي تأمر وتنهي عن سلوكيات معينة تحت ظروف معينة.

مجالات أخلاقيات الإدارة: إن الأخلاقيات تشمل العمل الإداري في جميع نواحيه، إلا أنه يمكن حصرها في ثلاث مجالات رئيسية، وذلك كما يلي:

أ- كيف تعامل المنظمة العاملين؟ إن تصرفات المدراء تحدد المعايير الأخلاقية التي تنتهجها المنظمة في معاملة العاملين بها، مثل هذه العلاقة تمتد لتشمل مجالات مختلفة مثل الاستقطاب والاختبار، الأجور والحوافز والترقية، وظروف العمل المادية، والتقاعد.....الخ،

ب- كيف يعامل الموظفون المنظمة؟ يوجد الكثير من المجالات الأخلاقية التي لها علاقة بكيفية تعامل العاملين مع المنظمة، كالحفاظ على أسرار العمل، وأن لا تفضل المصلحة الشخصية على حساب المنظمة، وأن لا تقبل هدايا ورشاوي مقابل تسوية وضعية ما أو التعامل مع ممول معين.

ث- **كيف تعامل المنظمة مع الاطراف الأخرى؟** يتضمن التعامل مع المستهلكين والمنافسين وحملة الأسهم وفقًا لأخلاقيات العمل.

فيما يخص المعاملة مع المستهلكين: إن الأخلاقيات الإدارية في مجال العلاقات بالمستهلكين تستلزم أن تتمتع منتجات المنظمة بالأمان وتوافر المعلومات الكافية عن مكوناتها وكيفية استخدامها وأساليب صيانتها أو تخزينها، ذات أسعارها ملائمة...

فيما يخص المعاملة مع المنافسين: يجب أن تكون المعاملة مع المنافسين ضمن إطار أخلاقي، حيث يجب على المديرين تجنب أساليب المنافسة الضارة مثل التسعير أقل من التكلفة لإخراج المنافس من السوق أو الإساءة لسمعة المنافس...

فيما يخص التعامل مع حملة الأسهم: إن المعايير الأخلاقية تستلزم أن يتمتع المدراء بالمصداقية في علاقتهم بحملة الأسهم، من حيث تزويدهم بمعلومات دقيقة عن الموقف المالي للمنظمة وأداء الأسهم في السوق والاحتفاظ بتسجيلات دقيقة وحديثة.

الالتزام بأخلاقيات الأعمال من أجل ترسيخ المسؤولية الاجتماعية في المنظمة: إن نجاح المسؤولية الاجتماعية يتوقف بدرجة كبيرة على مدى استعداد أفرادها لتبني هذا التوجه واقتناعهم به، ويتم هذا الاستعداد من خلال ثلاث آليات أساسية تفصل في مصير المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات. تتمثل هذه الآليات في:

1- مكافحة الفساد

2- الالتزام بمواطنة المنظمات: أن مواطنة المنظمات هي مجموعة المسؤوليات التي تمتد على نطاق واسع نسبيا يبدأ من المالكين ويمتد إلى الأطراف الأخرى وصولا إلى المجتمع.

3- ثقافة المنظمة وأخلاقيات الأعمال.

المحور الثاني عشر: اتخاذ القرار في المنظمات

يعرف **القرار** على انه لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة على اساس توقعات معينة لمتخذ القرار، فالقرار لا يجب ان يكون متأخر عن الهدف المسطر له ولا قبل أوانه، كما يكون اختيار البدائل مرتبط بتوقعات متخذي القرار.

مفهوم اتخاذ القرار :

- اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل في تحقيق الأهداف المطلوبة.
- اختيار بديل من بين بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
- العملية التي تبني على الدراسة والتفكير الموضوع للوصول إلى القرار المعين أي الاختيار بين البدائل.
- اختيار البديل الأمثل في محيط من العقلانية محدودة.

سيرورة اتخاذ القرار:

أولا: تحديد المشكلة: يساعد الاسلوب المعياري في تحليل المعلومات التي تختص بالاداء الفعلي والاداء المخطط أو المعيار من الكشف عن وجود مشكلات في النظام والتي تواجه المؤسسة، مما يتيح على متخذ القرار في هذا السياق من تحديد المشكلة من منظور المقارنة مع ما هو مخطط له و معرفة مكان الخلل واستعابها وفهمها والتعبير عنها، ووصفها بطريقة تقنية أو العلمية أو باللغة الفنية المحددة تتيح لبقية أفراد المنظمة أو أهل الاختصاص من فهمها وتبادل المعارف والاراء حولها.

