

الدكتور : حسان بوبعابة

السنة الأولى LMD

ذع مشترك علوم اقتصادية وعلوم التسيير

مقياس علم اجتماع المنظمات

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارة

وعلوم التسيير

محاضرات في مقياس علم إجتماع المنظمات

مراجع مساعدة

- نظرية المنظمة حسن كاظم محمود.
- سلوك المنظمة ماجد عطية
- السلوك التنظيمي راوية حسن
- نظرية المنظمة عباس الخفاجي.

المحاور الأساسية:

- مدخل إلى دراسة المنظمات.
- رسالة المنظمة.
- مكونات المنظمة.
- أنواع المنظمات.
- بيئة المنظمة.
- الجماعات في المنظمة.
- التغيير في المنظمة.
- الصراع في المنظمة.
- التحفيز في المنظمة.
- ثقافة المنظمة.
- نظريات المنظمة.

السنة الجامعية: 2019/2020

المحاضرة رقم : 01 مدخل إلى دراسة المنظمات

شرح المفاهيم :

1- علم اجتماع المنظمات: هو العلم الذي يختص في دراسة المنظمات والتنظيمات، وكل ما يتعلق بها إرتبطت نشأته بظهور علم الاجتماع الصناعي، واتساع نطاق النمو التنظيمي في العصر الحديث.

2- أهمية علم اجتماع المنظمات:

- فهم التنظيمات وما يحدث داخلها، والنتائج المترتبة عن الحياة فيها .
- فهم الحياة الاجتماعية المعاصرة وحل مشكلاتها .
- اتساع نطاق النمو، وفاعلية الدور الذي يؤديه التنظيم في الحياة المعاصرة.
- فهم طبيعة العنصر الإنساني.
- زيادة درجة تعقيد المنظمة، وتفاعلها المتزايد مع المتغيرات المتحركة للبيئة الأوسع التي تعيش فيها.

3- المنظمة: مجموعة من الأفراد وتتكون من شخصين أو أكثر، وتسعى لتحقيق أهداف محددة من خلال الجهد الجماعي، والتفاعل مع البيئة التي تعمل بها.

ويمكن تناولها بطرق مختلفة، فبالنسبة الاقتصادي فهي نتاج مزج بين عوامل الإنتاج المختلفة (عمل، رأس المال، الطبيعة، الإدارة)، وبالنسبة لعالم الاجتماع فهي توزيع للأدوار والمكانات، وبالنسبة لرجل المان هي مصدر للربح والثروة، وبالنسبة للمشرع القانوني فهي عبارة عن عقود متنوعة، وبالنسبة للسلطة العمومية فهي عبارة عن مساهم للضرائب وأداة للإنتشار الاقتصادي ومركز لمختلف النزاعات الاجتماعية (إضرابات، رفع الأجور، تحسين ظروف العمل ...)، وهي بالنسبة للرأي العام مجرد صورة كل كيف يراها، ولذلك فمفهوم المنظمة لايعطي نفس المعنى للجميع .

4- المدير: يتم تعيينه في موقعه، وهناك احتمال بأن ينمي ويطور مهارات القيادة لديه، وأن يراه الآخرون قائد.

5- القائد: هو شخص يراه الناس من حوله على أنه شخص يعملون تحت قيادته في موقف معين أيا كان الدور أو الموقع الذي يشغله .

6- الهدف: هو الغاية التي يرجى تحقيقها في المستقبل منفردا أو جماعيا، ولا يمكن تصور مؤسسة أو فرد دون أن يكون لهما هدف أو أهداف محددة وواضحة.

7- المهارة: هي عبارة عن مجموعة ثلاثة أبعاد: المعرفة (معارف التحلي)، و القدرة على العمل وتتنجلى في الممارسة.

يقوم الفكر السائد حاليا عن رسالة المنظمة على الإطار العام الذي قدمه بيتر داركر في سبعينيات القرن الماضي، حيث اعتقد داركر أن التساؤل عن ما هو مجال عمل المنظمة؟ بمثابة توجيه سؤال عن ما هي رسالة المنظمة.

1- **تعريف رسالة المنظمة** تعبر الرسالة عن النظرة الطويلة الأمد الخاصة بالمنظمة من حيث الذي ترغب في تحقيقه، ومن هم عملائها ومنتجاتها أو خدماتها، وأسواقها وفلسفتها والتكنولوجيا التي تقوم عليها.

2- **أهداف المنظمات**: تسعى المنظمات الرسمية إلى تحقيق غايات أو أغراض متنوعة، حيث تقوم المنظمات الصناعية بإنتاج السلع، وتقدم المنظمات المالية الخدمات المالية وتعرض المدارس والجامعات فرص التعليم الأساسي والعالي ... وهكذا، وبالرغم من أن كل منظمة لها أهدافها الخاصة بها، والتي تسعى لإنجازها إلا أنها جميعا تسعى إلى تحقيق غاية واحدة وهي توفير قيمة للأطراف (أفراد أو جماعات) ذات العلاقة والارتباط بها (أصحاب رؤوس الأموال، العملاء الموردون، العمال ... الخ) مثال ذلك فإن العمال يعتمدون على المنظمة للحصول على الأجور أو المرتبات اللازمة لحياتهم المعيشية، والعسلاء يعتمدون على المنظمة للحصول على احتياجاتهم من السلع والخدمات، والمجتمع المحلي يعتمد على المنظمة في الحصول على زيادة نموه وازدهاره وتحقيق الرفاهية الاجتماعية ... وهكذا، ومن أمثلة الأهداف التي تسعى المنظمات لتحقيقها سواء كانت منظمات عامة أو خاصة ما يلي:

- 1- تحقيق الأرباح المناسبة.
- 2- زيادة معدل العائد على الاستثمار.
- 3- الاستمرار في السوق وزيادة الحصة السوقية.
- 4- النمو والتوسع.
- 5- الزيادة في السوق أو تحقيق التمييز التنافسي.
- 6- تحقيق أهداف اجتماعية مثل خدمة البيئة (التنمية المستدامة).
- 7- نشر الثقافة والرفاهية الاجتماعية.
- 8- تحقيق الأمن والأمان والحماية للمواطنين والمجتمع (الشرطة، رجال المطافئ).
- 9- نشر الوعي الديني والقيم (المساجد، الكنائس).
- 10- المحافظة على الصحة العامة ووقاية المجتمع من الأمراض (المنظمات الصحية والعلاجية).

3- جوهر نشاط المنظمة: تحويل المدخلات (الموارد الأولية ، الموارد المالية) إلى سلع وخدمات من خلال جهد الموارد البشرية (فكريا كان أو عضليا) ، و الشكل التالي يوضح كيفية خلق القيمة من قبل المنظمة.

مدخلات المنظمة: عمليات التحويل بواسطة: مخرجات المنظمة: بيع المخرجات لـ:

- الموارد الأولية. - المعدات. - بضائع تامة. - الزبائن.
- الأموال. - الحاسبات. - خدمات. - المساهمون.
- الموارد البشرية. ← المهارات البشرية ← عوائد. - الموردون.
- المعلومات والمعرفة. - القدرات البشرية. - رواتب. - الزعمون.
- الخدمات. - الحكومة.

4- أهمية الرسالة بالنسبة للمنظمات:

- ✓ ضمان الإجماع على غايات وأغراض المنظمة.
- ✓ إيجاد مناخ منظمي موحد.
- ✓ تحديد قيم واتجاهات المنظمة.
- ✓ تسهيل عملية ترجمة الأهداف إلى هيكل الأعمال والمسؤوليات.
- ✓ تقديم أسس أو معايير واضحة لتخفيض موارد المؤسسة.
- ✓ التعرف على تطلعات المنظمة المستقبلية.
- ✓ تمييز المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى.

5- أمثلة عن رسالة المنظمة:

- رسالة وكالة الفضاء الأمريكية في الستينيات كانت اكتشاف الفضاء وهبوط إنسان على القمر.
- رسالة شركة بوج - وأرنر هي التركيز على تقديم المنتجات والخدمات بأعلى جودة ممكنة، وذلك في أربعة مجالات رئيسية هي:
تصنيع تجهيزات وسائل النقل، تصنيع مكيفات الهواء، تصنيع الأجهزة والمعدات الصناعية، صناعة الكيماويات.
- رسالة شركة العمليات الآلية للبيانات (ADP) هي مساعدة أكبر عدد ممكن من المنظمات في تحسين وتطوير الأداء من خلال الاستخدام المنظم للتشغيل الآلي للبيانات.
- رسالة شركة IBM هي احترام جميع الأفراد العاملين بالمنظمة، و المحافظة على حقوقهم وكرامتهم، و تقديم أفضل خدمة ممكنة للمستهلك، من خلال تنفيذ جميع الأنشطة والمهام بأكثر الوسائل أو الطرق والأساليب تقدما، وتنمية دور الشركة في خدمة وتحقيق رفاهية المجتمع.
- رسالة شركة نجمة الوطنية لاتصالات الجزائر هي زيادة الحصة السوقية، وتقديم خدمات تنافسية.

