

جامعة علي لونيبي - البلدة 2  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

القسم : جدع مشترك

السنة الأول

السداسي الثاني

من إعداد وتصميم

د.طويل آسيا

الأستاذة المحاضرة

المجموعة الأول	د.صراب نور الدين
المجموعة الثانية	أ.د.بيشاري كريم
المجموعة الثالثة	د.بوخاري سمية
المجموعة الرابعة	د.جماعي أم كلثوم
المجموعة الخامسة	د.طويل آسيا
المجموعة السادسة	د.لرادي سفيان

ملخص الدروس ومحاضرات

مقياس : علم الاجتماع والمنظمات

السنة الجامعية : 2022/2021

برنامج

المحور الأول : علم الاجتماع والمنظمات

المحور الثاني : المنظمة ونظرياتها

المحور الثالث : الظاهرة التنظيمية

المحور الرابع : تقنيات التنظيم الاجتماعي

المحور الخامس : نظريات التنظيم

المحور السادس : نظرية التنظيم

المحور السابع : سيولوجيا المؤسسة

المحور الثامن : السلوك الإنساني في التنظيم

## المحور الأول: علم الاجتماع والمنظمات

### أولاً: نشأة علم اجتماع المنظمات (التنظيم)

الواقع أن علم اجتماع التنظيم Sociology of organization قد ارتبط في نشأته ارتباطاً وثيقاً بعلم الاجتماع الصناعي. ففي عام 1944 استكمل "التون مايو" E.Mayou وزملاؤه دراساتهم التي قاموا بإجرائها في عدة تنظيمات صناعية و هي: مصنع النسيج بالقرب من فيلادفيا ، و مصانع الطائرات في جنوب كاليفورنيا، و مصنع المعادن ، و مصانع "هاوثورن" Hawthorne لإنتاج معدات التليفونات التابعة لشركة "ويسترن إلكتروك" Western Electric الموجودة في مدينة شيكاغو بالولايات المتحدة.

### ثانياً : مفهوم علم إجتماع المنظمات

من أهم المفاهيم المستخدمة من قبل علماء اجتماع التنظيم أثناء دراستهم للمنظمات هي:

- تحديد ثلاثة أنواع من السلطة ( الكاريزماتية، التقليدية، العقلانية القانونية)؛
- تحديد مفهوم البيروقراطية وفق عشر خصائص مميزة؛
- تحديد مفهوم المنظمة، تحديد وسائل الرقابة (الطبيعية، المادية و الرمزية)؛
- تحديد أنواع السلطة (الزامية، نفعية و معيارية) .

### ثالثاً:علاقة علم إجتماع المنظمات ببعض ميادين علم الإجتماع

#### 1. علم اجتماع التنظيم وميادين علم الإجتماع :

يعد علم اجتماع التنظيم واحداً من ميادين علم الإجتماع الأكثر حداثة لاتصال موضوعاته اتصالاً مباشراً بقضايا علم الاجتماع المعاصر .

#### 1.1 علم اجتماع التنظيم وعلم الإجتماع العام:

يرتبط علم اجتماع التنظيم ارتباطاً وثيقاً بعلم الإجتماع العام، حيث يستمد منه الأصول النظرية، والأسس المنهجية، في الوقت الذي يستفيد فيه علم الإجتماع من نتائج البحوث والدراسات التي يتوصل إليها علم اجتماع التنظيم.

#### 2.1 علم اجتماع التنظيم وعلم الإجتماع المهني:

يرتبط علم الاجتماع المهني بدراسات علم اجتماع التنظيم، حيث تتجسد تنظيمات العمل في شكل التنظيمات البيروقراطية التي أصبحت من أهم موضوعات الدراسة في علم اجتماع التنظيم.

## 2. علم اجتماع التنظيم والعلوم الأخرى:

يشترك علم إجتماع التنظيم مع العلوم الأخرى في جملة من الموضوعات التي يهتم بها، ويتناولها بالتحليل و الدراسة. و تعد علوم : الاجتماع ، الاقتصاد، النفس، النفس الإجتماعي، والخدمة الإجتماعية من أكثر هذه العلوم إرتباطا بهذا الميدان من ميادين علم الإجتماع .

### 1.2 علم اجتماع التنظيم وعلم الاقتصاد :

يهتم كل من علماء الاقتصاد والاجتماع في مجال التنظيمات ، بمجموعة من الموضوعات مثل الإنتاجية تنظيم العمل ، والتسويق والموارد البشرية ... الخ .

### 2.2 علم اجتماع التنظيم والخدمة الإجتماعية :

يشترك علم اجتماع التنظيم مع الخدمة الاجتماعية في عدد كبير من الموضوعات، وخاصة المتصلة منها بالخدمات المقدمة للعاملين، حيث يركز الباحث الاجتماعي في مجال الخدمة الاجتماعية على توفير الحاجات الأساسية للعاملين من مسكن، وظروف عمل مناسبة، وأجور مرتفعه وغيره .

## رابعا: مجالات دراسة علم اجتماع المنظمات

تنتشر مجالات البحث في علم التنظيم بانتشار مجالات العمل الإنساني فحيث يوجد العمل يوجد مجال من مجالات البحث، و تأتي المؤسسات الاجتماعية التالية في مقدمة التنظيمات التي يتناولها علم اجتماع التنظيم، بالإضافة إلى مؤسسات عديدة أخرى يصعب حصرها:

- المؤسسات الإنتاجية كالشركات الزراعية و الصناعية و التجارية، و شركات النقل و السياحة، و شركات التأمين و غيرها من التنظيمات التي تهدف إلى تحقيق الأرباح المادية سواء اتصفت بتبعيتها للدولة و القطاع العام، أو القطاع الخاص.

- المؤسسات المعنية بالخدمات الاجتماعية، كمؤسسات التربية و التعليم و البحث العلمي (الجامعات و المعاهد و مراكز الأبحاث و غيرها) و مؤسسات الرعاية الصحية (المستشفيات و المصحات) و مؤسسات الخدمات الاجتماعية الخيرية (الجمعيات الخيرية و التعاونية والاتحادات التي تستهدف الربح المادي).

- المؤسسات الثقافية و الإعلامية التي تهدف إلى التأثير في الرأي العام و التوجيه، و نشر المعارف، و العلوم و تحقيق عمليات التواصل مع المجتمعات الأخرى تبعا لحاجات المجتمع و معاييرهم و نظمه الثقافية و الحضارية و غالبا ما تشمل هذه المؤسسات (الإذاعة و التلفاز و الصحافة و دور النشر).

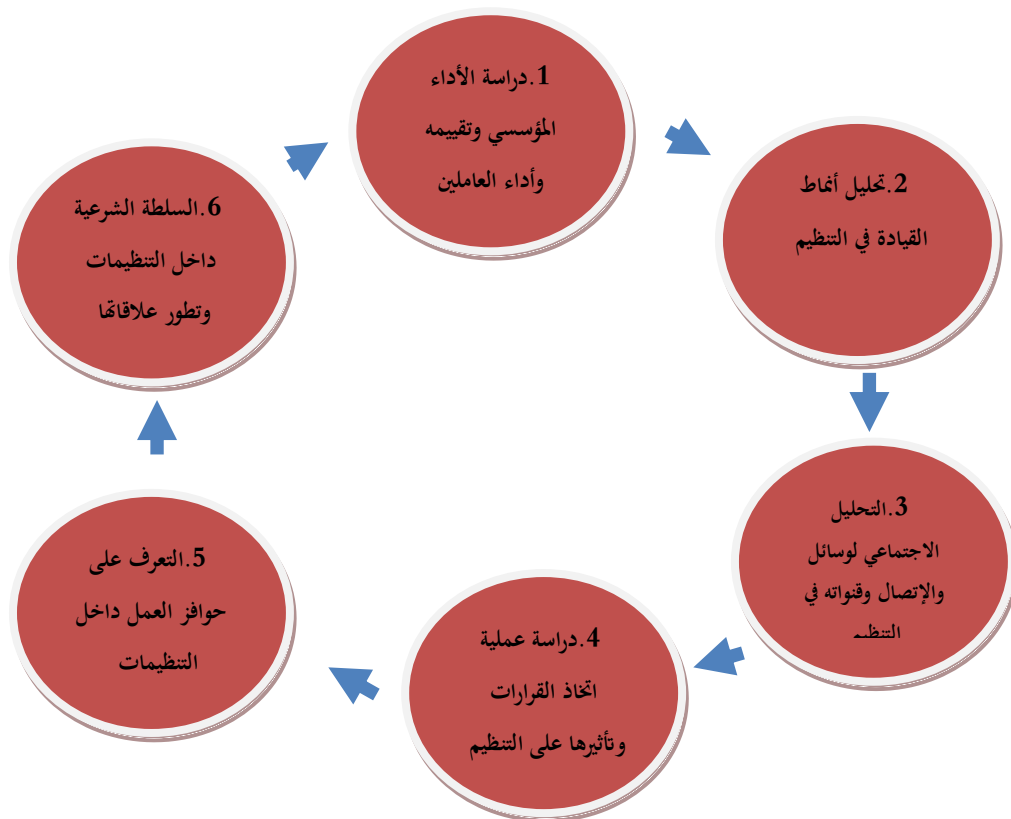
- المؤسسات السياسية كالأحزاب و التنظيمات و الاتحادات ذات الأغراض السياسية و التي تهدف إلى المشاركة في القرار السياسي بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر.

- المؤسسات الأمنية المعنية بالمحافظة على أمن المواطن أمن الدولة من المخاطر الثقافية و الحضارية التي تهدد أمنها، و تجعلها عرضة للخطر. و تشمل هذه المؤسسات، مؤسسة الجيش المعني بحماية المجتمع.

#### خامسا : موضوعات دراسة علم اجتماع المنظمات

- يمكن توصيف موضوعات علم اجتماع التنظيم العامة بالقضايا التالية:
  - بنية التنظيم ومكوناته الأساسية، والطبيعة العالقة بين هذه المكونات؛
  - قضايا التنظيم من حيث الأهداف، والمعايير، ومشكلات الإتصال ، وكيفية اتخاذ القرار؛
  - السلوك الاجتماعي للتنظيم والعوامل المؤثرة فيه.
- الإداريين يجتهدون في صياغة معايير إتخاذ القرار ، في ضوء تجاربهم المتفاوتة في مستوى العمق ، كما نجد أعدادا منهم يعتمد مظاهر الفشل في الأسس التي اعتمدها ضنا منه أن أسباب الفشل تعود اعتبارات خارجية..

#### الشكل " موضوع علم اجتماع والمنظمات "



هذا الشكل الذي يوضح لنا موضوع علم اجتماع المنظمات بترتيب بتحليلها ودراستها . والتي يهتم بالتحليل الاجتماعي للأداء المؤسسي، لأنماط القيادة، لوسائل الاتصال، آليات اتخاذ القرار، مشكلات التنظيم، أداء العاملين والتحليل الاجتماعي لأنماط السلوك التنظيمي.

## المحور الثاني: المنظمة ونظرياتها

تعد المنظمة ظاهرة قديمة، تضرب بجذورها في عمق التاريخ البشري، أرتبط ظهورها مُند تكوين الجماعات الوظيفي وتوزيع المهام والمسؤوليات مع وجود أهداف وتنظيم داخلي لهذه الجماعات .

### أولا : مفهوم المنظمة

المنظمة هي عبارة عن هيكلية تتبع منطقا معيناً من أجل تحقيق هدف ما "

مثال الأول: من أجل تحقيق الربح، مؤسسة تنتج، وأخرى تسوق، وأخرى تقدم خدمة...هي مجموعة من عناصر تتفاعل فيما بينها بكيفية معينة من أجل تحقيق هدف معين.

مثال الثاني: الجامعة = مجموعة من كليات تتفاعل فيما بينها لتوفير التعليم العالي للمجتمع.

1. عناصر المنظمة: أمثلة عن المنظمة: المنشأة الصناعية، الكلية، العائلة، الوزارة، البلدية، المركز التجاري.

### الشكل رقم 01 : "عناصر المنظمة"



2. أهداف المنظمة: من أهم أهداف المنظمة هي:

- تحسين الإنتاجية؛
- تحسين جودة المنتج أو الخدمة؛
- تخفيض وقت الإنتاج أو وقت تقديم الخدمة ؛
- تحسين ظروف العمل.

ثانيا: مفهوم نظرية المنظمات : نظرية المنظمات هي مجموعة من النظريات التي تبحث في هيكلية وتنظيم المنظمات عرفت نظرية المنظمات تطورا هائلا وأدى هذا التطور في الواقع إلى تطور إدارة المنظمات وإلى تحسين كبير لأدائها من حيث تطور .

1. موضوع نظرية المنظمات: موضوع نظرية المنظمات هي المنظمات، تدرس نظرية المنظمات هيكلية المنظمات.

