



جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

الموضوع

محاضرات مقدمة: في مقياس التنظيم الحديث للمؤسسة
للسنة أولى ماستر: علم اجتماع التنظيم والعمل

من إعداد :

د. سالم يعقوب

السنة الجامعية: 2026/2025

فهرس المطبوعة

مقدمة

أولاً/ التصور المفهومي للتنظيم وأنواعه

ثانياً/ البناء التنظيمي للمؤسسة

ثالثاً/ الثقافة التنظيمية

رابعاً/ المناخ التنظيمي

خامساً/ الفعالية التنظيمية

سادساً/ نظرية اتخاذ القرار

سابعاً/ نظرية التحليل الاستراتيجي: ميشال كروزييه

ثامناً/ نظرية الحاجات: ابراهام ماسلو

تاسعاً/ النموذج الفوردي

عاشراً/ النظرية الموقفية

احدا عشر/ النموذج الياباني، نظرية Z، وليام أوشي

اثنا عشر/ نظرية النسق الاجتماعي الفني

مقدمة

لقد شهد الفكر الإداري عامة والسلوك التنظيمي خاصة العديد من الأهداف التي يصبو إلي تحقيقها وفق مجموعة من الإجراءات والأبحاث من أجل توفير وتكوين بيئة عمل ايجابية تحقق أهداف المنظمة من جهة وأهداف العمال من جهة أخرى، وبالتالي ضمان السيورة الفعالية التنظيمية ولكي تضمن أي منظمة لابد من الاهتمام بالمناخ بالاطار الكلي لها والذي حظيا هذا الموضوع باهتمام كبير من الباحثين، وباعتبار أن المناخ التنظيمي هو الصورة الذهنية لدى أعضاء المنظمة ومجموعة الخصائص السلوكية التي تميز بيئة العمل والتي تؤثر في سلوك العاملين.

ولإحاطة بهذا الموضوع قمنا بتقسيم هذه المطبوعة الى اثني عشر محاضرة وذلك بغية الإلمام بهذا الموضوع بداية .

أولاً/ التصور المفهومي للتنظيم وأنواعه

1- تعريف التنظيم والمفاهيم المرتبطة به:

هناك العديد من المفاهيم المرتبطة بالتنظيم، وعليه سنتطرق الى تعريف هذه المفاهيم: التنظيم، المؤسسة، الشركة، المنظمة.

تعريف التنظيم

هناك عدة تعاريف مقدمة للتنظيم، حيث سنحاول ان نتطرق إلى أهم هذه التعاريف، حيث نذكر منها:

يعرف ماكس فيبر التنظيم على أنه: إكساب نمط معين من السلوك الذي يحقق بناء السلطة وهو يضم مجموعة علاقات اجتماعية وتفاعلات بين الأعضاء المشكلين لها، بحيث يكون ذلك وفق الأسس والقواعد التي تحكم سلوكهم ويتم ذلك على أساس التسلسل الإداري، تقسيم العمل وتحقيق الهدف.¹

كما يعرف التنظيم أيضا بأنه: عبارة عن مجموعة من النشاطات والممارسات الهادفة الى توظيف الموارد المؤسسية واستغلالها من اجل تحقيق جملة من الاهداف وذلك عبر استخدام أسلوبى الفاعلية والكفاءة.²

بينما إيتزيوني يعرف التنظيم على انه: تلك الوحدات الاجتماعية أو التجمعات الإنسانية التي يتم بناؤها وإعادة بناها بشكل مقصود من أجل بلوغ معينة.³

كما نجد هناك من عرف التنظيم على أنه: عبارة عن تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الاهداف المخططة والمنشودة والتي تم وضعها أثناء عملية التخطيط، ثم

¹ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص 09
² حديدان صبرينة، المدخل الى نظريات التنظيم للطلبة الجامعيين، سلسلة المداخل الكتيب الاول، البدر الساطع للطباعة والنشر، د.س، ص 14

³ لحبيب معمري، التنظيم في النظرية السوسولوجية، ط1، دار مابعد الحداثة، فاس، 2009، ص 09

القيام بتجميع هذه الأنشطة في شكل إدارات وأقسام، وتحديد السلطات والمسؤوليات اللازمة للقيام بإنجاز هذه الأنشطة، مع تحديد العلاقات التنظيمية بين مختلف أفراد ومستويات التنظيم.⁴

وهناك من قام بتصنيف تعريفات التنظيم، مثل اعتماد محمد علام الذي يرى ان الحاجة التي تدفعنا لتصنيف تعريفات التنظيم تتمثل في أمرين، أولهما ما يعكسه تطور تعريفات التنظيم من تطور مقابل في دراسته من جانب النظرية الاجتماعية، بينما الأمر الثاني يتجلى فيما يتصف به تراث دراسة التنظيمات من خلط واضح وتدخل ملموس بين التصورات والرؤى العلمية في تناولها لتعريف التنظيم وما يرتبط به من مفهومات كالتنظيم الاجتماعي، المؤسسة، التنظيمات الكبيرة والصغيرة الحجم، التنظيمات البيروقراطية، وما ينبثق من مضمون تلك المفاهيم من تعريفات أكثر تحديدا وتخصصا، ودخول علماء اجتماع التنظيم في جدل مثير حول تنميط التنظيمات وأسسها التي يقوم عليها التمييز بين التنظيم البيروقراطي والتنظيم غير البيروقراطي، وبين ما يندرج تحت أسس التنميط كتتنظيم والذي لا يندرج من انساق ووحدات إجتماعية مختلفة.⁵

ونجد روبنز يعرف التنظيم على أنه: كيان اجتماعي منسق بوعي وله حدود واضحة المعالم، ويعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين، أو مجموعة أهداف.⁶

تعريف المؤسسة:

هناك العديد من التعاريف المقدمة للمؤسسة، سنحاول ذكر أهم هذه التعاريف كمايلي:

⁴ طلال بن عايد الأحمد، التنظيم في المنظمات الصحية، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2011، ص44
⁵ اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، ط1، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 1994، ص 30
⁶ محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 49

تعرف المؤسسة بأنها: عبارة عن كل كيان اقتصادي، يتميز بالاستقلالية المالية، وينشط في إطار قانوني، ويمتلك نشاط خاص به، ويهدف الى دمج عوامل الانتاج من اجل انتاج منتجات أو سلع، أو القيام بعملية تبادل السلع أو الخدمات مع أعوان اقتصاديين اخرين، وتختلف المؤسسات باختلاف معايير تصنيفها والمتمثلة في نوع نشاطها وشكلها القانوني وحجمها.⁷

كما تعرف المؤسسة أيضا بأنها: عبارة عن وحدة تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي.⁸

تعريف الشركة:

تعرف الشركة حسب المادة 416 من القانون المدني الجزائري بأنها: عقد بمقتضاه يلتزم شخصان طبيعيان أو اعتباريان أو أكثر بالمساهمة في نشاط مشترك بتقديم حصة من مال أو عمل أو نقد بهدف اقتسام الربح الذي قد ينتج أو بلوغ هدف اقتصادي ذي منفعة مشتركة كما يتحملون الخسائر التي قد تتجر عن ذلك.⁹

تعريف المنظمة:

تعرف المنظمة على أنها: وحدة اجتماعية تتضمن مجموعة من الإمكانيات المادية والبشرية، يتم التنسيق فيما بينها بهدف التوصل الى تحقيق أهداف معينة متفق عليها من قبل المستفيدين من المنظمة.¹⁰

⁷ بلقاسم سلاطينية، العلاقات الإنسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 05، 01 ديسمبر 2013، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص 44

⁸ رضا نعيجة، التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع التنظيم والعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2012/2011، ص 146

⁹ القانون رقم 88-14 المؤرخ في 3 ماي 1988 المعدل والمتمم للأمر رقم 75-58 المؤرخ في 26 سبتمبر 1975 والمتضمن القانون المدني، الجريدة الرسمية عدد 18، الصادر في 4 ماي 1988.

¹⁰ سنان غالب المرهضي، نظرية المنظمة، ط1، جامعة العلوم والتكنولوجيا للكتاب الجامعي، صنعاء، اليمن، 2013، ص 16.

تعريف الهيكل التنظيمي :

هو الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام وتحديد الادوار الرئيسية للعاملين وتبين نظام تبادل المعلومات وتحديد آليات التنسيق وانماط التفاعل اللازمة بين الاقسام المختلفة والعاملين فيها¹¹

2- أهمية التنظيم:

- يمكن ان نلاحظ ان للتنظيم أهمية كبيرة، يمكن لنا ان نوضحها من خلال مايلي:
- يساعد التنظيم في تحقيق الأهداف الرئيسية للمجتمع بأحسن كفاءة ممكنة وذلك عن طريق التنسيق وحسن الاستغلال للموارد المادية المتاحة.
- يؤدي الى خلق الجو الملائم للعمل واستقرار العاملين وحثهم على زيادة جهودهم لبلوغ الهدف المشترك.
- يسهم التنظيم السليم في تسهيل عملية الاتصال بين الأفراد ومجموعات العمل، وهو الأمر الذي يؤدي إلى انسياب المعلومات بين أرجاء التنظيم وتحقيق التناسق بين مجموعات العمل في الإدارة.
- يساعد على خلق روح التعاون والتضامن بين الأفراد العاملين وهذا ما يساعد في الوصول الى الأهداف المنشودة.
- يساعد على الاستفادة من الأساليب المتطورة في أداء الأعمال، مما يعود بالنفع على كفاءة الإدارة في تحقيق الخدمات.

¹¹ محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، در وائل للنشر، عمان، 2008، ص 50

- تأكيد أولوية العمل المنظم والدقيق فيما بين الأفراد والجماعات وفق أسس موضوعية تستند الى القوانين والأنظمة والتعليمات النافذة، وهذا منعا للإجتهادات الشخصية الارتجالية غير المدروسة والتي تعود بالسلب على تحقيق الاهداف.
- توزيع موارد المنظمة وفقا لأسبقيات وأهمية الأهداف المطلوب إنجازها.
- منح السلطات والصلاحيات بالشكل الذي يناسب الواجبات والمهام المطلوب أدائها من قبل الوحدات التنظيمية والأفراد في المستويات الإدارية المختلفة.¹²

3- أنواع التنظيم:

ينقسم التنظيم الى تنظيم رسمي، وتنظيم غير رسمي، وفيما يلي شرح لكل نوع منهما:

4-1- التنظيم الرسمي:

ويقصد به ذلك النوع من التنظيم الذي يهتم بالجوانب الشكلية، ويستند الى منظومة القواعد القانونية واللوائح التنظيمية في تقسيم العمل، وتوزيع الاختصاصات وتحديد المسؤوليات ، ومن ثم تحديد صور العلاقة الرسمية بين مختلف الافراد والمستويات التنظيمية بهدف تنفيذ سياسات العمل في المنظمة وانجاز الاهداف المحددة والمسطرة.¹³

4-2- التنظيم غير الرسمي:

ويتمثل في مجموعة العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تنشأ داخل التنظيم بين العمال فيما بينهم ويستمررون فيها، وهي العلاقات التي لا تتدخل الادارة في

¹² محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، دون ناشر، دون بلد، 2014، ص79-80
¹³ ليليا بن صويلح، مدخل لعلم اجتماع التنظيم والعمل، مطبوعة موجهة لطلبة الماستر تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 08 ماي 1954 قالمة، 2015\2016، ص 24

تخطيطها او تسييرها بصفة مباشرة، وهي تنشأ تلقائيا نتيجة للتواصل المستمر بين العمال خاصة الذين يعملون في نفس المستويات التنظيمية.¹⁴

5- مستويات التحليل في دراسة التنظيم:

نجد ان علماء الاجتماع يقومون بتحليل الحياة الاجتماعية على ثلاثة مستويات وهي:

- تحليل العلاقات الشخصية.

- التحليل على مستوى الجماعة.

- التحليل على مستوى المجتمع ككل.

بينما نجد ان التحليل التنظيمي، عادة ما يتم على مستويين:

- مستوى تحليل الوحدات الصغرى: وذلك بتحليل العلاقات بين أعضاء جماعات العمل، ودراسة السلوك التنظيمي.

- مستوى تحليل الوحدات الكبرى: يتم دراسة التنظيم ككل، أو دراسة العلاقة بين التنظيم والمجتمع.

في حين نجد العالمان " ميللر " و " فورم " قد حددا أربعة 04 مستويات للتحليل في دراسة التنظيم تنتقل من المجرد الى المحسوس على النحو التالي:

- دراسة العلاقة بين التنظيم وبين المجتمع المحلي بوجه عام، أي العمل على تحليل العلاقة بين التنظيم والبيئة المحيطة به.

¹⁴ صالح بن نوار، الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المدربين والمشرفين، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، 2004/2005، ص 38

- دراسة النسق الاجتماعي الذي يميز التنظيم ككل، وذلك من خلال التعرف على أشكال التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، والتفاعل بينهما.
- دراسة نمط العلاقات الشخصية بين الافراد داخل مختلف الجماعات الموجودة داخل التنظيم.
- دراسة الافراد بوصفهم أعضاء التنظيم الذين يمارسون الأدوار المحددة، ويشغلون الوظائف المختلفة داخل التنظيم.¹⁵

¹⁵ طلعت ابراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص 31-33

ثانيا/ البناء التنظيمي للمؤسسة

1- مفهوم البناء التنظيمي :

يعرف Robbins البناء التنظيمي على انه: هو الذي يحدد كيفية توزيع المهام والواجبات والمسؤول الذي يتبع له كل موظف وأدوات التنسيق الرسمية وأنماط التفاعل الواجب اتباعها وتطبيقها.

بينما Stonar يرى ان البناء التنظيمي هو عبارة عن: الآلية الرسمية التي يتم من خلالها ادارة المؤسسة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.¹⁶

في حين نجد Hinings يؤكد على ان البناء التنظيمي هو وسيلة تحكم معقدة تنتج و يعاد تكوينها بشكل مستمر و تشكل أيضا ذلك التفاعل : الهياكل محكومة و حاکمة في نفس الوقت"، و هذا ما يؤكد على الطابع الديناميكي للبناء التنظيمي بحيث يعكس ما يجري داخل المؤسسة.¹⁷

2- أهمية البناء التنظيمي للمؤسسة

- انجاز الاهداف التنظيمية المخططة، وتسهيل تحديد ادوار الافراد في المنظمة مع المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح.
- يضمن للمنظمة الكفاءة والسير في قناة الاتصال.
- الفاعلية وتسهيل النشاطات وفقا لاهداف الموسومة.

¹⁶ محمود سليمان العيبان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر، الاردن، 2002، ص 205
¹⁷ لعريبي محمد، تأثير البيئة والاستراتيجية على البناء التنظيمي للمؤسسات، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 06، ماي 2012، ص 85

- يساعد في دقة تحديد الصلاحيات والمسؤوليات لدى الافراد داخل المنظمة وخارجها.
- تبين وتوضيح العلاقات مع تحديد الوسائل اللازمة للاشراف على العمل.
- العمل على النقل السلس للتعليمات مع السماح بتدفق البيانات والمعلومات.
- توزيع مختلف موارد المنظمة مع مراعاة التخصص وذلك حسب حاجة المنظمة.¹⁸

3- خصائص البناء التنظيمي للمؤسسة

هناك خصائص معينة يجب توفرها في البناء التنظيمي للمؤسسة، ونذكر من بينها مايلي:

- تقسيم العمل بين الادارات وفي كل المستويات الادارية مع ضرورة مراعاة عملية توزيع الموارد البشرية وفقا لمبدأ الكفاءة والفعالية.
- ضرورة الحفاظ على خطوط وشبكة الاتصال الفعالة والملائمة لطبيعة التنظيم.
- الاستفادة من مبدأ التخصص أي بمعنى ان يقتصر كل فرد على القيام بوظيفة واحدة فقط داخل التنظيم.
- تحقيق الرقابة التلقائية.
- التنسيق بين مختلف المستويات التنظيمية داخل المؤسسة لتحقيق اهداف المؤسسة المخططة.¹⁹

¹⁸ سناء خضر يوسف، تشخيص الهيكل التنظيمي في المؤسسة التعليمية العراقية، مجلة تثمين الرافدين، المجلد 24، العدد 110، ص

14-13

¹⁹ حسن محمد سعيد حسن ابو كوكب، دور الهياكل التنظيمية الادارية في تطوير اداء الاجهزة الامنية، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة، 2014، ص 09.

4- محددات البناء التنظيمي للمؤسسة

- الاستراتيجية والاهداف: ان وجود الاستراتيجية والاهداف ضرورة لابد منها لكي تنطلق المؤسسة في نشاطها.
- الثقافة التنظيمية: لابد ان يراعي البناء التنظيمي للمؤسسة مختلف القيم والعادات والتقاليد والاعراف السائدة داخل المجتمع.
- البيئة: لابد على المؤسسة من مراعاة تأثيره وتأثيرها بالبيئة الخارجية عند القيام بوضع البناء التنظيمي لها.
- حجم المنظمة: حيث ان البناء التنظيمي للمؤسسة يختلف بين المؤسسات كبيرة الحجم وصغيرة الحجم، أي ان حجم المنظمة يؤثر على شكل البناء التنظيمي لها.
- درجة التكنولوجيا: حيث ان حصول المؤسسة على احدث التكنولوجيات يساعدها في نشاطها ويساعدها في وضع بناء تنظيمي شامل يساهم في تحقيقها لاهدافها المستمرة
- دور حياة المنظمة: حيث انه كلما مرت سنوات على قيام المنظمة، كلما كانت هناك الحاجة الى تغيير بناءها التنظيمي بسبب مختلف التطورات التي تحدث في مجال العمل.
- القدرات الانسانية: تؤثر هذه الاخيرة على البناء التنظيمي للمؤسسة، حيث انه في حالة تطلب قدرات انسانية بسيطة لشغل وظائف داخل المؤسسة، فالبناء التنظيمي للمؤسسة يكون بسيط، والعكس صحيح.

- الاستقرار في العمل: يؤدي الاستقرار في العمل الى الاعتماد على بناء تنظيمي بسيط، والعكس صحيح.²⁰

5- اسس البناء التنظيمي للمؤسسة

- المكون الاداري: وهم المشرفين والمدراء والعمال.
- تخويل الصلاحيات للمستويات الادارية الدنيا.
- التمايز: عدد الوظائف الاختصاصية للمنظمة.
- التكامل: التعاون القائم بين الوحدات التنظيمية.
- الاحتراف: الدرجة التي يعتمد فيها الموظف على منظمة مهنية كمرجع اساسي لتصرفه.
- نطاق الاشراف: عدد الافراد الذين يجب ان يشرف عليهم المدير.
- المعيارية: ما مدى انجاز المهام والانشطة بطريقة موحدة.²¹

²⁰ مالكي محمد، أثر الهيكل التنظيمي على المعرفة التشاركية في المنظمات، اطروحة دكتوراه، جامعة احمد دارية، ادرار، الجزائر، 2020/2019
²¹ فوزية زنفوقي، نجيمة قرزط، البناء التنظيمي للمؤسسات - مقاربات سوسيولوجية-، دار الايام للنشر والتوزيع، الاردن، 2021، ص 28-29

المؤسسة وأهدافها وأنواعها

1- تعريف المؤسسة

هناك العديد من التعاريف المقدمة للمؤسسة، سنحاول ذكر أهم هذه التعاريف كمايلي:

تعرف المؤسسة بأنها: عبارة عن كل كيان اقتصادي، يتميز بالاستقلالية المالية، وينشط في اطار قانوني، ويمتلك نشاط خاص به، ويهدف الى دمج عوامل الانتاج من اجل انتاج منتجات أو سلع، او القيام بعملية تبادل السلع او الخدمات مع أعوان اقتصاديين اخرين، وتختلف المؤسسات باختلاف معايير تصنيفها والمتمثلة في نوع نشاطها وشكلها القانوني وحجمها.²²

كما تعرف المؤسسة أيضا بأنها: عبارة عن وحدة تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي.²³

كما هناك من يعرف المؤسسة على أنها: مجموعة من الموارد البشرية والمادية والمالية المنظمة والمهيكله والتي تخضع لأهداف دقيقة وتسير على أساس طريقة معينة في التسيير.²⁴

كما عرفها ريتشارد هال على انها: تجمع له حدود واضحة ونظام ومستويات من السلطة وأنظمة تنسيق عضوي، ويوجد هذا التجمع على اساس مستمر نسبيا، ويشترك في نشاطات ذات علاقة بمجموعة من الاهداف، علما بأن هذه النشاطات لها تأثيرات على مستوى التنظيم وعلى مستوى المؤسسة نفسها، وعلى المجتمع.²⁵

²² بلقاسم سلاطانية، العلاقات الإنسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 05، 01 ديسمبر 2013، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص 44

²³ رضا نعيجه، التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع التنظيم والعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2011/2012، ص 146

²⁴ بلخير مراد، شناف خديجة، المرجع في التنظيم الحديث للمؤسسة، ط1، دار الباحث، برج بوعرييج، 2019، ص 34

²⁵ مسعداوي يوسف، أساسيات في ادارة المؤسسات، ط2، دار هومة، الجزائر، 2014، ص 90

2- أهداف المؤسسة

تختلف أهداف المؤسسة باختلاف أنواعها، ونشاطاتها، ولكن يمكن أن نذكر أهداف المؤسسة كمايلي:

- الأهداف الاقتصادية: والتي نذكر منها:

✓ العمل على تحقيق الربح.

✓ العمل على عقلنة عملية الإنتاج.

✓ تحقيق الكفاءة.

- الأهداف الاجتماعية: والتي نذكر منها:

✓ احترام حقوق العمال.

✓ تحقيق رفاهية المجتمع المحلي

✓ التقليل من معدلات الفقر والبطالة.

✓ العمل على توفير خدمات التأمين للعمال.

✓ العمل على ضمان أجور مقبولة للعمال مقابل جهدهم المبذول.

✓ العمل على توفير وسائل ترفيهية وثقافية ورياضية للعمال.

✓ تقديم منتجات وخدمات ذات نوعية جيدة..

✓ العمل على ضمان التدريب والتكوين للعمال.²⁶

3-أنواع المؤسسة

تختلف انواع المؤسسة باختلاف معايير تصنيفها، وسنحاول ان نستعرض أهم

انواع المؤسسة وفق المعايير التالية:

1- معيار طبيعة النشاط: تنقسم المؤسسة حسب هذا المعيار إلى:

²⁶ رشيدة مسعودي ، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة ليسانس كل الشعب لمقياس اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير. جامعة الجزائر 03، 2021/2020، ص ص 8-11

- **المؤسسة الانتاجية:** ويقصد بها تلك المؤسسات التي تقوم بانتاج السلع والخدمات عن طريق تحويل الموارد الأولية الى سلع ومنتجات، بواسطة الإستخدام الأمثل لمختلف مواردها من موارد بشرية، موارد مالية ومادية، تجهيزات ووسائل وغيرها، وذلك بهدف تلبية مختلف إحتياجات المجتمع.
- **المؤسسة الخدمائية:** وهي تلك المؤسسات التي تقدم الخدمات للجميع، ولا تهدف الى تحقيق الربح المالي كالمؤسسات التعليمية والمؤسسات الصحية وغيرها.
- **المؤسسة الصناعية:** وهي تلك المؤسسات التي تقوم بعملية التصنيع، وهناك عدة انواع منها كمؤسسات الصناعات الثقيلة مثل: صناعة البواخر والشاحنات والصناعات الحربية، ومؤسسات الصناعات التحويلية الخفيفة.
- **المؤسسة الفلاحية:** وهي تلك المؤسسات العاملة في المجال الفلاحي، كالمستثمرات الفلاحية.
- **المؤسسة المالية:** وهي تلك المؤسسات العاملة في المجال المالي، كالبنوك، البورصات وغيرها.
- **المؤسسة التجارية:** وهي تلك المؤسسات الناشطة في المجال التجاري وتقوم بعمليات البيع والشراء، كالمراكز التجارية، محلات الملابس وغيرها.
- **2- معيار الطبيعة القانونية:** وتنقسم المؤسسة حسب هذا المعيار إلى:
 - **المؤسسة العامة:** والتي تعود ملكيتها الى الدولة، والتي تهدف الى تحقيق الأهداف العامة.
 - **المؤسسة الخاصة:** وهي التي تعود ملكيتها إلى شخص واحد، أو مجموعة من الاشخاص، مثل الشركات الفردية، الشركات ذات المساهمة المحدودة وغيرها.
 - **المؤسسة المختلطة:** ونقصد بها المؤسسة التي تشارك الدولة أو إحدى هيئاتها مع الافراد او المؤسسات الاخرى في ملكيتها.

