

"التنظيم الرسمي والتنظيم الغير رسمي"

مفهوم التنظيم:

يعتبر التنظيم الوظيفة الحيوية في المنظمة، كما يعتبر النشاط الاساسي للإدارة، فهو العامل الذي يعتمد عليه لمواجهة الصعوبات والمعوقات التي تواجه المنظمات، كما يسعى الى التنسيق والترتيب جميع العناصر الضرورية للعمل بما في ذلك المورد البشري، فهو تقسيم العمل الى أنشطة اللازمة لتحقيق اهداف المنظمة، ثم تحويل هذه الأنشطة الى وظائف، ثم تجميع هذه الوظائف في وحدات ادارية يمكن اسنادها الى اشخاص مع تحديد علاقات السلطة والمسؤولية وإقامة علاقات بين مختلف الادارات والوحدات التنظيمية.

أهمية التنظيم:

وتبرز أهمية التنظيم من خلال ما يلي:

- 1- يساهم التنظيم في وضوح الأهداف وتحديدتها.
 - 2- يسعى التنظيم إلى توجيه الجهود البشرية للعمل على تحقيق الكفاءة والفعالية والوصول إلى الأهداف المرسومة؛
 - 3- عدم الازدواجية والتداخل وابعاد النزاعات حول التخصصات والصلاحيات، وكذلك تحقيق التنسيق والتكامل بين مختلف التخصصات؛
 - 4- يُساعد التنظيم على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية؛
 - 5- يُساهم التنظيم في تحقيق سهولة عملية الاتصال؛
 - 6- يُساهم التنظيم الإداري الجيد في توضيح عمليات التقييم والمتابعة والمحاسبة؛
- مبادئ التنظيم:** ان العمل على تحقيق اهداف المنظمة يتطلب ضرورة توافر مبادئ في التنظيم، حيث تعتبر هذه المبادئ الاساس الذي يسير عليها أي تنظيم، وتمثل اهم هذه المبادئ في:

1) مبدأ وحدة الهدف

2) مبدأ تحديد الهدف

3) مبدأ التخصص وتقسيم العمل

4) مبدأ وحدة الأمر

5) مبدأ تعادل السلطة والمسؤولية

6) مبدأ تفويض السلطة

7) مبدأ ضرورة التنظيم

8) مبدأ الكفاءة

9) مبدأ العلاقات التنظيمية

10) مبدأ التدرج

11) مبدأ ديناميكية التنظيم

12) مبدأ الوظائف

13) مبدأ التحديد الوظيفي

14) مبدأ اللامركزية

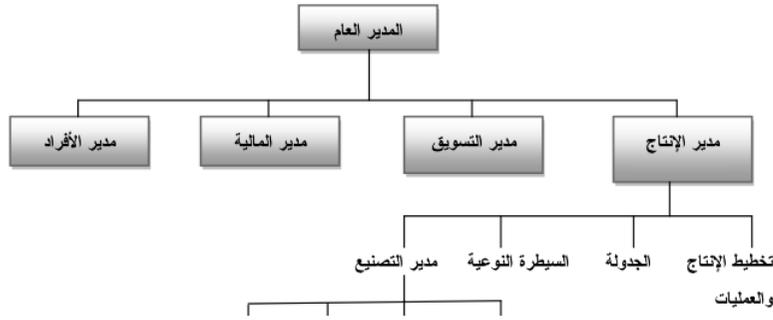
أنواع التنظيم : هناك نوعين رئيسيين من أنواع التنظيم:

أولاً : التنظيم الرسمي: هو الذي يُحدد العلاقات الرسمية والذي يتطلب ضرورة تصميم المنظمة بشكل هرمي يتضمن الإدارات التنفيذية وصولاً إلى الإدارة العليا، ويتركز هذا الشكل الهرمي على عدة جوانب منها: التخصص وتقسيم العمل، التنسيق، الاتصالات الإدارية، العملية الرقابية، تدفق المعلومات.

ويتضمن التنظيم الرسمي الأشكال التالية:

أ-التنظيم التنفيذي: يأخذ الشكل التالي:

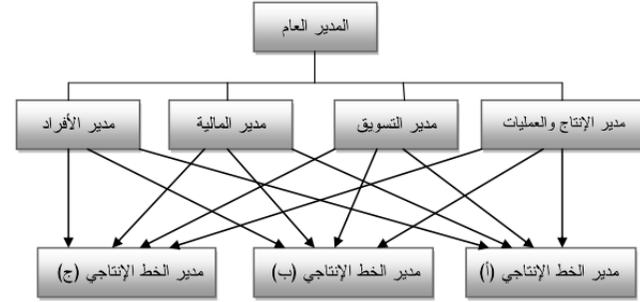
وقد تقوم التنظيمات الغير رسمية بوضع معايير وضوابط غير رسمية تتحكم بموجبها بإنتاجية العاملين أي وضع أهداف تختلف عن أهداف التنظيم الرسمي وكذلك العمل على مقاومة أي تغير تتبناه الإدارة الرسمية.



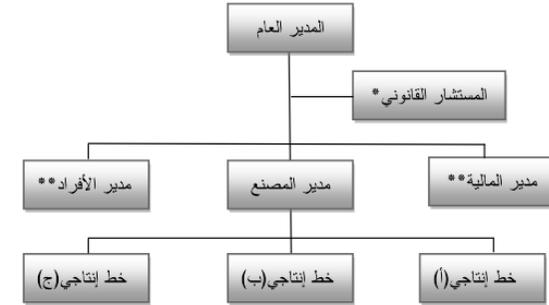
الفرق بين التنظيم الرسمي والغير رسمي

التنظيم الغير رسمي	التنظيم الرسمي
- ينشأ بطريقة عفوية غير مقصودة؛	- ينشأ بطريقة مقصودة ومحددة؛
- العلاقات الشخصية هي الاساس؛	- تتحدد العلاقات عن طريق اللوائح المكتوبة؛
- العلاقات الشخصية لها قوة تأثير على العاملين؛	- العلاقات الشخصية منفصلة عن العمل؛

ب- **التنظيم الوظيفي**: وهو ذلك النوع من التنظيم الذي يتم فيه تقسيم العمل حسب الوظائف التي تمارسها المنظمة أو على أساس التخصص ويأخذ الشكل التالي:



أ- **التنظيم التنفيذي الاستشاري**: وفي هذا النوع من التنظيم يكون للرئيس الإداري (التنفيذي) عدد من المستشارين والخبراء المتخصصين في مجالات عديدة يقدمون النصح والمشورة وليست لديهم أي صلاحيات لاتخاذ القرارات، وتقتصر السلطة التنفيذية في يد الرؤساء الإداريين " التنفيذيين " فقط في الأجهزة التنفيذية ويأخذ الشكل التالي:



* علاقة استشارية تجاه المدير العام، وتجاه مدير المنظمة

** علاقة استشارية تجاه مدير المنظمة

ثانياً : **التنظيم غير الرسمي**:

يظهر هذا التنظيم نتيجة عدم قدرة التنظيم الرسمي على إشباع رغبات وحاجات الأفراد الأمر الذي يترتب عليه وضع أهداف وعلاقات عمل وقيادة غير رسمية (نتيجة للعلاقات التي تنشأ بين الأفراد داخل العمل بشكل غير رسمي) وتبدأ بممارسة نفوذها على التنظيم الرسمي بهدف إشباع حاجات الأفراد.