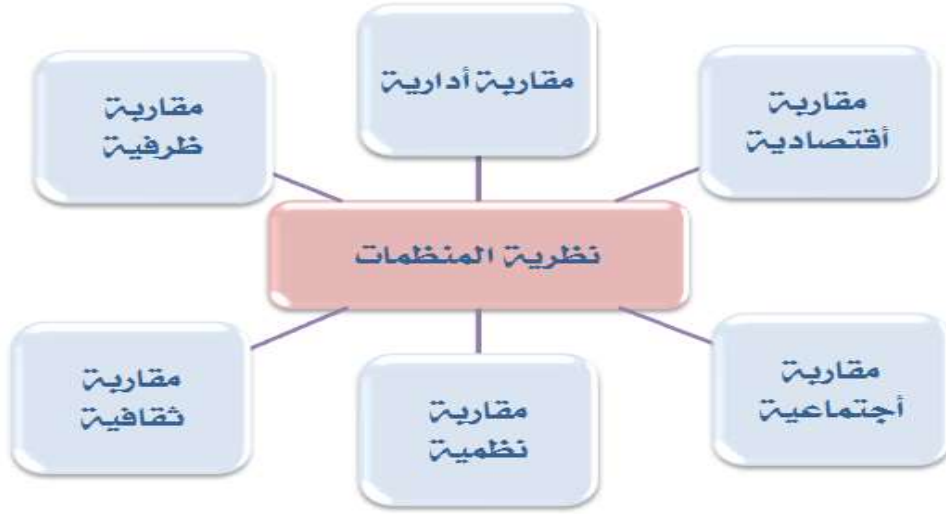
- كيف ظهرت المنظمات ؟

- كيف تطورات ؟

- لماذا تطورات ؟ وماهي أهم نظريات المتعلقة بها ؟ وأين وصل تطورها اليوم؟

2. مكانة نظرية المنظمات من العلوم الإدارية : يهتم بالمنظمة أصحاب تخصصات واهتمامات كثيرة ومتنوعة الاقتصاديون، علماء الاجتماع ، علماء النفس ، الباحثون في الإدارة ، الممارسون للإدارة ، علماء التاريخ، علماء السبولوجيا .

الشكل رقم 02 : "مكانة نظرية المنظمات"



وبناء على ما سبق يمكن توضيح أهمية المنظمة في النقاط التالية :

- حشد الموارد وتوجيهها لتحقيق الأهداف والنتائج المرغوبة؛
- توفير المجال للإبداع؛
- تحقيق فائض المنفعة للمالكين، المستهلكين، المستخدمين والعاملين؛
- التكيف والتأثر في التغيير البيئي.

2. خصائص المنظمة : Organization characteristics

من خصائص المنظمة نذكر منها:

- تتكون بوصفها كيان إجتماعي من أفراد و جماعات يتفاعلون و يتعاونون مع بعضهم البعض سعياً لتحقيق هدف مشترك؛
- تربط بين الموارد البشرية و المنشورة لها بموجب قانون تأسيسها و بيان رسالتها في المجتمع؛

- تنتج سلعة (تلفزيون، مكيف، أجان، خبز... الخ)، أو تقدم خدمة (ثقافة، معرفة علمية، تصليح معدات كهربائية، تقديم وجبة طعام)، و بشكل كفاء و بأسعار تنافسية لتحقيق مردود مالي أو إجتماعي؛
- تساعد على إحداث الإبتكارات و الإبداعات العلمية و تعيد تصميم هيكلها التنظيمي كلما استجد ظرفا جديدا في البيئة؛
- تقوم باستعمال التكنولوجيا الحديثة و أنظمة المعلومات و الأنترنت بغرض تحقيق الأهداف التي تخدم الزبائن و تحقيق رضاهم و تضمن ولائهم؛
- تتأثر بالنسبة الخارجية المحيطة بها و تتكيف مع العوامل الاقتصادية و السياسية و الإجتماعية و الثقافية المؤثرة فيها.

### 3. أبعاد المنظمة: Organization Dimensions

من أهم أبعاد المنظمة مرتب ترتيب تسلسلي و هي:

1. البعد الاجتماعي 2. بعد الهدف 3. البعد التنظيمي 4. بعد التنظيم تكوين مقصود 5. البعد البيئي 6. المنظمة وكيان تطويري 7. المنظمة أداة أو وسيلة وليست غاية .

### 4. أنماط المنظمات: Organization styles

#### 4.1. تصنيف Blau and Scott

هناك أساليب متعددة متداخلة فيما بينها لتنميط المنظمات، من هذه التصنيفات نذكر:

- أ. **منظمات متعددة المنافع** : المستفيد الأول من أنشطة التنظيم هم الأعضاء **مثل** : النقابات - الحزب السياسي - الجمعيات. مشكلتها أنها لا يمكن ضبط سلوك الأعضاء داخل المنظمات .
- ب. **منظمات العمل**: منظمات حسب اهتمامات المالكين **مثل**: البنوك - الشركات التأمين - المؤسسات الجرائد. مشكلتها كيفية تحقيق الأرباح والعوائد بأقل تكلفة ممكنة .
- ت. **منظمات الخدمات**: المستفيد الأول هم العملاء **مثل**: مؤسسة رعاية الأحداث - الجامعة - المستشفى الخاص - المدرسة الخاصة. مشكلتها كيفية رفع مستوى الكفاءة المهنية للعاملين في هذه المنظمات .
- ث. **منظمات المصلحة العامة**: المستفيد الأول هو الجمهور العريض. **مثل**: المطارات - المستشفى الحكومي - مكتب البريد - البلديات - الحماية المدنية. مشكلتها أنها تعمل دائما تحت رقابة الجمهور، وعليها رفع كفاءتها.

#### 4.2 تصنيف Etzioni على أساس نوع القوة:

- أ. **المنظمات الإجبارية** **مثل**: مستشفى الولاية - مدرسة الولاية.
- ب. **منظمات المنفعة أو الربح** **مثل**: البنك - شركة تأمين - شركة تسويق.
- ج. **المنظمات المعيارية** **مثل**: الجامعة - منظمة الحقوق المدنية والإنسانية - إتحاد الفلاحين.

### 4.3. تصنيف "تالكوت بارسونز" للمنظمات:

صنفها على أساس نوع الوظيفة التي تقوم بها المنظمة حيث حدد أربعة أنماط من المنظمات هي:

- النمط الاقتصادي.
- النمط السياسي.
- النمط التكاملي: و هو المسؤول عن تهيئة جو التعاون بين المنظمات وحل الصراع بينها.
- نمط الحفاظة أو الدفاع أو الإعاالة أو الصيانة: ويقصد بها تلك المنظمات الدينية و التعليمية والثقافية التي عن طريقها يمكن الحفاظ على الجنس البشري و المسؤولة عن عمليات الإجتماعية مثل: المدرسة، النادي، المسجد...الخ.

### 4.4 تصنيف المنظمات حسب نوع السلطة فيها:

-منظمات حكومية -منظمات أهلية -منظمات مشتركة.

### 4.5 تصنيف المنظمات حسب المستوى الجغرافي الذي تعمل فيه:

-منظمات دولية - منظمات قومية - منظمات إقليمية - منظمات محلية.

### 4.6 تصنيف المنظمات حسب وحدة العمل:

-منظمات تخدم أفراد - منظمات تخدم جماعات - منظمات تخدم مجتمعات - منظمات تخدم مزيج من الوحدات الإنسانية السابقة.

### 4.7 تصنيف المنظمات حسب نوع العملاء:

-منظمات لرعاية الأطفال - منظمات لرعاية الشباب.  
-منظمات لرعاية المسنين - منظمات لرعاية المتخلفين عقليا.

### 4.8 تصنيف المنظمات حسب نوع الخدمة أو الوظيفة:

- منظمات تقدم خدمات مباشرة  
- منظمات تقدم خدمات غير مباشرة مثل المنظمات التي تقوم بمهام التخطيط والتنظيم والتنسيق و التمويل.

### 4.9 تصنيف المنظمات حسب المجال أو الميدان الذي تعمل فيه:

-منظمات اجتماعية - منظمات اقتصادية - منظمات سياسية - منظمات دينية.

### 5. الوظائف المنظمة: Organization functions

للمنظمة وظائف متعددة تتباين وفق الأهداف التي ترمي إلى تحقيقها، وهي :



## المحور الثالث: الظاهرة التنظيمية

### 1. تعريف التنظيم

إن التنظيم هو عملية إدارية تهتم بتجميع المهام ، والأنشطة المراد القيام بها في وظائف أو أقسام، وتحديد السلطات والصلاحيات ، والتنسيق بين الأنشطة والأقسام ، من أجل تحقيق الأهداف بأفضل كفاءة ممكنة . " من هنا نستنتج هناك : أربعة أنشطة بارزة في التنظيم وهي:

- تحديد أنشطة العمل التي يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف التنظيمية؛
- تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية؛
- تفويض العمل إلى أشخاص آخرين مع إعطائهم قدر مناسب من السلطة؛
- تصميم مستويات إتخاذ القرارات.

### 2. أهداف التنظيم : من أهم أهداف التنظيم أساسية هي:

- يساعد على إظهار أهمية ومدى مساهمة كل وحدة ، وبالتالي مكانتها في الهيكل التنظيمي؛
- يساعد على تخفيض التضارب والإزدواجية بين الوظائف؛
- يساعد على تحديد نوعية ومدى النشاط الذي يعهد به المدير إلى كل وحدة كل فرد في التنظيم؛
- يوفر المعايير اللازمة لقياس أداء الوحدات وبالتالي يمكن من تحسين مستوى الأداء؛
- يسهم في تحقيق التمايز بين الأهداف والغايات والوسائل ؛
- تحقيق الرقابة الإدارية الفعالة؛
- تحديد الصلاحيات المخولة للرؤساء والموظفين للقيام بأعمالهم بكفاءة وفاعلية .

### 3. أنواع التنظيم ومحدداتها

هناك نوعان من التنظيم وهما :

#### أ- التنظيم الرسمي: Formal Organization

يعتبر التنظيم الرسمي أول دعائم نظرية أو فلسفته والذي كان عاملا من عوامل زيادة كفاءة وإنتاجية الأعمال، وهو ذلك التنظيم المحدد والمقتن، والذي يهتم بالهيكل التنظيمي وتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما وردة في الوثيقة القانونية التي تكونت بها المؤسسة .

- خصائص التنظيم الرسمي: من أهم الخصائص المميزة للتنظيم الرسمي ما يلي:

- يعتمد الهيكل التنظيمي على تقسيم العمل الذي يجلب الكفاءة في عمل المنظمات؛
- يتم تحديد سياسات وأهداف المنظمات؛
- الأنشطة الفردية تكون محدودة؛
- تقوم المنظمات باتصال الرسائل من خلال التسلسل المباشر للقيادة ؛
- الهيكل التعسفي للتنظيم .

## ب- التنظيم غير الرسمي: informal organization

أن التنظيم غير الرسمي يقوم بوظائف هامة داخل التنظيم الرسمي و هي:

- يعمل على تنمية و تدعيم العلاقات بين أجزاء التنظيم الرسمي؛
- يعمل على تنمية و تحقيق الترابط و التماسك بين أجزاء التنظيم الرسمي؛
- يحقق التوازن و التكامل الشخصي، و إحترام الذات و حرية الاختيار لأعضاء التنظيم؛
- يعمل على تحقيق الرقابة الإجتماعية.

غير أنه و في حالة عدم احتواء التنظيم الغير الرسمي أو محاربتة أو مقاومته يمكن أن يؤدي إلى مشاكل عديدة يمكن حصرها في النقاط التالية:

- إعاقة عملية اتخاذ القرارات و من ثم مقاومة السلطة الرسمية؛
- تعطيل العمل و الجنوح إلى إضراب، و العنف للتعبير عن السخط؛
- تعزيز اتجاهات التمرد و الصراع بين العاملين و الإدارة؛
- مقاومة التغيير و التطوير أي التعديل في التنظيم الرسمي و إجراءات العمل؛
- نشر الشائعات التي تضر بالعمل أو تؤدي إلى الإحباط و عدم الرضا الوظيفي؛
- الإساءة إلى الصورة العامة للمنظمة في البيئة و المجتمع.

### - خصائص التنظيم غير الرسمي: من أبرز خصائص التنظيم غير الرسمي ما يلي:

- ينشأ هذا التنظيم بصورة تلقائية عفوية نتيجة للالتقاء مجموعة من الأفراد في مكان معين في المنشأة وقد يتم بينهم تبادل الأحاديث والأفكار و يجد بعضهم تشابها في الأفكار أو الآراء أو المصالح؛
- العلاقات الشخصية هي الأساس في التنظيم غير الرسمي، بعكس التنظيم الرسمي الذي تتجدد علاقات أعضائه من خلال قواعد مكتوب؛
- يكون لتلك العلاقات الشخصية قوة أو تأثير على الأفراد العاملين في المنشأة وقد يتطور نمط محدد من المواقف و الإتجاهات يلتزم به أعضاء التنظيم غير الرسمي؛
- الاتصالات في التنظيم غير الرسمي سريعة للغاية ، وتسير بكل الإتجاهات صعودا ونزولا من دون إعتبارات للتسلسل المرجعي فقد يأخذ أحد المدراء معلومات من موظف في قسم آخر.

