



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر 3

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية.



مطبوعة بيداغوجية

مقياس:

علم اجتماع المنظمات

السنة أولى جذع مشترك.

إعداد الدكتور: همال عبد المالك

محاضر (ب).

السنة الجامعية: 2021 / 2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



مقدمة

مقدمة:

تعدُّ المنظمات والتنظيمات أحد مميزات المجتمعات المعاصرة و صفة من صفاتها جاءت نتيجة للتغيير الاجتماعي وخاصة التغير التكنولوجي الذي أضحي حتمية للتغيير على المستوى السياسي والاقتصادي والاجتماعي، ما أدى إلى ضرورة دراسة كل المعوقات الوظيفية والإجابة عن مختلف الأسئلة التي تعيق الاستقرار الاجتماعي والتنمية الاجتماعية التي أساسها هيكله وتنظم مختلف التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد لإشباع حاجياتهم المختلفة بطريقة منظمة وعلمية.

وقد تولى هذه المسؤولية والمهام في حقل المعرفة العلمية الواسع علم اجتماع المنظمات أو علم اجتماع التنظيم الذي هو أحد فرع علم الاجتماع العام الذي موضوعه هو مختلف الظواهر العامة في شموليتها وينتهج في ذلك طريقة البحث عن قوانين وقواعد بطريقة علمية يتحكم فيها، كذلك نجد علم اجتماع المنظمات يهتم بتطبيق نظريات علم الاجتماع في دراسة مختلف الظواهر التنظيمية، فهو مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالنظرية العامة في علم الاجتماع بحيث يدرسُ المنظمات والتنظيمات على أساس أن المجتمعات صغيرة وفق هذا الاعتبار الذي يكون محدداً في استقلالية علم اجتماع المنظمات، فقد يكون له منهج وموضوع خاص يدرس السلوك والفعل الاجتماعي الإداري للفرد، كما أن موضوعه يعتمد على دراسة الفعل المنظم الذي يخضع لقوانين تنظيمية يلتزم بها الفرد لأداء مختلف الأنشطة والأعمال المكلف بها داخل المنظمة من أجل تحقق أكبر قدر من الجودة العالية في التسيير والأداء.

تتناول هذه المطبوعة البحث في نشأة ودور علم الاجتماع التنظيمي أو المنظمات من خلال دراسة مختلف أبعاد البنى التنظيمية والوقوف عند الكثير من المتغيرات التنظيمية حول الظاهرة التنظيمية كما تناولت هذه المطبوعة مختلف الإسهامات والمقاربات النظرية التنظيمية حول السلوك والظاهرة التنظيمية يتعرف من خلالها الطلبة على علم اجتماع التنظيم أو المنظمات وعلاقته بالمسار التكويني العلمي والمهني.

وجاءت هذه المطبوعة بخمسة محاور أساسية بغرض التغذية المعرفية للطالب في إطار

تكوينه الجامعي موزعة كما يلي:

- المحور الأول: مدخل تاريخي لنتبع مراحل نشأة ودور علم اجتماع المنظمات.
- المحور الثاني: يخص الدراسة السوسيولوجية للمنظمة على ضوء علم اجتماع المنظمات.
- المحور الثالث: ويوضح أهم المرتكزات والمقاربات النظرية التنظيمية التي تثير سؤال الأداء الوظيفي.

- المحور الرابع: يهتم بتحليل نسق الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية.

- المحور الخامس: يناقش ويحلل نظرياً السلوك التنظيمي في إطار سوسيولوجيا العمل.

المحور الأول

- مدخل تاريخي لتتبع نشأة ودور علم اجتماع المنظمات.
 - (1) - النشأة.
 - (2) - الاهتمام بدراسة المنظمات.
 - (3) - مستويات تحليل الظواهر التنظيمية.

• المحور الأول: مدخل تاريخي لتتبع نشأة علم اجتماع المنظمات:

يتصل ويرتبط علم المنظمات بعلم الاجتماع الصناعي الذي ظهر كعلم متنقل في بداية القرن 20 المعروف بعصر الكهرباء أو الثورة الصناعية التي كانت بدايتها في إنجلترا ثم انتشرت في أوروبا الغربية ثم سارت وغطت أرجاء العالم كأمریکا الشمالية وأوروبا الوسطى والشرقية وحتى القارة الإفريقية والآسيوية. إن الثورة الصناعية لم تغير الواقع المهني وأساليب المعيشة وأنماط الحياة للمجتمعات التي شملتها الثورة الصناعية. بل غيرت أيضاً تركيب سكانها وتوزيعهم الجغرافي والمهني والاجتماعي **ومختلف** العادات والقيم والأهداف الاجتماعية بحيث أصبحت هذه المجتمعات تختلف عما كانت عليه قبل فترة الثورة الصناعية، وفي ظل هذه التحولات من مشكلات إنسانية وأمراض اجتماعية أخلت بالنظام الاجتماعي وعرقلت عملية تكيف الإنسان مع مجتمعه الحديث كان لابد من ظهور علم جديد يدرس الأسباب في ذات الوقت النتائج التي تتمخض عنها ظاهرة الصناعة والتصنيع ومدى تأثيرها على بنى ومؤسسات المجتمع الذي هو علم الاجتماع الصناعي الذي يهتم بدراسة المصنع كمنظمة اجتماعية ويحاول فهم مركز وظروف العامل داخل المصنع وخارجه ودرجة تأثير العامل ببيئة المصنع وبالعامل الصناعي الروتيني الذي يزاوله⁽¹⁾.

ومما سبق يمكن القول أن نشأة علم الاجتماع الصناعي جاءت مواكبة لظهور مجتمع المصنع وما أفرزه من تغيرات تتعلق بالصناعة كظاهرة سوسيولوجية، وبكل ما أحدثته من

(1) - السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، ط 3، القاهرة، دار المعارف، 1985، ص 8.

تغيرات في الحياة الاجتماعية والاقتصادية، غير أن تطور هذا المجتمع الصناعي الحديث وتعد ظاهرة تقسيم العمل وزيادة التخصص الوظيفي وإتساع نطاق العمل التنظيمي وفاعلية الدور الذي يؤديه هذا التنظيم في الحياة الاجتماعية جعل العالم الأمريكي روبرت بريثيوس يطلق على المجتمع الحديث اسم المجتمع التنظيمي، الذي يشهد باستمرار حالة من التغير والتطور استدعى ضرورة وجود تخصص معرفي أكثر شمولية لا يختص فقط بدراسة تنظيم المصنع لكنه يهتم بالدراسة والاهتمام كل التنظيمات البيروقراطية مهما كانت طبيعتها والتغيرات التي تحدث داخلها وما قد يترتب عليها من مشكلات تنظيمية، لذلك فقد ظهرت الحاجة إلى ميدان جديد من ميادين الدراسة في علم الاجتماع لدراسة التنظيمات، هذا الميدان يهتم بدراسة كل ما يتعلق بالمنظمات من الناحية الاجتماعية أو ما يسمى بعلم اجتماع المنظمات، الذي يهتم بتطبيق نظريات علم الاجتماع ومناهجه وأدواته البحثية في دراسة المنظمات ذات الأنماط المختلفة والأهداف المتباينة، ويستمد علم اجتماع المنظمات مكانته ودوره من خلال علاقته الوثيقة بالمرتكزات النظرية العامة في علم الاجتماع العام وكذا أهمية المنظمات ودورها في الرفع من مستوى التنمية الاجتماعية في المجتمع. وتوجد عوامل كثيرة أسهمت في حدوث النمو التنظيمي الذي شهدته المجتمعات الحديثة من أهمها الاختلاف الشاسع الذي تتميز به ظروف وجوانب الحياة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية أو ما فرضه ذلك الاختلاف من ظهور منظمات جديدة تستجيب للظروف وحركة التغير الاجتماعي. وتتلاءم مع الوظائف الجديدة

والأنشطة المستحدثة التي ظهرت نتيجة تعقد مظاهر الحياة وتداخلها، وفي هذا الإطار وضع

المفكر إيزنشتات (Eisenstadt) الظروف التي ساهمت على النمو التنظيمي فيما يلي:

- تباين الأدوار والمراكز بدرجة عالية في المراكز والمتطلبات النظامية في المجتمع.

- السعي وراء تحقيق مصالح المجتمع قبل مصالح أي جماعة.

- تشابك وتعقد الواقع المعيشي وخلل في نظمه.

- المسؤولية الاجتماعية عند أداء وممارسة مختلف الوظائف الاجتماعية والاقتصادية.

- ظهور تنافس بين مختلف الجماعات الاجتماعية فيما يخص تحقيق وإشباع الحاجات

والأهداف حول الموارد المفقودة.

وفيما يخص الظروف الاجتماعية التي ساهمت على تطور الظاهرة التنظيمية داخل

المصنع التي خلقت عدداً من التغيرات انتشرت في مختلف نواحي المجتمع ونتج عن هذا تطور

ملحوظ في منهجية التربية والتعليم والتفكير العلمي زاد من انتشار الوعي الجمعي في مختلف

المجالات الاجتماعية وخاصة المنظمات الكبيرة التي لا يمكن النظر إليها على أنها مجرد

صناعات معقدة، ميزتها الأساسية وجود ماكينات كبيرة الحجم، بل أنها فضاءات خاصة تُمارس

فيها علاقات مهنية ذات بعد سوسيولوجي خاص لأنها تعتمد على موارد بشرية داخل هذه

البناءات(1).

(1)- محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، ط 3، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1986، ص 47.

(2) - الاهتمام بدراسة المنظمات:

يمكننا القول في هذا الإطار أن المنظمات ليست اكتشافاً جديداً ابتدعه الإنسان الحديث بل أن التاريخ والموروث الثقافي يوضحنا لنا أن مختلف الحضارات القديمة أقامت منظمات مختلفة لتحقيق أهداف متباينة على أساسها تمكن الحكام من تدعيم حكمهم وفرض سياستهم، فقد شهدت الحضارة الصينية منذ آلاف السنين منظمات ساعدتهم على تشييد الجدار الصيني العظيم وبناء مشروعات ري هائلة ونفس الشيء نجده عند حضارة مصر القديمة عندما أقاموا منظمات مكنتهم من بناء الأهرامات، واستمرت الحضارة الرومانية بإقامة منظمات تجارية غاية التعقيد مكنتهم من تحقيق أهدافهم، وما يلاحظ على هذه المنظمات أنها كانت محدودة النطاق لأنها لم تكن تستوعب سوى القليل من الأفراد في المجتمع وكانت تعتمد الأسس التقليدية حسب طبيعة البيئة الاجتماعية ومحدداتها التنظيمية التي تختلف تماماً عن عصرنا الحالي الذي نشهد فيه تزايداً في وجود المنظمات حيث أصبحت أكبر حجماً وأكثر تعقيداً وأحسن فاعلية كفاءة وعقلانية، وخاصة عند ظهور الثورة الصناعية وتطورها التي أفرزت تطوراً في وسائل المعرفة التي أدت إلى بروز منظمات حديثة تدفع عمليات التنمية والتطور حسب ما يقتضيه العصر الحديث، كالتصنيع، والتطور في وسائل الاتصال ومختلف الخدمات، مما انعكس هذا على نشوء وتطور المنظمات الصناعية والتجارية والعلمية والخدماتية في كافة مجالات الحياة

البشرية الأمر الذي أدى بعلماء الاجتماع إلى الاعتقاد بأن السبب في اختفاء المجتمعات القديمة هو أن منظماتها أصبحت لا تتوافق مع طبيعة التغيرات الصناعية والتكنولوجية⁽¹⁾.

الأمر الذي دعا إلى ضرورة إنشاء منظمات حديثة تتلاءم وتتسجم مع طبيعة هذه التغيرات الاجتماعية الحديثة، ويرتبط انتشار المنظمات بالاختصاص في تقسيم العمل المتنامي في الواقع المعيشي، حيث كلما توسع تقسيم العمل وزاد التخصص دقة وتعقيد كلما زادت الحاجة إلى التوجيه والتنسيق، وهذا ما نجده في المنظمات الحديثة، حيث يعتبر تنظيم سلسلة من المهام ضروري من أجل تنسيق عدد من العمليات المتخصصة وبذلك أصبح من الضروري أن يمتلك بعض الأفراد السلطة لتنظيم وتوجيه نشاطات الآخرين.

- علاقة علم اجتماع المنظمات بعلم الاجتماع العام:

على الرغم من استقلالية علم اجتماع المنظمة عن علم الاجتماع نسبياً إلا أن هناك علاقة تكاملية تبادلية بين الميدان الدراسي ففي علم اجتماع المنظمة وعلم الاجتماع كعلم الاجتماع المهني وعلم الاجتماع الصناعي، وكذلك مختلف الدراسات التي تتناول في دراستها تنظيمات إدارية وثقافية وسياسية، كما يسعى ويُحاول المفكرون المختصون في علم اجتماع المنظمات إلى توسيع أطره التصويرية من خلال الالتقاء والتكامل المعرفي بينه وبين علوم الاقتصاد والسياسة وعلم النفس والإدارة⁽²⁾.

(1) - السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، ط 3، القاهرة، دار المعارف، 1985، ص 12.

(2) - باركر وآخرون، علم الاجتماع الصناعي، ترجمة: محمد علي محمد وآخرون، الإسكندرية، منشأة المعارف، 1972، ص 106.

ولا شك أن هناك تداخلاً بين موضوع علم الاجتماع الصناعي وعلم اجتماع المنظمات ويتجلى هذا في تعريف جون سميث (John Smith) لعلم الاجتماع الصناعي بأنه دراسة العلاقات الاجتماعية داخل المصانع والمنظمات إلى جانب دراسة التأثير المتبادل بينها وبين المجتمع المحلي⁽¹⁾.

من خلال هذا التعريف نلاحظ أن موضوع علم الاجتماع الصناعي شامل وواسع لأنه يدرس العلاقات الاجتماعية في جميع المنظمات الصناعية وغير الصناعية، وهذا ما يؤكد اتزيوني (Amitai Etzioni) عندما اعتبر أن النظرية التنظيمية تتميز بدرجة عالية من النمو والتكامل وهي صالحة كمرتكز أساسي يسوق للبحوث التي تجري على التنظيمات الصناعية.

كما يرتبط علم الاجتماع المهني بدراسات علم الاجتماع المنظمات حيث تتجسد منظمات العمل في شكل التنظيمات البيروقراطية التي أصبحت من أهم موضوعات الدراسة في علم اجتماع المنظمات، إلا أن تركيز علم الاجتماع المهني يتجدد في النظر إلى الأدوار المهنية داخل التنظيمات الاجتماعية كوحدات مرتبطة بالإطار الاجتماعي العام ويهتم مُنظروا علم اجتماع المنظمات بالمنهج الذي تتربط به المهن وذلك لغرض وضع الإطار التنظيمي للبناء الاجتماعي والعمل على تحقيق المواءمة بين الأهداف التي تتغير وظواهر الصراع التي قد تظهر عند مرحلة المواكبة والتكيف مع الظروف الجديدة⁽²⁾.

(1) - المرجع نفسه، ص 107.

(2) - كمال عبد الحميد الزيات، علم الاجتماع المهني، القاهرة، مكتبة الشرق، 1980، ص 72.

ومما سبق يمكن أن نعتبر علم اجتماع المنظمات أحد الميادين التي استقلت نسبياً على علم الاجتماع العام رغم وجود ارتباط وتكامل معرفي في موضوع علم اجتماع المنظمات وميادين الدراسة في علم الاجتماع ونخص بالذكر علم الاجتماع المهني والصناعي.

(3) - مستويات تحليل الظواهر التنظيمية:

تُعد المنظمات بمثابة بُنى رسمية وغير رسمية لها تأثير كبير في الحياة المعيشية للأفراد لأن القرارات الصادرة من هذه المنظمات تؤثر تأثيراً مباشراً أو غير مباشر في الحياة الاجتماعية، كما أنها تسيطر على مجالات عديدة في حياتنا مثل التربية والتعليم والصحة وممارسة السياسة والتجارة وغيرها.

كما تقوم المنظمات بدور فعال في تحديد وتوجيه السلوك التنظيمي لأعضائها من خلال

منطلقين رئيسيين هما:

أولاً: الأفراد في المجتمع لا يمارسون نشاطاتهم كأعضاء في المنظمات من منطلق كفاءتهم وقدراتهم الخاصة بهم بل هم مجبرين على طاعة الأوامر حسب القوانين والالتزامات التنظيمية، وفي هذا السياق تساعدُ دراسة الظواهر التنظيمية على تهيئة الظروف الكافية لانتساب الأفراد إلى المنظمات واعتبارهم أعضاء يكلفون بممارسة مختلف الأنشطة، وكذا تحديد ماهية القواعد التي من خلالها تم اختيار عضويتهم⁽¹⁾.

(1) - عبد الله عبد الرحمن، علم اجتماع التنظيم، ط 2، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2003، ص 27 - 28.

ثانياً: يلعبُ التميز بين مختلف الأنشطة التي تقوم بها المنظمات في المجتمع دوراً هاماً في انتساب نوعية أعضائها، ويلعب كذلك تحليل الأنشطة والظواهر التنظيمية من خلال دراسة مقارنة تعتمدُ على نوعية النشاطات السابقة ويكون ذلك بإبراز أوجه التشابه والاختلاف بين طبيعة أهداف المنظمات ونوعيتها سابقاً وحاضراً لإدراك مدى أهمية زيادتها ومدى تأثير التغيير التكنولوجي عليها.

وهكذا تمثل المنظمات كياناً اجتماعياً منظم بطريقة هادفة من أجل تحقيق أهداف مسطرة، سيماتها تقسيم العمل والسلطة التنظيمية ومصادر ممارستها، لأنها المركز الذي يتحكم في الجهود ويضبطها ويتحكم في الأنشطة ويوجهها نحو الأهداف التنظيمية من خلال مراجعة الأداء الوظيفي وعند ظهور معوقات وظيفية يتم استبدالها ببدائل تكيفية⁽¹⁾. وعند تحليل الظواهر التنظيمية يقترح السيد الحسيني أربعة مستويات مؤكداً ضرورة الفصل بينها عند التحليل وهي:

- دراسة المنظمة في إطار علاقتها بالبيئة التي تمارس فيها أنشطتها.
- لا بد من اعتبار المنظمة وحدة اجتماعية.
- تكون المنظمات سلسلة تكاملية في إطار علاقة تبادلية مع مختلف المنظمات الموجودة في المجتمع.
- دراسة المنظمات على ضوء السمات الشخصية والثقافية التي تميز أعضائها⁽²⁾.

(1) - عبد الله عبد الرحمان، علم اجتماع التنظيم، ط 2، مرجع سابق، ص 29.

(2) - علي ليلة، البنائية الوظيفية في علم الاجتماع، القاهرة، دار المعارف، 1981، ص 33.

وفي هذا السياق التنظيمي يعتبر سعد مرسي بدر المنظمة على أنها بناء وكيان تاريخي ينتج السلع أو يقدم الخدمات ويمارس القوة والضبط، ويقوم بتوزيع عنصرين نادرين هما السلطة والمال(1).

يوضح سعد مرسي بدر في هذا التعريف ويكشف العلاقة الوطيدة بين المنظمات وبين البيئة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي تترعرع فيها المنظمات، فهو يحل علاقة البنى الاجتماعية والاقتصادية والسياسية على مختلف الأنشطة التنظيمية، وقد حدد ثلاث مستويات تخضع لها الظواهر التنظيمية عند التحليل وهي:

- النوع الأول من التحليل هو ذلك النمط الذي يعتمد على تحليل العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تقوم بين شخصين أو أكثر كالعلاقة التي تكون بين الرئيس والمرؤوس.
- النوع الثاني من التحليل يتم على مستوى الجماعة مثل تحليل السلوك التنظيمي الذي يكون بين مستوى السلطة الإدارية والعمال.
- النوع الثالث من التحليل يقع على مستوى المجتمع بحيث يدرس المجتمع بكل أنساقه ومكوناته(2).

وكما هو مُتدارس في علم الاجتماع العام الذي يقوم فيه التحليل على مستوى الأنساق والوحدات الصغرى أو الكبرى، نجدُ تحليل الظواهر التنظيمية التي هي موضوع علم اجتماع المنظمات على مستوى الأنساق الصغرى والكبرى بحيث يتم تحليل العلاقات بين أفراد جماعات

(1) - سعد مرسي بدر، الإيديولوجية ونظرية التنظيم، ط 3، القاهرة، دار المعرفة الجامعية، 2000، ص 4.

(2) - المرجع نفسه، ص 6.

- العمل في وسط المنظمة ودراسة سلوكها التنظيمي، وكذا يتم التحليل التنظيمي على مستوى الأنساق الكبرى وهنا يتم دراسة المنظمة في كُليتها بحيث يتم دراسة المنظمات من خلال علاقتها المتبادلة والمتداخلة مع بعضها البعض ويتمُّ تحليل وقراءة العلاقات القائمة بين المنظمات والمجتمع الذي يوجد فيه، وهذا ما يطرحه كل من المفكرين مُولر (Muller) وفُورم (Fromm) حول مستويات تحليل الظواهر التنظيمية أين أرجعوها إلى أربع مستويات رئيسية هي:
- المستوى الأول: تحليل العلاقة بين المنظمة والمحيط الذي تتواجد فيه.
 - المستوى الثاني: يقع على ضرورة دراسة وتحليل أشكال وأنماط التفاعل المتبادل بين جماعات العمل الرسمية وغير الرسمية.
 - المستوى الثالث: يتمثل في دراسة نمط العلاقات الشخصية بين الأفراد المتواجدين في مختلف الجماعات المهنية داخل المنظمة.
 - المستوى الرابع: ضرورة دراسة الأفراد كأعضاء في المنظمة يشغلون مراكز مختلفة ولهم أدوار محددة⁽¹⁾.

الأهداف التعليمية للمحور:

(1)- طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، القاهرة، دار غريب للنشر والطباعة، 2007، ص 18 - 19.

يهدف هذا المحور إلى تزويد الطالب بالمعلومات التي تمكنه:

- 1- التعرف على الظروف التاريخية والموروث الثقافي الذي أدى إلى ظهور علم اجتماع المنظمات وكذا مدى أهمية الرجوع إلى المنطلقات الفكرية والدراسات السابقة لتلقي المعرفة الحاضرة من أجل الإبداع في التفكير العلمي.
- 2- أهمية دراسة المنظمات ومدى الاهتمام بها
- 3- التعرف على أهم المستويات التحليلية فيما يخص الظواهر التنظيمية.

المحور الثاني

- الدراسة السوسيولوجية للمنظمة على ضوء علم اجتماع المنظمات.
- (1) - تعريف ماهية المنظمة.
- (2) - الميزات الرئيسية للمنظمة.
- (3) - علاقات العمل والتشكيلات المهنية داخل المنظمة.
- (4) - أنواع المنظمات.
- (5) - مبادئ وأساسيات المنظمات من منظور ممارسة الأوضاع التي تكون عليها المنظمة.
- (6) - المرتكزات الأساسية في دراسة السلوك التنظيمي في المنظمة.

• المحور الثاني: يخص الدراسة السوسولوجية للمنظمة على ضوء علم اجتماع المنظمات:

(1) - تعريف وماهية المنظمة:

تعرف المنظمة التراث النظري الثقافي الأمريكي على أنها اتفاق أو عقد بين شخصين أو أكثر على تحقيق هدف ما مشترك، ويعرفها المفكر روجرز (Rogers) على أنها نسق ثابت من الأفراد الذين يشتغلون مع بعض في إطار هيكل السلطة ونظام تقسيم العمل وذلك لتحقيق أهداف مشتركة، يؤكد هذا التعريف على ميزة مهمة من ميزات المنظمة وهي صفة الاستقرار عبر الوقت.

إن الاستقرار النسبي للمنظمة يوفر ظروف ملائمة ودراسة إستشرافية من أجل التنبؤ بكيفية تحقيق الأهداف المرجوة كما اغفل هذا التعريف المكون والبناء الإيديولوجي للمنظمة وخاصة الاقتصادية: لأن الأفراد في المنظمة ليس بالضرورة عليهم أن يسعوا إلى تحقيق أهداف مشتركة وخاصة في المنظمات الاقتصادية التي تكون فيها أهداف العمال مخالفة تماماً لأهداف السلطة التنظيمية أو أهداف المالكين، وكتعريف عام يعرف شين (Shen) المنظمة بأنها نشاط يقوم به عدد من الأفراد في إطار عقلائي رشيد يقوم على التنسيق وذلك للوصول إلى أهداف مشتركة ومحددة عن طريق نظام لتوزيع السلطة وتقسيم العمل، مع الأخذ في الحسبان أساليب ديناميكية جديدة تراعي دوافع الأفراد ونشاط الجماعات وكذا العلاقات الموجودة بين مختلف الجماعات والأفراد مع الاهتمام أكثر بتأثر البيئة الخارجية في نشاط المنظمة⁽¹⁾.

(1) - مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992، ص 35.

وفي هذا الإطار وضح شين العوامل التي لها علاقة في تعقيد دراسة المنظمات كأنساق

مفتوحة فيما يلي:

- يصعب تحديد تعريف حدود النسق وضبط محيطه الخارجي.
- تعدد وكثرة وتوسع أهداف ووظائف المنظمة.
- تتشكل المنظمة من عناصر تمثل البيئة الخارجية يتفقون أحياناً في أهدافهم وتوجهاتهم ويتناقضون أحياناً أخرى.
- تغير البيئة نفسها وخاصة التغير التكنولوجي على المستوى السياسي والاجتماعي والاقتصادي وحتى البنى الاجتماعية.