3-حسب معيار الحجم: يأخذ معيار الحجم عدة طرق ومن بينها: عدد العمال، رقم الأعمال، القيمة المضافة وغيرها، ولكن الطريقة الأكثر شيوعا في هذا المعيار نجد، تقسيم المؤسسة حسب عدد العمال، حيث يمكن تقسيمها إلى:

- المؤسسات المصغرة: وهي التي تضم من عامل الى 09 عمال
- المؤسسات الصغيرة: وهي التي تضم من 10 عمال الى 199 عامل
- المؤسسات المتوسطة: وهي التي تضم من 200 عامل إلى 499 عامل
- المؤسسات الكبيرة: وهي التي تضم من 500 عامل وأكثر.²⁷

أولاً: الثقافة التنظيمية

1- مفهوم الثقافة التنظيمية:

انبثق مفهوم الثقافة التنظيمية في أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي بعد تزايد المشكلات التنظيمية في المنظمات الحديثة، إذ أصبحت من الخصائص المميزة للمنظمة وليس للأفراد ، وتشير أيضا إلى القيم والأخلاق والنواحي المادية والنفسية التي تصف منظمة ما وتميزها عن غيرها من المنظمات .28

فقد عرفها الكاتب جيبسون وزملائه بأنها " تعني شيئا مشابها لثقافة المجتمع إذ تتكون من القيم والاعتقادات والمدرجات والافتراضات والقواعد والمعايير وأشياء من صنع الإنسان وأنماط سلوكية مشتركة، إن ثقافة المنظمة هي شخصيتها ومناخها، وثقافة المنظمة تحدد السلوك والروابط المناسبة وتحفز الأفراد "

أما الكاتب كبرت لوين فقد عرف ثقافة المنظمة بأنها "مجموعة من الافتراضات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة ، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها ويمكن الحديث عن ثقافة المنظمة بصورة عامة أو

²⁷ رضا نعيجه، مرجع سبق ذكره، ص 147-151

²⁸ ابراهيم توهامي وآخرون ، قضايا سوسيو تنظيمية . دار البدر الساطع، ط 1 ،العلمة ، الجزائر، 2013، ص72.

ثقافة وحدة تنظيمية، والثقافة شيء لا يشاهد ولا يحس ولكنه حاضر ويتواجد في كل مكان، وهي كالهواء يحيط بكل شيء في المنظمة ويؤثر فيه "29. ويشير مفهوم الثقافة التنظيمية في نظر علماء الاجتماع إلى النتيجة الحاصلة من المواجهات الثقافية بين مختلف المجموعات الاجتماعية في التي تكون المؤسسة ، إذا لا وجود للثقافة التنظيمية خارج الأفراد المنتمين إليها ولا يمكن أن تكون سابقة لهم ، بل هي تبنى من خلال تفاعلاتهم30

2- خصائص الثقافة التنظيمية :

تستمد الثقافة التنظيمية خصائصها من خصائص الثقافة العامة في المجتمع من ناحية ومن خصائص المنظمات الإدارية من ناحية أخرى ، ويمكن تحديد خصائص الثقافة التنظيمية فيما يلي :

2-1- الإنسانية : يعد الإنسان هو الكائن الحي الوحيد الذي يصنع الثقافة ويبدع عناصرها ويرسم محتواها عبر العصور ، والثقافة بدورها تصنع الإنسان وتشكل شخصيته، والثقافة التنظيمية لها سمة الإنسانية فهي تتشكل من المعارف والحقائق والمدارك والمعاني والقيم التي يأتي بها الأفراد إلى التنظيم، أو التي تتكون لديهم من خلال تفاعلهم مع التنظيم.31

2-2- الاكتساب والتعلم : أن الثقافة ليست غريزة فطرية ولكنها مكسب من المجتمع المحيط بالفرد فكل مجتمع ثقافة خاصة به محددة ببعد زمني ومكاني ، والفرد

²⁹ حسين حريم ، السلوك التنظيمي . دار الحامد ، ط3، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص 309.

³⁰ دنيس كوش، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية . ترجمة منير السعيداني، مركز دراسات الوحدة العربية ، ط1 ،

بيروت ، لبنان 2007 ، ص177.

³¹ حمد بن فرحان الشلوي ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي .رسالة ماجستير ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، السعودية ، 2005 ، ص 20.

يكتسب الثقافة من المجتمع الذي يعيش فيه عن طريق التعلم المقصود وغير المقصود ومن خلال الخبرة والتجربة وكذلك علاقاته وتفاعله مع الآخرين .32

2-3 - الاستمرارية : تتسم الثقافة بخاصية الاستمرارية فالسمات الثقافية تحتفظ بكياناتها لعدة أجيال رغم ما تتعرض له المجتمعات وعلى الرغم من فناء الأجيال المتعاقبة ، إلا أن الثقافة تبقى من بعدهم لتتوارثها الأجيال وتصبح ميراث الجماعة القادرة على الإشباع وتزويد الأفراد بالحد الأدنى من التوازن .

وعليه فالثقافة التنظيمية تنتقل من جيل إلى آخر متى كانت قادرة على إشباع حاجات العاملين وتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها ، ويترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات وتشابكها وتعاقدها.33

2-4- التراكمية : يترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية خلال عصور طويلة من الزمن ، وتعد وتشابك العناصر المكونة لها، وانتقال الأنماط الثقافية ومن الأوساط الاجتماعية المختلفة ، وتختلف الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافية معينة عن الطريقة التي تتراكم بها خاصية أخرى ، وبمعنى أن الطبيعة التراكمية للثقافة تلاحظ بوضوح العناصر المادية أكثر منها في العناصر المعنوية .34

2-5- الانتقائية : أدى تراكم الخبرات الإنسانية إلى تزايد السمات الثقافية والعناصر المكونة لها بصورة كبيرة ومتنوعة تعجز معها الأجيال البشرية عن الاحتفاظ بذاكرتها كاملة، وهذا فرض على كل جيل إن يقوم بعمليات انتقائية واسعة من العناصر الثقافية التي تجمعت لديه بقدر ما يحقق إشباع حاجاته وتكيفها مع البيئة الاجتماعية .

³² سامية الساعاتي ، الثقافة والشخصية . دار الفكر العربي ، ب ط ، القاهرة ، مصر ، 1998 ، ص 74.

³³ ابراهيم توهامي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 88 .

³⁴ سامية الساعاتي، مرجع سبق ذكره ، ص 93 .

2-6- القابلية للانتشار : يتم انتقال العناصر الثقافية بطريقة واعية داخل الثقافة نفسها من جزء إلى أجزاء أخرى ، ومن ثقافة المجتمع إلى ثقافة مجتمع آخر ، ويتم الانتشار مباشرة عن طريق احتكاك الأفراد والجماعات ببعضها البعض داخل المجتمع الواحد وهذا الانتشار يكون سريعا وفعالا عندما تحقق العناصر الثقافية فائدة للمجتمع، وتنتشر الثقافة التنظيمية بين المنظمات الإدارية وداخل الوحدات في المنظمة الواحدة ، كما إن انتقال الهياكل التنظيمية والإجراءات والأنماط القيادية يتم بصورة أسرع من انتقال المفاهيم والاتجاهات والعادات السلوكية وغيرها مما يتصل بأنماط السلوك .35

2-7- التغير : تتميز الثقافة بخاصية التغير استجابة للأحداث التي تتعرض لها المجتمعات ويحدث التغير في كافة العناصر الثقافية مادية ومعنوية غير أن إقبال الأفراد والجماعات وتقبلهم للتغير في الأدوات والأجهزة والتقنيات ومقاومتهم للتغير في العادات والتقاليد والقيم جعل التغير الثقافي يحدث بسرعة في العناصر المادية للثقافة التنظيمية وببطء شديد في العناصر المعنوية.36

3- مكونات الثقافة التنظيمية :

رغم وجود العديد من الاختلافات فيما يخص تعريف الثقافة التنظيمية ، إلا أن هناك نوع من الاتفاق إلى حد كبير بالنسبة لمكوناتها وفي ما يلي سنتطرق إلى هذه المكونات :

3-1- القيم التنظيمية : القيم عبارة عن مجموعة المعايير والاتجاهات التي تحدد وتوجه سلوك الفاعلين وتشكل شخصية الأفراد37

³⁵ ابراهيم توهامي وآخرون، مرجع سبق ذكره ، ص 89 .

³⁶ نايف بن سليمان الفالح ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي . رسالة ماجستير ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، السعودية ، 2001 ، ص 18.

³⁷ عبد الله جلبي ، المجتمع والثقافة والشخصية . دار المعرفة الجامعية ، ب ط ، الإسكندرية ، مصر ، 1996 ، ص 57 .

أما القيم التنظيمية فهي تعبر عن هوية وفلسفة وخصائص المنظمة الداخلية وهي توفر المعايير التي تتخذ بها المنظمة قراراتها والطريقة التي تعبر بها عن سلوكها التنظيمي والتي تحفز بها الأفراد وهي بمثابة معتقدات طويلة الأجل ، يصعب تغييرها لا يمكن البرهان أو عدم البرهان عليها لكن يمكن فحصها وتنفيذها وتثبيتها بالتصرفات الخاصة بالأفراد الرئيسية في المنظمة ،ومنه فالقيم التنظيمية تمثل مجموعة من المعتقدات التي يشترك فيها الأفراد فيما يتعلق بتحديد أي نوع من أنواع السلوك يكون مقبولا وأيها يكون غير ذلك 38، والقيم كذلك هي عبارة عن وسيلة تمكينية فهي عبارة عن أدوات لتشكل المنظمة من أجل تحقيق أهدافها. 39

3-2- الاتجاهات التنظيمية : تمثل الاتجاهات كما يبدو من التسمية توجهها أو استعداد مسبقا للفرد بطريقة معينة وتعرف بأنها تنظيم متكامل من المفاهيم والمعتقدات والعادات والميول السلوكية ودراسة الاتجاهات داخل المنظمة يعتبر من الأمور الجوهرية في دراسة وتطوير الثقافة التنظيمية للأفراد العاملين فيها ذلك أن التعرف على الاتجاهات والأعراف يسمح بتعزيز الاتجاهات الايجابية والمنسجمة مع مستلزمات تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة ومحاولة إضعاف الاتجاهات السلبية التي تعيق تحقيق هذه الاتجاهات أو على الأقل تعديلها أو تغييرها بما يجعلها تتفق مع مصالح المنظمة 40

وتعتبر الاتجاهات شأنها شأن القيم محددات للسلوك التنظيمي وذلك أن الإنسان العامل يأتي للمنظمة وهو محمل بالأفكار والاتجاهات، والتي لا بد منها أن تترك بصمات على تصرفاته في العمل ، لذلك من المهم أن يتفهم المديرين الاتجاهات والقيم التي يأتي بها العاملون معهم للمنظمة حتى يمكن تسييرهم وتوجيههم بما يخدم

³⁸ إبراهيم توهامي وآخرون، مرجع سبق ذكره ، ص84.

³⁹ ديف فرانسيس ومايك وود كوك ، القيم التنظيمية. ترجمة عبد الرحمان أحمد هيجان ، معهد الادارة العامة ، السعودية ، 1995، ص 49.

⁴⁰ إبراهيم توهامي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص85.

الأهداف التنظيمية ولا يحصل التعارض بين قيمهم واتجاهاتهم وقيم واتجاهات المنظمة التي يعملون لصالحها 41

3-3- المعتقدات التنظيمية : هي عبارة عن مجموعة من الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحيات الاجتماعية في بيئة العمل، والطريقة التي يتم بها انجاز الأعمال والمهام التنظيمية ومن هذه المعتقدات

أهمية المشاركة في عملية صنع القرار والمساهمة في العمل الجماعي واثار ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية .

وما تجدر الإشارة هنا هو انه يجب أن يكون هناك تنسيق وانسجام بين القيم والمعتقدات التنظيمية من جهة وبين المعتقدات الشخصية من جهة أخرى هذا لان وجود أي تعارض يؤدي إلى ابتعاد الأفراد بسلوكيات عن التنظيم مما يسبب نشوء تصدع بين الأفراد والمنظمة وعندما يفشل الأفراد في مشاركة المنظمة في المعتقدات وطرق العمل نفسها تكون النتيجة ظهور أعراض الانسحاب من هذه المنظمة . 42

3-4- الأعراف التنظيمية : العرف عبارة عن طائفة من الأفكار والآراء والمعتقدات التي تنشئ في جو الجماعة وتمثل مقدسات الجماعة ومحرماتها وتتبعكس في ما يزاوله الأفراد من أعمال ويلجئون إليه في كثير من مظاهر سلوكهم الجمعي أما الأعراف التنظيمية فهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة ،مثل التزام المنظمة بعدم تعين الأب والابن في نفس المنظمة ويفترض أن تكون هذه الأعراض غير مكتوبة وواجبة الإلتباع

3-5- التوقعات التنظيمية : يمكن النظر إلى التوقعات على أنها الميل أو الاستعداد للتدعيم أو بمعنى آخر تتحدد توقعات الفرد بحسب مدى صحة تقديره للعوامل التي

⁴¹ محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي، دار الشروق ، ط3 ، عمان ، الأردن ، 2000، ص 168.

⁴² ابراهيم توهامي وآخرون، مرجع سبق ذكره ، ص 85 86 .

توجد حالياً أو تتجسد في المستقبل ولها تأثير على استمرارية توازنه مع نفسه ومع بيئته ويمكن أن تتخذ تلك التوقعات عدة أبعاد منها :

- توقعات الفرد لإمكانية قيامه بعمل نافع ومهم وإمكانية أداء ذلك العمل بالمستوى المطلوب

- توقعات الفرد لفريق العمل الذي ينظم إليه ودرجة مشاركته في نشاط هذه الجماعة ، وكذا توقعاته لمشاركة باقي أعضاء الفريق وحدود علاقته معه والمكافئة أو العائد الذي يعود عليه من وراء ذلك 43

4- أنواع الثقافة التنظيمية :

لقد تم الاتفاق على وجود نوعين أساسيين من الثقافة التنظيمية وقد وضع هذا التصنيف اعتماداً على عاملين أساسيين :

- الإجماع : وهو يشير إلى مدى مشاركة الأفراد في القيم والمعتقدات نفسها داخل المنظمة ، ويعتمد على تعريفهم وأعلامهم بالقيم السائدة فيها ، وعلى نوع من الحوافز كالعوائد والمكافئات التي تمنح للملتزمين منهم ، وعلى هذا الأساس كلما كان الإجماع اكبر كلما زادت الثقافة

- الشدة : وتعني مدى تماسك الأعضاء بالقيم والاعتقادات الحيوية في المنظمة ، وترتداد ثقافة المنظمة قوة بترزايد شدة تمسك أفرادها بقيمها ومعتقداتها الأساسية 44 انطلاقاً من هذا التصنيف فإن قوة أو ضعف ثقافة معينة تتوقف على درجة مشاركة أفراد المنظمة وإجماعهم على القيم والمعتقدات الأساسية والهامة ، وفيما يلي سوف نتطرق إلى كل نوع على حدا :

4-1- الثقافة القوية : تعرف الثقافة القوية بأنها الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة ، ويمكن القول بأن ثقافة المنظمة قوية في حال كونها تنتشر

⁴³ متولي السيد متولي ، السلوك التنظيمي. مراجع ادارة الأعمال ، ط2 ، مصر ، 1983 ، ص102.

⁴⁴ ابراهيم توهامي وآخرون، مرجع سبق ذكره ، ص95.

وتحضا بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشترك في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة ، ومما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية يشترك فيها جميع العاملون ، إذن فالثقافة القوية تشير إلى اتفاق عالي بين العاملين حول ما تمثله المنظمة ، ففيها يتمسك بالقيم الجوهرية التي يشترك فيها الأعضاء بشكل كبير ، وكلما ازداد قبول الأعضاء بهذه القيم وازداد تمسكهم بها كلما كانت الثقافة أقوى ومن هنا يكون لها تأثير اكبر على سلوك الأفراد بسبب الدرجة العالية من المشاركة والشدة ، مما يؤدي لخلق مناخ داخلي من السيطرة العالية على السلوك ويؤدي هذا الإجماع إلى التماسك والولاء والالتزام التنظيمي ويقلل من ميل الأفراد لترك المنظمة

45.

4-2- الثقافة الضعيفة :هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من قبل أعضاء المنظمة ولا تحضا بالثقة والقبول الواسع ، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التماسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع أهداف المنظمة ، وفي هذه الحالة أيضا يحتاج العاملون إلى التوجيهات وتهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة كما تتجسد في نظم الإدارة الاتوقراطية ونمط الإدارة العائلي والسياسي وفيها تنخفض الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين ، كما قد يتم فيها الشعور بالاغتراب عن الثقافة والمجتمع والمحيط ، حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى بالنسبة للفرد ويشعر بالعزلة والإحباط.

46.

5- مصادر الثقافة التنظيمية :

⁴⁵ ماجدة العطية ، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة . دار الشروق ، ط1، عمان ، الأردن، 2003 ، ص 329.

⁴⁶ إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية . شهادة ماجستير ، قسم العلوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، 2006، ص 22.

إن المتتبع لموضوع الثقافة التنظيمية ككل ولكيفية تشكلها وما الآليات والأدوات المستعملة في تكوينها والمحافظة عليها ،يتساءل مجددا من أين تستمد الثقافة التنظيمية عناصرها ومكوناتها ؟

فمن خلال الاطلاع على الأدبيات التي جاء بها الباحثين والمفكرين في هذا المجال يتضح أنهم اهتم بدراسة مختلف المصادر واتفقوا على أن للثقافة التنظيمية أربع مصادر أساسية تتمثل فيمايلي :

5-1- ثقافة المجتمع : صحيح أن الفرد قبل اختياره للعمل واندماجه في المؤسسة حامل لثقافة المجتمع الذي ينتمي إليه ، فثقافة التنظيم وهياكله تحمل بصمات من ثقافة المجتمع وسماته التي يتوارثها الأفراد بما في ذلك الرموز المادية والمؤشرات التي تختارها المنظمة للتعبير عن ثقافتها ومهمتها ، فالألوان والأعلام والطقوس المشتركة والرموز التي تستعمل للتعبير عنها بشكل عشوائي ، وإنما يكون ذلك بالتنسيق مع ثقافة المجتمع والأفراد⁴⁷

وتمثل العادات والتقاليد والأعراف والقيم ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه الفرد ، وهي تعد من أهم مصادر الثقافة التنظيمية حيث تصبغ الموظف في المنظمة سواء كان مدير أو مشرفا أو عاملا ، كما أنها تؤثر في شخصية الفرد ونمط سلوكه وفق مكوناتها وحسب الموقع الجغرافي والبيئة التي يعيش فيها الفرد وتتواجد فيها المنظمة

48

ويتضح من ذلك أن الثقافة التنظيمية لا تنمو بشكل مستقل عن ثقافة المجتمع المتواجدة فيه ، فالأهم لها سمات ثقافية واجتماعية محدد تكتسبها على مر السنين وتنشئ المنظمة وتتطور داخل الإطار العام لهذه السمات ومنه فالأنماط والمعايير

⁴⁷ ابراهيم توهامي وآخرون، مرجع سبق ذكره ، ص 81 .

⁴⁸ حمد بن فرحان الشلوي، مرجع سبق ذكره، ص17.

السائدة في المجتمع تقدم المقاييس التي تطور من خلاله المنظمات ثقافتها التنظيمية.

5-2- طبيعة العمل : يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحد واختلافات في الثقافة بين الصناعات والنشاطات المختلفة ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بالمنظمة ما تجده مقنن في نفس الوقت في معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس الصناعة ، وعبر الوقت يتكون نمط معين يكون له تأثير على جوانب رئيسية مثل اتخاذ القرارات ومضمون السياسات ونمط حياة الأفراد ، نوع الملابس والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمة ، ويتضح ذلك بالنظر إلى النمط الوظيفي في نشاطات البنوك أو الفنادق أو شركات البترول أو غيرها ... مما يجعلنا نلاحظ وجود تشابه كبير بين المنظمات التي تنتمي إلى نفس النشاط 49

5-3- شخصيات وقيم الرواد المؤسسون : تمثل مرحلة التأسيس أولى مراحل حياة المنظمة وتستمد قيمها وأسسها الثقافية من معتقدات وقيم مؤسسها ، فأى مؤسس تنشئ انطلاقاً من وجود شخص لديه فكرة على مشروع معين ويملك وسائل مادية وبشرية وهدف يريد تحقيقه ، هذا الشخص هو المؤسس ويعتبر منبع أساسي لتشكيل قيم واتجاهات المؤسسة ، فهو الذي يقوم من البداية باختيار الأفراد الذين يعملون معه والذين يكونون عادة متفقيين معه في وجهات النظر بخصوص ما هو مهم ومقبول والتي يتم بمرور الوقت نقلها إلى المرؤوسين في المستويات الأدنى حتى تعم وتشمل المنظمة ككل

5-4- ثقافة المنصب أو المهنة : يتمثل عنصر الثقافة المهنية في الخصائص الثقافية التي يكتسبها الفرد من جراء المنصب أو الوظيفة التي يؤديها داخل المنظمة ، فموقع الفرد في السلم الوظيفي ودرجة النفوذ والسلطة التي يمتلكها يمكن أن تكون

⁴⁹ ابراهيم توهامي وآخرون، مرجع سبق ذكره ، ص82.

مصادر قوية لنشوء أنماط ثقافية تميز بين الأفراد من مستوى وظيفي لآخر ،ويرجع ذلك إلى أن الأفراد في المستويات التنظيمية المختلفة يواجهون متغيرات متباينة ويتعرضون لأنواع مختلفة من الضغوطات ، مما يدفعهم لتشكيل مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات التي تحكم سلوكيات أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المنظمة 50 .

- مكونات الثقافة التنظيمية :

رغم وجود العديد من الاختلافات فيما يخص تعريف الثقافة التنظيمية ، إلا أن هناك نوع من الاتفاق إلى حد كبير بالنسبة لمكوناتها وفي ما يلي سنتطرق إلى هذه المكونات :

3-1- القيم التنظيمية : القيم عبارة عن مجموعة المعايير والاتجاهات التي تحدد وتوجه سلوك الفاعلين وتشكل شخصية الأفراد⁵¹

أما القيم التنظيمية فهي تعبر عن هوية وفلسفة وخصائص المنظمة الداخلية وهي توفر المعايير التي تتخذ بها المنظمة قراراتها والطريقة التي تعبر بها عن سلوكها التنظيمي والتي تحفز بها الأفراد وهي بمثابة معتقدات طويلة الأجل ، يصعب تغييرها لا يمكن البرهان أو عدم البرهان عليها لكن يمكن فحصها وتنفيذها وتشبيتها بالتصرفات الخاصة بالأفراد الرئيسية في المنظمة ،ومنه فالقيم التنظيمية تمثل مجموعة من المعتقدات التي يشترك فيها الأفراد فيما يتعلق بتحديد أي نوع من أنواع

⁵⁰ المرجع نفسه ، ص 83

⁵¹ عبد الله جليبي ، المجتمع والثقافة والشخصية . دار المعرفة الجامعية ، ب ط ، الإسكندرية ، مصر ، 1996 ، ص

السلوك يكون مقبولا وأيها يكون غير ذلك 52، والقيم كذلك هي عبارة عن وسيلة تمكينية فهي عبارة عن أدوات لتشكل المنظمة من أجل تحقيق أهدافها. 53

3-2- الاتجاهات التنظيمية : تمثل الاتجاهات كما يبدو من التسمية توجهها أو استعداد مسبقا للفرد بطريقة معينة وتعرف بأنها تنظيم متكامل من المفاهيم والمعتقدات والعادات والميول السلوكية ودراسة الاتجاهات داخل المنظمة يعتبر من الأمور الجوهرية في دراسة وتطوير الثقافة التنظيمية للأفراد العاملين فيها ذلك أن التعرف على الاتجاهات والأعراف يسمح بتعزيز الاتجاهات الايجابية والمنسجمة مع مستلزمات تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة ومحاولة إضعاف الاتجاهات السلبية التي تعيق تحقيق هذه الاتجاهات أو على الأقل تعديلها أو تغييرها بما يجعلها تتفق مع مصالح المنظمة 54

وتعتبر الاتجاهات شأنها شأن القيم محددات للسلوك التنظيمي وذلك أن الإنسان العامل يأتي للمنظمة وهو محمل بالأفكار والاتجاهات، والتي لا بد منها أن تترك بصمات على تصرفاته في العمل ، لذلك من المهم أن يتفهم المديرين الاتجاهات والقيم التي يأتي بها العاملون معهم للمنظمة حتى يمكن تسييرهم وتوجيههم بما يخدم الأهداف التنظيمية ولا يحصل التعارض بين قيمهم واتجاهاتهم وقيم واتجاهات المنظمة التي يعملون لصالحها 55

⁵² إبراهيم توهامي وآخرون ، قضايا سوسيوتنظيمية . مرجع سبق ذكره ، ص 84.

⁵³ ديف فرانسيس ومايك وود كوك ، القيم التنظيمية. ترجمة عبد الرحمان أحمد هيجان ، معهد الادارة العامة ، السعودية ، 1995، ص 49.

⁵⁴ إبراهيم توهامي وآخرون ، المرجع السابق، ص 85.

⁵⁵ محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي. دار الشروق ، ط 3، عمان ، الأردن ، 2000، ص 168.

3-3- المعتقدات التنظيمية : هي عبارة عن مجموعة من الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحيات الاجتماعية في بيئة العمل، والطريقة التي يتم بها انجاز الأعمال والمهام التنظيمية ومن هذه المعتقدات

أهمية المشاركة في عملية صنع القرار والمساهمة في العمل الجماعي واثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية .

وما تجدر الإشارة هنا هو انه يجب أن يكون هناك تنسيق وانسجام بين القيم والمعتقدات التنظيمية من جهة وبين المعتقدات الشخصية من جهة أخرى هذا لان وجود أي تعارض يؤدي إلى ابتعاد الأفراد بسلوكيات عن التنظيم مما يسبب نشوء تصدع بين الأفراد والمنظمة وعندما يفشل الأفراد في مشاركة المنظمة في المعتقدات وطرق العمل نفسها تكون النتيجة ظهور أعراض الانسحاب من هذه المنظمة .56

3-4- الأعراف التنظيمية : العرف عبارة عن طائفة من الأفكار والآراء والمعتقدات التي تنشئ في جو الجماعة وتمثل مقدسات الجماعة ومحرماتها وتتعكس في ما يزاوله الأفراد من أعمال ويلجئون إليه في كثير من مظاهر سلوكهم الجمعي أما الأعراف التنظيمية فهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة ،مثل التزام المنظمة بعدم تعين الأب والابن في نفس المنظمة ويفترض أن تكون هذه الأعراض غير مكتوبة وواجبة الإلتباع

3-5- التوقعات التنظيمية : يمكن النظر إلى التوقعات على أنها الميل أو الاستعداد للتدعيم أو بمعنى آخر تتحدد توقعات الفرد بحسب مدى صحة تقديره للعوامل التي توجد حالياً أو تتجسد في المستقبل ولها تأثير على استمرارية توازنه مع نفسه ومع بيئته ويمكن أن تتخذ تلك التوقعات عدة أبعاد منها :

⁵⁶ ابراهيم توهامي وآخرون ، قضايا سوسيوتنظيمية . مرجع سبق ذكره ، ص 85 86 .

- توقعات الفرد لإمكانية قيامه بعمل نافع ومهم وإمكانية أداء ذلك العمل بالمستوى المطلوب

- توقعات الفرد لفريق العمل الذي ينظم إليه ودرجة مشاركته في نشاط هذه الجماعة ، وكذا توقعاته لمشاركة باقي أعضاء الفريق وحدود علاقته معه والمكافئة أو العائد الذي يعود عليه من وراء ذلك 57

4- آليات تشكيل الثقافة التنظيمية:

يمكن تشبيه عملية خلق الثقافة التنظيمية وتشكيلها بالتنشئة الاجتماعية للطفل ، فهي قيم يتم تعليمها وتلقاها للأفراد منذ البدايات الأولى التي يلتحق بها للمنظمة ، وتمتد جذور القيم والمعايير الثقافية في أي منظمة إلي مؤسسها أو مؤسسيها ، هؤلاء يستخدمون الأفراد الذين يتوافقون مع تصوراتهم ونمط تفكيرهم ويعملون على الاحتفاظ بهم، وجعل سلوكهم نموذج يحتذى به هؤلاء الأفراد وبهذه الطريقة يدخلون معتقداتهم وقيمهم وافتراساتهم في المنظمة ، وحينما تتجح المنظمة تصبح رؤية المؤسسين على أنها المحدد الأساسي الذي أدى إلى ذلك النجاح وبذلك تتموضع الشخصية الكلية للمؤسسة في الثقافة التنظيمية للمنظمة 58 .

ولأجل ترسيخ هذه الثقافة وتعزيزها تقوم المنظمة بمجموعة من الممارسات نوجزها فيما يلي :

4-1- عملية الاختيار : إن الهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين يمتلكون المعرفة والمهارة والقابليات اللازمة لانجاز الأعمال بنجاح داخل المنظمة واعتياديا يتم تحديد أكثر من مرشح للعمل مع الذين تتوفر لديهم القابليات على انجاز متطلبات عمل معين ، وحينما يتم الوصول لتلك النقطة سيكون من السذاجة إغفال أن القرار النهائي في اختيار الشخص يتأثر بدرجة كبيرة بحكم متخذ

⁵⁷ متولي السيد متولي ، السلوك التنظيمي. مراجع ادارة الأعمال ، ط2 ، مصر ، 1983 ، ص102.

⁵⁸ ابراهيم توهامي وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص78 .

القرار بمدى ملائمة الترشيح للمنظمة ، إن هذه المحاولة لظمان التوافق المناسب فيما إذا كانت مقصودة أو بدون قصد تؤدي لاستخدام الأشخاص الذين تكون قيمهم متوافقة مع قيم المنظمة أو على الأقل جزء كبير من تلك القيم وبالإضافة إلى ذلك فإن عملية الاختيار توفر المعلومات للمتقدمين حول المنظمة حيث يتعرفون عليها وإذا ما ادركوا أن هناك تناقضا بين قيمهم وما يدور في المنظمة فإنهم على الأغلب سوف ينسحبون 59 ، لذلك فعند اختيار الفرد وتعيينه في وظيفته يكون واعي بالثقافة التي تحملها المنظمة ومدى تطابقها مع ثقافته الخاصة .

4-2- الإدارة العليا : تؤثر ممارسات الإدارة العليا على الثقافة التنظيمية وذلك من خلال الأقوال والأفعال حيث إن التنفيذيين الأساسيين يوجدون المعايير التي تنتشر من الأعلى إلى الأسفل داخل المنظمة ، وذلك مثل فيما إذا كانت المخاطرة مرغوبا فيها ظن حجم الحرية التي يجب على المدراء منحها للعاملين، ماهو اللباس المناسب، ما هي الأفعال التي تؤدي إلى الزيادة في الراتب ، الترقيات والمكافآت وأمور أخرى مماثلة

4-3- التنشئة الاجتماعية: إن التنشئة الاجتماعية في المنظمة شبيهة إلى حد كبير مع تنشئته خارج الإطار التنظيمي (المجتمع) ، إلا أنهما يختلفان في كيفية تعليم وتلقين الأفراد وكذلك ما يجب اكتسابه من معايير وقيم واتجاهات ، بحكم أن المنظمة تعلم الأفراد الجدد المنتمين إليها ما يتوافق مع ما يحقق لها الأفضل ويحافظ على أهدافها ، وتتم هذه العملية من خلال ثلاثة مراحل :

- المرحلة الأولى :

تتم قبل دخول الفرد للمنظمة أي عندما تحدد إدارة الموارد البشرية القوى العاملة وتقوم بعملية الاختيار عندها يطلع القائمون على قيم الأفراد واتجاهاتهم وكذلك

⁵⁹ ماجدة العطية ، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة . دار الشروق ، ط1، عمان ، الأردن، 2003 ، ص 334.

عرض القيم والمعتقدات والآراء المعمول بها في المنظمة ومحاولة إقناع الأفراد الذين يكتسبون مهارات كبيرة تحقق لهم المنفعة ، وبالتالي تكون عملية الاختيار كخطوة أولى في التنشئة الاجتماعية .

- المرحلة الثانية :

تكون بعد تعيين الفرد في وظيفته والتعرف على طبيعة العمل واصطدامه مع الواقع التنظيمي من خلال ملاحظته لسلوك الأفراد وممارساتهم ، وكذلك تكون بصفة مقصودة من خلال برامج التدريب التي تقوم بها الإدارة وهذه البرامج تكون حاملة بشكل أو بآخر للقيم والتوقعات المعمول بها وتخليص الفرد من الافتراضات والتوقعات السلبية .

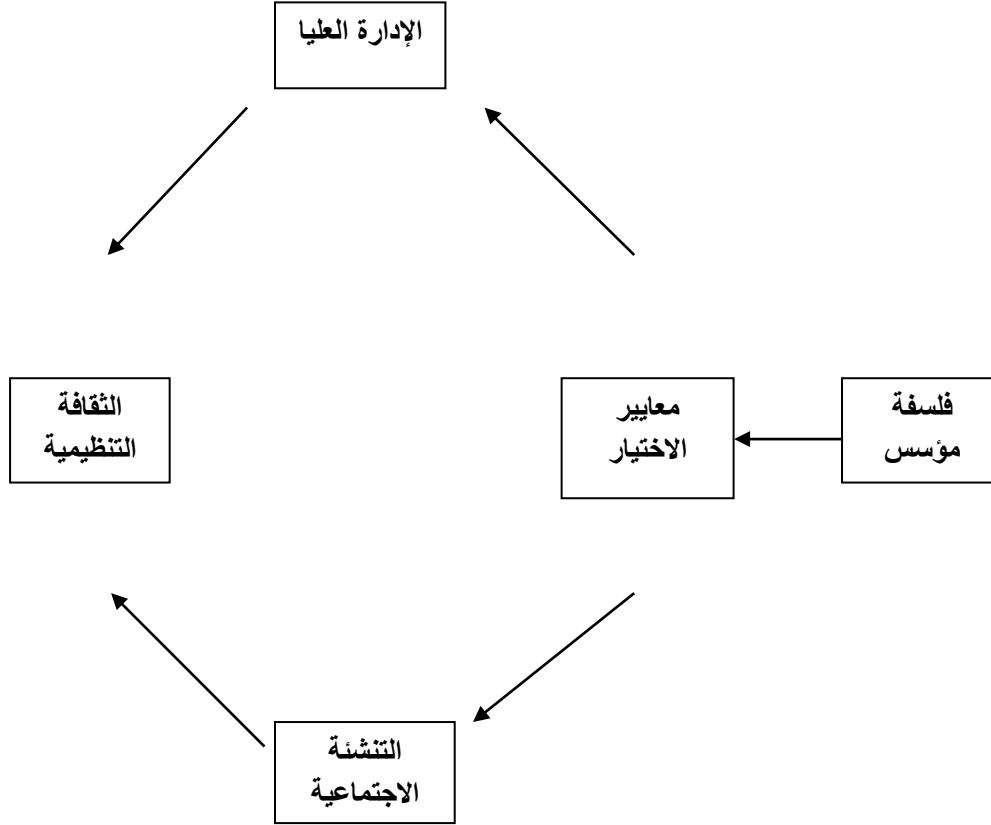
- المرحلة الثالثة :

وهي آخر مراحل التنشئة الاجتماعية ،ويمكن القول بان التحول يتم عندما يتكيف الفرد مع توقعات وافتراضات التنظيم ويصبح واثقا من نفسه وقادرا على أداء عمله بفاعلية ،وملتزما بالمحددات الأساسية للسلوك التنظيمي .

4-4- النشاطات الاجتماعية : وتتم فيها ممارسة العديد من الشعائر والعادات خلال نشاطات اجتماعية لا صلة لها بالعمل ،كالرحلات والحفلات ... الخ ، وقد تشترك فيها اسر العاملين فهذه تساهم في تكوين التماسك بين أفراد المنظمة كما توفر فرصة لممارسة الشعائر والتقاليد ، وكلما أرادت المنظمة تماسك اكبر وتعزيز مشاعر الانتماء ، كلما احتاجت إلى التوسع في هذه الأنشطة إضافة إلى تشجيع تكوين الجماعات المهمة بهذه النشاطات والاهتمام بحالة المرضى والمعنويات ورصد

التغير فيها ، وتعزيز المهارات الإنسانية للمشرفين تساعدهم على حسن إدارة السلوك داخل المؤسسة 60.

والشكل رقم 1 يوضح كيف تتشكل الثقافة التنظيمية قبل ان تتبلور في شكلها النهائي



المصدر : ماجدة العطية ، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة . ط 1 ، دار الشروق ، عمان، الأردن، 2003 ، ص 338.

5- مصادر الثقافة التنظيمية :

إن المتتبع لموضوع الثقافة التنظيمية ككل ولكيفية تشكلها وما الآليات والأدوات المستعملة في تكوينها والمحافظة عليها ، يتساءل مجدداً من أين تستمد الثقافة التنظيمية عناصرها ومكوناتها ؟

⁶⁰ ابراهيم توهامي وآخرون ، قضايا سوسيوتنظيمية . مرجع سبق ذكره ، ص 80 81 .

فمن خلال الاطلاع على الأدبيات التي جاء بها الباحثين والمفكرين في هذا المجال يتضح أنهم اهتم بدراسة مختلف المصادر واتفقوا على أن للثقافة التنظيمية أربع مصادر أساسية تتمثل فيمايلي :

5-1- ثقافة المجتمع : صحيح أن الفرد قبل اختياره للعمل واندماجه في المؤسسة حامل لثقافة المجتمع الذي ينتمي إليه ، فثقافة التنظيم وهياكله تحمل بصمات من ثقافة المجتمع وسماته التي يتوارثها الأفراد بما في ذلك الرموز المادية والمؤشرات التي تختارها المنظمة للتعبير عن ثقافتها ومهمتها ، فالألوان والأعلام والطقوس المشتركة والرموز التي تستعمل للتعبير عنها بشكل عشوائي ، وإنما يكون ذلك بالتنسيق مع ثقافة المجتمع والأفراد⁶¹

وتمثل العادات والتقاليد والأعراف والقيم ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه الفرد ، وهي تعد من أهم مصادر الثقافة التنظيمية حيث تصبغ الموظف في المنظمة سواء كان مدير أو مشرفا أو عاملا ، كما أنها تؤثر في شخصية الفرد ونمط سلوكه وفق مكوناتها وحسب الموقع الجغرافي والبيئة التي يعيش فيها الفرد وتتواجد فيها المنظمة

62

ويتضح من ذلك أن الثقافة التنظيمية لا تنمو بشكل مستقل عن ثقافة المجتمع المتواجدة فيه ، فالأهم لها سمات ثقافية واجتماعية محدد تكتسبها على مر السنين وتنشئ المنظمة وتتطور داخل الإطار العام لهذه السمات ومنه فالأنماط والمعايير السائدة في المجتمع تقدم المقاييس التي تطور من خلاله المنظمات ثقافتها التنظيمية

63 .

⁶¹ نفس المرجع ، ص 81 .

⁶² حمد بن فرحان الشلوي ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي .مرجع سبق ذكره، ص17.

⁶³ابراهيم توهامي وآخرون ، قضايا سوسيوتنظيمية . مرجع سبق ذكره ، ص82.

5-2- طبيعة العمل : يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحد واختلافات في الثقافة بين الصناعات والنشاطات المختلفة ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بالمنظمة ما تجده مقنن في نفس الوقت في معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس الصناعة ، وعبر الوقت يتكون نمط معين يكون له تأثير على جوانب رئيسية مثل اتخاذ القرارات ومضمون السياسات ونمط حياة الأفراد ، نوع الملابس والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمة ، ويتضح ذلك بالنظر إلى النمط الوظيفي في نشاطات البنوك أو الفنادق أو شركات البترول أو غيرها ... مما يجعلنا نلاحظ وجود تشابه كبير بين المنظمات التي تنتمي إلى نفس النشاط 64

5-3- شخصيات وقيم الرواد المؤسسون : تمثل مرحلة التأسيس أولى مراحل حياة المنظمة وتستمد قيمها وأسسها الثقافية من معتقدات وقيم مؤسسها ، فأى مؤسس تنشئ انطلاقا من وجود شخص لديه فكرة على مشروع معين ويملك وسائل مادية وبشرية وهدف يريد تحقيقه ، هذا الشخص هو المؤسس ويعتبر منبع أساسي لتشكيل قيم واتجاهات المؤسسة ، فهو الذي يقوم من البداية باختيار الأفراد الذين يعملون معه والذين يكونون عادة متفقيين معه في وجهات النظر بخصوص ما هو مهم ومقبول والتي يتم بمرور الوقت نقلها إلى المرؤوسين في المستويات الأدنى حتى تعم وتشمل المنظمة ككل

5-4- ثقافة المنصب أو المهنة : يتمثل عنصر الثقافة المهنية في الخصائص الثقافية التي يكتسبها الفرد من جراء المنصب أو الوظيفة التي يؤديها داخل المنظمة ، فموقع الفرد في السلم الوظيفي ودرجة النفوذ والسلطة التي يمتلكها يمكن أن تكون مصادر قوية لنشوء أنماط ثقافية تميز بين الأفراد من مستوى وظيفي لآخر ، ويرجع ذلك إلى أن الأفراد في المستويات التنظيمية المختلفة يواجهون متغيرات متباينة

⁶⁴ المرجع السابق ، ص 82.

ويتعرضون لأنواع مختلفة من الضغوطات ، مما يدفعهم لتشكيل مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات التي تحكم سلوكيات أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المنظمة 65 .

6- وظائف الثقافة التنظيمية :

تمثل الثقافة المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة ، فهي تلعب دور كبير في تماسك الأفراد والحفاظ على هوية الجماعة باعتبارها أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل اعتمادا على القواعد واللوائح التي تعتبر مرشدا لكيفية التصرف في مختلف المواقف فهي تؤدي عدة وظائف مهمة منها : 66

- تعطي المنظمة هويتها الشخصية التي تميزها عن غيرها من المنظمات
- تؤدي إلى الاستقرار في المنظمة من خلال تعاون الجميع من أجل تحقيق الأهداف العامة
- تحدد السلوك الذي يتبعه العاملون في المنظمة من خلال الثقافة التي تكون مصدر للمعاني المشتركة بينها
- تؤدي الثقافة إلى ترابط أجزاء المنظمة وأقسامها
- تؤدي الثقافة التنظيمية إلى التأثير على أهداف المنظمة و فلسفتها كما تؤثر على الرؤية المستقبلية لها 67

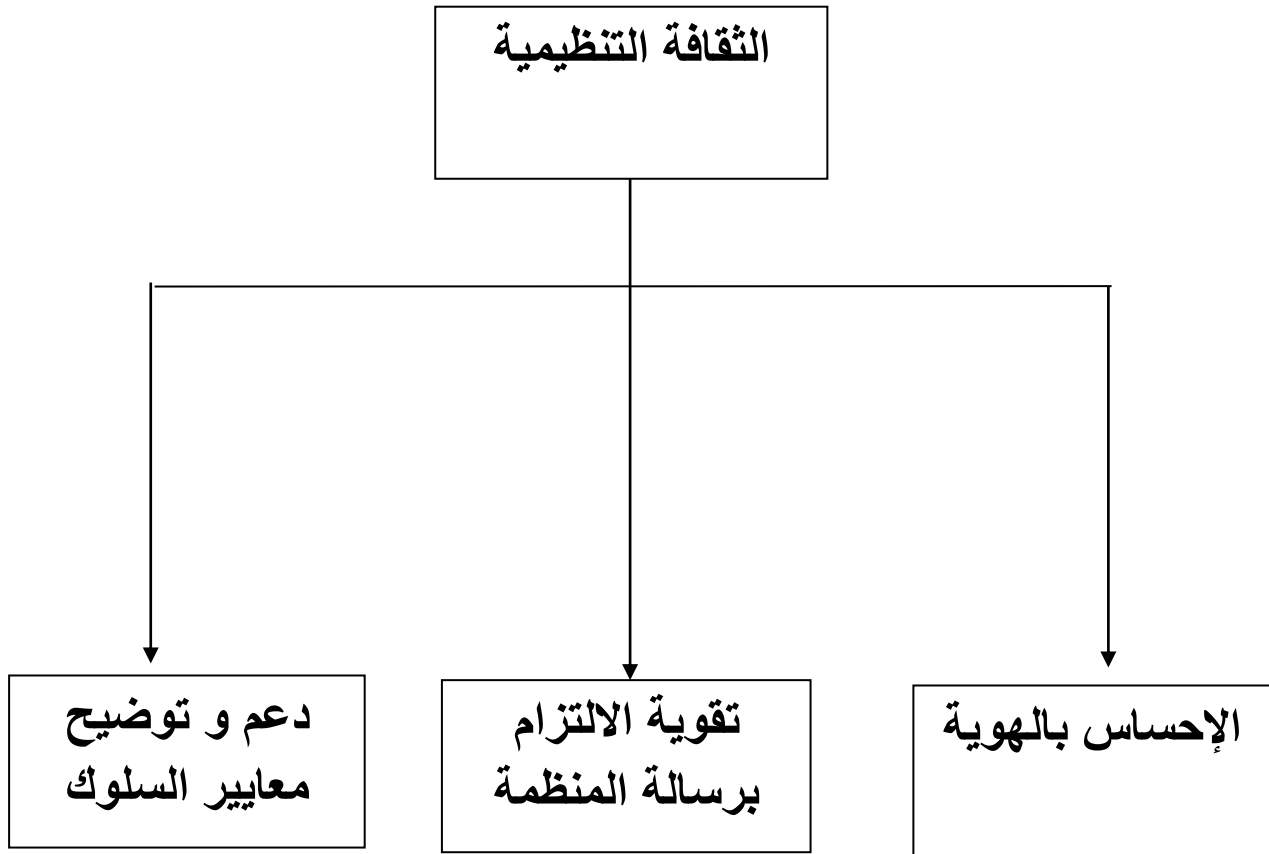
⁶⁵ المرجع السابق ، ص 83

⁶⁶ إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية . شهادة ماجستير ، قسم العلوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، 2006، ص 25.

⁶⁷ زاهد محمد ديري ، السلوك التنظيمي . دار المسيرة ، ط1، عمان ، الأردن ، 2011، ص 314.

- كذلك تعمل على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تدور حولهم ، فهي تشكل إطار مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه

والشكل رقم 2 يوضح الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية :



المصدر : إبراهيم توهامي وآخرون ، قضايا سوسيو تنظيمية . ط 1 ، البدر الساطع للطباعة والنشر العلمية ، الجزائر ، 2013 ، ص 94 .

وبتحقيق الوظائف السابقة تعمل ثقافة المنظمة بمثابة الصمغ الذي يربط افراد المنظمة بعضهم ببعض ، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل

68.

7- أنواع الثقافة التنظيمية :

لقد تم الاتفاق على وجود نوعين أساسيين من الثقافة التنظيمية وقد وضع هذا التصنيف اعتمادا على عاملين أساسيين :

- الإجماع : وهو يشير إلى مدى مشاركة الأفراد في القيم والمعتقدات نفسها داخل المنظمة ، ويعتمد على تعريفهم وأعلامهم بالقيم السائدة فيها ، وعلى نوع من الحوافز كالعوائد والمكافآت التي تمنح للملتزمين منهم ، وعلى هذا الأساس كلما كان الإجماع اكبر كلما زادت الثقافة

- الشدة : وتعني مدى تماسك الأعضاء بالقيم والاعتقادات الحيوية في المنظمة ، وتزداد ثقافة المنظمة قوة بتزايد شدة تمسك أفرادها بقيمها ومعتقداتها

الأساسية 69

انطلاقا من هذا التصنيف فان قوة أو ضعف ثقافة معينة تتوقف على درجة مشاركة أفراد المنظمة وإجماعهم على القيم والمعتقدات الأساسية والهامة ، وفيما يلي سوف نتطرق إلى كل نوع على حدا :

7-1- الثقافة القوية : تعرف الثقافة القوية بأنها الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة ، ويمكن القول بان ثقافة المنظمة قوية في حال كونها

⁶⁸ حسين حريم ، السلوك التنظيمي .مرجع سبق ذكره ، ص 313.

⁶⁹ ابراهيم توهامي وآخرون ، قضايا سوسيوتنظيمية . مرجع سبق ذكره ، ص95.

تنتشر وتحضا بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشترك في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة ، ومما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية يشترك فيها جميع العاملون ، إذن فالثقافة القوية تشير إلى اتفاق عالي بين العاملين حول ما تمثله المنظمة ، ففيها يتمسك بالقيم الجوهرية التي يشترك فيها الأعضاء بشكل كبير ، وكلما ازداد قبول الأعضاء بهذه القيم وازداد تمسكهم بها كلما كانت الثقافة أقوى ومن هنا يكون لها تأثير اكبر على سلوك الأفراد بسبب الدرجة العالية من المشاركة والشدة ، مما يؤدي لخلق مناخ داخلي من السيطرة العالية على السلوك ويؤدي هذا الإجماع إلى التماسك والولاء والالتزام التنظيمي ويقلل من ميل الأفراد لترك المنظمة

70.

7-2- الثقافة الضعيفة : هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من قبل أعضاء المنظمة ولا تحضا بالثقة والقبول الواسع ، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التماسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع أهداف المنظمة ، وفي هذه الحالة أيضا يحتاج العاملون إلى التوجيهات وتهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة كما تتجسد في نظم الإدارة الاتوقراطية ونمط الإدارة العائلي والسياسي وفيها تنخفض الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين ، كما قد يتم فيها الشعور بالاغتراب عن الثقافة والمجتمع والمحيط ، حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى بالنسبة للفرد ويشعر بالعزلة والإحباط.

71.

8- مستويات الثقافة التنظيمية :

⁷⁰ ماجدة العطية ، سلوك المنظمة . مرجع سبق ذكره ، ص 329.

⁷¹ إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية . مرجع سبق ذكره ، ص 22.

اقترح شين سنة 1984 نموذجاً يمثل مستويات متعددة للثقافة إذ يعتقد أن ما ندركه على السطح هو نتاج ثقافي مثل التكنولوجيا والفن والطقوس ، أما ما يوجد في العمق فيمثل القيم التي تصف المدركات الثقافية لما هو جيد وما هو عكس ذلك فتشكل سلوك الفرد وتؤثر في قراراته .72

ويرى كل من تيرنر وهاميدن Turner et Hampden انه يمكن التمييز بين ثلاث مستويات للثقافة التنظيمية :

- الجوانب المادية في التنظيم: وتشمل طريقة تنظيم المكاتب والتقنية ووسائل العمل واللوائح والقوانين ... الخ إضافة إلى الأنماط السلوكية للتنظيم بما في ذلك الأساليب القيادية المتبعة ، وأسلوب التعامل مع المهام والتنظيمات ، والتفاعلات غير الرسمية وديناميكية الجماعات .

- القيم وفلسفة التنظيم : وتشمل إيديولوجية الأفراد والمعايير الأخلاقية فيما يتعلق بالعمل ومستوى الأداء والاتجاهات

- المبادئ الأساسية لأفراد التنظيم : كما تشير هذه المبادئ إلى الافتراضات التي تحدد كيفية فهم الأفراد لما يدور حولهم .73

ومن جهة أخرى هناك من يرى بان للثقافة التنظيمية ثلاث مستويات هي :

المستوى الأول : ويتضمن هذا المستوى الأشياء التي تقوم الأنساق بصنعها وتتمثل في التصرفات وسلوكيات الأفراد بالاحتفالات والشعائر والقصص والطقوس والرموز

⁷² عبد الغفار السيد ، المحددات والقيم الثقافية في نظريات الإدارة . بحث مرجعي مقدم للجنة العلمية الدائمة للترقية ، كلية التجارة ، جامعة السويس ، مصر ، 1999، ص8.

