



الرقم 04/ع.م/2021.

مستخرج من محضر المجلس العلمي للمعهد

ليوم: 01 / 07 / 2021 .

الموضوع: اعتماد مطبوعات جامعية .

يشهد رئيس المجلس العلمي للمعهد ،بناءا على محضر اجتماع المجلس

العلمي رقم : 2021/02 ، ليوم : الفاتح من شهر جويلية عام الفين وواحد وعشرون ،

والمتضمن في جدول أعماله : مطبوعات جامعية ، أن مطبوعة :

الدكتور: خاضر صالح - أستاذ محاضر - أ -

شعبة: التدريب الرياضي النخبوي سنة أولى ماستر

بعنوان : علم الاجتماع التنظيم الرياضي

قد تم قبولها واعتمادها

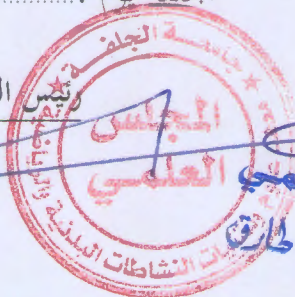
بناءا على:

➤ شهادة تدريس المقياس المقدمة.

➤ تقارير الخبرة الإيجابية.

الجلفة يوم : 1 أكتوبر 2021

رئيس المجلس العلمي



رئيس المجلس العلمي
إمضاء: و. برانيمي طاق



جامعة زيان عاشور - الجربة -

محمد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

القسم: التدريب الرياضي النخبوي



مطبوعة، علم الاجتماع التطبيقي الرياضي



العنوان: محاضرة

ميدان: علوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية

الوحدة: الاساسية

المستوى: أولى ماستر

السداسي: 01

الحجم الساعي الاسوعي: 1سا و30د

اسم ولقب الأستاذ: صالح خاضر

الرتبة: استاذ محاضر أ

السنة الجامعية:

2018/2017

جدول المحتويات

المحور الأول: مدخل علم الاجتماع التنظيم

- 01 تمهيد:
- 02 1-نشأة علم اجتماع التنظيم وعلاقته بالصناعي:
- 03 2-مفهوم علم اجتماع التنظيم:
- 03 أولاً: التنظيم:
- 05 ثانياً: التعريف بعلم الاجتماع التنظيم:
- 05 أ-موضوع علم اجتماع تنظيم:
- 06 3-مجالات الدراسة في علم اجتماع التنظيم وموضوعاته:
- 07 3-1-مجالات البحث في علم اجتماع التنظيم:
- 08 4-أهمية التنظيم الاجتماعي:
- 09 5-فوائد التنظيم:

المحور الثاني: مفاهيم رئيسية في دراسة التنظيمات

- 10 المؤسسة:
- 10 الإدارة:
- 10 الهيكل التنظيمي والخريطة التنظيمية:
- 10 الموارد البشرية:
- 11 السلوك التنظيمي:
- 11 الأداء التنظيمي والولاء التنظيمي:
- 11 الرقابة:
- 12 الإنتاج:
- 12 الهوية التنظيمية:
- 12 التفاعل الاجتماعي:
- 12 اندماج تنظيمي:
- 13 حوافز:
- 13 القوة والسلطة:
- 13 السلطة والمسؤولية:
- 15 تفويض السلطة:
- 15 المركزية واللامركزية:
- 15 الفاعلية والكفاءة:
- 16 تصميم الوظائف والتوسيع الوظيفي:
- 16 المناخ التنظيمي وبيئة العمل:
- 17 ضغوط العمل:

المحور الثالث: الاتجاهات الكلاسيكية في دراسة التنظيم

- 19 تمهيد:
- 19 1-تصنيف نظريات التنظيم:
- 19 1-1-الأساس الأول:

- 19أ-النظرية الكلاسيكية أو التقليدية:.
- 20ب-النظرية الحديثة للتنظيم:
- 202-1-الأساس الثاني:
- 21أ-النموذج الرشيد للتنظيم:
- 21ب-النموذج الطبيعي للتنظيم:
- 222-الفكر التنظيم الكلاسيكي:
- 221-1-البيروقراطية الرشيدة لـ "ماكس فيبر":
- 242-1-1-أشكال السلطة: (مراحل التنظيم البيروقراطي):
- 242-1-2-خصائص التنظيم البيروقراطي حسب "فيبر":
- 252-2-نظرية الإدارة العلمية العلمي (فريدريك تايلور):
- 26مبادئ التنظيم العلمي لتايلور:
- 273-2-مدرسة العملية التنظيمية لـ (هنري فايول):
- 272-1-3-2-عناصر التنظيم حسب "فايول":
- 282-3-2-عناصر الوظيفة التنظيمية لفايول:
- 282-3-3-2-المبادئ العامة للتنظيم عند فايول:

المحور الرابع: الاتجاهات الحديثة في دراسة التنظيم

- 301-المدرسة النيو كلاسيكية
- 301-1-التنظيم بالعلاقات الإنسانية:
- 312-1-1-تجارب هاوثورن لـ "التون مايو":
- 323-1-1-شستر بيرنارد والأنظمة التعاونية:
- 324-1-1-لويد وارنر ومدرسة شيكاغو:
- 332-2-النظريات السلوكية وتفسيراتها للتنظيم:
- 333-3-نظرية الحاجات لـ "أبراهام ماسلو":
- 354-4-نظرية (X) و (Y) لـ "دوجلاس ماكريجور":
- 365-الإسهامات الحديثة (مدرسة التنظيم):
- 361-5-مدخل النظم:
- 402-5-إسهامات تالكوت بارسونز":
- 413-5-إسهامات "روبرت ميرتون":
- 424-5-إسهامات "كاتر وكان":
- 435-5-الاتجاه الموقفي:
- 431-5-5-هربرت سيمون "H.Simon":
- 442-5-5-إسهامات جوان وود ورد "Joan Wood Ward":
- 444-5-5-إسهامات "تشارلز بيرو":
- 456-النظريات التنظيمية من منظور هدفي (التنظيم بالأهداف):
- 451-6-التنظيم بالأهداف عند "بيتر داکر":
- 462-6-إسهامات "ريتشارد Scott":
- 473-6-التنظيمات باعتبارها أنظمة مفتوحة:
- 477-الإسهامات المعاصرة في التنظيم:

- 47 1-7- نظرية (J) الطريقة اليابانية:
- 48 2-7- نظرية (A) الأمريكية:
- 48 3-7- نظريات (Z):

المحور الخامس: السلوك التنظيمي

- 50 تمهيد:
- 51 1- تعريف السلوك التنظيمي:
- 55 2- مراحل تطور السلوك التنظيمي:
- 57 3- المحددات البنائية للشخص وتأثيرها على سلوكه التنظيمي:
- 60 4- الهدف من دراسة السلوك التنظيمي:
- 61 5- أهمية السلوك التنظيمي
- 62 6- خصائص السلوك التنظيمي:
- 63 7- الفرق بين السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد والموارد البشرية:
- 63 8- علاقة السلوك التنظيمي بالعلوم الأخرى:
- 66 9- مستويات عناصر السلوك التنظيمي:
- 67 10- المشاكل السلوكية التي تواجه العاملين بالمنشأة:
- 70 11- التحديات التي تواجه دراسات السلوك التنظيمي وممارساته:

المحور السادس: القيادة التنظيمية

- 73 تمهيد:
- 74 1- تعريف القيادة ووظائفها
- 75 2- الوظيفة الأساسية للقائد:
- 75 مهارات اجتماعية:
- 75 مهارات فنية:
- 75 مهارات عقلية:
- 76 3- أهمية القيادة:
- 77 4- أهمية القيادة في حياة الجماعة:
- 78 5- قوة القيادة:
- 79 6- أنواع القيادة: القيادة الإدارية نوعان:
- 79 القيادة الرسمية:
- 79 القيادة غير الرسمية:
- 82 7- نظريات القيادة:
- 82 1-7- نظرية السمات الشخصية:
- 83 2-7- النظرية الموقفية:
- 83 3-7- النظرية التفاعلية:
- 83 4-7- نظرية الرجل العظيم:
- 84 8- المدرس والمدرّب كقائد ناجح:
- 85 9- أنماط القيادة:
- 85 - القيادة الإرغامية:

- 85 القيادة الإقناعية الديمقراطية: -
- 85 القيادة الفوضوية: -
- 85 10- خصائص القائد النفسية والاجتماعية: -

المحور السابع: الثقافة التنظيمية

- 87 تمهيد:
- 88 أولاً - الثقافة
- 88 1- مفهوم الثقافة
- 89 2- خصائص الثقافة:
- 89 1-2- الثقافة عملية إنسانية:
- 90 2-2- الثقافة عملية مكتسبة:
- 90 3-2- الثقافة متغيرة:
- 91 4-2- الثقافة كل معقد:
- 91 5-2- الثقافة أفكار وأعمال:
- 91 6-2- الثقافة عملية قابلة للانتقال من جيل لآخر:
- 91 7-2- الثقافة عملية إرضاء للنفس:
- 92 8-2- الثقافة متنوعة:
- 92 3- تصنيف الثقافة وعناصرها:
- 92 1-3- الشكل البنائي للثقافة:
- 92 3-1-1- السمة الثقافية:
- 92 3-1-2- المركب الثقافي:
- 93 3-1-3- الدائرة الثقافية:
- 93 3-1-4- النموذج الثقافي:
- 94 2-3- العناصر البنائية للثقافة:
- 94 3-1-2- ثقافة مادية أو ملموسة:
- 94 3-2-2- ثقافة لا مادية أو ضمنية:
- 94 4- مهام ووظائف الثقافة:
- 95 ثانياً: ثقافة المنظمة
- 95 1- مفهومها:
- 98 2- عناصرها وطرق نقلها:
- 98 2-1- عناصرها
- 98 - الأنماط السلوكية:
- 98 - القيم السائدة:
- 99 - المعايير أو الأعراف السلوكية:
- 99 - القواعد:
- 99 - الفلسفة:
- 99 - المناخ:
- 99 2-2- طرق نقل ثقافة المنظمة للأفراد:
- 102 3 - أنواع ثقافة المنظمة



102	1-3- الثقافات القوية:
102	2-3- الثقافات الضعيفة:
102	3-3- الفرق بين الثقافة القوية والثقافة الضعيفة
102	4 - خصائص ثقافة المنظمة
102	1-4- الخصائص التي تميز منظمة عن أخرى:
103	2-4- الخصائص التي تشترك بها كل المنظمات:
104	5- محددات ثقافة المنظمة
104	1-5- قيم المؤسس:
105	2-5- أعضاء المنظمة والتآلف الاجتماعي بينهم:
105	3-5- البناء التنظيمي:
105	6- آليات خلق ثقافة والمحافظة عليها
106	1-6- الطريقة الأولى:
106	2-6- الطريقة الثانية:
106	3-6- الطريقة الثالثة:
110	المراجع:



المحور الأول: مدخل علم الاجتماع التنظيم

تمهيد:

يعد التطور التنظيمي للمؤسسات العامة ومراكز العمل المختلفة من السمات الرئيسية المميزة للمجتمع المعاصر، وهو معيار أساسي من معايير تنميته في المجالات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، لما يؤديه التنظيم من دور تتعاضم أهميته مع الاتساع الكبير في الوظائف المنوطة بهذه المؤسسات التي أصبحت معنية بالأداء الإنساني في مجالات السياسة والقضاء والتعليم والصحة والزراعة والصناعة والتجارة، ومختلف ألوان النشاط الإنساني رهن بتطور الطابع التنظيمي فيها، ورهن بتطور البعد المؤسسي في جوانبها المختلفة.

ويستمد التطور التنظيمي للمؤسسات أبعاده وخصائصه من السمات الكلية والعامية التي يتصف بها المجتمع الأوسع، فالتنظيم المؤسسي جزء لا يتجزأ من التنظيم الاجتماعي العام ويحمل خصائصه، مما يجعل التطوير التنظيمي للمؤسسات بمعزل عن التنظيم الاجتماعي العام عاملاً من عوامل الاضطراب، ويؤدي إلى انتشار مظاهر الخلل وضعف الأداء في المؤسسات حتى مع اتصافها بخصائص التنظيم النموذجي الذي تنتشر ملامحه في المجتمعات الأخرى.

ويسهم التحليل الاجتماعي للنظم في دراسة المعايير التي تشاد عليها المؤسسات الفاعلة في المجتمع، وفي توضيح مقدار توافق أهدافها وغاياتها مع المعايير الاجتماعية والقيم الأخلاقية السائدة في التنظيم الاجتماعي العام، ذلك أن الأداء الإنساني في التنظيمات الاجتماعية إنما يرتبط بمقدار التوافق بين الأسس المعيارية التي تشاد عليه هذه التنظيمات مع المعايير الأخلاقية والاجتماعية السائدة في المجتمع بصورة عامة.

وتحفل دراسات علم اجتماع التنظيم بتراث نظري غني وواسع، يقدم الباحثون الاجتماعيون فيه تصورات نظرية متعددة لأسس تحليل النظم الاجتماعية وكيفية معالجة المشكلات التي تعاني منها المؤسسات بصورة عامة، ومشكلات العمل بصورة خاصة.

ويأخذ الباحثون الاجتماعيون في تحليلاتهم لقضايا التنظيم والأداء التنظيمي مذاهب عدة، منها ما يرتبط بالاتجاهات النظرية التقليدية في علم الاجتماع، ومنها ما يتعلق بالتطور اللاحق للدراسات الاجتماعية التي أخذت بالنمو المطرد منذ بدايات القرن العشرين، والتي استفادت كثيراً من تطور التنظيمات

الاجتماعية نفسها، وخاصة التنظيمات السياسية المتمثلة بالأحزاب والقوى السياسية التي أخذت تنمو منذ ذلك الحين من خلال نمو النظم بالدرجة الأولى، كما استفاد علماء الاجتماع التنظيم من النمو الملاحظ في تطور المؤسسات العسكرية، وبنية السلطة، والمؤسسات الأمنية التي وجدت نفسها معنية بالمحافظة على أمن المجتمع بمستوياته المتعددة، ووجدت نفسها مدفوعة الى تطوير دراسات تحليل النظم لهذه الغاية. (الاصفر و أديب ، 2003، صفحة 11)

1- نشأة علم اجتماع التنظيم وعلاقته بالصناعي:

الواقع أن علم اجتماع التنظيم قد ارتبط في نشأته ارتباطا وثيقا بعلم الاجتماع الصناعي، ففي عام 1944 استكمل " التون مايو" وزملاؤه دراساتهم التي قاموا بإجرائها في عدة تنظيمات صناعية وهي: مصنع النسيج بالقرب من فيلادلفيا، ومصانع الطائرات في جنوب كاليفورنيا، ومصنع المعادن، ومصانع هاوثورن لإنتاج معدات التليفونات التابعة لشركة ويسترن الكتريك الموجودة في مدينة شيكاغو بالولايات المتحدة. وبعد استكمال هذه الدراسات السالفة الذكر، بدأ العلماء في تطبيق نتائج دراستهم داخل تنظيمات العمل المختلفة، وقد اتسعت مجالات البحوث لتشمل دراسة المجالات التجارية، والمستشفيات، والنقابات، والمصالح الحكومية، والسجون، والمكاتب العامة، والمناجم، وغير ذلك من تنظيمات العمل المختلفة. وقد ترتب على تراكم قدر كبير من المعلومات عن التنظيمات المختلفة ظهور علم اجتماع التنظيم على الأساس الذي سبق أن وضعه علم الاجتماع الصناعي. (طلعت، 2007، صفحة 17)

ومن العوامل التي ساعدت على نشأة علم اجتماع التنظيم، اتساع نطاق النمو التنظيمي في العصر الحديث، الذي يمكن أن يطلق عليه عصر التنظيمات، مما جعل روبرت بريثيوس يطلق على المجتمع الحديث اسم المجتمع التنظيمي، فعلى الرغم من أن التنظيمات كانت توجد منذ آلاف السنين، إلا أن هذه التنظيمات قد تزايد وجودها في المجتمع الحديث، وأصبحت أكبر حجما، وأكثر تعقيدا، وأكثر فاعلية وكفاءة وعقلانية، وتشير المسميات والمصطلحات التي تستخدم للتعبير عن مفهوم التنظيم - مثل البيروقراطية، والمؤسسة، والمنظمة، والهيئة- إلى غلبة الطابع التنظيمي الذي يعد أبرز سمات العصر الحديث.

وقد تزايد اهتمام علماء الاجتماع بدراسة التنظيم بعد أن أصبح للتنظيم دور واضح في الحياة الاجتماعية، وبعد أن أصبحت التنظيمات تحيط بالإنسان منذ مولده حتى انتهاء حياته، وفي هذا الصدد، يذكر

بريثيروس أن الانسان أصبح يعيش حاليا داخل أكبر تنظيم وهو الدولة، وقد ولدنا في التنظيمات، ونتكلم عن طريقها، ونقضي معظم فترات حياتنا نعمل بداخلها، ونقضي كثيرا من أوقات فراغنا وعبادتنا داخل تنظيمات محددة، وأخيرا تنتهي حياة الانسان في إحدى هذه التنظيمات.

ونجد كثيرا من التغيرات التي تحدث داخل التنظيمات تؤدي إلى ظهور مشكلات تنظيمية متعددة، مما يتطلب دراسة التغير التنظيمي والمشكلات التنظيمية الناجمة عنه، وقد أدرك علماء الاجتماع أنه بدون فهم التنظيمات وما يحدث بداخلها، والنتائج المترتبة على الحياة الاجتماعية المعاصرة ومشكلاتها.

ونتيجة لتراكم قدر كبير من المعلومات عن تنظيمات العمل المختلفة واتساع نطاق النمو التنظيمي، وفعالية الدور الذي يؤديه التنظيم في الحياة الاجتماعية، والتغيرات التي تحدث داخل التنظيمات، وما قد يترتب عليها من مشكلات تنظيمية، لذلك فقد ظهرت الحاجة إلى ميدان جديد من ميادين الدراسة في علم الاجتماع لدراسة التنظيمات، وقد كان لكتاب أميتاي اتزيوني الذي أطلق عليه (التنظيمات الحديثة) الفضل في ايقاظ الفكرة الداعية إلى ضرورة تخصيص ميدان من ميادين الدراسة في علم الاجتماع لدراسة التنظيمات.

ويهتم ميدان علم اجتماع التنظيم بتطبيق نظريات علم الاجتماع ومناهجه وأدواته التصورية في دراسة التنظيمات ذات الأنماط المختلفة والأهداف المتباينة.

ويستمد هذا الميدان أهميته من ارتباطه الوثيق بالنظرية العامة في علم الاجتماع، ومن أهمية التنظيمات كمواقع استراتيجية أو مجتمعات صغيرة، يمكن اختبار هذه النظريات في نطاقها، وتستند دراسات هذا الميدان أساسا على الأسس النظرية التي قدمها عالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر" في دراسته للبيروقراطية، والتحليلات الاجتماعية لقوة والسلطة في المجتمع، وكافة التعديلات التي أدخلت على نموذجه المثالي للبيروقراطية. (طلعت، 2007، صفحة 19،20)

2- مفهوم علم اجتماع التنظيم:

أولاً: التنظيم:

يشير لفظ التنظيم إلى ذلك الجهد البشري الذي يسعى إلى تنسيق نشاطات عددا من الأفراد وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، سواء تعلق الأمر بالأسرة، المدرسة أو المؤسسة الاقتصادية، وتتحدد عملية التنظيم في جمع الأفراد في حدود منظمة، تقسيم العمل فيما بينهم وتوزيع الأدوار حسب قدراتهم

ورغباتهم، التنسيق بين مجهوداتهم، إنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات بينهم قصد تمكينهم من تحقيق الأهداف المرجوة (علي محمد ، 1976 ، صفحة 82)، كما تتناول هذه العملية تحديد التقسيمات الإدارية، ووضع الخرائط التنظيمية المفصلة، وتوصيف الأعمال والأدوار، وكذا تحديد علاقات السلطة، وتصميم العمل وبيئته بما يحقق الانسجام مع الأفراد ومتطلباتهم. (الطيب، 2001، صفحة 14)

كما تعتبر كلمة "تنظيم" و "منظمة" ترجمة للمصطلح الإنجليزي والفرنسي "ORGANISATION" تكتب عادة في أمريكا "ORGANIZATION"، أما المصطلح العربي فهو من "نظم" "ينظم" "تنظيماً" ومنها كلمة التنظيم، وتستعمل بنفس معنى منظمة (بوفلجة، مقدمة في علم النفس التنظيمي، 1992، صفحة 13)، ويعني في الاستعمال العام وضع بنوع من النظام مخزون من الموارد المختلفة لكي تجعل منها أداة أو آلة في خدمة إرادة تسعى إلى تحقيق مشروع معين. (R.Boudon, 1982, p. 398)

ونجد هناك تعريفات متعددة لمفهوم التنظيم، وفي هذا الصدد يعرف أميتاي إتريني "التنظيم بأنه وحدة إجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين" ويرى إتريني أن التنظيم عندما ينشأ تكون له أهداف واحتياجات تتعارض أحياناً مع أهداف واحتياجات أعضاء هذا التنظيم. وعرفه تالكوت بارسونز "وحدات اجتماعية تقام لنموذج بنائي لكي تحقق أهدافاً محددة" وقد انطلق بارسونز من تصور التنظيم بوصفه نسقاً اجتماعياً يتألف من انساق فرعية مختلفة كالجماعات والأقسام والإدارات، وأن هذا التنظيم يعد بدوره نسقاً فرعياً يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر وأشمل كالمجتمع.

وعرفه روبرت فورد وزملائه "جماعة من الناس يتصلون ببعضهم البعض من أجل تحقيق هدف معين" ويرى فورد أن مثل هذا التعريف يثير ثلاثة تساؤلات هامة هي: من هي الجماعة الإنسانية التي تشكل التنظيم؟ وكيف ولماذا اتصل أعضاء هذه الجماعة ببعضهم البعض؟ وما الهدف الذي يرغبون في تحقيقه؟ ويعتقد فورد وزملاؤه أن الإجابة على هذه التساؤلات الثلاثة تكشف أهم العناصر التي يتضمنها التنظيم. (طلعت، 2007، صفحة 23، 24)

أما عمار بوحوش فيعني التنظيم عنده: تحديد أنواع النشاط لتحقيق أي هدف أو خطة، وترتيب ذلك النشاط في شكل وحدات ثم تعيين الأفراد الذين يتراأسون المصالح المسطرة في البرنامج العام.

ان كلمة التنظيم تعني شيئين، وظيفة وشكلا، فالأولى عبارة عن عملية جمع الناس في منظمة وتقسيم العمل فيما بينهم وتوزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم، ورغباتهم والتنسيق بين جهودهم، وإنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات بينهم حتى يستطيعوا أن يصلوا إلى أهداف محددة لهم معروفة للجميع، أما الشكل أو هيكل التنظيم فيقصد به الجماعات والادوار والاقسام التي يعمل بها الناس والعلاقات التي تنظم أعمالهم بطريقة متعاونة منسقة ليصلوا بها الى هدف محدد. (بوحوش، د،س، صفحة 08)

ثانيا: التعريف بعلم الاجتماع التنظيم

علم اجتماع التنظيم بالتعريف هو الدراسة العلمية لمختلف اشكال التنظيم الاجتماعي من المؤسسات وتنظيمات واتحادات في ضوء آلياته التي تعزز وحدته وتماسكه من جهة، وفي ضوء القيم الأخلاقية والمعايير الاجتماعية الضابطة لهذه الآليات في المجتمع الاوسع من جهة ثانية. والتي من شأنها أن تحدد أشكال التفاعل بين مكونات التنظيم ضمن البنية العامة وفي سياق علاقته مع المجتمع المحيط. وينطوي هذا التعريف على قضيتين أساسيتين تربط الأولى بموضوعه والثانية بمنهجية أبحاثه.

أ-موضوع علم اجتماع تنظيم:

يتمثل موضوع البحث في هذا الميدان من ميادين علم الاجتماع في أشكال التنظيم الاجتماعي من مؤسسات وتنظيمات واتحادات مختلفة، الرسمية منها وغير الرسمية، فالطابع للأداء الإنساني بات منتشرا في المجتمع الحديث بقوة، حتى اخذ يشمل مجمل النشاطات والفعاليات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، وبات من الواضح أن الفعاليات ذات الطابع الفردي آخذة بالتناقص التدريجي، حتى غاب العدد الكبير منها، ولم يعد له أية فعالية تذكر.

ففي المجال السياسي لم يعد دور الافراد في العمل السياسي قائما كما كان في الماضي إذ اخذت تنتشر بقوة معايير العمل التنظيمي للأحزاب والمجتمعات السياسية لا يخرج عن كونه عضوا في تنظيم، او اتحاد.

وكل فاعل سياسي بوصفه فردا يمكن ان يتعرض للإزاحة والابعاد كليا لضعف حيلته امام قوة الأحزاب والقوى المنظمة، والتي تجند لصالحها الرأي العام، وتستخدم وسائل الاعلام المتطورة. (الاصفر و أديب

، 2003، صفحة 20)

وفي المجال الاقتصادي والإنتاجي، لم يعد للتنظيم الحرفي أو الأعمال ذات الطابع الفردي أي دور فاعل في الحياة الاقتصادية، ذلك ان الشركات الكبرى اخذت تستوعب الإنتاج والسوق بقوة، ولا تستطيع القوى الأخرى منافستها ما لم تكن على درجات عالية من التنظيم الذي يجمع الجهود ويؤلف بينها، ويجعل منها كلاً موحداً تمتد نشاطاته وفعالياته الى خارج حدود الدولة الواحدة.

وفي مجال التعليم والبحث العلمي أصبحت المؤسسات المنتجة للمعرفة على مستوى الأبحاث والدراسات، والتعليم، أكبر من ان تقوى منافستها جهود الافراد وان تعددت واتسعت بل ان قوة العلماء وقدرتهم على العطاء العلمي، وإنتاج المعلومات أصبحت وقفا على مقدار تفاعلهم مع المؤسسات العلمية التي تمد نشاطاتها وتجاربها الى خارج حدود بلدانها، وبات العالم المنفرد المستقل عن المؤسسات عاجزا عن المشاركة في انتاج المعارف والمعلومات، وان علت به معارفه، واتسعت تجاربه.

ويتمد الامر الى قضايا الصحة والخدمات للتنظيم، وتستمد قوتها بمقدار اعتمادها على تنظيم مواردها، وجمع قدرتها. مما يجمع اجتماع التنظيم مجالا واسعا يمتد من الصناعة الى الزراعة، والسياسة، والسياحة، والتعليم والصحة والخدمات ومختلف اشكال النشاط الإنساني.

فالتنظيم الاجتماعي بأشكاله المختلفة، ومظاهره المتنوعة، وفق هذا التصور يشكل موضوع علم اجتماع التنظيم، بما ينطوي عليه من مشكلات وقضايا تخص أدائه بصورة عامة وأداء العاملين فيه بصورة خاصة، مما يجعل لعلم اجتماع التنظيم، ارتباطا وثيقا بموضوع العمل الإنساني الذي يرتبط بأنماط السلوك المهني والتنظيمي ضمن المؤسسات وتبعاً لهذا التصور يمكن توصيف موضوعات علم اجتماع التنظيم بالقضايا التالية:

- بنية التنظيم ومكوناته الأساسية، وطبيعة العلاقات بين هذه المكونات.
- قضايا التنظيم من حيث الأهداف، والمعايير ومشكلات الاتصال وكيفية اتخاذ القرار.
- السلوك الاجتماعي التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه. (الاصفر و أديب ، 2003 ، صفحة

(22،21)

3- مجالات الدراسة في علم اجتماع التنظيم وموضوعاته:

بالنظر الى تعدد مجالات التنظيم في الحياة الاجتماعية بصورة عامة، يأخذ علم اجتماع التنظيم بدراسة مختلف اشكال التنظيم المنتشرة في المؤسسات على اختلاف أنواعها في المجالات السياسية والثقافية

والاقتصادية والاجتماعية والعسكرية والأمنية وخلافها. وفي كل مجال من مجالات البحث يتناول علم اجتماع التنظيم موضوعات مختلفة تتعلق بطبيعة المجال وخصوصياته.

3-1- مجالات البحث في علم اجتماع التنظيم:

تنتشر مجالات البحث، في علم اجتماع التنظيم بانتشار مجالات العمل الإنساني فحيث يوجد مجال من مجالات البحث، وتأتي المؤسسات الاجتماعية التالية في مقدمة التنظيمات التي يتناولها علم اجتماع التنظيم، بالإضافة الى مؤسسات عديدة أخرى يصعب حصرها:

- المؤسسات الإنتاجية كالشركات الزراعية والصناعية والتجارية وشركات النقل والسياحة، والمصارف وشركات التأمين وغيرها من التنظيمات التي تهدف الى تحقيق الأرباح المادية سواء اتصفت بتبعيةها للدولة أو القطاع الخاص.
- المؤسسات المعنية بالخدمات الاجتماعية، كمؤسسات التربية والتعليم والبحث العلمي (الجامعات والمعاهد مراكز الأبحاث وغيرها)، مؤسسات الرعاية الصحية (المستشفيات والمصحات ...) ومؤسسات الخدمات الاجتماعية الخيرية (الجمعيات الخيرية والتعاونية والاتحادات التي لا تستهدف الربح المادي).
- المؤسسات الثقافية والإعلامية التي تهدف الى التأثير في الرأي العام، وتوجيهه ونشر المعارف، والعلوم وتحقيق عمليات التواصل مع المجتمعات الأخرى تبعا لحاجات المجتمع ومعايير ونظمه الثقافية والحضارية، وغالبا ما تشمل هذه المؤسسات (الإذاعة والتلفاز والصحافة، ودور النشر ...) بالإضافة الى المؤسسات المنتجة للثقافة، بخاصة في مجالات الفنون والآداب والسينما وغيرها.
- المؤسسات السياسية كالأحزاب والتنظيمات والاتحادات ذات الأغراض السياسية، والتي تهدف الى المشاركة في القرار السياسي بشكل مباشر او بشكل غير مباشر كجماعات الضغط، وجماعات المصلحة، وقوى المعارضة وغيرها من التنظيمات الاجتماعية المعنية بالمشاركة السياسية على اختلاف اشكالها.
- المؤسسات الأمنية المعنية بالمحافظة على أمن المواطن وأمن الدولة من المخاطر الثقافية والحضارية التي تهدد أمنها وتجعلها عرضة للخطر. وتشمل هذه المؤسسات مؤسسة الجيش المعني بحماية المجتمع من أي عدوان خارجي يهدده. وكذلك المؤسسات المعنية بالمحافظة

على أمن المواطن وحمايته من الجرائم التي يمكن أن تهدده من أي عدوان خارجي يهدده وكذلك المؤسسات المعنية بحماية الدولة، ومؤسساتها ومنجزاتها.

- التنظيمات الاجتماعية ذات الأهداف الخاصة كإتحادات العمال والفلاحين ومنظمات الطلبة والحرفيين وغير ذلك من التنظيمات التي باتت تشغل موقعا أساسيا وهاما في بنية الإنتاج بأشكاله المتنوعة منه والمادي والاقتصادي والتجاري وغيرها.
- التنظيمات الاجتماعية غير رسمية ذات الأهداف الخاصة والأهداف غير المشروعة في كثير من الأحيان كالتنظيمات الكبرى المعنية بإنتاج الفساد والدعارة والمخدرات والتي باتت تشكل مصدر خطر على المجتمعات في معظم دول العالم، حتى القوية منها، وغالبا ما تحمل هذه التنظيمات في مضمونها ابعادا سياسية تفوق في أهميتها الابعاد الربحية التي تسعى إليها، اذ تهدف هذه التنظيمات الى تفويض دعائم الدولة، وجعلها خاضعة لتأثير جماعات المصلحة التي أصبحت بمثابة الأدوات الجديدة التي تستخدمها الدول الكبرى في السيطرة على الدول الأضعف من خلال ما تمارسه من تفكيك أو اصل الارتباط بين مكوناتها الثقافية والحضارية. (الاصفر و أديب ، 2003 ، صفحة 23،24،25)

4- أهمية التنظيم الاجتماعي:

تكمن أهمية البحث في دراسة التنظيمات الاجتماعية، لما لها من انتشار واسع في جوانب الحياة المختلفة، الاجتماعية منها والاقتصادية والسياسية، في الوقت الذي يلاحظ فيه تراجع الفعاليات الفردية على الأصعدة المختلفة. لقد نمت الدراسات العلمية المختلفة لتنظيمات الاجتماعية بشكل هائل منذ بدايات النصف الثاني من القرن العشرين، ويعود ذلك في جزء كبير منه إلى سرعة التقدم التكنولوجي الذي أخذ بالتوسع منذ ذلك الحين، بالإضافة إلى الاهتمام بالإنسان واحتياجاته المتعددة بوصفه الأساس الذي تقوم عليه الفعاليات التنظيمية. ولهذا بات من الضروري معرفة بنية هذه التنظيمات بما هي عليه من أهداف تسعى إليها، وبما يشغله الإنسان من موقع في بنيتها العامة. (الاصفر و أديب ، 2003 ، صفحة 42)

5- فوائد التنظيم:

من أبرز فوائد التنظيم ما يلي:

- يقضي التنظيم على الازدواجية والتضارب في العمل، وذلك من خلال التقسيم الموضوعي للعمل بين العاملين، حيث يتم تحديد وظيفة كل فرد عامل في المؤسسة وواجباتها.
- يعمل التنظيم باتجاه تحديد العلاقات بين الأفراد العاملين بدقة ووضوح، وبهذا يساهم التنظيم في إزالة حالات سوء الفهم بين الأفراد، ويجعل كل شخص يعرف ويدرك موضعه الإداري وماهية الدور المطلوب منه للقيام بالأعمال الموكلة بها.
- يضمن التنظيم عملية وحيادية توزيع الأعمال والوظائف بحيث يتم تفادي إسناد أعمال ما أو وظائف معينة بناءً على عوامل أو اعتبارات شخصية.
- يقوم بتحديد المسؤولية الممنوحة للفرد وأوجه ممارستها.
- يضمن التنظيم أعلى درجات التنسيق والانسجام بين النشاطات المختلفة للمؤسسة وبهذا فهو يوفر مناخ عمل مشجع للإبداع والإنتاجية الفعالة.
- من مزايا التنظيم الجيد أنه يستجيب للمتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة مما يمكن العاملين فيها من التكيف مع هذه المتغيرات والتفاعل معها، والاستجابة لها لضمان البقاء والنمو...
- التنظيم يقوم بنقل القرارات إلى جميع أجزاء المؤسسة وذلك عن طريق خطوط السلطة والاتصال بها، وهو يمد الأفراد العاملين بالمعلومات والصلاحيات التي تساعدهم على القيام بأعمالهم على أحسن وجه. (العلاق، 2008، صفحة 188، 189)
- توضيح بنية العمل أي يجب على كل شخص أن يعلم ماذا يفعل، فالمهام والمسؤوليات المكلف بها كل فرد وإدارة والتقييم التنظيمي العام يجب أن يكون واضحاً، ونوعية وحدود السلطات يجب أن تكون محددة.
- تنسيق بيئة العمل والروابط بين وحدات العمل المختلفة التي يجب أن تنمي وتطور، كما أن التوجيهات بخصوص التفاعل بين الموظفين يجب أن تعرف.
- العلاقات الرسمية بين الرئيس والمرؤوس يجب أن تطور من خلال الهيكل التنظيمي وهكذا يتيح انتقال الأوامر بشكل مرتب عبر مستويات اتخاذ القرار. (أحمد، 2007، صفحة 87)

المحور الثاني: مفاهيم رئيسية في دراسة التنظيمات

1- المؤسسة:

مجموعة من الأشخاص مندمجين في وحدة اقتصادية أو اجتماعية قانونية لتحقيق هدف مشترك من خلال تجميع الموارد المادية والبشرية الضرورية لذلك واستغلالها استغلالاً عقلانياً. (قاسيمي، 2011، صفحة 120)

2- الإدارة:

مؤسسة تتمتع بالشخصية المعنوية تسند لها صناعة وتنفيذ ومتابعة القرارات الصادرة عن مجلس الإدارة، أو متابعة تنفيذ القرارات الصادرة عن الجهات المركزية. (قاسيمي، 2011، صفحة 10)

3- الهيكل التنظيمي والخريطة التنظيمية:

نظام يلخص كل مراكز ومهام المنظمة وخطوط السلطة وحدودها ونظام ومجالات الاتصال الرسمي ومراكز اتخاذ القرار ومناطق التنفيذ. (قاسيمي، 2011، صفحة 136)

أما الخريطة التنظيمية فهي وسيلة إيضاحية (صورة أو مخطط) بيانية تصور الشكل التنظيمي للوحدة التنظيمية والوظائف والاختصاصات الموجودة، وتوضح خطوط السلطة والمسؤولية، والعلاقات بين مختلف إدارات وأقسام المنظمة، كما توضح عدد المستويات الإدارية، وكيفية تقسيم العمل بين الموظفين. وتتخذ هذه الخريطة شكلين أساسيين هما: خريطة رئيسية تصور الشكل التنظيمي العام للمنظمة، بما فيه جميع الوحدات التنظيمية والمستويات الإدارية، وخريطة مساعدة أو تكميلية تصور الشكل التنظيمي الخاص بإحدى الدوائر أو أحد الأقسام بالمنظمة.

يرى الدارسين إمكانية تقسيم الهياكل التنظيمية إلى نوعين أساسيين هما: الهياكل التنظيمية الرسمية كما سبق تعريفها كإطار للأعمال والأنشطة والعلاقات الوظيفية والسلطة، والهياكل التنظيمية غير الرسمية التي تعبر عن الخرائط التنظيمية الوهمية التي تنشأ بطريقة عفوية نتيجة التفاعل الطبيعي بين الأفراد العاملين بالمنظمة (بن صويلح، 2016/1015، صفحة 36).

4- الموارد البشرية:

مجموع السكان العاملين وغير العاملين القادرين على العمل والراغبين فيه والمستعدين له في الحال وفي المستقبل مثل طلبة الجامعات والمدارس الذين لم يتخرجوا بعد. (قاسيمي، 2011، صفحة 119)

5- السلوك التنظيمي:

مجموع الأفعال وأنواع الأداء التي يقوم بها العاملون والرؤساء في مواقف وأوضاع تنظيمية مختلفة من خلال مهامهم الرسمية، ويتأثر السلوك التنظيمي بخصائص النسق الخارجي والداخلي بما فيها بيئة العمل وجماعات العمل. (قاسيمي، 2011، صفحة 76)

6- الأداء التنظيمي والولاء التنظيمي:

هو جملة السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها العاملون لانجاز مهام معينة، ويتحدد الأداء الجيد بناء على المعنويات المرتفعة والتكوين الجيد للعاملين والتكنولوجيا العالية وتصميم المهام، وقدرة التنظيم والافراد، وقواعد السلوك الجماعي، بحيث يتم التحكم في العمل من الناحيتين الكمية والنوعية.

أما بالنسبة للولاء التنظيمي فيجمع جمهور الباحثين على أن الظاهرة لم تدخل ضمن مجال الاهتمام الأكاديمي إلا مع نهاية الستينات وبداية السبعينات، مما يعني أنها ظاهرة حديثة التداول تتسم بندرة الدراسات المتخصصة فيها. وقد عرف "بورتر" الولاء على أنه استعداد الموظف على بذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم، والرغبة القوية في البقاء ضمن هذا التنظيم، والقبول بأهدافه الرئيسية وقيمه. وذهب "شيلدون" إلى اعتباره التقييم الايجابي للتنظيم والعزم على العمل إزاء أهدافه، وعرفته كانتور بأنه استعداد الأفراد لبذل الطاقة والوفاء للتنظيم؟

وانطلاقاً من هذه التعاريف يتضح أن الولاء التنظيمي يكون من جهة الفرد إزاء التنظيم الذي ينتمي اليه، وهو يحمل شعور الوفاء والرغبة القوية في المحافظة على استمرارية عضويته في التنظيم، بل والافتخار بالانتماء اليه، فلا يرغب الشخص في تركه مهما وجد من الامتيازات التي تعرضها باقي التنظيمات، والتي تتعلق مثلاً بقيمة الراتب المرتفع، الدرجة الوظيفية، المنصب النوعي في تولي المسؤولية، الحرية المهنية، وغيرها من الأمور التي تحاول من خلالها المنظمات اغراء واستقطاب الموارد البشرية التي تكون أكثر كفاءة والتزام في اداء اعمالها. (بن صويلح، 1015/2016، صفحة 42)

7- الرقابة:

يعني مصطلح رقابة في الإدارة الكلاسيكية الضغط والسلطة والمعاقبة، وقد جاءت الرقابة الإدارية من أحد أهم مفاهيم الإدارة المستمد من المقاربة القانونية للإدارة، ومن نظرية ماكس فيبر التي

بنت الرقابة على أساس الرسمية المطلقة بحيث تكون القواعد السفلى مطابقة للقواعد العليا، بما فيها الإجراءات التي تدخل في إطار الشرعية.

أو هي أحد المفاهيم التنظيمية الموجهة للتأكد من مدى مطابقة النتائج المحققة للنتائج المختلفة للأهداف الموضوعية ومدى احترام معايير العمل والأجال والتكاليف والنوعية، والرقابة هي أداة للمساعدة على الإنجاز وليست أداة عقاب أو تهديد تعتمد على الماضي والحاضر من أجل التحسين في المستقبل.

