

جامعة الجبلاي بونعامة بخميس مليانة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية



محاضرات في مقياس: علم اجتماع المنظمات

مطبوعة مقدمة لطلبة سنة أولى جذع مشترك علوم اقتصادية وتجارية وعلوم  
التسيير ( ل . م . د )

من إعداد: د. زهية كواش

السنة الجامعية 2021/2020

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
03	- مقدمة
05	المحاضرة رقم(01) : مفاهيم عامة حول المنظمة
05	أولاً: ماهية المنظمة .....
06	ثانياً : اتجاهات تعريف المنظمة .....
06	1. الاتجاه الهيكلية .....
07	2. الاتجاه الاجتماعي .....
07	3. الاتجاه السلوكي .....
08	4. الاتجاه الوظيفي .....
09	ثالثاً : أنواع المنظمات .....
09	1. من حيث طبيعة تكوين المنظمة .....
09	2. دوافع الانتماء للمنظمة .....
10	3. طبيعة ونوع النشاط الممارس .....
14	رابعاً : خصائص المنظمة و مكوناتها .....
14	1. خصائص المنظمة .....
14	2. مكونات المنظمة .....
16	خامساً : تنظيم المؤسسة .....
16	1. المسؤولية الاجتماعية .....
16	2. المسؤولية الذاتية .....
17	3. المسؤولية الاقتصادية .....
17	4. المسؤولية الاخلاقية و القانونية .....
17	1.4 المسؤولية الاخلاقية .....
17	2.4 المسؤولية القانونية .....
18	سادساً : بيئة المنظمة .....
18	1. تعريف بيئة المنظمة .....
18	2. مفهوم ومكونات البيئة الداخلية للمنظمة .....
19	3. مفهوم ومكونات البيئة الخارجية للمنظمة .....
20	سابعاً: علاقة المنظمة بالبيئة التنظيمية .....
20	1. تأثير البيئة على المنظمة .....

20	..... 2. تأثير المنظمة على البيئة
22	<b>المحاضرة رقم (02): التنظيم داخل المنظمة</b>
22	..... أولاً: مفهوم التنظيم
23	..... ثانياً: أهمية التنظيم
24	..... ثالثاً: مبادئ التنظيم
26	..... رابعاً: أنواع التنظيم
26	..... 1.1. التنظيم الرسمي
27	..... 1.1 خصائص وسمات التنظيم الرسمي
27	..... 2.1 مزايا التنظيم الرسمي
28	..... 3.1 عيوب التنظيم الرسمي
30	..... 2. التنظيم غير الرسمي
31	..... 1.2 خصائص التنظيم غير الرسمي
31	..... 2.2 مزايا التنظيم غير الرسمي
32	..... 3.2 الاستخدام الاستراتيجي للمنظمة غير الرسمية
32	..... 4.2 عيوب التنظيم غير الرسمي
33	<b>المحاضرة رقم (03) : تحليل البيئة الداخلية للمنظمة - الإدارة إستراتيجية-</b>
33	..... أولاً : تحديد العوامل الاستراتيجية الداخلية
35	..... ثانياً : تقييم العوامل الداخلية الاستراتيجية
35	..... 1. المقارنة مع إمكانيات وأداء الشركة في الماضي
36	..... 2. المقارنة بعوامل النجاح طبقاً لمرحلة التطور التي يمر بها المنتج / السوق
38	..... 3. المقارنة مع المنافسين أو مع الأفضل " Benchmarking "
39	..... 4. المقارنة بعوامل النجاح الأساسية في الصناعة التي تعمل فيها المنظمة
39	..... ثالثاً : مصفوفة تقويم العوامل الداخلية
41	<b>محاضرة رقم (04) : نظريات المنظمة</b>
41	..... أولاً: المدرسة الكلاسيكية
41	..... 1. نظرية الإدارة العلمية
41	..... 1.1 فريدريك تايلور (1898)
43	..... 2.1 هنري جانت (1861-1919)
44	..... 3.1 هارنجتون أمرسون (1853-1931)
44	..... ثانياً : نظرية الإدارة الوظيفية
44	..... 1.1 هنري فايول (1841-1925)

45	2.1 نظرية "جيمس موني" و "ألن رايلي" .....
45	2. النظرية البيروقراطية.....
47	ثالثا: المدرسة السلوكية.....
47	1. مدرسة العلاقات الإنسانية .....
48	2. خصائص المدرسة السلوكية.....
48	رابعا : النظريات الحديثة في المنظمة .....
49	1. نظرية إدارة الجودة الشاملة.....
50	1.1 إدوارد ديمنج.....
50	2.1 فليب كروسي .....
50	3.1 جوزيف جوران.....
51	4.1 كاورو إشيكاوا .....
51	2. المدرسة اليابانية و مدرسة الأنظمة.....
51	1.2 المدرسة اليابانية.....
53	2.2 مدرسة الانظمة .....
53	3. المدرسة الموقفية والإدارة بالأهداف .....
53	1.3 المدرسة الموقفية.....
53	2.3 الإدارة بالأهداف.....
54	4. الهندرة أو إعادة الهندسة.....
55	مقارنة بين الفكر الإداري التقليدي والفكر الإداري المعاصر للمنظمة.....
57	<b>محاضرة رقم (05): التغيير التنظيمي</b>
57	أولا : الفرق بين التغيير والتغير .....
57	ثانيا : مفهوم التغيير التنظيمي .....
58	ثالثا : أنواع التغيير .....
59	رابعا : تصنيف التغيير التنظيمي.....
60	خامسا : أهداف التغيير التنظيمي.....
61	سادسا: علاقة التغيير التنظيمي برضا الموظفين.....
62	سابعا : عناصر التغيير.....
63	ثامنا : مراحل عملية التغيير.....
64	تاسعا : أساليب التغيير.....
64	1. استراتيجيات العقلانية التجريبية.....
64	2. استراتيجيات التثقيف والتوعية الموجهة.....

65	3. استراتيجية القوة والقسر.....
65	عاشرا : مقاومة التغيير.....
65	1. أهم أسباب مقاومة التغيير.....
65	2. أنواع التغيير التي تحظى بأكبر مقاومة.....
66	3. العوامل التي تعيق التغيير في القطاع العام.....
67	4. كيفية التغلب على مقاومة التغيير.....
69	<b>محاضرة رقم (06): الثقافة التنظيمية</b>
69	أولا : مفهوم الثقافة التنظيمية ومحدداتها.....
69	1. مفهوم الثقافة التنظيمية.....
70	2. مظاهر الثقافة التنظيمية.....
71	3. العوامل المحددة للثقافة التنظيمية.....
71	ثانيا: خصائص الثقافة التنظيمية و مكوناتها.....
71	1. خصائص الثقافة التنظيمية.....
74	2. مكونات الثقافة التنظيمية.....
76	ثالثا : أبعاد الثقافة التنظيمية وأهميتها.....
76	1. أبعاد الثقافة التنظيمية.....
77	2. أهمية الثقافة التنظيمية.....
78	رابعا : العوامل المؤثرة على الثقافة التنظيمية.....
80	<b>محاضرة رقم ( 07): الولاء التنظيمي</b>
80	أولا : تعريف الولاء التنظيمي .....
81	ثانيا : خصائص الولاء التنظيمي .....
81	ثالثا : أهمية الولاء التنظيمي وأنواعه .....
82	1. أهمية الولاء التنظيمي .....
83	2. أنواع الولاء التنظيمي.....
84	رابعا: استراتيجيات الولاء التنظيمي وأثاره .....
85	1. استراتيجيات الولاء التنظيمي .....
87	2. آثار الولاء التنظيمي.....
87	1.2 الآثار الإيجابية للولاء التنظيمي.....
88	2.2 الآثار السلبية لضعف الولاء التنظيمي.....
90	<b>محاضرة رقم ( 08): الصراع التنظيمي</b>

90	أولاً : مفهوم الصراع وأنواعه واتجاهاته.....
90	1. مفهوم الصراع.....
91	2. تصنيف أنواع الصّراع على أساس مدى تأثيره ونتائجه.....
92	3. تصنيف أنواع الصراع على أساس مستوياته.....
93	ثانياً : أهمية الصّراع التّنظيمي وخصائصه.....
93	1. أهمية الصّراع التّنظيمي .....
94	2. خصائص الصّراع التّنظيمي.....
95	ثالثاً : إثارة الصراع وتشخيصه وبيان فوائده .....
97	رابعاً : أسباب الصراع التّنظيمي واستراتيجياته.....
97	1. أسباب الصراع التّنظيمي.....
99	2. استراتيجيات إدارة الصراع .....
103	خامساً : أساليب إدارة الصراع التّنظيمي .....
103	1. الأهداف المشتركة وإدارة الصراع التّنظيمي.....
103	2. الطرق الهيكلية في إدارة الصراع التّنظيمي .....
104	3. الأساليب الادارية و السلوكية و القانونية في إدارة الصراع التّنظيمي.....
107	- قائمة المراجع.....

## ✓ تقديم المطبوعة:

لقد تم إعداد هذه المطبوعة لتناسب مع المتطلبات الأساسية لدراسة مقياس علم اجتماع المنظمات ، بحيث حاولنا جاهدين الإحاطة بمختلف جوانب المقياس وعرض مختلف المفاهيم المتعلقة به بشكل بسيط ليسهل على الطالب التعامل مع هذا المقياس .

كما ركزت هذه المطبوعة على المقرر الخاص بالمقياس ، و ذلك من خلال التطرق للمحاور الرئيسية التي تحكمه ، كما كان لنا اجتهاد أيضا في التطرق الى بعض المواضيع المتعلقة بالمقياس، ولم تورد ضمن المقرر .

## ✓ أهداف التكوين:

يعتبر علم اجتماع المنظمات واحدا من الدراسات العلمية لمختلف أشكال الوحدات الاجتماعية التي تسعى إلى تحقيق أهداف معينة، وتندرج ضمنه مختلف المؤسسات الصناعية والخدماتية ، ومختلف الهيئات الحكومية ، والاتحادات ، والنقابات ، والجمعيات الخيرية ، والمدارس ، والمستشفيات ، هذا بالإضافة الى مؤسسات عديدة يصعب حصرها، بينما يعتبر التنظيم من أهم وظائف الإدارة ، فوظيفة التنظيم ليست هدفا بحد ذاته ، وإنما تستخدم كوسيلة لتحقيق أهداف المنظمة ، فهو عملية هيكلية كل من الأفراد ، والموارد الطبيعية لإنجاز أهداف المنظمة ، وهذه الاخيرة أي المنظمة عبارة عن تجمع بشري مرتب بطريقة عقلانية ، ومقصودة من أجل انجاز ما حددته لنفسها من أهداف كان مخطط لها مسبقا .

لذا يعتبر علم اجتماع المنظمات من المواضيع الهامة التي حظيت باهتمام بالغ من طرف الباحثين ، والمختصين في علم الاجتماع على مستوى كل المؤسسات مهما كان حجمها ( صغيرة ، متوسطة ، كبيرة ) وطبيعتها كانت عامة أو خاصة ، صناعية ، تجارية ، أو خدماتية وهذا في ظل التغيرات التي تعرفها بيئة المؤسسة سواء على مستوى قطاع نشاطها ، أو على مستوى البيئة العامة ككل .

و من خلال هذا المقياس لابد على الطالب أن يكون ملما بما يلي:

- مفهوم كل من المؤسسة أو المنظمة.
  - أن يستطيع التمييز بين مختلف المفاهيم المرتبطة بعلم الاجتماع و علم اجتماع المنظمات.
  - أن يكون على دراية على الاقل ببعض أنواع المنظمات (تجارية ، خدماتية، صناعية ، هيئات تعاونية وتطوعية و خيرية، منظمات رسمية، منظمات غير رسمية.....)
  - التعرف على مختلف انواع المنظمات ومختلف المصطلحات المرتبطة بها.
- هذا بالإضافة الى نقاط أخرى سيتم تناولها بشكل من التفصيل في هذه المطبوعة.

#### ✓ معارف أولية مسبقة :

لفهم هذا المقياس يتعين على الطالب أن يكون له معارف أولية مسبقة حول كل من:

- علم الاجتماع،
- المنظمة،
- التنظيم.



يعتبر علم اجتماع المنظمات علم حديث النشأة، ارتبط في نشأته ارتباطا وثيقا بعلم الاجتماع الصناعي نتيجة للثورة الصناعية التي ظهرت مع اواخر القرن الثامن عشر وبداية القرن التاسع عشر حيث شكل علم الاجتماع الصناعي نقطة تحول جذرية غيرت من ملامح الحياة الاجتماعية، والاقتصادية نتيجة لظهور المصانع كمؤسسة جديدة تختلف عما كانت عليه المؤسسات الانتاجية في العصور القديمة، فكل هذه التغييرات و غيرها في المجتمع حدثت بعد تغيير نمط الانتاج من زراعي الى صناعي أكدت على ظهور علم جديد يدرس طبيعة المجتمع الحديث عرف "بعلم الإجماع الصناعي".

غير أنّ تطور المجتمع الصناعي الحديث، وزيادة التّخصّص الوظيفي، واتساع نطاق النموّ التّنظيمي، استدعى ضرورة وجود تخصص معرفي أكثر شمولية، لا يختص فقط بدراسة تنظيم المصنع، ولكنه يركز على كل المنظمات مهما كانت طبيعتها وشكلها، والتغيرات التي تحدث داخلها، وما قد يترتب عليها من مشكلات تنظيمية لذلك ظهرت الحاجة الى ميدان جديد من ميادين الدراسة في علم الاجتماع الصناعي تهتم بالتنظيمات، فتحول الاهتمام من قضايا مشكلات الصناعة، المصنع، زيادة الانتاجية، تحسين المردودية الى الاهتمام بالعامل الانساني في المنظمة، فالتنظيمات الصناعية لم تعد مجرد كيانات اقتصادية فحسب بل اصبحت تشكل انساق اجتماعية تستقطب الافراد للانضمام اليها من أجل تلبية حاجاتهم الاقتصادية عن طريق التحفيز المادي، وكذلك اشباع حاجاتهم النفسية و المعنوية في بيئة العمل، وهذا ما سمح بظهور "علم اجتماع المنظمات" القائم على فكر العلاقات الانسانية، وهو بهذا يدرس الظواهر النفسية والاجتماعية المصاحبة للعمل الصناعي، كما يهتم بالنسق الاجتماعي للمصنع وما يسوده من أشكال تنظيمية وجماعات رسمية و غير رسمية وما يرتبط بها من أدوار وعلاقات متعددة تظهر نتيجة تفاعل الافراد وتعاونهم في عملية الانتاج الصناعي، تقسيم المهام، السلطة والمسؤولية، الصراع التنظيمي، الولاء التنظيمي، التغيير التنظيمي، العلاقات الاجتماعية....

وبهذا فعلم اجتماع المنظمات يدرس كافة الابعاد الاجتماعية والظواهر والمشكلات الاجتماعية

الناجمة عن علاقات الناس بالعمل .

أولاً : ماهية المنظمة

المنظمة في أبسط معانيها مأخوذة من الفعل الماضي الثلاثي الصحيح، نظم، ينظم، تنظيماً

ومنظمة، وهو ترجمة للمصطلح الإنجليزي والفرنسي " organisation ". وتكتب عادة في أمريكا

" organiztion"

ويقصد بهذا المصطلح ترتيب الأمور ووضعها في صورة منطقية معقولة تخدم الهدف المنشود والرغبة المسطرة، فالتنظيم أو المنظمة يطلق على كل مؤسسة أو هيئة سواء كانت صناعية أو فلاحية أو إدارية أو مصالح للخدمات شرط أن يكون هناك تنسيق بعناصرها لتحقيق أهداف مشتركة، وعليه تختلف تعريفات المنظمة أو التنظيم حسب طبيعة الظواهر ومجال دراستها، ففي علم الاجتماع يستخدم مفهوم المنظمة ليعني: (مجموعة من الأفراد – الهيئات - يجتمعون في ما بينهم وينتظمون بمقتضى قواعد موضوعة ولوائح محددة، وشرائع مقننة، لتحقيق أهداف مرسومة، وتنفيذ وظائف خاصة وذلك مثل؛ النقابات والأحزاب السياسية والجمعيات الخيرية والعلمية والبنوك والمؤسسات وغيرها.

أما المعنى الثاني فيأخذ معنيين أو دلالتين:

- فالدلالة الأولى تعني : العمليات الاجتماعية التي بفضلها يتمكن المجتمع من تحديد حاجاته وأهدافه حسب أولوياته،

- والدلالة الثانية تعني:(البناء العام الذي يحدد الهياكل الأساسية التي تقوم في المجتمع مرتكزا على

فلسفة الاستقرار الاجتماعي (فالتنظيم هو الطريقة التي يتطابق فيها النظام الاجتماعي ككل للحفاظ

على هيكله ومقوماته، وكيفية تقبل الأفراد والفئات الاجتماعية لهذه الطريقة، واستساغت ما يفرضه

عليهم التنظيم من ضغوط، فالتنظيم بهذا المعنى هو العمود الفقري الذي يرتكز عليه المجتمع في تنفيذ

الأوضاع والقوالب التي رسمها لأفراده في التفكير والعمل الاجتماعي. وإرساء العلاقات حرصا على سلامة البناء الاجتماعي، فالهياكل الأساسية في نطاقه والبعيدة عن عوامل الانحرافات والهدم، وبذلك يعتبر التنظيم روح المجتمع ومحور تقدمه وحضارته.

ومن أبسط التعريفات ما قدمه (دافي): " أن المنظمات هي عبارة عن وحدات اجتماعية موجهة نحو تحقيق أهداف محددة من خلال أنشطة مقننة وفي إطار حدود معينة"، وعليه تتكون المنظمات من أربعة عناصر وهي:

1. تعتبر المنظمات وحدات اجتماعية
  2. المنظمات موجهة نحو تحقيق أهداف محددة.
  3. تعمل المنظمات من خلال عمليات وأنشطة معينة.
  4. أن المنظمات تعمل في إطار وحدود معينة. (طبيعة النشاط).
- أما المدرسة الأمريكية فتتنظر إلى المنظمة على أنها: " تعاقد أو إتفاق يتم بين شخصين أو أكثر غايته تحقيق جملة من الأهداف المشتركة".

فالمنظمات تقوم على تقديم الخدمات والمنافع في ظل عقود بين الأشخاص ( من يملك الوسائل المادية ومن يملك قوة عمله) وهي نظرة اقتصادية نفعية تبحث من خلال ذلك التطور الذي شهدته أمريكا والغرب بصفة عامة (تطور النظام الرأسمالي).

ثانيا: اتجاهات تعريف المنظمة

على غرار الكثير من المفاهيم السلوكية التنظيمية، لا يزال مفهوم المنظمة يكتنفه الغموض، وعليه تعددت التعاريف ولم يتفق حتى الآن على تعريف محدد للمنظمة، غير أنه ومن خلال الدراسات العديدة فقد تم تحديد أربعة اتجاهات رئيسية لتعاريف المنظمة وهي:

### 1. الإتجاه الهيكلي :

هو تنظيم هيكلي يحدد بشكل دقيق مواقع عمل الأفراد والجماعات فيها، ويمكن أن ندرج أهم تعاريف هذا الإتجاه فيما يلي:

- تعريف (Brawn, and Moberg 1980): "المنظمة عبارة عن هيكل متعمد من الأدوار في إطار التنظيم الرسمي للمنظمة".

- تعريف (Redeian, and Zammuto 1991) : "المنظمة هيكل من الفعاليات المتداخلة والموجهة لتحقيق هدف معين"

### 2. الإتجاه الإجتماعي:

ينظر إلى المنظمة من خلال هذا الاتجاه، على أنّها: "تكوين أو تنظيم اجتماعي يتكون من خلال التفاعل الاجتماعي للأفراد والجماعات ما يتبعها من عمليات وفعاليات ووظائف"، وهناك تعريفات عديدة لهذه الاتجاه، وفيما يلي أهمها:

- تعريف كانديالا (Khandualla 1977): "المنظمة وحدة اجتماعية هادفة، تسعى إلى تحقيق أغراض المجتمع بكفاءة وفاعلية، وتحقيق السعادة للأعضاء العاملين فيها والاهتمام والعناية بالمجتمع.

- تعريف (Hrebiniak 1978) : "المنظمة عبارة عن تجمعات اجتماعية مختارة من الأفراد والمجموعات ترتبط بعلاقات هادفة ومتغيرة وتعمل في محيط ملائم .

- تعريف (Stephen P,Robbins1990): "المنظمة تكوين اجتماعي منظم بوعي، له حدود واضحة المعالم يعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف".

### 3. الإتجاه السلوكي :

تعتبر المنظمة من خلال هذا الاتجاه عن مجموعات سلوكية تحدد العلاقات بداخلها وتتحكم في اتجاهات عملها وأدائها، من خلال تحديد الأدوار والسلوكيات فيها، وقد انعكس هذا الاتجاه في جملة من التعاريف أهمها:

- تعريف (Simon 1957): "المنظمة عبارة عن هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات المرتبطة بسلوكيات معرفة .

- تعريف ( KAST, and Rosenzweig 1974 ) : "المنظمة عبارة عن مجموع سلوكيات المشتركين بالتنظيم".

#### 4. الإتجاه الوظيفي :

المنظمة عبارة عن جهاز يؤدي ويدير مجموعة من الوظائف الأساسية، وأهم تعاريف هذا الاتجاه ما يلي:

- تعريف (Dessler,1986): "المنظمة عبارة عن مؤسسة أو تشكيل تنظيمي له وظائف محددة".

- تعريف آخر "المنظمة عبارة عن الإدارة الوظيفية، وتعني إدارة مجموعة من الوظائف المتنوعة".

وهكذا يتضح التّفاوت بين العلماء أحيانا والتّدخل بينهم أحيانا أخرى في تحديد مفهوم واضح للمنظمة، ويرجع كل ذلك إلى مدى التّغير الكبير الذي تعرض له هذا المفهوم عبر الإطار الفلسفي والفكري المتعاقب والمداخل المختلفة لنظرية المنظمة .

وعموما هناك حقائق أساسية عند المنظمة لابد من الإشارة إليها أهمها:

- وجود مجموعة من الأفراد
- السعي لتحقيق أهداف معينة
- سيادة التّنظيم الرسمي لعلاقات الأفراد فيها
- نشوء العلاقات غير الرسمية فيها نتيجة للتفاعل الاجتماعي بين الأفراد
- تفاعل المنظمة مع البيئة فنظرية المنظمة حقلا واسعا، ومتميزا في سماته وكبيرا في بناءاته الفكرية وآثاره المختلفة في كافة الميادين الإنسانية .

- كما تعرف المنظمة على أنّها: "تنسيق بين رأس المال والكفاءات الأخرى، تهدف بصورة عامة إلى تحقيق أكبر عائد ممكن من رأس المال المستثمر، تدار غالبا من قبل فريق إداري مستقل نوعا ما، يعمل على تحديد استراتيجيات المنظمة وتنسيق نشاطاتها كتقديم سلع وخدمات في بيئة محددة".
- وتعرف أيضا المنظمة على أنّها: "مجموعة من الأفراد يعملون على تحويل مدخلات إلى مخرجات لقد عمدت الدراسات الحديثة إلى إعطاء صورة أكثر شمولية في تعريف المنظمة،
- وكان الاتّفاق بين أكبر الباحثين على أنّ المنظمة: "عبارة عن تجمع فردين أو أكثر يسعون إلى تحقيق أهداف محددة".

### ثالثا: أنواع المنظمات

حدث الإتّفاق في علم المنظمات على بعض المؤشرات أو المعايير التي يمكن أن يسترشد بها في تحديد أوجه التّباين والاختلاف بينها، بحيث يمكن التّمييز بين أنواعها تبعا لمجموعة من القواعد أهمها:

#### 1. طبيعة تكوين المنظمة:

حيث يعتبر تكوينها أحد الأسس الرئيسية في تفسير الاختلاف فيما بينها من خلال ما يلي:

##### • المنظمات الطبيعية (التلقائية):

يطلق هذا المصطلح على المنظمات التي لا يلعب الفرد في تكوينها دورا ملحوظا، ويوجد نفسه تلقائيا عضوا فيها، بحكم الانتماء العائلي أو الوطني، وكذلك تسمى "منظمات الأمر الواقع"، ومن أمثلتها: الأمة، الأسرة، المؤسسة الدينية.

##### • المنظمات المكونة:

وهي التي تساهم في تحقيق أهداف معينة في إطار الظروف البيئية وغيرها، كما أنّ التّفاعل الاجتماعي بين الأفراد يساعد على تكوينها، لتسهيل تحقيق الأهداف الذاتية والجماعية لأفراد

المجتمع الإنساني، ويشكل إشباع الحاجات الإنسانية ضرورة أساسية من الانتماء إليها، ومن الأمثلة الشائعة لها: منشآت الأعمال والجامعات والمدارس والمستشفيات، والمنظمات الثقافية والنوادي... الخ .