⁷³ بوبكر منصور ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي . رسالة ماجستير ، قسم علم النفس وعلوم التربية ، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2006-2007، ص 41 42.

المستوى الثاني : ويمثل ما يعرف بالقيم وتحدد هذه القيم النمط السلوكي للعاملين كما تحدد ما هو متعارف عليه وما هو غير مقبول من أنماط السلوك .

المستوى الثالث : ويشير إلى الفرضيات وهي الأشياء التي توجه سلوك العاملين داخل المؤسسة وتحدد كيفية فهم هؤلاء الأفراد لما يدور حولهم .

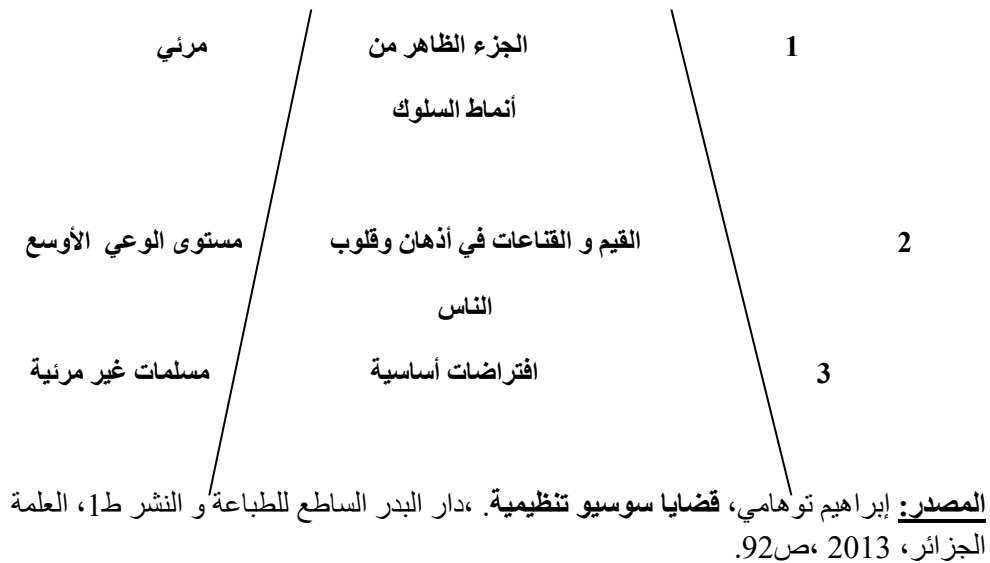
وبناء على ما سبق ذكره يتضح إن مستويات الثقافة التنظيمية هي :

- منها ما هو ظاهر في الجوانب المادية ومن خلال أنماط السلوك

- منها ما هو متواجد على مستوى الوعي الأوسع ويمثل القيم والقناعات في أذهان الناس

- منها ما هو متواجد على شكل افتراضات ومسلمات أساسية مأخوذة على علاقتها وبالتالي فهي غير مرئية

والشكل التالي يوضح مستويات الثقافة التنظيمية:



9- تغيير الثقافة التنظيمية :

هناك القليل من الكتاب الذين يرون أن ثقافة التنظيمية غير قابلة للتغيير و الكثير منهم يذكرون في خصائصها أنها تتميز بالاستقرار النسبي، وهذا لا يعني أنها لا تتغير أبدا فمن علماء الإدارة من يعتقد انه يمكن تعديل و تغيير ثقافة المنظمة في الحالات غير الاعتيادية و حينما تواجه المنظمة أزمة تهدد وجودها مشكلة حياة أو موت، فإن أعضاء المنظمة يستجيبون للجهود التي تسعى لتغيير الثقافة التنظيمية و لكن بدون هذه الأزمة فإنه يصعب التغيير و من بين الإجراءات المقترحة في عملية التغيير ما يلي:

1- لا بد من إذابة الجليد عن الثقافة الحالية و أن يدرك جميع العاملين فعليا أن المنظمة تواجه أزمة حقيقية تهدد كيانها و وجودها ، و يمكن تحقيق ذلك من خلال تعيين رئيس جديد للمنظمة فهذا الإجراء يعني أن تغييرات جوهرية ستتم في المنظمة و بإمكان الرئيس الجديد أن يقدم دورا من خلال معايير سلوكية جديدة، وهذا يتطلب منه إدخال الرؤية الجديدة عن المنظمة و تعبئة الوظائف الإدارية الرئيسية بأشخاص ملتزمين بهذه الرؤية .

2- إن من مسؤولية الإدارة العليا نقل و توصيل القيم الجديدة للعاملين و هذا يتضمن ثلاثة عناصر:

- الوضع الحالي للمنظمة و الصناعة التي تعمل فيها ونظرة مستقبلية و أي معلومات أخرى ذات صلة.

- الرؤية المستقبلية لما يجب أن تكون عليها المنظمة و كيفية الوصول إلى ذلك.

- تقدم المنظمة في المجالات التي تعتبر مفتاحا لتحقيق هذه الرؤية.74

3- وبإمكان الإدارة العليا تغيير وتعديل القيم والمعايير الثقافية المرسخة من خلال تعديل وتغيير العناصر الظاهرة للثقافة التنظيمية التي يستخدمها العاملون للتعبير عن المعاني والمفاهيم ونقلها، مثل الرموز واللغة والحكايات والمراسيم والاحتفالات والطقوس، والتصريحات العلنية عن الرؤية المستقبلية للمنظمة .

4- ومن الوسائل الأخرى لنقل وتوصيل القيم والمعايير الجديدة نجد التطوير التنظيمي ،الذي يقترح الخطوات الآتية لتغيير وإدارة ثقافة المنظمة.

- التعرف على القيم والمعايير الجديدة

- رسم توجهات جديدة

- تحديد القيم والمعايير الجديدة

- تحديد الفجوات الثقافية

- العمل على سد الفجوات الثقافية 75

5- إعادة النظر في النظم والإجراءات الخارجية والداخلية، أكيد أن للنظم والإجراءات الخارجية تأثير واضح وكبير على إعادة تشكيل ثقافة مغايرة في المؤسسة ومن أمثلة ذلك اتفاقيات الشراكة مع المؤسسات الأجنبية ومؤسسات القطاع المحلي ،

⁷⁴ ماجدة العطية ، سلوك المنظمة . مرجع سبق ذكره ،ص341.

⁷⁵ حسين حريم ، السلوك التنظيمي . مرجع سبق ذكره ، ص 318.

وهذه المعطيات الجديدة سوف تحدث تغييرا في مكونات الثقافة التنظيمية ومن بين هذه المكونات :

- نشر ثقافة الجودة
- ثقافة تعزز التعلم
- تنمية القدرات الابتكارية
- البحث عن التميز
- الثقافة البيئية وحماية البيئة

أما فيما يخص الإجراءات الداخلية وهو ما تقوم به إدارة الموارد البشرية من التعيين ، وتطبيع وتقييم ونظم العوائد من اجل دعم العاملين الذين يلتزمون بالقيم الجديدة⁷⁶.

6- المخالطة الاجتماعية : فعند عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر تجهل ثقافة المنظمة وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة وهذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء المنظمة.⁷⁷

10 - نظريات الثقافة التنظيمية :

إن تعدد الدراسات والبحوث في مجال الثقافة التنظيمية أدى إلى ظهور مجموعة من المداخل والنظريات المفسرة لهذه الظاهرة ومن بينها ما يلي

⁷⁶ نفس المرجع ، ص318.

⁷⁷ بلال خلف السكارنة . أخلاقيات العمل . دار المسيرة ، ط1، عمان ،الأردن، 2009 ، ص 364.

10-1- نظرية القيم : يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم والاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة ، ويرى اوبلر إن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها وتسيطر على تفاعل الأفراد وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية⁷⁸

10-2- نظرية روح الثقافة : يرى أصحاب هذه النظرية أن الثقافة التنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في الخصائص والسمات المجردة ، والتي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية ، وتسيطر تلك الروح على القادة والعاملين في المنظمة أي أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة من القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد التنظيم.⁷⁹

10-3- نظرية التفاعل مع الحياة : تتلخص هذه النظرية في أن لكل أفراد تنظيم طريقتهم في التعامل مع من حولهم بمعنى أن لأفراد التنظيم خارطة إدراكية خاصة، والتي يقيمون على أساسها جميع المعطيات ويختلف أسلوب النظر للحياة عن أسلوب التفكير ، فهو الذي يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء ، والأشخاص الذين يؤدون ادوار مهمة في حياتهم الوظيفية ، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المنظمة ، أي أن أسلوب النظر إلى الحياة هو فكرة الإنسان عن العالم.⁸⁰

10-4- نظرية سجية الثقافة : تتركز أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة بينهم ، وتعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك أو لمجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم الذي يؤثر في

⁷⁸ إبراهيم توهامي وآخرون ، قضايا سوسيوتنظيمية . مرجع سبق ذكره ، ص 99.
⁷⁹ بوبكر منصور ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسلوك التنظيمي . مرجع سبق ذكره ، ص 37
⁸⁰ المرجع السابق ، ص 37 38 .

معظم سلوكيات المنظمة وما ينمي هذه الخبرة التدريب والممارسة اللذان يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الأفراد ، وقد كشفت بعض الدراسات أن الثقافة الواحدة تسودها سجية واحدة ، تمثل عاملا واقعا لسلوك معظم أفراد المجتمع وينظر للخارجين عن هذا المجتمع أنهم منحرفون أو شواذ، إضافة إلى أن الدراسات توصلت إلى وجود ثنائية في سجية الثقافة تعبر عن مجموعتين من العواطف السائدة إحداهما خاصة بالذكور والأخرى بالإناث ،وان هناك تكامل بين سجية الذكور وسجية الإناث 81 وهناك من الباحثين من ينظر إلى أن الثقافة التنظيمية يمكن دراستها من عدة جوانب ومن بينها ما يلي :

- الثقافة التنظيمية من منظور بيئي : يرى Hofstede 1980 أن ثقافة المنظمة تمثل لثقافة المجتمع الذي تتواجد فيه ، وان ثقافة المجتمع بدورها تؤثر على سلوك المنظمات وتقاس ثقافة المنظمات في هذا الاتجاه بعدة خصائص منها :

أ/ الفرق الهراركي : وهو الذي يعبر عن درجة اللاقساوة المتوقعة والمقبولة من قبل الأفراد فيما بينهم وتتميز المنظمات ذات الفروق السلطوية الكبيرة بتقديم الصراع على المراكز كأساس للأداء وعلى عكس التنظيمات ذات الفروق السلطوية المنخفضة يجعل التقدم والرقى والحصول على التميز متاحا للجميع

ب/ الذكورية مقابل الأنثوية : تميل المنظمات إلى الاهتمام أكثر بالرجل وبالتالي تعطيه المناصب القيادية والحساسة وكذلك تهتم بتنمية قدراته أكثر من المرأة ، وتتسبب الكثير من القيم الايجابية للرجل مثل قيم التنافس والحزم والطموح والقدرة على تكوين الثروات والتقييم الموضوعي للأمور .

⁸¹ إبراهيم توهامي وآخرون ، قضايا سوسيو تنظيمية . مرجع سبق ذكره ، ص100.

ج- الفردية مقابل الجماعية : كلما اتسمت المجتمعات بالنظرة الفردية للاهور والتقدير الفردي للمواقف والقرارات اتسمت المنظمات بنفس السمات وكلما كانت قيم الأفراد تعلن المصلحة الشخصية والتقدير الذاتي للنفس والتقليل من شأن الآخرين والانتقاد الحاد إليهم وسيادة الرؤية الشخصية وعدم الرغبة في المشاركة ورفض النقد ، شكل ذلك تحديا وإعاقة للعمل الجماعي والقدرة على تحقيق الأهداف . 82

- الثقافة التنظيمية من منظور أدائي : قام Deal and Kennedy 1982 بتعريف الثقافة التنظيمية من زاوية أخرى حيث يرى كل منهما أن ثقافة المنظمة هي الطريقة التي تؤدي بها الأعمال داخل المنظمة وهذا التعريف يفسر من وجهة نظر الكاتبين لماذا تخلق الثقافة المميزة للمنظمات ، وقد قاما بقياس ثقافة المنظمة من حيث توافر العنصرين التاليين :

- التغذية المرتدة : فكما استطاعة المنظمة ان تجمع المعلومات عن التغيرات التي تحدث في بيئتها الداخلية او الخارجية ، كانت الاستجابة سريعة وكانت المنظمة اقدر على مواجهة هذه التغيرات وتطوير نظمها وفقا لمتغيرات البيئة المحيطة .

- المخاطرة : حيث يجب التفرقة بين المنظمات التي لا ترغب في تحمل قدر كبير من المخاطرة والتي تحاول دائما الإبقاء على نظمها وسياساتها كما هي خوفا من مخاطر عدم التأكد ، وبين تلك المنظمات التي تضع الخطط والاستراتيجيات البديلة لمواجهة مخاطر عدم التأكد المستقبلية . 83

⁸² المرجع السابق ، ص 100 102.

⁸³ أمل مصطفى عصفور ، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فعالية التطوير التنظيمي . بحوث ودراسات جامعة الدول العربية ، ص 54.

- الثقافة التنظيمية من منظور تنظيمي :يرى ترومنار Tromennars بان الثقافة التنظيمية هي محصلة لطريقة التدريب والتنظيم الداخلي للمنظمة وقد توصل إلى إن هناك أربعة أنماط للثقافة التنظيمية هي :

أ/ ثقافة العائلة : وتتسم بالتركيز الشديد على التدرج الهرمي والفرد والقائد هنا يعتبر معلم ومرشد وينظر للمرؤوسين بأنهم أبناء ويعمل من اجل تطوير مهاراته .

ب/ ثقافة البرج العاجي : يركز على تدرج السلطة والعمل ويتميز بالعلاقات الرسمية ويهتم في تطبيقه على المؤهلات والمهارات وترشيد الإجراءات .

ج/ ثقافة الصاروخ الموجه: يركز على العدالة والمساواة وعلى الفرد ومهاراته في أداء وظائفه ، والاعتماد المتبادل داخل فريق العمل إضافة إلى الاهتمام بالجوانب العملية أكثر من الجوانب النظرية في مواجهة المشاكل وتحقيق الأهداف .

د/ الثقافة الحاضنة : تركز على المساواة والاهتمام بالهيكل الرسمي والجوانب

العاطفية والشخصية في بيئة العمل .84

⁸⁴ المرجع السابق ، ص 59 60.

مفهوم المناخ التنظيمي:

لقد أخذت فكرة المناخ التنظيمي طريقها إلى الظهور مع مطلع التسعينيات من القرن الماضي ، ومن ذلك الحين وهي تحظى باهتمام العديد من الباحثين، خاصة في نظرية التنظيم والسلوك التنظيمي.

وعادت تتباين مواقف الكتاب الذين تناولوا هذا الموضوع لكل حسب اختصاصه ومذهبه الفكري، إلا أنه عادت ما يستخدم تعبير المناخ التنظيمي ليدل على الأحوال الطبيعية السائدة في منطقة جغرافية محددة من درجات الحرارة أو الأمطار أو سطوع الشمس، إلى ما هنالك من مصطلحات تتعلق بالأحوال الجوية السائدة في منطقة ما من العالم الذي يعيش فيه.

ولذلك فهناك تباين حول مفهوم المناخ التنظيمي هل هو مرتبط بالبيئة الداخلية للمنظمة أم البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة.

" فقد قام علماء الإدارة باستخدام هذا المصطلح في منظمات الأعمال، وذلك ليدل على الأحوال الداخلية السائدة في التنظيم، من علاقات اجتماعية أو علاقات مادية يمكن أن تسود هذا التنظيم"85

وتعددت الرؤى والتصورات حول مفهوم المناخ التنظيمي، ومن بين الباحثين الذين عرف المناخ التنظيمي نجد:

فورهند وجلمر Forhand and Gilmer بأنه « مجموعة من الخصائص تصف المنظمة وتميزها عن المنظمات الأخرى، هذه الخصائص ثابتة نسبياً » 86

1: زاهر محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص.309.

من خلال هذا التعريف يمكن أن نستشف منه أن الباحثين كشفوا على أن المناخ التنظيمي عندهم يتمثل في الخصائص أو المميزات التي تميز منظمة عن منظمة أخرى.

وقد عرفه لتوين وسترنجر Lituin and Stringer بأنه « مجموعة من الخصائص التي تميز بنية العمل في المنظمة والمدركة لصورة مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البنية والتي يكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم » 87

ويعرفه عامر الكبيسي « المناخ التنظيمي يعد حصيلة لكل العوامل البيئية الداخلية، كما يفسرها ويحللها العاملون فيها والتي تظهر تأثيراتها على سلوكهم أو على معنوياتهم، وبالتالي على أدائهم وانتمائهم في المنظمة التي يعملون فيها » 88

ويشير هذا المفهوم إلى أن المناخ التنظيمي يتمثل في ما يعيه ويدركه الأفراد العاملين في المنظمة لمجموعة المميزات وتلك الظروف التي تميزهم بداخل المنظمة، والتي تجعلهم يحددون مواقفه واتجاهاته.

وعرفها آخرون على أنه «مجموعة السياسات والإجراءات والنظم السائدة داخل المنظمة والتي تؤثر على مدى فعالية المنظمة على أداء العاملين في المنظمة، هذا

⁸⁶: نريمان أكساس، المناخ التنظيمي: تأثير النمط القيادي وعلاقات العمل على الرضا الوظيفي، دراسة حالة بمجمع الأدوية صيدال، بجسر قسنطينة، رسالة ماجستير علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2011، 2012/2، ص. 14.

⁸⁷: ناصر محمد إبراهيم السكران، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2004، ص. 29.

⁸⁸: عامر الكبيسي، التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة، الرضا للنشر، الطبعة الأولى، سوريا، 2006، ص. 84.

بالإضافة إلى عوامل تتعلق بالقيادة الإدارية والهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية السائدة فضلا عن بيئة العمل والحوافز والسياسات والإجراءات ونظم العمل ونظم التطوير الإداري، ووسائل تنمية الموارد البشرية، واتخاذ القرار ومدى تفاعل تلك العوامل لتحديد مستوى أداء المنظمة” 89

رغم تعدد التعاريف التي حاول المهتمين والباحثين في إيجاد تعريف علمي لمفهوم المناخ التنظيمي، إلا أنهم يتفقون على أن المناخ التنظيمي يشمل مجموعة من الخصائص والصفات التي تميز مكان العمل ومنه إدراك العاملون لها، والتي تؤدي إلى تغذية عكسية نتيجة تأثر وتأثير لسلوكهم ولو بشكل نسبي، وهذا مما يؤدي إلى التمييز بين منظمة ومنظمة أخرى.

ويمكننا من خلال هذه التعاريف فهم واستيعاب المناخ التنظيمي على أنه: مجموعة من الخصائص التي تميز منظمة عن غيرها . هذه الخصائص تكون نسبية.

المناخ التنظيمي يؤثر على سلوك العاملين في المنظمة.

المناخ التنظيمي محصلة البيئة الداخلية للتنظيم.

المناخ التنظيمي مجموعة من العناصر المكونة لتنظيم والتي تكون مواقفهم واتجاهاتهم اتجاه منظماتهم.

2- خصائص المناخ التنظيمي

⁸⁹صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة "أمجد بوقرة" بومرداس، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تدبير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التدبير، بومرداس، الجزائر، 2010/2009، ص.7.

من خلال التعاريف السابقة التي تم استعراضها يمكن استخلاص مجموعة من الخصائص للمناخ التنظيمي نعدّها فيما يلي:

1- يعبر المناخ التنظيمي على مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة، والتي تميزها عن منظمة أخرى.

2- المناخ التنظيمي هو جو العمل الداخلي من عناصر مادية أو عناصر معنوية والتي يعمل الأفراد في إطارها.

3- أن مجموعة الخصائص تتميز بالذبات النسبي، وهذا راجع إلى طبيعة المتغيرات التي قد تطرأ على التنظيم الداخلي للمنظمة.

4- " أن مناخ أي منظمة يعبر عن ما يراه العاملون فيها وفقاً لإدراكهم وتصوراتهم الخاصة وليس بالضرورة ما هو كائن فعلياً "90

5- المناخ التنظيمي يؤثر بشكل مباشر في اتجاهات وقيم العاملين في المنظمة وبالتالي في سلوكهم.

6- يتعلق المناخ التنظيمي بما يدور داخل المنظمة والبيئة فيها، بينما يعني المناخ التنظيمي بما يدور خارج التنظيم على نطاق واسع.

7- المناخ التنظيمي لا يعني ثقافة المنظمة كما أنه ليس بمصطلح بديل عنها، فالمناخ التنظيمي أشمل وذات نطاق واسع بإعتباره يشمل العديد من الأبعاد ومنها البعد المادي والبعد الانساني.

ومنه فالمناخ التنظيمي أكثر عرضة لتغيير في المنظمة بينما الثقافة أقل عرضة لتغيير، لأنها تعتبر وأفكار يحملونها في اتجاهاتهم ومواقفهم.

⁹⁰ محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية، دار الحامد، ط1، الأردن، 2008، ص17.

8- "يختلف المناخ التنظيمي السائد من مستوى اداري إلى مستوى إداري آخر، حسب الأفراد المتواجدين في هذه المستويات ،وهذا المناخ التنظيمي الداخلي يعمل بشكل متكامل ومتناسق لكي يستطيع التجاوب مع البيئة الخارجية أو ايكولوجية التنظيم"⁹¹.

3- أهمية المناخ التنظيمي ودواعي الاهتمام به

لقد لقي موضوع المناخ التنظيمي العديد من الاهتمام الكبير لدى الباحثين في مجال الادارة، نظرا لتأثيره على على العديد من المتغيرات المرتبطة بسلوك العنصر البشري، والذي يعد هذا الاخير القوام الأساسي لأي تنظيم، كما لمفهوم المناخ التنظيمي أهمية بالغة وذلك لتضمنه كافة المتغيرات السائدة في اطار العمل من قيم فكرية وعادات وآفاق حضارية، وأبعاد مادية تؤثر بشكل أساسي على السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات في المنظمات.

كما كان لموضوع المناخ التنظيمي إهتمام العديد من المدارس الادارية وخاصة المدرسة السلوكية لفريدريك تايلور F.Taylor وهنري فايول H. Fayol فالأول يرى بأن الادارة هي التي تضع الشروط التي تراه مناسبة للعاملين، وما على العاملين إلا التنفيذ والتطبيق للمهام الموكلة لهم .
بينما يرى فايول عكس ذلك بأن الادارة توفر المساواة بين الافراد في التنظيم.

⁹¹ :زاهر محمد دبيري، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص.309.310.

فيما ذهبت المدرسة البيروقراطية وعلى رأسها ماكس فيبر إلى اعتبار وجود مجموعة من الاجراءات الواضحة التي موكلة لدى العمال، وذلك لتحقيق أعلى قدر ممكن من الكفاءة والفعالية في التنظيم.

كما نجد المدرسة السلوكية وحركة العلاقات الانسانية التي أعطت كل إهتمامها بالعنصر الانساني داخل المنظمة ،وعلى رأسها إلتون مايو.

ورغم اختلاف المنظمات عن بعضها البعض، إلا أنه يمكن إبراز أهمية المناخ التنظيمي ودواعي الاهتمام به على النحو التالي:

1- "يعد المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة، حيث يعبر جو العمل العام داخل المنظمة والذي له تأثير كبير على الافراد "92

2- تدعيم ومساندة الافراد على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي، كما يساعد الأفراد على فهم وتفسير العديد من النواحي المتعلقة بالعنصر البشري داخل المنظمة.

3- يعتبر المناخ التنظيمي حلقة الوصل بين المنظمة والبيئة الخارجية، والتي من خلالها يحدث التفاعل بين الافراد وبين العوامل الخارجية.

4- يساهم في التعرف على طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المنظمة من أجل تفسير هذا السلوك والتحكم فيه، وبالتالي فهم هذا المناخ هو مفتاح نجاح الادارة وزيادة فعاليتها.

⁹² :صليحة شامي ،المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين،مرجع سابق،ص.15.

5- " للمناخ التنظيمي دور هام في التأثيرة على المخرجات السلوكية للعاملين في أي منظمة، حيث يقوم المناخ ببناء وبلورة وتشكيل السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين في المنظمات من حيث تشكيل وتعديل القيم والاتجاهات التي يحملونها، والتي يظهرونها في موقع العمل، وأن هذا المناخ يحقق للمنظمات الاستقرار والثقة والمعنويات العالية بين العاملين " 93

6- تظهر أهمية المناخ التنظيمي من خلال تأثيره بشكل مباشر وفعال في عملية التطوير الإداري، من خلال تأثيره على أداء الإداري، حيث يقوم هذا المناخ باكتشاف أخطاء العاملين، وبالتالي تصحيحها وبذل الجهد نحو خلق مناخ تنظيمي ملائم.

وأخيرا فإن الاهتمام بوضع المناخ التنظيمي على مستوى النظرية والبحث والتطبيق نابع من دوره الاساسي في نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها، وتفاعلها مع معطيات التطلع نحو التجديد والتحديث والابتكار، لمواكبة التطورات والمتغيرات المستمرة والمتسارعة للبيئة المعاصرة.