الهيكل التنظيمي

مفهوم الهيكل التنظيمي :

- هو الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام، وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين، وتبين نظام تبادل المعلومات، وتحديد آليات التنسيق، وأنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها.

وظائف الهيكل التنظيمي: الهيكل التنظيمي أداة مهمة وهادفة تُساعد التنظيم على الوصول إلى الأهداف المرسومة ويحقق الوظائف التالية:

1- تحقيق أهداف التنظيم.

2- التنسيق بين الأفراد لتجنب الاختلافات الشخصية والوظيفية.

3- وصف الوظائف وتحديد أهدافها.

أهداف الهيكل التنظيمي:

تسعى المنظمة من خلال هيكليها التنظيمي إلى تحديد الأهداف التالية:

1- تحديد الإدارات والأقسام والوحدات داخل المنظمة.

2- تحديد المستويات الإدارية في المنظمة واختصاصات ومسؤوليات كل مستوى.

3- إبراز مبدأ التخصص وتقسيم العمل.

4- تحديد خطوط السلطة.

5- تحديد العلاقات الرسمية.

6- تحديد نطاق الإشراف.

7- تقليل الازدواجية.

8- تحديد خطوط الاتصال.

9- ترتيب الوظائف والتنسيق بينها.

10- تسهيل عمليات بناء الوحدات والأقسام والإدارات.

الآثار السلبية للهيكل التنظيمي غير الملائم:

1- تدهور أو انخفاض الروح المعنوية للعاملين.

2- اتخاذ قرارات إدارية غير سليمة.

3- تزايد الصدامات التنظيمية والنزاعات الوظيفية.

4- انخفاض مستوى الإبداع والطموح عند العاملين.

5- ارتفاع التكاليف وزيادة النفقات التنظيمية.

مراحل بناء الهيكل التنظيمي:

تمر عملية بناء الهيكل التنظيمي بالمراحل التالية:

1- تحديد الأهداف الكلية والعامة والفرعية والتي يتم تحديد طبيعة الهيكل التنظيمي بناءً عليها.

2- تحديد الأنشطة الرئيسية والفرعية للوصول إلى الأهداف التي بموجبها يتم بناء الإدارات والأقسام.

3- إعداد الوصف والمواصفات الوظيفية وكذلك تحديد اختصاصات كل قسم وكل إدارة .

4- العمل على وصف العلاقات التنظيمية بين كل مستوى إداري وبين أقسام كل مستوى إداري.

5- تحديد الوظائف الإشرافية لكل مستوى إداري.

6- البدء في إعداد الهيكل التنظيمي.

نماذج الهياكل التنظيمية:

1- **هيكل التنظيم العضوي:** يُنظر إلى هذا النموذج (التنظيم) ككل متكامل ومتماسك ويركز على عدة معايير

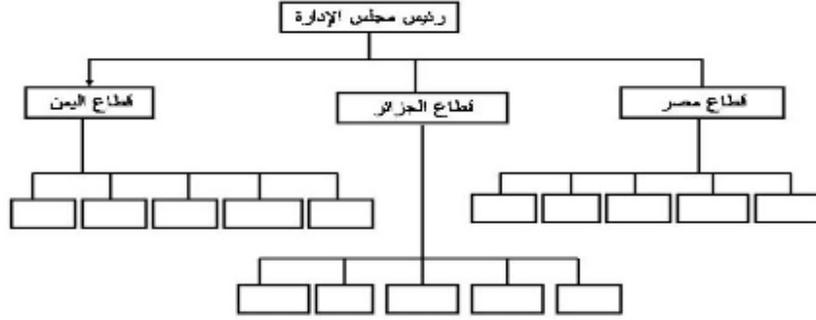
لقياس مدى نجاح التنظيم، وهذه المعايير تتمثل في:

القدرة على التكيف والمرونة والاستجابة السريعة لتغيرات البيئة المحيطة، كما يركز على اللامركزية في اتخاذ القرار وعلى

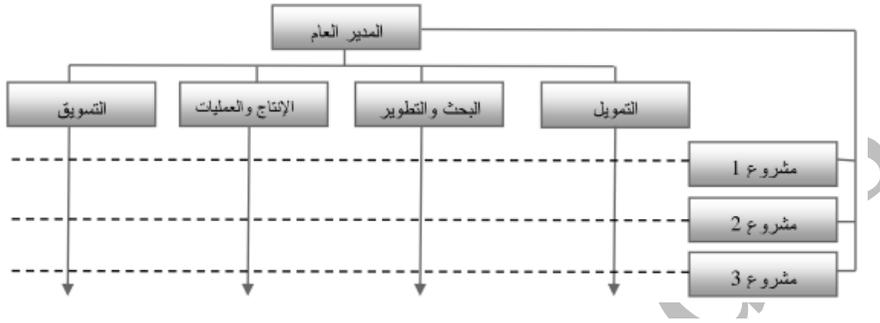
أنظمة المعلومات التي تساعد في اتخاذ القرارات.



5- هيكل التنظيم الجغرافي: تعتمد الشركات على هذا النوع من التنظيم عندما تتوسع أعمالها وأنشطتها لتصل إلى مناطق كثيرة ومتباعدة وبلدان كثيرة وهذا النوع من التنظيمات يتم بتجميع الأنشطة المتعلقة به في هيكل تنظيمي معين وفي منطقة جغرافية معينة.



7- هيكل التنظيم المصفوفة: يُستخدم هذا التنظيم في الإدارات الهندسية وإدارات البحوث العلمية، حيث يكون الهدف من استخدامه هو الاهتمام المتزايد بالنتائج النهائية من خلال إنشاء مشروعات تتكامل مع بعضها البعض.