إنه من الأهمية عند دراسة أي منظمة تحديد مفهومها لأن السلوك الذي يقوم به الأفراد يتأثر بالهيكل التنظيمي للسلطة. وعمليات الاتصال الإداري والحوافز وحتى العوامل البيئية والنفسية والاجتماعية، وهنا نجد أن السلوك التنظيمي للأفراد يختلف من منظمة لأخرى وذلك حسب الإطار الإيديولوجي والتنظيمي الذي تتخذه المنظمة كمرجعية تنظيمية⁽¹⁾.

وتعتبر المنظمة وسيلة للإنجاز وليس هدفاً بحد ذاته والآلية التي يتم من خلالها الوصول للأهداف المتوخاة بشكل جيد وفعال وقد تعددت التعريفات لمفهوم المنظمة، فنجد تالكوت بارسونز (Talcott Parsons) يعرفها على أنها «وحدات اجتماعية تُقام وفقاً لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهدافاً محددة»⁽²⁾.

(1) - مصطفى عشوي، مرجع سابق، ص 36.

(2) - طلعت إبراهيم لطفى، علم اجتماع التنظيم، القاهرة، دار غريب للنشر والطباعة، 2007، ص 23.

ويعرفها ستيفن روبنز (Stephen Robbins) على أنها «كيان إجتماعي منسق بوعي وله حدود واضحة المعالم ويعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف»⁽¹⁾، إن تعريف ستيفن للمنظمة تعريف بسيط ويخدم الغرض المتمثل في بساطة التداول وسهولة التعرف على الجوانب المختلفة للمنظمة حيث يتضح لنا أن المنظمة تتميز بسمات هي:

• المنظمة كيان اجتماعي يضم مجموعة من الأفراد والجماعات تجتمع بتخطيط مسبق وليس بمجرد الصدفة.

• وجود إطار محدد المعالم يحدد هوية أعضاء الجماعة التي تتضوي تحت لوائه، ولا يُعطى الأفراد هذا الولاء ولا يتوقع التنظيم ذلك منهم. إلا مقابل ما يتلقونه من بدلات مادية ومعنوية تتمثل بالأجور ومزايا العمل الأخرى من تأمينات صحية واجتماعية وخدمات مختلفة تتفاوت في شموليتها من منظمة إلى أخرى.

• وجود رابطة استمرارية في العلاقة بين العاملين في المنظمة بحيث يكون هذا الارتباط على أساس دائم نسبياً وليس أمراً عرضياً، ولا يقصد بذلك عدم استطاعة العضو الانفكاك من المنظمة فهنا أمر ممكن ويحصل عند انتقال الموظف من تنظيم آخر أو الاستقالة أو التقاعد ولكن المقصود هو أن ينظم للمنظمة كل من تتوافر لديه نية الاستمرار في العمل.

• وجود أهداف تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال توزيع الأدوار المختلفة على مختلف العاملين ومن الضروري أن يتفهم الجميع هذه الأهداف حتى تكون أعمالهم موجهة نحو

(1) - محمد قاسم القزويني، نظرية المنظمة والتنظيم، الأردن، المطابع المركزية، 2008، ص 49.

تحقيقها، ويعتمد نجاح المنظمات على مدى وضوح هذه الأهداف لدى الجميع فكلما كانت الأهداف واضحة للجميع كانت إمكانيات النجاح في تحقيقها أقرب للتحقيق والعكس صحيح⁽¹⁾.

إن ما نسمعه من كلام عن المشاكل الإدارية تحت عناوين مختلفة يرجع في بعض منه إلى غموض في الأهداف وإلى عدم إدراك العاملين لها، ولعل أهم تفسير لهذه الظاهرة هو أنه هناك كثيراً من المنظمات وخاصة مجتمع الدول ومما يؤدي إلى تفرغ المؤسسات أو الترهل الإداري سبب تسييس الوظائف الإدارية واللجوء للتعيينات تحت ضغوط البنى الاجتماعية التقليدية منها والحديثة ونعني بها تأثير القبلية والعصبية أو الضغوط السياسية.

(2) - الميزات الرئيسية للمنظمة:

لضمان استمرارية المنظمة ودوامها وتحقيق أهدافها لخص لنا كل من بورتير (Porter) ولولر (Lawler) صفات رئيسية وأساسية لاستمرار المنظمات في أداء وظائفها في المجتمع فيما يلي:

- لا بُد أن تتكون المنظمة من فردين أو أكثر ومن جماعات عمل رسمية وغير رسمية.
- التوجه: وهو الدراسات الإستشرافية للمنظمة تخص تحقيق خدمة مصالح الأفراد العاملة، ولثبات دورها في التنمية الاجتماعية للمجتمع فالأهداف متعلقة بإشباع حاجات معينة.

(1) - محمد قاسم القزويني، مرجع سابق، ص 52 - 53.

• الأساليب: تنتهج السلطة التنظيمية الممارسة في المنظمة أسلوباً تنظيمياً مقصوداً لتحقيق

الأداء والسير الفعال ويتم ذلك بمراعاة توزيع العمل وتقسيم الأدوار والتنظيم الهرمي للسلطة وكذا الاهتمام أكثر بعمليات الاتصال الأفقية والعمودية والخطية، والدائرية وغيرها.

• الاستمرارية عبر الزمن: إن ضمان إستمرارية المنظمات يُوفدُ جواً من الطمأنينة والإحساس بالاستقرار المهني والأمن للأفراد الأمر الذي يدفعهم إلى بذل مجهود أكثر.

• التنسيق الواعي: يتم التنسيق الواعي للنشاط الذي يقوم به الأشخاص بالاعتماد على الأسلوب العقلاني الرشيد في عمليات التخطيط والتنفيذ والتقييم⁽¹⁾.

(3) - علاقات العمل والتشكيلات المهنية داخل المنظمة:

1- الأفراد في المنظمة: باعتبار المنظمة وحدة اجتماعية تضم عدة أفراد يمارسون بصفة رسمية وظائف وأنشطة مهنية كما يقومون بعمليات أو سلوك هادف غير محدد بصفة رسمية، كنمط للاتصال اللارسمي، والسلطة اللارسمية، وغير ذلك من أنواع السلوكات التي تهدف إلى الوصول إلى حاجات خاصة سواء كانت نفسية أو اجتماعية غير مسطرة في التنظيم الرسمي وغير الرسمي، إلا أنه يوجد صدام وتناقض بينهما يؤدي في أغلب الأحيان إلى عرقلة العمليات الإنتاجية المختلفة ويؤدي إلى صراع مهني بين السلطة التي تصدر القرارات والمنفذين.

وفيما يخص إنتساب الفرد في المنظمة فإنه وبالرغم من توظيف المنظمة لجهود ومهارات وخبرات الأفراد لفرد ما، فنجد أن هذا الفرد لا يوظف كل ما يملك من قوة فكرية وبدنية في

(1) - مصطفى عشوي، مرجع سابق، ص 28.

منظمة واحدة، ونجد هذا الشخص قد يكون منتسب في أكثر من منظمة، فنجده يوظف مهارته اليدوية في منظمة ما مثلاً، ويوظف تفكيره وإنتاجه الفني في منظمة أخرى، وهذا ما أدى بالعمال في كثير من الدول إلى الشعور بالاغتراب رغم كل المحاولات والدراسات التي توصلت إلى ضرورة إدماج العمال في عمليات التسيير واتخاذ القرارات⁽¹⁾.

2- الجماعات في المنظمة: تتكون جماعة العمل في المنظمة من فردين أو أكثر ويحدث هذا نتيجة التفاعل الاجتماعي بين مختلف المستويات المهنية في المنظمة وكذا نتيجة تأثير البنى الاجتماعية ومكونات الهوية الاجتماعية وتتقسم جماعات العمل في المنظمة إلى قسمين رئيسيين هما:

(1) - جماعات العمل الرسمية: وتكون عن طريق تعيينات بأوامر من الوصاية لإنجاز أنشطة معينة في المنظمة يكون فيها الإطار القانوني الصادر من الهيئات العليا التشريعية كمحدد لتوزيع السلطة وهيكله مختلف المستويات التنظيمية، كما يمكن حلها وبصفة رسمية وفي أي وقت مناسب لذلك، وتُنشأ هذه الجماعات لتسهيل عمليات الاتصال التنظيمي والتنسيق بين مختلف المستويات التنظيمية، وبالرغم من الطبيعة الرسمية التي تتحكم فيها الطبيعة الموضوعية، يبقى التعامل الاجتماعي بين الأفراد عنصراً فعالاً في تغير توجه هذه الجماعات الرسمية إلى جماعات لا رسمية⁽²⁾.

(1) - المرجع نفسه، ص 40.

(2) - مصطفى عشوي، مرجع سابق، ص 40.

(2) - جماعات العمل غير الرسمية: هي جماعات عمل تعين بصفة رسمية لأداء أنشطة معينة في المنظمة، ولكن تؤدي عملية التفاعل الاجتماعي بين أفرادها إلى نشوء علاقات غير محددة في النظام الرسمي وتصبح هي الإيقاع الرسمي العملي في إنجاز مختلف الأنشطة الرسمية في المنظمة وبالتالي تصبح هذه السلوكيات الغير رسمية عاملاً مهماً في إدارة المنظمات، لكن ما نلاحظه اليوم في المنظمات المعاصرة، أنها أغفلت أهمية ودور هذه الجماعات التي تأخذ بعين الاعتبار من طرف المسؤولين الذين يمارسون السلطة التنظيمية في مختلف المنظمات ولا بد من تكوين بيئة نفسية إجتماعية تساعد على الجمع بين التنظيم الرسمي والغير رسمي وهذا ما تقطن عليه منظري المدرسة السلوكية وخاصة الدراسة التي أجريت على مصانع "هاوثورن" أواخر القرن 20 على دور الجماعات اللارسمية في تحديد كمية الإنتاج، حيث توصلوا إلى الدور الفعال لهذه الجماعات في الاتصال وتنظيمه بصفة لا رسمية كالحصول على المعلومات وطرق توزيعها أفقياً وعمودياً دون المرور على السلم التنظيمي للسلطة، كما توصلوا إلى دور الجماعات الغير الرسمية في تقنين الكمية من الإنتاج في حد معين، وكذا الدور السريع لهذه الجماعات في الاتصال السريع وتوزيع وسلاسة المعلومات وما نتج عن ذلك أحيانا من المعلومات المغالطة وكيفية تمرير الشائعات لخلق الصراع ثم الإنسداد⁽¹⁾.

(1) - مصطفى عشوي، مرجع سابق، ص 41.

(3) - العلاقة بين الفرد والمنظمة: تتحد علاقة الفرد بالمنظمة بعدة طرق منها طرق كلية وأخرى جزئية، فالكلية منها تتمثل في طبيعة المنظمة من حيث التأسيس والمكون الإيديولوجي، كالمنظمات الرأسمالية والاشتراكية على حسب التوجه الإيديولوجي للدولة التي يتواجد فيها. أما الإطار الجزئي فيتمثل في الإطار التنظيمي للسلطة الممارسة وأنواع الاتصالات الرسمية ومختلف المستويات التنظيمية التي تؤثر في السلوك التنظيمي للأفراد سواءً تتعلق بعمليات الإنتاج والعمل المباشر وغير المباشر.

(4) - المنظمة والفرد وسؤال الحاجة: إن الشيء المؤكد في العلاقة هو أنه لا يمكن للمنظمة أن تظهر في الوسط الاجتماعي بدون تواجد الأفراد وهذا شرط أساسي لاستمرارها في أدائها الوظيفي لابد من وضع قوانين وتعليمات تتعلق بانتقاء الأفراد وتكوينهم وتوزيعهم على مختلف المستويات المهنية، وعلى المنظمة أن تسير التغيير الاجتماعي الذي يفرزه التغيير التكنولوجي وذلك باختيار الكفاءات المطلوبة وفق معايير مضبوطة تتطلبها مراكز العمل في المنظمة⁽¹⁾. وبالرغم من أهمية عملية الاختيار في ضمان الخبرة والأداء وتحقيق الأهداف المرجوة، فإن هذه العمليات تبقى محل نقد وذلك لبعض المعوقات التنظيمية التي تخل بهذا النسق الذي يهتم باليات استقطاب المورد البشري.

(5) - الفرد والمنظمة من منظور الحاجة: أصبحت اليوم حاجة الفرد للمنظمة ضروري جداً وخاصة في هذا العصر الذي يتميز بمجتمع المنظمات الذي يهتم اهتماماً واسعاً بالأفراد قبل

(1) - المرجع نفسه، ص 43.

ولادتهم وذلك بتهيئة كل الظروف في إطار التنشئة الاجتماعية لتأهيل الأفراد عند بلوغهم سن الرشد لممارسة مختلف الأنشطة في المجتمع، فيتلقى الفرد العناية والحماية من الولادة من طرف منظمات عديدة كالمدارس والعيادات ومختلف المنظمات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وتسعى إلى إشباع مختلف الدوافع والغرائز بطرق سلمية ومنظمة وذلك لتحقيق حياة متوازنة⁽¹⁾.

وبصفة عامة فإن العلاقة بين الفرد والمنظمة هي علاقة تفاعلية تكاملية مستمرة وذلك لحاجة كل من الفرد والمنظمة لبعضهما ومن أمثلة ذلك مختلف العمليات الاتصالية التنظيمية وكذا دوافع العمل وعمليات الرضا المهني ومستويات الإشراف والقيادة التنظيمية.

(4) - أنواع المنظمات:

كان الاتفاق بين المنظرين في الفكر التنظيمي على مجموعة من القواعد حددوا فيها أوجه التباين والاختلاف بين المنظمات تتمثل هذه القواعد فيما يلي:

(1) - البيئة التكوينية للمنظمة: تعد البيئة التكوينية للمنظمة أحد الأسس الهامة في تغير الاختلاف فيما بينها، التي تنتج لنا هذه الأنواع.

• المنظمات التلقائية: يكون فيها الفرد نقطة أساسية ومحورية، حيث يلعب الفرد في تكوينها دوراً ملحوظاً ويجد الفرد نفسه تلقائياً عضواً فيها بحكم الانتماء الأسري أو العصبي في إطار رابطة الدم ومن أمثلتها الأسرة القبلية

(1) - مصطفى عشوي، مرجع سابق، ص 44.

• المنظمات المشرفة: وهذه المنظمات تسعى للوصول إلى تحقيق أهداف مسطرة وذلك باستغلال الظروف البيئية وغيرها كما أن التفاعل بين أفراد المجتمع يساعد على تكوينها وتحقيق الأهداف الذاتية والجماعية، حيث يُعد شرط تلبية الحاجات المختلفة أساسياً عند الانتساب إليها ونذكر منها، مختلف المدارس التعليمية، والمؤسسات الجامعية المنظمات الثقافية، المؤسسات الصحية وغيرها⁽¹⁾.

(2) - الانتماء إلى المنظمة من منظور الدافع: وهنا يمكن التمييز بين نوعين من الدوافع هما:

• دوافع شخصية: وفي هذه الحالة يسعى الفرد للانتماء إلى المنظمة وذلك لتحقيق وإشباع حاجات مادية أو معنوية، ويكون ذلك من خلال تفاعله النفسي والاجتماعي في هذه المنظمات، ومن أمثلة ذلك المنظمات المهنية، الحركات النقابية العمالية المتحكمة مختلف جمعيات المجتمع المدني.

• دوافع اجتماعية: يعتبر هذا المعيار من المعايير المفضلة في عملية تصنيف المنظمات لأنها تتميز بمعيار المنظمة الذي من خلاله يمكن التمييز وعليه نذكر الأنواع الآتية:

(1) - المنظمات العمومية: وهذا النوع من حيث الملكية فإنها غالباً تعود إلى السلطة الحاكمة (الدولة) أما في حالة الشراكة في ملكيتها فإن أنشطة التسيير تخضع إلى قوانين ونظم تتجه إلى الخدمة العامة، بحيث تقدم للزبائن خدمات و سلع بأسعار مقبولة تتماشى مع الدخل الفردي

(1) - عمر وصفي عقيل، المنظمة ونظرية التنظيم، ط 3، الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع، 2002، ص 17.

ومستوى المعيشة ومن أمثلة ذلك مؤسسات الخدمات العمومية المنزوية في مهام المنظمات العمومية التي تقدم مختلف الخدمات لأفراد المجتمع.

(2) - المنظمات التجارية: هذه المنظمة مهمتها الجمع بين المنتج للسلع والصانع لها وبين الزبائن ومن بين أمثلة هذا النوع: المؤسسات التجارية سواء كان ذلك بالجملة أو التجزئة أو مختلف أنشطة التصدير والاستيراد والتوزيع.

(3) - منظمات الأعمال: وهذه المنظمات في أغلبها يعود امتلاكها إلى القطاع الخاص أما منفعتها فتعود إلى القائمين على امتلاك هذه المنظمات، أما مساهمة الدولة تكون في بعض الأنشطة التشجيعية وتعود المنفعة في هذا النوع على ملاكها والدولة وتشمل الأعمال الثقافية والاجتماعية والاقتصادية.

(4) - المنظمات ذات الطابع الخدماتي: يقوم ويسهر هذا النوع على تقديم خدمات يتم من خلالها الحصول على عوائد مادية ونطاق هذا النوع واسع جداً بحكم التوسع العمراني والاجتماعي وعوامل إفرزات التغير التكنولوجي ومن أمثلة هذا النوع شركات النقل والمواصلات، والاتصالات، ومختلف المنظمات التي تقدم خدمات إخبارية في مختلف المجالات.

(5) - منظمات المجتمع المدني التعاونية والخيرية: لهذا النوع صبغة خاصة في تحقيق الهدف، ومنها نذكر منظمات العمل الخيري، والاجتماعي، كالنوادي والجمعيات، وتعود الفوائد المباشرة إلى المعنيين على تسييرها، أما الغير مباشر منها فيعود إلى المجتمع الذي تنشط فيه⁽¹⁾.

(1) - عمر وصفي عقيل، مرجع سابق، ص 7 - 9.

5- مبادئ وأساسيات المنظمات من منظور الظروف التي تكون عليها المنظمة:

إن هذه المبادئ التي سنتطرق إليها هي بمثابة توجيهات لأبد من احترامها عند ممارسة

مختلف الأنشطة في المنظمات ونذكر أهمها فيما يلي⁽¹⁾:

• مبدأ **الضرورة التنظيمية**: ويتعلق بتنظيم الأفراد وتوجيههم وحسن توزيعهم حيث نجد كلما ارتفع

عدد أفراد العمل في المنظمة كلما زادت الحاجة إلى تنظيمهم.

• مبدأ **القدرة والكفاءة**: يحقق التنظيم الأداء التنظيمي بنجاح وكفاءة عالية من خلال القدرة

والكفاءة البشرية وهذا النسق هو ميزة التنظيم الناجح.

• مبدأ **تحديد الأهداف**: ويتعلق الأمر بضرورة تحديد الأهداف العامة التي تسيّر إليها المنظمة

وذلك بتوفر كل الإمكانيات التنظيمية لتحقيقها.

• مبدأ **توزيع العمل وتقسيمه**: ويتعلق الأمر بتوزيع وتقسيم الأنشطة والأدوار المهنية من خلال

جماعات وذلك لتسهيل عملية التنسيق والسرعة في التنفيذ وذلك بغرض تحقيق الأهداف بنجاح.

• مبدأ **الوحدة في الهدف**: ويهدف هذا المبدأ إلى توجيه كل المستويات والأنساق التنظيمية

ومساهمتها بشكل فعال في تحديد الهدف وتكون متكاملة متناسقة من أجل تحقيق الهدف العام.

• مبدأ **تفويض السلطة**: ينبغي على الرئيس للحفاظ على مستوى تفويض السلطة القيام باتخاذ

القرارات على مستوى سلطته دون رفعها إلى السلطات العليا.

(1)- خليل أحمد توفيق، مذكرات في إدارة الأعمال، الإسكندرية، دار الجامعات العربية، 1975، ص 189 - 191.

• مبدأ تكافؤ السلطة: من أجل إنجاز توزيع السلطة وسلاسة انتقال المعلومات ومختلف العمليات التنظيمية، لا بد أن تكون مسؤولية المدير وشخصية المهنة متناسبة مع سلطته الممارسة والعكس صحيح.

• مبدأ حركية المنظمة وديناميكيته: من أجل مواجهة عمليات التغيير الاجتماعي والتغير التكنولوجي التي تظهر في المنظمة لا بد أن يتميز التنظيم بالديناميكية التنظيمية.

• الأوضاع التي تكون عليها المنظمة:

(1) - المنظمة كمكان أو كيان: حيث يطلق عليها اسم تنظيم ومن أمثلة ذلك المصانع، الشركات، المحلات، المستشفيات... الخ. وكل هذه الأماكن بها أفراد يعملون أمام آلات أو خلف مكاتب ويؤدون وظائف محددة، وفقا لأنظمة وقواعد محددة سلفا، وذلك للتواصل إلى أهداف محددة.

(2) - المنظمة كهيكل: لكل منظمة هيكل يحاكي الهيكل العظمي للإنسان، والذي يحدد الملامح والأبعاد للمنظمة ويحدد بعض العلاقات الأساسية، ويوضح المراكز والأدوار لأعضاء المنظمة ويبين نطاق الإشراف، وحدود السلطة، ويحدد عدد المستويات التنظيمية الموجودة في الهيكل التنظيمي.

(3) - المنظمة كعمليات: يمكن النظر إلى المنظمة كعمليات وممارسات توضح حركة التنظيم، أو أنها تشرح الفعل المضارع (ينظم)، ويعني هذا الفعل المضارع مجموعة واسعة من العمليات تمثل:

- تقسيم المنظمة إلى وحدات تنظيمية (تسمى أقسام، وشعب، وفروع).

- تحديد الوظائف (ووصفها) والتي تعمل بداخلها الأفراد.
 - تحديد مقدار السلطة المسؤولة لكل منصب.
 - تحديد مقدار التخصص لكل منصب ووظيفة.
 - تحديد طبيعة علاقات التعاون.
 - تحديد أساليب الاتصال من خلال مكاتبات وتقارير ولجان واجتماعات.
 - تحديد أساليب تفويض السلسلة والأوامر والتعليمات والنصح والمشورة.
 - تحديد أساليب التلاؤم مع التغيرات في البيئة الخارجية.
 - تحديد طبيعة التكيف مع التغيرات الداخلية في المنظمة.
 - تحديد أساليب اتخاذ القرار في الوحدات الإدارية وفي الظروف المختلفة.
 - تحديد أساليب تخصيص (أي توزيع) المواد على وحدات المنظمة.
- 4- المنظمة كوسيلة: إن استخدام المنظمة ككيان أو هيكل وعمليات يساعد على فهم المنظمة باعتباره وسيلة لأصحاب المنظمة (الملاك، والمساهمين) وللمديرين في خطط الموارد توليفة مثالية لتحقيق الأهداف هذا بالإضافة إلى أن المنظمة هي وسيلة لتحقيق أغراض أخرى تساعد على تحقيق الهدف النهائي للمنظمة ومن بين الأهداف على سبيل المثال لا الحصر:
- تحقيق تقسيم العمل بين العمال.
 - استخدام التكنولوجيا والخامات بشكل اقتصادي.
 - فهم البيئة حول المنظمة والسيطرة عليها ولصالحها.

- فرض السيطرة على العاملين لتحقيق التزامهم بالعمل.

(6) - المرتكزات الأساسية في دراسة السلوك التنظيمي في المنظمة:

يمثل السلوك مجال دراسة مهم يحتوي على جانب معرفي يهتم بدراسة وفحص ثلاثة محاور رئيسية في المنظمة وهي الجماعات والهيكل التنظيمي على السلوك داخل المنظمات والأفراد.

• **الفرد العامل في المنظمة:** يعتبر الفرد نقطة محورية ومرتكز أساسي في دراسة السلوك التنظيمي ويتم التركيز هنا على الخصائص والسمات الشخصية التي يأتي بها الفرد إلى المنظمة ويتم دراسة قيمه واتجاهاته وميوله وذلك لأثرها الكبير والفعال على سلوكه وأدائه في المنظمة ويطلق عليه المفكرون السلوك التنظيمي الجزئي الذي يهتم بشخصية الفرد وإدراكه ودوافعه ورضاه الوظيفي والمهني.

• **جماعات العمل في المنظمة:** حيث يهتم علماء السلوك بدراسة الجماعة وخصائصها وكذا العوامل التي تؤدي إلى تماسكها ومن المعروف أن سمات وخصائص الجماعات المهنية لها دور فعال من حيث التأثير على السلوك التنظيمي، وهذا النوع يحتل مكانة وسطية بين النسق سلوكيات الفرد العاملين على شكل جماعات عمل، حركية الجماعة، السلطة الممارسة.

• **الإطار والهيكل التنظيمي:** هو الذي يحدد الإطار العام للعمل داخل المنظمة لذلك يسمى السلوك التنظيمي الكلي ويُعتبروا مرتكزاً أساسياً في المنظمة ودراسة السلوك التنظيمي لأنه هو الذي يحدد شكل العلاقات الرسمية داخل المنظمة وهو الذي يتابع المستويات التنظيمية التي

تتشكل في شكل جماعات وهو الذي ينسق بينها بما يخدم هدف وتوجهات المنظمة في صورتها العامة ويرتكز هذا النوع من السلوك التنظيمي على مسائل مهمة مثل الثقافة التنظيمية للمنظمة، قوة ونفوذ المنظمة، دراسة كيفية تنسيق الأنشطة والمهام وتصميم الأعمال وهذا طبعاً لخدمة المصلحة العامة للمنظمة، يمكنها من التعامل بجودة عالية مع البيئة الخارجية المحيطة بها(1).