4- أنواع المناخ التنظيمي

ان تعدد أنواع المناخ التنظيمي راجع للاختلاف القائم بين الكتاب في تحديد أنواع المناخ التنظيمي، فهناك من يراه بوجود مناخ تنظيمي ايجابي ومناخ تنظيمي

⁹³ نريمان أكساس، المناخ التنظيمي: تأثير النمط القيادي وعلاقات العمل على الرضا الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص. 38.

سلبي، وبعض يرى المناخ التنظيمي الصحي ومناخ آخر مرضي، إلا أن أنواع المناخ التنظيمي تتمحور حول الأنواع التالية:

4-1 المناخ المفتوح:

" يتمتع الافراد في هذا النوع من المناخ التنظيمي بروح معنوية عالية، حيث يعمل العاملون معا دون شكوى أو ملل، ويقوم مدير المؤسسة بتسهيل انجاز الموظفين إلى أعمالهم دون إرهاقهم بالروتين ويتمتعون جميعا بعلاقات اجتماعية وثيقة، وفي هذا النوع يتم تحقيق انجاز العمل واشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين بسهولة ويسر دون أن يطغى أحدهما على الآخر ويسود هذا المناخ السلوك الصادق من جميع العاملين والروح المعنوية المرتفعة "94

4-2 المناخ المغلق:

وهو عكس المناخ المفتوح " إذ يركز فيه المدير تركيزا شديدا على تنفيذ الأعمال الروتينية والتركيز على الانتاج دون أن يعطي القدوة الحسنة والمثل الأعلى في العمل، وترتفع فيه درجات: التباعد، الاعاقة، الشكالية في العمل، التركيز على الانتاج وتخفض فيه درجات: القدوة، النزعة الانسانية، الانتماء. "95

4-3 المناخ المستقل:

⁹⁴: محمد حسن محمد حمادات، المناخ التنظيمي، دار الفجر للنشر والتوزيع، ب ط ، القاهرة، مصر، 2011، ص.30.
⁹⁵: فهد نجيم و رابع السلمي، القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى ،السعودية، 2012، ص.59.

ويسود هذا المناخ الحريات شبه الكاملة التي يتمتع بها الافراد لتنفيذ أعمالهم واشباع حاجاتهم الاجتماعية، فممارسة المدير بقدر ضئيل من السيطرة على الأعضاء يسمح بظهور أعمال قيادية بين الجماعة، وتتميز الأعمال هنا بسهولة ويسر، للتعاون الموجود بين الأعضاء لقلة الأعمال الروتينية والروح المعنوية لديهم مرتفعة، وإن كانت لا تصل إلى مستوى المناخ المفتوح.

4-4 المناخ الموجه أو المراقب:

يهتم هذا المناخ بانجاز العمل في المقام الأول وعلى حساب اشباع الحاجات الاجتماعية، وأن الجميع يعملون بجد ولا يوجد متسع من الوقت لتكوين علاقات اجتماعية بين العاملين والروح المعنوية للجماعات مرتفعة نوع ما، وهذا المناخ أقرب إلى المناخ المفتوح منه إلى المغلق، ويقوم المدير بالتوجيه المباشر حيث لا يسمح بالخروج عن القواعد ويصر على أن يتم كل شيء بالطريقة التي يراها، لكنه لا يهتم كثيرا بمشاعر العاملين معه لأن الاهتمام الأول منصب على انجاز العمل.

4-5 المناخ العائلي:

" يختص هذا المناخ بالألفة الشديدة بين العاملين، حيث توجه جهودهم لأشباع حاجاتهم الاجتماعية دون الاهتمام بتحقيق أهداف المؤسسة وبانجاز العمل، وأن المدير هنا لا يمارس دوره في توجيه نشاط المؤسسة وتبرز هنا رئاسات متعددة ويشعر العاملون بالألفة الشديدة بينهم، ولكن ليس هناك ترابط بينهم في مجال العمل "

96.

4-6 المناخ الأبوي:

⁹⁶: محمد حسن حمادات ، مرجع سبق ذكره، ص. 31.

تتمركز السلطات هنا بدور المدير فهو لا يسمح بظهور حتى مبادرات قيادية بين العاملين معه،ولهذا لا يحقق اشباع حاجاتهم الاجتماعية ولا يوجد ترابط بين العاملين،حيث يكونون جماعات وأحزاب

والمدير هنا يأخذ دور الأب في المؤسسة،لأن العاملين لا لم يظهر ما لديهم من مهارات قيادية،تاركين للمدير المبادرة بها،ويسود العاملين روح معنوية ضعيفة ولا يحققوا قدر كبير من الانجاز.

4-7 المناخ السلطوي:

"يمتاز بتحديد الأدوار المركزية في السلطة، ا لاتصالات من أعلى إلى أسفل وهذا يمثل أسلوب للإدارة الكلاسيكية أو الإدارة البيروقراطية" 97

5- عناصر المناخ التنظيمي

تختلف عناصر المناخ التنظيمي باختلاف بيئة العمل للمنظمات سواء كانت منظمات خدمية أو صناعية،مؤسسات عامة أو خاصة،ومن هنا يتضح بأن عناصر المناخ التنظيمي تتألف من مجموعة من المتغيرات الداخلية مع بعضها،والتي في مجموعها تشكل البيئة الداخلية للتنظيم.

ويمكن إيجاز عناصر المناخ التنظيمي فيما يلي:

أولاً: الهيكل التنظيمي

" الهيكل التنظيمي هو الشكل العام للمنظمة الذي يحدد اسمها، شكلها، اختصاصها مجال عملها،تقسيمها الإداري،تخصصات العاملين بها ،طبيعة العلاقات

⁹⁷ نفس المرجع السابق،ص.31.

الوظيفية بين العاملين وبين الرؤساء والمرؤوسين وبين الإدارات المختلفة وارتباطها الإداري بالمنظمات الأعلى والمنظمات الموازية " . 98

وجليا مما سبق ذكره يبدو جليا أن الهيكل التنظيمي هو " عبارة عن رسم بياني وأداء يلخص أسلوب توزيع الأفراد بين الأعمال وتحديد علاقاتهم الوظيفية واتجاهات انسياب السلطة والمسؤولية إذن فهو عبارة عن هيكل رسمي للعلاقات بين الأعمال والوظائف " 99

ولهذا يعتبر الهيكل التنظيمي لأي منظمة وسيلة أو أداة هادفة لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط واتخاذ الإجراءات وتحديد أدوار الأفراد وتحقيق و تحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات والأنشطة ،وتفادي التداخل والازدواجية والاختناقات وغيرها " 100

كما أن الهيكل التنظيمي يعبر عن " المجال الذي تمارس فيه السلطة درجة المركزية واللامركزية أو الكيفية التي تتخذ فيها القرارات في انتقال المعلومات بين مختلف الوحدات والمستويات التنظيمية " 101

98 :فليه فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2005، ص.296.

99 :بالقاسم سلاطينية، واسماعيل قيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة (التصور والمفهوم)، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2008، ص.70.

100 :حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2009، ص.294.

101 :عبد الوهاب سويس، المنظمة والمتغيرات - الأبعاد - التصميم، دار النجاح للكتاب، ب ط، دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2009، ص.89.

ولذلك فالهيكل التنظيمي يشير ويدل على مدى توافق هذا الهيكل التنظيمي مع العمال ،والذي ينتج عادة فرص المشاركة والابداع إذا كان مرناً ، وإذا كان العكس فإنه لا ينتج فرص التأقلم للمتغيرات ولا يعترف بتنظيمات غير رسمية ولا يتعامل بها .

ثانياً: نمط القيادة

تعتبر القيادة ذات طبيعة اجتماعية أساساً غير أن العلماء والمفكرين قد اختلفوا في النظر إليها، باعتبارها فردي (شخصية) أو جماعية ومازال موضوع القيادة لغزاً معبراً وموضوعاً غامضاً ،وهذا نتيجة لتطور دور القائد مع تطور الزمن ،فالقائد في صورته التقليدية هو ذلك القوي المسيطر الذي يتمتع بالقوة الجسمية والذهنية والذي يهابه الآخرون ويخضعون لسلطته، إلا أن مفهوم القائد في العصر الحديث فإنه يختلف تماماً عن السابق، من هنا تظهر أهمية تولي الباحثين لظاهرة القيادة التي تعرف على أنها " فن للتعامل والتأثير في الجماعات داخل مجالات العمل المختلفة، بغية تحقيق أهداف محددة لصالح الأفراد والمؤسسات أو المنظمات التي يعملون بها" 102

وهي على أنواعها المختلفة سواء كانت منها الديمقراطية أو الديكتاتورية، لذلك يعتبر نمط القيادة والاشراف من العوامل الرئيسية في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، إذ تؤكد الدراسات والبحوث على أن النمط القيادي السائد في الإدارة مع العاملين له تأثير لا ينكر عليه في تحديد نوعية المناخ التنظيمي، فحينما تشدد الإدارة في وضع سياساتها وتطبيقها، أو حينما تقوم بوضع سياساتها الرئيسية بمعزل أو بعيد عن مشاركة العاملين ودون اعتبارات لأهدافهم الخاصة، فإن احتمال وجود مناخ

¹⁰² نوال روميل، القيادة وتسيير الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، ب ط، عين مليلة، الجزائر، 2009، ص 9.

تنظيمي سلبي . لذلك فإن الإدارة أو النمط القيادي هو المحدد الأهم في نوعية المناخ التنظيمي.

وبناء على ماسبق ذكره يمكن تعريف القيادة على أنها " عملية التأثير في نشاطات الغير في تحقيق الأهداف والتفاعل بين الرئيس أو المشرف والإتباع بالشكل الذي يجعلهم أكثر فعالية" 103

ثالثا: نمط الاتصال

ان الاتصال الفعال هو مفتاح نجاح المنظمة، وهو السيالة العصبية للمؤسسة، ولذلك يعد الاتصال "هو العملية التي من خلالها ينتقل الفرد أم الجماعة المرسل المرسلون بعض الرسائل من أجل التأثير على سلوك الأفراد أم جماعات أخرى (الملتقي، المتلقون) وتغييره حسب رغبة محددة " 104

ولذلك يشمل " الاتصال التنظيمي كل العمليات التي يتم من خلالها ابلاغ الرسالة بين أطراف التنظيم جماعات وأفراد سواء داخل التنظيم الرسمي أو التنظيم غير الرسمي، ولا يمكن أن نتصور أي مؤسسة مهما كان نوعها بدون شبكة اتصال رسمية أو غير رسمية تستعمل مختلف الوسائل لتحريكها من أجل تحقيق أهداف معينة . وعملية الاتصال جزء ضروري من عملية التفاعل التي تتم بين الأفراد داخل التنظيم ،حتى أنه اعتبر ركيزة أساسية داخل التنظيمات الحديثة " 105

¹⁰³: فضيل دليو وآخرون، المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة، مخبر علم الاجتماع والاتصال منتوري، ط2، قسنطينة، الجزائر 2006، ص. 102.

¹⁰⁴: فضيل دليو وآخرون، الاتصال في المؤسسة، مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية الخروب، ب ط، قسنطينة، الجزائر، 2003،

ص. 8.

¹⁰⁵: ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ب ط، الجزائر، 2011، ص. 8.

ولهذا تعتمد كفاءة الاتصال على العديد من العوامل التي تتعلق عادة بطبيعة العمل والمناخ التنظيمي السائد، إذ أنها تؤثر وتتأثر به عادة فهو الموقع المادي للأفراد وما ترتبط بذلك من جماعات العمل

الرسمية وانماط العلاقات غير الرسمية من شأنها أن تخلق مناخ تنظيميا ملائم، في خلق التفاعلات الاجتماعية الهادفة بين الأفراد وتنشيط دورهم وأدائهم في مجمل العمليات الهادفة.

رابعاً: المشاركة في اتخاذ القرارات

ان المشاركة في صنع واتخاذ القرار هو عبارة عن سلوك واعي يعطي للعمال فرص ابدء الرأي الأفكار والاقتراحات وبالتالي فهو تصرف عقلائي ينبع من فكر وفلسفة يؤمن بها الفرد قدر ايمانه في جماعة ذاتها، وبالتالي فإن من أشهر التعاريف ذاك الذي وضعه كيث ديفيس K.Davis حيث يقول بأن المشاركة هي " الاندماج الذهني والعاطفي للشخص في وضعية جماعية تشجعه على المساهمة في تحقيق أهداف الجماعة وتحمل المسؤوليات معهم "106

لذلك فإن معيار المشاركة في اتخاذ القرار يعد حل لتلك المشكلات التي تحصل داخل التنظيم، والتي تخلق مناخ تنظيمي ايجابي وذلك باختيار بديل من مجموعة بدائل وهذا عن الطريق الحوار ومناقشة هذه المشاكل قصد احداث تغير ايجابي داخل التنظيم، وهو بالأخذ بأراء الأفراد وأفكارهم ومقترحاتهم .

خامساً : العمل الجماعي

¹⁰⁶ :فضيل دليو و آخرون، المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة، مرجع سبق ذكره، ص.16.

" تمثل الجماعة الأساس الذي يعتمد عليه أي بناء تنظيمي لتحقيق الاهداف التنظيمية،حيث تؤكد العديد من الدراسات والبحوث أن المنظمة التي يسودها مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة

وتزويدها بما تحتاجه من معلومات عن كيفية أدائها يقودها إلى مناخ تنظيمي جيد في نظر المرؤوسين، بين التقليل من شأن الجماعة يؤدي إلى تفاعل أقل ويميل المناخ إلى السلبية" 107.

ولذلك فلا بد من ربط مصالح الأفراد بمصلحة الجماعة،واعطاء الأولوية للمصلحة الجماعية الحقيقية التي تحقق مصالح الأفراد أو غالبيتهم ،والعمل بجدية ليكون العمل الجماعي صفة من صفاتها كما فعلت اليابان وترسيخ هذه المبادئ والابتعاد عن الفردية.

سادسا: الحوافز

تعد الحوافز مجموعة من الادوات والوسائل التي تسعى المنظمة إلى توفيرها للعاملين،وذلك" من أجل زيادة فعالية الأداء من خلال جملة من الحوافز المادية والمعنوية لرفع معنويات العاملين وتوجيه سلوكهم نحو زيادة مستوى الأداء " 108 ولذا فإن تبني المنظمة لنظام حوافز جيد يزيد من فعاليتها،ويوجد بها مناخ تنظيمي أكثر ايجابية من التفهم العميق لهذه العناصر المكونة لسلوك الانساني، والتعرف على دوافعهم واحتياجاتهم،لكي نضمن مناخ تنظيمي جيد .

سابعا: التكنولوجيا

¹⁰⁷: صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين،مرجع سبق ذكره،ص.30.
¹⁰⁸ ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل،ديوان المطبوعات الجامعية،ب ط، الجزائر،ص.60.

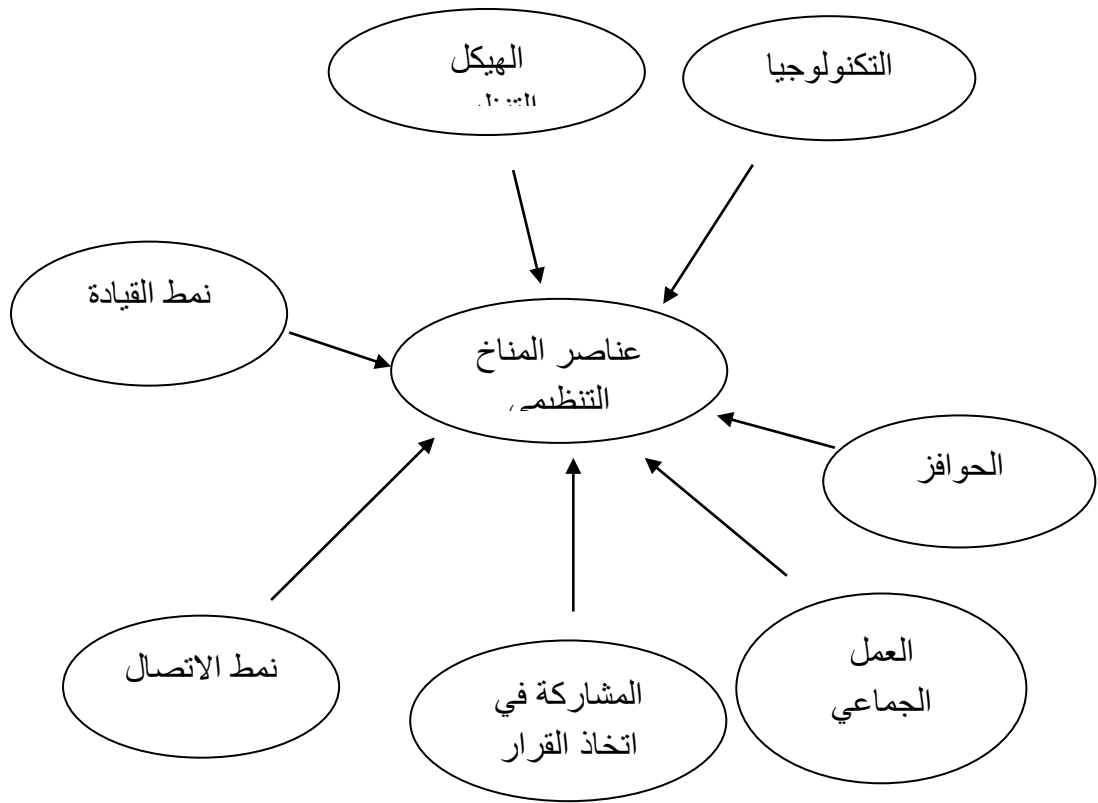
ان التغير السريع الذي يشهده العالم اليوم يمتد ليشمل جميع المنظمات ،فمعظم ما تملكه المنظمات حالية من معدات ووسائل وأجهزة يختلف عن ما تملكه في الماضي القريب،فكلما زاد التقدم التكنولوجي في المنظمات في فإن المناخ التنظيمي يتجه لأن يأخذ اتجاهها مماثلا من حيث التطور والديناميكية في المنظمة.

وفي هذا السياق عرف D aft التكنولوجيا على أنها " الأدوات والأساليب المستخدمة لنقل أو تحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات " 109

ولهذا تعد التكنولوجيا من العناصر المهمة في المناخ التنظيمي نتيجة لتطورات الحديثة ولا بد من ملائمة هذه العوامل مع الأفراد والمنظمة على حد سواء، فهي تؤدي إلى تغيير حياة الأفراد وكذلك حياة التنظيمات الإدارية،من حيث البقاء ومواكبة التطورات واستمرارها وفق المستجدات المعيشة به .

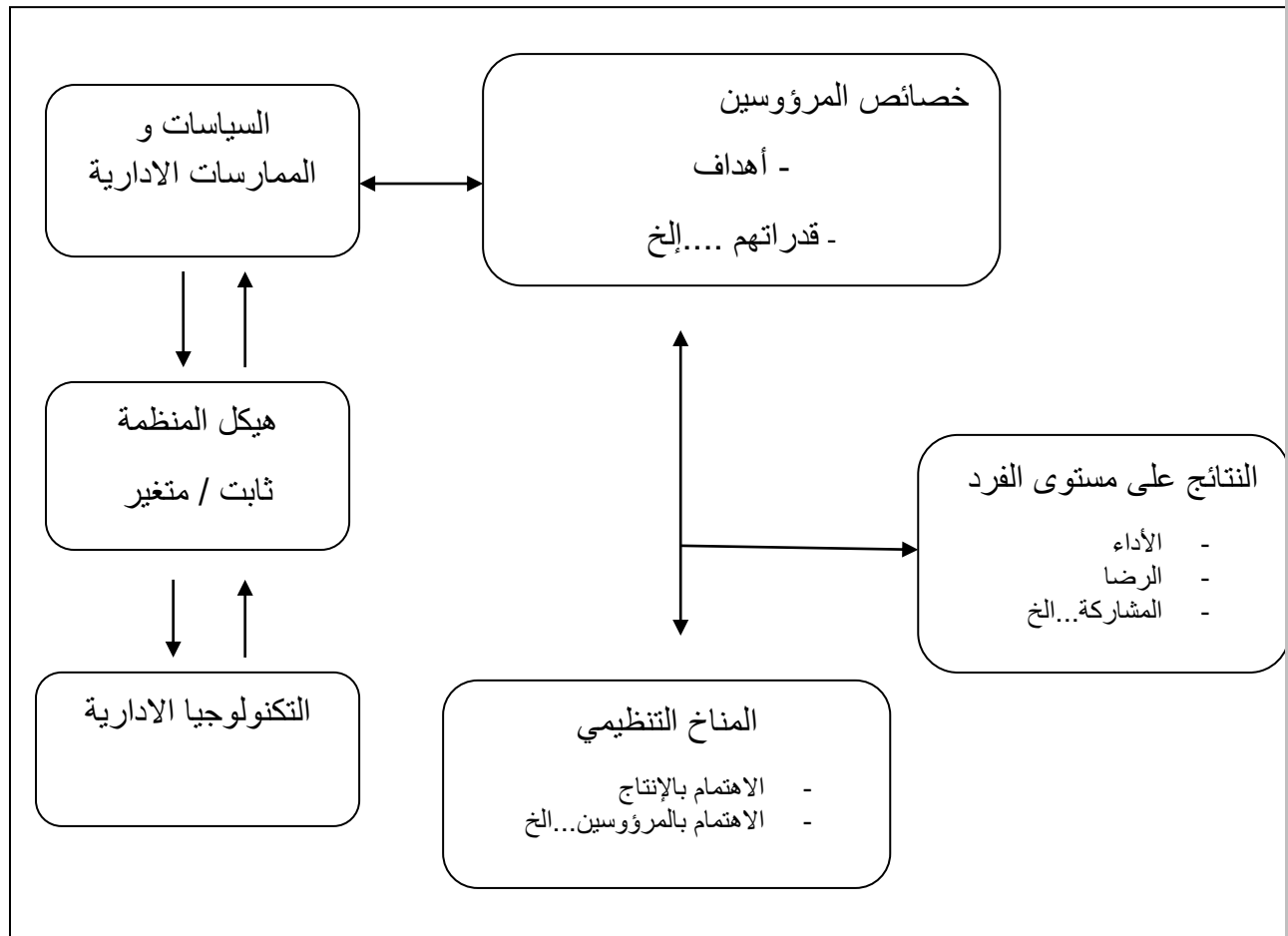
الشكل رقم 02 يبين عناصر المناخ التنظيمي





المصدر: من إعداد الاستاذ من خلال مخرجات عناصر المناخ التنظيمي

الشكل رقم 03 يبين علاقة عناصر المناخ التنظيمي بالأداء



المصدر: من إعداد الاستاد من خلال مخرجات المناخ التنظيمي

6- أبعاد المناخ التنظيمي

تحدد أبعاد المناخ التنظيمي السائدة في منظمة ما بالعوامل التالية:

1- مرونة التنظيم: ويقصد به قدرة التنظيم على الاستجابة والتأقلم لمتغيرات الظروف الداخلية والخارجية.

2- طبيعة العمل : وذلك من حيث طبيعته التي تتركس الملل وتحد من الابداع ، أو أنها تثير الجديد لدى العامل فتدفعه إلى التجربة والابتكار والابداع.

3- أهمية الانجاز: وذلك من خلال التركيز حيث أن معظم المشروعات تؤكد على الانجاز كأساس للمكافئة أو الترقية أو التقدم.

4- أهمية التدريب: التدريب هو اعداد الفرد وتدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جدير بهذا العمل، وكذلك اكسابها المعارف والمعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الانتاجية وزيادته في المؤسسة.

5- أنماط السلطة: ان السلطة نوعين المركزية واللامركزية الاولى تدل على التصلب وعدم المرونة والحد من الابداع لدى المديرين للعاملين،بينما الثانية تدل على اتاحة الفرصة للعاملين فرص التجريب والاجتهاد واقتراح الحلول البديلة والمشاركة في اتخاذ القرارات.

وبالتالي فإن " نمط السلطة التي تمارسها الادارة العليا تلعب دور هاما في مدى ايجابية أو سلبية المناخ التنظيمي، فإذا كانت سلطة مركزية تتسم غالبا بالتصلب والتصلط وعدم المرونة التي تؤدي السأم والملل، وتؤدي إلى الحد من الابداع، فالعامل ليس له حق في اتخاذ القرار، بعكس اللامركزية التي تتسم بالمرونة

وتتيح للعاملين مجالا للاجتهاد والمشاركة في اتخاذ القرارات وهو ما تساعد على تحسين المناخ التنظيمي"110

6- "أسلوب التعامل بين الادارة والعاملين، وكذلك حماية منح المكافئة والعقاب والأمن والاستقرار الوظيفي، تعتبر كلها من أبعاد المناخ التنظيمي التي تساعد على ايجاد مناخ تنظيمي ايجابي وصحي يرفع من الروح المعنوية لجميع العاملين"111

7- الادارة وعملية خلق مناخ تنظيمي ملائم

ان كل المنظمات والادارات تسعى من أجل خلق مناخ تنظيمي جيد وتحسينه والاهتمام به، لذا كان على المنظمة أن تبذل جهدا من أجل تعزيز حقوق العمال وخلق قيم مشتركة لكي تمكن من الوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة وفعالة لأداء العاملين، ولذلك تتسائل على كيفية خلق هذا المناخ التنظيمي الملائم وكيفية تحسينه داخل المنظمة.