### 3. مزايا وعيوب التنظيم الرسمي وغير الرسمي:

#### جدول رقم 03: "مزايا و عيوب التنظيم الغير الرسمي"

مزايا التنظيم الغير الرسمي	عيوب التنظيم الغير الرسمي
- وجود فرق و جماعات في شكل لقاءات غير رسمية، مما ينتج عنه إشباع الحاجات النفسية لدى العاملين في المنظمات.	- اتخاذ القرارات و إصدارها في التنظيم الغير الرسمي، يؤدي إلى زيادة الوقت المخصص لإنهاء العمل.
- إيجاد نوع من المرونة في إصدار القرارات مما يساعد على إنجاز الأعمال.	- بروز بعض السلبيات (إدارة غير رسمية) في التنظيم من الذين يعملون على تعويض الآخريين بالإضراب عن العمل و التخريب و

- دعم وسائل الإتصال و تقويته بحيث تكون أكثر سرعة في الإتصال بمستويات التنظيم الرسمي.

بث السلبية في نفوس العاملين و قد يكون ذلك في غير صالح التنظيم و ضد الهدف الحقيقي للتنظيم الرسمي.

#### 4. الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي

##### جدول رقم 04: "مقارنة بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي"

الصفة	التنظيم الرسمي	التنظيم غير الرسمي
1. البناء أ. الأساس ب. التفكير العقلاني ت. المواصفات	مخطط عقلاني ثابت	تلقائي عاطفي ديناميكية
2. نقب الوظيفة	وظيفة	دور
3. الأهداف	الربحية أو خدمة المجتمع	رضا الأعضاء
4. النفوذ (التأثير) أ. الأساس ب. النوع ت. الأسباب	الوظيفة السلطة من أعلى إلى أسفل	الشخصية القوة من أسفل إلى أعلى
5. آلية السيطرة	تمهيد بالطرد أو التنزيل	مقاطعة
6. الاتصالات أ. القنوات ب. الشبكات ت. السرعة ث. الدقة	رسمية واضحة وتتبع الخطوط الرسمية بطيئة عالية	متشعبة مثل الدوالي غير واضحة وتنتشر عبر القنوات الرسمية سريعة منخفضة
7. رسم الخريطة التنظيمية	موجودة	غير موجودة
8. صفات متفرقة أ. الأعضاء ب. العلاقات الشخصية ت. دور القيادة ث. أسس التفاعل ج. أسس الانتماء	كل المجموعة في العمل حسب مركز الوظيفة حسب تكليف المنظمة الرسمي الواجبات الوظيفية أو المركز الولاء	فقط المقبولين في المجموعة تظهر فجأة حسب المصلحة و الاهتمام نتيجة قبول الأعضاء للقيادة الصفات الشخصية والمركز والخلفية الاجتماعية مماسك

#### 5. عناصر التنظيم: تشمل عناصر التنظيم المتغيرات التالية:

- الأعمال أو النشاطات التي تمارسها المنظمة لتحقيق أهدافها؛
- الأفراد أو الموظفين على مختلف مستوياتهم العلمية أو الفنية؛
- الموارد المتاحة مثل الموارد الأولية و الطاقة و المال و المعلومات و التكنولوجيا؛
- النظم و الإجراءات المستخدمة لأداء الأعمال؛

- الهيكل التنظيمي أو أسلوب توزيع الأفراد على الأعمال وتحديد علاقاتهم الوظيفية وخطوط الإتصال؛
- تحديد السلطات والمسؤولية لكل مركز وظيفي.
- **6. أهمية التنظيم :** تتمثل أهمية التنظيم في ما يلي:
- التنظيم يقسم العمل بين جميع العاملين؛
- تحديد الاختصاصات والمسؤوليات؛
- يحدد الوظائف التنظيمية لكل المستويات الإدارية ويساعد على نقل القرارات إلى أجزاء المنظمة سواء من أعلى إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى أو على المستوى الأفقي؛
- والقواعد المحددة التي تحكم سير العمل - التنظيم يحدد أسلوبا نمطيا في العمل، ويرجع ذلك إلى الإجراءات المنظمة المفصلة؛
- تجميع الجهود في تناسق تام نحو الهدف؛
- الإستخدام الأمثل للطاقات البشرية؛
- التنظيم يرفع من معنويات العاملين نتيجة التحديد الواضح للمسؤوليات ونوع العالقات داخل المنظمة؛
- التنظيم يجنب المنظمة والعاملين فيها من الوقوع في متاهات إلى تحقق غاية محددة ومن ثم تجنب ضياع الوقت والجهد والأموال؛
- يهتم التنظيم بتقسيم العمل بين أعضائه وهذا يؤدي إلى حصر وتركيز الموظف على ذلك العمل دون غيره
- التنظيم يحقق أفضل استخدام للطاقات البشرية والموارد المالية المتاحة في المنظمة؛
- التنظيم يرفع من معنويات العاملين نتيجة التحديد الواضح للمسؤوليات ونوع العالقات داخل المنظمة؛
- التنظيم يوجه كافة الجهود البشرية و الإمكانيات المادية باتجاه تحقيق الأهداف المشتركة.

## المحور الرابع: تقنيات التنظيم الاجتماعي

أولاً: مفهوم تقنيات التنظيم الاجتماعي (S.T.S)

تمت صياغة هذا المصطلح في معهد الأبحاث الاجتماعية " تافيستوك " Tavistockh في لندن من طرف طرف عالمي النفس " فرد إمري Fred Emery " و " إريك تريست Eric Trist ". اللذان بينا أن المؤسسة ( المنظمة ) هي تنظيم مفتوح مكون من نظامين : نظام تقني و نظام اجتماعي. و إريك تريست هو الذي نحت هذا المصطلح : التنظيم التقني الاجتماعي ليشرح به إن مشكلات التفاعل بين الأفراد وبين الأدوات والتقنيات ليست وليدة الصدفة.

### ثانياً: مبادئ تقنيات التنظيم الاجتماعي

يشير الاجتماع التقني إلى الترابط بين الجوانب الاجتماعية والتقنية للمنظمة. تأسست النظرية الاجتماعية على مبدئين أساسيين هما:

1. مبدأ تفاعل العوامل الاجتماعية والتقنية يؤدي إلى خلق ظروف الأداء التنظيمي الجيد.
2. إن تحسين الجوانب الاجتماعية بمعزل عن الجوانب التقنية أو العكس التقنية بمعزل عن الاجتماعية، يزيد احتمالات كمية العلاقات غير المصممة التي لا يمكن توقعها وهو ما يضر بأداء وفعالية التنظيم والمنظمة .

### ثالثاً: قواعد تقنيات التنظيم الاجتماعي

هناك عدد من القواعد تحكم نظرية تقنيات التنظيم الاجتماعي وهي:

1. الحكم الذاتي المسؤول: حيث الوحدة الأساسية للتحليل ليست المجموعة / الجماعة ولكن الفرد، من حيث القدرة على إتخاذ القرار المسؤول و إستقلالية هذا القرار.
2. القدرة على التكيف: ويقصد به اندماج و تكيف الفاعل مع مختلف نماذج النظم المصممة داخل المؤسسة المنظمة والتنظيم، وكذا التأقلم مع بيئة هيكلتها ومع النشاط الممارس ومع الأفراد والجامعة داخل المنظمة.
3. المهام الكاملة:

هذا المبدأ متماثل مع أفكار مثل العمليات القائمة على التأثيرات (EBO) يسأل مكتب التخطيط الاستراتيجي السؤال عن الهدف الذي نريد تحقيقه، ما الهدف الذي نحتاج إلى الوصول إليه بدلاً من المهام التي يجب القيام بها، ومتى وكيف. يمكن مفهوم EBO المديرين من "... التلاعب بالتأثيرات عالية المستوى وتفكيكها. يجب عليهم عندئذ تعيين تأثيرات أقل كأهداف لتحقيق المرؤوسين. والهدف هو أن تصرفات المرؤوسين ستحقق بشكل إجمالي التأثيرات المرجوة" .

4. الغاية (الهدف) من المهام: وهو إدراك الفاعلين للأهداف والمقاصد المطلوب تحقيقها وأن قدرتهم على التكيف والمسؤولية الملقاة على أكتافهم وقدرتهم على إتخاذ القرارات بكل إستقلالية هي ما يسمح بتحقيق أهداف المنظمة و إنسجامها وإستمراريتها .

رابعاً: مواضيع تقنيات التنظيم الاجتماعي : من المواضيع التي يهتم بها في هذا المجال المواضيع التالية:

1. النظام الاجتماعي التكنولوجي: يقصد به تلك العلاقة و ذلك الترابط القائم على منظومة التكنولوجيا و الأفراد و ويبتهم حيث المعاملات تحدث داخل النظام وأنظمتها الفرعية المصممة بطرق توازن بين العوامل الاجتماعية والعوامل التقنية .
2. الاستدامة: تحديات الاستدامة المستقبلية. ستتطلب هذه التحديات تغييرات عميقة في النظم الاجتماعية التقنية. نظريات حول أنظمة الابتكار. الابتكارات المستدامة ؛ التفكير وتصميم النظام ؛ وقد حاولت إنتقالات الاستدامة، من بين أمور أخرى، وصف التغييرات المحتملة القادرة على تحويل التنمية نحو اتجاهات أكثر استدامة .
3. فرق العمل المستقلة: توصف أيضا بأنها فرق الإدارة الذاتية أين يتم تفويض المهام لمجموعات صغير مستقلة في القرار والتسيير تنظم الموظفين والعمال في فرق صغيرة ذاتية التسيير ومستقلة عن بعضها البعض مسؤول على تجميع منتج كامل أو إنجاز مهمة متكاملة .
4. الإثراء الوظيفي: ويقصد به منح الموظف / العامل مجالا أوسع وأعلى من حرية سلطة اتخاذ القرار في إدارة الموارد البشرية وفي السلوك التنظيمي داخل المؤسسة. مما يزيد من عدد إنجاز الواجبات والمهام .
5. توسيع فرص العمل: ويعين توسيع مجال ونطاق الوظائف من خلال توسيع واجبات الوظيفة ومسؤوليتها وهذا عكس مفهوم تقسيم العمل الذي يجزء المهام على وحدات صغير تنجز بشكل آلي متكرر وممل مما يسبب إنخفاض الكفاءة لدي العامل .
6. التناوب الوظيفي: ويقصد به تداول الموظفين والعمال على عدة وظائف والتناوب عليها مما يسمح باكتساب مزيد من المعرفة والخبرات حول المؤسسة ومهامها أهدافها وهو ما يحقق الرضا الذاتي .
7. التحفيز: ويتعلق بالدوافع والرغبات ودورها في نجاح المهام وتحقيق المهام .
8. تحسين العملية: وتعني مجموعة الإجراءات المتخذة لتحسين سير وعمل المنظمة لتحقيق أهدافها المصممة .
9. تحليل المهمة: ويقصد به تحليل وتفصيل كيفية إنجاز المهمة المسندة من حيث نوع النشاط، مدة الإنجاز تكرار المهمة، تعقيد ها، الظروف الفيزيائية، المعدات والملابس المطلوبة. وهذا في شكل مراجع وقوائم دعم القرار .
10. تصميم الوظائف: أو تصميم العمل ويتعلق بتطبيق قواعد تقنيات النظم الاجتماعية التقنية لإضفاء الطابع الإنساني على العمل مما يحقق الرضا الوظيفي ويحسن من جودة العمل ويقلل من النزاعات المهنية ومن التغيب.
11. المداومات: وتخص تسجيل النقاط والملاحظات وتدوين القرارات المتخذة جماعيا حول سير المنظمة وتشكل المداومات الوحدة الرئيسية في التحليل المعرفي للعمل.

## المحور الخامس: نظريات التنظيم

## المدرسة الكلاسيكية (سنة 1900) :

تشكل التيار الكلاسيكي في بداية القرن العشرين من إسهامات رواد الفكر التنظيمي لكل من تيلور، فايول وويبر واقتبست الأفكار المبنية على منطق العقلنة.

### 1. أعمال تايلور (1856 - 1915) :

أ- **التنظيم العلمي للعمل** : تايلور هو أمريكي من مهتمين بأحد المصانع الميكانيكية، ثم عاملاً بشركة ميدفال ستيل سنة 1878، ليصبح مشرف وبعدها مهندس، ثم في سنة 1889 إرتقى إلى درجة مستشار في التنظيم، و في سنة 1895 أصدر مذكرة متعلقة بالأجر بالقطعة .

يعتمد على إستغلال عقلائي أكثر للعمل الإنساني مقارنة بالأدوات التقنية ، كما تتلخص أفكاره المتعلقة بالتحليل التنظيمي هي **أربعة مبادئ شهيرة** وهي :

- الدراسة العلمية للعمل : تحليل ، تقسيم ، قياس وقت العمل . أي ثم تجمعها بغية الحصول على أنشطة محددة تسمح بمراقبة العامل و معرفة مردوده حتى يتسنى مكافأتها بأجر؛

- الإنتقاء العمل ليد العاملة : تكوين وتدريب العامل على الطرق العلمية للعمل؛

- الإزدواجية بين الدراسة العلمية للعمل و الإنتقاء العلمي للعامل؛

- التعاون الجدي بين المسير والعامل.