وهي عملية الاتصال اليومي الذي يقوم به الرؤساء من أجل متابعة الإنجاز وتقييم الأداء لمعرفة نوعية ومستوى الضغوط العمل ومشكلات التسيير التقنية والاجتماعية الداخلية والخارجية. (قاسيمي، 2011، صفحة 70)

8- الإنتاج:

مجموع السلع والخدمات التي انتجتها المؤسسة من خلال نشاطها الاقتصادي في خلال سنة واحدة وفق أسعار السوق. (قاسيمي، 2011، صفحة 21)

9- الهوية التنظيمية:

هي مجموع الخصائص الاجتماعية والثقافية والدينية والجغرافية والتكنولوجية والعلمية والتسييرية والقيادية والإنتاجية التي تراكت لدى المؤسسة منذ انشائها والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات. (قاسيمي، 2011، صفحة 136)

10- التفاعل الاجتماعي:

علاقة التأثير والتأثر بين العاملين والقيادة والبيئة التنظيمية التي تستند إلى جملة من التوقعات المتبادلة بينهم، وجملة من المعايير والقيم التي تحكم وتوجه السلوك والتي تحدد قواعد الثواب والعقاب بناء على نوع الاستجابة، وينجم عن التفاعل مجموعة من العمليات الاجتماعية التي منها المنافسة والصراع والتعاون والمواءمة. (قاسيمي، 2011، صفحة 42)

11- اندماج تنظيمي:

حالة التوافق والتوافق الموجودة بين عناصر التنظيم التي تلاحظها من خلال الاعتمادية المتبادلة بين أجزائه المتخصصة والتي تترابط فيما بينها لتحقيق الأهداف ومن خلال قدرة التنظيم على تجنب الصراع بين أعضائه بما يوفره من فرص اتصال. (قاسيمي، 2011، صفحة 22)

12-حوافز:

نظام يحدده التنظيم لتشجيع العاملين على زيادة فعالية الأداء من خلال جملة من الحوافز المادية والمعنوية لرفع معنويات العاملين وتوجيه سلوكهم نحو زيادة مستوى الأداء، فأما الحوافز المادية فتتمثل في الاجر والعلاوات والتكوين والترقية المصاحبة بزيادة في الامتيازات المختلفة، وأما المعنوية فتتمثل في معاملة القائد والعلاقات الاجتماعية والإنسانية القائمة والعدالة في العمل وفي توزيع الوسائل وتوقيت العمل، والاعتماد في الاعتبار الظروف الاجتماعية والنفسية للعاملين وتقدير جهودهم.

(قاسيمي، 2011، صفحة 60)

13- القوة والسلطة

يختلف مفهوم القوة Power عن مفهوم السلطة Authority بأن مفهوم السلطة يعني الحق القانوني أو المشروع الذي يكتسبه الفرد من سلطة الوظيفة أو المنصب الذي يشغله، والذي يخول له ممارسة مجموعة صلاحيات ممنوحة حسب ما تقرره السياسات تمنح غطاءً شرعياً على ما يتخذه الفرد من قرارات، وما يصدره من أوامر تكون ملزمة للآخرين، أما القوة فتعني القدرة على التأثير في سلوك الآخرين في موقف معين من خلال فرض ارادة شخص على غيره بشكل طوعي وليس خوفاً من اجراءات تنظيمية أو قرارات عقابية تصدر في حق الآخرين. ومما لا شك فيه أن المركز الوظيفي للفرد يعزز مستوى النفوذ لديه ويمنحه القدرة الكافية لتوجيه سلوك الآخرين والتأثير على مواقفهم، لأنهم يدركون مدى قدرته على تحقيق مصالحهم والوفاء بمتطلباتهم نتيجة السلطات التي يتمتع بها.

14-السلطة والمسؤولية:

ويعتمد التنظيم على ركيزتين أساسيتين هما: السلطة والمسؤولية، ويقال ان السلطة دائماً تحمل في طياتها المسؤولية، والتي تعني الالتزام القانوني والاخلاقي من قبل الفرد بشكل ملائم حين ادائه بعض المهام والواجبات لتحقيق نتائج معينة، فهي التعهد والالتزام والواجب بإنجاز مجموعة اعمال ومهام ألقبت على عاتق شخص ما لكونه مسؤول. والمسؤولية لا يمكن تفويضها، حيث أنه لا يجوز لأي رئيس أن يتخلى عن مسؤوليته إزاء موقف محدد أو خطأ ما بالقول إن مرؤوسيه هو الذي أخطأ، وأنه لا ذنب له في ذلك، بمعنى أنه لا يجب القاء عبء المسؤولية على أحد الأفراد في المنظمة دون أن تتوفر له السلطة الكافية، فالسلطة تتناسب مع حجم المسؤولية التي تنتهي بانتهاء علاقة العمل.

ولقد استخدم مصطلح السلطة بمعان مختلفة، عرفها "شستر برنارد" بأنها الصفة المميزة للأمر في التنظيم الرسمي، بحكم قبولها من عضو التنظيم لكي تحكم الاعمال التي يسهم بها وعرفها "هربرت سيمون" بأنها قوة اتخاذ القرارات التي تحكم وتقود اعمال الآخرين، أما "كونتر" فاعتبرها الحق الذي بواسطته يتمكن المشرفون من الحصول على امتثال المرؤوسين للقرارات. فالسلطة هي توظيف القوة الممنوحة لطرف ما بصورة شرعية في إطار التنظيمات البيروقراطية في الزام الأفراد الأعضاء المنتمين للتنظيم نحو القيام بأعمال ومهام محددة في ظرف زمني مضبوط، وجودة أداء عالية، مع امكانية تخصيص مكافآت تشجيعية وتحفيزية لهم إذا ما التزموا بالمطلوب، ومعاقبتهم وحرمانهم من المكافآت والامتيازات إذا عصوا قرارات السلطة ولم يأخذوها بعين الاعتبار، فالسلطة تعطي القوة في اصدار القرار، وتمنح الشرعية في ممارسة الجزاء عقوبة كانت أم مكافأة.

ويذهب ميشال كروزي في تحليله إلى مستوى اكثر عمق، عندما يبحث عن مصدر هذه السلطة وآلية انبعاثها، فيطرح مفهوم جديد يحاول من خلاله تفسير ظاهرة السلطة داخل التنظيم يتعلق بمنطقة الشك والتي لا يمكن التحكم فيها من طرف أي شخص داخل التنظيم وبغض النظر عن الموقع الذي يحتله هذا الشخص في بناء السلطة الهرمي، ويعتبر أن السيطرة على منطقة الشك داخل التنظيم تمنح الفرد مجال واسع من السلطة، ما يعني وجود علاقة قوية ذات طبيعة طردية تجمع بين امتلاك أو استحواد السلطة، وبين مستوى المعرفة الذي يؤهل الشخص ويجعله ينفرد بالتحكم في ما اسماه كروزي منطقة الشك، فيفرض شروطه على الادارة ويفاوض من اجل الحصول على أكبر الامتيازات.

أما ماكس فيبر فالإليه يرجع فضل تصنيف السلطات الى ثلاث انواع، تقليدية تجد مصدرها في العادات والتقاليد والقيم الجمعية، كاريزماتية تتعلق بالصفات المميزة في شخص ما، ورسمية عقلانية يكون مصدرها القانون تسود جميع تنظيمات العمل البيروقراطية. كما قسم السلطة وفقا لنمط التنظيم الرسمي المتبع إلى نوعين: السلطة الالزامية تتخذ صور الأوامر والتعليمات الصادرة من المستويات العليا الى المستويات الدنيا في التنظيم. أما السلطة الاستشارية فهي التي يتمتع بها الخبراء، تساعد على تقديم اقتراحات وآراء لا تكون بالضرورة ملزمة للمديرين. ويمكن التمييز بين السلطة والمسؤولية بأن السلطة يجوز تفويضها الى شخص آخر يقوم بمهام معينة، أما المسؤولية فهي لا تقوض للغير وهي مطلوبة من صاحبها على أكمل وجه للتحقيق. (بن صويلح، 1015/2016، صفحة 36، 37)

15- تفويض السلطة:

يقصد بها اجراء منح أو اعطاء جزء من سلطة شخص مسؤول الى شخص مرؤوس أقل منه مكانة في البناء الهرمي للسلطة، وذلك من أجل السير الحسن للعمل وتحقيق أهداف المنظمة، ويقتضي هذا الاجراء التنازل الجزئي أو التخلص النسبي من حجم الاعمال التي تندرج في مهام المدير لكنها تفوق حدود طاقاته في تسييرها، ولا يمكنه بمفرده القيام بها، فيلجأ إلى اشراك مرؤوسيه في انجازها فتكون فرصة له لتنمية مهاراته وتطوير قدراته القيادية. والتفويض يخضع لعدد من الشروط تتلخص في:

- التفويض لا يكون إلا من أعلى الى أسفل الدرجة الوظيفية.
- لا تفويض على التفويض أي لا يجوز لمن جرى تفويضه ببعض الاختصاصات أن يعتمد الى تفويضها إلى أحد مرؤوسيه.
- التفويض لا يكون إلا جزئياً.
- لا تفويض بدون اجازة قانونية.
- التفويض يجب أن يكون واضحاً وصريحاً وبعيداً عن الصيغة الضمنية الغامضة.
- حق الرئيس في تعديل الاختصاصات المفوضة أو استردادها.

16- المركزية واللامركزية:

يندرج هذين المفهومين ضمن ثنائية المصطلحات التنظيمية الوثيقة الصلة بمسألة تفويض السلطة، إذ تعكس عملية تركيز السلطة مفهوم المركزية، أما توزيع السلطة وتفويضها فيعبر عن اللامركزية، وهو مؤشر قوي الدلالة عن عملية تفويض السلطة. في اغلب الاحيان وعلى مستوى اغلب تنظيمات العمل يسجل وجود الشكليات معاً ولكن بنسب متفاوتة، فلا يمكن أن تغيب صور المركزية وتكون اللامركزية مطلقة، فهذا يعني تلاشي وغياب مركز المدير لتفويض كل سلطاته. (بن صويلح، 1015/2016،

صفحة 39)

17- الفاعلية والكفاءة

بحسب داركر **Drucker** تعني الفاعلية عمل الشيء الصحيح أو هي عمل ما ينبغي انجازه بنجاح ومثابرة، في حين تعني الكفاية عمل الشيء بصواب، وتعني ايضا الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة ودون حصول أي هدر يذكر. والكفاية صفة ملازمة لكيفية استخدام

المؤسسة لمدخلاتها من الموارد مقارنة بمخرجاتها. وهناك امكانية لقياس الكفاية كما كونها عبارة عن معدل المخرجات الى المدخلات، وهذا يعني أن الكفاية هي وسيلة وأن الفاعلية هي هدفه. بهذا المعنى تتضمن الكفاية التنظيمية أو المؤسسية فاعلية التخطيط، فاعلية التنفيذ، فاعلية العملية الاتصالية وانسيابية مسار المعلومة من القمة إلى القاعدة، فاعلية الرقابة والقيادة في خلق مناخ ديمقراطي يشجع على المشاركة والتمكين لجميع الأفراد، مما يساعد على تحقيق الأهداف المسطرة بكل فاعلية وجودة تنظيمية.

18-تصميم الوظائف والتوسيع الوظيفي:

يلعب تصميم الوظائف دورا بارزا في استثمار قدرات الفرد وطاقاته على النحو الذي يشعره بالرضا والمتعة في العمل، الأمر الذي ينعكس مباشرة على فاعلية أداءه التنظيمي، وبالتالي تحقيق اهداف التنظيم بكفاءة عالية، وتتم عملية تحليل الوظائف عبر ثلاث مستويات، يتعلق الأول بتحديد متطلبات المنصب أو الوظيفة، أي تحديد مجموع المهام، والنشاطات، والعمليات، التي يقوم بها شاغل الوظيفة، المستوى الثاني يتعلق بتحديد مدى ملاءمة متطلبات الوظيفة لقدرات الفرد ومؤهلاته، الأمر الذي يخلق نوع من التوافق يضمن تحقيق مستويات عالية من الغايات الفردية والاهداف التنظيمية. أما المستوى الثالث فيركز على الأساليب، والاجراءات الموجهة لسير العملية التنظيمية، وكذا العناصر ومكونات بيئة العمل التي تمارس نوع من التأثير على دافعية الفرد نحو العمل.

أما التوسيع الوظيفي فيشير إلى توسيع محتوى الوظيفة من خلال زيادة ما تتضمنه من مهام وأنشطة، ويطلق عليها كذلك زيادة عبء العمل الأفقي والهدف منها هو زيادة المهام وتنويع الأنشطة مما يقلل من جانب الروتينية في العمل ويقضي على صور الملل المصاحب له. (بن صويلح،

1015/2016، صفحة 40)

19-المناخ التنظيمي وبيئة العمل:

يعتبر مفهوم المناخ التنظيمي مفهوما مجازيا، وذلك لأن مفهوم المناخ بالمعنى الحرفي يتعلق بالبيئة، وبطبيعة المناخ العام الحالة الطقس، وقد تم استعارته في المجال التنظيمي، ليعبر عن البيئة النفسية للمؤسسة. وقد صيغت حوله العديد من التعاريف، عرفه "كورنيل" بأنه "نتاج لإدراك الأفراد لأدوارهم كما يراها الآخرون في المؤسسة" وعرفه كل من "تم وبترسن" بأنه "الاتجاهات السائدة والقيم والمعايير والمشاعر التي يمتلكها الأفراد بشأن المنظمة التي يعملون فيها". فهو يعبر عن مجموعة من الخصائص الداخلية التي تميز التنظيم الذي يعمل فيه الأفراد والمرتبطة مثلا بشكل الهيكل التنظيمي،

انماط السلطة والقيادة، السياسات والاجراءات والقوانين وانماط الاتصال والاشراف، والتي تؤثر في سلوك الأفراد، قيمهم وتوجهاتهم، فهو حصيلة لتفاعلات تبادلية بين خصائص الفرد والمنظمة. ويتخذ هذا المناخ التنظيمي أنواع عديدة تتعلق على سبيل المثال بالمناخ المفتوح، المستقل، المنضبط، العائلي، الأبوي، المنغلق، ويجمع الباحثين على أن المناخ المنفتح هو من أفضل الانواع لأن العاملين فيه يتميزون بروح معنوية عالية وبدرجة عالية من التعاون فيما بينهم، وهو يسمح بخلق المبادرات وتنمية روح الابتكار لدى اعضائه.

أما البيئة التنظيمية فقد صيغت حولها العديد من التعريفات، عرفها تشيرشمان **Churchman** بأنها "مجموعة من العوامل التي تؤثر على أداء المنظمة ولا تقع تحت سيطرتها" أما **دافت Daft** فقد عرفها بأنها " الميدان أو المجال الذي على المنظمة أن تنشط للتفاعل معه لتحقيق اهدافها" أما **أحمد زكي بدوي** في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية فقد عرفها بأنها "المجال الذي تحدث فيه الاثارة والتفاعل لكل وحدة حية أو هي كل ما يحيط بالإنسان أو المنظمة من طبيعة ومجموعات بشرية ونظم بشرية وعلاقات شخصية.

إن بيئة المنظمة تشير الى جميع العناصر سواء كانت ذات طبيعة اقتصادية، سياسية، ثقافية، ايكولوجية، والتي تقع خارج حدود المنظمة ولكنها تدخل في علاقة تفاعلية معها، فتؤثر على أداء المنظمة والكيفية التي تتخذ فيها قراراتها. وبيئة المنظمة ليست على نوع واحد مطلق بل هي أنواع عديدة تتعلق مثلاً بالبيئة المعقدة التي يتفاعل فيها عدد كبير ومتنوع من العناصر البيئية مع المنظمة، والبيئة البسيطة التي يتفاعل فيها عدد قليل من العناصر البيئية مع المنظمة، والبيئة المتغيرة باستمرار التي تتغير عناصرها البيئية بطريقة غير متوقعة ومفاجئة، والبيئة الساكنة التي تشهد اقل موجة تغيير في عناصرها أو تتغير ببطء شديد فتكون اكثر ثبات واستقرار، حيث لا تواجه المنظمات التي تتعامل مع هذا النوع من البيئات الحاجة الشديدة الى المعلومات، فدرجة التأكد من سلوك تلك العناصر البيئية والقدرة على التنبؤ بتغييراتها تكون عالية جداً.

20-ضغوط العمل:

يقول **هانز سيلاي** الأب الروحي للضغط " الضغوط هي الحياة، وغيابها يعني الموت" فلا حياة بدون ضغط. ويتعرض العاملون في المهن والأعمال المختلفة لدرجات متباينة من الضغوط المتعلقة بالعمل التي فقدهم أو تزعزع لديهم القدرة على التوافق بينهم وبين المواقف المختلفة التي يتعرضون لها في محيط عملهم، بحيث يتحقق لديهم الإدراك بعجزهم وعدم قدرتهم على مواجهة متطلبات

المحيط أو العمل. لذلك يعرفها روبنس **Robbins** بأنها " الشروط الدينامية حيث يوضع فيها الفرد في مواجهة مع فرص متاحة من جهة أولى، ومعوقات تمنعه من الوصول إلى هذه الفرص من جهة أخرى، أي أن يكون لدى الفرد حاجة ورغبة في تحقيق الفرصة، ولكن عملية تحقيق هذا الهدف تتطلب تجاوز عقبات" 18. وضغوط العمل لا تتحقق إلا عند توفر شرطين: أولها عدم التأكد من تحقيق نتيجة الهدف المرغوب فيه، وثانيهما أن تكون نتيجة تحقيق الهدف مهمة للغاية. (بن صويلح، 1015/2016، صفحة 42،43)

المحور الثالث: الاتجاهات الكلاسيكية في دراسة التنظيم**تمهيد:**

هناك عدد متزايد من النظريات كل منها تسعى الى تقديم تفسير لظاهرة التنظيم وتحديد العوامل المؤثرة على السلوك التنظيمي، ويؤدي هذا التعدد في نظريات التنظيم الى وجود مجالات كبيرة للاختلاف والتعارض فيما بينها الأمر الذي يجعل من الصعب أن نتحدث عن " نظرية التنظيم " التي تعطي تفسيراً شاملاً وعماماً للظاهرة موضع البحث، حيث كل من هذه النظريات تركز على جانب أو آخر من جوانب التنظيم أو تبدأ بمفهوم أو تحيز علمي يجعلها تميل الى أن تختلف عن غيرها من النظريات.

وبالتالي فسوف يتضح لنا بعد قليل من البحث أن المشكلة في فهم نظريات التنظيم ليست في تفضيل نظرية على نظرية أخرى، أو إثبات صحة أو خطأ أي من النظريات المتعددة، ولكن المشكلة هي كيف يحدث نوع من التجمع والتكامل والتنسيق بين هذه النظريات المختلفة بحيث نخرج في النهاية بهيكل نظري يصلح أساساً لتفسير السلوك التنظيمي والتنبؤ به والتحكم فيه. من جهة أخرى فإن مثل هذا الهيكل النظري المتكامل يعمل على توجيه وترشيد العمل في مجالات أساسية ثلاثة:

_ التطبيق الإداري في التنظيمات المختلفة.

_ البحث والدراسة العلمية في موضوع التنظيم.

_ تعليم وتدريب المديرين. (السلمي، ب،س، صفحة 15)

1- تصنيف نظريات التنظيم:

وهناك أسس مختلفة لتصنيف نظريات التنظيم المتعددة وسوف نعرض فيما يلي بعض أسس التصنيف السائدة.

1-1- الأساس الأول:

وفقاً لهذا الأساس يتم تقسيم نظريات التنظيم إلى فئتين رئيسيتين:

أ- النظرية الكلاسيكية أو التقليدية:

وتضم هذه الفئة نظريات التنظيم التي تركز على عناصر " العمل " و"الهيكل التنظيمي" باعتبارها عناصر التنظيم الأساسية وما يترتب على ذلك من " تحديد للسلطة وتوزيع للمسئولية " وتعيين " نطاق الإشراف والرقابة "

وتتميز النظرية الكلاسيكية بصفة عامة بكونها نظرية مثالية أي تصف ما يجب أن يكون دون أن تصف الواقع بطريقة مباشرة، كما أنها نظرية رشيدة تفترض الرشد في أعضاء التنظيم وتعتبرهم من المعطيات أي لا يؤثر في السلوك التنظيمي.

وأخيرا فإن النظرية الكلاسيكية تنظر للتنظيم على أنه نطاق مغلق أي منعزل عن البيئة التي يوجد بها.

ومن أمثلة النظرية الكلاسيكية النماذج التالية:

1- النظرية البيروقراطية

2- نظرية الإدارة العلمية

3- نظرية التقسيم الإداري (مدرسة الإدارة العامة)

وتركز تلك النظريات جميعا على العناصر الآتية:

- تقسيم العمل والتخصص.

- تسلسل السلطة.

- هيكل التنظيم الرسمي.

- نطاق الإشراف والرقابة.

- مبدأ الرشد.

ب- النظرية الحديثة للتنظيم:

تضم تلك الفئة مجموعة من النظريات التنظيمية التي تخالف النظرية الكلاسيكية في اتجاهها للتركيز على العمل والهيكل الرسمي، إذ نجد أن تلك النظريات الحديثة بدأت تأخذ في الاعتبار عناصر تنظيمية أخرى مثل الإنسان، والتكنولوجيا والبيئة الاجتماعية التي تمارس فيها التنظيم نشاطه، ومن النظريات التي تحت هذه الفئة ما يلي:

- نظريات التوازن التنظيمي.

- النظريات الإنسانية للتنظيم. (السلمي، ب،س، صفحة 17، 18)

1-2- الأساس الثاني:

وهناك أساس ثاني لتصنيف نظريات التنظيم وذلك استنادا إلى تقسيمها بحسب درجة الرشد في التنظيم وعلى هذا الأساس نجد أن هناك اتجاهين في نظريات التنظيم:

أ- النموذج الرشيد للتنظيم:

وتندرج تحت هذا النموذج نظريات الإدارة العلمية والتقسيم الإداري والبيروقراطية بصفة عامة، ويقوم على هذا النموذج على أساس عدة فروض:

- ان الكفاءة هي هدف التنظيم الأول.
- انه لكي تتحقق تلك الكفاءة يجب ان يكون التنظيم رشيدا بمعنى ان يستخدم كل موارده استغلالا أمثل لتحقيق هدفه.
- ان تصميم التنظيم يتضمن تلك العناصر التي تسهم في تحقيق هدفه واي عنصر لا يسهم في تحقيق الهدف لا ينبغي ان يبقى بالتنظيم.

وعلى هذا الأساس فانه طبقا للنموذج الرشيد فان كل عنصر من عناصر التنظيم يؤدي وظيفة محددة ويخضع للرقابة والسيطرة من جانب إدارة التنظيم، والنموذج الرشيد ينظر الى التنظيم باعتباره نظاما مغلقا أي انه منعزل عن البيئة الخارجية التي يمارس نشاطه في اطارها وذلك يشير الى ان أي تغير او تطور في التنظيم مرجعه عناصره الداخلية وليس عامل خارجي عنه، من ناحية أخرى فان النموذج الرشيد يعني ان كل شيء بالتنظيم انما هو وفقا لتصميم الإدارة ورغباتها، أي انه لا يحتوي على أي شيء لم تضعه الإدارة فيه، على هذا الأساس فان النموذج الرشيد يرفض فكرة التنظيم غير الرسمي باعتباره شيئا دخيلا ليس من تصميم الإدارة، وأخيرا فإننا في النموذج الرشيد نجد ان كل التصرفات وأنواع السلوك متوقعة ومحسوبة مقدما، بمعنى انه لا مجال للتصرفات المفاجئة أو أنماط السلوك غير المخططة وهذا يعود طبعا الى افتراض الرشد في كل عناصره والى ان كافة التصرفات خاضعة لرقابة مستمرة من جانب سلطة عليا في التنظيم.

ب- النموذج الطبيعي للتنظيم:

يقوم النموذج الطبيعي للتنظيم على الأسس التالية:

- يتم بناء نظرية التنظيم بالاستناد الى الأفكار ومبادئ علم البيولوجيا.
- التنظيم (حيث يشابه النظام البيولوجي) عبارة عن مجموعات من الأجزاء التي يمارس كل منها وظيفة معينة ولكنها في مجموعها تشكل نظاما متكاملًا.
- كل جزء من أجزاء التنظيم المتكامل يؤثر في الأجزاء الأخرى ويتأثر بها.
- التنظيم يشبه نظاما مفتوحا بمعنى أنه يتفاعل مع البيئة المحيطة ويتأثر بها، أي ان هناك بعض أنواع التغيير والتطور في النظام التي تحدث بسبب مؤثرات خارجية وليست من داخل التنظيم.

- ينطوي التنظيم على إمكانيات للتأقلم والتكيف السريع مع التغيير في البيئة الخارجية. وفي مثل هذا النموذج الطبيعي للتنظيم المفتوح فان قرارات الإدارة سيكون لها في بعض الأحيان نتائج غير متوقعة.

بهذا التصنيف يمكن أن نلخص الصفات أو السمات الأساسية لنظريات التنظيم المختلفة:

1- هناك مجموعة من نظريات التنظيم ترى الافراد على أنهم سلبيون وظيفتهم الأساسية الانصياع

للأوامر والتعليمات دون ان يكون لهم دور في المبادرة في العمل. وتفترض تلك النظريات ان

العمل هو محور التنظيم الأساسي وأنه قابل للتقسيم بحسب الوظيفة أي أن هناك إمكانية

للتخصص الوظيفي، وإمكانية تنميط الاعمال (تايلور وزملاؤه الكلاسيكيون عامة)

2- نظريات أخرى ترى الافراد لهم دوافع واتجاهات وقيم واهداف وحاجات فردية، وعند حدوث

تناقض بين أهداف الافراد واهداف التنظيم فان معنوية الافراد والكفاءة والسلوك العام تتأثر جميعا

بهذا الصدام والتناقض (التون مايو ومدرسة العلاقات الإنسانية)

3- مجموعة ثالثة من النظريات تركز على أهمية التفاعل الاجتماعي بين الافراد داخل التنظيم

وخارجه وتأثير ذلك على السلوك الإنساني. فالفرد يؤدي مجموعة من الأدوار في حياته وهو

يعتمد الى تقييم القرارات والموضوعات بحسب تأثيرها السلبى أو الإيجابي على أي من الأدوار

التي يقوم بها.

4- وهناك اتجاه في نظريات التنظيم الحديثة لإخضاع السلوك الإداري والتنظيمي الى نماذج رياضية

رشيدة محكمة، وترى تلك النظريات امكان اخضاع العمل الإداري لمنطق المعادلات الرياضية.

(السلمي، ب،س، صفحة 20،21)

2- الفكر التنظيم الكلاسيكي:

1-2- البيروقراطية الرشيدة لـ " ماكس فيبر": يعود استعمال مصطلح البيروقراطية لأول مرة سنة

1745 من قبل الاقتصادي الفرنسي "فانسان دي غورني Vincent de Gourny" , (Sauvy

1967, p. 06)، أما الكتابات العلمية حول البيروقراطية بدأ في أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن

العشرين على يد ثلاثة هم: "موسكا Mosca، وميشلز Michels، وفيبر Weber". (عاشور، 1979،

صفحة 86،87)

ويعتبر عالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر" من أهم المنظرين للاتجاه البيروقراطي حيث اهتم بتطوير

الإدارات ووضع عددا معينا من القواعد العقلانية غير الشخصية من أجل فرض السلطة في المنظمات،

التحديد الدقيق لمناصب العمل والحياة المهنية للمأجورين في نطاق سلمي جد محدد ومدروس. وقد اتخذ هذا الاتجاه من خلال ملاحظته لسوء استخدام المديرين لسلطتهم، وعدم الاتساق في أسلوب الإدارة لعدم وجود قواعد حاكمة للسلوك.

لذا فقد لاحظ أنّ العامل الأساسي الذي يتسبب في فشل التنظيم الإداري لتلك الفترة هو ظاهرة محاباة الأقارب (**Népotisme**)، بحيث كانت العلاقات الاجتماعية عديدة وحميمة إلى حد أصبحت فيه القرارات العقلانية واللاشخصية نادرة، بل غير ممكنة، فاستخلص أنّ النمط التنظيمي الأمثل هو ذلك الذي يعتمد على فصل أفراد المؤسسة الواحدة، إجبارهم على التخصص التقني، إدارتهم وتقييمهم بطريقة رسمية حتى تسود علاقات لا شخصية في العمل. (**William Ouchi, 1982, pp. 72,73**)

وينظر "ماكس فيبر" للتنظيم البيروقراطي على أنّه يتوافق مع التسلط الشرعي العقلاني (**légal**) وهذا ما يعارض الفكر السائد المبني على التسلط الكارزماتي (**Charismatique**) المؤسس على الإيمان بالمزايا غير العادية للقائد، وكذلك يعارض الفكر المبني على التسلط التقليدي (**Traditionnelle**) المؤسس على طاعة العادات والتقاليد، هذين التيارين الفكريين الذين سادا في ألمانيا خلال ق 19م، اللذان كان ينظر إليهما كمخلفات العهد الإقطاعي وهما بذلك يعرقلان نمو الصناعات الناشئة. (**Cambemale Pascal et Alberto Tony, 1999, p. 25**)

ويعتبر تحليل "فيبر" للبيروقراطية امتداد لتحليله للسلطة القانونية التي اعتبرها مؤثرا لنضج علاقات السلطة في المجتمع، فقد اعتبر "فيبر" أن المنظمات الكبرى التي تنشأ في المجتمع الرأسمالي تمثل مرحلة تحول في طبيعة السلطة السائدة في المجتمع، فهذه المنظمات تسيّرّها اعتبارات عقلانية وتسودها علاقات تقوم على أسس موضوعية، لأنّ بناء السلطة التي تستند إليها هذه المنظمات هي السلطة القانونية ذات الطابع الموضوعي الرشيد. (**عاشور، 1979، صفحة 89**)

فالشرعية البيروقراطية في نظر "ماكس فيبر" تركز على الإيمان بشرعية القوانين والقواعد التي تمكّن المالك للسلطة من الأمر والنهي، أي المرؤوسين لا يخضعون لمالك السلطة كولاء له ولا يخضعون لمالك السلطة وفاءاً للتقاليد والعادات، وإنما يخضعون لأوامره لكون القوانين والقواعد التنظيمية والتنظيمية هي التي تفرض ذلك، هذا النمط من التنظيم العقلاني، غير المشخص، المبني على الجدية والدقة والانضباط والتنبؤ والكفاءة يعتبر أرقى بكثير من الأنماط الأخرى المذكورة خاصة فيما يتعلق بالفاعلية.

(**Cambemale Pascal et Alberto Tony, 1999، صفحة 25**)

2-1-1- أشكال السلطة: (مراحل التنظيم البيروقراطي): قسم "ماكس فيبر" مراحل تطور المجتمعات

حسب مؤهلات شاغلي الوظائف القيادية فيها إلى ثلاث مراحل هي:

- **مرحلة السلطة التقليدية:** تتسم المجتمعات التي تمر بهذه المرحلة بأنّ شرعية القادة السياسيين الإداريين تنبع من أصول تقليدية مثل الوراثة، والجاه، والنسب، أما أداء الإدارة في هذه المرحلة فيكون بدائياً وغير كفء.

- **مرحلة السلطة الكارزمية:** تتميز المجتمعات في هذه المرحلة بأنّ السلطة تكون فيها لأشخاص يتمتعون بصفات قيادية خاصة تجعلهم قادرين على حشد الجهود والموارد مما يؤدي إلى وجود إدارة جيدة نوعاً ما، ولكن المشكلة الرئيسية للدول والمجتمعات في هذه المرحلة هي عدم وجود مؤسسيه، إذ أنه وما إن يختفي مثل هؤلاء القادة حتى يعود مستوى الإدارة إلى مستوى متدني من حيث الكفاءة والدقة.

(القريوتي، 2010، الصفحات 79، 80)

- **مرحلة السلطة القانونية:** تقوم هذه السلطة على أسس موضوعية، وتمارس من خلال منظمات رسمية في المجتمع، وتكتسب هذه السلطة شرعيتها من كون القواعد الرسمية المنظمة لها عادلة (عاشور، 1979، الصفحات 89، 90)، ويشغل الوظائف الإدارية في هذه المرحلة أشخاص ممن تتوافر فيهم المؤهلات والشروط المحددة في القوانين، وتمتاز الإدارة في هذه المرحلة التي سماها بمرحلة البيروقراطية بالكفاءة والإنجاز والدقة في العمل، فكلما كان التنظيم الإداري بيروقراطياً كان الإنتاج عالياً وقد كان "فيبر" في دراساته معنياً بالإدارة الحكومية على مستوى الدول وليس على مستوى المصنع أو الورشة، كما كان شأن "فريدريك تايلور"، وقد اعتبر "فيبر"، النمط البيروقراطي نمطاً مثالياً افتراضياً وليس صورة للإدارة في بلد معين، إذ لم تكن النظرية البيروقراطية تصويراً لواقع إداري موجود في دولة ما.

2-1-2- خصائص التنظيم البيروقراطي حسب "فيبر": لقد حدد "فيبر" خصائص النظرية البيروقراطية

على النحو التالي:

- التسلسل الرئاسي أو التدرج الرتبي أي وجود نظام هرمي للسلطة يوضح مكان كل شخص في التنظيم.
- التخصص الدقيق أي أن لكل شخص مجال اختصاص معين وفقاً للنصوص واللوائح.
- الاختيار العقلاني للأشخاص وفقاً للمؤهلات المطلوبة والتي تكون على أساس الكفاءة وفي ظل المنافسة ويتم ذلك باشتراط الشهادات، وتنظيم المسابقات.
- دوام المرتب الذي يتحدد وفقاً لمرتبة الشخص ولأقدمية في التنظيم.

- فصل الملكية عن التنظيم إذ لا يملك الموظف وسائل التنظيم، ولا يملك منصبه نفسه. (الطيب، 2001، صفحة 81)

- تتطلب البيروقراطية تدريباً متخصصاً، وينطبق هذا الأمر على المديرين التنفيذيين كما ينطبق على الموظفين.

- يتطلب أداء النشاط الرسمي قدرة الموظف الكاملة على أداء العمل بغض النظر عن الوقت المحدد له.

- يجب على الموظف ألا يستغل وظيفته أو يتبادل الخدمات مع زملائه من الموظفين، لأن معنى أداء الوظيفة هو أن يقبل الموظف القيام بالتزام خاص نحو الإدارة. (الطفي، ب س، صفحة 118)

- وجود المستندات الكتابية والوثائق الرسمية المحفوظة، وكذا وجود القواعد والإجراءات غير الشخصية، وبالتالي وجود المكاتب بكل ما تشتمل عليه من أجهزة وأشخاص وملفات ووثائق وقد اشتهر اسم هذا النوع من التنظيم من المكتب ذاته (Bureau أو Buro). (الطيب، 2001، صفحة 81)

2-2- نظرية الإدارة العلمية العلمي (فريدريك تايلور): نشأت الإدارة العلمية في أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن 20م في الولايات المتحدة الأمريكية، فيما يكمن تسمية بحركة المهندسين الصناعيين الذين كانوا المساهمين الأوائل في تطوير الإدارة، ابتعاداً عن طرق الإدارة السابقة النابعة من التجربة والخطأ والحس والتقدير والتي سادت روح الصناعة والإدارة ابتداءً من الثورة الصناعية وحتى أواخر القرن 19م (فؤاد، 1981، صفحة 19)، وفي الغالب إن أصحاب هذا الاتجاه هم مهندسون ميكانيكيون، أو مشرفون من ذوي الخبرة الذين راحوا يرسخون الاتجاه نحو التنظيم العلمي. باعتبار أن هذا التنظيم نظام يستهدف التوصل إلى طرق وأساليب أكثر كفاية لاستعمال الآلات والجسم البشري بقصد زيادة الكفاءة الإنتاجية ويعتبر المهندس (فريدريك تايلور F.taylor) من أبرز رواد هذا الاتجاه، فقد لاحظ أن العمال يتباطؤون ويتكاسلون، ولا يستعملون أعضاءهم بأفضل الطرق الممكنة، فركز على دراسة الوقت والحركة، وكان هدف اكتشاف ما سماه بأنجع طريقة لأداء عمل معين، ومن ثم القيام بتدريب العمال عليها، وقد استطاع بالفعل، عن طريق هذا الأسلوب أن يرفع من إنتاجية عمال الحديد والفحم عدة مرات. (الطيب، 2001، صفحة 70)

وهكذا فإن مدرسة الإدارة العلمية لـ "تايلور" أكبر من أن تكون طريقة بحث وتخطيط ورقابة بل إنها ثورة فكرية (Taylor, 1992, p. 54)، أو فلسفة إدارية جديدة تنادي بتغيير شامل في تفكير الإدارة نحو

العمال وفي تفكير العمال نحو الإدارة، وفي تفكير العمال نحو بعضهم البعض. (حسن، 1971، صفحة 73)

وذلك من خلال ما أجراه من دراسات حول الحركة والزمن ويقوم هذا الأسلوب على تحليل العمل إلى أجزاء صغيرة ودراسة هذه الأجزاء قصد التبسيط ثم التحسين، ويكون بطرق متعددة مثل:

- اختصار الحركات الزائدة.

- تحسين تتابع الحركات المستتقة.
- تأمين استعمال المزيد من الأعضاء أو الأصابع في الوقت نفسه.
- تأمين تزامن أفضل من الحركات.

وقد استعان بالعدسات التصويرية لتسهيل عملية الدراسة وساعات خاصة لتسجيل الوقت.

- مبادئ التنظيم العلمي لتايلور: حدد تايلور هذه المبادئ في كتابه "مبادئ التنظيم العلمي" الصادر سنة 1911 (الطيب، 2001، الصفحات 70، 71) وتتلخص هذه المبادئ في:

- ✓ انتقاء الشخص الأجدر للقيام بالمهمة وتلقيه الطريقة المعمول بها داخل المؤسسة.
- ✓ قياس الوقت (الكرونومتر) لتحديد وتيرة العمل وحركاته، حيث يتطلب ذلك تشكيل نسق متقن للتوقع الإنتاجي والتنسيق بين مختلف عناصر العمل المجزأ والمتسلسل.
- ✓ وضع نظام التحفيز المالي الذي يختلف على حسب العمل المنجز.
- ✓ فصل مهام التخطيط عن مهام التنفيذ بتقسيمها بين المسؤول ومرؤوسيه. (Taylor, 1992, pp. 67,70)

- ✓ وجوب تخصيص مشرفين للإشراف على العمال وتوجيههم فنيا، إذ لا ينتظر أن يؤدي العمال عملهم على الوجه الأكمل إذا تركوا لأنفسهم دون رقيب أو ملاحظ، أو إذا عملوا تحت إشراف غير منظم لمشرفين غير مدربين أو مرهقين بالأعباء والمسؤوليات الأخرى.
- ✓ ألا يكتفي بالتوجيهات الفنية وحدها، بل يجب أيضا الاعتماد على نظام الأجور الحافزة لأنّ العمال لا يتجاوبون مع التعليمات والطرق الحديثة لأداء العمل ما لم يتأكدوا من البداية من أنّ هذه التجديدات سوف تزيد من أجورهم وذلك بمشاركةهم في عملية زيادة الإنتاج...

- ✓ تحليل وتركيب العمليات التي تتألف منها العملية الإنتاجية بغية الوصول إلى أفضل طريقة لأداء العمل وهي الطريقة التي تتطلب جهودا بسيطة حتى لا يرهق العامل. (جباره، 2001، الصفحات

(30,29)

✓ تحسين الظروف الفيزيائية المحيطة بالعمل من أجل المساهمة في زيادة الإنتاج.
 وقد انتشرت هذه الدراسات في أوروبا، وأخذت تطبق في المصانع الكبرى، وقد لاقت معارضة شديدة أي أن المعارضين من قبل العمال أكثر من المؤيدين وعموما جاءت عدة انتقادات للنظرية التaylorية منها:
 ✓ اتهامه بالتحفيز للإدارة ضد مصلحة العمال، فلم تعمل الإدارة على زيادة الأجر رغم زيادة الإنتاج.
 ✓ عدم اهتمامه بالعلاقات الاجتماعية في محيط العمل وأثرها على الإنتاج، ومع ذلك تبقى تلك التجارب الإسهامات الأولى في الاهتمام بمشكلات المصنع من خلال إجرائه للبحث الميداني وضرورته للتعرف على أوضاع العاملين في الصناعة، الأمر الذي أدى فيها بعد ذلك إلى تتابع الدراسات الميدانية في هذا المجال. (الدقس، 2005، الصفحات 20، 21)

2-3- مدرسة العملية التنظيمية لـ (هنري فايول): تبرز مساهمة "هنري فايول" من خلال كتابه الذي ألفه تحت عنوان "الإدارة العمومية والصناعية" والذي كتب فيه بشكل متكامل عن النظرية في الإدارة، وبالرغم من أنه كان يعالج نفس الموضوع مع "فريدريك تايلور" حيث يركزان على الدور الذي تلعبه الإدارة إلا أن اختلافهما من زاوية الدراسة كان وكما عرضنا سابقا بالنسبة لـ "تايلور" فقد ركز على دراسة المستويات الدنيا للتنظيم (تحليل الوظائف، دراسة الحركة والزمن) بينما "فايول" أولى عناية بالعملية التنظيمية في حد ذاتها أو ما يسمى بالتنظيم على مستوى الإدارة العليا لأنه اعتبر الوظيفة الإدارية تنشأ مع أعضاء التنظيم والجماعات الإنسانية فيه وإنّ النظام السليم يقوم على بعض الشروط المميزة التي يطلق عليها مبادئ الإدارة العلمية (محمد، 1982، صفحة 141)، كما يختلفان من حيث الخلفية العلمية، فهو لم يبدأ حياته العلمية عاملا بل مديرا في أحد الشركات في بلده فرنسا وقد تعلم من خبراته أنّ هناك مبادئ إدارية يجب مراعاتها للحصول على إنتاج أفضل ورأى أن هذه المبادئ قابلة للتطبيق في كافة المجالات والمستويات. (القيوتي، 2010، صفحة 78)

2-3-1- عناصر التنظيم حسب "فايول": ما يمكن أن نبرزه من خلاله ما توصل إليه "فايول" يمكن بالدرجة الأولى في تعريفه للإدارة التي قسمها إلى ست عمليات كبرى (بن أعراب ، 2006، 2005، صفحة 85) والتي تتمثل في:

- ✓ - القسم الفني: ويشمل عمليات الإنتاج والتصميم والتحويل.
- ✓ - القسم التجاري: يقوم بالشراء والبيع والمبادلة.
- ✓ - القسم المالي: يهتم بتدبير رأس المال واستخدامه بأفضل الطرق الاقتصادية.
- ✓ - قسم التأمين: لحماية الممتلكات وتأمين أفراد القوة العاملة.