تسيير واقتصاد: (sectio06)

الأستاذ: برو

علم الاجتماع المنظمات

السنة الأولى LMD

أنواع المنظمات

ينتمي كل فرد في العصر الحديث إلى عشرات بل مئات المنظمات حيث تختلف خصائص هذه المنظمات لعدد كبير من الأسباب، وفيما يلي أبعاد أساسية للاختلافات بين المنظمات ذات التأثير على عمليات إدارتها.

1) الرسمية: تختلف المنظمات من حيث رسميتها أي إلى أي مدى لها وجود وهوية رسمية وهذا الاختلاف يعطينا نوعين من المنظمات:

أ) منظمات رسمية: هي منظمات لها وجود رسمي لكونها أقيمت وفق اجراءات رسمية قد تكون هذه الاجراءات قانون، أو تشريع ينص على اقامتها، كما هو الحال بالنسبة لاي بنك مركزي أو وزارة أو سلطة حكومية، فإلزامها بما تقام بموجب قانون.

ب) منظمات غير رسمية: هي منظمات تنشأ عفويا نتيجة تفاعل الأشخاص فيما بينهم، هذه المنظمات هي كيانات، لها خصائص المنظمة، ولتن بدون وجود هوية رسمية أي غير معروفة الهوية Anonymes وهي موجودة في كل المنظمات الرسمية، فالطلبة في الجامعة الواحدة، والعاملين في المؤسسة الاقتصادية الواحدة، والأعضاء في المؤسسة الدينية الواحدة.

2) الملكية: تختلف المنظمات أيضا من حيث من يملكها، أي إلى من تعود ملكيتها، وهذه قد تكون لحكومات أو أفراد أو دول.

أ) منظمات حكومية: تمتلكها الحكومة، وتشمل أجهزة الدولة من وزارات ومحاكم ومجالس تشريعية ومؤسسات عسكرية وغير ذلك هدفها الحفاظ على السيادة والسيطرة وتحقيق الأمن والرفاه لأفراد المجتمع.

ب) منظمات خاصة: منظمات يملكها أفراد وتشمل الشركات والمدارس والجمعيات والأحزاب، كل هذه المنظمات يقيمها أفراد بترخيص من الدولة.

ج) منظمات دولية: منظمات تقيمها دولتين أو أكثر، ومن أمثلتها: منظمة التجارة العالمية (OMC) الأوبك (OPEC)، والاتحاد الأوروبي، تقيمها الدول لتحقيق مصالح محددة ومهمة، لا تستطيع تحقيقها بدون التعاون مع دول أخرى.

3) الغرض من إقامة المنظمة: يمكن أن يميز بين ثلاث أنواع من المنظمات حسب الغرض من إنشائها:

أ) المنظمات الهادفة للربح: تشمل كافة المنظمات التي تقام لممارسة نشاط اقتصادي بهدف تحقيق الربح.

ب) المنظمات الهادفة للخدمة العامة: تقام لخدمة مجموع المجتمع، وتشمل الجمعيات الميمنية والاجتماعية والعلمية.. الخ

ج) التعاونيات: وهي منظمات يقيمها أفراد لتمارس نشاطا اقتصاديا، ولكن ليس بهدف الربح، بل لتحقيق لهم مزايا اقتصادية خاصة بهم مثل تعاونيات تسويق المنتجات الزراعية (مثلا في مدينة نقاوس توجد تعاونية منتجو المشمش، والغرض من إنشائها الحفاظ على الأسعار المناسبة لتسويق منتج المشمش وعدم إلحاق الأضرار بالمنتجين).

4) نوع النشاط:

أ) منظمات اقتصادية: تمارس نشاطا اقتصاديا، سواء أكان تجاريا أو صناعيا أو خدميا.

ب) منظمات غير اقتصادية: تشمل المؤسسات التربوية والاجتماعية والدينية وغيرها.

5) الحجم: يمكن أن يميز بين ثلاث أنواع (حسب القانون التجاري الجزائري):

أ) مؤسسة صغيرة: يتراوح عدد العمال فيها من واحد إلى عشرة عامل، وبلغ عدد المؤسسات

الصغيرة مثلا في فرنسا في 01 جانفي 1989 - 3125000 مؤسسة أي ما يعادل 94% تشغل

أقل من عشر أجراء.

ب) مؤسسة صغيرة ومتوسطة: يتراوح عدد العمال ما بين 10 و 500 عامل ويضم هذا النوع

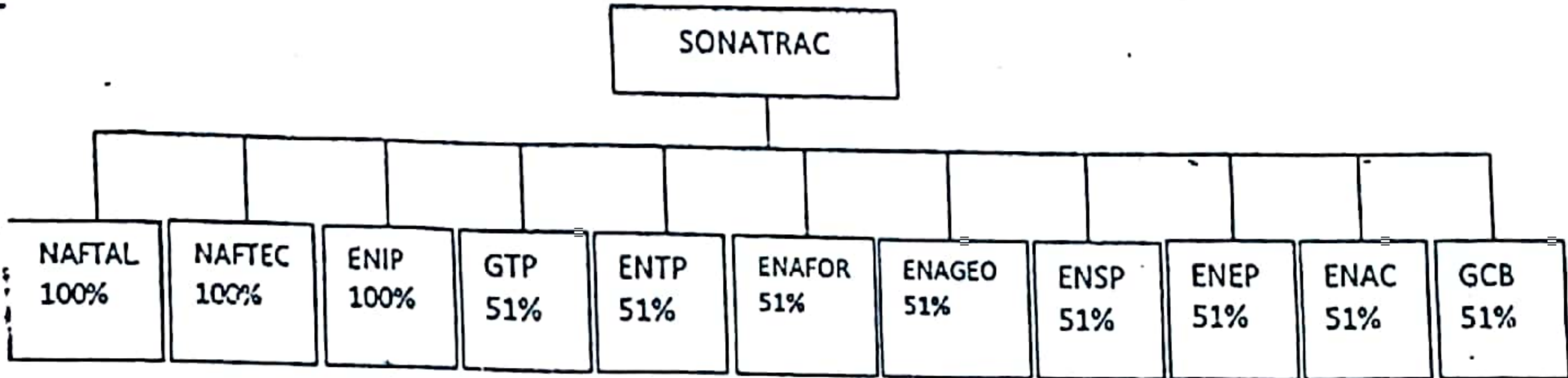
تقريبا: مؤسسات المطاحن، مؤسسات المشروبات الغازية، شركات الاسمنت التي يقل عدد

عمالها عن 500 عامل.

ج (منظمة (مؤسسة) كبيرة : يفوق عدد العمال 500 عامل وقد تكون عبارة عن مجمع¹ مثل

مجمع سونطراك ، مجمع رياض سطيف ، مجمع صيدال .

- مجمع سونطراك : يضم 11 فرع وهي كما يالي:



أما مجمع رياض سطيف الذي أسس في شكل شركة مساهمة (ذات أسهم SPA) فيملك عشر مؤسسات بصفة كاملة اي بنسبة 100 % وتم توزيع نشاط المجمع على هذه

المؤسسات كما يلي :

• 7 مؤسسات كلفة بطحن الحبوب.

• مؤسسة واحدة لنقل رانيدضائح.

• مؤسسة لانجاز والصيانة .

• مؤسسة لاستصلاح الأراضي.

6) الجنسية:

أ) شركة محلية: مسجلة ومرخصة للعمل داخل دولة واحدة.

ب) شركة متعددة الجنسيات: هي منظمات أعمال يقيمها أفراد، وتمارس نشاط اقتصادي بهدف الربح، وتحصل على ترخيص ووجود في أكثر من دولة.