## 2. دوافع الانتماء للمنظمة:

يمكن أن نميز بين نوعين مختلفين من الدوافع ، وهما:

- **الدوافع الذاتية للانتماء :** ومن بينها نقابات العمال، والمنظمات المهنية، والجمعيات التعاونية، وجمعيات الهوايات، حيث يهدف الفرد من خلال انتمائه لها تحقيق أهداف ذاتية، وإشباع حاجاته المادية والمعنوية من خلال تفاعله في الإطار الاجتماعي والنفسي لهذه المنظمات.
- **الدوافع الإجتماعية للانتماء:** وعموما يعتبر أفضل معيار لتصنيف أنواع المنظمات وأسئلهها معيار المنفعة، والذي بموجبه يمكن أن نميز بين الأنواع التالية لها:
  - **المنظمات العامة :** تعود ملكيتها في الغالب للدولة، وفي حالة وجود ملكية مشتركة تخضع أنشطتها لقوانين وأنظمة تهدف إلى خدمة المواطنين، فتقدم سلع أو خدمات، وتكون أسعارها عادة أقل من أسعار منظمات القطاع الخاص في مثل هذه الخدمة أو السلع، ومثال ذلك المنظمات العامة التي تعنى بتوفير وتوزيع المياه، والكهرباء، والهاتف، وإنشاء الطرق ومد الجسور، والمؤسسات الاستهلاكية العامة... الخ.
  - **منظمات الأعمال:** عادة ما تكون ملكيتها بيد القطاع الخاص، وتعود منفعتها لأصحاب المنظمة والقائمين عليها، وقد تساهم الدولة في بعض مشاريع القطاع الخاص إما لتشجيعه، أو لكونها صناعة استراتيجية، وهنا يعود النفع على الدولة



وأصحاب المنظمة، وتشمل كافة النشاطات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والعلمية...، بإستثناء النشاطات التي تحتكرها وتشرف عليها الدولة مباشرة .

### 3. طبيعة ونوع النشاط الممارس :

يمكن فرز أربعة أنواع من منظمات الأعمال تبعا لطبيعة ونوع النشاط الذي تمارسه وهي

باختصار:

- المنظمات الاستخراجية : يتركز نشاطها في استخراج الثروات الطبيعية مهما كان مصدرها، مثل منظمات التعدين، والفحم الحجري، والأملاح...الخ. وكذلك منظمات الثروة الحيوانية كالأسمك واللحوم، والجلود، والأصواف...الخ، ومنظمات التنقيب عن البترول ومنتجاته كالنفط والغاز... ومنظمات الثروة النباتية كالأخشاب، والقطن والحبوب والخضروات والفواكه...الخ .
- المنظمات الصناعية : وهي التي تطبق العمليات الصناعية الإنتاجية على المواد الأولية المستخرجة، لتحويلها إلى مواد وسلع ذات طبيعة وشكل مختلف، لزيادة نفعها وفعاليتها ويرتفع تبعا لذلك سعرها، بحكم القيمة المضافة من خلال عملية التصنيع للمواد الأولية المستخرجة، وغالبا ما تصنف هذه المنظمات حسب تخصصها إلى الفئات التالية:
  - الصناعات التحويلية : مثل تحويل الأشجار إلى قطع خشبية تستخدم في صناعة الأثاث، وتحويل المعادن لاستخدامها في صناعة السيارات والأدوات المنزلية.
  - الصناعات التجميعية أو التركيبية : صنع السلع أو خدمات مكونة من أجزاء ذات مواد مختلفة، بعد تجميعها وتركيبها وفق نظام خاص، لتخرج سلع جديدة ذات مواصفات مختلفة كصناعة السيارات، والأجهزة الإلكترونية، وكذلك صناعة الحلويات وبعض أنواع الأطعمة.

- صناعة البناء والتشييد: إقامة الأبنية والمرافق العامة من طرق وجسور وملاعب وحدائق، وتعتمد في أنشطتها على الصناعات الأخرى.

- المنظمات التجارية: تلعب هذه المنظمات دور الوسيط بين المنتج والصانع للسلعة أو الخدمة وبين المستهلك والمستخدم لها، ومن هذه المنظمات تلك التي تتعامل بتجارة الجملة أو التجزئة، أو نشاطات الاستيراد والتصدير والتوزيع.

● المنظمات الخدمية: لا تنتج سلعا مادية، بل تقدم خدمات تحصل بموجبها على إيرادات مالية لقاء تلك الخدمات، ومجال هذه المنظمات كبير جدا، بحكم التوسع والتطور الذي طرأ في مختلف مجالات النشاط الإنساني، فهناك منظمات تقدم خدمات عادية للمواطنين كمنظمات النقل والمواصلات، والاتصالات والخدمات الصحية، والمنزلية، والمالية، والعقارية والترفيهية، وهناك منظمات تقدم خدمات استشارية متخصصة في مختلف المجالات.

● المنظمات والهيئات التعاونية والتطوعية والخيرية: وهي منظمات ذات صبغة خاصة بسبب مجال نشاطها وطبيعة أهدافها، ومن أمثلتها في مجتمعنا منظمات العمل الاجتماعي الخيري في مجال الخدمة الاجتماعية التطوعية والتعاونية، وكذلك النوادي، والنقابات، والمنظمات الدولية ذات الأهداف الاجتماعية والاقتصادية والثقافية... وتعود الفائدة المباشرة إلى المعنيين مباشرة في هذا المجال، كأعضاء الجمعية أو النادي، أما الفائدة غير المباشرة فتعود إلى المجتمع الذي تعمل فيه هذه المنظمات .

وما تجدر الإشارة إليه، أننا نستطيع أن نقسم المنظمة من حيث التفاعل السلوكي داخلها إلى

قسمين، هما:

1. المنظمة الرسمية: وهي المنظمة التي تشتمل على التنظيم المشتمل على خطوط السلطة والمسؤولية والاتصالات، وكذلك على حدود الصلاحيات من الناحية الرسمية، وهذا التنظيم

من شأنه تحديد الخطوط الرسمية في العلاقات والاتصالات بين العاملين في المنظمة وذلك لتحقيق هدف المنظمة.

2. المنظمة غير الرسمية: وهي تعني خطوط العلاقات الشخصية والاجتماعية، أو ما يسمى بجماعة العمل التي تنشأ وتنمو باستمرار، وفقا لسلوك وتصرفات الأفراد العاملين في المنظمة دون اللجوء إلى الطابع الرسمي للمنظمة. ويجدر النظر إلى كل من التنظيم الرسمي وغير الرسمي، على أنهما وجهان أو جانبان لتنظيم واحد غير منفصلين، فإذا كان الإنسان عموما لا يستطيع العيش منعزلا عن الآخرين، فإن هذه الحقيقة تمتد إلى التنظيمات، فالعامل أو الموظف لا تقتصر علاقاته مع الآخرين على أمور العمل الرسمية فقط، ولكنه يود أن يكون عضوا في جماعة، يحس بالانتماء إليها ويشبع بعض حاجاته من خلالها.

#### رابعا : خصائص المنظمة ومكوناتها

سيتم التركيز على أهم الخصائص التي تميز المنظمة، وكذلك المكونات التي تشمل عليها فيما يلي:

#### 1. خصائص المنظمة :

يمكن أن نوجز بعضها على النحو التالي :

- المنظمة كيان اجتماعي : لأنها تضم بين جوانبها مجموعة من الأفراد يتعاونون فيما بينهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة ( البقاء والاستمرار ومن ثم التطور )
- المنظمة كيان مقصود : لأنها لم توجد من عدم ، أو بشكل عشوائي ، بل وجدت من أجل تحقيق أهداف محددة وواضحة ، وهو إشباع الحاجات الإنسانية الذي لا يتحقق إلا عن طريق الإنتاج .

• المنظمة كيان إنساني : لأنها أسست من قبل الانسان ، ويمارس نشاطه فيها ووجدت

لخدمته

• المنظمة كيان ضروري : لأنها تتولى عملية الانتاج للسلع والخدمات

• المنظمة كيان تطويري : لأنها القادرة على ممارسة عمليتي الإبداع والابتكار في

المجتمع.

## 2. مكونات المنظمة :

تتكون المنظمة من مجموعة من العناصر التي تتكامل وتتفاعل فيما بينها من أجل تحقيق هدف

المنظمة ، وتمثل هذه المكونات في :

• الهدف :

إنّ المنظمة لم توجد من عدم ، بل وجدت من أجل تحقيق شيء معين يعبر عنه بإسم الغاية

المرجوة أو الهدف ، حيث يعرف الهدف على أنه: " توقعات لانهيات مرغوبة يجب أن تتوصل إليها

المنظمة " ، حيث تكمن أهمية الهدف في كونه مؤشر أو مقياس، يستخدم للمقارنة بين ما تحقق

وما كان يجب تحقيقه ، فهو معيار لنجاح أو فشل المنظمة

• الأفراد :

وهم رأس المال البشري والفكري الذي قام بتأسيس المنظمة ، وهم روح الحياة والحركة

والإبداع والابتكار داخلها ، وقد يأخذ الأفراد عدة أشكال منهم المؤسسين ، وهم من اجتمعوا

واتفقوا على تأسيس المنظمة ، ومنهم الشركاء ، أو الملاك ، وهم من ساهموا في تأسيس المنظمة

بشكل نقدي أو عيني ، وقد يكون الأفراد من فئة المدراء ، وهم الذين لديهم سلطة اتخاذ القرار

والتخطيط ، وقد يكون الأفراد عمال، باعتبارهم من ينظم وينفذ في المنظمة .

وتكمن أهمية الأفراد في كونهم هم من يمارسون العملية الإدارية من تخطيط وتنفيذ ورقابة،

ويمارسون العملية الإنتاجية.

#### • الهيكل التنظيمي :

وهو الشكل المحدد للاتصالات بين أجزاء المنظمة ، وهو يشبه الهيكل العظمي للإنسان ، فهو الذي

يشكل بناء المنظمة ، ومن خلاله تنفذ الأعمال والمهام وتحدد المسؤوليات والصلاحيات ، وهو يحقق

الأهداف التالية :

- توزيع الأعمال وتحديد المهمات ؛

- تحديد المستويات التنظيمية ونطاق الإشراف ، وبالتالي توزيع مستويات السلطة ؛

- يحدد قنوات الاتصال وانسياب المعلومات وحركتها ؛

- يحدد طرق ممارسة الرقابة ومستوياتها وأجهزتها .

#### • التكنولوجيا :

هي الكيفية التي يتم من خلالها تحويل المدخلات المادية والبشرية والمالية إلى مخرجات في شكل

سلع وخدمات

#### • المهمة :

هي النشاط المطلوب أدائه من قبل الأفراد حتى يتمكن هؤلاء من تحقيق الهدف ، فهي القلب

الناض للمنظمة

#### ملاحظة:

إضافة إلى المكونات الخمسة السابق ذكرها والتي يطلق عليها مصطلح الحواس الخمسة

للمنظمة، نجد القوانين التي تحكم المنظمة ، فهي عبارة عن مجموعة المبادئ والقواعد والأسس التي

تمثل المنظمة وتحكم العلاقات الداخلية فيه.

## خامسا : تنظيم المؤسسة

تختلف المنظمات من حيث الهياكل التنظيمية التي تعتمدها ، فليس هناك تنظيم معين يصلح تطبيقه على جميع أنواع المنظمات ، ويرجع ذلك إلى اختلاف هذه المنظمات من حيث نوعها ومهامها وأهدافها ، وبيئة عملها ووظائفها .

وباعتبار المنظمة هي الخلية الأساسية في المجتمع ، والتي وجدت من أجل إشباع الحاجات

الإنسانية للأفراد ، فإن عليها اتجاه المجتمع مسؤوليات عامة تصب في اتجاهين هما :

- ضمان بقاء المجتمع واستمرارية وجوده .

- تطوير المجتمع من خلال مواكبة التطور والعصرنة .

وبهذا تنقسم مسؤوليات المنظمة إلى:

### 1. المسؤولية الاجتماعية:

وهي التي تحقق التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف المجتمع ، وتتجسد من خلال احترام العادات والتقاليد ، والأعراف العامة السائدة في المجتمع أثناء ممارسة المنظمة لنشاطها ، إضافة إلى تأمين احتياجات العامل الاجتماعية ، مثل مسانده عند حدوث ظروف خاصة له .

### 2. المسؤولية الذاتية :

تتمثل في التزام المنظمة بتقديم مساعدات وإعانات للمجتمع، وتكمن أهميتها في كونها نابعة من إيمان المنظمة بأنها جزء لا يتجزأ من المجتمع الذي تعيش فيه وتتجسد هذه المسؤولية من خلال تقديم الخدمات التطوعية وتطوير المجتمع مثل إزالة الردوم وغرس الأشجار ، ودعم حملات حماية البيئة ، إضافة إلى تقديم المساعدات والإعانات للمتضررين من الكوارث الطبيعية .

### 3. المسؤولية الاقتصادية :

وهي التزام المنظمة بتوفير احتياجات أفراد المجتمع من سلع وخدمات ، وتتجسد هذه المسؤولية من خلال الحفاظ على ثروات الوطن واستغلالها بشكل عقلاني ، بالإضافة إلى إنتاج وتقديم المنتجات التي يحتاجها المجتمع ، والحفاظ على البيئة وعدم الإضرار بها ، بالإضافة إلى الابتعاد عن الاحتكار والمغالاة في الربح والالتزام بالمنافسة الشريفة.

### 4. المسؤولية الأخلاقية والقانونية :

#### 1.4 المسؤولية الأخلاقية :

الأخلاق هي بوصلة السلوك العام للمنظمة والمجتمع ، لذا يجب أن تكون أخلاق المنظمة منسجمة ومتوافقة مع السلوك العام للمجتمع ، وتكمن أهمية هذه المسؤولية في اعتبارها مؤشرا لنجاح المنظمة في المجتمع ، وانعكاسها لصورته أمام الرأي العام ، وتتجسد هذه المسؤولية من خلال التزام المنظمة التحلي بقواعد الشرف العامة مثل : الصدق ، الوفاء ، الثقة ، عدم استغلال النفوذ ، أي عدم التحلي بمظاهر الفساد الإداري... الخ ، وباختصار المسؤولية الأخلاقية للمنظمة تتجلى من خلال التزامها بأخلاق المهنة وأخلاق المجتمع .

#### 2.4 المسؤولية القانونية :

هي عبارة عن التزام المنظمة بتطبيق القوانين المعمول بها في المجتمع ، وهذا التطبيق يظهر في

تأسيسها وأثناء ممارستها لنشاطها، وتكمن أهمية هذه المسؤولية في :

- حصول المنظمة على الاعتراف الشرعي بتأسيسها وممارستها لنشاطها ؛

- التزام المنظمة بتطبيق القوانين المعمول بها كالتقيد في السجل التجاري ، والتقيد في مصلحة

الضرائب ، والتقيد في مصلحة التأمين... الخ ؛

- عدم تقديم منتجات مغشوشة ، وعدم المتاجرة في السلع الغير مصرح بها في السجل التجاري ؛
- الالتزام بتطبيق القانون الأساسي للعاملين، من خلال تمكين العامل من الحصول على الأجر في الوقت المحدد ، والحصول على الحوافز مثل الترقية...الخ.

سادسا : بيئة المنظمة

### 1. تعريف بيئة المنظمة :

تعرف بشكل عام على أنها: " كل ما يحيط بالمنظمة سواء من الداخل أو الخارج " ، أما التعريف الدقيق للمنظمة فهو يعتبر " المنظمة نظام يتحصل على مدخلات من أجل مزاولة النشاط ، ويقدم مخرجات في شكل سلع وخدمات ، لذا ينظر للبيئة التنظيمية على أنها مجموعة عناصر الضغط الواقعة خارج حدود المنظمة أو داخل حدودها ، وتؤثر في كيفية ممارسة نشاطها ، وتحقيق أهدافها إما بشكل مباشر أو غير مباشر .

فبيئة المنظمة هي التي تزود المنظمة بكل ما تحتاجه من معلومات من أجل مزاولة نشاطها ، مثل معلومات عن الأسواق ، المنافسين ، معدلات الضرائب العادات والتقاليد .....الخ

### 2. مفهوم ومكونات البيئة الداخلية للمنظمة:

وهي مجموع العناصر أو القوى الواقعة داخل حدود المنظمة، وتؤثر فيها بشكل مباشر من حيث ممارسة نشاطها وتحقيقها لأهدافها ، وهي تشمل :

#### • العمال :

هم أساس المنظمة ، ويمثلون عنصر ضغط بالنسبة للمنظمة ، فغيابهم يؤدي إلى زوالها ، ويجب الاهتمام بالعامل بصفة مادية ونوعية ، تمكنه من الإحساس بأهميته في المنظمة، والحصول على



حقوقه في الوقت المناسب (الأجر، العلاوات ، الاستفادة من الخدمات الاجتماعية ، توفير الجو المناسب والمرح للعمال من أجل تحسين الأداء).

● الملاك :

يعتبر هؤلاء عنصر ضغط لأن غياب أي أحد منهم سيؤدي إلى حل المنظمة

3. مفهوم ومكونات البيئة الخارجية للمنظمة :

هي مجموعة القوى أو عناصر الضغط التي تكون موجودة خارج حدود المنظمة ، ولها قوى تأثير من

حيث تحقيق أهدافها ، وتشمل :

● العملاء :

وهم من يستفيدون من انتاج المنظمة عن طريق اقتنائهم للسلع والخدمات المقدمة ، ويعتبرون

عنصر ضغط وقوى على المنظمة باعتبارهم المسؤولون عن التعريف بمنتجات المنظمة ، وإجراء البحث والتطوير عليها تماشياً مع ما يطرأ من تغيرات على أذواق المستهلكين .

● الموردون :

ويطلق عليهم اسم المجهزون ، وهم من يقومون بتجهيز المنظمة بكل ما تحتاجه من مدخلات مادية

وبشرية ومالية... الخ ، ويعد هؤلاء عنصر ضغط كونهم يؤمنون استمرار نشاط المنظمة .

● المنافسين :

وهم من يقدمون نفس المنتج لكن بأسعار وجودة أفضل ، ويعتبر هؤلاء عنصر ضغط كونهم

يهددون استمرار نشاط المنظمة إن لم تتمكن من التصدي لهم .

● الحكومة :

وهي الأجهزة الوزارية التي تتولى صنع القوانين والتشريعات التي تحدد سير المنظمة ، وتعتبر

الحكومة عنصر ضغط على المنظمة كونها تلزمها بتطبيق القوانين المعمول بها في الدولة .

## • الإتحادات والنقابات :

وهي عبارة عن منظمات رسمية تهتم بتطبيق القوانين واللوائح والعقود الخاصة ، والمنصوص عليها في قانون العمل التي تحدد حقوق وواجبات كل عامل ، ويعتبر هؤلاء عنصر ضغط بالنسبة للمنظمة كونهم يؤثرون على العامل بشكل مباشر، إمّا عن طريق استخدام الاحتجاجات أو الإضراب ، أو رفع الدعاوى القضائية ، وهو ما يؤدي إلى تعطيل العمل وتشويه صورة المنظمة .

## سابعاً: علاقة المنظمة بالبيئة التنظيمية

تكمن علاقة المنظمة بالبيئة التنظيمية في علاقة التآثر والتأثير وهذا ما سيتمّ التطرق إليه من خلال ما يأتي :

### 1. تأثير البيئة على المنظمة :

ويظهر ذلك من خلال :

- أثر تكوين الإنسان، حيث يعتبر الإنسان المخلوق الوحيد الذي يفكر بعقله و يجدد نتائجه في كيفية انجاز مهامه ، وترتبط أيضا بكيفية تكوين الأفراد تكوينا يسمح لهم بالتطور في الحياة .
- أثر المواد الأولية، إذ تعتبر من العناصر المهمة لنشاط المؤسسة ، حيث ان استمرار العمل داخل المنظمة يرتكز على وجودها

### 2. تأثير المنظمة على البيئة :

- إنّ وجود المنظمة داخل المجتمع يفرض عليها التفاعل معه ، كما تؤثر فيه وتتأثر به ونفرق بين نوعين من آثار هذه الأخيرة على البيئة:
- الآثار الاجتماعية ويظهر ذلك من خلال :

• توفير العمل

• التأثير على الأجور

• التّغير في نمط المعيشة

• التّأثير على الإستهلاك

• التّأثير على البطالة

- الآثار الإقتصادية ويظهر ذلك من خلال:

• دفع عجلة التّعمير

• ظهور منشآت جديدة

• التّأثير على التّكامل الإقتصادي

تمهيد:

تسعى أية منظمة لتحقيق مجموعة من الاهداف التي سبق وان خططت لها من قبل ، كما تعمل على تقسيمها حتى يسهل تنفيذها في الوقت اللازم، ولا يتحقق هذا إلا بالتنظيم الذي بدوره يحتاج الى عدد من العناصر تؤدي في النهاية الى تحقيق الاهداف التي غالبا ما تكون كثيرة ، وهذا فالتنظيم هو تلك العملية الادارية التي تهتم بتجميع المهام و الانشطة المراد القيام بها لتحقيق الاهداف بأفضل كفاءة ممكنة.

أولاً: مفهوم التّنظيم

من خلال الرجوع إلى العديد من الكتب ، والمراجع ، والبحوث العملية التي تناولت موضوع الادارة ، والتنظيم تبين لنا أنّ كتاب الإدارة وعلماء التّنظيم اختلفوا في تحديدهم لمفهوم التنظيم ، ولذلك طرحت العديد من التعاريف المختلفة ، و سنحاول فيما يلي استعراض بعض التعاريف الشائعة للتنظيم.

يعرفه هنري فايول بأنه : " امداد المنشأة بكل ما يساعدها على تأدية الوظيفة من المواد الأولية ، والعدد ورأس المال ، والأفراد وتستلزم وظيفة التّنظيم من المدير اقامة العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض وبين الأشياء بعضها ببعض " .

أما دونالد كلوفإنّه يعرف التّنظيم بأنه : " ترتيب الأعمال ، أو الأنشطة في وحدات طبيعية ، وسهلة القيادة مع تحديد العلاقات الرسمية بين أولئك الذين يعينون ، أو يخصصون للقيام بتلك الأعمال المختلفة " .

كما يعرفه لويس آلن بأنه: " عملية تحديد وتجميع العمل الذي ينبغي أدائه مع تحديد تفويض المسؤولية والسلطة وإقامة العلاقات لغرض تمكن الأشخاص من العمل بأكبر فاعلية لتحقيق الأهداف."

يلاحظ من التعاريف السابقة وغيرها أنه لكي يوجد تنظيم فلا بد من توفير العناصر الثلاثة التالية:

1- وجود هدف محدد ومتفق عليه.

2- وجود مجموعة من الأشخاص بينهم علاقة محسوسة.

3- اشتراك الأفراد في تحقيق الأهداف

### ثانيا : أهمية التّنظيم

إذا كانت مهمة التخطيط هي تحديد أهداف المنظمة الإدارية، واعداد الإمكانيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف فإنّ التّنظيم يمثل الوسيلة التي عن طريقها يتمّ انجاز هذه الأهداف، فالتنظيم ضرورة لا بد منها لترتيب الجهود البشرية، وتصنيفها من أجل الوصول الى الغايات التي انشأت من أجلها المنظمة الإدارية أيا كان حجمها، أو طبيعة عملها. وعليه فإنّ للتّنظيم أهمية كبيرة وفوائد كثيرة لا حصر لها ويمكننا أن نورد جزء منها على النحو التالي:

- يحدد واجبات، ومسؤوليات، واختصاصات كل عضو من اعضاء المنظمة، فالكل يعرف واجباته، ومسؤولياته، ونوع السلطة الممنوحة له ومداه.
- يحقق أفضل استخدام للطاقات البشرية، والموارد المالية المتاحة في المنظمة
- يحدد شكل الإطار العام للإتصالات داخل المنظمة، ويحدد علاقات العمل، ويعرف كل عضو من أعضاء التّنظيم مكانه في نموذج التّنظيم، ويعرف علاقته برؤسائه ومرؤوسيه.

- يحقق التّقسيم السّليم للعمل ، والتّسيق الفعال بين مختلف الجهود الفردية ، والجماعية ، وبما يقلل من احتمالات التّعارض وضياع الجهد.
- يسهل التّنظيم مهمة الرقابة، والمتابعة ، ويحقق أهدافهما بالوقوف على الأخطاء ، والإنحرافات ، وتصحيحها قبل استفحالها.
- يرفع من معنويات العاملين نتيجة التّحديد الواضح للمسؤوليات ، ونوع العلاقات داخل المنظمة.
- يحقق الفهم التام للأهداف ، والخطط ، والبرامج ، والسياسات ، مما يعطي العاملين شعورا بالمشاركة ، والتّعاون وينمي لديهم الرغبة في العمل
- يجنب التّنظيم المنظمة ، والعاملين فيها من الوقوع في متاهات لا تحقق غاية محددة ، ومن ثم تجنب ضياع الوقت ، والجهد ، والأموال.
- التّنظيم يوجه كافة الجهود البشرية، والإمكانيات المادية باتجاه تحقيق الأهداف المشتركة.

