



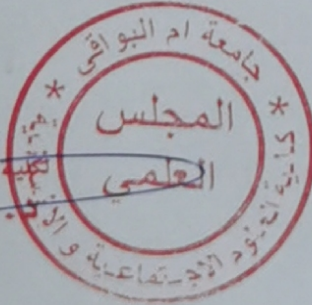
أم البواقي في: 2023/04/30

## مستخرج من محضر اجتماع المجلس العلمي للكلية المنعقد يوم 23 مارس 2023

### الموضوع: المصادقة على مطبوعة بيداغوجية

بناء على محضر اللجنة العلمية لقسم العلوم الاجتماعية والتقارير الإيجابية للخبراء الآتية أسماؤهم: د. صليحة قيدوم (جامعة أم البواقي)، د. كريمة حيواني (جامعة أم البواقي)، د. ناجي ليتيم (جامعة سكيكدة)، حول المطبوعة البيداغوجية بعنوان: "السلوك التنظيمي" موجهة لطلبة السنة أولى ماستر علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية، للدكتور هشام كروش، فقد تم اعتماد المطبوعة كسند بيداغوجي، مع التوصية بوضع نسخة منها على موقع الكلية الإلكتروني.

رئيس المجلس العلمي



رئيس المجلس العلمي

المجلس

العلمي

بن حسين سمير

جامعة أم البواقي

كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية

قسم العلوم الإجتماعية

مطبوعة بيداغوجية بعنوان :

# السلوك التنظيمي

شعبة: علم النفس تخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية.

موجهة لطلبة مستوى : السنة أولى ماستر

السداسي الثاني

من إعداد الأستاذ : د/ كريوش هشام أستاذ محاضر أ- بقسم العلوم الإجتماعية

السنة الدراسية 2022-2023

## فهرس المحتويات :

3	اهداف تدريس مقياس السلوك التنظيمي
4	مفهوم السلوك التنظيمي :
4	السلوك الإنساني :
5	مفهوم السلوك التنظيمي :
7	المنظمة و التنظيم :
18	الدافعية والرضا في العمل :
31	القيم والاتجاهات:
35	الثقافة التنظيمية :
56	الفعالية التنظيمية :
87	الالتزام التنظيمي : career commitment
95	سلوك المواطنة التنظيمية:
97	العدالة التنظيمية :

الأهداف المرتقبة من تدريس المقياس :

أن يتعرف الطالب على محددات سلوك الأفراد داخل  
التنظيمات قصد تفعيله والوقوف على العراقيل من أجل تحاشيها .  
و يصبح بذلك قادرا على دراسة و تفسير و التنبؤ بالسلوك  
الإنساني و الجماعي فى التنظيم ، و تأثير كل أبعاد الفرد و الجماعة و  
المنظمة على كل من الفرد و المنظمة على حد سواء .  
يتعرف الطالب من خلال دراسته لهاته الوحدة أجدية التحكم  
وإدارة سلوك الأفراد داخل التنظيمات.

## السلوك التنظيمى مقياس يدرس فى السداسى الثانى من السنة أولى

ماستر علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية.

## تقديم :

خلال حياة الفرد يكتسب من خلال أسرته و بيئته التي كبر و ترعرع بها مجموعة من الخصائص ، و التي غالبا مع عناصر أخرى تشكل شخصيته ، هذه اشخصية تبحث عن الوجود و تنتقل في مرحلة ما من الحياة إلى الفعل الإنتاجي ، و بذلك يصبح لزاما عليها التفاعل مع الآخرين ، و خاصة وضع ذلك التفاعل في إطار تنظيمي .

خلال هذا المحتوى سوف نحاول وضع الأساسيات التي تساعد الطالب على فهم و تفسير و لم لا التنبؤ بالسلوك الإنساني في التنظيم و المنظمة .

## مفهوم السلوك التنظيمي:

قبل التطرق لمفهوم السلوك التنظيمي ، و يجب علينا أولا التكلم عن مفهوم السلوك الإنساني ، ذلك أن العنصر البشري هو أهم عناصر الإنتاج في المنظمة، وهو الأساس في رفع كفاءة المنظمة وتحقيق أهدافها، ولذلك كان لا بد من التأكيد المستمر على أنّ الإنسان هو المورد الحقيقي والهام في المنظمة، حيث أنّ الموارد الأخرى من أموال ومعدات وآلات ما هي إلا عوامل مساعدة للإنسان، فهو يخطط و ينظم ويستخدم هذه الموارد [محمد عبد الباقي، 2001) ص 5]

## السلوك الإنساني :

هو مجموعة ردود الفعل التي يقوم بها الفرد تجاه أفكاره ، معتقداته ، بيئته ، و مجتمعه ، و هو بذلك شامل لعناصر عديدة هو في تفاعل معها .

و معروف حسب المدارس السلوكية الأولى و الثانية التي حاولت تفسير و حتى علاج السلوك الإنساني ، أن هناك ما يسمى برد فعل لكل فعل ، أو أن هناك استجابة لكل مثير ، و يبقنفقط أن نجد تلك العلاقة الحقيقية بين الإستجابة و المثير ، عند فرد أو جماعة ، كي نتمكن من فهم و تفسير كل العملية التي أدت إلى هذه النتيجة ، ليس هذا فقط بل سوف نتمكن من فهم دينامية الشخصية الإنسانية وتفاعلاتها ، مما يوصلنا إلى تحليل الأخطاء و تعديلها .

كما هو موضح في موضوع المطبوعة التي تهتم بالسلوك التنظيمي ، فإنه في حقيقة الأمر هو عبارة عن سلوك إنساني جماعي داخل تنظيم معين ، أي أنه يتأثر بثلاث عوامل أساسية :

**بنية شخصية الفرد :** إن سلوك الفرد هو العملية التوضيحية الإختيارية الملموسة التي ترجع في الأساس إلى خصائص شخصية الفرد ، و خلفيته المعرفية ، و قدراته ، و ميوله و رغباته ، كما تعكس كذلك تنشأته الإجتماعية و معاشه النفسي ، لذلك يكتسب السلوك قوة تفسيرية و علاجية إرشادية قوية بين نظريات علم النفس الحديث . لذلك فالسلوك الفردي هو قاعدي في تفسير سلوك الفرد في المنظمة . لأنه يعتمد على مبادئ بسيطة وواضحة ، كالبحت عن اللذة و إشباع الحاجات و الهروب من الألم .

**طبيعة و تركيبة الجماعات المحتوية :** تشترك الجماعة في بنية و تركيبة معينة ، مما يخلق بينها نوعا من ترتيب الحاجات ، و تعاون و تبادل في الجهد ، و المصلحة مما يخلق إما اندماجا مع الجماعة و خضوع لكل معاييرها ويمكن أن يرتبط الفرد بالجماعة ويتخذ من سلوك الجماعة نموذجا لسلوكه .

كما يمكنه الخروج عنها في حالتين : أن يخرج بطريقة إيجابية و في هذه الحالة يصبح الفرد متميزا او الأغلب أنه يكون من قادة الجماعة ، أو خروجا سلبيا فيصبح عنصر متطرفا في صراع مع البقية .

و الغالب أن الفرد ينتمي إلى جماعة معينة بغرض تحقيق جملة من الحاجات كذلك كالأمان ، و الإلتناء

....

**طبيعة التنظيم :** لكل تنظيم تاريخ ، و خصائص ، و أهداف معينة ، كما يكون له كذلك مجموعة من اللوائح و القوانين التي تحميه و تجعله متماسكا للوصول إلى هدفه . و من خلال انتماء فرد ما لتنظيم معين فهو يأتي بكل خبراته الإيجابية و السلبية معه لذلك التنظيم ، مما يجعلها في تصارع مع مميزات و قواعد و تقاليد المنظمة ، و ممكن جدا مع ثقافة المنظمة ككل ، لذلك نجد أن هناك تنظيمات معينة تحرص أثناء توظيف موارد بشرية جديدة أن تكون هذه الموارد بأدنى خبرة معينة ، ذلك كي يكون من السهل هذه المنظمة فرض ثقافتها و قيمها و مبادئها على الأفراد ، و بالتالي سرعة التوافق و الإندماج .

#### مفهوم السلوك التنظيمي:

هناك مجموعة كبيرة للتعريف التي حاولت ضبط مفهوم السلوك التنظيمي ، أو السلوك الإنساني في

المنظمات ، نذكر منها :

- السلوك التنظيمي هو الاهتمام بدراسة سلوك العاملين في الوحدات التنظيمية المختلفة واتجاهاتهم وميولهم وأدائهم.

- السلوك التنظيمي هو مجموعة معارف استخدمها المديرون من أجل إنجاز المهام التنظيمية والمحافظة على الموارد البشرية واستثمارها بالطريقة المناسبة.
- السلوك التنظيمي هو العلم الذي يبحث في التأثير الذي يولده الأفراد والجماعات والهيكل التنظيمي على سلوك العاملين حيث إن هذا العلم يستفيد منه المديرون في تفهم سلوك العاملين ومن ثم إدارتهم حتى يزيد من الفعالية التنظيمية • السلوك التنظيمي هو فهم العمليات الإدارية التي تتضمن الأدوار وأنماط السلوك والمهارات الضرورية اللازمة لأداء الإداري الفعال حيث تتمثل بعض المهارات السلوكية في التواصل مع الزملاء والمساعدين والرؤساء، والحصول على المعلومات والمشاركة فيها.
- يرى "سينرلاقي ووالاس" Szilagi & Wallace " أن السلوك التنظيمي هو الاهتمام بدراسة سلوك العاملين بالوحدات التنظيمية المختلفة واتجاهاتهم وميولهم وأدائهم ومشاعرهم وتحركاتهم كما تؤثر البيئة في المنظمات، ويعتقد "موتشل" Mitchell " أن مجال السلوك التنظيمي يغطي جانبين رئيسيين هما:
- - أسباب السلوك الإنساني كأفراد وجماعات، وكيفية استخدام هذه المعلومات لمساعدة الأفراد على أن يصبحوا أكثر إنتاجية ورضا في منظمات العمل.
- «كما يرى "ديفيز" Davis " « أن مصطلح السلوك التنظيمي يطبق بشكل واسع على تفاعل العنصر البشري من خلال جميع أنواع المنظمات مثل الأعمال التجارية، الأعمال الحكومية، المدارس، منظمات الخدمات العامة، وأيضا يحل الأفراد مشاركين بعضهم البعض الأخر في شكل رسمي لتحقيق أهداف معينة ، لذلك هناك تفاعل الأفراد و التقنية و الهيكل التنظيمي «[محمود سلمان العميان، 2004، ص 19]
- يعني مصطلح السلوك التنظيمي العديد من الإجابات من وجهة نظر علماء الإدارة وعلماء السلوك والمديرين، " ولقد حاول أحد العلماء مناقشة الفروق بين السلوك التنظيمي وفروع المعرفة الأخرى المرتبطة به ذلك على النحو التالي " (محمد عفيفي، 2003، ص 30).

و يمكننا الوصول أن السلوك التنظيمي ، هو ذلك العم متعدد التخصصات الذي يجمع كل من الإدارة و علم النفس و علم الاجتماع ، و غيرها من العلوم التي تتوحد في توظيف معارفها لدراسة سلوك الفرد داخل التنظيم ، وتحاول فهمه و تفسيره و التنبؤ به .

المنظمة و التنظيم :

تعريف المنظمة:

تختلف مفاهيم المنظمات باختلاف الزمن الذي جاءت فيه ، و باختلاف الخلفية و الاتجاه الذي يتبناه الباحث عند تطرقه لمفهوم المنظمة و عليه سوف نحاول التعريف بالمنظمات تبعا لتناولات و اتجاهات مختلفة . مما لا يعني أنها تعني أيضا أنها :

- شيء أو تصميم تجريدي ( كالمنظمات الإدارية )

- شيء أو تصميم حي ( كالنقابات و تنظيمات العمل )

(Bateman and Snell 2002p36)

يعرف كريستيان ألكوف و فريديريك ألد (2004) (Frédérique Christiane Alcouffe et)

Allard) المنظمة بأنها وجود اجتماعي طور من قبل الأفراد لتحقيق أشياء لا يمكن تحقيقها بغير ذلك ، وهي تأخذ أفرادا متنوعين ومعرفة ومواد أولية ، ثم تضعهم في هيكل ونظام يعبر عن وحدة متكاملة. وهي دراسة سلوك الأفراد داخل بيئة معينة ، أو هي دراسة الإطار الذي يمارس فيه الأفراد نظامهم وتتركز على تحقيق هدف معين (Waliser.B1977p88).

يعرف "شين" (1980) "المنظمة بأنها عبارة عن تنسيق عقلاني لنشاط يقوم به عديد من الأشخاص لتحقيق أهداف مشتركة و محددة سلفا ، و ذلك بواسطة نظام لتقسيم العمل وهيكل السلطة "وأضاف شين في تعريفه للمنظمة ضرورة الأخذ بعين الاعتبار عناصر ديناميكية جديدة تراعي دوافع الأفراد ونشاط الجماعات والعلاقات الموجودة بين مختلف الجماعات والأفراد بالإضافة إلى مراعاة تأثير المحيط الخارجي في نشاط المنظمة (جابر عوض سيد أبو الحسن عبد الموجود 2003.ص.57) .

و يعبر عنها ناصر دادبي عبدون بأنها كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل مالياً، في إطار قانوني و اجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج، أو تبادل السلع و الخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، أو القيام بكليهما معاً (إنتاج + تبادل)، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، و هذا ضمن شروط اقتصادية

تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزماني الذي يوجد فيه، و تبعاً لحجم و نوع نشاطه " (ناصر دادى  
عبدون، ص 11) .

ومن جهة أخرى يمكن تجميع بعض التعريفات حسب المدارس :

- **المدرسة التقليدية :** عرفت المدرسة التقليدية المنظمة على أنها "التكوين أو البناء الهيكلي" الذي ينشأ  
في الأساس عن تحديد العمل وتجميعه وتقسيمه وتعيين السلطات والمسؤوليات وإنشاء وتأسيس العلاقات بين  
الأجزاء المكونة للمنظمة. (DaftvR.L.p45)

- **مدرسة العلاقات الإنسانية و(السلوكية) :** وعرفت مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية المنظمة  
بوصفها مجموعة من الأفراد ينشطون من أجل تحقيق هدف أو أهداف ملموسة و مشتركة.(أحمد ماهر  
2005.ص.118)

- **منظور علم الاجتماع:** و للتفريق بين المنظمة و المؤسسة حاول ماك غايغر و بيج في  
كتابهما "المجتمع" التمييز بينهما فأوردا أن المؤسسة هي الإجراءات و الأحكام المثبتة و المستقرة التي تميز و  
تحدد نشاط الجماعة ، بينما الجماعة التي تستعين بهذه الإجراءات و الأحكام التي تنظم و تسير أعمالها و  
شؤونها هي المنظمة...و الشخص عندئذ ينتمي إلى المنظمة و لا يمكن أن نقول أنه ينتمي إلى المؤسسة  
لأنها فقط تتكون من مجرد مجموعة من الأحكام و إجراءات السلوك و التصرف أما المنظمة فهي أشمل و  
أكثر احتواء .

( Malarewicz.JA p25)

- **المنظور الاقتصادي:**

يستخدم المصطلح "المنظمة " لوصف عملية التنظيم حيث أن الاستعمال الشائع هو وضع بعض  
النظام في مخزون من الموارد المختلفة لجعلها وسيلة أو أداة من أجل خدمة الرغبة لتحقيق مشروع.

أما فرانسو بيبير فيعتبرها : "شكل للإنتاج بواسطة دمج أسعار مختلف عناصر الإنتاج المقدمة من  
طرف عمال متخصصين لمالك المؤسسة بهدف بيع سلعة أو خدمة في السوق من أجل الحصول على عائد  
نقدي ينتج عن الفرق بين سلسلتي أسعار التكلفة و البيع " و يعرفها أيضا " هي منظمة تجمع أشخاص ذوي  
كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال والقدرات من أجل إنتاج سلعة ما و التي يمكن أن تباع بسعر أعلى  
من تكلفتها"( Phillipe1985p85)

ركز المفهوم الاقتصادي في تفسير المنظمة على أنها وحدة اقتصادية للإنتاج غير أن هذا المفهوم صار غير كاف لتوضيح طبيعتها المعقدة، فهي عبارة عن أداة لإنتاج السلع و الخدمات حيث تضيف على المواد الخام في الطبيعة قيمة استعمال أو منفعة بهدف تلبية متطلبات الزبائن الذي يتعين عليهم صرف منتجاتهم لكي يعاودوا نشاطاتهم من جديد و بذلك ضمان البقاء في السوق وتحقيق الربح، ثم أضيف لهذا المفهوم الاقتصادي، مفهوم اخر اجتماعي يمثل دورها في ضمان مناصب الشغل و إرساء أو بناء أسس و قواعد للتنمية والتكوين والتدريب في البلد.

### التيار النسقي، أو ما يعرف بمدرسة النظم الحديثة :

التي شخصت المنظمة علي أنها عبارة عن نظام (نسق System) وما أجزؤها إلا وحدات اجتماعية مقصودة لتحقيق أهداف معينة ( أميمه الدهان ص 28) تبرز هذه النظرة نوعا من التباين في المنطلقات والأفكار لكنها تركز علي مفهوم النظام المتكامل معتبرة المنظمة كيان منظم ومركب يجمع ويربط بين مكوناته التي تشكل في مجموعها تركيبا كليا موحدًا. وهو وحدة تتكون من أجزاء ذات علاقات اعتمادية متبادلة، ويتضمن في الأساس مفاهيم الاعتماد المتبادل، والتعاون، والكلية أو الشمولية ( Ludwig Von Bertalanffy 1972 p407-426).

و هي بذلك كائن ذو شخصية جماعية إنسانية موحدة لها مظهرها المزوج، مظهر للتنظيم الداخلي و مظهر للشكل الخارجي المميز لها، ما يؤدي لإكساب المنظمة للشخصية بالنسبة لغير المنخرطين فيها، ما يمكنها من الدخول في علاقات واقعية أو قانونية خارج نطاقها وتصبح بذلك كتلة مشيدة هندسيا يلعب فيها الأفراد أدوارهم ويكتسبون قيمة جديدة بحكم تمركزهم في كيان يسيطر على الأجزاء التي اندمجت فيه. و بذلك تتجاوز المنظمة مرحلة العلاقة بين الأجزاء إلى مرحلة العلاقة بينها وبين الغير.

(Fremont E. Kast and James E. Rosenzweig p 447-465)

والمنظمة بشكل عام تجمّع لأفراد يعملون مع بعضهم في إطار تقسيم واضح للعمل لإنجاز أهداف محدّدة ويتّخذ طابع الاستمرارية. وتحدّد الأدوار والمهام والعلاقات في المنظمة ككائن اجتماعي بحيث يستطيع كلّ فرد أو مجموعة أو وحدة إدارية العمل مع الآخرين لإنجاز أهدافها التي هي جزء من الأهداف الشاملة للكيان الاجتماعي. ( Céline Lafontaine 2004 p86 )

### أنواع المنظمات:

توجد بعض المؤشرات التي ساهمت في تحقيق تقسيمات معينة للمنظمات حسبها ، و عليه تنوعت المنظمات واختلفت حسب كل مؤشر (محمد قاسم القريوتي 2003،ص ص 112-121) .

### **حسب نوع الملكية :**

**\* المنظمات العامة:**

تعود ملكيتها للدولة ،وفي حالة ملكية مشتركة تخضع إلى تسيير و توجيه الدولة لخدمة المواطنين ،فتقدم سلع أو خدمات ،وتكون أسعارها عادة أقل من أسعار منظمات القطاع الخاص في مثل هذه الخدمة أو السلع.

**\*منظمات الخاصة:**

تكون ملكيتها بيد القطاع الخاص ،وتعود مداخيلها لأصحابها القائمين عليها،رغم استقادة الدولة من خلال الاستثمار واستغلال الموارد البشرية و الحركية المالية ،وتشمل كافة النشاطات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والعلمية التي يسمح بها قانون الدولة.

### **حسب نوع النشاط:**

**المنظمات الإستخراجية:** يتركز نشاطها في استخراج الثروات الطبيعية مهما كان مصدرها،سواء المناجم مثل منظمات التعدين ،الفحم الحجري ،المحجرات ،المعادن و البترول... ،أو كالمنظمات الفلاحية التي تعنى باستخراج الثروة الحيوانية كالأسمك ،اللحوم ،الجلود و الأصواف، أو منظمات استخراج الثروة النباتية كالأخشاب ،القطن ،الحبوب ،الخضروات والفواكه...الخ.

**المنظمات الصناعية:** وهي التي تطبق العمليات الصناعية الإنتاجية لتحويل المواد الأولية المستخرجة ، إلى مواد و سلع ذات طبيعة صناعية ،لزيادة نفعها وفعاليتها أو تخزينها ،وغالبا ما تصنف هذه المنظمات حسب تخصصها إلى : الصناعات التحويلية ، الصناعات التجميعية أو التركيبية ، صناعة البناء والتشييد.

**المنظمات التجارية :** و هي المنظمات لتي تعنى بعملية توصيل و تسويق السلع المصنعة أو المنتجة أو المستخرجة حسب طلب المستهلك.

**المنظمات الخدمية :** تقدم خدمات تحصل بموجبها على إيرادات مالية لقاء تلك الخدمات المقدمة للزبون.

**المنظمات التطوعية و الخيرية :** وهي منظمات تقدم نشاطات أو أعمال تطوعية خيرية دون الاهتمام بالربح و الخسارة ، تجمع تكاليفها من جراء إعانات الدولة ، أو المؤسسات الخاصة و تسعى إلى تقديم الخدمات بالمجان (عمر وصفي عقيل 2003. ص 07-11) .

**حسب البناء القانوني:**

**المنظمة الرسمية :** وهي المنظمة التي تنشأ قوانين رسمية و قرارات واضحة ، تسير وفقها و تضمن حقوق وواجبات كل طرف في النظام.

**المنظمات غير الرسمية :** تنشأ وفقا لبيئة معينة و سلوك وتصرفات الأفراد الذين يجمعهم رابط مشترك سواء داخل المنظمة الرسمية في حد ذاتها أو روابط أخرى كالحقوق و الميول.

(علي محمد عبد الوهاب 2003، ص 124)

و تتكلم مختلف نظريات التنظيم على أن هذين النوعين بالذات يجب أن تسير المنظمة وفقهما حيث أن وجودهما معا يضمن حقوق و واجبات كل طرف مما يمكن من تسيير الضغوط و رفع مستوى الدافعية و الشعور بالانتماء....مما يعزز من بقاء المنظمة.

كما نشير إلى وجود تصنيفات أخرى متنوعة للمنظمات ، مثل:

**تصنيف تالكوت بارسونز للمنظمات :** على أساس نوع الوظيفة التي تقوم بها المنظمة حيث حدد:

- **المنظمة الاقتصادية:**هي التي تقوم بنشاطات اقتصادية للمجتمع كالتجارة و التسويق...  
- **المنظمة السياسية :** هذا النوع يقدم ما يسمى بالنضال و التفكير في التوجهات العامة للمجتمع و محاولة خدمته .

- **المنظمة التكاملية :** وهو المسؤول عن تهيئة جو التعاون بين المنظمات وحل الصراع بينها.  
- **المنظمة الحافظة ، الثقافية أو الاجتماعية :** هي المنظمات الدينية والتعليمية والثقافية التي عن طريقها يمكن المحافظة على الجنس البشري والمسئولة عن عمليات التنشئة الاجتماعية و هي الأدوار الأخرى التي تقوم بها منظمات خدماتية خيرية خاصة كالمسرح المسجد المدرسة.

**حسب حجم المنظمة:**

حسب العدد الإجمالي الكلي للعاملين في المنظمة ، و حسب حجم الهيكل التنظيمي للمنظمة وتحدد من خلال تفاعلات العلاقات التبادلية ، ووفقا لهذه المؤشرات فإن المنظمة تقسم إلى: منظمة صغيرة الحجم ، منظمة متوسطة الحجم و منظمة كبيرة الحجم مما يعتبر نمو المنظمة وحركتها و حياتها ( R Daft. 2001 pp125.132).

#### حسب التعقيد:

حيث تضطر المنظمات كلما زادت درجة تعقيدها إلى تفويض السلطة و عدم استعمال المركزية في اتخاذ القرار ، كما أن ذلك مرتبط كذلك بنوع النشاط ، فبظهور الشركات المختلطة أو المتعددة الجنسيات و تنوع أنشطتها زادت اللامركزية في التسيير لتسهيل المهام و البقاء حية .

#### أهداف المنظمات :

تسعى المنظمات على اختلاف أصحابها وطبيعة نشاطها و البيئة المتواجدة بها إلى تحقيق عدة أهداف ، هذه الأخيرة التي هي عبارة عن حاجاتها أو حاجات أفرادها و حتى حاجات المجتمع ، لأن وجودها مرتبط بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بمدى تحقيق هذه الحاجات ، و من ثم يمكن تلخيص أهداف المنظمات على شكل:

#### الأهداف الاقتصادية:

- تحقيق الربح مما يضمن لها المنافسة و تحقيق العائد و بالتالي النمو و التطور .
- خدمة المجتمع و تحقيق حاجاته.
- ضمان النشاط و الدخل لجميع الأفراد من خلال ضمان التوظيف.
- ضمان التدريب و تنمية المهارات و زيادة العائد بالتكوين ....

#### الأهداف الاجتماعية:

- ضمان مستوى أدنى لأجور العمال قانونا.
- تحسين مستوى معيشة العمال و خدمتهم.
- توفير التأمينات الصحية .....
- و نزيد التعليم للجمع في ما يتعلق بالمجتمعات التي تشجع مجانية التعليم.

زهير ثابت (2001.ص 125)

## الأهداف الثقافية والرياضية:

خدمة المجتمع و التركيز على القيم الثقافية و المعتقدات و التاريخ في بناء المنظمات و ضمان مناخ تنظيمي مناسب للعطاء و الإبداع( علي عبد الهادي مسلم 2008، ص 168).

## الأهداف التكنولوجية:

- البحث والتنمية : من خلال تطوير مراكز بحث خاصة بالمنظمات في حد ذاتها أو بالتعاون مع هيئات خاصة كتدعيم الجامعات و مراكز البحث بالتمويل أو بإعانة المتكويين على تنمية المهارات و الاستفادة من الخبرة و هذا ما تركز عليه أنظمة التكوين الحديثة من خلال الانفتاح على الاستثمار في المورد البشري.  
- التطوير التكنولوجي و تحسين أداء الأفراد و العمال من خلال تطوير التكنولوجيا و جعلها أكثر راحة و أداء و تخصص بعض المنظمات في مجالات دقيقة في التكنولوجيا.

كما أن تعدد أهداف المنظمة المعاصرة ، ينشأ عنه صراع بين الأهداف المختلفة الساعية لتحقيقها في فترة زمنية معينة ،ويلجأ عادة المديرين إلى إتباع وسائل متعددة مثل المفاوضات واستخدام مفهوم الرضي أو حد الإشباع بمستوى معين من تحقيق الهدف ،عوضاً من تحقيق الحد الأقصى منه ،والاهتمام بالتتابع عبر مراحل زمنية في تحقيق الأهداف وكذلك تحديد الأهمية النسبية لها والتدرج حسب الأولوية ( علي محمد عبد الوهاب ، 2003 ص 135 ) .

و هناك من الباحثين من صنف أهداف المنظمة حسب مستوياتها :

## أهداف المنظمة حسب مستوياتها :

- **المستوى التنظيمي** : هو في قاعدة هرم الأهداف التي تسعى إليها المنظمة،حيث يهدف إلى الحفاظ على السير العادي للنظام في حدود مختلف المتغيرات المحيطة.

- **المستوى التكتيكي** : هو يحقق للمنظمة التحكم في المتغيرات المؤثرة وذلك بقيامه بالإجراءات التصحيحية في حالة وجود انحرافات في سير المنظمة مقارنة بالأهداف المسطرة.

- **المستوى الإستراتيجي** : يحدد الاتجاهات العامة للمنظمة باعتبار أنه يقع في قمة هرم المنظمة ، حيث يتم تحديد الأهداف طويلة الأجل و يبين للمستوى التكتيكي التوجهات اللازمة فيما يخص مميزات العمل

لتحقيق الأهداف .(Berrah.L2002، p130)

تحاول المنظمات إشباع حاجاتها من خلال تحويلها إلى أهداف ،و كي تصل إلى تحقيق هذه الأهداف تقوم بنشاطات ووظائف تتنوع وفق مجموعة من المعايير كنوع الخدمات و الإمكانيات...الخ ،و سوف نحاول في هذا العنصر عرض مختلف الوظائف التي من الممكن تواجدها ضمن إطار أي منظمة.

### **وظائف المنظمة:**

ترتبط وظائف المنظمة ارتباطا مباشرا بأهدافها التي أنشئت من أجلها ،ومن الوظائف الشائعة ما يلي:

### **وظيفة الإنتاج:**

تعتبر وظيفة أساسية للمنظمات إنتاجية كانت أو خدمية ،فهي وظيفة تحتاج للمزيد من المال والأفراد ،ذلك أن الإنتاج بحد ذاته له وظائف إلى جانب تقديم السلع والخدمات كون المنظمة تسعى إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته ،وتطوير طرق وأساليب ،وتخفيض تكاليفه ،وتحديد مواصفاته وترتيب مراحلها والرقابة عليه .

### **وظيفة التسويق:**

إن مفهوم الحديث للتسويق يأخذ مصلحة المجتمع في الاعتبار إلى جانب مصلحة المستهلك إذ يفترض أن أهداف المنظمة إشباع حاجات المستهلك وتحقيق رفاهية المجتمع وتحسين جودة الحياة. كما أن للتسويق وظائف أخرى مثل : تخطيط السلعة وتطويرها وتسعيرها ،وتنظيمها وتدريبها ،وإجراء البحوث والدراسات التسويقية ،والرقابة على أنشطة التسويق. (خالد عبد الرحمن الهيتمي ،2003. ص 73)

### **وظيفة الأفراد (الموارد البشرية):**

وتعني دراسة السياسات المتعلقة باختيار وتوجيه وتدريب العاملين ،والعمل على تنظيم القوى العاملة ،وزيادة ثقتها بعدالة التنظيم ،وتحقيق الاستفادة منها بأعلى كفاءة ممكنة ،ولوظيفة الأفراد مسؤوليات منها تهيئة القوى العاملة وتطويرها ومكافأتها وأخيرا صيانتها.

### **الوظيفة المالية:**

وهي وظيفة تدبير المال الذي سبق وأن حددته الإدارة المالية ، والقيام بكافة النشاطات المالية المتنوعة كالتحليل المالي ، وإعداد التقارير المالية ، وإعداد الموازنات التقديرية ، والهدف من وراء ذلك تحقيق وتعظيم الأرباح ، وتوفير السيولة وتنظيم ثروة الملاك

( R.L Daft 2000 p175)

نخلص إلى القول أن تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها أي منظمة يستدعي قيام المنظمة بمجموعة الأنشطة كالنشاط الفني، النشاط التجاري، النشاط المالي، النشاط المحاسبي، النشاط الأمني، النشاط الإداري...، وهذه النشاطات مجتمعة تؤدي إلى وجود وظائف محددة للمنظمة هي : وظيفة التمويل ووظيفة الإنتاج ووظيفة التسويق ووظيفة التنسيق (الأنظمة الفرعية للمنظمة) ،وبغض النظر عن نوع المنظمة أو حجمها أو دورها و مهامها و الهدف الذي جاءت لتحقيقه فهي تقوم بهذه الوظائف كلها ،و في ما يخص وظيفة التنسيق فلم تعد تتعلق فقط بداخل المنظمة بل صارت المنظمات في شكلها الحديث خاصة مع مجيء نظرية النظم تتم مع المحيط الخارجي كذلك ،فأهداف المنظمات غالبا ما تأتي من حاجات المحيط الخارجي سواء كانت حاجات واقعية أو مستقبلية ،لذلك فالمنظمة مطالبة بتحيين معلوماتها و قدراتها و أهدافها دوما من أجل الحفاظ على حياتها.

### مكونات المنظمة:

تجدر الإشارة إلى أن الباحثين و الدارسين قد نوعوا في مكونات المنظمة بتنوع مهمتها و عملياتها و غاياتها ،و لكن الباحث يواصل في التوجه نفسه المعتمد في البحث و هو التوجه النسقي (النظمي) ،و عليه فإن مكونات المنظمة على هذا الأساس هي :

### الأهداف:

و هي تلك النتائج المحددة التي يجب تحقيقها وفق مدة زمنية محددة و بتكاليف و إمكانيات محددة و تكتسي الأهداف مكانة مهمة في المنظمة لأنها:

1- المرشد لفعاليات المنظمة : بمعنى أن أي نشاط أو فعالية يجب أن يخدم الهدف و إلا حصل الهدر والضياع في الجهود والإمكانيات .

2- تحدد فعاليات التنظيم : بمعنى أن اختلاف الأهداف يؤدي لاختلاف الفعاليات .

