



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة لونيبي علي- البليدة 2-
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير
قسم جذع مشترك
سنة أولى ليسانس

محاضرات مقياس: علم إجتماع المنظمات-

د.بوخاري سمينة

من أهم المحاور التي سيتم تناولها في هذا المقرر:

- ماهية المنظمة؛
- مفهوم علم اجتماع المنظمات؛
- النظريات السوسولوجية؛
- التحليل الداخلي لبناء المنظمات؛
- التنظيم الرسمي وغير الرسمي في المنظمات؛
- التحليل الاجتماعي لأنماط السلوك التنظيمي؛
- المقاربة السوسولوجية لثقافة وهوية المنظمة؛

السنة الدراسية 2021/2022

المحاضرة الأولى: المنظمة و أهم المداخل النظرية لها

سنتناول في هاته المحاضرة ما يلي:

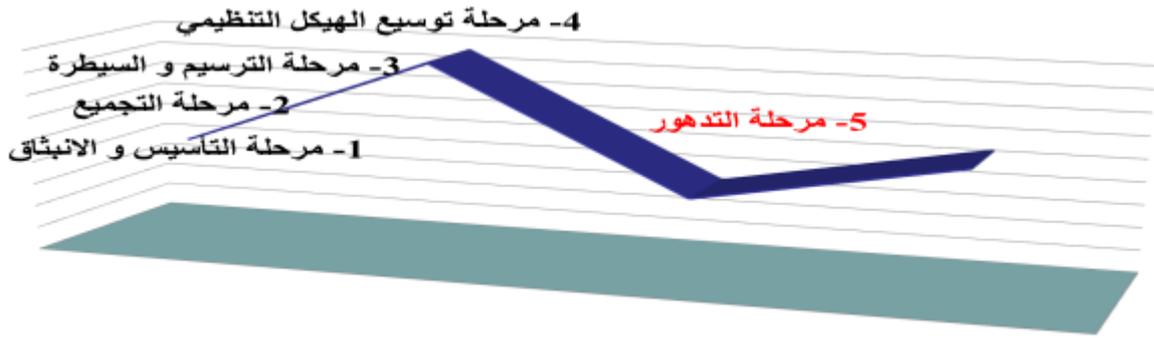
- ✓ أولا: مفهوم المنظمة؛
- ✓ ثانيا: دورة حياة المنظمة؛
- ✓ ثالثا: مكونات المنظمة؛
- ✓ رابعا: مميزات المنظمة؛
- ✓ خامسا: أهداف المنظمة؛
- ✓ سادسا: أهم المداخل النظرية للمنظمة.

أولا: مفهوم المنظمة

ما المقصود بالمنظمة؟

تعرف المنظمة على أنها: "وحدة اجتماعية تضم مجموعة من الافراد و العناصر يتفاعلون فيما بينهم تفاعلا واعيا و منسقا بشكل مسبق من قبل الإدارة بهدف تحقيق أهداف محددة و مشتركة، بكفاءة و فعالية عالية مما تقلل التفاعلات العشوائية أو غير المنتجة"

ثانيا: دورة حياة المنظمة



1-مرحلة التأسيس و الانبثاق: تكون المنظمة في دور الطفولة ولكنه تمتلك أهداف طموحة وإبداعاتها متعددة. إن التقدم للمرحلة الثانية يتطلب ضمان استمرارية حصول المنظمة على مواردها الأساسية.

2-مرحلة التجميع: وهي امتداد للمرحلة السابقة، إلا أن المنظمة هنا تمتلك رسالة واضحة. أما الاتصالات الإدارية والهيكل التنظيمي فلا يزالان غير رسميان ومما يلاحظ على الأفراد العاملين في هذه المرحلة أنهم يعملون ساعات طويلة دافعهم في ذلك الالتزام والإخلاص العالين للمنظمة.

3-مرحلة الترسيم والسيطرة: الهيكل التنظيمي هنا أكثر ثباتا. تميل الإبداعات إلى أن تكون قليلة في الوقت الذي يجري فيه التأكيد على الفاعلية والكفاءة. ويوجد تحفظ في القرارات ومركزيتها فضلا عن إحكام السيطرة على المنظمة. وفي هذه المرحلة يكون وجود المنظمة أهم من وجود الشخص، فالأدوار تم تحديدها إلى درجة لم يعد يسبب رحيل أحد الأعضاء تهديدا مباشرا لوجود المنظمة.

4-مرحلة توسيع الهيكل التنظيمي :تنوع المنظمة في هذه المرحلة السلع والخدمات التي تقدمها. وتكون الإدارة مهتمة باستمرار في البحث عن السلع الجديدة و فرص النمو في البيئة الخارجية . كما يصبح الهيكل التنظيمي أكثر تعقيدا واتساعا، الأمر الذي يتطلب انتشار ممارسة اللامركزية في اتخاذ القرارات.

5-مرحلة التدهور : نتيجة للمنافسة الحادة و تقلص الأسواق تجد المنظمة نفسها أمام البحث عن الأساليب الكفيلة بالاحتفاظ بالأسواق وتبحث في الوقت نفسه عن الفرص الجديدة. ويلاحظ ارتفاع معدل دوران الأفراد الماهرين وتزايد حدة مستويات الصراع بين العاملين. كما تظهر احتمالات ظهور قيادات جديدة تنقذ المنظمة من تدهورها المتسارع. و التي تركز على مركزية القرارات.

هل كل المنظمات تمر بهاته المراحل ؟

لا ليس بالضرورة، إذ أن بعض المنظمات تموت أو تتلاشى منذ مراحلها الأولى، لكن هناك منظمات تجد أن إدارتها لا ترغب في الوصول إلى المرحلة الخامسة. مما يعنى أنها تكافح باستمرار لتكون في نمو متواصل أو أن تضمن لنفسها الثبات والبقاء في مرحلة معينة وهذا افتراض متفائل، فليس هناك منظمة خالدة في الوجود.

ثالثا :مكونات المنظمة



1- الأهداف:

- وتعرف الأهداف بأنها (نتيجة محددة يجب الوصول إليها في زمن محدد). والأهداف في المنظمة تتميز أنها :
- المرشد لفعاليات المنظمة : بمعنى أن أي نشاط أو فعالية يجب أن يخدم الهدف و إلا حصل الهدر والضياع في الجهود والإمكانات .
- تحدد فعاليات التنظيم : بمعنى أن اختلاف الأهداف يؤدي لاختلاف الفعاليات .
- وهي مصدر الشرعية.
- وهي مقياس الأداء.
- وأيضا مصدر التحفيز.
- وهي دليل اتخاذ القرارات.
- ودافع ارتباط الأفراد بالمنظمة (الانتماء).