### ثالثا : مبادئ التّنظيم

يقوم التّنظيم على مجموعة من المبادئ ، غير أنّها تختلف تبعا لإختلاف وجهات نظر علماء الإدارة ، غير أنّنا نرى أنّ المبادئ الأساسية للتّنظيم هي:

- 1-مبدأ ضرورة التّنظيم : إذا زاد عدد الأشخاص في أي عمل عن شخص واحد وجب تقسيم الواجبات بينهم وجعل كل شخص مسؤول عن جزء من هذه الواجبات وتفويضه السلطة اللازمة للقيام بواجباته.

2- مبدأ وحدة الهدف: تتوقف فاعلية هيكل التّنينيم على مدى مساهمة كل وحداته التّنينيمية في تحقيق أهداف المنظمة، أي بعبارة أخرى يجب أن تكون أهداف الوحدات الفرعية متفقة ومتجانسة مع هدف التّنينيم ككل.

3- مبدأ وحدة القيادة والأمر : طبقا لهذا المبدأ يجب أن لا يكون أي شخص مرؤوسا إلا لشخص واحد، وهذا يقتضي أن لا يخضع المرؤوس إلا لرئيس واحد يتلقى منه الأوامر، والتّعليمات.

4- مبدأ التّدرج في السلطة وتحديد المسؤولية : ويقصد بهذا أن يتم ترتيب السلطات من أعلى إلى أسفل بشكل هرمي، وبناء على هذا التّرتيب للسلطات يتم توزيع المسؤوليات، والواجبات المختلفة على العاملين في المنظمة.

5- مبدأ تلازم وتكافؤ السلطة، والمسؤولية : وفقا لهذا المبدأ يجب أن تتوازن مسؤوليات الشخص مع السلطة الممنوحة له، أي يجب أن تكون سلطة المدير متناسبة (متكافئة) مع مسؤولياته والعكس صحيح، فيجب إعطاء السلطة للشخص بقدر الواجبات المسندة اليه فلا مسؤولية من دون سلطة ولا سلطة من دون مسؤولية.

6- مبدأ تقسيم العمل والتّخصص : ويستند هذا المبدأ على أساس تقسيم العمل المعين في المنظمة بين الأشخاص العاملين، أو تقسيمه على عدة مراحل ثم تخصص كل شخص للإنجاز جزء من العمل، أو تخصص كل وحدة في إنجاز مرحلة من تلك المراحل بدقة وبالشروط المطلوبة من دون التّدخل في أعمال أي جزء، أو مرحلة أخرى من أجزاء، ومراحل العمل.

7- مبدأ التّكامل والتّجانس في العمل : لكي يتم سير العمل في أية منظمة على خير وجه من دون احتكاك وتضارب، يجب تجميع العمال، أو الأنشطة المتشابهة في وحدة واحدة حسب الأسس السليمة لتجميع الأنشطة (العملاء، الوظائف، المناطق الجغرافية، السلع المنتجة، الوقت، العمليات، أو

التجهيزات ،أو التّشغيل )،وهذا يتطلب تجنب الازدواج والتداخل في المهام وأوجه النّشاط التي تؤدّيها الوحدات المختلفة.

8- مبدأ نطاق الإشراف أو التّمكّن : لا يمكن لأيّ رئيس ،أو إداري أن يشرف إلّا على عدد محدد من المرؤوسين ،ولذلك ينبغي أن لا يزيد عدد الأشخاص الذين يخضعون مباشرة لإشراف رئيس واحد على القدر المناسب حتى يستطيع أن ينسق بين جهودهم ،ويوجههم بالكفاءة ،والفاعلية المطلوبة ،وهذا بطبيعة الحال يتوقف على جملة عوامل منها : طبيعة العمل ،ودرجة تفويض السلطة، ومدى قرب، أو بعد المرؤوسين من الرئيس ،ومستوى وعي وتدريب المرؤوسين ،بالإضافة إلى قدرة الرئيس ،والوقت المتاح أمامه للإشراف ... الخ .

9-مبدأ بساطة ومرونة التّنظيم : يجب أن يكون هيكل التّنظيم الإداري مبسطا بقدر المكان فلا يبالغ في انشاء الوحدات الصغيرة بما يعقد هيكل التّنظيم أو يزيد من عدد الرؤساء ،والمديرين بدرجة تعرقل سير النّشاط الإداري للمنظمة ،ولابد كذلك من أن يكون التّنظيم مرنا أي يسمح بمسايرة التّغيرات التي تحدث داخل المنظمة أو خارجها من دون الحاجة الى إجراء تعديلات جوهرية في الهيكل التّنظيمي.

#### رابعا : أنواع التّنظيم

هناك نوعان من التّنظيم : التّنظيم الرسمي ،والتّنظيم غير الرسمي

#### 1-التّنظيم الرسمي:

عندما يقوم المدراء بتنظيم عملية ثم نتيجة لعملية التّنظيم يتم إنشاء هيكل تنظيمي لتحقيق العمل المنهجي وكفاءة استخدام الموارد. ويعرف هذا النوع من الهيكل بالهيكل التنظيمي الرسمي. ويحدد الهيكل التنظيمي الرسمي بوضوح الوظيفة التي يتعين أن يؤديها كل فرد، والسلطة، والمسؤولية الموكلة لكل فرد، والعلاقة بين المرؤوسين، وتعيين كل فرد في المنظمة. يتم إنشاء هذا



الهيكل عن قصد من قبل المديرين لتحقيق الهدف التّنظيمي.

### 2.1 خصائص وسمات التّنظيم الرسمي:

- في الهيكل التنظيمي الرسمي يعين لكل فرد وظيفة محددة؛
- في التّنظيم الرسمي يتمّ تعيين سلطة ثابتة ، أو سلطة صنع القرار لكل فرد ؛
- يؤدّي الهيكل التّنظيمي الرسمي إلى خلق علاقات طيّبة مع المرؤسين؛
- يخلق الهيكل التّنظيمي الرسمي سلسلة من الاتّصالات في المنظمة؛
- يتمّ إنشاء الهيكل التّنظيمي الرسمي عمدًا من خلال عملية التّنظيم؛
- الغرض من الهيكل التّنظيمي الرسمي هو تحقيق الهدف التّنظيمي.

### 3.1 مزايا التّنظيم الرسمي:

- العمل المنهجي: يؤدي الهيكل التّنظيمي الرسمي إلى عمل المنظمة بطريقة منهجية و سلسلة.
- تحقيق الأهداف التّنظيمية: يوضع الهيكل التّنظيمي الرسمي لتحقيق الأهداف التّنظيمية.
- عدم تداخل الأعمال: ينقسم العمل التّنظيمي المنظم بشكل منتظم بين مختلف الإدارات والموظفين، لذلك لا توجد فرصة للازدواجية أو تداخل العمل.
- التّنسيق: يؤدي الهيكل التّنظيمي الرسمي إلى تنسيق أنشطة مختلف الإدارات.
- إنشاء سلسلة من الأوامر: يحدد الهيكل التّنظيمي الرسمي العلاقة بين الرؤساء والمرؤسين أي من يقدم التّقارير لمن.
- مزيد من التّركيز على العمل: يضع الهيكل التّنظيمي الرسمي مزيدًا من التّركيز على العمل أكثر من العلاقات الشخصية.

#### 4.1 عيوب التنظيم الرسمي:

- التأخير في العمل : يتأخر اتباع سلسلة العمليات التسلسلية وسلسلة القيادة في الهيكل الرسمي.
  - يتجاهل الإحتياجات الإجتماعية للموظفين : لا يولي الهيكل التنظيمي الرسمي أهمية للاحتياجات النفسية ، والاجتماعية للموظفين مما قد يؤدي إلى اضعاف حافز الموظفين.
  - التّركيز على العمل فقط : يعطي الهيكل التنظيمي الرسمي أهمية للعمل فقط ، ويتجاهل العلاقات الإنسانية، والإبداع، والمواهب، وما إلى ذلك.
- كما يمكن التّمييز بين ثلاثة أنواع رئيسية للتّنظيم قائمة على أساس مبدأ تقسيم العمل وهذه الأنواع الثلاثة هي:

1-تنظيم على أساس جغرافي؛

2 -تنظيم على أساس الغرض الرئيس؛

3 -تنظيم على أساس وظيفي .

وعلى الرغم من امكانية اقامة منظمة قائمة على أساس تنظيمي واحد ، إلاّ أنّه قلما توجد منظمة تجمع بين نوعين ، أو اكثر من هذه الأنواع . ووفقا للتّنظيم على أساس جغرافي فإنّ جميع أوجه النشاط في المنظمة الحاصلة بمنطقة معينة تجمع في وحدة تنفيذية واحدة وهذه الوحدة مع غيرها من الوحدات المماثلة بالمناطق الأخرى ، وتخضع لإشراف مركزي واحد بصرف النّظر عن درجة المركزية ، أو اللامركزية التي تتمتع بها الوحدات الجغرافية ، أمّا التّنظيم على أساس الغرض الرئيس فقد يبني على أساس السلعة المنتجة ، أو فئة الجمهور المتعامل مع المنظمة ، أو نوع الخدمة ، أمّا التّنظيم على أساس وظيفي فيعنى بتقسيم العمل على أساس التّخصّص داخل المنظمة مثل: التّخطيط ، التّمويل ، الإنتاج

،الإعلان ،والبيع ، وما تجدر ملاحظته أنه كلما كانت المنظمة ضخمة كلما زادت فرصة الجمع بين عدد من هذه الأسس في بنائها التنظيمي . وتوجد بعض أشكال ، أو أنماط التنظيم الرسمي وتفضيل واحد منها على الآخر يتأثر بعوامل متعددة في مقدمتها طبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمة ، وحجمها ودرجة انتشارها الجغرافي والمتعاملين معها وأهم اشكال التنظيم هي:

1- التنظيم الرأسي : وهو أبسط أنواع التنظيم ، وأقدمها ، ويطلق عليه أحيانا التنظيم المباشر ، أو العمودي ، أو الخطي ، أو العسكري لإستخدامه في الجيوش منذ القدم وفيه يقوم الرئيس التنفيذي وحده بالإشراف وإصدار الأوامر إلى مرؤوسيه أي أنه المصدر الوحيد للسلطة . ويمتاز هذا النمط من التنظيم بالسرعة في تنفيذ الأوامر والتعليمات لبساطة تشكيله وقدرة الرئيس المباشر على الإتصال بأي فرد من المرؤوسين بصورة انسيابية للسلطة من أعلى إلى أسفل في خطوط مستقيمة ، وسرعة اتخاذه للقرارات ، وسهولة الضبط ، والإلتزام والمتابعة ، إلا أنّ المدير يحمل أعباء كبيرة لتمركز السلطة بيده فقط.

وبالتالي عليه التّدخل في جميع الأمور الرئيسية ، والثانوية ، وضرورة معرفته لجميع المعلومات في المنشأة ، وبالتالي لا تكون هناك قيمة جوهرية للوقت ، كما أنّ هذا النوع من التنظيم يغفل مبدأ تقسيم العمل ، والتّخصص ، ولا يصلح هذا التنظيم في مجتمعنا المعاصر وخاصة بعد توسع حجم المؤسسات .

2- التنظيم الوظيفي : يركز هذا النمط على تخصص المهمة ، أو الوظيفة بداخل المنشأة ، ولذلك فهو يبنى على أساس التّخصص الوظيفي للوحدات الأساسية المكونة له فتكون كل عملية أساسية ، أو نشاط رئيسي وحدة إدارية مستقلة ، ويتكامل عمل الإدارات عن طريق الربط الذي يتحقق بينهما بواسطة المنفذين والمستشارين عند كل المستويات الإدارية.

ويمتاز هذا النمط من التنظيم بتقسيم العمل، وإتاحة الفرصة للنمو الشخصي والمشاركة وتفويض السلطة وشمول تحليل العمل، والعمل الجماعي، والمرونة إلا أن عيوبه تذكر في الخلط بين العمل التنفيذي، والعمل الإستشاري، والحاجة إلى قدر كبير من التنسيق والضبط والبطء في إنجاز الأعمال بسبب ميل الأشخاص الفنيين عادة إلى الجدل، والنقاش حين دراسة موضوع معين، أو إتخاذ قرارها.

3- التنظيم الرأسي الوظيفي : يطلق عليه البعض التنظيم الرأسي الاستشاري من حيث السمة المميزة في هذا النوع هي: الوظيفة الاستشارية والتنظيم الاستشاري من الناحية النظرية البحتة، وهو بهذا الوضع يكون مكملا للتنظيم الرأسي الذي هو جهاز التنفيذ وبالتالي يجمع بين النوعين السابقين محققا مزاياها مجتمعة، ومتفاديا أهم عيوب كل منهما وهكذا نجد أنه بينما يحتكر الرؤساء في مراكز التنظيم الرأسي السلطة كاملة، بينما يبقى المستشارون والمتخصصون من دون أي سلطة على هذا التنظيم، ولهذا يطلق عليهم المفكرون، وعلى الرؤساء الإدارة التنفيذية، وفي بعض الأحيان تقوم الأقسام الإستشارية ببعض الأعمال التنفيذية بينما تقوم الإدارة التنفيذية بالتوجيه.

أما بالنسبة لأهم مزايا هذا النوع من التنظيم هو تحديد السلطة، والمسؤولية بوضوح، وسهولة توفير، وحصول المعلومات المتخصصة، والحقائق العلمية، والفنية، والقانونية إلى جميع الوحدات. أما عيوبه فتتمثل في عدم وضوح خط السلطة بسبب ظهور الوحدات الاستشارية في اطار البناء التنظيمي والصراع بين المنفذين والاستشاريين نتيجة للاختلاف في الآراء.

## 2- التنظيم غير الرسمي :

في الهيكل التنظيمي الرسمي يتم تعيين الأفراد لوظائف مختلفة، وأثناء العمل في تلك المناصب الوظيفية، يتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض ويطورون بعض الفئات الاجتماعية والودية في المنظمة.

وتشكل هذه الشبكة من الفئات الاجتماعية والودية هيكلًا آخر في المنظمة يسمى الهيكل

التنظيمي غير الرسمي.

يتم إنشاء الهيكل التنظيمي غير الرسمي تلقائيًا والغرض الرئيسي من هذا الهيكل هو الحصول

على الارتياح النفسي، ويعتمد وجود هيكل غير رسمي على الهيكل الرسمي لأن الأشخاص الذين يعملون في مواقع عمل مختلفة يتفاعلون مع بعضهم البعض لتشكيل هيكل غير رسمي ويتم إنشاء الوظائف في هيكل رسمي، لذلك إذا لم يكن هناك هيكل رسمي، لن يكون هناك منصب وظيفي، و لن يكون هناك أي شخص يعمل في مواقع العمل، وبالتالي لن يكون هناك هيكل غير رسمي.

## 1.2 خصائص التنظيم غير الرسمي:

- يتم إنشاء هيكل تنظيمي غير رسمي تلقائيًا دون أي جهود مقصودة من المديرين؛
- يتم تشكيل الهيكل التنظيمي غير الرسمي من قبل الموظفين للحصول على الارتياح النفسي؛
- لا يتبع الهيكل التنظيمي غير الرسمي أي مسارات ثابتة لتدفق السلطة أو الإتصال؛
- لا يمكن معرفة مصدر المعلومات في إطار الهيكل غير الرسمي حيث يمكن لأي شخص التواصل مع أي شخص في المنظمة؛
- يعتمد وجود هيكل تنظيمي غير رسمي على الهيكل التنظيمي الرسمي.

## 2.2 مزايا التنظيم غير الرسمي:

- الإتصالات السريعة: الهيكل غير الرسمي لا يتبع السلسلة العددية بحيث يمكن أن يكون هناك انتشار أسرع من الإتصالات؛
- تلبية الإحتياجات الإجتماعية : التواصل غير الرسمي يعطي الأهمية اللازمة للإحتياجات النفسية والاجتماعية للموظفين التي تحفز الموظفين ؛

- تصحيح ردود الفعل: و من خلال الهيكل غير الرسمي يمكن لكبار المديرين معرفة ردود الفعل الحقيقية من الموظفين على مختلف السياسات و الخطط.

### 3.2 الاستخدام الاستراتيجي للمنظمة غير الرسمية:

يمكن استخدام المنظمة غير الرسمية للحصول على فوائد في التّنظيم الرسمي على النّحو التّالي:

- يمكن استخدام معرفة المجموعة غير الرسمية لجمع دعم الموظفين وتحسين أدائهم.
- ومن خلال التّميمة يمكن أن تنتقل المعلومات بسرعة.
- يمكن للمديرين من خلال التّعاون مع المجموعات غير الرسمية أن يستفيدوا بإتقان من المنظمات الرسمية وغير الرسمية على حدٍ سواء.

### 4.2 عيوب التّنظيم غير الرسمي:

- انتشار الشائعات: ووفقاً لدراسة استطلاعية، فإن 70% من المعلومات و الشائعات التي قد تضلل الموظفين تنتشر من خلال الهيكل التنظيمي غير الرسمي.
- لا يوجد عمل منهجي: لا يشكل الهيكل غير الرسمي هيكلاً للعمل السلس للمنظمة.
- قد يجلب نتائج سلبية: وإذا عارضت المنظمة غير الرسمية السياسات وتغييرات الإدارة، يصبح من الصعب للغاية تنفيذهم في المنظمة.
- مزيد من التّركيز على المصلحة الفردية: فالهيكل غير الرسمي يعطي أهمية أكبر للرضا عن المصلحة الفردية مقارنة بالاهتمام التنظيمي.

تمهيد :

يعتمد نجاح عملية صياغة الاستراتيجية على حسن استخدام إمكانيات المنظمة الداخلية، وعلى المنظمة أن تحشد وتجهز مبكراً كل إمكانياتها مع التعرف على أوجه القوة وأوجه الضعف لعلاجها مع عدم ترك أي شيء للصدفة، وتتضمن عملية تحليل وتشخيص إمكانيات المنظمة خطوتين :

- الخطوة الأولى: تحديد العوامل الاستراتيجية الداخلية

- الخطوة الثانية: تقييم العوامل الاستراتيجية الداخلية

أولاً : تحديد العوامل الاستراتيجية الداخلية

العوامل الاستراتيجية الداخلية هي ببساطة كل إمكانيات المنظمة الداخلية والتي تتضمن المجالات الوظيفية المختلفة (الإنتاج / العمليات، البحوث والتطوير، التسويق، التمويل، الأفراد) ويتم النظر إليها إما كأوجه قوة ، أو كأوجه ضعف .

ويوضح الجدول التالي العوامل الاستراتيجية الداخلية لمعظم المنظمات:

جدول رقم (01) : العوامل الإستراتيجية الداخلية (أوجه القوة وأوجه الضعف المحتملة)

العناصر الفرعية وما إذا كانت تمثل أوجه قوة أو مصدر ضعف للمنظمة	المجال الوظيفي
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مدى اشباع منتجات وخدمات الشركة لحاجات العملاء ، ومدى الامام برغباتهم.</li> <li>- مدى التركيز في البيع: هل لعدد محدود من المستهلكين أم لعدد محدود من المنتجات</li> <li>- إسترجاع المعلومات عن السوق ومدى إمكانية تجميع المعلومات عن السوق.</li> <li>- الحصة السوقية ومدى نموها في ضوء المنافسة.</li> <li>- مزيج المنتجات وامكانيات التوسع.</li> <li>- دورة حياة كل منتج وخدمات ما بعد البيع.</li> <li>- استراتيجية التسعير والقيمة المقدمة .</li> <li>- منافذ التوزيع : عددها، والرقابة عليها.</li> </ul>	التسويق

<ul style="list-style-type: none"> <li>- التنظيم الفعال للمجهودات البيعية.</li> <li>- سمعة المنتج أو الخدمة والصورة الذهنية لدى المستهلكين والولاء للماركة.</li> <li>- فاعلية وكفاءة وابداع العمليات الترويجية.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مدى إمكانية زيادة رأس المال قصير الأجل</li> <li>- مدى إمكانية زيادة رأس المال طويل الأجل</li> <li>- تكلفة رأس المال إذا ما قورنت بالمنافسين.</li> <li>- الاعتبارات الضريبية.</li> <li>- العلاقة مع الملاك، المقرضين، المساهمين.</li> <li>- موقف المديونية، ومدى الاستعداد لقبول أوجه أخرى للتمويل كالإستئجار.</li> <li>- تكلفة دخول الصناعة والعوائق الموجودة أمام من يريد دخول الصناعة.</li> <li>- ادارة مكونات رأس المال العامل</li> <li>- مدى المقدرة على تخفيض التكاليف</li> <li>- فاعلية وكفاءة النظام المحاسبي الخاص بالتكاليف</li> <li>- نظم الموازنات وتخطيط الربح المستخدمة</li> <li>- مدى وجود نظم للتخطيط المال</li> <li>- نظم التحليل المالي المستخدمة ودرجة الاستفادة من نتائج</li> <li>- المستوى العلمي والمهني للقائمين على الجهاز المالي</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>التمويل والمحاسبة</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تكلفة المواد الخام وإمكانيات توافرها.</li> <li>- العلاقة مع الموردين.</li> <li>- نظم مراقبة المخزون ومعدل دوران المخزون.</li> <li>- موقع تسهيلات الإنتاج، التنظيم الداخلي للتسهيلات الإنتاجية ومعدل استخدامها.</li> <li>- اقتصاديات الحجم الكبير.</li> <li>- الكفاءة الفنية للتسهيلات ونسب إستغلال الطاقة.</li> <li>- الاستخدام الكفاء لمقاولي الباطن.</li> <li>- القيمة المضافة وهامش الربح.</li> <li>- كفاءة المعدات وموازنة تكاليفها وإيراداتها.</li> <li>- إجراءات مراقبة العمليات: التصميم، الجدولة، الشراء، مراقبة الجودة.</li> <li>- الكفاءة الفنية والتكاليف مقارنة بالمنافسين.</li> <li>- البحوث والتطوير والتجديد والابتكار.</li> <li>- الجودة</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>الإنتاج والعمليات</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- أسلوب الاستقطاب للكفاءات</li> <li>- التدريب والتطوير.</li> <li>- مهارات العاملين والروح المعنوية.</li> <li>- تكلفة علاقات العمل مقارنة بالمنافسين.</li> <li>- سياسات الحفاظ على الموظفين .</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>الموارد البشرية</b></p>



- الاستخدام الفعال للحوافز لتعظيم الأداء	
- تنظيم الإدارة العليا	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تشكيل مجلس الادارة، والادارة الرشيدة .</li> <li>- مهارات الادارة العليا ومقدرتها واهتماماتها.</li> <li>- نمط القيادة ونظام الادارة الاستراتيجية.</li> <li>- فاعلية الهيكل التنظيمي.</li> <li>- النظرة إلى المنظمة ومكانتها في الصناعة.</li> <li>- تاريخ المنظمة في إنجاز أهدافها.</li> <li>- نظم الاتصالات داخل المنظمة وفعاليتها.</li> <li>- نظام الرقابة على المنظمة ككل (فاعليته واستخدامه) .</li> <li>- المناخ التنظيمي وثقافة المنظمة.</li> </ul>

المصدر: عائشة يوسف الشميلي، الأدوار الاستراتيجية الحديثة-التخطيط الاستراتيجي-البناء التنظيمي-القيادة الابداعية-الرقابة والحكومة ، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2017

وبعد تحديد هذه العوامل يتم تقييمها للتعرف على إمكانيات المنظمة بالضبط سواء من حيث أوجه القوة، أو أوجه الضعف.

### ثانياً : تقييم العوامل الداخلية الاستراتيجية

إنّ الهدف من التحليل الداخلي هو تحديد نقاط القوة والضعف الخاصة بالمنظمة من أجل اتخاذ الاجراءات التصحيحية للتعامل معها، فيعتبر العامل الداخلي عامل قوة اذا كان يمثل ميزة تنافسية للشركة تجاه منافسيها في السوق ،ويعتبر أيضاً من أوجه الضعف اذا كانت المنظمة تؤديه بطريقة أقل كفاءة مقارنة بمنافسيها ، ولتقييم العوامل الاستراتيجية الداخلية هناك أربعة مداخل تعتمد عليها المنظمة في عملية التقييم وهي :

#### 1 . المقارنة مع إمكانيات وأداء الشركة في الماضي:

عادة ما تستخدم الإدارة الخبرة الماضية للشركة كأساس لتقييم العوامل الداخلية حيث أنّ للمديرين معرفة كافية بأنشطة المنظمة التسويقية والمالية والإنتاجية ولديهم إلمام كافي أيضاً بإمكانيات

الشركة ومشاكلها، وعلى هذا فإنّ تقييم أيا من العوامل الداخلية على أنها تمثل نقطة ضعف للمنظمة أو تمثل أوجه قوة سوف تتأثر بشدة بالخبرة الداخلية - فمثلاً في صناعة كثيفة رأس المال كالطيران، فإنّ نسبة الديون تمثل عاملاً إستراتيجياً هاماً. فإذا كانت نسبة المديونية إلى الملكية تمثل 60 % في إحدى الشركات فإنه يتم مقارنتها بنفس النسبة في العام الماضي. فإذا كانت هذه النسبة 70% في العام الماضي فإن ذلك يعتبر مصدر قوة للمنظمة في السنة الجديدة.