3- مصدر الشرعية.

4- مقياس الأداء و الكفاءة بالنسبة للعاملين و الوحدات .

5- مصدر التحفيز و الدافعية .

6- المجال الذي يسمح في إطاره باتخاذ القرارات.

7- مكونة الإنماء الوظيفي.

## المورد البشري:

إن الأفراد أو الأشخاص هم العنصر الهام في المنظمة لأنهم يمثلون النمو و التقدم و العمل في ظل خدمة المنظمة و الحفاظ عليها ، فالمنظمة التي تمتلك المورد البشري المناسب هي المنظمة التي تتربع على عرش المنافسة و تضمن أداء مهامها و حياتها من خلال نشاطات الأفراد من تفكير و خبرة و جهد و وقت و كفاءة و إتقان في تنفيذ المهمات والمسؤوليات حيث يضمنون استمرار المنظمة بأعمالها ، و عليه فإن استمرار المنظمة يستوجب استمرارية تواجد الأفراد فيها من خلال إشباع حاجاتهم في العمل ، علاقات اجتماعية ، انتماء ، قيادة الاحترام ، المكانة ، تحقيق الذات ...

## الهيكل التنظيمي :

وهو الشكل المحدد للاتصالات بين أجزاء المنظمة ، ويمثل الهيكل التنظيمي للمنظمة الهيكل العظمي للإنسان ، فهو الذي يشكل بناء المنظمة و رابط مكوناته الذي من خلاله تنفذ الأعمال والمهام ، وتحدد المسؤوليات والصلاحيات وعليه فيمكن أن نقول أن الهيكل التنظيمي المسمى أيضا بالهرم التنظيمي أو بالسلم التنظيمي يحقق الأهداف التالية:

- 1- توزيع الأعمال ، وتحديد مهام الأفراد والجماعات في المنظمة.
- 2- يحدد المستويات التنظيمية ، ونطاق الإشراف و مستويات السلطة.
- 3- يحدد عمليات تنسيق المهمات مع فيما بينها لجعل المنظمة تعمل كوحدة.
- 4- يحدد قنوات الاتصال و انسياب المعلومات وحركتها.
- 5- يعمل على تقليص التأثيرات الفردية في المنظمة من خلال الضوابط والقوانين التي تحد من الاجتهادات الشخصية.

- 6- يحدد طرق ممارسة الرقابة ومستوياتها وأجهزتها.

(حسين حريم 2004 ص 68)

## الاتصالات:

إن الاتصالات هي تبادل للحقائق والأفكار والآراء والعواطف ، و هي في المنظمة عبارة عن قنوات رسمية محددة و موجهة لجمع و توزيع المعلومات و المعطيات التي من شأنها أن تساعد على التسيير الجيد و الأداء المناسب للنشاطات و الوظائف ، ويسمح نظام الاتصالات الرسمية بوجود نوع آخر من الاتصال

يسمى بالاتصال غير الرسمي و الذي يكون خارج هذه الأطر بين الموظفين على اختلاف مستوياتهم . و يعبر عادة عن المشاعر والتساؤلات والمعاني حول التوجهات والقرارات أو التوصيات حيث يستعمل عادة كصمام أمان للمنظمة. (الصدیق منصور بوسنیة وسلیمان الفارسی ، 2003. ص 121)

( المهمات ) :

لتحقیق هدفها تسعى المنظمة إلى وضع مجموعة من النشاطات و العمليات التي من خلالها تخطط و تنفذ للوصول إلى الغايات الإجرائیة للأهداف ، و بذلك فإن تقسیم المهمات والنشاطات يكون في أبسط حالاته على شكل وظيفة تضم مجموعة من العمليات و النشاطات المحددة لتحقیق مهمة محددة.

(خلیل محمد محسن الشماع ،خیزر كاظم حمود2000 ص 118)

القوانين :

وهي التي تحكم المنظمات وهي عبارة عن مجموعة المبادئ والقواعد والأسس التي تمثل المنظمة و تحكم العلاقات الداخلية فيها. وتخضع في بنيتها إلى القوانين العامة للبلاد والقوانين الخاصة بالعمل و الصحة و السلامة ، و الاتفاقيات الحاصلة في مجال عمل المنظمة ، و غالبا ما تسن هذه القوانين وفق مسؤولیات المنظمة تجاه أفرادها أو المجتمع بالإضافة إلى ما تراه المنظمة ضروريا على شكل قوانين داخلية و لوائح و تعليمات عمل (الصدیق وسلیمان ، 2003. ص 123) .

التغذية الراجعة:

المقصود بالتغذية الراجعة في المنظمة ، كل التبادلات و التفاعلات التي تحدث بين وحدات المنظمة،أو بين عناصرها و بينها و البيئة الخارجية على شكل تبادل معلومات أو استقراء معطيات من أجل تحليلها و اتخاذ القرارات المناسبة و تنفيذها و بهذه العملية یضمن للنسق الحياة و الاستمرار . Fremont E. (Kast and James E. Rosenzweig p 456)

وبذلك تكون حقيقة التنظيم الانفتاح على ثلاثة مؤثرات رئيسية هي الأعضاء أنفسهم بخلفياتهم المتنوعة ،بيئة المنظمة والبيئة الخارجية من علاقات المنظمة بالمحیط . وبمقدار ما تمثله المنظمة من رعاية لمصالح أو احتياجات أو متطلبات الآخرين يكون تأثيرها في المحیط.

الدافعية والرضا في العمل :

الدوافع والحوافز: (Incentive & Motivations)

أولاً: الدوافع: (Motivations)

ترتبط فاعلية أي منظمة بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه باعتباره العنصر المؤثر والفعال في استخدام الموارد المادية المتاحة. وتعتمد الإدارة في تعظيم النتائج على ترشيد استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة. وقد يصعب ترشيد استخدام العنصر البشري لتعدد المتغيرات المحددة له، لدرجة تزيد من صعوبة قدرة الإدارة على ترشيد استخدام هذا العنصر وهو الأمر الذي جعل المشكلة الرئيسية التي تواجه الإدارة في أي منظمة هي التعرف على المتغيرات المحددة لهذا العنصر والتي تنعكس على سلوك هؤلاء الأفراد الذين يمثلون قدرة العمل في المنظمة.

وتعتبر الدوافع والحوافز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دوراً هاماً وحيوياً في سلوك الأفراد، ومن خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء. الأمر الذي يمكن معه القول أن قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها تتوقف إلى حد كبير على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدافعية لدى الأفراد ووضع نظام فعال للحوافز الذي يوجه لإثارة الدوافع التي بدورها تدفع العاملين للإنتاج وتحقق لهم الرضا عن ذلك العمل: «مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة معدلات الأداء».

وتكمن أهمية الدوافع والحوافز في تأثيرها على السلوك الإنساني حيث تعتبر عاملاً مهماً في تحديد سلوك الأداء الفردي في العمل. ومهما تساوت أو تقاربت خبرات الأفراد وقدراتهم إلا أن أحد أسباب اختلاف الأداء يعود إلى قوة رغبة أو دافعية الفرد لأداء العمل.

الدافع هو حالة داخلية تنشط ، تشحن أو تحرك وتقود وتوجه السلوك نحو الأهداف، والدافعية

هي عملية نفسية تتناول تلك القوة التي تحرك الشخص وتوجه سلوكه أي أنها العملية النفسية التي تدرس الدوافع.

وعملية الدافعية تحصل كما يلي:

أ. تنشأ لدى الكائن الحي حاجة هي نقص أو حرمان من شئ معين، فيتولد لديه توتر عدم ارتياح يحركانه. والمقصود بالحاجة (Need) هي النقص والحرمان الذي يسبب التوتر والحاجة هي العنصر المحرك الذي يبدأ العملية، وكثيراً ما يتم التكلم عن الحاجات وكانها مرادفة للدوافع .

ب. يؤدي هذا التوتر إلى اندفاع وسلوك هادف وموجه لإشباع الحاجة.  
ت. إذا توصل الكائن الحي إلى الهدف أو الإشباع يزول التوتر ويشعر الكائن الحي بالارتياح

### . نوعية الدوافع:

يجب على الإدارة أن تحدد أنواع الدوافع التي يمكن أن تثير حماس الفرد وتدفعه للعمل، وتحديد أكثرها تأثيراً على سلوك الفرد، ومن ثم استخدام الأساليب المناسبة لإثارته. ويمثل اختلاف الدوافع من فرد إلى آخر تحدياً خطيراً يجب على الإدارة مواجهته حتى تنجح في مخاطبة الدافع الحقيقي للفرد على العمل.

### #خصائص الحاجات:

1. الحاجات يتم الاستدلال عليها من سلوك الأفراد.
2. النزعة لاكتساب حاجات جديدة وفيه أن الفرد قد يولد بعدد محدود من الحاجات الآن أن إشباعها يجعله يكتسب حاجات جديدة.
3. تختلف الحاجات المكتسبة باختلاف الأفراد وبيئتهم.
4. للفرد حاجات ايجابية للحصول على شئ معين وحاجات سلبية لتجنب الألم والفشل وغيرها.
5. تعدد الحاجات وتنوعها فبعض الحاجات مادية وبعضها معنوية وبعضها فردي ذاتي كالحصول على المأكل والملبس وبعضها اجتماعي كالانتماء إلى جماعة والحصول على ثنائها وتقديرها .

### طبيعة الأساليب المستخدمة لإثارة الدوافع:

تتفاوت الأساليب المستخدمة في إثارة الدوافع منها ما يعتمد على التهديد والعقاب، ومنها ما يعتمد على المكافأة وترغيب الموظفين أو العاملين، وعادة ما تعتمد الإدارة في أي منظمة على مزيج من هذه الأساليب عند تحريك الدوافع وإثارته لدفع العاملين وحثهم على العمل ويقع على عاتق الإدارة اختيار الأسلوب المناسب للموظفين، والذي يسهم في تحريك سلوكهم بالشكل المرغوب.

### درجة التوافق بين أهداف الفرد والتنظيم

تتعارض في كثير من الأحيان الأهداف الخاصة بالفرد وأهداف التنظيم . . . هذا التعارض قد يتسبب في الكثير من المشكلات التي يجب على الإدارة مواجهتها. وتأتي الدوافع لتقليل الفجوة بين أهداف الفرد

وأهداف التنظيم، وإذا نجحت الإدارة في اختيار الدافع المناسب لتقليل هذه الفجوة بين أهداف الفرد والمنظمة يكون للدافع قيمته وتأثيره الإيجابي.

### #نظريات دوافع العمل :

لكي تقوم أي منظمة بعمل نظام جيد للحوافز فيجب عليها أن تحدد ما الذي تعتقده انه يحرك العاملون لديها. وفيما يلي شرح مختصر لأهم سبعة نظريات لدوافع العمل:

### أولاً: النظرية الاقتصادية:

وهي النظرية الأولى التي اعتمدها علماء الإدارة الأوائل، ويمكن تلخيص افتراضات النظرية بالتالي:

أ. يعمل الفرد بسبب حاجة ودافع واحد وهو الحصول على دخل يستخدمه لإشباع حاجاته المختلفة.

ب. الإنسان هو كائن اقتصادي عقلاني وهو يسعى لتعظيم مدخولاته.

وبالطبع فان هذه النظرية عليها عدة مأخذ من أهمها أن الدخل ليست الحاجة الوحيدة التي يسعى الفرد لها بالعمل فهناك حاجات أخرى يريد إشباعها.

### ثانياً: نظرية ماسلو:

يرى أبراهام ماسلو أن حاجات ودوافع الإنسان مرتبة بشكل هرمي بحيث يتم إشباع هذه الحاجات بشكل

تتابعي أي لا بد من إشباع الحاجة الأولى قبل الانتقال إلى الحاجة التالية في الهرم.



### تعريف الحاجة :

يرى ماسلو أن الحاجة هي عبارة عن قوة داخلية تدفع الفرد لان يقوم بعمل ما لإشباع تلك الحاجة الذاتية. قام ماسلو بتقسيم حاجات الإنسان إلى خمس مستويات في سلم هرمي كما هو موضح في الشكل التالي:

#### الحاجات الفسيولوجية

وهي التي تمثل الحاجات الأساسية لحياة الإنسان مثل الأكل والشرب والهواء والجنس, وتشكل هذه الحاجات بداية القاعدة في الهرم أو المستوى الأول من الحاجات.

#### حاجة الأمان

هو الشعور بالأمن الجسمي والنفسي وتمثل المستوى الثاني في حاجات هرم ماسلو. مع العلم أنه لا يتم إشباع هذه الحاجة حتى يتم إشباع المستوى الأول من الحاجات حسب ما يراه ماسلو وهكذا بالنسبة للمستويات الأخرى.

#### حاجة الانتماء

حاجة الفرد لان يكون عضو في جماعة يتفاعل معهم ويتفاعلون معه.

#### حاجة تقدير الذات

حاجة الإنسان للتقدير والاحترام من الآخرين وثقته بنفسه وقدراته والحاجة الى تقدير الآخرين لذلك.

#### حاجة تحقيق الذات

وهي حاجة الإنسان لتأكيد ذاته ورسالته في الوجود لكي يستفيد من طاقاته وقدراته ويحقق أهدافه وهي

المستوى العالي من الحاجات الإنسانية.

#### المفاهيم الأساسية لنظرية ماسلو

1. وجوب إشباع الحاجات الدنيا أولاً قبل الحاجات العليا.
2. إذا أشبعت حاجة ما فهي لا تعود دافعا للسلوك.
3. هناك شبكة من الحاجات المتتالية تؤثر في سلوك الفرد
4. إن سبل إشباع الحاجات العليا أكثر من تلك المتوفرة لإشباع الحاجات الأولية.

تقييم نظرية سلم الحاجات (ماسلو)

تتسم هذه النظرية بالوضوح وعدم التعقيد فهي تربط بين الحاجة وإشباعها. الحاجات غير المشبعة هي التي تحرك السلوك وتدفعه. إلا أن هناك الكثير من الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية من حيث وجود صعوبات منهجية وفكرية تحيط بتلك النظرية. نذكر منها ما يلي:

1. ليس ثمة دليل ملموس يدعم افتراضات ماسلو.
  2. إن إشباع حاجة ما قد يشبع حاجات أخرى.
  3. لم تؤخذ الفروقات الفردية من حيث الحاجات بعين الاعتبار في هذه النظرية.
- يمكن للمديرين الاستفادة من مبادئ نظرية ماسلو في دفع الموظفين وتحفيزهم للعمل من خلال التعرف على احتياجات الأفراد ودرجة إشباعها، والتركيز على الحاجات غير المشبعة عند اختيار أسلوب التحفيز حتى يكون للتحفيز دوره المؤثر في دفع العاملين واستثارتهم للعمل. فإذا لاحظ المدير أن اهتمام المرؤوسين منصب على الحاجات الأولية فإنه يمكنه أن ينجح في تحفيزهم للعمل إذا ركز على الحوافز المادية بشكلها الإيجابي والسلبي (المنح والمنع) لدفعهم واستثارتهم للعمل. أما إذا كان اهتمام المرؤوسين منصباً على الحصول على تقدير واحترام الآخرين، فإنه يمكن دفعهم عن طريق التركيز على عوامل التقدير والاحترام. مثل توجيه الشكر والثناء على الجهد المبذول وإشعارهم بأهمية دورهم في تحقيق أهداف المنظمة.

### ثالثاً: نظرية (X, Y) لدوجلاس ماكجروجر

ركز دوجلاس ماكجروجر على أهمية فهم العلاقة بين الدافعية وفلسفة الطبيعة البشرية، وقد بني نظريته على أن معظم المديرين يميلون إلى وضع الافتراضات عن العاملين معهم، واختيار الأسلوب المناسب لدفعهم من خلالها، وبناءً على هذه الافتراضات فقد قسم ماكجروجر العاملين إلى مجموعتين (X,Y) وحدد لكل منهما الملامح الرئيسية نعرضها في الجدول التالي:

عناصر الاختلاف	نظرية ( X ) الاتجاه التشاؤمي	نظرية ( Y ) الاتجاه التفاؤلي
النظرة إلى العمل	العمل غير مريح بالنسبة لمعظم الأفراد وشعارهم (العمل لا بد منه)	العمل شئ طبيعي مثله مثل اللعب إذا كانت ظروف العمل مناسبة
القدرة على الابتكار	معظم الأفراد يفتقرون إلى القدرة على الابتكار في حل المشكلات ويميلون إلى الحلول التقليدية في مواجهتها.	القدرة الابتكارية موزعة على الأفراد توزيعاً طبيعياً ومعظمهم لديه القدرة على الابتكار.

حجم العمل	معظم الأفراد يميلون إلى أداء الحد الأدنى من المطلوب إنجازه والذي يعفيهم من المساءلة عن عدم الإنجاز.	معظم الأفراد يحاولون بذل أقصى ما في وسعهم لأداء أكبر حجم ممكن من العمل.
الطموح وتحمل المسؤولية	معظم الأفراد غير طموحين وليسوا على مستوى المسؤولية ودائمًا يحتاجون إلى من يراقب عملهم في كل خطوة.	معظم الأفراد يميلون إلى الرقابة الذاتية من أجل تحقيق الأهداف باعتبار أنهم جديرون بالثقة.
مستويات التحفيز	يركز التحفيز على مستوى الحاجات الفسيولوجية والأمان (التحفيز المادي)	يركز التحفيز على مستوى الانتماء للمجموعة والتقدير وتحقيق الذات (التحفيز المعنوي)
التوجيه	لا بد من إشراف مباشر ودقيق والضغط بالقوة لتحقيق الأهداف.	يقوم الأفراد بتوجيه أنفسهم والالتزام لديهم شيء مرتبط بشخصيتهم إذا تم تحفيزهم بشكل مناسب.

يمكن للمديرين والموظفين أن يستفيدوا من مبادئ  $X, Y$  في دفع العاملين من خلال تحليلهم لشخصية هؤلاء العاملين وتحديد العاملين الذين تنطبق عليهم أفكار النظرية ( $X$ ) والآخرين الذين تنطبق عليهم أفكار النظرية ( $Y$ ).

#### رابعاً: نظرية الدرر في (الوجود، الانتماء و النمو):

وهي صيغة معدلة لنظرية ماسلو تحاول معالجة المشكلتين الرئيسيتين في نظرية ماسلو وتدخل عامل التعلم كعامل مهم في تفسير السلوك. وتقتض هذه النظرية ما يلي:

• تنتظم الحاجات المتعددة للإنسان في ثلاث وليس خمس مجاميع وهي كالتالي :

1. حاجات الوجود، وأساسها حاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمان في سلم ماسلو، 2. حاجات الانتماء والتي تشمل حاجات الانتماء والمكانة الاجتماعية في سلم ماسلو، 3. حاجات النمو والتي أساسها الحاجات الذاتية الخاصة بالفرد ونموه.

• تختلف هذه المجاميع للحاجات من حيث أهداف وأساليب إشباعها كالتالي:

o الفرد يشبع حاجات الوجود بأشياء مادية يتنافس مع الآخرين للحصول عليها.

الفرد يشبع حاجات الانتماء بالحصول على قبول الآخرين من خلال التعاون وليس التنافس.

الفرد يشبع حاجات النمو من خلال التعلم والتميز على الآخرين .

وهذه النظرية تنبه إلى ضرورة أن يوفر نظام الحوافز للفرد فرص التعلم والإرشاد لاكتساب المهارات الضرورية لإشباع المجاميع الجديدة من الحاجات.

رابعاً: نظرية ثنائية العوامل لهرزبيرج:

تحاول هذه النظرية تفسير النتائج التي تبين بان الرضى لا يرتبط دائماً بأداء عالي وتفسر لماذا يكون الإنسان راضياً ولكنه غير منتج ولماذا هو منتج ولكنه غير راضى. وتقتضى هذه النظرية الافتراضات التالية:

1. لا تؤثر كل الحوافز التي تستخدمها المنظمة في خلق دافع للعمل والإبداع، فبعضها يؤثر فقط في منع حصول تدمر وعدم رضى. ولهذا تستبدل مصطلح "الحوافز" بمصطلح "العوامل".

2. يمكن تصنيف العوامل التي يمكن للمنظمة أن تقدمها إلى مجموعتين: مجموعة "دافعة" للأداء المتميز ومجموعة أخرى "مطهرة" من الشكوى والتدمر.

أ. العوامل الدافعة أي التي تؤدي إلى الدافعية العالية للعمل هي بالأساس عوامل ترتبط بالعمل نفسه وما يوفره من فرص لإشباع حاجات ذاتية في التعلم والتقدم وتحقيق الذات. هذه العوامل إذا توفرت تولد دافعية عالية للعمل أما إذا لم تتوفر فتكون الدافعية للعمل وللأداء العالي ضعيفة إلا أن ذلك لا يؤدي إلى الشكوى وعدم الرضا وأمثلة للعوامل الدافعة الاعتراف بالجهود المتحققة وفرص التقدم التي يوفرها الانجاز المتميز. ب. المجموعة الأخرى من العوامل تدعى العوامل المطهرة إذا غابت تؤدي إلى عدم الرضا والشكوى أما إذا توفرت بشكل جيد فإنها لا تؤدي إلى الرضا العالي ولا إلى الدافعية للأداء العالي مثل أن الراتب ككفايته وعدالته والظروف المادية للعمل مثل التكيف والإضاءة.

ولو قارنا هذه النظرية بنظرية ماسلو فسوف نجد أن العوامل الدافعة هي الحاجات الأعلى في سلم ماسلو أي الحاجات لتحقيق النمو والذات في حين تمثل العوامل المطهرة الحاجات الدنيا في السلم أي الحاجات الفيزيولوجية والأمان.

#### خامساً: نظرية ثنائية العوامل لهرزبيرج:

تحاول هذه النظرية تفسير النتائج التي تبين بان الرضى لا يرتبط دائماً بأداء عالي وتفسر لماذا يكون

الإنسان راضيا ولكنه غير منتج ولماذا هو منتج ولكنه غير راضي. وتفترض هذه النظرية الافتراضات التالية:

1. لا تؤثر كل الحوافز التي تستخدمها المنظمة في خلق دافع للعمل والإبداع، فبعضها يؤثر فقط في منع حصول تدمير وعدم رضا. ولهذا تستبدل مصطلح "الحوافز" بمصطلح "العوامل".
2. يمكن تصنيف العوامل التي يمكن للمنظمة أن تقدمها إلى مجموعتين: مجموعة "دافعة" للأداء المتميز ومجموعة أخرى "مطهرة" من الشكوى والتدمير.

أ. العوامل الدافعة أي التي تؤدي إلى الدافعية العالية للعمل هي بالأساس عوامل ترتبط بالعمل نفسه وما يوفره من فرص لإشباع حاجات ذاتية في التعلم والتقدم وتحقيق الذات. هذه العوامل إذا توفرت تولد دافعية عالية للعمل أما إذا لم تتوفر فتكون الدافعية للعمل وللأداء العالي ضعيفة إلا أن ذلك لا يؤدي إلى الشكوى وعدم الرضا وأمثلة للعوامل الدافعة الاعتراف بالجهود المتحققة وفرص التقدم التي يوفرها الانجاز المتميز.

ب. المجموعة الأخرى من العوامل تدعى العوامل المطهرة إذا غابت تؤدي إلى عدم الرضا والشكوى أما إذا توفرت بشكل جيد فإنها لا تؤدي إلى الرضا العالي ولا إلى الدافعية للأداء العالي مثل أن الراتب ككفايته وعدالته والظروف المادية للعمل مثل التكيف والإضاءة.

ولو قارنا هذه النظرية بنظرية ماسلو فسوف نجد أن العوامل الدافعة هي الحاجات الأعلى في سلم ماسلو أي الحاجات لتحقيق النمو والذات في حين تمثل العوامل المطهرة الحاجات الدنيا في السلم أي الحاجات الفيزيولوجية والأمان.

#### سادسا: نظرية الحاجة للانجاز:

تعد هذه النظرية من النظريات الحديثة نسبيا والتي تبين أن بعض الأفراد يملكون دافع ذاتي داخلي للانجاز العالي فلا يحتاجون من يحفزهم. وبرز افتراضات هذه النظرية ما يلي:

1. للإنسان حاجة نفسية للانجاز تختلف قوة هذه الحاجة نتيجة عوامل ثقافية واجتماعية.
2. يندفع الأشخاص الذين يملكون دافعا قويا للانجاز ذاتيا لأداء الأعمال المطلوبة منهم وكذلك التقدم في مجال عملهم دون الحاجة لمن يحفزهم لذلك.

3. يتميز المنجزون أو ذوي الحاجة العالية للانجاز بخصائص أهمها:

أ- يفضلون ظروف عمل تسمح لهم بتحمل المسؤولية الشخصية حل المشكلات وكذلك يفضلون العمل الذي

يمكنهم التحكم به ولكي تستفيد المنظمة من قدراتهم يجب أن تسند عليهم أعمال فيها تحدي واستقلالية.  
ب- يملكون النزعة للقيام بمجازفات محسوبة ومنضبطة ولذلك يضعون لأنفسهم أهداف فيها التحدي والمجازفة.

ج- يحتاجون إلى تغذية مرتدة مستمرة ومحددة المضامين أي يحتاجون إلى استلام معلومات عن أدائهم تعرفهم على مدى تقدمهم باتجاه تحقيق الأهداف التي يسعون لها.

### سابعا: نظرية العدالة:

وهذه النظرية هي صيغة معدلة للنظرية الاقتصادية فهي تركز على الحاجات الاقتصادية ولكنها تهتم بالتحليل الذي يحصل في عقل الإنسان قبل أن يستجيب للحافز المادي. وتفترض هذه النظرية ما يلي:  
1. إذا تعرض فرد ما إلى حافز مادي معين لا يندفع نحو الحافز حالاً بل يقوم بتقويم مبلغ المكافأة وعدالته وهي عملية عقلية وهو يحكم على عدالة المبلغ بمقارنة ما سيقدمه من جهد إلى المنظمة وكذلك بمقارنة مع قد تعطيه المنظمة لآخرين لنفس الجهد.

2. إذا شعر الفرد بأن المبلغ غير عادل فهذا سيولد لديه صراع ذاتي وعدم الارتياح.

3. إذا شعر الفرد بأن المبلغ غير عادل فسيوجه نشاطه حسب خصائصه وطبيعة الموقف فقد يوجه كل جهوده لتغيير النظام لجعله أكثر عدالة أو لتقليل عطاءه أو للشكوى والتذمر والتحريض على المنظمة وأحياناً التخريب أي أن التحفيز يؤدي إلى نشاط ولكن ليس لانجاز العمل المطلوب.  
تؤكد هذه النظرية أن المهم في الحوافز ليس مبالغها فقط وإنما العدالة التي يتسم بها نظام الحوافز في مكافئة الأفراد الآخرين والذين هم مجال المقارنة

### ثامنا: نظرية التوقع:

وتعتبر من أهم النظريات التي لاقت قبولاً في السنوات الأخيرة. حيث إن مفاهيم الدافعية التي أرساها ابراهام ماسلو وفريدريك هيرزبيرك لا تأخذ في اعتبارها الاختلافات بين الأفراد بل تقتصر على تفسير (لماذا يسلك الأفراد العاملين سلوكاً معيناً؟).

وقد قام فيكتور فروم بوضع مبادئ لنظرية جديدة تعتمد على توقع سلوك الأفراد وسميت بنظرية التوقع. والتي تحاول تفسير السلوك طبقاً للأهداف والاختيارات والتوقعات الفردية.

- وتفترض هذه النظرية ما يلي:

1- يمكن للفرد أن يحدد نوع الناتج الذي يفضل الوصول إليه ثم يضع تقديرات واقعية لكيفية تحقيق هذا الناتج.

2- أوضح فروم أن الدوافع هي محصلة لمجموعة من العوامل هي التوقع (E) ومدى قبول الشخص للنتائج المتوقعة (V) وارتباط الناتج بنوعية الأداء (I) ويوضح ذلك المعادلة التالية:

بمعنى: أن الدافعية = التوقع × القبول × الارتباط بين الناتج والأداء

Motivation = Expectaney X Valence X Instrumentlity

= E x Vx I

التوقع E: مدى إدراك الشخص للعلاقة بين الجهد المبذول ومستوى الأداء.

قبول الشخص للناتج V: مدى إدراك الشخص لقيمة الناتج المتولد له إلى الحد الذي يرغب الشخص في الحصول أو عدم الحصول عليه.

الارتباط I: مدى إدراك الشخص للارتباط بين ناتج معين إيجابياً أم سلبياً وبين مستوى أداء العمل.

التطبيق العملي لنظرية التوقع

مما سبق أن نظرية التوقع تركز على إجابة سؤالين هما.

لماذا يبذل الفرد مجهوداً أكبر... ?

ماذا يتوقع الفرد من هذا المجهود... ?

وعادة ما يتوقع الموظف مكافأة مناسبة لأدائه، وبالتالي فإنه يجب على كل مدير أن يربط وبشكل كبير بين قيمة المكافأة، ومستوى الأداء الذي يقوم به العامل. كذلك فإن المكافأة المناسبة يجب اختيارها بما يتفق مع الحاجات غير المشبعة، والتي قد تكون مثل الترقية أو الاعتراف أو التقدير أو تحقيق الذات.

نخلص مما تقدم إلى أن المبادئ الأساسية لنظرية التوقع تتطلب من المدير أن يعمل جاهداً على الربط بين أداء الأفراد وتوقعاتهم والحوافز بحيث تتوافق هذه الحوافز مع التوقعات وبالتالي يمكن أن يدفعهم للعمل.

الاتجاهات الحديثة في الدافعية

النموذج الياباني في الإدارة نظرية ( Z ) في الدافعية:

\*. نظرية : ( Z )

تعد نظرية ( Z ) اليابانية من أهم النظريات المعاصرة في الدافعية، وتستند هذه النظرية على أسس معينة ؛ لتحقيق الدافعية من أهمها التوظيف لمدى الحياة والمشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات، والرقابة الضمنية، والاعتبار الكلي للعامل والمسئولية الجماعية، وضمان الترقى العادل من خلال التقويم البطيء ولا شك أن التركيز في هذه النظرية يكون على التنسيق بين العاملين، والجهود الجماعية بدلا عن التكنولوجيا، وذلك من أجل التحسن في الإنتاجية، وتحقيق الأهداف، وهذا يتطلب التركيز على جميع الأسس السابقة من أجل تحقيق الدافعية .

ومن الباحثين الذين اهتموا بالتجربة اليابانية ( وليم أوتشي ) الذي طور نموذجا إداريا أطلق عليه نظرية (Z) ويؤكد النموذج على الاهتمامات الإنسانية للأفراد في النظم.

### \*. خصائص نظرية : (Z)

أ- العائلية : ينظر إلى المؤسسة على أنها مؤسسة عائلية يتقاسم أفرادها العمل معا ويعيشون مسراتهم ومعاناتهم معا، ويتصرفون وكأن الجميع ينتمون إلى عضوية عائلة واحدة.

ب - الاستخدام طويل الأجل : تقوم الإدارة اليابانية على درجة عالية من الاستقرار الذي مصدره ضمان الوظيفة، إذ لا تنتهي خدمة العامل إلا إذا كان السبب جسما، ويعد العامل الياباني أن العمل هو حياته ولذلك فهو يرى الاستمرار فيه ما دام قادرا على العمل، وبذلك يسود المؤسسة إحساس، وفهم ضمني باستمرارية علاقة العامل بمؤسسته، وبأبدية هذه العلاقة.

ويرتبط بذلك مفهوم الترقية على أساس الأقدمية، وهم بذلك يضمنون استمرار عمل العامل في النظام لأنه لو استقال العامل، وانتقل إلى العمل في نظام آخر، فستبدأ الأقدمية من نقطة الصفر وبالتالي يتأخر في تقدمه الوظيفي، ويرى (زويلف والعضايلة) أن الاستقرار الوظيفي يرفع عادة من معنويات العاملين ويزيد من ولائهم للمنظمة .

ج- جماعية صنع القرار : يميل اليابانيون إلى الرغبة في المشاركة في صنع القرارات ويمتازون بأنهم يصرفون وقتا طويلا في النقاش ، وفي إقرار القرارات، وقراراتهم تتعرض لمعارضة ضئيلة جدا بعد اتخاذها، وذلك لأن كل من يتأثر بالقرار قد تم إشراكه في صنعه ، وهم بذلك يعتبرون اتخاذ القرارات مسئولية جماعية، وذلك يعود إلى أن التقاليد اليابانية قد اعتبرت نجاح المؤسسة مسئولية جماعية أمام المجتمع .

د- شمولية الاهتمام بالفرد : تهتم الإدارة بالعامل سواء داخل المؤسسة، أم خارجها ولا يتوقف ذلك الاهتمام على الفرد نفسه ، إنما يتعدى إلى الاهتمام بأسرته وبولديه، ومن يعولهم، لذا تعمل الإدارة اليابانية على الاهتمام بالإنسان وحاجاته الروحية والنفسية والاجتماعية والاقتصادية من منطلق أن الفرد إذا ما تحققت حاجاته المختلفة، فإنه سيتفرغ للعمل، وستزداد إنتاجيته ، وسيجد الوقت للإبداع والابتكار .