ثانيا: تحديد البدائل: هي البحث عن الحلول الممكنة التي تستطيع حل هذه المشكلة كل حس بطريقته مما يفتح المجال لمتخذ القرار مجال المفاضلة.

ثالثا: تقييم البديل: تصنيف هذه الحلول وفق العناصر والخصائص التي تشترك فيها والمطلوب منها تلخيصها ضمن معايير تتيح الانصاف في المقارنة مثل: العائد والتكلفة، الزمن و المردودية .....الخ.

رابعا: اختيار البديل الافضل (اتخاذ القرار): اخر مرحلة من مراحل اتخاذ القرار وهو اختيار حل واحد من مجموعة من البدائل طبعا المحقق للهدف والافضل من ناحية المعيار الذي ينتمي له، لكن الجدير بالادارة اتباع نوع

معين من الرقابة للتأكد من فاعلية هذا القرار، والرقابة هنا هي بمثابة التغذية العكسية لقرارات لاحقة من هذا القبيل من أجل تحسين وترشيد قرارته مستقبلا، أو قرارات تصحيحية للقرارات التي سبقت.

انواع القرارات :

- **بنية القرار:**

قرارات مبرمجة: هي قرارات متكررة روتينية ومحددة جيدا. لها اجراءات معروفة ومحددة مسبقا للتعامل معها.

قرارات غير مبرمجة: عادة ما تظهر الحاجة لاتخاذها عندما تواجه المؤسسة المشكلة لأول مرة ولا توجد خبرات مسبقة بكيفية حلها، ولا توجد معايير واضحة لتقييم البدائل. والاختيار بينها، و لذلك فإن الظروف التي تسود هذه الحالة هي ظروف عدم التأكد بشأن بدائل نتائج التصرفات البديلة، و نتيجة لهذه الخصائص، فان كل قرار يتم صنعه وفقا لمتطلبات وظروف وخصائص المشكلة، ولا توجد أنماط موحدة لحل هذا النوع من المشكلات، ويمكن لمتخذ القرار في هذه الحالة استخدام حكمه الشخصي وتقييمه ورؤيته للمشكلة، وهي قرارات غير متكررة وكل منها له طبيعته المميزة و غالبا ما تكون على درجة من الأهمية.

- **نوع المشاركة:** ونعني بهذا التصنيف من يخول لهم القانون بصنع القرارات داخل المنظمة والآثار التي تترتب عن ذلك:

قرارات فردية: وهي التي يقوم باتخاذها مدير واحد بصفته المسؤول الأول في المنظمة والقانون يسمح له باتخاذها كقرارات المتعلقة بالتوظيف والترقية والفصل.

قرارات تنظيمية: وهي التي يشارك في اتخاذها العديد من المديرين واللجان في الاجتماعات من قواعد عامة ملزمة تطبق على عدد غير محدود من الأفراد مثل إصدار اللوائح وتحديد السلطات الواجب إتباعها.

- **المستويات الإدارية:**

قرارات إستراتيجية: هي القرارات التي تحدد ما سوف تكون عليه المنظمة في المستقبل مثل حجمها أو مركزها التنافسي أو حصتها السوقية.

الإدارة العليا هي المسئولة عن هذا النوع من القرارات ومن أبرز خصائصها كونها نادرة التكرار وتتعلق بالمنظمة ككل وتتخذ في حالة عدم التأكد.

قرارات تكتيكية: هي القرارات الوظيفية التي يتم اتخاذها في مستوى الإدارة الوسطى للوصول بالأنشطة الوظيفية المختلفة في المنظمة كالإنتاج والتسويق ووظيفة الموارد البشرية ...، وتتميز بكونها تتعلق بالأنشطة قصيرة الآجل وتنطوي على درجة مقبولة من التأكد وهي تكون عادة أقل غموضا وتعقد وأقل تكرار مثل اتخاذ القرار يخص وضع مصلحة المراقبة على جميع الخطوط الإنتاج، المالية، الإدارة ...الخ.

قرارات تشغيلية: هي المتعلقة بالتأكد من أن المهام والأنشطة قد تم تنفيذها بكفاءة وفعالية وهي تهدف لتسيير الأمور العادية وحل المشاكل اليومية وهي قرارات كثيرة التكرار مثلا قرار تحديد الكمية اللازمة من المادة الأولية من أجل وضع المخزون في معدل الآمان حساب أجور العمال وتوزيعه وقرار مراقبة جودة المنتج.