ويلعب التحليل المالي دوراً أساسياً في هذا المدخل من خلال حساب مجموعة من النسب المالية للتعرف على الأداء التاريخي للمنظمة مع مقارنة أدائها أيضاً بأداء المنافسين.

## 2. المقارنة بعوامل النجاح طبقاً لمرحلة التطور التي يمر بها المنتج / السوق:

تتغير متطلبات وعوامل النجاح الأساسية طبقاً لدورة حياة المنتج وذلك بالنسبة للمجالات الوظيفية المختلفة وتستخدم هذه المراحل كمؤشر لموقف المنظمة وبيان أوجه قوتها وأوجه ضعفها كما يتضح من الجدول التالي:

جدول رقم ( 02 ) :عوامل النّجاح الأساسية أثناء المراحل المختلفة لدورة حياة السلعة

المرحلة (المجالات)	التّقديم	النّمّو	النّضج	الانحدار
التّسويق	- المهارات والموارد - اللازمه لخلق وعي ومعرفة بالسلعة - الحصول على رضاء وقبول المستهلك للسلعة - الوصول إلى منافذ للتوزيع	- القدرة على بناء معرفة بالمشاركة - تخفيض التكاليف - علاقات قوية مع الموزعين - تطوير قنوات توزيع جديدة	- توزيع المنتجات (أسواق جديدة) - الحفاظ على الأسواق الحالية - المرونة السعرية - تميّز المنتجات - تحقيق الولاء للمنتج	- الوصول إلى منافذ توزيع وأسواق مختارة لتقليل التكاليف - تقوية الولاء للمشاركة - تقوية الانطباع عن الشركة
الإدارة المالية	- توفير الموارد المالية لتدعيم التدفقات الخارجية العالية وخسائر التشغيل في المراحل الأولى - المقدرة على إستخدام الديون بكفاءة	- القدرة على تمويل التّوسع السريع - التّدفقات الخارجية العالية لكن مع وجود ارباح - توفير الموارد لتحسين المنتجات	- القدرة على خلق وإعادة توزيع التّدفقات المالية الداخلية - نظم فعالة للرقابة على التكاليف	- القدرة على إعادة إستخدام أو تصفية المعدات غير المستخدمة - دقة نظم الرقابة الادارية - الحصول على ميزة لإنخفاض تكلفة التّسهيلات
الأفراد	- المرونة في توفير القوى العاملة - تدريب الإدارة الجديدة - توفير العمالة المتخصصة في المنتجات الجديدة وغزو الأسواق الجديدة	- المقدرة على إضافة مهارات جديدة - تحفيز وتعميق الولاء لدى العاملين	- تخفيض القوى العاملة - تخفيض التكاليف - زيادة الكفاءة	- الاستغناء عن القوى العاملة . - المعاشات المبكرة. - تخفيض التكاليف.
البحوث والتطوير	- المقدرة على تنفيذ التغيرات التكنولوجية - تطوير العمليات - تطوير المنتج	- تطوير ملامح المنتج - تطوير منتجات جديدة	- تقليل التكاليف - محاولة خلق إختلافات في المنتج لتمييزه	- تدعيم المجالات التي يوجد بها نمو - خلق حاجات فريدة وجديدة لدى المستهلكين

المصدر: عائشة يوسف الشميلي، الأدوار الاستراتيجية الحديثة-التخطيط الاستراتيجي-البناء التنظيمي-القيادة

الابداعية-الرقابة والحكومة ،دار الفجر للنشر والتوزيع، 2017

يوضح الجدول السابق أنه في المراحل الأولى لتطوير المنتج، فإن هناك حاجة إلى تكثيف نشاط البحوث والتطوير و بالتالي زيادة الحاجة إلى الأموال لتغطية ذلك. ويلاحظ أنّ التّجّاح في هذه المرحلة يتوقف على المهارة الفنية وأن تكون المنظمة أول من يدخل الأسواق الجديدة أو إمتلاك المهارات التّسويقية المكثفة التي تخلق وعي عام لدى معظم المستهلكين بالسلعة وبسرعة.

أمّا في مرحلة التّمو فمتطلبات التّجّاح مختلفة، حيث يؤدّي التّمو السّريع إلى إستقطاب منافسين جدد إلى السوق، وعلى هذا فإنّ متطلبات التّجّاح يجب أن تعتمد على تمييز المنتج والتّعرف على الماركة بسهولة من قبل المستهلكين بالإضافة إلى توافر الموارد المالية اللازمة لتدعيم المجهودات التّسويقية المكثفة والمنافسة السعريّة التي قد تتعرض لها الشركة للتغلب على المنافسين.

وعندما يكون المنتج في مرحلة النضج تبدأ الحصة التّسويقية في النمو ولكن بنسب متناقصة وتبدأ الشرائح التّسويقية في الإتساع مع إنخفاض درجة التّطوير التكنولوجي في المنتج ، وتكون النتيجة هنا زيادة حدة المنافسة، وعلى هذا تصبح الميزة السعريّة أو التّرويجية وتوزيع المنتج أهم أوجه القوة الداخلية في هذه المرحلة. وتصبح أيضاً عملية التّغيير التكنولوجي في تصميم عمليات التّشغيل أكثر حدة حيث يحاول كثير من المنافسين تقديم منتجات ذات كفاءة عالية. وإذا كانت عمليات البحوث والتّطوير هامة في المرحلة الأولى (التّطوير أو التقديم) فإنّ الإنتاج الكفء يصير العامل الأساسي لضمان إستمرار ونجاح المنظمات.

وأخيراً عندما يصل المنتج إلى مرحلة التّشبع / الانحدار تتركز عوامل القوة والضعف حول ترشيد التكاليف والاعتماد على التكاليف التنافسية بالإضافة إلى العلاقات القوية مع الموردين والمستهلكين بالإضافة إلى الرقابة المالية، وتركز الشركة هنا على الأسواق التي بدأ المنافسون يخرجون منها.

### 3. المقارنة مع المنافسين أو مع الأفضل "Benchmarking":

تقارن المنظمة نفسها مع أفضل المنافسين في الصناعة واعتبارهم معيار ينبغي الوصول إليه وهو

ما يسمى المقارنة بالأفضل " Benchmarking " وعلى هذا تستطيع الشركة الارتقاء بمستواها والتنافس في الصناعة.

#### 4. المقارنة بعوامل النجاح الأساسية في الصناعة التي تعمل فيها المنظمة:

يتضمن تحليل الصناعة تحديد العوامل الأساسية للنجاح داخل هذه الصناعة، ويمكن استخدام معايير النجاح هذه وقياس إمكانيات الشركة وتفسيرها إلى أوجه قوة وأوجه ضعف.

ومن خلال تحليل العوامل التالية تستطيع الإدارة تحديد ما إذا كان موقف الشركة الداخلي

وإمكانياتها تمثل أوجه قوة أو أوجه ضعف :

- تحليل إمكانيات المنافسين تحليلاً دقيقاً.

- تحليل رغبات المستهلكين

- تحليل قنوات التوزيع.

- تحليل تكاليف عمليات التشغيل.

- تحليل العوائق الموضوعية لمنع دخول منافسين جدد إلى الصناعة.

- تحليل مدى توافر المنتجات البديلة وتكلفتها.

- تحليل موقف الموردين.

#### ثالثاً : مصفوفة تقويم العوامل الداخلية

إنّ الخطوة الأخيرة في إجراء مراجعة الإدارة الاستراتيجية للعوامل الداخلية هي تكوين مصفوفة

تقويم العوامل الداخلية، وتساعد هذه الإدارة التحليلية لصياغة الاستراتيجية في :

تلخيص وتحليل وتقويم عناصر القوة والضعف الرئيسية في: الإدارة والتسويق، والتمويل، والإنتاج،

والبحوث والتطوير... الخ، ويساعد ذلك التحليل من خلال هذه الأداة على وضع أساس لفحص، ودراسة

العلاقات المتداخلة فيما بين هذه الوظائف.

ويحتاج إعداد هذه المصفوفة إلى الحكم والتقدير الشخصي، ولذلك فإن مظهرها الذي قد

يبدو في شكل علي يجب ألا يخدع أو يضلل رجال الاستراتيجية فيعطونها أكثر مما تستحق فهي ليست  
إلا مجرد أداة استرشادية ، ومفيدة في عملية التحليل.

تمهيد :

نظريات المنظمة هي مجموعة من النظريات التي تبحث في هيكلية تنظيم المنظمات ،عرفت تطورا هائلا في ادارة المنظمات والى تحسين كبير في أدائها ، كما أنّ هذه النظريات تتميز بتنوعها وبثرائها وقد أنجزت في فترات زمنية مختلفة وفي مجالات معرفية جد متنوعة: كعلم الاجتماع، علم النفس، العلوم السياسية، وعلم الاقتصاد.....وغيرها من العلوم الاخرى، وفي هذا الصدد سنتطرق الى مجموعة من المدارس التي تناولت نظريات مختلفة عن المنظمة.

أولا: المدرسة الكلاسيكية

تعتبر " المدرسة الكلاسيكية " ، من المدارس الأولى التي تميزت بوضع الأسس والقواعد الخاصة بالإدارة ، والتي لم تكن معروفة من قبل ، وفيما يلي سنتطرق إلى أهم النظريات والأفكار التي جاءت بها هاته المدرسة .

1. نظرية الإدارة العلمية :

من رواد هذه النظرية نجد :

1.1 فريديريك تايلور (1898):

" يعتبر تايلور مؤسس نظرية الإدارة العلمية ، والتي اعتبرت أساس الفكر الإداري السائد في بداية القرن 19 ، حيث كان تايلور يعمل مهندسا في مصنع الحديد والصلب في الولايات المتحدة الأمريكية ، فقام بتوظيف خبرته في كتابه الشهير مبادئ الإدارة العلمية أشار فيه إلى المشاكل التي واجهته في عمله ، وحاول وضع الحلول المناسبة لها "

حيث أوضح "تايلور" أنّ أسلوب العامل في تنفيذ العمل بالشكل التقليدي ، يسبب هدر الكثير من

الوقت والجهد والمواد ، ويبيّن أنّ هذا الأسلوب ناتج عن سوء الإدارة والتوجيه ، وعدم وجود معايير

تحدد أداء الأفراد ، لذلك ركزت معظم دراساته على عنصرى الزمن والحركة باعتبارهما من وجهة نظره الركيزتين الأساسيتين في زيادة إنتاجية العامل ، وكان هدف تايلور من ذلك وضع أزمئة معيارية لكل جزء من أجزاء العمل المتكامل ، كما ركز على عامل الأجر ، الذي ربطه بحجم الإنتاج ، لأنه كان يعتقد أن العامل يتم تحفيزه بالأجر النقدي ومختلف الجوانب المادية ، وهذا الاعتقاد جعله يصمم نظاما جديدا للأجر ، يتقاضاه العامل كلما زاد إنتاجه عن ذلك المستوى المحدد له في العمل ، أطلق عليه اسم " الأجر التفاضلي " .

فالإدارة العلمية في نظر تايلور ، يجب أن تعتمد على أربعة مبادئ رئيسية هي :

- إتباع الطريقة العلمية أثناء العمل ، بدلا من الطريقة العشوائية ، وذلك عن طريق دراسة عناصر العمل وتحليلها ، واستخدام قوانين الحركة بهدف زيادة الإنتاج ، والرفع من أجور العاملين ؛
- وضع نظام مبني على أسس علمية للاختيار والتعيين ، من أجل توظيف عمال أكثر إنتاجية
- التركيز على تقسيم العمل والتخصص ؛
- المناداة للعمل كفريق واحد ، وترسيخ فكرة أن لكل عضو بالمنظمة دورا يكمل دور الآخرين ، وخلق روح المشاركة والتعاون ؛

وبظهور آراء تايلور تم استقطاب الكثير من الذين يهتمون بمجال الإدارة ، حيث وجدت صداها عندما اهتمت العديد من المصانع بتطبيقها ، بعد أن أدركت مدى النجاح الذي توفره في زيادة الإنتاج من جهة ، وتخفيض ساعات العمل من جهة أخرى ، إلا أن هذا الأمر لقي معارضة كبيرة من طرف بعض العمال والنقابات ، وذلك للأسباب التالية :

- زيادة إصابات العمل ، نتيجة الحوادث الناجمة عن شدة التنافس بين العمال ، مما أدى إلى تحمل الشركات لتكاليف إضافية ؛



- تعطل الآلات بشكل متكرر ، مما أدى إلى زيادة توقفها نتيجة أعمال الصيانة ، وهو ما أدى إلى زيادة تكاليف التشغيل ؛
- إدراك العمال أن العمل بوتيرة أسرع ، سيؤدي إلى القضاء على عملهم في المؤسسة ؛
- ظهور الخوف لدى العمال الذين لم يكن بمقدورهم رفع إنتاجهم ، وذلك نتيجة طرد عدد من زملائهم .

## 2.1 هنري جانت (1861-1919):

لقد رافق "هنري جانت" تايلور في الكثير من المشاريع التي قدمها في مجال تحسين الكفاءة والإنتاجية ، ثم بدأ العمل مستقلا عن تايلور ، وركزت أفكاره على إعادة النظر في الأجر التفاضلي ، وقامت فكرته في حساب أجور وحوافز العمال ، على أساس حساب الوقت اللازم للعمل ، في ظل ظروف العمل المعيارية ، من أجل إنجاز العمل بأحسن طريقة ، كما عمد هنري جانت إلى إظهار إنجاز كل عامل على لوحة خاصة ، حيث يشار للعامل الذي ينجز ما هو مطلوب منه بلون أسود ، أما من يقل عمله عما هو مطلوب منه ، فيشار إليه باللون الأحمر "

وهذا الترتيب جعل "هنري جانت" يطور نوع من الخرائط ، تعرف اليوم "بخرائط جانت" وهي عبارة عن رسم بياني يتكون من محورين ، المحور السيني يدل على الزمن المحدد لإنجاز العمل ، والمحور العيني نكتب عليه الأنشطة المتتالية اللازمة لإنجاز ذلك العمل.

والهدف من هاته الخرائط هو وضع جدول زمني لتنفيذ العمل ، والذي عرف بعد ذلك " بجدولة الإنتاج " ، واستخدمت هذه الخرائط كأداة للرقابة على زمن تنفيذ المشاريع ، وعلى تقدير حجم التكاليف والمواد والقوى العاملة اللازمة لتنفيذ المشروع.

### 3.1 هارنجتون أمرسون (1853-1931) :

كان من بين المتحمسين لأفكار تايلور في الإدارة العلمية ، وأهم مساهماته كانت حول الكفاءة التي نشرها سنة 1919 ، حيث سميت "بمبادئ الكفاءة الإثني عشر" ، والتي نلخص أهمها فيما يلي :

- وضوح الأهداف بحيث يسهل تحقيقها ؛
- تميز المدير بالمعرفة وقبوله للنصيحة ؛
- اللجوء إلى ذوي الخبرة والتخصص للوصول إلى الحل عند الحاجة ؛
- الالتزام بالنظام من خلال القواعد والقوانين في المنظمة ؛
- نشر العدالة والمساواة بين أفراد المنظمة ؛
- توثيق المعلومات ، وتوفير السجلات للمساعدة على اتخاذ القرارات الرشيدة ؛
- تخطيط الإنتاج وجدولته ، لتسهيل الرقابة عليه وتقييمه ؛
- مكافأة العمال المتميزين .

#### ثانيا : نظرية الإدارة الوظيفية

دعا رواد هذه النظرية إلى إيجاد أسس علمية ، تكون بمثابة مبادئ لعملية إدارة المنظمات ، حيث انصب اهتمام هذه النظرية على الإدارة العليا في المؤسسة ، ومن رواد هذه النظرية ما يلي :

### 1.1 هنري فايول (1841-1925) :

يعتبر "فايول" رائد نظرية الإدارة الوظيفية ، وهو فرنسي الأصل ، حيث كان يعمل كمهندس في إحدى شركات التّعددين ، وتدرج بها إلى أن أصبح مديرا عاما لها ، وساهم في تحسين مركزها المالي بفضل طريقته في الإدارة ، من مساهماته في المجال الإداري ، كتابه المعروف بعنوان "الإدارة العامة والصناعة" ، والذي أشار فيه إلى الوظائف الرئيسية للمدير وكذلك مبادئ الإدارة ، والتي اكتسبها من خلال عمله الذي دام 30 سنة بالشركة الفرنسية للحديد والصلب .

كما قام بالتمييز بين الأنشطة الإدارية وغير الإدارية بالمنظمة ، حيث قسمها إلى ما يلي:

- نشاطات فنية ، كالإنتاج والتصنيع ؛
- نشاطات أمنية ، كحماية الممتلكات ؛
- نشاطات محاسبية ، كإعداد الميزانية ؛
- نشاطات إدارية ، كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

## 2.1 نظرية "جيمس موني" و"ألن رايلي" :

كانا يعملان في شركة "جنرال موتورز" الأمريكية ، وأصدرا كتابا بعنوان "الصناعة تتقدم" سنة 1931 ، تناولوا فيه الجوانب الفنية لعمل المدير بالمنظمة ، وركزا على مبادئ التنظيم المستخدمة ، كما تم التركيز على المبادئ الأساسية لأي تنظيم ، وهي :

- التدرج الهرمي : ويعني تسلسل الأوامر عبر الوظائف الإدارية من الأعلى إلى الأسفل في الهرم التنظيمي للمنظمة ؛
- التنسيق : وهو تنظيم الجهود وترقيتها في مجموعة العمل الواحدة ، لتحقيق الهدف ؛
- التخصص الوظيفي لكل عضو في المنظمة .

## 2. النظرية البيروقراطية :

يعتبر عالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر" رائد النظرية البيروقراطية ، حيث استهدف من خلالها تقويم الإدارة الحكومية ، وما تشمله من أجهزة وتنظيمات ، وتأثير سلوك الأفراد فيها ، وتعني البيروقراطية عند "فيبر" التنظيم الذي يعتمد على تقسيم العمل ، والعمل المكتبي ، أي هي مجموعة الأسس الإدارية التي تعكس السياسة العامة للمنظمة ، وتضعها موضع التنفيذ الصحيح لتحقيق أهدافها .

وتعرض النظرية البيروقراطية خصائص النظام الإداري البيروقراطي التي وضعها ماكس ووبر

فيما يلي :

- توزيع العمل وفقا للتخصص ، بحيث يكون لكل مدير وموظف واجبات ومسؤوليات رسمية محددة ومنفصلة ، حتى لا يحدث تداخل بين الوظائف ؛
- وضع هيكل تنظيمي للسلطة والوظائف ، بحيث يتصرف الموظف في حدود سلطته ، وتكون السلطة متدرجة من أعلى الهيكل إلى أسفله ؛
- تحديد قواعد وإجراءات تنظيم الأداء ، وتفاعل الأفراد فيما بينهم داخل المؤسسة ؛
- يعين في الوظيفة من هو أحق بها ؛
- تكتسب المهارة في النظام البيروقراطي ، من خلال الخبرة والتدريب والترقية ؛
- استعمال سجلات ووثائق رسمية في إنجاز الأعمال ؛
- الاعتماد على التوثيق ، لضبط المعاملات والرجوع إليها مستقبلا عند الحاجة إليها

#### خصائص المدرسة الكلاسيكية للإدارة :

من خلال العرض السابق ، نستطيع أن نحدد بعض السمات المميزة لهذه المدرسة وهي :

- ركز رواد هذه المدرسة على العمل وسبل زيادة الإنتاج ، دون النظر إلى أهمية العنصر البشري ورفع معنوياته ، بل اعتبر هذا العنصر كآلة يتحرك وفقا لقواعد ولوائح ثابتة ؛
- لم يربط رواد هذه المدرسة بين الفرد كعامل بالمنظمة ، وبين عوامل البيئة الخارجية والمؤثرة في سلوكه ؛
- عالجت نظريات هذه المدرسة المشاكل بدرجة عالية من المثالية ، دون النظر إلى الواقع وخصائصه ؛

- أعطى رواد هذه المدرسة أولوية للأهداف المنظمة عن أهداف العاملين بها ؛
- استخدام السلطة في رأي رواد هذه المدرسة، هدفه السيطرة على العاملين بالمنظمة وإجبارهم على تنفيذ الأوامر والتعليمات ؛
- تفترض نظريات هذه المدرسة أنّ الحافز الوحيد لزيادة جهد العامل ، هو الأجر الذي يتقاضاه ، وخوفه من فقدان عمله.

### ثالثا : المدرسة السلوكية

تعتبر هذه المدرسة الجسرين الإدارة التقليدية الكلاسيكية ، والإدارة المعاصرة ، وهناك مجموعة كبيرة من النظريات التي تصنف ضمن هذه المدرسة ، وجاءت لدراسة السلوك الإنساني في المنظمات ، من أجل تحقيق الكفاءة العالية ، والانسجام في بيئة العمل ، حيث ركزت هذه المدرسة على دراسة وتحليل سلوك الفرد والجماعة في العمل ، بهدف زيادة الإنتاجية .

#### 1. مدرسة العلاقات الإنسانية :

مفكري هذه المدرسة كانوا أكاديميين وعلماء في علم الاجتماع والنفس والسلوك ، حيث ركزوا اهتمامهم على تحفيز الفرد ودراسة سلوك الجماعة ، ومفهوم القيادة ، ورائد هذه المدرسة هو البروفيسور "جورج إلتن مايو" ، والمفكر "ماك جريجور" صاحب نظرية "س و ع" ، والتي وضح من خلالها على أن تكون المؤسسة مكان محبب لدى العامل ، وأن وجوده وعمله فيها هو مصدر مهم لإشباع حاجاته المادية والمعنوية ، والنفسية والاجتماعية ، وأن مستقبله الوظيفي ومستقبل أسرته مرتبط بها ، هذا إلى جانب "رودولف ستانر" صاحب "نظرية الدافعية" ، والتي ترى أنّ الدافعية هي المؤثر الداخلي في الإنسان ، الذي يحرك وينشط السلوك ، ثم يوجه ذلك السلوك نحو تحقيق أهداف الإنسان ، فالدافعية هي خلق رغبة لدى الإنسان تحركه للتوجه نحو تحقيق شيء ما.

ويمكن رصد أبعاد هذه المدرسة ، من خلال ما قدمه " ماسلو " في دراسته للدافعية ، حيث وضع نموذجا لهيمنة الحاجات ، مبتدءا بالحاجات الأساسية ، وتليها الحاجات الأخرى.

## 2. خصائص المدرسة السلوكية:

تمتاز مدرسة العلاقات السلوكية بالسمات التالية :

- أن المنظمة ليست مكانا للعمل فقط ، وإنما هي أيضا مكان تتم فيه الكثير من التفاعلات الاجتماعية بين أعضائها ، والتي تؤثر على كمية وجودة العمل ؛
- ركزت هذه المدرسة على أهمية تنمية المهارات السلوكية ، إلى جانب المهارات الفنية لرفع إنتاجية المنظمة ، واستمرارها ؛
- ركزت هذه المدرسة على أهمية تلبية الاحتياجات الاجتماعية ، ودورها في نمو المنظمة وبقائها ؛
- إنجاز الأعمال في المنظمة ، يتأثر بالعوامل التقنية ، والمادية ، والاجتماعية .