✓ - قسم المحاسبة: لتحديد طرق المحاسبة والأعمال الإحصائية.
 ✓ - قسم التنظيم: مهمته التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة وقد ركز على هذا القسم الأخير نظراً لأن وظائفه هي الوظائف التنظيمية نفسها ولاحظ أن المهارة التنظيمية عكس المهارة التقنية تكتسي أهمية أكبر كلما اتجهنا في قمة الهرم التنظيمي. (الطيب، 2001، صفحة 75)

2-3-2- عناصر الوظيفة التنظيمية: اشتهر "فايول" بمقولته المشهورة "التنظيم هو التنبؤ التنظيم، القيادة، التنسيق والمراقبة) يرى أيضا فايول أن "كفاءة الإدارة تتركز على الكفاءة الرئيسية للقيادة الكبار والكفاءة المهنية المميزة للمؤسسة تتركز على الكفاءة الأساسية للأعوان. (بن أعراب ، 2006، 2005، صفحة 85)

✓ وعموما يمكننا تحديد هذه العناصر بشكل مدقق كما يلي:
 ✓ -التخطيط: يستند "فايول" بالنسبة للتخطيط على بعد النظر الذي يتجلى في القدرة على التنبؤ بالمستقبل وفي التحضير له بإعداد الخطة المناسبة ويستوجب التخطيط السليم في رؤية الوحدة والمرونة والاستمرار والدقة، أما فقدانه أو فشله فهو دليل على عدم الكفاية التنظيمية.
 ✓ - التنظيم: يعني إمداد المؤسسة أو المشروع بكل ما يلزم لتأدية وظيفته، مثل المواد والمعدات ورأس المال والمستخدمين وكذا إقامة العلاقات المادية والبشرية الملائمة.
 ✓ - إصدار الأوامر: لا تقتصر هذه المهمة على مجرد إصدار الأوامر، إنما هي عملية توجيه وقيادة وتستدعي القيادة توفر شروط معينة في المدير مثل:
 ✓ - المعرفة الواسعة بموظفه.
 ✓ - القدرة على استبعاد الأشخاص غير الأكفاء.
 ✓ - القدوة الحسنة.
 ✓ - عدم القابلية للضياع في التفاصيل والجزئيات.
 ✓ -التنسيق: أي إيجاد الانسجام بين أوجه النشاط للتأكد من النجاح.
 ✓ -الرقابة: للتثبت من إتباع ما قرر ورسم من خطط وتعليمات ومبادئ. (الطيب، 2001، صفحة 76، 77)

2-3-3- المبادئ العامة للتنظيم عند "فايول": حدد "فايول" أربعة عشر مبدأ اعتبر أن تطبيقها أساساً مهما لزيادة الإنتاج، وهذه المبادئ هي:

- ✓ - تقسيم العمل على أساس التخصص واعتبار ذلك آلية لازمة لزيادة الإنتاج وإتقانه.
- ✓ - توازن السلطات مع المسؤوليات وعدم الإخلال بهذا التوازن.
- ✓ - الانضباط والالتزام مما يعني احترام الموظفين للقواعد والتعليمات.
- ✓ - وحدة الأوامر ويعني ذلك أن يكون هناك مديرا واحدا مسؤول عن توجيه النشاطات التنظيمية التي تخدم هدفا واحدا.
- ✓ - أولوية مصلحة العامل عن المصالح الفردية.
- ✓ - ضرورة دفع أجور عادلة للعاملين.
- ✓ - إتباع درجة مناسبة من المركزية واللامركزية.
- ✓ - التسلسل الرئاسي بما يضمن ربط كل مستوى إداري بمستوى إداري أعلى.
- ✓ - التمسك بالنظام كأساس للعمل والتعامل مع الناس.
- ✓ - ضرورة الاستقرار الوظيفي للعاملين من خلال التخطيط للقوى العاملة.
- ✓ - تشجيع المبادرة الفردية.
- ✓ - تشجيع روح الفريق. (القيوتي، 2010، الصفحات 78,79)

المحور الرابع: الاتجاهات الحديثة في دراسة التنظيم**1- المدرسة النيو كلاسيكية****1-1 التنظيم بالعلاقات الإنسانية:**

جاءت ظروف العصر التي نشأت فيه نظرية العلاقات الإنسانية بمثابة الواقع الأول لظهورها وتطورها في دراسة التنظيمات الصناعية الإنتاجية منذ العقود الأولى للقرن العشرين، فقد ظهرت هذه النظرية كغيرها من النظريات المفسرة لطبيعة تأثير الصناعة أو غيرها من الظواهر والمشكلات على نوعية البناءات والنظم والأنساق الاجتماعية كما جاءت لتعكس لنا مدى حرص العلماء والمتخصصين في العلوم الاجتماعية، ولا سيما علماء الاجتماع الصناعي الذين تنسب اهتماماتهم وانتماءاتهم إلى مؤسسات أكاديمية وعلمية مثل الجامعات ومراكز البحث العلمي المختلفة، وهذا بالفعل ما عزز أهمية نظرية العلاقات الإنسانية واعتبارها من أهم النظريات التي يهتم بدراسة وتحليلها كثير من المتخصصين في فروع علم الاجتماع كافة مثل علم التنظيمات، وعلم الاجتماع الصناعي منذ أن ظهرت في أوائل الثلاثينات من نهاية القرن العشرين (عبد الله محمد، 1999، صفحة 105)، وقد استفاد هذا الاتجاه الاجتماعي من النتائج التي توصل إليها الاتجاه السابق، فقد تبين أنّ الاتجاه التaylorي (المادي) قد انحصر في تنظيم حركات العامل والزمن اللازم لها بينما هذا الاتجاه (الاجتماعي) فقد حاول فهم سلوك العمال، وبطبيعة الحال لم يأتي هذا الاتجاه فجأة بل استغرق عدة سنوات. (الدقس، 2005، صفحة 24،23)

ومن بين العوامل التي ساهمت في ظهور هذا الاتجاه، تدهور الصناعة في المؤسسات الإنتاجية واعتبارها أحد العوامل الرئيسية التي شغلت اهتمامات كل من أصحاب هذه المؤسسات أو رؤوس الأموال، والقائمين على إدارة الشركات الصناعية، وأيضا اهتمامات الطبقات العاملة، وكثير من الأوساط السياسية المهمة بصنع القرارات ورسم الاستراتيجيات القومية داخل أوروبا الغربية والولايات المتحدة، كما ظهرت كثير من الخسائر في المنتوجات وتدهور أنواعها وجودتها، وحدث العديد من الإفلاس الاقتصادي والتجاري سواء للشركات الصناعية والبنوك والشركات التجارية والخدمات التي ترتبط عموما بازدهار تدهور الإنتاج الصناعي، أدت هذه العوامل مجتمعة إلى ضرورة إعادة التفكير في أساليب الإنتاج والإدارة داخل هذه الشركات وذلك عن طريق استخدام الأساليب العلمية الحديثة والمتطورة وهذا ما ظهر في اهتمامات أصحاب نظرية الإدارة العلمية، والتكوين الإداري... التي بالرغم من أهمية النتائج العملية والعلمية التي توصلت إليها النظريتين إلا أن أصحاب نظرية العلاقات الإنسانية وجدوا أنفسهم مهتمين بدراسة قضايا

الصناعة والإنتاج... وقد جاءت كرد فعل لوجود نظرية الإدارة العلمية ونظرية التكوين الإداري ونتائجهما... وقد اهتمت القضايا التي تم إهمالها من قبل النظريتين وركزوا على دراسة العلاقات الإنسانية داخل مكان العمل ودورها في زيادة الإنتاجية داخل المصانع. (عبد الله محمد، 1999، صفحة 107، 108)

وقد برز عدة مفكرين في هذا الاتجاه حاولوا الاهتمام بالجانب الإنساني داخل مكان العمل من أبرزهم "التون مايو Elton Mayo، شستر برنارد Chester Bernard، لويد وارنر L. Warner".

1-1-2- تجارب هاوثورن لـ "التون مايو": لقد جاءت "هاوثورن" المعروفة بتجربة غرفة الاختبار، التي قام بها "التون مايو" وزملائه بمصنع "هاوثورن" لصناعة أجهزة التلفون التابع لشركة "ويستيرن إلكتروك"، حيث كان المصنع يعاني من مشكلات في الإنتاج، مما دعى "مايو" للقيام بالدراسة لوضع تفسير لهذه المشكلات ومعالجتها، وقد استغرقت الدراسة خمس سنوات من (1927، 1932) وقد أجريت التجربة على مجموعة مؤلفة من ست عاملات، تم اختيارهن لمسئولة عن العمل من بينهن، وقد وضح الباحثون لهن الهدف من إجراء الدراسة وهو التعرف على أثر العوامل المؤدية إلى زيادة الإنتاج، وقد اشتملت التجربة على عدة مراحل وكانت تطبق فترات الراحة المختلفة، مع ملاحظة مدى زيادة الإنتاج بالإضافة إلى تقديم وجبة إفطار، ثم تتابعت التجارب مع تغيير أوقات العمل، وكان الإنتاج يزداد، وفي المرحلة الثانية عشر الأخيرة تم إلغاء فترات الراحة ووجبات الطعام وأعيد نظام العمل السابق، وكان من المتوقع انخفاض الإنتاج لدى العاملات إلا أن المفاجأة كانت في ارتفاع مستوى الإنتاج فتوصلت الدراسة إلى أن الظروف الفيزيائية لم تؤثر في مستوى الإنتاج ولهذا تأكد للباحثين أن زيادة الإنتاج إنما تعود إلى العلاقات الاجتماعية الطيبة التي تربط الفتيات ببعضهن فهي السبب في زيادة الإنتاج أي أن الظروف الاجتماعية للعمل هي التي ساهمت بزيادة الإنتاج. (الدقس، 2005، صفحة 25، 26)

وفي الأخير دلت الحقائق التي توصل إليها "مايو" على أن العمال لا يستجيبون كأفراد أو شخصيات منعزلة وإنما هم يستجيبون كأعضاء في جماعات عمل وتؤثر إلى حد كبير علاقاتهم المباشرة مع زملائهم على سلوكهم، كما تتأثر إنتاجية العمال بعلاقتهم مع زملائهم الآخرين وبانفعالات أقرانهم، كما دلت الحقائق التي انتهت إليها "مايو" من ناحية أخرى على أن الحافز الاقتصادي لا يمثل القوة الدافعة الوحيدة التي يستجيب لها العامل، ذلك لأنه غالباً ما يحتفظ العمال بمستوى محدد لإنتاجيتهم ولا يقل عن مقدرتهم الطبيعية في الإنتاج، حتى عندما تكون محاسبتهم على الإنتاج في ضوء عدد القطع المنتجة بالفعل.

أكدت أيضا جهود "مايو" أنه حينما يعمل الأفراد معا يميلون إلى تكوين تنظيم غير رسمي قد لا يتبع خطوط التنظيم الرسمي الذي تقيمه الإدارة، بحيث يوجد هذا النسق الاجتماعي ليقوم علاقات اجتماعية غير رسمية ومعايير متفق عليها وأهدافا وقيما، وما إليها في كل تنظيمات العمل، وتكون له آثاره الهامة على الأداء والإنتاج. (جلبي، 2003، صفحة 67)

1-1-3- شستر برنارد والأنظمة التعاونية: يعود الفضل لـ "برنارد Bernard" في التأكيد على ضرورة النظر للتنظيم على أنه كيان تعاوني لا يعتمد فقط على السلطة الرسمية الممنوحة للرئيس في إصدار الأوامر ولا على التهديد بتوقيع العقوبات وغير ذلك في الحوافز السلبية فقد أكد "برنارد" على أن السلطة الحقيقية للمدير لا تعتمد فقط على حقه في إصدار الأوامر، بل على رغبة المرؤوسين في قبول قيادته والتعاون معه، ومن هنا جاء التأكيد على أهمية التنظيمات غير الرسمية بشكل يفوق أهمية التنظيم الرسمي وعلى أن يكون دور المدير دور القائد للفريق الذي يحرص جاهدا على تسهيل عملية الاتصالات، وتحفيز المرؤوسين بمختلف الطرق وخاصة استعمال الحوافز المعنوية ليبذلوا أقصى طاقاتهم، وقد ركز "برنارد" على فكرة التوازن التنظيمي وضرورة أن تدرك الإدارة أن العامل لا يمكنه أن يعطي للمنظمة إلا إذا اعتقد أنه يتلقى حوافز عادلة مقابل ما يقدمه لها وأن أي إخلال بهذا التوازن سيعني تدني رغبة العامل في بذل طاقة القصوى في العمل، وقد اعتقد "برنارد" في أفكاره هذه على خبرته كمدير في شركة "نيوجرسي" بل وشركة (AT et A) للاتصالات، وقدم خلاصة تلك الخبرة في كتابه "وظائف المدير". (القريوتي، 2010، صفحة 85)

1-1-4- لويد وارنر ومدرسة شيكاغو: تطورت دراسات مدرسة العلاقات الإنسانية وبالتحديد خلال عام 1954 عندما شكلت لجنة علمية أو فريق بحث أكاديمي بقيادة "لويد وارنر L. Warner" بجامعة شيكاغو، وضمت كل من "جاردنر Gardner" و"دافيز Davis" و"هاربسون Harbison"، و"هوجير Huger"، لتشكل هيئة متخصصة للبحوث الصناعية بالجامعة المذكورة، وبدأت هذه اللجنة تدرس العلاقات الإنسانية ليس فقط داخل المؤسسات الصناعية، كما فعلت وركزت التجارب السابقة خلال العشرينيات وحتى الأربعينيات من القرن الحالي، ولكن اهتمت بدراسة العلاقات الإنسانية خارج المؤسسات ذاتها، والتركيز عموما على دراسة العلاقات الاجتماعية سواء للأفراد أو الجماعات أو أيضا علاقة المؤسسة أو المصنع ككل بالمجتمع المحلي ومدى التأثير المتبادل بينهما كما استعان "لويد وارنر" وفريق بحثه بمجموعة من المفهومات السوسيولوجية المستخدمة من قبل علماء الاجتماع عند دراسة المجتمع المحلي مثل الدور، المكانة، الثقافة عند تحليل، البناء الاجتماعي للمصنع ككل والاهتمام

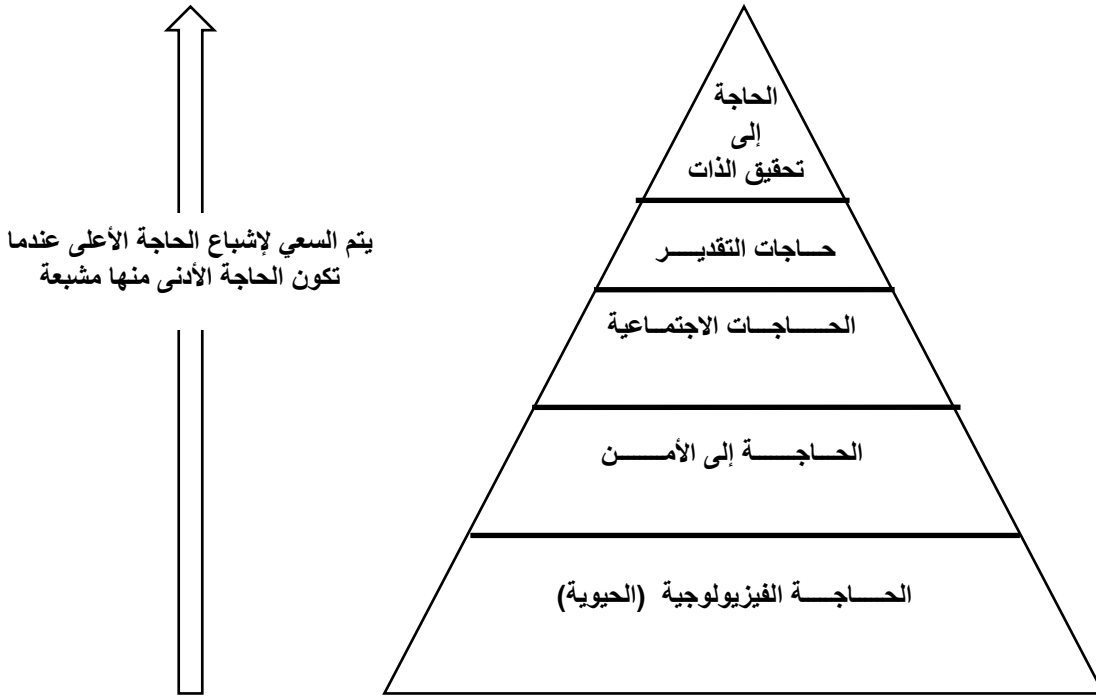
عموما بدراسة العلاقة المتبادلة بين المصنع والبيئة الخارجية، علاوة على ذلك أيضا دراسة العمليات والبيئة الداخلية للمصنع ذاته ومدى تأثرها بالعوامل الخارجية، وهكذا جاءت تصورات "وارنر" وزملاؤه بضرورة أن تتجه البحوث والدراسات نحو معرفة العلاقة المتبادلة بين المصنع كمنسق أو نظام اجتماعي والنسق الأكبر (المجتمع) الذي يوجد فيه والذي يعتبر أكثر شمولاً من الأنساق الفرعية الأخرى. (عبد الله محمد، 1999، صفحة 117، 118)

2-2- النظريات السلوكية وتفسيراتها للتنظيم: إن هذا الاتجاه السلوكي هو نقيض الاتجاه الكلاسيكي وأفكاره، حيث جاء كردة فعل على افتراضات المنهج الكلاسيكي الذي ركز بدوره على الحافز الاقتصادي، فالمناهج السلوكية التي ظهرت نتيجة لتجارب "هاوثورن" في مصانع "ويستين إكتريك" الأمريكية اهتمت بالعنصر البشري وبخلق علاقات إنسانية بوصفها الأهم والأكثر تأثيراً على العمل ومن أبرز رواد هذا المنهج "إلتون"، (Mamuse, 1992, p. 179.180)، كما ذكرنا سابقاً وقد سميت بمدرسة العلاقات الإنسانية بينما هذا الاتجاه السلوكي فقد ركز أصحابه على دراسة وفهم طبيعة العملية الإدارية وديناميكيته في ضوء الاتجاهات السلوكية على اعتبار أن الإدارة العامة ما هي إلا إدارة للعنصر الإنساني في المنظمات المختلفة، وأن المنظمة تجمع إنساني في المقام الأول.

ولقد أثرى هذا المدخل كتابات وإسهامات علماء النفس والاجتماع بما تحتويه من مفاهيم ومناهج تم توظيفها لدراسة التنظيم بصفة عامة (المليجي، 2005، صفحة 108، 109)، ومن أبرز رواد هذا الاتجاه نذكر "أبراهام ماسلو Abraham Maslow، دوجلاس ماكريجور Douglas Mac Gregor، فريدريك هيرزبرغ Herzberg Frédéric".

3-3- نظرية الحاجات لـ "أبراهام ماسلو": اقترح "ماسلو" تصنيفاً لاحتياجات الفرد من الأولوية إلى المجردة، الفيزيولوجية، الأمنية، الاجتماعية، التقديرية، تحقيق القدرات الذاتية، وأكد على ضرورة إشباع الحاجيات الأولية، وبما أن الرغبة التي قد تم إشباعها تصبح عديمة التأثير فيقتضي الأمر اللجوء إلى محفزات أكثر فعالية وبالتالي إلى الحاجيات المجردة (Alain Trietart, 1995, p. 76)، ويرى بأن الفرد لا يسعى للعمل نحو تحقيق إشباع الحاجات الاقتصادية فقط، بل أن الحاجات الإنسانية الأخرى لا تقل في أهميتها عن الحاجات الاقتصادية وفي بعض الأحيان قد تحتل هذه الحاجات موقع متقدم في سلم الحاجات الإنسانية بالمقارنة بالحاجات الاقتصادية (اسماعيل محمد، 2008، صفحة 27)، ولهذا قدم "ماسلو" نظرية "هرم الحاجات" تحتوي على خمسة مستويات للحاجات الإنسانية تتدرج في سلم هرمي طبقاً لأهميتها النسبية على النحو الموضح. (طه، 2008، صفحة 114)

الشكل رقم (01) - هرم الحاجات لماسلو-



المصدر: (طه، 2008، صفحة 146).

أ- **الحاجات الفيزيولوجية:** تتضمن جميع الحاجات الإنسانية الضرورية للفرد مثل الحاجة للبقاء، الطعام، الشراب، النوم، الإشباع الجنسي، وأي متطلبات جسدية أخرى (كممارسة الرياضة، الاستحمام، تلقي العلاج).

ب- **الحاجة إلى الأمن:** تتمثل في شعور الفرد بالأمان والحماية من التهديدات التي يمكن أن يتعرض لها وتفترض هذه النظرية أنّ الفرد لا يبدأ في التفكير حول إشباع تلك الحاجة، إلا عندما يتم إشباع الحاجات الفيزيولوجية له...

ج- **الحاجة الاجتماعية:** ... تتمثل في الحاجة نحو التفاعل مع الآخرين، وحاجة الفرد إلى الانتماء لجماعة تضمنه وتدافع عن مصالحه المشتركة معه، والحاجة لأن يكون الفرد مقبولا من الآخرين، وأن يكون له أصدقاء ويتمتع بسلطة.

د- **الحاجة إلى التقدير:** تعني حاجة الفرد لأن يشعر بأنّه محل تقدير واحترام من المجتمع الذي يعيش فيه، ويرى علماء السلوك أنّ إشباع حاجات التقدير يبدأ من احترام الفرد لذاته وهو ما يدفع الآخرين بالتالي إلى احترامه وتقديره، ويطلق على احترام وتقدير الآخرين للفرد بالتقدير الخارجي...

هـ - حاجات تحقيق الذات: ...تعتبر هذه الحاجات عن رغبة الفرد في الوصول إلى أقصى ما يمكن أن تسمح به قدراته ومواهبه، وفي هذا الصدد يرى البعض أن الأبطال الرياضيين ومتسلقي الجبال، وكبار مديري الشركات العالمية، هم نماذج من الأفراد الذين استطاعوا إشباع حاجات تحقيق الذات. (طه، 2008، صفحة 147، 148)

4-4- نظرية (X) و (Y) لـ "دوجلاس ماكريجور": توصل "ماكريجور" (1906-1964) في كتابه "البعد البشري للمؤسسة" إلى أن طبيعة السلوك البشري تختلف من فرد إلى آخر وغالبا ما يعتمد المسيرين على هذه الأنماط السلوكية في ممارساتهم التنظيمية والتي لا تعد أن تكون افتراضات حدسية لتعكس مباشرة على نمط إدارة الأعمال، واستنادا على ذلك يميز "ماكريجور" بين نوعين من الافتراضات يطلق عليها نظرية (X) و (Y) (Alain Trietart, 1995, p. 16)، وقد قدمت النظريتان عدد من الاقتراحات حول الطبيعة الإنسانية للعاملين بالمؤسسات المختلفة، حيث قدمت النظرية (X) الافتراضات التقليدية حول العاملين، والتي تقدم نظرة متشائمة عنهم.

بينما في المقابل نجد نظرية (Y) تقدم الافتراضات الحديثة المتقابلة حول العاملين بمنظمات الأعمال (طه، 2008، صفحة 114)، وعموما يمكننا تحديد أهم افتراضات النظريتين كما يلي:

أ- افتراضات نظرية (X): نظرتها سلبية حول العامل ففي نظرها أنه: ذو طبيعة تكاسلية يشمئز من العمل، ويعمل كل ما بوسعها لاجتنابه، يعجز عن كل مبادرة، لا تحفزه إلا المكافآت المادية، ويحبذ أن تمارس عليه السلطة والحكم. (Alain Trietart, 1995, p. 16)

- يتوجب على الإدارة إجبار العامل على العمل ومراقبته بشكل دقيق، وتهديده بالعقوبات من أجل ضمان قيامه بالعمل.

- يكره العاملون تحمل المسؤولية ويفضلون أن يتم توجيههم مباشرة وبشكل تفصيلي.

- يعطي العاملون الأهمية الكبرى لعنصر الأمن الوظيفي وللحوافز المادية ويظهرون مستوى متدني من الطموح. (القيوتي، 2010، صفحة 86)

ب- افتراضات نظرية (Y): نظرتها ايجابية للعامل ففي نظرها أن:

- العمل هو نشاط طبيعي مثل الراحة واللهو والرياضة، فمن الممكن أن يكون مصدر للرضا.

- الأفراد لديهم القدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية التي شاركوا في تحديدها، وبالتالي فسوف يمارسوا نوع من الرقابة الذاتية على أنفسهم، وفي هذه الحالة سيصبحون موجهين ذاتيا نحو تحقيق تلك الأهداف.

- إذا ما تم مكافأة الأفراد على تحقيق الأهداف التنظيمية، فسوف يصبحون أكثر التزاما نحو تحقيقها،
- أما نقص الطموح والتركيز على الأمان فهي نتاج خبرات مكتسبة وليست طبيعة إنسانية متأصلة.
- يسعى الشخص العادي نحو التعليم وتحمل المسؤولية في ظل الظروف الطبيعية والصحيحة.
- يتمتع بصفة عامة معظم أفراد المجتمع بالقدرة على التخيل والابتكار والإبداع. (طه، 2008،
صفحة 145)

5- الإسهامات الحديثة (مدرسة التنظيم):

لقد تطورت هذه المدرسة على يد الباحثين البارزين في مجال التنظيم أمثال: "سيمون Simon" "جندلر Chandler" "منتزبرج Mintzberg" وغيرهم من أنصار نظرية التنظيم، وقد طوّر هؤلاء الباحثين عددا من أفكار المدارس التي سبقتهم بالاستفادة من جوانب الضعف والنقص فيها والبحث عن الدراسة المثلى للواقع التنظيمي، وجاءت هذه المدرسة بمبادئ جديدة وقديمة ممتزجة معا نحو الكمال أو لبعضه ومن مبادئه تطوير أشكال جديدة لتنظيم العمل: تطبيق طرق "اجتماعية-تقنية، واجتماعية-اقتصادية" لحل المشاكل التنظيمية، تخطيط التغيير، ومن أبرز مداخلها: (داداي عدون و قويدر الواحد، ب ت، صفحة 10،09)

5-1 مدخل النظم: لقد أسهمت التطورات الفكرية الحديثة والتقدم العلمي الذي استمد من المسارات التجريبية والأطر البحثية الفاعلة دورا أساسيا في خلق نظرية النظم بعد أن أثبتت النظريات الكلاسيكية والسلوكية عجزها عن مواكبة حقيقة الواقع المنظمي وإفرازاته الهادفة، لقد انطلقت فكرة النظم وأبعادها الفكرية من حقيقة إنسانية مفادها بأن المنظمة وحدة اجتماعية هادفة حيث تم تعريف النظام ومفهومه من خلال كونه "الكيان المنظم والمركب الذي يجمع ويربط بين الأشياء والأجزاء التي تكون بمجموعها تركيبا كليا موحدًا" (خضير و اللوزي، 2008، صفحة 84،85). وقد استحدث "برتلانفي Bertalanfy" مصطلحا للنظرية العامة للنظم التي تقول بأن هناك نماذج وقواعد عامة تنصرف إلى كل أنواع العلوم والمعرفة أيا كان مجال اهتمامها فهناك أمور متوازية في كل نواحي المعرفة أيا كان مجالها ويمكن أن تكون إطارا فكريا واحدا يهيمن على كل المعارف وتطورها وحقائقها، ويقوم مدخل النظم على المفهوم القائل بأنه لا يمكن فهم أي شيء "فرد، تنظيم مشكلة...." إذا وجه الفرد جل اهتمامه إلى الشيء نفسه فقط فإن ذلك يتأثر بالبيئة الأوسع التي يرتبط أو يتعلق بها هذا الشيء. (الصيرفي، 2001، صفحة

وترى هذه النظرية في الإدارة نظاما مفتوحا يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة ويتكون من مجموعة من الأجزاء التي تعمل سويا لتحقيق هدف محدد مسبقا. (حرب، 2000، صفحة 80)

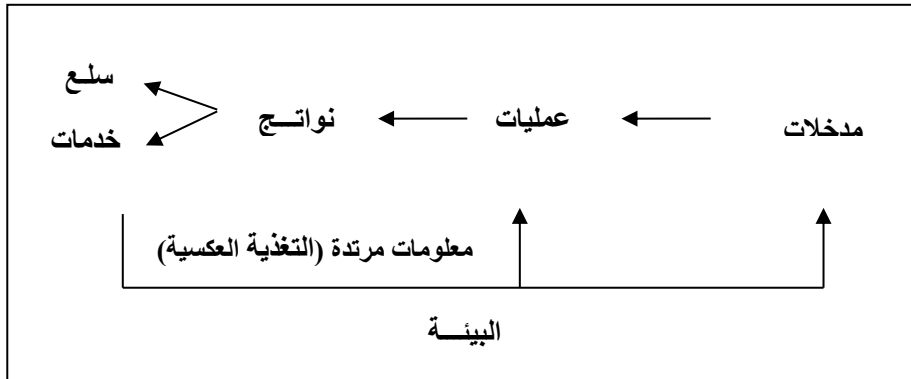
وقد عرف "جيفري جودين" النظام على أنه مجموعة أو تجمع من الأشياء المرتبطة ببعض التفاعلات المنتظمة أو المتبادلة لأداء وظيفة معينة، أما "تاجرت" فقد عرف النظام على أنه: "مجموعة من النظم الفرعية وعلاقتها المنتظمة في بيئة معينة لتحقيق أهداف محددة"، في حين نجد "شانون" يعرف النظام على أنه: "مجموعة من الأهداف المترابطة مع بعضها البعض بعلاقات تنظيمية لتنفيذ وظيفة معينة" كما عرّف بأنه "مجموعة من الحقائق أو المبادئ أو الأجزاء المرتبطة في حقل معين من حقول المعرفة". (الصيرفي ، 2001 ، صفحة 96،97)

بالرغم من تباين الباحثين والمفكرين للنظر للنظام شكليا إلا أنه من حيث المضمون يكاد أن يتفقوا على أن النظام عبارة عن مجموعة متفاعلة من النظم الفرعية تشكل بتكاملها كيانا منظما أكبر من الأجزاء التي تكوّنت منه، (خضير و اللوزي، 2008، صفحة 85) وهو يشتمل على ثلاث عناصر أساسية هي:

- أن يتكون من مجموعة من الأجزاء والعلاقات المتبادلة.
- أن يكون بين هذه الأجزاء علاقات متبادلة أو متداخلة أو معتمدة بعضها على بعض.
- أنها تعمل معا في سبيل تحقيق هدف مشترك. (الصيرفي ، 2001 ، صفحة 97)
- أ- **خصائص أو سمات النظام:** تتميز المنظمة بشكل عام بأنها عبارة عن نظام مفتوح يشمل مختلف العلاقات السائدة بينه وبين البيئة التي يعمل بها ولكي تحقق المنظمة الإنسانية ذاتها وتتمكن من البقاء في ظل احترام المنافسة والصراعات القائمة لا بد لها أن تؤثر وتتأثر بمجمل التفاعلات في البيئة الخارجية، ولا بدّ أيضا من التكيف والملائمة مع متغيراتها التأثيرية في مجمل مخرجات تلك المنظمة، ولذا فإن للنظام سمات وخصائص تميزه عن سواه وهي:
- أن النظام يتكون من أنظمة فرعية: وتمثل أجزاء أصغر ويشكل مجموعها نظاما أكبر منها وهذا النظام هو جزء أصغر من النظام الأكبر الذي يتألف منه.
- الكلية والاستقلالية: إن كل نظام له حدود فاصلة وواضحة عن البيئة التي يعمل بها ولذا فإنه يتميز بالاستقلالية والكلية عن الأنظمة الأخرى السائدة.

- **التفاعل:** تعتبر حالة التفاعل صفة مميزة لكل الأنظمة السائدة حيث أن الأجزاء التي يتألف منها النظام تتفاعل مع بعضها لتحقيق الأهداف الكلية التي يسعى النظام لبلوغها ولا يستطيع الجزء أن يحقق تلك الأهداف بمعزل عن صور التفاعل مع غيره من الأجواء.
- يتألف النظام من مجموعة من المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية العكسية (خضير و اللوزي، 2008، صفحة 85،86) والشكل الموالي يبين ذلك.

الشكل رقم (02) - مكونات النظام-



المصدر: (حرب، 2000، صفحة 80)

- ✓ **المدخلات:** وهي كل ما يدخل النظام من عناصر ومواد وطاقات وبيانات...الخ سواء كان مصدر هذه العناصر البيئة التنظيمية الداخلية للمنظمة أو البيئة الخارجية لها...فالمهم هنا أن تكون هذه العناصر مستلزمات أساسية لعمل واستمرار وجود النظام.
- ✓ **العمليات:** هي كل الأنشطة الوظيفية وغير الوظيفية المطلوب إنجازها لغرض تحويل المدخلات إلى مخرجات تحقق أهداف النظام المحددة أي أن التفاعل بين المكونات الخاصة بالنظام، لا يتم بشكل عشوائي بل يتم في أطر من التحكم في تلك التفاعلات وتحديد مساراتها بغية الوصول إلى ما هو مطلوب إجرائه على المدخلات لغرض تحويلها إلى مخرجات.
- ✓ **المخرجات:** ونعني بها كل ما ينتج عن النظام نتيجة العمليات والأنشطة التحويلية التي جرت على المدخلات وهي قد تكون معلومات أو سلع تامة الصنع أو شبه مصنعة أو خدمات...الخ. (الصيرفي، 2001، صفحة 98)
- ✓ **التغذية العكسية:** وتمثل مجموعة المعارف والمعلومات التي تتناسب النظام عبر البيئة الخارجية وبمعنى أكثر دقة ردود أفعال البيئة الخارجية (المجتمع) حول المخرجات السلعية والخدمية المقدمة

من المنظمة بأبعادها الإيجابية والسلبية لفرض قيام النظام باتخاذ الإجراءات الكفيلة بتحقيق التكيف الملائم ببيئته وبين الحاجات الفعلية للبيئة الخارجية.

✓ **البيئة:** تشكل البيئة الخارجية أحد المرتكزات الرئيسية التي ينبغي أن تأخذ بعين الاعتبار لاستمرارية أية نظام إنساني هادف حيث أن المنظمة العاملة في النظام المفتوح من شأنها أن تحقق قدرا هادفا من الموازنة بينها وبين البيئة الخارجية وأن عدم التكيف من شأنه أي يؤدي إلى قتل النظام وضمحلته وزواله حتما إذا لم يستطع التكيف مع البيئة الخارجية بكافة متغيراتها الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية... الخ. (خضير و اللوزي، 2008، صفحة 88)

✓ **الهدف:** أي أن النظام يوجه لتحقيق هدف معين.

✓ **الشمولية:** أي أن مخرجات النظام يجب أن تكون أكبر من المدخلات.

✓ **الانفتاح:** أي أن النظام يتفاعل مع أنظمة أكبر منه تنتهي بالنظام البيئي.

✓ **التحويل:** أي أن عمل الأجزاء في النظام ينبغي أن توجه لتحقيق شيء ذو قيمة.

✓ **الترابط والانسجام:** أي أن الأجزاء المختلفة في النظام تترايط فيما بينها وتتسجم من حيث أداء الوظيفة. (الصيرفي ، 2001 ، صفحة 97)

✓ **الاستقرار والتوازن والتكيف:** تتميز النظم المفتوحة بالاستقرار والتوازن والتكيف مع المعطيات البيئية إذا أنها تستورد من البيئة الخارجية المواد والطاقة... الخ وهي تقوم بتجهيزها بالسلع والخدمات وهذا يعني أن النظام المفتوح مستقر في عطاءه المتفاعل وحركته المتوازنة وتكيفه المستقر مع المؤثرات البيئية ولكي تحقق الأنظمة المفتوحة استمرار وجودها لابد لها أن تكون دائبة التكيف مع البيئة ومستقرة في عطاءها المتفاعل معها.

✓ **التلاشي والاضمحلال:** إنّ حالات التلاشي والاضمحلال حالة طبيعية تتسم بها كافة الأنظمة الكونية، حيث أن النظام يتلاشى ويضمحل ويموت حينما يفقد إمكانية الاستمرار باستيراد الطاقة الحركية للبقاء، بما فيها المعلومات وتوظيفها، وكذلك إخفاق النظام في استيعاب البيئة الخارجية والتوازن والتكيف معها، من شأن ذلك أن يؤدي بالنظام المفتوح إلى الضمور أو الزوال. (خضير و اللوزي، 2008، صفحة 09)

ب- **العوامل المؤثرة على النظام:** إنّ قدرة النظام على تحقيق الموازنة فيما بين بيئته الداخلية والخارجية يعتبر من المقومات الأساسية للنظام الناجح، كما أنه يعلب دورا أساسيا في قدرة النظام على الاستمرار

والنمو في البيئة الديناميكية وتتعدد العوامل التي تؤثر في كفاءة وفاعلية النظام في تحقيق أهدافه وقد تمّ حصر هذه العوامل في مجموعتين هما:

- **العوامل الخارجية:** وهي العوامل البيئية التي يعمل فيها النظام وتتأثر في مدخلاته ومخرجاته على حد سواء وأهم هذه العوامل ما يلي:

✓ **الظروف الاقتصادية:** تؤثر على فاعلية النظام في جانب المدخلات وهي عادة تشمل على ظروف العرض والطلب.

✓ **العوامل الاجتماعية:** وهي تؤثر أيضا تأثيرا واضحا على مدخلات النظام وتتمثل في القيم والعادات والتقاليد، ثم إنها قد تؤثر على المخرجات وذلك فيما يتعلق بقدرة النظام على طرح مخرج يلبي الاحتياجات البيئية.

✓ **القوانين والتشريعات:** تتمثل فيما تصدره الدولة من قوانين وأنظمة ولوائح قانونية ويتوقف نجاح النظام هنا على مدى مقدرته في تفسير وتطبيق القوانين والتشريعات ضمن الأسباب المبررة لها.

- **العوامل الداخلية:** وهي مجموعة العوامل التي تتبع من داخل النظام ويكون لها قدر معين من السيطرة عليها وتتأثر تلك العوامل على جميع حلقات النظام بدءا بالمدخلات ومرورا بالعمليات وانتهاء بالمخرجات وأهم تلك ما يلي:

- قدرة النظام على الاستخدام الأمثل للموارد النادرة المادية والبشرية.
- درجة التكامل بين الهيكل التنظيمي للنظام وأهدافه.
- مدى قدرة النظام على التنسيق بين النشاطات المختلفة لأجزائه.
- درجة التكامل بين نظم الاتصالات ونظم المعلومات في النظام.
- مدى قدرة النظام على تبني قواعد موضوعية في التوظيف والترقية بالنسبة للكادر البشري.
- مدى قدرة النظام على استخدام التخطيط القائم على حصر المتغيرات المستقبلية واستحداث الخطط المناسبة للتعامل معها. (الصيرفي ، 2001 ، صفحة 114)

ومن أبرز المساهمين في هذا الاتجاه: "تالكوت بارسونز Talcot Parsons" "روبرت ميرتون Robert Mirton" و "كاتز وكان Katz et Kahn".