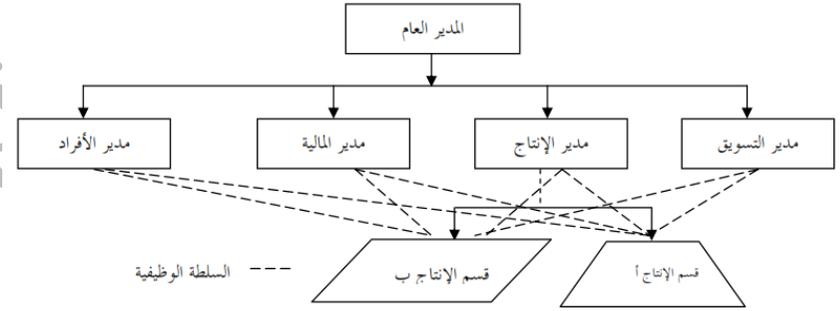
محددات الهيكل التنظيمي:

- الإستراتيجية
- حجم المنظمة
- التكنولوجيا
- بيئة المنظمة
- القوة والسيطرة
- أبعاد الهيكل التنظيمي:
- التعقيد، الرسمية، المركزية

3- هيكل التنظيم الوظيفي: يركز هذا التنظيم على الوظائف والأنشطة الرئيسية: إنتاج، تسويق... الخ.

ويتميز هذا النموذج بالآتي:

- أ- يركز على توفير الكفاءات.
- ب- يُعتبر نموذج منطقي.
- ب- يركز على التخصص.
- ت- يركز على الرقابة الدقيقة والمحكمة.



4- هيكل التنظيم السلعي (التنظيم على أساس السلعة المنتجة): يُستخدم هذا التنظيم في المنظمات الإدارية التي تُنتج أكثر من سلعة والتي يتوافر في هيكلها التنظيمي فروع متعددة تقوم بإنتاج سلع مختلفة.



III. بيئة المنظمة

يعتبر من المهم أن نتعرف على كيفية تكوين المنظمة في ظل التطورات والمتغيرات السريعة، حتى في حالة تكوين منشأة صغيرة أو كبيرة، أو حتى في مجال العمل أو المنظمة (الهيئة) التي نعمل بها، وهذا بهدف السير على تحقيق أهدافنا الشخصية وأهداف المؤسسة، والإحساس بالمسؤولية الإجتماعية.

تعريف المنظمة: المنظمة وحدة اجتماعية منسقة ومنظمة ومهيكلية، تعمل بشكل متواصل ومتفاعل لتحقيق أهداف محددة من خلال ممارسة وظائف متعددة.

- أن المنظمة تتكون من أفراد يتفاعلون مع بعضهم .
- سبب وجود المنظمة هي من أجل إنجاز أهداف محددة .
- من أجل تحقيق هذه الأهداف يتفاعل الأفراد مع بعضهم تفاعلاً واعياً ومنسقاً .
- تمتلك المنظمة بيئة تعمل فيها وهي واضحة المعالم نسبياً .

أسباب وجود المنظمات:

1. إن المنظمات أمر طبيعي يتفق مع وجود الإنسان وطبيعته الإجتماعية، ولذلك يسعى إلى الانضمام أو تكوين منظمات لتحقيق أهدافه وفي نفس الوقت تحقيق أهداف المنظمة التي ينتمي لها أو التي يمتلكها.
2. من أهم أسباب وجود المنظمات واستمرارها هو تحقيق أهداف أفرادها وذلك من خلال تحقيق أهداف المنظمة نفسه.
3. وجود محددات معينة للفرد من حيث طاقته الجسدية والفكرية، فيجب التغلب على هذه المحددات بالتعاون الجماعي لتحقيق أهداف الأفراد وأهداف المنظمة.
4. تقصير وقت تنفيذ بعض المشروعات، فالمشروعات الكبيرة تحتاج إلى جهد كبير فالفرد لا يستطيع أن ينجح هذا المشروع إلا بوجود تعاون، وهذا التعاون لا يكون إلا بالعمل الجماعي.
6. المخرجات في الجماعة تكون أكثر من العمل الفردي.
7. "إن المنظمات وإدارتها تلعب دوراً هاماً في التأثير على مفردات المجتمع وعلى المجتمع أيضاً ككل، فكثير من قرارات المنظمات ينعكس تأثيرها على رفاهية المجتمع ومجريات الأمور وأنماط الحياة والسلوك فيه".

8. تنمية القدرات فهي السبب المادي الأول للمنظمات تنمية قدرات الإنسان بغرض تحقيق أهدافها وأهداف المنتمين لهذه المنظمات، والرقي بمجتمع ذو قدرات عالية.

وعليه يمكن جمع سببية وجود المنظمات أربع أسباب هي: - تنمية قدرات - تقليل الوقت واستغلال الأمثل له - تجميع المعرفة والأفكار - تحقيق "المسؤولية الإجتماعية" للفرد والمجتمع.

أنواع المنظمات: يمكن تقسيم وتمييز المنظمة على اساس:

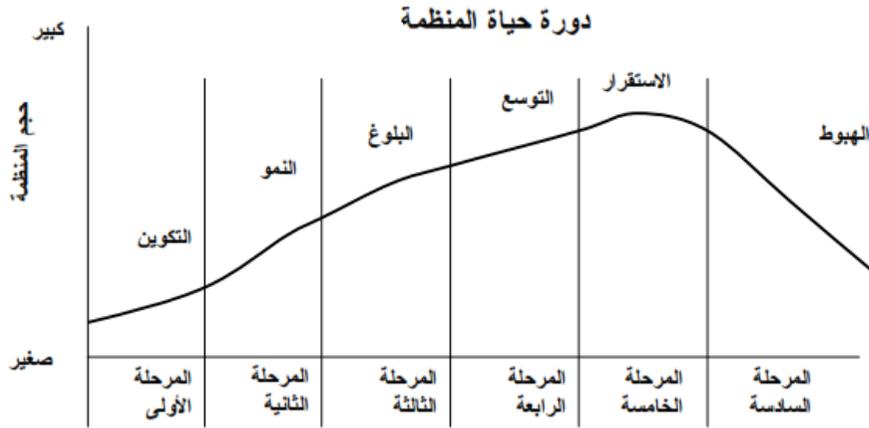
1- طبيعة تكوينها: المنظمات الطبيعية(التلقائية)، المنظمات المكونة

2- دوافع الانتماء إليها: الدافع الذاتية للانتماء، الدوافع الاجتماعية للانتماء

3- نوعية الملكية: المنظمات العامة، منظمات الاعمال

دورة حياة المنظمة :

تولد المنظمات وتنمو وتكبر وتموت، غير ان دورة حياة المنظمة ليست ثابتة مثل دورة حياة الانسان او الحيوان او النبات ذلك لأنها في طبيعتها توجيهية وصفية تهدف الى التعريف بالأطر العامة لتطور ونمو ونهاية المنظمة، وعموما تمر المنظمة بستة مراحل اساسية في دورة حياتها وهي:



المرحلة الاولى: التكوين: Formation ومن اهم مميزات ما يلي:

- 1- قلة افرادها كونها قيد التأسيس والتكوين؛
- 2- الوظائف في المنظمة اكثر شمولية وعمومية في محتواها وقل تخصصا بسبب تنوع وتشعب اعمال المنظمة وقلة الافراد العاملين فيها؛
- 3- اول اتجاه اساسي في المنظمة هو إيجاد الزبائن وبيع المنتج؛
- 4- مركزية اتخاذ القرارات من قبل القيادة العليا في المنظمة؛

المرحلة الثانية: النمو GROWTH وتتميز هذه المرحلة بما يلي:

- 1- درجة الابتكار والابداع عالية فيها ؛
- 2- تواجه المنظمة تغيرات مستمرة وسريعة؛
- 3- التوسع في المهام والوظائف واثرائها في المنظمة؛
- 4- بناء اطار واسع من الانتماء للمنظمة من قبل العاملين لزيادة معدلات النمو فيها؛

المرحلة الثالثة: البلوغ والنضج Maturité

- 1- الاستخدام الواسع لموارد المنظمة البشرية والمادية لتأمين سرعة حركة المنظمة لمواجهة ظروف المنافسة ومختلف الظروف البيئية؛
- 2- الاستخدام العالي للتخصص في المهام والوظائف بهدف تنظيم الاداء في المنظمة؛

احد المكونات فانه يؤثر بشكل او باخر على باقي مكونات المنظمة وان عنصر الربط بين هذه المكونات هو هدف المنظمة الذي تسعى الى تحقيقه بكفاءة وفعالية، مهما كانت صغيرة او كبيرة، صناعية او خدمية لابد ان تتوفر فيها هذه المكونات ويفقدان أي مكون منها لا تتكون المنظمة، فتكامل وترابط المكونات هو الذي يعطي المنظمة شخصيتها وحدودها ضمن المجتمع.

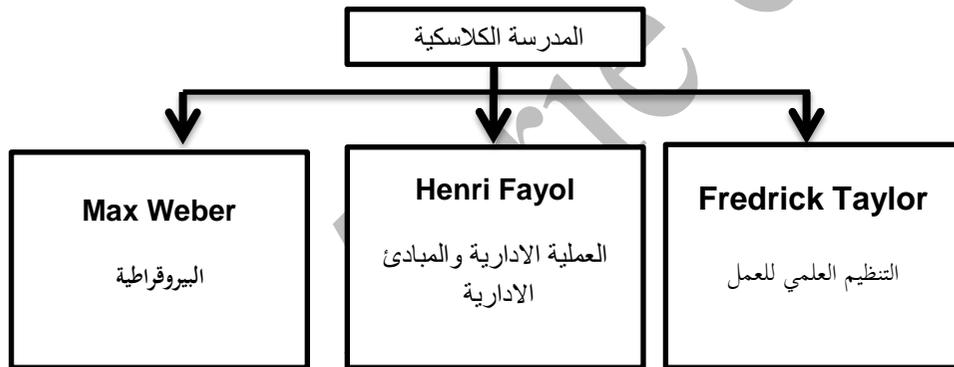
العناصر البيئية المؤثرة في المنظمات:

بيئة المنظمة غير محدودة وتحتوي على كل ما هو خارج المنظمة، فالمنظمات تتأثر مباشرة بمجموعة من العناصر، يجب ان تتفاعل معها المنظمة من اجل البقاء والاستمرار. بمعنى ان تخضع لتأثيرات من بيئتها الخارجية وبدورها تؤثر فيها؛ فان اداء المنظمة ومقدرتها على تحقيق الاهداف التي انشئت من اجلها يتأثر بمجموعة من العناصر البيئية ومنها:

- 1- المواد الخام
- 2- الموارد البشرية
- 3- الموارد المالية
- 4- المستفيدين
- 5- التقنية الحديثة
- 6- الظروف الاقتصادية
- 7- القرارات الحكومية
- 8- القيم الحضارية والثقافية للمجتمع

وهذه العناصر تعمل مجتمعة في التأثير غير المباشر على المنظمات وتتفاعل فيما بينها في عملية التأثير. وقد يكون التغيير في عامل منها سببا في إحداث التغيير في عامل أو أكثر من تلك العوامل.

IV. المدارس والنظريات التنظيمية للمنظمات



3- وصول المنظمة الى طاقتها الانتاجية القصوى واستخدام كامل مواردها المتاحة؛

4- استخدام الاتصالات اللارسمية في المنظمة في كل الاتجاهات لتوسيع المنظمة وتثبيتها مسبقا؛

المرحلة الرابعة: التوسع Expanding:

1- تشجيع عمليات الابداع والابتكار لتثبيت وتطوير نشاطات المنظمة وتوسيع حصتها السوقية؛

2- اعتماد اللامركزية في اتخاذ القرارات بسبب نشاط المنظمة الكبير في مجالات فنية وتخصصية جديدة؛

3- تمييز المنظمة بتقسيم العمل والتخصص في الوظائف بسبب زيادة نشاطها؛

4- التركيز على استمرارية تطوير قدرات المنظمة وتأمين استمرار تدفق الموارد المادية والبشرية؛

5- تتجه المنظمة نحو تنوع اسواقها وتعددتها؛

6- التركيز على تطوير منتجات جديدة؛

7- البحث عن فرص نمو جديدة للمنظمة؛

المرحلة الخامسة: الاستقرار Stabilité:

1- تمييز هذه المرحلة بما يلي:

1- التركيز على الكفاءة والفعالية في المنظمة من خلال تطويرها الداخلي والذاتي؛

2- يتحقق الاستقرار في المنظمة من خلال استقرار القيادة وثبات الهيكل التنظيمي، وثبات الاداء في المنظمة؛

3- زيادة قدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات البيئية والحد منها بسبب اكتسابها للخبرة في مواجهة ضغوط البيئة ومتغيراتها؛

4- زيادة درجة تعقيد المنظمة بسبب زيادة حجمها وسيادة اللامركزية فيها؛

المرحلة السادسة: الهبوط Decline:

وهي مرحلة فقدان المنظمة لاستقرارها بسبب ضعفها وعدم قدرتها على الاستمرار وتميز هذه المرحلة بما يلي:

1- بطئ نموها وعدم قدرتها على الاستمرار لمواكبة التغيرات والظروف البيئية؛

2- زيادة تأثير المنافسة على المنظمة بشكل كبير مما يؤثر على حصتها السوقية؛

3- تقلص حجم الطلب على انتاج المنظمة لأسباب ما؛

4- انخفاض واضح في كفاءة وفعالية المنظمة نتيجة بطئ نموها؛

مكونات وعناصر المنظمة الفعالة: تتمثل في:

1- الهدف: هو الغاية او السبب التي اقيمت من اجله المنظمة.