هـ -المسئولية الاجتماعية : تهتم المؤسسات اليابانية بالمجتمع اهتماما كبيرا، وهي تعمل جاهدة على كسب ثقة المجتمع، ويصل الأمر بها إلى أنها تفضل اكتساب ثقة المجتمع على تحقيق الأرباح وتسعى أن تكون أهدافها قريبة جدا من أهداف المجتمع .

و - المشاركة الجماعية وروح الفريق في إدارة النظام وصنع القرار : تتبنى الإدارة اليابانية روح الفريق التي تقود إلى الإحساس بالمسئولية الجماعية، فالكل مسئول عن القرارات، وتنفيذها باعتبار أن الكل أسرة واحدة متضامنة متكاملة.

### نظرية وضع الهدف:

\*. ترى هذه النظرية أن وجود الأهداف شيء أساس ؛ لتحديد مسارات السلوك ، ويجب أن تكون الأهداف قوية للفرد ، باعتبار أنها غايات نهائية يجب على الفرد أن يحققها ، ومن أشهر روادها (إدوين لوك ) (Edwin Lecke) وترى النظرية ما يلي :

1. وجود أهداف أمر مهم ؛ لأنها تمثل طموحات الأداء لذلك فهي تنشط السلوك وتوجهه عند الأفراد لتحقيق هذه الطموحات ، وتحديد مسارات السلوك لنهاية معينة.

2. أن أهداف الأداء وطموحاته ما هي إلا مُحصلة لقيم ومعتقدات الفرد من منحي ورغباته وعواطفه من منحي أخرى.

3. أن التأثير الدافعي للأهداف يزداد عندما:

أ. تكون الأهداف محددة : لأنها تحدد ما على الفرد أن يفعله ومقدار الجهد الذي ينبغي عليه أن يبذله.

ب. تكون الأهداف مقبولة: عندما يتم قبول الأفراد للأهداف يؤدي إلى أعلى وأفضل نتيجة.

ج. تكون الأهداف ذات نفع للفرد وفائدة.

د. تكون الأهداف صعبة فتؤدي إلى مستوى عالٍ من الأداء.

هـ. تكون الأهداف قابلة للقياس فتزيد الدافعية إلى أداء أعلى.

تعتبر هذه النظرية وسيلة رقابية لتحسين الأداء مع استخدام نظام للحوافز عند تحقيق الأهداف التي وضعت لتحقيق العمل مع الاتفاق مع المرءوسين لقبول الهدف مع وضع خطة ؛ لتحقيق الهدف .

### نظرية بورتر ولولر :

\*. طور بورتر ولولر نظرية فروم ، حيث ربطا الرضا بكل من الإنجاز والعائد ، فهم يضعون حلقة وسيطة بين الإنجاز والرضا ، وهي العوائد ، وبموجب هذا النموذج يتحدد رضا الفرد بمدى تقارب العوائد الفعلية مع العوائد التي يعتقد بأنها عادلة ومنسجمة مع الإنجاز أو الجهد المبذول ، فإذا كانت العوائد الفعلية لقاء الإنجاز تعادل ، أو تزيد عن العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة ، فإن الرضا المتحقق سيدفع الفرد إلى تكرار الجهد أما إذا قلت العوائد عما يعتقد الفرد أنه يستحقه ، فستحدث حالة عدم الرضا ويوقف الدافعية للاستمرار في الجهد .

لذا فإن أبرز ما أضافه بورتر ولولر إلى نظرية فروم هو المفهوم الذي يشتمل عليه نموذجهما بأن استمرارية الأداء تعتمد على قناعة العامل ورضاه وأن القناعة والرضا تتحدد بمدى التقارب بين العوائد الفعلية التي تم الحصول عليها ، وما يعتقد الفرد .. وبين بورتر ولولر أن هناك نوعين من العوائد أو المكافآت :

- عوائد داخلية : وهي التي يشعر بها الفرد عندما يحقق الإنجاز المرتفع ، وهذه تشبع الحاجات العليا عنده.
- عوائد خارجية وهي التي يحصل عليها الفرد من المنظمة لإشباع حاجاته الدنيا كالترقية ، والأجور والأمن الوظيفي .

\*. تربط هذه النظرية بين الإنجاز والعائد ، وترى أن العائد يجب أن يكون مساويا للجهد المبذول في العمل والواضح من النظرية أن الفرد هو الذي يقوم عمله ، وأمر طبيعي أن أي فرد لا يرى خطؤه بل يرى كل عمل يعمل صوابا ، ولو عرف الناس الخطأ من الصواب لما تفاوتت الناس في أعمالهم وليس هناك معايير نستطيع من خلالها تقويم العمل بصورة دقيقة .

لذا فهذا الربط بين الإنجاز والعائد لا يتم من الفرد نفسه ، بل من صاحب العمل الذي يستطيع أن يحدد مدى استحقاق الفرد للعائد من عدمه ، أما الفرد فعليه أن يتقانى ويخلص في عمله ؛ ليحقق رضا الله أولا ثم رضا نفسه.

\*. ترى النظرية أن الفرد يقوم عمله ، وأمر طبيعي أن أي فرد لا يرى خطأه ، إذ لو رأى خطأه ما فعله ، ثم

أن الفرد ينظر من زاوية رضاه عن نفسه حتى لو لم يستحق العمل كل الرضى الذي يراه الفرد ، وهذا من المآخذ على هذه النظرية.

### حلقات الجودة Quality Circles

لاقى استخدام أسلوب حركات الجودة نجاحاً كبيراً في دفع العاملين ، وتحقيق أعلى مستوى من الجودة والأداء .

وحلقات الجودة تقوم على فكرة تقسيم العاملين إلى مجموعات صغيرة وتقوم بعقد العديد من الاجتماعات واللقاءات الفكرية خلال وقت العمل للبحث عن الوسيلة المناسبة لأداء العمل بالجودة المناسبة.

وتلجأ بعض المنظمات إلى تشكيل حلقات الجودة من بعض العاملين في المستوى الإداري الواحد، ولكن في إدارات مختلفة بالإضافة إلى مجموعات عمل يتم اختيار أعضائها من مستويات إدارية مختلفة. ولكن في نفس الإدارة. ومن هنا فإن حلقات الجودة لا تركز فقط على نشاط إدارة بعينها وإنما تمتد لتشمل جميع الأنشطة التي تمارس داخل المنظمة.

وقد أدى تنفيذ توصيات حلقات الجودة في العديد من المنظمات إلى الارتقاء بمستوى الجودة. دون أن تضخم دور العاملين في الأداء .

وطبقاً لذلك الأسلوب يكتسب العاملون قدرة أعلى على المشاركة في العمليات الإنتاجية. حيث إنهم يتحملون مسؤوليات أكبر مما يؤدي إلى الارتقاء في مستوى العمل والأداء .

### القيم والاتجاهات:

**القيم التنظيمية هي:**العنصر الهام في ميدان الدلالة أي التفضيلات الجماعية المشتركة تعبر عنها شعارات المنظمة كالتطور، الخدمة، والمؤسسة أولاً.

**وتعرفها "كاثي انز" 1988** على أنها: المعتقدات التي يحملها الأفراد والجماعات والمتعلقة بالأدوات والغايات التي تسعى لها المنظمة في تحقيق أهدافها.

**ويعرفها "جانس أرسن" و"بير هلفر"** بأنها: مجموع الأفكار والمعتقدات التي يشترك فيها أفراد المؤسسة ويؤمنون بها، تعمل كموجه لهم في سلوكياتهم.

**ويعرفها مقدم عبد الحفيظ:** بأنها الخصائص الثابتة نسبياً للمحيط الداخلي للمنظمة، التي يدركها أعضاءها ويعايشونها ويعبرون عنها.

**القيم التنظيمية والتي تسود المنظمة ككل:** وهي مجموعة القيم التي تواتر العاملون على تطبيقها في المنظمة وهي نواة الثقافة التنظيمية، وتلعب الإدارة العليا دورا كبيرا في ترسيخها.

**قيم ومعتقدات العاملين:** والتي تحكم وتوجه سلوكياتهم وتصرفاتهم داخل العمل مع الرؤساء والمرؤوسين والزملاء. وهي أكثر مرونة ويمكن تغييرها.

### **القيم والاتجاهات:**

تعرف الاتجاهات على أنها مفاهيم متعلمة وتقويمية ترتبط بأفكارنا وسلوكنا، وأفكار الناس عن الموضوعات المتعلمة بالاتجاه تبنى على كل من الخبرة والمعرفة، وعلى ذلك فالناس يقومون بعمل بعض الملاحظات ويكونون أفكارا عامة ويهتم علماء النفس بالعلاقة بين الفكر والعناصر السلوكية للاتجاهات . مفهوم القيمة أعم وأشمل من مفهوم الاتجاه، وتقدم القيم المضمون للاتجاهات، فالاتجاهات إنما تمثل شكلا أقرب ما يكون إلى الطابع التجريدي. فالقيمة تشير إلى غاية مرغوبة بينما يشير الاتجاه إلى موضوع يحبه الفرد.

### **التداخل :**

- كلاهما من موجهاات السلوك.
- كلاهما مكتسبان.
- كلاهما قابل للتعديل والقياس.
- كل منهما مكون من ثلاثة أبعاد: معرفية ووجدانية وسلوكية.
- كلاهما يدخل في تشكيل المعتقدات.

### **الاختلاف :**

-القيم : هي المكون الأساسي خلف الاتجاهات. ،و أكثر ثباتا من الاتجاهات، فالاتجاهات أكثر قابلية للتغيير ، و هي معلنة و ذات طابع اجتماعي بدرجة أعلى من الاتجاهات ، كما تتطوي على جانب تقضيي في حين تأخذ الاتجاهات محاور السلبيوالإيجاب

**مراحل تطور القيم التنظيمية:**

( cock Dave Francis, Mike Wood ) وضع "ديف فرانسيس" و"مايك وودكوك سبع مراحل

رئيسية لتطور القيم التنظيمية، من خلال تطور الفكر الإداري، كالتالي:

## -المرحلة الأولى:

وهي المرحلة الأولى من القيم التي سادت التفكير الإداري هي أن الإنسان ينبغي أن يعامل على أساس أنه شبيها بالآلة، حيث يتم تحفيزه بالمكاسب المادية ومن أهم روادها (فريدريك تايلور، وماكس ويبر). وقد وظف تايلور نتائج دراساته وبحوثه لعرض الاستفادة من الطاقات البشرية بشكل أكثر فاعلية وقدرة على تطوير الإنتاجية والعمل على حل المشكلات من خلال التركيز على مبدأ التخصيص في العمل، وتدريب الأفراد العاملين واعتماد الحوافز المادية التي تشجع الأداء الإنساني

## المرحلة الثانية:

بدأت هذه المرحلة على إثر دراسات "هاوثورن" في الولايات المتحدة، وهي أن العوامل غير العقلانية مثل الأحاسيس والاتجاهات تؤثر بعمق على السلوك والأداء. ولذلك تم إدخال التجارب لمحاولة تحسين اتجاهات الفرد نحو العمل، ومن ثمة تدريب المديرين ليصبحوا قادة فرق، وقد أدرك المديرون أن الأحاسيس وقوة الإرادة تلعب دورا حاسما في التأثير على الإنتاجية

وأبرزت هذه المرحلة قيم جديدة تهتم بالموارد البشري، وتركز على مبدأ العلاقات الإنسانية (28)، فهي تنظر إلى العامل على أنه كائن اجتماعي وإنساني له حاجات ورغبات وميول واتجاهات تؤثر في أدائه الإنساني. وأكدت على التنظيم غير الرسمي من خلال التجارب الميدانية، والروح المعنوية، وتماسك الجماعة والتفاعل الاجتماعي.

## المرحلة الثالثة:

في هذه المرحلة كان تطور القيم التنظيمية استجابة لظهور الاتحادات المهنية في الخمسينات، وتوصلت الإدارة إلى الاعتقاد بأن المواجهة كان أسوأ خيار موجود وبحثت عن طرق جديدة لحل مشكلات القوة والهيمنة وكان الجواب هو الحرية في بيئة العمل.

## المرحلة الرابعة:

في هذه المرحلة أصبحت القيم التنظيمية قائمة على أساس الحرية في العمل، حيث نشر في 1960 "دوجلاس ماكريجور" كتابه الجانب الإنساني في المنظمة وهو الكتاب الذي قدر له أن يكون ذا تأثير (The human side of Enterprise) عميق على التفكير الإداري عبر العالم، وفيه وضع "ماكريجور" أهمية

أنظمة القيم (X,Y).الإدارية( 31 )، وقسم القيم الإدارية إلى نظريتين حول طبيعة الإنسان، نظرية السلبية حول (X) ويرى أن النظريات التقليدية في الإدارة تعتمد على نظرية الإنسان، ومن هناك كانت نظرتها للإنسان باعتباره آلة، ويجب ممارسة رقابة وسيطرة عليه وإرغامه على العمل بالعقاب أو تقديم الحوافز المادية

### المرحلة الخامسة:

هذه المرحلة عبارة عصر جديد من القيم الإدارية تسمى "الإدارة بالأهداف" فوفقا لها ينبغي أو يجب الملائمة بين حاجات المنظمة وحاجات الفرد، وترتبط هذه وهي تؤكد على أن الدافعية تعتمد على "Loke" النظرية باسم (ادوين لوك 1968)

أهداف محددة تثير روح التحدي لدى الفرد أولاً، وتعتمد على مدى إخلاصه لهذه الأهداف وتقانيه في تحقيقها، ويتضمن هذا الأسلوب قيام المرؤوسين والرؤساء معا بتحديد أهداف العمل .إلى تحسين الإنتاج لأنها دوافع ذاتية توفر شعورا إيجابيا لدى الأفراد، وتعطيهم فرصا للتطور الشخصي، مما يدفعهم لمزيد من العمل وتحسين الإنتاجية. وبدأ في هذه المرحلة الاهتمام بنوعية ظروف العمل بتحليل الجوانب غير الإنسانية المسببة للضغط في بيئة العمل من خلال النمو السريع لأنشطة التطوير الذاتي مثل أسلوب تدريب المديرين على طريقة الجماعة التجريبية، وصار بالإمكان تطبيقيا تغيير الثقافة التنظيمية من خلال التطوير الذاتي هي عبارة عن مزيج من القيم التنظيمية مؤلفة من المراحل السابقة. ولكن أهم القيم الشائعة فيها هي البقاء للأصلح.

وأطلق مؤيد سعيد سالم على هذه المرحلة اسم المدخل المعرفي وهو المدخل السادس الذي يلي المدخل الثقافي في تطوير القيم التنظيمية، وفيه أخذت المنظمات تهتم بالإنسان كمصدر للفكر والإبداع لضمان بقائها واستمرارها في بيئات متغيرة وشديدة التنافس، وأصبح المورد الأساسي للمنظمات هو المعرفة، وأهم أدوات هذه المعرفة الإنتاجية، الابتكار والإبداع وظهر في هذه المرحلة من تطور الفكر الإداري نموذج إدارة الجودة الكلية ويعد نموذجا مثاليا يركز على الأداء المتخصص، (Total Quality Management) والتخطيط الاستراتيجي ويبني على علاقة الزمالة والتفاعل والعمل بروح الفريق الواحد.

## الثقافة التنظيمية :

### تمهيد :

إن موضوع الثقافة التنظيمية من المواضيع المهمة التي حظيت بكثير من الإهتمام من طرف السلوك التنظيمي ، باعتبارها أحد العوامل الأساسية لنجاح المنظمة و تمييزها عن غيرها من المنظمات،فهي الفلسفة التي تحكم المنظمة وتوجهها ، و تتحكم في بناء السلوك التنظيمي ككل

### 1- ماهية الثقافة التنظيمية :

#### 1-1- مفهوم الثقافة التنظيمية :

##### 1-1-1- مفهوم الثقافة :

##### 1-1-1-1- المفهوم اللغوي للثقافة :

"لقد عرف "ديمرغون" Demorgon أن مصطلح الثقافة **culture** مشتق من كلمة cultura اللاتينية الأصل و التي تعني عملية حراثة الأرض ،فيما يرى البعض الآخر أن هذا المصطلح مشتق من الفعل اللاتيني **colére** والذي يعني كذلك عملية زراعة الأرض،ثم أخذ البعد الروحي والعقلي للشخص في القرن 18، ليعبر فيما بعد عن التطور الذكائي و الإجتماعي للإنسان والجماعات الإنسانية،و عرف تحولاً جديداً سنة 1871 مع أعمال كل من "غوستان" Gastan و"تايلور" E.B Taylor اللذان استعملا مصطلح الثقافة كمرادف لمصطلح الحضارة ،فصار يعبر عن مجموع وقائع وخصائص مجتمع ما ، وأول من إستعمل هذا المصطلح هم الأنثروبولوجيون عن طريق الأنثروبولوجي ردفير أول من استخدم مصطلح **الثقافة** ووضع لها التعريف الكلاسيكي في كتابه **الثقافة البدائية** والذي ينص على أن الثقافة هي ذلك الكل المركب الذي يحتوي على المعرفة والعقائد التي والفنون والأخلاق والتقاليد، والعادات التي اكتسبها الإنسان بإعتباره عضواً في المجتمع"(آل سعود ،ص11 )

اتفاق عام على تعريف مصطلح الثقافة بل نجد مجموعة من التعاريف وذلك لإختلاف وجهات النظر.

"فكلمة الثقافة تغني في اللغة : رعاية العقل و الإعتناء بتهديب الإنسان ".(بوفلجة ، 1998 ، ص7).

- فمن كل هذا نفهم أن مصطلح الثقافة له عدة تعاريف ومعاني يرجع تعدد الاهتمامات والمهتمين

بتعريف مصطلح الثقافة واستخدامه ،وذلك لمدى فعالية الثقافة في المجتمع ككل والمنظمة بصفة خاصة.

### 1-1-2- مفهوم الثقافة اصطلاحاً:

- تتمثل الثقافة في مجموعة عناصر تتدرج في المعارف، المعتقدات، الفنون، القواعد الأخلاقية والقوانين و المهارات والعادات و القدرات التي يكتسبها الفرد من البيئة أو المجتمع الذي يعيش فيه. (التلاوي، 2006، ص195).

- "تعرف الثقافة أيضا على أنها كل ما ينتج عن تفاعل البشر مع معطيات الواقع المادي و المعنوي المتغير والتي تشكل مجموعة عاداتهم و فيهم ومعتقداتهم و مثلهم و اتجاهاتهم و اهتماماتهم و معارفهم و فكرهم و التي اتفق عليها المجتمع والتي تيسر لمن يتعلمها و يحملها فهم الموقف الذي يشتركون فيه ، ولذلك يستطيعون أن يستجيبوا لبعضهم البعض ، بطريقة إيجابية تميزهم عن غيرهم". (الغريب و ، 2005، ص39).

\*فهذا التعريف يركز على أن الإنسان بطبيعته يتفاعل و مؤثر، وقادر على إقامة علاقات مع الآخرين في المجتمع الذي يعيش فيه في ظل وجود مجموعة من التقاليد والأعراف والقيم المشتركة بينهم.

- كما تعرف الثقافة بأنها : جملة من الأفكار والمعارف والمعاني والقيم والرموز و الانفعالات التي تحكم حياة المجتمع في علاقاته مع الطبيعة ، وفي علاقات أفراده ببعضهم وبغيرهم من المجتمعات و بهذه الألوان من الفكر والمعاني التي تميز المجتمع الإنساني باعتباره صانعا وناقلا لعناصر الثقافة جيلا جيل. (الخطيب، 2009، ص429).

\*إن من خلال هذه التعاريف نستخلص أن الثقافة تمثل مجموعة من العناصر والمبادئ التي يتميز بها المجتمع و يتحلى أفراد ذلك المجتمع بتلك المبادئ التي تتمثل في القيم و الأعراف والتقاليد التي تحكم المجتمع.

### 1-1-2- مفهوم الثقافة التنظيمية :

إن مفهوم الثقافة التنظيمية لم يأخذ بعده الحقيقي إلا في بداية الثمانينات من القرن الماضي، حيث اهتم عدد من الباحثين بشرح هذا المفهوم وكيفية استخدامه ، لذلك سنحاول أن نصل إلى تعريف شامل للثقافة التنظيمية من خلال تطرقنا لمجموعة من التعاريف التي تتعدد بتعدد وجهات النظر حول مفهوم الثقافة التنظيمية وهي :

- "وليام أوتشي **William Ouchi** يعرفها على أنها الثقافة التي تتطوي على القيم التي تأخذ بها إدارة المؤسسة و التي تحدد نمط النشاط و الإجراء والسلوك. فالمديرون يفسرون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم كما تنتسب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من العاملين". (الفريجات، 2007، ص265)

- "إليو جاك **Liot Jacque**: يعرفها على أنها طريقة التفكير و السلوك الإعتيادي و التقليدي ، وتكون مقسمة و مشتركة بين أعضاء المنظمة و شيئاً فشيئاً للأعضاء الجدد من أجل قبولهم في المنظمة." (خليل، 2005، ص41)

- "جيبسون **Jibson** : يعرفها على أنها نظام من القيم المشتركة و المعتقدات التي ينتج عنها قواعد للسلوك، حيث أن القيم تعني ما هو أهم، أما المعتقدات تعني كيف تعمل الأشياء، و كل تنظيم له ثقافة خاصة به". (العايشي، 2007-2008، ص94).

- **Shermer Born** : يعرفها بأنها نظام من القيم و المعتقدات يشترك بها العاملون في المنظمة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة. (المغربي ، 2007، ص151)

- **Kurt Lewn** : فقد عرفها بأنها مجموعة الإفتراضات و الإعتقادات و القيم و القواعد و المعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة، و هي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الإنسان عمله فيها. (بوقرة، 2007-2008، ص240).

- كما عرّفت الثقافة أيضاً على أنها مجموعة خاصة من القيم و القواعد التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في المنظمة ، والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض ، والتي يتعاملون بها مع باقي الأفراد. (المعاني ، 2011، ص65)

- الثقافة التنظيمية يمكن أن نعرفها على أنها: هوية المنظمة و تتمثل في طريقة التفكير وأسلوب أداء العمليات، و يكتسب أعضاء المنظمة الثقافة التنظيمية لتحقيق الإلتزام و ضمان البقاء في تلك المنظمة (جواد، 2010، ص392).

عرفها booz بوز و شركائه الثقافة التنظيمية بأنها إكتفاءها الذاتي، أنماط التصرف ، الشعور ، التفكير ، و الإعتقاد التي تحدد كيف نعمل الأشياء حولنا. (organization culture)

"ويرى نلسون وكويك (1996) أن الثقافة التنظيمية التي يعتنقها الأفراد في المنظمات لها تأثيراً قوياً ومباشراً على سلوكهم وأدائهم لأعمالهم وعلاقاتهم برؤسائهم ومروسيهم وزملائهم والمتعاملون معهم وتعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المنظمة كأنها نظام رقابة داخلي يدق الأجراس عندما يخرج السلوك عن الحدود التي رسمت له

ومن ثم فإن هذه القيم تعبر عن قدرة المنظمة على إيجاد قيم أساسية يمكن أن تتحرك حولها كل الجهود وعلى جميع المستويات في المنظمة." (البناء، 2007، ص8)

\* ومن خلال هذه التعاريف يمكن أن نعطي تعريفا شاملا للثقافة التنظيمية بأنها:

مجموعة المبادئ والأسس التي تتميز بها المنظمة و هذه الأسس والمبادئ من صنع الإنسان، وتستعمل من أجل التكيف و الإدماج مع بيئة المنظمة ،فالثقافة التنظيمية تكتسب و تلقن و تنقل بين الأفراد كما أنها تعتبر أداة لحل المشاكل التنظيمية.

### 1-2- أهمية الثقافة التنظيمية:

وضع العديلي(1995) لمحة عن أهمية الثقافة التنظيمية ، نظرا لأهميتها البالغة في المنظمة لما لها من أولوية فيها ،فهي تتال الكثير من الاهتمام من طرف مديري أو قائدي المنظمات ، والدليل على هذا ما أكد عليه بيترز وترومان **Peters and Tromen** في كتابهما "البحث عن التميز" حيث يؤكدان على أن عنصر الجودة الأساسي في المنظمة هو تماسك وترابط الثقافة في تلك الشركات و أنها العنصر الأساسي الذي يؤدي إلى النجاح ،فالمنظمات التي لديها ثقافة قوية ومتكيفة تقوم على إرضاء و تلبية احتياجات العمال.

ونظرا لأهميتها في المنظمة وما لها من أثر في تشكيل سلوك العاملين بالمنظمة وعاداتهم ،فهي بمثابة هوية للمنظمة. ويمكن أن نحصر أهمية الثقافة التنظيمية في النقاط التالية :

• أنها بمثابة دليل الإدارة و العاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها و الإسترشاد بها.

• و يشير الهزاني (2011)العاملين في المنظمة لا يؤديون أدوارهم بطريقة غير منظمة و إنما في إطار تنظيمي واحد، لذلك فالمنظمة بما تحتويه من قيم، وقواعد سلوكية تحدد للعاملين أو الموظفين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم ،أنماط العلاقة بينهم وبين بعض المتعاملين مع المنظمة، فالثقافة التنظيمية هي التي تحدد لهم طريقة العمل داخل المنظمة.

و تكمن حسب ما أشار الطائي2006 أن أهمية المنظمة أيضا في أنها تساهم في توجيه سلوك العاملين داخل المنظمة :

▪ تحقيق الإستقرار التنظيمي .

- التعرف على الأولويات الإدارية.
- تنمية الشعور بالأحداث والقضايا المحيطة .
- تسمح بتنظيم العمل بطريقة تكون أكثر إستجابة للحاجيات الذاتية للعامل ومن ثمة يكون لها أهمية وقيمة كبيرة في تحفيز العامل لرفع كفاءته الإنتاجية.
- تساهم في تكوين شخصية العامل بحيث تساهم في تزويده بالقيم والإتجاهات التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها.

- ويشير العميان(2002) في دراسة تجريبية أوروبية عن الثقافة التنظيمية قام بها كالثوري وسيرني في 1991 وذلك من خلال دراسة 5 شركات فرنسية تعمل جميعها في نفس النشاط و قد وجد أن الثقافة التنظيمية يمكن أن تخدم مبدئيا كوسيلة نافعة لإقامة قيم جوهرية مثل : روح الفريق، المسؤولية الجماعية و تساعد هذه القيم في إمداد النمو.

**مراحل تطور الثقافة التنظيمية :**

بين الشاوي(2005) في دراسته لابد و أن يكون مفهوم الثقافة التنظيمية قد مرّ بعدة مراحل تطور خلالها وحتى نفهم هذا التطور لابد من عرض المراحل التي تطور عبرها مفهوم الثقافة التنظيمية :

**المرحلة العقلانية :**

من أهم رواد هذه النظرية تايلور Taylor حيث ان في هذه المرحلة تم النظر إلى الفرد العامل بمنظور مادي ، وذلك بتحفيز الفرد ماديا و إعتبار أن هذا التحفيز المادي هو الذي يدفع الفرد إلى أداء مهامه و من مناصري هذه النظرة تايلور الذي يرى أن للإنسان قيما مادية ، لكن هذه القيم تغيرت من قيم مادية إلى قيم معنوية .

**مرحلة المواجهة :**

تميزت هذه المرحلة بظهور قيم تنظيمية جديدة، تمثلت في ظهور النقابات العمالية و الإهتمام بالعنصر الإنساني، وهذا يعني الإهتمام بالجانب المعنوي لدى الإنسان و محاسبة الإدارة في حالة إهمال العنصر الإنساني، و عدم النظر في حقوق و واجبات الأفراد، مما أدى إلى إفرار قيم الحرية ، والإحترام ، والتقدير.

**مرحلة الإجماع في الرأي :**

أما في هذه المرحلة فقد ظهرت قيم خاصة بالعمل، فتم نقل الإدارة من المديرين إلى العاملين، فعزز دوجلاس ماكريغور مفهوم و أهمية القيم الإدارية، فتطرق هذه المرحلة إلى فرضيات X و Y لترسيخ مجموعة من القيم في كل فرضية.

### المرحلة العاطفية :

و في هذه المرحلة ظهرت قيم جديدة هي إمتداد لتجربة الهاوثرن التي أكدت على أهمية العلاقات الإنسانية داخل العمل، و أن الإنسان كتلة من الأحاسيس وليس مجرد آلة ميكانيكية، فهذه المرحلة دقت على القيم المعنوية من خلال الأخذ بعين الإعتبار مشاعر وأحاسيس و عماطف الأفراد داخل العمل.

### مرحلة الإدارة بالأهداف :

ترتكز القيم في هذه المرحلة على المشاركة بين الإدارة و العاملين في العمليات التنظيمية من اتخاذ القرار المشاركة ، تخطيط تنسيق إشراف؛ إضافة إلى العمل الجماعي ، و المسؤولية المشتركة بين العاملين والإدارة.

### مرحلة التطوير التنظيمي :

ظهرت قيم أخراى خاصة بتحليل الأفكار و المعلومات الإدارية، و استخدام البحث العلمي لإيجاد ما يعرف بالتطوير التنظيمي، و من ثم ظهرت قيم جديدة العلاقات الإنسانية، و الجوانب التقنية، و إدارة ضغوط العمل، و الإجهاد و حالات التوتر و الإنفعالات في محيط العمل.

### مرحلة الواقعية :

يمثل تطوير القيم في هذه المرحلة مزيجا من مراحل التطور السابقة التي مرت بها القيم، عبر إدراك عمل المديرين لمفهوم القيالة ، و أهميتها ، ومراعاة ظروف البيئة المحيطة و التنافس، و ظهور مفاهيم جديدة و يحدد كل من سيرس و بوتر أربعة وسائل لتكوين ثقافة المنظمة هي :

➤ "مشاركة العاملين : أن أول وسيلة حساسة لتطوير ، أو تغير ثقافة المنظمة هي النظم التي توفر المشاركة للعاملين، فهذه النظم تشجع العاملين على الإنغماس في العمل وهذا ينمي إحساسا بالمسؤولية تجاه العمل ، و من الجانب النفسي يزيد إلتزام الفرد.

➤ الإدارة عمل رمزي : يعتبر ظهور أفعال واضحة و مرئية من قبل الإدارة في سبيل دعم القيم الثقافية الوسيلة الثانية لتطوير الثقافة التنظيمية فمثلا العاملون يريدون معرفة الأمر المهم ، و إحدى الوسائل

لذلك هي مراقبة و سماع السلطة و القيادة العليا بعناية إذ يتطلع العاملون إلى أنماط و أفعال الإدارة التي تعزز أقوالها ، وتجعل الأفراد يصدقون ما تقوله الإدارة " (حريم ، 1997 ، ص451).

➤ المعلومات من الآخرين : إذا كانت الرسائل الواضحة من المديرين عاملا مهما في الثقافة ، فكذاك الرسائل الثابتة المتوافقة بين العاملين الزملاء ، فشعور الفرد مثلا يؤدي إلى تكوين تكامل إجتماعي قوى للواقع عن طريق تقليص التفسيرات المختلفة.

➤ "نظم العوائد الشاملة : لا يقصد بنظم العوائد الجانب المادي فقط ، بل هذه النظم تشمل أيضا التقدير و الإعتراف و القبول ، كما أنها تركز على الجوانب الذاتية و العملر ، والشعور بالإنتماء للمنظمة ؛ و بخصوص تغيير ثقافة التنظيم المتمثلة في أخلاقيات العمل ، و القيم التنظيمية ، و الإتجاهات العامة لأفراد المنظمة ، الأنماط السلوكية ، وتوقعات أعضاء التنظيم ؛ فإنه في هذه الحالة يصعب تغييرها إلا عند حدوث تغيرات و تحولات جوهرية في بيئة العمل الخارجية." (الشاوي ، 2005 ، ص33)

#### مصادر الثقافة التنظيمية :

يرى إدريس و الغالبي(2011) من الضروري أن نتعرف عن المصادر التي تستمد منها الثقافة التنظيمية مبادئها حتى نستطيع استيعابها أكثر ، فإن تعدد المعتقدات ، والقيم ، والأنظمة الإجتماعية ، والسياسية ، واللوائح الداخلية لكل مجتمع من المصادر الأساسية التي تتبع منها الثقافة بصفة عامة ، وتنتشر الثقافة التنظيمية بين العاملين بصفة من خلال وسائل وقنوات متعددة،ولقد حدد كل من بولمان و ديل **Bolman Deal** -أهم مصادر الثقافة التنظيمية في الأمور التالية :

**العادات والتقاليد و الأعراف :** و هي تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد . وهي تعد من أهم مصادر الثقافة التنظيمية تساعد الموظفة في المنظمة سواء كان مديرا ، أو مشرفا ، أم عاملا ، كما أنها تؤثر في شخصية الفرد ، وتحدد نمط سلوكه وفق هذه التقاليد ، و البيئة التي يعيش فيها الفرد وتتواجد فيها المنظمة.