5-2- **إسهامات "تالكوت بارسونز":** انطلق "بارسونز" من تصوّر التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا يتألف من أنساق فرعية مختلفة كالجماعات والأقسام والإدارات... وإن هذا التنظيم يعد بدوره فرعيا يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر وأشمل كالمجتمع، ولقد أوضح "بارسونز" أن القيم السائدة في التنظيمات هي

التي تمنح أهداف هذا التنظيم طابعا شرعيا لأنها هي التي تؤكد إسهام النسق التنظيمي في تحقيق المتطلبات الوظيفية التي يسعى النسق الأكبر (وهو المجتمع) إلى تحقيقها (السيد، 1994، صفحة 73)، لذا فقد اهتم "تالكوت بارسونز" بمحاولة تركيب نموذج لعمل كل أجزاء النسق الاجتماعي، بحيث قدّم نموذجا لحالة التوازن في التنظيمات، وهو يعرف المنظمة بأنها: "نسق اجتماعي منظم لتحقيق نمط معين من الأهداف، وترتبط بالمجتمع عن طريق نسق القيمة وعن طريق الاحتياجات الوظيفية التي لا يمكن إشباعها عن طريق المجتمع، والتي ينبغي إشباعها كي تستمر المنظمة في الوجود، وتتكون شروط الاستمرار في الوجود من القدرة على التكيف وتحقيق الأهداف وجعل الأجزاء المكونة متكاملة، إلى جانب دعم النمط أي دعم نسق القيمة السائدة وأنماط التفاعل على تجدها. (الجوهري و أبو الغار، 2001، صفحة 130، 131)

ويذهب "بارسونز" إلى أن هناك أربعة متطلبات وظيفية أساسية يتعين على كل نسق أن يواجهها إذا ما أراد البقاء، اثنان منها ذو طابع آلي وهما: الموائمة وتحقيق الأهداف ويتعلقان أساسا بعلاقة النسق ببيئته، أما المطلبان الآخران فهما التكامل والكمون ويعبران عن الظروف الداخلية للنسق وعلى التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا أن يواجه هذه المتطلبات وأن يضمن لها التحقيق إذا ما أراد تحقيق وظائفه، فمطلب الموائمة في التنظيم تعبر عنه مشكلة تدبير كل الموارد البشرية والمادية الضرورية لتحقيق أهداف التنظيم.

أما مطلب تحقيق الأهداف فيتمثل في حشد الموارد التنظيمية من أجل تحقيق أهداف التنظيم أم مطلب التكامل فيشير إلى العلاقات بين الوحدات، وخاصة تلك العلاقات التي تتضمن تحقيق أعلى مستوى من التضامن والتماسك بين الأنساق الفرعية.

وأخيرا يشير مطلب الكمون إلى مدى ملائمة الظروف السائدة في الأنساق الفرعية للظروف في النسق الأكبر. (قباري، 1988، صفحة 291)

3-5- إسهامات "روبرت ميرتون": لقد قدّم "ميرتون" اسماها متميزا في نظرية التنظيم يختلف عن أغلب الإسهامات التي قدّمها علماء التنظيم، الذين تأثروا كثيرا بالاتجاه البنائي الوظيفي في علم الاجتماع إذ يستند إطار دراسته عن التنظيم إلى ثلاثة نقاط هي: جمود السلوك، صعوبة التكيف مع مهام الوظيفة، والصراع الذي يمكن أن ينشأ بين أعضاء التنظيم وهي نقاط تفرض بطبيعتها درجة معينة من الضبط والموازنة. (السيد، 1994، صفحة 88)

كما أنه قد اهتم في الأصل بتطوير وتنقيح ما أطلق عليه بالنظرية متوسطة المدى، ولكي يقسم هذه النظرية استحدث ثلاثة مفاهيم أو أدوات تحليلية هي الوظائف الكامنة أو غير المتوقعة في مقابل الوظائف الظاهرة، والمعوقات الوظيفية في مقابل الوظيفية، وأخيرا البدائل الوظيفية، كما أكد "ميرتون" منذ البداية فكرة أساسية هي أن أعضاء التنظيم يستجيبون لمواقف معينة في التنظيم، ثم يعممون منذ الاستجابة على مواقف مماثلة، وحينما يحدث ذلك تنشأ نتائج غير متوقعة أو غير مرغوب فيها بالنسبة للتنظيم ثم أكد "ميرتون" بعد ذلك فكرة أخرى مؤداها أن التغيير الذي يطرأ على شخصية أعضاء التنظيم ينشأ عن عوامل كامنة في البناء التنظيمي ذاته.

فهو بدأ بقضية أساسية هي ضرورة وجود ضبط تمارسه المستويات الرئيسية العليا في التنظيم وتتخذ هذه الضرورة شكل التأكيد المتزايد والمستمر لثبات السلوك داخل التنظيم (تحديد المسؤولية والاختصاص) ولقد ترتب على ذلك ثلاثة نتائج: أما النتيجة الأولى فتشير إلى تناقص أو تضائل العلاقات الشخصية، أما النتيجة الثانية فتشير إلى زيادة استيعاب أعضاء التنظيم لقواعده ومعاييره. (الحسيني، 1975، صفحة 88)

5-4- إسهامات "كانز وكان": يعتبر "كانز" و "روبرت كان" من علماء النفس الاجتماعي التنظيمي، اللذان أكدوا على ضرورة النظرة للتنظيم كنظام مفتوح وتبنوا عدة أسباب ومواجهات للنظر للتنظيم من هذا المنظور، ولتفحص علاقات التنظيم مع البيئة المحيطة والتكيف مع الظروف المناسبة من أجل التنظيم واستقراره (الصيرفي، 2001، صفحة 89)، لذا قدّم إسهاما نظريا في فهم التنظيمات ويكشف هذا الإسهام عن تبني واضح للاتجاه البنائي الوظيفي في دراسة التنظيم، بيد أنهما أفادا من هذا الاتجاه في تطوير نقطة محدّدة هي تحديد خصائص التنظيمات التي تمثل أنساقا مفتوحة ثم حاول "كانز وكان" تبرير استعانتهم بمنظور النسق المفتوح بالذات، فذكروا أن هذا المنظور يستطيع أن يكشف عن الطريقة التي من خلالها يحقق للتنظيم الاستقرار والدوام من خلال ما يحصل عليه من البيئة من سلع وخدمات، واستنادا إلى ذلك قدم "كانز وكان" تصنيفا للتنظيمات يتضمن أربع فئات: إنتاجية وتدعيمية، إدارية وسياسية، فضلا عن ذلك أوضح "كانز وكان" القيمة الحقيقية التي ينطوي عليها منظور النسق المفتوح الذي تبنيه، فهو يفسح المجال للكشف عن تأثير البناء على السلوك مما يتيح الفرصة لإيجاد تكامل متميز بين المنظور الواسع الذي يتخذه عالم الاجتماع، والمنظور الضيق الذي يتبناه عالم النفس. (قباري، 1988، صفحة 291)

5-5- الاتجاه الموقفي: يعتبر المدخل الموقفي مساهمة نوعية متميزة في المدارس الحديثة حيث أن أغلب المداخل التي تم عرضها في المدارس التقليدية والسلوكية يمكن اعتبارها منظورات عامة شاملة لأنها تبحث عن أفضل طريقة لإدارة المؤسسات في حين يقترح المدخل الموقفي أن كل مؤسسة يمكن اعتبارها نظاما متفرد في خصائصه وبيئته، لذلك لا يمكن تعميم طرق شاملة للنجاح وإنما لكل موقف سلوك إداري يلائمه ويتأثر بالعديد من العوامل الموقفية مثل الحجم والبيئة والتكنولوجيا المستخدمة وطبيعة الأفراد والجماعات في المؤسسة ونوع الاستراتيجيات وقيم الإدارة العليا وغيرها. (العامري و الغالبي، 2007، صفحة 64)

وتركز هذه النظرية على الارتباط القوي والعلاقة الوثيقة بين التصرفات الإدارية وبين الخصائص المعينة للموقف الذي تتم فيه هذه التصرفات، فالإدارة ينبغي أن تتلاءم مع بيئتها وأي تصرف من الإدارة - أيا كان- يتشكل حسب المتغيرات المعينة أو العوامل الخاصة بالمواقف المعين، ويعني هذا من الناحية العملية أن المدير الفعّال هو الذي يشكل أعماله وتصرفاته لتتلاءم وتتماشى مع الموقف المعين بكامله، (العلاق، 2008، صفحة 75) وأن فاعليته تتحدد بقدرته على تحقيق التوفيق الأمثل بين متطلبات الموقف وطبيعة المشاكل المطلوب اتخاذ قرار بشأنها، فهو لا يسعى في كل الأحوال إلى الحلول المثلى ولكنه قد يقنع بحلول مرضية تحقق التوازن بين مختلف الأطراف، ومن أبرز مفكري هذا الاتجاه نذكر:

5-5-1- هيربرت سيمون "H.Simon": يعتبر "سيمون" من الناقدين لسذاجة الافتراضات التي جاء بها أنصار المدرسة الكلاسيكية في التنظيم والتي تنطلق من أن التنظيمات تهدف إلى تحقيق أعلى مستوى من العقلانية في نمط اتخاذ القرارات، فهو يرى أن الحديث عن العقلانية أمر غير واقعي لأن للعقلانية الكاملة متطلبات لا يمكن لأي مدير توفيرها، حيث تقتضي العقلانية أن يحيط المدير بكافة الظروف المحيطة بالمشكلة أو بالقرار المطلوب اتّخاذها وبكافة البدائل الممكن اتّخاذها للتعامل مع المشكلة ومن ثم القدرة على تحليل مزايا ومحاذير كل بديل وصولاً إلى اتخاذ القرار الأمثل الذي يحقق أكبر المزايا ويتجنب أغلب المحاذير، وهو يرى أن مثل هذه الظروف لا تيسر في عالم الإدارة لأي مدير، إذ لا يتوفر للمدير لا الوقت الكافي ولا كل المال اللازم، ولا كل المعلومات حول أي موضوع، بل إن جزءاً كبيراً من عمل المدير هو التعامل مع بعض الغموض وعدم التيقن لأنه يستطيع أن ينتظر حتى تتوافر كل المعلومات وأن هناك دائماً درجة من المخاطرة في عملية اتخاذ القرار، وأن أفضل ما يمكن للمدير توقعه هو القدرة على اتخاذ قرار مقبول وليس قراراً مثالياً، حيث يرى أن العقلانية التنظيمية لا تتحقق إلا بشكل جزئي.

5-5-2- إسهامات جوان وود ورد "Joan Wood Ward": صنّف "وود ورد" الصناعات حسب نظام الإنتاج المتّبع إلى ثلاث مجموعات هي:

- مصانع الإنتاج الصغيرة، وهي التي تنتج سلعة واحدة أو عدد محدود من السلع.
- مصانع الإنتاج الكبيرة، سواء من حيث التشكيلة أو الكمية.
- مصانع تتّبع أسلوب إنتاج العمليات وبشكل أوتوماتيكي.

وقد أوضحت أن هناك ارتباطا بين كل نوع من الصناعات وبين النمط التنظيمي المتّبع فيها كما أن هناك علاقة بين الفاعلية التنظيمية ودرجة التوافق بين التكنولوجيا والهيكل التنظيمي وبين حجم التكاليف الإدارية والتكنولوجية المستعملة.

ولذا فقد بيّنت الدراسات التي قام بها "وود ورد" أن كل نوع من أنواع التكنولوجيا المستعملة يرتبط بوظيفة أساسية هي البحث والتطوير، وفي الصناعات الكبيرة فإن التركيز على الإنتاج بتكلفة معقولة ونوعية جيّدة يكون هو أساس النجاح أما في حالة أسلوب العمليات فإن أساس النجاح هو القدرة على التسويق.

5-5-4- إسهامات "شارلز بيرو": اهتمّ "بيرو" بدراسة أثر التكنولوجيا على الهياكل التنظيمية وقد نظر إلى التكنولوجيا على أنّها: "المعرفة وليس الآلة" وقد قسّم التكنولوجيا وفقا لهذا الأساس إلى أربعة أنواع:

- أ- التكنولوجيا الروتينية: هي التي ليس فيها أعمالا استثنائية ومتنوعة وإنما مهام سهلة الحل.
- ب- التكنولوجيا غير الروتينية: وهي التي تتصف بكثرة وتنوع الأعمال وصعوبة التعامل معها.
- ج- التكنولوجيا الهندسية: وهي تتميز بوجود عدد كبير من المشاكل المختلفة التي يجب التعامل معها بطريقة عقلانية.
- د- التكنولوجيا الحرفية: وهي التي تتعامل مع قضايا متكررة وغير متنوعة كثيرا ويمكن تلخيص العلاقات التي توصل إليها "بيرو" من التكنولوجيا والهياكل التنظيمية في الجدول التالي: (الصيرفي ، 2001، صفحة 133،134)

الجدول رقم (01) - العلاقة بين التكنولوجيا ونمط الهيكل التنظيمي عند "بيرو"-

نوع التكنولوجيا	درجة الرسمية	درجة المركزية	نطاق الإشراف	التنسيق والرقابة
- روتينية	- متدنية	- عالية	- كبير	- التخطيط والإجراءات
- هندسية	- متدنية	- عالية	- متوسط	الصارمة
- حرفية	- متوسطة	- متدنية	- ما بين	- التقارير والاجتماعات
- غير روتينية	- متدنية	- متدنية	- متوسط وكبير	- الاجتماعات والتدريب
			- ما بين	- الاجتماعات ومعايير
			متوسط وضيق	الجماعة

المصدر: (الصيرفي ، 2001 ، صفحة 134).

6- النظريات التنظيمية من منظور هدي (التنظيم بالأهداف): تبلورت آفاق التطورات الفلسفية والفكرية عبر حقبة طويلة من الزمن وقد جاءت نظرية التنظيم بالأهداف كرد فعل هادف حول أسلوب الإدارة بالأنظمة والقوانين واللوائح التي بقيت فترة طويلة من الزمن تتحكم بالسلوك المنظمي للعديد من المنظمات الإنسانية التي كانت تدين بالولاء للفكر الكلاسيكي آنذاك، (خضير و اللوزي، 2008، صفحة 23) وتقوم هذه النظرية على أساس المشاركة في اتخاذ القرار ومن خلال تحديد أهداف ونتائج يتفق عليها كل من الرئيس والمؤوس ليعملوا سويا على تحقيقها، فهي تقوم على فلسفة المشاركة في اتخاذ القرار وهي بذلك أسلوب غير تسلطي يأخذ بعين الاعتبار العوامل النفسية والاتجاه السلوكي وما يفرضه المجتمع. (داداي عدون و قويدر الواحد، ب ت، صفحة 10) ومن أبرز رواد هذا الاتجاه: "داركر بيتر Peter Durker" و"ريتشارد سكوت Richard Scott".

6-1- التنظيم بالأهداف عند "بيتر داکر": يعتبر "داركر" أول من استخدم مفهوم التنظيم بالأهداف من حيث أن ما تستهدفه المنظمات العاملة هو تحقيق النجاح من خلال إنجاز أهدافها، وأن هذا لا يتأتى إلا من خلال خلق تصوّر كامل حول الأفراد العاملين وعن المنظمات ذاتها وتحديد صورة واضحة للمسؤولية المناطة بها وأن يتم تقديم تصوّر شامل وكامل عن الجهود المراد تعبئتها باتجاه الهدف المزمع إنجازها والمتطلبات الكفيلة ببلوغه وأن يتبنّى الانجاز فرق عمل متجانسة في الأداء وفق تناسق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين وأن توافر مثل هذه لا يتم إلا من خلال تحديد جملة من المتطلبات وهي:

- اعتماد أسلوب التفويض الشامل والكامل للسلطات الممنوحة للعاملين.

- الإسهام الفعلي للعاملين كافة في وضع الأهداف والتخطيط والتنفيذ.
- اعتماد أسلوب التغيير في الإجراءات المثبتة إذا اقتضت ضرورة الإنجاز ذلك أي إتباع مبدأ (المرونة في التنظيم).
- الحد من الرقابة إلى قدر معين مع ضرورة الإبقاء على شكل بسيط من ممارستها لمتابعة إنجاز الأداء بغية تصحيح الانحراف في العمل.
- القيام بإتباع أسلوب أو نظام مكافأة وتحفيز العاملين.
- اعتماد نظام الإدارة الذاتية أو الإضباط الذاتي.
- إتباع نظام متطور للمعلومات الذي يضمن تحقيق التغذية العكسية بصورة فعالة وأن الشروع باعتماد هذا الأسلوب من شأنه أن يتطلب توفير المهارات الأساسية الآتية:

1- المهارة في وضع الأهداف.

2- المهارة في تطبيق الأهداف.

3- المهارة في القياس والمتابعة والتصحيح.

إنّ انتهاج السبل الواردة أعلاه من شأنه أن يحقق العديد من الإنجازات التي تسهم بشكل فاعل في إيراد العديد من الايجابيات التي يتضمنها تطبيق أسلوب التنظيم بالأهداف ومن هذه الايجابيات:

- تحقيق الزيادة في الانجاز من خلال عمليات دفع وحفز العاملين على الأداء الإنتاجي أو الخدمي بشكل هادف.

- إضفاء حالات فاعلة من الوضوح في عمليات التخطيط الكلي والجزئي لأنشطة المنظمة.
- المساهمة في خلق حالات التنسيق حيثما تتشابك وتتداخل القوى التشغيلية في إنجاز الأداء.
- المساهمة في بناء أسس عادلة في التقويم ومنح المكافآت.
- المساهمة في بناء علاقات تنظيمية للسلطة في مختلف المستويات أفقياً وعمودياً...
- عدم بروز الجوانب السلبية التي ينطوي عليها العمل البيروقراطي سواء ما تعلق منها بالجمود أو التعقيد أو عدم المبالاة. (خضير و اللوزي، 2008، صفحة 93،94)

6-2- إسهامات "ريتشارد Richard Scott": قدّم "ريتشارد" تصنيفاً مختلفاً للتنظيمات يضم ثلاث فئات وضمن فترات تاريخية مختلفة كما يلي:

أ- التنظيمات باعتبارها أنظمة رشيدة (عقلانية) 1900-1930: ينظر للتنظيمات من هذا المنظور على أنها آليات تهدف إلى تحقيق أقصى درجة من العقلانية التنظيمية المتمثلة في الوصول إلى تحقيق الأهداف المحددة لها بأقل تكلفة ممكنة، ويتم ذلك من خلال الاعتماد على وضع القواعد والإجراءات التي تكفل الدقة في العمل، ويصنّف "سكوت" نظرية الإدارة العلمية لـ "فريدريك تايلور" ونظرية "هربرت سيمون" و "ماكس فيبر" ونظرية "فايول" ضمن هذه الفئات.

ب- التنظيمات باعتبارها أنظمة طبيعية: تؤكد النظرة للتنظيمات باعتبارها أنظمة طبيعية على أنّ التنظيمات كيانات طبيعية حيّة وقائمة بذاتها، وأنّ دورها لا يقتصر على تحقيق الأهداف الرسمية المحددة لها، بل يشتمل على تحقيق أهداف العاملين فيها من أفراد وجماعات لهم أهدافهم الخاصة بهم والتي قد لا تكون بالضرورة أهداف التنظيم... ويدرج "سكوت" ضمن هذه الفئة من النظريات الهدفية دراسات "التون مايو" وحركة العلاقات الإنسانية و"شستر برنارد" لتأكيدهما على مفهوم التنظيمات كجماعات تعاونية، يتوجب على التنظيمات الرسمية توفير حوافز كافية للعاملين فيها لضمان مساهمتهم الفعالة في الإنتاج... وكذلك تدخل ضمن هذه الفئة أفكار كل من "تالكوت بارسونز" و"فليب سلزنيك" لأنّهم أكدوا على الجوانب الاجتماعية للتنظيمات وعلاقتها بالبيئة المحيطة.

6-3- التنظيمات باعتبارها أنظمة مفتوحة: ينظر للتنظيمات من وجهة النظر هذه بأنها أنظمة مفتوحة تتفاعل مع البيئة المحيطة تأثيراً، وأنها كيانات معقدة تشتمل على العديد من الأنظمة الفرعية ومكوناتها من أفراد وجماعات، والعلاقات بينهم والمصالح والأهداف الخاصة بهم وتشمل النظريات ضمن هذه الفئة النظريات الموقفية المختلفة.... (القريوتي، 2010، صفحة 90، 93)

7- الإسهامات المعاصرة في التنظيم: إضافة إلى الإسهامات سالف الذكر، فإن هناك إسهامات معاصرة جاءت لإعطاء نظرتها الخاصة حول التنظيم والتنظيم بالمؤسسة، ومن أبرز هذه النظريات: نظرية (J) اليابانية ونظرية (A) ونظرية (Z)، إضافة إلى النظرية الكمية وسنحاول فيما يلي شرح ذلك بنوع من الاختصار مع إبراز افتراضات كل نظرية.

7-1- نظرية (J) الطريقة اليابانية: منطوق هذه النظرية أن مشاركة العاملين في الإدارة هو الأساس في الارتقاء بمستوى الإنتاج، وتقوم هذه النظرية على مجموعة من الافتراضات هي:

- الإنتاجية والثقة مفهومين لا يفتقران إذ يجب أن يكون هناك إيماناً كاملاً بقدرة كل فرد على حسن تقدير الأمور والعمل المستقل دون الحاجة إلى الإشراف الدقيق من قبل رئيسه مع ملاحظة أنه كلما زادت درجة الثقة بالعامل زادت الإنتاجية.

- توظيف العاملين مدى الحياة فالعامل الذي يتم تعيينه في منظمة ما يبقى فيها لحين بلوغه سن التقاعد. (الصيرفي ، 2001، صفحة 140)
 - يتم تقويم العاملين الجدد من قبل عدة مشرفين فيه خلال الفترة الأولى لعملهم والتي تنتهي بعد عشر سنوات ثم بعد ذلك يتم تقويمهم بكل رسمية من قبل أحد المسؤولين حيث يمكن أن تتم الترقية بعد ذلك إلى وظيفة أعلى يترتب عليها زيادة الراتب.
 - تشجيع تكوين علاقات الدعم الاجتماعي للعاملين، الأمر الذي يتيح للعاملين التحدث والتعبير عن آرائهم بحرية ويتيح في نفس الوقت للرئيس إمكانية التجاوب بشيء من التعاطف مع رؤوسيه.
 - الاهتمام بالعمل الجماعي التعاوني.
 - يجب أن تتم عملية صنع القرارات بالطريقة التي تشجع الآخرين على الابتكار...
 - يجب أن تتميز العلاقات التنظيمية بالرقّة والتهديب والحدّاقة والمهارة.
 - يجب الاستعانة بما يعرف باسم حلقات الجودة...
 - ضرورة العمل على تطوير الحياة الوظيفية للعاملين...
 - عدم التخصص في المهنة الواحدة أي أن الموظف يمارس أكثر من مهنة في الجهاز الإداري.
- 7-2- نظرية (A) الأمريكية:** تركّز هذه النظرية على أن الوظائف تبنى على أساس التخصص والتقسيم الدقيق للعمل مع ضرورة وجود نظم محكمة للرقابة، وتقوم على الافتراضات التالية:
- التوظيف قصير المدى بما يتيح للموظف حرية الانتقال بين المنظمات المختلفة.
 - اتخاذ القرارات بصورة فردية.
 - المسؤولية الفردية.
 - التقييم والترقية السريعة.
 - الرقابة الرسمية والصريحة.
 - المسار الوظيفي المتخصص.
 - الاهتمام الجزئي بالموظف بما يضعف من الدافعية تجاه المنظمات وتكوين الصداقات الشخصية تصبح ضعيفة.
- 7-3- نظريات (Z):** ترى ضرورة مراعاة التكامل والترابط بين الأنشطة وبين المهارات في اتخاذ القرارات الخاصة بالأفراد والذي يعتبر أساس تكوين فرق العمل وإن تكوين هذا الفرق هو أساس القوّة وإدارة التكامل بين المعلومات والموارد والأهداف وتستند على الافتراضات التالية:
- التوظيف طويل المدى.
 - الاهتمام الشمولي بالموظف وأسرته.
 - المسؤولية الفردية.
 - التقييم البطيء والترقية البطيئة.

- القياس الرسمي وغير الرسمي الصريح والضمني. - جماعية اتخاذ القرارات.
- عدم اللجوء إلى التقييم الدوري. (الصيرفي ، 2001 ، صفحة 146.142)

المحور الخامس: السلوك التنظيمي

تمهيد:

يعتمد العلماء والباحثين الممارسين في دراساتهم لموضوعات السلوك التنظيمي على العلوم السلوكية **Behavioral Sciences** ومنها علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الأنثروبولوجيا تلك التي تسعى للتعرف على سلوك الأفراد وتصرفاتهم داخل التنظيمات المختلفة باتباع المنهج العلمي **Scientific Method** إذ تبنى تلك الدراسات على أسس موضوعية ومعلومات واقعية عما يدور بداخل المنظمات من أنشطة وتصرفات. تستخدم هذه المعارف والمعلومات كأسس لبناء النظريات والتوصل للطرق والأساليب التي تسهم في حل العديد من المشكلات التنظيمية. فعلى سبيل المثال: ما الذي يجب أن يفعله الأفراد لزيادة إنتاجيتهم وتحقيق رضائهم الوظيفي؟ متى وكيف يعمل الأفراد في فريق عمل ناجح؟ كيف يمكن تصميم الوظائف والمنظمات لتحقيق أفضل استجابة وتكيف مع عوامل ومتغيرات التغيير في البيئة المحيطة؟ هذه مجرد تساؤلات قليلة من بين العديد من التساؤلات المتعلقة بمجالات السلوك الإنساني داخل منظمات الأعمال. وسنحاول في هذا الفصل التعرض لبعض الموضوعات التي تمثل مدخلا مناسباً لدراسة السلوك التنظيمي بما يمهد لعرض بقية موضوعاتنا في هذا المحور. (المغربي،

2004، صفحة 27)

1- تعريف السلوك التنظيمي:

يقصد بالسلوك الإنساني كافة التصرفات والأفعال التي تصدر عن الفرد ومنها ما يكون مختفياً ويستعصي إدراكه على الملاحظ الخارجي مثل التفكير والإحساسات والمشاعر. ولأهمية هذا السلوك في فهم الإنسان تهتم العلوم السلوكية بتفسيره، ووضع قواعد للتعرف به والسيطرة عليه، وتوجيهه نحو المسار الصحيح. ويصدر السلوك الإنساني نتيجة تفاعل الفرد مع بيئته التي يتعامل معها، إذ لا يخضع سلوكه لتكوينه الداخلي فحسب، بل يخضع أيضاً لعوامل البيئة الخارجية المحيطة به، بحيث يؤدي أي تغيير في أحد ظروفها إلى تغيير في نوع السلوك الذي يصدر عن الفرد.

والسلوك الإنساني في المنظمات لا يختلف إلا من زاوية تركيز اهتماماته على دراسة سلوك الأفراد داخل تلك المنظمات في ضوء المفاهيم والنظريات السلوكية الحديثة، وبالتالي يمكن القول بأن السلوك التنظيمي هو سلوك الأفراد بالمنظمات، ويقصد هنا الاستجابات التي تصدر عن الفرد أو الجماعة نتيجة الاحتكاك بالأفراد أو الجماعات الأخرى، والاتصال بالبيئة الخارجية. ويتعلق السلوك التنظيمي بدراسة سلوك وتصرفات وأداء العاملين في بيئة تنظيمية معينة، ودراسة أثر المنظمة والجماعة على إدراك ومشاعر وتصرفات العاملين، وتأثيرات البيئة على المنظمة وسياساتها وأهدافها ومواردها البشرية، وكذلك تأثيرات العاملين على المنظمة وفعاليتها.

يرى **سيزلاجي ووالاس Szilagyi and Wallace** أن السلوك التنظيمي هو: الاهتمام بدراسة سلوك واتجاهات وميول وأداء العاملين بالوحدات التنظيمية، فالمنظمات والجماعات الرسمية تؤثر في إدراك العاملين ومشاعرهم وتحركاتهم، كما تؤثر البيئة في المنظمات ومواردها البشرية وأهدافها. ويرى **لاتانس Lauthans** أن السلوك التنظيمي يهتم بفهم السلوك الإنساني والتنبؤ به والرقابة عليه في المنظمات: أي انه يمثل الطريقة السلوكية للإدارة.

كما يرى **ديفز Davis** أن مصطلح السلوك التنظيمي **Organizational Behavior** يطبق بشكل واسع على تفاعل العنصر البشري في العمل بجميع أنواع المنظمات، مثل: الأعمال التجارية، الأعمال الحكومية، المدارس، منظمات الخدمات العامة، وأينما يحل الأفراد مشاركين بعضهم البعض الآخر في شكل رسمي لتحقيق أهداف معينة، لذلك هناك تفاعل بين الأفراد والتكنولوجيا والهيكل التنظيمي، بالإضافة إلى تأثير النظام الاجتماعي الخارجي ويوصف هذا التفاعل للعناصر الأربعة (الأفراد، التكنولوجيا،

الهيكل، النظام الاجتماعي الخارجي) بأنه السلوك التنظيمي ، ويوضح الشكل التالي عناصر السلوك التنظيمي. (المغربي، 2004، صفحة 30)

ويرى ناصر محمد العديلي (1995) أن السلوك الإنساني والتنظيمي هو: المحاولة الشاملة لفهم سلوك العاملين في المنظمة أو المنشأة سواء كانوا أفراد أو جماعات صغيرة أو أفرادا كثيرين كوحدة شاملة ومتكاملة. وكذلك تفاعل هذه المنظمة مع بيئتها الخارجية - المؤثرات والعوامل السياسية والاقتصادية والتقنية والاجتماعية والثقافية والحضارية- ومع سلوك العاملين بها (الأفراد) وما يحملونه من مشاعر واتجاهات ومواقف ودوافع وتوقعات وجهود وقدرات.

ويذكر أحمد ماهر (1995) أن السلوك التنظيمي هو فهم وتوقع سلوك العاملين في المنظمة، ومن ثم التحكم والرقابة على سلوك العاملين بالمنظمة.

ويشير عبد الغفار حنفي (1996) إلى أن السلوك التنظيمي هو دراسة سلوك وأداء العاملين في المنظمة وذلك باعتبار أن بيئة المنظمة لها تأثير كبير على سلوك وتصرفات العاملين، ومن ثم إنتاجيتهم. ويرى عبد الفتاح دياب حسين (1995) أن السلوك التنظيمي هو الشغف على مميزات السلوك التنظيمي كأفراد وجماعات داخل المنظومة، وعلاقة ذلك برضا العاملين وزيادة إنتاجيتهم بافتراض أن هناك علاقة بين الرضا الوظيفي للعاملين والإنتاجية.

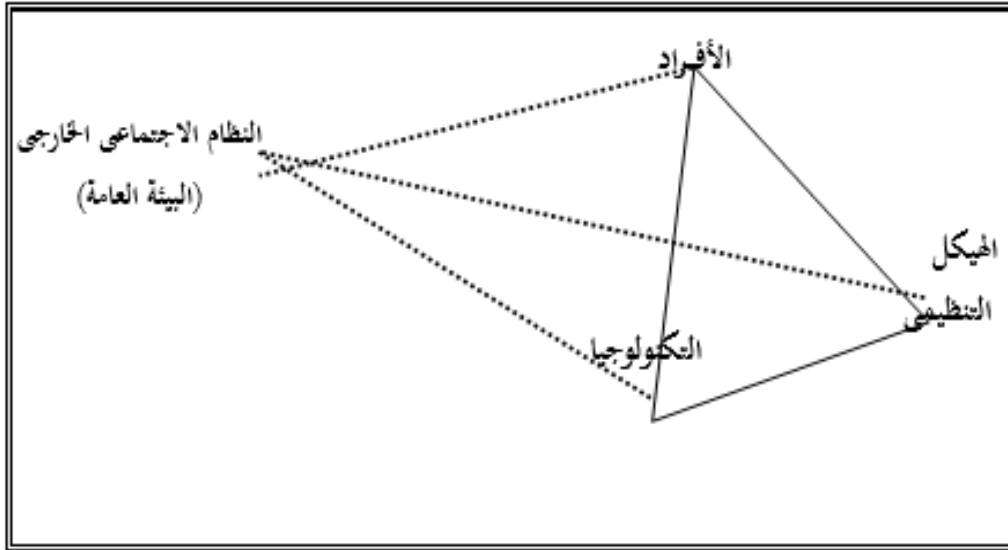
ويذكر حسين القزاز (1997) أن السلوك التنظيمي هو تفاعل العنصر البشري مع العناصر الأخرى في المنظمة، والتي تشمل التقنية المستخدمة في المنظمة، الهيكل التنظيمي، البيئة التنظيمية، والبيئة الاجتماعية خارج المنظمة.

ويشير أحمد ماهر (1998) إلى أن السلوك التنظيمي:

- هو ذلك العلم الذي يدرس سلوك الأفراد داخل المنظمات.
- هو محصلة علوم أخرى أهمها علم النفس وعلم الاجتماع.
- هو علم وفن، فهو علم لأنه يساعد من خلال دراسة نظريات السلوك التنظيمي على الاستفادة بهذه النظريات في تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به، والتحكم فيه. وهو فن أيضا لأنه يمكن الفرد من أن يستفيد من حصيلة خبراته السابقة في كيفية تعامله مع الآخرين. (مؤمن عبد

العزیز، 2015، صفحة 17)

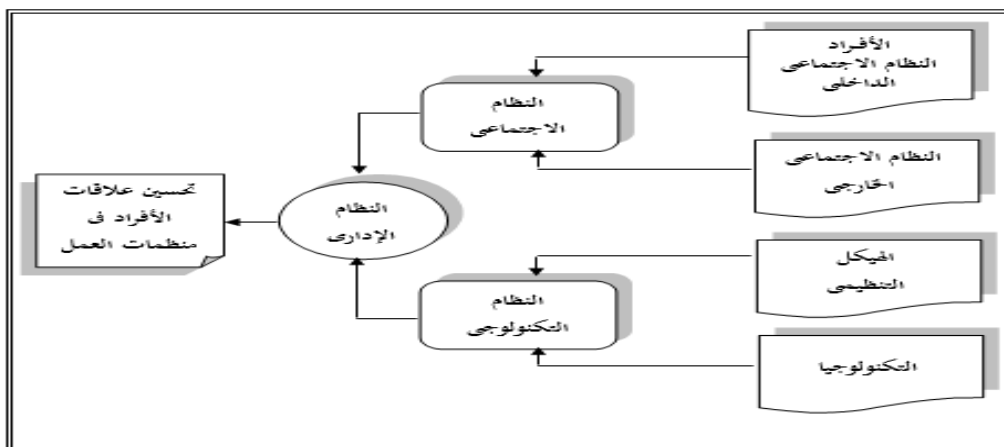
شكل رقم (03) يوضح عناصر السلوك التنظيمي



ومن وجهة النظر الإدارية يؤكد ديفز Davis أن المديرين يتحملون مسؤولية كبيرة من حيث استفادتهم من السلوك التنظيمي، وذلك لأنهم هم الذين يتخذون القرارات التي تؤثر في الكثير من العاملين لديهم بمنظمات الأعمال، ويمثل المديرون جوهر النظام الإداري، وفي السلوك التنظيمي يتمثل دورهم في التوفيق ما بين النظام الاجتماعي والنظام الفردي وذلك لتحسين علاقات الأفراد في المنظمات، ويوضح الشكل رقم دور النظام الإداري لتحسين علاقات الأفراد في منظمات الأعمال. (المغربي، 2004،

صفحة 31)

شكل رقم(04) يوضح دور النظام الإداري لتحسين علاقات الأفراد في منظمات الأعمال



ويرى البعض أيضاً أن مجال السلوك التنظيمي، من المجالات الحديثة التي يتطرق لها الباحثون في مجال الإدارة، وتبرز أهمية هذا المجال باعتباره مدخلاً يجمع بين النظرية والتطبيق، فهو لا يقتصر على مجرد استخلاص المبادئ والأسس العلمية المرتبطة بسلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات، ولكنه يمتد إلى توفير مجموعة من الأدوات والأساليب العلمية التطبيقية التي يمكن استخدامها في علاج المشكلات التنظيمية والإدارية.

ونستخلص مما سبق أن السلوك التنظيمي يشير إلى تصرفات وأداء العاملين في المنظمة، سواء كانوا أفراد أو جماعات صغيرة أو تنظيمات شاملة ومتكاملة، وكذلك تفاعل المنظمة مع بيئتها الخارجية العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والحضارية - ومع سلوك العاملين بها، وما يعتقونه من قيم واتجاهات ودوافع وتوقعات وجهود وقدرات ... الخ. والهدف من دراسة السلوك التنظيمي هو تحسين الأداء والإنتاجية والفعالية التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين، وذلك لإنجاح الأهداف المشتركة والمرغوبة للموظف كفرد وللمنظمة التي يعمل بها - سواء كانت هذه المنظمة حكومية أو خاصة مثل الشركات وغيرها- وذلك لتحقيق أهداف المجتمع ككل.

وفي ضوء ما سبق نخلص إلى أن السلوك التنظيمي يركز على دراسة الأطراف التالية:

➤ **الفرد:** حيث يمثل الفرد نقطة الارتكاز، فغالباً ما يتركز البحث حول فهم العلاقات المتبادلة بين العوامل النفسية والخصائص الشخصية وأدوار العمل، فيتم تحديد الخصائص الشخصية التي يأتي بها الفرد للمنظمة، ويتم دراسة العوامل التنظيمية التي تؤثر على اتجاهات الفرد أو إدراكه أو دافعيته أو رضاه الوظيفي، هذا بالإضافة إلى دراسة تأثير خصائص الشخصية على السلوك والأداء في العمل.

➤ **الجماعة:** يهتم السلوك التنظيمي بدراسة الجماعة وخصائصها وتطورها ومدى تماسكها. حيث أن خصائص جماعات العمل قد تختلف عن الخصائص الشخصية لأعضائها، ففعالية الأفراد المكونين للجماعة لا تعني تلقائياً فعالية الجماعة أو العكس. لذلك يلزم دراسة الجماعة دراسة مستقلة ودقيقة فهي تفكر وتضع أهدافاً ولها سلوكياتها وتصرفاتها وأداءها.

➤ **التنظيم الرسمي وغير الرسمي:** تتكون كل المنظمات بغض النظر عن المجال الذي تعمل فيه أو حجمها أو شكلها من أفراد وجماعات، ومع ذلك للمنظمات خصائصها المتميزة وسماتها الفريدة من هيكل وعلاقات وسلطات ومسئوليات وأنماط للإدارة وأساليب لاتخاذ القرارات وحل

المشكلات كما أن المنظمات لها أهدافها ووسائلها وغاياتها وثقافتها وقيمتها. ولها اتجاهاتها نحو
 الفعالية والتطوير. لذلك كان من الضروري الاهتمام بتلك النواحي من قبل السلوك التنظيمي.
 ➤ **البيئة:** يتأثر كل من الأفراد والجماعات والمنظمات بالبيئة ويؤثرون فيها. وبالتالي فعملية التأثير
 قائمة ولا بد منها فالمنظمة تحصل على احتياجاتها من البيئة، وتعطي للبيئة مخرجاتها من سلع
 وخدمات وغيرها. وهذه المخرجات منها ما هو نافع وما هو ضار. (المغربي، 2004، صفحة
 33،32)

2- مراحل تطور السلوك التنظيمي:

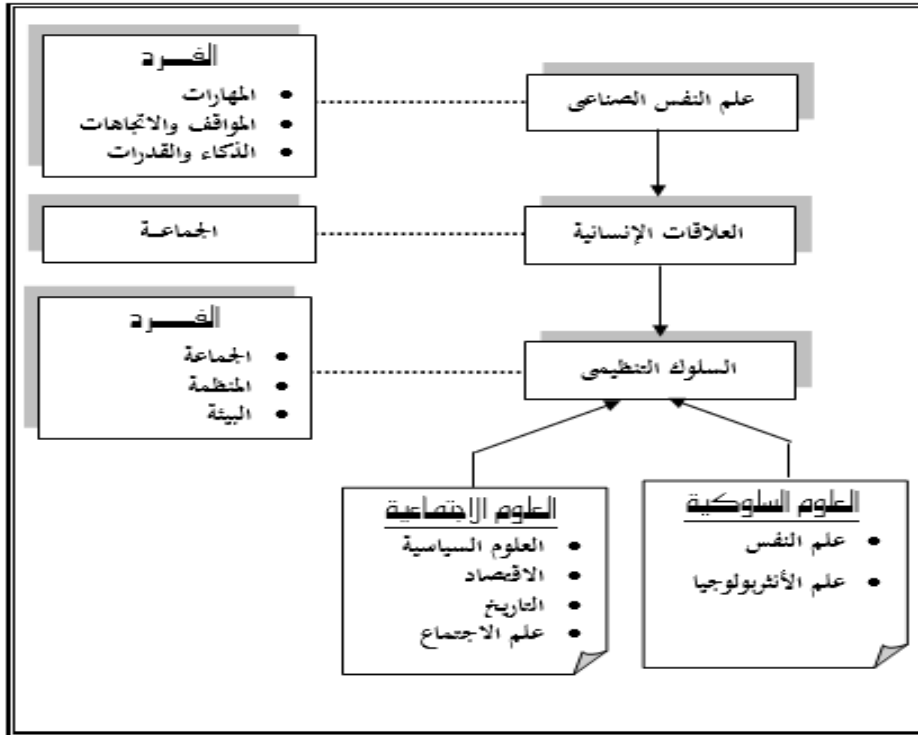
كان السلوك التنظيمي يعرف في أوائل القرن العشرين بعلم النفس الصناعي، حيث قام علماء علم النفس
 الصناعي بدراسة الفروق الفردية بين الأفراد العاملين في المؤسسات والشركات والمؤثرات الفسيولوجية
 (المادية) المحيطة بهم، معتمدين على الطريقة العلمية في حل مثل هذه المشكلات، وكان تركيزهم على
 الفرد العامل فقط. ثم ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية في عامي : 1942 م و 1947 م، على يد
ألتون مايو و زملائه Mayo et al. ، حيث اعتمد الدارسون والباحثون على دراسة العلاقات الإنسانية
 بين جماعات العمل المختلفة لمعرفة مدى تفاعلها مع بعضها بعض، وأثر ذلك على الإنتاجية والرضاء
 الوظيفي.