وما يمكن التركيز عليه في هذه المسألة أن هذه المرتكزات في دراسة السلوك التنظيمي داخل المنظمة يتم دراستها على شكل إطار بيئي تؤثر وتتأثر بهذه الجوانب لأن الأفراد والجماعات والمنظمات تؤثر في البيئة المحيطة بها وتتأثر بها على شكل علاقات العطاء والأخذ المتبادل فنجد المنظمة تحصل على احتياجاتها من البيئة الخارجية وتوفر البيئة المحيطة مع إطار من البنى الاجتماعية يحدد ملامح سلوكهم داخل المنظمة.

الأهداف التعليمية للمحور:

(1)- محمد ربيع زناتي، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، المغرب، مكتبة المتنبّي دار الحارثي، 2007، ص 17 - 18.

يهدف هذا المحور إلى تزويد الطالب بالمعلومات التي تمكنه:

1. التعرف ماهية المنظمة.
2. الميزات الرئيسية للمنظمة.
3. علاقات العمل وتشكيلات المهنية.
4. أنماط المنظمات.
5. مبادئ وأساسيات المنظمات.
6. الأوضاع والظروف التي تكون عليها المنظمات.
7. أهم المرتكزات التي يقوم عليها السلوك التنظيمي.

المحور الثالث

أهم مرتكزات المقاربات النظرية التنظيمية وسؤال الأداء الوظيفي.

- (1) - مرتكزات النظريات الكلاسيكية.
- (2) - المقاربة النظرية السلوكية في دراسة السلوك التنظيمي.
- (3) - المرتكزات النظرية الحديثة في دراسة السلوك التنظيمي والأداء الوظيفي
- (4) - تعقيب ومناقشة بحثية ونظرية.

• أهم مرتكزات المقاربات النظرية التنظيمية وسؤال الأداء الوظيفي:

(1) - مرتكزات النظريات الكلاسيكية:

(أ) - التنظيم البيروقراطي ماكس فيبر (Max Weber) نموذجاً 1864 - 1920:

يعدُّ ماكس فيبر من القادة البارزين في تأسيس هذا النموذج البيروقراطي حيث يعد بأن الأداء الوظيفي في المنظمة وجودتها يكون كتحصيل حاصل عن مدى احترام والتقدير بنظم وقوانين التنظيم البيروقراطي العلمي الذي يكون بمثابة معيار حقيقي للالتزام التنظيمي وخاصة فيما يتعلق بالتعامل مع الأشخاص العاملين وذلك من أجل الحصول على أكبر قدر من الجودة التنظيمية العالية وقد حدد ماكس فيبر في نموده البيروقراطي أهم المرتكزات التنظيمية التي لا بد أن تمارس في المنظمة من أجل استقرارها وهي كما يلي:

• لا بد أن يتميز النموذج بقواعد ثابتة تشمل مجموعة من اللوائح بغرض ممارسة مختلف الأنشطة وكيفية إنجازها بحيث تكون هذه النظم صارمة وتفرض على العمال بالقوة ولا بد على العمال أن يلتزموا بتطبيقها.

• يعتبر المؤهل العلمي معياراً أساسياً في استقطاب الأفراد إلى المنظمة بحيث يكون توزيع الأنشطة على الأفراد ومختلف المهام عن طريق الشهادات العلمية.

• توزيع الأنشطة والمهام على الأفراد بصفة رسمية هو أن المميزات الأساسية في المنظمة.

• المستندات والوثائق الإدارية ضرورة إدارية بحتة في عملية التسيير الإداري وفي كل المعاملات التنظيمية، ويتولى هذه المهمة مستوى تنظيمي خاص في الهيكل الإداري يوثق ويسجل كل المجريات في المنظمة.

• يتميز توزيع السلطة التي تمنح للموظف من أجل تنفيذ مهامه وواجباته بطريقة رسمية وفقا لقواعد ثابتة وتكون هذه القواعد المحدد لحجم السلطة وطبيعتها وتوفر للأفراد إمكانية التظلم واستئناف أي قرار لدى المستوى الأعلى للسلطة المشرفة وهذا أيضا وفق قنوات وقواعد محددة ومنظمة بطريقة دقيقة.

وعلى ضوء هذه الخصائص التي ميز بها "ماكس فيبر" المنظمة الناجحة فإنه يرى ضرورة الالتزام بها من أجل تحقيق كفاءة عالية وفعالة في الأداء، الذي أرجعها إلى ما يلي:

- ممارسة الرقابة الشاملة الناتجة عن التدرج الهرمي للسلطة.
- توفير الإجراءات والقواعد المكتوبة التي تحدد كيفية أداء العمل.
- التخلي عن الاعتبارات الشخصية أثناء أداء المهام والواجبات.
- امتلاك الأفراد للكفاءات والقدرات العالية من أجل أداء العمل بعالية أكثر⁽¹⁾.

ومن خلال هذه المميزات للنموذج البيروقراطي يمكننا تحديد أهم خصائص المنظمة البيروقراطية المستقرة كما يلي:

- تحديد الاختصاصات الوظيفية واعتماد الصيغ القانونية في جوانب التخصص وتقسيم العمل.

(1) - إبراهيم عباس، المفاهيم الأساسية في علم الإدارة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجزائرية، 1980، ص 22.

- توزيع الأعمال والأنشطة الإدارية على أفراد المنظمة رسمياً وبأسلوب ثابت ومحدد لكل وظيفة.
- تحويل السلطات (أو الصلاحيات) لأفراد المنظمة وتحديد نطاق الإشراف لكل مسؤول إداري.
- الفصل بين الأعمال الرسمية والشخصية للموظف وإطار علاقاته غير الرسمية ثم الحد من أثر العلاقات الشخصية بين أعضاء المنظمة.
- سيادة العلاقات الرسمية بعيداً عن العاطفة والتحيز.
- تعيين الأفراد وفق القدرة والكفاءة والخبرة الفنية بما يتلاءم وطبيعة الأعمال المحددة في قواعد أنظمة العمل في المنظمة البيروقراطية.
- إنشاء و تركيب المنظمة على أساس التدرج الهرمي (هرمية التنظيم) واعتماد التقسيم الإداري على مستويات تنظيمية محددة بشكل دقيق حيث تشرف المستويات الإدارية الأعلى على المستويات الأدنى منها في التنظيم وفقاً للشكل الهرمي للمنظمة وبصورة ثابتة ومحددة.
- تتصف تعليماتها بالشمول والعمومية والثبات النسبي مما يؤدي إلى زيادة فهم واستيعاب القواعد الإدارية السائدة بدقة، مما يؤدي بدوره إلى زيادة الكفاءة والخبرة الفنية والإدارية للعاملين.
- تؤدي المنظمة البيروقراطية إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي لأفرادها من خلال التقاعد، وزيادة الرواتب وإجراءات الترقية والتقدم المهني ويأتي ذلك من خلال زيادة حماس الأفراد وإخلاصهم ورفع كفاءتهم الفنية وخلق سبل الرقابة على الأداء واستخدام الأساليب العقلانية في الحفاظ على الاستقرار العام وتحقيق الأهداف⁽¹⁾.

(1) - خليل محمد حسن الشماع، نظرية المنظمة، العراق، مطابع دار الشؤون الثقافية، 1989، ص 35.

(ب) - المرتكزات النظرية في الإدارة العلمية تايلور (Fredrick Taylor) نموذجاً 1856 - 1915:

يعود تأسيس هذا الفكر النظري إلى فريديريك تايلور الذي ساهم في تطوير هذه النظرية في الولايات المتحدة الأمريكية خاصة خلال المدة (1900 - 1990) وذلك نتيجة للتوسع لاقتصادي الكبير وخاصة في القطاع الصناعي.

لقد استهدفت حركة الإدارة العلمية تكوين توجه علمي منظم توظف نتائج دراساته وبحوثه لغرض الاستفادة من الطاقات البشرية بشكل أكثر فاعلية وقدرة على تطوير الإنتاجية والعمل والجد قدر المستطاع من المشكلات التي أدت إلى تخفيض إنتاجية العمل الصناعي عموماً وذلك من خلال التركيز على مبدأ التخصص في العمل وتدريب الأفراد العاملين واعتماد الحوافز المادية في تشجيع الأداء، وتقوم نظرية الإدارة العلمية على مجموعة المبادئ حددها تايلور ومجموعة من المفكرين أمثال شارلس بابيج (Charles Babbage) وهنري ماتكالف (Henry Metcalf) والتي تتحدد بناء عليها أساليب الاستقرار المهني وزيادة الإنتاج وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

(1) - تقسيم العمل: يلح تايلور على ضرورة تقسيم العمل وفقاً لطبيعة الأعمال والمهام فالإدارة تتحمل مسؤولية التخطيط والتوجيه بينما يتولى العمال تنفيذ أوامر الإدارة والتي تتولى تجزئة الأعمال والمهام وتحليلها إلى عناصر بسيطة ومحددة وفقاً لطريقة تنفيذ وحيدة مثلى (One best Way) الأمر الذي يساعده على عملية تدريب العمال على أداء المهام ويمكنهم من اكتساب الخبرة اللازمة، كما يساعد هذا في تحديد المسؤولية الفردية لكل شخص في المنظمة.

(2) - مقياس العمل ووصفه: لقد أهتم تايلور بدراسة و تحليل كل من الوقت والعمل عن طريق قياس كل من زمن الأعمال والحركات وتحديد الوقت اللازم لتنفيذها والتخلي وحذف الحركات الزائدة المضیعة للوقت والجهد كما ألح تايلور على ضرورة وضع أوصاف للعمل والمهام مسبقا وذلك بصورة مكتوبة ومحددة حتى يمكن كل من الإدارة والعمال معا في إطار قياس الأعمال والوظائف التي يقومون بها وذلك من اجل الوصول إلى معدلات عالية من الإنتاج والرفع من مستوى الأداء.

(3) - نظام الحوافز: بما أن هدف تايلور هو البحث عن أنجح الطرق في استقرار المنظمة وإنجاز الأعمال بطرق ناجحة فقد أكد على ضرورة وضع نظام للمكافآت كحافز مادي للأفراد من أجل امتثالهم لأوامر السلطة المتعلقة بأداء الأعمال مما يؤدي إلى استقرار المنظمة وفي هذا السياق يوضح تايلور عملية دفع هذه الأجور التي ترتبط ارتباطا وثيقا بنوع وحجم العمل المنجز بحيث كلما زاد حجم العمل الذي يعمله الفرد كلما حصل على مكافآت زائدة وهذا يحدد من قبل إدارة المنظمة(1).

وعلى غرار هذه المبادئ التي تكلم عنها تايلور فقد كان لرواد الإدارة العلمية أمثال شارلس بابيج وهنري ماتكالف آراء حول ير المنظمة وكيفية استقرارها وسنحاول تقديم أفكار كل منها فيما يلي:

(1) - علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، الكويت، وكالة المطبوعات، 1980، ص 65.

- شارلس باييج: أكد على ضرورة الاهتمام بالوقت الضائع ودراسته باستخدام "الساعة" هو الأسلوب الذي اعتمده "تايلور" فيما بعد في دراسة الوقت إلى الحركة، كما أشار إلى أهمية دراسة العلاقات الإنسانية وتقليص أوجه الإهمال أو التخريب التي يتعرض لها العمل عند تجاهل علاقات الفرد بالمنظمة وعلى ضرورة مشاركة الأفراد في أرباح المنظمة والرقابة المحكمة على تحقيق الأهداف وعددا من الجوانب الإدارية الأخرى فيها.

- هنري ماتكالف: كان ضابطا في الجيش الأمريكي وعمل مديرا لمصنع العتاد الحربي خلال هذه المدة (1880-1893) ونشر كتابا له بعنوان "كلفة المصنوعات وإدارة المنشآت العامة والخاصة" وضع فيه نظاما جديدا للكف والسيطرة على المواد وطور الأساليب المعتمدة في التنظيم والرقابة واهتم بدورها في تحقيق أهداف المنظمة، معتمدا على كفاءة الإدارة.

ويمكننا تلخيص أهم أسس حركة الإدارة العلمية في تصورها لاستقرار التنظيم الفعال الذي يتميز بأداء وكفاءة عالية فيما يلي:

- الرشد أو العقلانية.
- الهيكل التنظيمي الرسمي.
- تقسيم العمل أو التخصيص.
- تحديد نطاق الإشراف.
- الاهتمام بالجوانب المادية في تعامل الإدارة مع الأفراد.
- الاهتمام بالجوانب البدنية أو الفيزيولوجية للعمل والنظرة للإنسان كآلة.
- الاهتمام بدراسة الوقت والحركة.

- التركيز على المنظمة كنظام شبه مغلق.
- الاهتمام بتنظيم العمل وتوزيع السلطة.
- الاهتمام بالجوانب التقنية (الفنية والهندسية)⁽¹⁾.

ج) - نظرية التكوين الإداري فايول (Henri Fayol) نموذجاً (1841-1926):

لقد اهتم رواد نظرية التقسيمات الإدارية من أجل استقرار المنظمة بالعمليات الداخلية في المنظمة والمظاهر الأساسية للأداء المادي للعمل وبالجوانب الفيزيولوجية للعمل وليس بالجوانب الإنسانية للأداء. وقد ركزت على دراسة مستويات الهيكل التنظيمي حيث أن الافتراض الأساسي الذي اعتمده هو أن استقرار وكفاءة المنظمة هو انعكاس لكفاءة المدير.

لذا فقد اهتمت نظرية التقسيمات الإدارية وروادها الأوائل بشكل أساسي بالجوانب المتعلقة بالتنظيم ومن المبادئ الرئيسية التي شكلت محاور اهتماماتها ما يلي:

- تحديد الأهداف الرئيسية للمنظمة.
- تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة.
- القيام بتجميع الأنشطة المتماثلة أو المشابهة في شكل تقسيمات متماثلة أو متكاملة.
- تجزئة مهمات كل تقسيم إلى عدد من الوظائف المحددة التي تتناوب بالأفراد⁽²⁾.

(1) - خليل محمد حسن الشماع، نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص 45.

(2) - مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات - دراسة في تطور الفكر التنظيمي -، ط 9، الأردن، دار عالم الكتاب الحديث، 2009، ص 62.

وقد برز عدد من الباحثين والمفكرين في التقسيمات الإدارية أسهموا في تطوير مفاهيمها ومبادئها ومن أهمهم ج. موني (Jean Monnet)، ليندول أروييك (Urwick Lyndall)، هنري فايول (Henri Fayol) رائد هذه النظرية التي تخص الإدارة.

وفي الحقيقة يعد فايول أول من أسس نظرية متكاملة في علم الإدارة قوامها الوظيفة الإدارية ومبادئ الإدارة.

1- الوظيفة الإدارية: حلل فايول الوظيفة الإدارية إلى عدة عناصر في كتابه الصادر تحت عنوان الإدارة العامة الصناعية سنة 1916 وقسم وظائف الإدارة إلى خمسة وظائف هي التخطيط إصدار الأوامر التنظيم، التنسيق، الرقابة والضبط والتحكم.

2- مبادئ الإدارة: أكد هنري فايول على ضرورة توفر عدد من المبادئ والتي تمارسها الإدارة في أية مؤسسة مهما كان نشاطها وحسب فايول فإن المؤسسة الناجحة هي التي تمارس هذه المبادئ وتحرص على تطبيقها حيث أن مستوى أداء الأفراد العاملين في المنطقة ومن ثم مستوى الأفراد التنظيمي يتوقف على كفاءة الإدارة في التحكم في هذه المبادئ ولقد أشار فايول إلى أن هذه المبادئ ليست قوانين بل مجرد قواعد مرنة قابلة للتطبيق في مختلف المواقف والمنظمات وأنه كلما ارتقى الفرد السلم الوظيفي داخل المنظمة كلما زادت حاجته إلى الإلمام بالإدارة ومبادئها وبالتالي استقرار المؤسسة⁽¹⁾.

ومن بين أهم المبادئ الإدارية التي يرتبط استقرار المؤسسة بتطبيقها ما يلي:

(1)- حنفي محمود سليمان، وظائف الإدارة، القاهرة، مكتبة الإشعاع الفنية، 1977، ص 17.

(1) - وحدة الأمر: ويعني وحدة السلطة بحيث ينص هذا المبدأ على ضرورة أن يتلقى المرؤوس الأوامر الصادرة إليه من رئيس واحد فقط وهذا لتفادي التعارض في الأوامر في حالة تعدد الرؤساء.

(2) - وحدة التوجيه: ويعني هذا المبدأ ضرورة أن تجمع الأنشطة التي تهدف إلى تحقيق غرض واحد وتكون تابعة لرئيس واحد وإدارة واحدة ويتوفر على خطة عمل واحد.

(3) - التدرج: يستخدم هذا المبدأ في عملية الاتصالات في المنظمة سواء كانت صاعدة أو نازلة ويعتبر هذا المبدأ بمثابة الركيزة الأساسية في المنظمة بحيث تقوم بوظيفة الربط والتنسيق بين كل أجزاء التنظيم، وبالتالي فإن الاتصال داخل التنظيم يجب أن يتم دون الخروج عن هذا المبدأ يسهل عملية الاتصالات ويضمن وحدتها وسلامتها مما يساهم في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة التي تساعدنا على الحفاظ على استقرار التنظيم.

(4) - النظام: ويعني هذا المبدأ ضرورة أن يكون كل شيء في مكانه سواء كان بشريا أو ماديا حيث يوفر هذا المبدأ للمشرفين والمديرين معرفة طبيعة ومحتويات كل عمل ولكي يتحقق هذا المبدأ لابد من توفر وصف دقيق وواضح لكل المهام والوظائف في المؤسسة من اجل تحديد المتطلبات والمهارات اللازمة لأدائها.

(5) - مكافأة الأفراد: حيث يؤكد فايول على ضرورة توزيع المكافآت على جميع أفراد المنظمة حتي يضمن الفعالية والكفاءة في أدائهم غير أن هذه الكفاءة لابد أن ترتبط بالمجهود المبذول.

(6) - الالتزام: ويعني الاحترام والالتزام بالقواعد والنظم واللوائح والعمل على إطاعة الأوامر الرسمية وتطبيق الجزاءات والتحلي بالانضباط فبدون انضباط لا يمكن للمؤسسة ان تتطور تنمو وتحقق الاستقرار.

(7) - التقسيم الوظيفي: من أعلى السلطة إلى أدنى المسويات وذلك لغرض التخصص في العمل الذي يساعد على زيادة المردود ودقة في الأداء.

(8) - روح التكافل: يلح فايول على أهمية وجود عنصر التعاون والتنسيق بين الأفراد والعمل بروح الجماعة وتشكيل فرق المعمل وزيادة عنصر الاتصال بشرط أن يتنافى هذا العنصر من مبدأ وحدة الأمر وتدرج السلطة⁽¹⁾.

2- المقاربة النظرية السلوكية في دراسة السلوك التنظيمي:

قامت النظريات السلوكية على مفهوم أساسه التنظيم وسيلة للعمل كما أنه وسيلة للحياة ووضحت هذه النظريات أن التنظيم ما هو إلا اتجاهات وأنماط سلوكية واجتماعية أكثر من كونه مجرد هيكل بنائي وان استقرار التنظيم قائم على حقيقة معنى القيادة الإدارية التي نظرت إليها على أساس السلوك العقلي تجاه العلاقات الإنسانية وعلى ذلك كان مجال اهتمام النظرية السلوكية بالآثار النفسية والاجتماعية والقيم وأنماط السلوك البشري الجماعي السائد داخل المنظمة ومالها من تأثير العلاقات الرسمية المقررة.

لقد نظر هذا الإنساني إلى التنظيم نظرة جديدة ركزت على العنصر الإنساني في المنظمة محط اهتمامها الأول ونت أهم الإسهامات في هذا الاتجاه إسهامات التون مايو (Elton Mayo)

1- (J. P Helfer, M. Kalika, Orsoni, Management, Stratégies et Organisation, Paris, Vubert, Octobre, 1996, P 343.)

مؤسس نظرية العلاقات الإنسانية وسان سيمون (Saint-Simon) رائد نظرية اتخاذ القرارات ومؤسس نظرية النظام التعاوني بارنارد (Chester Barnard).

وسنقوم بتحليل إسهامات هؤلاء المفكرين وسنرى كيف ساهمت هذه النظريات في تناول مسألة الاستقرار التنظيمي.

د- مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي (1880 - 1949):

يعتبر إلتون مايو (Elton Mayo) الممثل الرسمي لنظرية العلاقات الإنسانية وأول راودها الذين لفتوا الأنظار لدور العنصر البشري التنظيمي وفيما يلي أهم النتائج التي توصل إليها من خلال التجارب في مجال الإدارة.

• إن علاقات السلطة والمسؤولية التي يفرضها التنظيم الرسمي الهرمي وصيغ جميع العمليات التنظيمية بالصفة الرسمية لا يتناسبان مع الطبيعة البشرية لأن الإنسان كائن حي لا يمكن أن تديره كيفما تشاء.

• التوافق والانسجام الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية الجيدة بين العاملين هو العامل الأساسي الذي يؤثر في إنتاجية العمال.

• الحوافز المعنوية لها تأثير قوي في زيادة الإنتاج فحاجات الإنسان ليست دائماً مادية بل منها ما هو معنوي، لا يمكن أن يشبعها الحافز الاقتصادي.

• إن تقسيم العمل إلى جزئيات صغيرة والتخصص الزائد سيؤديان إلى نتائج عكسية، حيث يصاب الفرد بالملل والسأم نتيجة شعور الفرد أنه كآلة تعمل طوال ساعات العمل الرسمي.

• إن السلوك الفردي للعامل إنما هو تعبير وانعكاس لأفكار الجماعة التي ينتمي إليها لذلك يجب النظر إلى العمال باعتبارهم أعضاء في جماعات لها تقاليد وأعراف يلتزم بها الأفراد وتحرك سلوكهم، إذ لا يمكن التعامل مع الفرد كوحدة منعزلة ولكن يجب التعامل معه كعضو في جماعة يتعرض لضغوط وتأثيرها.

• السلوك الانفعالي له تأثيره في فكرة الرشد الكاملة وقد اتضح أن هناك قيوداً متنوعة شخصية وبيئية تحد من تحول الفرد للسلوك الرشيد⁽¹⁾.

ومن أجل الوصول إلى استقرار وأداء عال يجب الاهتمام بما يلي:

(1) - قيادة ديمقراطية تؤمن بالصدقة بين الرئيس والمرؤوس وتسمح بمشاركة العاملين لتحقيق الرضا النفسي والإنتاجية المرتفعة من خلال إعطائهم الحرية.

(2) - عدم مقاومة التنظيم غير الرسمي بل السماح له بأن يتشكل وينمو وتكون مهمة الإدارة التقرب منه والتعاون معه لتكسبه إلى جانبها.

(3) - أن يتم وضع الهيكل التنظيمي وتحديد المسؤوليات بناء على المبادئ الشخصية آخذين بعين الاعتبار عنصراً حيوياً وهاماً هو حاجات الأفراد الاجتماعية.

(4) - إشعار العاملين بمسؤوليتهم وأهمية الدور الذي يؤديه في تحقيق استقرار المنظمة.

(5) - العلاقات الإنسانية ودراسة مشاكل العاملين ومحاولة وضع حلول لها من قبل الإدارة وسيلة لرفع روحهم المعنوية وزيادة الإنتاج.

(1) - أنس شكشك، علم النفس الإداري، سوريا، دار النهج للدراسات والنشر، 2009، ص 56.

(6) - أكد مايو أن هناك علاقة أساسية ومباشرة بين الروح المعنوية والإنتاجية فكلما كانت الروح المعنوية مرتفعة كانت الإنتاجية مرتفعة والعكس صحيح(1).

ومن جهة أخرى فقد قامت النظرية الإنسانية على مجموعة من المرتكزات يمكننا تلخيصها

فيما يلي:

- ركزت النظرية على ضرورة اهتمام القاعدة العريضة من المشرفين بالاختيار والإعداد والتدريب كضمان لإحداث التكامل بين التنظيم غير الرسمي والتنظيم الرسمي وبذلك يصبح هذا الإشراف الجيد بمثابة الأداة التي يمكن من خلالها استقرار المؤسسة.

- ركزت هذه النظرية على مفهوم الرجل الاجتماعي بمعنى أن الفرد العامل لا يمكن النظر إليه على أنه رجل اقتصادي يسعى إلى تحقيق أقصى ما يمكن أنه رجل اجتماعي يسعى إلى إتباع حاجته الاجتماعية حتى ولو كان ذلك على حساب حاجته المادية.

- ركزت في رؤيتها للتنظيم على الشكل غير الرسمي له أي أنها خصت للجماعات غير الرسمية التي تتكون بداخله مكانة مهمة وشجعت على ظهورها.

- ركزت على فكرة أن المنظمة بناء اجتماعي وليس اقتصاديا وبالتالي يصح إتباع الحاجات الاجتماعية للأفراد العاملين بها ليصبح هدفا رئيسا(2).