من خلال تعديل وتطوير الهياكل التنظيمية بحيث يمكن معها تحقيق أهداف المنظمة والعاملين في أن واحد وبنفس الوقت يمكن لهذه الإدارة أن تخلق جو يجعل لكل الوظائف التي يقوم العاملون مهما صغرت هذه الوظيفة أو كبرت ، وكذلك على هذه الادارة أن تعدل من سياساتها المتعلقة باتخاذ القرارات بما يتلائم مع مختلف الظروف البيئية الداخلية والخارجية ، وكذلك يجب أن نأخذ بعين الاعتبار أن احترام العاملين والعدالة فيما بينهم من حيث فرص المكافئة والترقية يخلق مناخ تنظيمي ايجابيا .

110: كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي- مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دالا للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الاردن، 1995، ص.303.

111: زاهر محمد ديري، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص.311.

وأخيرا لا بد لها أن تستخدم جميع قنوات الاتصال الرسمي وغير الرسمي، والأسلوب القيادي الذي يأخذ بعين الاعتبار أن العنصر البشري مهم ولا بد من دعمه ومشاركته في الإدارة واتخاذ القرارات، وبالتالي يكون قريب على أدائه بشكل ذاتي ويتحمل كافة المسؤوليات من أجل الوصول بالعمل والنتائج على درجة عالية من التقدم وتحقيق الأهداف.

خلاصة

يعد الاهتمام بالمناخ التنظيمي كأحد المواضيع التي اهتمت الدراسات والاتجاهات الفكرية المعاصرة في مجال الإدارة والتنظيمات ككل، إذ انه يتضمن كافة المتغيرات السائدة في إطار العمل من قيم فكرية وأبعاد مادية تؤثر بشكل أساسي على السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات بالمنظمات.

ولذا كان لا بد من الاهتمام بالمناخ التنظيمي الذي يعد من المقومات الأساسية لنجاح أي منظمة، وفي الوقت نفسه قد يكون عامل هدم، وهذا يعود لنوعية المناخ التنظيمي وكيفية توجيهه وإدارته، وهذا ما أكدته الدراسات الحديثة على وجود علاقة بين فاعلية المنظمة والمناخ التنظيمي السائد فيها سواء كانت سلبية أو ايجابية

وقد حاولنا بعد دراستنا لهذا الفصل اعطاء صورة عامة حول ماهية المناخ التنظيمي من مفهومه وخصائصه وأهميته وعناصره وأبعاده وكيف يمكن للإدارة أن تخلق وتحسن المناخ التنظيمي لها، لكي تصل إلى تحقيق فعالية داخل التنظيم .

إلا أن هذا الموضوع يبقى فيه الكثير مما نجهله نتيجة تشعبه وتداخل عناصره، ويبقى من المواضيع الحيوية، والذي من الضرورة الاهتمام به لكل جوانبه في تنظيماتنا، لأن المناخ التنظيمي يعد الصورة العاكسة لنجاح أو فشل أي منظمة الذي يخلق الابتكار والاختراع والتجديد أو التشاؤم والملل والركود

خامسا/ الفعالية التنظيمية

1- تعريف الفعالية التنظيمية

تعرف الفعالية التنظيمية على انها: تتمثل في امكانية المنظمة والمؤسسة على التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية لها، وكذلك مدى قدرتها على تحقيق الأهداف المسطرة، ويمكن للفعالية التنظيمية أن يرتفع مستواها عندما ترتفع قدرة المنظمة على التكيف مع مختلف متغيرات بيئة عملها.¹¹²

كما تعرف الفعالية التنظيمية على انها: صحة التنظيم وقدرته على التفاعل مع العوامل والقوى المؤثرة في بيئته، والاستفادة من طاقات أفرادها لتحقيق أهدافه النهائية المتمثلة في استمرار بقاءه وتطوره ورضا ببيئته عما ينتجه من سلع أو خدمات.¹¹³

كما هناك من يعرف الفعالية التنظيمية على انها: القدرة على تحقيق الحد الأدنى من الاشباع لرغبات وتطلعات الاطراف ذات العلاقة الاستراتيجية بها، هذه الاطراف تضم: الافراد او الجماعات، المصالح، الملاك، الزبائن، الموردون، المنافسون وغيرهم.¹¹⁴

2- خصائص الفعالية التنظيمية

تمتاز الفعالية التنظيمية بمجموعة من الخصائص، والتي يمكن لنا ان نذكرها ملخصة في النقاط التالية:

¹¹² عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص، أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2000، ص

155

¹¹³ بلقاسم سلاطينة وآخرون، الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2013،

ص 21

¹¹⁴ فريال سيفون، الفعالية التنظيمية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 03، العدد 02، 2015، ص 44

- الشمولية: بمعنى ان الفعالية التنظيمية تحتوى على عدد كبير من الأبعاد، من بين هذه الابعاد نذكر: الأبعاد الإقتصادية، الاجتماعية والثقافية.

- الاستمرارية: بمعنى ان الفعالية التنظيمية ليست مؤقتة وانما تستمر لفترة زمنية.

- التنوع: بمعنى ان الفعالية التنظيمية لا تتعلق بفئة واحدة فقط، بل هي متعلقة بالجميع من مجتمع، مؤسسات، افراد وعمال وغيرها.

- التعدد: اي ان الفعالية التنظيمية تمتاز بان لديها علاقات معقدة بين مختلف أبعادها.

- النسبية: اي اننا لا نستطيع ان نحكم على فعالية منظمة بصفة مطلقة، وهذا راجع الى ان الفعالية التنظيمية تختلف باختلاف المكان والزمان وغيرها.¹¹⁵

3- العوامل المؤثرة على الفعالية التنظيمية

هناك عدد من العوامل التي تؤثر في تحقيق الفعالية التنظيمية، ويمكن لنا ان نذكر هذه العوامل في النقاط التالية:

- درجة التخصص وتقسيم العمل المعتمد في المنظمة.

- أساليب تكنولوجيا الإنتاج كثيفة رأس المال أو كثيفة العمالة.

- درجة الالتزام باللوائح و الإجراءات التي تضبط السلوك التنظيمي.

- التنسيق على المستويين الرأسي والأفقي.

- وحدة السلطة الأمرة والتي تؤدي إلى عدم وجود مراكز قرار متعددة.

¹¹⁵ خطاب يمينه، بلال ريم، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية - دراسة ميدانية لعمال سونلغاز بمعسكر-، مجلة أفاق علوم الادارة والاقتصاد، المجلد 03، العدد 05، 2019، ص 55-65

- تفويض السلطة بشكل متوازن بين مختلف المستويات التنظيمية.
- إعتداد المركزية واللامركزية حسب الحاجة التنظيمية دون إفراط أو تفريط،
فالمركزية تفيد في كل ما هو استراتيجي و اللامركزية تفيد في كل ما هو روتيني.
- فلسفة التعامل مع المحيط الخارجي وطبيعة نظام الضبط الذاتي للمنظمة في
معالجة أخطائها أثناء التفاعل مع محيطها الخارجي.
- القدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى المحيط.
- نظم الرقابة والمتابعة المعتمد في شكل جزاء وعقاب.
- شبكات الإتصال المتكاملة كمر لتدفق المعلومات الضرورية لمختلف القرارات
المتخذة.¹¹⁶

¹¹⁶ مازري منيرة، اثر تكامل ادارة المعرفة وادارة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية - دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية،
أطروحة دكتوراه في تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017/2018،
ص 197

سادسا/ نظرية اتخاذ القرار

ولد هيربرت سيمون في 1916 ، وتوفي في 2001، وقد درس في جامعة شيكاغو، وعمل أستاذا للإدارة وعلم النفس في جامعة بيتسبرغ، خصص رسالته للدكتوراه لموضوع قياس الأنشطة الإدارية التي تحولت لاحقا الى أول كتبه المنشور سنة 1947، وهو الكتاب الذي مكنه من الحصول على جائزة نوبل في العلوم الاقتصادية سنة 1978، وقد كرسه سيمون لنظرية المنظمات ونظرية اتخاذ القرار، وهو يعتبر اليوم كمرجع أساسي للمختصين في الإدارة.¹¹⁷

ولقد برزت أفكار هيربرت سيمون حول نظرية اتخاذ القرار في كتابه الصادر سنة 1947 والمعنون بالسلوك الإداري، الذي بدأ فيه سيمون متأثرا بشستر برنارد في مفهومه للتنظيم، الذي اعتبره نظاما تعاونيا، لكنه يقوم على عمليات اتخاذ القرار، ويبدو تأثيره من خلال تعريفه للتنظيم على أنه: هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات بين مجموعة من الافراد، من هذه العلاقات يستمد كل فرد جانبا كبيرا من المعلومات والقيم والاتجاهات التي تحكم عمليات اتخاذ القرار.¹¹⁸

ولفهم القرارات الإدارية، فإن سيمون يفككها الى عنصرين: **عنصر التكلفة:** من حيث الجهد والوقت والمال المطلوبين لاتخاذ القرارات، بداية من عملية تجميع المعلومات والبيانات وصولا الى المفاضلة بين البدائل المطروحة والقيام باختيار وتنفيذ بديل منها.

عنصر نتائج القرار: ويرتبط بالفوائد التي تعود على التنظيم جراء اختياره لبديل من البدائل، ومدى تحقيق القرار المتخذ للأهداف المرجوة.¹¹⁹

¹¹⁷ عبد القادر دربالي، ترجمة الحبيب ثابتي، نظرية المنظمات، ط1، مخبر لابداك، جامعة معسكر، 2019، ص 52-53

¹¹⁸ علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب، 1995، ص 195

¹¹⁹ حديدان صبرينة، المدخل الى نظريات التنظيم للطلبة الجامعيين، سلسلة المداخل الكتيب الاول، البدر الساطع للطباعة والنشر، د.س، ص 91-92

ويمكن أن نوضح الفرضيات الأساسية التي قامت عليها هذه النظرية في النقاط التالية:

- يمكن استخلاص سمات التنظيم ووظائفه، من خلال خصائص عمليات حل المشكلات الإنسانية، ومن الاختيار الإنساني الرشيد، حيث أنه لا يمكن النظر الى أعضاء التنظيم باعتبارهم أدوات أو آلات، بل النظر إليهم كأفراد لهم رغباتهم ومتطلباتهم ودوافعهم وتطلعاتهم، كما يتصفون بقدرات محدودة من المعرفة وبطاقات محددة في حل المشكلات، لذلك يكون التنظيم على ضوء خصائص أفرادهم، إمتدادا لهم في اتخاذ البدائل أو الاختيارات، وتكون تصرفاته مقيدة بتفهم بيئتهم ومتطلباتهم.
- ان عملية صنع القرار والقائمين عليها يمثلان أفضل المداخل لفهم وتحليل التنظيم، ولما كان الأفراد يلتقون بالتنظيمات من أجل تحقيق أهداف خاصة، لذا لا يكون سلوك الفرد داخل التنظيم رشيدا مطلقا، نظرا لوجود دوافع لا شعورية توجه هذا السلوك لتحقيق أهداف خاصة، كما تحدد له تلك الدوافع البدائل والخيارات التي يتعين عليه أن يختار من بينها ما يراه ملائما لتحقيق تلك الأهداف.¹²⁰

ويرفض سيمون الطرح الكلاسيكي حول عملية اتخاذ القرار وقال بضرورة إعادة النظر في الفرضية التي تقول بالنموذج الرشيد أو العقلاني هذا النموذج الذي يقول بشأنه " هربرت سيمون " بأنه يقوم على مسلمة أو فكرة افتراض المعرفة الكاملة بالحلول البديلة وآثارها من قبل متخذي القرارات في الوقت الذي يفتقد فيه هؤلاء إلى المعلومات الكاملة والصحيحة من جهة، ثم جهل النموذج العقلاني بالسياسات الداخلية للنظام التنظيمي من جهة أخرى، ذلك أن هذا النموذج يفترض وجود نظام متناسق ومنسجم، حول الأفضليات بين أصحاب القرار، أي بمعنى أن الجميع متفق حول أهداف التنظيم، وأن القواعد المنظمة لعملية اتخاذ معلومة ومقبول من قبل

¹²⁰ اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، ط1، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 1994، ص 105.

جميع المعنيين بهذه العملية، و يعترف "سيمون" بأن أصحاب القرار غالبا ما يواجهون أهدافا متباينة تؤدي الى تولد الصراع بينهم.¹²¹

هذا ويختلف سيمون في رؤيته عن الرؤية التي يعتمد عليها علماء الإقتصاد، حيث يركز النموذج الاقتصادي على الاهتمام بالعوامل الفنية المرتبطة بالكفاية الإنتاجية، وفي المقابل هناك نموذج يركز على العمليات الاجتماعية والنفسية، حيث يفترض النموذج الاقتصادي للرشد المطلق أن الشخص الذي يمارس اتخاذ القرارات لديه مسبقا معرفة بكامل البدائل وما يترتب عليها من نتائج، والمقدمات القيمة والتي تنصب على الأهداف، في حين يرى سيمون أن البناء الهرمي للسلطة يجعل معظم القرارات تعتمد على المعطيات الإمبريقية التي لا تكون متاحة بشكل مسبق أمام الفرد لاتخاذ قراراته، وهذا يتطلب منه أن يجتهد في البحث عن هذه المقدمات وسوف يواجه خلال عملية بحثه الكثير من الصعوبات ويصنف سيمون هذه الصعوبات إلى ثلاثة أنواع هي:

- المهارات والعادات والانعكاسات غير الشعورية التي تحدد في صور أداء الفرد وما يسبقه من قرارات، وتنبئ هذه الصعوبات واضحة على المستوى الفني للتنظيم.

- هناك مجموعة من الضغوط التي تفرض على الرشد، تنشأ عن الدوافع والقيم والولاء الشخصي ففي السياق التنظيمي مثلا قد يكون الولاء الشخصي الشديد لجماعة معينة ذات قيم متعارضة مع الأهداف العامة، من الحدود المفروضة على ممارسة الفرد للسلوك الرشيد، وهذه الصعوبات حضت باهتمام مدرسة العلاقات الإنسانية.

¹²¹ سيساوي فضيلة، محاضرات في التنظيم الحديث للمؤسسة، لطلبة سنة أولى ماستر علم اجتماع التنظيم والعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة جيجل، 2013/2014، ص 78.

- يتحدد السلوك الرشيد والقرارات العقلية بكمية المعرفة الأساسية أو المعلومات المتاحة، ومبلغ قدرة العقل الإنساني على استيعابها وتطبيقها، ومدى توافر قنوات اتصال تيسر نقل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.¹²²

هذا وتناول سيمون الجوانب الرشيدة وغير الرشيدة لاتخاذ القرار، إذ أنه يفرق بين الرشد الموضوعي أو المطلق، والرشد النسبي أو المحدود، حيث فرق بينهما كمايلي: **الرشد الموضوعي / المطلق**: يعني ان متخذ القرارات لديه كافة مستلزمات اتخاذ القرار من حيث المعلومات الواجب توفرها، وتوقيتها، ووقت الاختيار بين البدائل الممكنة، القدرات الفكرية والمنطقية لمتخذ القرار، الموارد المادية اللازمة لذلك. وانطلاقاً من الرشد المطلق، فان متخذ القرار سيختار البديل الأمثل الذي يحقق أقصى درجات المنفعة دون وجود مجال للشك أو الصدف، وهو أمر غير معقول بالنسبة لسيمون الذي يعتبر أن قدرات الإنسان محدودة وليس مطلقة، لذلك فهو يقترح مفهوم الرشد النسبي أو المحدود.

الرشد المحدود/ النسبي: انطلاقاً منه سيختار متخذ القرار البديل الذي سيحقق القدر الكافي من المنفعة بناء على عدم معرفته لجميع العناصر الداخلة في تكوين وضع من الأوضاع، ولا معرفته لجميع النتائج التي قد تنجم عن الأعمال التي يقوم بها، ولا معرفة جميع الخيارات الممكنة، فالقرار إنما يتخذ في سياق عام، ولذلك فهو ليس بالضرورة القرار الأفضل، وإنما هو القرار الوافي، في ظروفه، من بين عدد من الخيارات الممكنة.¹²³

ولقد تضمنت نظريته العديد من العناصر وهي:

اتخاذ القرارات: وهي الأساس الذي يقوم عليه التنظيم عند سيمون.

¹²² اعتماد محمد علام، مرجع سبق ذكره، ص 106-107.

¹²³ عبد اللطيف قطيش، الإدارة العامة من النظرية الى التطبيق، ط1، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان، 2013، ص 72-

البيئة: وهي المجال الذي يوفر لمتخذ القرار البدائل، المعلومات، وهي بالنسبة لسيمون بيئة اجتماعية محدودة.

التخصص: بحيث يكون هناك من يكون مختصا في اتخاذ القرار وهم متواجدون في المستويات العليا من التنظيم، ومن يكون مختصا في تنفيذه، ويتواجد هؤلاء في المستويات الدنيا.

الالتزام بالقرارات: إذ تقوم المستويات العليا بإلزام المستويات الدنيا بتنفيذ القرارات المتخذة، وذلك بالاستعانة بالعديد من الأساليب من بينها: عمليات الاتصال، الإشراف، الولاء، التدريب وغيرها من الأساليب الأخرى التي تضمن تنفيذ التعليمات. ووفقا لتأكيديه على الرشد المحدود وضرورة الاكتفاء بالحل المرضي، فقد اقترح سيمون نموذج IMC في اتخاذ القرار والذي يعني:

Intelligence: استخبار وتحليل البيئة ولبحث عن المعلومات المتاحة.

Modelization: تصميم وتحديد الحلول الممكنة والبدائل المتاحة.

Choise: اختيار الحل الأنسب للمسألة.

ويرى سيمون أن قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه تظهر من خلال محاولته تحقيق التوازن بين المغريات والمساهمات.

كما أتى سيمون بمصطلح : الرجل الإداري، وهو متخذ القرار الذي يتصف:

- يهدف الى التوصل الى حلول مرضية للمشاكل التي تواجهه.
- حين يتخذ قراراته يبنها على أساس صورة مبسطة للعالم المحيط، حيث يترك جانبا عددا من العوامل التي لا ترتبط مباشرة بموضوع المشكلة.
- حين يتخذ قراراته، لا يبحث عن كل البدائل، بل يعتمد عددا من القواعد البسيطة في ذلك.¹²⁴

¹²⁴ حديدان صبرينة، مرجع سبق ذكره، ص 93-94.

سابعاً/ نظرية التحليل الاستراتيجي: ميشال كروزيه

3-1- لمحة تاريخية عن حياة ميشال كروزيه:

ولد كروزيه عام 1922 في سان مينهولد، وهو عالم اجتماع فرنسي، وأستاذ جامعي بالعديد من الجامعات العالمية، من بينها جامعة هارفارد ما بين 1966-1967 و 1967 و 1968-1970 و 1980، وجامعة نانثير ما بين 1967-1968، وأستا بمدرسة العلوم الاجتماعية بجامعة كاليفورنيا ما بين 1982-1989، كما شغل عدة مناصب إدارية منها: مدير البحوث في CNRS، ومدير منظمة المجتمع المدني ما بين 1961-1985، ورئيس الجمعية الفرنسية لعلم الاجتماع ما بين 1970-1972 وغيرها من المناصب الإدارية الأخرى، وهو صاحب نظرية التحليل الإستراتيجي، وقد توفي سنة 2013 بباريس.¹²⁵

يرى كروزيه أن التحليل الاستراتيجي هو ذلك التشخيص الذي يهتم بفهم كيفية بناء الأفعال الجماعية انطلاقاً من السلوكيات الفردية والتنسيق في العمل الذي يفترض جملة من الأفعال الفردية، ويكون التشخيص استراتيجياً عندما يعاين سلوك الفاعلين المتعلق بالأهداف الواضحة والواعية التي يضعونها وفق ضغوط المحيط والمواد المتاحة لهم، ويبتعد التحليل الاستراتيجي عن موازنة النقائص الموجودة في التسيير والإدارة ليركز على توضيح الاختبارات الأساسية للإدارة العليا وتقادي الأخطاء التي قد تهدد حياة المؤسسة مما يجعل التحليل الاستراتيجي بمنزلة فحص داخلي وجوهر للفحص الخارجي الذي يتناول متغيرات البيئة ومتطلباتها.¹²⁶

وتتمثل المسلمات الأساسية التي يركز عليها التحليل الاستراتيجي فيما يلي:

¹²⁵ بلخيري مراد، شناف خديجة، المرجع في التنظيم الحديث للمؤسسة، ط1، دار الباحث، برج بوعريش، 2019، ص 111-112
¹²⁶ عبد القادر خريش، التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزيه، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الحاج لخضر، باتنة 01، العدد 16، 2007، ص 239.

- **إختيار الأهداف:** بحيث أن الأفراد لا يتقبلون أن يعاملوا كوسائل تستغل لخدمة وتحقيق أهداف المنظمة المسطرة من إدارة التنظيم، وإنما لكل فرد في التنظيم أهدافه وأغراضه الخاصة التي تتعارض حتما مع أهداف التنظيم، ولو أن ترجيح المصلحة العامة للتنظيم على المصلحة الخاصة، غير ان سير التنظيم يعتمد أساسا على سير فاعليها مع بعضهم البعض، فكل فاعل له سماته وأغراضه، ولتحقيق كل هذا فإنه يصمم إستراتيجية خاصة به تسمح له بتجسيد غايته وتلبية مطالبه.

- **الحرية النسبية للفاعلين:** يحتفظ كل فاعل في التنظيم بإمكانية التدخل المستقلة ويستعملها بصفة متباينة، ولا يمكن فهم سيرورة التنظيم بدون التركيز على الحقيقة النسبية لحرية الفاعل، أما الإهتمام بالإستقلالية فيتمحور حول وسيلة الضبط لهذه الحريات التي تتمثل في السلطة ولهذا يحاول الفاعل أن يجعل سلوكه غير متوقع أو أن يتوقع سلوك غيره.¹²⁷

- **العقلانية المحدودة:** تتسم الاستراتيجيات بالعقلانية المحدودة في مناورات السلطة، وحتى يتمتع بها الفاعل عليه أن يتوفر على جميع المعلومات في البداية، وهذا لا يكون في جميع الحالات، فالاختيار العقلاني يمارس في شكل رسم مبسط ومقرب من الوضعية الواقعية، لذلك تتسم الاستراتيجيات دوما بالعقلانية، هذه العقلانية محدودة في مناورات السلطة، كما استعمل الظاهرة البيروقراطية لتفسير طبيعة العلاقات الاجتماعية في وكالة المحاسبة ومصنع التبغ، وبين ان كل فوج يجتهد لحماية وتوسيع مجال قراره ووضع حد لتبعيته للآخرين من خلال جعل سلوكه غير متوقع.¹²⁸

- **البناء:** كان تدبير المؤسسة يعتمد على ايجاد حلول لمشاكل تقع فيها، ربما يستلزم ابتداء حلول فورية قصد ضمان استمرار العملية الإنتاجية، مما يجعل تدبير

¹²⁷ المرجع نفسه، ص 241-242.

¹²⁸ مراد بلخيري، خديجة شناف، مرجع سبق ذكره، ص 115-116.

المؤسسة يتسم بتوفير حلول للعقبات الداخلية والخارجية للتنظيم، ناعيك عن فجائية البيئة ومصادفتها له ومن هنا جاء التأكيد على ان التنظيم عبارة عن بناء وليس جواب، وقد يكون بناءا محتملا، فيمكن أن نمثل التنظيم كنسق يضم سلسلة من المتغيرات، ما يصيب أحدها أصاب حتما الآخرين، فهو نتاج عدد معين من الاختبارات التدبيرية التي تأخذها الجماعة المسيرة إستنادا الى النظرية العقلانية، ولهذا كان التنظيم بناءا لتأثير القيود الخارجية، فهو بناء إنساني مهيكّل يضم أعضاء يطورون استراتيجيات خاصة، ويهيكلونها في نظام علاقات متأثرة بضغوطات التغيير المحيط الدائم التغير.¹²⁹

ويقوم التحليل الاستراتيجي على ثلاثة مبادئ أساسية، يمكن ذكرها كمايلي:

- **مبدأ السلطة:** تعد السلطة من المشكلات الجوهرية في التنظيم، فنجد ان كروزييه يرى ان السلطة هي تلك العلاقة التبادلية وليست الممنوحة، أي أنه لا يمكن القول ان الشخص (ب) يتحمل آليا الأوامر الصادرة من الشخص (أ)، فالشخص (ب) له هامش من التحرك، وهو يقبل الأوامر أو الخضوع ببساطة لأنه يتحصل هو كذلك على بعض الأشياء في المقابل كتبادل، فالسلطة التي يتمتع بها الشخص (أ)، على الشخص (ب) تتم في خضم علاقة تفاوضية، ليميز بين عدة أنواع من السلطة داخل المؤسسة، لعل أهمها:

- **سلطة الخبير:** وهي السلطة الناجمة عن ضرورة مراقبة الشك في وضعية ما، كالمهارة التي يتمتع بها العامل المحترف أو مهندسو الإصلاح والصيانة.

- **السلطة الهرمية الوظيفية:** وهي سلطة تحاول تحديد سلطة الخبير من خلال تقليص إمكانية عدم توقع سلوكه.

¹²⁹ عبد القادر خريش، مرجع سبق ذكره، ص 242.