واستمر الحال على هذا المنوال حيث تطورت حركة مدرسة العلاقات الإنسانية في الأربعينات وما تلاها
 من سنوات، وذلك على يد **ميكريجور McGregor وليكترت Likert وأرجيرس Argyris** ، وتركزت
 معظم الدراسات على دوافع العاملين والقيادة الإدارية.

وفي أواخر الستينات اهتمت الدراسات والبحوث في مجال السلوك التنظيمي تهتم ليس بالعامل وجماعات
 العمل فحسب. بل أيضاً بتفاعل العاملين في منظمات الأعمال مع العمل نفسه. وقد فتح هذا بدوره الباب
 على مصراعيه لتظهر مدرسة السلوك التنظيمي، ليتطور هذا العلم ويأخذ صيغة جادة ولتكون له أرضية
 خصبة وصلبة ينطلق منها.

ويوضح الشكل التالي مراحل تطور السلوك الإنساني في مجالات العمل، ومنه يتضح أن المرحلة الأولى
 بدأت بعلم النفس الصناعي، الذي يدرس الفرد العامل من حيث مهاراته والمواقف والاتجاهات التي يتميز
 بها، مثل: الذكاء والقدرات والفروق الفردية بين العاملين. (المغربي، 2004، صفحة 34)

شكل رقم (05) يوضح مراحل تطور السلوك التنظيمي



ثم تأتي مرحلة مدرسة العلاقات الإنسانية التي تهتم بالأفراد كجماعات، لمعرفة العلاقات فيما بينهم وأثر ذلك في إنتاجية العمل وفي رضاهم الوظيفي.

وأخيراً تأتي مرحلة السلوك الإنساني والتنظيمي التي تهتم بدراسة الفرد والجماعة، وتفاعلها أفراداً وجماعات مع منظمات العمل وبيئتها المحيطة والداخلية، ومعرفة التفاعل بين الإنسان والمنظمة التي يعمل بها. ويتضح من الشكل السابق أيضاً مدى الاهتمام الذي لقيه السلوك التنظيمي خلال السنوات الخمسين الماضية، وكيف تطورت البحوث والدراسات السلوكية في مجال الإدارة، ومدى استفادتها من علم النفس وعلم النفس الاجتماعي وفروع وحقول المعرفة الأخرى وميادينها المختلفة.

وإذا أردنا أن نربط عملية التطور هذه بدراسات المدارس والنظريات الإدارية، سنجد أن كثير من الكتاب والباحثين في هذا الميدان يجمعون على أن تجارب ودراسات العلاقات الإنسانية تمثل بداية الانطلاقة الحقيقية للسلوك التنظيمي ولكنهم في ذات الوقت يعترفون بوجود بعض الدراسات والأبحاث والممارسات العملية التي سبقت ذلك.

وطورت قاعدة معرفية لا يمكن إغفالها، ويمكن القول بأن تطور مجال السلوك التنظيمي واكب تطور الفكر الإداري في الكثير من سماته وخصائصه، ولهذا يمكن الرجوع إلى مراجع إدارة الأعمال لدراسة وخصائص المدارس التالية:

- ما قبل المدرسة الكلاسيكية (الإدارة في العصور القديمة).
- المدرسة الكلاسيكية.
- مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية.
- المدرسة الحديثة. (المغربي، 2004، صفحة 35، 36)

3- المحددات البنائية للشخص وتأثيرها على سلوكه التنظيمي:

يلجأ الفرد الى تعديل أو تغيير سلوكه في كل موقف، مما لا يجعل سلوكه يتصف بالجمود والنمطية، لأن معارف جديدة تمت اضافتها الى رصيده الخبراتي، ليس معنى هذا أن السلوك الإنساني يتأثر فقط بالبعد المعرفي الذي اكتسبه الانسان من خلال تفاعل قدراته وامكانياته مع ما يتوفر له من خبرات في بيئته، وانما تتأثر استجاباته وردود افعاله بنوعية شخصيته، بدوافعه، بمنظومة القيم التي يؤمن بها، باتجاهاته، بطرق ادراكه للأمور، والتي تشكل جميعها البعد البنائي للإنسان أو المجموعة الإدراكية التي تحدد توقعاته في اطار علاقة تفاعلية مع مؤثرات البيئة الخارجية أو محددات الموقف الذي يتواجد فيه الشخص.

ويمكن مناقشة أهم المحددات البنائية للشخص وتأثيرها على السلوك على النحو الآتي:

• الإدراك

يعتبر الإدراك عنصر هام في تفسير السلوك الإنساني، ذلك ان سلوك الفرد يمثل انعكاسا لإدراكه، فهو ناتج لمدرجات وانطباعات الفرد ازاء عناصر محددة تحيط به، تشكل ما يعرف بالمشيرات البيئية. يطلق بعضهم على عمليات الادراك " السلوك الباطني" ويعرف بأنه "العملية التي يتم بمقتضاها فهم الاشياء والاحداث والاشخاص الموجودين في العالم المحيط بنا، وذلك لإعطاء معنى وتفسير لما تستقبله حواسنا من مشيرات. والمثير هو أي شيء يقع في المحيط الذي يعيش فيه الانسان وتستقبله حواسنا". تتأثر عملية الانتقاء الادراكي بالعديد من الخصائص الذاتية للفرد المتعلقة مثلا بالشخصية، والتعلم، والدافعية التي تشكل ما يسمى بالمجموعة الادراكية التي تحدد توقعات الفرد بشأن ما يستقبله من خلال حواسه بناء على خبراته وتجاربه، لذلك تتباين تفسيرات الافراد ومقاربتهم ازاء الموضوع، أو الحدث الواحد. (بن صويلح، 2016/1015، صفحة 97)

• الشخصية:

تتعدد تعريفات الشخصية ولا يوجد اتفاق جامع على تعريف موحد لها، يعرفها **Allport** البورت بأنها " التنظيم الدينامي/ المتحرك داخل الفرد للنظم الجسمية النفسية التي تحدد تميزه/ فرديته في تأقلمه- مع

البيئة" وتشير الدراسات الى وجود علاقة قوية بين ابعاد شخصية الفرد، والتي يجمع العلماء على انها تتكون من خمس ابعاد رئيسية تتعلق ب: مدى وعي والتزام الفرد بتصرفاته، مدى انفتاح الفرد اجتماعيا، مدى تقبل الفرد للأمور وتكيفه مع الآخرين، الاستقرار العاطفي، الانفتاح للتجريب والخبرة، كلها تلعب دور في مجال السلوك التنظيمي وكيفية ادراكه للمثيرات في البيئة الخارجية. فمثلا الفرد الذي لديه شخصية تحكمها درجة عالية من الحاجة للولاء سينتقي من خطاب المسؤول ذلك الجزء الذي يركز على الانتماء وضرورة التضامن والتعاون في اجواء عمل يسودها طابع انساني، في حين أن الفرد الذي لديه شخصية تحكمها درجة عالية من الحاجة للإنجاز والاجتهاد سيركز على جزئية الخطاب التي تتناول المكافآت الفردية وتحسين الجودة وفعالية الاداء.

وعليه يتضح جليا أن الانتقاء الادراكي للفرد يتأثر بنمط شخصيته، ما تعلمه من خبرات ومواقف سابقة، كما تلعب الدوافع " دورا هاما فيما يدركه وما لا يدركه الفرد، فحاجات ورغبات الفرد في لحظة معينة تؤثر على مدركاته، وبصفة عامة فإن الافراد غالبا ما يدركون الاشياء التي يعتقدون أنها سوف تساعدهم في اشباع حاجاتهم". مع العلم ان هذه الحاجات ترتبط بشخصية الفرد وما يؤثر فيها من محددات بيولوجية عضوية، اجتماعية، ثقافية، وموقفية تؤثر على كيفية استجابة الفرد وتحدد نمط تصرفاته وردود افعاله.

• القيم

تعرف القيم بأنها " المعتقدات التي يعتقد اصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها" وتشكل منظومة القيم الاساس المرجعي لإضفاء الشرعية على سلوك معين، فتجعله مقبول، يحظى بتزكيته والثناء عليه، او تنبذه وتلقي به الى دائرة الرفض، لذلك تهتم الكثير من تنظيمات العمل بنشر قيم ايجابية تؤسس لثقافة تنظيمية تشجع على التعاون والعمل بروح الفريق.

ويمكن تقسيم القيم وتصنيفها الى مجموعات: فكرية، اقتصادية، اجتماعية، سياسية، ودينية، ويختلف اعتقاد الفرد ومستوى اعتناقه لهذه القيم، فأصحاب المشاريع ورؤوس الاموال يمكن ان يعطوا قيمة أكبر للقيم الاقتصادية فيركزوا على الانتاجية وسبل تعظيمها، في المقابل تشدد الطبقة العمالية او الاتحادات النقابية اكثر على القيم الاجتماعية، من خلال مطالبتها بتحسين الحالة المهنية وما يرافقها من خدمات اجتماعية توجه للعاملين، بينما قد يمنح اساتذة الجامعات والباحثين في المراكز العلمية قيمة أكبر للبحث العلمي والنشر وبذلك فهم يركزون على القيمة الفكرية والعلمية، مما يؤكد أن الانتماء الوظيفي والتخصص

المهني للفرد يؤثر على منظومته القيمية، وعلى الصيغة التسلسلية التراتبية التي يكون عليها سلم القيم لديه.

• الاتجاهات:

تلعب الاتجاهات دور مهم في تحديد سلوك الافراد وتوجيه أداءهم التنظيمي، وتعرف بانها " مشاعر الفرد تجاه الاشياء أو الحوادث او الاشخاص الآخرين أو الانشطة " وقد تكون هذه المشاعر ايجابية أو سلبية حسب مدركات الشخص وتوقعاته. وعندما نتكلم عن اتجاهات العمل فهي تعبر عن المشاعر والمعتقدات والميول السلوكية تجاه الجوانب المختلفة للوظيفة، ولمكان العمل، والافراد الذين نتعامل معهم في بيئة العمل.

ويذهب العلماء الى القول بوجود ثلاثة اجزاء رئيسية للاتجاهات: الجزء القيمي يتعلق بمشاعر الفرد اتجاه شيء او فرد او جماعة، وهو يشير الى ما يحبه أو لا يحبه الفرد، الجزء الوجداني يتضمن المعرفة ويعبر عن معتقدات الفرد عن شيء ما وادراكاته، الجزء السلوكي الذي يمكن قياسه وملاحظته على ارض الواقع.

• الدوافع والحوافز:

حظيت الدوافع باهتمام كبير من قبل الباحثين السلوكيين والاداريين على حد سواء، وبخاصة في العقود الاخيرة، وتعد الدوافع بمثابة محركات داخلية للسلوك الانساني وتتبع من ذات الفرد لإشباع حاجاته، وبهذا يقع الاختلاف بينها وبين الحوافز التي تعد بمثابة منبهات خارجية تعمل على اثاره الدافعية وتقوي شدتها، وهي تتخذ صور عدة تتعلق بالحوافز النقدية التي تتمثل بالزيادات، والمكافآت والترقيات، الحوافز العينية وتعبر عن الهدايا وكل الاشياء المعينة، الحوافز المعنوية وتتمثل في الاوسمة ورسائل الشكر والتقدير، ثم الحوافز الجماعية التي تكون في صورة جوائز تنافسية على شكل مادي، عيني أو معنوي. وقد عرف كل من **Baron & Greenberg** الدافعية بانها " مجموعة من العمليات التي يمكن من خلالها تحريك وتوجيه والمحافظة على السلوك البشري في الوصول الى هدف معين". وفقا لهذا التعريف فإن للدافعية ثلاث ابعاد رئيسية: البعد الديناميكي المحرك للسلوك، البعد الستاتيكي الذي يحافظ على ثبات السلوك المرغوب فيه، والبعد التوجيهي الذي يقود السلوك نحو تحقيق الاهداف بفعالية مما يؤدي الى تحقيق مستويات عالية من الرضا. (بن صويلح، 1015/2016، صفحة 99، 100)

4- الهدف من دراسة السلوك التنظيمي:

يذكر أحمد ماهر (1998) أن الهدف من دراسة السلوك التنظيمي هو التعرف على مسببات السلوك، والتنبؤ بالسلوك في حالة التعرف على هذه المسببات، والتوجيه والسيطرة والتحكم في السلوك من خلال التأثير في المسببات.

كما تذكر دعاء عبد الله عياد (2005) أن الهدف من دراسة السلوك التنظيمي هو فهم سلوك العاملين، للتنبؤ بسلوك العاملين، توجيه وضبط سلوك العاملين.

وتشير علا علاء الدين عبد العزيز (2003) إلى أن هناك ثلاثة أهداف للسلوك التنظيمي:

- الشرح: عندما نحاول البحث عن إجابة عن السبب في أن فردا أو مجموعة من الأهداف قد فعلوا شيئا فإننا نسعى نحو هدف الشرح، ومن المحتمل أن يكون هذا الهدف أقل أهمية من بين هذه الأهداف الثلاثة وذلك لأنه يحدث بعد أن تقع الحقيقة.
- التنبؤ: يركز على الأحداث المستقبلية لتحديد أي نتائج سوف تترتب على عمل معين، وعلى أساس معرفة السلوك التنظيمي يمكن للمدير التنبؤ باستجابات سلوكية معينة للتغير، وبالطبع هناك طرق مختلفة يمكن اللجوء إليها لتنفيذ التغير. فمن المحتمل أن يقيس المدير استجابات العاملين فيتوقع أي اتجاهات يمكن أن تولد أقل درجة من المقاومة من جانب العاملين يستخدم المعلومات في اتخاذ قراره.
- التحكم: أكثر الأهداف جدلا هي استخدام المعرفة النابعة من سلوكيات التنظيم للتحكم في السلوك، وعلى سبيل المثال قد يتساءل المدير أن يفعله ليجعل شخص يبذل مزيدا من الجهد في وظيفته فإن هذا المدير يكون مهتما بالتحكم.

يذكر العديلي (1995) أن الهدف من دراسة السلوك الإنساني والتنظيمي هو تحسين الأداء والإنتاجية والفعالية الإرادية والرضاء الوظيفي للعاملين وذلك لإنجاز الأهداف المشتركة والمرغوبة للموظف كفرد وللمنظومة التي يعمل بها سواء كانت هذه المنظمة عامة أو خاصة لتحقيق أهداف المجتمع (مؤمن عبد العزيز، 2015، صفحة 25).

5- أهمية السلوك التنظيمي

يولد معظم الأفراد ويتعلمون في منظمات، ويكتسبون ثروتهم المادية من المنظمات، وأيضاً ينفون حياتهم كأعضاء في منظمات. فكثير من أنشطة حياتنا تنظم من خلال منظمات سواء كانت حكومية أو غير حكومية، كما أن كثير من الأفراد يمضون أمتع أيام حياتهم يعملون في منظمات. وفي علاقاتنا مع المنظمات، يمكن أن نتبنى أي دور من هذه الأدوار العديدة. كأن نكون عملاء، أو موردين، أو عاملين، أو رؤساء أو مرؤوسين. فالسلوك التنظيمي يمثل أهمية كبيرة خاصة للمديرين، حيث يوضح العوامل التي تؤثر في كيفية إدارة المديرين لمنظماتهم من خلال محاولة وصف البيئة الإنسانية المعقدة التي يعمل فيها المديرين. كما يعرف المشاكل المرتبطة بالسلوك الإنساني حتى يمكن فهمها واتخاذ الإجراءات السلوكية الصحيحة، لزيادة فعالية هذا السلوك. وتتمثل قيمة وأهمية السلوك التنظيمي في تقديم وجهات نظر وآراء محددة فيما يتعلق بالجانب الإنساني للإدارة. وبالرغم من أن السلوك التنظيمي ليس وظيفة تؤدي يومياً مثلها مثل المحاسبة أو التسويق أو التمويل، إلا أنها تتغلغل في كل وظيفة تقريباً على مستوى المنظمة، وعلى مستوى جميع التخصصات. فكل فرد يخطط لأن يشغل عملاً في أي منظمة، سواء كانت كبيرة أو صغيرة الحجم عامة أو خاصة، لا بد له أن يدرس ويفهم السلوك التنظيمي ليتعامل مع الآخرين. ولقد بدأت أهمية السلوك التنظيمي للمنظمات المعاصرة للعديد من الأسباب من بينها:

1. أهمية الموارد البشرية للمنظمة استلزم ضرورة الاهتمام بدراسة وفهم سلوك الأفراد بما لها من تأثير على فعالية المنظمة.
2. تغير النظرة إلى الموارد البشرية، جذب الانتباه إلى ضرورة الاهتمام بتنمية وتطوير هذه الموارد، ويمكن تحقيق هذا بالاستثمار فيها لزيادة كفاءتها وتحسين مهاراتها، ومن ثم فإن الفهم الصحيح لسلوك الأفراد يمكن المنظمة من التعامل مع الأفراد بطريقة صحيحة.
3. تعقد الطبيعة البشرية ووجود الاختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك، مما يتطلب من المنظمة فهم وتحليل هذه الاختلافات للوصول إلى الطرق التي تتناسب مع هذه الاختلافات.
4. إن الاهتمام بدراسة السلوك التنظيمي أصبح ضرورة ملحة، حيث يساعد إدارة المنظمات على الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية بما يحقق الإنتاجية الأعلى، وهناك عدة أهداف رئيسية للاهتمام بدراسة هذا السلوك، وهي:

أ- فهم سلوك العاملين: ويتطلب ذلك التعرف على أنماط سلوك وتصرفات الأفراد والجماعات في مواقع العمل، ودراسة وتحليل الأسباب والدوافع الكافية وراء هذا السلوك

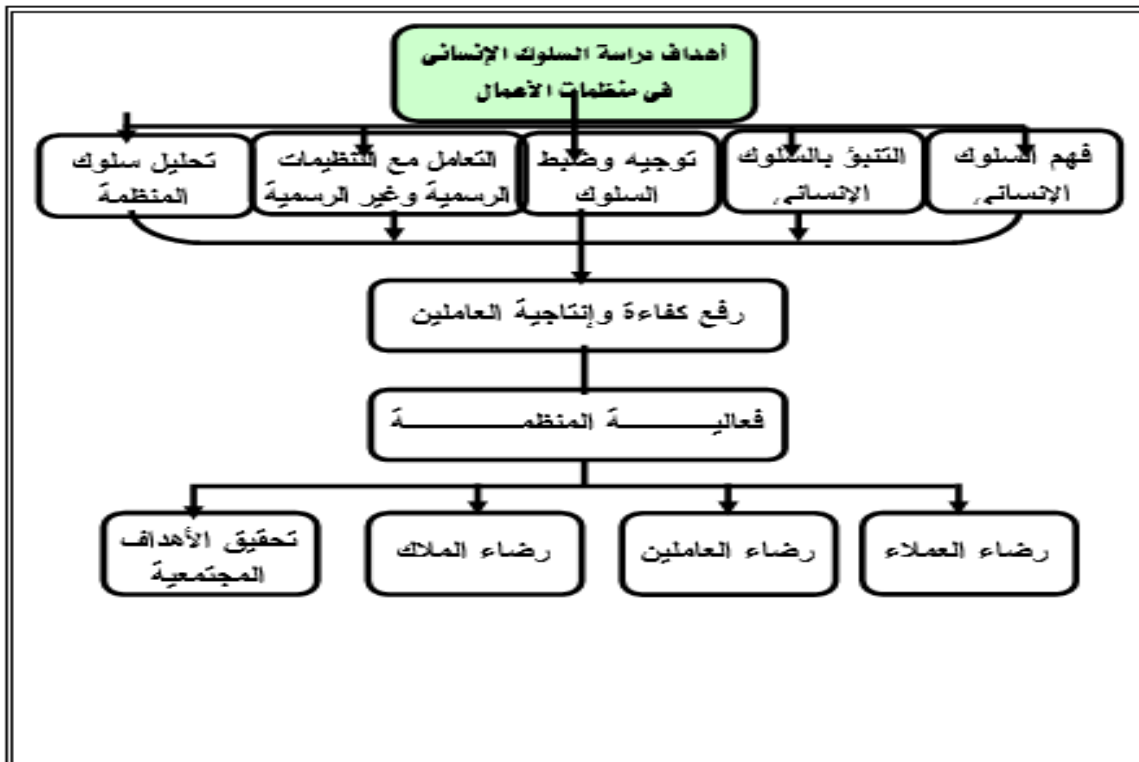
ب- التنبؤ بسلوك العاملين: إذا ما تعرفت الإدارة على سلوك العاملين، والأسباب وراء هذا السلوك، فإن ذلك يمكنها من توقع السلوك التنظيمي للعاملين في المواقف المختلفة، وكذلك التعرف على آثار هذا السلوك على المنظمة، ومن ثم تأخذ على عاتقها اتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجة هذه الآثار

ت- توجيه وضبط سلوك العاملين: إن فهم سلوك العاملين الحالي والمستقبلي، سيمكن الإدارة من التحكم والتوجيه لسلوك العاملين في المستقبل، وذلك بهدف الارتقاء بمستوى الأداء العاملين، وقد تقوم الإدارة بإعداد بعض السياسات التي تمكنها من تحقيق هذا الهدف

ث- الوقوف على كيفية التعامل مع التنظيمات الرسمية وغير الرسمية.

ج- تحليل سلوك المنظمة والتعرف على آثارها المتعددة. (المغربي، 2004، صفحة 38،38)

ويوضح الشكل رقم(06) أهداف الاهتمام بدراسة السلوك الإنساني في المنظمات وآثاره



6- خصائص السلوك التنظيمي:

ويشير أحمد إبراهيم عبد الهادي (1991) إلى خصائص السلوك التنظيمي:

- هو طريقة للتفكير حيث ينظر إلى السلوك على ثلاث مستويات هي الفرد والجماعة والمنظمة.
- هو يضع القواعد والأسس للعمل والسلوك.

- حيث يشمل دراسة الناس واتجاهاتهم وإدراكهم وقدراتهم ومشاعرهم وأهدافهم.
- هو يهتم بمستويات الأداء وكيفية تحسينها.
- للبيئة الخارجية تأثيرات جوهرية على السلوك التنظيمي.

7- الفرق بين السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد والموارد البشرية:

تهتم إدارة الأفراد والموارد البشرية بنظم جذب واختيار وتحفيز العاملين بالمنظمة، أي أنها تهتم بالجانب الفني في هذا الصدد. وبشكل عام فإن السلوك التنظيمي هو أسلوب للتفكير ولإدراك المشاكل ودراستها ووضع الحلول العلمية. هناك رأي آخر يرى أن السلوك التنظيمي يهتم بشكل مباشر بدراسة وفهم والتنبؤ والرقابة على السلوك الإنساني بالمنظمات.

8- علاقة السلوك التنظيمي بالعلوم الأخرى:

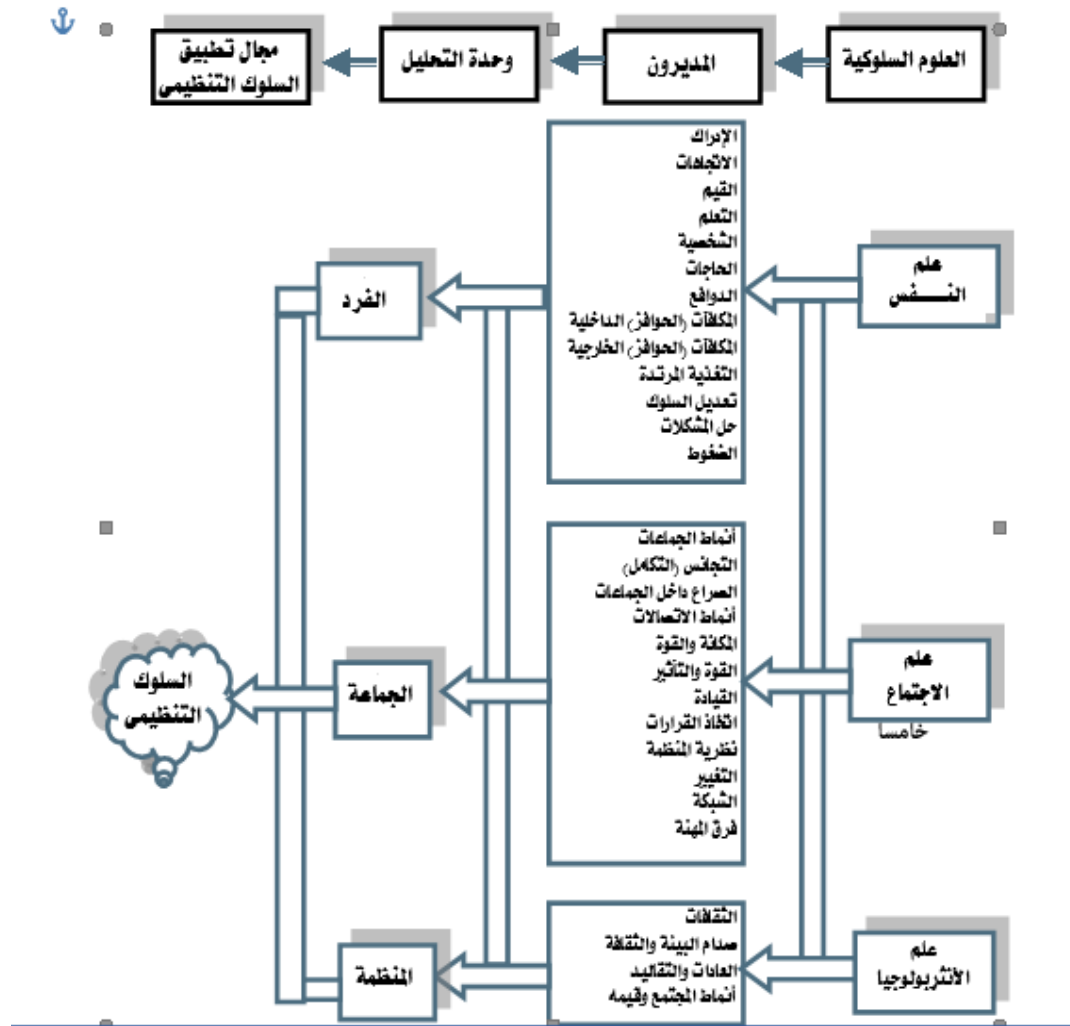
من المهم التعرف على العلوم الاجتماعية ذات العلاقة بالسلوك الإنساني حيث استعاد علم السلوك التنظيمي من هذه العلوم خلال فترة تطوره وفيما يلي فكرة مختصرة عن هذه العلوم الاجتماعية ذات الصلة بعلم السلوك التنظيمي:

-علم النفس: يمكن وصف علم النفس بأنه العلم الذي يسعى إلى فهم السلوك الإنساني والجوانب المؤثرة في هذا السلوك، والتي يمكن بواسطتها التنبؤ بالسلوك الإنساني مستقبلاً ومن ثم القدرة على التحكم فيه ويتضمن تعبير السلوك كل ما يصدر عن الإنسان من أنشطة وتصرفات سواء الظاهرة منها أو الباطنة.

-علم الاجتماع: إن الموضوع الأساسي لعلم الاجتماع هو دراسة المجتمع والعلاقات الاجتماعية والتركيب الاجتماعي وغيرها من العوامل التي تؤثر على سلوك الفرد في المجتمع. ويعتقد علماء الاجتماع أن المنظمات تتكون من الناس التي لها أدوار ومراكز مختلفة ولهم غايات أو أهداف مختلفة.

-علم الأنثروبولوجيا: وقد يطلق عليه علم الأجناس أو علم دراسة الإنسان وسلوكياته التي تعلمها من خلال الثقافة التي يشترك فيها الأفراد والتي تشمل اللغة والقيم الأخلاقية والمشاعر الموجودة بين الأفراد في إطار العلاقات الشخصية بينهم. (مؤمن عبد العزيز، 2015، صفحة 18، 19)

شكل رقم (07) يوضح علاقة السلوك التنظيمي بعلم النفس والاجتماع والأنثولوجيا



- علم النفس الصناعي: ويختص علم النفس الصناعي بدراسة المشكلات النفسية للعاملين في المشروعات الصناعية، حيث تنشأ هذه المشكلات نتيجة تجمع العمال في مكان معين، وهو المصنع. ويهتم المديرون عادة بالمفاهيم الأساسية لعلم النفس الصناعي حيث يساعد ذلك على زيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف الإدارة. ومن أهم مجالات علم النفس الصناعي: التوجيه المهني، التدريب الصناعي، نظم الحوافز، الرضا الوظيفي، وكذلك العوامل المؤثرة فيه مثل التوتر والضوضاء والعلاقات الإنسانية، والأداء وعلاقته ببيئة العمل.

- علم النفس الاجتماعي: ويختص علم النفس الاجتماعي بدراسة سلوك الفرد في المجتمع، والعلاقات التي تنشأ بين الأفراد في المجتمع، كذلك دور المؤثرات الاجتماعية التي تشكل سلوك الفرد.

- علم النفس الإداري: ويختص بدراسة العلاقة بين الإدارة والعاملين، والمشكلات السلوكية التي تواجهها الإدارة في التعامل مع العاملين وأساليب التغلب عليها في منظمات الأعمال، حيث تمثل الإدارة العمليات الفكرية والاجتماعية والنفسية للمديرين لأداء العمل وممارساته، ولذا ترتبط بشكل وثيق بالسلوك التنظيمي

بصفته الأنشطة المتعددة للمنظمة، تلك الأنشطة التي تتعلق بالأفراد وتصرفاتهم داخل المنظمة وبتأثير المديرين فيهم.

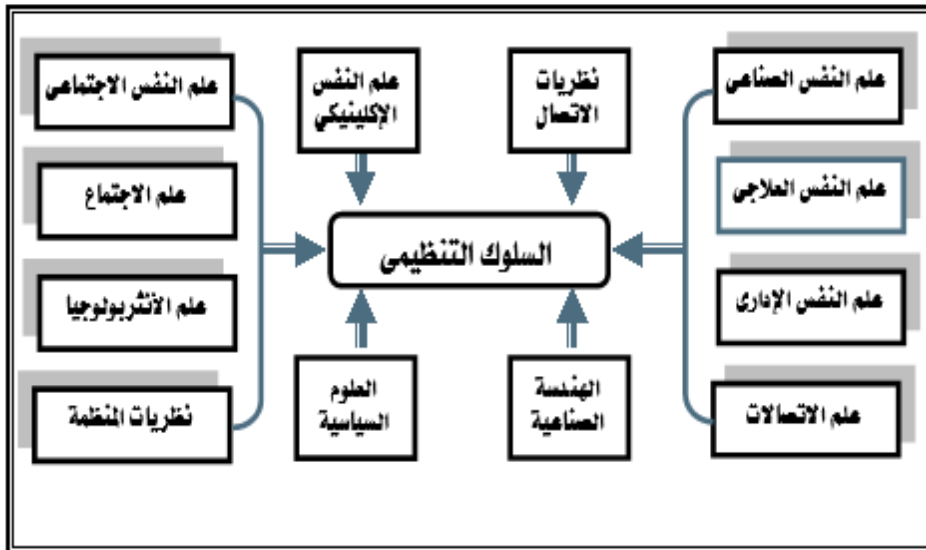
- علم النفس العلاجي: ويختص بمعالجة المشكلات النفسية التي يتعرض لها الإنسان، ومن أمثلة ذلك: الشعور بالقلق، التوتر عن الحد، وعدم التوازن النفسي. (المغربي، 2004، صفحة 47)

- علم البيئة الاجتماعية (الإيكولوجيا): وهو العلم الذي يدرس البيئة الطبيعية، وبشكل خاص تلك العلاقات الداخلية بين الإنسان وما يرتبط به، ومن أهم فروع علم الإيكولوجيا العامة الإيكولوجيا البشرية، ويعنى بدراسة الإنسان والبيئة، سواء دراسة علاقة نوع بمفرده من أنواع الكائنات الحية الموجودة في البيئة المحيطة - ما يسمى بإيكولوجيا الفرد - أو دراسة العلاقات الأكثر تعقيداً المتبادلة بين تجمعات مختلفة لأنواع الحية وبين البيئة المحيطة أو ما يسمى بإيكولوجيا الجماعة، ويرتبط علم البيئة الاجتماعية (الإيكولوجيا) بصلة بعلم الاجتماع، ويعتبر جزءاً من هذا العلم. كما أن له صلة وثيقة بعلم النفس وعلم الجغرافيا وعلم السياسة وعلم الاقتصاد.

- علم الاقتصاد: يهتم علم الاقتصاد بالإنتاج والتوزيع والاستهلاك المتبادل. ونظراً لتأكيد على الموارد الطبيعية ورأس المال والعمل والتنظيم، فإن علاقته وثيقة بفعالية التنظيم والسلوك التنظيمي.

- العلوم السياسية: تمثل السياسة مجموعة الظواهر والحركات التي تتناول صلات الأفراد بالجماعات والجماعات بعضها ببعض وفي قمتها الدولة. وتعرف الظاهرة السياسية بأنها الممارسات الفعلية لمسئولية عامة رسمية وغير رسمية، تنبثق من صميم حياة الجماعة، وتهتم بشؤونها الممتدة في الدولة والحكومة والقانون. ولذلك فالسياسة هي علم دراسة الدول أو التنظيم. (المغربي، 2004، صفحة 52، 53)

شكل رقم (08) يوضح العلاقة بين السلوك التنظيمي وفروع المعرفة الأخرى



9- مستويات عناصر السلوك التنظيمي:

ويرى أحمد ماهر (1998) أن هناك مستويات من العناصر السلوكية والتي تكون بناء السلوك التنظيمي أولهما عناصر السلوك الفردي، وثانيهما عناصر السلوك الجماعي.

أولاً: عناصر السلوك الفردي:

1- القدرات: وهو يتناول كيف يرى الفرد الناس من حوله وكيف يفسر ويفهم المواقف والأحداث من حوله، وكيف يؤثر هذا الإدراك على حكمه على الآخرين وعلى تصرفاته واتخاذها للقرارات.

2- التعلم: وهو يفيد المديرين العاملين في كيف يكتسب العاملون سلوكهم وكيف يمكن تقوية أو إضعاف أنماط معينة من السلوك.

3- الدافعية: وهو يفيد في فهم العناصر التي تؤثر في رفع حماس ودافعية العاملين، والتسلح ببعض الأدوات والمهارات التي يمكن من خلالها حث العاملين ورفع حماسهم في أعمالهم.

4- الشخصية: وهو يساعد المدير في فهم مكونات وخصائص الشخصية لتمكين المدير من توجيه المرؤوسين للأداء السليم.

5- الاتجاهات النفسية: يفيد المدير في معرفة آراء ومشاعر وميول الناس للتصرف في مواقف معينة، وكيف يمكنه التأثير عليها لصالح هذا العمل.

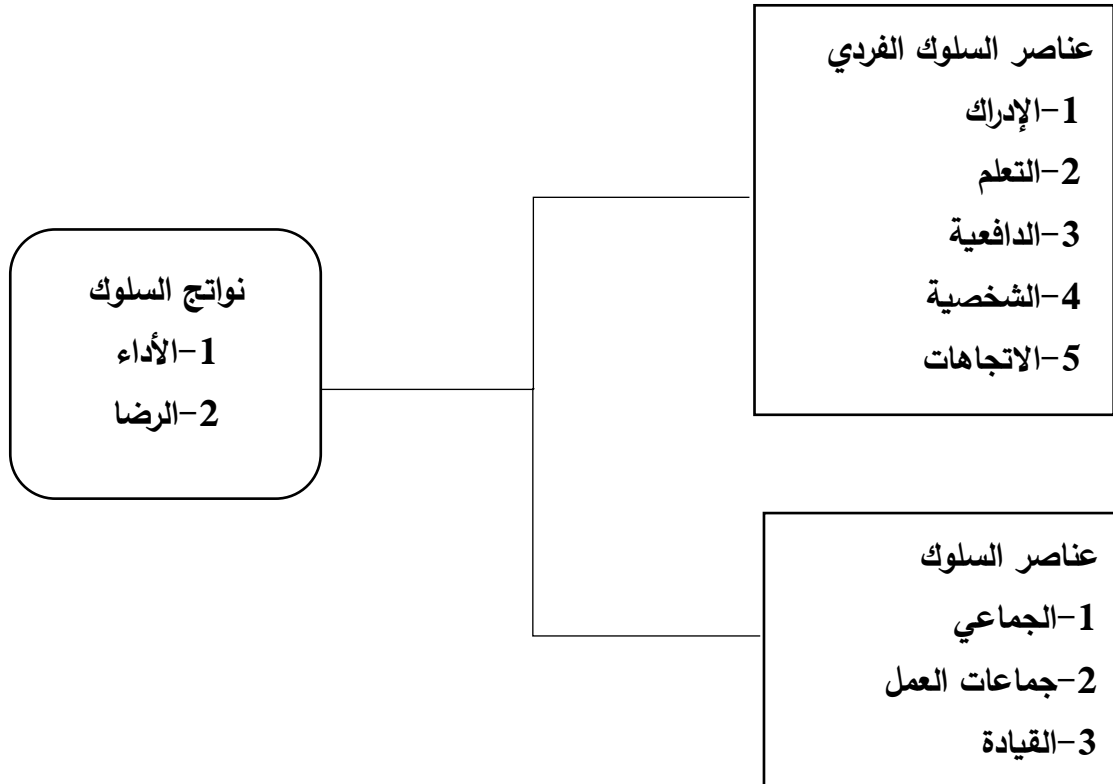
ثانياً: عناصر السلوك الجماعي:

1- الجماعات: ويتم التعرف على تكوين الجماعات، وظواهر التماسك الجماعي وعلاقتها بسلوك العمل، وظاهرة اتخاذ القرارات داخل جماعات العمل.

6- القيادة: يفيد في التعرف على كيفية اكتساب التصرفات والأنماط القيادية المؤثرة على سلوك الآخرين والظروف المحددة للتصرفات والأنماط القيادية المناسبة.

3- الاتصال: يفيد في فهم كيف يتم الاتصال داخل العمل، وكيف يمكن جعله بدون معوقات، وكيف يمكن رفع مهارات الاتصال بالطرق المختلفة مثل الاستماع، والمقابلات الشخصية، والاجتماعية.

شكل رقم (09) يوضح نموذج العوامل المتفاعلة في السلوك التنظيمي



10- المشاكل السلوكية التي تواجه العاملين بالمنشأة:

هناك العديد من المشاكل السلوكية التي تواجه العاملين بالمنشآت وتؤثر على أدائهم تأثيراً سلبياً، وفي هذا الصدد يشير السعيد محمد لبدة وآخرون (1999) إلى بعض نماذج من المشاكل السلوكية التي تلاحظ في منظماتنا والتي ترتبط بسلوك الرؤساء والمرؤوسين وتعكس تأثير البيئة الخارجية وخصائص المنظمة.

مشاكل مرتبطة بالرؤساء مثل:

- عدم التوزيع السليم للعمل - عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. - عدم وجود متابعة وحساب للعاملين.

مشاكل مرتبطة بالمرؤوسين مثل:

- عدم الاستخدام السليم للوقت. - إنتاج قليل. - تمثيل الشركة مع الغير بصورة غير سليمة. - عدم تقبل التوجيه. - التسرع في إنهاء العمل.

مشاكل مشتركة بين الرؤساء والمرؤوسين مثل:

-عدم القدرة على مواجهة الرأي الآخر. - إلقاء المسؤولية على الغير وتجنبها. - التسرع في اتخاذ القرارات بدون موضوعية. -عدم الفصل بين الأهداف العامة أو الشخصية.
وتعكس المشاكل السلوكية للرؤساء والمرؤوسين تأثير السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد داخل منظوماتهم) بعناصر وخصائص البيئة الخارجية المنظمة.