¹ المجمع عبارة عن مؤسسات مالية واقتصادية تربطها علاقات تخضع للمؤسسة الأم

7) الاستقلالية:

- أ) منظمة مستقلة: أي تملك استقلالية تامة، فلا يخضع الا لضوابط عامة محددة في القوانين السائدة، ويمكن لإدارة هذه المنظمة أن تتصرف بحرية طالما بقيت ضمن هذه الضوابط.
- ب) منظمة غير مستقلة: تعتبر المنظمات الغير مستقلة لكونها تابعة لمنظمات أخرى، فهذا هو الحال المؤسسة التابعة إلى وزارة ما والشركة المملوكة من قبل شركة قابضة، والفرع التابع إلى شركة أم.

8) من حيث الطبيعة القانونية:

- أ) شركات أشخاص: يقوم هذا النوع من الشركات على الاعتبار الشخصي للشركاء والمتمثل في العلاقات الشخصية من معاملة حسنة، سمعة جيدة وثقة متبادلة.
- ب) شركات أموال: تقوم شركات الأموال أساسا على الاعتبار المالي بهدف جمع أكبر قدر ممكن من الأموال.

ويمكن إدراج معالم أخرى للتصنيف منها: قيمة رأس المال في البورصة، الاستقلالية المالية، عدد وأنواع المنتجات، وحصة السوق المراقبة من طرف المؤسسة، أنمية تدفقها النقدي والنسبة السنوية للإنتشار، العلاقة مع الدولة (جماعات ضاغطة أم لا)؛ والنظام الضريبي (مؤسسات خاضعة للضريبة على أرباح الشركات أم لا).

وإذا اعتمدنا على التصنيف وفق رقم الأعمال المنشور سنويا (le nouvel économiste) نجد أن 41% من المجمعات الصناعية العالمية الكبرى كانت تقع في المنظمة الأوروبية في سنة 1990، مقابل 28% في الولايات المتحدة الأمريكية، 18% في اليابان، 7% بالمملكة المتحدة، وحققتا أن المجمعات الست (06) الفرنسية والمصنفة من بين الخمسين الأهم في العالم، لا تتواجد سوى في الوضعية الثامنة والعشرين.

المحاضرة رقم : 04 مكونات المنظمة

للمنظمة أربعة عناصر أو مكونات وهي:

1- الفرد وأهميته في المنظمة: يمثل الفرد الوحدة الأساسية التي تحدد سلوك المنظمة، وفي ضوء السلوك الذاتي للفرد تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها الإدارية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها، ومن هنا نتضح بجلاء الأهمية التي أولاها الباحثون لدراسة الفرد داخل المنظمة وسبل التأثير السلوكي المتبادل في إطار التفاعل بينهما، غير أن الباحثين تباينوا عند دراستهم للفرد في مسألة الأثر الذي يتركه على أهداف وعمليات المنظمة، فقد اعتبره البعض مجرد شاغل وظيفية في إطار الهيكل التنظيمي للمنظمة، وتناوله آخرون على أنه يشكل العنصر الأساسي في زيادة الإنتاجية أو الأداء وتحقيق أهداف المنظمة، كما تعرض له بعض المتخصصين على أنه العنصر الرئيسي للمنظمة، في حين يرى آخرون أنه العامل الأساسي في بعث الحياة في المنظمة، والمساهم الفعال في تحقيق أهدافها (1).

2- الجماعة الصغيرة: هي عبارة عن مجموعة من الأفراد يترابطون بنشاط معين ويسعون لتحقيق هدف أو أهداف محددة، يجمعهم الانسجام الاجتماعي أو العقائدي أو المياني، ويتبادلون من خلال ذلك المشاعر والأحاسيس، ويتصرفون وفق منظور مشترك من المفاهيم والمشاعر، ويمكن أن يلاحظ أن ما يحدث داخل الجماعة الصغيرة وأثره في السلوك الفردي لعضوا الجماعة يتركز على ثلاثة مفاهيم أو مكونات وهي:

أ- النشاط: هو التصرفات المادية التي يمارسها الإنسان، والتي يمكن مشاهدتها، أو الآمال المطلوب من الفرد أدائها.

ب- التفاعل: هو الاتصالات التي تتم بين أعضاء الجماعة.

ج- المشاعر: وهي تعبر عن كيفية شعور الفرد اتجاه الأفراد الآخرين في العالم المحيط به وكيف يدرك جوانبه المختلفة، وللمشاعر ثلاثة عناصر وهي:

العنصر الفكري، العنصر العاطفي، الاتجاه أو الميل.

3- الهيكل التنظيمي: عبارة عن الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة هو يوضح الوحدات الرئيسية والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة، إضافة لبيان أشكال وأنواع الاتصالات وشبكات العلاقات القائمة، وهو لا يمثل غاية البناء الأساسي للمنظمة، بل يعد أحد

(1) - يقال أن الملكية الفردية هي محرك التنمية الاقتصادية.

الوسائل الإدارية التي تستخدم لتحقيق أهداف المنظمة وفق رؤية شاملة ومتكاملة للتفاعلات السائدة فيها.

4- البيئة الداخلية والخارجية: تقسم البيئة⁽¹⁾ إلى نوعين هما:

أ- البيئة الداخلية: وهي التي تتعلق بالمنظمة ذاتها من حيث الأطر الإدارية والفنية العاملة فيها، والأنظمة الرسمية وغير الرسمية، والهياكل التنظيمية وإجراءات وسياسات تنفيذها، والتكنولوجيا المستخدمة، وأنماط الاتصالات السائدة، أي كل ما يتعلق بالنظم الداخلية للمنظمة.

ب- البيئة الخارجية: تشمل جميع المتغيرات التي تقع خارج إطار المنظمة ذاتها، والتي لا تستطيع التأثير فيها تأثيرا كبيرا أو مباشرا، مثل النظام السياسي والاقتصادي والاجتماعي والبيئي، والتي تمثل نتائج خارجية تؤثر في مسارات عمل المنظمة ذاتها

المحاضرة رقم: 05 بيئة المنظمة

مقدمة:

تعتبر دراسة البيئة المحيطة بالمنظمة من الخطوات الهامة في تصميم المنظمة، فالمنظمة جزء من المجتمع تتأثر به ويتأثر بها، وإدارتها به مفهوم النظام المفتوح يقتضي ضرورة التعرف على العوامل البيئية المحيطة وتشخيصها والتنبؤ بها، وتحديد آثارها على سلوكها وأدائها وتحديد الفرص التي تتيحها البيئة، والقيود التي تفرضها بما يساعد على تحقيق فعالية المنظمة.

* 1- مفهوم بيئة المنظمة: هي إجمالي القوى والكيانات والعوامل التي تحيط بها ذات التأثير الحالي، والمحتمل عليها، ويمكن تقسيمها إلى:

* أ- البيئة الخارجية: ويقصد بها العوامل التي تؤثر على كافة المنظمات، وتقع خارج حدود المنظمة ونطاق رقابة الإدارة، ويتم في إطارها ممارسة الأعمال الإدارية، وتشمل كافة العوامل السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية والقانونية والتكنولوجية والإيكولوجية.

* ب- البيئة الداخلية: وتمثل طاقات وإمكانات المنظمة المادية والإنسانية والمالية، الحالية منها والمستقبلية، وقيم أفراد الإدارة العليا بها، والتي تؤثر على أهداف واستراتيجيات المنظمة، وقد تمثل هذه العوامل أوجه قوة بالنسبة

(1) - يقول مالك ابن نبي: " إن الثقافة، بما فيها الفكرة الدينية التي هي أساس كل ملحة إنسانية، ليست علما، لكنها البيئة التي يعيش فيها الإنسان حامل الحضارة، إنها بيئة كل شيء، مهما كان دقيقا، وعلامة مجتمع يسير نحو مصير واحد..."

للمنظمة و فرصا ينبغي استغلالها ، أو قد تمثل أوجه ضعف بالنسبة لها أو قيود ينبغي العمل على تجنبها أو التقليل من أثارها السلبية .

3/ بيئة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية :

تعيش المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في محيط داخلي وخارجي جد متقلب به العديد من المعوقات سياسية وأمنية واجتماعية واقتصادية ، فتغير القوانين بشكل متتالي أو عدم احترامها من قبل العديد من الجهات ، و سياسات الانفتاح ، وتوجهات الخصوصية ، وتأثيرات العولمة ، وشروط الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة ، وشروط الشراكة من الاتحاد الأوروبي ، والمنافسة الوحشية المحلية منها والأجنبية ، والمؤامرات المصلحية ، ولامبالاة المسؤولين وطرق وسياسات الإنتاج المعتمدة ، وعدم التحكم في مختلف الإمكانيات المتاحة المادية والمالية والبشرية ، تلك هي صفات المميزة لمكونات بيئة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، التي نطالبها بضمان البقاء بل الاستمرار والمنافسة .