## رابعا : النظريات الحديثة في المنظمة

ينظر إلى المنظمة في الفكر الإداري المعاصر ، على أنها منظومة تتكون من أجزاء فرعية يرأسها مجموعة من المدراء ، من أجل تحقيق أهداف محددة ، وتتألف مدرسة الإدارة المعاصرة من مجموعة متنوعة من المدارس ، وسنتناول أهمها ضمن ما يلي :

## 1. نظرية إدارة الجودة الشاملة:

إنّ مدخل إدارة الجودة الشاملة ، هو عبارة عن مدخل استراتيجي ، تسعى المؤسسة من خلاله إلى التطوير المستمر ، بغية إرضاء عملائها ، ولقد أخذت عدة تعاريف ، من بينها ما يلي :

حسب معهد التقييس البريطاني ، فإنّ إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن " فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المؤسسة ، التي من خلالها يتمّ تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة الطرق ، وأقلها تكلفة ، عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطور "

ويعرف المفكر "تونكس" إدارة الجودة الشاملة بأنّها: " اشتراك والتزام الإدارة والموظف في ترشيد العمل ، عن طريق توفير ما يتوقعه العميل ، أو يفوق توقعاته ، أي أنّها تضم مشاركة الإدارة والموظفين ، وهي ليست مجرد برنامج ، بل هي طريقة لتأدية العمل ، مع اعتبار العميل وتوقعاته ، الهدف من تحسين الجودة "

كما يمكن تعريف الجودة الشاملة حسب الكلمات التي تتكون منها على النحو التالي :

- إدارة : تعني التطوير والمحافظة على إمكانية المؤسسة ، من أجل تحسين الجودة .
- الجودة : تعني الوفاء بمتطلبات العميل ، فالجودة هي مجموعة الصفات والخصائص المميزة لسلعة أو لخدمة ما ، والتي تمكنها من تلبية حاجات ورغبات العملاء المعلنة ، أو المعروفة ضمناً .
- الشاملة : تعني اندماج كافة موظفي المؤسسة ، والبحث عن مظهر من مظاهر العمل ، بدءاً من التعرف على احتياجات العميل ، والانتهاؤ بتقويم ما إن كان العميل راضياً عن السلع والخدمات المقدمة له أم لا .

ومن خلال التعاريف السابقة ، يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة ، عبارة عن أسلوب عمل أو ثقافة عمل ، تحدد فيها كافة جهود العاملين بالمؤسسة ، بهدف تحقيق احتياجات وتوقعات العميل

ومن رواد هذه المدرسة نجد :

### 1.1 إدوارد ديمنغ:

وهو من أبرز المؤسسين لهذا المنهج ، حيث تعد المبادئ 14 التي أقرها ، من أكثر مبادئ الجودة الشاملة تطبيقاً في المؤسسات الإنتاجية والخدمية ، والتي قسمها إلى نقاط يجب إتباعها وأخرى يجب الإقلاع عنها.

### 2.1 فليب كروسي:

أكد هذا الباحث أنّ التزام الإدارة والعاملين يتمثل في تحسين الجودة ، حيث أن تكلفة الرداءة ، سببها هو عدم القيام بالعمل الصحيح منذ البداية ، كما وضّح مفهوم الخطأ الصّفري الذي دعا إلى تبنيه ، والذي يلغي فكرة إعطاء مستويات مقبولة للجودة ، أي أنّه ألغى فكرة " الخطأ المسموح به " .

### 3.1 جوزيف جوران:

هو صاحب المقولة الشهيرة " الجودة لا تأتي بالصدفة، بل يجب أن يكون مخطط لها" كما قام بتطوير نموذج للجودة أطلق عليه اسم " ثلاثية جوران للجودة " ، وتتمثل هذه الثلاثية فيما يلي :

#### • تخطيط الجودة :

والتي يقصد بها تحديد مستوى جودة المنتج ، وتصميم عملية الإنتاج ، لتحقيق مقاييس الجودة المطلوب توفرها في المنتج ، وهذا يتطلب وضع خطة استراتيجية سنوية للجودة من طرف الإدارة .

#### • الرقابة على الجودة :

حيث يتم استعمال الطرق الإحصائية في عملية الرقابة ، وذلك للتأكد من أنّ السلع المنتجة تحقق معايير الجودة خلال عملية الإنتاج ، كما تتطلب الرقابة على الجودة الأداء الفعلي ، ومقارنته بالأهداف المحددة مسبقاً ، ومن ثم تصحيح الانحرافات بين الأداء والأهداف.



## 4.1 كاورو إشيكاوا:

يعتبر هذا المفكر من رواد الجودة اليابانيين ، ويلقب بالأب الحقيقي لحلقات الجودة ، وتقوم أفكاره

في هذا المجال على المبادئ التالية :

- أن الجودة مبنية على وجهة نظر العميل ؛
- أن الجودة هي جوهر العملية الإدارية ؛
- أن الجودة تعتمد كلياً على المشاركة الفعالة من العمال ؛
- استخدام البيانات والمعلومات والوسائل الإحصائية ، من أجل اتخاذ القرار .

## 2. المدرسة اليابانية و مدرسة الأنظمة:

سنتطرق الى أهم ما يميّز كلا من المدرسة اليابانية ومدرسة الأنظمة فيما يلي:

### 1.2 المدرسة اليابانية:

"تركز هذه المدرسة في الإدارة ، على مفاهيم إدارية تهدف إلى إحداث تكييف اجتماعي تعاوني مميز

بين الأفراد داخل المؤسسة ، ومع القيم الإجتماعية السائدة في المجتمع " .

### خصائص المدرسة اليابانية:

يمكن إيجاز أهم السمات المميّزة للإدارة اليابانية كما يلي :

- التوظيف مدى الحياة ؛
- بطئ التقييم بغرض الترقية ؛
- تنوع خبرات الأفراد في المنظمة ؛
- سيادة آليات الرقابة الذاتية بسبب الثقافة المشتركة ؛
- الاعتماد على قرارات الجماعة ، والتركيز على روح الفريق في العمل ؛

- الاهتمام بالفرد وبجودة المنتج .

## 2.2 مدرسة الأنظمة :

إنّ الأفكار التي جاء بها رواد المدارس السابقة للإدارة ، لم تتصف بطابع الشمولية لذلك جاءت مدرسة الأنظمة ، أين قدّم روادها مدخلا متكاملًا في دراسة الإدارة .

وبالنسبة للفكرة الأساسية التي جاءت بها هذه المدرسة ، هي النظر إلى المنظمة كنظام مركب ، يتكون من مجموعة من الأجزاء المترابطة والمتفاعلة فيما بينها ، ويعتمد بعضها على بعض ، وتسعى جميعها إلى تحقيق هدف المنظمة ، وهو بقاؤها ونموها ."

كما اعتبرت هذه المدرسة المنظمة نظامًا اجتماعيًا مفتوحًا مصممًا لتحقيق أهداف معينة وشمل

هذا النظام العناصر التالية :

- المدخلات : وهي عناصر الإنتاج المختلفة من مواد أولية ، ومعدات وآلات ، وخبرة بشرية
- عمليات التحويل : وتشمل المزج والفرز والفهرسة والتبويب ... الخ .
- المخرجات : وتمثل السلع والخدمات المصنعة و الشبه المصنعة ، ورضا المستهلكين ورضا العملاء ... الخ .
- التغذية العكسية : وهي ردة فعل البيئة الخارجية ( المستهلكين والمستخدمين ) ، وانطباعاتها وتقييمها لما توفره المؤسسة .

### 3. المدرسة الموقفية والإدارة بالأهداف :

سيتم تناول كل ما يميز المدرسة الموقفية والإدارة بالأهداف :

#### 1.3 المدرسة الموقفية:

تعني " الإدارة الموقفية أو الظرفية" ، ممارسة العملية الإدارية حسب الظروف أو الموقف الذي تعيشه المنظمة ، وقد بينت الدراسات أنه بفضل استخدام بعض الأساليب الكمية ، نجحت في حالات معينة ، وفشلت في حالات أخرى ، ولقد تزايد الاهتمام بالإتجاه الظرفي في الإدارة منذ بداية التسعينيات من القرن العشرين ، وترى هذه المدرسة ، أنّ العمل الإداري يتطلب وجود إدارة قادرة على دراسة الظروف الحالية لمنظمتها ، وتحليلها واتخاذ القرار المناسب ، بحيث تكون وظيفة الإدارة متغيرة على الدوام تبعاً لهذه الظروف .

فعلى سبيل المثال إدارة تعمل في دولة ذات اقتصاد نامي ، لا بد أن تختلف عن خصائص إدارة نفس المؤسسة تعمل في دولة ذات اقتصاد متطور ، كما أن إدارة وخصائص مؤسسة صغيرة ، تختلف عن خصائص وإدارة مؤسسة كبيرة .

#### 2.3 الإدارة بالأهداف :

ينسب هذا المدخل في الإدارة إلى العالمين "بيتر دراكر" و"جورج أود يون" ، ويتضمن هذا الأسلوب الإتفاق بين المدير العام للشركة ، ومدير أحد الأقسام في الشركة على انجاز هدف معين خلال فترة زمنية معينة ، وهذا بالنسبة لجميع الأقسام في المنظمة ، حيث ركزا على ضرورة توجيه جميع الجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة كما يلي :

- تحديد الهدف من المشروع ؛
- تحديد الفترة الزمنية للإنجاز ؛
- تحديد الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف ؛

- توفير التوجيه والإرشاد المستمر ؛
- متابعة وتقييم أداء الفرد في المنظمة ؛
- تحديد الحوافز والعقوبات .

#### 4. الهندرة أو إعادة الهندسة :

تعتبر " الهندرة " وسيلة منهجية تقوم على إعادة البناء التّنظيمي من جذوره ، وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المؤسسات ، بما يحقق السرعة في الأداء ، ويخفض من تكاليف الإنتاج ، ويزيد من جودة المنتجات .

وظهر مفهوم " الهندرة " في عام 1992 ، حيث أطلق الكاتبان الأمريكيان "مايكل هيمر" و "جيمس شامي" الهندرة كعنوان لكتابهما الشهير "هندرة المؤسسات" ، ومنذ ذلك الحين أحدثت ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديثة ، نظرا لما تحمله من أفكار غير تقليدية ، ودعوة صريحة إلى إعادة النّظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والاستراتيجيات ، التي قامت عليها الكثير من المؤسسات في عالم اليوم .

وتقوم الهندرة على الأسس التالية :

- التّخلص من العمل الورقي ، واستخدام أنظمة وبرامج الحاسوب الآلي ؛
- التّخلص من الهياكل التّنظيمية المعقدة ؛
- ترسيخ قواعد التّفكير الإبداعي في أفراد المؤسسة ؛
- التّكيّف والقدرة على مواجهة التّغيرات التي تحدث ، وكذا إفرازات العولمة .

وهكذا تبرز أهمية " الهندرة " كأحد الأساليب الإدارية والهندسية الحديثة ، التي تساعد

المؤسسات على مواجهة المتغيرات ، وتلبية رغبات وتطلعات عملائها .

- مقارنة بين الفكر الإداري التقليدي والفكر الإداري المعاصر للمنظمة:

بعد استعراضنا لأفكار رواد المدارس الإدارية التي ساهمت في تطور الفكر الإداري للمنظمة، يمكن

المقارنة بين الفكر الإداري التقليدي والمعاصر للمنظمة على النحو الموضح في الجدول التالي :

جدول رقم 03 : المقارنة بين الفكر الإداري التقليدي، والفكر الإداري المعاصر

موضوع المقارنة	الفكري الإداري التقليدي	الفكر الإداري المعاصر
الفرد بالمنظمة	عبارة عن آلة يتم استخدامها ، وهو الخلية الأساسية للمنظمة	عبارة عن مخلوق اجتماعي له أهدافه ، والخلية الأساسية في المنظمة هي الجماعة وليس الفرد
المنظمة	مكان العمل	مؤسسة اجتماعية للعمل وللحياة معا
السلطة	السلطة رسمية تتسم بالمركزية والاعتراف بالتنظيم الرسمي فقط ، وإتباع أسلوب الإكراه في ممارسة السلطة	سلطة رسمية وغير رسمية ، تتسم بعدم المركزية وتفويض السلطة ، والاعتراف بالتنظيم غير الرسمي ، إلى جانب الرسمي ، وإتباع أسلوب قبول السلطة
التحفيز والعقاب	أسلوب التحفيز والعقاب بالإكراه ، والحوافز مادية	أسلوب التحفيز بالإقناع ، والحوافز مادية ومعنوية في آن واحد
الرقابة،القرار، المسؤولية القيادية	شديدة ، خارجية ، فردية	معتدلة ، داخلية وذاتية ، جماعية
المواقف والظروف	عدم مراعاة المواقف والظروف عند ممارسة الإدارة	إدارة تعتمد على أسلوب الموقف والظرف ، والتركيز على خصوصية الإدارة ، وأن لكل موقف ممارسة إدارية خاصة
الاتصال	في اتجاه واحد من الأعلى إلى الأسفل	في اتجاهين بهدف التفاهم والمشاركة والتنسيق
البيئة والمنظمة	عدم التركيز على العلاقات المتبادلة بين البيئة والمنظمة ، واعتبارها جزء منه	النظر للمنظمة على أنها جزء من البيئة تؤثر فيها وتتأثر بها
الربح	التركيز على الربح فقط	التركيز على الربح وعلى المسؤولية الاجتماعية اتجاه كل الأفراد
النظر للمنظمة	أنها وحدة واحدة	عبارة عن جزء من الكل، وهي مكونة من أجزاء فرعية تتكامل فيما بينها
التخصص	نظرة ضيقة	التركيز عليه بشكل واسع

المصدر: عمروصفي عقيلي، الإدارة أصول وأسس ومفاهيم ، دارزهران للنشر، عمان، 1997، ص 15

تمهيد:

يعد التّغيير التّنظيمي من المواضيع التي تحظى باهتمام واعتناء من قبل المعنيين لكونه يعبر عن استمرار الحياة للمنظمة ويحقق لها اهدافها المتمثلة في البقاء والنمو والتكيف مع المتغيرات البيئية. فالمنظمة تعمل في بيئة تتصف بالتغيير عبر الزمن وأنها على درجة عالية من عدم التّأكد، وانها تزداد تعقداً عبر الزمن

#### أولاً : الفرق بين التّغيير والتّغير

- التّغير : يفيد تحول الشيء من حال إلى حال بشكل مفاجئ وقاطع، وتترتب نتائجه على مدى ما سوف يحالفه من ظروف محيطه به. بمعنى أن تتغير أنت داخليا مما يؤثر ذلك على سلوكك.
  - أمّا التّغيير: فيفيد التحول القائم على فكر وتدبر مسبق ونتائج تكون محسوبة بقدر المستطاع لنجد إن الخلل في هذا التحول يكون في مساحه ضيقه تسهل السيطرة عليها، بمعنى أن له علاقة بما يحدث من حولك من تغيير في حياتك أو المجتمع أو حتى وظيفتك.
- وهو شعوري أي يحدث عن قصد وتعمد من الإنسان عندما يدرك في نفسه صفات أو أفكار غير ملائمه او غير مناسبة أو لا تقرها العقيدة أو المجتمع الذي يعيش فيه فيقرر العمل على إحداث التغيير في نفسه.

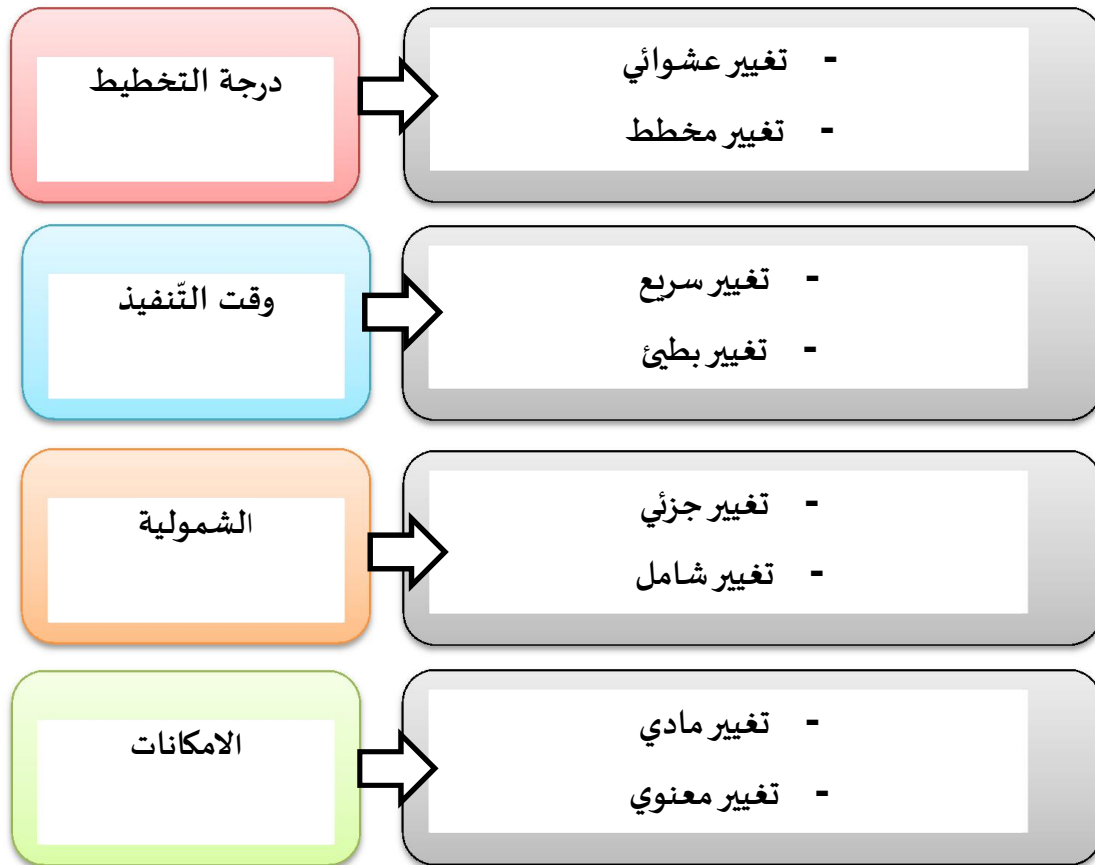
#### ثانيا : مفهوم التّغيير التّنظيمي

يندرج التغيير التّنظيمي تحت خانة إدارة التغيير الاستراتيجي، ويعرف بأنه استراتيجية تعليمية تهدف إلى تغيير المعتقدات، والقيم، والاتجاهات، وهيكل المنظمة؛ لتستطيع أن تكيف نفسها لمواجهة التغييرات المختلفة في المجالات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية، أي أنّ التغيير التّنظيمي هو

التحوّل الذي يحصل في نشاطات المنظمة، والعمليات، والأهداف، والعاملين، استجابةً لقوى ضاغطة، غالباً ما تكون خارجية، وبالتالي، فإنّ مدخل التغيير التنظيمي هو الذي يقوم على أساس دفع العاملين لتنفيذ الاستراتيجية من خلال تقبلهم لبعض التغييرات، سواء على صعيد المنظمة، أو على صعيد بعض السلوكيات للعاملين، وذلك لتنفيذ الاستراتيجيات الجديدة.

كما يُعرف التغيير التنظيمي بأنه واحد من الأنماط والسلوكيات الإدارية التنظيمية التي تُتبع لنقل العاملين، والمنظمات والأقسام المختلفة من وضع إلى آخر بصورة تضمن إرضاء كافة أطراف المصلحة، وتُجري التغييرات الإيجابية على بيئات الأعمال المختلفة، ويأتي ذلك على شكل هياكل تنظيمية، منها ما هو هرمي، ومتسلسل بشكل منتظم، ابتداءً من الإدارات العليا إلى الأدنى منها، ومنها ما ينقسم إلى مجموعة أقسام، حيث يعمل كل قسم بشكل مستقل لتحقيق الهدف العام للمنظمة.

### ثالثاً: أنواع التغيير



## رابعاً : تصنيف التّغيير التّنظيمي

يأتي التغيير التنظيمي كرد فعل للأحداث ، أو بسبب الازمات أو من أجل استشراف المستقبل أيضاً.



### - التّغيير كرد فعل للأحداث:

- يحدث عند ملاحظة الإدارة لخلل ما بعد وقوعه.
- في هذا النوع لا يمكن ملاحظة الأفراد لإشارات التغيير لأنها في الغالب صغيرة وقليلة الأهمية، (ثم تزداد خطورتها مع الزمن).
- عدم التّعامل مع الخلل لفترة طويلة يسبب تفاقم المشكلة بحيث يصبح صعب جداً التعامل معه (كالمرض).

### - التّغيير بسبب الأزمات:

- ظهور الخلل بجلاء ليس للإدارة فقط وإنما لجميع المتعاملين لها مما يوقع المنظمة في أزمة ويصبح التغيير هنا أمراً لا مفر منه.
- هنا يصبح التغيير هو المتحكم بالقائم على التغيير بدلاً من العكس.
- لا تكون هناك خيارات في عملية التغيير.



## - التّغيير باستشراف المستقبل:

- يعتبر من أصعب أنواع التغيير ولكن نتائجه دائماً باهرة.
- يحتاج إلى المتابعة والمراجعة المستمرة للمؤثرات المحيطة الإدارية والاقتصادية والاجتماعية واللوائح والنظم وإجراءات وأساليب العمل ... إلخ والعمل على تقييمها بشكل مستمر والخروج بالتنبؤات المستقبلية التي تتطلب إجراء التعديلات على عناصر التنظيم للتكيف والتأقلم مع الواقع المتوقع وتتطلب عملية التنبؤ استخدام عدة وسائل لأنها تعتبر حاسمة في التغيير.

## خامساً : أهداف التّغيير التّنظيمي

يسعى التّغيير التّنظيمي إلى تحقيق الأهداف التّالية:

- زيادة فاعلية وقدرة التنظيم على الأداء الأفضل.
- بناء هيكل تنظيمي مرن تقل فيه المستويات الإدارية العليا، وتُلغى فيه البيروقراطية.
- دراسة العمليات في المنظمة، وتكوين دوائر حول العمليات الجوهرية فيها.
- تكوين رؤية واضحة، وتطبيق متطلباتها.
- التكيف مع البيئة الخارجية ومواكبة المتغيرات المحيطة بها للحفاظ على حيوية المنظمة.
- الإستخدام الأمثل للقدرات والطاقات البشرية داخل المنظمة.
- تحقيق التميز.
- تغيير الهياكل التنظيمية وتطويرها لتستوعب التغيرات التكنولوجية والاجتماعية والبيئية المحيطة بها والتي تفرض عليها تغييراً في أساليب وطرق وأداء العمل.
- تغيير وتطوير أو إجراء التعديلات الضرورية واللازمة على أساليب أداء العمل.

• تغيير سلوكيات العاملين السلبية كالإهمال، واللامبالاة، والجمود، وعدم التفاعل، وقلّة المعرفة، والمهارة، والقدرات القيادية.

• تطوير أنظمة الحوافز لزيادة مساحة مشاركة العاملين وتفاعلهم وتفجير طاقاتهم داخل العمل.

• تطوير الوسائل المساعدة على الاستفادة القصوى من موارد التنظيم واستخدامها أفضل استخدام.

• إرساء قواعد الثقة بين الأفراد المكونين للجماعات في جميع أرجاء المنظمة.

• خلق مناخ مفتوح لحل المشكلات في جميع أرجاء المنظمة.

• تحديد مسؤولية إتخاذ القرارات وحل المشكلات بحيث تكون أقرب ما يمكن لمصادر المعلومات وللجهات المباشرة والمختصة.

• زيادة درجة الإنتماء للمنظمة.

• زيادة قدرات الأفراد على الرقابة الذاتية داخل المنظمة.

#### سادسا: علاقة التغيير التنظيمي برضا الموظفين

هناك علاقة طردية وثيقة بين تحفيز ودفع العاملين لتحقيق أفضل مستوى من الأداء وزيادة رضاهم الوظيفي، وبين التغيير التنظيمي الفعال، فكلما كانت التغييرات التنظيمية في مصلحة الموظف والمنظمة، وكانت عادلة، وكافية لتأمين وملائمة حجم الجهد والوقت الذي يبذله الموظف في العمل كانت مستحقات الموظفين حسب ترتيبهم الوظيفي متكافئة مع المستوى العام للرواتب الذي يُدفع للوظائف نفسها في المنظمات المحيطة، مما ينعكس ذلك بصورة جيدة على رضاهم، وينعكس على انتمائهم وولائهم، وبقي من بحثهم المتواصل عن فرصة أخرى للعمل.

## سابعاً : عناصر التغيير

من أجل تبني فكرة جديدة لابد من سلسلة من النشاطات وإنّ أي واحدة منها إن فقدت فإنّ

التغيير سوف يفشل وبهذا فإنّها تمثل العناصر المطلوبة لإجراء التغيير وهي :

### • الحاجة للتغيير:

تظهر الحاجة للتغيير عندما لا يكون المدراء راضون عن الإنجاز الحالي إذ تظهر مشاكل على شكل

فجوة بين الإنجاز الحقيقي والإنجاز المرغوب فيه. وربما بإنشاء عدم الرضا في شعور المدراء بشكوى

المستهلكين حول نوعية السلع، كما تنشأ الحاجة عندما تتم ملاحظة فرص ما ، إذ يرى المدراء احتمال

زيادة أهداف الإنجاز، وهذا يخلق عدم الرضا عن الإجراءات الحالية ويعتبر عدم الرضا مهم لعدم

تعهد المديرين التخلي عن اتباع السبيل الجديد للقيام بالأعمال .