2- الأعضاء:

إن الأفراد (الأشخاص) هم العنصر الهام في المنظمة لأنهم يمثلون الروح الحركية والإبداعية والابتكارية والأدائية فيها ، وهم حملة الدعوة والمبشرين بالفكر والمؤثرين في اتجاهات الجماهير وباختصار فهم عنصر الحركة والفعل لذا فان دورهم وأهميتهم تتأتى من التالي:

- إن التنظيم يعمل من خلال مساهمات الأعضاء ، ونشاطات الأفراد من التفكير والخبرة والجهد والوقت والكفاءة والإتقان في تنفيذ المهمات والمسؤوليات.
- يصمم الهيكل ، وتحدد طبيعة الاتصالات ، ويقسم العمل ، وترسم المهمات لتؤدي من قبل الأعضاء
- تحقيق الغايات للتنظيم وإدارة المؤسسة (تخطيط وتنظيم ، وتوجيه=قيادة ، ورقابة) تتم بالأعضاء .
- ممارسة السلطة والمسؤولية مهمة يقوم بها الأفراد.
- الأفراد يضمنون استمرار المنظمة بأعمالها ، فلا بد لاستمرار المنظمة من استمرارية تواجد الأفراد فيها .
- أما المنظمة فتقدم للأفراد إشباعا لحاجاتهم (عمل / علاقات اجتماعية / انتماء / قيادة / الاعتماد على الآخرين / الاحترام / المكانة / تحقيق الذات / إرضاء الضمير).

3- الهيكل التنظيمي:

وهو (الشكل المحدد للاتصالات بين أجزاء المنظمة) ، ويمثل الهيكل التنظيمي للمنظمة الهيكل العظمي للإنسان ، فهو الذي يشكل بناء المنظمة ورباط مكوناته الذي من خلاله تنفذ الأعمال والمهام ، وتحدد المسؤوليات والصلاحيات وعليه فيمكن أن نقول أن الهيكل التنظيمي (الهرم التنظيمي=السلم التنظيمي) يحقق الأهداف التالية:

- توزيع الأعمال ، وتحديد المهام للأفراد والجماعات في المنظمة (الخلايا ، الحلقات).
- يحدد المستويات (المراتب) التنظيمية ، ونطاق الإشراف (المسؤولية) وبالتالي مستويات السلطة .
- يحدد عمليات تنسيق المهمات مع بعضها وتحقيق الترابط بينها لجعل المنظمة تعمل كوحدة واحدة .
- يحدد قنوات الاتصال وانسياب المعلومات وحركتها.
- يعمل الهيكل على تقليص التأثيرات الفردية في المنظمة من خلال الضوابط والقوانين التي تحد من الاجتهادات الشخصية.
- يحدد الهيكل طرق ممارسة الرقابة ومستوياتها وأجهزتها.

4- الاتصالات:

إن الاتصالات هي تبادل للحقائق والأفكار والآراء والعواطف ، أو هي اشتراك بالمعنى والمفهوم إن الاتصالات في المنظمة إقرار بحق الفرد في التفكير وإبداء المشاعر والتساؤلات والمعاني وتقبل التوجهات والقرارات أو التوصيات بالاتجاه الآخر .

5- العمل:

إن عمل المنظمة أو مهماتها تمثل الأنشطة المطلوب تنفيذها والتي تبني عليها المنظمة ما يحقق الأهداف والخدمات الضرورية وإشباع حاجات الأفراد والمجتمع ، وقد تأخذ النشاطات أي من الأشكال التالية :

- النشاطات الإدارية والمالية - النشاطات الإعلامية والتنقيفية والفنية
- نشاطات الرأي والإبداع - النشاطات الفكرية والتعبوية
- النشاطات الرقابية - النشاطات الاجتماعية (مهرجانات ، معارض ، ندوات ، زيارات).
- النشاطات البيئية - النشاطات النضالية (مواجهات ، اضطرابات ، تظاهرات).
- النشاطات العسكرية -الخ.

6- القوانين:

وهي التي تحكم المنظمات وهي عبارة عن مجموعة المبادئ والقواعد والأسس التي تمثل المنظمة و تحكم العلاقات الداخلية فيها.

7- البيئة الخارجية:نظام مفتوح

بمعنى تضمنها للعناصر الثلاثة الرئيسية لأي نظام وهي المدخلات والعمليات والمخرجات. فمن المدخلات عمليات الاستقطاب والتخطيط والتقارير والتفكير ، ومن العمليات عقد الجلسات وتنظيم الجهود والتدريب والعمل بروح الفريق والتنقيف ، ومن المخرجات صنع القيادات وتحقيق الأهداف وحل المشكلات والتغيير والتقييم... الخ .

وبذلك تكون حقيقة التنظيم الانفتاح على ثلاثة مؤثرات رئيسية هي الأعضاء أنفسهم بخلفياتهم المتنوعة ، وبيئة المنظمة ، والبيئة الخارجية من علاقات المنظمة بالمحيط . وبمقدار ما تمثل المنظمة رعاية لمصالح أو احتياجات أو أفكار الجماهير يكون تأثيرها في المحيط.

رابعا:مميزات المنظمة:

- ❖ **المنظمة تكوين اجتماعي:** لأنها تضم أفرادا بينهم تفاعل اجتماعي يؤدي لتحقيق الأهداف وإشباع الحاجات / الحياتية والاجتماعية / والتقدير / وتحقيق الذات ، وعبر التعاون والتنسيق وتقسيم الأعمال وتحديد المهام والمسؤوليات ؛

❖ **المنظمة تكوين إنساني:** بمعنى أنه يختص بالكائن البشري فقط ؛

❖ **المنظمة تكوين مقصود:** لأنه يبغى تحقيق أهداف مقصودة ويقام التنظيم عن وعي لا عشوائية وبالتالي فالتنظيم (جماعة) ذات أهداف منظمة؛

❖ **المنظمة كيان ضروري:** لأنها تحقق العمل والإنتاج وإشباع الحاجات (المتطلبات)؛

❖ **المنظمة كيان تطوري:** تساهم في الابتكار والإبداع ومواكبة التطورات العالمية؛

❖ **المنظمة أداة و وسيلة و ليست غاية:** لذا فان العمل لتحقيق الأهداف عبر هذه الأداة هو المطلوب وليس لخدمة التنظيم على حساب الأهداف ، أو على حساب متطلبات القضية أو المجتمع .

▪ **خامسا: أهداف المنظمة:**

للمنظمة مجموعة من الأهداف التي تسعى الى تحقيقها، وتختلف هذه الاهداف باختلاف المنظمة. لكن بصفة عامة يمكن التمييز بين مجموعة من الأهداف هي:

1- الاهداف الاقتصادية :- تزويد السوق بمختلف أنواع السلع والخدمات (تغطية احتياجات المجتمع الذي تتواجد فيه).

- تحقيق الربح بحيث يعتبر الهدف الأساسي تضمن المؤسسة معه استمرارها، فالمؤسسة التي لا تضمن ولو حد أدنى من الربح ليست قادرة على الاستمرار ولا على التوسع.

2- الأهداف الاجتماعية :- ضمان مستوى مقبول من الأجور للعاملين.