وهذا مفكر ركز اهتمامه " على الورشة " ومستوى كل الورشات ، تطبيق هذه المبادئ التي تفضي بتنظيم علمي للعمل على أرض الواقع ، تطلبت من تيلور إقتراح إجراءات منهجية تتلخص فيما يلي :

- الفصل بين المهام التخطيطية والتنفيذية؛

- تقييم النشاط الإداري و الإنتاجي يكون على أساس تكلفة المنتج؛

- دراسة الحركة الوقت لتحديد أفضل السبل الإنجاز الأعمال؛

- الاختيار والتدريب يكون بالطرق العلمية ليسمح للعامل للوصول إلى أعلى مستويات الإنتاجية؛

- توفير جميع ظروف ومتطلبات العمل من قبل الإدارة لقيام العامل بأداء عمل محدد مع اعتماد الأساليب العلمية فالتنظيم العلمي للعمل ، وسيلة لرفع الإنتاجية ، وبالتالي الزيادة في الأجور والأرباح على حد السواء، فهي تضمن الازدهار الأقصى للمقاوم ولكل عامل على حدي، في هذا الصدد تيلور يستشهد بنتائجه مؤسسته، حيث إنتاجية الفرد إرتفعت من 16 إلى 95 طن وبالمقابل لذلك إنتقل الأجر من 18.1 إلى 88.1 دولار.

### ( 1864-1920) : MAX WEBER 2.ماركس فيبر

▪ عالم اجتماع ألماني؛

▪ مدرس الاقتصاد السياسي؛

■ باحث وليس ممارس مثل Taylor و Ford و Fayol الذين كانوا كلهم يمارسون عملهم في المؤسسات؛

■ لا يقترح أي تنظيم ولكن يرجح من الواقع؛

■ كان يبحث في مجالات علم الاجتماع.

أ- إسهامات ماركس فيبر : ومن أهم إسهاماته أنه :

■ الفرق بين السلطة والحكم: الحكم: قدرة جهة معينة (شخص أو هيئة....) على فرض تنفيذ أوامرها

على جهة آخر ( الحكم يحمل مفهوم القوة ) . أما السلطة : قدرة جهة معينة على جعل جهة أخرى

تطيع الأوامر وتتبع التوجيهات طوعا ( السلطة لا تحمل مفهوم القوة) .

■ أنواع للشرعية : حدد بثلاثة أنواع وهي:

- الشرعية الكاريزمية : الكاريزما هي التي تعطي للسلطة شرعيتها الشرعية مستمدة من الخصائص

والصفات الشخصية .

- الشرعية التقليدية: تكتسب الشرعية بالتقليد حسب الثقافة السائدة، والأعراف،

والاعتقادات.....الخ.

- الشرعية القانونية : الشرعية تأتي من القانون والصفة القانونية هي منبع الشرعية هنا. يسميها Max

Weber أيضا الشرعية العقلانية (لأنها تقوم على علاقات وقواعد عقلانية عكس النوعين السابقين).

■ استنبط أنواع السلطة : استنبط ثلاثة أنواع من السلطة وهي:

- السلطة الكاريزمية (المستندة إلى شرعية كاريزمية): مرتبطة بالشخص وتذهب بذهاب صاحبها

وهذه السلطة غير مستقرة ولا يمكن أن تقوم المنظمات على سلطة غير مستقرة. يرفض ماركس السلطة

الكاريزمية

- السلطة التقليدية (المستندة إلى شرعية تقاليدية) : لا تقوم على منطق عقلي والتقاليد تتطور وغير

ثابتة و هذه السلطة لا تصلح للمنظمات. يرفض ماركس السلطة التقليدية .

- السلطة القانونية (العقلية) (المستندة إلى شرعية قانونية): تقوم على منطق عقلي وتستند إلى القانون

وهذه السلطة التي تصلح للمنظمات. ماركس يفضل السلطة القانونية (العقلية) .

ب- مبادئ التي تقوم بها البيروقراطية: أهم مبادئ التي تقوم بها البيروقراطية حسب ماركس فيبر:

✓ يوظف الفرد على أساس عقد ؛

✓ يتم التوظيف على أساس المهارات (شهادة، خبرة...)

✓ لكل فرد في المنظمة مجال صلاحيات محدد؛

✓ السلطة في العمل تخص فقط المهام المتعاقد عليها؛



- ✓ يخضع الأفراد إلى الرقابة في عملهم ؛
- ✓ توجد إجراءات مكتوبة تبين كيفية العمل والتعامل مع حالات العمل ؛
- ✓ المسؤول المباشر هو من يقرر الترقية.

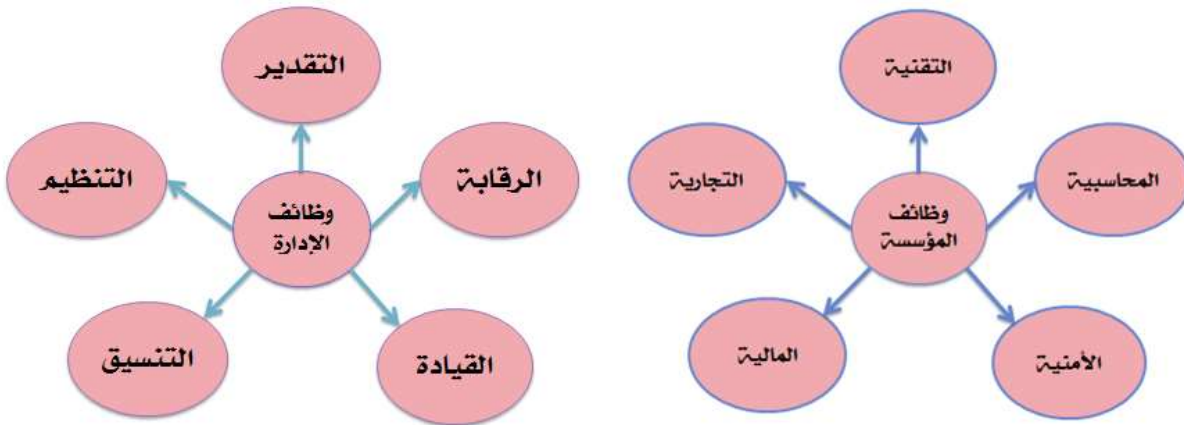
### 3- التنظيم الإداري للعمل Henri Fayol (1841-1925):

- ✓ بالنسبة للفرنسيين هو أبو الإدارة الحديثة؛
- ✓ مدير بارع وناجح لمؤسسة كبيرة و مهندس؛
- ✓ أراد أن يعمم طرق إدارته التي نجح بها والتي سماها «إدارة» (administration)؛
- ✓ كان يريد إنشاء علم إدارة يصلح لكل المؤسسات وفي كل الأماكن وكل الأزمنة؛
- ✓ نظريته كانت علمانية مثل Taylor , حيث أتبع المنهج التجريبي ؛
- ✓ اتبع المنهج التجريبي هو الآخر. ولم ينصب اهتمام Fayol على ورشات الإنتاج.

#### أ- إسهامات فايول في نظرية المنظمات : تتمثل في :

- حصر أنشطة المؤسسة والتي صارت تعرف تحت تسمية وظائف المؤسسة بعد أن أدخلت الموارد البشرية؛
- حصر وظائف الإدارة وعددها خمسة وظائف. هي نفس الوظائف إلى اليوم مع تغيير تسمية التقدير إلى تخطيط (هناك من يقسمها إلى 4 وظائف). كما هو موضح في:

#### الشكل رقم 03 : " مجموعة وظائف المؤسسة وظائف الإدارة "



- مفكر اهتمام ب " الإدارة " هناك أربعة عشر المبادئ المشهورة التالية مرتبطة بالنشاط الإداري :
- 1- تقسيم العمل ، 2- تساوي السلطة والمسؤولية ، 3- الانضباط ، 4- وحدة القيادة ، 5- وحدة الأسرة ، 6-
  - المصلحة العامة فوق المصلحة الخاصة ، 7- مكافأة الإنجاز ، 8- المركزية ، 9- التسلسل .

#### 4- تطبيقات هنري فورد ( الفوردية) : ( يوليو 1863 - 7 أبريل 1947 ) : ولد هنري فورد عام 1863

لأسرة أيرلندية من المهاجرين العاملين بالزراعة ونشأ في منطقة ريفية قرب ميتشيغن. افتتن منذ طفولته بتركيب الآلات التي كان أبوه وجدّه من السّباقيين إلى استخدامها في حقولهم ونمت معه مهارة تصليحها وتطويرها. في السادسة عشرة اشتغل ميكانيكياً مساعداً ثم تدرّج في المعرفة والخبرة ومجالات العمل حتى أصبح كبير الإنارة في عام 1896 م وبعد سنوات من التجارب المنجزة في وقته الخاص. Edison المهندسين لدى شركة إديسون وفي سنة 1903م أسس شركة فورد Quadricycle تمكن من بناء سيارته الأولى المسماة بالكوادريسيكل Ford Motor .

أ- إسهامات فورد في نظرية المنظمات : تتمثل في التطوير خاصة في : الممكنة - عقلانية العمليات - معيارية المكونات - خطوط الإنتاج .

فنتج عنها: - الإنتاج بالحجم الكبير - تخفيض وقت الإنتاج - تخفيض تكاليف الإنتاج - رفع رواتب العمال. مثال الهيكل السيارة : من 728 إلى 93 دقيقة أي ما كان ينتجه في أكثر من 12 ساعة صار ينتجه في أقل من ساعتين. أن في سنة 1925م أنتج في يوم واحد ما كان ينتجه في سنة كاملة في عام 1914 .



لم يتوقف عمل فورد عند تحسين طرق الإنتاج بل ساهم أيضا على المستوى الاستراتيجي حيث شرع في 1915 في صناعة بعض قطع السيارة التي كان يشتريها من غيره وهذه عبارة عن اندماج عمودي للمؤسسة.

ب- نقائص إسهامات فورد : من نقائص ما يلي :

- ✓ كان يهتم بعملية الإنتاج وليس بالمنتج (نوع واحد من السيارات - لون واحد (الأسود لكل السيارات)؛
- ✓ يرى البعض أنه لم يهتم بالتسويق؛
- ✓ في الواقع كانت مرحلة اقتصاد الإنتاج فكان كل الاهتمام ينصب على الورشات لا خارجها.

#### نقائص النظريات المنظمات الكلاسيكية

من أهم نقائص النظريات الكلاسيكية (بالاتجاهين العلمي والإداري) للمنظمة:

- ✓ تجاهل الإنسان كإنسان في المنظمة ؛
- ✓ عدم الأخذ بعين الاعتبار للعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة؛

- ✓ عدم الأخذ بعين الاعتبار لتفاعل الأفراد مع المؤسسة؛
- ✓ هذه النظريات لا تفهم تطور المؤسسة (أسباب)؛
- ✓ هذه النظريات تتجاهل علاقة المؤسسة ببيئتها؛
- ✓ تعتقد أن هناك طريقاً واحداً أمثل لتنظيم المنظمات أي صالح لكل المنظمات.

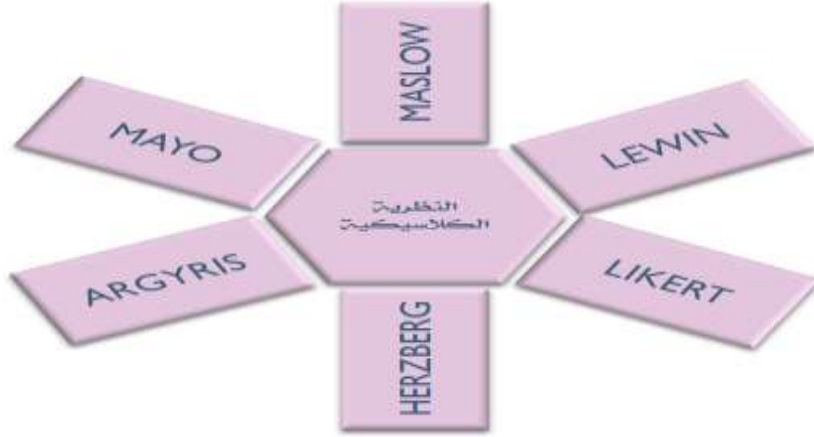
### نظرية السلوكية ( أو الإنسانية )

بدأت النظرية السلوكية في عام 1913 عندما كتب جون واتسون مقالاً بعنوان ” علم النفس كما يراها السلوكي“، والذي حدد عدداً من الافتراضات الأساسية المتعلقة بالمنهجية والتحليل السلوكي، كتعلم كل السلوك من خلال البيئة المحيطة، والتركيز على استبعاد القريب للعوامل الفطرية أو الموروثة والاهتمام الدقيق بالعوامل البيئية التي تؤثر على السلوك أو تُشكّله .

### مدرسة العلاقات الإنسانية: ( الممتدة بين 1927-1932 )

- تعتبر هذه النظريات كرد فعل لتجاهل الإنسان من طرف النظريات الإدارية والعلمية ؛
- جاءت في ظروف صعبة: الأزمة العالمية 1929.
- وركزت على أهمية العنصر البشري في الإنتاجية.

من أشهر من ساهم في نظريات العلاقات الإنسانية هم :



### - حسب التون مايو 1 ELTON MAYO (1880 - 1994)

- عالم نفس وعالم اجتماع استرالي الأصل؛
- درّس بجامعة Philadelphia ثم بجامعة Harvard ابتداء من 1926؛
- كان يهتم بمسائل العمل والإنتاجية؛
- ساهم في فتح قسم علم النفس الاجتماعي بجامعة Harvard؛
- أضاف إلى نظرية المنظمات الجانب الإنساني الذي كانت تفتقد إليه أعمال Taylor؛
- كانت قبله نظرية Taylor لا تهتم إلا بطرق وظروف العمل المادية؛

■ اشتهر **Elton MAYO** بتجربة **WESTERN ELECTRIC** في مصنع **Hawthorne**.