2- المهمة: النشاط او الاداء المطلوب القيام به لتحقيق الهدف.

3- التكنولوجيا: الوسائل والاساليب الادائية والانتاجية لتنفيذ المهمة.

4- الافراد: لتنفيذ المهمة وبلوغ الهدف يتم اختيار الافراد المؤهلين للقيام بالمهام والواجبات المطلوبة.

5- البناء التنظيمي: يتم كل ما سبق ضمن هيكل تنظيمي محدد لتحقيق الاهداف وذلك من خلال تحديد علاقات العمل ووضع وترتيب اجزائه واجراءاته وبرامجه وبذلك تتكامل عناصر قيام المنظمة للمباشرة باعمالها في تناسق واي تغيير يقع في

1. المدرسة العلاقات الانسانية و السلوكية:

نظرا للانتقادات والتجاوزات التي وجهت للمدرسة الكلاسيكية والتنظيم العلمي للعمل ظهرت مدرسة العلاقات الانسانية بروادها الاجتماعيين والنفسانيين في سنوات الثلاثينات. ومن اهم روادها:

❖ **التون مايو Elton Mayo (1880-1949)** هدفه الاساسي من هذه الدراسة هو معرفة العلاقة بين ظروف العمل المادية و انتاجية العمال. وارتكز عمله على تحقيق ثلاث تجارب شهيرة على العمال.

- تجربة الاضاءة- تجربة قاعة التجميع- تجربة الدوافع المادية
- واستنادا على تجاربها الثلاثة يحتاج الفرد في عمله الى مجموعة من العناصر هي العلاقات، التعاون، الانتماء.

❖ **ابراهيم ماسلو Abraham Maslow (1908-1970)** اهتم في دراسته على تحديد اهمية وطبيعة التحفيز المادي و الغير المادي و قسم حاجات الفرد داخل المنظمة الى 5 مستويات مختلفة مرتبة ومتكاملة لخصها في هرم الاحتياجات (هرم ماسلو).



- الحاجة لأداء الشخص الاشياء بنفسه والابتكار والتجديد والابداع وتحقيق ما يرغب في الوصول اليه.
- الشعور باحترام الغير و تقديرهم واحترامهم له؛
- كالانتماء للجماعات و حاجة الانسان لان يكون عضوا فعالا في جماعة يعطي و ياخذ مع غيره؛
- كالشعور بالامن والسلامة والتامين الاجتماعي و التامين الصحي؛
- كالأكل والشرب و الراحة و المسكن؛

حسب ماسلو يلتحق الفرد بالعمل في المنطقة اذا كان بحاجة الى تلبية احتياجاته الاساسية و لما يلي كل حاجاته الاساسية سيطمح الى تلبية احتياجاته اخرى نفسية، اجتماعية مرتبطة بذاته: **فالحاجة المشبعة تفقد مفعولها كدافع للعمل بعد مرور الزمن ومن تم يبحث الفرد عن تحقيق احتياجات اخرى لا تفقد مفعولها في وقت معين وهكذا الى يصل الى ذروة الهرم (السلطة).**

❖ **دوغلاس ماكغريغور Douglas McGregor** عرض نظريتين شهيرتين (نظرية X ونظرية Y)، توضحان امكانية ادراك تصرف الافراد و نوعية اسلوب القيادي الذي يجب اتباعه من طرف المسير.

• نظرية X: تفرض ما يلي:

- الفرد لا يجب العمل و يحاول دائما تجنبه؛
- ليس له مبادئ شخصية، ويحتاج الى مدراء صارمين؛
- لا يرضى بالمسؤولية و يجب ان يكون موجها و مرقبا؛
- لا يحب التغيير لانه لا يملك القدرات و الكفاءات؛

- **نظرية Y:** يرى ماكغريغور ان الادارة عمدت الى تغيير سياستها و الى انتهاج برامج وخطط تهدف الى تحسين امور العاملين و الرعاية الافضل لهم، لذلك افترض هذه النظرية.
- الفرد يجب العمل و يتقلم بسرعة مع الوظيفة؛
- يبذل جهدا ماديا ومعنويا سواء في عمله او خارجه؛
- يطمح للمسؤولية وقادر على الابتكار و حل المشاكل؛
- لا يحتاج الى توجيه او مراقبة.

❖ **فردريك هيرتزبرغ Frederick Herzberg (1923-2000)** ان اساس فعالية الفرد في المنظمة ضرورة توفر مجموعة من العوامل لخصها في النظرية المزدوجة للدافعية و هي نوعين:

- **عوامل تخلق الرضى الوظيفي:** أي تحفز العامل و تساعد على اداء عمله على احسن وجه.
- **عوامل تمنع عدم حدوث الرضى الوظيفي:** أي لا تحفز العامل بل تساعد على اداء عمله.

العوامل التي تمنع حدوث الرضى الوظيفي	العوامل التي تخلق الرضى الوظيفي
<ul style="list-style-type: none"> • سياسة المؤسسة في كل المجالات (نظام القيادة والاشراف) • الاجور والامان • شروط العمل • العلاقات بين الافراد • طبيعة تصميم الوظائف و تنظيمها 	<ul style="list-style-type: none"> • المسؤولية • الانتماء • التقدير • الترقية • الحصول على عمل جيد

❖ **كورت ليفين Kurt Lewin (1890-1947)** ادخل في تحليل المنظمات ظاهرة تشجع حركة الجماعة و عمل على اتمام اعمال ماكس و بير، حيث اهتم بسلوك الفرد في العمل و سلوك القائد (المشرف) اتجاه الفرد، كما حدد ثلاث انواع من المشرفين وذلك حسب سلوكياتهم اتجاه الافراد.

- **المشرف المتسلط:** ادارة الجماعة بالأوامر
- **المشرف الديمقراطي:** ادارة الجماعة دون وضع قيود
- **المشرف اتركه يعمل:** ليست لديه سلطة مباشرة على الافراد يترك القرارات تتخذ والعمل يستمر دون تدخله، يدعم الجماعة ببعض المعلومات والنصائح الضرورية.