### • الفكرة :

وهي طريقة جديدة لعمل الأشياء، وقد تكون الفكرة نموذجاً أو مفهوماً أو أسلوباً جديداً لإدارة

الأفراد ويتم تشجيع الأفكار بواسطة الإبداع ، وترتبط الفكرة بالحاجة قبل تبنيها، كما يجب أن تحتوي

الفكرة على احتمال تقليص عدم الرضا الذي يشعر به المدراء.

### • التّبيني:

يحدث عندما يختار متخذ القرار الإستمرار بالفكرة المفترضة فقد تبرز الحاجة إلى قرار من

مجلس الإدارة ولتبني حالة تتمثل بتغيير رئيسي في المنظمة بينما تبرز الحاجة إلى تبني تغيير بسيط

بصدور موافقة من الإدارة الوسطى .

### • التّنفيذ:

يحصل التغيير عندما يستخدم أعضاء المنظمة فكرة جديدة أو سلوكاً جديداً مع توفير

مستلزمات إحداث التغيير

## • الموارد:

لا يحدث التغيير ما لم تتوفرطاقات بشرية ونشاطات متعددة كما يتطلب الأمر تولد الحاجة الى

إدراك الحاجة للتغيير من قبل العاملين.

ثامنا : مراحل عملية التّغيير

تمر عملية التّغيير بمراحل متعددة هي :

• الإدراك: تبدأ خطة التغيير بالضغط الناتج عن مشاكل داخلية أو خارجية ويكون الضغط إما

سلوكي يتمثل بالتفاعل والأحاسيس ووجهات النظر المختلفة أو ضغط فني يتمثل في شكل

إجراءات وبرامج ، فيصبح هذا الضغط مصدراً للتغيير فتبدأ الإدارة بتحديد نوع التّغيير

وأهميته.

• التّخطيط والتّحليل: تحديد كيفية تعامل الإدارة مع التّغيير .

• تحديد أهداف التّغيير: وهي مرحلة مهمة يتحدد من خلالها ما يجب عمله.

• تحقيق التّغيير: وضع برامج وأساليب وتحديد النّشاطات المطلوبة التي تحقق التّغيير.

• التّقييم: ويتم خلالها تقييم مخرجات الإنجاز التي أحدثها التّغيير وتقييم المخرجات الفنية

وكذلك وجهات نظر الأفراد المشمولين في عملية التّغيير.

## تاسعا : أساليب التّغيير

لغرض انجاز عملية التّغيير لابد من اتباع أساليب مختلفة تتباين تبعاً لاختلاف الظروف المحيطة بعملية التّغيير وتتطلب اتباع استراتيجيات مختلفة تقع بين استخدام المنطق واستخدام القوة والقسر في تنفيذ التّغيير ومن بين هذه الأساليب:

### 1. استراتيجية العقلانية التجريبية:

وهي استخدام العقل والمنطق لتغيير الفرد وتفترض هذه الإستراتيجية أنّ الجهل والخرافات هي العائق أمام التّغيير وعليه ينظر إلى التّعليم والبحوث العلمية والدراسات على أنّها العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التّغيير، فالتعلم هو وسيلة لنشر المعرفة فإذا كشف للفرد مصطلحه بأسلوب عقلائي فإنّه سيتبعها .

### 2. استراتيجية التثقيف والتّوعية الموجهة:

يقاوم الأفراد التّغيير لتخوفهم من أنّه يتعارض مع حاجاتهم عليه تقوم هذه الإستراتيجية على دراسة أسباب مقاومة الأفراد للتّغيير وكيف يؤثر التّغيير على الفرد ثم محاولة التّغلب عليها عن طريق التّوعية والتثقيف ، وإزالة المخاوف وتنمية الولاء للتّغيير المراد إحداثه بحيث يصبح الأفراد قابليين للتّغيير وراغبين فيه بدلاً من أن يكونوا رافضين ومقاومين له. ويجري ذلك من خلال التدريب والتوعية والإعلام الذي يزيل قلق الأفراد ومخاوفهم من التّغيير المراد إحداثه.

### 3. استراتيجية القوة والقسر:

تتضمن استخدام القوة بكافة أنواعها لتغيير الفرد وهي استخدام الأساليب والوسائل كافة في إحداث التغيير، فالتغيير يفرض ويتم تنفيذه بالقوة والتغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم.

#### عاشرا : مقاومة التغيير

قد لا يلقى التغيير في المنظمة قبولا من طرف العاملين فيها ، مما يدفعهم الى مقاومته لعدة اعتبارات وهذا ما سنحاول التطرق اليه .

#### 1. أهم أسباب مقاومة التغيير:

- الخوف من خسارة مميزات الوضع الحالي
- الخوف من المجهول
- الحاجة إلى إعادة تشكيل العلاقات والاتصالات بين الأفراد
- خسارة المركز والنفوذ
- المجهود المبذول للتعامل مع التغيير
- الخوف من تحقيق الخسارة الجماعية

#### 2. أنواع التغيير التي تحظى بأكبر مقاومة:

- التغيير الذي يقلل من المهارة المطلوبة للوظائف
- التغيير الذي يقلل من المركز الوظيفي
- التغيير الذي يقلل من العلاقات الاجتماعية

- التغيير الذي يقلل الضمان الوظيفي والأمن النفسي
- التغيير الذي لا يكون فهمه كاملاً
- التغيير الذي يخالف المعايير السلوكية السائدة
- التغيير الذي يقلل من فرص التفاعل الاجتماعي
- التغيير الذي يقلل من خصوصية الفرد
- التغيير الذي يقلل من النفوذ والسلطة
- التغيير الذي يبرز العيوب الشخصية
- التغيير الذي يتطلب جهداً إضافياً في التعلم أو التدريب

كيفية انعكاس أسلوب مقاومة التغيير على سلوك الأفراد:

- ترك العمل بالمنظمة نهائياً
- التغيير السلوكي نحو العدوانية والإسقاط
- الاستهتار وعدم المبالاة
- التكاثر والتراخي
- التحول نحو التنظيم غير الرسمي

3.العوامل التي تعيق التغيير في القطاع العام:

- المعايير الإدارية والعلاقات الفردية
- الارتباط الضعيف بين كل مستويات السياسة الإدارية
- طرق توصيل الأوامر والطلبات
- التحديات بين المدراء والموظفين

- تنوع واختلاف الاهتمامات
- هيكلية أنظمة الحوافز والمكافآت
- قلة تفويض أو تمكين العاملين
- الاقتصار على التسلط في إعطاء الأوامر
- الحذر الدائم
- الإجراءات التنظيمية المحددة
- قلة احترام المدراء
- قلة الشفافية
- قلة دعم الإبداع
- عدم المخاطرة في إتخاذ القرارات للخوف على المال العام
- قلة البحث عن الطرق الجديدة
- نظام المحاسبية
- الثقة والتنسيق بين الأقسام

#### 4. كيفية التغلب على مقاومة التغيير:

- تحديد الهدف من التغيير
- دراسة الوضع الراهن للمنظمة
- التخطيط لنوع التغيير المطلوب
- مشاركة الأطراف المعنية
- بحث البدائل المناسبة للتغيير



- توفير المعلومات اللازمة للعاملين
- الترويج والتمهيد للتغيير
- التطبيق الواعي والمنظم للتغيير
- المتابعة للتأكد من حسن سير عملية التغيير
- التقييم والمراجعة
- تقديم الحوافز من أجل التغيير
- الاتصالات الواضحة والمفتوحة
- إدخال تغييرات متعددة
- العمل من خلال القادة غير الرسميين
- استخدام الدوافع الطبيعية للناس
- فرض التغيير

تمهيد :

الثقافة التّنظيمية هي بطاقة تعريف المنظمة للمجتمع، وهي المكونة لشخصيتها والتي لا بد من أن تكون منفردة ومتميزة في نظر العاملين والعملاء ، فهي صورة متكاملة تعكس القيم والمعتقدات التي يتبناها أفرادها، و عليه ما من منظمة إلا ولها ثقافتها الخاصة التي تميّزها عن غيرها من المنظمات.

أولا : مفهوم الثقافة التنظيمية ومحدداتها

بظهور المنظمات الحديثة وتزايد مشكلاتها التنظيمية انتشر مفهوم الثقافة التنظيمية في أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي، وأصبح سائدا في مجال المنظمات والتنظيمات الإدارية، ويشير إلى مجموعة من الخصائص والقيم، والأخلاق، والنواحي المادية، والنفسية التي تصف منظمة ما وتميّزها عن غيرها من المنظمات الأخرى .

1. مفهوم الثقافة التّنظيمية :

يعد مصطلح الثقافة التنظيمية من المفاهيم حديثة العهد نسبيا في أدبيات إدارة الأعمال ولا يوجد اتفاق تام في تحديد إطار هذا المفهوم، وعليه فالمفاهيم التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية تعددت وتنوعت حسب وجهة النظر التي يتبناها الباحثون، فقد عرفت على أنها: «مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التّفكير بين أفراد المنظمة، وهي غير مرئية وغير مكتوبة لكنها محسوسة، وبها يشارك العاملون بالمنظمة في تكوينها " .

## 2. مظاهر الثقافة التنظيمية:

تتجلى مظاهر الثقافة التنظيمية من خلال ثلاث جوانب رئيسية هي:

### • فلسفة العمل الجماعي ، وهذا من خلال:

- سيادة روح الفريق؛

- سيادة روح المودة والنظام؛

- الشعور بالإنتماء والتفاني في العمل؛

- الشعور بالمساواة بين العاملين .

### • القدرة على التكيف، من خلال:

- مرونة الإدارة؛

- الاعتقاد بحتمية التغيير؛

- استعداد العاملين لإحداث التغيير؛

- الاتصالات المفتوحة والإعلام الداخلي الفعال .

### • القدرة على الابتكار من خلال:

- مدى تشجيع التفكير الإبداعي؛

- الاعتقاد بأن الابتكارات أساس نجاح المؤسسة؛

- الاستعداد لتحمل المخاطرة.

### 3 . العوامل المحددة للثقافة التنظيمية :

تتكون من خلال تفاعل العديد من العناصر والإعتبارات أهمها :

- الصفات الشخصية للأفراد وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع؛

- الخصائص الوظيفية ومدى ملاءمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد، حيث يتجه الفرد إلى

المنظمة التي تتفق مع اهتماماته؛

- البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة، بحيث تنعكس خصائص التنظيم على خطوط السلطة

وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات؛

- المنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة في صورة حقوق مادية ومالية وأدبية تكون ذات دلالة على

مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكياته؛

- الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة، وما تشتمل عليه من قيم وطرق التفكير وأساليب التعامل

بين أفراد المنظمة مع بعضهم ومع الأطراف الخارجية.

ثانيا: خصائص الثقافة التنظيمية ومكوناتها

تتفاوت السمات الثقافية للمنظمات حيث لكل منظمة ثقافتها التي تميزها عن غيرها من المنظمات

وذلك حسب درجة تواجدها والإلتزام بها في التنظيم .

### 1. خصائص الثقافة التنظيمية :

لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لثقافة منظمة أخرى حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع، فهناك

جوانب عديدة تختلف فيها ثقافة المنظمات، فكل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها، ومن

جوانب الاختلاف بين المنظمات: عمر المنظمة، وأنماط اتصالاتها، ونظم العمل والإجراءات وعملية

ممارسة السلطة، وأسلوب القيادة، و القيم، والمعتقدات، وهذا تتصف ثقافة المنظمة بمجموعة من الخصائص أهمها:

- **ثقافة المنظمة نظام مركب:** تتكون الثقافة التنظيمية من عدد من المكونات الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض لتشكيل ثقافة المنظمة، وتشمل الجانب المعنوي من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار، والجانب السلوكي من عادات، و تقاليد ، وآداب ، وفنون ، وممارسات عملية، والجانب المادي من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات ، و غيرها.
  - **ثقافة المنظمة نظام متصل مستمر متكامل:** هي كيان مركب تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، لأنّ أي تغيير يطرأ على أحد جوانبها لا يلبث أن يعكس أثره على باقي مكوناتها، ولكونها من صنع الإنسان وخلقها، تمارس بواسطة كل أعضاء المنظمة فإنّ كل جيل في المنظمة يعمل على تسليمها للأجيال اللاحقة مع مراعاة أنّها لا تنتقل من جيل إلى جيل آخر بطريقة فطرية أو غريزية، وإنّما يتمّ تعلمها ، و توريثها عبر الأجيال في المنظمة عن طريق التّعلم والمحاكاة.
  - **ثقافة المنظمة نظام متغير متطور تراكمي:** لا تعني استمرارية ثقافة المنظمة ،وتناقلها عبر الأجيال كما هي عليه بل إنّها في تغيير مستمر، حيث يمكن أن يدخل عليها ملامح جديدة ، و يمكن أن تفقد ملامح قديمة، تتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق انتظام وتفاعل هاته العناصر والخصائص.
- كما ، و يمكن إبراز خصائص أخرى للثقافة التنظيمية تتمثل فيما يلي:
- **الثقافة خاصة إنسانية اجتماعية:** فهي من صنع الإنسان وإبداعه، كما أنّها تمارس من قبل جميع أعضاء المجتمع بأشكال مختلفة حسب اختلاف منابع ومصادر ومكونات ثقافتهم؛

● الثقافة تكتسب : حيث أنها تنتقل من جيل إلى جيل من خلال التّعلم و التّلقين و التّدريب والممارسة والمحاكاة؛

● الثقافة سريعة التّكيف: بمعنى أنّها تتصف بالمرونة والقدرة على الانسجام؛

● الثقافة تواجه الصراع: كثيرا ما يحدث صراع بين الثقافات المختلفة والمتعارضة فقد تتصارع

الثقافة القديمة مع الجديدة، وكذلك تتصارع ثقافات الجماعات المختلفة من حيث الزمان أو

المكان أو اللغة أو الدين أو المعطيات الإنسانية الأخرى.

كما تقترح البحوث والدراسات على أنّه هنالك سبع خصائص أساسية تعبر عن جوهر الثقافة

التنظيمية وهي:

1. الإبداع والمخاطرة: درجة تشجيع العاملين على الإبداع والمخاطرة؛
2. الانتباه للتفاصيل: الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين أن يكونوا دقيقين منتهين للتفاصيل؛
3. الانتباه نحو النتائج: درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات وليس التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج؛
4. التّوجه نحو النّاس: درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المنظمة؛
5. التّوجه نحو الفريق: درجة تنظيم فعاليات العمل حول الفريق لا الأفراد؛
6. العدوانية : درجة عدوانية الأفراد وتنافسهم، لا سهولة وودية التّعامل معهم؛
7. الثّبات: درجة تأكيد فعاليات المنظمة المحافظة على الحالة الراهنة بدلا من النمو.

## 2. مكونات الثقافة التنظيمية:

تشكل الثقافة التنظيمية من خلال تفاعل مجموعة من العناصر أهمها ما يلي :

- الصفات الشخصية لأعضاء المنظمة وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع واحتياجات وأهداف؛
- الخصائص الوظيفية في المنظمة ومدى ملائمتها مع الصفات الشخصية للعاملين فيها حيث تجذب المنظمة إليها من يتفق معها في ثقافتها؛
- البناء التنظيمي للمنظمة ومدى ملاءمته مع الصفات الشخصية للعاملين فيها حيث تجذب المنظمة إليها من يتفق معها في ثقافتها؛
- البناء التنظيمي للمنظمة وما يشتمل عليه من خصائص التنظيم الإداري؛
- المنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة في صورة حقوق تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكياته وأدائه؛
- المفاهيم، والتصورات السائدة في المنظمة.

وتتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من العناصر، وهي كما يلي:

### 1. القيم والمعتقدات التنظيمية :

هي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم، والقيم التنظيمية تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين، كما تشتمل المعتقدات التنظيمية، الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة

الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية ومنها: أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات ، والمساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية .

## 2. المعايير التنظيمية :

وهي عبارة عن إجراءات وقواعد يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة وغالبا ما تكون هذه الإجراءات غير مكتوبة وواجبة الإتباع .

## 3. أداء العاملين :

ويقصد به ما يقدمه العاملون من مخرجات عمل وما يضيفونه ، و نوعية علاقاتهم بالآخرين وانضباطهم والتزامهم بالأنظمة والتّعليمات.

## 4. التّوقعات التّنظيمية :

تتمثل بالتّعاقد السّيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التّوقعات التي يحدّدها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثل ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتّقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل التّفسية والإقتصادية.

## ثالثا : أبعاد الثقافة التنظيمية وأهميتها

تلعب الثقافة التنظيمية دورا كبيرا في نجاح أو فشل المنظمة، من خلال تأثيرها على العناصر التّنظيمية والموظفين في المنظمة، سواء بأبعادها أو وظائفها.

## 1. أبعاد الثقافة التنظيمية :

إنّ الآراء تختلف في أبعاد الثقافة التنظيمية، ولكن يمكن تلخيصها في العناصر التّالية:



- مرونة التنظيم: ويقصد بذلك قدرة التنظيم على الاستجابة، والتأقلم مع متغيرات الظروف الداخلية والخارجية.
- طبيعة العمل: أي متطلبات العمل من حيث طبيعتها الروتينية التي تركز للملل وتحد من الإبداع ، أو أنها تثير التحدي لدى الموظف فتدفعه إلى التجربة والابتكار والإبداع.
- التركيز على الإنجاز: حيث أن معظم المشروعات تؤكد على الإنجاز كأساس للمكافأة والترقية والتقدم.
- أهمية التنمية الإدارية والتدريب: وهو درجة ما توليه الإدارة من اهتمام لتدريب وتطوير الموظفين، فالاستثمار في المورد البشري يعتبر من أهم الاستثمارات لما يسببه من ثقة في النفس للمتدرب، لتحقيق أهدافه ويرفع من معنوياتهم.
- أنماط السلطة: إن السلطة المركزية توجي بالتصلب وعدم المرونة، وبالتالي تحد من الإبداع لأن الموظف لا يملك اتخاذ القرار، بينما تعني اللامركزية تشتيت السلطة ودفعها إلى المستويات الأدنى في السلم الإداري، مما يتيح فرص الاجتهاد واقتراح الحلول والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- أسلوب التعامل بين الموظفين والإدارة: فالأسلوب الذي تتبعه الإدارة يحدد نمط تعامل الموظفين معها، فالإدارة التي تتطلب الصدق و الأمانة والإخلاص تحصل على تعامل الموظفين وإخلاصهم في العمل وحرصهم على مصلحة المشروع، وذلك بعكس الإدارة التي تتبع نظام "فرق تسد" ، حيث تعتقد أن اتفاق الموظفين يشكل تهديدا لها وهنا تكثر المشاكل، مما يؤثر على أداءهم.
- أنماط الثواب والعقاب: إن الهدف من المكافأة أو العقاب هو تكرار سلوك معين مرغوب فيه أو تعديله، فالمكافأة تعطى للمنجز ولقليل التغيب وللمبدع من أجل تكريس السلوك المرغوب فيه، والعكس صحيح، فالعقاب يقع على كثير التغيب و غير المنجز والمستهتر بالقانون والنظام.

- الأمن الوظيفي: وهو مجموعة الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلّحها الموظفون مثل الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية، الأمن من إجراءات إدارية تعسفية، الأمر الذي يؤدي إلى الاستقرار النفسي ورفع الروح المعنوية، وبالتالي تحسين الأداء وتوثيق الولاء.

## 2. أهمية الثقافة التنظيمية:

تمثل الثقافة التنظيمية المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة، من خلال توجيه سلوك الموظفين ومساعدتهم على أداء أعمالهم ، وتكمن أهميتها فيما يلي :

- تزود المنظمة والموظفين فيها بالإحساس: فكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة، كلما كان ارتباط الموظفين قويا برسالة المنظمة ، وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.

- تقوية الإلتزام برسالة المنظمة: إنّ تفكير الناس ينحصر عادة حول ما يؤثر عليهم شخصيا، إلاّ إذا شعروا بالإنتماء القوي بفعل الثقافة التنظيمية المسيطرة، وعند ذلك يشعرون أن اهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية ويعني ذلك أن الثقافة تذكرهم بأن منظمتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم.

- دعم وتوضيح معايير السلوك: وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد، كما أنها مهمة بالنسبة لقدامى الموظفين أيضا، فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين، مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة.

- تحقيق الهوية التنظيمية.

- تنمية الولاء والتنمية للمؤسسة

- تحقيق الاستقرار التنظيمي

- الثقافة التنظيمية قوة دافعة ومحركة وتحد الطاقات والإمكانيات.
- توحيد الجهود نحو التغيير والتجديد.
- تعتبر الثقافة التنظيمية قاعدة ثانية في ظل التطور التكنولوجي والتكتلات العالمية.
- تقوم الثقافة التنظيمية بإيصال رسالة المنظمة، والمتمثلة في تسويقها للمصلحة الجماعية على الشخصية، مما يعمل على تكوين نوع من التماسك بين أعضاء المنظمة، من خلال روح الفريق والعمل الجماعي، وهذا ما تطمح له المنظمة.

#### رابعاً : العوامل المؤثرة على الثقافة التنظيمية

من أهم العوامل المؤثرة على الثقافة التنظيمية نذكر ما يلي :

- حجم المنظمة: كلما كبر حجم الجماعة في المنظمات الكبرى ذات الفروع المنتشرة في أقاليم متباعدة، وقل اشتراك أعضائها في الخيارات والتجارب، انخفض احتمال نشأة ثقافة مشتركة.
- العمر التنظيمي: تتسم المنظمات الحديثة بثقافة غير واضحة من تلك المتاحة للمنظمات القديمة.
- التقنية التنظيمية : يؤدي إهمال استخدام التقنية الحديثة إلى انخفاض كفاءة وفاعلية الأداء، مما يساهم في قيام ثقافة تنظيمية سلبية، فضلاً عن الأثر السلبي على مستويات ومعدلات الأداء.
- التنشئة الاجتماعية: يترتب على إغفال المنظمة دعم القيم التنظيمية، ترسيخ ثقافة تنظيمية أضعف.
- البيئة الخارجية: يساهم عدم استقرار بيئة التنظيم الخارجية في عدم الاستقرار الداخلي، ومن ثم يسمح بظهور ثقافة تنظيمية غير ملائمة.

- التغيير التنظيمي: يترتب على كثرة التبدل في أعضاء المنظمة ووحداتها، ووجهات النظر حول المتغيرات التنظيمية، قلة وجود ثقافة تنظيمية قوية.

كما تتأثر الثقافة التنظيمية بالعوامل التالية:

- المنافع التي يحصل عليها عضو المؤسسة في صورة حقوق مادية ومالية، تكون ذات دلالة على مكانة الوظيفة مما تنعكس على سلوكه.
- الأخلاقيات والقيم السائدة في المؤسسة، وما تشمل عليه من قيم وطرق تفكير وأساليب التعامل من الأفراد ببعضهم البعض، ومع الأطراف الخارجية.
- الخصائص الوظيفية ومدى ملائمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية، حيث يتجه الفرد نحو المؤسسة التي تتفق مع اهتماماته وقيمه ودوافعه، كما أن المؤسسة تجذب إليها من يتفق معها في ثقافتها.

تمهيد:

هناك تعدد واضح في تعريف مفهوم الولاء التنظيمي إلا أنّ هناك إجماعاً من قبل الباحثين على أنّ الولاء التنظيمي مفهوم متعدد الأبعاد، يعكس مدى الانسجام والترابط بين الفرد والمنظمة، ومدى استعداد الأفراد لبذل المزيد من الجهد من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وزيادة فعاليتها، فضلاً عن الرغبة في البقاء فيها.

#### أولاً : تعريف الولاء التنظيمي

هو الشعور الإيجابي المتولد عند الموظف تجاه منظمته الإدارية، والإخلاص لأهدافها والارتباط معها، ثم الحرص المستمر على البقاء فيها، من خلال بذل الجهد والافتخار بمآثرها وخلق التوافق بين قيمه وقيمتها .

لقد عرفت ماري شيلدون (Sheldon.M) الولاء التنظيمي على أنّه: " اتجاه الفرد نحو المنظمة و

الذي يربط بدوره ذات الفرد مع المنظمة التي يعمل بها " .

-كذلك يرى كل من ريلي وتشاتمان (1990) chatman et reilly أن من الافضل تعريف الولاء التنظيمي

على اعتبار أنّه: " يمثل الالتزام النفسي للفرد مع المنظمة التي عمل بها وأنّ أساس هذا الإلتحام

يختلف عن الأسباب التي تؤدي إليه أو النتائج التي تترتب عليه " .

## ثانياً: خصائص الولاء التنظيمي

يمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص تتمثل فيما يلي:

- إنّ الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة، يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم، والتي تجسد مدى ولائهم.
- إنّ الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية، وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.
- إنّ الولاء التنظيمي لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق، إلا أنّ درجة التّغيير التي تحصل فيه تكون أقل نسبياً من درجة التّغيير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى.
- إنّ الولاء التنظيمي متعدد الأبعاد وليس له بعداً واحداً، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء، إلا أنّهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد، ولكن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها البعض.