أ - ومن أهم ما ساهم به هو:

- الإنسان - وإلى جانب المكافأة المادية - يحتاج إلى ظروف عمل ملائمة؛

- لإنسان يبحث عن مجموعة يشعر فيها بالاعتراف والتقدير ينتمي إليها؛

- للمجموعة آثار إيجابية كبيرة على الإنتاجية ؛

- الاتصال والتبادل والاعتراف بالجهد من المحفزات للإنسان في عمله .

من خلال عمل مايو تبين أن للعلاقات الإنسانية دورا كبيرا في تحسين إنتاجية المؤسسة.

ب- مجموعة التجارب الذي قام بها مايو: مجموعة تجارب هدفت إلى معرفة العلاقة بين ظروف العمل المادية وإنتاجية العمال :

التجربة الأولى: اختبار العلاقة بين كثافة الإضاءة وتأثيرها على إنتاجية العاملين.

التجربة الثانية: اختبار أثر الراحة ومدتها وطول ساعات العمل على إنتاجية العاملين.

التجربة الثالثة: اختبار أثر طريقة دفع الأجور والحافز المادي على الكفاية الإنتاجية.

ت- نتائج التجارب :

■ العامل ليس أداة طيعة في يد الإدارة تحركه كيفما شاءت؛

■ تؤثر الجماعة التي ينتمي إليها العامل على جوانب عديدة من سلوكه ؛

■ علاقة العامل بالمنظمة ليست اقتصادية فقط ومعنوياته مهمة للغاية؛

■ أن هناك أنواع متباينة من الإشراف على العاملين، وأكثرها فعالية تلك التي تعتمد على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.

مثال عن التجربة: قام مايو بتجربة التي أجريت في إحدى الورشات من مصنع في شيكاغو مع زملائه في جامعة وهي عبارة عن دراسة متغيرات المحيط ، وكذا ظروف العمل ( الإدارة ، عدد ساعات العمل، ساعات الراحة ، الحوافز... الخ ) ودراسة تأثيرها على إنتاجية قسم 6 مجموعات العمال داخل الورشات أي بمعنى اختيار مجموعة العام . وقام بتغيير شروط العمل ( مكان العمل وتخفيض ساعات العمل من 48 ساعة إلى 40 ساعة وتخفيض أيام العمل من ستة أيام إلى خمسة أيام .

● نتائج الدراسة :

- شعور العامل بالرضا والراحة والروح المعنوية يؤدي إلى تقوية الشعور انتماء للمنظمة؛

- فعلى المنظمة اعتماد أساليب ذات طابع إنساني في توجيه سلوكات الأفراد نحو تحقيق أهدافها ومنهم إشباع حاجاتهم الأساسية.

- منح الأفراد قسط من حرية التصرف أثناء العملية الإنتاجية حتى يمكن الكشف عن طاقاته الإبداعية .

**2. نظرية الحديثة:** من أهم نظرية الحديثة:

أ- التجربة اليابانية الإدارة المنظمة: اهتمت مراكز البحث الإداري بالتجربة اليابانية التي أصبحت مثار إعجاب الكثير منها، وسر ذلك التقدم طبيعة البيئة اليابانية والمنطلقات الثقافية والتربوية للمجتمع الياباني المؤطر بقيم روحية كان لها الأثر في الممارسات والفكر الإداري الياباني ، والتنظيم الذي يسود منظمات الأعمال، ولذا نستعمل كل تلخيص النقاط التالية :

- القيم الروحية للمجتمع الياباني .

- العائلة.

- العمل المشترك.

- السلوك اليومي للعامل الياباني .

- الاهتمام بالعنصر البشري .

- المسؤولية الاجتماعية للمنظمات اليابان .

- ضبط النفس والتواضع .

### • نظرية Z الإدارة

هي إحدى النظريات الإدارية الحديثة والتي حققت نجاحا لافتا، ابتكرها العالم الياباني " وليم أو تشي " في كتاب "نظرية Z" وكيفية حققت الشركات اليابانية إنتاجية أكبر من الشركات الأمريكية .

- محاور نظرية Z : تقوم على عدة محاور هي :

✓ أن تتم عملية تقييم الموظفين مرة أو مرتين سنويا، وفق مقاييس رسمية واضحة وضمنية؛

✓ التركيز على الأداء أكثر منه على العلاقات غير الرسمية ؛

✓ أن يتناسب الشكل التنظيمي مع الظروف المتغيرة والتكنولوجيا المعقدة ؛

✓ أن تقلل من المستويات الإدارية وأن تتصف بدرجة أقل من الرسمية؛

✓ تفعيل الأسلوب العمل الجماعي لضمان الولاء التنظيمي على المدى الطويل؛

✓ أن التوظيف لمدة طويلة، أما الترقيات فبشكل بطيء ؛

✓ إتخاذ القرارات بطريقة جماعية ؛ أما تحمل المسؤولية فيكون بشكل فردي؛

✓ الإهتمام الشامل بالموظفين ورفاهيتهم .

- عناصر الإدارة اليابانية: تشمل مجموعة من عناصر وهي :

- ضمان الوظيفة للموظف مدى الحياة أي الإستقرار والأمن الوظيفي إن تلجأ المؤسسات اليابانية للإستغناء عن الأفراد حتى في أصعب الظروف الاقتصادية، مما كان له أكبر الأثر على إبداعه وإنتاجية؛
- العمل كفريق ، والشعور الجماعي بالمسؤولية عن العمل الذي يقوم به الفرد، ففي كثير من الأحيان يتم قياس الإنتاج بالجهد الجماعي وبالتالي تكون المكافأ جماعية لا فردية؛
- أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار، مما يخلق انسجاما وتوافقا بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة ويوفر نوعا من الرقابة ويتمثل المؤسسة وتحليل المشكلات الفنية و الإدارية و إقتراح حلول لها ؛
- الإهتمام الشامل بالأفراد من حيث تكافؤ الفرص والعدالة والمساواة والتعامل مع القوى البشرية دون تمييز وتوفير مقومات الحياة و الإستقرار لهم ، من حيث السكن والرعاية ومتطلبات العيش لديهم مما يكون التعاون و الإحترام المتبادل بينهم؛
- عدم التسرع والتقييم والترقية والتركيز على تطوير المهارات المهنية للأفراد، حيث يتم نقل الموظف من موقعه إلى موقع آخر على المستوى الإداري الواحد نفسه " يصبح العمل صفة الشمولية والتكامل".

#### - أسباب ظهور نظرية Z :

حسب إحدى المسيرين لأفضل المنظمات إدارة وتنظيما في الولايات المتحدة الأمريكية أن مشكلة الأساسية التي تواجه المنظمات الأمريكية في المستقبل لا تتعلق لا بالتكنولوجيا ولا بالاستثمار أو التضخم .حسب مفكر الياباني أن الإنتاجية في المنظمة اليابانية حققت أرقاما قياسية مقارنة بالمنظمات الأمريكية حيث وصلت إلى نسبة 40 % وتبين أن هذه الزيادة لا ترتبط بالسياسات الإستثمارية والمالية للمنظمة وإنما ترجع أساسا لكيفية إدارة العنصر البشري والاهتمام به وكانت مقارنة حسب جدول التالي :

#### جدول رقم 01 : " المقارنة بين نموذج الياباني والنموذج الأمريكي "

النموذج الأمريكي	النموذج الياباني	
قصير الأجل	مدى الحياة	التوظيف
سريعة	بطيئة	التقويم والترقية
التخصص	عدم التخصص	المسار المهني
علنية وصریحة	ضمنية	الرقابة
بصفة فردية	بصفة اجتماعية	اتخاذ القرار
فردية	جماعية	المسؤولية
جزئي	شامل	الاهتمام بالفرد

## المحور السادس: نظرية التنظيم

أولاً: مفهوم نظرية التنظيم: تهتم بدراسة الصراعات الإدارية باعتبارها مظهراً من مظاهر التنظيمية مثل ضعف قنوات وآليات التنسيق وعيوب يجب تداركها في التنظيم الهيكلي .

1. وحدة التحليل لنظرية التنظيم: هي التنظيم الإداري من منظور شمولي، حيث تركز على دراسة الهيكل التنظيمي ومحدداته المختلفة من حيث:

- الحجم ونوعية المهمة؛

- نوع التكنولوجيا المستخدمة ؛

- البنية الذي يعمل بها التنظيم.

تهتم بدراسة الهيكل التنظيمي ونمط التصميم التنظيمي الذي يناسب المنظمات المختلفة، فهي تقدم وصفات عامة لما يجب عمله لتحسين مواصفات التنظيمات وفق الأسس العلمية وذلك بهدف تحسين الأداء والفعالية.

الشكل رقم 14 : " الهيكل التنظيمي الجيد "



ثانياً: تعريف الهيكل التنظيمي

يعرف الهيكل التنظيمي على أنه: الطريقة التي يتم من خلالها:

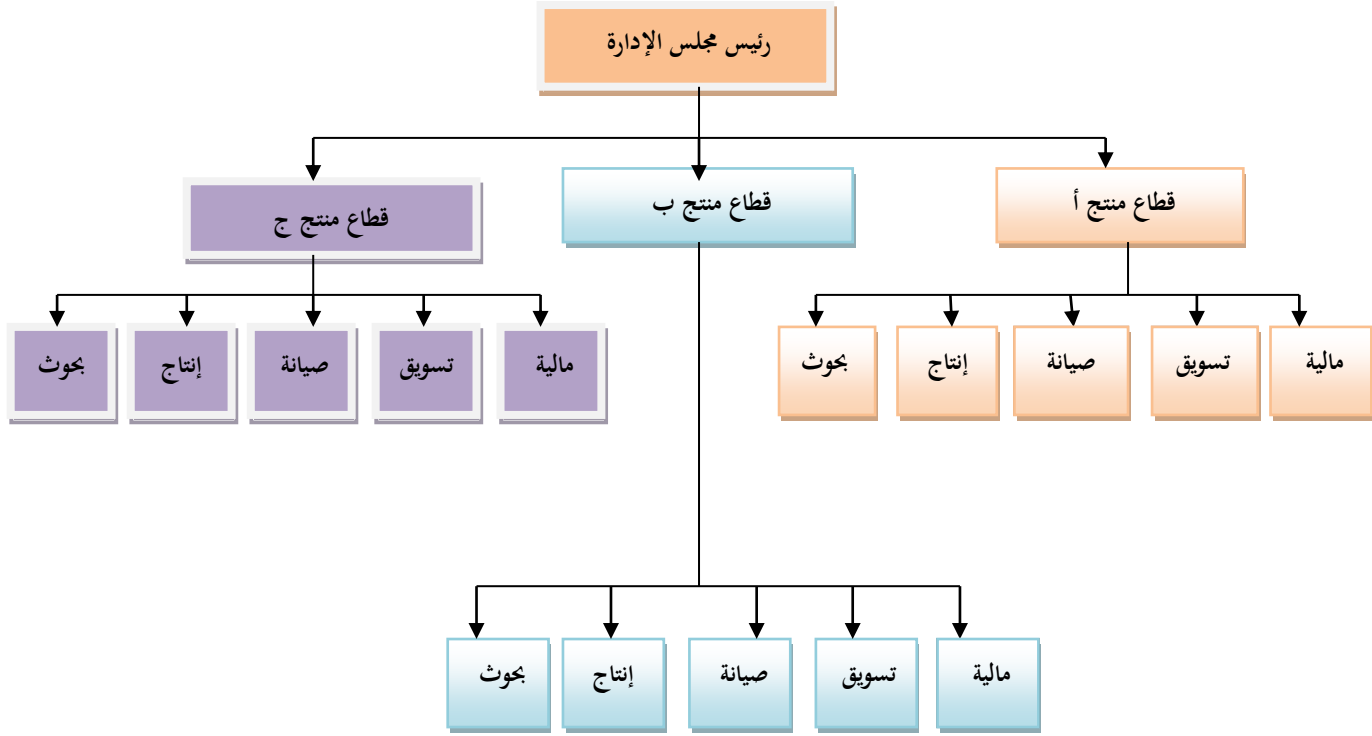
- تنظيم المهام وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين ؛

- نطاق الإشراف؛

- بيان نظام تبادل المعلومات وتحديد آليات التنسيق ؛

- أنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها.

## الشكل رقم 15: " الهيكل التنظيمي حسب منتج ( مثال ) "



ثالثاً: مكونات الهيكل التنظيمي: هناك أهم مكونات الهيكل التنظيمي:

1. التعقيد: يتسم أي هيكل تنظيمي بتقسيم الأعمال التي يؤدي من خلالها العمل إلى عدد من المهام يتولى القيام بها عدد من الوحدات الإدارية المنتشرة أفقياً والمرتبة عمودياً على مستويات إدارية مختلفة .
2. التطور: وذلك من خلال التغييرات والتطورات التي تتم على الهيكل التنظيمي نتيجة التفاعل مع المتغيرات البيئية.
3. الرسمية: فالتنظيم يستلزم الترميز والتوحيد فكلما كان التنظيم منظمًا كان هناك أدلة عمل وإجراءات وسياسات واضحة .