يمكن توضيح مكونات بيئة المؤسسة الاقتصادية من خلال الشكل التالي :

| المحيط الاقتصادي : | المحيط الاجتماعي والثقافي : |
|------------------------------------------------------|--------------------------------|
| - المنافسة المحلية والأجنبية. | - العادات والتقاليد السائدة |
| - المتعاملين الاقتصاديين: البنوك، المورددين العملاء. | - المعطيات الديمغرافية |
| - التجارة الخارجية. | - المعتقدات الدينية |
| - تطور الأسعار ونسبة التضخم | - المستوى الدراسي ونسبة الأمية |
| - حجم الاستثمارات العامة | - طبيعة ونوع وحجم الحاجيات |
| - السياسات النقدية والتوجهات الاقتصادية | - الهيئات العمالية والجمعيات |
| - القدرة الشرائية، نسبة البطالة | |
| - حجم الطلب، فوعية المستهلكين، الخ.. | |

المؤسسة الاقتصادية

| المحيط السياسي | المحيط التكنولوجي : | المحيط الإيكولوجي : |
|------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|------------------------------|
| المحيط والقانوني : | - التقنيات الحديثة | - حجم التلوث الصناعي |
| - التوجهات السياسية الداخلية والعالمية (العولمة، المنظمة العالمية للتجارة) . | - الأساليب الحديثة للتسيير | - حجم النفايات المنتجة |
| - القانون التجاري، قانون الضرائب، قانون المالية، قوانين حماية البيئة. | - نتائج البحوث العلمية المحلية أو الخارجية . | - موقع المؤسسة من المؤثرات . |
| | - الثورة المعلوماتية . | |
| | - الثورة الالكترونية والتقنية . | |
| | - الثورة الإعلامية | |

الجماعات في المنظمةالمحاضرة رقم: 06مقدمة:

تعتمد المنظمات على جماعات العمل المختلفة في إنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها ، حيث أن الأفراد يعملون ضمن وحدات تنظيمية (دوائر ، مصالح ، أقسام) ، ولجان وفرق عمل وغيرها ، و لذلك تبرز أهمية جماعات العمل في المنظمات ، فكيف يتم التفاعل بين الفرد والجماعة ؟ وما هي العوامل المؤثرة في نجاح فاعلية الجماعة ؟ .

1- تعريف الجماعة : مجموعة تتكون من فردين أو أكثر يعتمدون على بعضهم البعض ، ويتفاعلون مع بعضهم البعض في أداء وظائف معينة وذلك لتحقيق أهداف مشتركة .

2- أنواع الجماعات :

أ- من حيث الرسمية تنقسم إلى :

➤ جماعات رسمية : تشكل لإنجاز هدف أو مهمة معينة في

المنظمة وتنقسم إلى :

➤ فريق العمل : يتكون من أفراد ينتمون لنفس الدائرة تشكل لإنجاز مهمة معينة .

➤ فريق العمل المؤقت : يتشكل من وحدات تنظيمية لحل مشكلة معينة ، وتنتهي بانتهاء الغرض .

➤ اللجان : وتتكون من ممثلين من عدة وحدات تنظيمية لمعالجة قضايا ومشكلات ذات صفة مستمرة .

➤ جماعات غير رسمية : تنشأ تلقائياً بين الأفراد في المنظمة نتيجة التفاعل بينهم وتنقسم إلى :

➤ التحالفات : ليس لها صفة رسمية ، وهي مجموعة من الأفراد تسعى لتحقيق أهداف الفرد

➤ جماعات الصداقة والزمالة : تهدف إلى إشباع الحاجات الاجتماعية للأفراد .

➤ من حيث التجانس تنقسم إلى :

1- إن العمل كمنهج في فريق له تميزه عن عمل كل ما يؤدي أكثر إنتاجاً وذكاءً ، فهناك المنصر الساعات والمنصر الساعة ، والمنصر الترقب ، والمنصر التجهيز ، والمنصر التسليم ، والمنصر اللوحة ، والمنصر مقدم الرأي ، والمنصر التقدم للمعلومات

✓ ❖ الجماعات المتجانسة : وهي التي تنقسم بتجانس أعضائها في رغباتهم وأهدافهم .

✓ ❖ الجماعات غير المتجانسة : وهي جماعات غير متجانسة من حيث الاتجاهات والأفكار

✓ 3- التفاعل بين الفرد والجماعة : وتتجلى في العمليات الاجتماعية التالية :

✓ ❖ التعاون : اشتراك شخصين أو أكثر في محاولة تحقيق هدف مشترك .

✓ ❖ المنافسة : مظهر من مظاهر التفاعل الاجتماعي من أجل الحصول على المنافع أو الحاجات النادرة أو المحدودة .

✓ ❖ الصراع : ويؤدي إلى المحافظة على حيوية الفرد والمجتمع .

✓ ❖ المهادنة : وهي إخفاء حالات الصراع أو المنافسة مؤقتا ، لتتضيه ظروف الموقف .

✓ ❖ التقليد أو المحاكاة : يتأثر الفرد بأنماط سلوكية معينة يعتبرها مرشدة لسلوكه واتجاهاته

✓ 4- العوامل المؤثرة في نجاح وفاعلية الجماعات :

✓ ❖ أن تكون أهداف الجماعة واضحة ومحددة .

✓ ❖ التفاعل بين الأفراد وهو عبارة عن مجموعة أفعال وردود أفعال .

✓ ❖ تحديد الأنشطة وأدوار الأعضاء فيها

✓ ❖ توفر القيادة التي توجه الجماعة .

✓ ❖ التماسك بين أعضاء الجماعة .

✓ ❖ مشاركة الأفراد في صنع القرارات .

✓ ❖ الاتصال الجيد في الجماعة .

✓ 5- السلوك الجماعي : إن نجاح النموذج الياباني في الإدارة الذي يعتمد أساسا على

العمل الجماعي من جهة وتزايد المنافسة الحادة ، وتعقد المشكلات التنظيمية

وعدم التأكد من الظروف البيئية من جهة أخرى كل ذلك أكد على ضرورة

مشاركة الفرد في تسيير أعمال الجماعة ، فظهرت الإدارة بالمشاركة ،

والقرار الجماعي ، والقيادة الجماعية ، وحل المشكلات الجماعية ،

والمسؤولية الجماعية .

6- نظريات تكوين الجماعات :

- أ- نظرية القرب :- حيث تتكون الجماعة غالبا من الأفراد الذين يعملون في منطقة جغرافية متقاربة ، أو على ماكنة إنتاجية واحدة ، أو مكتب خدمي متقارب .
- ب- نظرية الاتزان : تقوم على افتراض أن الأفراد ينجذبون إلى بعضهم البعض استنادا إلى الاتجاهات المشتركة نحو الأهداف
- ج- نظرية التبادل : تقوم على مقارنة العوائد المتحققة من وجود الفرد في الجماعة، مقابل تكلفة انتمائه .

التغيير في المنظمة

المحاضرة : 07

مقدمة :

المنظمة وبمختلف أنواعها وطبقا لنظرية النظم هي نظام مفتوح مع البيئة الخارجية يتأثر بها ، ويؤثر فيها ، ولذلك فالمنظمة ليست في حالة ثبات أو سكون ، وإنما تتغير باستمرار لكي تحقق بهذا التغيير هدف الاستمرار والبقاء وهدف التكيف والتأقلم ، أي الملاءمة بينها وبين المتغيرات البيئية المؤثرة فيها ، والتغيير بالنسبة للمنظمة حقيقة من حقائق الحياة لا يمكن تجاهلها التغيير في المجتمع ، التغيير في التكنولوجيا ، التغيير في الأسواق ، التغيير في العلاقات ، التغيير في العملاء ... الخ . والسؤال الذي يواجهه جميع مدراء المنظمات هو : كيف يمكنك أن تغير مؤسسة ناجحة نسبيا ، والتي اذا استمرت في العمل اليوم بالطريقة التي كانت تعمل بها قبل بضع سنوات فسوف تدمر نفسها في المستقبل ؟ .