**الطقوس و احتفالات المناسبات :** و تتمثل في الاحتفال بالعيد في بعض الأجهزة ،والمؤسسات أو الشركات ،بعد عودة الموظفين،والعاملين إلى العمل،و النقائهم ببعضهم في احتفالات بداية العام الدراسي، أو في تعارف الموظفين الجدد على الموظفين القدماء، أو استقبال مدير جديد،أو توديع موظفين انتقلوا إلى

العمل في مكان آخر ، أو أحيلوا إلى التقاعد. وتتمثل هذه الطقوس، والاحتفالات كذلك في : حفلات جوائز للموظفين، والعمالين و المجتهدين ، وحفلات الرحلات ، وحفلات التخرج ، أو النشاطات الإجتماعية. الرموز الإجتماعية : و هي عبارة عن إشارات متغيرة مثل الشعارات و هي الصورة الرمزية الممثلة للمنظمة ، إضافة إلى نمط اللباس و النمط المعماري أي شكل المباني وتهيئتها ، كيفية إدارة الوقت ، اللغة المستعملة داخل المنظمة.

**الممنوعات (الطابوهات )** : حيث أشار إليها حسن(2004)على أنها ما ما تود المنظمة إخفاءه و رفضه وتعني المواضيع التي يجب عدم الخوض فيها أو الكلام عنها أو تداولها داخل المنظمة ، و هي نتاج لتجارب مأساوية مرت بها المنظمة كإخفاقات تجارية ، مدير فاشل ، و التي من شأنها إحداث اضطراب في صورة العاملين داخل المنظمة و كذا الصورة الخارجية للمنظمة ، مما قد يؤثر سلبا على أداء العاملين و المنظمة ككل.

**الأساطير** :تعتبر الأسطورة رواية من تمثيل أشخاص خياليين ، ويمكن تعريفها بأنها : المعتقدات المشبعة أو المحملة بالقيم و المبادئ التي يعتنقها الناس و التي يعيشون بها أو من أجلها و يرتبط كل مجتمع بنسق من الأساطير بعيد عن الصورة الفكرية المعقدة التي تتضمن في الوقت نفسه كل النشاط الإنساني ، فهي عبارة عن أحداث ماضية ؛ الهدف منها نقل أو تدعيم بعض القيم لدى أفراد المنظمة ، فهي تحمل تعليما لأفراد المنظمة في شكل صور مثالية عن أشخاص غير محددين سبق لهم أن حققوا نتائج مرضية بالمنظمة .

## 2- مميزات الثقافة التنظيمية :

### 2-1- خصائص الثقافة التنظيمية :

أشار حريم(2003) أنه من بين الخصائص التي تميزها ، لذلك يظهر أن هناك اتفاق عام بين الباحثين على أن الثقافة التنظيمية تشير إلى نظام من المعاني المشتركة التي يتمسكك بها الأفراد، والتي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى، ولقد اتفق العديد من الباحثين على سبعة خصائص أساسية تعبر عن جوهر الثقافة التنظيمية و هي :

- ✓ الإبداع و المخاطرة، درجة تشجيع العاملين على الإبداع و المخاطرة التي تتمتع بها الثقافة التنظيمية.
- ✓ الإنتباه للتفاصيل، الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين أن يكونوا دقيقين منتبهين للتفاصيل.

✓ الإنتباه نحو النتائج، درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات، و ليس التقنيات، والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.

✓ التوجه نحو الفريق، درجة تنظيم فعاليات العمل حول الفريق لا الأفراد.

✓ التنافس، درجة تنافس الأفراد، لا سهولة وودية التعامل معهم.

✓ الثبات، درجة تأكيد فعاليات المحافظة على الحالة الراهنة بدلا من النمو.

✓ التوجه نحو الناس، درجة إهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المنظمة.

وحسب إدريس (2011) و بالإضافة إلى هذه الخصائص هناك الكثير من العلماء اتفقوا على الخصائص التالية للثقافة التنظيمية :

الإلتزام بالسلوك المنتظم : فحينما يتفاعل أفراد المنظمة مع بعضهم البعض يستخدمون لغة وعبارات مشتركة ذات صلة بالإحترام، و كيفية التصرف.

المعايير : توجد معايير سلوكية توجه نحو مقدار العمل الواجب انجازه.

القيم المتحكمة : هناك قيم أساسية تتبناها المنظمة، وتتوقع من أفرادها أن يلتزموا بها، منها على سبيل المثال: جودة عالية ، نسبة متدنية من الغياب، كفاءة عالية.

الفلسفة : هناك سياسات توضح معتقدات المنظمة حول كيفية معاملة العاملين.

القواعد : هناك تعليمات صارمة تتعلق بكيفية تعايش الفرد مع المنظمة وعلى الموظفين الجدد أن يتعلموا تلك القواعد لكي يقبلوا كأعضاء عاملين في المنظمة.

المناخ التنظيمي : و يتمثل في الشعور والإحساس العام الذي يساعد التخطيط ، والترتيب المكاني للأفراد و الأجهزة الأخرى في تكوينه، وطرق تفاعل الأفراد، والطرق التي يتعامل بها الأفراد مع العملاء.(حسن، 2009،ص55)

و أشار الطويل(2011) إلى أن هناك خمسة خصائص يمكن أن تؤثر على الثقافة التنظيمية تتمثل فيما يلي:

- استقلالية الفرد : و تشمل على المسؤولية و الفرص المتوفرة للفرد الممارسة من خلال الإبداع الذاتي، و عدم تقييد في ذلك.

- بناء النظام : و يتصل ذلك بدرجة تشكيلته و حرفيته، و درجة مركزيته، ودرجة الإشراف المباشر فيه.
- المكافآت المقدمة للعمال من طرف المنظمة من حوافز و ترفيات.
- مدى دعم قادة الأفراد داخل المنظمة.
- الصراع : ويتصل ذلك بدرجة الصراع الموجود في العلاقات الشخصية بين الافراد والزملاء، ومدى قدرة المنظمة على حل هذه الصراعات أو استعداد و رغبة الأفراد بتشخيص الصراعات وحلها.

## 2-2-2- مكونات الثقافة التنظيمية :

و في دراسة العياشي ( 2007-2008 ) أن الثقافة التنظيمية تتكون من مجموعة من العناصر أو المكونات التي لها تأثير بالغ على سلوك الفرد داخل المنظمة، والتي تحدد طريقة أدائه وسلوكاته التي يسلكها داخل المنظمة، ويمكننا أن نحصر العناصر التي تكوّن الثقافة التنظيمية في المعتقدات، القيم، الأعراف ، التوقعات ؛ وتعتبر هذه العناصر من أهم العناصر التي يمكن أن أو تكون لنا ثقافة تنظيمية، وحتى نتعرف على مكوناتها نقوم بعرضها مع تفسيرها كما يلي :

## 2-2-2-1- القيم التنظيمية : organizational valeur

القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الإجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم ...إلخ.

فالقيم تقوم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة و من أهم هذه القيم : المساواة بين العاملين، و الإهتمام بإدارة الوقت، و الإهتمام بالأداء و إحترام الآخرين، الانضباط في العمل، و أن يلتزم كل فرد بدوره في العمل ، وتطبيق قوانين العمل ، و الإهتمام بالظروف الفيزيقية للعمل وغيرها من القيم التي تحكم و تكون الثقافة التنظيمية.

## 2-2-2-2- المعتقدات التنظيمية :

و بين عباس (2008) إلى المعتقدات عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل و الحياة الإجتماعية في بيئة العمل، و كيفية انجاز العمل و المهام التنظيمية ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات، والإهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل العمل، المساهمة في العمل الجماعي و أثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

## 2-2-3- الأعراف التنظيمية :

وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة ، ومثال ذلك أن تلتزم المنظمة بشروط التوظيف ولا توظف على أساس شخصي ، أن يشعر العامل أنه ينتمي لتلك المنظمة و يتمتع بالولاء لها، وبذلك يكون راضي عن عمله.

## 2-2-4- التوقعات التنظيمية :

و تتمثل في توقعات الفرد حول سلوكاته في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، و المرؤوسين من الرؤساء و المتمثلة في التقدير و الإحترام المتبادل وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد و يدعم احتياجات الأفراد و العوامل النفسية و الإقتصادية،وضع نظام رقابي جيد حتى يتحقق الإستقرار في العمل.

## 2-3-3- محددات الثقافة التنظيمية :

إن التفكير في الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة يجعلنا نبحث في العناصر التي يمكن أن تحددنا لذلك فمحددات الثقافة التنظيمية تتجلى فيما يلي :

**2-3-1- الهيكل التنظيمي :** فمن بين المحددات الرئيسية للثقافة التنظيمية الهيكل التنظيمي فمن خلاله تتوضح المستويات الإدارية والوظائف و يتضح من خلالها الرئيس و المرؤوس، فعلى سبيل المثال نجد احترام المستويات الإدارية الأدنى لقرارات المستويات الإدارية الأعلى فالهيكل التنظيمي يتضح من خلاله طريقة تسيير العمل وتتضح الأدوار.

و عليه فقد أشار طه (2006) إلى أن الهيكل التنظيمي ليس غاية بل هو وسيلة إدارية تستخدم لإنجاز و تحقيق الأهداف التي أنشأت المنظمة من أجلها، فكلما كانت هذه الوسيلة جيدة كلما كانت أداة فعالة تسهم بشكل أساسي في تحقيق ذلك الهدف.

## 2-3-2- خطوط السلطة : يرى موسى(2006) أنها تتجلى الثقافة التنظيمية في مدى التوازن بين

السلطة و المسؤولية ، و كيفية التعامل مع الأنواع المختلفة من السلطة، ولا شك أن كل ذلك يمثل مخزوننا هائلا من التجارب الإدارية التي تعد جزء هام من ثقافة المنظمة التي يتم تداولها بين الأفراد بل وتنتقل من جيل إلى آخر.

**2-3-3- قنوات الإتصال :** و هي أيضا من المحددات الأساسية للثقافة التنظيمية حيث أنها هي المسؤولة عن نقل الثقافة بين الافراد، و المساهمة في تطوير و تعديل و تنمية هذه الثقافة فضلا على أنها تساهم في التعرف على وجهة نظر الأفراد في هذه الثقافة مما يعمل على مراجعة الثقافة التنظيمية وتعديلها و زيادة فعاليتها.(الظاهر، 2010،ص66)

**2-3-4- العلاقات التنظيمية :** فالعلاقات التنظيمية بين الوحدات الإدارية بالمنظمة و العاملين لها أهمية من حيث المشاركة و التعاون و الجماعات أو روح الفريق في إطار القيم التنظيمية.

**2-3-5- الصفات الشخصية للعاملين بالمنظمة :** من المحددات الهامة للثقافة التنظيمية أن يحمل العاملين قيم إيجابية من جدية في العمل وولاء للمنظمة و روح المبادرة والإبداع ،و شجاعة في اتخاذ القرارات و الشفافية ، مما يساهم في تكوين ثقافة قوية و بناءة تساهم في زيادة فعالية المنظمة وتحققها لأهدافها.(صالح بن حبتور، 2007،ص25)

**2-3-6- البيئة المحيطة بالمنظمة :** ويثبت يونس (2008) أن بإعتبار أن المنظمة ليس في عزلة عن البيئة الخارجية فهي تؤثر و تتأثر بالبيئة المحيطة بها و لذلك فتقافة المنظمة تتأثر بالبيئة المحيطة بها من خلال العادات و التقاليد السائدة في هذه البيئة ، فمنها تستمد الثقافة التنظيمية قيمها، بالإضافة إلى قوانين الإستثمار و الإعانات والمنح التي قد تقدمها الدولة للمنظمة علاوة على عناصر البيئة المختلفة مثل تأثير التكنولوجيا المتاحة بالبيئة.

#### **2-4-أنواع الثقافة التنظيمية :**

هناك عدة أنواع من الثقافة التنظيمية، لها نوعان أساسيان :الثقافة التنظيمية القوية والثقافة التنظيمية الضعيفة، إضافة إلى نوعين آخرين الثقافة التنظيمية التكيفية ، الثقافة التنظيمية المثالية.

**2-4-1- "الثقافة التنظيمية القوية :** يمكن تعريفها على أنها الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة، و يمكن القول أن ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة، ويشتركون في مجموعة متجانسة من القيم و المعتقدات و التقاليد و المعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة.

ومما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية و يشترك فيها العاملون.

- وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها :

• الثقة : تشير الثقة إلى الدقة و التهذيب و وحدة الذهن و التي تعتبر عاملا مهما من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة.

• الألفة و المودة : و ذلك خلال دعم الأفراد و تحفيزهم على العمل و الإهتمام بما يقدمونه من مجهودات لتحقيق الأهداف.

• إضافة إلى بعض الخصائص التي تتسم بها الثقافة القوية التي نذكرها كما يلي :

- تشجيع و تحفيز العمال على تحمل ما يطرأ لهم داخل المنظمة.

- عمل المنظمة على تحسين و تعزيز مركزها التنافسي و إقامة علاقات وثيقة مع العملاء.

- إرساء تصميم تنظيمي من شأنه أن يحفز الموظفين على بذل أفضل ما لديهم بغية تعظيم الإنتاجية من

خلالهم، و أن احترام الفرد يمثل الوسيلة الأساسية التي يمكن للمنظمة من خلالها استحداث البيئة السليمة للسلوك الإنتاجي". (جواد، 2010، ص131)

**2-4-2- الثقافة التنظيمية الضعيفة :** و بين العامري 2007 هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من

أعضاء المنظمة و لا تحظى بالثقة و القبول الواسع من معظمهم، و تقتصر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم و المعتقدات، و هنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق و التوحد مع أهداف و قيم المنظمة.

ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات و تهتم الإدارة بالقوانين و اللوائح و الوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة، و فيها تتخفف الإنتاجية و يقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما قد يتم فيها الشعور بالغرابة عن المنظمة.

**2-4-3- الثقافة المثالية :** بين فهمي (2007) إنه لابد من وجود ثقافة تنظيمية مثالية ووحيدة، و التي

تميز أحسن المنظمات الناجحة، هذه الثقافة يجب أن تمتلكها كل المنظمات الراغبة في النجاح، و ترجع أصول هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلى الأمريكي فريدريك تايلو frederik taylor حيث اعتبر أنه من الكافي تحديد لكل مهمة أحسن طريقة للأداء، أي تحديد الهياكل بدون غموض فكل شيء مضبوط؛ فقد كان يبحث عن الطريقة المثلى للأداء.

**2-4-4- الثقافة التكيفية : (الموقفية)**

يشير الشلوي (2005) أن الثقافة التكيفية تعني إعادة تكييف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، ذلك أن إختبار ثقافة تنظيمية يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة، و ذلك لأننا لا يمكن أن نجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات و في كل الظروف البيئية. (الشلوي، 2005، ص33)

### مستويات الثقافة التنظيمية :

#### طبيعة الثقافة التنظيمية :

إن الثقافة التنظيمية لها أهمية بالغة في المنظمة ، ذلك أنها قائمة في كل المنظمات، إذ لا توجد منظمة بدون ثقافة تنظيمية كما أنه من الطبيعي أن تمس مستويات مختلفة من المنظمة هذا ما دعانا إلى البحث في مستوياتها مع العلم أن من بين الأهداف الأساسية في دراستنا هذه هو معرفة أثر الإشاعة على الثقافة التنظيمية فلا بد أن نتطرق لهذه المستويات التي بالإمكان أن يمسه هذا الأثر، حيث أنها شملت ثلاثة مستويات رئيسية تمثلت فيما يلي :

**المستوى الأول :** و هي الأشياء التي قام الإنسان بصناعتها و التي تشمل :

- التصرفات الشخصية للأفراد : وتتمثل في دراسة سلوك أعضاء التنظيم ذلك السلوك و التصرفات التي تعكس قيم المنظمة.

- الإحتقالات و الشعائر: و هي الأنشطة التي يتكرر حدوثها مثل تكريم الموظفين أو مكافأتهم، فهذه الإحتقالات تربط أعضاء التنظيم مع بعضهم البعض، فهناك العديد من الشعائر مثل حفل غداء مخصص لتعزير انجازات الأفراد و منها ما يركز الرحالات أو الإحتقالات السنوية و كذلك ما يركز منها على التعامل مع الصراعات و تقبل الإختقالات و معاقبة الأفراد غير الملتزمين بقيم و معايير السلوك.

- القصص : و هي واحدة من الطرق المتبعة لتعزير القيم، فالمعلومات التي يتم الحصول عليها من هذه القيم يتم استخدامها في توجيه سلوك الأفراد، مما يساعد بقية العاملين على الوصول إلى استنتاجاتهم، حيث هناك قصص تعزز قيم معينة و ترفض قيم أخرى، فهناك قصص حول المدراء و حول الاستغناء عن بعض العاملين، و قصص حول كيفية التعامل مع الجمهور.

- الطقوس : و هي عبارة عن ممارسات يومية تتكرر أكثر من مرة و على أشكال غير مكتوبة حيث تعمل على إيصال رسالة المنظمة حول طريقة العمل، لأن هذا النوع من الطقوس يعمل على دعم وتعزيز القيم التنظيمية.

- الرموز: حيث يتم استخدام الرموز للدلالة على فكرة معينة و لكن بشكل ملحوظ وغير منطوق. أي أن الرموز تكون في شكل ملصقات خاصة بالمنظمة تقرأ. (الفريجات و 2009، ص167-168).

### المستوى الثاني : القيم

وتعكس معتقدات الفرد وفق ما ينبغي و ما لا ينبغي، وتحدد نمطه السلوكي وفق هذه القيم، وفي مجال هذه الدراسة توصل كل من Harrison and Handy إلى تقسيم الثقافة التنظيمية لما يلي :

- ثقافة القوة :

وتتمثل في قوة إتخاذ القرارات المتمركزة في يد عدد محدد من الأفراد حيث وصف Handy هذه القيم بأنها " تبدو كأنها نسيج بسبب تركيز القوة والنفوذ في يد الأسرة المالكة للتنظيم، والتي تكن قادرة على التغيير و التكيف مع البيئة.

- ثقافة الدور :

قوة هذه الثقافة و ما تتضمنه من قيم تكون في الوحدات الوظيفية للتنظيم، والمنفذة للقرارات، لتي يتم اتخاذها في قمة الهرم الإداري، أما السلطة فلا تبني على المبادرات الفردية و لكنها عن طريق الوصف الوظيفي. وتعتبر السلطة الخاصة بقوة الموقع الوظيفي أمرا شرعيا، أما قوة الشخصية، فهي مرفوضة و تتلائم هذه الثقافة و قيمها مع التنظيمات الإدارية المستقرة.

- ثقافة الوظيفة :

وهذه واحدة من الخصائص التي تتميز بها المنظمات ذات الإهتمام بالتطوير و البحوث، حيث يؤخذ على هذه التنظيمات أنها أكثر حيوية و دائمة التغيير، لذلك فإن المهارات و الخبرات في هذه التنظيمات أنها أكثر حيوية و هي دائمة التغيير، لذلك فإن المهارات و الخبرات في هذه التنظيمات تعتبر أمرا ضروريا.

- ثقافة الفرد :

و هذه ميزة للإدارات الواعية، حيث يحدد الأفراد و يشكل الطريق الذي سوف تسير عليه المؤسسة و هذا النوع من التنظيمات يميل إلى إستخدام الأساليب الحديثة لإنجاز الأعمال و ليس عن طريق الهرمية الرسمية.(الفريجات، 2009،ص169).

### المستوى الثالث : الفرضيات

و هي المعتقدات التي توجه سلوك أفراد التنظيم في كيفية عمل و فهم الأشياء و كيفية التفكير بها. تعتبر القيم هي الأساس لدارسة السلوك و الإتجاهات، و الدوافع و الأهداف ، و التطلعات لدى الأفراد العاملين في المنظمات. و بالرغم من أن القيم لا تؤثر بشكل مباشر على السلوك، إلا أنها تؤثر بشكل قوي على اتجاهات الأفراد و إدراكهم، و بتالي فإن معرفة نظام القيم يزودنا برؤيا واضحة عن اتجاهات الأفراد و معتقداتهم.(الفريجات، 2009،ص170).

### - معايير الثقافة التنظيمية :

سبق و أن تطرقنا إلى أن الثقافة التنظيمية هي نسق من القيم و المعتقدات و الأعراف و التقاليد، التي يشترك فيها أعضاء المنظمة و التي لها تأثير على سلوكهم و أدائهم و كذلك على جميع نواحي الحياة التنظيمية مثل كيفية اتخاذ القرار، و كيفية التعامل مع العاملين كيفية استجابة المنظمة للبيئة المحيطة بها. و لقياس ثقافة المنظمة طور لنا كل من هاريسون و ستوكر **H.stoker et R.harrisson** أداة للقياس مكونة من 15 سؤالاً يتفرع كل سؤال إلى أربعة خيارات ثم يتم إعطاء درجة عن الثقافة الحالية و درجة عن الثقافة المرجوة، و ذلك لمعرفة مستوى الثقافة السائدة؛ وأهم التساؤلات المطروحة في ذلك ما يلي :

- لمن يتوقع أن يعطي أفراد المنظمة الأولوية ؟
- من هم الأفراد المتميزون في المنظمة ؟
- كيف تتعامل المنظمة مع أفرادها ؟
- كيف تتم عملية اتخاذ القرار في المنظمة ؟
- كيف يتم التعامل مع الصراعات داخل المنظمة ؟
- كيف تتعامل المنظمة مع بيئتها ؟
- كيف يتم التعامل مع القوانين و الأنظمة في حالة تعارضها مع مصالح الأفراد ؟
- على أي أساس تقوم العلاقات داخل المنظمة ؟

- ما هو مصدر الدافعية نحو العمل لدى الأفراد؟ (سالم، 2006، ص31)

وبين العطار (د.ت) أنه حتى تترسخ المعايير التنظيمية و القيم و الأبعاد التنظيمية فإنه يمكن اللجوء إلى عملية تثقيف معيارية و زيادة فرص التواصل بين أفراد منظمة معينة، فعن طريق تكرار التواصل بين أفراد المنظمة ، تتزايد فرص تشابه أنماطهم الداخلية، وكلما إزداد التشابه بين أنماطهم الداخلية كلما إزداد تواصلهم و بالتالي تتعمق أبعاد المحتوى الثقافي التنظيمي لديهم.

#### - الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية :

مثل ثقافة المنظمة المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة، فهي تلعب دورا كبيرا في تماسك الأفراد و الحفاظ على هوية الجماعة ذلك أنها أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين و مساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل اعتمادا على القواعد واللوائح غير الرسمية التي تعتبر مرشدا لكيفية التصرف في المواقف. فهي تؤدي عدة وظائف مهمة منها :

- توجد ثقافة المنظمة الشعور بالكيان و الهوية لدى العاملين وتمكنهم من إيجاد الإلتزام بينهم.

- تدعم استقرار المنظمة كنظام اجتماعي وتمكنها من البقاء و التكيف مع بيئتها الخارجية.

- تحقيق التكامل بين العمليات الداخلية للمنظمة مما يمكنها من النمو و الاستمرار و البقاء وتحقيق التكامل الداخلي بين العمليات الداخلية للمنظمة مما يمكنها من النمو والاستمرار والبقاء وتحقيق التكامل الداخلي بين الأفراد من خلال ايجاد نمط ملائم للاتصال فيما بينهم والعمل معا بفاعلية .

- تحقيق التكيف بين المنظمة و بيئتها الخارجية من خلال سرعة الاستجابة و احتياجات الأطراف الخارجية ذوي العلاقة مع المنظمة.

- تحقيق اهداف و رسالة المنظمة من خلال توجيه الافراد و ارشادهم نحو ذلك .

- تحديد طريقة للتعامل مع تحركات المنافسين والاستجابة السريعة نحو تلبية احتياجات العملاء بغية تمكين المنظمة من النمو و البقاء .

- تحديد طريقة للتعامل مع تحركات المنافسين و الاستجابة السريعة اضافة الى ان الثقافة المنظمة بالغ الاهمية في ايجاد اللتزام و الولاء بين العاملين و تغليب المصلحة الجماعية على المصلحة الشخصية. (حسين، 2011، ص94).

## – الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي :

ما جعلنا نتطرق إلى هذا العنصر هو أن البعض قد يقع في نقطة وهي عدم التمييز بين الثقافة التنظيمية و المناخ التنظيمي، و يظنون أنهم يعنون نفس الشيء لكن هذين المفهومين يتشابهان في جوانب كما يختلفان في جوانب أخرى.

أما أوجه التشابه بين الثقافة التنظيمية و المناخ التنظيمي كلاهما يعنيان بجو العمل العام في المنظمة، و يتناولان السياق الإجتماعي في المنظمات، و يفترض أن المفهومين يؤثران في سلوك الأفراد العاملين في المنظمات.

و لكن المفهومين يختلفان في جوانب عدة، فإن دراسة المناخ تشير عادة إلى المواقف الحالية في المنظمات و الروابط بين الأفراد والجماعات، و أداء العمل، لذا فإنه من السهل التحكم بالمناخ من قبل الإدارة للتأثير في سلوك الأفراد مباشرة . لكن ثقافة المنظمة تشير إلى السياق التاريخي الذي يحدث فيه الموقف و ما تأثير هذا السياق على سلوك العاملين؛ و في العادة فإن تغيير الثقافة التنظيمية أكثر صعوبة من مواقف قصيرة الأمد. لأنها قد تطورت عبر سنوات من التاريخ و التقاليد كما أن المفهومين يختلفان في مجال تركيزهما.

فالثقافة التنظيمية توصف غالبا بأنها وسيلة يتعلم العاملون من خلالها و يصلون إل ما هو مقبول بالمنظمة قيما ومعايير. لكن معظم أوصاف المناخ التنظيمي لا تتعلق بالقيم والمعايير ؛ فإن أوصاف المناخ التنظيمي تعنى بالجو الحالي في المنظمة. بينما الثقافة التنظيمية تستند إلى تاريخ المنظمة و تقاليدها و تركّز على قيم ومعايير سلوك الفرد.(حريم،2009،ص324)

وحتى نوضح أكثر هذا الفرق نحاول أن نطرق إلى إعطاء بعض التعاريف للمناخ التنظيمي حتى نستطيع التمييز بينه وبين الثقافة التنظيمية :

▪ "عرف المحشر المناخ التنظيمي بأنه : مجموعة الخصائص الإجتماعية و الصفات الرئيسية التي تشكل بيئة العمل و البيئة الإنسانية التي يدركها العاملون و يعملون من خلالها و يتأثر سلوكهم بها".(المومني، 2006،ص25)

- يعرفه المغربي على أنه مجموعة من الخصائص التي تميز بين المنظمة التي يعمل ضمنها الفرد فتأثر على قيمه و اتجاهاته و إدراكاته ، وذلك أنها تتمتع بدرجة عالية من الإستقرار و الثبات النسبي للبيئة الداخلية.(الدباغ ، 2008 ، ص154).
- و يعرفه العديلي على أنه : البيئة الإنسانية التي يعمل في إطارها العاملون و هذا المناخ قد يكون داخل إدارة من الإدارات أو يمثل جزءا أساسيا من المنظمة.(حسن،2004،ص88)
- إذا أردنا أن نناقش هذه التعاريف لنصل إلى تعريف أشمل حول المناخ التنظيمي سنجد أنه يمثل ممارسات الأفراد داخل المنظمة وتعاملاتهم الشخصية ضمن بيئة العمل و السلوكات التي يسلكها أفراد المنظمة ، وهذه الخصائص تمتاز بالثبات النسبي أي أنها يمكن أن تتغير.
- ومن هنا يتوضح أن المناخ التنظيمي يمثل العلاقات الإنسانية والسلوكات الظاهرية الخاصة ببيئة العمل أما الثقافة التنظيمية فتشمل كل ما يتعلق بالمنظمة من قيم ومعايير تحكم المنظمة فهي بمثابة القلب النابض للمنظمة.
- كما أننا سبق و أن تطرقنا إلى الخصائص التي تتميز بها الثقافة التنظيمية .وحسب المومني 2006 تتمثل خصائص المناخ التنظيمي يمكن أن نختصرها في النقاط التالية :
- أن المناخ التنظيمي يراها أفراد المنظمة وفق تصرفاتهم الخاصة وليس بالضرورة كما هو قائم فعلا.
- أن المناخ التنظيمي يعبر عن خصائص المنظمة كما يدركها العاملون بها ، و تكون اتجاهاتهم و سلوكياتهم و مستوى أدائهم و إبداعهم انعكاسات لتأثير إدراكهم لتلك الخصائص البيئية.
- إن المناخ التنظيمي الناشئ في منظمة ما يؤثر بشكل مباشر في سلوكات العاملين بالمنظمة ، مما يكون له تأثير كبير على سلوك الموظفين بتلك المنظمة.
- "المناخ التنظيمي يتحدد بصفة جوهرية بواسطة خصائص الآخرين و سلوكهم و اتجاهاتهم و توقعاتهم ، و كذلك بواسطة الوقائع الإجتماعية و الثقافية".( الغريب ،2004،ص24)

#### ❖ عناصر المناخ التنظيمي :

- حصر المومني (2006) عناصر المناخ التنظيمي و التي تعد الإطار الأعم و الأشمل ، حيث صنف هذه العناصر حسب ما ورد عند المغربي (1995) إلى :
- ✓ الهيكل التنظيمي : ونمط يدل على المستويات الإدارية ، و نمط السلطة و اتخاذ القرارات.

✓ نمط القيادة : حيث يعد نمط الإشراف و القيادة من العوامل الرئيسية في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي .

✓ نمط الإتصال : إن الإتصال الجيد هو الإتصال بإتجاهين لأنه يتيح للعاملين فرصة إبداء الرأي و التعلم و التطور.

✓ المشاركة في اتخاذ القرارات : حيث يتيح للعاملين فرص ابداء أفكارهم و آرائهم و اقتراحاتهم ، الأمر الذي يزيد من تحسين فرص العمل.

✓ طبيعة العمل : إن طبيعة العمل تعد عاملا مهما في حفز العاملين أو احباطهم.

### 3-5- تغيير ثقافة المنظمة :

لإجراء تغيير على الثقافة التنظيمية فإنه يجب وضع استراتيجية شاملة و منسقة لانجاز هذا التغيير بنجاح ، والبداية الصحيحة هي تحليل الثقافة الحالية، ومقارنة الثقافة الحالية بالوضع المنشود، و تقييم الفجوة بينهما لتقرير أي العناصر التي تحتاج إلى تغيير و من ثم النظر في الإجراءات المناسبة لمعالجة تلك الفجوة. و من بين الإجراءات المقترحة في هذا المجال :

- لابد من إذابة الجليد على الثقافة التنظيمية الحالية : و نعني بهذا أنه من خلال إدراك جميع أفراد المنظمة أنها في ركود مما يعيقها من تحقيق أهدافها هذا ما يجعلهم يتخذون قرار بالتغيير إلى الأفضل و يمكن أن يكون ذلك من خلال تعيين رئيس جديد للمنظمة حيث تكون له قدرة على إضافة الجديد للمنظمة و إيصال لكل الأفراد.

- إن من مسؤوليات الإدارة العليا نقل و توصيل القيم الجديدة للعاملين.

- "التغيير و الثقافة التنظيمية يتم النظر فيه من خلال التقييم و معرفة الأقسام الأساسية للتنظيم و الثقافة التنظيمية السائدة ، وبعدها تقدم الإجراءات الجديدة و دورها في إحداث التغيير". (Frédérique,2006,p91)

- "بإمكان الإدارة العليا تغيير و تعديل القيم و المعايير الثقافية المترسخة من خلال تعديل و تغيير العناصر الظاهرية لثقافة المنظمة، التي يستخدمها افراد المنظمة للتعبير عن المعاني و المفاهيم ونقلها مثل الرموز ، المراسم ، اللغة ، و التصريحات العلنية عن الرؤية المستقبلية للمنظمة وغيرها". (نجم،2007،ص83)

- ومن الوسائل الأخرى التي يمكنها أن تساعدنا لنقل وتوصيل القيم و المعايير الجديدة هو التطوير التنظيمي الذي يقترح الخطوات التالية لتغيير و إدارة ثقافة المنظمة :

- التعرف على القيم و المعايير الحالية.
- رسم توجهات جديدة.
- تحديد القيم والمعايير الجديدة .
- تحديد الفجوات الثقافية.
- العمل على سد الفجوات الثقافية.

- إعادة تنظيم المنظمة بدمج وحدات جديدة أو إلغاء وحدات معينة، فهذا يعني أن الإدارة مصممة على التغيير" (السكرانة، 2009-2010، ص183)

- إعادة النظر في نظر و إجراءات إدارة الموارد البشرية : من تعيين وتقييم و نظم، و النظر في كل ما يتعلق بالعاملين لدعم الإلتزام بالقيم الجديدة و من المؤكد أن للقيادة دور هام في هذا التغيير على يشمل الثقافة التنظيمية .