## ثالثاً: أهمية الولاء التنظيمي وأنواعه

لكل منظمة قيم وأهداف خاصة بها وكثيراً من الأحيان هذه لأخيرة تكون معارضة لقيم وأهداف الفرد وهذا قد تكون نتيجته سلبية إذ قد تؤدي إلى الوقوع في الصراع التنظيمي. وبالتالي ظهور سلوكيات قد تعيق العمل، من بينها التّغيب و التّأخر عن العمل وانخفاض درجات الرضا. فمن هذا المنطلق تظهر لنا أهمية الولاء التنظيمي خاصة في ما يتعلق بالتأثير الايجابي له على مجموع الظواهر السلبية من خلال خفض نسبة الآثار التي سوف تخلفها بعض السلوكيات.

## 1. أهمية الولاء التنظيمي :

تدرج هذه الأهمية في عدة نقاط نختصرها فيما يلي:

- التّوفيق في العلاقة القائمة بين العامل و منظمته : وهذا من خلال خلق جو من التّعاون والألفة و التّكامل بدلا من التّنافر ويظهر هذا في التعريف المتعلق بالولاء التنظيمي وهو " قوة تطابق الفرد مع منظمته ومدى ارتباطه بها . " كما تؤكد الدّراسات على أنّه كلما ازداد الولاء كلما قل معدل دوران العمل ، كما تشير أيضا بعض الدراسات على أن الولاء التنظيمي عامل مساعد إلى حد كبير في انخفاض نسبة التغيب والحد من مشكلة التأخر عن الدوام و بالمقابل يعزز الأداء الوظيفي .
- إنّ ارتفاع مستويات الولاء التنظيمي ينتج عنه انخفاض في مستويات مجموعة من الظواهر السلبية مع خفض أثارها.
- كما أكدت نتائج دراسات أخرى على أهمية الولاء التنظيمي من خلال ارتباطه بمجموعة من المخرجات المتمثلة في الأداء الوظيفي و السلوك الاجتماعي والإتجاهات الإيجابية نحو العمل بالإضافة إلى المبادرة و متغير الإبداع .
- ينظر بعض العلماء أمثال "ماتيو، زاجاك" (1990) إلى أنّ أهمية الولاء التنظيمي وأثره تتجاوز حدود الوظيفة وبيئة العمل لتصب في مصلحة المجتمع ككل، حيث رأى الباحثان أنّ انخفاض معدل دوران العمل ، وتراجع حركة تنقل العمال ، وارتفاع الجودة ، وفعالية العمل ، وربما ارتفاع الإنتاجية الوطنية كنتيجة للولاء التّنظيمي، كلها عوامل تصب في مصلحة المجتمع النهائي.
- كما نجد أنّ الولاء التنظيمي يعتبر عاملا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين لاسيما الأوقات التي لا تستطيع المنظمة تقديم حوافز ، أو تعويضات ، وبالإضافة إلى ما سبق يعتبر الولاء التّنظيمي مؤشرا قويا للتنبؤ بفاعلية المنظمة . وتظهر أهمية الولاء أكثر من خلال تعريف بورتر

للولاء التنظيمي حيث قال: " عن الفرد عندما يظهر مستوى عالي من الولاء التنظيمي تجاه منظمة، لديه مايلي:

- اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المنظمة
- استعداد لبذل أقصى جهد نيابة عن المنظمة
- رغبة قوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة
- يساهم الولاء في بناء شبكة واسعة من العلاقات الإنسانية التي تساعد على تنمية الإحساس بالمنظمة
- للولاء التّنظيمي دور مهم في رفع الروح المعنوية للعاملين وجعلهم يحبون عملهم والمنظمة التي يعملون بها ويدفعهم إلى العمل بتعاون وحماس لتحقيق أهداف المنظمة
- الولاء يصنع القيمة المتفوقة للمؤسسة ويؤدي حرص المؤسسة على إمداد زبائنها بقيمة متفوقة إلى زيادة ولاء العاملين فيها، حيث يشعرون بالفخر والرضا عن أعمالهم .
- جذب أفضل الزبائن، حيث تتكرر مشترياتهم وشهاداتهم الحسنة عن منتجات المؤسسة وخدماتها .

## 2. أنواع الولاء التّنظيمي :

إنّ للولاء الإجتماعي ثلاثة أنواع ، وهي:

- الولاء المستمر:

ويقصد به تخصيص الفرد لحياته من أجل بقاء حياة الجماعة واستمرارها، ويتم هذا من خلال تضحية الفرد واستثماراته الشخصية.



## • الولاء التنظيمي التّلاحي:

وهو ارتباط الفرد بعلاقات اجتماعية متمثلة بسلوك الفرد المؤدي إلى تقويم الإحساس بتماسك وتلاحم المجموعة، والتّخلي عن السلوك المؤدي إلى التّفكك والإنفصال عن الجماعة.

## • الولاء التنظيمي المنضبط:

وهو الارتباط بمبادئ الجماعة وبمعاييرها من خلال تنصل الفرد لمبادئه السابقة، واستسلامه الكامل لقرارات وسلطة الجماعة.

وقد أضاف (آن وماير 1990, Meyer and Allen) ثلاثة أنواع أخرى للولاء التنظيمي، وهي:

1. الولاء التنظيمي العاطفي : وهو يعكس مدى انتماء الأفراد للمنظمة، وارتباطهم مع أهدافها والسعي لتحقيقها، والرغبة في استمرارية العضوية فيها بصرف النّظر عن القيم المادية التي تحقق من خلال العمل فيها.
2. الولاء المستمر: ويتعلق بتقييم الفرد للتكاليف المرتبطة بترك المنظمة ومنافع البقاء فيها.
3. الولاء المعياري: وينتج عن مشاعر الالتزام الأخلاقي، وشعور الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة.

## رابعاً: استراتيجيات الولاء التنظيمي وأثاره

إنّ المؤسسة أو المنظمة الناجحة والتي تبحث عن التّميز، وهي التي تسعى إلى تطبيق منهج الإدارة القائم على الولاء، وتعتمد إلى اختيار موظفيها بنية الإبقاء عليهم، وهو ما يعني تحديد معاني دقيقة للاختيار، وتطبيق سياسات متوازنة للتدريب والرقابة وتوفير حوافز فعّالة تكفل حفاظ المؤسسة على موظفيها. إنّ المنظمة الناجحة هي التي تعمل على إيقاع أصحابها في حب منظماتهم والولاء لها وذلك من خلال اندماجهم وارتباطهم بها .

## 1. استراتيجيات الولاء التنظيمي:

لكي تحقق ذلك ينبغي عليها أن تقوم بإتباع الإستراتيجيات الخمس التالية:

### ● بلورة رؤية تفجر الطاقات الكامنة :

حيث أنّ أعلى مستويات الأداء تأتي من القلوب المفعمة بالحب والعاطفة فإذا استطاعت المنظمة أن تصل إلى قلوب مواردها وحاجاتها، فستستطيع أن تقدم هاته الموارد أرقى مستوى أداء يمكن للبشر أن يحققوه . فالرؤية المفجرة للطاقات ليست مجرد أهداف خيالية ولكنها منهج واضح وصورة للمستقبل حيث يكون هذا المنهج باعثا محركا لسلوك الفرد داخل المنظمة بالإسراع للعمل وإتقانه وانهماكه فيه، حيث يعمق هذا الشعور جذور حب الموظف لمنظّمته فيتفنن بدوره في العناية بمصالح منظّمته، ذلك أن غياب هذا الشعور يحول " الموظف " من إنسان له تفردته وحلمه ورؤيته إلى موظف مصبوب في قالب اسمه " الوظيفة " مطلوب منه أن يعمل ويسرع في أدائه دون أن يدري إلى أين ولماذا؟ فهل يستطيع أن يعمل بحماس مثلما يعمل وهو يعلم إلى أين يصل؟ هذا هو الفرق بين المنهجين ، فالموظف يكون على دراية لكي يقوم بأفضل أداء .

### ● التّلاحم والإندماج:

وهو شعور العامل بالتّلاحم والإنتماء للمؤسسة التي يعمل بها وذلك من خلال سعيه إلى أداء جيد واعتبار أن العمل ليس فقط مجرد وسيلة يستعملها للوصول إلى غاية فعلماء النفس لم يجدوا شعورا سلبيا يحطم المعنويات ويؤصل جذور اللامبالاة قدر الشعور بالعزلة والاعتراب، وهم أيضا لم يجدوا شعورا إيجابيا ينجز المسؤوليات ويتخطى الخلافات ويتحدى الأزمات قدر الشعور بالتّلاحم والانتماء، فالعامل يحب أن تكون عنده رابطة تشده إلى عمله وتشعره أنه

جزء من حياته لا يمكن الاستغناء عنه ليس لكسب الرزق فحسب بل ولتحقيق الطمأنينة والراحة النفسية والهدوء.

#### ● تحقيق الاستقرار العائلي :

إنّ المؤسسة عندما تولي اهتمام بالفرد العامل وتحقق له استقراره في حياته الأسرية كالضمان الإجتماعي، السكن، المنح وتقديم العلاوات في كل المناسبات كعيد الأضحى والدخول المدرسي فالعامل يدرك ويشعر حينها أن المؤسسة تراعي أحاسيسه وظروفه وتصونه وعائلته، ومنه يستطيع الخروج بنجاح من الصراع النفسي الناتج بين متطلبات العمل ومتطلبات الحياة الأسرية ومن ثمة الحياة الإجتماعية .

#### 4.1 تعزيز التّعلم والتّدريب :

هناك تضاعف كبير في المعارف والمعلومات، فالمهارات التي يتقنها العامل اليوم قد لا تكون ذات قيمة عند مرور بضع سنوات ولذلك يجب أن يكون هناك تعلم وتدريب على تقنيات ومعارف أخرى ، وذلك لمواكبة التّطورات الجديدة ولتحقيق ذلك يجب تحقيق الأمن الوظيفي ويتجلى ذلك في أنّ المؤسسة الناجحة تساهم في توفير الأمن للعامل ، وبالتالي يمنح هذا الأخير المؤسسة الولاء وقمة الأداء ، والمؤسسة الناجحة هي التي تضمن للعامل المستقبل الوظيفي أي الوعد بإمداد الموظف ودعمه بكل الفرص المتاحة لتنمية مهاراته بصيغة أخرى حتى لو تم إلغاء الوظيفة التي يشغلها يمكن تعيينه في قسم آخر أو حتّى في مؤسسة أخرى . وكذلك لتعزيز التّعلم والتّدريب يجب على المؤسسة تشجيع التّعليم المستمر، إنّ المؤسسة الناجحة هي المؤسسة القائمة على أساس التّعلم المستمر وهذا لا يحقق إلا بترجمتها إلى برامج علمية وذلك من خلال توفير برامج تدريبية منهجية في توفير منح دراسية للراغبين في الدّراسة، والأساليب المتبعة في هذا المجال متعددة منها إنشاء قسم خاص بالتّدريب، الاجتماعات العلمية الهادفة، عقد حلقة شهرية لمشاهدة أحد أفلام الفيديو التّعليمية.

## 5.1 التّمكن وتحرير الفعل :

التّمكن هنا معناه منح الموظفين الحرية الحقيقية في تصرفاتهم وأفعالهم والسّماح لهم باتخاذ القرارات المناسبة على المستويين الشخصي، والمهني في ضوء سياسات، وأطر عامة مساعدة على ذلك، حيث تمنح المؤسسة حرية المحاولة، والخطأ للعامل من خلال إمكانية التّجريب، والاكتشاف الجديد، بالإضافة إلى ما سبق يجب على المؤسسة تصميم برنامج خاص للتّمكن.

## 2. آثار الولاء التنظيمي:

يعتبر الولاء التنظيمي من أهم المظاهر السلوكية التي تنعكس على المنظمة وفي جميع المستويات إذ ينجم عن ولاء الأفراد لمنظمتهم العديد من المخرجات تكون في معظمها سلوكاً إيجابياً يعود عليهم وعلى تنظيماتهم بالفوائد الجمة، وبالمقابل ينتج عن انخفاض الولاء التنظيمي في المنظمات العديد من الآثار السلبية على مستوى الفرد وعلى مستوى المنظمة.

### 1.2 الآثار الإيجابية للولاء التنظيمي :

من أبرز النتائج الإيجابية التي تجنّبها المنظمات من الولاء التنظيمي ما يلي:

- يشجع الولاء التنظيمي على الانتظام في العمل والرغبة بالاستمرارية فيه، ويعمل على استقرار العاملين في المنظمة والحد من تسرب العاملين.
- يساهم الولاء التنظيمي في رفع الروح المعنوية لدى العاملين بالمنظمة، فيجعلهم يحبون عملهم والمنظمة التي ينتمون إليها ويدفع الأفراد إلى العمل بتعاون وحماس لتحقيق أهداف المنظمة
- يعمل الولاء التنظيمي على زيادة شعور العاملين بالرضا الوظيفي، حيث أنّ شعور الفرد بالانتماء للمنظمة التي ينتهي إليها يولّد شعوراً بالرضا عن وظيفته ويكون أكثر استعداداً للإستمرار بوظيفته وتحقيق أهداف المنظمة

- يعزز الولاء التنظيمي من فاعلية المنظمات، ويعمل على زيادة قدرتها على الارتقاء والتطور .
- تعمل المستويات العالية من الولاء التنظيمي على تخفيض حدة الضغوط وتجنب مخاطرها
- وتقوية العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، ويؤدي إلى زيادة الرضا عن العلاقة مع زملاء العمل .
- تساهم المستويات المرتفعة من الولاء التنظيمي في تحقيق الأداء المتميز للعمل، وبندل المزيد من الجهد مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل، وزيادة الإنتاجية وانخفاض مستويات الغياب والتأخر.
- يولد الولاء التنظيمي الرغبة والميل للبقاء في المنظمة مما يخفف الآثار التي قد تنتج عن دوران العمل .
- يساعد الولاء التنظيمي في خلق الإبداع لدى العاملين في المنظمة، والميل لبذل الجهد لتحقيق إنجاز أكبر .
- يساهم الولاء التنظيمي في تحقيق مجموعة من العوائد المتنوعة والمميزات الإضافية للأفراد مثل: فرص المشاركة، والترقية، والتدريب، والدعم، والمكافأة .

## 2.2 الآثار السلبية لضعف الولاء التنظيمي :

- يؤدي انخفاض الولاء التنظيمي لدى العاملين إلى تسربهم أي تركهم لمنظماتهم، وينتج عن هذا التسرب آثار سلبية عديدة منها:
- ارتفاع التكاليف، وتعطيل الأداء، وفقدان كفاءة العاملين، وشغور الوظيفة، وزيادة أعباء العمل على الموظفين، وانخفاض درجة تماسك الجماعة وتكاملها، وانخفاض صلة الروابط بين العاملين، كما تضعف روحهم المعنوية فتتخفف نسبة إنجازاتهم، مما يؤثر سلبياً في المنظمة، كل ذلك يضعف ولاء العاملين تجاه تنظيماتهم .

- ضعف الولاء التنظيمي له آثار سلبية على مستوى الفرد مثل: الضغوط النفسية والمشاكل العائلية والعيش في عزلة عن الآخرين والركود المهني، وانخفاض مستويات الإبداع، وعدم التكيف مع المنظمة .
- يحتمل انخفاض الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمة مزيداً من التكاليف ويجعلها تواجه المزيد من السلوكيات السلبية: كالأضرار واللامبالاة في العمل والسرقة والتخريب، والغياب المتكرر، والإنتاج المنخفض، وغير ذلك من المشكلات السلوكية .

تمهيد :

قد تظهر بعض الإختلافات في بعض الأمور الشخصية أو التّنظيمية ما بين العاملين داخل المنظمة مما يولد الصراع التّنظيمي وهذا الأخير يمكن أن يكون بناء أو مدمرا كما يمكن أن يكون ذا هدف وظيفي ،وقد يؤدي الى الإختلال الوظيفي.

أولا : مفهوم الصراع وأنواعه واتجاهاته

#### 1. مفهوم الصراع:

يعرف ( Fred Luthans ) الصراع التّنظيمي بأنه: "العملية التي تسعى فيها وحدات نظام ما

لتحقيق مصالحها على حساب وحدات أخرى".

يعرف ( March et Simon ) الصراع التّنظيمي بأنه: "اضطراب أو تعطل في عملية اتخاذ القرار،

بحيث تجد المنظمة صعوبة في اختيار البديل".

كما يعرفه ( Boulding ) على أنه: "وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في

إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع

رغبة الطرف الآخر".

## 2. تصنيف أنواع الصّراع على أساس مدى تأثيره ونتائجه :

هناك ثلاثة اتجاهات أو أنواع للصراع على حسب هذا الأساس هي:

### • الاتجاه الإيجابي أو البناء:

ينظر للصراع بموجبه على أنه فرصة للمنظمة أن تحل مشاكلها بطريقة بناءة. فالنزاع يعطي المنظمة الفرصة للتفكير في مشاكل المنظمة والإبداع في تقديم الأفكار المناسبة وخلق حالات التغيير اللازمة لحل تلك المشاكل، كما أنّ أسلوب إدارة الصراع الناجح يزيد من عملية قبول الأفراد لأي تغيير تنشده المنظمة. وإدارة الصراع الناجحة تؤدي بجانب حل التنازع إلى زيادة الإنتاجية وتوثيق العلاقات بين المنظمة وفاعليتها لأنّ الصراع هو المحرك القوي للطاقات الكامنة التي تتحفز بالمنافسة وإنه يؤدي إلى الإبداع والتغيير وتماسك البناء مع خلق تغيير تنظيمي بناء .

### • الاتجاه السلبي أو الهدام:

ينظر هنا للصراع على أساس إثارة السلبية والتي تشتت الجهود وتبعدها عن تحقيق أهداف المنظمة، كما أنّ الصراع له أثر سلبي على الأفراد من الناحية النفسية في زيادة ضغط العمل عليهم مما يصبح التعاون بين أفراد المنظمة شبه مستحيلاً، كما أنه يتسبب في هدر الكثير من الطاقات في مواضيع ومشاكل جانبية قد تؤدي إلى حجب وتشويه انسياب المعلومات الضرورية.

### • الاتجاه المتوازن (البناء الهدام):

ينظر للصراع على أنه مرغوب فيه لما له من أثر جيد في بعض الأوقات وغير مرغوب فيه بأحيانٍ أخرى، كما ينظر لبعض الصراعات على أنه من الممكن تجاهلها وبعض الصراعات يجب إدارتها بطريقة فعالة، وينظر الاتجاه المتوازن إلى الأثر المترتب على الصراع، فالنظرة الحديثة للصراع تؤكد على ضرورة المحافظة بمستوى معتدل منه داخل المنظمة لكي تكون فاعلة وخلاقة .



لذا فإنّ الاحتفاظ بدرجة كافية من التوتر داخل المنظمة يعد ضرورياً لمن يريد منظمة فاعلة وخلاقة، ويمكن أن يتحول هذا التوتر إلى صراع مكلف إذا لم يتم توجيهه نحو الغايات المنتجة بدلاً من الغايات المدمرة.

### 3. تصنيف أنواع الصراع على أساس مستوياته :

بموجب هذا التصنيف يظهر الصراع بأربعة مستويات هي:

- الصراع من داخل الفرد (الصراع الذاتي): ينشأ عن خبرات الفرد وتوقعاته وانعكاسهما على سلوكه وطريقة تعامله مع الأحداث .
- الصراع بين الأفراد: هو الصراع الناتج عن الاختلاف بين الأفراد في موقع العمل، وغالباً ما يظهر عندما يتفاعل الأفراد من أجل إنجاز مهمات أو أهداف مشتركة (صراع تنظيمي).
- الصراع بين الجماعات من داخل المنظمة: وهو الصراع الناتج عن الاختلاف في الثقافة والتوقع بين الجماعات في المنظمة الواحدة (صراع تنظيمي).
- الصراع بين المنظمات: وهو الصراع الناتج عن اختلاف المنظمات في المصالح والأهداف وفي طريقة الحصول على الموارد النادرة. فتعكس أسباب الصراع وخاصة بين الأفراد والجماعات من داخل المنظمة (الصراع التنظيمي) على مستوياته وقد يكون التأثير لبعض الأسباب أكثر في مستوى معين إلا أنّ تداخل الأسباب مع بعضها أو احتوائها من قبل بعض الأسباب القليلة قد يكون تأثيرها أكبر وأعم بالنسبة لجميع مستويات الصراع، وقد تساهم في تطوير الاختلاف والتعارض إلى الصراع في مستوى الجماعات بالمنظمة.

تتجلى مهمة الإدارة في الاحتفاظ بأفضل مستوى من الصراع يمكن توجيهه نحو الأغراض الإنتاجية، وتشخيص الجوانب الإيجابية المتوقعة من طرائق حل الصراع وتوظيفها بما يزيد من قدرة

المنظمة على تحقيق الأهداف. وتعد طريقة تعزيز التماسك التنظيمي من داخل المنظمة هي الأفضل في المعالجة الإيجابية للصراع لكونها هي ناتج تفاعل الأفكار والطرائق المتنوعة في ظل معيار الإنجاز الأفضل للأهداف، بالتركيز على معرفة الأسباب الأكثر تأثيراً في الصراع وإمكانية استثماره من جهة، والنواتج المتوقعة والمتربة على معالجة هذه الأسباب.

ثانياً : أهمية الصراع التنظيمي وخصائصه

### 1. أهمية الصراع التنظيمي :

يختلف الكتاب والباحثون في إظهار أهمية الصراع ولكن يمكن إيجازها في النقاط التالية :

#### • الصراع أداة للتكيف والبقاء :

إنّ وجود الصراع في المنظمة واكتشافه يحتم على إدارتها مواجهته ومعالجته مما يدفعها للتغيير الذي تتمكن من خلاله المنظمة الموائمة بهدف استمرار بقائها ونموها

#### • الصّراع أداة لتطوير وتحفيز قدرات المدير المعاصر :

تعد عملية مواجهة وإدارة الصراع مهمة أساسية من مهام المدير المعاصر والذي ينتظر منه القيام بعمليات تغيير مناسبة لمواجهة الصراع وإدارته بشكل يجعل نتائجه تخدم المنظمة، وهذا يتطلب منه تطوير قدراته ومهاراته لكي يتمكن من احتواء وإدارة الصراعات.

#### • الصراع أداة للإبداع :

هناك علاقة بين الصراع والأداء والإبداع، فعندما لا يكون هناك صراعاً على الإطلاق فهذا يعني أنّ الأداء يعاني الجمود، أما إذا كانت ظروف الصراع محدودة ومسيطر عليه فيمكن أن ينشأ لدى

الأفراد الاستعداد والدافعية للمبادرة والإبداع، وبنفس الوقت فإنّ المستوى المرتفع من الصراع والذي يوصف بالعنف أو عدم التعاون أو اللامبالاة والذي يؤثر سلباً في الأداء والإبداع.

### • الصراع أداة لتشغيل حركة المنظمة :

يزداد الاهتمام في الوقت الحاضر بالصراع ليس لكونه من مسببات الإرباك والفوضى في المنظمة فحسب؛ بل لأنه يقود إلى انهيار المنظمة في حالة عدم إدارته بشكل حسن، وبذات الوقت فإنّه سيكون سبباً إيجابياً يساهم في زيادة فعالية المنظمة ويجعلها تعمل على اجتياز مرحلة الضعف أو القصور التي تمر فيها والانطلاق نحو تحقيق أهدافها المرسومة بكفاءة عالية، وهذا يعني أنّ المنظمات ستعيش خلال الفترات القادمة عصرها التّنظيمي لوجود إيجابيات كثيرة للصراع، إذا ما أحسن استثمارها فإنّها ستساهم في زيادة فاعلية المنظمة وكفاءتها وتجاوز سلبياتها.

### 2. خصائص الصراع التنظيمي:

تتمثل خصائص الصراع فيما يلي:

- ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف (المصلحة المشتركة)
- يعتبر التوتر بعداً أساسياً في الصراع وهو ما يطوي بين ثناياه امكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها
- يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً رغم وجود الكثير من الصراعات .
- ينطوي الصراع على محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف إجبار أطراف منافسة أخرى على قبول حل أو اتفاقية قد لا تكون الأطراف الأخرى راغبة فيها

- يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهضة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع وهو ما يرغمها في النهاية على حسم الصراع إما بالطرق السلمية أو بالقوة .