1- تعريف التغيير المنظمي *

تعتبر عملية التغيير المنظمي بصورة عامة عن حركة الانتقال الجذري أو التدريجي من واقع راهن إلى حالة جديدة (تحول الجزائر في تسعينيات القرن الماضي من الاقتصاد الاشتراكي إلى اقتصاد السوق) ، وهي مرحلة تختلف عن سابقتها أو الحالة القائمة ، وقد يتضمن التغيير تحسين أو تطوير طبيعة العمل ، تبديل أساليب الإنتاج ، التغيير في مستوى التكنولوجيا المستخدمة ، وفي علاقة الرئيس بالمرؤوس ، وفي المفاهيم والقيم ، وجماعات العمل وطرق وأساليب الإتصال .

2- مجالات التغيير :

ينصب التغيير على ثلاثة أشياء هي : الأفراد و وظائفهم ، والجماعات أو الأقسام ، والمنظمة ككل ، فحينما ينصب التغيير على الأفراد فهذا معناه تغيير مهاراتهم ، وخبراتهم ، وأهدافهم ، ودوافعهم ، وإذا انصب على الوظائف فهذا معناه تغيير في

السلطات ، والاتصالات ، والعلاقات ، والاجراءات ، وتكنولوجيا العمل ، وإذا كانت هناك رغبة لتغيير الجماعات فهذا معناه تغيير شكله الرسمي ، وتشكيلها ، ومهامها ، وأهدافها ، وطريقة العمل بها ، وتماسكها ، وطريقة الاتصال واتخاذ القرار فيها ، وحينما يلصق التغيير على المنظمة ككل فهذا معناه تغيير في الهياكل التنظيمية ، والاستراتيجيات ، والتكنولوجيا ، والنظمة الإنتاج والتسويق ، والتمويل والموارد البشرية ، وبناء الثقافة التنظيمية لها .

3- أنواع التغيير: *

أ- التغيير التلقائي : يمثل التغيير الذي يحصل تلقائيا بفعل العوامل الطبيعية أو البيولوجية وبدون تدخل الإنسان.

ب- التغيير المخطط : ويمثل التغيير الذي يحصل طبقا لمتطلبات تحقيق الأهداف العامة أو الخاصة في المنظمة ذاتها ، وبفعل إرادي من الإنسان وبدرجة متفاوتة من تدخله ، وذلك بوضع استراتيجية تنفيذية هادفة لتغيير المعتقدات والقيم والاتجاهات والهيكل التنظيمي وجعلها أكثر ملائمة للتطور التكنولوجي الحديث وتحديات السوق .

4- عوامل التغيير : *

أ- العوامل الخارجية : وتنظم العوامل المتعلقة بالمتغيرات، البيئة الخارجية ، ومن بين ذلك :

- اشتداد المنافسة بين المنظمات الاقتصادية في الأسواق .

- التغيير في البيئة الاجتماعية .

- التغييرات الحاصلة بفعل التطور التكنولوجي .

ب- العوامل الداخلية : وتتمثل بالمتغيرات المرتبطة بطبيعة المنظمة وتتضمن ما يلي :

- ضرورة تغيير الأساليب الإدارية المتبعة .

- إدراك الحاجة إلى إيجاد التنسيق بين مناخ المنظمة واحتياجات الأفراد العاملين .

- الحاجة إلى تحسين التعاون والتنسيق بين جماعات العمل في المنظمة .

- إدراك الحاجة إلى التنسيق بين جماعات العمل في المنظمة .

- إدراك الحاجة إلى تغيير الهيكل التنظيمي واللوائح والأنظمة المتبعة في المنظمة .

5- مراحل التغيير المنظمي :

أ - الوعي بالحاجة إلى التغيير: وهو الشعور بعدم الارتياح تجاه البيئة، أو الموقف الحالي.

ب- إنشاء توجه عقلي للتغيير لدى الآخرين : وهو كسب الالتزام بالتغيير والتحفز له .

ج- توصيل رسالة التغيير: معناه سبب ضرورة التغيير.

د- تقديم الدعم من أجل التغيير : إشراك الجميع في العملية .

د المحافظة على التغيير: معناه وضع عمليات للحفاظ على التغيير .

6- أسباب مقاومة التغيير: أهمها ما يلي:

- الفرد يعالج مشكلاته الشخصية بطريقة معينة ومتكررة، ولا يريد استبدالها.
- يعيل الفرد غالبا إلى الماضي، لأنه يعكس لديه الأمن والاستقرار، ولذلك فهو يميل إلى مقاومة التغيير.

- عدم إشراك الأقران العاملين في عملية التغيير يؤدي إلى نوع من المقاومة .
- تردد المقاومة للتغيير مخالفة فتان بعض المصالح الشخصية أو الحقوق المكتسبة.
- عدم فهم أهداف التغيير يزيد المقاومة عنفا.

7- دراسة حالة تطبيقية (شركة جنرال إلكتريك GE) ✎

شركة جنرال إلكتريك واحدة من أكبر المؤسسات في العالم، فهي تقوم على 14 نشاط متميز من الأصول، بما في ذلك صنع محركات الطائرات، والأنظمة الطبية، والأجهزة الكهربائية الرئيسية، ومحطة (إن بي سي) للتفزة، والبلاستيك الخاص بالهندسة، وفي سنة 1986 قام رئيس مجلس إدارة الشركة جاك والش بعدة تغييرات إدارية حققت لهذه الشركة طفرات إدارية لواصلتها إلى أن تحتل المرتبة التاسعة في قائمة أخصن 500 شركة عالمية، وتحتل المركز الخامس في الشركات الأمريكية، وأهم التوجهات الإدارية التي اتخذها جاك والش ما يلي:

- 1- إعادة الهيكلة في أوائل الثمانينات عقب استلامه لإدارة الشركة.
- 2- تبني التغيير كسياسة ثابتة (الشركة لا تنتظر التغيير بل تسارع إلى صنعه).
- 3- الخروج من الأنشطة غير المريدة التي لا تحتل فيها الشركة مركزا الأول أو الثاني على الأقل على مستوى العالم.

- 4- إطلاق مبادرة الجودة الشاملة في منتصف التسعينيات.
- 5- تشجيع المديرين على ممارسة القيادة وليس الرئاسة.
- 6- تخصيص حجم العمالة، والتخلص من الأنشطة التي تعوق حركتها مثل إنتاج الأجهزة العتيبة.

- 7- تبسيط التنظيم والسعي لتطبيق فكرة التنظيم بلا حدود.
- 8- إطلاق الحرية للعاملين ليفكروا ويشاركوا في تحمل المسؤوليات، ودعوة المديرين للاتصال والتواصل مع مرؤوسيهم.

- 9- استثمار الموارد البشرية لبناء الطرقات التنافسية، وضمان التطوير المستمر.
- 10- النظرية القائلة بالمستقبل عند اتخاذ القرارات من الأمور الضرورية لتحقيق تميز الإدارة. إنتاج سياسة الوحدات المتعددة، أو إغلاقها أو بيعها.
- 11- تقييم الإداريين ومكافئتهم على مزايا: الصراحة، الإخلاص، الثقة بالنفس.

مقدمة:

الصراع هو حالة من الاختلاف تنشأ بين فردين أو أكثر ، وتؤدي إلى الخوف والاضطراب والقلق واليأس والقنوط ، مما يؤدي إلى تحطيم التوازن وتعطيل وسائل اتخاذ القرارات نتيجة لصعوبة عملية المفاضلة والاختيار بين مجموعة البدائل المتاحة، حيث يقول ابن خلدون: "ومن ضرورة الاجتماع التنازع لازدحام الأغراض"، وينتهي الصراع غالبا بغلبة الأقوى الذي يملك القوة.

1- تعريف الصراع:

✓ لغة: هو النزاع والخصام أو الخلاف والشقاق.

✓ اصطلاحا: مأخوذة من الكلمة اللاتينية confusion والتي تعني النظامين معا باستخدام

القوة ، وهي تدل على عدم الاتفاق .

2- الصراع في المنظمة :

عدم اتفاق بين عضوين أو جماعتين أو أكثر داخل المنظمة ، وينشأ عن وجود اعتماد متبادل بينهما في أنشطة العمل ، أو نتيجة اختلاف مراكزهما أو أهدافهما أو قيمهما أو مدركاتهما .

3- مراحل الصراع في المنظمة.

✓ أ- مرحلة الكمون: تتمثل في عدم الرضا عن الوضع الراهن .

✓ ب- مرحلة التشخيص: حيث يتم فهم سبب الصراع ، والمشكلة الأساسية التي أدت إليه.

✓ ج- مرحلة التفاعل: حيث يتم التعامل مع أسباب الصراع، وتظهر آثار هذا التعامل على هيئة السلوك.

✓ د- مرحلة المواجهة: حيث يحدث الصراع بين السلوك الصادر عن الشخص مصدر الصراع والجهة التي تتفاعل معه.