وقد توصل ليفين الى ان **المشرف الديمقراطي** هو احسن مسير الجماعي، و هذا نظرا لأهمية المشاركة في الادارة وأثرها في تحفيز المرؤوسين على الاداء الجيد وهي بذلك تنمي روح المبادرة و المشاركة والتعاون في إيجاد حلول مبتكرة للمشاكل التي تواجههم بصفة عامة.

MARY PARCKER FOLLETT: ركزت في دراستها على التنسيق والانسجام والتعاون والمشاركة باعتبارها اسس او مبادئ تسهم في تحقيق نجاح المنظمة.

كما اهتمت بكيفية تكوين الجماعات وكيف تعمل

CHESTER BARNARD: يرى ان المنظمة نظام اجتماعي تعاوني، ويؤكد على التعاون باعتباره وسيلة لتحقيق النجاح للفرد والمنظمة على سواء. والمنظمة تتكون من افراد واعمال لذا لا بد من ابقاء على التوازن واذ تم الاهتمام بواحدة عن الاخرى فلا يتم تحقيق الاهداف بنتائج مثلى.

كما ركز على دور الرئيس في تسهيل الاتصال وتحفيز الافراد لبدل اقصى جهد ممكن .

نظرة المدرسة السلوكية للمنظمة:

يمكن تلخيص اهم فرضياتها :

المنظمة نظام مغلق،مكان للانتاج؛

- عملها لديه بعد انساني؛

- الاخذ بعين الاعتبار العوامل النفسية و المعنوية حتى يشارك الافراد في تحقيق الفعالية وتطوير عمل المؤسسة؛

- محاولة التنظيم وتوجيه الافراد الموجودين في المؤسسة نحو الاهداف المخطط لها؛

تطورت نظرة المدرسة العلاقات الانسانية الى المنظمة بإدماج بعد جديد وهو اعطاء اهمية للفرد داخل المنظمة.

لقد تميز هنري فايول عن تايلور رغم كونه انه هو الاخر مهندساً،باهتماماته بتطوير و بلورة نظرية عامة للإدارة بحكم الوظيفة التي يشغلها و هي مدير الشركة بينما كان تايلور يركز على رفع الكفاءة الانتاجية في خط الانتاج.

II. نظرية اتخاذ القرار:

تطور المدخل الكمي للإدارة خلال و بعد الحرب العالمية الثانية، فقد حاولت المنظمات الكبيرة للاستفادة من الاساليب التي استعملت في ادارة الجيوش وكان ذلك في مجال حل المسائل، واتخاذ القرارات بالاعتماد على الكفاءة الاقتصادية للنماذج الرياضية والاحصائية، بحوث العمليات. و من اهم روادها:

❖ **هيربرت سيمون Herbert A. Simon (1916)** عالم نفساني اجتماعي امريكي اب نظرية اتخاذ القرار، قام سيمون بدراسة و تحليل عمليات القرار في المنظمات و ادخل مفهوما جديدا (الرشادة المحدودة) أي ان صاحب القرار يواجه ثلاثة عوامل تحد من تحقيق اهدافه و اتخاذ القرار الامثل.

- المعلومات المتاحة

- قدراته المحدودة

- تأثره بالأحداث الخارجية و الوقائع و الانفعالات المتكررة.

❖ **جيمس مارش James March (1928)** هو تلميذ سيمون ولقد اسس نموذجاً للمنظمة يركز على مشاركة الافراد في اتخاذ القرارات حسب العلاقة: (المشاركة- الاجور) أي ان المنظمة تحقق غايتها اذ رضي الافراد على اجورهم مقابل مساهمتهم او مشاركتهم في العمل.

❖ **ريشارد سيرت Richard Cyert (1921)** بالتعاون مع مارش قام سيرت بتحليل اهمية القرارات و العمليات في المنظمة و اسس نموذجاً يشرح عمليات تطور القرارات في نظريات السلوك والمنشآت والمتضمن اربعة مفاهيم اساسية:

1- حل النزاعات: للافراد اهداف مختلفة و متضاربة و لذلك على المنظمة وضع قواعد واجراءات لحل هذه المشاكل او النزاعات.

2- اقضاء عدم التاكيد: ارتباط المنظمة مع المحيط الخارجي يجبرها على التأقلم مع التغيرات لتقليل من درجة عدم التاكيد و اتخاذ القرار الملائم.

3- البحث عن المشكل: وذلك بمعرفة الاسباب الحقيقية للمشاكل المطروحة في المنظمة.

4- التدريب: تقوم المنظمة بتغيير سلوكها وانطباعاتها اتجاه الاحداث من خلال تدريب اطرافها على مواجهة هذه التغيرات و اتخاذ القرار.

نظرة النظرية اتخاذ القرار للمنظمة:

عرفت المنظمة على انها مكان لاتخاذ القرار وتختلف هذه القرارات حسب طبيعتها، اهميتها، مدتها ودرجة تعقدها. ولفهم القرار في المنظمة لا بد من تحليل العمليات أي البدائل التي ادت الى بلوغ هذا الاختيار اضافة الى سلوك الافراد والتأثيرات الداخلية والخارجية. لبد من الاهتمام بعملية اتخاذ القرار وكذا المؤثرات عليها التي تلعب دورا مهما في تحديد السلوك التنظيمي.

❖ **نظرية الانظمة: Von Bertalanffy**

❖ **نظرة النظرية الانظمة للمنظمة:**

المنظمة نظام لانها مكونة من اقسام مستقلة ومجموعة حسب هيكل خاص بما تملك حدودا تمكنها من تحديدها وتفصيلها عن المحيط الخارجي، وهي نظام مفتوح لانها تتكيف بوعي مع تغيرات المحيط بفعل القرارات المتخذة من طرف مسيرها ونشاطاتها وحسب نموذج IPIMER يمكن ربط المنظمة بالمحيط الخارجي حيث:

I مدخلات الموارد، P الطرق والعمليات، E المخرجات-التائج والاهداف على المدى القريب، M مهمة المنظمة-غايتها والاهداف على المدى البعيد، E البيئة او المحيط، R التغذية العكسية.

III. **النظرية الموقفية(الطرفية):** تعتبر من اهم النظريات المعاصرة يحدد مختلف الظروف التي يمكن ان تغير من عمل المنظمات واهدافها.ومن اهم روادها:

❖ **جون وودوارد Joan Woodward (1916-1971)** : قامت بتحليل الهياكل التنظيمية ببعض

المنظمات الانجليزية بهدف تحديد مجموعة من المؤشرات التي قد تسبب في تغيير بنية المنظمة، فأخذت بعين الاعتبار "عدد

مستويات التدرج الهرمي- لامركزية في اتخاذ القرارات- وحسب تحليلها استنتجت ان التكنولوجيا المستعملة في انظمة الانتاج سواء كانت كبيرة او صغيرة مستمرة او متقطعة تؤثر على الهياكل التنظيمية المختلفة في المنظمات.