وعليه يصنف كروزييه ضمن التيار العقلاني الذي يرى ان السلطة عبارة عن ثمرة التفاعلات ما بين البناءات من جهة والأفراد والجماعات من جهة أخرى.¹³⁰

- **منطقة الشك:** لا يمكن فهم السلطة إلا بالرجوع الى مصدرها الأساسي: الإستقلالية سواء كانت رسمية متعلقة بالمكانة التي يحتلها الفعل، أو دوره الذي يقوم به، فإذا أسلمنا ان الإستقلالية موجودة في أعلى الهرم فقد تتجم من أسفله كالعمال غير المؤهلين وبدون استقلالية، فكل وضعية تنظيمية مهما كانت تضم دوما هامشا من الشك الذي يستغله وينتهزه التحليل الاستراتيجي، فالذي يتحكم في هذه المنطقة يتحصل على السلطة ويتمثل منبعها في هامش حرية الافراد أو الجماعات تجاه بعضهم البعض ، أي حرية إمكانية الفرد في رفض أو مفاوضة ما يطلبه الآخرون منه، وتتحقق هذه الإمكانية حالما يستطيع الفرد أن يحتفظ بمنطقة لا يتحكم فيها الآخرون، وتجعل سلوكه غير متوقعا في نظرهم، إذن لا يكفي المدير ان يتمتع باستقلالية ليمتلك السلطة بل عليه ان يجعلها غير متوقعة ويقوم بإخفاء مناوراته وقد توجد في التنظيمات البيروقراطية مناورات متجمدة بواسطة دقة القواعد، بحيث يخضع كل تنظيم بشكل دائم الى جملة من الشكوك والارتيابات المرتفعة، والفاعل الأكثر تحكما فيها بواسطة كفاءته وشبكة علاقاته الاتصالية يستطيع ان يتنبأ بحدوثها، ومن ثم فإنه يتوفر ويتمتع بأكبر مصدر للسلطة ومن هنا تصبح سلوكياته غير مقدرة، إذن يتبين ان مناطق الشك موجودة في جميع المستويات، وتتداول مع استقلالية الفاعل وتلازمها الى حد بعيد.¹³¹

- **نسق الفعل الملموس:** ويعرفه كروزييه بأنه: جماعة إنسانية مهيكلة، تنسق أفعال أعضائها بفضل آليات المناورة الثابتة نسبيا، والتي تضمن البناء، أي ثبات المناورات

¹³⁰ بلخيري مراد، خديجة شناف، مرجع سبق ذكره، 116-117.

¹³¹ عبد القادر خريش، مرجع سبق ذكره، ص 247-248.

والصلات فيما بينها، بواسطة آليات الضبط التي تبني بدورها مناورات أخرى، ويؤكد كروزيه على أن ضغوطات التنظيم تكون الممر المفروض للسلطة، أي نسق العلاقات بما فيها الأنساق والأنساق الفرعية للفعل الملموس، وتهدف مفاهيم نسق الفاعلين ونسق الفعل الملموس الى توضيح الجدلية بين السلطة والتفاوض.¹³²

فالتنظيم لا يتفاعل مثل الجسم الإنساني، ولا توجد تعديلات طبيعية بل يجب بناء هذه التعديلات، ومجموع هذه البناءات الدائمة التعديل يكون نسق الفعل الملموس، ولهذا يدرس التحليل الاستراتيجي علاقات السلطة في التنظيم من خلال إقرار وجود التعاون بين الفاعلين، بمعنى ان كل فعل جماعي قائم على حد أدنى من الاندماج، ومن ثم لا يعد التنظيم معطى طبيعياً، بل بناء فعل جماعي الذي لا يحدد كلية سلوك المديرين، وإن وجدت ضغوطات تسمح ب بروز مناطق الشك، ففي مثل هذه المناورات المهيكلة يختار المديرين إستراتيجيتهم الناجمة من ضمن عدم إمكانيات متاحة.

ويرى كروزيه بأن نسق الفعل الملموس يرتكز على مسلمتين هما: المناورة والاحتمالية، والانتقال من الفاعل الى النسق الملموس للفعل، هذا الأخير الذي بدوره يرتكز على مبادئ أساسية وهي: نسق ضبط العلاقات، وتحالفات الفاعلين والتغير النسقي.¹³³

¹³² بلخيرى مراد، خديجة شناف، مرجع سبق ذكره، ص 119

¹³³ عبد القادر خريش، مرجع سبق ذكره، ص 248-249

ثامنا/ نظرية الحاجات: ابراهام ماسلو

أبراهام ماسلو هو عالك نفس امريكي ولد في بروكلين في 01 أفريل 1908، من ابوين يهوديين، درس في جامعة ويسكونسن، حيث حصل منها على درجة البكالوريوس عام 1930، وحصل على ماجستير في علم النفس عام 1931 ودكتوراه في الفلسفة عام 1934، قام بالتدريس في كلية بروكلين من 1937 الى 1951، وتوفي في 8 جوان 1970 إثر تعرضه لسكتة قلبية.

ومن ابرز مؤلفاته: كتاب التحفيز والشخصية سنة 1954، كتاب ماسلو في الإدارة سنة 1965 وغيرهم.¹³⁴

يقر بوجود مجموعة حاجات تؤثر على حافزية الإنسان، علما أن هذه الحاجات متجددة ومرتبة حسب أهميتها، وتتمثل في 05 حاجات والمتمثلة في:

- **الحاجات الفسيولوجية الأساسية:** وتتمثل في الحاجات الأساسية لحياة الأفراد وتشمل: الماء، الغذاء، الهواء والمسكن وغيرها، والموجودة في قاعدة الهرم.

- **الحاجة إلى الأمن:** وتتمثل في الحاجة الى الشعور بالأمن والأمان من التعرض للأذى والمخاطر، ويتم ضمان هذه الحاجة من خلال عمل الدول على الرعاية الصحية، الحق في التقاعد، الحق في الضمان الإجتماعي لسكانها.

- **الحاجات الاجتماعية:** وتتمثل في الحاجة الى الحب والعاطفة، الصداقة والقبول، وذلك كون الإنسان إجتماعي بطبعه.

¹³⁴ محمد ابراهيم عيد، مقدمة في الارشاد النفسي، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 2006، ص 158

- **حاجات الاحترام:** وتتمثل في حاجة الفرد للحصول على التقدير و الاحترام من الآخرين عرفانا لما يقدمه، وذلك من خلال حصوله على التحفيز المعنوي أو المادي.

- **حاجات تحقيق الذات:** وهي تكون في أعلى الحاجات ولا يمكن إشباعها إلا بعد الإنتهاء من إشباع كل الحاجات السابقة لها، وهي تعبر الإستفادة من كل طاقاتنا وقدراتنا الكامنة، لنصبح فريدين ومستقلين، ويعتقد ماسلو أن نسبة قليلة لا تتجاوز 02 % من الناس وصلت إلى إشباع هذه الحاجات.¹³⁵

ويمكن لنا ان نوضح ان نظرية الحاجات لماسلو ساهمت في فهم تصرفات العاملين بالعمل، اذ انها اكدت بانه يجب على المنظمة ان لا تسعى لتحقيق الحاجات الاساسية والمادية للعامل فقط، بل يجب لها ان تعمل على توفير الامكانيات التي تسمح له بتحقيق حاجاته الذاتية، لان تحقيقها يساهم في تحقيق اهداف المنظمة ونجاحها، وهذا ما يوضح لنا بان تصرفات العامل في عمله تكون اكثر فعالية في تحقيق اهداف المنظمة عندما تقوم هذه الاخيرة بمساعدة العامل على اشباع مختلف حاجاته التي اوضحها ماسلو.¹³⁶

وتتمثل أهم الانتقادات الموجهة الى ماسلو في انه اعتماد على هرمية الحاجات لكل الافراد وهو ما يمكن اعتباره غير صحيح لان الافراد يختلفون في ترتيب حاجاتهم، كما نجد ان ماسلو لم يحدد مقدار الاشباع الذي يحتاجه الانسان للانتقال الى اشباع الحاجة الموالية.¹³⁷

¹³⁵ معتز عبد القادر عساف، التميز في إدارة الموارد البشرية، موسوعة التميز الإداري – الجزء السابع، إتحاد المعارف العربية،

2008، ص172-175.

¹³⁶ حميد شاوش، مدخل الى علم اجتماع المنظمات، الامل للنشر والتوزيع، دس، ص 112

¹³⁷ سيساوي فضيلة، محاضرات في التنظيم الحديث للمؤسسة، لطلبة سنة أولى ماستر علم اجتماع التنظيم والعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة جيجل، 2013/2014، ص 52-53

ثانيا: نظرية x.y: ماك غريغور

ولد دوغلاس ماك غريغور في سنة 1906 وتوفي سنة 1964، حصل على الدكتوراه في علم النفس سنة 1935 من جامعة هارفارد وكان استاذا لعلم النفس الصناعي بنفس الجامعة، وقد قدم نظريته في التسيير والادارة وبالضبط حول ادارة قيادة الافراد التي نشرها في كتاب بعنوان: الجوانب الإنسانية في المؤسسات، سنة 1960، وقد قام في هذا الكتاب بطرح فكرة الافتراضات التي صنفها الى نوعين، او نظرتين هما نظرية X ونظرية Y.¹³⁸

يعتبر ماك غريغور هو صاحب نظرية X.Y ، وهي تركز على النظرة التي يقدمها مدراء المؤسسات للعاملين، حيث انطلق من فرضيات مختلفة، أول هذه الفرضيات هي التي تنظر الى الانسان على انه كسول ولا يحب العمل وقد أطلق عليها نظرية X وهي تحمل نظرة سلبية متشائمة، بينما الفرضيات الثانية تؤكد على ان الإنسان محب للعمل ويتحمل المسؤولية، وقد أطلق عليها نظرية Y وهي نظرة تحمل إيجابية.

نظرية X

ترتكز هذه النظرية على الافتراضات التالية:

- الإنسان كسول ولا يحب العمل.
- يتجنب تحمل المسؤولية، ولا يقوم بالمبادرة.
- يجب مراقبتهم طول الوقت، وإجبارهم على العمل.
- يعملون فقط للحصول على المال.¹³⁹

¹³⁸ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط4، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 70-73
¹³⁹ معتز عبد القادر عساف، مرجع سبق ذكره، ص 184.

ويمكن النظر إلى نظرية X من خلال إفتراضاتها بأنها نظرية سلبية، حيث أنها تنظر الى الإنسان بنظرة مالية، حيث ترى بأنه يعمل مقابل الحصول على المال فقط، ولا يهتم لأهداف التنظيم.

نظرية Y

لقد حاول غريغور تقديم نظرية جديدة مخالفة للنظرية التقليدية، وهو ما جعله يقدم لنا نظرية y، حيث تركز هذه النظرية على اربعة افتراضات والمتمثلة في مايلي:

- الإنسان محب للعمل.
- البحث عن المسؤولية، حيث انه لا يتحمل المسؤولية فقط، بل انه يسعى للبحث عنها.
- امتلاك القدرة على التفكير، الإبداع والابتكار في مجال العمل، وذلك خدمة للتنظيم ولنفسه.
- الإنسان يراقب نفسه بنفسه.¹⁴⁰

ثالثا: نظرية العاملين: فريدريك هارزبورغ

ولد فريدريك هارزبورغ في سنة 1923، وتوفي في سنة 2000، وكان متخصصا في علم النفس العيادي، عمل بصفة أستاذ للمناجمنت بجامعة أوتا بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد تركز إهتمامه حول دراسة الدافعية لدى الإنسان في العمل، ومن أهم مؤلفاته نجد كتاب العمل وطبيعة الإنسان، والذي نشره سنة 1959 ، وتدور الفكرة الاساسية له حول ان الظروف التي تؤدي الى تحقيق الاشباع والدافعية في العمل

¹⁴⁰ عبد المنعم فهمي سعد، الملامح الحديثة للإدارة التربوية، ط1، الدار الثقافية للنشر، مصر، 2004، ص 34.

ليست هي نفس الظروف التي تؤدي الى عدم الاشباع وعدم الرضا، وعلى هذا الاساس قام بوضع نظرية العاملين.¹⁴¹

كان هرزبرغ يهدف لفهم وتحليل سلوك الفرد والعوامل المؤثرة فيه، فقام بمقابلة 200 مهندس ومحاسب، طالبا منهم وصف المواقف والظروف التي يشعرون فيها بالرضا، وتلك التي تشعرهم بالاستياء من خلال إجاباتهم على سؤالين:

- متى شعرت بأعلى مستوى من الرضا في عملك؟

- متى شعرت بأعلى مستوى من الإستياء في عملك؟

ولقد اعتبر ان مفهومي الرضا والاستياء مفهومان منفصلان، بمعنى ان عدم الرضا لا يعني بالضرورة الاستياء، فنقيض الرضا هو عدم الرضا، وعدم الاستياء لا يعني الرضا، لذلك يرى ان غياب العوامل التي تحقق الرضا لا يجعل من العامل مستاء، ولكنه يكون غير راضي، كما ان توفر العوامل التي تحمي العامل من الاستياء، لا تؤدي الى الرضا بالضرورة.

وبناء على هذا، يرى هرزبرغ ان هناك مجموعتان منفصلتان من العوامل التي يتم انطلاقاً منهما تحديد الرضا والاستياء وهما:

- **العوامل الوقائية (الصحية):** وهي العوامل التي ان توفرت تعمل على وقاية العامل من الوقوع في حالة الاستياء، وغيابها يجعله يصاب بالاستياء، وتتمثل هذه العوامل في: السياسة التنظيمية، العلاقة مع المشرف والزملاء، نظام الأجور، نظام الامن الوظيفي، ظروف العمل، وتقابل العوامل الوقائية الحاجات الفسيولوجية، وحاجات الأمان والحاجات الاجتماعية عند ماسلو.

¹⁴¹ خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 83

- **العوامل الدافعة:** وهي العوامل التي يؤدي توفرها الى جعل العامل راضي،
وغيابها يفقده الرضا في العمل، وترتبط هذه العوامل بجوهر العمل: الإنجاز، الترقية،
طبيعة العمل، وهي تقابل المستويات العليا عند ماسلو.¹⁴²

¹⁴² حديدان صبرينة، المدخل الى نظريات التنظيم للطلبة الجامعيين، سلسلة المداخل الكتيب الاول، البدر الساطع للطباعة والنشر، د.س، ص 63-64.

تاسعا/ النموذج الفوردي

ولد فورد عام 1863 لأسرة ايرلندية من المهاجرين العاملين بالزراعة ونشأ في منطقة ريفية بالقرب من ميتشيغن، افقتن منذ طفولته بتركيب الآلات التي كان ابوه وجده من السباقين الى استخدامها في حقولهم ونمت معه مهارة تصليحها وتطويرها، وفي عمر 16 سنة استغل ميكانيكيا مساعدا ثم تدرج في المعرفة والخبرة ومجالات العمل حتى اصبح كبير الانارة في عام 1896، وبعد سنوات من التجارب المنجزة في وقته الخاص اصبح رئيس المهندسين لدى شركة Edison ، وقد تمكن من بناء سيارته الاولى المسماة بالكوادريسكيل في عام 1896، وفي سنة 1903 أسس شركة فورد، حيث أنتجت الشركة سيارة " موديل T" التي حققت مبيعات هائلة مما سمح لشركة فورد بتحقيق ارباح كبيرة لعدة سنوات، ومع مرور الوقت استطاع تطوير طريقة صناعتها، ليصبح بمقدور اغلب الناس اقتنائها، كما استطاع تطوير نظام العمل في الشركة، واصبح عماله يتقاضون رواتبا ثابتا، اذ كانوا يتقاضون 05 دولارات باليوم الواحد، كما قام بتأسيس قسم الشؤون الاجتماعية في الشركة وكان هدف هذا القسم هو بحث ومتابعة سلوك العاملين ومدى ابتعادهم عن الشرب والمقامرة حتى يكونوا مؤهلين للحصول على نسبة من ارباح الشركة، خاصة انه في عام 1918 شكات سيارة " موديل T" نصف السيارات المباعة في الولايات المتحدة الامريكية.¹⁴³

إن أشهر التطبيقات العملية للنموذج الآلي هي تلك المعمول بها في مصانع ورشات "فورد" لصناعة وتركيب السيارات، وغيرها من المصانع الناجحة والمشهورة لمؤسسات متعددة الجنسيات، مترامية الأطراف على مستوى المعمورة، فقد اشتهر "فورد" من خلال منطقه في تقسيم العمل المتسلسل أو العمل في السلسلة والذي

¹⁴³ طویل آسیا، مطبوعة بعنوان محاضرات في مقياس علم اجتماع المنظمات، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة علي لونيبي- البليدة 2، 2022/2021، ص 73-74

يعرف عند الفرانكفونيين بـ (Le Travail à la Chaîne) وهو ما نجده عند الألمان بمعنى "العمل المتواصل" (Fließarbeit) كما يعرفه "فريد مان" (Friedmann) بأنه: "نوع من طرق الإنتاج التي يكون فيها المنفذ للعمليات ووسائل العمل أحدهما متحرك بالنسبة للآخر"، ففي دراسة لوزارة العمل الفرنسية الخاصة بظروف العمل واليد العاملة، والتي أجريت في أبريل سنة 1974م، والتي شملت خمس ملايين شخص، عُرّف العمل في السلسلة كما يلي: "نعتبر كل عامل في السلسلة كل عامل يقوم خلال فترة زمنية محددة بعمل مُكرر على منتج يتحرك أمامه أو يصله من طرف جاره دون أن يكون بينهما انقطاع أو تخزين مؤقت للمنتج"، وبتطبيق مبدأ الميقاتية لـ"تايلور" وذلك بمراعاة الحركة والزمن يعد العمل في السلسلة الحل العلمي والعمل الأمثل للاقتصاد في الجهد و الوقت، حيث يقول "فورد" في هذا الشأن: "علينا بجلب العمل للعامل بدل أن نجلب العامل للعمل".

وعليه فإن النموذج الفوردي لتنظيم الإنتاج والإنتاجية قائم على ثلاث مبادئ أساسية هي:

1- العمل المتسلسل: تابع فورد وما جاء به تايلور في التقسيم الأفقي للعمل الذي يتمثل في التكرار غير المنتهي للحركات وقام هنري فورد بصنع الآلات، وبذلك أصبح يستغني شيئاً فشيئاً عن العمال وذلك لأن الآلة تقوم بحركات متشابهة وسريعة، إذن فالعمل بالسلسلة يعتمد على خاصية مفادها أن العامل ثابت ولكن المنتج هو الذي ينتقل في الآلة ويمر عبر مرحلة من التغيرات وبذلك يصبح منتجاً كاملاً وتساعد هذه العملية في زيادة الإنتاج وتحسينه.

2- استعمال وسائل إنتاج متوسطة النوعية: هذا المبدأ يهدف إلى تحقيق إنتاج أكبر، عن طريق تحسين الإنتاجية، كما يؤدي الى تخفيض تكاليف وحدات الإنتاج.

3- الأجر اليومي: قام فورد بإحداث مستجدات على مستوى الأجور وذلك بمضاعفة الأجور الممنوحة في ذلك الوقت، فقد أعلن "فورد" في خطابه الشهير بتاريخ 01 جانفي 1914م، يقول "فورد" ... 5 دولارات لليوم الواحد..."، وهو بذلك يعلن عن رفع الأجر الأدنى لعماله إلى خمسة (05) دولارات لليوم الواحد، في حين أن متوسط الأجر اليومي بـ "ديتروا Detroit" لا يتعدى ثلاثة (03) دولارات لليوم الواحد؛ ودائماً في هذا الشأن يقول "فورد": "...على العمال أن ينتجوا أعلى مستوى ممكن، وأن يتقاضوا أعلى أجر ممكن..."¹⁴⁴.

144)A(Henri, Les nouvelles approches de sociologie des organisations, édition et Autres, Paris, 1996, p124.

عاشرا/ النظرية الموقفية

تعتمد هذه النظرية على ان التعقد في مكونات المؤسسة والتعقد في العملية الادارية والتغير المستمر في البيئة والظروف والموارد أمور تجعل من الصعب الاعتماد على قواعد محددة واجراءات موضوعية بصورة مسبقة في كل الحالات والظروف، وبالتالي فإن هذه النظرية تقول ان المدير يجب ان يتصرف بناءا على الموقف والظروف المحيطة، وعليه يمكن القول أن هذه النظرية تشير الى ان المدير يتصرف بناءا على المنطق التالي: لو أن الظروف هي كذا وكذا، فإن التصرف السليم والصحيح هو كذا وكذا، ويشكك البعض في أصول هذه النظرية على ان نتائج البحوث العلمية في الادارة لم تثبت وحدانية أو عمومية مبادئ الادارة، أي أن مبادئ الادارة لم يتم اثبات صحتها في كل الظروف والمواقف، ومن هنا يصبح القول بأن لكل ظرف أو موقف المبادئ التي تناسبه، أو أنه يمكن القول بان مبادئ الادارة التي تم الاستقرار عليها مثل هيراركية التنظيم وتحمل السلطة والمسؤولية وغيرها هي مبادئ مستقرة ومقبولة الى حد كبير، ولكن أسلوب تطبيقها قد يحتاج الى بعض التعديل حتى يتناسب مع الظروف المحيطة أو الموقف، ورغم كل ما تقدمه هذه النظرية الى انها تعرضت للنقد حيث انها لم تحاول وضع حلول جوهرية بل تترك الأمر للموقف، كما انها قللت من أهمية مبادئ الادارة.¹⁴⁵

لقد حاول الباحثان جاي لورش و بول لاورنس إثبات ان درجة عدم استقرار المحيط العلمي، التكنولوجي، الاقتصادي، والتجاري تلعب دورا هاما في هيكلة المنظمات، فقد أجريا دراسة شملت 10 منشآت تنتمي الى 03 قطاعات نشاط مختلفة، بغرض فهم لماذا تكون مؤسسة في نشاط معين أكثر فعالية من غيرها من المؤسسات المنافسة.¹⁴⁶

¹⁴⁵ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص 60-61
¹⁴⁶ عبد القادر دربالي، ترجمة الحبيب ثابتي، نظرية المنظمات، ط1، مخبر لابداك، جامعة معسكر، 2019، ص 44-45.

وقد توصلا من خلال دراستهما الى إبراز مفهومين أساسيين في التحليل هما:
الاندماج أو التكامل، والتمايز.

- التمايز: يشير الى اختلاف وتخصص الوحدات الإدارية داخل التنظيم، فهذه
الوحدات تعمل بشكل مختلف، وبالتالي كلما زاد هذا الاختلاف زاد التمايز.

- التكامل أو الإندماج: يعني نوعية التعاون والتساند والاعتماد المتبادل بين
الوحدات الفرعية، من اجل توحيد الجهود وتحقيق أهداف التنظيم.

وانطلاقا من هذان المفهومين، يمكن ان نستخلص مبدئين للفاعلية التنظيمية هما:

- حتى ينجح التنظيم لابد من أن يحترم العلاقة الموجودة بين خصائصه ومتطلبات
البيئة الخارجية، فكلما كانت البيئة الخارجية متنوعة وجب على التنظيم الإنتباه الى
أهمية التمايز في وظائفه حتى تستجيب لمتطلبات البيئة المختلفة.

- حتى لا يكون التمايز سببا في حدوث عدم التنسيق بين الوظائف، لابد أن يضع
التنظيم إجراءات للتنسيق والتكامل داخله، تتماشى مع درجة التمايز التي وضعتها
لتلبية إحتياجات البيئة.¹⁴⁷

أما جوان وودورد فقد قامت بتكوين فريق من الباحثين، وقاموا بإختيار منطقة
جغرافية في جنوب إسكز، حيث مجتمع البحث الذي شمل جميع الشركات الصناعية
بها، وقد قاموا باستبعاد الشركات التي يقل عدد عمالها عن 100 عامل، وبذلك
أصبحت العينة التي اشتملها المسح الاجتماعي تمثل 91% من الشركات الموجودة
في جنوب إسكز، وكان الهدف الأساسي الذي تسعى اليه هو رؤية مدى صحة

¹⁴⁷ حديدان صبرينة، المدخل الى نظريات التنظيم للطلبة الجامعيين، سلسلة المداخل الكتيب الاول، البدر الساطع للطباعة والنشر،
د.س، ص 124-125.

الأسس والأفكار التي تضمنتها دورات التدريب الإدارية للتطبيق العملي والممارسة الإدارية الفعلية؟ وإلى أي حد تحقق تلك الأسس والأفكار نجاح المشروع الصناعي.

وقد قامت بتقسيم هذه الدراسة الى مرحلتين:

المرحلة الأولى: تم إجراء هذه الدراسة في المرحلة الأولى على 20 شركة صناعية واستغرقت مدة عام تقريبا، حيث قامت بزيارة الشركات الصناعية مرتين بفواصل عام من الزمن، وقد قامت من خلال هذه الزيارتين بملاحظة الشركات الصناعية من خلال التركيز على معرفة البيانات المتعلقة بالخلفية التاريخية للمنشأة، وأسلوب الإدارة الممارس فيها، تنظيمها وظيفيا وبنائيا، وكذلك عملها ضمن الإطار التقني في عمليات الإنتاج، وبعد الانتهاء من المرحلة الأولى وتحليل كل البيانات المجمعة حول الشركات الصناعية محل المسح، توصلت الى عدم وجود علاقة مباشرة بين النجاح الاقتصادي للمنشأة، الممارسات الإدارية القائمة على الأسس والأفكار الإدارية التقليدية، وذلك في أكثر من نصف حجم العينة من الشركات الصناعية، وقد خلصت وودورد من خلال نتائج المرحلة الأولى الى التشكيك في مقولة: أن أسس الإدارة تصلح لكل أنماط الأنساق الإنتاجية، لذلك بدأ فريق البحث في تصور أسس أخرى ينهض عليها التباين القائم في الممارسات الإدارية داخل الشركات الصناعية الممثلة لعينة الدراسة، وتطلب هذا الافتراض من فرقة البحث ضرورة العمق في خصائص البنية التنظيمية وعلاقتها بالأساليب الفنية للإنتاج، حيث كان الإقتراح المقدم من فريق البحث تقسيم الشركات الصناعية الى مجموعات وفق التقانة (التكنولوجيا) المستخدمة في عملية الإنتاج، حيث تم تقسيم الشركات والمصانع الى ثلاثة مجموعات رئيسية وهي:

- مصانع تستخدم نسق الإنتاج الصغير أو بالقطعة: وضمت هذه المجموعة الشركات الصناعية العاملة في مجال الأجهزة الإلكترونية، وشركات صناعة الملابس، صناعة السفن والطائرات، وهي التي تعتمد على تكنولوجيا بسيطة في الإنتاج.