- تحسين مستوى معيشة العمال.

- ايجاد أنماط استهلاكية جديدة.

- توفير تأمينات ومرافق للعمال

3- الأهداف التكنولوجية : يعتبر البحث والتطوير من أهم الأهداف التي تسعى المؤسسات الحديثة للوصول إليها.

4- الأهداف الثقافية : أصبح من المبادئ الأساسية للمؤسسة اليوم تكوين عمالها وكذا تقديم الجانب الترفيهي لهم.

▪ **سادسا: أهم المداخل النظرية للمنظمة:**

⊕ **مدخل تحقيق الهدف:** يؤكد هذا المدخل على أن يكون الهدف شرعي – واضح – قابل للتحقيق؛ ...

⊕ **مدخل تحقيق النظم:** يتطلب أن يكون تفاعل إيجابي بين المنظمة و بيئتها

⊕ **مدخل العناصر الإستراتيجية:** لا بد على المنظمة تحديد مختلف العناصر الإستراتيجية في البيئة الداخلية(نقاط القوة و الضعف) الخارجية (من فرص متاحة و تهديدات محتملة).

⊕ **مدخل القيم التنافسية:**

حتى تكتسب المنظمة ميزة تنافسية يتطلب منها ما يلي:

➤ المرونة أي إمكانية التنبأ و التكيف و التغيير

➤ الإهتمام بالأفراد العاملين

➤ التركيز على العمليات الداخلية (الوسائل)

➤ التركيز على العمليات النهائية (الغايات)

▪ **المحاضرة الثانية : مفهوم علم إجتماع المنظمات**

1. **تعريف علم إجتماع المنظمات:**

هو ذلك العلم الذي يهتم بالدراسة العلمية لمختلف أشكال التنظيم الاجتماعي في المنظمات وفقا للقيم الأخلاقية و المعايير الاجتماعية التي من شأنها تحديد أنماط التفاعل بين مكونات التنظيم الاجتماعي داخل المنظمة و في علاقته بالمجتمع.

2. أهم المواضيع التي يتناولها علم إجتماع المنظمات :

- التحليل الإجماعي للأداء المؤسسي؛
- التحليل الإجماعي للأنماط القيادية؛
- التحليل الإجماعي لآليات إتخاذ القرار؛
- التحليل الإجماعي لوسائل الإتصال؛
- التحليل الإجماعي لمشكلات التنظيم؛
- التحليل الإجماعي لأداء العاملين ،و أنماط السلوك التنظيمي.

✓ أولاً: المدرسة الكلاسيكية؛

✓ ثانياً: مدرسة العلاقات الانسانية؛

✓ ثالثاً: المدرسة السلوكية؛

✓ رابعاً: المدارس الحديثة؛

أولاً: المدرسة الكلاسيكية؛

سميت بالكلاسيكية ليس لقدمها و إنما لنمط التفكير الذي قامت عليه النظرية، ركزت على العمل معتبرة أن الفرد آلة و ليس من المتغيرات التي لها أثر على السلوك التنظيمي و التكيف و التأقلم مع العمل.

- التحدي الرئيسي الذي واجه المدير تمثل في محورين:

• كيفية زيادة الإنتاجية و جعل العمل أكثر سهولة في الأداء؛

• كيفية تحفيز العمال للاستفادة القصوى من جهودهم في تشغيل الآلات.

1- أهم نظرياتها:

• 1.1- نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور: هو من أوائل استشاري الإدارة

• مبادئها:

• حتى يتم التقريب بين مصالح العمال و لتحقيق الرفاهية و الاستقرار الإجتماعي للمنظمة لابد من:

1-التقسيم الأفقي للعمل :و هذا إلى وحدات اختصاص في المهام و في دراسة الوقت اللازم لإنجاز المهام للتوصل لأحسن الطرق في العمل

2-التقسيم العلمي للعمل:أي استخدام الطرق العلمية في اختيار و تدريب العمال من اجل وضع الرجل المناسب في المكان المناسب

3-نظام الاجرة و المردودية:إعطاء مكافآت للعمال كتحفيز لهم لرفع درجة الإنتاجية

4-مبدأ التخطيط و المراقبة في العمل.

- الانتقادات الموجهة إليها:

• استغلال العامل و اعتباره آلة؛

• عدم مراعاة الجانب النفسي للعامل؛

• عدم التشجيع على الإبداع؛

• انعدام المبادرة الشخصية للعمال في الإنتاج؛

• انعدام الجودة في الإنتاج؛

• إهمال العمل الجماعي.

2- نظرية الإدارة العلمية لهنري فايول:

• ابرز أهمية وظيفية الإدارة(تخطيط تنظيم توجيه رقابة) كوظيفة متميزة عن وظائف الأخرى(التمويل التأمين المحاسبة)

- مبادئها:

- تقسيم العمل؛
- السلطة و المسؤولية؛
- النظام و التأديب: ضرورة احترام النظم؛
- وحد الأمر: تلقي الاوامر من رئيس واحد؛
- وحدة التوجيه؛
- أولوية المصلحة العامة؛
- نظام التحفيز و المكافآت؛
- المركزية و التسلسل الهرمي؛
- المساواة بين الأفراد و الترتيب؛
- ثبات الموظفين في وظائفهم ؛
- تنمية روح المبادرة و التعاون؛

- صفات الاداريين:

- القدرة على الفهم الدراسة و الحكم؛
- الجسمانية: الصحة القوة؛
- الخبرة و التجربة؛
- الخلقية؛
- الثقافة الفنية الإلمام و الإحاطة بالأمر المتعلقة بالوظيفة.

- الإنتقادات الموجهة لفايول:

- تعارض المبادئ فيما بينها مثلا مبدأ المركزية و التسلسل الهرمي و مبدأ التنسيق و التعاون؛
- النظر للتنظيم إلى انه نظام مغلق لا يتأثر بالبيئة و لا يؤثر فيها؛
- الإغفال عن الجوانب النفسية و الإنسانية للأفراد العاملين بالمنظمة.

3- النظرية البيروقراطية: لماكسيميليان كارل إميل ويبر

- مبادئها :

- تقسيم العمل؛
- الفصل بين اعمال الموظف الخاصة و العامة؛
- اختيار الموظف على اساس الكفاءة في التنفيذ؛
- الترقيّة على اساس الاقدمية أو الإنجاز أو معاء؛
- مراقبة اداء الموظف؛
- الحق في العلاوة .
- الانتقادات الموجهة: الالتزام الحرفي بالأنظمة و القوانين و الجمود في سلوك الأفراد :

- يجعل أداءهم دون المستوى المطلوب؛
- يدفعهم إلى مقاومة أي نوع من أنواع التغيير أو إختيار البدائل التي تتناسب مع الأنظمة الصارمة؛
- عدم التعامل مع الأفراد على أساس الرغبات و الميول و العواطف.