4- تعامل الإدارة مع الصراع في المنظمة:

✓ 1- من واجبات الإدارة تدعيم العلاقات الاجتماعية، وتنمية روح الانتماء والتضحية لتفادي التناقضات السلبية.

✓ 2- موضوعية وعدالة القوانين والأنظمة التي تحكم العلاقة بين الموظفين والإدارة (نظام الحوافز، الأجور، الترقيّة، النقل، العلاوات ... الخ)، للقضاء على التوتر والقلق لدى جماعات العمل.

✓ 3- إبراز نقاط الاتفاق بين أطراف النزاع، والتأكيد على أهميتها في تحقيق الهدف المشترك.

4- تهدئة الوضع وإقناع الأطراف بترك الأمر لعامل الزمن، وقد ينفع هذا الأسلوب لبعض الوقت.

5- التفاوض وإقناع الأطراف المتنازعة بضرورة تقديم بعض التنازلات مقابل الحصول على مكاسب معينة.

6- التقليل من أهمية موضوع الصراع في نظر طرفي النزاع، وهذا من شأنه تهدئة المتنازعين نفسيا لقبول الحل الوسط الذي يحصل فيه كل طرف على جزء من مطالبه وليس الكل.

5- آثار الصراع:

أ- آثار ايجابية:

1- يولد الصراع الطاقة لدى أفراد المنظمة، ويبرز القدرات والاستعدادات الكاملة التي لا تبرز في ظل الظروف العادية.

2- يتضمن الصراع الوظيفي عادة بحث عن حل مشكلة، ومن خلال هذا الحل يتم اكتشاف التغيرات الضرورية لنظام المنظمة.

3- الصراع نوع من الاتصال، وحل الصراع يفتح طرقا جديدة ودائمة للاتصال.

4- قد يؤدي الصراع إلى إزاحة الستار عن حقائق ومعلومات قد تساعد في تشخيص بعض المشاكل الفعلية في المنظمة.

5- يساعد على زيادة الإنتاجية ويعمل على زيادة النمو. أهداف المنظمات

ب- الآثار السلبية:

1- يعوق العمل الجماعي التعاوني.

2- انخفاض الإنتاجية ويعاني الأداء من الجمود.

3- يهدم المعنويات ويهدر الوقت والجهد والمال.

4- ينجم عنه فقدان الثقة بين الإدارة والعمال.

5- تغليب كل طرف لمصلحته على حساب المنظمة.

6- يعبر الصراع عن عدم وجود مهارات قيادية.

أدراسة حالة تطبيقية:

إن في هذه الدراسة التطبيقية سناخذ مثلا قريبا للواقع الجزائري وأكثر قربا محليا في مدينة تلمسان، وهي شركة الأحذية لمصطفى، فبعد استقالة أبيه أصبح مصطفى مدير عام لشركة أحذية بتلمسان، وعمره لا يتجاوز 35 سنة، بعد تلقيه المنصب قام بإحداث تعديلات جذرية فيما يخص الوظائف الكبرى للمؤسسة

وهي: وظيفة الإنتاج، وظيفة التجارة، الوظيفة المالية، وظيفة الموارد البشرية. إذ تمتلك كل وظيفة معظم الموارد الضرورية للقيام بأحسن نشاط ممكن، ولكن مع هذا يبقى مصطفى يقضي معظم أوقاته في حل النزاعات، ومن بين النزاعات التي وإجتها مصطفى نذكر:

_ نزاع بين مصلحتي الإنتاج والبيع حول التأخر الذي مس الطلبات المسلمة إلى ثلاثة زبائن.

_ نزاع بين مصلحة الشراء و رئيس مصلحة التجميع بعد استلامه حصة جلد ناقصة وفاسدة.

_ نزاع بين مصلحة البيع والمحاسبة حول حفل استقبال لزبائن جدد من قسنطينة، حيث إن مصروفات الحفل لم يأذن لها من طرف مصلحة المحاسبة.

_ نزاع بين نائب رئيس مصلحة الإنتاج ومصلحة التوظيف فيما يخص توظيف رسامة نوع (styliste) مخصصة لسلع جديدة تحصى تشكيلة الزي الصيفي.

لقد قضى مصطفى مئات الساعات للاستماع إلى آراء الموظفين المتنازعين فحاول وفي كثير من المرات أن يعطي الحلول الملائمة للمشاكل المطروحة، ومع هذا فان مصطفى يشكو من هذه الظاهرة ويتذمر ويردد العبارة التالية، وفيها الكثير من الأمل: يبدو لي انني أشبه برجل الحماية المدنية الذي يضطر أن يطفئ النار في كل الأماكن.

المحاضرة رقم: 09 الحوافز في المنظمة

مقدمة:

يحتاج الإنسان في تقدمه ضمن عمله وفي زيادة مستواه وكمية إنتاجه تلك التي يطلق عليها حوافز العمل، وهي الإجراءات التي تتخذها المنظمة في شكل مادي (النقود)، أو في شكل معنوي (التقدير)، أو كلاهما معا.

1- تعريف الحوافز:

هي كل الوسائل المختلفة التي توجد في المنظمة أو البيئة المحيطة بالفرد العامل، والتي تستخدمها الإدارة لحث العمال وتشجيعهم على زيادة وإشباع مختلف حاجاتهم، وهي تختلف من بيئة اجتماعية ومن منظمة لأخرى.

2- أهمية الحوافز:

تعتبر الحوافز أداة مهمة في أيدي القيادات الإدارية في أي منظمة، حيث يمكن استخدامها لتؤدي وظيفة مهمة في تنظيم سلوك العاملين نحو أنفسهم ونحو

غيرهم، ونحو المنظمة وطموحاتها ونحو الإنتاجية وعملياتها، ومن أهم ما تقوم به الحوافز لذكر ما يلي:

- المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين ورفع روحهم المعنوية.
- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات الأفراد العاملين وتلسيق أولوياتها، بما ينسجم وأهداف المنظمة.
- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن توجيهه أو تعديله أو تغييره.
- تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى ترسيخها في صفوف أفرادها.
- المساهمة في تعزيز القدرات والميول التكيفية للعاملين مع أهداف المنظمة.
- تنمية الطاقات الإبداعية و الابتكارية لدى العاملين .

3- أنواع الحوافز:

أ- الحوافز المعنوية: وهي حوافز تثير قدرات العامل وتربطه بعمله، وتتمثل فيما يلي:

- المستقبل الوظيفي والترقيات.

- الأسلوب القيادي للمشرف.

- علاقات الصداقة.

- التعويضات المؤجلة.

- الدوام المرن.

- مساعدة الأفراد على تحديد مسارهم المهني.

ب- الحوافز المادية:

يعتبر الحافز النقدي المادي أهم الحوافز في أيامنا هذه، وذلك لان النقود تشبع كل حاجات الإنسان تقريبا ، وهي حقيقة واقعة وقابلة للتبادل بعكس الوسائل الأخرى التي قد تعتبر مجردة وزائلة، وهناك العديد من الأدوار التي يمكن أن تلعبها النقود في التأثير على سلوك العاملين أهمها نذكر ما يلي:

- يمكن النظر إلى النقود كحافز يخفف شدة الحاجة.

- يمكن أن تكون النقود عاملا محتملا لعدم الرضا في حالة غيابها.

- يمكن النظر إلى النقود على أنها وسيلة مرغوبة للحصول على نتائج مرغوب فيها.

- يمكن استخدام النقود كوسيلة للمقارنة بين شخصين.

- يمكن النظر إلى النقود على أنها عامل تدعيم مشروط إذا كان منحها للأفراد يتوقف على مستوى أدائهم.

4- أسس تقديم الحوافز:

يتم منح الحوافز مهما كانت طبيعتها بناء على أسس شخصية، أو مهنية، وتنظيمية أهمها نذكر مايلي:

أ- الأداء: ونعني به زيادة المعدل العادي للأداء سواء كان ذلك في الكمية أو في الجودة أو الاقتصاد في وقت الانجاز .

ب- الأقدمية: وتعني طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء والذي يجب مكافأته بشكل ما.

ج- المهارة: تسعى بعض المنظمات إلى مكافأة منتسبيها من خلال ما يحصلون عليه من شهادات أو رخص أو إجازات أو دورات تدريبية.

د- الجهد: يصعب قياس ناتج العمل في هذا المقياس ذلك انه غير ملموس وهو واضح، كما في أداء وظائف الخدمات لذلك فهو اقل أهمية من معيار الأداء.