- مصانع تعتمد نسق الإنتاج الوفير (أو بالوحدة كبيرة الحجم): وضمت هذه المجموعة مكونات أو أجزاء الأجهزة الإلكترونية وفق السياسات المتعارف عليها في السوق، مثل انتاج محركات البنزين، وهذه المصانع تعتمد على تكنولوجيا معقدة مقارنة مع المصانع التي تعتمد نسق الإنتاج بالقطعة.

- مصانع تعتمد نسق المتكرر أو المستمر: وشملت هذه المجموعة الصناعات الكيماوية وتكرير النفط، وهي التي تعتمد على تكنولوجيا معقدة كثيرا.¹⁴⁸

المرحلة الثانية: انطلقت هذه المرحلة من نتائج المرحلة الأولى، حيث رأى فريق البحث أنه من الأحسن إعادة الدراسة التحليلية برؤية جديدة تركز على دراسة الخصائص التنظيمية للمنشآت بعد تصنيفها، وفق مؤشرات النجاح من الأعلى نجاحا الى الأقل نجاحا داخل كل مجموعة من المجموعات الثلاثة التي توصلت إليهم في المرحلة الأولى، وكانت تهدف الدراسة خلال هذه المرحلة الى الإجابة على سؤال رئيسي مفاده: إلى أي مدى يؤثر النمط التقني لنسق الإنتاج في تحديد ملامح البنية التنظيمية؟ وفي تحديد أي أشكال التنظيم أكثر ملائمة لكل نمط من الأنماط الإنتاجية الثلاثة؟ ويستند هذا التساؤل على مقولة أساسية تؤكد على العلاقة الإرتباطية بين ثلاثة متغيرات أساسية وهي: الخصائص التنظيمية، التكنولوجيا، النجاح الإقتصادي للمنشأة الاقتصادية، وذلك من منطلق أن قوة العلاقة بين هذه

¹⁴⁸ اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، ط1، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 1994، ص 119-121

المتغيرات الثلاثة تعكس مدى نجاح الأفكار والمبادئ الإدارية في تحقيق النجاح الاقتصادي للمنشأة.

وقد تم إجراء المسح خلال هذه المرحلة على 100 شركة صناعية موزعة على النحو التالي:

- 35 شركة تتصف بنيتها بالتنظيم الخطي.

- شركتين 02 بتنظيم وظيفي.

- 59 شركة ذات بنية تتصف بالتنظيم الخطي-الوظيفي معا، في حين 04 شركات كانت غير مصنفة.

وقد كشفت نتائج هذه المرحلة عن وجود علاقة مباشرة بين الخصائص التنظيمية السابقة ذكرها والتطور التقني، وكلما ازداد هذا التطور ازداد عدد المستويات الإدارية في الأقسام الإنتاجية ذات الصلة المباشرة بالإنتاج، كما نتائج الدراسة أشارت الى وجود الصلة التي تربط بين تكنولوجيا المصنع والحجم النسبي لجماعته الإدارية، مع زيادة نسبة المديرين والمشرفين الى عدد العاملين، وأشار فريق البحث الى حجم الإدارة يعد مؤشرا جيدا لكبر حجم المنشأة أكثر من الأخذ بحجم العمالة التنظيمية ذاتها.¹⁴⁹

اما توم بيرنز وجورج ستالكر فقاما بدراسة كشفية للممارسات الإدارية في 20 شركة صناعية بريطانية تعمل في مجالات صناعية متباينة شملت صناعة الحرير، وصناعة أجزاء وقطع غيار أجهزة الكترونية، وشملت العينة 08 شركات تعمل بهذا المجال، وشركات صناعية حديثة العهد ترتبط في إنتاجها بصناعة الالكترونيات،

¹⁴⁹ المرجع نفسه، ص 122-123

واستخدم الباحثان أسلوب المقابلة مع الشخصيات البارزة عبر المستويات الإدارية التنظيمية الهيراركية للشركات في عينتهما، حيث لم يستخدم في دراستهما في جمع البيانات وتحليلها على أي وسائل قياس أو مقاييس معينة، ولقد مرت دراستهما بمرحلتين، أولهما كانت تهدف الى التعرف على درجة العلاقة التي يرتبط بها نمط الممارسات الإدارية داخل تنظيم الشركة الصناعية، مع العوامل التي تتصف بها البيئة الخارجية وبالضبط عاملين وهما: الأساليب الفنية العلمية، والأسواق المفتوحة للشركات الصناعية وفق مجال النشاط الذي تقوم به، وقد توصلت الى وجود أنماط متباينة من الممارسات الإدارية من مجال صناعي لآخر، تبعا لتباين خصائص البيئة الخارجية، أما في المرحلة الثانية فقد ركزت الدراسة على عدد من الأبعاد البنائية مثل توصيف الدور وفقا للقواعد الرسمية، ونطاق الاشراف، ومستويات صنع القرار داخل المستويات الهيراركية التنظيمية، والأساليب والإجراءات الرسمية التي تتصف بها البنية التنظيمية، ومدى تأثر تلك الأبعاد البنائية بالحالة التي تكون عليها البنية الخارجية من استقرار أو تغير أو ثبات ودينامية، وقد الى النتائج التالية:

- كلما كانت البيئة الخارجية أكثر إستقرارا، تكون البيئة التنظيمية أكثر إعتمادا على القواعد الرسمية الفاعلة والروتينية في الأداء، كما يكون نطاق الإشراف محدد، ويتم وضع واتخاذ القرارات في المستويات الإدارية العليا، وهذا الشكل من التنظيمات أطلقا عليه مصطلح التنظيم الآلي.

- كلما كانت البيئة الخارجية اكثر دينامية، يقل الإهتمام بالأساليب والإجراءات الرسمية، ويتسع نطاق الإشراف، كما يتم صنع القرارات عند معظم المستويات الإدارية التنظيمية الرسمية للتنظيم الرسمي، والتي غالبا ما تكون غير محددة الملامح، وهذا الشكل أطلقا عليه مصطلح التنظيم العضوي.

- التأكد من المعلومات حول الأحداث في البيئة الخارجية، يمثل بعدا هاما يؤثر على المتغيرات التنظيمية.¹⁵⁰

ويميز بيرنز وستالكر بين التنظيم الآلي والتنظيم العضوي، حيث أن التنظيم الآلي أو الميكانيكي يتلاءم مع البيئات المستقرة، وتتميز هذه التنظيمات بكونها معقدة، رسمية، مركزية، التخصص، روتينية الأداء، بإختصار هي التنظيمات التي كرسها المدرسة الكلاسيكية في التنظيم مثل تايلور وفايول وفيبير.

أما التنظيم العضوي يلاءم مع البيئات غير المستقرة او التي تكون فيها تغيرات متكررة، وتتميز بكونها أكثر مرونة، يكون التفاعل فيها عموديا وأفقيا، وتكون الإتصالات بين مختلف العاملين في مختلف المستويات، ويتميز بتخصص قليل في العمل.

فالمغير الموقفي إذن في أعمال بيرنز وستالكر هو البيئة.¹⁵¹

¹⁵⁰ إعتد محمد علام، مرجع سبق ذكره، ص 126-127.

¹⁵¹ حديدان صبرينة، مرجع سبق ذكره، ص 123-124.

احدا عشر/ النموذج الياباني، نظرية Z، وليام أوشي

ولد أوشي عام 1943 بمدينة هاواي بالولايات المتحدة الأمريكية، درس البكالوريوس في الاقتصاد السياسي بكلية ويليامز عام 1965، ودرس ماجستير في تخصص الأعمال في عام 1967 من جامعة ستانفورد، ثم حصل على شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال من جامعة شيكاغو عام 1972.

وقد عمل أوشي كعضو مشارك في مدرسة UCLA Anderson للإدارة، كمل عمل أوشي مستشار السياسة الخاص لعمدة مدينة لوس أنجلوس في سنة 1993، كمل عمل رئيس أركان لرئيس بلدية ريوردان مابين 1993-1995، كما كان أميناً لكلية ويليام، ويمتلك أوشي العديد من المقالات والكتب المتخصصة، وقد تقاعد أوشي مؤخراً في عام 2017 كأستاذ مميز في الإدارة والمنظمات في كلية UCLA Anderson، ولكنه رغم تقاعده إلا أنه مزال مديراً مستقلاً في شركة سمبرا إنزجي، وفي نفس الوقت يعمل أيضاً نائباً للرئيس التنفيذي في جامعة كاليفورنيا، وهو مستقر حالياً مع عائلته في مدينة سانتا مونيكا.¹⁵²

تعتبر نظرية Z للعالم وليام أوشي من النظريات التي قدمت إسهامات مهمة، وهي التي تتحدث عن التجربة اليابانية في المؤسسات، وتقوم على ثلاثة (03) أبعاد رئيسية والمتمثلة في: الثقة، المهارة والمودة.

وترتكز نظرية Z على مجموعة من الأسس والخصائص التي تمثل خصائص المؤسسة اليابانية والمتمثلة فيما يلي:

- التوظيف الدائم أو كما يطلق عليه التوظيف مدى الحياة.

- البطء في القيام بعمليات الترقية والتقييم.

¹⁵² بلخيري مراد، شناف خديجة، المرجع في التنظيم الحديث للمؤسسة، ط1، دار الباحث، برج بوعريش، 2019، ص 121-122

- عدم التخصص في المؤسسات.
- الإعتماد على الرقابة الذاتية.
- المشاركة الجماعية في عملية صنع واتخاذ القرارات، مما يجعل هناك سرعة ودقة في تنفيذها.
- المسؤولية الجماعية في المؤسسات.
- النظرة الشمولية للإهتمام بالعاملين في المؤسسة وخارجها.¹⁵³

اثنا عشر/ نظرية النسق الاجتماعي الفني

¹⁵³ العلمي قواسمية، التكوين ودوره في اداء الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية في شركة مناجم الفوسفات – تبسة، اطروحة دكتوراه في علم اجتماع التنظيم والعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة الوادي، 2024/2023، ص 124-123

ترجع جذور هذا الاتجاه الى الاتجاه البنائي الوظيفي، ولكن اصحابه قاموا باضافة البعد الفني وحاولوا دراسة تأثير انماط التكنولوجيا كمتغير مستقل على الظاهرة التنظيمية، أي التنظيم يصبح بمثابة نسق اجتماعي فني.¹⁵⁴

وقد قام بتطوير هذا الاتجاه معهد تافستوك للعلاقات الانسانية، حيث صاغ مصطلح النسق الاجتماعي الفني لتجنب افتراضات الحتمية التكنولوجية بأن الاسلوب الفني في الواقع العلمي هو المحدد الرئيسي للنظم والعلاقات الاجتماعية، وانه يعتبر المتغير المستقل في التغير الاجتماعي.¹⁵⁵

وتتمثل اهم الفرضيات الاساسية لنظرية النسق الاجتماعي الفني في مايلي:

- الفرد لا يعيش فيعالم اجتماعي تقني داخل التنظيم الرسمي فقط، بل وخارجه حيث العالم الاجتماعي، لذلك يجب ان يوجد توازن مناسب بين البئتين بما يحقق للفرد الاحساس بالرضا والضبط.

- انجاز المهمة الاساسية للتنظيم والتي يجب ان تصمم من اجلها المكونات الفنية الاجتماعية للنسق الكلي أي التنظيم.

- يقوم النسق الاجتماعي الفني على دور الجماعات المستقلة نسبيا في الاداء الكلي للمهمة الاساسية للتنظيم باقل قدر من التداخل بين اداء افراد المجموعة الذين يجمعهم حيزا مكانيا معيناً سواء على مستوى الادارة او في موقع الانتاج بين العمال.

- تشبيه التنظيمات بالكائنات العضوية.¹⁵⁶

¹⁵⁴ ليليا بن صويلح، مدخل لعلم اجتماع التنظيم والعمل، مطبوعة موجهة لطلبة الماستر تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 08 ماي 1954 قالمة، 2015\2016، ص 85

¹⁵⁵ طلعت ابراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص 112

¹⁵⁶ اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، ط1، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 1994، ص 117-118

سنحاول هنا ان نتحدث عن التجارب التي قاما بها كل من فريدريك إمري و إريك لانسداون تريست والتي تعبر عن إسهامات معهد تافستوك في دراسة التنظيم، حيث قامت فرقة البحث بإجراء تجربة حول عمل مناجم الفحم ببريطانيا. حيث حدث أن أدخلت آلات جديدة للعمل في المناجم، وهي الآلات التي كان من المفترض على الأقل نظريا أن تؤدي إلى الزيادة في الانتاج، إلا أن النتيجة كانت أنه انخفض بشكل واضح وملمس، ضمن فريق عمل من عمال المناجم، ولأجل فهم مثل هذه النتيجة غير المتوقعة قام الباحثان بإجراء ملاحظات حول طريقة عمل فريقي العمل اللذين كان العمل لديهما منظما بطريقتين مختلفتين تماما:

- المجموعة الأولى: كان نظم العمل فيها على النمط التaylorي حيث تميزت بتأدية مهام روتينية بسيطة، الكثير من الصراعات بين أعضائها، التغيب عن العمل، التخصص الشديد في العمل، حوافز مادية فردية، ثم إن العمال كانوا يعبرون عن عدم الرضا، فكانت هناك عدة نزاعات بينهم وبين أعوان التحكم.

- المجموعة الثانية: والتي كان تحت تصرفها ذات وسائل العمل التي توجد لدى المجموعة الأولى، ولكن كانت طريقة تنظيم العمل عندها مختلفة تماما، فقد كانت قائمة على أساس إثراء العمل، أي غياب التخصص الشديد في العمل مثلما كانت عليه الحال في المجموعة الأولى، حيث كان للعمال نظرة أكثر شمولاً حول العملية الإنتاجية، زيادة على أن فريق العمل كان يحظى بالتشجيع، ويعتمد الطريقة الجماعية في العمل من خلال تحديد الأهداف التي كان يجب عليه تحقيقها، وكان يبدو بأن الأبعاد المتعلقة بعمل الفريق هي التي كانت تمارس التأثير الإيجابي على العمال أي التعاون بين أعضاء الفريق أو جماعة العمل.

وعليه وأمام الاختلال الوظيفي الحاصل ضمن أعضاء المجموعة الأولى، اقترح فريق الباحثين تعميم إعادة تنظيم العمل، وكان على كل فريق عمل انجاز المهام الضرورية لتحقيق أهداف العملية الإنتاجية، بالمقابل كانت هناك علاوة إجمالية على الانتاج توزع على العمال عند انجاز كافة الأعمال الخاصة بدورة الانتاج، وكانت هذه أولى التجارب حول العمل في جماعات شبه مستقلة، أي بناء نموذج للتنظيم يكون أكثر تضامنا، مع استقلالية ذاتية، المشاركة، تقاسم المسؤولية، وعمل أكثر ثراء لأجل رفع درجة الدافعية عند العمال، فبالنسبة لهذين الباحثين ومجموعة تافستوك يحتاج العمال إلى اعتماد العمل في جماعات من أجل حث وتحفيز القدرة لديهم على حل المشكلات وإثراء رصيدهم من الإجابات والحلول، زيادة على حاجتهم إلى إثراء العمل وتنويع كفاءاتهم، بدلا من التخصص الشديد في العمل.¹⁵⁷

لقد كانت هذه التجربة بمثابة ميلاد المدرسة السوسيو تقنية، التي تقوم على الأسس التالية:

- اعتبار المؤسسة نسقا مفتوحا يتألف أساسا من نسقين أحدهما اجتماعي، والآخر تقني.

- القدرة على الضبط الذاتي، المراقبة، وإعادة التنظيم الذاتي للجماعات الصغيرة.

كما سلطا الضوء على ظاهرتين عند تحليلهما للعوامل التي تؤثر على المؤسسة وهما:

- التغيرات التي تحدث في البيئة تفرض تطور المنتجات، وتنويع المخرجات بدون إجراء تغيير هيكلي مرتبط بمرونة جهاز الانتاج التقني.

¹⁵⁷ سيساوي فضيلة، محاضرات في التنظيم الحديث للمؤسسة، لطلبة سنة أولى ماستر علم اجتماع التنظيم والعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة جيجل، 2013/2014، ص 96

- درجة تنوع المدخلات التي يمكن أن تتحملها المؤسسة بدون إحداث تغيير تنظيمي يتعلق بالتكنولوجيا المستعملة.

وبعد قيام فريق البحث من معهد تافستوك بتلك التجارب والأبحاث في مناجم الكربون البريطانية، تم إستخلاص 03 مبادئ أساسية وهي:

- التأكيد على ان النموذج البيروقراطي الممركز لا يمنح بذاته أي نجاعة، حتى في حالة البرامج التحديثية وان العمل في مناجم الفحم غير منتج.

- لا يمكن الفصل بين النسق الرسمي والنسق غير الرسمي، نتيجة ترابطهما وتداخلهما.

- لكي يصبح التنظيم ناجحا ومرضيا لدى أعضائه يشترط ان يماثل نظاما ذاتي الانضباط، أي محددًا بانسجامة الداخلي وبقدرته على تحقيق التوازن كلما يتعرض للخطر.

حيث نجد ان النظرية السوسيو تقنية تركز على دراسة تفاعل 04 متغيرات تنظيمية وهي: التكنولوجيا، البيئة، عواطف الأعضاء، الشكل التنظيمي، وقد حاول العديد من علماء هذه النظرية دراسة العلاقة بين التكنولوجيا كمتغير مستقل والعلاقات الاجتماعية كمتغير تابع، حيث صاغ معهد تافستوك مصطلح النسق الاجتماعي الفني، لتجنب افتراضات الحتمية التكنولوجية بأن الأسلوب الفني في الواقع العملي هو المحدد الرئيسي للنظم والعلاقات الاجتماعية، وأنه يعد المتغير المستقل في التغير الاجتماعي.

وقد قام تريست بتوضيح خصائص المدرسة السوسيو تقنية كمايلي:

- التفاؤل المتصل والمتبادل.

- الانسان يكمل الآلة.
- العامل مورد يجب تنميته
- رقابة داخلية، ونمط تشاركي.
- التعاون الجماعي، والتجديد.¹⁵⁸

¹⁵⁸ بلخيرى مراد، شفاف خديجة، مرجع سبق ذكره، ص 99-106.

قائمة المراجع:

1. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
2. (Henri A) et Autres, Les nouvelles approches de sociologie des organisations, édition seuile, Paris, 1996 .
3. اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، ط1، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 1994.
4. اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، ط1، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 1994.
5. اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، ط1، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 1994.
6. اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، ط1، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 1994.
7. العلمي قواسمية، التكوين ودوره في اداء الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية في شركة مناجم الفوسفات - تبسة-، اطروحة دكتوراه في علم اجتماع التنظيم والعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة الوادي، 2024/2023.
8. القانون رقم 88-14 المؤرخ في 3 ماي 1988 المعدل والمتمم للأمر رقم 75-58 المؤرخ في 26 سبتمبر 1975 والمتضمن القانون المدني، الجريدة الرسمية عدد 18، الصادر في 4 ماي 1988.
9. بلخيري مراد، شناف خديجة، المرجع في التنظيم الحديث للمؤسسة، ط1، دار الباحث، برج بوعرييج، 2019.
10. بلخيري مراد، شناف خديجة، المرجع في التنظيم الحديث للمؤسسة، ط1، دار الباحث، برج بوعرييج، 2019.

11. بلخيري مراد، شناف خديجة، المرجع في التنظيم الحديث للمؤسسة، ط1، دار الباحث، برج بوعرييج، 2019.
12. بلقاسم سلاطنية، العلاقات الإنسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 05، 01 ديسمبر 2013، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
13. بلقاسم سلاطنية، العلاقات الإنسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 05، 01 ديسمبر 2013، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
14. حديدان صبرينة، المدخل الى نظريات التنظيم للطلبة الجامعيين، سلسلة المداخل الكتيب الاول، البدر الساطع للطباعة والنشر، د.س.
15. حديدان صبرينة، المدخل الى نظريات التنظيم للطلبة الجامعيين، سلسلة المداخل الكتيب الاول، البدر الساطع للطباعة والنشر، د.س. .
16. حديدان صبرينة، المدخل الى نظريات التنظيم للطلبة الجامعيين، سلسلة المداخل الكتيب الاول، البدر الساطع للطباعة والنشر، د.س.
17. حديدان صبرينة، المدخل الى نظريات التنظيم للطلبة الجامعيين، سلسلة المداخل الكتيب الاول، البدر الساطع للطباعة والنشر، د.س.
18. حسن محمد سعيد حسن ابو كوكب، دور الهياكل التنظيمية الادارية في تطوير اداء الاجهزة الامنية، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة، 2014.
19. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004
20. حميد شاوش، مدخل الى علم اجتماع المنظمات، الامل للنشر والتوزيع، د.س.
21. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط4، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
22. رشيدة مسعودي ، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة ليسانس كل الشعب لمقياس اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير. جامعة الجزائر 03، 2021/2020.

23. رضا نعيجة، التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع التنظيم والعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2012/2011.
24. رضا نعيجة، التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع التنظيم والعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2012/2011.
25. سناء خضر يوسف، تشخيص الهيكل التنظيمي في المؤسسة التعليمية العراقية، مجلة تثمين الرافدين، المجلد 24، العدد 110.
26. سنان غالب المرهضي، نظرية المنظمة، ط1، جامعة العلوم والتكنولوجيا للكتاب الجامعي، صنعاء، اليمن، 2013.
27. سيناوي فضيلة، محاضرات في التنظيم الحديث للمؤسسة، لطلبة سنة أولى ماستر علم اجتماع التنظيم والعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة جيجل، 2014/2013.
28. سيناوي فضيلة، محاضرات في التنظيم الحديث للمؤسسة، لطلبة سنة أولى ماستر علم اجتماع التنظيم والعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة جيجل، 2014/2013.
29. سيناوي فضيلة، محاضرات في التنظيم الحديث للمؤسسة، لطلبة سنة أولى ماستر علم اجتماع التنظيم والعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة جيجل، 2014/2013.
30. صالح بن نوار، الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المدربين والمشرفين، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، 2005/2004.
31. طلال بن عايد الأحمد، التنظيم في المنظمات الصحية، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2011.
32. طلعت ابراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
33. طلعت ابراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.

34. طويل أسيا، مطبوعة بعنوان محاضرات في مقياس علم اجتماع المنظمات، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة علي لونيبي - البليدة 2، 2022/2021.
35. عبد القادر خريش، التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزييه، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الحاج لخضر، باتنة 01، العدد 16، 2007.
36. عبد القادر دربالي، ترجمة الحبيب ثابتي، نظرية المنظمات، ط1، مخبر لابداك، جامعة معسكر، 2019.
37. عبد القادر دربالي، ترجمة الحبيب ثابتي، نظرية المنظمات، ط1، مخبر لابداك، جامعة معسكر، 2019.
38. عبد اللطيف قطيش، الإدارة العامة من النظرية الى التطبيق، ط1، منشورات الحبلي الحقوقية، بيروت، لبنان، 2013.
39. عبد المنعم فهمي سعد، الملامح الحديثة للإدارة التربوية، ط1، الدار الثقافية للنشر، مصر، 2004.
40. علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب، 1995.
41. فوزية زنقوقي، نجمة قرزط، البناء التنظيمي للمؤسسات - مقاربات سوسيولوجية -، دار الايام للنشر والتوزيع، الاردن، 2021.
42. حبيب معمري، التنظيم في النظرية السوسيولوجية، ط1، دار مابعد الحداثة، فاس، 2009.
43. لعربي محمد، تأثير البيئة والاستراتيجية على البناء التنظيمي للمؤسسات، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 06، ماي 2012.
44. ليليا بن صويلح، مدخل لعلم اجتماع التنظيم والعمل، مطبوعة موجهة لطلبة الماستر تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 08 ماي 1954 قالمة، 2016\2015.
45. ليليا بن صويلح، مدخل لعلم اجتماع التنظيم والعمل، مطبوعة موجهة لطلبة الماستر تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 08 ماي 1954 قالمة، 2016\2015.

46. مالكي محمد، أثر الهيكل التنظيمي على المعرفة التشاركية في المنظمات، اطروحة دكتوراه، جامعة احمد دارية، ادرار، الجزائر، 20208/2019
47. محمد ابراهيم عيد، مقدمة في الارشاد النفسي، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 2006.
48. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، در وائل للنشر، عمان، 2008.
49. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
50. محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، دون ناشر، دون بلد، 2014.
51. محمود سليمان العيبان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر، الاردن، 2002.
52. مسعداوي يوسف، أساسيات في ادارة المؤسسات، ط2، دار هومة، الجزائر، 2014
53. معتز عبد القادر عساف، التميز في إدارة الموارد البشرية، موسوعة التميز الإداري - الجزء السابع-، إتحاد المعارف العربية، 2008.