➤ و هناك جملة من المبادئ الأساسية التي يتوجب إتباعها لتطوير الثقافة التنظيمية والوصول إلى ثقافة متميزة تتمثل فيما يلي :

- إعتقاد مدخل التشاور بين العاملين و التفاعل الدوري والمنتظم مع فئات العمل.

- تطوير رؤية طموحة وتحقيق مكاسب بسيطة وسريعة أي زيادة دافعية العمال لتحقيق رغباتهم و رغبات المؤسسة ككل.

- الإعتقاد على الموارد البشرية المتحمسة و لا ينبغي البدء بالإعتقاد على ذوي التوجهات الوقتية.

- إن تطوير ثقافة تنظيمية جديدة يتطلب قيادة قوية من الإدارة العليا. ففي أكثر الأمثلة نجاحا من حيث التحول الإستراتيجي الثقافي، يعمل رئيس الجهاز التنفيذي أو القائد العام للمنظمة كنموذج للدور القيادي للثقافة التنظيمية المطلوبة.(عامر، 2010ص311).

- ضرورة التأكيد على حالة التواصل و الإستفادة من جميع وسائل الإتصال المتوفرة ، مع الأخذ بعين الإعتبار أن أهم وسيلة إتصال متميزة هي الإتصال المباشر.

- ضرورة العمل على مشاركة جميع أفراد المنظمة في عملية التحول الإستراتيجي الثقافي، حتى تكون للثقافة التنظيمية الجديدة رؤية واضحة و تحقق فعالية كبيرة في مجال العمل.
- توحيد سياسات وممارسات الموارد البشرية مع الثقافة الجديدة للمنظمة و ينطبق هذا المبدأ على سياسات الحوافز و المكافآت و التطوير والتقييم و التدريب و الإستقطاب.(حمدان و وائل،2007،ص410).

### خلاصة :

من خلال ما حولنا تقديمه بإيجاز عن الثقافة التنظيمية، ما نستطيع إستخلاصه هو أنها من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات فلكل منظمة ثقافتها الخاصة التي تترجم في شكل قيم و مبادئ ومعتقدات وأعراف تحكم سلوك الفرد و طريقة عمله في المنظمة، فهي التي توحد توجهات الأفراد ومجهوداتهم حول تحقيق الأهداف؛ فالثقافة التنظيمية عنصر أساسي لإستمرار المنظمة فبهذا تكون قوية تسعى إلى جعل العمال يتأثرون بها و يعملون على أساسها لكنها قد تضعف أو تتأثر بعناصر أخرى كالإشاعة، هذا ما سنحاول معرفته من خلال دراستنا الميدانية.

### الفعالية التنظيمية :

خلال البحث في مجال فعالية المنظمات وجدنا مجموعة من المدارس التحليلية للمنظمات ، كل منها يحاول تحليل فعالية المنظمات بناء على مقاربات كبرى ، لذلك نجد أن كل مقاربة في تحليل المنظمة تحتوي مجموعة من مدارس تتفق على مبادئ عامة في ما بينها و تختلف في آليات و مبادئ خاصة ،هذا ما يفسر الاختلاف في المفاهيم التي حاولت تحديد فعالية النظام.

### مفهوم فعالية النظام :

- يعرفها Katz & Kahn على أنها مضاعفة النتائج النهائية للمؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية و الخارجية ،أي هي القدرة على البقاء و الاستمرار و التحكم.
- يعرفها كل من (كاتر و روزنزوك Kast و Rosenzweig)على أنها :القدرة على تحقيق أهدافها في شكل زيادة حجم المبيعات ،الحصة السوقية ،رضا الزبائن ،تنمية الموارد البشرية و تحقيق النمو.

- يعرفها (ستترس و ماهوني Mahoney & Steers) على أنها : الإنتاجية المرتفعة، المرونة القدرة على التكيف مع البيئة ، القدرة على الاستقرار و الإبداع.
- و تركز هذه المفاهيم على الإنتاج و المردودية لقياس تفاعل المنظمة مع الخارج .
- كما أشار (ألفار Alvar) إلى مفهوم البيئة في تعريفه للفعالية بأنها "قدرة المنظمة على البقاء و التكيف و النمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها "فبقدر تكيف المنظمة وظروفها الداخلية والخارجية بقدر ما تبقى منظمة فعالة. (عبد السلام أبو قحف ، 1993 ، ص 92،93)
- وعرف بول موت (Pol Mott) المنظمات الفعالة بأنها :تلك المنظمات التي تنتج أكثر وبنوعية أجود ،و تتكيف بفعالية أكثر مع المشكلات البيئية إذا قورنت بالمنظمات الأخرى المماثلة .
- هذا التعريف لا يركز على جانب تنظيمي معين ويكتفي بالمقارنة بين المنظمات المتشابهة النشاط .
- كما عرفها كل من (يوتشتمان و سيشور Yuchtman & Seashore) بأنها "قدرة المنظمة على استغلال الفرص المتاحة في بيئتها في سبيل اقتناء الموارد النادرة التي تمكنها من أداء وظائفها ".
- فعالية النظام حسب محمد قاسم " قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف طويلة و قصيرة المدى و التي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير و مصالح الجهات المعنية بالتقييم و مرحلة النمو أو التطور التي يمر بها التنظيم " (محمد قاسم القريوتي، 2000، ص104)
- يعرفها (ميلس Miles) على أنها : القدرة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لرغبات وتطلعات الأطراف ذات العلاقة الإستراتيجية بها ،هذه الأطراف تضم : الأفراد و الجماعات المصالح ، الملاك ،الزبائن ،الموردون ،المنافسون ... الخ (Desreumaux.A،1992،p133) .
- مما سبق تتضح صعوبة الاتفاق على تعريف محدد للفعالية فليس لكل أبعاد الفعالية نفس الأهمية في قياس فعالية المنظمة و استخلاص أن الفعالية التنظيمية تعرف حسب :
- طبيعة نشاط المنظمة.
  - طبيعة البيئة الموجودة بها و خصائصها .
  - حجم المنظمة و إمكانياتها .
  - دور المنظمة و أهميتها في المجتمع .
  - وضعية المنظمات المرتبطة بها و المنظمات الشبيهة لها .

- مستوى و طبيعة أهدافها وعلاقتها بالمجتمع .  
كما يمكن أن نستنتج أن تعريف الفعالية التنظيمية يختلف باختلاف النموذج المعتمد لتقييمها و مختلف المؤشرات المعتمدة فيه .

**أشكال فعالية النظام :** تظهر فعالية النظام على 3 ثلاثة أشكال عموما و هي:

-**الشكل الاقتصادي :** المعتمد من قبل المسيرين بحيث و يمثل:

- درجة تحقيق الأهداف.

- مكانة المؤسسة في قطاع النشاط من زاوية المنافسة و تطورها .

- نوعية المنتجات و الخدمات من قبل المؤسسة .

-**الشكل الاجتماعي:** المعتمد من قبل الأجراء في المؤسسة كأطراف فاعلة وليس فقط كعوامل إنتاج و

يتجلى في:

- المناخ الاجتماعي في المؤسسة.

- طبيعة العلاقات الاجتماعية القائمة داخل المؤسسة.

- النشاطات الاجتماعية للمؤسسة .

-**الشكل التنظيمي :** و هو المرتبط بالبناء التنظيمي للمؤسسة و يمكن أن تظهر:

- احترام الهيكل الرسمية ،و التي تعتبر إرادة الإدارة العامة للمؤسسة في تحديد معالم التنظيم القائم ،و

التي تختلف عن الهيكل الفعلية و التي هي عبارة عن نتيجة تفاعل بين الهيكل الرسمية و العلاقات

غير الرسمية التي تنشأ داخل المؤسسة.

- العلاقات بين المصالح : باعتبار أنه لكل مصلحة طريقة عمل خاصة به و أهداف خاصة به

،ويمكن أن يؤدي تحقيق هذه الأهداف الجزئية إلى بروز صراعات تنظيمية.

- نوعية انتقال المعلومات أفقيا أو عموديا يجسد عملية التنسيق بين أجزاء البناء التنظيمي.

- مرونة الهيكل: و التي تعني قدرة الهيكل التنظيمي على التغيير للتكيف مع قيود البيئة الخارجية و منه

إمكانية التحكم فيها.

(Desreumaux.A،1992،(p178)

نميز من خلال بحثنا في مختلف النماذج التي حاولت دراسة المنظمة و فعاليتها التنظيمية أن بعض النماذج قديمة و بعضها الاخر حديث لكن هذا المعيار لم يعطينا فكرة واضحة عن هذه النماذج و كيفية الاستفادة منها ن لذي فضلنا أن نعرض هذه النماذج على أساس آخر و هو مصدرها ،فبعضها ينبع من مدارس محددة و بعضها الآخر ينبع من اتجاهات و تيارات ، لذلك فإن نماذج دراسة المنظمة سوف تكون في قسمين الأول يجمع أهم المدارس و الثاني يجمع أهم المداخل.

### المدارس و تحليل النظام :

يمكن حصر المدارس التي تناولت دراسة و تحليل فعالية النظام على الشكل التالي:

#### تيار التحليل التقني للعمل المدرسة(التيلورية Taylorisme):

مؤسسها (فريدريك تيلو (Frédérique Taylor) يؤكد على أن التنظيم التقني و العملي الفاعل لورش الإنتاج والعمل يرفع من مردودية العامل و المنتوجية و بتالي يرفع من قيمة الأرباح ،أخذ تيلور من تجربته الشخصية العميقة في مجال الإنتاج الصناعي ،كمعيار لدراسة المنظمة على أساس الحركة و الزمن التي خصصها فقط في الوظائف و المهام اليومية للعمال ،كما أن فكرته حول تحديد معايير دراسة المنظمة كانت على أساس الإنتاجية فقط (أندري فونت مسترجع من الواب بتاريخ 2014/02/13) .

#### مدرسة التنظيم الإداري ( هنري فايول Fayolisme ):

هو من نفس الطراز العلمي كسابقه تيلور و كان كسابقه سواء في المسار الشخصي و الترقية المهنية أو من جانب المحصلة العلمية .من الذين أعطوا لبلدانهم الصبغة و السمة التي نعرفها لهم حاليا ( "هنري فايول(Fayol Henri) كان من الذين أحدثوا ثورة في التنظيم الإدارة و المنظمات الاقتصادية الفرنسية التي بدورها بدأت تكون لها صبغة جديدة ، إبداعية و ضرورة ملحة لخدمة أهداف الجمهورية الفرنسية من تطور اقتصادي وتطوير حثيث للتقنيات الصناعية .

كان متطلبا للترشيد والعقلة المتزايدة للآلة الإنتاجية الفرنسية، و التشخيص الدقيق الذي قام بوضعه.لأن التطور الصناعي الفرنسي تناسى و لم يأخذ بعين الاعتبار سمة مهمة و ضرورية لتطوير الإنتاجية و هي الوظيفة الإدارية .الوظيفة التي تَعْنَى بالتقدير و التوقع ، و التي تُنظَّم و تقود ، تنسق و تراقب الأعمال و الأشغال مما يعطى لمبدأ" إدارة المنظمة" المكانة المركزية في نظريته (أندري فونت مسترجع من الواب بتاريخ 2014/02/13) .

من التأثيرات الملحوظة في التطوير المعرفي لفايول الاهتمام بالوظيفة الإدارية التي أدت بظهور فروع "تسيير المستخدمين و إدارة الموارد البشرية.

### مدرسة تحليل اتخاذ القرار:

تتبع الأسس الفكرية لهذه المدرسة محاولة استكشاف و تحليل طريقة اتخاذ القرارات و وصف عمل المدير و الهيكل التنظيمي .هذه المدرسة وليدة الفترة الخمسينية و الستينية من القرن العشرين التي تتميز بالنسبة للتاريخ الأوروبي ، الخروج من الحرب العالمية الثانية و الدخول في مرحلة إعادة الإعمار ، و تكوين البوادر الأولى للسوق الأوروبية المشتركة .و قد ورثة أوروبا اقتصادا و أنظمة تنظيمية تسييره و إدارية تعود لعهد المؤسسين " فريديريك تيلور " و "هنري فايول " لذا توجب إدخال تحسينات على الطرق المعتمدة في دراسة و تسيير المنظمات على مرحلتين ، الأولى تقوم بتحليل و نقد للمنظمات و أنظمة تسييرها ، و الثانية من خلال إجراء دراسات لما توقعه أوروبا من التطورات و المستوى المستقبلي الذي تريد الوصول له ، لذا كان من أول الأولويات الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق المشتركة ، الشيء الذي دفع بـ"هربرت سيمون Herbert SIMON" للاهتمام بكيفية اتخاذ القرارات و الميكانزمات المؤدية لهذه النتائج المصيرية للكثير من المؤسسات (إما ربح جزء إضافي من السوق أو التقهر و الزوال) و أساس هذه التحليلات الوصول لكيفية اتخاذ القرار داخل المنظمة من خلال تحليل مسار القرار عند المدير .

أدخل "سيمون" مفهوم العقلانية المحدودة كمفهوم يدخل في عمق السيكولوجية الشخصية و نفسية قائد المنظمة و يعاكس الطرح التقليدي الذي يتكلم عن العقلانية التنظيمية، كما يضيف أن العامل النفسي يعطي ضربة للتوجه الوظيفي من المدرسة التقليدية" لتيلور" و " فايول " (أندري فونت مسترجع من الواب بتاريخ 2014/02/13) .

### مدرسة تحليل وظيفة المدير ( هنري مينتزرغ Henry MINTZBERG):

كانت دراسة "هنري مينتزرغ" محاولة فهم شكل و تنظيم و نشاط المدراء من الطراز الحديث و فحص الوظيفة من خلال معايشة النشاط المهني لخمسة مدراء مستعينا بمنهج الدراسة المونونوغرافية ، و قد تمكن من تحديد معالم هذا النشاط من خلال الأدوار ذات ثلاثة مؤشرات هي الأدوار ما بين الأفراد ، الأدوار الإعلامية و أخيراً الأدوار القرارية ، كما أستعمل مؤشرات قياسية لفهم أحسن لميكانزمات للمنظمة : العناصر القاعدية

المكونة للمنظمة ، مسار المعلومات ،ميكانزمات التفاعل و التنسيق ، التصنيف التنظيمي ، و فاعلية التغيير (Omar. Aktouf 1989p 223).

مدرسة التحليل السويوتقني للتنظيم (مورينو MORENO):

كان الرأي السائد للباحثين في الفترة ما بين الثلاثينيات و الخمسينيات من القرن العشرين و هي المرحلة التي شهدت إدخال الماكينات و الآلات ذات القدرة الإنتاجية العالية ، أنه من الخطير على الوتيرة الإنتاجية و الصناعية أن لا يدرك المجال الذي يربط بين الشق الآلي و الشق الإنتاجي ، إذ أن الوتيرة العالية في الإنتاج تكفك شبكة العلاقات التي تربط بين أفراد المجموعات و تحدث توترات ذات المستوى النفسي مما أحدث ارتباكات في الوتيرة الإنتاجية على خلاف ما كان يتوقع سابقا. و من رواد هذه الدراسات "إلتون مايو Elton Mayo" وبحثه المتوازية مع بحوث فرق البحث البريطانية لمعهد "تافيستوك Tavistock Institute of London" حيث كان لب فكرة هذه البحوث أن هناك ترابط بين المجال التقني للعمل (متطلباته ،ظروفه المادية ،طبيعة المواد المحولة ،الآلات التقنية المستعملة) و الجانب الاجتماعي (العلاقات بين الأفراد، حجم الفرق و المنافسة بين الفرق...) ( . Kemdem Emmanuel1953. ) (p. 8).

وفقاً للبعد النسقي الذي تنتمي إليه هذه الفرق ، أظهرت مسارات أبحاثهم من وجود نسقين فرعيان مسيطرتان على التنظيم ، و هما نسق الإجراءات العملية و الإجراءات التقنية ، ونسق يحتوى على الميكانزمات الفردية و حالاتهم النفسية و شبكة العلاقات التي تربطهم .حيث يقول الباحث "كلود ليفي بويير Claude Levy Boyer" أنه يمكن التأثير في أحد عناصر النسق الفرعي دون المساس باستقرار بأحد عناصر النسق الفرعي الأخر (Omar Aktouf. 1989p 232).

أنقذ"جورج مورغان Georges Morgan "طرح النسق الفرعي الذي يقترحه أمثال بويير ليس في أساس فكرة الأنساق الفرعية لكن في محتواها ،المجالات التي تشملها ، الحصر في الازدواجية التقنية و الإجتماعية لأنها تفقر الواقع ،بينما يقترح شكل أكثر عمومية من خلال احتواء النسق لجموعة من الأنساق الفرعية ،منها الأنساق ،الثقافية ، الإجتماعية،التسييرية،التقنية ،الهيكلية والإستراتيجية.(1989 p.45) ( Georges,Morgan )

و هناك من المدارس ما اتجهت نحو البعد التفاعلي الإستراتيجي في دراستها للمنظمات الفعالة ، و نذكر على سبيل المثال:

### مدرسة الفعل الإجتماعي (Action sociale):

"ألان توران Alain Touraine هو من نَظَرَ لمقاربة الفعل الاجتماعي من خلال كتابه" علم اجتماع الفعل"الذي كتبه عام 1963 ، و كتابه الآخر" إنتاج من المجتمع"1973 من خلال التطرق للحراك الاجتماعي و مدى أهمية المعاني التي يعطيها له الفاعلون الاجتماعيون ،إن هذا الحراك هو الذي يحدث الإنتاج المجتمعي حيث يقول" ألان توران" إن المنظمة هي نتاج سياق تاريخي و يجب تحديد معالمه وحدوده ، و السياق التاريخي الذي حدد" توران "معالمه أثناء مرحلة صياغة كتابيه الأساسيان الذين ذكرا سابقاً ، هو الصراع الاجتماعي و الصراع الطبقي ، و محاولة مجموعات اجتماعية السيطرة على مجموعات أضعف ، و أن المنظمة ما هي إلا انعكاس لصورة مجتمعها ،لذلك تحتاج أي دراسة للمنظمة إلى الإلمام بالعوامل التاريخية الخاصة بها. رغم أنه يعترض على تقديم الفعل التاريخي كعائق في حالة مساندة التطوير و التغيير ، و يضيف أنصار تحليل الفعل الاجتماعي أن مقاومة التغيير هي في حد ذاتها نتاج الصراعات الاجتماعية ، ما يبقيه حبيسي الصراع التاريخية دائماً.

(Phillipe Bernaux 1985p195)

### التحليل الإستراتيجي للسلطة ( Analyse stratégique du pouvoir ) :

تمكن " فريدبرج و كروزي" ( Crozier & Freidberg ) من تطوير مقاربة جديدة لتحليل المنظمات و هي التحليل الإستراتيجي التي جاءت في كتابهم الشهير"الفاعل والنسق " متفقة في الرأي مع تحليل الفعل الاجتماعي حول الحراك الاجتماعي في محيط الصراع ،لكن تختلف معها حول فاعل التغيير فاقتراحها يعتمد على ثلاثة مفاهيم إستراتيجية :

مفهوم الإستراتيجية : و هو مصطلح يعني تحليل إستراتيجية الفرد داخل المنظمة، من خلال قراءة الرهانات السلطوية و لعبة فاعلي السلطة.

مفهوم منطلق عدم اليقين: و يعني استعمال أفراد التنظيم موقعهم الهرمي والسلطوي ، درجتهم التعليمية و شبكت علاقاتهم الإجتماعية لمحاول تحديد المسارات المهنية التي سيسلكونها و يحاولون التأثير فيها بقدر الإمكان لتكون في صالحهم ،و بذلك يستحذون على قدر إضافي من السلطة ، و هي عملية مستمرة ،

متكررة ، طالما تحققت الأهداف ، تتم من خلال ما يتوفر للفرد من مهارة و قدرات و إمكانيات Erhard F& (Michel C. 1977 p245).

مفهوم السلطة : و يعني بناء الفاعل الاجتماعي لإستراتيجية ، هدفه التحكم في قدر متزايد من السلطة من خلال التحكم في مناطق الكفاءة و هي مناطق عدم يقين لم تتمكن السلطة الرسمية من التحكم فيها، و هو ما يسمح من الخوض في الصراعات و يحمي الفرد نفسه من قدر من الضغط البيروقراطي. Albert (Etzioni 1971. p.p 11-12)

وفي وقت معين من البحث تيقن العلماء أن الاتجاهات التقليدية أصبحت غير كافية للبحث في المواضيع و المشكلات التي تواجه المنظمة ، فاتجهت أفكارهم إلى محاولة الاهتمام بمجموعة العناصر التي تشكل كل مشكلة مما عرف على شكل التناولات أو المداخل ، رغم ان بعض المدارس التي اهتمت بتحليل المنظمات و دراستها كمدرسة التحليل السويوتقني للتنظيم و مدرسة الفعل الاجتماعي و التحليلي الإستراتيجي للسلطة قد أضافوا مفهوما جديدا لدراسة المنظمات و هو التركيب ، فقد أشاروا بطريقة أو بأخرى أن المنظمة متكونة من مجموعة عناصر و يجب عند دراسة المنظمة إدخال هذه العناصر في الدراسة ، إلا أن عناصرها لم تكن شاملة أو واضحة في بعض الأحيان لذلك جاءت المداخل كبديل عن الجزئية و بحث عن الشمولية في دراسة المنظمة ، لذلك سوف نحاول عرض مختلف المداخل التي تناولت فعالية التنظيم كشكل حديث نوعا ما في دراسة الموضوع .

### المداخل و تحليل النظام :

أما من حيث مداخل دراسة فعالية التنظيم في المنظمة ، فقد اختلفت مند بداية ظهورها إلى يومنا هذا ، و يمكن تصنيفها حسب تطورها إلى مدخلين رئيسيين : تقليدية و معاصرة.

### المداخل التقليدية :

لقد ركزت المداخل التقليدية للفعالية داخل المنظمات على أجزاء مختلفة فالمنظمة تحصل على مواردها من البيئة الخارجية ، ثم تقوم بتحويل هذه الموارد (أي المدخلات) إلى سلع و خدمات (مخرجات) ثم تعود إلى البيئة الخارجية مرة أخرى . إذ يمكننا قياس فعالية المنظمات انطلاقا من اهتمامات مختلف أطرافها من مساهمين و عمال و إدارة ، كل على حدا من خلال التعرف على مدى قدرتها على القيام بهذه العمليات

الثلاثة : الحصول على الموارد ،تحويل هذه الموارد و الحصول على مخرجات ،و إعادة هذه المخرجات إلى البيئة الخارجية من اجل تسويقها ،و ذلك على النحو التالي :

#### \* مدخل موارد النظام :

يمثل هذا المدخل وجهة نظر المالكين أو المساهمين في المنظمة ،و يهتم بجانب المدخلات في تقييم فعالية المنظمات ، فهو يفترض أن المنظمة تكون فعالة إذا استطاعت أن تحصل على ما تحتاج إليه من موارد و تعرف الفعالية التنظيمية لهذا المدخل بأنها " قدرة المنظمة المطلقة أو النسبية على استغلال البيئة التي تعمل فيها في الحصول على ما تحتاج إليه من موارد نادرة و ذات قيمة " .

يعتمد مدخل موارد النظام في قياس فعالية المنظمات على مجموعة من المؤشرات التي تعكس مدى قدرة المنظمة على توفير ما تحتاج إليه من موارد. و من أهم هذه المؤشرات: القدرة التفاوضية للمنظمة في الحصول على مواردها الأساسية، و قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية، و القدرة على فهم و تحليل خصائص البيئة التي تعمل فيها المنظمة.

من عيوب هذا المدخل انه يركز فقط على قدرة المنظمة في الحصول على ما تحتاج إليه من موارد و يتجاهل كيفية استخدام و توظيف هذه الموارد بعد الحصول عليها. (مسلم ، ص171)

#### \* مدخل العمليات الداخلية :

يمثل هذا المدخل وجهة نظر العاملين في المنظمة ، و يهتم هذا المدخل بمدى كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية في المنظمة ، و جودة المناخ النفسي السائد بين العاملين حيث تعتبر المنظمة فعالة وفقا لهذا المدخل إذا اتصفت عملياتها الداخلية باليسر،و عدم وجود معوقات،و ارتفعت درجة رضا العاملين عن عملهم . و العنصر الهام في الفعالية هو ما تفعله المنظمة بما توافر لديها من موارد .

ومؤشرات تحديد الفعالية وفقا لهذا المدخل هي وجود مناخ ايجابي ،و شيوع روح العمل الجماعي بين الأعضاء ،وجود وسائل اتصال فعالة بين الإدارة و العاملين ،ارتفاع دافعيتهم و ولائهم للمنظمة ،إضافة إلى ارتفاع الكفاءة الاقتصادية الداخلية .

و يتميز مدخل العمليات الداخلية في الفعالية باهتمامه بالموارد البشرية داخل المنظمة باعتبارها موردا استراتيجيا هاما . و رغم ذلك فهو لا يخلو من عيوب ،كتجاهل علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية و الإفراط في

الاهتمام بالعمليات الداخلية، فضلاً عن ذلك قياس المناخ النفسي و رضا العاملين يعتبر مسألة نسبية لأنها تتأثر بالعديد من العوامل التنظيمية و الشخصية (صالح بن نوار 2006 ، ص 204).

### \* مدخل تحقيق الأهداف:

يهتم مدخل الأهداف في قياس الفعالية التنظيمية بزواياة المخرجات ، بمعنى آخر التركيز على الأهداف التنظيمية المعلنة ، ثم قياس مدى قدرة المنظمة على تحقيق مستوى مرض منها. كما ينطلق هذا المدخل على افتراضين أساسيين:

لكل مؤسسة هدف نهائي تسعى إليه .

إمكانية تحقيق الهدف النهائي لكل مؤسسة ومن ثم قياس مدى النجاح في تحقيقها.

في هذا الإطار يمكن القول أن الاختلاف في الأهداف بين المؤسسات أمر حتمي ، إلا أن الباحث Etzioni ميز بصفة عامة بين ثلاثة مجموعات من الأهداف:

\* أهداف اقتصادية : خاصة بالمؤسسات التي تنتج سلع وخدمات.

\* أهداف تتصل بالنظام و الضبط : أي ضبط و تعديل السلوك الإنحرافي ، كالمؤسسة السجون و إعادة التربية و التأهيل السلوكي ومؤسسات الصحة العقلية .

\* أهداف اجتماعية وثقافية : وتدخل في هذه الخانة المؤسسات التي ترعى القيم كالجامعات ، ومراكز البحث (Estelle M. Morin 1996 pp189.198) .

وعليه يمكن اعتبار مدخل الأهداف بسيط ومعقد في نفس الوقت. فالبساطة تظهر في تعريف الفعالية على أنها الدرجة التي تدرك فيها المؤسسة أهدافها ، بينما التعقيد يبرز لما ندرك أن لمعظم المؤسسات أهدافا متعددة ومتضاربة وهل قياس الفعالية يرتبط بمدى تحقيق المؤسسة لأهم الأهداف أم بمدى تحقيقها لأكثر من هدف وما هو معيار الأهمية النسبية للأهداف.

كذلك أشار الباحثون Kochan و Cummings و Huber أن التمايز الهيكلي في المؤسسات له علاقة بتنوع الأهداف و عدم تطابقها. فنظرا لأن معظم المؤسسات لها هياكل تنظيمية مختلفة ، فان التعددية وعدم التطابق تؤخذ عادة على أنها مسلمات بالنسبة للمؤسسة. هذا ما يجعل مدخل الأهداف صعب الاستخدام لكن لا يلغي فائدة استعماله ، ولإيضاح التساؤلات السابقة نستعرض المداخل الفرعية لمدخل الأهداف (هال ريتشارد ، ترجمة سعيد الهاجري ، ص 578).

أ- مدخل الهدف السائد: ويقصد به الهدف الرسمي المعلن مثل حجم الإنتاج في المؤسسات الصناعية.  
ب- مدخل تعدد الأهداف : في الكثير من الأحيان تسعى المؤسسة إلى تحقيق أكثر من هدف في وقت واحد ، فإن كان حجم الإنتاج غير كامل لقياس الفعالية ، فإنه يمكن قياس الفعالية من خلال أكثر من هدف مثل تحقيق الأرباح ورضا العمال في نفس الوقت.

ج- مدخل الأهداف الوسطية : يتم الاعتماد في هذه الحالة على الأسلوب الاستقرائي في قياس الفعالية أو في هذه الحالة تستخدم مؤشرات عامة للفعالية كالقدرة على الابتكار والإبداع وكذلك قدرات المؤسسة في التنمية والتكوين (عبد السلام أبو قحف ، ص 97) .

د- مدخل الأهداف المرحلية : ينطلق هذا المدخل من فرضية وجود أهداف خاصة لكل مؤسسة تسعى إلى تحقيقها ترتبط بالزمن ( قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل ) وقياس الفعالية يتوقف على مدى تحقيق هذه الأهداف المرحلية.

ومن أبرز المعايير لقياس الفعالية التنظيمية حسب مدخل تحقيق الأهداف:

-الإنتاجية : عدد الوحدات المنتجة في فترة زمنية محددة.

-الرضا الوظيفي : الروح المعنوية لدى الأفراد ودرجة الإقبال والتعاون على العمل (معدل التغيب).

-الكفاءة : نسبة المخرجات من الوحدات المنتجة إلى عدد محدد من وحدات المدخلات.

-الربحية : تقوم على التوازن بين الإنتاج والتكلفة والظروف المحيطة بهذه العمليات.

أما فيما يتعلق بالصعوبات التي تواجه مدخل الأهداف فتتمثل فيما يلي:

احتمال وجود أهداف تنظيمية متعددة وربما متعارضة تصعب من قياس الفعالية.

تحديد محتوى الأهداف وترتيبها يصعب من اعتمادها كمقياس للفعالية التنظيمية.

البعد الزمني للأهداف ( التركيز على المدى القصير أو المتوسط أو الطويل).

صعوبة تكميم بعض الأهداف يجعل من قياس الفعالية أمرا صعبا مما يؤدي إلى استخدام مؤشرات

شخصية و ليست موضوعية لقياس مدى قدرة المنظمة على تحقيقها.

تعدد الأهداف التنظيمية و في بعض الأحيان تعارضها مما يجعل قياس فعالية المنظمات باستخدام مؤشر

وحيد يعتبر أمرا غير مقبول ( صلاح الدين عون الله ، ص 16) .

ويركز "سكوت Scott" على مشاكل من نوع آخر ، بحيث يقترح بأن الأهداف تم استعمالها في ثلاثة

اتجاهات في تحليل الفعالية:

- 1- يمكن النظر إليها على أنها مصادر للتحفيز للمشاركة التنظيمية.
- 2- يمكن اعتمادها كمرشد لجهود المشاركين.
- 3- يمكن أن توفر لنا معيارا لتحديد وتقييم الجوانب المختارة من وظيفة المؤسسة مما يجعل الاهتمام بالفعالية يطرح من زاوية معيار التقييم أكثر منه صياغة الهدف.

( هال ريتشارد ، ص 583 )

يمثل مدخل تحقيق الأهداف وجهة نظر إدارة المنظمة لأنها الوحيدة غالبا التي تحدد أو تعلم بالأهداف المسطرة ، و يفهم من هذا المدخل انه يهتم أساسا بزاوية المخرجات في تقييم فعالية المنظمة لأنه يركز على التعرف على الأهداف التنظيمية المعلنة ثم يقيس مدى قدرة المنظمة على تحقيق مستوى مرض منها و هو بهذا يعتبر مدخلا منطقيا لأنه يقيس مدى تقدم هذه المنظمة في تحقيق أهدافها ، لأنه يعتمد على الأهداف التشغيلية كمؤشرات لقياس الفعالية ( هي تلك الأهداف التي يمكن اكتشافها بملاحظة ما تقوم المنظمة بعمله فعلا ) فالأهداف الرسمية ( هي تلك الأهداف التي تعد للاستهلاك العام ) غالبا ما تكون تجريدية و غير قابلة للقياس في حين أن الأهداف التشغيلية غالبا ما يتم التعبير عنها في شكل كمي قابل للقياس.

#### المدخل المعاصرة :

نتيجة للقصور الذي تعاني منه المدخل التقليدية، اتجهت الكتابات الحديثة إلى تقديم مدخل أكثر شمولية لتحديد فعالية المنظمات، و اعترفت هذه المدخل بتعدد أهداف المنظمات و تعدد عملياتها و تعدد أطراف التعامل معها و من أهم هذه المدخل ما يلي :

#### \* مدخل أطراف التعامل :

يركز هذا المدخل على التفاعل البيئي بين المؤسسة بتنظيمها كما هو في المدخل النظامي. لكن يتم التركيز بصورة أساسية على العناصر البيئية التي تؤثر إستراتيجيا في عمل المؤسسة. بمعنى آخر التركيز على رغبات و أهداف أصحاب المصلحة من المتعاملين و صاحب المصلحة في بقاء المنظمة و نموها .و من أهم أصحاب المصالح المتعاملين مع المنظمة.

- الموردون : و هدفهم التزام المنظمة بسداد قيمة الموارد المباعة لها .