(1) - المرجع نفسه، ص 57.

(2) - حنفي محمد سليمان، وظائف الإدارة، القاهرة، مكتبة الإشعاع الفنية، 1977، ص 29.

1- نظرية النظام التعاوني بارنارد (Chester Barnard) نموذجاً:

لقد استخدم بارنارد في تكوين نظريته عن التنظيم أفكاراً تستمر بالعمق والتحليل الدقيق ومن بين هذه الأفكار المنظمة نظام يعمل ضمن نظام أكبر وهو يسم بكونه مفتوحاً على البيئة التي يعمل فيها فهو يتكون من فردين أو أكثر يعملون تجاه تحقيق هدف محدد معتمدين على التعاون من أجل الاستقرار في العمل.

وللمنظمة هيكل رسمي للرئاسة تمر فيه السلطة من قمته حتى قاعدته حيث لكل فرد ينتمي إلى هذا الهيكل رئيس أعلى منه يتبعه ويخضع لرئاسته، ومجموع هذه الرئاسات تتولى مهمة تنسيق الأعمال وزيادة أواصر التعاون بين الأفراد، ومن خلال هذا فقد وضع بارنارد مجموعة من ركائز يقوم عليها التنظيم من أجل الاستقرار:

- التنظيم النظام يقوم على أساس التعاون بين الأفراد العاملين بداخله.
- التنظيم له هيكل رسمي للسلطة والعلاقات الرسمية.
- التنظيم يعتمد بشكل أساسي على التنسيق لتحقيق التعاون.
- البيئة المحيطة بالتنظيم لها تأثير عليه، لذلك يجب أن يتوافق مع خصائصها.
- باعتبار التنظيم نظام مفتوح فهو يتأثر بالمتعاملين معه والمستفيدين منه.
- يضم التنظيم في عضويته أصحاب رأس المال ويمثلهم مجموعة المديرين والعاملين والمستهلكين والموردين.

لقد قام بارنارد بتحليلاته حول استقرار التنظيمات من خلال النسق التعاوني باعتباره أن كل نسق يكون تابعاً للأنساق الكبرى، من خلال التعاون بين الأفراد.

حيث اهتم بارنارد بتسيير السلوك الإداري وتحليل تطور التنظيمات ومعرفة الميكانيزمات التي تؤثر على دافعية الأفراد، سواء ما تعلق بالبواعث أو الإسهامات وكيفية اتباعها والتي يتوقف عليها استمرار واستقرار الأفراد داخل المؤسسة⁽¹⁾.

ويتضح لنا أن بارنارد أهتم بتحليل طبيعة السلطة من زاوية اجتماعية حيث أبرز أهمية التنظيم الاجتماعي الذي يقوم على تعاون الأفراد وتفاعلهم اجتماعيا في تشكيل المنظمة وهذا ما وضحه في كتابه "وظائف المدير المنفذ" أن المنظمة نظام تعاوني يقوم على أساس تعاون فردين أو أكثر من أجل تحديد أهداف محددة والميزة الرئيسية التي يتميز بها أي تنظيم هي تشكيلة من جماعات بشرية تتعاون فيما بينها من أجل أهداف محددة⁽²⁾.

ويرى بارنارد أن تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين والجماعات غير الرسمية يساعد على نجاح المؤسسة ويؤدي إلى الانضباط والولاء وحب العمل مما يؤدي إلى الاستقرار داخل التنظيم⁽³⁾.

(2) - نظرية اتخاذ القرارات هيربرت سيمون (Herbert Simon):

يعتبر سيمون القرارات الإطار الحقيقي للمنظمة وبنائها ويعبر عن فاعليتها في استقرار المنظمة من خلال تمييزه بين نوعين من الرشد:

الرشد المثالي: ويعبر عن السلوك الصحيح المثالي الذي يهدف إلى تعظيم المنفعة ويقوم على افتراض توفر المعلومات الكافية عن البدائل المتاحة والنتائج المتوقعة.

(1) - أنس شكشك، مرجع سابق، ص 64.

(2) - حمدي أمين عبد الهادي، الفكر الإداري الإسلامي المقارن، القاهرة، دار الفكر العربي، 1999، ص 89.

(3) - فايز الزعبي ومحمد عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، الأردن، دار المستقبل للنشر والتوزيع، 1997، ص 93.

الرشد الواقعي: ويعبر عن السلوك الذي يهدف إلى تعظيم المنفعة على أساس المعلومات المتوفرة والمتاحة أمام الفرد والأخذ في الاعتبار كافة العوامل والقيود التي تحد من قدراته على المفاضلة والاختيار الأمثل.

إلى جانب هذا فقد ركز سيمون على كيفية تنظيم السلطة من أجل التأثير في سلوك أعضاء التنظيم من خلال أساليب هي:

- خلق الولاء التنظيمي: عن طريق تنمية اتجاهات وعادات وأساليب تفكير معينة لدى أعضاء التنظيم المنفذين تجعلهم على استعداد دائم لتقبل تنفيذ القرارات بطريقة تحقق أهدافه في الاستقرار.

الاتصالات والتدريب: إن الاتصالات تعمل على توفير المعلومات لأعضاء التنظيم والتدريب يؤثر في كيفية اتخاذ القرار بتغيير أسلوب الفرد في الاختبار بين البدائل إلى طريقة أفضل وأيسر.

السلطة: أن الفرد يقبل سلطة الرؤساء طالما أنها لا تتعدى نقطة معينة التي تمثل منطقة القبول للفرد.

إن التوازن التنظيمي شرط لبقاء المنظمة واستقرار نشاطها.

ولقد قسم سيمون أفراد التنظيم إلى مجموعتين أساسيتين هما:

- المنفذون وهم الأفراد المكلفون بأداء الأعمال والأنشطة ويتمركزون في المستويات الدنيا من التنظيم.

- متخذوا القرارات ويتركزون في أعلى التنظيم وهدفهم الأساسي هو اتخاذ القرارات وهذا عن طريق اختيار البدائل المتوفرة، حيث أكد أن عملية الاختيار تتوقف على قدرة متخذي القرارات في التأثير على فئة المنفذين⁽¹⁾.

وفيما يخص عملية التوازن التنظيمي فقد قدم سيمون مجموعة من الإسهامات يمكننا تناولها فيما يلي:

- أن المنظمة نظام من السلوك الاجتماعي المتداخل لعدد من الأفراد الذين يحصل كل واحد منهم على انفراد أو ضمن مجموعات على مغريات وحوافز من قبل المنظمة جزاء إسهامه فيها، ويستمر إسهام الفرد طالما أن الحوافز المقدمة له في نظره تساوي في قيمتها أو تزيد عن إسهاماته.

- يشكل مجموع الإسهامات التي يقدمها الأفراد المدر الذي تستمد منه المنظمة مغريتها التي تقدمها.

وفي هذه الحالة المعتدلة التي يستمر فيها التنظيم ويستمد مقومات بقاءه منها والتي تعني أن المساهمات التي يقدمها الأفراد كافية لتوفير المغريات اللازمة للحصول على القدر المطلوب من المساهمات، وحسب سيمون فإن أحداث التوازن التنظيمي، يعكس نجاح المنظمة في ضمان وحض الأفراد وجلبهم نحو الإسهام في نشاطاتها، حيث يعد الشرط الأساسي الذي

(1)- أنس شكشك، مرجع سابق، ص 65.

يضمن بقاء المنظمة واستمرارها وفاعلية أدائها هو إحداث التوازن بين إسهامات الفرد والمغريات المقدمة إليه⁽¹⁾.

وبالتالي فإن هذه النظرية اهتمت بترشيد السلوك الفردي والجماعي ليحقق أعلى مستويات الإنجاز بالاعتماد على التنظيمات الرسمية العقلانية ومن هذا فإن هذه النظرية تنظر إلى استقرار التنظيم من خلال قدرة متخذي القرارات على التأثير في المنفذين وإيجاد البدائل لكل المعوقات، وكذلك عملية التخصص وتنظيم المسؤوليات في هرم التنظيم ويتم ذلك وفق الكفاءة والمقدرة لاختيار البديل المناسب من خلال مجموعة البدائل المطروحة.

3- المرتكزات النظرية الحديثة في دراسة السلوك التنظيمي والأداء الوظيفي:

1- نظرية النسق الاجتماعي تالكوت بارسونز (Talcott Parsons) نموذجاً:

يعد تالكوت بارسونز من المؤسسين الحقيقيين لنظرية النسق الاجتماعي في دراسة التنظيم وقد نشرت أفكاره في مقال له بعنوان (مقترحات لأجل منظور سوسيولوجي لنظرية التنظيمات) وكان لهذا المقال رؤية جديدة لحقيقة التنظيم من خلال ضرورة النظر إليه في إطاره المفتوح على العالم الخارجي، وبذلك عالج بارسونز التنظيم والبيئة على أنهما مسلمتان من خلالهما يتم تكيف التنظيم مع البيئة أثناء تحليله للبناءات التنظيمية ويحصرها في ثلاث نقاط هي:

✓ متطلبات الموائمة والتكيف في التنظيم المرتبطة بتوفير الموارد الضرورية لتحقيق أهداف

التنظيم.

(1)- علي سلمي، مرجع سابق الذكر.

✓ الإجراءات النظامية الضرورية التي يتخذها التنظيم من أجل توفير الموارد في العمليات الخاصة لتحقيق الهدف.

✓ توفر أنماط نظامية تعمل على تحديد وتنظيم الالتزامات داخل التنظيم في حالة مقارنته بتنظيمات أخرى تتمتع بنفس المواصفات التي يمكن تعميمها على نطاق واسع في المجتمع⁽¹⁾.

ثم بعد ذلك ناقش بارسونز آليات إعداد الموارد التي يحتاجها التنظيم لتحقيق أهدافه مبرزاً العلاقة القائمة بينه وبين البيئة الخارجية أثناء محاولته الاستفادة من الموارد في أداء الوظيفة وقد وضح لنا هذه الآليات التي ربطها بثلاث أنواع من القرارات التي تحدد مسار التنظيم في تحقيقه للهدف وهذه القرارات هي:

- القرارات السياسية: وهي القرارات التي تشمل التنظيم الكلي وتكون له علاقة مباشرة بوظائفه الجوهرية، وتكمن وظيفة هذا القرارات في الاهتمام بنوعية وطبيعة معاني الإنتاج ومشكلات التعامل مع الزبائن فيما يخص السلع والخدمات أو مشكلات التنظيم الداخلية.

- القرارات التوزيعية: وهي التي تقوم بتوزيع المسؤوليات بين التنظيمات الفرعية والأفراد وكذلك توزيع المواد المتاحة من قوى بشرية ومالية ومادية.

- القرارات التنسيقية: وهي القرارات التي تؤدي وظيفة التكامل في التنظيم من خلال التصدي لكل المعوقات التي تنشأ داخله وذلك لتحقيق التعاون والمحافظة على استمراره⁽²⁾.

(1)- رايح كعباش، علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع التنظيم والاتصال، قسنطينة، جامعة منتوري، 2006، ص 159.

(2)- رايح كعباش، مرجع سابق، ص 160.

أما فيما يخص استقرار التنظيم في أداء وظائفه بشكل فعال فقد رسم بارسونز أربعة موجهات وظيفية ينبغي على التنظيم أن يوفرها من أجل بقائه واستمراره، وأكد أن أي نسق اجتماعي لابد عليه أن يخضع لأربعة متطلبات وظيفية، يجب تحقيقها من أجل الحفاظ على استقرار النسق وتوازنه وهي:

- تحقيق الهدف وذلك أن النسق يسعى دائماً لتحقيق أهدافه.
- المواءمة أو التكيف وهي السعي لتعبئة وإعداد وحشد الوسائل المتاحة لتحقيق الهدف.
- التكامل المجسد في عملية الاستقرار والمحافظة على العلاقات الاجتماعية التي تعمل على التماسك والتضامن بين الأعضاء في عملية تحقيق الهدف.
- القدرة الكامنة المتمثلة في قدرة الأنساق الفرعية المتضامنة على الإيفاء وإتباع ما يحتاجه النسق الأكبر أي محاولة تكيف الأنساق الفرعية مع متطلبات واحتياجات النسق الأكبر⁽¹⁾.

2- فليب سالزنيك (Philip Selznick) وآليات استقرار المنظمة:

يرى فليب سالزنيك في عملية استقرار التنظيم من خلال التوازن بين بناءات السلوك التنظيمي الداخلية والخارجية وضرورة وجود نسق تعاوني بينهما ويؤكد على ضرورة الاهتمام بالشخصية التنظيمية لأن رغبات الأفراد تتداخل بينها في كيفية تكيفهم مع البناء التنظيمي من أجل تحقيق أهداف النسق التعاوني وتحقيق استقرارهم داخل المؤسسة.

ويعتبر سالزنيك البناء الرسمي هو الذي يعبر عن الفعل العقلاني وعليه فهو ينظر إلى تنظيم السلطة من خلال طبيعة العلاقات الرسمية باعتبارها عملية متدرجة وأساسية لتقييم

(1)- المرجع نفسه، 161.

مهارات الأفراد وتحديد الأدوار اللازمة التي تتوافق مع مواصفات الفرد والعمل على تطبيق الأساليب الإدارية التنظيمية والتنسيقية بما يضمن التكامل الإداري للمؤسسة وتحقيق الاستقرار التنظيمي⁽¹⁾.

وقد أكد سالزنيك على عملية تفويض السلطة في التنظيم الذي يؤدي إلى ظهور نتائج غير متوقع لأن ضرورة الضبط التي تفرضها الإدارة العليا في التنظيم تتطلب تفويضا متزايداً للسلطة وهذا ما يؤدي على النتائج الآتية:

- زياد فرص التدريب وزيادة خبرة الأعضاء.

- تقليل الاختلاف بين الأهداف التنظيمية والأداء.

- زيادة نمو الوحدات وتنوع مصالحها واهتماماتها داخل التنظيم، وهذا يؤدي إلى ظهور الصراع بين الوحدات حيث أن كل وحدة تحاول المحافظة على ذاتها وتحقيق أهدافها، ولذلك يجد التنظيم نفسه في وضع يحتم اتخاذ قراراته في ضوء الاعتبارات الإستراتيجية الداخلية⁽²⁾.

ويرى سالزنيك أن التنظيمات أنساق تعاونية وأبنية تكيفية ولكل منها مجموعة من الحاجات والمتطلبات يجب عليه إشباعها ومن بينها المحافظة على التكامل وبناء النسق واستقراره وتحقيق ذلك يكون بواسطة أسلوب الدفاع الذاتي كما يعتقد أيضا أن التنظيمات في حاجة إلى التكيف والتوافق مع بيئتها وبهذه الطريقة يتم تحقيق التوازن والاستقرار العام للتنظيم.

(1) - عبد الله عبد الرحمن، علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 342.

(2) - سعيد عبد مرسى بدر، الأيديولوجيات ونظرية التنظيم مدخل نقدي، مرجع سابق الذكر.

وينصح سالزنيك الإدارة العليا باستمرار البحث عن مصادر داخلية للدعم السياسي والاستفادة من الوحدات التنظيمية الموجودة وخلق جماعات جديدة تلتزم بالسياسات الجديدة وذلك لتشكيل أساس معين لسياسة التنظيم العامة، كما أن الإدارة لا بد أن تعمل على إبعاد خطر الصراع والاختلاف بين الجماعات الفرعية وتحديد الوحدات النظامية والتجسيد النظامي للهدف والدفاع عن التكامل النظامي داخل التنظيم والتحكم في الصراع الداخلي⁽¹⁾.

(3) - نظرية المعوقات الوظيفية لميرتون (Robert Merton) نموذجاً:

كانت بداية ميرتون في دراسته من خلال نظريته النقدية للنموذج البيروقراطي حيث وضع الجوانب السلبية لنظرة ماكس فيبر حول التنظيم ومن بينها الآثار السلبية المترتبة على ظاهرة التعلم التنظيمي بمعنى أن الأفراد في التنظيمات يعمدون إلى التعميم من المواقف التي تصرفوا فيها بشكل مناسب إلى المواقف التي لا يجوز فيها استخدام نفس السلوك وهذا يؤدي إلى ظهور نتائج غير متوقعة وغير مرغوبة ويذهب إلى أنه غالباً ما تحدث تغيرات في شخصية أعضاء التنظيم وهذا نتيجة لخصائصه ونظامه الداخلي⁽²⁾.

وقد قدم ميرتون نموذجاً في دراسته لاستقرار التنظيم من خلال تحليله للبناء التنظيمي حيث اعتبر أن أعضاء التنظيم يستجيبون لمواقف معينة ليتم تعميمها على مواقف متماثلة، مما ينشأ عن ذلك نتائج غير متوقعة أو غير مرغوب فيها بالنسبة للتنظيم، وتبديل لمواجهة هذا الخلل

(1) - سعيد عبد مرسي بدر، مرجع سابق، ص 245.

(2) - علي سلمي، مرجع سابق، ص 39.

يستلزم وجود نظام ضبطي منظم ومتابعة مستمرة تمارسه المستويات المختلفة للسلطة المنظمة من أجل المحافظة على استقرار المؤسسة واستمرارها⁽¹⁾

يتميز الاستقرار عند "مرتون" بطابع السلطة الرسمية العقلانية في تحديد أنماط النشاط والتي ترتبط في صورة وظيفية ومنظمة لتحقيق الهدف كما يرى ميرتون أن كل بناء تنظيمي هو حالة تكامل أو حالة متكاملة في سلسلة الوظائف.

ويربط الاستقرار التنظيمي بعنصر السلطة التي تتميز بكفاءة وفعالية أكثر تنظم مكانة الفرد حسب التسلسل الإداري وتحديد المسؤوليات والمكانة العلمية والمعرفية⁽²⁾.

4- نظرية الحتمية العالمية في إطار حتمية التغير التكنولوجي:

أصبحت اليوم الحتمية التكنولوجية في إطار العولمة متغير مهم في تطوير النظرية العلمية، حيث تقوم هذه المقاربة على أن العالم اليوم في إطار الكوننة يتجه بسرعة ليصبح قرية صغيرة، لذلك لا بد من الذين يمارسون السلطة التنظيمية في مختلف المنظمات أن تكون لهم نظرة شاملة حول المهام والأنشطة التي يمارسونها، مع إعادة إنتاج نظريات ومداخل تنظيمية تتفق مع النظرة العالمية الشاملة.

وتعتبر نظرية (Z) نموذج مهم يعكس كل الدراسات التي تجري في هذا المجال، حيث قام المفكر التنظيمي وليام وشي (William Ouchi) سنة 1981 بمحاولة أراد من خلالها الوصول إلى تجانس وتكامل بين الممارسات المعروفة في مجال الأعمال بالولايات المتحدة الأمريكية

(1)- فاروق مداس، التنظيم وعلاقات العمل، الجزائر، دار مداني، 2002، ص 23

(2)- عبد الله عبدالرحمن، علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 348.

وفي دولة اليابان، يرى وشي أن هناك العديد من الشركات الأمريكية والتي أطلق عليها حرف (A) كنمط تتمتع بإيديولوجية كلاسيكية في التسيير، وأطلق على مجموعة أخرى مشابهة للشركات اليابانية حرف ج (J) كما توصل في ملاحظته أن عدد قليل من الشركات الأمريكية التي حققت نجاحاً فعالاً وكثيراً من خلال توصل مسؤوليها إلى شكل تنظيمي مشترك في المنظمة، ومن هذه المنطلقات وضح وليام وشي أوجه الاختلاف بين الشركات اليابانية والأمريكية في سبعة نقاط مهمة:

• فترة التوظيف بطيئة وطويلة.

• أشكال صنع القرارات.

• بيئة وقوع المسؤولية.

• السرعة في التقييم والترقية.

• الأساليب الرقابية.

• التخصص في العمل.

• مدى الاهتمام والتركيز بالنسبة للعاملين⁽¹⁾.

فعلى سبيل المثال نجد أن الشركات اليابانية تتيح فرصة العمل مدى الحياة فإن طريقة التوظيف فيها مدى الحياة كشرط من شروط الانتقاء، وممارسة السلطة فيما يعتمد على ركيزة أساسية وهي المشاركة الجماعية في إتاحة القرارات على عكس النمط الأمريكي الذي يقتصر

(1) - علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، ط 1، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2014، ص 99.

على إتاحة فرص قصيرة في عملية الانتقاء ويتم صناعة القرارات التنظيمية الممارسة وبطريقة فردية.

كما لاحظ وليام وشي أن تلك الشركات الأمريكية القليلة الناجحة لم تطبق النموذج الأمريكي المحدد بالمجموعة (A)، حيث اتبعت هذه الشركات في تسييرها نموذج مختلط من النمط (Z) والذي قد عنصر واحد من النمط (A) وهو المسؤولية الفردية بينما قد ثلاث أساسيات من النموذج (J) وهي:

- التقييم والترقية البطيئة.

- اتخاذ القرارات لا يكون إلا بالمشاركة.

- التركيز العام والكلي.

ويتخذ موقفاً وسطياً فيما يتعلق بالصناع والمرتكزات الثلاثة الباقية فمثلاً في النموذج (Z) نجد عملية التوظيف لا بد أن تكون طويلة كبديل لعملية التوظيف القصيرة الأجل في النمط (A) وكذا أنه لا بد أن تكون عملية التوظيف بشكل دائم أي مدى الحياة في النمط (J).

لقد رحب المسيرين والمديرين بأفكار وليام وشي ولقت إقبالاً كثيراً في الوسط التنظيمي، لذلك كانت إسهاماته بمثابة الدافع الذي استطاع أن يطور النظرية التنظيمية حسب ما أفرزته الحتمية التكنولوجية العالمية⁽¹⁾.

(1)- علاء الدين عبد الغني محمود، مرجع سابق، ص 100.

أهم المرتكزات التنظيمية التي يقوم عليه النموذج الياباني (J) والنموذج الأمريكي (A):

سنقوم في هذا العنصر عرض أهم المرتكزات التنظيمية في النموذج الياباني والأمريكي التي لاحظها وليام وشي ومن خلالها توصل إلى نظريته الشهيرة في تسير المنظمات من منظور الجودة التنظيمية العالمية التي سماها بنموذج (Z) في تسير المنظمات.

1- النموذج التنظيمي الياباني (J):

يقوم هذا النموذج على الركائز التنظيمية الآتية:

- التوظيف مدى الحياة.
- صنع القرار بشكل جماعي.
- المسؤولية الجماعية.
- بطء الترقية والتقييم.
- اتخاذ أساليب ضمنية في الرقابة.
- لا يوجد تخصص في تقييم العمل.
- التركيز الشامل أو الكلي على الموظف كفرد.

2- النموذج التنظيمي الأمريكي (A):

يقوم هذا النموذج على الركائز التنظيمية الآتية:

- عملية التوظيف قصيرة الأجل.
- اتخاذ القرارات بشكل فردي.
- المسؤولية الفردية.

• الترقية والتقييم يكون بشكل سريع.

• أساليب الرقابة واضحة ومحددة.

• يعتمد تقسيم العمل على تخصص وظيفي كبير.

• التركيز على الموظف كموظف.

(3) - النموذج التنظيمي المقترح من طرف وليام وشي لمواكبة العالمية (Z):

• التوظيف طويل الأجل.

• اتخاذ القرارات بشكل جماعي.

• المسؤولية الفردية في التقييم والأداء.

• الترقية تكون بطيئة وكذا عمليات التقييم.

• رقابة ضمنية وغير رسمية مع مقاييس واضحة ورسمية.

• درجة متوسطة من التخصص حسب الإمكانيات العلمية.

• التركيز الكلي بحيث يشمل العامل والعائلة⁽¹⁾.

(5) - نظرية التميز من خلال التركيز على التفوق ماس روبرت (Thomas Robert):

تعد حركة التفوق أو التميز من وجهات النظر الإدارية الشائعة في الفكر التنظيمي، حيث

قدم هذه النظرة ماس روبرت من خلال ملاحظته أن شركات محددة اتسمت بالتفوق منذ عقود

ماضية طويلة وهي تقوم وتمارس مختلف الأنشطة بشكل منظم والت جعلتها مميزة عن

(1) - علاء الدين عبد الغني محمود، مرجع سابق، ص 101.

الشركات الأخرى، وسر تميزها أنه تمتلك مجموعة من الخصائص التي قادتها وتقودها دائماً

إلى التميز ونقدمها فيما يلي⁽¹⁾:

• القيام بالأعمال في أوقاتها.

• الاقتراب المستمر من الزبون.

• التشجيع على الاستقلالية والشعور بالملكية.

• تعظيم الإنتاجية من خلال الأفراد.

• القيام بما تراه المنظمة أفضل.

• الحفاظ على هياكل بسيطة للمنظمة.

• الترويج للمركزية واللامركزية في نفس الوقت.

(6) - نظرية الاتصال التنظيمي واستقرار المنظمة:

لقد اهتمت نظرية الاتصال التنظيمي بشبكة الاتصال في النظام حيث نظرت إلى الاتصال كوسيلة يمكنها أن تسير العمل في أجزاء النظام، وكميزة من مميزات هذه النظرية الحديثة أنها ترى بان استقرار المنظمات مرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى صدق ونوعية المعلومات التي تصل إلى كافة المستويات التنظيمية المتعددة لاتخاذ قرارات صائبة، وبهذا فان سلامة القرار على أي مستوى يتوقف على قنوات الاتصال التي تكون بين العاملين وقيادتهم، حيث يستطيع الرئيس أن يمارس سلطاته من خلال الاتصالات التي تقام بينه و بين مساعديه من جهة و بين انساق البيئة الخارجية للتنظيم التي يتعامل معها.