ثانيا: مدرسة العلاقات الإنسانية

1- تجربة مصانع الهوثورن لـ ألتون مايو

- يقصد بالعلاقات الإنسانية بين جهود الأفراد المختلفين من خلال إيجاد جو عمل يحفز على الأداء الجيد و التعاون بين الأفراد للوصول إلى نتائج أفضل

أسباب دراستها:

- ظهور الحركات النقابية؛
- كبر حجم المنظمات؛
- التخصص و تقسيم العمل؛
- تقدم البحوث الإنسانية و التطبيقية

مبادئها:

- العامل ليس أداة في يد الإدارة تحركه كما نشاء؛
- للجماعة تأثير فعال على العديد من الجوانب السلوكية للعامل؛

2- نظريتي x و y لدوجلاس ماكريجور

مبادئها:

- مبدأ إدارة التحكم و السيطرة (مفهوم نظرية x):
- المدير لا يثق إلا بنفسه و آرائه لتحقيق الأهداف و لا يقبل النقد؛
- كما أنه يهيمن على سير العمل.

مبدأ إدارة تفويض السلطة (مفهوم نظرية y)

- يتخذ المدير القرارات بالتشاور مع الآخرين؛
- يشجع على الإبداع و الابتكار؛
- يعترف بالعمل الجيد و يساعدهم على النمو؛
- يشجع العمل الجماعي.

الانتقادات الموجهة لها:

- عدم استخدام الطرق العلمية للوصول إلى النتائج؛
- النتائج محدودة و لم تضيف شيء؛
- ركزت على الجوانب الإنسانية فقط؛

ثالثا: مدرسة العلوم السلوكية (نظرية الدافعية الإنسانية-نظرية العاملين)

- هي مدرسة علمية تطبيقية تضع فرضيات على السلوك التنظيمي و أثره على الإنتاجية؛
- جاءت لمعرفة السلوك الإنساني من خلال دراسة الفرد و شخصيته و الجوانب الإدارية فيها
- تقوم على التفاؤل باعتبار أن العوامل الصحية(نظرية العاملين) و الحوافز و الحاجات (الفسولوجية-الأمان-الحب و الانتماء-التقدير و احترام النفس و الذات-تحقيق الذات)تحدد سلوكه(نظرية الدافعية الإنسانية لأبراهام ماسلو)؛
- تهدف لتحقيق التوازن بين أهداف العاملين و أهداف المنظمة؛
- تستخدم المشاركة الفعلية كأداة للعمل الإداري على خلاف المدرسة الإنسانية التي جاءت بالمشاركة الاستشارية فقط؛
- اهتمت بدراسة التفاعل بين الفرد و المنظمة و البيئة؛
- اهتمت بالتغيرات التنظيمية كعملية مستمرة هادفة، لملائمة التنظيم مع التغيرات البيئية؛

رابعاً: المدارس الحديثة

- أتت نظريات المدارس الحديثة مكملة للنظريات السابقة، و البارز حول هذه النظريات، تركيزها على نظم المنظمات، و كيفية تصرف المديرين مع المواقف الافتراضية المتعددة.
- و تتمثل أهم نظريات المدارس الحديثة في:

1. نظرية النظم (التريست و زملاءه) :

النظام هو عبارة عن مجموعة من الأنظمة الفرعية أو الوظائف التي تتفاعل فيما بينها ، و تستمد طاقتها من البيئة الخارجية لتحقيق أهداف مشتركة. و قد ساهمت هذه النظرية في:

1. **تغيير نظرة العاملين إلى المنظمة،** من النظرة الجزئية إلى النظرة الكلية الشمولية، بدلاً من أن يهتم العامل أو المدير بشؤون وظيفته المحددة، أصبح يهتم بالأهداف العامة للمنظمة، من خلال رؤية المنظمة ككل متكامل، مما يتطلب تكريس مبادئ التعاون و التنسيق و العمل المشترك، من خلال الفريق المؤهل و القادر على المساهمة الفعالة ، و المتميز بالإبداع و التطور.
2. **التركيز على أن تعمل المنظمة كنظم مفتوحة**
3. **لا بد أن تشمل المنظمة على جزأين من النظم يعتمد الواحد منها على الآخر:**

- **النظام الاجتماعي:** و المتمثل في المهارات و العلاقات الإنسانية
- **النظام التكنولوجي:** و المتمثل في أدوات الإنتاج الحديثة مما له تأثير على جودة و كمية و تكلفة المنتج أو الخدمة

4. الاستقلالية في العمل،

II. النظرية الموقفية (لفريد فيدلر)-نموذج الظروف المتغيرة لفاعلية القيادة:

- ظهرت في بداية الستينات ، و هي تقوم على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية أو البيئية التي تواجه المنظمة.
- توصي هذه النظرية بعدم تعميم أي مبدأ أو مفهوم من مفاهيم الإدارة على مختلف المنظمات و في مختلف الظروف.
- فاختيار أي مبدأ يعتمد على ما يناسب المنظمة ، و ما يناسب منظمة أخرى. و من ثم على المنظمة أن تفكر و توائم بين واقعها و ما يناسبها. فكتير من المنظمات تفشل نتيجة التسرع في تطبيق مفهوم إداري جديد لمجرد أنه نجح في مكان آخر، و هذا يعود غالباً لعدم مواءمتها للظروف أو المتغيرات الظرفية.

III. النظرية اليابانية (لويليام جورج أوشي)

- ظهرت في المنظمات اليابانية و حققت نجاحاً باهراً داخل اليابان و لم تحقق ذلك خارج اليابان مما أظهر الحاجة لظهور نظرية أخرى استنبطت منها سميت بـ **النظرية z**

من خصائصها:

- تهتم بأسلوب عمل الفريق (**العمل الجماعي و التعاوني**): أي لا بد أن يكون عمل المنظمة بشكل مجموعة و ليس فردي لزيادة قدرتها على غزو الأسواق العالمية؛ فميزة الجماعات أنها تخلق جو الألفة و التعاون و الثقة بين العاملين و إيجاد دافعية ايجابية نحو العمل و تحقيق رقابة ذاتية أقوى من الرقابة الرسمية؛
- تهتم بأسلوب إدارة العنصر البشري كأساس لزيادة إنتاجية المنظمة؛

- تهتم بأسلوب المشاركة في اتخاذ القرار أي اتخاذ القرارات على أساس المشاركة الجماعية بمعنى تدور وثيقة موضوع القرار من مدير لآخر و الاتفاق في النهاية يكون من قبل جميع المديرين حتى يشعر المديرين أن العمل الإداري في المنظمة فعلا يطبق فلسفة التعاون و العمل الجماعي؛ مما ينجم عنه الشعور الجماعي بالمسؤولية ؛
- المسؤولية الجماعية: أي تقع على جميع من ساهم في اتخاذ القرار و تنفيذه، و أي تقصير يحاسب عليه الجميع؛
- تقاس الإنتاجية على أساس الجهد الجماعي و ليس الجهد الفردي. فعلى الجميع أن يعمل بجد و نشاط لرفع الإنتاجية ليعود النفع على الجميع؛
- الذكاء الإنساني هو الأسلوب الأفضل لاتخاذ القرار بالمنظمة و الجانب التقني و الكمي يبقى أسلوب مساعد في اتخاذ القرارات فقط.
-