❖ **stalker et burns**: قاما بتحليل اثر المحيط على المنظمات الانجليزية كما اشارا الى ان عوامل اختيار الهيكل التنظيمي تكون حسب: درجة الاستقرار والدينامكية، درجة التاكيد وعدم التاكيد، درجة النضج والحدائة، الوفرة والندرة تعدد وكثرة المؤشرات.

❖ **lorch et lawrence**: قاما عام 1967 بتأسيس النظرية النسبية في الو.م.أ يشرحان فيها موقف الاقسام من الهيكل التنظيمي اتجاه المحيط الداخلي حيث يجب ان تتأقلم معه في جميع الظروف لتحقيق الاهداف.

❖ **henry mintzberg**: في اواخر 1970 حاول هنري التلخيص كل العوامل الموقفية وإدماجها لاقتراح الهيكل التنظيمي المناسب وهي:

- عوامل في المنظمة: عمر المؤسسة، حجمها، التكنولوجيا المستعملة، نوع السلطة، الاستراتيجية
 - عوامل في المحيط: التغيير، التعقد، التدبذب، عدم التاكيد
- نظرتها للمنظمة:

اهتمت هذه النظرية بتفسير وتطوير الهيكل التنظيمي في المنظمة نظرا للأهمية الكبيرة في تنسيق العمل وتحقيق الاهداف بحيث لن يكون تجسيد هذا التغيير من اختيار المنظمة بل هو ضرورة حتمية تفرضها الظروف الداخلية و الخارجية عليها ويجب مراكبتها حتى تستمر.

IV. الادارة اليابانية: "نظرية Z"

هي إحدى النظريات الإدارية الحديثة والتي حققت نجاحاً لافتاً، ابتكرها العالم الياباني **وليم اوشي**، طرحها في كتاب "نظرية Z"، وكتييجة حققت الشركات اليابانية إنتاجية أكبر من الشركات الأمريكية .

استحدثت فكرة الإدارة اليابانية من البيئة الاجتماعية الخاصة بالمتجمع الياباني، وبخاصة الأسرة اليابانية التي تقوم على مبدأ الاحترام لرب الأسرة، وإطاعة أوامره، في حين يكون مسؤولاً عنهم ومشاركاً إياهم في اتخاذ القرار، وانعكس هذا بدوره على العمل الإداري داخل المؤسسات، على اعتبار أن المديرين والأفراد بمثابة الأسرة الواحدة، مما كان له أحسن الأثر على إنتاجية الأفراد وإخلاصهم لمؤسستهم بشكل ليس له مثيل.

خصائص الادارة اليابانية:

- 1- ضمان الوظيفة للموظف مدى الحياة، أي الاستقرار والأمن الوظيفي، إذ لا تلجأ المؤسسات اليابانية إلى الاستغناء عن الأفراد حتى في أصعب الظروف الاقتصادية، مما كان له أكبر الأثر على إبداعه وإنتاجيته.
- 2- العمل كفريق، والشعور الجماعي بالمسؤولية عن العمل الذي يقوم به الفرد، ففي كثير من الأحيان يتم قياس الإنتاج بالجهود الجماعي، وبالتالي تكون المكافأة جماعية لا فردية.

3- أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار، مما يخلق انسجاماً وتوافقاً بين أهداف العاملين، وأهداف المؤسسة، ويوفر نوعاً من الرقابة الذاتية، ويتمثل أسلوب المشاركة في ما يسمى بملققات الجودة **Quality Circles** وهي مجموعة عمل صغيرة

تشكل على مستوى المؤسسة بهدف تأمين الجميع ومشاركتهم في جهود تحسين ما تنتجه المؤسسة، وتحليل المشكلات الفنية والإدارية واقتراح حلول لها.

4- الاهتمام الشامل بالأفراد، من حيث تكافؤ الفرص والعدالة والمساواة والتعامل مع القوى البشرية دون تمييز، وتوفير مقومات الحياة والاستقرار لهم؛ من حيث السكن والرعاية ومتطلبات العيش الكريم، مما يخلق أجواءً من التعاون والاحترام المتبادل بينهم، ونوعاً من التفاعل الطبيعي بين العمل والحياة الاجتماعية.

5- عدم التسرع بالتقييم والترقية، والتركيز على تطوير المهارات المهنية للأفراد، حيث يتم نقل الموظف من موقعه إلى موقع آخر على المستوى الإداري الواحد نفسه، ليعطي العمل صفة الشمولية والكمال.

6- تحسين إنتاجية المؤسسة من خلال المشاركة في وضع الأهداف والمشاركة في تنفيذها.

ظهرت **نظرية (Z)** على يد **وليم أوشي**، هدفت النظرية إلى الربط بين النموذج الأمريكي **(A)** والنموذج الادارة الياباني **(J)**

الادارة اليابانية (J)	الادارة الأمريكية (A)
- الوظيفة مدى الحياة	- الوظيفة قصيرة الأجل
- اتخاذ القرارات جماعياً	- اتخاذ القرارات الفردية
- المسؤولية الجماعية	- المسؤولية الفردية
- بطئ الترقية والتقييم	- التقييم والترقية السريعة
- تدرج وظيفي غير متخصص	- تدرج وظيفي متخصص
- ضمنية الرقابة	- صراحة ووضوح الرقابة
- الاهتمام الكلي بالموظف	- الاهتمام الجزئي بالموظف

تقوم **نظرية Z** على الأسس التالية:

- أن يتم التوظيف لمدة طويلة، أما الترقيات فبشكل بطيء.
- اتخاذ القرارات بطريقة جماعية، أما تحمل المسؤولية فيكون بشكل فردي.
- أن تتم عملية تقييم الموظفين مرة أو مرتين سنوياً، وفق مقاييس رسمية واضحة وضمنية.
- التركيز على الأداء أكثر منه على العلاقات غير الرسمية.
- التقليل من المستويات الإدارية وأن تتصف بدرجة أقل من الرسمية.
- تفعيل أسلوب العمل الجماعي لضمان الولاء التنظيمي على المدى الطويل.
- الاهتمام الشامل بالموظفين ورفاهيتهم. مبدأ **دينامكية التنظيم**

V. نظرية الإدارة بالأهداف **Management By Objectives** :

تعود هذه النظرية إلى **بيتر دروكر Peter F. Drucker** -عام 1954

هي إحدى الإستراتيجيات الإدارية الفعالة التي تتيح المجال لتوظيف كافة الموارد المتوفرة وتمنح في نفس الوقت توجيهها مشتركا للجهود نحو الرؤية، وأيضا خلق روح الفريق ومواءمة أهداف العامل مع المصلحة المشتركة والعاملة للمنشأة.