(1) - المرجع نفسه، ص 102.

وبهذا فان أي مركز رئاسي داخل التنظيم في حاجة ماسة إلى إجراء اتصالات ومشاورات بين الرؤساء والمرؤوسين وبناء على المعلومات التي تنقل في جميع الأنساق المكونة للتنظيم يمكن للرؤساء التحكم في استقرار التنظيم من خلال :

- تحديد الأهداف العامة للتنظيم.

- مكافأة الأفراد الذين أظهروا تقانيمهم في العمل.

- خلق عامل الحوافز و تشجيع العمل الجماعي.

- اتخاذ القرارات الهادفة و تنسيق الجهود.

- مراقبة كل العمليات التي هي مبرمجة للتنفيذ داخل المنظمة⁽¹⁾.

إن الأهمية القصوى التي يحققها الاتصال بين المستويات التنظيمية المختلفة عند محاولة تطبيق السلطة في التنظيم يكشف لنا عيوب الإدارات الحديثة التي تتمثل في سوء توصيل المعلومات و طرق اتخاذ القرارات بصفة انفرادية وبالتالي تنعكس هذه العيوب على تنظيم و توزيع السلطة، وتفتت على المسؤولين الفرصة في التعرف على المعوقات الحقيقية عند حدوث خلل في استقرار التنظيم و بالتالي عدم جدوى البدائل لهذه المعوقات الوظيفية، وعلى العكس فيؤدي إيصال المعلومات بدقة إلى تحسين سلوك الأفراد في النقاش الذي يدور بين الجماعات الخاصة بالتنظيم وإطلاعهم على الظروف والوضعيات التي يمر بها حيث يشكل لهم إدراكا

(1)- عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1984، ص 98.

موضوعيا للواقع، وبالتالي يساعد الإدارة على توجيههم وقيادتهم بسهولة إلى تحقيق استقرارهم المهني والتنظيمي.

وبصفة عامة فإن الاتصالات عامة تسير في التنظيم على نحو 3 اتجاهات هي:

• **الاتجاه الأول:** إيصال المعلومات من القاعدة إلى القمة وهو اتصال صاعد يتجه عكس خطوط السلطة في التنظيم وجودته تعكس الوضعية الحقيقية لأي تنظيم مستقر حيث تتميز إدارته بالمشاركة في التسيير.

• **الاتجاه الثاني:** الاتصال من أعلى إلى أدنى حيث أن مركز اتخاذ القرار يجسد السلطة الرسمية وهو ذو أهمية بالغة لأنه ينقل نوعية المهام التي يتم القيام بها والتغيرات التي يمكن القيام بها على برامج العمل التي ينبغي إتباعها عند تطبيق التعليمات الواردة من أعلى، وبالمقابل فإن العاملين يملكون قوة الضغط الجماعي وإخفاء المعلومات التي قد تساعد على اتخاذ القرارات الصائبة لهذا وجب على الرؤساء مراعاة مصالح المرؤوسين وحسن استعمال السلطة.

• **الاتجاه الثالث:** الاتصال الأفقي الذي يتم بين وحدات على نفس المستوى خاصة التنظيمات الكبيرة التي تضم مجموعة مختلفة من الأخصائيين ويكون فيها التخصص شديدا وتوزيع العمل بين الخبراء متمايز ويتمتع كل مدير بصلاحيات إدارية واستحالة قيامه بضغوط على زملائه في مستوى واحد⁽¹⁾.

(1)-عمار بوحوش، مرجع سابق، ص 100.

تصبح مسألة التنسيق بين الإدارات أمرا ارتكازيا لأداء الوحدات لعملها واتخاذ القرار المناسب في الوقت المطلوب وتوحيد الجهود وتبادل المعلومات عن التطور من اجل سير العمل وفق الخطة المرسومة وتحقيق الأهداف المسطرة لتحقيقها.

(7) - المدرسة الكمية في الإدارة تشستر برنارد (Chester Barnard) نموذجاً:

ويطلق عليها أيضا مدرسة اتخاذ القرارات و التي كان راودها يرون في الإدارة أنها مجموعة من القرارات والعمليات أكثر من كونها هياكل تنظيمية ثابتة ويعد رائد هذه المدرسة تشستر برنارد (Chester Barnard) من الأوائل الذين أكدوا على أن التنظيم نظام من المعلومات ونمط من اتخاذ القرارات وقد طور هذه الفكرة كل من هيربرت سايمون (Herbert Simon) وجيمس مارش (James March) وأكدوا على ضرورة النظر إلى الإدارة على أنها عملية اتخاذ القرارات مع الاهتمام بمفهوم وضع البرامج بقصد وضع أنماط محددة لاتخاذ القرارات في كل الأحوال المماثلة الأمر الذي يؤدي إلى اختزال الوقت اللازم لإصدار مختلف الأوامر الخاصة بالقرارات وفي هذه المدرسة سنقوم بتناول نموذجين أساسيين لتوضيح عملية اتخاذ القرارات السليمة ودورها الفعال في استمرار التنظيم وهما:

• النموذج الأول: نظرية قبول السلطة و التنظيم غير الرسمي لبيرنارد والذي بنى نظريته على الانتقاد الموجه لأصحاب الفكر التقليدي في نظرتهم للمنظمة وخاصة مبدأ السلطة الهابطة أو المركزية حيث يوضح بيرنارد ويرفض تماما هذه الفكرة ويرى العكس لان الأفراد المرؤوسين في

نظره لن يقبلوا أوامر وقرارات القمة إلا على شروط معينة، ولتحقيق الاستقرار التنظيمي يرى انه لابد من قيام المديرين بتوفير الحوافز الكافية وتسهيل عمليات الاتصال بينهم⁽¹⁾.

• النموذج الثاني: نظرية التوازن التنظيمي لسايمون:

كانت هذه النظرية بمثابة عملية تطويرية لإعمال بيرنارد وخاصة فيما يتعلق بتفسيره للسلطة وعملية اتخاذ القرارات في المنظمة، فالقرارات من وجهة نظره هي وحدة للتحليل الأساسية في المنظمة وقد أطلق على نظريته في التنظيم "الرشد المحدود" لأنها تسعى إلى إيجاد البديل الذي يعمل على تحقيق الرضا للمدير وليس الرشد المطلق الذي يهدف إلى تعظيم المنفعة القصوى. وفي هذا السياق يرى سايمون أنه يجب توافر شرطين أساسيين في المدير صاحب القرار لمساعدته على تحقيق الاستقرار داخل التنظيم وهما:

- أن يكون قادراً على اتخاذ قرارات مناسبة لكل المواقف وإيجاد البدائل لكل المعوقات التي تعيق وظائف التنظيم.

- وان يستطيع التأثير في منفذي القرارات لوضعها موضع التنفيذ وذلك لتعميم وظيفتها.

ويوضح سايمون أن القرارات لا قيمة لها إن لم يجر تنفيذها من قبل المرؤوسين، كما تحتل القرارات الفردية بمشاركة الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة مكانة مهمة عنده، وقد تبلورت هذه النظرية بطريقتين هما:

(1)- مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق الذكر.

الأولى تتجسد بسلوك الفرد الخاص بالارتباط أو البقاء أو الانسحاب من المنظمة أما الثانية فتتضمن الموازنة بين الحوافز والمغريات المقدمة للفرد من قبل المنظمة، والمساهمات التي يقدمها الفرد بدوره، وفي حالة حدوث خلل معين في هذا التوازن يستوجب العمل على إعادته إلى حالته الأولى قبل أن يكون سببا في تدهور المنظمة⁽¹⁾.

(4) - تعقيب ومناقشة بحثية ونظرية:

من خلال عرضنا لأفكار واتجاهات النظريات المحددة للنسق التنظيمي للسلطة لمسنا بعض نقاط الالتقاء فيما بينها ومن بين هذه النقاط ما يلي:

• أن هذه النظريات جاءت موحدة في اتجاه واحد وهو رفع كميات الإنتاج وذلك بالتركيز على العامل أو العمل حيث قامت بدراسة قيم تنظيمية وتطورها عبر مراحل زمنية مختلفة.

• كانت نظرة كل من النظريات الكلاسيكية والنظريات السلوكية إلى التنظيم على أنه نسق مغلق.

• المداخل النظرية التي بين أيدينا كلها تشترك في نقطة واحدة وهي الآثار والمشاكل الناجمة عن الثورة الصناعية وما نتج عنها من تطور التنظيم بشكل كبير والغرض هو معالجة المشكلات بحلول وظيفية.

• تلتقي النظريات الكلاسيكية والسلوكية في دراسة التنظيمات في إطار الكفاءة الإدارية والإنتاجية الذي كان محور اهتمامها سواء من حيث المظهر العقلي الرشيد للسلوك أو المظهر

(1) - مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص 101 - 102.

الإنساني الاجتماعي، وكان البحث على أساليب تحقيق الكفاية الإنتاجية المحور الأساسي الذي تدور حوله فرضيات هذين الاتجاهين.

• تلقي النظريات السلوكية مع النظريات الحديثة في كون كل منها أولت الاهتمام بقيم العلاقات الإنسانية والتنظيم غير الرمي ودراسة الجماعة وفكرة التعاون والنسق القيمي ودوره في تحقيق الاستقرار والتماسك بين أفراد الجماعة.

• لقد تناولت هذه النظريات مشكلة التنظيم ودرسته من منظور تاريخي ذلك أن ما أثاره هؤلاء الباحثون في دراستهم للتنظيمات على اختلاف توجهاتهم الفكرية أمر يخدم المجتمع بأسره. رغم وجود اتفاق بين هذه النظريات إلا أننا وجدنا كذلك بعض الاختلاف والذي سنوضحه فيما يلي:

• لقد تباينت هذه النظريات واختلفت في الأصل الذي تتبناه كل نظرية. فنظريات الكلاسيكية نظرت إلى التنظيم وأعفته من زاوية الهيكل الرسمي وعوامل الرشد الاقتصادي بينما نظرت النظريات السلوكية إلى التنظيم وأعفته من خلال التكوين الاجتماعي والنفسي للفرد بالإضافة إلى تأثير الجماعات غير الرسمية على السلوك التنظيمي داخل التنظيمات في حين تذهب النظريات الحديثة إلى أن التنظيم عبارة عن نظام يتأثر بنظام أكبر هو البيئة المحيطة والمجتمع الكلي، كما نظرت إلى الفرد من خلال تكوينه الذاتي والاجتماعي باعتباره كفاءة يمكن الاستثمار فيها انطلاقاً من إمكانياته وقدراته ومعارفه.

• أصل الدراسة في النظريات الكلاسيكية هي: (الفرد) في حين تؤكد النظريات السلوكية والحديثة أن أصل الدراسة كوحدة للتحليل وفهم سلوك الفرد هو (الفرد الذي لا يتم عزله عن الجماعة).

• يعد عنصر الحوافز المادية في نظر الاتجاه الكلاسيكي كفيلا بتحقيق الاستقرار التنظيمي من خلال الرضى لدى العاملين من أجل زيادة الإنتاج، بينما ركزت النظريات السلوكية والحديثة على الحوافز المعنوية كأهم عامل لتحقيق الرضا والاستقرار وبالتالي الزيادة في الإنتاج.

• تعد مشكلة الزيادة في الإنتاج المحور الأساسي لدى معظم أفكار الاتجاه الكلاسيكي بينما يظهر العكس لدى الاتجاه السلوكي والحديث أين يظهر المشكل في الرضى الوظيفي والاستقرار التنظيمي والروح المعنوية وغيرها من القيم التنظيمية.

• أهم ميزات النظريات الكلاسيكية: تمركز السلطة وتقسيم العمال والتسلسل الرئاسي والرقابة الصارمة على عكس ما تميزت به النظريات السلوكية والحديثة بظهور قيم المشاركة وروح الجماعة والتفاهم والاحترام بين الأعضاء وتبادل الثقة إلى غير ذلك من القيم.

• درست النظريات الكلاسيكية والسلوكية التنظيم على أنه نسق مغلق بينما النظريات الحديثة ركزت على أهمية البيئة وتأثيرها وعلاقتها المباشرة بالتنظيم وبالتالي فهي تناولت التنظيم كنسق مفتوح.

لقد حاولت هذه النظريات صياغة نظرية شاملة لتفسير السلوك التنظيمي وفهمه من اجل أداء وظيفي فعلي يتمثل في الوصول إلى مردود عال للتنظيم، لكن أغلب هذه النظرية قد

أخفقت في مهمتها الرامية إلى صياغة نظرية شاملة لتفسير التنظيم وتباينت تحليلاتها، مما جعلها تتعرض بصورة مستمرة إلى جملة من الانتقادات يمكن حصرها كالاتي:

(1) - النظريات الكلاسيكية:

كانت الرؤية النظرية لهذه النظريات أنها تشكل نسقا فكريا يعكس الاهتمام بدراسة وتحليل التنظيمات على ضوء الكفاية الإدارية الإنتاجية، وهذا من خلال الاهتمام الواضح لهذه المداخل النظرية للمظهر العقلي الرشيد للسلوك حيث نجد نظرية الإدارة العلمية، والتقسيم الإداري والنموذج المثالي للبيروقراطية والنظرة الأوليغاركية تنظر إلى التنظيم إعفائه من زاوية الهيكل الرسمي وعوامل الرشد الاقتصادي وذلك لتحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية من خلال معالجتها للسلوك التنظيمي في إطار النسق المغلق الذي تتسم بهيكل طويل متعدد المستويات الإدارية، حيث أن السلطة في هذا النسق مركزة في يد الجهاز الإداري كما أن قواعد وإجراءات العمل تتسم بتحديد الأدوار والمهام وفق مبدأ التخصص الوظيفي وموضوعية علاقات العمل والتركيز على الحوافز المادية وضيق نطاق الإشراف.

وهذا ما نجده في الإدارة العلمية بقيادة تايلور (Fredrick Taylor). فقد ركزت هذه النظرية على رفع مستوى الأداء لزيادة كميات الإنتاج بطريقة آلية مما سبب مشاكل سيكولوجية عند العامل هذا من جهة، وظهر بعض الدراسات التي ربطت بين بيئة العمل والرضى الوظيفي والإنتاج من جهة أخرى مما ساهم بشكل كبير في تعميق مبادئ الحركة العلمية للعمل وعدم قبول الأفكار جاءت بها في الأوساط العمالية ومقاومتها.

أما عن النموذج المثالي لماكس فيبر (Max Weber) فبالرغم من أنه اهتم بتوضيح إسهام العناصر التنظيمية المختلفة في تحقيق فعالية التنظيم، إلا أن لم يوضح ولم يكشف عن المعوقات التي تنطوي عليها هذه العناصر، بالإضافة إلى إهماله لمشكلة الديمقراطية وتأثير الروح المعنوية والرضي الوظيفي على الأداء الأمثل والاستقرار داخل التنظيم، فماكس فيبر اعتمد على معيار الكفاءة الإنتاجية فقط كمعيار حكم على المؤسسة وأهم الجانب الإنساني للعمل.

ويمكن إجمال أهم الانتقادات التي تعرضت لها هذه النظريات الكلاسيكية فيما يلي:

- النظر إلى التنظيم كنسق مغلق دون الاهتمام بالبيئة المحيطة بالتنظيم.
- إغفال عنصر الصراع التنظيمي بين العمال والإدارة.
- الاهتمام بالجانب المادي للعمل وإهمال الجانب الإنساني والاجتماعي في تنظيم العمل.
- وضع سلسلة اتخاذ القرارات والأنظمة في يد عمل الإدارة دون مشاركة العمال في ذلك.

(2) - النظريات السلوكية:

على العكس الذي ركزت عليه النظريات الكلاسيكية فإن المدرسة السلوكية ركزت على الأفراد داخل التنظيم الذي يشكل العلاقات غير الرسمية وليس على مبدأ الرشد وأخذت بعين الاعتبار التكوين الاجتماعي والنفسي لأعضاء التنظيم وما يحملون من قيم واتجاهات ودورها في التأثير على إنجاز الأفراد ورضاهم الوظيفي الذي يساهم في استقرار التنظيم، وألحت هذه النظريات على ضرورة توسيع نطاق الإشراف مع احترام العلاقات الإنسانية وتحفيز العمال

ماديا ومعنويا وإشراكهم في اتخاذ القرارات، كما أبرزت دور وأهمية التنظيم غير الرسمي كسلطة موازية لسلطة البناء الرسمي داخل التنظيم.

ورغم هذه الميزات إلا أن ذلك لم يمنع من وجود عيوب ونقائص لهذه النظرة ويمكن

إيجازها فيما يلي:

• التركيز على الأفراد والتنظيم غير الرسمي دون الاهتمام بالجانب العملي للتنظيم وهذا راجع إلى أن رواد هذه المدرسة نظروا إلى التنظيم نظرة ضيقة محصورة في العوامل الاجتماعية والنفسية المؤثرة في رضى العمال وأهملوا بذلك الجانب العملي للعمل.

• الاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية فقط يؤدي لفقدان ميزة تحقيق التكامل بين الاتجاهات المتنوعة لدراسة التنظيم.

• الأخذ بعين الاعتبار فكرة الثبات والانسجام والتوازن والتكامل وإغفال واقع التفاعل الاجتماعي وما تحويه الجماعة من عناصر التنافس والصراع بين العمال والإدارة ومشكلة القوة والاتصالات والنقابة، وأثر البيئة الاجتماعية والاقتصادية على النسق الاجتماعي للتنظيم.

• ومهما كانت هذه الانتقادات الموجهة للنظريات السلوكية فإنها تمثل حالة من حالات النجاح التي عبت الطريق للعديد من الباحثين والمفكرين في مجال التنظيم والإدارة والمهتمين بالمؤسسات لإثراء الدراسات التي اهتمت بتطوير النظرية الاجتماعية في مجال التنظيم.

(3) - النظريات الحديثة:

لقد جاءت النظريات الحديثة بمجموعة من الإسهامات ذات الأهمية البالغة كتطور القيم التنظيمية في هذه المرحلة ، حيث ظهرت قيم المشاركة والثقة والتفاهم والعدالة كقيم تنظيمية جديدة، فنظرية النسق الاجتماعي أظهرت أن التنظيم عبارة عن نظام تعاوني فاهتمت بدراسة الأفراد وحوافزهم ودافعيتهم للعمل والعمل على تلبية حاجياتهم المتنوعة لأنها من العوامل خلق الاستقرار التنظيمي وقد أبزت البنائية الوظيفية الحديثة الانعكاسات السلبية ليبروقراطية ماكس فيبر على سلوك أعضاء التنظيم، وجاءت بالبدايل مثل تفويض السلطة وضرورة وضوح ومرونة القواعد البيروقراطية، وإبراز سلطة التنظيمات غير الرسمية كسلطة موازية لرقابة سلطة البناء الرسمي، كما ألحت على ضرورة دراسة السلوك التنظيمي في إطار البيئة الاجتماعية.

وجاءت نظرية النظم لدراسة المنظمة بشكل تحليلي متكامل يستوعب جميع العناصر التي تؤثر فيها وذلك بالتركيز على الترابط والتفاعل والتكامل بين أجزاء التنظيم واهتمامها بالبيئة الخارجية للمنظمة وتأثيراتها عليها.

وكانت أفكار المدرسة الحديثة موجهة إلى الاهتمام بالعنصر البشري من حيث تكوينه الذاتي والاجتماعي واعتباره كفاءة يمكن الاستثمار فيها، كما أبرز دور المجتمع والبيئة والتنظيمات غير الرسمية كمتغيرات أساسية هامة في خلف وبلورة وضبط السلوك التنظيمي، حيث أنه حسب هذه النظريات لا يتحقق الاستقرار بين أعضاء التنظيم عن طريق النسق

الرسمي والقانوني الذي ترسمه وتنظمه إدارة التنظيم فقط، بل حتى تكون السلطة ناجحة ومحقة لأهداف التنظيم في إطاره ونمطه المفتوح على البيئة الخارجية.

وبالرغم من كل ما قدمته هذه النظرية في الفكر التنظيمي من أفكار موجهة ومحللة للسلوك التنظيمي يعتمد على التكامل والتناسق بين كل الأجزاء وانفتاحه على البيئة الخارجية إلا أنها لم تتج من النقد على غرار سابقتها، وأهم ما يعاب على الفكر النظري الحديث هو تركيزه على العنصر البشري بدوافعه الذاتية والموضوعية على حساب سلطة البناء الرسمي فإذا تأملنا مثلاً نظرية النسق الاجتماعي نجدها ركزت على التوازن بين الإسهامات التي يقدمها الأفراد والمكافأة التي يقدمها التنظيم كنقطة محورية أساسية في تحقيق أهداف التنظيم، وهذا يعني الاهتمام البالغ للفرد العامل بتكوينه الذاتي والاجتماعي وإهمال سلطة البناء الرسمي ودوره الفعال في بلوغ الأهداف وضبط سلوك الفرد العامل والمحافظة على الاستقرار داخل التنظيم.

الأهداف التعليمية للمحور

يهدف هذا المحور إلى تزويد الطالب بالمعلومات التي تمكنه:

- 1- التعرف على أهم النظريات الكلاسيكية في دراسة المنظمة.
- 2- أهم المرتكزات النظرية التي تدرس سلوك التنظيمي في المنظمة.
- 3- الرؤية النظرية الحديثة حول دراسة السلوك التنظيمي والأداء الوظيفي.

المحور الرابع

• نسق الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية بالمنظمة.

- (1) - مفهوم الثقافة التنظيمية.
- (2) - البعد الثقافي للمنظمة.
- (3) - الثقافة ومستويات التنظيم.
- (4) - علاقة البيئة الاجتماعية والثقافية بالثقافة التنظيمية للمنظمة.
- (5) - خصائص الثقافة التنظيمية.
- (6) - عناصر الثقافة التنظيمية.
- (7) - أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمة.

• نسق الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية بالمنظمة.

(1) - مفهوم الثقافة التنظيمية في الفكر التنظيمي:

يعد مفهوم الثقافة التنظيمية من المفاهيم الحديثة التي أنتجها البحث العلمي في الفكر التنظيمي وهو يرتبط أساساً بثقافة المنظمة و يعكس هذا المفهوم طبيعة البنى الاجتماعية في المجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة، وقد اختلف العلماء باختلاف توجهاتهم الإيديولوجية والمدرسية حول مفهوم ثقافة المنظمة، وسنقوم بعرض بعض هذه الآراء الفكرية فيما يلي:

فوجد المفكر (Shermerborn) يعرفها على أنها «نسق نظامي يشمل مجموعة من القيم والمعتقدات والتوقعات التي يشترك فيها الأفراد العاملون بالمنظمة، ويكبرُ هذا النظام في المنظمة الواحدة».

ويعرفها (Wheelen) «بأنها مجموعة من الاعتقادات الإيديولوجية والقيم الثقافية والتوقعات التي تمثل حلقة تكاملية يشترك فيها أعضاء المنظمة».

ويرى (Kossen) المنظمة «بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات والبنى التي يجلبها أعضاء المنظمة سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين من البيئة الاجتماعية الخارجية إلى البيئة الداخلية التنظيمية».

رغم الاختلاف بين المفكرين التنظيميين في تعريف موحد حول الثقافة التنظيمية إلا أنهم يشتركون في عنصر هام ومميز وهي النسق القيم الذي يمثل العنصر المشترك بين التعاريف السابقة الذكر.

ويشمل النسق القيم مجموع التوجهات والمعتقدات والمكون الإيديولوجي في منظمة معينة. تمثل ثقافة المنظمة، سلسلة من الخصائص التي تميز المنظمة عن باقي المنظمات، وتتميز بصفة عامة هذه الخصائص بصفة الاستمرارية بحيث أنها تؤثر تأثيراً بليغاً على السلوك التنظيمي في المنظمة (1).

كما يعتبر النسق القيم المعيار الأساسي لتقييم مواقف وتصرفات الأفراد وسلوكهم في المنظمة، بحيث يتشبع أفراد المنظمة بهذه القيم من خلال مختلف العلاقات الاجتماعية التي تظهر نتيجة التفاعل المستمر فيما بينهم، فنجد مثلاً عندما تتبنى المنظمة قيماً مثل الصدق والوفاء للأنظمة والقوانين التنظيمية فهي تتوقع من أفرادها تبني هذا المكون القيم وتتوقع كذلك أن ينعكس على سلوكياتهم التنظيمية.

2- البعد الثقافي للمنظمة من خلال المرتكزات النظرية السابقة:

يتضح لنا جلياً أن المنظمة هي كيان اجتماعي ذا حدود مميزة إلا أن هذه الحدود شفافة تسمح للمنظمة بالتفاعل مع محيطها الاجتماعي والثقافي، بكل ما يحمله من معايير وقيم واتجاهات، تؤثر بدورها في خصائص المنظمة وفعاليتها، ورغم أن معظم الاتجاهات النظرية الكلاسيكية تنطلق في دراستها للمنظمات من منطلق اقتصادي بحث معتمدة على مبدأ الرجل الاقتصادي إلا أنه لا يمكن لأي عاقل أن يغفل الدور المحوري الذي تلعبه الثقافة في تأسيس وتوجيه عمليات وبناءات المنظمات.

(1)- بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2014، ص 357.