IV. الإدارة بالأهداف (البيتر دركر) :

- هي تلك الإدارة التي تحدد بها المنظمة طريققتها و ما تريد أن تصل إليه و قياس النتائج التي تحققتها؛
- تهتم بالمناخ المحيط بالمنظمة و تدعو إلى ضرورة الانفتاح عليه؛
- تقبل بالمنافسة و تسعى لزيادتها ؛
- تستوعب التكنولوجيا الجديدة و توظفها لتعظيم المخرجات .
- جاءت لتوفق بين الإدارة العلمية و الكفاءة و عملية التخطيط و السلوك الإنساني ؛
- و من أهدافها التخصص باعتباره السمة الغالبة في المشروعات الحديثة-التفكير الإبداعي و القدرة على التجديد؛
- تساهم على إشرارك المرؤوسين مع رؤسائهم في وضع الأهداف .

- يلاحظ مما سبق أن المنظمات تسعى دائما لتحقيق التميز من خلال الالتحاق بمنظمات أخرى ناجحة سواء بالاعتماد على تجاربها و خبراتها المنظمات ، و بالتالي فهي تستفيد و تتعلم من تجارب الآخرين. أو اعتماد المنظمة على نفسها من خلال خبرات أعضائها، و لا يتم إلا من خلال التعلم ، و هذا ما ترمي إليه المنظمة المتعلمة.

V. نظرية المنظمة المتعلمة أو الواعية "peter senge"

- "هي تلك المنظمة التي تتغير بشكل مستمر و تتطور و تتقدم بشكل دائم، و ذلك بالتعلم من التجارب و خبرات أعضائها"
- "تلك المنظمة الرائدة للتغيرات المحيطة بها، و العاملة باستمرار على تحسين أدائها، بالاستناد إلى دروس و تجارب حالية أو عابرة"

أهم مقوماتها:

- المعلومات و أهميتها في التعلم؛
- روح الفريق و أهميته في التعلم الجماعي؛
- التمكين و الذي يحرر العامل من أي قيود تمنعه من التعلم و المشاركة؛
- المشاركة جوهر التعليم و التعلم؛
- القيادة الفعالة و هي أساس تطور المنظمة باستمرار.

شروط التعلم يستند إلى :

- الثقافة مؤسسية ؛
- تطوير المنظمة لمهارات العاملين بشكل دائم(التدريب و التأهيل)؛
- خلق الفرص لتبادل الأسئلة و الاستفسارات و التوضيحات.

I. مفهوم البيئة الداخلية:

يقصد بالبيئة الداخلية على أنها: " جميع العوامل والقوى التي تقع داخل المنظمة والتي يكون لها تأثير مباشر في أدائها " .

وترتبط مكوناتها إلى حد كبير بأنشطتها مثل المكونات التنظيمية (الهيكل، الأهداف، السياسات... الخ)، المكونات التسويقية (المنتج، والتسعير، والترويج، والتوزيع... الخ)، المكونات الإنتاجية (التكنولوجيا، والبحث والتطوير،... الخ) والمكونات الشخصية /الأفراد (علاقات العمل، وبرامج التدريب، وتقييم الأداء، والثقافة التنظيمية والموارد البشرية) والمكونات المالية.

II. عناصر تحليل المحيط الداخلي للمؤسسة: تتضمن عملية تحليل البيئة الداخلية الآتي :

(1) الهيكل التنظيمي :

يعبر الهيكل التنظيمي عن الإطار العام الذي يحدد العلاقات التنسيقية الداخلية للعمل في المنظمة .

(2) الثقافة التنظيمية:

و تعرف بأنها عبارة عن " منظومة من القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة و الفلسفة التي تحكم سياستها تجاه الموظفين "

(3) العوامل التسويقية :

و هي النشاطات التي تحدد مدى كفاءة و فاعلية الإدارة التسويقية في تنفيذ أهداف المنظمة و استراتيجياتها المتعلقة بالمجالات التسويقية المختلفة وتوسعي الاستراتيجيات التسويقية تسعى إلى تحقيق أربعة أهداف رئيسية هي :

- تقديم سلعة أو خدمة مرغوبة و مطلوبة من قبل المستهلك؛
- تحديد السعر ، و الجودة ، و الصورة الذهنية التي يتوقعها كل من المستهلك و المنظمة؛
- تحديد وسائل الاتصال المختلفة للوصول إلى المستهلك؛
- جعل السلعة أو الخدمة متوفرة في الأماكن التي يتوقع المستهلك ان يجدها؛

و تتضمن عملية تحليل العوامل التسويقية تحديد العناصر التالية:

- نقاط القوة و الضعف في اختيار السياسة التسعيرية المناسبة؛
- فوائد و تكاليف الترويج و الإعلان و البيع الشخصي و خدمات ما بعد البيع؛
- نقاط القوة و الضعف في تقييم البرامج الخاصة بتطوير المنتج أو تصنيع منتج جديد.

(4) العوامل الإنتاجية :

هي تلك العوامل الخاصة بإدارة الموارد اللازمة لإنتاج سلعة أو خدمة تقوم المنظمة بتقديمها إلى الأسواق، و تختص عملية تحليل العوامل الإنتاجية بـ:

- إدارة الجودة و التكاليف و الوقت و الكفاءة الإنتاجية و كذلك بالكيفية التي يتم فيها اختيار المنتج و تصميمه و الرقابة على أنشطة المنظمة اللازمة للإنتاج أو لتقديم الخدمات .

(5) عوامل إدارة الموارد البشرية :

يقصد بإدارة الموارد البشرية سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة و الموظفين ، و هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد و تطويرهم و المحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة و تحقيق أهدافهم الشخصية.

و تتضمن عملية تحليل إدارة الموارد البشرية الآتي:

- مدى فعالية عملية تخطيط الموارد البشرية؛
- مزايا و عيوب برامج التعليم ، و التدريب ، و إعادة التدريب؛
- مستوى المهارات الفنية ، و التقنية ، و المعرفية للعاملين ، و المدراء في المنظمة؛

- فعالية أنظمة الأجور و التحفيز؛

(6) العوامل المالية :

تتعلق هذه العوامل بالإدارة المالية و المحاسبية و بالإستراتيجية الخاصة ببيان الموقف المالي للمنظمة.

وإن عملية تحليل الموارد المالية في المنظمة تظهر من خلال:

- تحديد مصادر الأموال الداخلية و الخارجية و كيفية استخدامها؛
- و إجراء عمليات التخطيط المالي و الرقابة و التحليل المالي ؛
- معرفة و تحديد درجة السيولة و الربحية في المنظمة ؛
- و ضرورة الوقوف على طبيعة مصادر الأموال و تقدير أعباء الديون و القيام بعملية التقويم و الرقابة المالية الحالية .