4. التسلسل الإداري: من خلال ضرورة وجود مرجعية إدارية واضحة أمام العاملين بحيث تكون خطوط السلطة واضحة سواء كان الأسلوب المتبع أسلوب المركزية أو اللامركزية.

رابعاً : خصائص الهيكل التنظيمي في لأي منظمة

- يمثل الشكل المتسلسل من أعلى إلى أدناه؛
- يحدد مسؤولية الأفراد والجماعات والوحدات التنظيمية ؛
- يعكس التوزيع الهرمي في توزيع السلطة ؛
- يتناول صيغة الإتصالات وتدفق المعلومات والأسلوب المناسب لها .

خامساً: مبررات نظرية التنظيم

هناك عدة مبررات الأساسية للنظرية التنظيم من بينها :



- تزايد حجم المنظمات وتأثيرها ،
- التطورات الصناعية والتكنولوجية والحضرية؛
- فتح الأسواق العالمية والحدود بين الدول ؛
- إنفتاح السياسي والتحويلات الديمقراطية .

سادسا: العوامل المؤثرة في إختيار الهيكل التنظيمي: هناك عدة من العوامل ما يلي :

### 1. حجم المؤسسة

إن من أكثر العوامل تحديدا للهيكل التنظيمي للمنظمة هو حجمها، فحين يكون الحجم صغيرا يصعب عادة القيام بتقسيم واضح ومحدد للنشاطات التي يجب القيام بها .

### 2. مدة حياة المؤسسة

تمر المؤسسة في دورة حياة شبيهة بدورة حياة الكائن الحي، تبدأ بمرحلة الولادة والنشوء ثم الطفولة فالشباب، فالنضج ثم الشيخوخة والهرم التي تستدعي إعادة التنظيم وإلا مصيرها الفناء ..

### 3. الإلتشار الجغرافي للمؤسسة:

يؤثر مكان عمل المؤسسة على نوعية الهيكل التنظيمي، فالمؤسسة التي يتوزع نشاطها ويغطي مناطق جغرافية مختلفة تتطلب هيكلا تنظيميا مختلفا عن المؤسسة التي يتركز نشاطها في منطقة واحدة .

### 4. درجة التخصص

كلما كانت درجة التخصص المطلوبة في العمل محدودة كلما كان الهيكل التنظيمي بسيطا وإذا كانت درجة التخصص دقيقة وكبيرة تطلب الأمر هيكلا تنظيميا معقدا كما أن المؤسسة التي تنتج سلعا متشابهة تحتاج إلى هيكل تنظيمي يختلف عن الهيكل التنظيمي لمؤسسة تنتج عددا متنوعا من السلع .

### 5. القدرات الإنسانية

تؤثر كمية القدرات الإنسانية ونوعيتها، والتي تحتاج إليها المؤسسة على إختيار الهيكل التنظيمي المناسب لها فكلما كانت القدرات الإنسانية المطلوبة بسيطة من حيث الخبرة والتخصص كلما أمكن استخدام هيكل تنظيمي

### 6. نوعية التكنولوجيا

تلعب التكنولوجيا دورا مهما في إختيار الهيكل التنظيمي للمؤسسة، لأن طبيعة التكنولوجيا تحدد طبيعة العمل ووسائل تنظيمية ونوع الوظائف التي يجب تأديتها وعلاقات العمل بين هذه الوظائف وكلما أزداد تعقيد التكنولوجيا المستخدمة كلما ازداد تعقيد الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

### 7. البيئة

إن نوعية البيئة تؤثر على الهيكل التنظيمي، فالمؤسسة التي تعمل في بيئة مستقرة يختلف هيكلها التنظيمي عن المؤسسة التي تعمل في بيئة غير مستقرة وبشكل عام كلما كانت البيئة أكثر استقرارا وتجانسا كلما قل تعقيد الهيكل التنظيمي والعكس صحيح .

## المحور السابع: سيولوجيا المؤسسة

### أولاً: التعريف السوسيولوجي للمؤسسة

و على العموم، تنطلق البنائية الوظيفية في دراستها للمؤسسة من فرضيات أربع (04) هي:

1. المؤسسة نظام كلي، يتكون من عدد من الأجزاء التي يعتمد كل منها على الآخر؛
2. يأتي هذا الكل النظامي قبل الأجزاء، أي لا يستطيع أحد فهم أي جزء منفرد، إلا بإرجاعه إلى النظام الأوسع الكلي و الذي يشكل جزءا منه؛
3. فهم الجزء بإرجاعه إلى الكل يتم في ضوء الوظيفة التي يؤدي بها للمحافظة على توازن الكل؛
4. الاعتماد المتبادل للأجزاء هو نفسه اعتماد متبادل وظيفي.

### 1. بارسونز و النسق الاجتماعي:

في ضوء هذه الفرضيات قدم بارسونز Parsons محاولة رائدة لتعريف المؤسسة "كنسق اجتماعي منظم، إنشاء من أجل تحقيق أهداف محددة" (4). و لقد جمع بارسونز في تعريفه هذا بين المحك الأول (الهدف المحدد) و المفهوم الأول الوارد في الخانة الأولى من الجدول (...). (النسق الاجتماعي). و يتكون هذا التعريف من ثلاثة مفاهيم أساسية ينبغي تحديدها و ربطها بأفكار و تصورات بارسونز. و هذه المفاهيم، هي:

#### أ. النسق الاجتماعي:

النسق الاجتماعي أداة تحليلية ووسيلة لفهم الواقع "أنه الشبكة الكلية من التفاعل التي من خلالها يرتبط فاعلان أو أكثر بحيث يؤثر كل منهم في سلوك الآخر، و بحيث يسلك كل منهم بصورة جمعية بكل الطرق" (5)

النسق الاجتماعي = افراد + تفاعل + قواعد + حيز + هدف

### جدول رقم 09: "المفاهيم (أو العبارات) المستخدمة في تعريف المؤسسة"

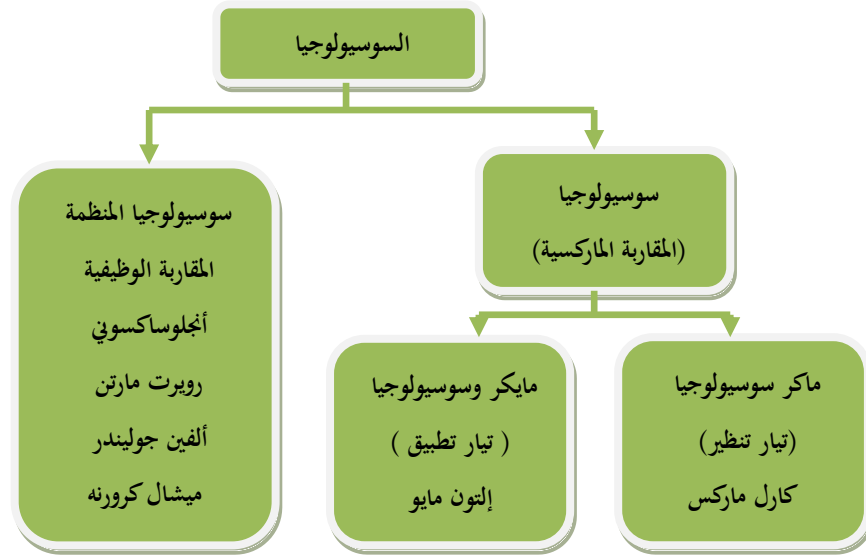
مفاهيم اخرى	جماعة	نظام	نسق
1. وحدة اجتماعية	1. جماعة اجتماعية	1. نظام اجتماعي	1. نسق اجتماعي
2. أداة جهاز	2. جماعة تضامنية	2. نظام اجتماعي مصغر	2. نسق تعاوني
3. بناء رسمي	3. جماعة مغلقة	3. نظام مستمر	3. نسق غرضي
4. هيكل رسمي	4. جماعة مقيدة	4. نظام تعاوني	4. نسق تفاعلي
5. شكل الة	5. مجتمع مصغر	5. نظام معقد	5. نسق واعي
6. كيان قانوني	6. تجمعات انسانية مقصودة	6. تنظيم بيروقراطي	6. نسق مفتوح
7. شخصية معنوية	7. جماعة منظمة	7. نظام بيروقراطي	7. نسق مغلق
8. ميكانيزم، كائن حي، مكان،		8. تنظيم اجتماعي	8. نسق علائقي
مجال، وكالة، مركز، رابطة،		9. نظام سياسي	9. نسق نظامي

مقر...الخ.			
<p>ملاحظة: يمكن تعريف المؤسسة باستخدام أحد المفاهيم الواردة في هذا الجدول + محك من المحكات الأربعة المشار إليها سابقا. فإذا أخذنا كل من المفهوم الأول من الخانة الأولى (نسق اجتماعي) في الجدول و المحك الأول (الهدف) نقول: المؤسسة هي نسق اجتماعي يسعى إلى تحقيق أهداف واضحة و محددة.</p>			

## ثانيا: سوسيولوجيا المنظمة

أن سوسيولوجيا المنظمات تركز على الجانب الداخلي، أي كل ماهو تنظيم قواعد، بما يدل على كيفية اشتغال المنظمات بعلاقات السلطة، وهذا لا يوفر إمكانية لإعطاء الطابع الخاص أو النوعي للمؤسسة .

الشكل رقم 16: " عوامل التأثير المتعلقة بطبيعة الموضوعات (الانقسام) "



ثالثا: التحليل سوسيولوجيا : تنقسم مستويات التحليل السوسيولوجي للمؤسسة إلى أربعة أقسام:

1. مستوى التحليل على أساس الوحدات الاجتماعية: الرسمي والغير الرسمي؛
2. مستوى التحليل على الوحدات الاجتماعية في علاقتها بالمحيط الاقتصادي والسياسي والاجتماعي مع إبراز العلاقة التكاملية مع أنماط اجتماعية أخرى كالأسرة، المجتمع المحلي النقابات وغيرها ؛
3. مستوى التحليل في علاقة المؤسسة بالشخصية والثقافة، حيث يتم تأثير الثقافة التنظيمية على سلوكيات وقيم الأفراد ؛
4. مستوى التحليل الذي يدرس علاقة المؤسسة بالبيئة أي يدرس العلاقة التبادلية بين المؤسسة والبيئة.

## المحور الثامن: السلوك الإنساني في التنظيم

### الجزء الأول: السلوك الإنساني

#### أولاً: تعريف السلوك الإنساني

ويمكن تعريف السلوك البشري بأنه " مجموعة من التصرفات والتغيرات الداخلية والخارجية التي يسعى عن طريقها الفرد أن يحقق عملية التكيف والتوفيق بين مقومات وجوده ومقتضيات الإطار الاجتماعي الذي يعيش فيه ".

#### ثانياً: أنواع السلوك الإنساني

هناك عدة تصنيفات للسلوك الإنساني فالبعض قال إن السلوك الإنساني ينقسم إلى ثلاثة أنواع هي :

🌸 **السلوك الفردي:** وهو متعلق بالفرد نفسه وما يتعرض إليه من مواقف معينة و الإستجابة لهذه المواقف.

🌸 **السلوك الجماعي :** و هو متعلق بالجماعة التي تتصف بالقدرة على تطوير عادات سلوكية معينة.

🌸 **السلوك الاجتماعي :** و هو متعلق بالسلوك الشائع بين الجماعات الإنسانية وهو يمثل علاقة الفرد بغيره من أعضاء الجماعة.

#### ثالثاً: المبادئ الأساسية للسلوك الإنساني

لقد اجمعوا علماء الفكر الإداري الحديث على أن هناك ثلاث مبادئ أساسية تحكم السلوك الإنساني و هي :

#### 1. مبدأ السببية **Causality principle**:

بمعنى أن السلوك الإنساني لا ينشأ من العدم بل يأتي من خلال تغييرات مختلفة قد تكون هذه التغييرات في ظروف الشخص الذاتية (سواء كانت تغيرات فسيولوجية أو سيكولوجية) .

#### 2. مبدأ الدافع **Motive principle** :

وذلك يعني أن سلوك الإنسان وراءه دافع يوجهه وقد يكون الدافع فسيولوجيا كدافع الجوع أو سيكولوجيا كدافع الحب أو تحقيق الذات .

#### 3. مبدأ الهدف **Goal principle** :

أن السلوك الإنساني دائما يوجه من أجل تحقيق هدف معين، فعندما يقوم الإنسان بسلوك معين لا بد أن يكون هناك هدف محدد من وراء هذا السلوك أما إشباع حاجة معينة أو تفادي ضرر محدد أو الحصول على ميزة معينة.