ولهذا نجد أحد المفكرين يقول لقد كانت دراسة تنظيم العمل حتى الآن يسيطر عليها علماء الاقتصاد، وليس من قبيل الحط من شأن إنجازاتهم العديدة يقول: « عندما يتعلق الأمر بتنظيم العمل، فإن علماء الاقتصاد لا يعطوننا الصورة الكاملة، والواقع أن كثيرين من علماء الاقتصاد يتجاهلون عمدا، ما يعتقد البعض أنه أهم عنصر في تنظيم العمل: تأثير القوى الاجتماعية كقواعد الأخلاق، والمعايير والقيم إن هذه الأبعاد تشكل الإطار الذي يستطيع الأفراد داخله أن يسعوا وراء فرص تنظيم العمل»⁽¹⁾.

ولعل من أبرز السباقيين لإبراز أهمية العوامل الثقافية في تنظيم العمل وإعادة صياغة نموذج جديد للحياة مبني على الرشد العقلانية نجد ماكس فيبر في كتابه «الأخلاق البروتستانتية وروح النظام الرأسمالي» فهذا الكتاب يمكن أن يستخدم كأفضل أسلوب للتعرف على العناصر المكونة لثقافة تنظيم العمل الحديث، وقد سعى فيبر في تدليله على أن الأخلاق البروتستانتية قدمت شرطا مسبقا ضروريا، وأن لم يكن كافيا لظهور النظام الرأسمالي يسعى إلى أن يربط تحولات تاريخية عميقة بتحولات أساسية في الدوافع الفردية، والسلوك، والإدراك، وكانت المبادئ المزدوجة في مذهب كالفي الأولى النداء الباطني الفردي والخلاص الفردي قد أطلقا وسخر طاقات تنظيم عمل جديدة⁽²⁾.

ولعله إذا أردنا أن نركز على أهمية البعد الثقافي في التنظيم ومركزيته فإنه لا بأس أن نطلع على بحث جيانفر انكو بوجب "مذهب الكفن والروح الكالفنية" بالإضافة إلى كتاب ماكس

(1) - بريجيب بيرجر، ثقافة تنظيم العمل، ترجمة: محمد مصطفى غنيم، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995، ص 7.

(2) - بريجيب بيرجر، ثقافة تنظيم العمل، مرجع سابق، ص 32.

فيبر وكتاب أمان ماكفرلين، وأنتوني ديجلي، وكتاب آخرين كثير حيث أظهر هؤلاء أن الثورة الصناعية في الغرب كانت أخرا وليست سببا للتغيرات في أنماط السلوك الشعوب وأساليب تفكيرها.

ويمكن تلخيص أهم العناصر الأساسية لهذا التحول من السلوك الفردي، فمن الأشياء ذات الأهمية الفردية هي التغير في الموقف نحو العمل، فيقول فيبر إنه تحت تأثير مذهب كالفين تحول العمل من تقنية للبقاء على قيد الحياة وموضع ربح بسيط، إلى أداة للخلاص بواسطتها، ومن أجل الفرد، وفي هذا التحول أصبح الأفراد مبعدين عن الارتباط الوثيقة بالأسرة والأقارب حصلوا على استقلال ذاتي جديد وفي الوقت الذي كان نشاط العمل إنهاكا للشعائر الدينية فقد أصبح علمانيا، وتطور في النهاية إلى غاية من حد ذاته، وتحولت العلاقات بين الأشخاص في كل مجالات الحياة، وتطور في النهاية إلى غاية من حد ذاته، وتحولت العلاقات بين الأشخاص في كل مجالات الحياة، وخاصة في تلك التي تتعلق بالتجارة والحرف ونظرا لأن أوامر مذهب كالفين الصارمة كانت تتطلب أمانة مطلقة في كل التعاملات وفرص على الأفراد الوفاء بوعودهم، فإنها خلقت أساسا لمسئولية الفرد والفرصة لظهور الثقة خارج الأسرة، وقد كان الفرد مطالبا بأن يقدم حسابا يوميا لله عن كل شيء فعله، فقد أثر هذا المبدأ بشكل مباشر في دنيا الأعمال، وربما كان مسؤولا عن طريق جديدة للحساب، بل أننا نجد أن بعض المؤرخي

مثل نوربرت إلياس (Norbert Elias) يرجع إلى هذا المبدأ عقلية إمساك الدفاتر الحديث التي تركت بصمة على النفس الحديثة⁽¹⁾.

ومن الموضوعات التي ترتبط بالثقافة في مجال التنظيم موضوع شرعية التنظيم أو المنظمة حيث يذهب الكثير من علماء الاجتماع إلى أن شرعية التنظيم تلعب دوراً أساسياً في شومبييري (Joseph Schumper)، وب. كيلبي (P. Kilby)، وبيتر مريسي (Perte Marins)، وأنتوني سومرست (Anthony Somerset) على سبيل المثال يناقشون الحاجة إلى مناخ اجتماعي ملائم لكي ينشر تنظيم العمل⁽²⁾.

كما نجد أن تالكوت بارسوتز وغيره يتحدثون عنه تأثير دور التوقعات والقيم والمعايير بوجه عام على شكل مناخ اجتماعي يمنح الشرعية للمنظمة.

إن نجد بارسوتز يتحدث عن البعد التعاطي في التنظيم بشكل واضح، فهو يرى أن التنظيم موجود من أجل تحقيق هدف مميز ويكون ذلك في إطار متبادل بين النسق الأكثر (المجتمع) والأنساق الفرعية الأخرى ويؤكد بارسوتز أن التنظيم يقوم على عنصرين هامين لها طابع وظيفي يكمل كل منها الآخر وهما:

(1) - ضرورة وجود القيم في الأنساق الثقافية حيث لها دور هام ووظيفي يعمل على ديمومة واستمرارية التنظيم.

(1) - بريجيب بيرجر، ثقافة تنظيم العمل، ص 33.

(2) - المرجع نفسه، ص 34.

(2)- أهمية كل من الجماعة والدور التنظيمي نظرا لمشاركة الأفراد في وظائف التنظيم فعلى المستوى الثقافي للتنظيم يعمل على وجود حد أدمى من العناصر لتنسيق القيم لتمييز الوظائف وأنساقتها الرئيسية في إطار تحقيق الهدف، وملائمة الموقف وتكامل النسق التنظيمي، ولكن يتوافر ذلك في إطار عوامل أخرى لها أهميتها مثل دور التكنولوجيا والزمن والطبوس، وهنا تظهر نتيجتان هامتان يتوصل إليهما باعتبار التنظيم نسق اجتماعي بنائي هما:

(I)- يعتبر نسق القيم أساس هام للموافقة والقبول للتنظيم ولجميع الأنساق الفرعية الأخرى

(II)- تظهر قيمة نسق القيم على الملامح الرئيسية للتنظيم، والتي تحدد قيمة شرعيته ووجوده، ويتطلب الأمر وجود القواعد المعيارية أيضا التي تعطي جميع العمليات التنظيمية الداخلية والتي تؤدي وظيفتها نحو تحقيق التكامل الوظيفي⁽¹⁾.

ومن خلال هذه الآراء لبارسونز (Talcott Parsons) نجد أن التنظيم لا يستطيع أن يقوم بالمتطلبات الوظيفية التي يتحدث عنها بارسونز وهي المواءمة، والتكامل وتحقيق الأهداف، والكمون إلا في ظل العوامل الثقافية، أي البعد الثقافي يعتبر محور ومركز باقي التنظيم سواء على مستوى البناء أو العمليات أو مستوى شرعية التنظيم في وجوده واستمرارية.

ولقد أثار جدلا طويلا حول علاقة البيروقراطية بالثقافة، فهناك شواهد متزايدة تشير إلى أن فعالية القاعدة البيروقراطية مرتبطة بنظرة الأفراد إليه، وإقناعهم باهتماماتها، ففي دراسة شهيرة

(1)- عبد الله عبد الرحمن، علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 345.

أجراها بنذكس أوضح أنه من الصعب الحكم على فعالية أي تنظيم بيروقراطي دون أن نأخذ في عين الاعتبار القواعد الرسمية واتجاهات الأفراد نحوها، والمعروف أن هذه الاتجاهات يشكلها الأفراد بناء على القيم والمعايير الثقافية التي يحملونها من خلال عملية التنشئة الاجتماعية، ولقد سعى بعض الدراسيين إلى توضيح حقيقة هامة مؤداها، أن هناك عوامل أخرى غير القواعد البيروقراطية، تحديد سلوك الموظفين في أداء أعمالهم، وأنهم يتعرضون لمواقف معينة يتعين عليهم أن يتخذوا قرارات شخصية بصددها، إذن القضية لا تتعلق فقط بتطبيق الموظفين للقواعد على الحالات المختلفة، وإنما تتعلق أيضا بالإحساس بالمسؤولية كما يقول كارل فريدريك (Carl Friedrich)، وإلى هذه النقطة ذهب كوبوز حيث أشار إلى أن الإحساس بالمسؤولية ينبع من ارتباط الموظفين بقيم واتجاهات توجد خارج نطاق الجهاز الإداري، كذلك يشير بلاو إلى نتائج مشابهة عند مناقشة مفهوم الإدارة الرشيدة، وعلى ذلك فإنه يصعب تحقيق الفاعلية، والوسيلة الوحيدة والممكنة لتحقيقها - في نظر بلاو (Peter Blau) - هي ربط المواطن بالأهداف العامة للتنظيم البيروقراطي وإدراكه المستمر للتغيرات المحتملة⁽¹⁾.

بالإضافة إلى ما سبق فإننا نجد العديد من الدراسات تشير إلى أهمية البعد الثقافي في

التنظيمات

(3) - الثقافة ومستويات التنظيم:

(1) - السيد الحسيني، مدخل لدراسة التنظيمات المعاصرة، القاهرة، مصر، دار المعارف، 1996، ص 309.

(1) - الثقافة وفعالية المنظمة: لقد كشفت الدراسة التي أجراها وارتمان وبيترس (Waterman et al) (peters) حول خصائص المنظمات متميزة الأداء أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة، فقد وجدوا أن أهمية الثقافة وتماسكها هي صفة أساسية في المنظمات متفوقة الأداء والإنجاز، ففي هذه المنظمات عملية الثقافة القوية قادرة على إزالة الحاجة إلى الكتيبات والخرائط التنظيمية والقواعد الرسمية، فالناس يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا، والسلوك المناسب كانت تحدهه باستمرار الرموز والحكايات والمراسيم والطقوس.

ويرى الكاتب جاس بارني (Jay Barney) أن الثقافة القوية يمكن أن تؤدي إلى إنتاجية اقتصادية أعلى ، وذلك شريطة أن تكون هذه الثقافة قيمة (Valuable) أي بمعنى أن تساعد على الإنجاز والأداء الأفضل وأن تكون نادرة غير قابلة للتقليد.

إن فاعلية المنظمة تتمثل في تحقيق التوافق والمواءمة بين ثقافة المنظمة وثقافة البيئة الخارجية، والإستراتيجية العامة للمنظمة، والتتقية التي تستخدمها، فمن ناحية يجب أن تتوافق ثقافة المنظمة مع البيئة الخارجية، أي بمعنى أن تتضمن ثقافة المنظمة القيم والمعايير التقاليد التي تساعد المنظمة على التكيف مع البيئة والتغيرات البيئية⁽¹⁾. هذه الدراسات تكشف مدى أهمية أخذ البعد الثقافي مأخذ الجد عند تأسيس أو إصلاح أي منظمة من منظمات العمال، أو عند وضع أي إستراتيجية، لعل الخلل الذي تعاني منه مؤسساتنا الاقتصادية وغيرها يعود في الأصل إلى عدم الانتباه لمثل هذا البعد الجوهري.

(1) - حسن حريم، السلوك التنظيمي، دار الحامد، الأردن، 2003، ص 338.

(2) - الثقافة والهيكل التنظيمي: تناول العديد من الكتاب والباحثين موضوع العلاقة بين الثقافة والهيكل التنظيمي ويستخلص من الدراسات العديدة، أن الثقافة تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسة الإدارية (القيادة، اتخاذ القرارات، الاتصالات وغيرها) و مواءمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية الثقافية القوية على سلوك الأفراد، ونتيجة لذلك تقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية في المنظمة، الرقابة التي تحققها الثقافة هي رقابة على العقل والروح والجسد، نتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد⁽¹⁾.

(3) - الثقافة والانتماء (الولاء) التنظيمي: يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية، والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين، وولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة⁽²⁾. ويحدث هذا عندما تكون القيم السائدة داخل المنظمة والأساليب الإدارية والتعاملية مع الموظفين تتسجم مع الثقافة العامة للمجتمع فقيم العدل والإنصاف والتضحية الخ لا يمكن تسود في المنظمة إذا كانت أهداف هذه المنظمة منافية لقيم وأهداف النسق الأكبر الذي هو المجتمع، فمثلا أين نجد هناك ثقافة تنظيمية قوية في مؤسسة لصناعة الخمور في بلاد إسلامية.

تعتبر القيم من العوامل الرئيسية التي تسعى لها المؤسسات الحديثة لتحقيق أهدافها وتطوير أداء موظفيها، وتمثل القيم كبعد أساسي في الثقافة قوة دافعة للمنظمة وأفرادها وتعبر

(1) - حسن حريم، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 340.

(2) - المرجع نفسه، ص 340.

عن شخصيتها وتميزها عن غيرها وتؤثر على أدائها وقراراتها على جميع المستويات، ومن المعلوم أنه لا توجد منظمة بدون قيم حتى وإن كانت هذه القيم خفية غير واضحة أو متداولة، وقد تفتنت المنظمات الحديثة لأهمية البعد الثقافي بصفة عامة والقيم بصفة خاصة وأثرها على سيرها ووجودها وتحقيق أهدافها فهي تحرص على إيجاد انسجام بين أفرادها ومحيطها وذلك من خلال بناء ثقافة تنظيمية تحقق هذا الهدف، ولهذا نجد بعض العلماء وضع القيم في نسق أو منظومة بحيث تؤدي إلى تفاعل القيم معا بعضها وبالتالي وضع القيم في نسق أو منظومة ومن بين التصنيفات التي وضعت نجد ما يلي:

1- القيم الجوهرية: وهي القيم التي تنطلق منها وتعتمد عليها بقيمة القيم وتمثل عناصر أساسية في المنظمة وغالبا ما تأخذ الطابع الفلسفي الأخلاقي، كالصدق والعدل والاحترام المتبادل، في الحقيقة فإن هذه القيم مطلوبة قبل أن تبدأ المنظمة عملها ووضع خططها ومنها على سبيل المثال: الإنسان أفضل استثمار، التطوير المستمر، الدعم المواصل والتدريب المستمر.

2- القيم الأساسية: تمثل خصائص وصفات المنظمة وخدماتها وبرامجها، ومنتجاتها، تعمل هذه القيم على تحقيق رؤية ورسالة المنظمة وأهدافها، وإذا نجحت المؤسسة في الحفاظ على هذه القيم والالتزام بها فإنها تسبب ظهور القيم في المستوى الثاني، ومنها على سبيل المثال الجودة، الشمولية، التخصص.

3- القيم البنائية: نتيجة الالتزام المنظمة بالقيم السابقة والعمل من اجل تعقيدها تظهر هذه القيم مخرجات أو نتائج للقيم السابقة، ومنها على سبيل المثال: الفعالية، الكفاءة، الإنتاجية، المسؤولية والالتزام.

4- القيم المميزة: وهي القيم التي تنشأ وتتكون بمرور الوقت نتيجة التزام المؤسسة وعملها وثباتها وحفاظها على القيم في المستويات الثلاث السابقة، وتعتبر هذه القيم غايات بعيدة المدى تسعى المنظمة أن تتميز وتشتهر بها ومنها على سبيل المثال: منظمة دائمة العلم، والتجديد تطور الأداء والإنجاز⁽¹⁾.

ولعله من الدراسات العربية القيمة التي قدمت في مجال البعد الثقافي في التنظيم الدراسية التي قام بها الدكتور عبد الناصر علي حمودة لحساب المنظمة العربية للتنمية الإدارية، وكانت بعنوان إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية وقد أشار في كتابه هذا إلى دراسة مهمة قام بها هوفستد (Hofsted) سنة 1984، حيث سعت هذه الدراسة إلى وضع إطار متكامل لتحديد الأبعاد أو العناصر الثقافية التي يحتمل أن يتباين الأفراد بشأنها، ففي هذه الدراسة تم استقصاء حوالي 116 الف موظف من موظفي شركة IBM منتشرين في 41 دولة لدراسة هياكل قيمهم ذات الصلة بالعمل، حيث يتم وضع خمسة أبعاد ذات صلة يقيم العمل، وتشير هذه الدراسة إلى تباين واضح في ثقافات الشعوب حول هذه الأبعاد الخمسة وهيا كما يلي:

1- مدى تقبل المجتمع لتوزيع غير متساوي للقوة والنفوذ بين أفراده.

(1)- حسن حريم، مرجع سابق، 347.

2- مدى تجنب الأفراد لمخاطرة وعدم التأكد.

3- مدى توجه الأفراد نحو الذكورية مقابل الأنثوية.

4- مدى التوجه نحو الفردية مقابل الجماعية.

5- مدى التوجه للحاضر في مقابل التوجه للمستقبل.

(1)- **تقبل التوزيع غير المتساوي للقوة والنفوذ:** يعكس هذا البعد فكرة تقبل فجوة القوة والنفوذ

والتي تقيس مدى تقبل أعضاء مجتمع ما لتوزيع غير متساوي وللقوة بين أفرادها، ويتضمن ذلك

تحديد الزمن من حقهم تملك القوة أو النفوذ الأكبر والذين هم دون ذلك، بالنسبة لهذا البعد

كشفت الدراسة إلى أن الموظفين من الدنمارك ونيوزلندا، والنمسا وإسرائيل من أكثر الدول ميلا

نحو تقبل هذه الفجوة، وتعد الفلبين وفنزويلا، والمكسيك من أكثر الدول تقبلا لها، ومن بين

الأربعين دولة موضع المسح الميداني واحتلت كندا و الولايات الأمريكية المركزين 14 و16

على التوالي في مجموعة من 21 دولة أو ثقافة تميل نحو تضيق فجوة القوة والنفوذ بين

أفرادها.

(2)- **تجنب المخاطرة وظروف عدم التأكد:** يشير هذا البعد إلى مدى شعور الأفراد بعدم الارتياح

للمواقف الغامضة أو المخاطرة وعدم التأكد والنفور منها، وطبقا للدراسة المذكورة، وتقع اليابان

واليونان والبرتغال في مجموعة الثقافات المتجنبة للمخاطرة وعدم التأكد، مما صنفت دول مثل

سنغافورة، والدنمارك والسويد في المجموعة المقابلة، وقد حققت كندا والولايات المتحدة معدلين

أقل من المتوسط في تجنب عدم التأكد حيث احتلتا المركزين التاسع والعاشر على التوالي.

(3) - الذكورية مقابل الأنثوية: يشير مفهوم الذكورية على تفضيل أو ميل أو توجه مجتمع ما نحو الاستعداد العضلي والقوة الجسدية لحيازة الثروة والاستحواذ على كافة الماديات الأخرى، وذلك في مقابل الأنثوية التي يميل نحو تفضيل العلاقات الاجتماعية والمودة والليونة والتلاطف بين الناس مع ضرورة التركيز والاهتمام بجودة الحياة الإنسانية ذاتها.

(4) - الفردية مقابل الجماعية: بعكس التوجه نحو الفردية تركز اهتمامات أفراد مجتمع ما حول عائلاتها وأقربائها وذوي الصلة القوية بها، وتعكس الفردية جانب الأنانية وحب الذات، وأما الجماعية فتعطي الجماعة والآخرين مرتبة أعلى على الحساب الأنا وذوى القربي، وقد أثبتت الدراسة أن ثقافات كل من الولايات المتحدة وكندا وأستراليا وبريطانيا من أكثر المجتمعات ميلا نحو الفردية، بينما تقف فنزويلا وكولومبيا وباكستان أكثر الثقافات نزوعا نحو الجماعية، وتقف اليابان على الحياد في هذا البعد.

(5) - الحاضر يقابل المستقبل: تشير الثقافة الآنية أو المتوجهة بالحاضر Short-Term إلى تركيز واهتمام واضحين في مجتمع معين عند تناوله أمرا بالتفحص والمعالجة لما يحيط بالموقف الآن وبما هو حادث في وقته، أما التوجه بالمستقبل (Long-Term) فيتضمن تركيزا أكبر وتوجها أساسيا نحو مبدأ الرؤية لما قد يتوقع حدوثه مستقبلا، وطبقا للدراسة المذكورة تصنف مجتمعات كالصين، وهونج كونج، وتايون، واليابان وكوريا الجنوبية كمجتمعات ذات ثقافة طويلة الأجل، بينما تصنف مجتمعات كالولايات المتحدة وبريطانيا وكندا وزيمبابوي

ونيجيريا على النقيض من ذلك، وتشير الدراسة أيضا إلى أن التوجهات طويلة الأجل تكاد تمثل توجيهها عاما لدى رجال أعمال دول شرق آسيا⁽¹⁾.

والجدول التالي يوضح أبعاد التنوع الثقافي داخل التنظيمات.

جدول رقم: (1) يوضح توصيف التنوع الثقافي داخل المنظمات⁽²⁾.

1- مدى تقبل التوزيع غير المتساوي للقوة والنفوذ.	
ثقافات رافضة للتوزيع غير المتساوي للقوة والنفوذ	ثقافات متقبلة للتوزيع غير المتساوي للقوة والنفوذ
تعمل على رفض عدم المساواة في توزيع القوة بين أفراد المجتمع، وتجعل طرق السمو والتفوق متاحة أمام الجميع وبالتالي فهي لا تعتبر أو تحبذ وجود فروق في توزيع القوة أو النفوذ بين أعضائها.	تتمو نحو قيم مغايرة تماما للمجموعة الأولى حيث يعد التباين في توزيع القوة والنفوذ أمرا مقبولا أو طبيعيا، كما أنها المقبول عدم فتح طريق التميز أمام المجتمع مع إلغاء مزيد من الاهتمام أو الاعتبار نحو تمايز الأفراد من حيث القوة.
2- مدى تجنب المخاطرة وظروف عدم التأكد.	
ثقافات متجنبنة للمخاطرة	ثقافات مخاطرة
تعطي أهمية أكبر للقواعد والتشريعات المنظمة وللعمل الجاد أو الشاق، والامتثال أو الطاعة والأمن.	لا تلقي أهمية أو قيمة نحو الأشياء السابقة، ولا تنظر إلى العمل الحاد والشاق كفضيلة في حد ذاتها ونعطي قيمة عالية لتصب مغامرة الدخول في موقف المخاطرة أو عدم التأكد.

(1) - عبد الناصر محمد علي حمودة، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص 137.

(2) - المرجع نفسه، ص 138.

3- مدى التوجه بالذكورية مقابل الأنثوية.	
ثقافات أنثوية التوجه	ثقافات ذكورية التوجه
تركز على قبول شيوعية دور الجنسين والمساواة بينهما مع تركيز أكبر على تحسين جودة الحياة كقيمة في حد ذاتها	تميل بوضوح نحو التميز بين دور الجنسين والميل نحو دعم السيطرة الرجال، علاوة على تركيز واضح على الأداء الاقتصادي
4- مدى التوجه نحو الفردية في مقابل الجماعية.	
ثقافات جماعية التوجه	ثقافات فردية التوجه
تفضيل التعاون والاعتماد والمتبادل والولاء نحو العائلة أو الفريق المنتمي إليه	التركيز على الاستقلالية والمبادرة الشخصية واحترام خصوصية الفرد وشؤونه
5- مدى التوجه بالحاضر (الأجل القصير) مقابل التوجه بالمستقبل (الأجل الطويل).	
ثقافات موجهة بالمستقبل (الأجل الطويل)	ثقافة موجهة بالحاضر (الأجل القصير)
التركيز على بعض القيم، مثل المثابرة والإصرار والادخار أو المحافظة والتوفير، ومع تركيز أكبر على فروق المكانة الاجتماعية	التركيز على الثبات أو الاستقرار الشخصي وحفظ ماء الوجه، وغيرها من الدقائق التفاصيل الاجتماعية

لقد بينت هذه الدراسة أهمية وحقيقة مركزية البعد الثقافي في التنظيم والدراسات في هذه المجال كثيرة ومتنوعة، وقد تتعد الأبعاد الثقافية التي توضع كمحددات لقياس الفروق أو التنوع الثقافي وهناك من الدراسات من وضعت محدودات أخرى للتباين، كيفية التعامل مع ضغط العمل، والتعامل مع مواقف الصراع، والنظرة إلى الحياة، والامتثال والولاء للجماعة الخ وهي كلها دراسات تبين أهمية البعد الثقافي في التنظيمات.

ومن هذا المنطلق فإنه يجب أن لا يهمل الجانب الثقافي في دراسة وتحليل التنظيمات بأن حال من الأحوال، وهذا ما يؤكد بلانت حيث يرى أن الاعتقادات الثقافية تمارس تأثيرا على سلوك الفرد وتحدد استجاباته نحو العمل إلى حدد معينة ويتأثر التنظيم بالثقافة السائدة داخله وخارجه، وترى سهيريش أن فكرة الثقافة قد أدمجت وأعطت باعتبارها متغير داخلي ومحيطي، ويرى وجود إناف أنه بنظر على الثقافة على أنها منظومة وحيدة لإدراك وتنظيم المظاهر المادية والأشياء والوقائع والسلوك والعواطف⁽¹⁾.