III. العوامل التي تؤثر على المحيط الداخلي:

تتلخص العوامل التي تؤثر على البيئة الداخلية فيما يلي:

- طبيعة القيادة الإدارية للمنظمة؛
- إستراتيجية الإدارة في التعامل مع التحديات و الفرص المتاحة؛
- القواعد و الأنظمة و التعليمات الموجهة للعمال؛
- مستوى تطور العاملين و قدراتهم؛
- خطط الموارد البشرية و مدى نجاحها في رفع كفاءة العاملين و تحفيزهم و تدريبهم.

IV. أهمية دراسة و تقييم البيئة الداخلية:

يمكن أن تتجسد فوائد عديدة تمثل أهمية كبيرة لدراسة و فهم البيئة الداخلية للمنظمة, من أهمها ما يأتي:

- ✓ المساهمة في تقييم القدرات و الإمكانيات المادية و البشرية و المعنوية المتاحة للمنظمة ؛
- ✓ إيضاح موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات في نفس المجال ؛
- ✓ بيان و تحديد نقاط القوة و تعزيزها للاستفادة منها بما يساعد على القضاء على المعوقات البيئية أو اغتنام الفرص الموجودة بالبيئة ؛
- ✓ بيان و تحديد نقاط الضعف ، و ذلك حتى يمكن التغلب عليها و معالجتها أو تفاديها ببعض نقاط القوة الحالية للمنظمة ؛
- ✓ ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي (نقاط الضعف و القوة) ، و التحليل الخارجي (مجالات الفرص) ، فإذا كان الهدف من التحليل الداخلي يتمثل في الوقوف على نقاط القوة و الضعف فإن ذلك يمثل الوسيلة التي تقود لانتهاز الفرص التسويقية و تجنب المخاطر أو تحجيمها.

أولاً: مفهوم التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي في المنظمات

1-التنظيم الرسمي:

ويقصد به ذلك التنظيم المقصود الذي يهتم بالهيكل التنظيمي وبتحديد العلاقات والمستويات ، وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات وتحديد خطوات السلطة والمسؤولية ، أي أنه يشمل القواعد والترتيبات التي تعبر عن الصلات الرسمية بين العاملين ، بهدف تنفيذ سياسات العمل في المنظمة.

و تكون فيه الاتصالات من الرئيس إلى المرؤوس بشكل توجيهات و أوامر.

2-التنظيم الغير الرسمي:

وهو التنظيم الذي ينشأ بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة للتفاعل الطبيعي بين العاملين في المنظمة.

و تكون فيه الاتصالات رأسية أفقية بشكل معلومات، آراء، نصائح، إرشادات....

ثانياً: الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي في المنظمات

ما الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي داخل المنظمة ؟

الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي

التنظيم غير الرسمي	التنظيم الرسمي
ينتج من تجمع الأفراد داخل المنظمة	ينتج من الأهداف و المهام الرسمية
أهداف التنظيم غير الرسمي هي إشباع حاجة كل فرد	أهداف التنظيم الرسمي تحقيق الاهداف
أهداف الفرد إشباع حاجاته المادية و المعنوية	أهدف الفرد هي تأدية الوظيفة
علاقات الفرد هي علاقات اجتماعية و ارتباطات شخصية	علاقات الفرد هي العلاقات الإدارية الرسمية للوظيفة
الاتصالات تتم من خلال التأثيرات و النفوذ	الاتصالات تتم وفقاً للتسلسل الهرمي

إن علم السلوك التنظيمي يحاول أن يقدم إطارًا لكيفية تفسير وتحليل السلوك الإنساني، وذلك بغرض التنبؤ به مستقبلاً والسيطرة عليه أو التحكم فيه، ويقصد بالسلوك الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حوله، ويتضمن السلوك بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي أو تفكير أو سلوك لغوي أو مشاعر أو انفعالات أو إدراك.

أولاً- مفهوم السلوك التنظيمي:

يعرف السلوك التنظيمي بأنه الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حوله .. وعرف السلوك التنظيمي بأنه: "مجال يهتم بمعرفة كل جوانب السلوك الإنساني في المنظمات، وذلك من خلال الدراسة النظامية للفرد، والجماعة، والعمليات التنظيمية، وأن الهدف الأساسي لهذه المعرفة هو زيادة الفعالية التنظيمية وزيادة رفاة الفرد".

ثانياً- عناصر السلوك التنظيمي :

أن عناصر السلوك التنظيمي تتمثل في كل من الفرد والجماعة

أ- بالنسبة إلى الفرد:-

- 1- الإدراك :** هو يعالج نظرت الفرد للناس من حوله و كيف يفسر و يفهم الموقف والأحداث من حوله و كيف يؤثر هذا الإدراك على حكمه وعلى الآخرين وعلى اتخاذ القرارات.
- 2- التعلم:** و هو الموضوع الذي يفيد المدراء وأصحاب السلطة والعاملين في فهم كيف يكسبون سلوكهم أو كيف يتمكن من تقوية أو إضعاف أنماط معينة من السلوك.
- 3- الدافعية:** هو موضوع يفيد في فهم العناصر التي تؤثر في رفع حماس و دافعية لعاملين وبالتسلح ببعض الأدوات و التي يمكن من خلالها حث العاملين على رفع حماسهم في أعمالهم.
- 4- الشخصية:** و هو أيضا يفيد المدير على فهم مكونات و خصائص الشخصية وتأثيرها على سلوك الأفراد داخل أعمالهم و هو فهم ضروري يمكن المدراء من توجيه المرؤوسين للأداء السليم.
- 5- الاتجاهات النفسية:** و ينقسم إلى ثلاث أقسام:-
 - * العنصر المعرفي (المعرفة و المعلومات): إن ما يتوفر لدى الفرد من معلومات و تعلم وخبرة و ثقافة تساعد على تكوين معارف ومعتقدات الفرد اتجاه موضوع معين و هي تساعد في تكوين ردود فعله في مشاعره و تحركاته اتجاه هذا الموضوع.
 - * العنصر العاطفي (الوحدات والمشاعر): بناء على معرفته ومعتقداته تتكون المشاعر والتي تكون في شكل تفضيل أو عدم تفضيل و حب و كراهية و إعجاب أو عدم إعجاب والارتياح أو عدم الارتياح.
 - * العنصر السلوكي (الميل السلوكي): و يفهم ذلك في شكل التنبية للتعرف بطريقة معينة حول الأشياء الموجودة في البيئة المحيطة.