نظريات المنظمةالمحاضرة رقم : 10المقدمة :

ظهرت نظرية المنظمات في بداية القرن المنصرم ، وهي تهدف إلى جمع كل المعارف المكتسبة حول طريقة عمل المنظمة في تخصص واحد ، فضلا عن الطريقة الأنسب لتسيير المنظمات ، علاوة على معرفة السبوكات الخاصة بمختلف الأعضاء المكونين للمنظمة .

1 التاييلورية : تناول تاييلور المنظمة كوسط مخلق ، دون الأخذ بعين الاعتبار العلاقات التي تربط المنظمة بوصفها نظام جزئي من المجتمع العام ، فقد تناول بعقلانية طريقة تحسين العمل ، ولكنه لم يتناول أنماط اتخاذ القرار لدى المسيرين وأعاون التنظيم ، فعلم الإدارة لديه ليس سوى علما للعمل (الشغل) وهذا العلم يعتبر العامل مثل الآلة ، والذي لا دافع يحركه سوى ربح المزيد من النقود ، أي أنه أهمل البعد النفسي الاجتماعي للعمل .

2 هنري فايول ونظرية المنظمة : تكوين المنظمة عند فايول يعني : التخطيط ، التنظيم ، التنسيق ، إصدار الأوامر وأخيرا الرقابة ، وقد استخلص فايول أربعة عشر مبدأ للإدارة (أهمها : وحدة القيادة ، مبدأ تقسيم العمل ، مبدأ التسلسل والتدرج ، مبدأ السلطة والمسؤولية ، مبدأ وحدة الأمر ووحدة التوجيه ، ... الخ) ، و من أكثر هذه المبادئ مغزى مبدأ وحدة القيادة ، ويؤكد فايول أن التطبيق السليم لهذه المبادئ هو الحل الأمثل للمشكلات التي تواجهها منظمات الأعمال ، كما وجد فايول أن أنشطة المشروع يمكن تقسيمها إلى

ست مجموعات وهي: أنشطة الإنتاج، أنشطة تجارية، أنشطة مالية، أنشطة محاسبية، أنشطة الأمن والوقاية، أنشطة إدارية .

3 النظرية البيروقراطية : يعتبر عالم الاجتماع الألماني ماكس ويبر أول من استخدم هذا المصطلح محددًا من خلاله مواصفات المنظمة المثالية ، واعتبرها بمثابة المنظمة البيروقراطية ، حيث ركز على الحوافز المادية لدفع الفرد للعمل ، لكنه لم يهتم بتقدير المتغيرات النفسية الاجتماعية للفرد ، ولم يهتم أيضا بالبيئة الداخلية للمنظمة وأثارها على معنويات الأفراد وإنتاجيتهم ، كما أنه لم يهتم بالبيئة الخارجية وتأثيرها على كفاءة المنظمة ، ومن الآثار السلبية لمنهج ماكس ويبر ما يلي :

- جمود سلوك المنظمة .
- البطء في اتخاذ القرار .
- مقاومة التغيير بسبب الإجراءات الصارمة .
- إهمال الفرد ومعاملته على أنه آلة .
- تعالج البيروقراطية المنظمة على أنها نظام مغلق .

4 تيار العلاقات الإنسانية : اكتشف التوماس هابنر أهمية المناخ النفسي ، ونماذج القيادة بالنسبة للسلوك أثناء العمل ، وخلص إلى أنه يتعين فهم التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا ، وقد قام هابنر بعدة بحوث أهمها البحث الذي أجراه في هاوثورن، ويمكن إيجاز أهم النتائج التي توصلت إليها مدرسة العلاقات الإنسانية فيما يلي :

- تلعب جماعات العمل غير الرسمية تأثيرا قويا في الإنتاجية داخل المنظمة.
- تلعب العلاقات الاجتماعية دورا هاما في تحديد سلوك العامل داخل المنظمة.
- إن مشاركة العاملين في الإدارة هو الأسلوب المثلى لتحقيق أهداف المنظمة.
- تلعب كل العوامل المادية والمعنوية دورا هاما في تحديد درجة الرضا عن العمل.

5 نظرية الفلسفة الإدارية: جاء ماك قرينور بنظرية "Y" المناهضة للتوروية وتطبيقاتها النظرية (نظرية X) ، وهو يؤكد على أن الإنسان ليس رافضا للعمل ، بل بالعكس قد يكون مصدر رضا بالنسبة له ، كما يكشف أهمية إبراز مسؤولية العامل ، فالخوف من العقاب ليس المثير الوحيد للعمل ، فالفرد لا يسعى بالطبيعة للتوصل من مسؤولياته ، بل كل إنسان يبحث عنها ويرغب في تحملها ، كما يجب العمل على أن تتم المراقبة من خلال العامل ذاته بدل أن تمارس من طرف الإدارة ، فبالنسبة لنظرية "Y"

تعتبر المنظمة التي لا تأخذ بعين الاعتبار الأهداف والمحفزات الشخصية هي منظمة سيئة

6 نظرية الفعل داخل التنظيم : لقد حاول شستر برنار في كتابه الشهير (وظائف المدير) الذي نشره سنة 1938 أن يعالج نظرية التنظيم، ويرى شستر أن كل نسق اجتماعي يمكن أن يفهم من الفعل الصادر من مختلف الأعوان الذين يشكلونه ، فالفاعل يخضع إلى موجّهات ودوافع ، ويميز شستر برنار بين النظام التعاوني والمنظمة ففي النظام التعاوني يحدد الفاعلون الغاية من الفعل الجماعي ، الذي يخضع لإرادتهم ، في حين أن الفعل في المنظمة محدد سلفاً ، وما على الفاعلين سوى إنجاز المهام المحددة لهم .

7 التحليل الاجتماعي للمنظمات : ورائد هذه المدرسة سيقموند فرويد الذي وضع

مفاهيم حول حياة

(الأفراد ، الجماعات ، المنظمات ، المجتمع) وفتح مسار جديد في علم النفس الجماعي وتحليل الأمر حيث يفترض أن مكونات الشخصية هي (الهو + الأنا + الأنا العليا) وتتأثر بالخبرة والتعلم ، وعليه فعلى نظريات المنظمات أن تدرس التفاعلات القائمة بين البنية الاجتماعية للتنظيم، وشخصية كل عضو من أعضائه .

الهو: هي مركز الرغبات والغرائز ، وتوجه سلوك الفرد لتحقيق أقصى متعة .
الأنا: هي عقل الفرد بهدف إلى تحقيق أهداف الهو ، ولكن تتلى حسب الظروف المتاحة .

الأنا العليا : وهي الشعور الأسمى الذي يحدد الخطأ والصواب ، كما تدعو إليه الأديان والأعراف .

وفي الأخير مهما كان موضوع نظرية المنظمات فإن هدفها الأساسي هو تكييف الفاعلين مع أهداف البنية التنظيمية ومع متغيرات البيئة ، وفي هذا الاتجاه فهي ليست سوى جزء من نظرية عامة للفعل ، يحاول بعض علماء الاجتماع اليوم بناءها .

أسئلة للمراجعة:

السؤال الأول: اجب بصحيح أو خطأ مع تصحيح الخطأ إن وجد؟

1_ جوهر نشاط المنظمات تحويل المدخلات إلى سلع وخدمات.....

2_ النظام المفتوح هو النظام الذي يتعامل مع البيئة الداخلية فقط.....

3_ تتكون الجماعة غالبا من الأفراد الذين يعملون في منطقة جغرافية متباعدة.....

4_ تعبر عملية الصراع في المنظمة عن وجود مهارات قيادية.....

5_ يميل الفرد إلى مقاومة التغيير لأنه اعتاد معالجة مشاكله بطريقة معينة.....

6_ البيئة الخارجية هي التي تقع خارج إطار المنظمة ذاتها.....

7_ رسالة المنظمة هي تحقيق قيمة مضافة في المجتمع الذي توجد فيه.....

8_ القائد يتم تعيينه في مركزه بقرار رسمي.....

9_ التغيير المخطط هو الذي يحصل تلقائيا بفعل العوامل الطبيعية.....

10_ تنتمي شركة spa إلى فئة شركات الأشخاص.....

الحوافز في المنظمة

السنة الأولى

المحاضرة رقم: 11

LMD

الفروع: 3-4

الأستاذ: برو هشام

مقدمة: يحتاج الإنسان في تقدمه ضمن عمله وفي زيادة مستواه وكمية إنتاجه تلك التي يطلق عليها حوافز العمل، وهي الاجراءات التي تتخذها المنظمة في شكل مادي (النقود)، أو في شكل معنوي (التقدير)، أو كلاهما معا.