لهذا يجب أن ينظر إلى التنظيم على أنه منفتح على واقعه الاجتماعي والثقافي والعمل إدماج البعد الثقافي في عملية تفسير وتحليل الهياكل والعمليات التنظيمات، وهذا ما يؤكد نظرية النسق المفتوح التي أشرنا إليها سابقا.

(4) - علاقة البيئة الاجتماعية والثقافية بالثقافة التنظيمية للمنظمة:

إن الثقافة السائدة بالمنظمات حسب رأي المفكر الأمريكي جيرت هوفستاد (Gert Hofstede) هي انعكاس للبنى الاجتماعية العامة والشاملة للمجتمع الذي تنتمي عليه هذه المنظمات، وهذا ما أكده في الدراسة التي قام بها بشركة المعلوماتية (IBM) والتي مقرها و. م. الأمريكية، أين قام بتحليل طبيعة العلاقة القائمة بين ممارسة العمل في المنظمة وخصوصية القيم والبنى الاجتماعية المحلية، ليصل في دراسته بروز واضح في الاختلافات الثقافية

(1) - بوفجلة غيات، القيم الثقافية والتسيير، دار الغرب، الجزائر، 1998، ص 13.

والاجتماعية الوطنية والثقافية التنظيمية السائدة في الشركة وفسر هذا التباين من خلال أربعة عوامل رئيسية هي:

1- المسافة الهرمية: ويرتبط هذا العنصر بالمدى الذي يمكن أن يقبل فيه أفراد دولة ما مسألة التوزيع الغير منصفة للمورد المالي ونسق السلطة والقوة، وأعطى مثلاً عن مجتمع دولة الدنمارك الذي من مميزاته مسافة هرمية ذات بعد محدود جداً، حيث أن أفراد المجتمع ليست لهم القابلية في التوزيع الغير عادل للمال، لأن بؤادر الإطار الاجتماعي والثقافي العام لا يقبل مثل هذا التصرف والعقيدة الاجتماعية السائدة هي مبدأ العدل والمساواة ضروري جداً في تقسيم العائد المالي.

2- إعادة النظر ومراقبة المسائل الالاقينية: ويتعلق هذا الأمر بمسألة التشبع وتقبل المجتمع للقضايا التي يدور فيها الشك ونجد هذه الحالات تختلف من مجتمع لآخر وذلك تحت تأثيرات دوافع مختلفة، كالإيمان والوثوق بالنظم القانونية وعلاقتها بخدمات التأمين الشخصية والمهنية وكذا التشبع بفكرة أن البحث العلمي هو القادر على الإجابة على مختلف الأسئلة التي لهل علاقة بالمتغيرات الطبيعية، كما يلعب المكون الديني أمراً حاسماً في تقبل مسألة الالاقين والرضا بما يقدمه الغيب وهو عاملاً ثقافيا في هذه المسألة الالاقينية ينتج عنها مختلف القيم كالتسامح والتكافل.

3- الفردانية: وهي مرتبطة بما يعتقد الفرد في ثقافة معينة بمدى استقلاليتهم عن الأفراد المحيطين بهم حيث يراها هوفستاد بأنها مصدر راحة واطمئنان في بعض المجتمعات وفي

البعض الآخر تكون بمثابة انحرافاً وانفعالاً، وتكون العلاقة الفردية بين أفراد المحيط الواحد ضعيفة، وترتفع ثقة الفرد في تدبر شؤونه بمفرده، ويستمد الأفراد شعورهم بالهوية والانتماء من خلا الثقافات الجماعية.

4- النوع الاجتماعي: ويتعلق بتوزيع الأدوار من مجتمع إلى آخر حسب معطى النوع

الاجتماعي فنجد الثقافات التي تمتاز بدرجة ذكورية مرتفعة غالباً ما يُنظر إلى الرجال على انهم أكثر ضماناً، بينما ينظر إلى العنصر النسوي على أساس الرفعة والأدب، حيث يؤكد هوفستاد هذا المعطى من خلال توصله إلى أن البنى الثقافية والاجتماعية ذات درجة ذكورية ضعيفة لا تنتشر فيها التفرقة العنصر النسوي والرجال، وأن حصول النساء على مواطن شغل ثقافة في الثقافات الذكورية كمجتمع اليابان والنمسا مثلاً، وتقل هذه النظرة في مجتمع دولة السويد والنرويج مثلاً⁽¹⁾.

يعدُّ جيرت هوفستاد من المفكرين الأوائل الذين تناولوا إشكالية الثقافة الاجتماعية العامة وعلاقتها بالمنظمات أين أبرز أهمية اعتماد ثقافة المنظمة كمدخل رئيسي لدراسة تأثير البنى الاجتماعية والثقافية على المنظمات وقد وضح أن التنوع والاختلاف الاجتماعي والثقافي لا بد من الاهتمام به ودراسته جيداً وذلك للكشف عن بعض الخبايا والإيديولوجيات والثقافات الاجتماعية التي تتحكم في الثقافة التنظيمية وتوجهات المنظمة.

(1) - عائشة التايب، النوع وعلم اجتماع العمل والمؤسسة، ط 1، القاهرة، منظمة المرأة العربية، 2011، ص 73 - 74.

5- خصائص الثقافة التنظيمية: تختلف الثقافة التنظيمية للمنظمة من منظمة إلى أخرى فنجد جوانب تختلف فيها ثقافة المنظمات لأن كل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها ومن أهم جوانب الاختلاف بين المنظمات أنواع الاتصالات التنظيمية، مستويات ممارسة السلطة، الإطار الزمني والعمري للمنظمة، الأساليب والقرارات القيادية الممارسة والبنية الاجتماعية، ومن أجل الاستقرار التنظيمي في المنظمة وحفظ ثقافتها التنظيمية تعتمد المنظمة إلى استقطاب الأفراد الذين تتوافق ثقافتهم الاجتماعية من القيم التنظيمية بالمنظمة من منطلق مهم جداً وهو أنه كل مجتمع يتمتع بأجزاء فرعية من الثقافة المركزية أو الرئيسية وهذا التوجه ينعكس ويطبق تماماً على المنظمة لأنها لا تستطيع الاعتماد على ثقافة واحدة، بل عليها أن تعتمد على مجموعة من الثقافات الجزئية المختلفة حسب ثقافات الأفراد المتعددة والمختلفة الذين ينتمون إلى المنظمة، وحقيقة أنه لا يوجد اختلاف بين الأجزاء الثقافية بل هي تتشكل لتعاون مجموعات من الأشخاص العاملين للتعامل بنجاح مع مختلف المشاكل والصراعات التي تظهر بصفة يومية، لكنها تكون محدد.

وعليه سنقوم بعرض مختصر حول خصائص الثقافة التنظيمية بالمنظمة كما يلي:

• **الاعتماد على نظام منظم في السلوك التنظيمي مع التقيد به:** ويكون ذلك نتيجة التفاعل والتكامل بين الأفراد لإشباع حاجاتهم، فهم يستعملون ألفاظ ويقومون بنشاطات مشتركة لها علاقة بالسلوك من حيث حسن التصرف والاحترام المتبادل.

• نظام المعايير: يوجد في المنظمة معايير سلوكية حول حجم الأنشطة المهنية الممارسة مثل لا تقوم بأنشطة كثيرة جداً ولا أنشطة قليلة جداً.

• القيم التنظيمية: تعتمد المنظمة قيماً تنظيمية مهمة تتبناها المنظمة كعقيدة تنظيمية، بحيث يتوقع الرؤساء من المرؤوس الالتزام بها، مثل الجودة الشاملة، الولاء التنظيمي، التقليل من غيابات العمل..الخ.

• فلسفة المنظمة: تتمتع كل منظمة بفلسفة خاصة في التعامل مع العمال والموظفين وحتى الزبائن وبصفة عامة تسعى إلى توحيد كل الجهود والعوامل البيئية سواء كانت داخلية أو خارجية نحو تحقيق أكبر قدر من الأداء والجودة.

• القواعد التنظيمية: وهي تلك الألفاظ والعبارات والتعليمات التي تصدر من أصحاب القرارات العليا في المنظمة، وهي تختلف في ممارستها من منظمة إلى أخرى، ويخضع فيها الفرد إلى الالتزام باحترام تطبيق هذه القواعد التنظيمية.

• البيئة التنظيمية: تتمثل في مجموعة من الخصائص التي يتصف بها المناخ الداخلي للمنظمة التي يتواجد بها الأفراد، ويصبح هذا المناخ عاملاً مهم يؤثر في قيم الأفراد وإيديولوجيتهم وتوجهاتهم، لأنها تتميز بدرجة عالية الثبات والاستقرار النسبي، وتظهر هذه الخصائص في الإطار التنظيمي، نمط القيادة التنظيمية، مختلف النظم والقوانين ومستويات

العمليات الاتصالية وهذه الخصائص تعكس الثقافة التنظيمية للمنظمة وتصبح المعيار الذي تتميز من خلاله الثقافات من منظمة إلى أخرى(1).

6- عناصر الثقافة التنظيمية:

(1)- القيم التنظيمية: ينظر إلى القيم على أنها عبارة عن اتفاقات بين الأفراد في التنظيم الاجتماعي الواحد حول كل ما هو مرغوب أو غير مرغوب، وكل ما هو جيد أو غير جيد، حسن أو غير حسن... الخ.

أما القيمة التنظيمية فهي عبارة عن إطار تنظيمي يمثل النسق القيم في الوسط المهني، بحيث يساعد ويوجه هذا النسق القيم الموظفين والعاملين نحو الظروف التنظيمية المختلفة ومن بين الأجزاء الفرعية للنسق القيم العدالة التنظيمية، الاهتمام بالاستثمار في الوقت، وكذا الاهتمام باحترام الآخرين والأخذ بعين الاعتبار الجانب الشعوري.

(2)- الإيديولوجية التنظيمية: وتشير إلى تلك الأفكار المشتركة والمتعارف عليها حول طبيعة العمل وكيفية إنجاز مختلف الأنشطة المهنية ومدى المشاركة في وضع القرار الجماعي وعلاقة كل هذا بتحقيق الفعالية التنظيمية.

(3)- معايير الأعراف التنظيمية: وتتمثل في مرتكزات تقييمية يلتزم بها الأفراد العاملون في المنظمة باعتبارها مرتكزات ذات بعد تنظيمي نفعي يعود على المنظمة ويحقق لها الاستقرار التنظيمي.

(1)- بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 360-361.

(4) - الاستشراف والتوقع التنظيمي: ويعني الاستشراف والتوقع التنظيمي ذلك الاتفاق السيكولوجي

الغير الرسمي فهو يتحدد من خلال تلك التوقعات التي يتوقعها الفرد وحتى المنظمة خلال فترة تواجد الفرد في المنظمة، كتوقعات الرؤساء مع المرؤوسين، والمرؤوسين مع الرؤساء وحتى جماعات العمل في إطار الصداقة والزمالة المتمثلة في ذلك التقدير والاحترام المتبادل وذلك وكذلك المجهودات المتبادلة في توفير بيئة تنظيمية وجو عمل تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد المتواجده في المنظمة السيكولوجية والمادية⁽¹⁾.

(7) - أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمة:

(1) - تساعد الثقافة التنظيمية في المنظمة بالتنبؤ بسلوك الأفراد التنظيمي وحتى الجماعات التنظيمية، ويتجلى هذا من خلال أن الفرد في المنظمة عندما يواجه موقفاً معيناً أو معوق وظيفي ما، فإنه يلجأ مباشرة لإيجاد الحل من خلال ثقافته، وفي هذا الاتجاه يسعى القادة إلى المعرفة الجدية لثقافة الفرد من أجل التنبؤ بسلوكه

(2) - الثقافة لها دور أساسي في توجيه سلوك الأفراد التنظيمي نحو احترام القوانين التنظيمية للمنظمة وخصائصها لأن أي تعدي على أحد المراكز الثقافية أو التمرد عليها فتكون النتيجة الرفض المطلق، وهنا تظهر القيمة الحقيقية للثقافة ودورها في مقاومة كل من يسعى إلى تغيير القوانين التنظيمية وأوضاع الفرد في المنظمات.

(1) - بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 358.

3- الثقافة تمكن الفرد من الاطلاع الواسع حول مختلف الوقائع والأحداث التي تحدث في البيئة المهنية التي يعمل بها الأفراد، أي أن الثقافة التنظيمية تُعد مهجاً ومعياراً مهم يقوم عليه الأفراد في تفسير مختلف الممارسات والأنشطة التي تجري في المنظمة.

وبصفة عامة تتمثل أهمية الثقافة التنظيمية في أنها تهتم بتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي توجيهاً سليماً، فهي تؤثر على الأفراد العاملين وعلى إبداع سلوكهم حسب ما تريده المنظمة في إطار توجهاتها العامة كما أن الثقافة التنظيمية تمتاز بعدة ميزات يشترك فيها الأعضاء داخل المنظمة يستطيعون فهمها وإدراكها وممارستها.

وتقوم المنظمة في إطار الثقافة التنظيمية حسب المفكرين (Kinicki) و(Kreinter) بأربع وظائف أساسية هي⁽¹⁾: • تقدم للأفراد العاملين هوية المنظمة.

- تسهل الالتزام الجماعي.
- تعزيز استقرار النظام الاجتماعي.
- تشكيل السلوك التنظيمي.
- الموازنة بين البيئة الخارجية التي ينتقل منها الفرد وبين القوانين التنظيمية التي تنظم مختلف الأنشطة في المنظمة للحصول على أكبر قدر من الجودة.

الأهداف التعليمية للمحور

يهدف هذا المحور إلى تزويد الطالب بالمعلومات التي تمكنه:

1- مفهوم الثقافة التنظيمية.

(1)- بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 359.

2- البعد الثقافي للمنظمة.

3- مستويات التنظيم وعلاقتها بالثقافة.

4- علاقة البنية الاجتماعية والثقافية بالثقافة التنظيمية بالمنظمة.

5- خصائص الثقافة التنظيمية.

6- عناصر الثقافة التنظيمية.

7- أهمية الثقافة التنظيمية.

المحور الخامس

• السلوك التنظيمي من منظور سوسولوجيا المنظمات.

(1) - مفهوم.

(2) - علاقة السلوك التنظيمي بالسلوك الثقافي.

(3) - دور المنظمات وأهميتها في المجتمع الحديث.

(4) - الهدف من دراسة السلوك التنظيمي في المنظمة.

(5) - مبررات دراسة السلوك التنظيمي.

(6) - مبادئ أساسية في دراسة السلوك التنظيمي.

• السلوك التنظيمي من منظور سوسيولوجيا المنظمات:

(1) - مفهومه:

يعرف علم السلوك بأنه دراسة منظمة تهتم بالعرض وتوجيه السلوك بصفة منظمة إلى مجاله السليم، وذلك من خلال جمع الحقائق المتعلقة حول ما يقوم به الأفراد أكثر من خلال وصف ما لا بد عليهم القيام به، ولذلك نجد أن دراسة السلوك التنظيمي يهتم فيه المختصين بشكل مباشر بمتابعة السلوك الإنساني داخل المنظمات وذلك من أجل فهمه وتمييزه ثم التنبؤ به لغرض التحكم فيه، وهذا ما يراه المفكر التنظيمي روبين (Robin Williams) فهو يقر بأن السلوك التنظيمي هو مجال معرفي واسع يهتم بدراسة التأثير الناتج عن الجماعات والأفراد والأطر التنظيمية على السلوك الداخلي للمنظمات بهدف الحصول على أكبر قدر من الجودة التنظيمية لتحسين فعالية المنظمة.

ويعرفه كل من (Hodgetts and Altman) بأنه ذلك النسق الجزئي من المعرفة العلمية التي مجالها الاهتمام بوصف وضبط السلوك الإنساني داخل البيئة التنظيمية، وفي نفس الاتجاه يعرفه (Newstorm and Davis) بأنه الدراسة المعمقة التطبيقية للمعرفة التي تتعلق بكيفيات تصرف سلوك الأفراد في المنظمة على اختلاف أنواعها⁽¹⁾.

(1) - محمد ربيع زناتي، مرجع سابق، ص 15.

(2) - علاقة السلوك التنظيمي بالسلوك الثقافي:

يعتبر السلوك التنظيمي من الموضوعات الأساسية التي تشغل بال علماء التنظيم والمهتمين بالدراسات التنظيمية في مختلف الميادين العلمية، ذلك أن الإنسان الفرد أو المجموعة من أكثر عناصر الإنتاج أهمية في التنظيمات المختلفة مهما كان نوع وحجم المستلزمات الوظيفية الأخرى غير الإنسانية، ولمعرفة علاقة السلوك التنظيمي بالسلوك الثقافي أن نتطرق إلى بعض التعريفات التي تتناول السلوك التنظيمي ثم نقارن ذلك مع السلوك الثقافي.

ولقد عرف كل من هود جيتين وألتمان (Hodgetts & Altman) السلوك التنظيمي بأنه ذلك «الجزء من المعرفة الأكاديمية التي تهتم بوصفة وتفهم وتنبؤ وضبط السلوك الإنساني في البيئة التنظيمية»⁽¹⁾.

ويعرفه دافيس كيث وجون نيو ستيروم (Davis Keith & John Newstrom) أنه «دراسة وتطبيق المعرفة المتعلقة بكيفية تصرف وسلوك الأفراد في المنظمة. إنه وسيلة إنسانية لخدمة الإنسان، وينطبق بشكل واسع على جميع الناس في جميع المنظمات والأعمال، والمنظمات الحكومية، والمدارس، ومنظمات والخدمات... الخ».

ويرى العلماء والباحثون المعنيون بهذا المجال أن السلوك التنظيمي يعني مباشرة تفهم وتفسير السلوك الإنساني في المنظمات والتنبؤ به، وضبطه والتحكم به من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية⁽¹⁾.

(1) - خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء، ط 1، الأردن، 2002، ص 16.

من خلال هذه التعريفات يتضح لنا أن السلوك التنظيمي هي ميدان من ميادين المعرفة الإنسانية الذي يستهدف الكشف عن الدوافع الحقيقية، والقيم والمعايير التي تتحكم في سلوك الأفراد بغرض تصنيفها وضبطها بشكل يسهل على العلماء التنبؤ باستجابات الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، منه التحكم وتوجيه سلوك الأفراد داخل المنظمات بهدف تحقيق الاستمرار والمواءمة والاستقرار وبالطبع من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

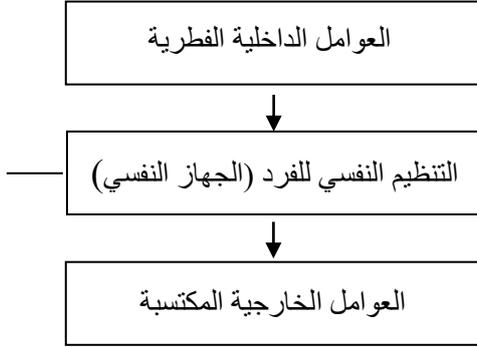
ويشمل مفهوم السلوك التنظيمي الأفراد والجماعات في البيئة التنظيمية، ويتناول من خلال ذلك كافة الأبعاد السلوكية لهم من قيم اتجاهات ومدركات حسية وسلوكيات مختلفة من الأبعاد السلوكية والتنظيمية الهادفة، إذ أن السلوك التنظيمي سواء على صعيد الفرد أو الجماعة فإنه يتضمن الاستجابات الحركية والفورية للكائن الإنساني والتي تمثل مزيجاً من المعلومات والأنشطة المتفاعلة والتي تمثل النتائج الأساسية للبناء السيكولوجي للفرد، ولعل الشكل المبني أدناه يمثل هذه الحقيقة العلمية⁽²⁾.

(1) - حسين حريم، مرجع سابق، ص 21.

(2) - خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 17.

شكل رقم (1)

نموذج التنظيم السيكولوجي (النفسي) للفرد



وبذلك يكون البناء النفسي أو الجهاز النفسي بمثابة نتيجة تفاعل بين متغيرين هما العوامل الداخلية الفطرية والتي تشترك فيها جميع البشر والعوامل المكتسبة أو الخارجية والتي يكتسبها الفرد من خلال التعامل مع البيئة التي يعيش فيها الفرد ذاته وتلعب كافة العوامل مثل الأسرة، والثقافة، والمتغيرات الاقتصادية، والسياسية والحضارية والتربوية... الخ. دورا أساسيا في بناء هذا الجانب من المؤثر النفسية للفرد حيث يتفاعل هذين العاملين يتم تكون البناء السيكولوجي للفرد والذي يعتبر العامل الحاسم في توجيه السلوك الإنساني للفرد والجماعة على حد سواء، ولهذا يجب التفريق بين السلوك الإنساني الذي يكون أكثر شمولاً وأوسع مدلول من السلوك التنظيمي الذي يتناول سلوك الأفراد والجماعات من إطار التنظيمات، وبما أن المنظمة وحدة اجتماعية هادفة، فهذا يجب أن تتم دراسة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات في إطار مختلف المتغيرات الثقافية والاقتصادية والاجتماعية ودون إغفال الفوارق الفردية بين الأفراد لأن ذلك حقيقة علمية لا يمكن القفز عليها.

ولهذا إذا أردنا أن نفهم السلوك التنظيمي بشكل متكامل وصحيح يجب أن لا يتم ذلك إلا في إطار السلوك الثقافي العام للأفراد والجماعات حتى من بين التعريفات التي تعطي للثقافة هي «بأنها المعرفة المكتسبة التي يستخدمها الناس لتغيير الخبرة وتوليد السلوك الاجتماعي»⁽¹⁾. ولعله من بين الوظائف الأساسية للثقافة هي أنها:

(1)- نحدد معاني المواقف الاجتماعية المختلفة، في حين يتقدم شخص رافعا يده اليمنى في مواجهة شخص آخر، فإن ثقافة المجتمع هذا الموقف معنى المصالحة والسلام في حين أن ذات الموقف قد يمثل محاولة للعدوان في ثقافة أخرى، مثال آخر موقف الموظف من احد المصالح الإدارية وقد بسط طعامه على المكتب أمانه أثناء ساعات العمل الرسمية قد لا تعني في ثقافتنا التقليدية أكثر من أنه يتناول إفطاره وهو شيء مقبول في ذاته، في حين أن ذات الموقف يعني في ثقافات أخرى التأخر والهمجية والإهمال والاستهتار، وبمعنى انه لا يمكن فهم السلوك الإنساني غلا في ظل فهم الثقافة التي يصدر منها هذا السلوك.

(2)- الثقافة تحدد للفرد ما هو حسن وما هو قبيح، إن الثقافة توجه الفرد في اكتساب اتجاهاته والقيم التي يؤمن بها الأهداف التي يسعى إليها، إن معنى الجمال يختلف عند الفلاح الجزائري عنه الفلاح الإنجليزي مثلا، وأن معنى الشرف والأمانة والنجاح والإخلاص تختلف باختلاف الثقافات، والفرد يتعلم تلك المعاني ويكتسب هذه الاتجاهات والقيم من خلال تفاعله مع ثقافته في المواقف الاجتماعية المختلفة، فبالرغم من أهمية العناصر الفارقة في شخصية الإنسان وتفردها إلا أن الإنسان في كل الأحوال يعيش ويفكر داخل الإطار الثقافي العام للمجتمع، أن

(1)- حسين حريم، مرجع سابق، ص 36.

الثقافة العامة لا تلغي الفروق والاختلافات بين الأفراد، ولكن تمثل الإطار العام الذي تتفاعل فيه وتتلاشى تلك الاختلافات والفروق⁽¹⁾.

(3)- إن الخرافات والأساطير والاعتقادات في القوى غير طبيعية أو الخارقة للعادة تكون جزءاً أساسياً من ثقافة أي مجتمع، وبالتالي فهي تمثل مصدراً من مصادر التأثير على سلوك الأفراد وتصرفاتهم، فالتفاؤل والتشاؤم والفرح والحزن وغيرها من المشاعر المؤثرة على السلوك الفردي نجد أساسها غالباً في الخرافات والأساطير التي تثير الإنسان لأنواع مختلفة من السلوك أو تمتعه من أنواع أخرى.

والدراسة العلمية لسلوك الإنسان ومدى تأثير تلك الأساطير والخرافات لا تهتم بتحقيق صدقها أو عدمه، بل إن نقطة الارتكاز هي في مدى تأثيرها على السلوك واتجاهات هذا التأثير.

إن الثقافة إذن هي التي تعطي للإنسان وجهة نظر كاملة حول العامل و الإنسان والكون والحياة، وعن أصل الحياة، وعم مصيرها ومصيره هو، والغاية من وجوده فوق هذه كل هذه الأسئلة الوجودية الهامة لا يجد الإنسان الإجابات عليها في منظومته الثقافية في كل أبعادها المعرفية، والروحية، والسلوكية، والتقنية، وكذلك فإن الثقافة هي التي توفر للفرد الأنماط السلوكية يتعلمها أو يكتسبها من خلال التنشئة الاجتماعية يستطيع إتباعها في المواقف الاجتماعية المختلفة بحيث لا يضطر إلى المرور بمصاعب التجربة والخطأ في المواقف الاجتماعية التي يجابهها.

إن الثقافة تشمل على الجوانب المادية مثل أنماط اللباس والغذاء والمباني والأدوات والوسائل والأجهزة والتقنيات التي يستخدمها الإنسان والجوانب المعنوية وأهمها اللغة والقيم والاعتقادات والاتجاهات والأعراف والتقاليد والعلاقات الاجتماعية السائدة في المجتمع والبناء

(2)- علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص217.