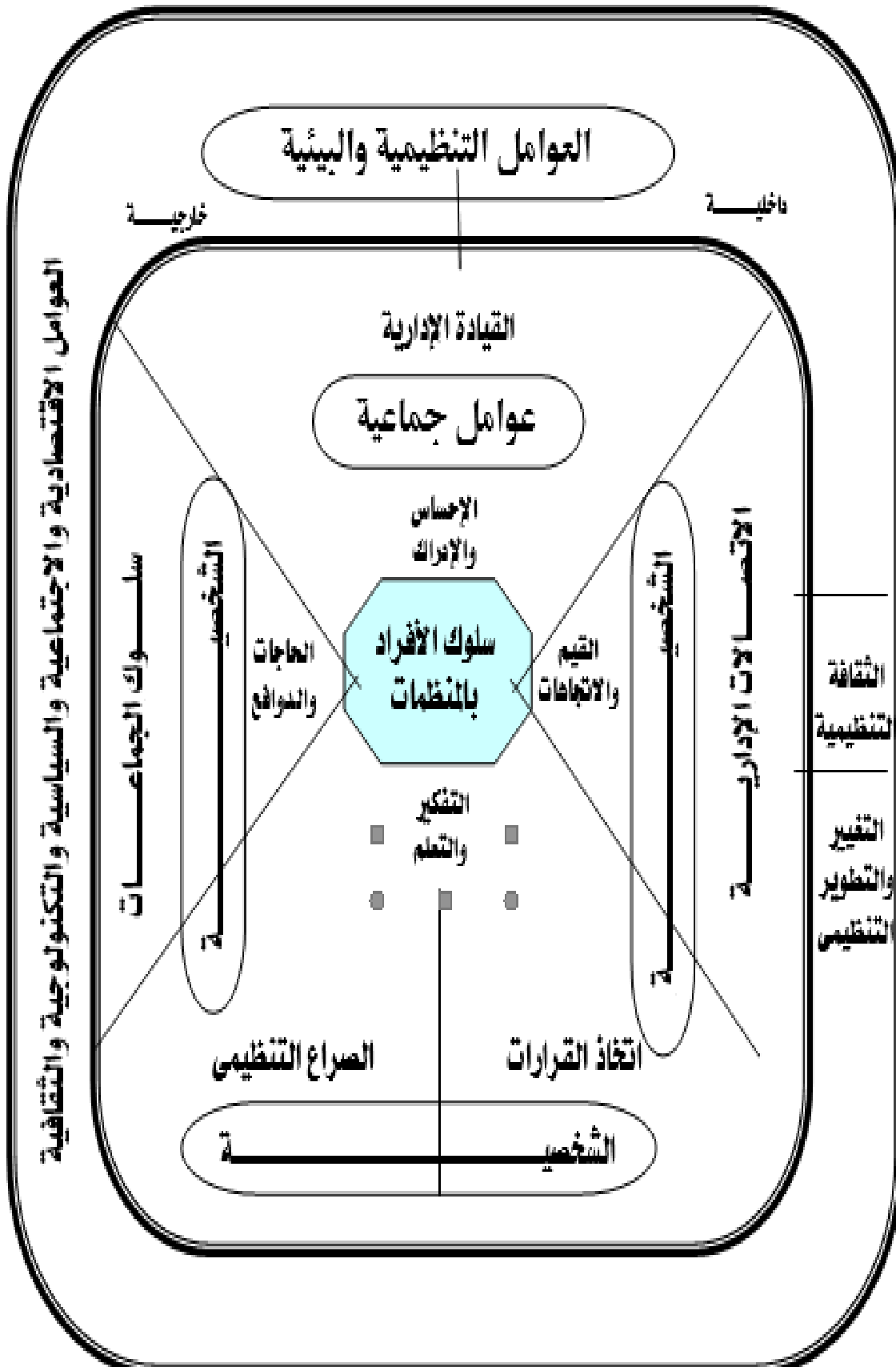
عناصر البيئة الخارجية مثل:

-الظروف الاقتصادية للدولة. -درجة تدخل الحكومة في أعمال المنظمة. - المناخ. - السكان.
-العادات والتقاليد. - تأثير اتجاهات الأفراد. -المعتقدات الشخصية. - العلاقات بين الأشخاص.

خصائص المنظومة مثل:

-نوع ملكية المنظمة. - نوع نشاط المنظمة. - حجم المنظومة وتاريخ تطورها- تأثير عنصر الزمن على نظام العمل. (مؤمن عبد العزيز، 2015، صفحة 23،24)

شكل رقم (10) يوضح العوامل المؤثرة على سلوك الأفراد في منظمات الأعمال



11- التحديات التي تواجه دراسات السلوك التنظيمي وممارساته:

تتميز المرحلة التي تعيشها منظمات اليوم بالتغير السريع والتقدم التكنولوجي، والتحول الاجتماعي، وتغير أنماط العلاقات فأصبحت المنظمات دائمة البحث عن التكنولوجيا المناسبة، والبرمجيات الجديدة، وهذا يتطلب بدوره القادة وأصحاب الرؤى الذين يستطيعون التعامل مع تلك التغيرات.

ويطرح التساؤل الجوهرى ماذا يحدث لهذه المنظمات وموظفيها عندما يتغير العالم من حولهم بخطى سريعة؟ ويتمثل الرد على ذلك في ضرورة تغير هياكل التنظيم وأنظمة الأجور والمكافآت والعلوم الإنسانية فشكل القيادة التي كانت سائدة حتى الستينيات أصبحت لا تناسب بيئة عمل اليوم وتوجهات القرن الحادي والعشرين. كما أصبح الشغل الشاغل للعلماء والباحثين يتمثل في دراسة الأسواق الحرة وأسواق الأوراق المالية والمشروعات المشتركة والاندماجات الكبيرة، وأنماط المنظمات الجديدة وما تضيفه التكنولوجيا سنويا من صيغ وأساليب، وما يؤثر به كل ذلك على قيم الأفراد ومعتقداتهم وبالتالي اتجاهاتهم وميولهم وسلوكهم في شتى المجالات.

أصبحت المنظمات في ظل الاتجاه السائد نحو العولمة والتكتلات الاقتصادية تواجه العديد من التحديات التي تدفعها إلى ضرورة العمل ورفع مستوى جودة السلع والخدمات التي تقدمها للصمود في وجه المنافسة القوية العالمية، وتطبيق المفاهيم العلمية في إدارة السلوك التنظيمي، بالإضافة إلى الاستغلال الأمثل لمواردها وإمكانياتها المحلية، ورفع مستوى الأداء و زيادة القدرة على العمل الجماعي وغرس أخلاقيات وثقافات التطوير والابتكار بما يساعد هذه الدول والمنظمات العاملة بها على التكيف مع الظروف الجديدة التي تفرضها عليها الاتجاهات العالمية السائدة.

كما يجب أن يسود اتجاه نحو إيجاد كيانات اقتصادية قومية سواء بالاندماج بين الشركات الوطنية أو التحالفات بين هذه الدول لحماية نفسها واقتصاداتها، ذلك أن هناك مجموعة من الحقائق التي يجب أن تتركها قيادات المجتمع ومنظماته والتي ترتبط بالاتجاه نحو العولمة وهى:

1- اتخاذ الدول المتقدمة من سياسات العولمة وسيلة لتنميتها الذاتية وتحقيق مصالحها بغض النظر عن مصالح الدول الأقل تقدما.

2- أن عملية التقدم رهنية بسلامة وقوة المنظمات العاملة في المجتمع، ومدى توافر مقومات التنمية المحلية فى كل دولة.

3- اتجاه الشركات العالمية الكبرى نحو الاندماج والتكتلات فيما بينها للسيطرة على الأسواق العالمية وتوجيهها وفق مصالحها وإضعاف قدرة المنظمات الأخرى على منافستها.

4- اتجاه الشركات العالمية الكبرى نحو الاستثمار في أسواق الدول النامية برؤوس أموال وطنية للاستفادة من المميزات المتوفرة في هذه الأسواق، مع تجنب إقامة منظمات بحث وتطوير، أو نقل التكنولوجيا إلى هذه البلدان.

5- التحول من مرحلة التأثير الكبير للثقافة في صنع التكنولوجيا إلى مرحلة تأثير التكنولوجيا في صنع الثقافة. ومن ثم إرساء قيم ثقافية غربية، بما يؤدي إلى تفتيت الانتماءات الأسرية والاجتماعية والوطنية.

6- التنوع والاختلاف بين متطلبات العمل في المنظمات المحلية والمنظمات العالمية، حيث أدت المتغيرات الديمغرافية وتباين خصائص قوة العمل إلى ضرورة الاهتمام بمختلف مجالات السلوك التنظيمي.

7- التغيرات التي أثرت على تكوين الهيكل، ويتضح ذلك عند إعادة التنظيم، Restructuring وإعادة هندسة العمليات الإدارية Re-engineering وتخفيض حجم العمالة Downsizing، والاعتماد على المصادر الخارجية. Outsourcing

8- التركيز على الجودة، والسرعة، والمرونة كعوامل أصبحت الحاجة إليها ماسة لتحقيق المزايا التنافسية ومواجهة متطلبات العميل المتزايدة. وكل هذه العوامل تحتاج إلى من يتبناها ويؤمن بها ويشجع على تطبيقها.

وعلى هذا الأساس تسعى المنظمات الحديثة من خلال تعاملها مع السلوك الإنساني إلى الاستفادة من الأبعاد التالية:

- ✓ تأكيد وتدعيم أنماط السلوك المعاون وحفز مصادره الفردية أو الجماعية على الاستمرار في الاتجاه الإيجابي المحابي لأهدافها وسياستها.
- ✓ استقطاب المحايدين وتحويلهم إلى متعاونين. بمعنى أنها تحاول إقناع أصحاب السلوك السلبي غير المؤثر بالمشاركة في نشاطاتها والإسهام من أجل تحقيق أهدافها.
- ✓ تعديل السلوك المناقض وتحويله إلى سلوك محايد أو سلوك معاون مع ملاحظة أن التغلب على السلوك المعادي للمنظمة وتحويله إلى سلوك إيجابي يعمل من أجل تحقيق أهدافها هو من الأمور الصعبة التي تتطلب التعامل مع عدد كبير من العوامل والمتغيرات.

-
- ✓ التعرف على العوامل والمتغيرات التي تتحكم في أنماط السلوك الظاهرة والمشاهدة وتحليل العلاقات بينها بحيث تتوصل إلى فهم واضح وتفسير سليم للمظاهر والأنماط السلوكية السائدة.
- ✓ التنبؤ بما يمكن أن يصير إليه السلوك الإنساني لأفراد وجماعات المنظمة وأولئك المتعاملين أو المتصلين بها.

المحور السادس: القيادة التنظيمية

تمهيد:

تعد القيادة ظاهرة عامة لأن الإنسان مدني بطبعه لا يستطيع العيش بمفرده لابد من العيش داخل جماعه وبالتالي من النادر أن تجد جماعة بدون قيادة تقوم بتنسيق جهودها والعمل على تماسكها واستمراريتها ومساعدتها في تحديد أهدافها والعمل على تحقيقها.

-القيادة تتأثر بثقافة المجتمع وعادات، تقاليد، معتقدات، عرف، قانون ، ... الخ ، - ونمط الحياه السائد فهناك مجتمعات تعطي كبير السن فرصة كبيره للقيادة لما لديه من خبرات ومهارات تؤهله إلى ذلك مثل مجتمع القبيلة مثلا .

-يعد موضوع سيكولوجية القيادة من أهم الموضوعات التي تولي علوم كثيرة اهتمام شديد بها و التي يبذل الباحثون جهودهم ويجرون البحوث والدراسات السيكولوجية لمعرفة خصائص وسمات القائد والشروط والعوامل التي تؤدي إلى ظهور القائد بما يمكنهم من وضع النظريات التي تقوم بتفسير القيادة.

- يرجع الاهتمام بموضوع سيكولوجية القيادة للدور الذي تلعبه في حياة الشعوب والأمم لأنه يقع على عاتق القادة النهوض بمجتمعاتهم وتقدمها والعمل على تماسكها فكثير من القادة استطاعوا أن يغيروا أحوال شعوبهم وتاريخهم بل وتاريخ البشرية بأكملها هذا على الجانب المدني كما استطاع القادة أيضا على الجانب العسكري أن يقوموا بأعمال بطولية وعظيمة استطاعوا أن يغيروا سير المعركة لصالحهم وتحولها إلى انتصارات في أصعب الظروف .

- القيادة ظاهرة اجتماعية ونفسية لأنها تعد صورة من صور التفاعل الاجتماعي الذي يحدث بين الفرد والجماعة التي ينتمي اليها وهذا التفاعل ينشأ بطريقه تلقائيه لإشباع حاجات الأفراد وميولهم واهتماماتهم وطموحاتهم الاجتماعية.

-القيادة أحد الأدوار التي يقوم بها القائد أثناء تفاعله مع أفراد الجماعة ولا بد أن يتسم من يقوم بهذا الدور بالقدرة على التأثير وإقناع الآخرين وتوجيه سلوكهم من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى الجماعة إلى تحقيقها .

-الدور الذي يلعبه القائد داخل الجماعة يعد من أهم الأدوار المرتبطة بمراكز بناء الجماعة لأن تماسك الجماعة وفعاليتها يعتمد على هذا الدور .

وتعد القيادة من بين الوظائف الادارية التي لاقت اهتمام معتبر من طرف علماء التنظيم والفكر الاداري، وذلك لأنها من أهم أدوات التوجيه والتأثير في سلوك العاملين بالمنظمة، فهي تؤثر على دافعية الافراد للأداء، واتجاهاتهم النفسية ودرجة رضاهم عن العمل، وانجازهم الوظيفي، وبالتالي فهي تؤثر على امكانية بقاء التنظيم ودرجة التزامه بتحقيق اهدافه التنظيمية، لكن ما لمقصود بهذه القيادة؟ وهل تكون على صورة واحدة أم تتخذ اشكال متعددة؟ (ابو العزم، صفحة 73، 74)

1- تعريف القيادة ووظائفها

يقصد بالقيادة فن التأثير الذي يقوم به الشخص من أجل اتحادهم وتجميعهم وتوحيد جهودهم وتنسيقها ويقوم بضرب المثل للأعضاء الجماعة في الأعمال والتصرفات بما يضمن للأعضاء ولائهم وطاعتهم وتعاونهم بما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة .

قبل أن نقوم بتعريف مفهوم القيادة يجب التمييز بين كل من القيادة والقائد، فالقيادة مفهوم يشير الى العملية بينما مفهوم القائد يشير الى مركز موجود داخل الجماعة أو بمعنى آخر يشير إلى الشخص الذي يشغل هذا المركز.

- حيث يعرف ستو جدل - 1950 STO GDILL - القيادة بأنها «العملية التي من خلالها يتم التأثير في أنشطة الجماعة لإعداد أهدافها، تنفيذها» - في حين يرى فيدلر - 1967 FIEDLER - بأن القيادة عبارة عن «أفعال معينة يؤديها القائد داخل الجماعة من أجل توجيه ومساندة وتآزر ما يقوم به أعضاء الجماعة من أعمال» .

أما مفهوم القائد فيقصد به «عبارة عن شخص يعد مركز سلوك الجماعة أي أن القائد عبارة عن شخص يلتف حوله أعضاء الجماعة ويقوم بدرجة كبيرة بعملية الاتصال داخل الجماعة» .

في حين يعرف القائد بأنه «الشخص القادر على قيادة أعضاء الجماعة نحو أهدافها لتحقيقها» - أما كاتل يعرفه بأنه «الشخص الذي يكون تأثيره ملحوظ في تركيب الجماعة التي يقودها أي يحدث تغيير في مستوى أدائها» في حين كارتر يرى القائد بأنه هو الشخص الذي يقوم بالاهتمام بسلوك الجماعة - القائد عبارة عن شخص يقود جماعة معينة فقد تكون هذه الجماعة مؤسسة أو شركة، قوة عسكرية . - أما القائد من الناحية السيكلوجية فهو الشخص الذي يتواجد بين أعضاء الجماعة ويتلقى الدعم منهم وفي نفس الوقت يكون قادر على التأثير في سلوكهم بدون التدخل من أي سلطة خارجية. (ابو العزم،

صفحة 75)

عرف تيد Tead القيادة على أنها " الجهد أو العمل الذي يؤثر في الافراد، ويجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يجدونه صالحا لهم جميعا، ويرغبون في تحقيقه، وهم مرتبطون معا في جماعة واحدة متعاونة" (الشماع و خضير ، 2005، صفحة 222)

2- الوظيفة الأساسية للقائد:

- العمل على تحقيق التجانس وإيجاد التوافق بين حاجات الأفراد ورغباتهم وإمكانياتهم وقدراتهم واحتياجات المؤسسة أو المنظمة التي ينتمون إليها .
- علاوة على ذلك يلعب القائد دورا مهما في رفع الروح المعنوية لهم وبالتالي ينعكس إيجابا على إنتاجيتهم كما وكيفا لأن الإمكانيات والموارد لا تقود الأفراد ولكن القائد /المدير هو الذي يقود هؤلاء الأفراد وتحفيزهم ودفعهم إلى العمل واستغلال ما لديهم من موارد وإمكانيات أفضل استغلال.
- ولكن لكي يحقق القائد مهمته على أكمل وجه في الموقع الذي يقوده لابد أن تتوفر لديه ثلاث مهارات وهي:

• مهارات اجتماعية :

- يجب أن تتوفر في القائد القدرة على تكوين علاقات طيبة مع أعضاء الجماعة داخل المنظمة أو المؤسسة والتفاعل والتفاهم ورفع الروح المعنوية والعمل على تماسكهم وتنظيم جهودهم وتوحيدهم لتحقيق الهدف الذي تكونت من أجله .
- يجب أن تعد المهارة الاجتماعية جزء من العمل اليومي للقائد / المدير ويجب أن تعد سمة أساسية فيه.

• مهارات فنية :

- يجب أن يكون القائد المدير ملم بمجال تخصصه وبكل كبيرة وصغيرة فيه مواكبة للتقدم الحادث فيه ولديه الخبرات والمعارف بكل تخصص له علاقة بمجال تخصصه.

• مهارات عقلية :

- يجب على القائد أن يمتاز بقدرات فكرية وعقلية مثل القدرة على الخلق والابتكار والإبداع والقدرة على التنبؤ والتوقع واتخاذ القرار المناسب وفي الوقت المناسب ولكي يتحقق ذلك :
- مواكبة التقدم العلمي والتكنولوجي الحادث على مستوى العالم .
- التمتع بالمرونة الذهنية في مواجهة المشكلات ومعالجتها.

- ذو خيال واسع .

-الثقة بالنفس والإيمان بقدراته وإمكانياته بشرط عدم الغرور والكبرياء والتعالي.

-تتوافر لديه قدرة جيدة في تنظيم افكاره والقدرة في التعبير عنها متحمسا لها وبذل قصارى جهده لتحقيقها.

-أن يكون أكثر واقعيه وموضوعية في قراراته بعيدا عن الميول والأهواء والتحيز وتكون أكثر حيادية.

(ابو العزم، صفحة 76،75)

جدول (02): وظائف القيادة التنظيمية

وظائف القيادة في المنظمة						
التجديد	تمثيل القائد	التحكيم	توفير القوى	توفير الامن من	التأثير في الآخرين	المستمر
في	المنظمة	العادل	الدافعة	خلال	واشعارهم	اتاحة
اهداف	بطريقة	والموزون	والحوافز	مواجهة	بأهميتهم	الفرصة
المنظمة	ايجابية	بين	وتقدير	القائد	في	للمرؤوسين
للتلائم مع	لدى	الاطراف	الآخرين	للمشكلات	تحقيق	للمشاركة
العوامل	الاطراف	المتصارعة	لتفعيل	التي تواجه	الاهداف	وتقديم
الداخلية	المتعاملة	بالمنظمة.	الاداء	الجماعة	التنظيمية	اقتراحاتهم
والبيئية	معها		التنظيمي	بكل ثبات	الرسمية	
الخارجية.				واتزان		

3- أهمية القيادة:

لابد للمجتمعات البشرية من قيادة تنظم شؤونها وتقيم العدل بينها حتى لقد أمر النبي صلى الله عليه وسلم بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حين قال عليه الصلاة والسلام: (إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمروا أحدهم) رواه أبو داود، قال الخطابي: إنما أمر بذلك ليكون أمرهم جميعا ولا يتفرق بهم الرأي ولا يقع بينهم الاختلاف ولأهمية القيادة قال القائد الفرنسي فأهمية القيادة تكمن في:

- أنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.

- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القادة قدوة لهم.
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
- تسهيل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة. (المغربي م.، أصول الإدارة والتنظيم، 2016، صفحة 224)

4- أهمية القيادة في حياة الجماعة:

القادة يلعبون دوراً هاماً في تحديد أهداف الجماعة في وضع قيمها ومعاييرها وثقافتها، كما يضعون خطط النشاط المختلف لجماعاتهم، وبالتالي الجماعة التي تعد هامة جداً؛ لأنها هي التي تقبل القيادة أو ترفضها، على ذلك لا بد أن يعمل القائد على إشباع حاجاتهم، ففي بعض المواقف قد تتطلب قائداً يشعرها بالحب. والدفء والأبوة، وفي مواقف أخرى قد تكون في موقف خطر يهدد حياة الجماعة فترغب في قائد حازم حتى ولو كان عدوانياً، ولذلك فلمعرفة نوع القائد نقوم بتحديد الحاجات المادية والاجتماعية والنفسية للجماعة وبذلك نحدد نوع القائد المناسب.

وتظهر القيادة تلقائياً بين الجماعات حينما يميل التأثير في الجماعة إلى الاستقرار في يد فرد معين أو عدد قليل من الأشخاص.

وكلما زاد حجم الجماعة وكثرت وظائفها كلما ظهرت الحاجة إلى وجود عدد كبير من القادة الذين ينظمون شكلاً هرمياً للقيادة بحيث يكون في أعلى هذا الشكل الهرمي، يليه طبقات أخرى من القادة في المرتبة الثانية والثالثة وهكذا حتى ينتهي الهرم بالقاعدة العريضة من الأتباع.

الحاجة للقيادة أكثر ما تظهر عندما تمر الجماعة بأزمة من الأزمات أو تتعرض لخطر من الأخطار وتعجز عن كيفية التخلص منه، وهنا تظهر الحاجة إلى القائد الذي يقود الجماعة، وكذلك فإن تعرض الجماعة إلى تهديد داخلي أو خارجي يؤدي إلى اتحاد الجماعة وتماسكها تحت قيادة قوية.

وتعد ظاهرة القيادة ضرورية بالنسبة لتكوين الجماعات ولاستمرار بقائها، فإن مجرد وجود جمع من الناس لا ينتظمون في تنظيم معين ولا يخضعون لقيادة معينة لا يعد تجمعهم هذا كجماعة أو مجتمع إنما يكون مجرد تجمعهم، ومن خصائص القيادة أنها تكون النواة التي يلتف حولها الأفراد، والمواقف الاجتماعية بدورها تعمل على بروز بعض الصفات القيادية في بعض الأشخاص فيتولون القيادة.

وللقيادة وظائف متعددة يحددها **كرتش وكرتشفليد** وتتخلص هذه الوظائف في الإدارة والتنفيذ والتخطيط وإبداء الرأي والاستشارة للجماعة وتمثيلها لدى الغير وضبط العلاقات القائمة بين أعضائها والثواب والعقاب، والفصل في المنازعات التي تنشأ بين أعضاء الجماعة والقائد فوق ذلك هو نموذج الجماعة ورمزها والمسئول عنها والناطق بلسانها وهو الذي يمثل الأب وكبش الفداء (scapegoat).

ويقال أن القائد يقوم بوظائف التخطيط للجماعة ويضع سياستها ويمد أعضائها بالخبرات الفنية كما يمثلها لدى الغير ويضبط سلوكها ويوجه العلاقات الداخلية بين أعضائها، كما أنه هو مصدر الثواب والعقاب كما يقوم بدور الوسيط بين أعضائها، كما أنه يعد مثالا لجماعته وعنوانها ورمزها والمسئول عنها وواضع فلسفة الجماعة، كما أنه يمثل الأب وهو الذي يتحمل أخطاء أفراد جماعته ويحل ما يظهر بينهم من مشكلات فهو كالقاضي والمرشد والموجه. (عويس و الهالي، 2010، صفحة 212، 213)

5- قوة القيادة:

للقيادة قوة غير عادية، فهي تمثل الحد الفاصل بين النجاح والفشل في أي شيء تفعله، لنفسك أو لأي مجموعة تنتمي إليها، كن قائداً قبل ترقيتك لمنصب القائد فإذا ما أردت الحصول على الترقية فلا بد أن تكون قائداً قوياً أولاً، فقد وجد **توم بيترز** بحثاً عن التميز فكل الشركات المتميزة كان بها قادة أقوياء لذا فأنت لست بحاجة لانتظار الترقية لتكون قائداً.

ولست بحاجة أيضاً لأن تعمل في مؤسسة كي تكون قائداً قوياً، فيمكنك إنشاء مؤسستك الخاصة، فقد قام **جيمي كالانو وجيف سالزمان** بإنشاء شركة باسم **كارير تراكس سيمينارز** عقب تخرجهما مباشرة وفي غضون بضع سنوات وجد نفس الشابين على رأس واحد من كبرى شركات عقد المنتديات في البلاد وقد حققا هذا من خلال تقديم منتج جيد بسعر أقل من منافسيهم.

ولا يتحدث كل من **كالان وسالزمان** في هذه المنتديات على الإطلاق بل الذين يتحدثون هم أفراد لديهم سنوات من الخبرة، وكثير منهم يحمل درجات علمية متقدمة في مجالاتهم المعنية، ولا يلزم **لجيمي كالانو وجيمس سالزمان** أن يكونا من الخبراء فهما القائدان، ومن خلال قيادتهما ساعدهما الطاقم على النجاح. والقادة المتميزون يستقطبون الآخرين الذي يسعدون لمساعدتهم على تحقيق النجاح، إن الأمر أسهل مما تظن أن تصبح قائداً جيداً، فبإمكانك أن تصبح قائداً جيداً أو عظيماً من خلال الآخرين الذين يريدون إتباعك ومساعدتك، فهم سوف يساعدونك على تحقيق أهدافك لأنك سوف تساعدهم على تحقيق أهدافهم.

(المغربي م.، أصول الإدارة والتنظيم، 2016، صفحة 224)

جدول رقم (3) يوضح مصادر قوة القيادة في التنظيم

السلطة الرسمية (سلطة القانون)	السلطة التأثيرية (الشخصية/الكاريزمية)
<p>قوة المكافأة: عندما يشعر الفرد العامل أن طاعته لأوامر المسؤول ستعود عليه بمكافأة سواء كانت ذات طبيعة مادية) زيادة في الاجر، ترقية، منحة اضافية... (أو ذات طبيعة معنوية) شهادة تقدير، كتب شكر، وسام شرف... (الامر الذي من شأنه أن يدفع الى العامل الى مزيد الطاعة، والاخلاص في العمل، والولاء ويشعره بقوة تأثير رئيسه فيعتبره قائد.</p>	<p>قوة التخصص: نتيجة تراكمية الخبرة في مجال التخصص أو المعرفة الواسعة المتعمقة التي يمتلكها الفرد، ويكون متميزا فيها عن غيره، مما يمنحه قوة اضافية تمكنه من القيادة والتأثير على الآخرين ممن لا يتمتعون بهذه القوة.</p>
<p>قوة الاكراه: إن وجود العامل في موقع الفشل، وعدم نجاحه في مهامه، أو ارتكابه خطأ، يشعره بالخوف من رئيسه، لأنه سيحرمه من المكافآت، ويسلط عليه صور من العقاب مادي كان أم معنوي.</p>	<p>قوة الاعجاب: تحدث نتيجة اعجاب العمال أو المرؤوسين ببعض الصفات الشخصية التي يتمتع بها رئيسهم، مما يجعلهم يتعلقون به، ويعبرون عن اعجابهم وتقديرهم له، فالجانبية تصنع منه قائد لهذه المجموعة.</p>

6- أنواع القيادة: القيادة الإدارية نوعان:

- **القيادة الرسمية:** وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقا لمنهج التنظيم (أي الأنظمة واللوائح التي تنظم أعمال المنشأة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسئوليته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها.
- **القيادة غير الرسمية:** وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد وفقا لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي، فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية

أو الإدارة المباشرة، إلا أن مواهبه القيادية وقوة الشخصية بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل منه قائدا ناجحا. (المغربي م.، أصول الادارة والتنظيم،

2016، صفحة 225)

وهناك من يرى ان للقيادة أنواع تتمثل في:

(1 القيادة الدكتاتورية. (2 القيادة الديمقراطية. (3 القيادة الفوضوية.

(1 القيادة الدكتاتورية: تتميز القيادة الدكتاتورية باجتماع السلطة المطلقة في يد القائد الاستبدادي فهو الذي يضع سياسة الجماعة ويرسم أهدافها، وهو الذي يفرض على أعضائها ما يقومون به من أعمال، كما أنه يحدد نوع العلاقات التي تقوم بينهم، وهو وحده الحاكم ومصدر الثواب والعقاب، ويعتمد الأعضاء كليا عليه.

أما أهداف الجماعة في ظل هذا النظام فلا تكون واضحة في أذهانه، كما أنه يحاول أن يقلل من فرص الاتصال بين الأعضاء، وبذلك لا يوجد تماسك قوى بين أعضاء جماعته وسرعان ما تتفكك إذا غاب القائد أو اختفى وفي القيادة الدكتاتورية أو الاستبدادية يحدد القائد سياستها ويكلف الأعضاء بالتنفيذ خطوة بخطوة، ويصعب عليهم التنبؤ بالخطوات التالية وهذا قد يؤدي إلى الغموض وعدم الثقة بين الأعضاء. (عويس و الهالي، 2010، صفحة 216)

(2 القيادة الديمقراطية: يسعى القائد الديموقراطي إلى ضرورة مشاركة كل فرد من أفراد الجماعة في نشاطها وفي تحديد أهدافه ورسم خططها ولا يميل الى تركيز السلطة في يده، وانما يعمل على توزيع المسؤوليات على الأعضاء، كما يعمل على اقامة العلاقات الودية بين أعضاء الجماعة. ويسعى إلى تحقيق أهداف الجماعة عن طريق الأعضاء أنفسهم، ويقف هو موقف المحرك أو الموجه لنشاط الجماعة.

(3 القيادة الفوضوية: وهنا يتصف الجو الاجتماعي بالحرية التامة حيث يترك القائد للجماعة حرية اتخاذ القرارات ولا يشترك في المناقشة أو في التنفيذ، ولا يميل الأعضاء إلى حب القائد الفوضوي، كما أنهم يصبحون أكثر ضيقا بالجماعة نفسها، أما القائد الديموقراطي فيتمتع بحب الجماعة، كذلك تكون جماعته أقل عدوانا وأكثر تعاونا وأكثر قابلية لتحمل المسؤولية، ويميل الأعضاء إلى الاستمرار في أداء العمل حتى في حالة غياب القائد. أما في الجو الدكتاتوري إن الأعضاء يتوقفون عن العمل إذا ما تغيب القائد.

ولقد وجد أن القرارات التي تتخذها الجماعة ككل يميل أفراد الجماعة إلى تنفيذها، فقد أمكن زيادة الإنتاج الصناعي نتيجة لاقتناع العمال بضرورة زيادة الانتاج واتخاذهم قرارا جماعيا بهذا الشأن. في ظل النظام

الديمقراطي يجب أن يشعر كل فرد من أفراد الجماعة بأن جهوده في الجماعة هامة وحيوية وذلك يؤدي إلى زيادة تعاونه عندما يعرف أهميته بالنسبة للجماعة، كما يؤدي إلى إفادة الجماعة من خبرات أكبر عدد ممكن من أعضائها.

أما القائد الفوضوي هو الذي يترك الحبل على القارب لأعضاء جماعته ويمنحهم حرية مطلقة في تخطيط العمل وتنفيذه، فلا يشترك في المناقشات، ولا في اتخاذ القرارات ولا يقوم بتوجيه سلوك الأفراد إلا متى طلبوا منه ذلك وفي أغلب الأحوال ما يكون وصل إلى مركز القيادة بحكم مهارته الفنية دون أن يكون لديه مهارات قيادية.

وقد أجريت بعض التجارب لمعرفة أثر القيادة الديمقراطية **Democratic** والقيادة الدكتاتورية وكذلك لمعرفة أثر الجو المحيط بالجماعة على الإنتاج وعلى العلاقات بين أفرادها. ومن أشهر هذه التجارب تجربة **كيرت ليفين Kirt lewin** على الأطفال. ولقد وضع مجموعة من الأطفال وكلفها بأداء بعض الأعمال مثل صناعة أقنعة وذلك تحت قيادة بعض الأشخاص بحيث يخلقوا أجواء اجتماعية مختلفة واستمرت التجربة عدة أسابيع لوحظ خلالها تركيب الجماعة وروحها المعنوية وعلاقاتهم بعضهم البعض وعلاقاتهم بالقائد.

ولقد شملت المقارنة سياسة الحرية المطلقة أيضا ولكننا نهتم هنا بالفرق بين الدكتاتورية والديمقراطية، فالقائد الدكتاتوري كان هو الذي يقرر سياسة الجماعة، هو الذي يحدد طرق العمل وخطواته ومن ثم لم يكن معروفا لأفراد الجماعة الخطوات التي ستأتي في المستقبل، هو الذي يحدد العمل لكل عضو، ويحدد زملاء العمل كذلك كان يوجه نقده ومدحه بطريقة شخصية **personal**، وليس بطريقة موضوعية، كما أنه لم يقدم أسبابا مفهومة لنقده كما أنه ظل بعيدا عن أنشطة الجماعة فيما عدا الإدارة.

أما القائد الديمقراطي يترك لجماعته تحديد سياستها وهو يقف موقف الشجع فقط إذ يعرض أكثر من طريقة لأداء العمل ويترك للأطفال حرية تحديد الطريقة التي يستخدمونها، فكان كل فرد يختار من يشاء ليشركه، كما أنه كان يراع الموضوعية والحقائق في كل من نقده ومدحه.

أما عن النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة، فمن أهمها أن الجماعة التي اتصفت بالدكتاتورية كانت تميل إلى العدوان **Aggression** كذلك كانت أكثر خمولا عن الديمقراطية. وكانت الجماعة الدكتاتورية أميل إلى الخضوع للقائد كما أنها كانت تميل إلى استحواذ الانتباه. أما الاتجاه السائد لدى الجماعة الديمقراطية كان موجها نحو العمل وكان اتجاها وديا نحو القائد والعلاقة بين أفراد الجماعة الدكتاتورية كانت علاقة عدوانية وعلاقة سيطرة. كذلك كان يسود الجماعة الديمقراطية شعور جماعي (نحن نشعر).

بينما كان يسود الجماعة الدكتاتورية شعور فردي وعلى ذلك فإن وحدة الجماعة الديمقراطية كانت أكثر من الجماعة الأخرى. والجماعات الفرعية كانت متماسكة في ظل النظام الديمقراطي، بينما كانت مفككة في النظام الدكتاتوري.

عندما غياب القائد الدكتاتوري انخفض معدل الإنتاج انخفاضاً كبيراً، أما في الديمقراطية لم يتأثر تأثراً كبيراً. وعندما تعرضت الجماعة للإحباط. فإن الجماعة الديمقراطية تكثرت لمقاومة الصعوبات، أما الجماعة الدكتاتورية فزادها ذلك تفككاً واتجهت نحو لوم بعضها البعض. (عويس و الهلالي، 2010، صفحة 217، 218)

7-نظريات القيادة:

تعددت النظريات المفسرة لظاهرة القيادة كنشاط إنساني فعال ويمكن إرجاع اختلاف النظريات إلى عدة أسباب أولها الفترة الزمنية التي ظهرت فيها النظرية وارتباطها بتقدم وتشعب التخصصات العلمية، السبب الثاني قد ويرجع إلى ثقافة المجتمع الذي تجري فيه الأبحاث العلمية وثقافة وطبيعة الجماعة التي تجري عليها الأبحاث وهي دون شك تختلف بشكل واضح جداً إذا قارنا بين المجتمعات الديمقراطية والمجتمعات ذات النمط الأوتوقراطي، كذلك إذا قارنا مثلاً بين جماعات المثقفين وغير المثقفين أو الشباب والأطفال. وهكذا فإن الحديث عن أطر موحدة مفسرة لظاهرة القيادة قد تصبح نوعاً من العبث العلمي، إلا أن هناك مجموعة من النظريات المفسرة للظاهرة القيادة يمكن أجمالها فيما يلي:

1. نظريات السمات الشخصية.
2. النظرية الوظيفية.
3. النظرية الموقفية.
4. النظرية التفاعلية.
5. نظرية الرجل العظيم. (المغربي م.، 2016، صفحة 143)

7-1-نظرية السمات الشخصية:

تركز هذه النظرية على افتراض أن هناك مجموعة من الصفات والخصائص التي تتوافر في القائد والتي تفسر قدراته القيادية عند البعض وهي في مجموعها تكون ما يمكن تسميته مؤهلات القيادة أي أن القائد يتصف بمجموعة من الصفات هي:

- أ. السمات الجسمية من حيث الطول أو الحيوية.
- ب. سمات عقلية من حيث الذكاء العالي والقدرة على التنبؤ بالمستقبل

ت. بالإضافة للإدراك والتفكير.

ث. سمات الفعالية وقوة الإرادة والثقة بالنفس.

ج. سمات اجتماعية كالتعاون مع الجماعة والميل إلى الانبساط والمرح

ح. سمات عامة مثل حسن المظهر والأمانة والتمسك بالقيم

7-2- النظرية الموقفية:

تقوم هذه النظرية على أساس أن أي قائد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا إذا تهيأت في البيئة المحيطة به ظروف مواتية لاستخدام مهاراته وتحقيق تطلعاته، بمعنى آخر إن ظهور القائد لا يتوقف على السمات الشخصية التي يمتلكها بل على العوامل والظروف التي تتعلق بالموقف الذي يكون فيه وعلى هذا يمكن القول إن لكل موقف قيادي سمات محددة يتم في ضوءها اختيار القائد المناسب وأن القائد الذي لا يصلح لأن يشغل منصباً قيادياً في موقف معين قد يصلح لشغل منصب ثان في موقف مختلف ومغاير.

7-3- النظرية التفاعلية:

تعد هذه النظرية القيادة عملية تفاعل بين الفرد والقائد والموقف، وتفسر القيادة من وجهة نظر هذه النظرية بأنها محصلة تفاعل بين مواقف تستدعي الابتكار والإبداع وبين مهارات إنسانية قادرة على التفاعل مع هذه المواقف، فالقيادة تعد هنا الوظيفة التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها من خلال الاستفادة من مواقف معينة وتوظيف التأيد لحل مشاكل تنظيمية معينة سواء أكانت تتعلق بالأداء أو بمناخ تنظيمي لتمكين القائد معها ومن أهم الأبعاد والخصائص ما يأتي:

أ. الأفراد العاملون.

ب. المناخ التنظيمي.

ج. مدى التنسيق والتعاون بين الأفراد والعاملين

د. مدى الاختلاف في وجهات نظر الأفراد والعاملين.

7-4- نظرية الرجل العظيم:

وهي تعد أولى النظريات التي ظهرت في مجال القيادة إذ يرجع ظهورها إلي توماس كاريل عام 1910م عندما بين أن التقدم الذي حدث في العالم هو من إنتاج رجال عظماء وهذا يعني أن القائد يولد بخصائص قيادية معينة لا يتصف بها غيره، وقد عمل جومنين دراسات عديدة حول هذا التصور عندما أكد دور العامل الوراثي في بروز القائد إذ يشيع وجودهم في أسر معينة، ويذكر مؤيداً هذا الاتجاه عدداً من الأسماء للقادة الكبار الذي لهم تأثير كبيراً في مجتمعاتهم، إلا أن هذه النظرية لا تفسر مفهوم القيادة

تفسيرا كاملا إذ أن كثيراً من الأفراد يتسمون بسمات شخصية تشبه خصائص القائد إلا أنهم لم يكونوا ذو تأثير كبيراً في المجتمع .

ويرى الباحث أن كل نظرية من نظريات القيادة السابقة تفسر ولو جزء ظاهرة القيادة ولكن الحقيقة الإضافية أنه لا الصفات ولا المواقف لوحدها أو التفاعل بين اثنين كافياً لتفسير ظاهرة القيادة وذلك لأن للقيادة من قبل جماعة ما لا يحصل إلا إذا كان القائد يقدم للتابعين أو أعضاء الجماعة مجموعة من المنافع ويخدم مصالحهم أكثر مما يطلب منه ويضاف إلى ذلك أن الشخص المؤهل للوصول إلى مرتبة القيادة لابد أن يكون قدوة لأعضاء المجموعة بحيث لا يتوقع للتبعية الطوعية أن تتأني لشخص يخالف بأفعاله ما يطلب منه المرؤوسين تحقيقه وهذا ما يمكن أن يتصف به المديرون وليس القياديون بالمعنى المطلوب. (المغربي م.، 2016، صفحة 144، 145)

8-المدرس والمدرّب كقائد ناجح:

إن الأنظمة الحديثة تستهدف جعل الرؤساء قادة وعندما نتحدث عن الشروط الواجب توافرها في القائد الكفء فإنما تشير إلى صفات القائد الديمقراطي، ويجب أن نشير إلى نقطة هامة جدا وهي أنه يمكن تدريب الأفراد على تولي مهام ويستطيع المجتمع أن يوفر القادة اللازمين لمختلف قطاعاته الاجتماعية والصناعية، والرياضة، والمهنية والسياسية، فالإنسان لا يولد قائدا وإنما يولد باستعدادات عامة يحولها المجتمع إلى مهارات قيادية.

وليس هناك سمات ثابتة للقيادة في كل زمان ومكان وإنما لكل جماعة ظروفها وأهدافها ومشكلاتها ومن ثم فإن لها نوعا للقيادة التي تصلح لظروفها الراهنة ولا تصلح لغيرها. كذلك فلكل قائد مجموعة من الدوافع التي تحرك نشاطه القيادي، كالرغبة في توكيد ذاته وفي تحقيق أهداف الجماعة ورغبته في نيل تقدير جماعته.