- المستهلكون : هدفهم الحصول على أعلى جودة بأقل الأسعار.
- العمال : هدفهم الحصول على أعلى أجور و أفضل ظروف عمل ممكنة .
- الملاك : هدفهم تحقيق أعلى معدلات عائد على استثماراتهم .
- المديرون : هدفهم الحصول على أعلى مرتبات و أكبر قدر من السلطة و النفوذ.
- الحكومة : هدفها الالتزام بالقوانين و اللوائح .
- المجتمع : هدفه مشاركة المنظمة في عمليات التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و حماية البيئة من التلوث و زيادة رفاهية المواطنين .

و من هذا المنطلق يعبر الباحث "جيورزيو" Georziou " على أن النجاح التنظيمي لا ينظر إليه من زاوية تحقيق الهدف. و إنما على أساس قدرة المؤسسة على البقاء من خلال حصولها على إسهامات الأعضاء ومكافأاتهم بحوافز مجزية مقابل ذلك. هذا يؤكد على أن الفعالية التنظيمية ترتبط بنظام التحفيز المعتمد من قبل المؤسسة لكي يضمن لها البقاء و استمرارية مشاركة مختلف الأطراف في هذا الهدف.

(ريتشارد هال ، ص ص 586-587)

كما يمكن النظر للفعالية التنظيمية من زاوية سيكولوجية ، بحيث تتحقق الفعالية التنظيمية بشكل إيجابي كلما كان إدراك كل فرد للمؤسسة على أنها أداة يمكن من خلالها تحقيق ما يصبو إليه . لذلك فإن عوامل مثل الإنتاجية و الربحية هي ظروف ضرورية لحياة المؤسسة و ليست نهايات في حد ذاتها. كذلك فإن تناول الفعالية التنظيمية من زاوية الأطراف المشاركة يطرح مجموعة من المشاكل يمكن تلخيصها كما يلي:

- عدم تطابق أهداف الأفراد مع أهداف المنظمة ، يؤثر على الفعالية التنظيمية.
- الصياغة السيكولوجية للفعالية (فائدة أطراف التعامل) تهمل الأنشطة و المهام التي تقوم بها المنظمة ، و هذا يعتبر تجاهلا لجزء من الحقيقة التنظيمية.
- و المشكلة الأساسية في هذا المدخل هو تعارض أهداف أصحاب المصالح المختلفة مما يصعب عملية قياس الفعالية (علي عبد الهادي مسلم ، ص ص 174 175)
- إهمال حقيقة وجود أفراد خارج المؤسسة يتأثرون بما تقوم به المؤسسة بشكل غير مباشر و ينعكس ذلك على فعاليتها التنظيمية.

( Gibson et All 1988p245)

و لمواجهة هذه المشاكل قدم هذا المدخل أكثر من نموذج يتناسب و ظروف و طبيعة عمل المؤسسة.  
و تتمثل هذه النماذج في ما يلي:

**النموذج النسبي:** يرى انه على المنظمة إعطاء ترجيح نسبي لكل طرف من أطراف التعامل حتى تكون لهم نفس الأهمية النسبية.

**نموذج القوة :** و يرى أن المنظمة يجب أن تحدد أقوى أطراف التعامل معها ثم تحاول أن تشبع أهدافه و احتياجاته أولاً ، و أقوى أطراف التعامل هو الطرف الذي يؤثر بشكل مباشر على بقاء و استمرار المنظمة. و بالتالي لا بد من إرضاء هذا الطرف أولاً حتى و لو على حساب الأطراف الأخرى.

**نموذج العدالة الاجتماعية:** و هو عكس نموذج القوة ،وفقاً لهذا النموذج فعلى المنظمة أن تبحث عن اقل الأطراف رضا ،ثم تحاول أن تشبع أهدافه و احتياجاته أولاً ، و الهدف من هذا النموذج هو تقليل عدم رضا الأطراف المتعاملة ،فإذا لم ترد أي شكوى فإن الأطراف راضية عن المنظمة.أما حالة ظهور أي شكوى فعلى المنظمة أن تعالج أسباب هذه الشكوى أولاً حتى تضمن رضا جميع الأطراف (Quinn 1983p125 & Cameron K.S R.E).

**النموذج التطوري :** و هو يفترض أن أهمية أطراف التعامل المختلفة تتغير بمرور الزمن ، و أيضاً تتغير خلال المراحل المختلفة من دورة حياة المنظمة . ففي مرحلة النشأة قد يكون المستهلكون هم أهم أطراف التعامل و بالتالي لا بد من إعطاء عناية خاصة لهم إلى أن تستطيع المنظمة أن تثبت وجودها في السوق. بعد فترة قد ترى المنظمة أنه لا بد من الاهتمام بالملاك و المساهمين و تحقيق معدلات ربحية مناسبة لهم حتى تستطيع إجراء أي توسعات في مرحلة لاحقة، و هكذا تختلف أهمية أطراف التعامل من فترة لأخرى بمرور الزمن .

(صالح بن نوار ، ص 2008).

و بناء على ما سبق يجب على المنظمة أن تختار النموذج المناسب لظروفها في تحديد أطراف التعامل الأكثر أهمية ، ثم تقاس فعالية المنظمة على حسب مدى تحقيقها لأهداف هذا الطرف و مدى إشباعها لحاجاته .

\* مدخل القيم المتنافسة :

ينطلق مؤيدو هذا المدخل من افتراض عدم وجود معيار مثالي ووحيد لقياس الفعالية بحيث يتفق عليه الجميع إذ ليس هناك إجماع على الأهداف التي يهدف التنظيم إلى تحقيقها و لا على أولوية بعضها على البعض الآخر. و قد قام "روربوق و كوينن" Rohrbaugh & Quinn ( 1983 ) بدراسة توجهات المديرين في العديد من المنظمات و أمكنهما التمييز بين نوعين من التوجهات هما:

أ- التوجه الداخلي : و يعني اهتمام إدارة المنظمة برضا العاملين و رفاهيتهم ، و العمل على زيادة كفاءتهم و مهاراتهم في العمل .

ب- التوجه الخارجي : و يعني اهتمام إدارة المنظمة بدعم مركز المنظمة في تعاملاتها مع البيئة الخارجية ، و العمل على تنمية علاقات قوية مع أطراف التعامل الخارجيين.

(Bonami Dehennin p33. 1993)

كما قاما بالتمييز بين نوعين من الهياكل التنظيمية التي تعكس أنماطا مختلفة للإدارة و هي:

**الهيكل الجامد :** و يعكس اهتمام الإدارة بإحكام الرقابة ، و الالتزام بإجراءات و نظم العمل .

**الهيكل المرن :** و يعكس اهتمام الإدارة بعمليات التكيف و التغيير من فترة إلى أخرى.

و يقدم مدخل القيم المتنافسة بناء على توجه الإدارة و نوع الهيكل نماذج مختلفة لقياس الفعالية:

**- نموذج العلاقات الإنسانية:**

و يعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام هيكل مرن ، و فيه يكون هدف الإدارة هو تنمية و تطوير العاملين و رفع رضاهم عن العمل ، و تكون وسيلتهم في ذلك هي الاهتمام بتدريب العاملين و زيادة عوائدهم المالية .

**- نموذج الهدف الرشيد :**

و يعكس التوجه الخارجي للإدارة مع استخدام هيكل جامد. و تهدف المنظمة وفقا لهذا النموذج إلى زيادة الإنتاجية و الكفاءة و الربحية . و تسعى المنظمة إلى تحقيق هذه الأهداف من خلال وضع خطط و استراتيجيات لتحقيق الأهداف.

**- نموذج العمليات الداخلية :**

و يعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام هيكل جامد. و تهدف المنظمة وفقا لهذا النموذج إلى تحقيق الاستقرار الداخلي . و تسعى المنظمة إلى تحقيق هذا الهدف من خلال وضع نظم جيدة للاتصال و المعلومات و صنع القرارات .

(علي عبد الهادي مسلم ، ص 179)

### المقاربة النسقية و نموذج النظام المفتوح:

برز المدخل النظامي كطريقة تفكير ومنهجية تحليل في الربع الأخير من هذا القرن كواحد من أفضل الأساليب الفكرية لحل المشكلات ودراسة الظواهر. و تنطلق فكرة النظام من مجموعة عناصر مترابطة و متفاعلة من خلال استهلاك الطاقة و المعلومات و بغرض تحقيق مجموعة من الأهداف الخاصة ( Malarewicz.JA 2000 p19 ) .

تستمد هذه المقاربة اسمها من مصطلح النظام الذي تم تعريفه في سنة 1937 من طرف الباحث "بيرتالانفي Bertalanfy" على أنه كل قابل للتجزئ إلى وحدات مترابطة و متفاعلة في ما بينها ، و قد استمرت النظرية العامة للأنظمة منذ هذا التاريخ في التطور و التطبيق في ميادين متعددة ، إذ ترى هذه النظرية أن المنظمة يجب أن تدرس ككل مع الأخذ بعين الاعتبار العلاقات المتداخلة بين أجزائها و علاقة المنظمة مع بيئتها . و يعتبر " تالكوت بارسونز Talkot Parsons" أهم من وضع قواعد لهذا المنهج و قام بتطبيقه في التحليل السياسي ، كما لا ننسى إسهامات "ديفيد أستون David Easton" و "غابرييل ألموند Gabriel Almondo." (Morgan Georges 1989 p135).

ولدراسة فعالية النظام حسب هذا المدخل لا بد من معالجته في إطاره الكلي حيث يعبر عن النظام في هذه المقاربة بمجموعة عناصر في تفاعل ديناميكي منتظم لتحقيق هدف محدد ، حيث كل نظام هو عبارة عن نظام فرعي من نظام أكبر منه ، وهذا ما يؤدي بنا إلى الوقوف على دراسة:

- تنظيم العلاقات بين الأجزاء المكونة للمؤسسة وبين الكل.
- العلاقات المتبادلة بين الكل ( المؤسسة ) و بيئتها.
- الضبط والتعديل والمراجعة من خلال القيام بتغيرات تسمح بالتطور والتكيف مع المحافظة على روح وهوية المؤسسة.

ولتحديد الجوانب التي ركز عليها هذا المدخل في دراسة الفعالية التنظيمية لا بد من تحديد خصائص النظم المفتوحة. ( Popper .J 1973p58 63 )

الفكرة المركزية عند النسقية هي نزوعها إلى بناء نموذج من التفكير يتسم بالشمولية و قادر على دراسة التفاعلات الدينامية وليس السببية وإدراك الأنساق ليس باعتبارها مجموعات ساكنة ، بل مجموعات متحركة ، و قد استفاد هذا التوجه في التحليل من البيولوجيا و من علم التوجيه و من نظريات الاتصال. و على هذا الأساس يمكن اعتبار أن النسقية تمد الباحثين بالأدوات العقلية التي تتيح الاتفاق مع مساهمات البنيوية و تجاوزها ، إنها تدفع إلى معاينة تعقد المبادلات و الضغوطات داخل التنظيم ، و إلى النظر إلى المجموعات كأنساق منفتحة على بعضها البعض ، و إلى رصد العلاقات الدينامية بين العناصر و الوسط ،و إلى مواجهة سياقات القرار ، و تغيير القرار على شكل عمليات التغذية العكسية التي تتم داخل كل نظام فرعي في إطار النظام الكلي كما أن النسق يمارس عمليات رقابية على العناصر والوحدات ، ما يعرف في لغة التنظيم بمفهوم التحكم الذاتي أو التلقائي (Cybernétique) للدلالة على هذه الوظيفة الرقابية التي يمارسها كل نظام كلي أو فرعي على نفسه و التي تشكل عمليات التغذية العكسية سواء داخل النظام او خارجه جزء منها.

James E. R. p 447-465 on web 02/05/2013)&Fremont E. K (

### مفهوم النظام المفتوح :

يقصد بالنظام المفتوح ذلك النظام المتفاعل مع عناصره و مع بيئته ،حيث أن هذا التفاعل يمثل الأساس في تغيير معالم النظام وتحديد مساراته و ديناميكيته حيث يتوجب على النظام التكيف المستمر مع تغيرات المحيط و ليس فقط التفاعل مع البيئة المحيطة به ، فكل النظم تتفاعل مع البيئة بشكل أو بآخر .  
فمفهوم النظام أو النسق لا يعني التوافق و الانسجام التام ، بل التفاعل و تبادل المواقف و المواقع بل و حتى الصراع أيضا ،حسب "هربرت سبيرو: Herbert spero "

(Miller J. G1978p218)

خصائص الأنظمة المفتوحة :

استيراد الطاقة . التحويل . الناتج . النظم كحلقات من الأحداث . المحافظة على الطاقة . التزود بالمعلومات ، حيث أن كل المدخلات ليست عبارة عن طاقة فقط بل يمكن أن تكون في شكل معلومات تأتي من البيئة لكي تساعد المنظمة على تعديل اتجاهها وفقا لتغيرات البيئة ، و توفر المعلومات للمنظمة الجهاز التصحيحي الذي يجعلها تسير في الاتجاه السليم ، ويتم تحقيق هذا الهدف عندما يسمح بتدفق المعلومات المناسبة. (Jean C L 2005 p135)

### خصائص الأنظمة الأكثر تعقيدا SHC:

- الأنظمة الأكثر تعقيدا هي بالضرورة مفتوحة فلكي تحافظ على هيكلها عليها أن تتبادل بصفة مستمرة كل من الطاقة ، المواد ، المعلومات ..الخ ، مع محيطها الخارجي .
  - هي ترابطية (relationnel) فلكي نفهم الحقيقة المعقدة لابد أن نفهم العلاقة التي تربط الأجزاء بعضها ببعض الآخر .
  - كما أنها هرمية حيث أن كل مستوى تنظيميا يضم أولويات جديدة و خاصة .
  - و هادفة لأنه لا يمكن العمل قبل تحديد الهدف المشترك أو الغاية التي تجمع مختلف أعضاء المؤسسة .
  - الأنظمة الأكثر تعقيدا في حاجة إلى التنوع لكي تتكيف باستمرار مع تغيرات المحيط يجب عليها أن تكون مرنة و لامركزية في التسيير و اتخاذ القرار .
  - و لها قابلية التعديل الذاتي فهي ككل الأنظمة الحية لها القدرة على تعديل وضعيتها مع تغيرات البيئة المحيطة ، وهي نقطة التقاء بين التنوع والغاية .
- ( said borahejdi p 56 on web12/01/2014 )

### خصائص النظم الفرعية المترابطة

النظم التنظيمية باعتبارها نظاما فرعية رأسية يتكون المستوى الأعلى فيها من المديرين الذين توكل لهم مهمة التخطيط طويل المدى و وضع السياسات وإدارة بيئة المنظمة ،أما وظيفة المستوى الإداري المتوسط فهي تقوم على تنسيق النشاطات الداخلية للمنظمة و تنهك القاعدة الفنية في محاولة تحقيق

الأهداف قصيرة الأجل . وبينما تكون القاعدة الفنية أكثر عزلة عن البيئة ، يتعين على المستوى الأعلى أن يكون مفتوحا على البيئة حتى يضمن النجاح و تعتبر الفعالية من وجهة نظر "دريكر Drucker" الأساس في نجاح المنظمات، فحاجة المدير إلى استغلال الفرص بأقصى درجة تعني بأن الفعالية هي الضرورية .

وعادة ما تمثل النظم الفرعية المترابطة مجموعة الوظائف التي تقوم بها المؤسسة والمعبر عليها في بناء هرمي (الهيكل التنظيمي) هذا الأخير يحدد مجموعة الارتباطات والتفاعلات التي تتم بين الوظائف.

**الاختلاف :** والمقصود به التجزئة أي وجود عدة أقسام داخل المؤسسة ، بحيث لكل قسم ظروفه الخارجية التي تؤثر فيه ، كذلك لكل قسم مدخلات ومخرجات خاصة إلى جانب ذلك معلومات مؤثرة تتعلق بالمهام المسندة إليه.

**الكلية :** ونقصد بها أن المؤسسة ككل ليست المجموع الحسابي وإنما المجموع الكلي الذي يظهر من خلال ترابط وتداخل هذه النظم الفرعية وهذا ما نعبر عنه بالتعاقد أو التآزر .

**الأهداف :** للمؤسسة عدة أهداف تسعى إلى تحقيقها ويمكن تجميعها بصفة عامة في المجموعات التالية :

- أهداف تتعلق بالمجتمع إنتاج السلع والخدمات المطلوبين
- أهداف المخرجات : تتعلق بالتشكيلة السلعية المنتجة ( التنوع).
- أهداف النظام : وتتعلق بالوضع المرغوب فيها للمؤسسة كالنمو والاستقرار .
- أهداف المنتج : وتتعلق بالخصائص التي يجب أن تتوفر في المنتجات من حيث مستوى الجودة ، الكمية ، والإبداع.

- **المعلومات المرتدة :** وتعنى المراجعة أو الرقابة وتحديد الانحرافات الخاصة بتحقيق الأهداف وتتم من خلال اختبار النتائج ، التقارير...الخ. ويمكن أن نميز بين المعلومات المرتدة أو الرقابة السلبية إذا كان الهدف منها العودة أو تغيير الموقف ليصبح النظام كما هو عند البدء أو كما هو مخطط له. والمعلومات المرتدة أو الرقابة الإيجابية والتي تشجع النظام على التغيير وإعادة النظر في الأهداف إذا كانت الظروف تستلزم ذلك.

- **التأثير السلبي :** تعمل كل من الرقابة السلبية والرقابة الإيجابية على تقليل الاضطراب أو الخلل في النظام (entropy)، بحيث تساعد على تحديد المدخلات الجديدة وإعادة هيكلته للقضاء على هذا الخلل. ويمكن أن تظهر هذه العملية على مستوى المؤسسة من خلال الاحتفاظ بالسيولة لمواجهة التقلبات في أسعار

السوق أو توظيف كفاءة عالية تسمح بالتحليل لاتجاهات التغيير على مستوى البيئة الخارجية وعليه فإن المؤسسة مهددة بالزوال كلما كانت عوامل الخلل كبيرة من خلال المدخلات التي تحصل عليها المؤسسة ، أو على مستوى المعالجة ( عبد الهادي مسلم .ص ص 175-184) .

-**الاستقرار والتأقلم** : قد تكون الأنظمة المفتوحة مستقرة أو قابلة للتأقلم أو التكيف مع معطيات البيئة الخارجية. فالاستقرار يعني محاولة المؤسسة المحافظة على هيكلها وعلاقتها كما هي ، بينما التأقلم يعكس رغبة المؤسسة في التغيير والنمو من خلال إضافة أجزاء جديدة للهيكل أو إقامة علاقات جديدة (صلاح الدين عون الله، ص 21- 22) .

وانطلاقاً من هذه الخصائص ركز مدخل النظم في قياس فعالية النظام على الجوانب التالية:

● قياس قدرة المؤسسة على تأمين وتحديد مختلف احتياجاتها من المدخلات ، مما يؤدي بنا إلى اعتبار أن العملية التخطيطية على مستوى المؤسسة تشكل عنصراً هاماً في دراسة الفعالية التنظيمية. إلى جانب ذلك قدرتها التنافسية في تأمين مستلزماتها . هذا يعني أن القدرة على التخطيط والتعامل مع المنافسة في ظل البيئة تشكل عناصر ترتبط بالفعالية التنظيمية.

● قياس كفاءة المعالجة الداخلية والتي تعني القدرة على تحقيق أكبر قدر من الأهداف في حدود الموارد المتاحة و بأقل تكلفة ممكنة. والكفاءة في هذه المرحلة لا تقتصر فقط على المخرجات إنما على الدورة النظامية (مدخلات - معالجة - مخرجات - تغذية مرتدة) وهذا بغرض الحفاظ على توازن العمليات التي تقوم بها المؤسسة والتي تشكل عامل من عوامل الفعالية التنظيمية (صلاح الدين عون الله ص 22-23) .

● قياس مرونة العملية التنظيمية في قدرتها على التكيف مع مستجدات البيئة الخارجية والتي تظهر في شكل فرص أو تهديدات ، يتطلب أيضاً من المؤسسة القدرة على التنبؤ بهذه المتغيرات والقيود والاستعداد المستمر لمواجهتها.

قياس الصحة التنظيمية : باعتبار المؤسسة مثل الكائن البيولوجي ، فإنها تتعرض للكثير من الأمراض تؤثر على الأداء التنظيمي لهيكلتها ويعرقل السير الحسن للمهام والوظائف التي تقوم بها، ومن أبرز الأمراض التنظيمية والتي تنعكس في شكل نقص في الفعالية التنظيمية و تؤدي إلى زيادة "التكاليف الضمنية" كما يعبر عنها "سافال Savall" و هي التعبير النقدي لنشاطات الضبط على مستوى المؤسسة وتتمثل

في: التغيب و حوادث العمل و دوران العمل و أخطاء في الجودة (اللاجودة) والانحراف في الإنتاجية أو انخفاضها (Savall.H p 107) .

•الاستقرار والانسجام الداخلي : والتي ترتبط بمجموعة العوامل التي تشكل المناخ التنظيمي ، ومن مؤشرات الانسجام الداخلي هو نقص حدة الصراعات التنظيمية والتي تبرز من خلال عمليات الاتصال وممارسة السلطة واتخاذ القرار. بحيث تظهر هذه الصراعات في مختلف المستويات التنظيمية:

- الصراع داخل نفس المستوى التنظيمي على مستوى الإدارة العليا أو المتوسطة أو التنفيذية
- الصراع بين مختلف المستويات التنظيمية
- الصراع بين المؤسسة والإطراف التي لها مصالح معها.

• الإنتاجية : وتتمثل في نسبة المخرجات على المدخلات ومنه الحصول على أعلى قدر من الإنتاجية.

•التطوير الداخلي : ويرتبط بقدرة المؤسسة على تجديد نفسها والدور الذي يلعبه التنظيم في تحقيق "الاستثمار في الذات " كما يطلق في بعض الكتابات.

•الروح المعنوية : وتتمثل في قدرة التنظيم السائد في المؤسسة على تحقيق الأهداف الخاصة بالأفراد وتشكيل جماعات تلتزم بالواجبات الموكلة إليها.

لكن بالرغم من الاجتهادات للوصول إلى إيجاد نظرة متكاملة للمنظمة ومنه العملية التنظيمية من خلال المدخل النظامي ، إلا أنه يواجه بعض القصور في تفسير فعالية النظام و صعوبة قياس بعض معايير المرونة و مدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة ، كذلك معيار البقاء و الذي يلفه الكثير من الغموض ، كذلك قياس درجة الرضا.

(Bonami Dehennin1993 p75)

و اتجه الفكر التنظيمي في الثمانينيات نحو بناء نماذج لقياس الفعالية التنظيمية. وبصفة عامة لا يوجد مدخل أو نموذج وحيد لقياس الفعالية التنظيمية يلاءم جميع الظروف وجميع أنواع المنظمات ، وإنما يتوقف اختيار المدخل المناسب على أهداف البحث وطبيعة وظروف المنشآت محل الدراسة (Gerloff 1985pp129.147) . ويمكن تقسيم مداخل قياس الفعالية التنظيمية إلى مداخل محدودة ، ومداخل غير محدودة. تهتم المداخل المحدودة بقياس الفعالية التنظيمية بأحد جوانب الفعالية ومن أمثلتها : مدخل

موارد النظام ، ومدخل العمليات الداخلية ، ومدخل الهدف ، بينما تجمع المداخل غير المحدودة بين عدد من مؤشرات الفعالية التنظيمية في إطار واحد(Quinn R.E& Rohrbaugh J. 1983p98) .

قام"كامبل Campbell" (1977) بمراجعة عدد من الدراسات المتعلقة بالفعالية التنظيمية وتوصل إلى عدة معايير لقياس الفعالية التنظيمية وهي: التكيف، والروح المعنوية و المهارات الإدارية الشخصية ، والتدريب ، والكفاءة ، والجودة ، والدافعية ، والإنتاجية والتركيز على التطور ، والاستعداد ، والتماسك ، والربحية ، والرضا عن العمل ، وإدارة المعلومات ، والاتصالات ، والصراع ، وتقييم العناصر الخارجية ، والنمو ، ومعدل الدوران والمشاركة . (Campbell J.P. 1977)

**محددات اختيار المدخل المناسب :**

**- اختيارات الإدارة العليا :**

حيث أنها المسؤولة عن نتائج أعمال المنظمة و هي غالبا ما تمارس نفوذا في وضع الأهداف التنظيمية .

**- مدى قابلية الأهداف للقياس الكمي:**

فكلما كانت الأهداف التنظيمية قابلة للقياس الكمي و الموضوعي كلما كانت أكثر مناسبة لتقييم فعالية المنظمة من خلالها.

**- الظروف البيئية :**

فالمنظمات التي تواجه بيئة تتصف بالندرة في الموارد الأساسية اللازمة لها غالبا ما تتجه لقياس فعاليتها باستخدام مدخل موارد النظام أو العمليات الداخلية . أما في البيئة المتغيرة و المعقدة فقد تصبح الكفاءة الداخلية اقل أهمية ،و تصبح المرونة و القدرة على التكيف من المعايير المناسبة لقياس الفعالية.

**- قدرات المنظمة:**

كلما كانت قدرات المنظمة المادية و البشرية كبيرة كلما ساعدت على إجراء عمليات تقييم أوسع بالنسبة للمؤشرات و كانت أشمل بالنسبة للنظام و كلما تمتعت إمكانيات المنظمة بالتأهيل و الموضوعية كلما كانت النتائج ذات فائدة كبيرة.

(Malarewicz.JA 2000 pp19.31)

## بعض معايير قياس فعالية التنظيم :

يقول جيزون Jason إن المقياس النهائي لفعالية التنظيم هو عامل الوقت.

ففي المدى القصير تتضمن المؤشرات الممكنة ما يلي :

- 1-الإنتاج : و يعكس قدرة المنظمة على الإنتاج (مهما كان) بالكمية و النوعية التي تتطلبها البيئة .
- 2-الكفاءة : و يمكن تعريفها كنسبة المخرجات للمدخلات ، و تستخدم فيها عدة مقاييس مثل تكلفة الوحدة المنتجة و العائد على رأس المال و معدل الضياع من المواد و الخامات و كذلك الوقت الضائع و ما شابه ذلك من مؤشرات الكفاءة.
- 3-الرضا: يتطلب إدراك المنظمة كنظام اجتماعي الاهتمام بالمنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة و المنافع التي يمكن أن تعود على عملائها ، و يسمى هذا المعيار الرضا و تتضمن مقاييسه معدل الغياب و التأخر و الشكاوى .

(جون جاكسون و آخرون ، 1988 ، ص 59)

إذا فالمؤسسة هي عبارة عن نظام اجتماعي يجب أن يحصل العاملون فيه على إشباع لحاجاتهم تماما كما يحصل المستهلكون على السلعة أو الخدمة التي يحتاجونها ، و بالتالي فإن الروح المعنوية المرتفعة و رضا العاملين عن المنظمة و التطوع للاستمرار في العمل كلها مؤشرات عن نجاح المنظمة في إشباع حاجات عمالها (صالح بن نوار . ص216) .

أما في المدى المتوسط فمؤشرات الفعالية تتمثل في :

- 1- التكيف : و يشير إلى الحد الذي تستطيع فيه المنظمة أن تتجاوب مع التغيرات التي تنشأ في داخل أو خارج المنظمة .
  - 2-النمو : يجب على المنظمة أن تستثمر مواردها في النشاطات التي تقوم بها و الهدف من النمو هو دعم قدرة المنظمة على البقاء في المدى البعيد ، و يمكن أن يشتمل ذلك على البرامج التدريبية للموظفين الآخرين أو جهود التطوير التنظيمي.
- (جون جاكسون و آخرون. ص 59) .

لا يمكن اعتماد معيار البقاء و قدرة المنظمات على الاستمرار فقط كشرط لنجاحها ، لوجود العديد منها غير ناجحة و لكنها قادرة على البقاء و الاستمرار.

من جهة أخرى يمكن تقسيم مؤشرات الحكم على فعالية المنظمة إلى مؤشرات داخلية و مؤشرات خارجية كما يلي:

- 1- مؤشرات داخلية : و ترتبط بمدخلات المنظمة و عملياتها و منها :
  - تخطيط و تحديد الأهداف: أي قدرة المنظمة على تحديد الأهداف و تخطيط المسار الذي من خلاله يتم تحقيق هذه الأهداف.
  - المهارات الاجتماعية للمدير : إن توفر المهارات الاجتماعية لدى أعضاء المنظمة من المديرين يضمن توفير الدعم و المساندة للمرؤوسين عند مواجهتهم العثرات في العمل .
  - المهارات العملية للمدير : حتى تتحقق الفعالية التنظيمية فإنه لا بد أن يتحلى أعضاء المنظمة من المديرين بالمهارات و الخبرات الفنية المتعلقة بإنجاز الأعمال.
  - التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة : يؤكد على ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد داخل المنظمة مع توزيع السلطة على عدد من الأفراد بدلا من تركيزها في يد شخص واحد .
  - المشاركة في اتخاذ القرارات : يرى الكثير من الباحثين و المديرين أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يؤدي إلى تدعيم فعالية التنظيم .
  - تدريب و تنمية قدرات الأفراد : إن للبرامج التدريبية أهمية بالغة في تنمية قدرات الأفراد و بالتالي ارتفاع مستويات أدائهم في العمل.
  - التأخر و الغياب بين العاملين : و يمكن قياس ذلك بعدد الساعات الضائعة نتيجة الأعذار أو التمارض أو أمراض المهنة.
  - كفاءة استخدام الموارد المتاحة : بحيث تكون التكلفة منخفضة مقارنة مع عوائد المخرجات.
  - الرضا الوظيفي : يعد رضا العاملين داخل المنظمة مؤشرا هاما في تحديد مستوى فعالية أداء الأفراد و منه الأداء العام داخل المنظمة ،فمعظم الباحثين و المسيرين يعتبرون أن العامل الراضي أكثر إنتاجية من غيره .

(Bonami Dehennin.1993 p53)

## 2- المؤشرات الخارجية:

و ترتبط بصفة أساسية بالمخرجات و بعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية و من هذه المؤشرات:

- إنتاج السلع و الخدمات : إن تزويد المنظمة ببيئتها بالمخرجات من سلع و خدمات و زيادة الطلب عليها يؤكد وجودها كعنصر فعال في المجتمع .
- الجودة : إن ارتفاع مستوى الجودة الخاص بمخرجات المنظمة يعد مؤشرا ضروريا لفعاليتها.
- تحقيق الأرباح : إن تحقيق المنظمة للأرباح يساعدها على النمو و الاستمرار و بدون تحقيقها للريح يصعب عليها تحقيق أهدافها.
- تحقيق أهداف جديدة : تسعى المنظمة الفعالة إلى تحقيق أهداف جديدة و هامة.
- التأهب للانجاز : يتمثل في استعداد المنظمة لانجاز المهام الخاصة فورا .
- المسؤولية الاجتماعية : و تتمثل في المحاولات الجادة التي تبذلها المنظمة لحل المشكلات الاجتماعية .
- البقاء : عندما تتجح المنظمة في البقاء لمدة طويلة. فإن معنى ذلك أن منتجات المنظمة تلائم البيئة التي تعيش فيها .
- القدرة على التكيف و التأقلم: و يقصد بها درجة استجابة المنظمة للتغيير في ظروفها الداخلية و الخارجية عن طريق حصولها على معلومات عن التغييرات و التقلبات الحادثة في البيئة.
- التطور : و يتمثل في نمو المنظمة عن طريق إدخال عناصر التكنولوجيا و إدخال البرامج التدريبية للأفراد و تطوير منتجات المنظمة بشكل يتماشى و التطور العلمي.

(نجاه قريشي ، ص 72)

- كما توصل الباحث كامبل Campbell.P من خلال دراسة لما كتب حول الفعالية التنظيمية إلى إيجاد ثلاثين معيار استخدم لقياس الفعالية التنظيمية ، و هي :
- الفعالية العامة : تتمثل في مجموعة الآراء و الأحكام التي نحصل عليها من الخبراء والمتخصصين والذين على علاقة بالمؤسسة.
  - الإنتاجية : و تتمثل في حجم الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة و تقاس على المستوى الفردي أو المستوى الجماعي لكل وحدة تنظيمية لنفس المؤسسة أو بين مؤسسات تتشابه في النشاط.