#### رابعاً : السلوك الإنساني في المنظمة

مع تزايد المنافسة العالمية واشتداد الصراع على الأسواق و تسارع معدلات التنمية و الابتكارات التنظيمية و التسويقية برز اهتمام واضح على دراسة أنجح السبل الكفيلة بتحسين فعالية وكفاءة المنظمات، وزيادة قدرات التنافسية

## 1. تعريف السلوك الإنساني في المنظمة:

- هناك العديد من التعريفات للسلوك الإنساني في المنظمة حسب المدرسة الغربية نتعرض لها من خلال الآتي:
- السلوك الإنساني هو الاهتمام بدراسة سلوك العاملين في الوحدات التنظيمية المختلفة و اتجاهاتهم وميولهم وادائهم؛
- السلوك الانساني هو مجموعة معارف استخدمها المديرون من أجل إنجاز المهام التنظيمية والمحافظة على الموارد البشرية و استثمارها بالطريقة المناسبة؛
- السلوك الإنساني هو العلم الذي يبحث في التأثير الذي يُحدثه الأفراد والجماعات والهيكل التنظيمي على سلوك العاملين حيث إن هذا العلم يستفيد منه المديرون في تفهم سلوك العاملين ومن ثم ادارتهم حتى يزيد من الفعالية التنظيمية؛
- السلوك الإنساني هو فهم العمليات الإدارية التي تتضمن الأدوار وأنماط السلوك والمهارات الضرورية اللازمة للأداء الإداري الفعال حيث تتمثل بعض المهارات السلوكية في التواصل مع الزملاء والمساعدين والرؤساء ؛
- السلوك الإنساني هو دراسة وتطبيق المعارف الخاصة بالسلوك الإنساني في التنظيم والتي لها علاقة بأنظمتها الفرعية مثل الهيكل التنظيمي والتقنيات والنظام الاجتماعي الخارجي حيث إن الهدف من دراسة السلوك التنظيمي هو تحسين العلاقة بين العاملين والهيكل التنظيمي والتكنولوجيا والنظام الاجتماعي الخارجي لتحقيق نتائج إنسانية أفضل.
- السلوك الإنساني هو الموضوع الذي يهتم مباشرة بفهم السلوك الإنساني في التنظيم والتنبؤ به وتوجيهه.

## 2. طبيعة السلوك الإنساني:

- في الواقع إن السلوك الإنساني معقد وليس بسيطاً وبالتالي عملية الكشف عنه ليست أمراً سهلاً والسبب يعود إلى ما يلي:
- أ. الإنسان كتلة من المشاعر والأحاسيس وبالتالي فإن سلوكه في حالة تغير مستمر؛
  - ب. يشمل السلوك روايب ماضي الإنسان وواقع الإنسان الذي يعيشه وظروفه الراهنة وأهدافه الحالية التي يسعى لتحقيقها الآن؛
  - ت. يدخل ضمن السلوك الإنساني آماله وأهدافه المستقبلية وطموحاته وتطلعاته؛
  - ث. يخضع سلوك الإنسان إلى مجموعة من العوامل النفسية والحضارية والاجتماعية والتي هي في تغير مستمر والتي تجعل السلوك الإنساني في تغير مستمر ثم إنها تضفي عليه صفة التقييد.

## 3. مزايا وتحليل السلوك الإنساني:

- أ. تحقيق الفهم السليم للسلوك الإنساني والتفسير الدقيق لطبيعة هذا السلوك.
- ب. تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية / الإنسان المناسب في المكان المناسب.

ت. تحديد العوامل المؤثرة في السلوك الإنساني بهدف السيطرة عليها والتنبؤ بهذا السلوك بهدف السيطرة عليه وتوجيهه نحو الهدف المرجو لتحقيق هذا الهدف.

### الجزء الثاني: السلوك التنظيمي

#### أولاً: تعريف السلوك التنظيمي

يمكن تعريف السلوك التنظيمي بأنه "سلوك الأفراد داخل المنظمات".

يضمن تعريف السلوك التنظيمي على ثلاثة نقاط أساسية وهي:

- علم السلوك التنظيمي هو ذلك العلم الذي يدرس سلوك الأفراد داخل المنظمات.
- علم السلوك التنظيمي هو محصلة علوم أخرى أهمها علم النفس وعلم الاجتماع.
- السلوك التنظيمي هو علم وفن.

ثانياً: خصائص السلوك التنظيمي : للسلوك التنظيمي بعض الخصائص والسمات الخاصة به منها:

1. توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة ؛
2. تحديد الدور الذي يقوم به كل فرد في المنظمة؛
3. تحديد المسؤوليات والسلطات في ضوء الأدوار؛
4. التنسيق والتكامل بين الأدوار التي يقوم بها العاملون؛
5. الضبط والتحكم في سلوك العاملين؛
6. الاتصالات والعلاقات السوسولوجية في العمل؛
7. التقييم التقويم المستمر للسلوك التنظيمي؛
8. مدى تحقيق أهداف المنشأة.

ثالثاً: أهمية السلوك التنظيمي وعناصره

#### 1. أهمية السلوك التنظيمي:

تبين لنا أهمية السلوك التنظيمي في المنظمة حسب الجدول التالي:

#### جدول رقم 10 : " أهمية دراسة السلوك التنظيمي دخل المنظمات "

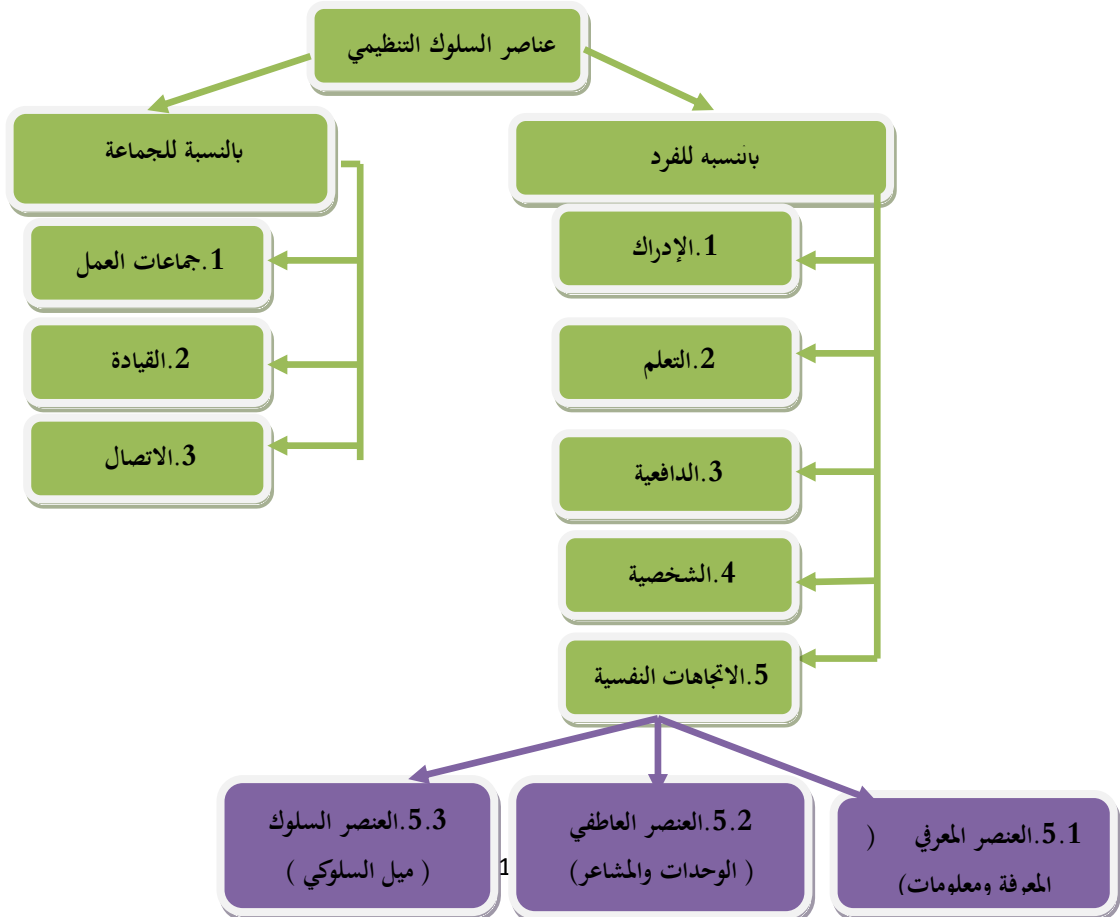
أهم النقاط	الشرح
1. فهم مهام المنظمة	يساعد السلوك التنظيمي على تحديد ما تقوم به المنظمة وأسباب قيامها به، ويبدأ ذلك بالنسبة للعديد من الشركات بالمنتج، هل ترغب الشركة في بيع سيارات؟ أم ماكينات جز العشب أو تطوير المواقع وتحقيق ربح.
2 . تحديد توقعات واضحة	بعد تحديد مهام المنظمة يساعد السلوك التنظيمي على تحديد توقعات كل شخص داخل المنظمة ومن يتعاملون معهم، إلى جانب تحديد تسلسل القيادة ومن يجب أن يقوم بمهام محددة داخل

الشركة.	
عندما يعمل جميع الموظفين وفقاً لقواعد محددة فمن المرجح أن تكون هناك مهام وإجراءات موحدة.	3. اتخاذ قرارات جيدة
عندما يتم تحديد السلوك التنظيمي بوضوح سيفهم الموظفون الجدد ما هو متوقع منهم، وما هي فرص نجاحهم على المدى الطويل في الشركة.	4. ضمان توظيف الأشخاص المناسبين وإقالة الأشخاص غير المناسبين
يساعد السلوك التنظيمي المديرين على تحفيز الموظفين للقيام بأفضل أداء لديهم، ولأن كل شخص يختلف عن الآخر، فإن السلوك التنظيمي يساعد المديرين على تطبيق أداة التحفيز المناسبة للتعامل مع طبيعة كل فرد.	5. تحفيز الموظفين
يساعد السلوك التنظيمي المديرين على فهم جذور المشكلات وتوقع السلوك الناتج عنها والتحكم في العواقب السلبية.	6. تحسين العلاقات بين العمال والمنظمة
تساعد دراسة السلوك التنظيمي المديرين على إدارة الأشخاص بشكل فعال داخل المنظمة، مما يساعدهم على تحفيز الموظفين نحو إنتاجية أفضل، لأن السلوك التنظيمي يُمكن المدير من فهم وتحليل طبيعة وسلوك الموظفين.	7. الاستفادة من الموارد البشرية بشكل فعال

## 2. عناصر السلوك التنظيمي:

إن عناصر السلوك التنظيمي تتمثل في كل من الفرد و الجماعة.

### الشكل رقم 17 : " أهم عناصر السلوك التنظيمي "



## رابعاً: مستويات تحليل السلوك التنظيمي

يوجد ثلاث مستويات يدور حولها تحليل السلوك التنظيمي هي:

**1. الفرد:** تأثير أداء الفرد و نمط على المنظمة بصفة عامة ينعكس على أداء المنشأة ومن المهم معرفة كل ما يحكم ذلك الفرد و يؤثر في سلوكه و مستوى أدائه .

**2. جماعات العمل:** يجب الإهتمام بجماعة العمل و خاصة الصغيرة عند دراسة السلوك التنظيمي باعتبارها وحدة مستقلة لها خصائصها المميزة وهي (التفاعل داخل المجموعة واداة المجموعة ككل وتطور المجموعة واستقلالها- وديناميكياتها المنفصلة عن تلك الخاصة باعضائها- و بالمنظمة ككل وتفكيرها لنفسها وتحقيقه أهدافا خاصة تتفق مع خصائصها وإمكاناتها وسلوكها سلوكا متميزا لتحقيق الأهداف).

**3. المنظمة:** هي كيان رسمي متميز في خصائصه و أدائه عما يحويه من أفراد وجماعات عمل، و البيئة التي تعمل فيه المنظمة و تأثيرها على سلوك ومستوى أدائها.

### خامساً : العوامل المؤثرة على السلوك التنظيمي في المنظمات

وتمثل هذه المؤثرات أو المتغيرات معالم يمكن من خلالها تعريف عدة عناصر متداخلة هي الفرد، الجماعة التنظيم والبيئة وهي عناصر تؤثر ككل على سلوك العاملين في المنظمات .

**1. الفرد:** فهو نواة المنظمة، أي تنظيم أو منظمة يتكون من أعضاء والفرد هو أساس السلوك التنظيمي وعنصر لازم لأي موقف سلوكي سواء كان يستجيب لتوقعات الإدارة أو لمؤثرات بيئية فيعمل أو يسلك بمفرده أو ضمن جماعة أو فريق عمل.

**2. الجماعة:** أما الجماعة فستتواجد في كافة المنظمات، كعنصر أساسي في تكوينها وانجاز أعمالها .

### جدول رقم 11 : " أنواع الجماعة داخل المنظمة "

نوع الجماعة	الخصائص	أمثلة
الجماعة الوظيفية الرسمية	1. يتم توصيف العلاقات بين أعضاء الجماعة بشكل رسمي بواسطة هيكل التنظيم أو الوصف التنظيمي 2. تتضمن كل من الرئيس والمرؤوسين 3. تنصب على أداء العمل الوظيفي للجماعة 4. تمثل جماعة رسمية عادية	الادارات والأقسام التقليدية التي يرأسها مدير أو رئيس ويعاونه مجموعة من العاملين
جماعات المهام الخاصة	1. قد يتم تحديد تشكيلها و اجراءاتها بواسطة الوصف التنظيمي أو حسب احتياجات العمل 2. قد تكون قصيرة أو طويلة الأجل 3. قد تتضمن الرئيس والمرؤوسين 4. تمثل جماعة رسمية عادية	1. اللجان العادية 2. جماعات تخطيط المشروعات والبرامج الجديدة 3. لجان حل المشاكل الطارئة
جماعات الصداقة والاهتمامات الخاصة	1. تتكون الجماعة لتشابه في خصائص الأفراد كالأهتمامات, والسن, والمعتقدات السياسية والاجتماعية	1. نقابة العمال 2. نادي الشركة



3. الشلل والتحالفات 4. صناديق الزمالة 5. العصابات	2. يمكن أن تكون جماعات رسمية أو غير رسمية 3. أهدافها قد تتماشى مع اهداف المنظمة وقد تتعارض معها	
---	--	--

**3. التنظيم:** يتفاعل الأفراد و الجماعات مع هيكل التنظيم الرسمي . هذا الهيكل الذي تنشئه الإدارة لترسى علاقات بين الأفراد و الجماعات، وتهيئ نظاما لتوجيه جهود المنظمة في نشاط لتحقيق الأهداف ومن خلال هيكل التنظيم الرسمي يؤدي العاملون أنشطتهم التنظيمية حتى يحققوا الأهداف المخططة.