ويجب أن يتمتع القائد بالقدرة على إدارة الغير، ولكن مع النظر إليهم كعناصر إنسانية في جماعته، واحترام ذواتهم. أما إنكار ذواتهم أنه يجعل من قيادته قيادة تسلطية تنثر عداة أفراد الجماعة من الروح المعنوية بينهم، فلا بد للقائد من أن يضع حاجات الغير موضع الاعتبار.

كذلك يجب أن يمتاز القائد بالقدرة على حل مشكلات الجماعة، وهنا تبدو الحاجة إلى عنصر الذكاء كسمة من السمات الضرورية للقيادة، والكفاءة الفنية والمهارية إلى جانب الخبرة كذلك الاتزان الانفعالي، وضبط النفس والتحكم في دوافعه، فإذا كان قادرا على التحكم في دوافعه الذاتية كان أيضا قادرا على التحكم في دوافع الغير. (عويس و الهاللي، 2010، صفحة 227)

9- أنماط القيادة:

- **القيادة الإرغامية:** هي القيادة التي تركز السلطة في يده ويتخذ القرارات بنفسه ويرسم سياسة الجماعة ودور كل فرد فيها، وهو مصدر الثواب والعقاب، المرؤوسين لا يملكون حق إبداء الرأي أو اختيار العمل أو المساهمة في اتخاذ القرار، يشجع على تقليل الاتصال بين أعضاء الجماعة .

في ظل هذا المناخ الاستبدادي تؤدي الطاعة العمياء إلى شعور المرؤوسين بالإحباط وخفض الروح المعنوية لديهم وتعطيل قدرتهم على الخلق والإبداع والابتكار مما يؤدي إلى ظهور منافسة غير الشريفة والصراع وضعف روح التعاون وعدم الاستقرار وعدم الرضا، انتشار روح السلبية وفقدان الولاء والانتماء والاكتفاء بالعمل الذي يحميمهم فقط من القائد .

- في حالة غياب القائد تنخفض الإنتاجية بشكل ملحوظ .

- القيادة الإقناعية الديمقراطية:

- يقوم بتوزيع المسؤولية - أخذ في الاعتبار قراء المرؤوسين، إشراكهم في اتخاذ القرارات التشجيع على تكوين علاقات شخصية، رفع الروح المعنوية لهم، كسب ودهم وحبهم كل ذلك يجعلهم يتقبلون أوامره بروح راضية ونفس هادئة ويبدلون قصارى جهدهم لتنفيذها.

وقد أثبتت البحوث والدراسات أن إنتاج جماعة القائد الديمقراطي تكون أقل من جماعة القائد الديكتاتوري ولكن غياب القائد الديمقراطي لا يؤثر على عملية الإنتاج من حيث الكم والكيف بعكس جماعة القائد الديكتاتوري. (ابو العزم، صفحة 82)

القيادة الفوضوية: هو الذي يترك الحبل على الغارب أي يعطي الحرية التامة للمرؤوسين يقوموا بأداء الأعمال والأفعال كما يحلو لهم ويشارك القائد المرؤوسين بدرجة ضئيلة مثل إمداد الأفراد بالمعلومات والمعارف والمواد إذا طلب منه ذلك ولكن لا يقوم بأي عمل آخر

القائد الناجح: هو الذي يعتمد في سياسته على خليط من الإقناع والإرغام والديمقراطية والجمع بينهما حسب الموقف.

10- خصائص القائد النفسية والاجتماعية:

- التدين والتمسك بالفضائل وحسن الخلق والبعد عن الرذائل من خلال التمسك بتعاليم الدين السمحة

- قوى الشخصية قادر على السيطرة على نفسه والاتزان والثبات والقدرة في التأثير في الآخرين وإقناعهم.
- يكون لديه روح الولاء والانتماء للوطن قوية.
- قادر على تكوين علاقات اجتماعية مع الآخرين والتفاعل معهم.
- إنكار الذات أي التغلب على أنانيته وتفضيل المصلحة العامة على المصلحة الشخصية
- الاتصاف بالعدل والمساواة وعدم المجاملة أو المحاباة واتخاذ اسلوب الثواب والعقاب بصورة أكثر حيادية
- القدرة على التوقع والتنبؤ عما سيحدث في المستقبل.
- القدرة على الإبداع والخلق والابتكار.
- التمتع بالمظهر الجيد والرشاقة والصحة النفسية والجسمية
- القدرة على ادارة الحديث واللباقة.
- أن يكون شخصية مرحة ينشر جو المرح والبهجة بين المرؤوسين
- أن يمتاز بالتواضع والبعد عن التعالي والغطرسة والكبرياء.
- ينشر جو ديمقراطي في مؤسسته .
- الالتزام بتطبيق قواعد الأمن الصناعي.
- قوة التحمل والصبر .
- المستوى الاجتماعي المناسب .
- أن يتمتع بطموح عالي وتفاؤل وروح معنوية مرتفعة.
- التحلي بالانضباط والربط والنظام . (ابو العزم، صفحة 83،84)

المحور السابع: الثقافة التنظيمية

تمهيد:

يسير أفراد المجتمع في اتفاق وتوافق مع ما يسود ويسير المجتمع من قوانين وتشريعات إضافة إلى الثقافة التي تولد في البيئة وتتطور من قبل الأفراد، فالثقافة هي كل ما ينتجه الأفراد ويشتركون فيه وتتطور عبر العصور، وهذه الثقافة تنتقل من جيل إلى جيل عن طريق التنشئة الاجتماعية التي يتلقاها الفرد من الأسرة والمجتمع وعبر مختلف المؤسسات الاجتماعية.

كما تلعب الثقافة دوراً مهماً في حياة الإنسان، بل هي جزء مهم في حياته كعضو في المجتمع، وتساعد على التمييز بين فرد وآخر، وبين جماعة وأخرى، وبين مجتمع وآخر، بل إن الثقافة هي التي تميز الجنس البشري عن غيره من الأجناس، لأن الثقافة هي التي تؤكد الصفة الإنسانية في الجنس البشري.

أولا - الثقافة

1- مفهوم الثقافة

الثقافة مفهوم واسع ذو جوانب متعددة، عرفت عدة تعريفات تتشابه في عدد من أجزائها وتختلف في أخرى، ولا يمكن عرض كل هذه التعريفات إذ سوف نعرض عدد قليل منها فمن التعريفات القديمة للثقافة، نجد تعريف الأنثروبولوجي "تايلور" إذ يعتبر بأنها: "ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات أو أي قدرات أخرى، أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضو في المجتمع" (Edward, 1876, p. 53)، كما نجد تعريف آخر لـ "هونجمان" حيث يقول: "إن الثقافة بمفهومها الفني هي أقصر طريق لنقول أشياء كثيرة والكلمة تشير إلى نوعين من الظواهر يسميان: الأول المعيار الاجتماعي لسلوك الأحداث، الأفكار والشعور الخاص بالجماعة، والثاني الإنتاج المادي لسلوك هذه الجماعة". (كبارة و سعد الدين، 2003، صفحة 70)

ومن أبرز التعريفات أيضا نجد تعريف "والاس" الذي يرى أن الثقافة هي: "أساليب السلوك أو أساليب حل المشكلات التي يمكن وصفها بأنها استخدام أفراد المجتمع لها أكبر لما تتميز به عن الأساليب الأخرى من كثرة التوتر وإمكانية المحاكاة" ومن بين التعريفات الأكثر شيوعا والأقرب إلى الوقت الحالي لدى الغربيين تعريف "كوفايرون" حيث يقول: "تشمل الثقافة القيم المادية واللامادية التي يخلقها الإنسان في سياق تطوره الاجتماعي وتجربته التاريخية، وهي تعبر عن مستوى التقدم التكنولوجي، والإنتاج الفكري والمادي، والتعليم، والعلم، والأدب والفن الذي وصل إليه المجتمع في مرحلة معينة من مراحل نموه الاجتماعي والاقتصادي" (عدون، 2004، صفحة 107)، كما قد نجد عدة تعريفات أخرى للثقافة من طرف باحثين آخرين، حيث عرفها أحدهم على أنها: "نموذج من الافتراضات الأساسية يتم اكتشافه أو تنميته من خلال مجموعة معينة من الأفراد أثناء محاولتها للتكيف مع البيئة الخارجية أو تحقيقها للتكامل الداخلي ويعمل هذا النموذج بصورة جيدة تجعله صادقا ومن ثم يمكن نقله وتعليمه للأعضاء الجدد في المجموعة على أنه الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير والإحساس" (راوية، 2004، صفحة 430، 431)، وباحث آخر يرى أن كلمة الثقافة: "تعبّر عن طرق الحياة ونماذج العيش في شتى مجالات الحياة، وفي وقت معين على مستوى كل المجتمعات البشرية". (مرسي، 1990، صفحة 08)

ومن أمثلة التعريفات المعيارية التي ترى الثقافة كقاعدة وطريقة أو أسلوب تعريف "هيرزجوفيتش": "الثقافة هي طريقة حياة الناس بينما المجتمع هو جمع منظم من الأفراد الذين يتبعون طريقا معيناً

للحياة، وبتعبير أبسط فإن المجتمع يتكون من أفراد، أما الطريقة التي يسلكون بها فتؤلف ثقافتهم".
(Herskovits, 1967, p. 07)

وفي تعريف آخر لها تعتبر الثقافة مجموع القيم والأفكار والآراء والمعتقدات التي تسود جماعة ما كالجماعة الدينية أو بين الأفراد في المجتمع وفي الدول مثل شعب واحد، فإن كان مواطنو دولة معينة يتشاركون في مجموعة من القيم والأعراف والعادات فيمكن أن يقال عنهم أن لديهم ثقافة متميزة (سلطان، 2004، صفحة 434)، وهناك تعريف آخر لـ "إدغارمورن" حيث عرفها بقوله: "ثقافة المجتمع ترسخ حرفياً في العقل". (Trodec, 1999, p. 05)

ومن أشهر تعريفات الثقافة نجد تعريف "غي روشي" حيث عرف الثقافة بأنها: "مجموع طرق التفكير، الحس والفعل، المعبر عنها إلى حد ما، والتي باكتسابها وتبادلها بين مجموعة من الأفراد تسمح بطريقة موضوعية ورمزية بدمج هؤلاء الأفراد في إطار جماعة خاصة ومتميزة" (Rocher, 1968, p. 111) ومنه تشكل الثقافة بالنسبة لعلماء الاجتماع ذلك الكيان الذي يتلخص فيه نمط حياة مجتمع ما فغالبا ما تعرف الثقافة على أنها نسق مغلق وهو ما يعارضه "كروزيه" بقوله أن: "الثقافة ليست مجموع القيم والمعايير المجسدة التي لا تلمس... بل تتكون من عناصر الحياة النفسية والذهنية، بمركباتها العاطفية، المعرفية، الفكرية، والعلائقية، فهي أداة وقدرة يكتسبها الأفراد ومن ثم يستعملونها من خلال إقامة علاقات واتصالات مع الآخرين". (Friedberg & Crozier, 1993, p. 210)

2- خصائص الثقافة:

تتباين خصائص وسمات الثقافة بتباين المجتمعات واختلافها عبر العصور ففي كل عصر مميزات تختلف عن الآخر لهذا من الصعب تحديد سمات الثقافة إلا أنه يمكن الوصول إلى بعض الملامح المميزة لها كالاتي:

2-1- الثقافة عملية إنسانية: يعتبر العنصر الإنساني المصدر الرئيسي للثقافة وبدونه لا تكون هناك ثقافة (العميان، 2004، صفحة 310)... وتلك ميزة يتفوق بها الإنسان على سائر المخلوقات بالإضافة إلى الاتصال والتفاهم المشترك ومهما بلغت درجة بساطتهما، وساعد على ذلك بالضرورة القدرات العقلية المتفرقة عند الإنسان والجهاز العصبي المميز الذي جعله يتكيف مع كل البيئات ويسيطر منذ البداية على الكائنات الأخرى ومن ثم فإن ابتكار الأفكار والأساليب المختلفة والقدرة على

نقلها تقرر في جزء منها إلى العقل وفي جزء الآخر للجهاز العصبي، وبالمقابل انعكست الثقافة على ذلك الجهاز فأضافت المزيد من المرونة والقابلية للتشكيل... حيث خلصت بعض الأبحاث والدراسات إلى وجود تبادل التأثير والتأثير بين العمليات الثقافية والعمليات العقلية والذي يعتبر من مقدرات التفرق البشري والتفرد الإنساني منذ أقدم العصور المعروفة لدينا وهو سبب هام من أسباب التقدم الاجتماعي (مرسي، 1990، صفحة 32)، ذلك أن الثقافة هي أفكار يخترعها العقل البشري وينفذها الإنسان بأعضائه وبغيرها من الأدوات والآلات التي يصنعها، والإنسان له قدرة خاصة به وهي القدرة على التفكير لإشباع حاجاته وللتكيف مع ما يحيط به، فالإنسان يتميز عن باقي المخلوقات بصنعه للأشياء وباللغات المتميزة في أصواتها وحروفها وقواعدها غير أنه له قيم تثير له الطريق بحيث تحدد له ما يجب أن يكون عليه سلوكه... وهكذا يتضح لنا مما سبق أن الثقافة خاصة بالإنسان فقط. (وصفي، صفحة 82، 83)

2-2- الثقافة عملية مكتسبة: إن قدرة الإنسان فردا كان أم جماعة على اختزان والتجارب الشخصية والاجتماعية الكبيرة ومنه يعتمد نمو الثقافة على اكتساب القيم والمعايير والتعديل فيها وصقلها... فتكوين الثقافة يرتبط بوظائف المخ وبالصحة والمرض، ويتقن البنیان الثقافي نتاجا نهائيا للتلقين والتدريب والتعلم ككل، كما تؤثر العوامل الثقافية في الدوافع الفطرية فتعدل في طرق الإشباع وأهدافه وتهذب وتصل بعض العمليات العضوية بحيث تخرج على الشكل المراد (مرسي، 1990، صفحة 33)، حيث تكون عملية اكتساب الثقافة أو بناءها عن طريق الخبرة الشخصية... بالإضافة إلى عملية التنشئة الثقافية والتي هي عملية نقل ثقافة المجتمع إلى الطفل الذي يعيش فيه والمقصود بذلك أن أي طفل مهما كانت السلالة التي يرجع إليها يستطيع أن يلتقط ثقافة أي مجتمع إذا عاش فيه فترة زمنية كافية... (وصفي، صفحة 83)

2-3- الثقافة متغيرة: هي متغيرة بتأثير التغييرات البيئية والتكنولوجية ولكن عملية تغييرها تواجه صعوبة في كثير من الأحيان لأن الفرد تعود على سلوك معين وعلى قواعد وقوانين وأنظمة معينة (العيان، 2004، صفحة 310)... فيؤدي ذلك إلى بطء شديد في سير عملية التغيير بالإضافة إلى عزلة المجتمع وصغره وجمود تقاليده مثل المجتمعات البدائية، أما المجتمعات الصناعية فتتغير بسرعة كبيرة وذلك لتوفر الحوافز للاختراع ولقوة التفاعل الاجتماعي وبالتالي يشد الاحتكاك العقلي مما يساعد على ظهور أفكار جديدة باستمرار، إلا أن هناك نوع ثالث للتغيير وهو التغيير بمعدل معتدل مثل المجتمعات الزراعية والثقافية في تغييرها لا تكون في حلقات منفصلة الأجزاء وإنما يتم هذا التغيير في

التراث الثقافي المتصل بالأجزاء المترابطة الذي يرثه الأفراد من آباءهم وأجدادهم وبالتالي أي تغيير في هذا التراث قد يكون مقصود أو غير مقصود... إلا أنه قد تموت الثقافة بانقراض المجتمع الذي يحملها سواء عن طريق الفناء أو عن طريق الغزو، بأن يغزوه مجتمع آخر ذو ثقافة جديدة ويفرض تلك الثقافة بالقوة وتموت الثقافة عن طريق اندماج المجتمع في مجتمع أكبر وظهور ثقافة جديدة نتيجة انصهار الثقافات القديمة، وقد تختفي الثقافة عندما تتغير إلى ثقافة مختلفة تماما. (وصفي، صفحة 96)

2-4- الثقافة كل معقد: تتميز الثقافة بأنها نسيج متداخل من الأفكار وكل معقد إلى أبعد الحدود نظرا لاشتمالها على عدد كبير جدا من السمات والملاحم والعناصر، ويرجع هذا التعقيد إلى حد كبير إلى تراكم التراث الاجتماعي خلال عصور طويلة من الزمن، وكذلك إلى استعارة كبيرة من السمات الثقافية من خارج المجتمع (تهاني و الكيال، 1998، صفحة 31)، وهذا التعقيد معناه في الحقيقة أن الفرد لن يستطيع أن يكتسب كل عناصر الثقافة السائدة في المجتمع الذي ينتمي إليه، كما يعني أن عالم الأنثروبولوجيا أو عالم الاجتماع لن يستطيع مهما جاهد أن يسجل كل الظواهر أو مظاهر وسمات الثقافة التي يدرسها مهما بلغت من البساطة. (أبو زيد، 1978، صفحة 46، 47)

2-5- الثقافة أفكار وأعمال: تمتزج الجوانب المادية والفكرية في سياق المفهوم العلمي للثقافة ويحدث ذلك بطرق غير مباشرة في كثير من الحالات فأى عمل يكون فكرة قبل أن يصبح محسوسا، كما تتبلور الجوانب الفكرية في شكل مبادئ وقواعد أو على صورة إحساس أو ميل أو نزعة نحو شيء ما وأحيانا تكون الإرادة هي الطاقة الحقيقية غير المرئية لأي نتاج، وليست العناصر المادية سوى أفكار وتصورات تجسدت في أشياء (مرسي، 1990، صفحة 40، 41)... وفي تصرفات إنسانية نتجت عنها علاقات اجتماعية، وفي علاقة الإنسان بعالم الأفكار والرموز نجد نظاما ثقافية تحدد تلك العلاقة بطابع معين في كل مجتمع إنساني.

يتضح مما سبق أن الثقافة إذا نظرنا إليها كعناصر ومركبات ونظم أو حتى كقطاعات لا تخرج في النهاية عن كونها أفكار وأعمال اخترعها الإنسان لسد حاجاته الأولية والثانوية. (وصفي، صفحة 84، 85)

2-6- الثقافة عملية قابلة للانتقال من جيل لآخر: فالثقافة متوارثة بتناقلها الأبناء عن الآباء والأجداد.

2-7- الثقافة عملية إرضاء للنفس: فهي تشبع حاجات الإنسان وتريح النفس وترضي الضمير والفرد يشعر بأنه مقبول في الجماعة. (العميان، 2004، صفحة 310، 311)

2-8 - الثقافة متنوعة: تركز الثقافة على التعدد والتباين اللذان يتجليان في تدرج مستويات القبول والرفض من قبل الأفراد أو الفئات الاجتماعية، فما يثير الارتياح والترحيب عند البعض قد يدفع للاشمئزاز والضيق عند البعض الآخر. (مرسي، 1990، صفحة 39)

3- تصنيف الثقافة وعناصرها:

انطلق العلماء في اعتبارهم الثقافة بأنها تمتاز بالتركيب والتعقيد إلى تحليل الجوانب المختلفة التي تتكون منها فالبعض يميز بين مجموعة مكونات وعناصر الثقافة بالتركيز على الجوانب الشكلية في بناء الثقافة، والبعض الآخر يميز في بناء الثقافة بين عناصر أخرى طبقاً للمضمون، البعض يميز عناصر الثقافة إلى تلك العناصر المادية أو غير المادية...

3-1- الشكل البنائي للثقافة:

3-1-1- السمة الثقافية: تمثل أصغر وحدة يمكن تحديدها في ثقافة ما، تلك التي تبدو بسيطة للوهلة الأولى، ومع ذلك تواجه الباحث صعوبة التعرف عليها، ذلك لأن الثقافة في مجموعها أو في أي جانب منها تتداخل فيما بينها وتتكامل إلى درجة يصعب معها أن تعرف متى تعتبر إحدى السمات أصغر وحدة يمكن تحديدها... والواقع أن مفهوم السمة الثقافية قد ساعد كثيرا في دراسة الثقافة، لأنه يعتبر الثقافة بمثابة ظاهرة لها شكل محدد ويتطلب تحليل أشكال الثقافة لافتراض أن هذا الشكل يكتسب طابعا بنائيا، وتقودنا هذه الافتراضات والتصورات إلى ضرورة ملاحظة السمات التي يتركب منها هذا البناء (جلبي ع.، 1984، صفحة 81، 83)... إلا أن السمة الثقافية قد تبدو في النواحي المادية أو المعنوية كالفنية أو اللغوية أو الاجتماعية فالقلم والمسمار وغيرهما يعتبران سمات مادية، أما المعنوية فقد تكون كلمة أو إشارة أو فكرة أو ممارسة دينية. (الساعاتي، 1983، صفحة 97)

3-1-2 - المركب الثقافي: عندما تتحد مجموعة من السمات الثقافية معا فإنها تسهم في تشكيل وحدة ثقافية أكبر تعرف باسم المركب الثقافي، وتتضح فكرة المركب الثقافي بجلاء وفي أفضل صورة لها في القصة الشعبية ولعل أشهر هذه القصص في الثقافة الأوروبية الأمريكية قصة سندريلا التي تمثل مركبا ثقافيا معروفا في كل مكان رغم وجود روايات عديدة ومختلفة لها، وبالرغم من أن الأشخاص والأحداث والأوساط التي تولفها تتغير في كل رواية لها ... (جلبي ع.، 1984، صفحة 83) ولعل أفضل مثال وأقربه إلى الأذهان في هذا الصدد المركب المعروف في الكتابات الأنثروبولوجية باسم (مركب الماشية) ويتضح في اعتماد مجموعة القبائل التي تسكن في شرق إفريقيا وفي جنوب السودان على الماشية، بحيث يعد رعي الأبقار هو أهم السمات المميزة لثقافة هذه الشعوب... لدرجة أن

عدد الأبقار في معظم المناطق أكثر بكثير من المراعي... لكن ذلك لم يمنع الناس من حب امتلاكها حتى ولو بشن الغارات والحروب على القبائل المجاورة لسرقة أبقارها... وأصبحت منزلة الرجل الاجتماعية تقاس بعدد رؤوس الأبقار التي يمتلكها (الساعاتي، 1983، صفحة 97)... من هنا فكل قبيلة أو مجتمع يتميز عن غيره بمجموعة من السمات التي تكون لنا مركب ثقافي شريطة أن يكون هناك نوع من الوحدة والتكامل بين هذه العناصر، وكل ما في الأمر أن هذه السمات تتجمع وتتحدد لتؤلف مركب يسهم في تحقيق عدة وظائف.

ومنه كانت مفاهيم السمة الثقافية والمركب الثقافي أدوات مفيدة في الدراسة العلمية للثقافة وبرغم أنها تمثل تجريدات من صنع الباحثين إلا أنها تضيف على الثقافة معنى موضوعيا وواقعيا.

3-1-3- الدائرة الثقافية: على الرغم من أنه لا يمكن لنا أن نجد شعبين متماثلين تماما في ثقافتها إلا أننا يمكن أن نجد أن عادات الشعوب التي تعيش بعيدة عن بعضها بالإضافة أن هناك بعض السمات الأكثر انتشارا... التي تتيح الفرصة أمام الشعوب المتجاوزة لكي تقتبس عن بعضها البعض أكبر من الفرص المتاحة أمام الشعوب البعيدة عن بعضها البعض وعندما ننظر إلى مجموعة من الثقافات على هذا النحو وبشكل موضوعي نلاحظ أنها تؤلف مجموعات متجانسة إلى حد يساعد على تحديد وتوزيع مناطق ثقافية مختلفة على خريطة هذه الشعوب، بحيث يمكن أن نطلق على المؤسسة التي تظم مجموعة ثقافات متشابهة اسم (دائرة ثقافية). (جلبي ع.، 1984، صفحة 84، 85)

3-1-4 - النموذج الثقافي: لا توجد السمات الثقافية في حالة عزلة عن بعضها البعض، بل إنها تتحد مع غيرها من السمات مكونة علاقات داخلية دينامية، ويطلق على هذا المجموع من العلاقات الوظيفية الدينامية بين عناصر الثقافة وسماتها اصطلاح (نماذج ثقافية)، ويعد النموذج الثقافي الوحدة الوظيفية الأساسية للثقافة، فالفرد نادرا ما يكتسب سمات فردية منعزلة بل أنه يكتسب توقعات ثقافية، وممارستها في شكل نماذج ثقافية (الساعاتي، 1983، صفحة 98)... زد على ذلك أنه يكتسب أثناء عملية التنشئة الاجتماعية نماذج ثقافية مناسبة وأساليب سلوك متنوعة كطعام الإفطار الزواج... إلخ، وعموما يلاحظ أن لكل مجتمع أو طبقة اجتماعية مجموعة من النماذج التي تفرضها على أعضائها، حتى تضمن حدا أدنى من التماثل في السلوك بينهم وتسهم الطرائق الشعبية والسنن وغيرها من السمات الثقافية دعم هذه النماذج وحمايتها... وقد يكتسب النموذج الثقافي طابع العمومية ويصبح شائعا في المجتمع ككل أو قد يكون له طابعا خاصا لا يشيع إلا بين قطاع معين في المجتمع يرتبط

بطبقة معينة أو مهنة محددة، وقد تظهر هناك نماذج بديلة وهي أشكال مختلفة من السلوك يمكن استخدامها في الموقف نفسه لتحقيق نفس الهدف. (جلبي ع.، 1984، صفحة 87، 88)

3-2 - العناصر البنائية للثقافة:

حلل بعض العلماء الثقافة إلى عناصر جزئية وأشاروا إلى العلاقات الوظيفية بين هذه العناصر وكان أول ما اتجهت عليه أنظارهم هو تقسيمها إلى عنصرين:

3-2-1- ثقافة مادية أو ملموسة: تعتبر الماديات إحدى الجوانب الهامة في مكونات الثقافة وهي المنتجات الإنسانية التي يمكن أن نختبرها بالحواس (رشوان، 2005، صفحة 61)، لكن مع الرجوع إلى التعريفات القديمة لم تأخذ الثقافة المادية حقها فيها حيث اعتبرت أساليب مكتسبة من السلوك وليست أشياء إلا أنه ومع مرور الوقت شاع استخدام مصطلح "الثقافة المادية" بعد ذلك يدل على الأشياء التي تشكل جزءاً من التراث الاجتماعي الذي يعد بدوره جزءاً من البيئة الإنسان ... حيث تسهم الثقافة المادية في تشكيل بيئة جديدة فهي تعبر عن المظهر الفيزيقي للتفاعل الإنساني ... وتشمل الثقافة المادية كل ما يصنعه الإنسان في حياته وكل ما ينتجه العمل البشري من أشياء ملموسة، وكذلك كل ما يحصل عليه الإنسان عن طريق استخدامه لفنونه التكنولوجية (جلبي ع.، 1984، صفحة 97) مثل السيارات، المنازل، المقاعد، الأثاث، الآلات... وغيرها من الأشياء المادية التي صنعها الإنسان....

3-2-2- ثقافة لا مادية أو ضمنية: تعد من أهم أركان الثقافة وهي تشكل الآمال والمشاعر التي تسود جماعة ما وتبدو في التقاليد الاجتماعية للجماعات وفي المعرفة والأفكار والمعتقدات والقيم (رشوان، 2005، صفحة 61) بالإضافة إلى اللغة والفن والعادات أو الطرائق الشعبية، والعرف والقانون والنظم الاجتماعية والرمز والطقوس والأسطورة... كل هذا يعتبر عناصر ضمنية للثقافة، والتي تعبر عن المستوى الثاني المكون للثقافة. (جلبي ع.، 1984، صفحة 89)

4- مهام ووظائف الثقافة:

تقوم الثقافة بمجموعة من الوظائف على جميع المستويات الاجتماعية:

- الثقافة لها وظيفة الإشباع بحيث تشبع الحاجات البيولوجية الأساسية والحاجات الثانوية المنبثقة عنها سواء كانت حاجات مادية أو غير مادية. (عبد العاطي، جلبي، وآخرون، 1998، صفحة

- تؤثر الثقافة في حياة الناس وتوجه أفعالهم وليس أدل على ذلك من اختلاف سلوك الناس في ثقافة عن ثقافة أخرى من حيث المعتقدات والأساليب الخاصة بالعمل، فالإنسان يولد بلا قيم ولا لغة ولا أفكار... وهو في حاجة إلى هذه الأمور ولكنه يتشرب هذه العناصر الثقافية من المجتمع الذي يعيش فيه.
- من خلال الثقافة يستطيع الإنسان أن يطور مفهومه عن الذات، حيث تمد الثقافة الإنسان بنسق المعنى أو الدافع و ترسم له أهدافه وهي مسؤولة عن الأمن الداخلي والخارجي.
- الثقافة تزود الفرد بمعاني الأشياء والأحداث بحيث تمكنه دائما من أن يستمد منها مفهوماته الأساسية.
- الثقافة تحدد الاتجاهات والقيم والأهداف لدى الأفراد، فيتعلمها هذا الأخير لا شعوريا تماما كما يتعلم اللغة.
- كما تحدد الثقافة مسارات الطموح الشخصي عند الفرد وتحدد مسارات حياته وهي تساعد كثيرا في شرح و تفسير جوانب النجاح والفشل في المجتمع بأسره. (رشوان، 2005، صفحة 56)
- وهناك مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى تنوع في مضمون الثقافات منها:
- للعقل البشري قدرة خارقة على اختراع أعداد لا نهائية من الأفكار المتنوعة.
- تلعب البيئة الخارجية الجغرافية وتنوعها دورا كبيرا في تنوع القطاع المادي للثقافة.
- حجم الجماعة الإنسانية وارتباطها بدرجة النمو الثقافي.
- مدى الاتصال والتعاون بين الجماعات الإنسانية.
- تلعب القيم التي يؤمن بها المجتمع الإنساني دورا كبيرا في تنوع الثقافات. (وصفي، صفحة 91،90)

ثانيا: ثقافة المنظمة

- 5-1- مفهومها:** تمثل ثقافة المنظمة دورا بارزا في حياة المنظمات الإدارية لما لها من دور فعال في تحديد كفاءة وفعالية التنظيمات الإدارية، وكفاءة وفعالية سلوك الأفراد العاملين وبالتالي التأثير على كفاءة وأهمية القرارات الإدارية، فدراسة ثقافة المنظمة تركز على المظاهر الثقافية والمعنوية في حياة التنظيمات الإدارية بدلا من البحث في الجوانب المادية والهيكلية، ولكن بالرغم من ذلك لا يستطيع أحد أن ينكر التداخل بين الجانبين وأهميته على العمليات التنظيمية، وكون التنظيم الإداري هو جزء من المجتمع المحيط فإن ثقافة المنظمة هي جزء من ثقافة المجتمع وامتداد لها (اللوزي، 2003، صفحة

(255)، ويجمع العلماء على أهمية الثقافة ودورها في حياة الأفراد والمجتمعات ويقولون أن الثقافة تلعب دورا بارزا في حياة المجتمعات والمنظمات". (Renaud, 1955, p. 166)

وهناك عدة تعريفات لثقافة المنظمة نجد من بينها تعريف "شين" في كتابه "الثقافة التنظيمية والقيادة" بأنها: "مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها". (Gilbert, Guérin, & AL, 2005, p. 141)

كما عرف "غبسون" ثقافة المنظمة بأنها: "تعني شيئا مشابها لثقافة المجتمع، إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم واعتقادات ومدرجات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة... إن ثقافة المنظمة هي شخصيتها ومناخها أو الإحساس وثقافة المنظمة تحدد السلوك والروابط المناسبة وتحفز الأفراد... أما الكاتب "كورت ليون" فعرفها بأنها: "مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها" (حريم، 2004، صفحة 327)، وبالنسبة لـ "بتيغريو" فإن الثقافة التنظيمية للمنظمة تظهر وتتجلى في الرموز التالية: اللغة، الطقوس الأساطير والهندسة المعمارية، كما تظهر الثقافة التنظيمية للمنظمة من خلال الممارسات التنظيمية ومعايير السلوك المرتبطة بها، وهي فكرة أكدها كل من "دافي" و"شواريز" اللذان استخلاصا مبادئ الثقافة التنظيمية من خلال دراسة الممارسة التنظيمية: التوظيف، التكوين نظام الحوافز، نسق الأهداف التنظيمية، العلاقات بين الزبائن والمنافسين. (مقدم، 28-30/11/1992، صفحة 273، 274)

ويرى "إيليو جاك" أن: "ثقافة المنظمة هي طريقة التفكير والسلوك الاعتيادي والتقليدي وتكون مقسمة ومشاركة بين أعضاء المنظمة وتعلم شيئا فشيئا للأعضاء الجدد من أجل قبولهم في المنظمة". (Gilles & Konkuyt, 1998, p. 513)

ثقافة المنظمة: "هي ذلك النسق من الرموز والمعاني والمعارف والقيم والعادات، والتقاليد والفنون والنظم المادية، والاقتصادية والسياسية، والأخلاقية، الذي يوجه سلوك الأفراد وتوقعاتهم وأحكامهم القيمية وأسلوب تعاملهم مع البيئة"، وتضفي الثقافة على المنظمة هويتها المتفردة وتجمع بين أعضائها وتميزهم عن سواهم فأعضاء المنظمة الواحدة يميلون لأن يكون لديهم عالمهم الخاص بهم (طريف، ب ت، صفحة 156)، أما "هوفستد" فعرفها بأنها: "هي الحصييلة المبرمجة أو الناتج الجمعي المنظم للعقل البشري، حيث تميز هذه الحصييلة مجموعة من البشر عن بقية المجموعات البشرية، أو هي

تكامل الخصائص العامة المتفاعلة، والتي تؤثر على استجابات أو تفاعلات مجموعة بشرية محددة مع ما يحيط بها. (حمودة، 2005، صفحة 133، 134)

فإن ثقافة المنظمة هي: "تلك القيم السائدة التي تعتنقها المنظمة أو هي تلك الفلسفة التي ترشد سياسة المنظمات نحو العاملين والزبائن، وتعني طريقة الأشياء المعمولة حولنا أو الافتراضات والمعتقدات الأساسية التي يشترك فيها أعضاء المنظمة (مطك الدوري، 2005، صفحة 128، 129)، وحسب "عمر أكتوف" فإن ثقافة المنظمة ليست فقط مجموع الفروض والاستنادات الأساسية المشتركة في المنظمة والتي تشكلت عبر تاريخ المنظمة، فهي مورد لحل مشاكلها الدائمة، وتعتبر قاعدة للقرارات والاستراتيجيات داخل المنظمة". (Aktouf, Avril 1995, p. 31)

ويمكن توضيح ثقافة المنظمة أكثر من خلال التعاريف التالية:

- هي مجموعة من المعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة، ويتم الشعور بها ويشترك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة.
- تعتبر نقطة قوة أو نقطة ضعف وفق تأثيرها على سلوك أفراد المنظمة.
- هي نتاج تفاعل بين مجموعة قيم المنفعة مثل: تحقيق الاستقرار والتميز في الأسواق والتجديد.
- ثقافة المنظمة انعكاس لثقافة أو بيئة المنظمة وما تشتمل عليه من اجتماعية سائدة في بيئة المنظمة ومن ثم تعدد ثقافات المنظمات كبيرة الحجم أو المنظمات متعددة الجنسيات نتيجة تعدد ثقافات المجتمعات التي تتعامل فيها.
- هي مجموعة القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها وتتميتها داخل مجموعات العمل في المنظمة وتعليمها للعاملين الجدد لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكاتهم وشعورهم تجاه عناصر بيئة العمل الداخلية والخارجية وتحدد سلوكهم وتؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم. (المرسي و محمود أبو بكر ، 2002 ، صفحة 347)

من خلال تلك التعاريف لثقافة المنظمة نستطيع أن نقول بأنها تلعب دور في الرقابة بحيث تمكن المديرين الإستراتيجيين أن يؤثروا من خلالها على نوعية القيم والقواعد السلوكية التي تتطور في إطار المنظمة، وتسهم في تحديد السلوكيات المناسبة وغير المناسبة التي تشكل وتؤثر على الطريقة التي يتصرف بها الأعضاء، وعلى سبيل المثال: نجد أن المديرين الإستراتيجيين مثل "سام والتون" و"جاك ولش" يعملان بشكل متعمد على زرع قيم توضح للتابعين ضرورة الالتزام بأداء أدوارهم بطريقة مبتكرة ومستحدثة، وهم يعملون على إرساء ودعم قواعد سلوكية تتطلب أن يكون الموظفين مبتكرين ومبادرين مع منحهم حرية التصرف بدرجة ما، حتى ولو بدا أن هناك فرصة كبيرة للفشل... وقد نجد مديرين آخرين يتجهون إلى زرع قيم تقتضي ضرورة تحري الموظفين الحذر والحيطه في تعاملهم مع الآخرين،

وضرورة التشاور مع رؤسائهم قبل اتخاذ القرارات المهمة، وتسجيل تصرفاتهم كتابة حتى يمكن مساءلتهم عما حدث. (جاريت جونز، 2006، صفحة 650، 651)

ولكي تحقق المنظمة أهدافها يجب أن تحتوي ثقافتها التنظيمية بعض المبادئ المنطبقة منها عشرة مبادئ اقترحها "ديان تريسي" هي:

- على المدير أن يخبر الموظفين عن مسؤولياتهم.
- على المدير أن يمنحهم سلطات تساوي حجم مسؤولياتهم.
- على المدير أن يقوم بإعداد مقاييس الامتياز.
- على المدير أن يزود الموظفين بالتدريبات التي تمكنهم من الوصول إلى تلك المقاييس.
- على المدير أن يزودهم بالمعرفة والمعلومات.
- على المدير أن يمنحهم تقييما على مستوى أدائهم.
- على المدير أن يعرف بإنجازاتهم.
- على المدير أن يثق بهم.
- على المدير أن يعطيهم تصريحا بالإخفاق من آن إلى آخر.
- على المدير أن يعاملهم بتقدير واحترام. (نيلسون، 2001، صفحة 31)

إذن فتقافة المنظمة تعبر عن مجموع القيم التي تساعد أعضاء التنظيم في فهم غايته الأساسية وكيفية أداء مهام وما هي الأدوار أو الأشياء التي ينظر إليها على أنها هامة وتتضمن ثقافة القواعد والإجراءات، ولغة الاتصالات الخاصة والقيم، والعادات والعلاقات وأنماط السلوك المقبولة وغير المقبولة في التنظيم، ورغم أن ثقافة تعتبر مفهوما مجازيا غير مكتوب، ولا يخضع للقياس الموضوعي، إلا أنها تعتبر جزءا هاما من مكونات البيئة الداخلية وتؤثر بشكل واضح على سلوكيات الأفراد وأنماط التصرفات الإدارية في المنظمة (المرسي ج.، 2006، صفحة 316)، كما أنها تمثل تلك الأنساق من المعاني التي يشترك فيها أعضاء التنظيم، والتي تحدد ما هو صالح وما هو طالح، وما هو صحيح وما هو خطأ. (جلبي ع.، 1984، صفحة 194)

2- عناصرها وطرق نقلها:

- 2-1- عناصرها: لتقافة المنظمة عدة عناصر تكونها وتتمثل في:
 - الأنماط السلوكية: تتمثل هذه الأنماط في نموذج السلوك الظاهر الذي يعكس الانتماء للمجموعة أو التنظيم.

- القيم السائدة: وتتجلى في المعتقدات المميزة للمجموعة أو التنظيم " الجودة، خدمة العملاء".