الاجتماعي والمؤسسات والنظم الاجتماعية مثل العائلة والزواج وغيرها، وهذه الجوانب المعنوية من الثقافة خاصة، والثقافة عامة تلعب دورا حاسما في التأثير على الفرد وسلوكه.

إن الثقافة في المجتمع تملي على الفرد ماذا يتعلم ويكتسب، وكيف يجب أن يتصرف ومن بين المجالات الهامة في السلوك التنظيمي المستمدة أساسا من علم الإنسان أو الأنثروبولوجيا، هو ثقافة المنظمة والذي كان موضوع بحث ودراسة خلال العقود الماضية، فالقيم والمعايير والاتجاهات والتقاليد التي تنمو وتسود في أي منظمة لها تأثير على الفرد وعلى سلوكه داخل المنظمة⁽¹⁾.

إننا عندما نطرح مشكلة علاقة السلوك التنظيمي بالسلوك الثقافي فإننا بلا شك لما نكشف عن سر أو عن قانون اجتماعي جديد غاب على أذهان الباحثين الاجتماعيين وإنما نحاول أن نوضح كيف يمكن لنا أن ننظم للأوضاع الاجتماعية والتنظيمية والمهنية داخل أي منظمة أو مؤسسة، وخاصة المؤسسة الجزائرية انطلاقا من العمق الثقافي الاجتماعي أو من اللاشعور الاجتماعي والثقافي للمجتمع والذي يعتبر العامل الحاسم في توجيه سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات.

وعندما نتكلم عن الثقافة فإننا لا نقصد بها تلك المعارف المتكدسة لدى الفرد أو مجموعة الأفراد من خلال العملية التعليمية، وإنما نقصد بها "العلاقة التي تحدد السلوك لدى الفرد بأسلوب الحياة في المجتمع كما تحدد أسلوب الحياة بسلوك الفرد"⁽²⁾، إذن الثقافة هنا تشمل الناصر النفسية والاجتماعية التي توجه سلوك الفرد وتحدد موافقة تجاه واقع اجتماعي أو تنظيمي معين، فالعوامل النفسية والاجتماعية التي تشكل منها ثقافة الإنسان تختلف من مجتمع إلى آخر ومن جيل إلى جيل، ويدخل في إطار الثقافة منظومة الاعتقادات و القيم المتعلقة بالأفراد كأعضاء في المجتمع، وخاصة كأعضاء عاملين فالثقافة هي التي تصنع الحدود حول أي تكنولوجيا أو أسلوب إداري، يمكن تطبيقه للحصول على الأهداف المرغوب فيها، وكيفية

(1) - مالك بن نبي، مشكلة الثقافة، ترجمة: عبد الصابور شاهين، ط 4، الجزائر، دار الفكر، 1984، ص 43.

توظيف هذه التكنولوجيا أو الأسلوب الإداري الموجود، فالثقافة في النهاية هي التي تحدد خصوصيات التنظيمات والقيم السائدة فيها.

ومن هنا نستخلص أن السلوك الثقافي هي نتاج تفاعل اجتماعي معقد ومتعددة الأبعاد، كما أن له دور كبير في ضبط وتحديد سلوكيات الأفراد في مختلف المواقف المهنية والتنظيمية والاجتماعية عموماً.

ومما سبق يتضح لنا جلياً أن السلوك بمفهومه البسيط الذي يقصد به مجموع النشاطات الفردية والجماعية داخل المنظمة ما هو إلا انعكاس للسلوك الثقافي العام للأفراد في المجتمع الكلي، أما بمفهوم التعاليم والذي يقصد به "الدراسة العلمية المتعلقة بكيفية تصرف الأفراد وسلوكهم في المنظمة، فسلوك الأفراد داخل المنظمة كما يختلف في دوافعه، وفي أساليبه وآلياته عن السلوك العام في المجتمع الكلي فالعامل الذي يحترم الوقت، والعمل، والإدارة، وتقبل التفاوت في مستوى القوة والنفوذ ويخضع للأوامر الواردة من الإدارة العليا، ولا يختلف في دوافعه من المواطن الذي يحترم القانون، ويطلع المسؤولين عليه في أي مكان من المجتمع.

لهذا نجد السلوك التنظيمي ما هو في الحقيقة إلا انعكاس للسلوك الثقافي العام ولكن هذا الانعكاس يحدث داخل المنظمة والتي تعتبر وحده اجتماعية هامة.

(3) - دور المنظمات وأهميتها في المجتمع الحديث:

للمنظمات دور فعال في الواقع المعيشي للأفراد وسنوضح هذا الدور في خمسة مبررات توضح دور وأهمية المنظمات في عصرنا الحديث.

(1) - زيادة تواجد المنظمات في المجتمع يؤدي إلى زيادة التخصص وتقسيم العمل: وبالتالي تزداد كفاءة الأفراد الذين ينتمون ويتواجدون في هذه المنظمات عكس الأفراد الذين يشتغلون لوحدهم، لأن الطبيعة الجماعية للعمل داخل المنظمات تسمح للعمال بأن يركزوا في تخصص دقيق وبالتالي يكونوا أكثر دقة وتخصص، فنجد مثلاً المهندس الكهربائي الذي يعمل في شركات كبرى معروفة مثل شركة رينو أو تويوتا في قسم التهيئة والمتابعة الكهربائية سيكون أكثر

تخصص ودقة عكس الذي يعمل في شركات ذات حجم صغير، لأنه سيكون مسؤولاً عن أنشطة مهنية متنوعة الأمر الذي يمنعه عن التخصص أكثر دقة في المجال المطلوب.

(2) - تحسين القدرة على إدارة البيئة الخارجية: تعد المنظمات الأكثر نجاحاً في التعامل مع البيئة الخارجية، لأن علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية أصبح أمراً صعباً يفوق الأفراد ويكمن سرُّ هذا النجاح فالإمكانيات والموارد المختلفة التي تتوفر عليها المنظمة مما يسمح لها القيام بهذه الوظيفة بتفوق.

(3) - مواكبة التغير الاجتماعي من خلال استعمال تكنولوجيا من المستوى العالي: إن تواجد المنظمات يسمح باستخدام تكنولوجيا عالية وذلك من أجل الاستفادة من اقتصاديات المجال والحجم، فتستعمل المنظمة اقتصاديات الحجم من خلال تلك الوفورات التي تتم عند إنتاج المنتجات وتقديم الخدمات بحجم عالي، وفيما يخص اقتصاديات المجال فتتم من خلال وفورات يتم تحقيقها عندما تكون المنظمات قادرة على استخدام نسق إنتاجي معين لإنتاج أنواع مختلفة من المنتجات، ولا يكون هذا إلى بواسطة استعمال مستوى تكنولوجيا معين وهذا ما نجده مثلاً في شركة (جينرال موتور) حيث تمتلك خطوط تجميع قادرة على إنتاج مثلاً 3 أنواع من السيارات بدل نوع واحد.

(4) - تقليل تكاليف التبادل أو التعامل: يؤدي تواجد المنظمات إلى خفض التكاليف التي لها علاقة بالمعاملات التبادلية بين الأفراد، حيث تتمتع المنظمة بقدرة إتمام هذه المعاملات وتخفيض تكاليفها بنمط معين يصعب على الأشخاص القيام به، وهذا ما نجده في المؤسسات البنكية التي تعمل كمنظمات توفر قدراً كبيراً من تكاليف التعامل بين الأفراد والدول مما يقلل من الجهد والزمن اللذان يعتبران شيء مهم لإتمام هذه العمليات التبادلية.

(5) - إظهار مجال واسع من السلطة والقوة: يزيد قوة تواجد المنظمات والسيطرة والاستعمال الواسع للسلطة، عكس الأفراد وتستمد هذه المكانة من مركزها التفاوضي⁽¹⁾.

(1) - محمد ربيع زناتي، مرجع سابق، ص 13 - 14.

ومن خلال ما سبق يمكن اعتبار السلوك التنظيمي باحثاً في مختلف الدوافع والأسباب التي تؤثر في سلوك الأفراد داخل المنظمة وذلك بتطبيق المعرفة الأكاديمية المنظمة لأجل تحسين وتوجيه السلوك التنظيمي نحو تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية وأداء إنتاجي فعال.

(4) - الهدف من دراسة السلوك التنظيمي في المنظمة.

يسعى علم السلوك التنظيمي على تحقيق عدد من الأهداف التنظيمية الأساسية تتمثل في التنبؤ والتفسير والإدارة الفعالة للسلوك الذي يحدث داخل المنظمات ومن بين الأهداف المرجوة من دراسة السلوك التنظيمي نذكر ما يلي:

• دراسة السلوك التنظيمي من أجل التنبؤ بتوجيهات المنظمة:

يعتبر التنبؤ ميزة أساسية في المعرفة العلمية والبحث العلمي ويعدُّ التنبؤ بسلوك الآخرين من المتطلبات الأساسية في واقعنا المعيشي سواء داخل المنظمات أو خارجها، فنعتبر حياتنا اليومية سهلة ومرنة عند قدرتنا على التنبؤ بسلوك زملائنا عندما يكون في حالة غضب أو مختلف السلوكات أثناء المعاملات التجارية، وهذا ما يحدث في المنظمات فهناك اهتمام كبير بالمقدرة على التنبؤ لأن ذلك يعني القدرة على التعامل الحاضر وذلك للتعرف على مدى احتمالية اتخاذ قرارات أخلاقية أو إمكانية التوصل إلى قرارات جديدة مبتكرة وتبقى هذه التنبؤات نسبية في كل الظروف لذلك فإن علم السلوك التنظيمي يزودنا بمنهجية علمية منظمة تساعد القادة والمشرفين على التنبؤ الدقيق بسلوك العمال والموظفين.

• شرح وتفسير السلوك التنظيمي:

يعتبر هدف أساسي من أهداف دراسة السلوك التنظيمي الذي يعنى بتفسير وشرح الوقائع التي تحدث في المنظمة وعلى الرغم من اختلاف عمليات التنبؤ عن عمليات التفسير لأن التنبؤ عادة هو الذي يسبق التفسير، ولكي تكون بينهما علاقة إلزامية مباشرة بحيث كلما كان التنبؤ دقيقاً كلما كانت عملية التفسير دقيقة لكنها تبقى أكثر تعقيداً لعدة أسباب نذكر منها ما يلي:

- 1- تتطوي عدة أسباب في شرح وتفسير سلوك معين، فنجد مثلاً الشخص الذي يفكر في الاستقالة قد تكون له مبررات عديدة وأغلبها تنظيمية مثل قلة الراتب، أو انعدام العدالة التنظيمية أو الاغتراب عن العمل وعدم الرضا وهذه أسباب عديدة.
- 2- كل هذه الأسباب والمبررات لا بد من وجود حل لها.
- 3- في بعض الأحيان تكون عملية التفسير معقدة نظراً للأسباب التي تفسر السلوك، فقد تتغير عبر الزمن فمثلاً فإن أسباب الاستقالة وترك العمل قد تتغير بشكل كبير اعتماداً على الأوضاع الاقتصادية وعلى معدلات البطالة أو عدم توظيف الأفراد.

5- مبررات دراسة السلوك التنظيمي:

نقوم بدراسة السلوك التنظيمي في المنظمة للأسباب الآتية:

- **عنصر التشويق مجال مثير أثناء دراسة السلوك التنظيمي:** يكمن عنصر التشويق في دراسة السلوك التنظيمي لأنه يرتبط بدراسة تصرفات وسلوكيات العنصر البشري داخل المنظمات وذلك من خلال عرض نماذج وأمثلة مثيرة لحالات الفشل أو النجاح متعلقة بالعنصر البشري ومن خلالها نستطيع تحديد أسبابها والدوافع التي أدت إلى ذلك وبالتالي التعلم منها.
- **أهمية السلوك التنظيمي في المنظمة:** تكمن أهمية دراسة السلوك التنظيمي في تمكين المشرفين والمسؤولين وكل الفئات العمالية على أداء المهام والأنشطة المطلوبة منهم بكفاءة عالية لأن دراسة السلوك التنظيمي كعلم يهتم بمتابعة والإجابة عن الاختلافات بين الأفراد، وهذا يزيد من فعالية إدارة العنصر البشري في المنظمات ومن ثم رفع مستوى أدائه التنظيمي لأن ممارسة السلطة تقاس بمدى معرفة وقوع القرارات على العاملين لأن المورد البشري هو الغاية لتحقيق الأهداف ولذلك يكون الرئيس مُلم بدوافع واحتياجات مرؤوسيه.
- **زيادة حجم المشكلات التنظيمية:** إن زيادة حجم المشكلات التنظيمية نتيجة لزيادة حجم المنظمات يترتب عليه زيادة المشكلات الإنسانية وهذا يتطلب ضرورة تفهم ودراسة الحاجات الإنسانية للعاملين داخل المنظمة.

• **المكون التكنولوجي وعلاقته بالمنظمة:** على غرار زيادة حجم المنظمات فإنها أصبحت تنتهج أساليب تكنولوجية متطورة وذلك لمواكبة إفرزات التغيير التكنولوجي الأمر الذي زاد في تعقد هذه المنظمات، لأن التكنولوجيا فرضت منهجية عمل أثرت على سلوكيات العاملين وأصبحت الفئة العمالية تقاوم التغيير التكنولوجي مما جعل القادة بحاجة إلى فهم أعمق لنوع الاتصالات والمفاوضات وحل كل الصراعات.

• **طبيعة المورد البشري المعقدة:** الفرد بصفة عامة كائن اجتماعي معقد يتمتع بحاجات يريدُ إتباعها ودوافع متعددة تؤدي به إلى هذه الحاجيات، وهي تختلف باختلاف شخصية وتكوين الشخص النفسي وبالتالي يكون القائد في حاجة ماسة إلى فهم هذه الشخصية وذلك للتعرف على سلوكه داخل المنظمة، وهذا ما يقدمه لنا علم السلوك التنظيمي، الذي يحتوي الفرد عند فشله في التكيف مع البيئة المهنية في المنظمة، ويحارب ذلك الإحباط والقلق الذي يهدد الفرد ويفقد توازنه داخل المنظمة أثناء ممارسته لمختلف الأنشطة.

• **ضرورة استعمال مختلف المناهج العلمية في دراسة السلوك التنظيمي في المنظمة:**

إن دراسة المنظمة للسلوك التنظيمي لا بد أن تكون وفق منهجية علمية لأنها تساعد في تقدير نوعية الحوافز المستخدمة وذلك لتوجيه الأفراد في المستويات التنظيمية المختلفة فغالبا ما تكون الحوافز المعنوية أكثر تأثيراً عند المشرفين الذين يتقصدون أدواراً علياً في مختلف الوظائف الإدارية، وفي المستويات التنظيمية الدنيا نجد الفرد فيها يتأثر بالحوافز المادية.

• **ضرورة توجيه السلوكيات الغير لائقة توجيهاً سليماً:** تمثل بعض الانحرافات السلوكية من طرف بعض الموظفين في المنظمة معوقاً وظيفياً نحو تحقيق أهدافها لذلك من أجل تحسين السلوكيات التنظيمية لا بد من الوقوف على أسباب هذه الانحرافات وكيفية تصحيحها وعلاجها وتوجيهها توجيهاً سليماً نحو تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

• **السلطة العقلانية الرشيدة كأساس في دراسة السلوك التنظيمي:** عن القادة الذين يمارسون السلطة في المنظمة لن تكتمل لهم هذه الممارسة الفعالة دون ممارستها في إطار الرشد

والعقلانية وذلك بالوقوف على الفئة العمالية ومراعاة حقيقة رغباتهم واحتياجاتهم، لأن الفهم الأعمق لرغبات واحتياجات المرؤوسين أمراً مهم في تحقيق الاستقرار التنظيمي.

• **الاعتماد على النضج والحقائق التنظيمية:** ويكون ذلك بالتقليل من الاعتماد على الحدس والأحكام الشخصية في تكوين القرارات الممارسة على الأفراد لأن الاعتماد على الحدس يؤدي إلى تكوين قرارات خاطئة وغير صائبة حول السلوك التنظيمي، وقد تكون السبب في خلق الصراعات المهنية والمغالطة في التقييم وعليه يكون جلياً، أن السلطة التنظيمية في مستوياتها المختلفة تصبح في حاجة ماسة إلى بيئة نفسية اجتماعية على أساسها يمكن فهم الطبيعة البشرية وتحليل تصرفات وسلوكيات الأفراد في المنظمة سواء كانت فئات مهنية أو زبائن، لأن فهم هذه السلوكيات أمراً ضرورياً لرسم منهجية فعالة تتكفل وبكفاءة عالية في توجيه سلوكيات الأفراد والجماعات إلى الأهداف المسطرة لتحقيقها⁽¹⁾.

• **فن إدارة السلوك التنظيمي:** الإدارة هي فن انجاز الأنشطة، يتطلب توفير إمكانات مادية وبشرية لتحقيق الأهداف المسطرة ولضمان إدارة الأشياء بطريقة فعالة لا بد من التنبؤ والتفسير الدقيق للسلوك التنظيمي، وبما أنه يمكن التنبؤ بالسلوك التنظيمي في المنظمة، فإن إدارته والتحكم فيه يكون سهلاً وعليه يؤدي الفهم الواعي لأسباب ارتفاع جودة الخدمات أو أسباب السلوكيات الأخلاقية إلى اتخاذ القرارات الصائبة لإدارة السلوك التنظيمي بكفاءة عالية، وإذا ما تميز التفسير والتنبؤ بتحليل دقيق فإنه سيرفع من قيمة القرارات والتصرفات المطلوبة بضبط السلوك والتحكم فيه وهذا بطبيعة الحال يقلل من القرارات الغير صائبة، ويؤدي دراسة المشكلات التنظيمية بمنهجية علمية منظمة إلى ضمان التعامل الصحيح والمنظم والعلمي مع المشكلات السلوكية وفي النهاية الوصول إلى تفسير المشكلة ودراستها ومعالجتها بشكل سليم⁽²⁾.

(1) - محمد ربيع زناتي، مرجع سابق، ص 20 - 22.

(2) المرجع نفسه، ص 24 - 25.

6- مبادئ أساسية في دراسة السلوك التنظيمي:

تقوم الدراسات في السلوك التنظيمي على طبيعة الإنسان والمنظمة وتعتمد في ذلك على مجموعة من المبادئ نلخصها فيما يلي:

1- دراسة الطبيعة الإنسانية: تتمثل فيما يلي:

• من منطلق أن الأفراد يشتهون فيما بينهم في كثير من الأشياء ويختلفون في نفس الوقت في أشياء أخرى، لذلك نجد صعوبة في أن نجد شخصية متساوية في جميع المكونات الفيزيولوجية والعقلية.

• دراسة سلوك الشخص على أنه نتيجة لعلاقة وتفاعل الشخص مع البيئة، أي أنه يُوجد مؤثرات شخصية تتعلق بالفرد نفسه وأخرى بيئية، وفي هذا الإطار التفاعلي المزدوج يتشكل السلوك الإنساني.

• كل التصرفات أو السلوكيات الإنسانية لا تأتي من فراغ بل تأتي نتيجة مؤثرات معينة قد تكون دوافع تتعلق بالبيئة الاجتماعية أو إلى الفرد نفسه، والدوافع هي القوة التي تؤثر في إثارة السلوك الإنساني وهي التي تحدد توجهه.

• مبدأ القيام بسلوك معين من أجل تحقيق الهدف، أي أن الفرد يسعى من وراء تحقيق أهداف وإتباع رغبات معينة وذلك نتيجة إقباله على القيام بسلوكيات ما أو تصرفات معينة.

• الإنسان كجسم الإنسان يتكون من مجموعة من أنساق جزئية يشرف عليها النسق العام الذي يسهر على تهيئة هذه الأنساق لأداء وظائفها بشكل فعال هذه العناصر تتمثل في القيم والمهارات، والقدرات والنظم والبنى الاجتماعية يؤثر كل منها في الآخر ويتأثر بها في إطار متكامل.

• للتجارب والخبرات دور أساسي يؤثر على إدراك الفرد وخاصة السابقة منها وبالتالي لها تأثير مسبق على السلوك الإنساني.

• يعتبر الإنسان مميز عن باقي المخلوقات بملكة العقل والله عز وجل كرمه عن كل شيء، لذلك لابد من التركيز جيداً في هذا المجال على مبدأ الكرامة الإنسانية بمعنى معاملة الفرد معاملة لائقة تليق بمقامه.

(2) - طبيعة المنظمة التي نراعي فيها ما يلي:

- المنظمة في المجتمع عبارة عن نظام اجتماعي تخضع لمختلف القوانين التنظيمية في المجتمع وتعيش في بيئة اجتماعية ميزتها الحركية والتغير.
- تلتقي المنظمة والعمال في مصالح مشتركة بينها نظراً لحاجة المنظمة للأفراد وحاجة الفرد للمنظمة فهذه العلاقة التفاعلية يحددها السلوك التنظيمي في المنظمة⁽¹⁾.

الأهداف التعليمية للمحور:

يهدف هذا المحور إلى تزويد الطالب بالمعلومات التي تمكنه:

- 1- علاقة السلوك التنظيمي بالسلوك الثقافي.
- 2- علاقة السلوك التنظيمي بالسلوك الثقافي.
- 3- مفهوم السلوك التنظيمي.
- 4- الهدف من دراسة السلوك التنظيمي في المنظمة.
- 5- مبررات دراسة السلوك التنظيمي.
- 6- مبادئ أساسية في دراسة السلوك التنظيمي.

(1) - محمد ربيع زناتي، مرجع سابق، ص 20 - 21.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع المعتمدة

- (1) - السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، ط 3، القاهرة، دار المعارف، 1985.
- (2) - محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، ط 3، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1986.
- (3) - باركر وآخرون، علم الاجتماع الصناعي، ترجمة: محمد علي محمد وآخرون، الإسكندرية، منشأة المعارف، 1972.
- (4) - كمال عبد الحميد الزيات، علم الاجتماع المهني، القاهرة، مكتبة الشرق، 1980.
- (5) - عبد الله عبد الرحمان، علم اجتماع التنظيم، ط 2، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2003.
- (6) - علي ليلة، البنائية الوظيفية في علم الاجتماع، القاهرة، دار المعارف، 1981.
- (7) - سعد مرسي بدر، الإيديولوجية ونظرية التنظيم، ط 3، القاهرة، دار المعرفة الجامعية، 2000.
- (8) - طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، القاهرة، دار غريب للنشر والطباعة، 2007.
- (9) - مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992.
- (10) - محمد قاسم القزوي، نظرية المنظمة والتنظيم، الأردن، المطابع المركزية، 2008.
- (11) - عمر وصفي عقيل، المنظمة ونظرية التنظيم، ط 3، الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع، 2002.
- (12) - عمر وصفي عقيل، وظائف منظمات الأعمال، الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع، 2001.
- (13) - خليل أحمد توفيق، مذكرات في إدارة الأعمال، الإسكندرية، دار الجامعات العربية، 1975.
- (14) - أحمد ماهر، التنظيم (الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية)، مصر، الدار الجامعية، 2000.
- (15) - محمد ربيع زناتي، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، المغرب، مكتبة المتنبى دار الحارثي، 2007.
- (16) - إبراهيم عباس، المفاهيم الأساسية في علم الإدارة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجزائرية، 1980.
- (17) - خليل محمد، حسن الشماع، نظرية المنظمة، العراق، مطابع دار الشؤون الثقافية، 1989.
- (18) - علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، الكويت، وكالة المطبوعات، 1980.
- (19) - مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات - دراسة في تطور الفكر التنظيمي -، ط 9، الأردن، دار عالم الكتاب الحديث، 2009.
- (20) - حنفي محمود سليمان، وظائف الإدارة، القاهرة، مكتبة الإشعاع الفنية، 1977.
- (21) - أنس شكشك، علم النفس الإداري، سوريا، دار النهج للدراسات والنشر، 2009.
- (22) - حمدي أمين عبد الهادي، الفكر الإداري الإسلامي المقارن، القاهرة، دار الفكر العربي، 1999.
- (23) - فايز الزعبي ومحمد عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، الأردن، دار المستقبل للنشر والتوزيع، 1997.
- (24) - رايح كعباش، علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع التنظيم والاتصال، قسنطينة، جامعة منتوري، 2006.
- (25) - فاروق مداس، التنظيم وعلاقات العمل، الجزائر، دار مداني، 2002.
- (26) - علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، ط 1، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2014.
- (27) - عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1984.

- (28)- بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2014.
- (29)- بريجيب ببرجر، ثقافة تنظيم العمل، ترجمة: محمد مصطفى غنيم، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995
- (30)- السيد الحسيني، مدخل لدراسة التنظيمات المعاصرة، القاهرة، مصر، دار المعارف، 1996.
- (31)- حسن حريم، السلوك التنظيمي، دار الحامد، الأردن، 2003.
- (32)- عبد الناصر محمد علي حمودة، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005
- (33)- بوفجلة غيات، القيم الثقافية والتسيير، دار الغرب، الجزائر، 1998.
- (34)- عائشة التايب، النوع وعلم اجتماع العمل والمؤسسة، ط 1، القاهرة، منظمة المرأة العربية، 2011.
- (35)- خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء، ط 1، الأردن، 2002.