ب- بالنسبة للجماعة:

و هي تلك المتغيرات و العناصر المؤثرة و المكونة للسلوك الجماعي للأفراد والجماعات، ولمعرفة وفهم هذا السلوك والتنبؤ به وتوجيهه يتم من خلال:-

- 1- جماعات العمل:** من خلالها يتم التعرف و الخوض في تكوين الجماعات و ظواهر التماسك الجماعي وعلاقتها في سلوك العمل كما تتناول ظاهرة اتخاذ القرارات داخل جماعات العمل.
- 2- القيادة:** و يساعد الموضوع في فهم التعرف على كيفية اكتساب التصرفات والأنماط القيادية المؤثرة في سلوك الآخرين والظروف المحددة للتصرفات والأنماط القيادية المناسبة.
- 3- الاتصال:** ويساعد هذا الموضوع المدراء او العاملين في فهم كيف يتم الاتصال داخل العمل و كيف يمكن جعله بدون معوقات و كيف يمكن رفع مهارات الاتصال بالطرق المختلفة مثل الاستماع المقابلات الشخصية والاجتماعية.

ثالثاً- أهداف السلوك التنظيمي:

يهتم السلوك التنظيمي بتنمية مهارات الأفراد، ويهدف السلوك التنظيمي إلى تفسير، والتنبؤ، والسيطرة والتحكم في السلوك التنظيمي.

1- تفسير السلوك التنظيمي: عندما نسعى للإجابة على السؤال (لماذا) تصرف فرد ما أو جماعة من الأفراد بطريقة معينة، فنحن ندخل في مجال هدف التفسير للسلوك الإنساني، وقد يكون هذا الهدف هو أقل الأهداف الثلاثة أهمية من وجهة نظر الإدارة، لأنه يتم بعد حدوث الأمر أو الحدث، ولكن بالرغم من هذا، فإن فهم أي ظاهرة يبدأ بمحاولة التفسير، ثم استخدام هذا الفهم لتحديد سبب التصرف، فمثلاً إذا قدم عدد من الأفراد ذوي القيمة العالية بالنسبة للمنظمة طلب إستقالة جماعية، فإن الإدارة بالطبع تسعى لمعرفة السبب لتحديد ما إذا كان من الممكن تجنبه في المستقبل، فالأفراد قد يتركون العمل لأسباب عديدة، ولكن عندما يفسر معدل ترك العمل العالي كنتيجة لإنخفاض الأجر، أو الروتين في العمل، فإن المديرين غالباً ما يستطيعون إتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في المستقبل.

2- التنبؤ بالسلوك: يهدف التنبؤ إلى التركيز على الأحداث في المستقبل، فهو يسعى لتحديد النواتج المترتبة على تصرف معين، وإعتماداً على المعلومات و المعرفة المتوافرة من السلوك التنظيمي، يمكن للمدير أن يتنبأ باستخدامات سلوكية تجاه التغيير، ويمكن للمدير من خلال التنبؤ باستجابات الأفراد، أن يتعرف على المداخل التي يكون فيها أقل درجة من مقاومة الأفراد للتغيير، ومن ثم يستطيع أن يتخذ المدير قراراته بطريقة صحيحة.

3- السيطرة والتحكم في السلوك: يعد هدف السيطرة والتحكم في السلوك التنظيمي من أهم وأصعب الأهداف، فعندما يفكر المدير كيف يمكنه أن يجعل فرد من الأفراد يبذل جهداً أكبر في العمل، فإن هذا المدير يهتم بالسيطرة والتحكم في السلوك، ومن وجهة نظر المديرين فإن أعظم إسهام للسلوك التنظيمي، يتمثل في تحقيق هدف السيطرة والتحكم في السلوك والذي يؤدي إلى تحقيق هدف الكفاءة والفعالية في أداء المهام.

وبالرغم من أن السلوك التنظيمي ليس وظيفة تؤدي يوميًا مثلها مثل المحاسبة أو التسويق أو التمويل، إلا أنها تتغلغل في كل وظيفة تقريبًا على مستوى المنظمات، وعلى مستوى الأعمال، وعلى مستوى جميع التخصصات، فكل فرد يخطط لأن يشغل عملاً في أي منظمة، سواء كانت كبيرة أو صغيرة الحجم، عامة أو خاصة، لا بد له أن يدرس ويفهم السلوك التنظيمي ليتعامل مع الآخرين.

رابعاً- المبادئ السلوكية في التنظيم:- لقد بلغت المبادئ التنظيمية من الواجهة السلوكية وهي تطبق على جميع المنظمات سواء كانت مؤسسة أو منشأة أعمال.

- 1- **التنظيم الإداري:** يعبر دائماً عن نمط القيادة والسلطة بالتجمع الذي يعمل فيه.
 - 2- أن تكون **علاقة متبادلة بين المجتمع والتنظيم القائمة:** حيث أن الارتباك الذي يحدث بالمنظمات يمكن أن يؤدي إلى ارتباك المجتمع كما أن اتجاهات الإداري تتغير عندما يغير الأفراد من نظم معتقداتهم فيشعرون بحاجات جديدة ، أو مصادر ضغط جديدة لا تصلح الأنظمة الاجتماعية الحالية لمواجهتها بشكل كافي .
 - 3- إن **العلاقات الغير رسمية بالمنظمة** تفرض نوعاً من السلوك الغير رسمي الذي يسهم في أداء الأعمال، ومن ثم فإن **على الإداري أن يعترف بوجود التنظيم الاجتماعي غير الرسمي بمنظمة وان يجعلها تتواءم مع الأنماط الاجتماعية .**
 - 4- **يتطلب من الإداري أن يهتم وأن يفهم كل عضو في المنشأة و الدور الذي يمكن أن يلعبه في أداء الوظيفة المناطة به .**
- مما تقدم اعلاه نخلص أنه للسلوك التنظيمي مبادئ تحكم هذه السلوك وتؤثر عليه بصوره مباشره أو غير مباشره فنوعيه قياده الاداريه داخل المنظمه ووجود التنظيمات الغير رسميه وعلاقات المنظمه بالبيئه الخارجيه وبقراانها من المنظمات الاخرى وما يمكن أن يحدث من أرباك في فشل المنظمه خصوصاً اذا ما علمنا أن أي تنظيم هو عرضه للصواب أو الفشل وكذلك التخوف وضغوط العمل وما الى ذلك كلها تكون بمثابة مبادئ لتوجيه السلوك وبالتالي يكون التعرف عليها من قبل الاداره بمثابة تنبؤ مبكر لما يمكن ان ينتج من ردود أفعال مختلفه لافرادها سيكون حافظ مهم للاداره في تطوير سلوكيات الافراد بما يخدم العمليه الانتاجيه.

خامساً- أهمية دراسة السلوك التنظيمي:

يمكن تلخيص أهمية السلوك التنظيمي في بعض النقاط وهي:

- 1- **أهمية الموارد البشرية للمنظمة** استلزم ضرورة الاهتمام بدراسة وفهم سلوك الأفراد بما لها من تأثير على فعالية المنظمة.
- 2- **ضرورة الإهتمام بتنمية وتطوير** هذا المورد، ويمكن تحقيق هذا بالإستثمار فيه لزيادة كفاءته وتحسين مهاراته، ومن ثم فإن الفهم الصحيح لسلوك الأفراد يمكن المنظمة من التعامل مع الأفراد بطريقة صحيحة، وإتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية كلما تطلب الأمر.
- 3- **تعقد الطبيعة البشرية ووجود الإختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك** مما تطلب من المنظمة، فهم وتحليل هذه الإختلافات للوصول إلى طرق تعامل متميزة تتناسب مع هذه الإختلافات، وهذا زيادة لتأثير والتحكم في هذا السلوك.