**4. البيئة:** تعمل المنظمة ضمن بيئة خارجية تضمنها وتؤثر فيها من جوانب متعددة اقتصادية واجتماعية وثقافية وسياسية وعلمية فنية تكنولوجيا.

#### سادسا :مميزات السلوك التنظيمي:

- للسلوك التنظيمي بعض السمات والصفات الخاصة به منها:
- توجيه سلوك العاملين لتحقيق أهداف المنظمة ؛
- تحديد الدور الذي يقوم به كل فرد في المنظمة؛
- تحديد المسؤوليات والسلطات في ضوء الأدوار ؛
- التنسيق والتكامل بين الأدوار التي يقوم بها العاملون؛
- الضبط والتحكم في سلوك العاملين.
- تطوير وتنمية سلوك العاملين.
- الاتصالات و العلاقات السوسولوجية في العمل.
- التقييم والتقويم المستمر للسلوك التنظيمي
- مدى تحقيق أهداف المنشأة.

#### الجزء الثالث: القيادة الإدارية في تنظيمات العمل

**أولا: مفهوم القيادة الإدارية:** تعتبر القيادة الإدارية من أهم المحاور التي تركز عليها مختلف الشركات والمنظمات سواء كانت عامة أو خاصة.

وعليه فإنه يمكن إيجاز عناصر تعريف القيادة الإدارية في النقاط التالية :

- وجود مجموعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين ولديهم هدف مشترك يسعون إلى تحقيقه .
- وجود قائد من أفراد الجماعة لديه القدرة على التأثير الإيجابي في سلوك باقي الأفراد .
- القيادة تقوم بعملية توجيه أفراد الجماعة وتوحيد جهودهم وتنشيطهم .
- الموقف القيادي يساعد القائد على إحداث التفاعل بين هذه العوامل جميعة لتحقيق الهدف المطلوب .

**ثانيا :خصائص القيادة الإدارية :**

أن أهم خصائص القيادة الإدارية الناجحة تتمثل في :

- الهدوء والالتزان في معالجة الأمور والرزانة والتعقل عند اتخاذ القرارات؛
- الإلمام الكامل بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل؛
- الإلمام الكامل باللوائح والقوانين؛
- القدرة على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف الطارئة دون تردد؛
- القدرة على ضبط النفس عند اللزوم؛
- الحزم وسرعة وتجنب الاندفاع والتهور؛
- الديمقراطية في القيادة وتجنب الاستئثار بالرأي أو السلطة؛
- توخي العدالة في مواجهة مرؤوسيه؛
- تجنب الأنانية وحب الذات وإعطاء الفرصة لمرؤوسيه لإبراز مواهبهم وقدراتهم؛
- القدرة على الابتكار وحسن التصرف.

### ثالثاً : أنواع القيادة الإدارية:

تشمل القيادة الإدارية أهم أنواع التالية :

#### 1. قيادة المعاملات :

إن قيادة المعاملات هي أسلوب للقيادة حيث يجتذب القادة أتباعهم من خلال مخطط للمكافآت والعقوبات. لذا فإن امتلاك أسلوب القيادة حيث يشعرون بأنهم خاضعون للإدارة الدقيقة لن ينجح.

#### 2. القيادة الظرفية :

القيادة الظرفية هي كل شيء عن التكيف في مناخ اليوم قد يكون أفضل أسلوب للقيادة يمكن الإعتماد عليه.

#### 3. القيادة الأوتوقراطية :

يتسم أسلوب القيادة بالسيطرة الفردية، وقلة المدخلات من أعضاء المجموعة، والإختيارات التي تتم بناءً على الأفكار والأحكام الفردية، بدلاً من قبول النصائح من الآخرين.

#### 4. قيادة سياسة عدم التدخل :

يمكن أن تقع قيادة سياسة عدم التدخل، أو القيادة غير المتدخلة، في فخ إغفال وجهة نظرك كقائد.

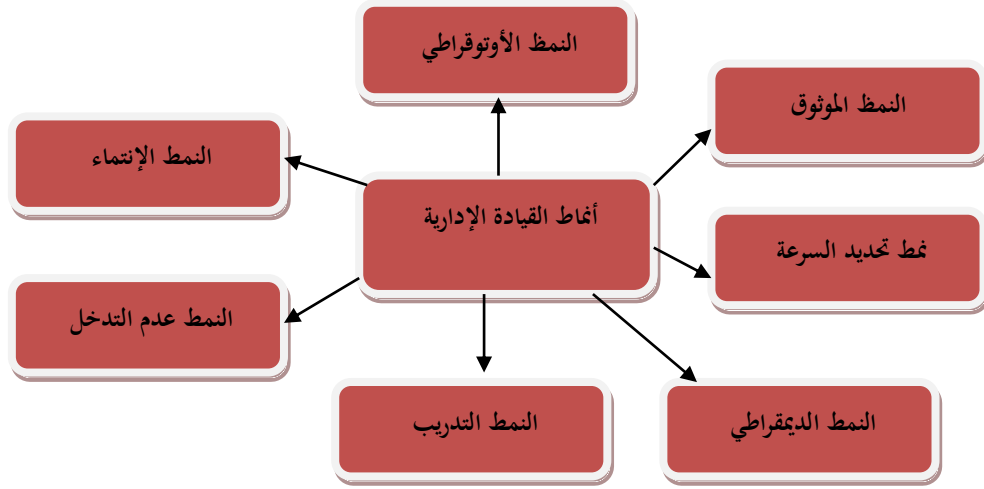
#### 5. القيادة التشاركية :

هو أسلوب القيادة الذي يدعو الموظفين إلى المساهمة في جميع أو معظم قرارات الشركة، فهو يعمل بشكل جيد في بعض المؤسسات.

#### رابعاً: وأنماط القيادة الإدارية

إن النمط القيادي كما يعرفه فيدلر هو الأفعال و التصرفات والوظائف التي يقوم بها القائد من خلال تصميم وتنظيم العمل بين المجموعات وتحديد علاقات العمل وإبداء الاهتمام بالأهداف بالعاملين وحاجاتهم .

#### الشكل رقم 18 : " أنماط القيادة الإدارية "



#### رابعاً: الصفات القائد الإداري

- هناك العديد من الصفات القائد الإداري التي أسفرت عنها الدراسات والبحوث التي اهتمت بظاهرة القيادة وهي:
1. **التفاعل الاجتماعي:** يجب أن يتمتع القائد بروح المشاركة الاجتماعية الإيجابية في التعامل مع الجماعة لتحقيق التعاون، والتكيف مع الجماعة والحرص على السعي لحل مشاكلها حتى يكون مقبولاً لديهم.
  2. **اليقظة:** على القائد أن يكون يقظاً مستعداً لمعالجة أي ظرف طارئ يواجهه الجماعة .
  3. **الحرص على تحقيق هدف الجماعة:** ويكون ذلك بالتخطيط الجيد والمتابعة المستمرة لتنفيذ تلك الخطط وتقييم نتائج التنفيذ لتفادي السلبيات وتقييم الأخطاء.
  4. **الشجاعة:** على القائد أن يكون جريئاً ولديه القدرة على التغلب على الخوف من مواجهة أية صعوبات أو مشكلات قد تتعرض لها الجماعة .
  5. **قوة الشخصية:** يجب أن تكون شخصية القائد قوية بحيث تمكنه من السيطرة على تصرفات الجماعة والتأثير عليهم دون محو شخصيتهم .
  6. **التنظيم:** ويقصد به وضع خطط محددة بفترة زمنية لتحقيق أهداف الجماعة.
  7. **الذكاء:** ويجب أن يتمتع القائد بذكاء عالٍ يمكنه من إيجاد حل لكل مشكلة تواجهه جماعته .
  8. **التخطيط:** على القائد أن يضع خططا واقعية لتحقيق الأهداف المستقبلية للجماعة مع العمل على تنسيق وتوجيه جهود الجماعة.

**9. العلاقات العامة :** على القائد أن يقيم علاقات سليمة وقوية مع كافة أعضاء الجماعة من خلال الإتصال المباشر وغير المباشر ، وذلك لتحقيق التماسك الاجتماعي .

**10. التقدير والتقبل والاعتراف المتبادل بين القائد والأتباع :** ويكون ذلك بخلق جو من المحبة والاحترام المتبادل بين القائد والجماعة باعتباره رمزا لها .

**11. النزاهة والأمانة :** يجب أن يكون القائد أميناً ونزيهاً في كافة تصرفاته .

**سادسا : دور القيادة الادارية في نجاح المؤسسة**

تتبع من عدة أمور هامة وهي:

- بدون القيادة الإدارية لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج؛
- بدون القيادة الإدارية تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفعالية والتاثير؛
- بدون القيادة الإدارية يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق اهداف المنظمة؛
- من خلال القيادة يمكن مساعدة المنظمة في وضع تصور مستقبلي لها ومن ثم تخطيط تقدمها وازدهارها البعيد على أساسه؛
- من خلال القيادة يمكن مساعدة المنظمة في التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بطريق مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة الأهداف المرسومة؛
- أن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة.

**سابعا: نظريات القيادة الإدارية :**

وقد ظهرت عدة نظريات أبرزت الآداء المختلفة في أسباب فاعلية القيادة ونجاحها ومدى تأثيرها على الفرد و من أهم تلك نظريات بشكل مختصر كما يلي :

**1. نظرية الطوارئ :**

تقترح هذه النظرية أنه لا يمكن تطبيق طريقة أو أسلوب واحد للقيادة على جميع المواقف. بمعنى آخر، تدرك أنه قد تكون هناك متغيرات تؤثر على أي موقف معين، ويجب على القائد اختيار المسار الصحيح للعمل، مع مراعاة هذه المتغيرات.

**2. نظرية القيادة الظرفية**

مثل نظرية الطوارئ، تؤكد النظرية الظرفية على أهمية المتغيرات الظرفية ولا تعتبر أسلوب قيادة أي شخص أفضل من الآخرين.

### 3. نظرية القيادة التحويلية

تركز نظرية القيادة التحويلية، المعروفة أيضًا باسم نظريات العلاقة، على العلاقة بين القادة والأتباع. تتحدث هذه النظرية عن نوع القائد الملهم والجذاب، ويشجع أتباعه على التحول وأن يصبحوا أفضل في المهمة.

### 4. نظريات المعاملات:

يشار إليها أيضًا باسم نظريات الإدارة أو نظريات التبادل للقيادة، تدور حول دور الإشراف والتنظيم والعمل الجماعي. تعتبر هذه النظريات المكافآت والعقوبات كأساس الأعمال القيادية. هذه إحدى النظريات المستخدمة كثيرًا في مجال الأعمال، ويستخدم مؤيدو أسلوب القيادة هذا المكافآت والعقوبات لتحفيز الموظفين.

### 5. النظرية السلوكية:

ينتقل التركيز من سمات أو صفات القادة إلى سلوكياتهم وأفعالهم. في تناقض حاد مع نظرية الرجل العظيم ونهج السمات للقيادة، تعتبر هذه النظرية أن القيادة الفعالة هي نتيجة للعديد من المهارات المكتسبة. يقترح أنه يمكن للفرد أن يتعلم كيف يصبح قائدًا جيدًا، هذه واحدة من أفضل نظريات القيادة.

### 6. نظرية الرجل العظيم للقيادة:

هذه واحدة من أولى نظريات القيادة وتستند إلى افتراض أن القيادة هي ظاهرة فطرية وأن القادة "يولدون" بدلاً من "يصنعون". وفقًا لهذه النظرية، يتمتع الشخص القادر على القيادة بسمات شخصية القائد كالسحر والثقة والفكر ومهارات الإتصال والإستعداد الإجتماعي منذ الولادة، والتي تميزهم عن بعضهم البعض. تؤكد هذه النظرية على القيادة باعتبارها صفة تمتلكها أو لا تمتلكها؛ إنه ليس شيئًا يمكنك تعلمه.

### 7. نظرية السمات في القيادة

تسير هذه النظرية على خطى نظرية الرجل العظيم بافتراض أن القادة يولدون بصفات تجعلهم أكثر ملاءمة لدور القائد أكثر من غيرهم ممن يفتقرون إلى تلك السمات الفطرية. على هذا النحو، تحدد النظرية صفات معينة مثل الذكاء والمساءلة والشعور بالمسؤولية والإبداع، من بين أمور أخرى، مما يتيح للفرد التفوق في القيادة.