- مقارنة الإنتاجية أو التكاليف بين الوحدات التنظيمية للمؤسسة نفسها أو لمؤسسات تتشابه في النشاط.
- الربحية : و هي كمية الإيراد من المبيعات بعد حذف التكاليف.
- الجودة : و ترتبط بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة للزبائن.
- حوادث العمل : التي تقاس بمدى تكرارها و الزمن الذي يستغرقه التعطيل و ما ينجر عنه من خسائر مادية و بشرية.
- النمو : و نقف عليه بواسطة حجم العمالة أو الطاقة الإنتاجية القصوى للمؤسسة و حجم المبيعات ، و عدد الابتكارات.
- معدل التغيب : الذي يشير إلى الغياب عن العمل دون مبرر .
- دوران العمل : يشير إلى عدد الأفراد الذي تخلوا عن مناصب عملهم بمحض إرادتهم و الذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي.
- الرضا الوظيفي : و يقاس بارتفاع الروح المعنوية للعامل بحكم المناخ التنظيمي الملائم.
- التحفيز و الدافعية : و تتمثل في درجة استعداد الفرد و مساهمته الفعالة على تحقيق الأهداف المسطرة.
- الروح المعنوية : ترتبط بالجماعة ،عكس التحفيز يرتبط بالفرد ، وتتمثل في مدى تفهم الجماعة لمعايير المؤسسة و مدى شعورهم بالانتماء .
- الرقابة : و التي تسمح بضبط و توجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق الأهداف المسطرة.
- تحقيق التماسك و النقليل من الصراعات من خلال تحقيق التعاون و التنسيق و تصميم شبكة اتصال فعالة.
- المرونة و التكيف : و التي تعني إمكانية استيعاب التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة بواسطة إعادة صياغة للأهداف المسطرة بما يتوافق و الظروف المستجدة.
- درجة الاستقرار التي تميز المؤسسة و قدرتها على رؤية المستقبل في الحاضر من خلال عملية التخطيط.

- الاندماج و التوافق بين أهداف المؤسسة و أهداف الأفراد العاملين فيها من خلال عملية التخطيط.
- تمتع المؤسسة بالشرعية و القبول من قبل المجتمع من خلال القيم و الثقافة السائدة بها وانسجامها مع قيم المجتمع.
- التطابق في الأدوار و قواعد السلوك و تعني مدى الاتفاق حول مجموعة من المسائل مثل تفويض السلطة ، توقعات الأداء .... الخ.
- المهارات العملية للمدراء : التي تسمح بتحقيق التفاعل الإيجابي بين مختلف المدخلات.
- المهارات العملية لدى إدارة التنظيم و التي تسمح بالاتصال بباقي المؤسسات الأخرى.
- إدارة المعلومات و الاتصالات: التي ترتبط بانتقال المعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية و الخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومة من دقة و وضوح.
- الاستعداد لتحقيق الأهداف الملموسة.
- الإستفادة من البيئة : من خلال الاستماع الدائم ، القرب من مصادر التغذية الراجعة و حصولها على كل ماله علاقة بالفعالية التنظيمية.
- التقييم الخارجي : و الذي يتمثل في وجهة نظر الأطراف الخارجية و الأحكام التقييمية التي تصدرها بحكم المصلحة التي تربطهم مع المؤسسة.
- الاستقرار : و يتمثل في استعداد المؤسسة الدائم لصيانة بنائها الوظيفي و ضمان عملية الإمداد بكل مستلزماتها خاصة في فترة الأزمات "مخزون أمان لمواجهة الطوارئ" .
- تكلفة الإدارة : التي تتمثل في النسبة بين مرتبات و مكافآت مختلف عناصر القوى العاملة مقابل ما يقومون به من أعمال.
- مدى المشاركة من قبل أعضاء المؤسسة في عملية اتخاذ القرار و خاصة التي تكون ذات علاقة مباشرة.
- برامج التكوين و التطوير : و تمثل حجم الجهد المبذول بغرض توفير فرص لتنمية الموارد البشرية المتاحة لها.

- التركيز على الإنجاز : و هي الحاجات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها و التي تشكل إحدى عناصر التحفيز الأساسية.

( M. Coulter& S.P Robbins 2001 Pp129.142)

مما سبق من تحليل للمنظمة و التناولات التي أرادت دراسة فعاليتها كنظام ، يرى الباحث أن المدخل النسقي هو الأقرب إلى نظرة أشمل و أدق ،حيث يهتم بمدى تحقيق المنظمة لأهدافها و ومدى إشباع حاجات مختلف عناصرها و أطرافها ، كذلك لأنه يركز على مجموعة المتغيرات الداخلية و الخارجية و يدرس وضعيتها و مكانتها في النظام وطريقة تفاعلها لتحقيق الأهداف الجزئية الخاصة بكل عنصر و نظام جزئي ،و في النهاية تحقيق الأهداف العامة للنظام ، و من إيجابيات هذا المدخل كذلك أنه لا يقف عند تحقيق المؤسسة لأهدافها بل يبحث في الزمن المستغرق لتحقيقها،و ثمن تحقيق هذه الأهداف سواء الذي دفعته عناصر المنظمة بمختلف جوانبها و مكوناتها ، أو مكانة ما حققته المنظمة بالنسبة لحاجات المجتمع و للمنظمات الأخرى ليست المنافسة لها فقط بل و حتى التي تعتمد عليها في النشاط (حالة المنظمات الإنتاج متعددة الخدمات و السلع و التي تعتمد في صناعتها على منظمات أخرى لا تنتمي إليها رسميا و لكن تتعامل معها بشكل مباشر)،

ونظرا لنجاحات المدخل النسقي في تقييم و دراسة و تفسير مشاكل المنظمات ، و ضمان حياة المنظمة من خلال تركيزه على الانفتاح و التطور فقد اعتمد بعض العلماء على مفهوم النمو و في تغيير النظرة إلى دراسة المنظمات ،حيث اعتبروا مفهوم"التعلم"أهم شكل من أشكال الحفاظ على حياة المنظمة و بالتالي أهم ما يجب أن تدرس على أساسه المنظمات.

### المنظمة المتعلمة :

تسعى المنظمات لتطوير عاملها من خلال التدريب Training واكتساب المهارات ، إضافة إلى التعليم Education حيث بدأت المنظمات الحديثة بمنح العاملين فيها فرصا تعليمية في المعاهد والجامعات أو باستخدام الخريجين لتلبية احتياجاتها من الموارد البشرية المؤهلة عاليا . ما أنتج عنهما الشكل الثالث الأكثر أهمية وهو التعلم (محمد القريوتي،2003 ص 182) .

إن التدريب يحمل بعدا آليا في نقل المهارة التي تتمثل في مجموعة الحركات في التعامل مع الآلة من أجل الإنتاج . كذلك الحال مع التعليم الذي يتم بالنمط المدرسي لتلقين واكتساب المعلومات . وفي كلا

الحالتين ثمة حالة ساكنة يتم نقلها من الخبير إلى المتدرب أو الطالب بكل ما يعنيه ذلك من هرمية واتصال أحادي الاتجاه في الغالب. ولكن مع التعلم التنظيمي فإن انتقال المعرفة أو الخبرة أو المهارة يتم بطريقة التبادل والتفاعل والتشارك بين طرفين في علاقة تتجاوز الجانب الرسمي إلى غير الرسمي ، ومن النقل الآلي إلى التفاعل الإنساني وهو ما يؤكد " سينج Senge " ، الذي يعود إليه الفضل في إثارة الاهتمام بالتعلم التنظيمي في كتابه الرائد (1999) The fifth discipline حيث يرى أن من خلال التعلم لا يتم اكتساب المعلومات الجديدة وإنما توسيع القدرة على انجاز الأهداف (المدهون ، الجزراوي ، 1995 ، ص 82) .

إن هذا النوع من التفكير هو ما يسود المجتمعات الحديثة كأنساق عامة ، فبالنظر إلى الجامعات العالمية كمنظمات حديثة متعلمة ، نجد أنها تطور من نماذج تنظيمها و هيكلتها و حتى أهدافها بما يتماشى مع حاجات المجتمع ، سواء الأفراد أو المنظمات ، فنظام ل م د المطبق في أغلبية دول العالم مثلا يساعد على تعلم الكبار و زيادة مهاراتهم و معارفهم ، كما يشدد على إدماج الطلبة في عالم الشغل ، و هو ما يسمح بوجود منظمات متعلمة منفتحة على العالم و مستعدة للنمو و التطور.

ومما ساهم في ظهور هذا الشكل من المنظمات :

- تطور تكنولوجيا المعلومات IT والانترنت التي أوجدت القدرة على التشبيك Hyperconnection بين المنظمة والبيئتين الداخلية والخارجية ، وهو ما يجعل التعلم ممارسة آنية ومستمرة ، كما يشكل دافعا نوعيا للابتكار المستمر كضرورة لتحقيق الميزة التنافسية في عصر الثورة المعلوماتية واقتصاد المعرفة .
- التطور في إدارة المعرفة من خلال التحول من المنظمات التقليدية التي تجعل المعرفة مسؤولية الإدارة ، إلى منظمات التعلم الذي يجعلها مسؤولية الجميع لتقاسم المعرفة وإنشاء القيمة ، وصولا إلى الإدارة الالكترونية القائمة على الانترنت لتحفيز التعلم بين العاملين وبين الشركة والزبائن والعالم أجمع.
- الانفتاح على البيئة و المحيط ، و محاولة الاستعداد للمستقبل من خلال الاعداد و التوقع و التعلم من الاخطاء و النقائص.

( Senge peter M 1990 P78)

مفهوم المنظمة المتعلمة :

منظمة التعلم أو المنظمة المتعلمة نمط جديد انتشر مؤخرا ليحل محل الأشكال التقليدية، ويعود هذا التحول إلى تطور الخبرة الإدارية في التعامل مع قدرات العامل ، ففي المنظمات التقليدية كان التركيز على أولوية المهمة Task كما لدى تاييلور ، ومن ثم كان التركيز على العامل وأهميته التي كانت المنطلق في اتجاه تكوين المنظمة . و بعد الكشف عن أهمية الزبون في البيئة التنافسية للشركة ، تم استكمال المدخل القائم على العامل بالاتجاه القائم على الزبون ، وبخاصة أن الزبون هو مصدر معرفة مهمة فهو الأكثر معرفة بحاجاته ورغباته ، وهو المصدر الأهم في التنبؤ المبكر بالسوق لان التغيرات الأولى في السوق تظهر أولاً لدى الزبون غالباً في مقترحاته وشكاواه ومطالبه. (نجم عبود :2004 ، ص 265 )

وهي تلك المنظمة التي طورت القدرة على التكيف والتغير المستمر لأن جميع أعضائها يقومون بدور فعال في تحديد وحل القضايا المختلفة المرتبطة بالعمل ، و هو تعريف يقتصر فقط على حل مشكلات العمل والتي تمثل فقط الحلقة الأولى في التعلم.

كما تعرف منظمة التعلم : بأنها المنظمة الماهرة في إنشاء واكتساب ونقل المعرفة وتعديل السلوك بما يعكس المعرفة والرؤى الجديدة (Bateman and Snell 2002 p301)

و بأنها المنظمة التي فيها كل واحد من العاملين يقوم بتحديد وحل المشكلات بما يجعل المشكلات المنظمة قادرة على أن تجرب وتغير وتحسن باستمرار من اجل زيادة قدرتها على النمو والتعلم وانجاز اغراضها (Daft R L 2000 P40) ، وهو تعريف يتجاوز حل المشكلات إلى تعزيز القدرة السلوكية والتنظيمية وهو أهم ما يميز منظمة التعلم ، أي أنها تقوم باستمرار بما يأتي :

1. اكتساب أفكار ومعارف جديدة واستغلالها.
2. تحويل ونقل تلك المعرفة إلى كافة أنحاء وأقسام المنظمة وأفرادها.
3. التبادل الحر والمستمر للأفكار والمعلومات والمعارف بين أفراد المنظمة.
4. تغيير السلوك التنظيمي نتيجة هذه المعارف الجديدة .
5. قياس نتائج التغيير .

**السمات والمميزات :**

حدد" بيتر سينج P.Senge "سمات أساسية لهذه المنظمات هي :

• تفكير النظم ( الجميع جزء من نظام واحد متماسك ، مفتوح على البيئة الخارجية ) .

- البراعة الشخصية.
- النماذج الذهنية (الصور الرمزية للنظام).
- بناء الرؤية المتقاسمة.
- بناء الفريق (فالهرمية تعمل ضد التعلم حيث أن عناصر المعرفة تتركز في القمة دون تقاسمها مع القاعدة )

(أحمد ماهر ، 2005 ص 125)

كما حدد مميزاتها" ريتشارد دافت Davet "بسته عناصر متفاعلة شبكيا :

1. القيادة المصممة والمعلمة والراعية.
  2. الإستراتيجية التشاركية ( التشارك والانبثاق . تتسم بالتعلم الاستراتيجي).
  3. الهيكل القائم على الفريق ( التنظيم الشبكي ).
  4. الثقافة المتكيفة القوية ( الانفتاح والتقاسم الثقافي ).
  5. التمكين الإداري للعاملين.
  6. المعلومات المفتوحة من خلال طلب واكتساب المعرفة وتوليدها.
- ( Daft .L R. 2000، P42)

خلاصة :

- بعد تعرضنا لماهية المنظمات و مختلف الاتجاهات التي تناولتها بالدراسة تجدر الإشارة أن الباحث قد استفاد من هذا العرض في استخلاص النقاط التالية :
- المنظمات كائنات حية .
  - المنظمات كائنات متفاعلة مع ذاتها و مع المحيط الخارجي و بالتالي فهي أنساق حية .
  - تختلف المنظمات في بنيتها و نوعها و مهامها تبعا للهدف الذي أنشئت من أجله و تبعا للبيئة الموجودة فيها .
  - المنظمات تنمو و تموت و تتعلم و تتفاعل.
  - اختلاف التناولات في التعامل مع المنظمة جاء نتيجة اختلاف و اهتمام الباحثين لنواحيها ، نظرا لأهمية كل ناحية ، من جهة و نظرا لتخصصهم في مجالات معينة .

- أحسن تناول للمنظمة هو ذلك التناول الذي يعطينا تقييما تنظيميا لها و يعبر عن ميكانيزمات التقويم لضمان التعلم و الحياة و التقدم....إلخ

- أحسن تناول للمنظمة هو ذلك التناول الذي يقدر أهمية كل العناصر و الجوانب و لا يغفل عن تفاعلها.

أما بالنسبة لدراسة المنظمات فقد استنتج الباحث أن مختلف النظريات و التناولات اتخذت نماذج تطبيقية خاصة بها لقياس فعالية المنظمات تعتمد على مؤشرات تدرج دائما تحت الاعتقاد الكلي نفسه ،كما تبين له ما يلي :

- أن الفعالية التنظيمية هي حكم يطلقه الآخرون على المنظمة.
- أن هذا الحكم يختلف باختلاف المقاربات و الاتجاهات و الاهتمامات عند الأفراد أو الهيئات.
- أن الفعالية التنظيمية عملية ضرورية و صحية يجب أن تقوم بها كل منظمة لإعادة ترتيب نفسها من جديد و تدارك الأخطار و الاستعداد للمستقبل.
- أن الفعالية التنظيمية يجب أن تشمل جميع أطراف المنظمة الفاعلة حتى و إن كانت ضعيفة التأثير.
- أن نموذج قياس الفعالية التنظيمية يجب أن يأخذ في الحسبان ليس جميع عناصر المنظمة فحسب بل البيئة المحيطة ،و خاصة التفاعل بين مختلف العناصر من أجل أن يكون نموذج للتقويم و ليس للتقييم فقط.
- و عليه يرى الباحث أنه من الضروري التطرق إلى المنظمات الجزائرية و تطورها ضمن البيئة الموجودة فيها ، الأمر الذي يستدعي أن نتطرق إلى مختلف الإصلاحات التي شهدتها الدولة الجزائرية في سبيل تحسين مستوى و فعالية مؤسساتها و منظماتها بمختلف أنواعها و أشكالها .

### الالتزام التنظيمي: **career commitment**

قد تعددت التعاريف التي تفسر الالتزام التنظيمي وبغرض تحديد مفهومه نورد عدد من التعريفات التي صاغها الباحثون في هذا المجال :

1. عرفه "جرينبرج و بارون" أنه يتعلق بدرجة اندماج الفرد بالمنظمة واهتمامه بالاستمرار فيها، ومفهوم الالتزام التنظيمي مختلف تماما عن مفهوم الرضا عن العمل، لأن الفرد قد يكون راضيا عن عمله، ولكنه يكره

المنظمة التي يعمل فيها، ويود ممارسة نفس العمل في منظمة أخرى، وبالعكس فقد يحب الفرد العمل في منظمة معينة، ولكنه يكره العمل الذي يمارسه . (رفاعي، بسيوني، 2004: ص215)

2. هو مدى الاهتمام بمشاعر الأفراد تجاه المؤسسات التي يعملون بها، ومدى توحدهم مع مؤسساتهم وتعلقهم بها . (سلطان، 2004: ص207)

3. هو الرغبة الشديدة للاستمرار عضوا في منظمة معينة، واستعداد لبذل مجهود عال للمنظمة، وبعبارة أخرى إنه اتجاه حول ولاء وانتماء الموظفين للمنظمة وهو عملية مستمرة يقوم العاملون في المنظمة من خلالها بالتعبير عن اهتماماتهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها وبقائها.

4. أما " ماثيو وزاجاك " فقد عرفا الالتزام الوظيفي بأنه : درجة القوة النسبية لارتباط الفرد بمنظمة معينة . ( رشيد ، 2004 ، ص 12 )

كما تجدر الإشارة أن العقد النفسي هو مظهر الإلتزام الوظيفي .

وعليه نعرّف العقد النفسي بأنه اتفاق غير مكتوب بين المنظمة والعاملين فيها، فهناك علاقة تكاملية تبادلية بين العاملين وبين التنظيم، فالمنظمة تطالب الأفراد بضرورة الإلتزام بالأنظمة والقوانين والأهداف، وأن يبذلوا قصارى جهدهم للحصول على المزيد من الإنتاجية مقابل مطالبة الأفراد للمنظمة بالعمل على توفير البيئة المساعدة على إشباع حاجاتهم من أمن واستقرار وحوافز .

ويؤدي الشعور بالالتزام التنظيمي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة كإخفاض معدل دوران العمل، واستقرار العمالة والانتظام في العمل، وبذل المزيد من الجهد والأداء مما يؤثر على إخفاض تكلفة العمل، وزيادة الإنتاجية وتحقيق النمو والازدهار للمنظمة (خطاب، 1988 : 34). (وقد أكدت نتائج العديد من الدراسات على الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي في حالة ارتفاع مستوياته في بيئة العمل إذ ينتج عنه إخفاض في مستويات مجموعة من الظواهر السلبية، وفي مقدمتها تأتي ظاهرتا الغياب والتهرب عن أداء العمل فقد أكدت نتائج العديد من الدراسات الأخرى على ارتفاع تكلفة التغيب، والتأخر عن العمل، وتسرب العمالة، وانخفاض درجات الرضا الوظيفي، والتي تستنزف الكثير من جهد وإمكانيات المنظمات (الفضلي، 1997)

**تأثير الإلتزام التنظيمي على الفرد:**

يرى العتيبي والسواط نقلاً عن (Romzek) أن تأثير الإلتزام على الفرد ينقسم إلى قسمين:

الأول: يرى أن للالتزام تأثير على الفرد خارج نطاق العمل سواء أكان هذا التأثير إيجابياً أو سلبياً، فقد يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمنظمة ويجعله يستمتع عند أدائه لعمله. وبالتالي يزداد رضاه الوظيفي مما يجعله يتبنى أهداف المنظمة، وهذا في جانبه الإيجابي، أما الجانب السلبي لتأثير الالتزام على الفرد يجعله يستثمر كل جهده وطاقاته ووقته للعمل ولا يترك أي وقت للنشاط خارج العمل وهذا يجعله يعيش في عزلة عن الآخرين إضافة إلى أن العمل وهمومه تسيطر على تفكيره خارج العمل.

الثاني: يرى أن تأثير الالتزام ينعكس على تقدمه الوظيفي، حيث إن الموظف ذا الالتزام المرتفع كونه في العادة مجداً في عمله، وأكثر وأسرع ترقياً وتقدماً في المراتب الوظيفية، وأكثر إخلاصاً واجتهاداً في تحقيق أهداف المنظمة، وتزداد ثقته في المنظمة بأنها ستكافئه على شدة إخلاصه والتزامه (العتيبي والسواط 2007)

#### أنواع الالتزام التنظيمي :

هناك عدة أنواع للالتزام التنظيمي وهي :

#### أ- الالتزام الاستمراري :

يشير الالتزام الاستمراري إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلفه الكثير، فكلما طالت مدة خدمة الفرد في المنظمة فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت. (رفاعي، بسيوني، 2004: ص216).

ان الالتزام الاستمراري يتعلق بالرهان الجانبي ويشير لقوة احتياج الفرد للعمل بالمؤسسة لأنه لا يستطيع تحمل أعباء المعيشة بطريقة أخرى . (سلطان، 2004: ص 209)

ان الالتزام المستمر يستند على التزام الفرد بالبقاء بالمنظمة طالما أنه يحقق منافع، أي التوجه بالمنافع التي يحصل عليها الفرد من عمله الحالي ويمكن أن تتأثر هذه المنافع إذا ترك الفرد المنظمة. (الصيرفي، 2005: ص217).

#### ب- الالتزام العاطفي :

يعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تلك الأهداف، وأحيانا تمر بعض المنظمات بفترات تغيير جوهرية قد تتغير فيها بعض أهداف وقيم المنظمة، وهنا يسأل الفرد نفسه إذا كان باستطاعته التكيف مع الأهداف والقيم الجديدة، فإذا كانت

الإجابة نعم فإنه يستمر بالمنظمة، أما إذا وجد أنه سيصعب عليه التكيف سيتترك العمل بالمنظمة . (رفاعي، بسيوني، 2004: ص 217)

ان الالتزام العاطفي يتعلق بتناسق الأهداف، ويشير لرغبة الشخص في الاستمرار في العمل لتوافقه معه ورغبته في أداء ذلك. (سلطان: 2004: ص 209)

ان الالتزام المؤثر ( العاطفي) يستند على توجه أهداف الفرد بتوافق مع أهداف المنظمة، فهو القوة النسبية لاقتزان الفرد بالمنظمة واندماجه بها ورغبته القوية في البقاء فيها .

### ت- الالتزام المعياري:

وهو يشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين، فالأشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام المعياري يأخذون في حسابهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون لو ترك العمل؟، فهو لا يريد أن يسبب قلقا لشركته أو يترك انطبعا سيئا لدى زملائه بسبب تركه العمل، إذن فهو التزام أدبي حتى ولو كان على حساب نفسه . (رفاعي، بسيوني، 2004: ص 217) .

كما يشير إلى شعور الموظفين بأنهم م ضطرين للبقاء بالمؤسسة بسبب ضغوط من الآخرين، ويستخدم الاستفتاء الذي تم طرحه لتقييم الثلاث درجات من الالتزام بعد تطويره، مما أدى لتمكن العلماء من تحديد مستوى التزام الأفراد لمؤسساتهم وربطها بالنتائج المتعددة، وبالتالي لك أن تتخيل مدى تعقيد المشكلات المتعلقة بالمستويات المنخفضة من الالتزام. (سلطان، 2004: ص 210)

ان الالتزام المعياري هو نوع آخر من الالتزام، ويعبر عن الالتزام الأدبي والشخصي بالتمسك بقيم المنظمة، ويكون ناتجة عن التأثير بالقيم الاجتماعية والثقافية والدينية . (الصيرفي، 2005: ص 219)

### أهمية الالتزام التنظيمي :

من الأسباب التي تبرز أهمية الالتزام التنظيمي والاهتمام المتزايد بهذا المفهوم هي :

1. أن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة .
2. أن مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلا من المربين وعلماء السلوك الإنساني نظرة لما يمثله من كونه سلوكا مرغوب فيه .

3. أن الالتزام التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة . (عبد الباقي، 2005: ص316)

4. يختلف سلوك الأفراد الذين يقوى لديهم الالتزام التنظيمي عن غيرهم من الأفراد، لأن احتمال ترك الموظف الملتزم للعمل ضعيف بمعنى أنهم أكثر استقرارا في العمل، هذا مع ملاحظة أن كثرة الغياب قد لا يكون مرجعه فقط قوة الالتزام من عدمه، بل قد يرجع لأسباب أخرى منها الخلفية الثقافية .

5. الموظف الملتزم أكثر رغبة في التضحية من أجل المنظمة فبالإضافة إلى الرغبة في الاستمرار بالمنظمة، فإن الموظف الذي يقوى لديه الالتزام التنظيمي يكون أكثر استعدادا للتضحية من أجل بقاء المنظمة واستمرارها .(رفاعي ، بسيوني ، 2004)

#### مراحل الالتزام التنظيمي :

ارتباط الفرد بالمنظمة تمر عبر مرحلتين هما :

أ- مرحلة انضمام الفرد للمؤسسة التي يريد أن يعمل بها :وفي الغالب يقع اختياره على المؤسسة التي يتوقع أن تحقق رغباته وتطلعاته .

ب - مرحلة الالتزام التنظيمي :حيث أن الفرد يحرص على بذل جهدا كبيرا من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ونهوضه بها . (العبادي، 2000)

و نسجل بها ثلاث مراحل جزئية للالتزام التنظيمي :

#### مرحلة الإذعان أو الالتزام :

التزام الفرد مبني على ما سيحصل عليه من المؤسسة من فوائد في البداية، لذا نراه يتقبل سلطة الآخرين، ويلتزم بما يطلبونه مقابل حصوله منها على الفوائد المختلفة .

#### مرحلة التطابق أو التماثل بين الفرد والمؤسسة :

الفرد يتقبل سلطة وتأثير الآخرين من أجل الرغبة والاستمرار للعمل بها، فهي تشبع حاجته للانتماء، لذا فإنه يشعر بالفخر لانتمائه لها .

#### مرحلة التبني :

الفرد يعتبر أهداف وقيم المؤسسة أهدافا وقيمة له، فالالتزام نتيجة لتطابق أهداف المؤسسة وقيمها مع أهداف الفرد وقيمه .

### محددات الالتزام التنظيمي :

#### الإثراء الوظيفي :

يجعل الفرد أكثر مسؤولية عن عمله ويعطيه المزيد من حرية التصرف والاستقلال ومزيد من المشاركة في اتخاذ القرارات المؤثرة في عمله، وهذا من شأنه أن يقوي الالتزام التنظيمي لدى الأفراد . (رفاعي، بسيوني، 2004: ص 219) فإعطاء الأفراد فرص جيدة للتحكم في طريقة تأدية وظائفهم، وتقديرهم الإسهاماتهم الهامة، وقد نجحت هذه الطريقة في شركة فورد ببرنامج إشراك العمال وقد تمتعوا بقدر كبير من الاستقلال في أداء عملهم وكان حل فعال جدا لزيادة الالتزام . (سلطان، 2004: ص 211)

#### إيجاد نوع من التوافق بين مصلحة الشركة ومصالح العاملين :

يشعر العاملون بأن ما تحققه الشركة من منافع يعود عليهم أيضا بالنفع لأن هذا الشعور من شأنه أن يقوي التزامهم تجاه المنظمة وتحاول بعض الشركات تحقيق ذلك بشكل مباشر من خلال خطط الحوافز وخاصة برامج المشاركة في الأرباح مثل هذه الخطط والبرامج إذا أدبرت بطريقة عادلة فإنها يمكن أن تلعب دورا فعالا في تقوية الولاء التنظيمي لدى الأفراد. (رفاعي، بسيوني، 2004: ص 219)

فعندما ترتبط مصالح الشركة بمصالح موظفيها، أي عندما يكون لهم نفس الاهتمامات والنفع وهذا ينطبق على الشركات التي تطبق سياسة المشاركة في الأرباح، والبرامج التشجيعية للموظفين، وبهذا تجعل الموظفين يرون أن مصالحهم الشخصية تتفق مع مصالح الشركة وعندما تتوافق هذه المصالح يكون الالتزام عالي. ( سلطان، 2004: ص 211) .

#### استقطاب واختيار الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة :

فكلما كانت قيم الفرد متوافقة مع قيم المنظمة وأهدافها، كلما قوي لديه الالتزام "خاصة الالتزام العاطفي" تجاه المنظمة فإذا كان من قيم المنظمة الاهتمام بالعمل الجاد والحرص على الجودة فيجب أن نراعي هذه الشروط بحزم عند اختيار الموظفين الجدد بحيث يتم اختيار من تتوافر فيه تلك القيم.

#### العوامل المساعدة على تشكيل وتكوين الالتزام التنظيمي هي :

✓ ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم .

- ✓ يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين .
- ✓ تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف التنظيم .
- ✓ تحسين المناخ التنظيمي المتضمن للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بنية المنظمة بين الأفراد .
- ✓ تطبيق أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة لنجاح المناخ التنظيمي ،فتوفر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل .
- ✓ العمل على بناء ثقافة مؤسسة و الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميز لأفرادها وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين .
- ✓ نمط القيادة المناسب لدوره الكبير في إقناع الآخرين وفي جو عمل مناسب بضرورة انجاز الأعمال بدقة وفاعلية. ( اللوزي، 1999)

#### نتائج الالتزام التنظيمي :

تتضمن نتائج الالتزام التنظيمي على مستوى الأفراد كلا من النتائج الايجابية والسلبية حيث تؤكد النتائج الايجابية أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي ربما يرتبط بعدد من النتائج أو المخرجات الايجابية للأفراد مثل زيادة مشاعر الانتماء، الأمان، التصور الذاتي الايجابي، القوة، وجود أهداف أو أغراض الحياة الفرد، كما يؤدي زيادة الالتزام إلى زيادة المكافآت التنظيمية فالأفراد الملتزمون يجب أن يحصلوا على مكافآت أكثر من الأفراد غير الملتزمين حتى يشجعهم ذلك على بذل الجهد. (الصيرفي، 2005) .

أما بالنسبة لمستوى الالتزام إلى المنظمات فنجد أن النتائج الايجابية له تتمثل في :

زيادة فرص الفاعلية بالنسبة إلى التنظيم وذلك من خلال : زيادة الجهد المبذول .انخفاض معدل الدوران .انخفاض نسبة الغياب والتأخير .

زيادة جاذبية المنظمة بالنسبة إلى الأفراد الموجودين خارج التنظيم :لأن الأفراد الأكثر التزاما يعطون صورة ايجابية وواضحة عن المنظمة مما يجعلها أكثر قدرة على جذب الأفراد ذوي المهارات العالية .

أما النتائج السلبية تتمثل في :انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف إذ أن الأفراد الذين يلتزمون بدرجة كبيرة للتنظيم يميلون عادة إلى مناقشة سياسات المنظمة مما يحدمن قدرة المنظمة على الابتكار، ففي دراسة

قام بها أحد الباحثين في " جنرال موتورز " وجد أن أفراد الإدارة العليا الذين يتسمون بدرجة عالية من الالتزام والولاء للمنظمة عادة ما تخلق لديهم القدرة على الابتكار والخلق . ( الصيرفي، 2005 )

### آثار الالتزام التنظيمي :

**على الروح المعنوية:** تشير الدراسات إلى أن للالتزام التنظيمي دورا كبيرا في رفع الروح المعنوية الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومنظماتهم وحماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة ، وتؤدي المعنويات المرتفعة إلي زيادة درجة الالتزام التنظيمي عكس الروح المعنوية المنخفضة نتيجة لقصور في السياسات الداخلية أو لعيوب في بيئة العمل الداخلية الذي يترتب عليها تدني مستوى الالتزام التنظيمي وتدني الإنتاجية .

**على الأداء المتميز:** يمتاز الأفراد الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي في بيئات عملهم بالأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حب الأفراد وحماسهم للعمل والتزامهم بأهداف التنظيم . (اللوزي، 1999: ص 133)

**على تسرب العاملين:** يعتبر تسرب الموظفين أو تركهم لأعمالهم في المنظمات الإدارية من الظواهر السلبية التي تهدد حياة المنظمات وتمنع تقدمها .

ويترتب عليه آثار سلبية منها: (المعاني، 1996)

**على تعطيل الأداء الوظيفي:** التعطيل الناتج عن فقدان الكفاءات الجيدة من العاملين نتيجة لتركهم المنظمة، والتعطيل الناتج عن الفراغ الوظيفي نتيجة لعدم وجود كفاءات، وكذلك التعطيل نتيجة لتكاليف عملية البحث عن بدائل مناسبة .

**الارتباك في الأنماط الاجتماعية والاتصالات :** فإذا كان الافراد التاركون للعمل يتمتعون بمهارات وكفاءات عالية من حيث الاداء والاتصال والمشاركة فإن تركهم للعمل سيؤثر علي كل هذه المزايا ، بما في ذلك زعزعة تماسك الافراد وثقتهم في المنظمة وتدني إنتاجيتهم .

**تدني المعنويات :** اذا استمرت عملية ترك العاملين المنظمة ، والذهاب الي مكان عمل آخر فإن ذلك سيضعف الروح المعنوية لبقية الافراد العاملين ، ومن ثم تدني الانتاجية وتراجع البناء التنظيمي وارتفاع التكاليف .

**ارتفاع التكاليف :** تسرب العاملين يترتب عليه تكاليف عالية كالإعلان عن وظائف جديدة يتبعها تكاليف التدريب وتكاليف التكيف في بيئة العمل الجديدة .