سادساً- السلوك الإنساني و أثره على التنظيم (السلوك التنظيمي للعامل):

يعرف السلوك التنظيمي بأنه مجال يهتم بمعرفة كل جوانب السلوك الإنساني في المنظمات، وذلك من خلال الدراسة النظامية للفرد، والجماعة، والعمليات التنظيمية، وأن الهدف الأساسي لهذه المعرفة هو زيادة الفعالية التنظيمية وزيادة رفاهية الفرد. وبالتالي يهتم السلوك التنظيمي أساساً بدراسة السلوك الإنساني في محيط تنظيمي، وهذا يتطلب فهم هذا السلوك والتنبؤ به والسيطرة عليه وعلى العوامل المؤثرة في أداء الناس كأعضاء في المنظمة .

المحاضرة السابعة: المقاربة السوسولوجية لثقافة وهوية المنظمة

توفر الثقافة التنظيمية القوية للعاملين طريقة واضحة لفهم طريقة القيام بالأشياء كما أنها توفر الثبات للمنظمة، و المنظمات مثلها مثل الأمم لها ثقافتها المميزة وتوفر الثقافة التنظيمية الفروض الأساسية والمعايير التي ترشد وتوجه السلوك داخل المنظمة و من الصعب فصل الثقافة التنظيمية عن الثقافة القومية التي تعمل في إطارها المنظمة.

أولاً: مفهوم ثقافة المنظمة :

تعرف ثقافة المنظمة : بأنها مجموعة من الإفتراضات و الإعتقادات و القيم و القواعد و المعايير التي يشترك بها افراد المنظمة ،و يستخدمونها في توجيه سلوكياتهم و حل مشكلاتهم.

وتوجد تعريفات أخرى للثقافة التنظيمية:

* تعني مجموعة القيم والمبادئ المشتركة بين العاملين والتي توجه سلوكهم بطريقة معينة في بيئة العمل .
* مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة والتي قد تكون غير مكتوبة يتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة .

ثانياً: أهمية وجود الثقافة التنظيمية للمنظمة:

يساعد وجود ثقافة تنظيمية مميزة على تحقيق العديد من المزايا أهمها:
- تحقيق الهوية التنظيمية .
- تنمية الولاء الانتماء للمؤسسة .
- تحقيق الاستقرار التنظيمي .
- التعرف على الأولويات الإدارية .
- تعزيز الأدوار القيادية والإرشادية المرغوبة .
- تحديد معايير الاستقطاب والاختيار والترقية .

ثالثاً: طرق تقوية الثقافة التنظيمية:

كي لا ينسى أعضاء المنظمة ذلك و كي لا تضع هذه القيم و المعايير تميل المنظمات إلى استخدام طرق لتقوية ثقافتها التنظيمية ، و فيما يلي هذه الطرق:

- 1- اختيار عاملين قادرين على التكيف مع قيم و معايير الثقافة التنظيمية ، و تكون صفاتهم مؤهلة لذلك .
- 2- ترقية العاملين القادرين على الالتزام بمعايير و قيم المنظمة و على نشرها في صفوف من حولهم .
- 3- تقديم أدلة و إرشادات لكيفية الالتزام بقيم المنظمة و كيفية الالتزام بسياسات المنظمة المعبرة عن ثقافتها التنظيمية
- 4- تدريب العاملين على الثقافة التنظيمية ؛ فا لتدريب على الشعارات و القصص هي أمثلة لما يتم التدريب عليه .
- 5- مكافأة العاملين الذين يلتزمون بقيم المنظمة و المعايير السلوكية المحابية للثقافة التنظيمية المرغوبة .
- 6- معاقبة العاملين الذين لا يلتزمون بقيم المنظمة و لديهم مخالفات للمعايير السلوكية المعبرة عن الثقافة التنظيمية
- 7- استخدام المؤسسين القدامى و دعوتهم ؛ بغرض سردهم قصصا عن الثقافة التنظيمية و كنماذج للاقتداء بها

رابعاً: عناصر الثقافة التنظيمية:

- 1- الأنماط السلوكية .
- 2- القيم السائدة .
- 3- المعايير أو الأعراف السلوكية .
- 4- القواعد التعليمات .
- 5- الفلسفة .
- 6- المناخ التنظيمي .

خامساً: بعض الخصائص لفاعلية الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة:

- الدعم الإداري .
- تحمل المخاطر .
- التوجيه .
- التكامل .
- الرقابة .
- المبادرة الفردية .
- الهوية .
- نظام المكافأة .
- تقبل الاختلاف .
- الاتصال الفعال .

سادساً: محددات الثقافة التنظيمية :

تشير نتائج الدراسات والبحوث التي استهدفت تحليل وتشخيص الثقافة التنظيمية إلي وجود ستة محددات للثقافة التنظيمية وهي كالاتي:-
1- التاريخ والملكية: يعكس تاريخ تطور المنظمة ونوعيات القيادات التي تبادلت إدارتها جزءاً من ثقافتها ، كما يعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أم خاصة ، محلية أم دولية جانبا آخر من الثقافة السائدة في المنظمة .

2- الحجم: لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة ، بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف و التي تتأثر باعتبار الحجم .

3- التكنولوجيا: على سبيل المثال ، تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها علي القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية ، في حين تركز المؤسسات الخدمية مثل المؤسسات علي ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية .

4- الأفراد: تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل، وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة وكذلك ثقافتها المميزة ، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح .

5- البيئة: فالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين .. الخ ، سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكيل بها ثقافتها .

6- الغايات والأهداف: تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلي تحقيقها ، على سبيل المثال ، فان المؤسسات التي تسعى إلي تحقيق الزيادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية .

ثامناً: الثقافة والفاعلية التنظيمية:

تتنوع الثقافات حسب درجة تماسك والتزام العاملين بها . فكلما كانت القيم الأساسية للعمل مشتركة ومقبولة من الجميع ، كلما كان ذلك دليلاً على قوة الثقافة ، وهذه ميزة للتنظيمات المستقرة والقوية ، تجعلهم أكثر ولاء وانتماء لها .
هذا على عكس التنظيمات الجديدة والتي لم تتأسس بعد بشكل كاف ، والتي لا تزال تتلمس طريقها ، الأمر الذي يجعلها غير قادرة على توفير مزايا تنافسية للعاملين فيها ، مما يجعلهم يتطلعون لفرص عمل في الخارج ، مما يعكس ولاء تنظيمياً أقل وثقافة تنظيمية ضعيفة .