المحور الثالث عشر: المنظمات الذكية

مفهوم المنظمة الذكية: Smart or Intelligent Organization

ان فكرة المنظمة الذكية لها تاثير عميق في كيفية التفكير حول حياة هذه المنظمات، فالافكار التي بنيت عليها تمثل تحدياً للمنظمة لاستعمال المعرفة لوضع الاستراتيجيات التنافسية والتوسيعية على المستويين المحلي والدولي.

المنظمة الذكية هي المنظمة التي لديها درجة ذكاء تتبنى ثقافة وسلوك التميز وادارة الجودة الشاملة وذات قيادة جماعية ووجود درجة عالية من الولاء والانتماء لدى العاملين مع الحرص على الاستفادة من تكنولوجي المعلومات والاتصالات ومنها الذكاء الاصطناعي.

تعتبر جيل جديد من المنظمات في الوقت الحالي، ويعتبر هذا الفكر وجهة نظر حديثة تدعو الى نقلة اساسية في الطريقة التي تدار بها المنظمات مع الاخذ في الاعتبار التعلم والتعليم والمعرفة والتدريب والبحث والتنمية والابداع والابتكار والاستفادة من تكنولوجيا الاتصال والمعلومات.

تهتم بعملائها وحاجاتهم ورغباتهم وتستفيد من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتقنيات المختلفة الموجودة بالبيئة المحيطة بها، ولذلك فان التحدي الرئيسي امام المنظمات اليوم هو التاكد من توافر الافراد المهرة المتميزين وتدريبهم وتطويرهم وتنمية مهاراتهم.

هي المنظمة التي لديها درجة ذكاء عالية تتبنى ثقافة وسلوك التميز وادارة الجودة الشاملة وذات قيادة جماعية ووجود درجة عالية من الولاء والانتماء لدى العاملين مع الحرص على الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومنها الذكاء الاصطناعي.

مفهوم الذكاء التنظيمي:

هو قدرة المنظمة على التعلم والتكيف والمرونة والتصرف اتجاه المواقف والمشكلات والتفكير بالعلاقات تفكيراً بنائياً موجهاً نحو هدف ما.

بانه مدى امتلاك المستويات التنظيمية الى المعرفة والمهارة والخبرة الكافية التي تؤهلهم الى اتخاذ القرارات الصائبة التي تتعلق بمستقبل المنظمة ووجودها.

مفهوم الذكاء الاصطناعي:

هو علم بيني ومجال هام في حياة الفرد والمجتمع، يهدف الى تقديم برمجيات ذكية وصناعة الات ذكية للقيام باشياء واعمال مشابهة لما يقوم به الانسان، بهدف جعل الحياة والعمل افضل واسهل واقل تكلفة.

هو محاكاة لذكاء الانسان وفهم طبيعته عن طريق عمل برامج للحاسب الآلي قادرة على محاكاة السلوك الانساني المتسم بالذكاء، ويوجد الذكاء الاصطناعي حاليا في كل مكان حولنا، بداية من السيارات ذاتية القيادة والطائرات المسيرة بدون طيار وبرمجيات الترجمة أو الاستثمار وغيرها الكثير من التطبيقات المنتشرة في الحياه...

تحديات تواجه المنظمات في بيئة عالمية:

- التكيف مع التغيير المستمر: تعتمد المنظمات الذكية على الابتكار والتكنولوجيا الحديثة، وهذا يتطلب تكيفًا مستمرًا مع التغيرات السريعة في السوق والتكنولوجيا، قد يكون من الصعب على المنظمة الاستمرار في التكيف مع هذه التغيرات دون إحداث إرهاق للعاملين أو التأثير على استقرار العمليات.

- إدارة البيانات والمعرفة: أحد التحديات الرئيسية للمنظمات الذكية هو القدرة على إدارة الكم الهائل من البيانات والمعلومات بكفاءة يتطلب ذلك أنظمة قوية للتحليل والمعالجة، بالإضافة إلى القدرة على تحويل البيانات إلى معرفة قابلة للتنفيذ.

- الحفاظ على ثقافة الابتكار: على الرغم من أن الابتكار جزء أساسي من طبيعة المنظمة الذكية، فإن الحفاظ على هذه الثقافة يمكن أن يكون تحديًا قد يتسبب النجاح المستمر في خلق شعور بالرضا عن النفس، ممّا يؤدي إلى انخفاض في مستوى الابتكار والتجديد.