- المعايير أو الأعراف السلوكية: النماذج العامة للسلوك التي يجب إتباعها بواسطة الأعضاء: تحية العميل مثلا أو الابتسامه.
- القواعد: هي تعليمات محددة بشأن ما الذي يجب عمله...إنها تمثل أنماط التصرفات الملزمة الأعضاء والتي يجب على العاملين التوافق معها.
- الفلسفة: هي الإطار العام الذي يعكس السياسات والممارسات التي تواجه الأعضاء وتساعد في تشكيل ثقافة والعمليات التنظيمية.
- المناخ: يعكس التنظيم المادي للمباني، وترتيب أماكن العمل وتسهيلات الترفيه وتصميمات أماكن الاجتماعات ونماذج العلاقات داخل المنظمة. (المرسي ج.، الثقافة التنظيمية والتغيير، 2006، صفحة 14)

وترتكز ثقافة المنظمة إضافة إلى العناصر السابقة على ثلاث عناصر رئيسية تتمثل في: عنصر التوجيه، وعنصر الشمولية والقوة، أما العنصر الأول فيشير إلى الكيفية التي توجه بها ثقافة المؤسسة التنظيمات للوصول إلى أهدافها، أما فيما يتعلق بعنصر الشمولية والقوة فيقصد بها قوة انتشار ثقافة المؤسسة بين المستويات الإدارية داخل المنظمة وبين العاملين فيها، وما مدى ودرجة الضغط الذي تشكل عليهم، وهذه العناصر لها دورها في تحقيق أهداف المنظمة عن طريق تشكل من ضغوط وقناعة لدى الأفراد العاملين فيها. (اللوزي، 2003، صفحة 229، 230)

2-2- طرق نقل ثقافة المنظمة للأفراد: هناك عدة طرق وأساليب لنقل عناصر ثقافة المنظمة تتمثل في:

- القصص: وهي روايات لأحداث في الماضي يعرفها جيدا العاملون، وتذكرهم بالقيم الثقافية للمنظمة، وهي مزيج من الحقائق والخيال، وهذه القصص تدور في الغالب حول المؤسسين الأوائل للمنظمة، كما أنها توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بالمنظمة بما يساعد الموظفين على فهم الحاضر، والتمسك بثقافة والمحافظة عليها (حريم، 2004، صفحة 332)، فهي إذن عرض للوقائع أو الأحداث التاريخية في حياة المنظمة والتي تنقل وتدعم القيم والعادات والأعراف الثقافية.
- الطقوس: تستهدف توصيل أفكار معينة أو إنجاز أغراض محددة (المرسي ج.، الثقافة التنظيمية والتغيير، 2006، صفحة 25)، وهي تعرف بأنها: "التعبير المتكرر للأساطير بواسطة أنشطة منتظمة ومبرمجة" (Lourent & Bouard, 1997, p. 247) فهي تعزز بصورة دائمة القيم والمعايير الرئيسية فمثلا: فترة استراحة يومية لتناول القهوة أو الشاي توفر فرصة لتقوية الروابط بين العاملين (حريم، 2004، صفحة 332)، ومن أشهر الطقوس أيضا: طقوس الالتحاق بالمنظمة مثل:

الجولة التقديرية للمبنى أو عقد دورة تدريبية لتعريف القادمين الجدد لقيم وأعراف المنظمة، وكذلك طقوس تأييد الوحدة مثل: الاحتفالات الرسمية بالأعياد، وهي تؤكد على وجود قاعدة مشتركة من القيم والأعراف وطقوس التدعيم مثل: تقديم جائزة سنوية للعامل المثالي بهدف تحفيز العاملين على الالتزام بقيم وأعراف المنظمة. (شريف و الكردي، 2003، صفحة 150)

- **الاحتفالات (المناسبات الخاصة التي تبجل قيم الشركة):** تحافظ الشركة على ثقافتها عن طريق الاحتفالات المتعددة التي تقوم بها، وبالتأكيد فإنه ينظر إلى الاحتفالات على أنها احتفاء بالقيم والفروض الأساسية التي قامت عليها الشركة، كما يؤكد الاحتفال الخاص بتنصيب الرؤساء الجدد مجيء إدارة جديدة للدولة فإن احتفالات المنظمات تؤكد الحفاوة بتحقيق أهداف معينة، فعلى سبيل المثال: احتفلت إحدى الشركات للمحاسبة بانتقالها إلى مبنى إداري آخر أفضل فأقامت وليمة للاحتفال بنجاحها ومن هنا فقد عبر أحد الخبراء عن معنى الاحتفالات في ثقافة قائلاً: "الاحتفالات بالنسبة للثقافة كالنص بالنسبة للفيلم...". (جرينبرج و بارون، 2004، صفحة 641)

- **التقاليد:** هي أنشطة ذات صبغة متكررة والتي تعكس وتعزز القيم الرئيسية في التنظيم ومجالات التركيز فيما يتعلق بالأهداف والأهمية النسبية للمراكز أو الأفراد (المرسي ج.)، **الثقافة التنظيمية والتغيير، 2006، صفحة 25**، فمثلاً الكثير من المنظمات ذات ثقافة السمكة لها تقاليد تتعلق بقبول الأعضاء الجدد والتعامل مع الأعضاء الذين يحصلون على ترقية أو الذين يتعرضون لحادث وغيرها كما لها تقاليد حول الملابس المناسب والسيارة المناسبة، والطريقة المناسبة في ترتيب المكتب وغيرها، وهناك منظمات لها نشيد يغنيه الجميع في مناسبات معينة يثمن القيم المهمة للمنظمة ويولد الشعور بالانتماء لها وكلما كانت ثقافة أكثر سماكة، كلما احتاجت المنظمة أن يكون ولاء العاملين أعلى حتى يتأثروا بالقيم التي تريد غرسها وكانت المنظمة بحاجة إلى شعائر وتقاليد أكثر. (برنوطي، 2004، صفحة 486،485)

- **الأساطير:** هي عبارة عن أحداث ماضوية، الهدف منها نقل أو تدعيم بعض القيم لدى عمال المنظمة، فهي تحمل تعليماً لأفراد المنظمة في شكل صور مثالية عن أشخاص غير محددين سبق لهم أن حققوا نتائج مرضية بالمنظمة، ويسمى الأشخاص الذين تنسب إليهم هذه الأساطير بأبطال المنظمة (Gilles & Konkuyt, 1998, p. 53)، وفي الغالب هي قصص من وحي الخيال تساعد في شرح وتفسير الأنشطة أو الأحداث أو المواقف التي تتسم بالغموض في غياب مثل هذا التفسير (المرسي ج.)، **الثقافة التنظيمية والتغيير، 2006، صفحة 25**، فمثلاً قد يقوم أفراد المنظمة أحياناً

بتأليف الروايات الخرافية حول مؤسسي المنظمة أو نشأتها أو تطورها التاريخي من أجل توفير إطار لتفسير الأحداث الجارية في المنظمة.

- **الأبطال:** وهم أشخاص يتمسكون بقيم المنظمة وثقافتها ويقدمون دورا نموذجيا في الأداء والإنجاز لبقائي أعضاء المنظمة (**حريم، 2004، صفحة 332**)، بحيث تترك هذه الشخصيات بصماتها في حياة المنظمة وتنجح من خلال غرسها لبعض القيم والأعراف التي ساهمت في تطورها وشهرتها. (**المرسي ج.، الثقافة التنظيمية والتغيير، 2006، صفحة 25**)

- **الرموز:** هي عبارة عن إشارات متميزة مثل الشعارات وهي الصورة الرمزية الممثلة للمنظمة إضافة إلى نمط اللباس والنمط المعياري (شكل المباني وتهيئتها) (**Gilles & Konkuyt, 1998, p. 52**) حيث تعتمد المنظمات كثيرا عليها فهي الأشياء التي تتضمن معان أكبر بكثير من المعنى الظاهري لها، فعلى سبيل المثال: فإن بعض الشركات تستخدم المباني الضخمة المثيرة للإعجاب لتوحي للعملاء وغيرهم بأنها شركة ضخمة مستقرة لها مكانها في السوق ومن الأمثلة التقليدية للشعارات التي اتخذتها الشركات شعار شركة "جنرال اليكتريك" الذي يقول: "النقدم والارتقاء وهم أهم ما تنتجه" وشعار "شركة فورد": "الجودة هي وظيفتنا الأولى" ... كذلك تكثر بعض الشركات من الزهور لتدل على الصداقة وتقدير العاملين... وتؤكد كل هذه الأمثلة على أن الرموز أدوات قوية لإرسال المعاني المتعلقة بثقافة التنظيمية. (**جرينبرج و بارون، 2004، صفحة 638،639**)

- **اللغة:** يشير مفهوم اللغة المشتركة إلى الكلام المنطوق وكذلك نمط الزي والملابس، ودرجة الرسمية التي يتم إتباعها في التعامل، وأسلوب تصميم المكاتب، فعلى سبيل المثال: يستخدم مديرو شركة "موتورولا" كلمة "التجديد" كثيرا في كلامهم وهي تعني المبادأة والتعليم المستمر وإعادة الهندسة (**شريف و الكردي، 2003، صفحة 151**)، كما تستخدم العديد من المنظمات والوحدات اللغة كطريقة لتحديد أعضاء ثقافة أو أعضاء ثقافة وعن طريق ذلك فإنهم يساعدون في المحافظة عليها، وغالبا ما تطور المنظمات بمرور الزمن مصطلحات خاصة لوصف المعدات والمكاتب والعاملون الأساسيون الموردون، والعملاء والمنتجات المرتبطة بعملها، وغالبا ما يجد العاملون الجدد في المنظمة أنفسهم غارقين في مصطلحات غريبة ولكنهم بعد مرور فترة زمنية في عملهم يصبحون جزءا من اللغة السائدة في المنظمة وبعد استيعابها من قبل الأعضاء، تصبح تلك المصطلحات مؤشرا عاما يربط أعضاء ثقافة معينة ، أو ثقافة فرعية في المنظمة. (**العطية، 2003، صفحة 339**)

3 - أنواع ثقافة المنظمة

يمكن أن تكون ثقافة المنظمة إما قوية أو ضعيفة حسب مكوناتها ونتائجها وحيث أن ثقافة المنظمة هي محصلة لعدد من القوى المتداخلة، في حالة كون هذه القوى مواتية وملائمة فإن المنظمة ستكون لديها ثقافة يتم اعتناقها وتقبلها من جميع وغالبية أعضاء المنظمة حيث تعمل على توحيدهم بقوة تجاه تحقيق خطط المنظمة وأهدافها وتصبح ثقافة في هذه الحالة ثقافة قوية، وفي حالة عكس ذلك تكون ثقافة ضعيفة توضيح ذلك أكثر من خلال ما يلي:

3-1- الثقافات القوية: وهي التي تحظى بالثقة والقبول من جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد، والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم واتجاهاتهم داخل المنظمة، ويكون لذلك تأثير ايجابيا على صياغة وتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.

3-2- الثقافات الضعيفة: هي ثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من طرف أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظم أفرادها، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع أهداف المنظمة وقيمها، مما يؤثر سلبا على تحقيق رسالتها وأهدافها. (محمود أبو بكر، 2004، صفحة 307)

3-3- الفرق بين الثقافة القوية والثقافة الضعيفة

تتميز الثقافة القوية (الايجابية) عن الثقافة الضعيفة (السلبية) بوجود:

- 1- عنصر الشدة ويرمز هذا العنصر إلى قوة أو شدة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات.
- 2- عنصر الإجماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء فالمنظمة ذات الأداء والفعالية العالية لديها ثقافة قوية بين أعضائها، بينما في الثقافات الضعيفة فإن الأفراد سيرون في طرق مبهمة غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة وملائمة لقيم واتجاهات العاملين ومن هنا تبرز أهمية ظهور ثقافة تنظيمية قوية تعمل على الوحدة التنظيمية. (العميان، 2004، صفحة 316، 317)

4 - خصائص ثقافة المنظمة

تتميز ثقافة المنظمة بجملة من السمات التي تميز منظمة عن أخرى، كما قد نجد في المقابل خصائص خاصة بجميع المنظمات وتتميز بما يلي:

- 4-1- الخصائص التي تميز منظمة عن أخرى: وتتجلى هذه الخصائص في:
 - المبادرة الفردية: ونقصد بها مدى الحرية والاستقلالية والصلاحيات المتوافرة لعضو التنظيم.

- تحمل المخاطرة: مدى تشجيع الأعضاء على الابتكار وتحمل المخاطرة والمغامرة.
 - الاتجاه: مدى قيام التنظيم بتحديد أهداف ومعايير واضحة للأداء.
 - التكامل: ما مدى تشجيع الوحدات في المنظمة على العمل بشكل منسق.
 - دعم الإدارة: إلى أي مدى تقوم الإدارة بتوفير الاتصالات الواضحة والمساعدة، والمؤازرة للعاملين.
 - الرقابة: ما مدى التوسع في تطبيق المنظمة والتعليمات ومقدار الإشراف المباشر المستخدمة لمراقبة وضبط سلوك العاملين.
 - الهوية: إلى أي مدى ينتمي العاملون للمنظمة ككل بدلا من الوحدات التي يعملون فيها أو مجال تخصصهم المهني. (حريم، 2004، صفحة 328)
 - نظم العوائد: طبيعة أنظمة الحوافز، الاختلاف والسماح بسماع وجهات نظر معارضة.
 - التسامح مع النزاع: درجة تحمل الاختلاف والسماح بسماع وجهات نظر معارضة.
 - أنماط الاتصال: طبيعة نظام الاتصالات وفيما إذا كان قاصرا على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الرئاسي أو نمط شبكتي يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات. (القيوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط1، 2002، صفحة 287)
 - 4-2- الخصائص التي تشترك بها كل المنظمات:
- تتصف ثقافة المنظمة بمجموعة من الخصائص التي يجب أن تراعى عند إعداد الخطة الإستراتيجية للمنظمة وتتمثل في:

الشكل رقم (11) - الخصائص الرئيسية لثقافة المنظمة -



المصدر: (المرسي أو محمود أبو بكر ، 2002 ، صفحة 350)

- **ثقافة المنظمة نظام مركب:** تتكون ثقافة من عدد من المكونات الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض لتشكيل ثقافة المنظمة وتشمل الجانب المعنوي من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار والجانب السلوكي من عادات وتقاليد، وآداب وفنون، وممارسة عملية، والجانب المادي من أشياء ملموسة كمباني والأدوات والمعدات والأطعمة وغيرها..... والتي لا بد أن تراعي عند إعداد رسالة المنظمة، ونجد أن هذه المكونات تتشارك بها كل المنظمات إلا أنها تختلف عن بعضها من حيث فلسفة وتاريخ كل منظمة وأنماط اتصالاتها ونظم العمل وإجراءاته وعملياتها في القيادة واتخاذ القرارات وقصصها وحكايتها وقيمتها واعتقاداتها.

- **ثقافة المنظمة نظام متصل مستمر متكامل:** ثقافة المنظمة هي بمثابة كيان تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، وأي تغيير يطرأ على أحد جوانبها لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكوناتها..... وهي تنتقل من جيل إلى جيل في المنظمة عن طريق التعليم والمحاكاة.

- **ثقافة المنظمة نظام متغير متطور تراكمي:**... ثقافة المنظمة في تغيير مستمر حيث يمكن أن تدخل عليها ملامح جديدة كما يمكن أن تفقد ملامح قديمة...

- **ثقافة المنظمة لها خاصية التكيف:** تغيير ثقافة يعني مرونتها وقدرتها على التكيف حيث تتكيف ثقافة المنظمة استجابة لمطالب بيئتها وأهدافها واحتياجات أفرادها، وهذا ما يبرز وجود مستويات متكاملة لثقافة المنظمة، حيث نجد عموميات ثقافية بين المنظمات وهي ثقافة العامة للمنظمة التي يشترك فيها كل أفراد التنظيم (محمود أبو بكر، 2004، صفحة 295، 296)، كما نجد ثقافات فرعية لوحدات أو مجموعات وظيفية مثل: المهندسين محاسبين..... إلخ، ولا يمكن أن تعتبر هذه الثقافات الفرعية ثقافات معيقة بل هي تتكون لمساعدة مجموعة معينة من العاملين على مواجهة مشكلات يومية تواجه المجموعة. (حريم، 2004، صفحة 329)

5- محددات ثقافة المنظمة

تتكون ثقافة المنظمة وتتشكل من خلال تفاعل مجموعة من العناصر أهمها ما يلي:

5-1 **قيم المؤسس:** يلعب مؤسس المنظمة دوراً هاماً في إرساء أعراف المنظمة فالمؤسس يقوم بداية باختيار الأفراد الذين يعملون معه وعادة يكونون متقنين معه في وجهات النظر بخصوص ما هو مهم وما هو مقبول، وبمرور الوقت يتم نقل هذه ثقافة إلى المرؤوسين في المستويات الدنيا... وقد يشجع مؤسس المنظمة إظهار الاحترام للسلطة من خلال الالتزام بالألقاب والملابس الرسمية، وفي أحيان كثيرة تؤثر القيم الشخصية للمؤسس على قدرة المنظمة على تحقيق مزايا تنافسية، (شريف و الكردي، 2003، صفحة 129) فالنمط الثقافي للمنظمة يجرى استحداثه بواسطة القيادة الإستراتيجية التي تتجمد

في مؤسس المنظمة وإدارتها العليا، لذا يعتبر دور المؤسس على جانب كبير من الأهمية وخاصة في تحديد هذا النمط الثقافي، حيث أن المؤسس يفرض بصماته وقيمه وأسلوبه الإداري على المنظمة.

(جاريث جونز، 2006، صفحة 654)

5-2- أعضاء المنظمة والتآلف الاجتماعي بينهم: تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل، وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة وكذلك ثقافتها المميزة فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس أيضا بالنسبة لفرص العاملين ثقافة لا تلائم الإدارة (الموسي ج.، الثقافة التنظيمية والتغيير، 2006، صفحة 29)، كما أن عملية التآلف الاجتماعي بين العاملين محدد أساسي للثقافة التنظيمية حيث يتعلم العاملون الجدد من خلال هذا التآلف من الأعضاء القدامى قيم وأعراف المنظمة ويكتسبون السلوكيات الضرورية لأداء العمل بنجاح، ويترتب على ذلك التفاعل أن تصبح قيم المنظمة وأعرافها جزء متكامل من القيم الشخصية للعاملين بحيث يكون التزامهم بها نابعا من إيمانهم بأنها تعبر عن أفضل طريقة للسلوك وليس من إدراكهم بأنها مفروضة عليهم وتقوم العديد من المنظمات بتنظيم برامج لتحقيق تآلف العاملين الجدد مع المنظمة، على سبيل المثال: عقد برامج للتدريب المكثفة. (شريف و الكري، 2003، صفحة 150)

5-3- البناء التنظيمي: البناء التنظيمي للمنظمة هو ما تشمل عليه من خصائص التنظيم الإداري من مستويات إدارية وخطوط السلطة ونوع مستوى الصلاحيات وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات ونظام اللجان وإدارة الاجتماعات، (محمود أبو بكر، 2004، صفحة 300) وتقسيم وتوزيع المهام. (جاريث جونز، 2006، صفحة 655)

6- آليات خلق ثقافة والمحافظة عليها

إن عملية خلق ثقافة أمر شبيه بالتنشئة الاجتماعية للطفل فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البدايات، فالتنشئة الاجتماعية يتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين، وكلما تم غرس القيم مبكرا كلما كانت أمتن وأقوى... وكذلك الأمر في المنظمات فإن المؤسسين يلعبون دورا مهما في خلق العادات والتقاليد وطرق العمل وخاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة، حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها دورا كبيرا في التنمية القيم في الجماعة، إذا بها العاملون والتي يروا أنها بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون والتي يروا أنها سلوكيات يتم مكافأتها، فتعزز باعتبارها طريقا لاكتساب مزيد من المزايا والمنافع. (القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط4، 2010، صفحة 291)

ويمكن خلق ثقافة المنظمة بثلاث طرق:

6-1- الطريقة الأولى: يستخدم المؤسسون العاملون الذين يفكرون ويشعرون بنفس طريقتهم ويعملون على الاحتفاظ بهم في المنظمة.

6-2- الطريقة الثانية: يعمل المؤسسون وينشئون هؤلاء العاملين على التفكير والشعور بنفس طريقتهم.

6-3- الطريقة الثالثة: إن السلوك الشخصي للمؤسسين يكون نموذجا للدور، والذي يشجع العاملين على التوحد معهم وبذلك يدخلون معتقداتهم وقيمهم وافتراساتهم في المنظمة وحين تنجح المنظمة، تصبح رؤية المؤسسين على أنها المحدد الأساسي الذي أدى إلى تحقيق ذلك النجاح، وبذلك تتموضع الشخصية الكلية للمؤسس في المنظمة (العطية، 2003، صفحة 333)، وبعد عملية تكوين وخلق ثقافة تعمل المنظمة على ترسيخها الأفراد ويتجسد ذلك من خلال:

- **عملية اختيار الموظفين:** وتشمل اقتناء الأشخاص المؤهلين الذين تتوافق قيمهم ومدركاتهم واعتقاداتهم مع قيم المنظمة الرئيسية وفي نفس الوقت استبعاد أولئك الذين يحتمل أن يهاجموا قيم المنظمة أو يسيئوا إليها، وتشمل إدارة الموارد البشرية أيضا على إجراءات وممارسات تحديد مواقع عمل العاملين والتدريب، والتطوير وقياس الأداء والتقدير والاعتراف وغيرها (حريم، 2004، صفحة 334)، بالإضافة إلى ذلك فإن عملية الاختيار توفر المعلومات للمتقدمين حول المنظمة، حيث يتعرف المرشحون على المنظمة وإذا ما أدركوا أن هنالك تناقضا بين قيمهم وتلك التي في المنظمة فإنهم على الأغلب سوف ينسحبون وبذلك فإن عملية الاختيار تصبح طريقا بمسارين، تسمح للمتقدم بالانسحاب إذا ما تبين له أن هناك عدم توافق، وبهذه الطريقة فإن عملية الاختيار تحافظ على ثقافة المنظمة عن طريق عدم اختيار هؤلاء الذين من الممكن أن يهاجموا أو يهددوا جوهر القيم للمنظمة. (العطية، 2003، صفحة 334)

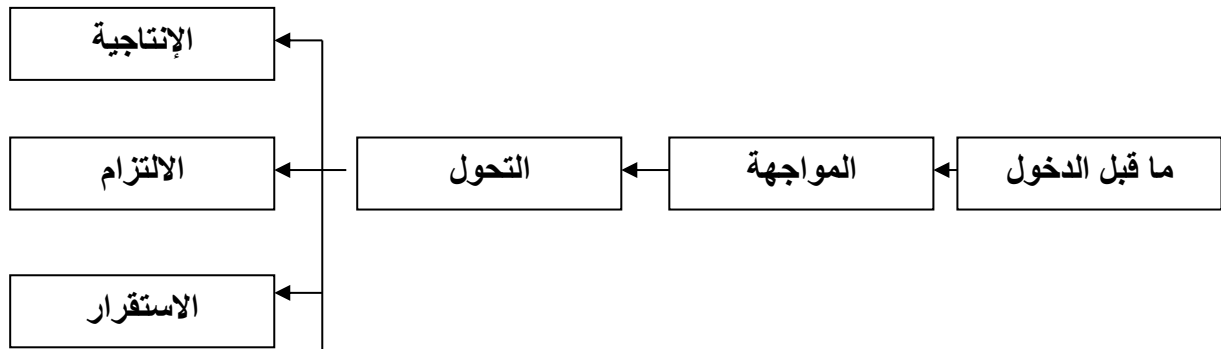
- **الإدارة العليا:** يمكن ترسيخ ثقافة المنظمة أيضا من خلال التصرفات الإدارية خاصة تصرفات الإدارة العليا، فالإدارة العليا تمتلك تأثيرا قويا على ثقافة التنظيم سواء من خلال الأقوال أو الأفعال، كما تضع إطارا لنماذج التصرف في المواقف المختلفة مثل: مدى الميل للمخاطرة، درجة الحرية في اتخاذ القرارات، المظهر اللائق، التصرفات التي تستوجب المكافأة أو الترقية أو العلاوة... الخ (المريسي ج.، الثقافة التنظيمية والتغيير، 2006، صفحة 26) ويجب عليها القيام بالأفعال والسلوكيات الظاهرة الواضحة التي تدعم وتعزز قيم المنظمة واعتقاداتها... وتوفر للعاملين تفسيراً واضحاً للإحداث الجارية في المنظمة.

-التطبيع: هو تعليم قواعد اللعبة التنظيمية وتوصيل عناصر ثقافة المنظمة إلى العاملين بصورة مستمرة، فالعاملون الجدد ليسوا على دراية بقيم واعتقادات المنظمة، وهناك إمكانية أن يقوم هؤلاء بتجاوز وخرق القيم والتقاليد السائدة، لذا ينبغي على المنظمة مساعدة هؤلاء العاملين على التكيف مع ثقافتها (حريم، 2004، صفحة 334)، وتسمى هذه العملية بعملية "التطبيع" أو "التأقلم الاجتماعي" للأفراد الجدد ويقصد بها عملية تحقيق التكيف التي تحدث للأفراد عند محاولتهم تعلم قيم وأعراف العمل في منظما تهم الجديدة، كما يعرفها البعض باختصار بأنها: " العملية التي يتحول من خلالها العاملون الجدد إلى أعضاء فعالين في المنظمة"، على سبيل المثال: عندما يلتحق فرد بعمل جديد، أو يتم ترفيته إلى وظيفة جديدة، أو يتم ترفيته إلى وظيفة جديدة أو نقله إلى وظيفة أخرى، فهو يحاول أن يتكيف مع واقعه الجديد، وحتى يتحقق له النجاح يجب أن يسعى لتحقيق التوافق مع ظروف العمل الجديد والتي قد تشمل القيام بأنشطة جديدة كالتعامل مع رئيس جديد أو مجموعة متنوعة أو مختلفة من زملاء العمل، كما قد يجد معايير جديدة مختلفة للأداء الوظيفي.....إلخ.

وعلى الرغم من أن عملية التأقلم الاجتماعي عملية مستمر يواجهها الفرد أثناء مساره المهني سواء في حركته داخل التنظيم أو بين التنظيمات، إلا أنها تبلغ مداها عندما يلتحق الفرد بالعمل للمرة الأولى وهو ما يسمى بالتحرك الخارجي - الداخلي أي التحرك من اعتباره شخصا خارجيا إلى شخصا داخليا. (المرسي ج.، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين)، 2006، صفحة 307)

وتمر هذه العملية بثلاث مراحل يوضحها الشكل رقم (12).

الشكل رقم (12) - مراحل التأقلم الاجتماعي في المنظمات -



المصدر: (المرسي ج.، الثقافة التنظيمية والتغيير، 2006، صفحة 27)

أ- مرحلة ما قبل الالتحاق: تتضمن هذه المرحلة حقيقة أن لكل فرد مجموعة من القيم والاتجاهات والتوقعات حول المنظمة والوظيفية وظروف العمل والعلاقات الشخصية قبل التحاقه بالعمل الفعلي

وتتكون ملامح هذه التوقعات خلال مرحلة الاستقطاب وعملية الاختيار ومن خلال التعامل مع ممثلي المنظمة في هذه الفترة... فيحتاج الفرد في هذه المرحلة إلى تزويده بمعلومات حقيقية وواقعية عن الوظيفة والمنظمة وظروف العمل والموقع للتأكد من بناء توقعات صحيحة وتكمن الخطورة في أن الفشل في الرقي لهذه التوقعات التي تمت خلال عملية الاختيار قد يؤدي إلى وجود معدلات دوران مرتفعة خلال الفترات الأولى للالتحاق بالعمل. (المرسي ج.، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين)، 2006، صفحة 310، 311)

ب- **مرحلة المواجهة:** وهي تلك المرحلة من عملية التأقلم الاجتماعي والتي يواجه الموظف فيها حقيقة القيم الرئيسية في المنظمة ويقارن بين توقعاته للوظيفة والزملاء والرؤساء وبين ما يحدث في الواقع العملي (المرسي ج.، الثقافة التنظيمية والتغيير، 2006، صفحة 27)، أي أن هذه المرحلة هي مرحلة الالتحاق الفعلي للعاملين الجدد بالمنظمة، فتتم عملية المواجهة بين توقعات الفرد التي يحملها وبين الواقع العملي الموجود، فإذا كانت هذه التوقعات صحيحة إلى حد ما، فإن مرحلة المواجهة تؤكد الإدراكات المسبقة لهذه الجوانب (التوقعات حول الوظائف والزملاء والمشرفين) وهو ما يعد عاملاً إيجابياً يساعد في سرعة تحقيق التأقلم، إلا أن ذلك يمثل الاستثناء وليس القاعدة، أما إذا اختلفت التوقعات عن الواقع، فإن العاملين الجدد يجب عليهم التخلص من توقعاتهم السابقة وأن تحل بدلاً منها معايير المنظمة، وهنا يمارس برنامج التأقلم الاجتماعي دوره في إزالة هذه الفجوة أو حد منها حتى لا تؤثر سلباً على أداء الموظف الجديد.

وفي الواقع، فإن ليس من المتوقع أن ينجح أي برنامج للتأقلم الاجتماعي في حل فجوة التوقعات، بل إن بعض العاملين يصطدمون بواقع وظائفهم أو بيئات عملهم ومن ثم يتركون العمل، ومن الواضح أن الاختيار الفعال والذي يتضمن العرض الواقعي للوظائف، يمكن أن يساهم في الحد من فجوة التوقعات. (المرسي ج.، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين)، 2006، صفحة 311)

ج- **مرحلة التحول:** في هذه المرحلة تحدث تغيرات تستمر لفترة طويلة نسبياً حيث يتمكن العامل الجديد من المهارات المطلوبة لإنجاز العمل، ويؤدي أدواره الجديدة بنجاح، ويجري التعديلات اللازمة بما يلائم قيم ومعايير جماعة العمل (حريم، 2004، صفحة 335) ويشعر بالراحة لمتطلبات وظيفته وللعلاقات الاجتماعية التي تتضمنها بيئة العمل، كذلك يبدأ العامل الجديد في هذه المرحلة بحل مشكلات العمل مثل: زيادة عبء العمل، أو تعارض متطلبات أداء الوظيفة أو التعارض بين الواجبات

الوظيفية والواجبات الاجتماعية... إلخ كما يزيد اهتمام العاملين الجدد بالتعرف على تقييمات أدائهم وفرص المسار الوظيفي المتاحة داخل المنظمة، أيضا في هذه المرحلة يشعر الأعضاء الجدد بالقبول من زملائهم والشعور بالاحترام والثقة المتبادلة واكتساب ثقافة وقيم العمل السائدة، كما يشعر الأعضاء هنا بالثقة في امتلاكهم المؤهلات والخبرات المطلوبة لتحقيق النجاح في الوظيفة، وتحقيق الفهم الكامل لأنظمة وإجراءات العمل ونتيجة لذلك، فإن التأقلم الاجتماعي الجيد سوف يؤثر إيجابيا على إنتاجية العامل، والتزامه وولائه للتنظيم، ومن ثم يحد من احتمالات تركه للمنظمة. (المرسي ج.، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين)، 2006، صفحة 312)

المراجع باللغة العربية:

- 1- إبراهيم عبد الهادي محمد الملجي، (2005)، الإدارة مفاهيمها، وأنواعها، عملياتها، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية.
- 2- ابراهيم لطفي طلعت، (2007)، علم الاجتماع التنظيم، القاهرة مصر، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- 3- أحمد أبو زيد، (1978)، محاضرات في الأنثروبولوجيا الثقافية، بيروت، دار النهضة العربية.
- 4- أحمد الاصفر، و عقيل أديب ، (2003)، علم الاجتماع التنظيم ومشكلات العمل، دمشق سوريا، منشورات جامعة دمشق كلية الآداب والعلوم الانسانية .
- 5- أحمد صقر عاشور، (1979)، الادارة العامة (مدخل بيئي مقارنة) ، بيروت لبنان، دار النهضة العربية .
- 6- اسامة ظافر كباره، و محمد منير سعد الدين، (2003)، برامج التلفزيون والتنشئة التربوية والاجتماعية للأطفال، بيروت، دار النهضة العربية.
- 7- الحسيني السيد، (1994)، علم الاجتماع التنظيم، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية.
- 8- السيد الحسيني، (1975)، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، القاهرة، دار المعارف.
- 9- السيد عبد العاطي ، علي عبد الرزاق جليبي، و آخرون، (1998)، علم الاجتماع الثقافي، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية.
- 10- بشير عباس العلاق، (2008)، الادارة الحديثة (نظريات ومفاهيم) ، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- 11- بلال اسماعيل محمد، (2008)، السلوك التنظيمي، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة.
- 12- بوب نيلسون، (2001)، 1001 طريقة لشحن طاقات الموظفين، ترجمة، عبد الكريم العقيل، فلسطين، مكتبة الجرير.
- 13- بيان هاني حرب، (2000)، مدخل إلى إدارة الأعمال، الأردن، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع.
- 14- جباره عطية جباره، (2001)، الاتجاهات النظرية في علم الاجتماع الصناعي، الإسكندرية، دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر .

- 15- جمال الدين محمد المرسي ، و مصطفى محمود أبو بكر ، (2002)، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية (منهج تطبيقي)، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- 16- جمال الدين محمد المرسي، (2006)، الثقافة التنظيمية والتغيير، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- 17- جمال الدين محمد المرسي، (2006)، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين)، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- 18- جيرالد جرينبرج، و روبرت بارون، (2004)، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة، رفاعي محمد الرفاعي، إسماعيل علي بسيون، السعودية، دار المريخ للنشر.
- 19- حسن تهاني، و عبد الحميد الكيال، (1998)، الثقافة والثقافات الفرعية، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية.
- 20- حسن راوية، (2004)، السلوك التنظيمي المعاصر، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- 21- حسين حريم، (2004)، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، عمان، دار الحامد للنشر.
- 22- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، (2005)، علم اجتماع النفسي (المجتمع، الثقافة، الشخصية)، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة.
- 23- خليل محمد حسن الشماع، و كاظم حمود خضير ، (2005)، نظرية المنظمة، ط2، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 24- خير الدين علي عويس ، و عصام الهاللي، (2010)، الاجتماع الرياضي، القاهرة، دار الفكر العربي.
- 25- زكريا مطلق الدوري، (2005)، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وعمليات وحالات دراسية)، الأردن، دار اليازوري العلمية.
- 26- سامية حسن الساعاتي، (1983)، الثقافية والشخصية (بحث في علم اجتماع الثقافي) ط2، بيروت، دار النهضة العربية للطباعة والنشر.
- 27- سعاد نائف برنوطي، (2004)، إدارة الموارد البشرية ط2، الأردن، دار وائل.
- 28- شارلز جاريت جونز، (2006)، الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل)، ترجمة، رفاعي محمد الرفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، ج1، المملكة العربية السعودية، دار المريخ.

- 29- شوقي محمد فرج طريف، (ب ت)، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، القاهرة، دار غريب الطباعة والنشر والتوزيع.
- 30- صالح مهدي محسن العامري، و طاهر محسن منصور الغالبي، (2007)، الإدارة والأعمال، عمان، دار وائل للنشر.
- 31- طارق طه، (2008)، الإدارة، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي.
- 32- طلعت إبراهيم لطفي، (ب س)، علم الاجتماع الصناعي، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- 33- عادل حسن، (1971)، الأفراد في الصناعة، الإسكندرية، دار الجامعات الفطرية.
- 34- عاطف وصفي، (بلا تاريخ)، الأنثروبولوجيا الثقافية (دراسة ميدانية للجالية اللبنانية الإسلامية بمدينة ديربورن الأمريكية)، لبنان، دار النهضة العربية.
- 35- عبد الحفيظ مقدم، (28-30/11/1992)، أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر، الثقافة والتسيير (صفحة 273، 274)، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
- 36- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، (2004)، السلوك التنظيمي (سلوك الافراد والجماعات في المنظمات)، القاهرة، كلية التجارة- جامعة المنصورة.
- 37- عبد الحميد مؤمن عبد العزيز، (2015)، السلوك التنظيمي في المجال الرياضي، دسوق، دار العلم و الإيمان للنشر والتوزيع.
- 38- عبد الرحمن عبد الله محمد، (1999)، علم الاجتماع الصناعي (النشأة والتطورات الحديثة)، بيروت، دار النهضة العربية.
- 39- عبد الكريم بن أعراب، (2005، 2006)، تسيير المنشأة، الجزائر، مطبوعات جامعة منتوري قسنطينة.
- 40- عبد الناصر علي حمودة، (2005)، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 41- عبد الهادي الجوهري، و ابراهيم أبو الغار، (2001)، إدارة المؤسسات الاجتماعية (مدخل سوسيولوجي)، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.

- 42- عبد الوهاب علي محمد ، (1976)، السلوك الإنساني في الإدارة، القاهرة مصر، دار الاسكندرية،
- 43- علي السلمي، (ب،س)، تطور الفكر التنظيمي، القاهرة، دار غريب للنشر والتوزيع.
- 44- علي حمدي فؤاد، (1981)، التنظيم وإدارة الحديثة (الأصول العلمية والعملية)، بيروت، دار النهضة العربية.
- 45- علي شريف، و منال الكردي، (2003)، أساسيات وتنظيم إدارة الأعمال، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- 46- علي عبد الرزاق جلبي، (1984)، دراسات في المجتمع والثقافة والشخصية، بيروت، دار النهضة العربية للطباعة والنشر.
- 47- علي عبد الرزاق جلبي، (2003)، علم الاجتماع الصناعي، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية.
- 48- علي محمد محمد، (1982)، علم اجتماع التنظيم، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية.
- 49- عمار بوحوش، (د،س)، نظرية التنظيم، الجزائر، مكتبة الشعب.
- 50- غياث بوفلجة، (1992)، مقدمة في علم النفس التنظيمي، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
- 51- كاظم حمود خضير، و موسى سلامة اللوزي، (2008)، مبادئ إدارة الأعمال، الأردن، إثراء للنشر والتوزيع.
- 52- ليليا بن صويلح، (1015/2016)، مدخل لعلم الاجتماع التنظيم والعمل مطبوعة موجهة لطلبة الماجستير تخصص تنظيم وعمل، قالمة، جامعة 08 ماي 1945 .
- 53- ماجدة العطية، (2003)، سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)، الأردن، دار الشروق.
- 54- محمد اسماعيل قباري، (1988)، المدخل إلى علم الاجتماع المعاصر (مشكلات التنظيم والإدارة والعلوم السلوكية)، الإسكندرية، منشأة المعارف.
- 55- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، (2016)، أصول الإدارة والتنظيم، الأردن، دار الجنان للنشر والتوزيع.
- 56- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، (2016)، السلوك التنظيمي، الأردن، دار الجنان للتوزيع والنشر.

- 57- محمد حسن أحمد، (2007)، إدارة التخطيط والتنظيم، عمان، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع.
- 58- محمد رفيق الطيب، (2001)، مدخل للتسيير (أساسيات، وظائف، تقنيات)، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
- 59- محمد سعيد أنور سلطان، (2004)، السلوك التنظيمي، الإسكندرية، الدار الجامعية الجديدة.
- 60- محمد عبد الفتاح الصيرفي، (2001)، البحث العلمي (الدليل التطبيقي للباحثين)، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- 61- محمد عبد المعبود مرسي، (1990)، التغيير الاجتماعي للثقافة، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية.
- 62- محمد عبد المولى الدقس، (2005)، علم الاجتماع الصناعي، الأردن، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- 63- محمد قاسم القريوتي، (2002)، نظرية المنظمة والتنظيم، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- 64- محمد قاسم القريوتي، (2010)، نظرية المنظمة والتنظيم، ط4، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.
- 65- محمود سلمان العميان، (2004)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، الأردن، دار وائل للنشر.
- 66- مصطفى كامل ابو العزم، (بلا تاريخ)، مقدمة في السلوك التنظيمي، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
- 67- مصطفى محمود أبو بكر، (2004)، المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- 68- موسى اللوزي، (2003)، التطوير التنظيم (أساسيات ومفاهيم حديثة) ط2، الأردن، دار وائل للنشر.
- 69- ناصر دادي عدون، (2004)، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي (دراسة نظرية و تطبيقية)، الجزائر، دار المحمدية العامة.

70- ناصر دادي عدون، و عبد الله قويدر الواحد، (ب ت)، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية (المؤسسة العمومية الجزائرية)، الجزائر، دار المحمدية العامة.

71- ناصر قاسيمي، (2011)، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.

المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Aktouf O. (Avril 1995) 'Mobilisation et culture de l'entreprise, in **Personnel** ANDCP, Paris N°359.
- 2- Alain Trietart, R. (1995), **Le Management**, Alger, 7ème Edition Alger Dahleb.
- 3- Cambemale Pascal et Alberto Tony ,(1999) ,**Comprendre L'entreprise**, France. Nathan.
- 4- Edward, T, (1876) ' **La Civilisation primitive**, Paris, Rienwald.
- 5- Friedberg, E, & Crozier, M, (1993), **L'acteur et le system**, 2 ème Edition, Paris, Seuil.
- 6- Gilbert, P, Guérin, F, & AL, (2005), **Organisation et comportements (Nouvelles approches – Nouveaux enjeux)**, Paris, Dunod.
- 7- Gilles , B, & Konkuyt, C, (1998), **Economie d'entreprise**, 4 édition, Paris, Dalloz.
- 8- Herskovits, M, (1967), **les bases de l'anthropologie culturelle Traduit par François Vaudon**, Paris, Edition Payot.
- 9- Lourent , P, & Bouard, F, (1997), **Economie d'entreprise**, 3 ème Edition, Paris, BTS Tom d'organisation.
- 10- Mamuse, C, (1992), **Politique Générale (langages, intelligence, Modèle et choix stratégique)**, france, Paris Economica.
- 11- R. Boudon, (1982), **dictionnaire critique de la sociologie**, paris farnce, UF paris.
- 12- Renaud, S, (1955), **Sociologie de l'entreprise(presse de sciences po)**, 2ème Edition, Paris, Ed , Dalloz.
- 13- Rocher, G, (1968), **Introduction à la sociologie générale (l'action sociale)**, Paris, HMT.
- 14- Sauvy , A, (1967), **Bureaux et bureaucratique(que sais je)**, paris france, Paris PUF.

-
- 15- Taylor, F. (1992), **La direction scientifique des entreprises**, Alger , ENAG.
 - 16- Troadec, B, (1999), **Psychologie culturelle du développement**, Paris, Armond colin.
 - 17- William Ouchi, (1982), **Théorie Z (faire face au défi japonais)**, Paris france, Inter Edition.