### ثالثاً : إثارة الصراع وتشخيصه وبيان فوائده

تستخدم الإدارة مجموعة من الإجراءات من أجل تنمية الخلافات والتوترات بين الأفراد والجماعات في المنظمة لاسيما إذا كانت درجاتها منخفضة جداً. فتعد عملية إثارة الصراع من العناصر المهمة لإدارته، إذ من خلال التجارب التي تؤكد أن الخلافات والتوترات غالباً ما تولد نتائج مثمرة وناجحة إذ تم إثبات أن الجماعات الصغيرة التي تضم في عضويتها أفراداً معارضين تكون إنتاجيتها أكثر مما لو كانت الجماعة تفتقر إلى الخلافات في الرأي، ومن المهم الإشارة إلى أن أصعب مهمات القيادي التنفيذي هي الاحتفاظ بدرجة كافية من التودد داخل المنظمة إذ أن الاحتكاك المستمر مهم لمن يريد منظمة فاعلة، ومن الوسائل المهمة لإثارة الصراع ما يأتي:

- تشجيع المنافسة بين الأفراد والأقسام عن طريق اعتماد أنظمة المكافآت والحوافز بجميع أنواعها وإجراءاتها والاستشهاد بمنجزات ومعجزات قسم معين أو فرد من الأفراد. ومن المعلوم أن المنافسة يمكن أن تكون من العوامل الدافعة ولكن ينبغي أن تراقب بحذر ويتطلب إيفائها وتوضيح قواعدها بدقة لأن المنافسة التي تتعدى القواعد لها آثار سلبية لذا ينبغي توحيد المنافسة باستمرار.
- الاستعانة بأفراد أو هيئات من خارج المنظمة بهدف إثارة الأفراد والأقسام البطيئة في تقدمها والخاملة منها، على أن تكون خلفيات الأفراد والهيئات وقيمهم وأساليبهم الإدارية مختلفة كلياً عما هو موجود في المنظمة مع ملاحظة ضرورة توخي الحذر من استعمال هذا الأسلوب خوفاً من تأثيره في نفسية العاملين وثقتهم بأنفسهم مما يؤدي إلى تدهور المشكلة نحو الأسوأ.

• الاتصالات التي يمكن من خلالها زيادة درجات الصراع عن طريق التّحكّم بقنوات الاتصال نحو إنحراف بعض الأفراد.

• إعادة بناء المنظمة (تغيير الهيكل التنظيمي) والذي يؤدي إلى تغيير تركيب جماعات العمل وتغيير مواقع بعض الأفراد.

إذ أنّ إعادة التّنظيم تعني استعمال أعضاء جدد ومسؤوليات جديدة ينجم عنها نوع من التّوتر، ويعدّ تشخيص الصراع من العناصر المهمة لإدارته حيث إنّ الصراعات تختلف حسب نوعها بين الأفراد إذ تنشأ في البداية عن توترات واختلافات بسيطة ومحدودة النطاق ومن ثم يبدأ هذا الخلاف بالانتشار بمرور الزمن ويصل إلى درجة من الصعب معالجته، لذا فإنّ التشخيص السريع من البداية يحقق الفوائد الآتية:

- تحديد نطاق المشكلة في أولى مراحلها ومعرفة أطرافها ومسبباتها.
- تقليل الجهود المبذولة مع تخفيض التكاليف والاقتصاد في الوقت.
- إن استفحال الصراع واتساع نطاقه يتسبب في خلق مشاكل وخلافات أخرى مع جهات متعددة مما يجعل الإدارة أمام معضلة تشخيص المشكلة الرئيسة وتحديد أسبابها مما يحتمل وقوع الإدارة في مشكلة أخرى غير المشكلة الأولى.

لذا فإنّ الصراع التّنظيمي يحقق بعض الفوائد ، إذ يمكن أن يحفز على الإبداع والتّكيف واتخاذ قرارات أفضل نتيجة لتقديم جهات نظر عديدة متباينة، كذلك يعدّ الصراع ظاهرة صحية من النّاحية النّفسية والاجتماعية لأنّه يسمح للفرد بالتّعبير عن الاحباطات فهو مجال للتنفيس عنها، كذلك يشجع الأفراد على رفض الوضع الراهن والبحث عن ظروف تساهم في التغيير الاجتماعي، فهو أيضاً يساهم في إيجاد الظروف نحو الديمقراطية من خلال تشجيع واحترام التّنوع في وجهات النّظر.

فالتوجهات الإيجابية نحو الصراع حذرت من المستوى الواطئ للصراع وأشارت بأنه يقود إلى نتائج سلبية منها اتخاذ قرارات غير جيدة وأفكار قليلة وخلق اللامبالاة والجمود.

كما لا بد من فهم الصراع التنظيمي وفوائده واختيار الاستجابة الملائمة، إذ يبين وجود علاقة بين مستوى الصراع ومستوى الأداء التنظيمي، فالمستوى الواطئ والمستوى العالي للصراع أمر غير مرغوب فيه إذ يؤديان إلى مستوى واطئ من الأداء مما يتطلب استخدام استراتيجيات لإثارة الصراع في الحالة الأولى وتقليل الصراع في الحالة الثانية. أما عند مستوى الصراع المتوازن فيبلغ أداء المنظمة في أعلى مستوياته، فالصراع يكون مصدراً لتغيير الحاجات ويزيد دافعية العاملين نحو الأفكار الإبداعية، وعند غياب الصراع فيعد إشارة لجمود العاملين وعدم مشاركتهم وإن المنظمة تعيق عملية التطور وطرح الأفكار الإبداعية، أما زيادة حدة الصراع فقد تؤدي إلى تحطيم معنويات العاملين ومنعهم من إنجاز أعمالهم بكفاءة فضلاً عن تأثيرها في التنسيق، فإن إدارة الصراع بالشكل الملائم تمنع الأذى وتدعم جهود المنظمة للحفاظ على الميزة التنافسية.

رابعاً : أسباب الصراع التنظيمي واستراتيجياته

#### 1. اسباب الصراع التنظيمي :

يحدث الصراع في أشكال عدّة يمكن أن تتواجد في مستويات مختلفة في المنظمة، وهي :

• عدم توافق الأهداف، وتتمثل في:

- اختصار الأهداف على النخبة (حصرتبادل الأهداف)

- المنافسة على الموارد لمحدوديتها أو ندرتها.

- اختلاف في توجهات الوقت .

• مشاكل في تصميم الهيكل وتصميم العمل، وتتمثل في:

- اعتمادية المهام ما بين الأقسام .
- تداخل المراكز (الإزدواجية).
- معوقات الاتصال.
- عدم وضوح المسؤوليات .
- تغيير في الصلاحيات
- سوء معايير الأداء والمكافآت .
- نقص في توافر البدائل (الإحلال) مثل الخبرات التي لا يمكن الاستعاضة عنها

• صراع الأدوار، ويتمثل في:

- تغيير في توقعات الأدوار.
- تغيير في معايير الأداء والمكافآت .

• جو يشجع على الصراع، يتمثل في:

- أفراد بقيم وتوقعات ومدركات مختلفة .
- مزيج من ثقافات مختلفة (صراع ثقافي).
- أيديولوجيات مختلفة.

وبشكل عام فإنّ الجذور العميقة التي تمثل أسباب الصراع فإنها تنبع من المحيط التنظيمي المتمثل بالبيئة، والاستراتيجية، والتكنولوجيا، والثقافة، والهيكل.

أما المؤشرات الملاحظة للصراع فيمكن إجمالها كما يلي:

- انعدام الثقة، والإحترام
- تشويه أو تحريف المعلومات والحقائق .
- فقدان التعاون .
- تجنب التفاعل .
- التأثير في المسامع .
- تزايد الخلافات بين الجماعات.
- انخفاض الروح المعنوية .
- زيادة القواعد والتّعليمات .
- رداءة الاتصالات أفقياً وعمودياً
- تصاعد النزاع عبر الهيكل.

## 2. استراتيجيات إدارة الصراع :

تلعب إدارة المنظمة الدور الفاعل في تحجيم حدة الصراع وتكيفه لخدمة المنظمة والانتفاع من آثاره الإيجابية لتحقيق أهدافها المنشودة. وقد أسهمت استراتيجيات إدارة الصراع في تحقيق النتائج الإيجابية في هذا المجال من خلال تطوير سبل معالجتها للصراع. فقد اعتمدت النظريات التقليدية على وسائل محدودة منها (السلطة أو القوة في مواجهة الصراع وتقليل حدته بناء على افتراضات كانت سائدة آنذاك). ويمكن تلخيصها على النحو التالي :



- يمكن تجنب الصراع
- الصراع ظاهرة سلبية.
- يظهر الصراع نتيجة لمشاكل شخصية في التنظيم.
- يترتب على الصراع ردود فعل غير مناسبة من الأفراد المتأثرين به.

أما في ظل النظريات الحديثة فقد ظهرت مجموعة أخرى من الافتراضات هي مغايرة للافتراضات

التقليدية يمكن تلخيصها بالآتي:

- الصراع أمراً مفر منه كونه حقيقة قائمة في المنظمات.
- يعد الصراع أمراً أو عنصراً أساسياً في التغيير
- يحدث الصراع بناءً على ظواهر عامة و شاملة داخل المنظمة .
- يحقق الصراع العديد من النتائج الإيجابية.
- غياب الصراع يعد ظاهرة غير صحيّة .
- يعود الصراع بالنفع العام على المنظمة ويحافظ على ميزتها التنافسية.

وبناءً على تلك الافتراضات أصبح ضرورياً اعتماد مدخل جديد لإدارة الصراع باستخدام استراتيجيات مختلفة والتي من خلالها يتم تحويل الصراع إلى منافسة مثمرة، فضلاً عن قدرتها في السيطرة على الصراع. ويمكن تحديد هذه الاستراتيجيات بالآتي:

- استراتيجية استخدام القوة و/أو السلطة (الإخماد):

تعني قيام الإدارة بإصدار أوامرها لإنهاء الصراع أو أن يصدر أحد طرفي الصراع أوامره للطرف الآخر، ولا تؤدي هذه الاستراتيجية إلى تحقيق أهداف أي من الطرفين وتستخدم عادةً في القضايا قليلة الأهمية.

- استراتيجية التلطيف:

تعني قيام الإدارة بدعم الأطراف المتصارعة ومؤازرتهم باستخدام اللغة العاطفية المؤثرة من أجل المعاشة مع بعضهم بسلام.

- استراتيجية التجنب:

تعني محاولة تحويل الإهتمام من الصراع إلى غيره من المجالات أو إهماله، أو استخدام الحواجز بين الأطراف المتصارعة

- استراتيجية التسوية:

تعد وسيلة فاعلة للتفاعل مع الصراع، ويتم فيها التوصل إلى حل وسط يرضي الأطراف المتصارعة وقد يحقق لكل منهما مكاسب جزئية. وتعتمد هذه الاستراتيجية إذا كانت الأهداف مهمة جداً وتتطلب حلاً سريعاً

- استراتيجية العملية الديمقراطية:

تنفذ عن طريق الاجتماعات والندوات واللقاءات والمؤتمرات لتبادل وجهات النظر أو استخدام التصويت في اتخاذ القرارات أو التمثيل عنهم في اللجان وغير ذلك.

- استراتيجية تدخل طرف ثالث:

تعني تدخل جهة ثالثة ليست هي طرفاً في أصل النزاع لمحاولة حله عن طريق التنسيق والتكامل بين الأطراف المتصارعة. ويمكن أن يكون الطرف الثالث مديراً أو أحد زملاء العمل القادرين على حل النزاعات ومن أصحاب السمعة الجيدة

- استراتيجية الانضمام:

تعني ضم الأطراف المتصارعة إلى مجموعة أو جماعة جديدة بالدمج، فتقوم الجهة الجديدة بتكليف تفاعل أطرافها.

- استراتيجية تبادل الوظائف:

تنفذ عن طريق تبادل الوظائف بإشغال كل طرف من الصراع لموقف الطرف الآخر المتصارع معه، حيث إن وجوده في الموقع الجديد يمكن أن يفهم المهمات والمشكلات والاتجاهات ويكون على إطلاع مباشر بمجريات الأمور مما يجعله أكثر استيعاباً للمشكلة وبالإمكان إزالة بعض الظروف التي تسبب الصراع

- استراتيجية التعاون:

تسعى إلى عمل الجماعات بشكل متناغم من أجل بلوغ الأهداف، فيؤدي ذلك إلى زيادة موارد المنظمة، وتتطلب هذه الاستراتيجية قناعة الأفراد الذين يستخدمونها بأن الصراع مشكلة لا بد من حلها سوية بدلاً من رؤيتها كمعركة لا بد من الفوز فيها. وتعتمد هذه الاستراتيجية عندما يستلزم حل المشاكل رؤية جديدة، ويكون الالتزام ضرورياً لأن مثل هذا النوع من الصراع يتطلب المطاولة في الوقت والطاقة.

## ● استراتيجية المجابهة:

تتمثل هذه الاستراتيجية بطرح الحقائق بموضوعية بين الأطراف المتصارعة وجهاً لوجه في جو تسوده العواطف و/أو الضغوط أو محاولة التوصل إلى حل واقعي، وقد يمكن أُنذاك التعاون في إيجاد الحل المشترك.

## ● إستراتيجية توسيع الأهداف:

تعني إضافة أهداف جديدة أو تنوع الأهداف الحالية حيث سيتبعها تركيز الجماعات على هذه الأهداف بدلاً من أهدافهم الشخصية وبالتالي إزالة الظروف التي تؤدي إلى الصّراع. وقد يستخدم المدراء أكثر من إستراتيجية في إدارة الصراع بأن واحد على أن يتوافق ذلك مع شكل الصراع وطبيعة الموقف وقدرة المدراء على تنفيذ الإستراتيجية بنجاح.

## خامسا : أساليب إدارة الصراع التنظيمي

يمكن تصنيف اساليب إدارة الصراع التنظيمي ضمن ثلاثة مجموعات كما يلي:

### 1. الأهداف المشتركة وإدارة الصراع التنظيمي:

يعد تعارض الأهداف من المصادر الرئيسية لنشوء الصراع ،ومن طرق إدارة الصراع إيجاد أرضية مشتركة بين المجموعات المتصارعة وإيجاد أهداف تتفق عليها أطراف الصراع وفتح قنوات الاتصال بينهم ،ويمكن استخدام نظام الحوافز الفرعية لمكافحة الأنشطة التي تساهم في نجاح أهداف التنظيم الكلي ،وليس الأهداف الفرعية داخل هذا النظام.

## 2. الطرق الهيكلية في إدارة الصراع التنظيمي:

من أهم الطرق الهيكلية التي تستخدم في إدارة الصراع ما يأتي :

- إحالة الصراع على مستشار أو مختص يعالج الصراع بتحديد مسؤوليات الاطراف المتصارعة
- تخفيف درجة الاعتمادية بين المجموعات وجعلها معتمدة على نفسها ،لأنّ فرص حدوث الصراع تزايد بين المجموعات عند تزايد درجة الاعتمادية المتبادلة بينها.
- تبادل الموظفين حيث أن انتقال الموظفين من وحدة إلى أخرى يزيد من تفهمهم ويكسبهم خبرات جديدة.
- إيجاد وظائف تنسيقية بين وحدات وأقسام المنظمة.

## 3. الأساليب الادارية والسلوكية و القانونية في إدارة الصراع التنظيمي:

استعرض (Hodge et Anthonny) التّالية لحل الصراع:

- استخدام القوة أو السلطة أو كليهما لحسم الصراع ، وهذا الاسلوب يكبت الصراع لذا فانه مشكوك في فعاليته
- تلطيف أو تسكين الصراع عن طريق موااساة "راف الصراف بغية تهدئتهم وذلك عن طريق لغة مؤثرة لإعادة العلاقات السليمة بين أطراف الصراع
- التّجنب و الإنسحاب وهنا يعمد أحد الأطراف او أكثر في أن يبعد تركيزه عن الصراع أو ينسحب من مجابهته
- التّوفيق بين أطراف الصراع ، وذلك عن طريق استخدام المهارات الإنسانية للتأثير على أطراف الصراع للتّحرك نحو حلول وسطية مقبولة من الأطراف المعنية.

- المجابهة ،وهنا يتم معالجة الصراع مع أسبابه وذلك عن طريق طرح الحقائق بين أطراف الصراع وتحليلها.

وقد قدمت "ميري باركر فوليت Mary Parker Follet" عرضاً لأساليب معالجة الصراع تتمثل فيما يلي :

- سيادة أو تغلب طرف في الصراع على الطرف الآخر
- التفاوض وذلك في محاولة لإيجاد حلول وسطى يحصل فيها أطراف الصراع على بعض الأشياء ولكن لا يحصل أي طرف على كل ما يريد.
- التكامل وذلك بالبحث عن حل يرضي الأطراف المعنية.

وتعتبر "فوليت" أنّ الأسلوب الثالث أفضل الأساليب رغم أنّه أصعبها فهو الذي يقدم حلاً حقيقياً للصراع.

أمّا "كيللي Killy" فيعرض الأساليب التالية لحل الصراع:

- التفاوض : وهي العملية التي يتم بموجها جمع أطراف الصراع بهدف الوصول الى حل تتفق عليه الأطراف المعنية
- التوسط : وهي عملية اللجوء إلى طرف محايد للمساعدة في حل الصراع يقوم بدور الوسيط بين الأطراف المعنية
- التّحكيم : وهناك نوعان من التّحكيم :التّحكيم الإختياري، والتّحكيم الإجباري ،فالتّحكيم الإختياري يتم اللجوء اليه بموافقة أطراف الصّراع، في حين أنّ التّحكيم الإجباري يفرض بموجب القوانين والأنظمة.

وبشكل عام فإنَّ أغلب الحلول التي عرضها الباحثون لإدارة الصراع تركز على ضرورة توفر المهارات الانسانية واستخدام العقلانية و المنطق و التأثير السلوكي للأفراد والجماعات وفتح الحوار بين الأطراف المتصارعة عوضاً عن كبت الصراع في محاولة للوصول الى حلول مرضية لأطراف الصراع المعنية.

# قائمة المراجع:



أ- باللغة العربية :

أولاً:الكتب

1. أبو بكر مصطفى محمود ، التنظيم الإداري للمنظمات المعاصرة، دارالجامعية، الإسكندرية، 2005
2. أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية، 2013
3. ايمان ببة ، محاضرات في مقياس علم اجتماع المنظمات موجّهة لطلبة سنة اولى جذع مشترك علوم اقتصادية ، تجارية و علوم تسيير، المركز الجامعي اليزي، 2020
4. خالد بن سعد بن عبد العزيز سعيد ، إدارة الجودة الشاملة ، تطبيقات على القطاع الصحي ، السعودية : مكتبة الملك فهد الوطنية، 1997
5. ديسلر جي ( ترجمة عبد القادر محمد عبد القادر) ، أساسيات الإدارة ، المبادئ والتطبيقات ، دار المريخ للنشر، الرياض ، 1992
6. ربيحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان، 2008
7. زاهر عبد الرحيم عاطف، هندرة المنظمات، الهيكل التنظيمي للمنظمة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009
8. زهير بوجمعة شلابي، الصّراع التّنظيمي وادارة المنظمة ، دار اليازوري العلمية ، عمان، 2012
9. زويتي سارة، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالصراع داخل جماعة العمل ، دار الايام للنشر والتوزيع، 2018
10. سعد علي العنزي، الفكر التظيمي في إدارة الاعمال، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013،

11. سعيد ياسين عمار ، استراتيجيات التغيير والتطور ، دار النهضة للنشر ، مصر ، 1998
12. شلابي زهير بوجمعة ، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة ، دار اليازوري العلمية ، عمان ،  
( بدون سنة نشر )
13. طلعت ابراهيم لطفي ، علم اجتماع التنظيم ، دار الغريب للنشر والتوزيع ، مصر ، 2008
14. عائشة يوسف الشميلي ، الأدوار الاستراتيجية الحديثة-التخطيط الاستراتيجي-البناء  
التنظيمي-القيادة الابداعية-الرقابة والحكومة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، 2017
15. عبد الباسط عبد المعطي ، اتجاهات نظرية في علم الاجتماع ، السلسلة 44 ، عالم المعرفة  
، الكويت ، 1998
16. عبد الغفار حنفي ، محمد فريد الصحن ، إدارة الأعمال ، بيروت : الدار الجامعية ، 1991
17. علي عباس ، أساسيات علم الإدارة ، دار المسيرة ، عمان ، 2009
18. علي عبد الهادي مسلم ، السلوك والتطور التنظيمي ، دار التعليم الجامعي ، الاردن ، 2015
19. عمرو وصفي عقيلي ، الإدارة أصول وأسس ومفاهيم ، عمان : دار زهران للنشر ، 1997
20. غول فرحات ، مدخل إلى التسيير ، الجزائر: دار الخلدونية ، 2012
21. فريد عبد الفتاح زين الدين ، التخطيط ومراقبة الإنتاج ، مدخل الجودة الشاملة ، النهضة  
العربية ، 1997
22. فريد فهمي زيارة ، وظائف الإدارة : عمان : دار اليازوري ، 2009
23. مصطفى يوسف كافي ، الاتصال والصراع التنظيمي ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2017
24. مؤيد سعيد سالم ، نظرية المنظمة ، عمان ، دار وائل للنشر ، 2005
25. ناصر قاسيمي ، سوسيولوجيا المنظمات- دراسة نظرية وتطبيقية -، ديوان المطبوعات  
الجامعية ، الجزائر ، 2014.

## ثانيا:المجلات والدوريات

26. الزهرة خلوف، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 09، جامعة خميس مليانة ،الجزائر، 2013
27. إياد محمود عبد الكريم الرحيم ،التغيير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء والتكيف "دراسة تطبيقية في شركة المنتجات النفطية ORGANIZATIONAL CHANGE AS A TOOL OF SURVIVAL AND ADOPTION. PRACTICAL STUDY" ،مجلة التقني / المجلد العشرون/ العدد 02 ، 2007
28. مروان محمد النسور، دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد العشرون، العدد الثاني، جامعة البقاء التطبيقية، 2012

## ثالثا : قائمة الاطروحات و الرسائل الجامعية

29. وهيبة عيساوي، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي (دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترايي بوجمعة ببشار)، رسالة ماجستير، تخصص حوكمة الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد – تلمسان – ، الجزائر، 2011-2012
30. حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي (دراسة ميدانية على مستوى كلية الملك خالد 2 العسكرية المدنيين والعسكريين) ، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية ، 2005-2004
31. منصور بن ماجد بن سعود بن عبد العزيز آل سعود، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية (دراسة تطبيقية على العاملين في

- إمارتي منطقة الرياض ومنطقة مكة المكرمة)، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية ،  
أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004 .
32. منال طه بركات، واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة من خلال الثقافة التنظيمية  
السائدة في البنوك العاملة في قطاع 2 غزة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال،  
الجامعة الإسلامية غزة، 2007 .
33. رياض عيدشوش، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة (دراسة حالة  
بعض وكالات البنوك العمومية بالمسيلة)، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، جامعة  
محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2010-2011 ،
34. أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي (دراسة  
تطبيقية على شركة الاتصالات 2 "Pultel" في فلسطين)، رسالة ماجستير، تخصص إدارة  
الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2008 .
35. عثمان قدور، القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي - دراسة ميدانية على العمال  
المنفذين بمركب المجارف والرافعات (C.P.G) بقسنطينة-، رسالة ماجستير، تخصص علم  
النفوس العمل والسلوك التنظيمي، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر 2008/2009.
36. محمد حسين عساف ، إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في التغيير الاستراتيجي للمنظمة -  
دراسة ميدانية- أطروحة دكتوراه ، جامعة سانت كليمنتس العالمية العراق / فرع الأنبار، 2013 .

#### ب- باللغة الأجنبية:

37. Koontz , H , and O donnel , **management analysis of managerial function**, Hill,  
kogakussha,1976
38. Michel Faudrait, **Sociologie des organisations**, Pearson Education, Paris, 2e édition,  
2007.

39. Claude Lafaye, **Sociologie des organisations**, Armand Colin, 2010
40. Stonner, J., **Management**, Englewood cliffs printire, Hall, 1978
41. **concepts , application and skill developments , south wasterm colleges publishing**, 1977
42. Mintzberg , H , **the nature of managerial work**, New York : Happier Andrew, 1973
43. Lusser, R.N . **management : concepts , applications and skill development**, cillege publishing , 1996
44. Koontz , H , and O donnel , **management analysis of managerial function**, Hill, kogakussha , 1976
45. Glenn Morgan and Andrew Sturdy, **Beyond Organizational Change: Structure, Discourse and Power in UK Financial Services**, Macmillan Press Ltd, Great Britain, 2000

المواقع الإلكترونية :

46. دهيمي بلخير، ملخص محاضرات علم اجتماع المنظمات، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي على

الموقع : [http://www.univ-oeb.dz/fsecg/wp-content/uploads/2020/-2019\\_2020.pdf](http://www.univ-oeb.dz/fsecg/wp-content/uploads/2020/-2019_2020.pdf)