- إدارة التغيير التنظيمي: الانتقال إلى نموذج منظمة ذكية قد يتطلب تغييرات كبيرة في الهيكل التنظيمي والثقافة، فإدارة هذا التغيير بشكل فعّال يمكن أن يكون تحديًا كبيرًا، خاصة إذا كان هناك مقاومة من قبل الموظفين.

- الأمن السيبراني: مع الاعتماد الكبير على التكنولوجيا والبيانات، تواجه المنظمات الذكية تحديات متزايدة في مجال الأمن السيبراني، الحاجة لحماية المعلومات الحساسة والشبكات من الهجمات السيبرانية تعتبر من أبرز المخاطر التي يجب إدارتها.

- التكامل بين الأنظمة: غالبًا ما تعتمد المنظمات الذكية على الأنظمة والأدوات التكنولوجية المختلفة، ممّا يجعل التكامل بينها تحديًا كبيرًا لضمان سلاسة العمليات وتجنب الفجوات في المعلومات.

خصائص او مقومات المنظمة الذكية:

حسب Charles Handy حدد اربع خصائص للمنظمة الذكية وهي:

- حب الاستطلاع: تتميز المنظمة الذكية ببيئة تشجع الفضول والتعلم المستمر، فالعاملون فيها يسعون دائمًا لاكتشاف معلومات جديدة وتجريب أساليب مختلفة لتحسين العمليات والأداء.

- التسامح: تتسم المنظمة الذكية بتقبلها للأفكار الجديدة والاختلافات الثقافية والفكرية، تسامح المنظمة مع الأخطاء والتجارب الفاشلة يعتبر جزءًا من عملية التعلم والتطوير المستمر.

- الثقة: تتمتع المنظمة الذكية بثقافة تنظيمية مبنية على الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق والإدارة، هذه الثقة تدفع الموظفين إلى الابتكار والمبادرة دون الخوف من العقاب أو الفشل.

- الترابط: تعتمد المنظمة الذكية على الترابط الوثيق بين الأفراد والأقسام المختلفة، يسهم هذا الترابط في تعزيز التعاون وتبادل المعرفة والخبرات، مما يساهم في تحقيق الأهداف المشتركة بشكل أكثر فعالية.

مقومات المنظمة الذكية:

- تطبيق مبادئ الادارة، ومن هذه المبادئ نذكر: تقسيم العمل والتخصص، السلطة والمسؤولية، وحدة التوجيه، ....
- ممارسة كل وظائف الادارة وهي صنع القرارات والتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقاة؛
- تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة، ومن هذه المبادئ نذكر: رضا العميل، التطوير والتحسين لمعايير الجودة،....
- العمل على تحقيق الكفاءة: بمعنى حسن الاستفادة من الموارد او حسن استخدام الموارد التي تقرر استخدامها، فالكفاءة تشير الى انجاز عمل ما بطريقة امثل؛
- العمل على تحقيق الفاعلية: تحقيق النتائج او الوصول الى الاهداف وحسن اختيار العناصر الملائمة لتحقيق النتائج المستهدفة.

- العمل على تشجيع التفكير الابداعي والابتكاري، من خلال التجديد والتغيير الايجابي والاختراع والابداع والابتكار في العمل؛
- الالتزام بقيم واخلاقيات العمل والادارة: كالعدالة، المساواة، النزاهة،....
- الاصرار على تحقيق التميز: يشير الى قدرة الفرد على انجاز نتائج غير مسبوقة بتفوق بها على نفسه في ظل ظروف بيئية متغيرة.

قائمة المراجع:

أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للطباعة والنشر بالإسكندرية، مصر 2005

ادجار شاين، ترجمة محمد منير الاصبحي، محمد شحاته وهبي، الثقافة التنظيمية والقيادة، معهد الادارة العامة، مركز البحوث، مكتبة الملك فهد الوطنية ، الرياض،2011

جمال درهم زيد، اخلاقيات منظمات الاعمال ومسؤوليتها الاجتماعية في ضوء مبادئ الحوكمة، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، 2016.

خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، مطبعة دار الشؤون الثقافية العامة،بغداد،1989.

خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة 2009، عمان، الاردن

عبد القادر دربالي، نظرية المنظمات، منشورات مخبر لابداك، الطعة الاولى 2019، جامعة معسكر .