1- تعريف الحوافز:

هي كل الوسائل المختلفة التي توجد في المنظمة أو البيئة المحيطة بالفرد العامل، والتي تستخدمها الإدارة لحث العمال وتشجيعهم على زيادة وإشباع مختلف حاجاتهم، وهي تختلف من بيئة اجتماعية ومن منظمة لأخرى.

2- أهمية الحوافز:

تعتبر الحوافز أداة مهمة في أيدي القيادات الإدارية في أي منظمة، حيث يمكن استخدامها لتؤدي وظيفة مهمة في تنظيم سلوك العاملين نحو أنفسهم ونحو غيرهم، ونحو المنظمة وطموحاتها ونحو الإنتاجية وعملياتها، ومن أهم ما تقوم به الحوافز نذكر مايلي:

- المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين ورفع روحهم المعنوية.
- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات الأفراد العاملين وتنسيق أولوياتها بما يسجج وأهداف المنظمة.
- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن توجيهه أو تعديله أو تغييره.
- تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسمى المنظمة إلى غرسها في صفوف أفرادها.
- المساهمة في تعزيز القدرات والميول التكيفية للعاملين مع أهداف المنظمة.
- تنمية الطاقات الإبداعية و الابتكارية لدى العاملين .

3- أنواع الحوافز:

- 1- الحوافز المعنوية: وهي حوافز تثير قدرات العامل وتربطه بعمله، وتتمثل فيما يلي:
 - المستقبل الوظيفي والترقيات.
 - الأسلوب القيادي للمشرف.
 - علاقات الصداقة.
 - التعويضات المؤجلة.
 - الدوام المرن.
 - مساعدة الأفراد على تحديد مساهمهم المبتني.

ب- الحوافز المادية:

يعتبر الحافز النقدي المادي أهم الحوافز في أيامنا هذه، وذلك لان النقود تشبع كل حاجات الإنسان تقريبا ، وهي حقيقة واقعة وقابلة للتبادل بعكس الوسائل الأخرى التي قد تعتبر مجردة وزائلة، وهناك العديد من الأدوار التي يمكن

أن تلعبها النقود في التأثير على سلوك العاملين أهمها نذكر مايلي:

- يمكن النظر إلى النقود كحافز يخفف شدة الحاجة.
- يمكن أن تكون النقود عاملا محتملا لعدم الرضا في حالة غيابها.
- يمكن النظر إلى النقود على أنها وسيلة مرغوبة للحصول على نتائج مرغوب فيها.
- يمكن استخدام النقود كوسيلة للمقارنة بين شخصين.
- يمكن النظر إلى النقود على أنها عامل تدعيم مشروط إذا كان منحها للأفراد يتوقف على مستوى أدائهم.

٤-أسس تقديم الحوافز:

م منح الحوافز مهما كانت طبيعتها بناء على أسس شخصية، أو مهنية، وتنظيمية أهمها نذكر مايلي:

- الأداء: ونعني به زيادة المعدل العادي للأداء سواء كان ذلك في الكمية أو في الجودة أو الاقتصاد في وقت الانجاز .
- الاقدمية: وتعني طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء والذي يجب كافأته بشكل ما.

- المهارة: تسمى بعض المنظمات، إلى مكافأة منتسبيها من خلال ما يحصلون عليه من شهادات أو رخص أو نازات أو دورات تدريبية.

- الجهد: يصعب قياس ناتج العمل في هذا المقياس ذلك انه غير ملموس وواضح، كما في أداء وظائف الخدمات لك فهو اقل أهمية من معيار الأداء.

أسئلة للمراجعة: اجب بصحيح أو خطأ مع تصحيح الخطأ إن وجد ؟.

-جواهر نشاط المنظمات تحويل المدخلات إلى سلع وخدمات.....
-النظام المتروك هو النظام الذي يتعامل مع البيئة الداخلية فقط.....
-تتكون الجماعة غالبا من الأفراد الذين يعملون في منطقة جغرافية متباعدة.....
-تعتبر عملية الصراع في المنظمة عن وجود مهارات قيادية.....
-يميل الفرد إلى مقاومة التغيير لأنه اعتاد معالجة مشاكله بطريقة معينة.....
-البيئة الخارجية هي التي تقع خارج إطار المنظمة ذاتها.....
-رسالة المنظمة هي تحقيق قيمة مضافة في المجتمع الذي توجد فيه.....
-القائد يتم تعيينه في مركزه بقرار رسمي.....
-التغيير المخطط هو الذي يحصل تلقائيا بفعل العوامل الطبيعية.....
-تنتمي شركة spa إلى فئة شركات الأشخاص.....

الثقافة التنظيمية

المحاضرة رقم: 09

مقدمة:

حظي موضوع الثقافة التنظيمية باهتمام كبير من منظري علم اجتماع المنظمات، باعتبارها احد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال، فالمنظمات التي تملك ثقافة تكيفية وقوية تمكن اعضائها من الالتزام والانضباط والإبداع والتحديث، والمشاركة في اتخاذ القرارات مما يدفع بهم إلى تحقيق أداء فردي متميز يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

1- تعريف الثقافة التنظيمية: هي المعتقدات والقيم والأعراف السائدة في المنظمة، وكيفية تصرف الأفراد ومعاملتهم لبعضهم البعض والعلاقات بينهم، والسلوك والممارسات التي يتصرف بها هؤلاء الأفراد.

2- خصائص الثقافة التنظيمية:

- الثقافة عملية مكتسبة من خلال التفاعل بين الأفراد في بيئة العمل.
- ثقافة المنظمة
- ثقافة المنظمة
نظام تراكمي ومستمر حيث أن كل جيل يعمل على تسليمها للأجيال اللاحقة.

- ثقافة المنظمة نظام مركب يتكون من مجموعة من المكونات (الجانب المادي، الجانب السلوكي، الجانب المادي).

3- مكونات ثقافة المنظمة:

أ- القيم: هي تلك التي تسمح لكل الأفراد بتقييم الأشياء أو الحكم عليها والتأثير فيها.

ب- المعتقدات: عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل.

ج- الأعراف: هي تلك المعايير المدركة و غير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة.

د- الرموز: الرمز هو ذلك الذي يحمل في ظياته معنى معين، وتبرز الرموز مثلا من خلال الهيكل التنظيمي.

هـ- الطقوس والشعائر: تخص حجم معين من الأفعال اليومية مثل: الوجبات الجماعية لمسؤولين مع مرؤوسيهن ممارسة الرياضة الجماعية في نهاية الأسبوع.

SAHLA MAHLA

4- أنواع الثقافة التنظيمية:

أ- الثقافة القوية: تمارس تأثيرا ايجابيا على كفاءات المؤسسة لأنها تساهم في تحفيز العمال، بمجرد احترام نفس قانون القيم والقواعد المشتركة مما يجعل الأفراد في حالة رضا يزيد من حماسهم للعمل، بالإضافة إلى إقامة علاقات متينة وحميمة بين أفراد المنظمة من خلال الاهتمام بهم ودعمهم وتحفيزهم.

ب- الثقافة الضعيفة: هي الثقافة التي لا يتم امتثالها بقوة من أعضاء المنظمة، ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر في هذه الحالة إلى التماسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا يجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق مع أهدافها وقيمها.

بعض النماذج حول ثقافة المنظمة:

1- النموذج الناجح (اليابان):

- اليد العاملة المؤهلة بحرفة بها.
- لا يوبخ الفرد في حالة أخذه قرار غير صائب.
- اتخاذ القرارات يكون جماعيا.
- المصلحة العامة تتغلب على المصلحة الخاصة.
- هناك علاقات من نوع أبوي.
- إعطاء أهمية كبرى للالتزامات غير الرسمية.

2- النموذج الفاشل:

- عدم احترام الوقت والمواظبة في العمل.
- التردد في اتخاذ القرارات.
- للمناسبات العائلية والضرورات الأمرية أولوية على العمل.
- تكاثر الغيابات أيام الأسواق الأسبوعية، وخاصة في المدن الصغيرة.
- تكاثر الشباب أثناء المباريات الدولية في رياضة كرة القدم بالأخص.
- تكوين مستمر تصعبا لرواج عاملة أو تركها العمل في تلك الوحدات التي تشغل العاملات.