**زيادة اعباء العمل :** نتيجة لترك العمل فإن اعباء العمل علي العاملين في التنظيم ستزداد ، وتشكل الضغوطات المتزايدة علي الافراد من ارهاق وجهد واستنزاف للطاقات الي التفكير بترك العمل والبحث عن مكان آخر ، فالافراد الذين يشعرون بهذا الالتزام حيث ان الالتزام يؤثر بشدة علي اوجه رئيسية عديدة في سلوك العمل .

### سلوك المواطنة التنظيمية:

#### ماهية سلوكيات المواطنة التنظيمية :

- مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية : عرفه كل من Zhang ، Liao. Y ، و Zhao & J ، لعل على أنه مجموعة التصرفات التي تهدف إلى تقديم المساعدة وظهور علامات سلوكية غير مطلوبة على المستوى الرسمي ولكنها تكون ذات فائدة للمؤسسة ، و يتضح من هذا التعريف أن سلوكيات المواطنة التنظيمية هي :
- هو سلوك اختياري، طوعي ينبع من الدور الإضافي الذي يمكن أن يضطلع به الفرد في العمل.
  - أن سلوكيات ليس الهدف منها إشباع منفعة شخصية (غرض خفي ؛)
  - أنها تشجع على الانخراط في المؤسسة ( من قبل المؤسسة ؛ ) .
  - هي سلوكيات لا ينتظر الفرد مقابلها مكافأة تنظيمية كما أن الفرد لا يعاقب على عدم ممارستها .
  - أن سلوكيات المواطنة التنظيمية غالبا ما تكون دقيقة ومن الصعب قياسها، حيث أن المدير قد يلاحظ تلك السلوكيات إلا أن الربط بين هذه السلوكيات والمكافآت يكون ضعيف للغاية؛
  - أن ممارسة الفرد لسلوكيات المواطنة التنظيمية قد يضر بأداء الفرد لعمله الرسمي، حيث أنه مثلا مساعدة الفرد لزملائه في العمل قد يؤدي إلى إضاعة وقته و انخفاض أدائه؛
  - أنها سلوكيات تطوعية لا يمكن أن يعاقب الفرد إذا امتنع عن أدائها .
  - سلوكيات إيجابية التي يمارسها الفرد طواعية مثلا: مساعدة الزملاء في العمل، تقديم مقترحات لتحسين أداء المؤسسة ؛
  - السلوكيات التي يمتنع الفرد عن ممارستها طواعية وتلك السلوكيات تسمى بجودة الامتناع .

## أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية :

إن أهمية دراسة سلوك المواطنة التنظيمية تنبع من كونه يساهم في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة عن طريق إدارة العلاقات، التبادلية بين الموظفين في الأقسام و الإدارات المختلفة مما يساهم في زيادة حجم المخرجات الكلية المنجزة ويرى الباحثون في مجال المواطنة التنظيمية أن لها أهمية كبيرة في الأداء الكلي للمؤسسة من خلال:

- مد الإدارة بوسائل للتفاعل بين الأفراد داخل المؤسسة تؤدي إلى زيادة النتائج الإجمالية المحققة ؛
  - نظرا لندرة الموارد في المؤسسات فإن القيام بالأدوار الإضافية التي تتبع من سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى إمكانية تحقيق المؤسسة لأهدافها ؛
  - كما تتبع أهمية سلوك المواطنة التنظيمية من النتائج والآثار الإيجابية الكثيرة التي يمكن أن يحققها للمؤسسة و ذلك كما يلي:
  - يؤدي إلى تحسين الإنتاجية و يعتبر مصدر مجاني لها؛
  - يؤدي إلى تحسين قدرات و مهارات العاملين و المديرين على حد سواء؛
  - يؤدي إلى الالتزام و حل المشاكل؛
  - تحسين مستوى كفاءة المؤسسة و فعاليتها؛
  - تقليل مستوى التسرب الوظيفي؛
  - رفع الروح المعنوية للعاملين؛
  - أن هذه السلوكيات تحقق لممارسها أفضلية وميزة تنافسية .
- أي أن سلوك المواطنة التنظيمية يمكن أن يؤدي إلى نتائج إيجابية على مستويات الأداء الفردي والجماعي والتنظيمي .

## - أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية :

يمكن تقسيم أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية إلى خمسة أبعاد رئيسية وهي: الإيثار ، اللياقة واللفظ ، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، و عي الضمير:

- الإيثار: و هو عبارة عن سلوك اختياري يقوم به الفرد طواعية لمساعدة زملائه في العمل في حل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل، و مساعدة العاملين الجدد في التعرف على أساليب وطرق إنجاز مهامهم، مساعدة زملاء العمل في إتمام أعمالهم المتراكمة بسبب الغياب ؛
- اللياقة والالطف: وهناك من يطلق عليه الكياسة، و يعكس مدى محاولة الشخص منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل وإدراكه لتأثير السلوك على الآخرين، وعدم استغلاله لحقوق الآخرين وتجنب إثارة المشاكل معهم ؛
- الروح الرياضية: وتعكس مدى تحمل الشخص لأي متاعب شخصية مؤقتة أو بسيطة دون تذمر أو رفض أو ما شابه ذلك وادخار الطاقة الموجهة لمثل ذلك لإنجاز العمل ؛
- السلوك الحضاري: و يعني المشاركة البناءة والمسؤولية في إدارة أمور المؤسسة والاهتمام بمصير المؤسسة من خلال حضور الاجتماعات المهمة غير الرسمية، المحافظة على التغيير، قراءة مذكرات المؤسسة وإعلانها، وتأدية العمل بصورة تساعد في المحافظة على سمعة المؤسسة ؛
- وعي الضمير: ويمثل سلوك الموظف التطوعي الذي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة في مجال الحضور، احترام اللوائح والأنظمة، واستراحات العمل بجدية .-

#### العدالة التنظيمية :

يستمد مفهوم العدالة التنظيمية أصوله التاريخية من نظرية المساواة التي اقترحها (Adams, 1963)، وقد حظيت هذه النظرية باهتمام كبير آنذاك نظراً لتأثيرها المباشر على دوافع وجهود العاملين، الأمر الذي أدى إلى اعتبار هذه النظرية إحدى أهم نظريات السلوك الإنساني في المنظمات لفترة طويلة .وإن مفهوم العدالة التنظيمية يمكن أن يفسر العديد من المتغيرات المؤثرة على السلوك التنظيمي للعاملين، نظراً لأن العدالة التنظيمية تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستوى الوظيفي والمستوى الإنساني.

ويعد مفهوم العدالة التنظيمية من المفاهيم النسبية، بمعنى أن الإجراء التنظيمي الذي ينظر إليه فرد ما على أنه إجراء عادل قد يكون إجراء متحيزاً أو غير موضوعي في نظر فرد آخر، والعدالة التنظيمية تتحدد بصفة أساسية في ضوء ما يدركه الفرد من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات التنظيمية.

والعدالة التنظيمية كقيمة ومضمون ومتغير له دلالة في التأثير التنظيمي، يمكن أن يفسر العديد من المتغيرات الأخرى المؤثرة على السلوك التنظيمي للعاملين في المنظمة.

أبعاد العدالة التنظيمية:

يتفق معظم الدارسين لأبعاد العدالة التنظيمية على أنها تتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية هي: (عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات)، إلا أن بعض الباحثين أضاف لها بعدين آخرين هما: (عدالة التقييم وعدالة الأخلاق)، وبناء على ذلك أصبح للعدالة التنظيمية خمسة أبعاد كما يوضحها الشكل رقم (2) وهذه الأبعاد هي:

§ العدالة التوزيعية: Justice Distributive

§ العدالة الإجرائية: Justice Procedural

§ عدالة التعاملات: Justice Intersectional

§ العدالة التقييمية: Justice Evaluational

§ العدالة الأخلاقية: Justice Moral

### مبادئ العدالة التنظيمية: Justice Organizational of Principles

للعدالة التنظيمية مجموعة من المبادئ العامة من أهم هذه المبادئ:

1- مبدأ المساواة: ويتمثل هذا المبدأ في تكافؤ الفرص والأجور والحوافز وساعات العمل وواجبات الوظيفة بين الأفراد العاملين في المنظمة.

2- مبدأ الأخلاقي: ويتمثل في: الاستقامة، النزاهة، الشرف، الأمانة، الإخلاص الصدق.

3- مبدأ الدقة والتصحيح: يجب أن تكون القرارات والإجراءات المتخذة مبنية على أساس معلومات دقيقة وواضحة، وقابلة للتصحيح في حالة وجود خطأ.

4- مبدأ الالتزام: بما هو عادل وخصوصاً المعاملة المنصفة والمكافأة المستحقة وفقاً للمعايير والقوانين المطبقة.

5- مبدأ المشاركة: أي أنه يجب أن تشارك جميع الأطراف العاملة في المنظمة في صنع واتخاذ القرارات وتطبيق الإجراءات.

وقد اقترح العالم الفرنسي Fayol Henry مدخل مبادئ الإدارة، وقد اهتم هذا المدخل بصفة أساسية بوصف الممارسات الإدارية الناجحة للمديرين خاصة في مجال المنظمات الحكومية. وقد حدد Fayol Henry الوظائف الأساسية للمدير على أنها تشمل وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. إضافة إلى ذلك فقد حدد Fayol Henry مجموعة من المبادئ الإدارية المهمة التي يجب تطبيقها لضمان زيادة كفاءة العمل. ويمكن بصفة عامة تقسيم تلك المبادئ حسب ارتباطها بأبعاد العدالة التنظيمية كما يلي:

**1. تقسيم العمل:** يجب تقسيم العمل إلى مجموعة من الوظائف على أن يتولى كل فرد التخصص في أداء وظيفة محددة، ويهدف تقسيم العمل إلى زيادة كفاءة العاملين، ويؤدي بشكل مباشر إلى التأثير على إنتاجيته ومن ثم مخرجاته التنظيمية.

**2. الأجر المناسب:** يجب أن تأخذ المنظمة في اعتبارها العديد من المتغيرات عند تحديد الأجر المناسب، ومن هذه المتغيرات: أسعار السلع والخدمات، ومستوى المعيشة، ومستوى الأرباح التي تحققه المنظمة. وبصفة عامة فإن الفرد لا بد أن يشعر أن الأجر الذي يحصل عليه يتناسب مع الجهد الذي يبذله وإلا زادت درجة إحساسه بعدم عدالة التوزيع.

**3. الترتيب:** لزيادة درجة الكفاءة والتنسيق يجب أن توضع كافة الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لأداء وظيفة معينة قريبة من مكان استخدامها.

#### **مجموعة المبادئ المرتبطة بعدالة الإجراءات:**

هي مجموعة المبادئ التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بتحديد الإجراءات التي تم الاعتماد عليها لتحديد المخرجات التي يحصل عليها الفرد داخل المنظمة والتي تتضمن ما يلي:

1. وحدة الهدف: المنظمة كلها يجب أن تهدف إلى تحقيق هدف مشترك ومحدد وواضح.
2. المساواة: كل العاملين لا بد أن تُطبق عليهم نفس القوانين واللوائح بشكل عادل، ويؤدي عدم الالتزام بهذا المبدأ إلى تنامي شعور العاملين بعدم العدالة التنظيمية.
3. السلطة والمسئولية: السلطة هي حق إصدار الأوامر وممارسة الضغوط لضمان طاعة العاملين، وترتبط السلطة بالمسئولية. والمسئولية هي تحمل نتائج القرارات التي يتخذها صاحب السلطة (المحاسبية)، وبالتالي فإن من يحصل على سلطة لا بد أن يتحمل المسئولية.

4. تسلسل السلطة: توزع السلطة بين المستويات الإدارية المختلفة كل حسب اختصاصه، وغالباً ما تدفق السلطة من أعلى إلى أسفل.

5. الاحتفاظ بالكفاءات الإدارية: يجب أن تعمل المنظمة على الاحتفاظ بالعمال المتميزين، وتظهر أهمية هذا المبدأ خاصة مع تزايد معدلات التقلص التنظيمي واتجاه معظم الشركات إلى تقليل حجم العمالة.

6. المركزية: تركيز سلطة اتخاذ القرار في يد شخص أو مجموعة من الأفراد.

#### مجموعة المبادئ المرتبطة بعدالة التعاملات:

هي مجموعة المبادئ التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بتحديد الأسلوب الذي تستخدمه الإدارة في التعامل مع العاملين والتي تتضمن ما يلي:

- 1 -وحدة الأمر: الموظف يتلقى أوامره من شخص واحد فقط (مديره المباشر).
- 2 -التأديب: المنظمة الناجحة هي المنظمة التي تستطيع أن توحد جهود العاملين ومع ذلك فإن توقيع العقوبات يعتبر أمراً ضرورياً لضمان عقاب غير الملتزمين، بشرط أن تطبق تلك العقوبات على جميع المخالفين دون تفرقة وأن يطمئن العاملون إلى سلامة تلك الإجراءات.
- 3 -المبادرة: لا بد من تشجيع العاملين على المبادرة ودعم روح التجديد والابتكار.
- 4 -المصلحة العامة: الأولوية للصالح العام وليس للمصالح الفردية، ويمثل هذا المبدأ ركناً أساسياً من أركان العدالة التنظيمية، فشعور العاملين بتغليب المصالح الفردية على الصالح العام خاصة في مجال الاختيار والترقية وإنهاء خدمة العاملين يمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية على اتجاهات وسلوكيات العاملين
- 5 -روح الفريق: يجب على الإدارة أن تنمي روح التعاون وروح الفريق بين العاملين.

#### أهمية العدالة التنظيمية:

تتضح أهمية العدالة التنظيمية من خلال المؤشرات التالية:

1. إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة وتعتبر العدالة التوزيعية في هذا الجانب بعداً هاماً من الأبعاد التي يتم عبرها تقييم النظام التوزيعي والعائد المادي المعمول به في المنظمة.

2. إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكّن في عملية اتخاذ القرار، وتعتبر العدالة الإجرائية في هذا الجانب بعداً هاماً يتحدد في ضوءها نظام العقوبات والالتزامات الوظيفية، وكيفية الأداء لبلوغ الأهداف المطلوبة في المنظمة، وكيفية حل المشكلات المترتبة.

3. إن العدالة التنظيمية تسلط الكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، وبالتالي بناء تصورات خاصة ضمن بعد العدالة في التعاملات حول السياقات والمعاملات والعلاقات التنظيمية والإنسانية والاجتماعية، والتعامل معها من خلال ما تعكسه من حالات التجاوب ودرجات التفاعل التنظيمية.

4. تتعكس العدالة التنظيمية سلوكياً على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية، والالتزام التنظيمي.

5. إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم، وخلق القدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة، والقدرة على إعادة تصميم التنظيم في الوظائف والأدوار التنظيمية وتصحيح الانحرافات وإقامة التصورات اللازمة بشكل يكفل وجود استدامة العمليات التنظيمية والانجازات عند أعضاء المنظمة.

6. إن العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة بشكل يدل على ضوابط الأفعال للقيام بالأداء المطلوب والتفاعل الايجابي

#### نظريات العدالة التنظيمية:

أولاً نظرية العدالة : (Equity Theory: Adams, 1963, 1965) استخدم (Adams 1963 ,  
(نظرية التنافر أو اللانسجام الإدراكي Cognitive Theory Dissonance والتي صممها (1957 ,  
(Festinger كأساس لنظرية العدالة، حيث تؤكد نظرية التنافر الإدراكي على أن الفرد يعاني من اللانسجام الإدراكي عندما تخرج الأحداث عن نطاق توقعاته. وتمثل نظرية العدالة الجذور التاريخية للعدالة التنظيمية.  
وقد بنى (Adams (1965) هذه النظرية على الفرضين التاليين :

إن الأفراد دائماً ما يكونوا في حالة مستمرة وغير منتهية من المقارنات الاجتماعية مع الجماعات المرجعية. أي أن الفرد يقيس بشكل مستمر نسبة مخرجاته المدركة إلى مدخلاته المدركة مع مقارنة هذه النسبة بالنسبة الخاصة بالشخص المرجعي.

إن الفرد مدفوع أساساً بواسطة مدركات عدم العدالة، وبعبارة أخرى فإن الاستجابات لظروف عدم العدالة أكثر ديناميكية من الاستجابات لظروف العدالة، حيث تخلق ظروف عدم العدالة نوعين مختلفين من ردود الفعل الاجتماعي هما:

✓ الغضب: وذلك إذا أدرك الفرد أن مدخلاته تفوق مخرجاته، أو نسبة مخرجاته إلى مدخلاته تقل عن النسبة الخاصة بالشخص المرجعي .

✓ الشعور بالذنب: وذلك إذا أدرك الفرد أن مخرجاته تفوق مدخلاته بدرجة كبيرة، أو نسبة مخرجاته إلى مدخلاته تفوق النسبة الخاصة بالشخص المرجعي.

ثانياً نظرية التبادل الاجتماعي : (Social Exchange Theory: Blau, 1964) وضع Blau هذه النظرية بالاعتماد على الفرضين التاليين:

أ- طالما أن الإنسان هو مخلوق اجتماعي لا يمكنه العيش بمفرده، لذا فإن البشر في حالة تفاعل أو تبادل اجتماعي مستمر. فإذا نظرنا لعلاقة التبادل الاجتماعي في شكلها البسيط بين طرفين نجد أنها علاقة أخذ وعطاء متبادل. وبعبارة أخرى فإن الطرف الأول يحصل على فوائد من الطرف الآخر (مخرجات الطرف الأول) مقابل التزامات يتم تقديمها للطرف الآخر (مدخلات الطرف الأول). وبناء على ذلك فإن كل طرف يقارن مدخلاته مع مخرجاته لتحديد عدالة أو عدم عدالة التبادل الاجتماعي، وإن فكرة التبادل الاجتماعي توجد في جميع مجالات الحياة وليس العمل فقط.

ب- عندما يدرك الفرد عدم العدالة فإنه يكون مدفوعاً للقيام بعمل ما يساعده على إدراك العدالة في الموقف، أما إذا كان الفرد في حالة عدالة فإنه يكون في وضع استقرار من زاوية التبادل الاجتماعي وليس مدفوعاً لأي عمل لأنه يشعر بالرضا.

ثالثاً- نظرية حساسية العدالة Theory Sensitivity Equity : (Huseman et. al., 1987) وفقاً لهذه النظرية يمكن تصنيف الأفراد إلى ثلاثة فئات من زاوية الحساسية للعدالة ،(حيث تستجيب كل فئة لمدركات العدالة التوزيعية بشكل مختلف ) وهذه الفئات هي:

✓ الشخص الحساس للعدالة Person Sensitive Equity: وهو الشخص الذي يخضع في تقييمه لافتراضات نظريتي العدالة والتبادل الاجتماعي، حيث يسعى هذا الشخص باستمرار لتحقيق العدالة في التبادل الاجتماعي فإذا أدرك هذا الشخص ظروف عدم العدالة فإنه يتحرك في أحد اتجاهين: الاتجاه الأول: زيادة مخرجاته أو تخفيض مدخلاته في حالة الشعور بالغضب. الاتجاه الثاني: تخفيض مخرجاته أو زيادة مدخلاته في حالة الشعور بالذنب .

✓ الشخص الخيري Person Benevolent: هو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط عندما تزيد مدخلاته عن مخرجاته عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية، وهذا الشخص يسعى دائماً لتقديم المزيد من الالتزامات للغير بحيث تفوق ما يحصل عليه من فوائد في علاقات التبادل الاجتماعي .

✓ الشخص غير الخيري Person Entitled: وهو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط عندما تزيد مخرجاته عن مدخلاته عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية، وهذا الشخص يسعى دائماً للحصول على الفوائد من الغير بحيث تفوق ما يقدمه لهم من التزامات في علاقات التبادل الاجتماعي.

رابعاً- نظرية الحرمان النسبي: Crosby: Theory Deprivation Relative (1984; Martin, 1981, 1993

قرر (Martin (1981، أن نظرية الحرمان النسبي تتشابه مع نظرية العدالة (Adams 1963, 1965) من زاوية أن كلتا النظريتين تفترضان قيام الفرد بشكل مستمر بقياس نسبة مخرجاته المدركة إلى مدركاته المدركة مع مقارنة هذه النسبة مع النسبة الخاصة بالشخص المرجعي لتقييم العدالة التوزيعية، حيث يواجه الفرد مشاعر الحرمان عندما تشير المقارنة الاجتماعية إلى عدم العدالة في توزيع المكافآت. وبرغم ذلك فقد أشارت دراسة (Crosby (1984، إلى أن نظرية العدالة تمثل أحد محوري نظرية الحرمان النسبي، حيث قام Crosby بالتمييز بين نوعين أساسيين للحرمان النسبي هما:

✓ الحرمان الذاتي الفردي Deprivation Egocentric Individual: والذي يعتمد على المقارنات الفردية بين الأفراد، وتعتبر نظرية العدالة عن هذا الحرمان النسبي Group based Fraternal .  
Deprivation: الحرمان الجماعي الحرمان :

✓ والذي يعتمد على المقارنات بين الجماعات، ويركز هذا النوع على عدم التساوي الدائم بين الجماعات المختلفة بالاعتماد على مؤشرات توزيعية متعددة .

خامساً- نظرية تقييم العدالة (1976, 1980): Leventhal: Theory Judgment Justice ( ) :

يرى ليفانتال (1976) Leventhal, أن مدركات التابعين للعدالة التوزيعية هي دالة في قرارات القادة أو تقييم القادة لدرجة العدالة التوزيعية التي يجب إحداثها، حيث قد يرى القادة ألا تكون هناك عدالة توزيعية تامة على أساس أن الضغط البسيط الناتج عن نقص مدركات العدالة التوزيعية قد يدفع التابعين لبذل الجهد. وقد ناقش ( Leventhal, 1980) ثلاثة قواعد أو مبادئ رئيسية تحدد عدالة :

أ-قاعدة الإسهامات أو الجهد Rule Contributions: وتهدف قرارات التوزيع هنا إلى تحقيق مستويات إنتاجية مرتفعة .

ب-قاعدة الحاجات أو الاحتياجات Rule Needs: وتهدف قرارات التوزيع هنا إلى تعظيم الرفاهية أو المصلحة الشخصية

ت-قاعدة التساوي Rule Equality: وتهدف قرارات التوزيع هنا إلى الحفاظ على الانسجام أو التوافق بين أعضاء الجماعة أو المجتمع.

## مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثالثة علم النفس العمل و التنظيم في مقياس السلوك التنظيمي

### المراجع باللغة العربية:

1. أحمد زآي بدوي معجم علم الاجتماع. دس دط .مكتبة لبنان.
2. أحمد ماهر 2005، السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية للطباعة والنشر بالإسكندرية – مصر .
3. بيتر دراكر ، ترجمة الدكتور صليب بطرس 1994، "الادارة والمستقبل – التسعينات وما بعدها " الدار الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، .
4. ثابت عبد الرحمان إدريس 2002، كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية ، ، الدار الجامعية الإسكندرية.
5. جابر عوض سيد أبو الحسن عبد الموجود 2003.
6. جون ه جاكسون و اخرون 1988 .، نظرية التنظيم منظور كلي للادارة ، ترجمة خالد حسن زروق ، مراجعة حامد سوداي عطية ، معهد الادارة العامة ، السعودية .
7. حامد سوداي عطية ، معهد الإدارة العامة ، السعودية ، 1988 .
8. خالد الزواوي 2008، البطالة في الوطن العربي: المشكلة...والحل، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
9. خالد عبد الرحمن الهيتي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2003.
10. خليل محمد محسن الشجاع ، خيضر كاظم حمود 2000.- نظرية المنظمة، دار المسيرة عمان،
11. راوية حسين 2001،، السلوك في المنظمات ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ،
12. زهير ثابت 2001، كيفية تقييم أداء الشركات (سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن 21)، دار زهران للنشر، القاهرة.
13. سملاي محضيه ، 2004 2003، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه .
14. شلالى فارس، 2005 دور سياسة التشغيل في معالجة مشكل البطالة في الجزائر خلال الفترة 2001-2004، جامعة الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مذكرة ماجستير غير منشورة،
15. صالح بن نوار 2006،، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، قسنطينة . مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة .
16. الصديق منصور بوسنينة وسليمان الفارسي ، الموارد البشرية : أهميتها . تنظيمها . مسؤوليتها . محامها ، طرابلس : أكاديمية الدراسات العليا ، 2003.
17. صلاح عباس ، 2006، العولة وأثرها في البطالة والفقر التكنولوجي للعالم الثالث، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية.
18. الطاهر محسن منصور الغالي 2005، المسؤولية الاجتماعية و اخلاقيات الاعمال ، دار وائل للنشر و التوزيع .
19. عبد السلام أبو حف، اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993.
20. عبد الغفار حنفي 2006، أساسيات إدارة منظمات الأعمال ، الدار الجامعية الإسكندرية .
21. علي عبد الهادي مسلم ب س ، تحليل و تصميم المنظمات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية .
22. علي محمد عبد الوهاب، 2003 استراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز، دار التوزيع والنشر الإسلامية، جامعة عين الشمس، مصر، .
23. عمر وصفي عقيل 2003،، إدارة الأفراد ، حلب .
24. متولي السيد متولي 2006 ، السلوك التنظيمي: المبادئ والمفاهيم ومجالات التطبيق ، القاهرة: مكتبة عين شمس .
25. محمد إسماعيل بلال 2005، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق ، دارا لجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر .
26. محمد قاسم القريوتي 2003، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط3، دار الشروق، عمان، .
27. محمد سعيد سلطان 2002، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة.
28. محمد عبد الحسين آل فرج الطائي 2004،، نظام المعلومات الإدارية المتقدمة ، دار وائل للنشر والتوزيع .
29. محمد قاسم القريوتي ، 2000. نظرية المنظمة و التنظيم ، عمان ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات 2005، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، نوفمبر .
30. محمد قاسم القريوتي 2000، نظرية المنظمة و التنظيم ، عمان ، دار وائل للنشر و التوزيع .

31. محمد قاسم القريوتي، 2003. السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط3، دار الشروق، عمان.
32. المدهون، الجزائروي، 1995، تحليل السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان.
33. منصور بن صالح اليوسف 2010، إدارة الصراع التنظيمي، موقع موسوعة الإسلام والتنمية .
34. ناصر دادي عبدون وعبد الرحمان العايب، 2010البطالة وإشكالية التشغيل ضمن برامج التعديل الهيكلي للإقتصاد: من خلال حالة الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون.
35. ناصر دادي عبدون. 1998 اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة.
36. نجاة قريشي ، 2006القيم التنظيمية و علاقتها بفعالية التنظيم ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، جامعة بسكرة ، قسم علم الاجتماع .
37. نجم عبود: 2004 ادارة المعرفة، المفاهيم والامتراتيبيات والعمليات " مؤسسة الوراق للنشر ، عمان .

عبد المعطي عساف 1999: السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران ، عمان)  
-145.الأردن

سعاد نايف البونوطي 2004: إدارة الموارد البشرية، ط 2، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن  
أندرودي سيزلاحي، مارك جي ولاس 1991: السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم ط 4، الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية  
رونالدي.ريجيو 1999: مدخل إلى علم النفس الصناعي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، )  
-365.الأردن

مصطفى محمود أبو بكر 2004: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، (الإسكندرية، مصر

## المراجع باللغات الأجنبية :

38. Ahuja, K. 1993. Management and Organization (5th ed.). New Delhi Satish Kumar Jain Press
39. Aktouf, Omar, 1989Le management entre tradition et modernité. Edition Gaëtan Morin, Montréal, Canada.
40. Bateman and Snell 2002" Management, McGraw-Hill, Boston.
41. Bernoux, Phillipe 1985, Sociologie des organisations, Editions Seuil, Paris.

42. Berrah.L. 2002 l indicateur de performance. éd. cepadues. paris.
43. Bonami. Dehennin. 1993management des systèmes complexes. deboek université. Bruxelles.
44. Céline Lafontaine. 2004 L'empire cybernétique : Des machines à penser à la
45. Collie.S 2002 The Learning Organization and Teaching Improvement in Academic Departments.” University of Verginia PHD , v63-06A of Dissertation Abstracts International .
46. Courtois.A. et autres 1995 gestion de production , éd. organisation, paris. ,
47. Daft. R. 2001. Organization theory and design (7th ed.). Cincinnati: South-Western.
48. Daft. R.L2000"Management k Dryden Press. Fort Worth.
49. Desreumaux.A. 1992 introduction à la gestion des entreprises. éd. Armand colin. paris.
50. Estelle M. Morin. Michel GuindonetÉmilioBoulianne. Les indicateurs de performance. Ordre des comptables généraux licenciés du Québec et Guérin. 1996 .
51. Etzioni , Albert1971. Les organisations modernes. Editions Duculot. Paris.
52. Fernandez A2000. les nouveaux tableaux de bord des décideurs. éd. organisation. paris. 2°éd .
53. Fremont E. Kast and James E. Rosenzweig December 1. 1972 General Systems Theory: Applications for Organization and Management ACAD manage
54. Group & Organization Management.
55. Gruère J.P. et Jabes J1982. "Traité des organisations" (P.U.F.) Relié – 1 mars
56. Jean-Claude LUGAN décembre 2005 Approche Systémique des Organisations de Formations : Théories ,Modélisation Applications» cours pdf Université Toulouse 1 Paris .
57. Joyce. P. Woods. A. 1996. Essential strategic management: From modernism to pragmatism. London: Butterworth-Heinemann.
58. Kreitner. R. & Kinick. A. 1995. Organizational behavior 3rd ed. Chicago
59. Lapierre William : 1992L' Analyse des systèmes.Syros .
60. Ludwig Von Bertalanffy The History and Status of General Systems Theory ACAD
61. Luo. y. 1997. Performance implications of international strategy.
62. Malarewicz.JA. 2000 systémique et entreprises. éd. village mondial. paris. ,
63. Mcdonald ,R 2002 .”Knowledge Entrepreneurship : Linking Organizational Learning and Innovation “,The University of Connecticut ,PHD ,v63-04A of Dissertation Abstracts International .
64. Michel Crozier & Erhard Freidberg , 1977 l'Acteur et le système. édition Le Seuil. Paris.
65. Miller. J. G. (1978). The Living Systems. New York: McGraw-Hill Book Co L'entreprise est un système finalisé et dirigé
66. Morgan , Georges1989. Images de l'organisation. Editions Eska. Paris.
67. pensée machine. Seuil. Paris1.
68. Peter M. Senge 2006The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization Paperback – Deckle Edge. March 21

69. Popper, J. 1973 la dynamique des systèmes. éd. organisation. paris.
70. Robbins, S.P. and M. Coulter 2001 " Management " Prentice Hall. New Jersey
71. Savall, H. 1989 maîtriser les coûts et les performances cachés. éd. economica. paris. 2<sup>e</sup> éd.
72. Savall, H. Zardet, V. 1989, maîtriser les coûts et les performances cachés. éd. Economica. 2<sup>e</sup>me éd. Paris.
73. Senge, Peter M 1999 " The fifth Discipline " N. Y. . Double day - a Robbins, S.P. and M. Coulter v 2001 " Management Prentice Hall. " New Jersey
74. Senge, Peter M. ( 1990 ) " The fifth Discipline " N. Y. . Double day.
75. Walsier Bernard 1977. : Systèmes et Modèles. Introduction critique à l' analyse de systèmes. Le Seuil
76. <http://amj.aom.org/content/15/4/447.short> MANAGE J December 1. 1972 15
77. <http://amj.aom.org/search?author1=Fremont+E.+Kast&sortspec=date&submit=Submit>
78. <http://andre.font.free.fr/> <http://andre.font.free.fr/Font/systemique.html> (consulté le 08/10/2013)
79. <http://andre.font.free.fr/Font/sociologie.html> André FONT (consulté le 13/06/2012 )
80. <http://fr.slideshare.net/aourti/lentreprise-un-systme-social-organis-et-ouvert-sur-son-environnement> said borahejdi (consulté le 12/01/2014)
81. <http://www.algerie360.com/algerie/le-fmi-conforte-lalgerie-le-taux-de-chomage-atteindrait-moins-de-10-en-2011/> (consulté le 24 /05/2011)
82. <http://www.amazon.fr/Trait%C3%A9-organisations-J-P-Gruere/dp/213037154x> (consulté le 08/06/2012)
83. <http://www.anem.dz/> (consulté le 19 /07/2011)
84. <http://www.ansej.org.dz/> (consulté le 24 /05/2011).
85. <http://www.cnac.dz/> (consulté le 24 /05/2011)
86. [http://www.indexmundi.com/fr/algerie/taux\\_de\\_chomage.html](http://www.indexmundi.com/fr/algerie/taux_de_chomage.html) (consulté le 24 /05/2011)
87. <http://www.intellego.fr/soutien-scolaire-terminale-stmg/aide-scolaire-management/chapitre-1-diriger-finaliser-animer-et-controler/42549> (consulté le 12/02/2013)
88. Christiane Alcouffe et Frédérique Allard 2004. Formes idéales et historiques de l'organisation du travail Octobre