عبد الحميد بن الشيخ الحسين، تحليل المنظمات، مطبوعات جامعة منتوري قسنطينة 2004.

عبد الرزاق رمضان شبشابة، ادارة الاعمال –المبادئ –المفاهيم- الوظائف، الطبعة الاولى 2022، دار حميثرا للنشر، مصر.

عادل حرحوش صالح، منفذ محمد داغر، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، دار الكتب للطباعة والنشر، 2000.

علي حسين، نظرية اتخاذ القرارات الادارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الاردن،2008.

صالح بن محمد علي بطيش، منهج اتخاذ القرار، الجزيرة ، السعودية، 2003

طلق عوض الله السواط، طلعت عبد الوهاب سندي، طلال مسلط الشريف، الادارة العامة: المفاهيم، الوظائف، الانشطة، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، 1428

سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر، الطبعة الاولى، 1998، عمان

سنان غالب المرهضي، نظرية المنظمات، صنعاء، الطبعة الاولى2013

فاروق عبده فليه، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات لتعليمية، دار المسيرة، العراق.

نجم عبود نجم، اخلاقيات الادارة ومسؤولية الاعمال في شركات الاعمال،كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى 2006، الاردن

نفيسة محمد باشرى، فوزي شعبان مدكور، رباب فهمي، السلوك التنظيمي، كلية التجارة، جامعة القاهرة 2017.

محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الثالثة2008، دار وائل للنشر، عمان.

محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، الطبعة السادسة، 2013، دار وائل، عمان، الاردن

مدحت محمد ابو النصر، الذكاء الاصطناعي في المنظمات الذكية، الطبعة الاولى 2020، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.

مصطفى يوسف كافي، ادارة الصراع والازمات التنظيمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الادرن، عمان، الطبعة الاولى 2015

منال محمد الكردي، جلال ابراهيم العبد، مقدمة في نظام المعلومات الادارية، الدار الجامعية الاسكندرية الجديدة، سنة 2003.

مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة مداخل وعمليات، مطبعة شفيق، بغداد1988.

منصور محمد اسماعيل العريقي، السلوك التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الثانية، صنعاء، 2013.

تريكي حسان، مطبوعة نظريات المؤسسة، السنة الجامعية: 2014-2015 جامعة الطارف.

حاجي كريمة، مطبوعة محاضرات في السلوك التنظيمي، موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر تخصص لدارة الموارد البشرية والسنة الاولى ماستر تخصص ادارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، علوم التسيير، جامعة بشار، السنة الجامعية: 2019-2020.

عياد سيدي محمد، محاضرات في مقياس إدارة التغيير التنظيمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، علوم التسيير، جامعة تلمسان، السنة الجامعية: 2019-2020

عيسى حريش، محاضرات نظرية المنظمات

زكية مقري، محاضرات حول نظرية المنظمات موجهة لطلبة ماستر السنة الاولى تخصص تسيير المؤسسات بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 2017

صاولي مراد، نظرية المنظمات، مطبوعة بيداغوجية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945قالمة، السنة الجامعية 2018-2019

وهابي كلثوم، محاضرات في مقياس النظريات الاقتصادية للمنشأة، موجهة إلى السنة أولى ماستر تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية و علوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة، السنة الجامعية 2021-2022.

نور الدين تاوريريت، اطروحة دكتوراه حول موضوع قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، تخصص علم نفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمود منتوري قسنطينة، السنة الجامعية 2005-2006.

رتيمي الفضيل ، رتيمي أسماء، عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم، الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، قسم العلوم الاجتماعية، العدد 10جوان 2013

هادي عبد الحسين مطر، الكلية التقنية السليمانية، إدارة الصراع في المنظمات دراسة نظرية لأسباب ومراحل الصراعات، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 3، العدد1، 2014.

المسؤولية الاجتماعية للشركات ودورها في التنمية، تقارير معلوماتية، مجلس الوزراء، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، مصر، السنة الخامسة العدد 57سبتمبر 2011.

الصراع التنظيمي، وعد حبش أحمد الحديدي

https://www.iasj.net/iasj/download/731d0af4cee675ca

Francine Seguine et Jean françois claude, L'analyse des organisations, TOME 1 , Les théories de l'organisation , Gaetan morin Edition, 1992

Jean michel plane, Théorie des organisations, 2ème Edition, DUNOD, 2007