خصائص الإدارة بالأهداف:

1 - تقوم الإدارة بالأهداف على مبدأ التشاور والمشاركة بين المرؤوسين والرؤساء لتحديد الأهداف الجزئية التي تتكامل لتحديد الهدف العام للمؤسسة، وفي حالة وجود بعض الأهداف المتعارضة (مثلا: الجودة العالية والتكلفة المنخفضة)، فإن من مهام الإدارة بالأهداف تحقيق الانسجام بينها؛ وهي الحالة التي تكاد تكون موجودة في مختلف المؤسسات الحالية .

2- تستلزم الإدارة بالأهداف التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين على وضع الخطط والإجراءات المرحلية لتنفيذ الأهداف، ووضع معايير لقياس و تقييم الأداء و تقوم الانحرافات التي قد تظهر.

3 - هذا النمط من الإدارة يعمل على تنمية العلاقات بين أعضاء المؤسسة، ويرفع الروح المعنوية لدى العاملين من خلال مساهمتهم في الإدارة، و الاتصال المباشر و المستمر مع الرؤساء الذين يعملون على توفير الظروف المناسبة للعمل.

4 - يساعد التحديد المسبق للأهداف و معرفة كل عضو في المؤسسة لمهامه المسير في أداء وظائفه لأن كل الفرد قد ساهم في تنظيم و تنظيم و تخطيط عمله من مشاركته في وضع الأهداف مما يجعله قادرا على التوجيه الذاتي الرقابة الذاتية.

5 - عملية التفاعل المشتركة بين العاملين في المؤسسة من رؤساء و مرؤوسين، والاحتكاك المستمر بتطورات الأمور وتأثيرها العلمي على تحقيق الأهداف، وواقعية النظرة إلى الإنجاز بالإضافة إلى الخصائص السابقة، تجعل المؤسسة في مركز متميز من خلال معرفتها وممارستها العملية للتغيرات يمكنها من المواجهة أفضل من مثيلاتها للتحديات و التغيرات المستقبلية التي قد تتعرض لها.

6 - فلسفة الإدارة بالأهداف تقوم على نتائج إيجابية تنفق و أهداف المؤسسة الأخيرة التي تعتبر كمحصلة لمجموعة أهداف فرعية لأطراف مختلفة : أهداف المالكين و المستثمرين، أهداف القائمين على إدارة المنظمة (المؤسسة)، أهداف الموظفين و العاملين على مختلف مستوياتهم التنظيمية، أهداف المتعاملين مع المنظمة (المؤسسة) من زبائن، موردين،...

خطوات الإدارة بالأهداف:

تحديد أهداف المنظمة من بين مقترحات الأهداف المجمعة من مختلف الأطراف، وفي إطار الفرص والتحديات المتاحة في البيئة الخارجية وضمن نقاط القوة و الضعف لديها.

1. تحليل أهداف المنظمة إلى أهداف فرعية حسب مجالات النشاط: محاسبة، إنتاج، و غيرها ثم إعادة تحليل أهداف مجالات النشاط إلى أهداف أكثر تفصيلا، حسب كل فرد أو عضو في المنظمة، يقوم بهذه المهمة الإدارة العليا بالتعاون مع الإدارة التنفيذية: كما يتم هنا الاتفاق على معايير و مقاييس لتقييم الأداء.

2. رسم خطط عمل تفصيلية تتكفل بتحقيق مختلف الأهداف التي تظهر في شكل سلسلة مترابطة أفقيا وعموديا، كما تكون هذه الخطط مرتبطة بسلوك العاملين و أدائهم.

3. توفير ظروف العمل المناسبة و التي تستلزم وجود أنظمة ضرورية للاتصال، التدريب و الحوافز .

4. وضع برامج مراجعات و لقاءات دورية بين الرؤساء و المرؤوسين في الوحدات التنظيمية في المنظمة لتصحيح الانحرافات.

5. تنفيذ ما تم التخطيط له و تنظيمه انطلاقا من الأهداف المحددة.

6. في هذه الخطوة يتم التقييم الفعلي في ضوء المعايير و المقاييس المسطرة في الخطوات السابقة و على أساس الأهداف المحددة، ثم تحديد الانحرافات و تحليل أسبابها، و تحديد الطرق و الوسائل التي تمنع تكرارها مستقبلا.

7. مرحلة التقييم يتم هنا إجراء التصحيحات و التعديلات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة .

8. تبدأ دورة إدارة الأهداف من جديد من النقطة الأولى استعدادا لأهداف جديدة أو متجددة لتمر عبر كامل الخطوات و المراحل السابقة.

إيجابيات الإدارة بالأهداف:

1. زيادة الطاقة الإنتاجية، و مستوى الإنتاج بفضل الإهتمام بالنوعية و الجودة في ذات الوقت و تحسين الأداء. لأن عمليتي التخطيط والتنظيم تتم بالإتفاق بين المنفذين و الميسرين فتكون بمثابة الموجه لهم، ولأنها تنمي لديهم الرقابة الذاتية أيضا.

2. تمكن من تحديد المشاكل الفعلية و المحتملة، بالتالي إمكانية تصحيحها حتى قبل وقوعها لأن هذا النمط من الإدارة يعتمد على المشاركة و التشاور و التنسيق.

3. زيادة فعالية تقييم و تقويم الأداء، وكذا الإستفادة إلى أبعد الحدود من إستغلال الإمكانيات المتاحة داخليا و خارجيا.

4. يعزز الثقة بين الإدارة و العاملين و ثقة العاملين بأنفسهم.

5. تشجيع أعضاء المنظمة و تنمية روح الإبداع و المبادرة لديه؛

سلبات الإدارة بالأهداف:

1. صعوبة فهم و تعلم الإدارة بالأهداف و بالتالي صعوبة تطبيقها خاصة عند التعامل في بيئة أعمال لا تتوفر على المعلومات و الإتصالات اللازمة، أو التي تشجع الإبداع.

2. صعوبة صياغة أهداف موضوعية بسبب تداخل عدة أطراف في تحديدها، إضافة إلى أن الأهداف القصيرة الأجل تطفئ على الأهداف طويلة الأجل.

3. زيادة الوقت و الجهد و التكلفة، بسبب العودة إلى التشاور بين مختلف الأطراف.

4. التمادي في ترجمة الأهداف إلى قيم قياسية، رغم عدم قابلية بعضها للقياس الكمي.

5. البيئة الداخلية و الخارجية دائمة التغير، مما يتطلب مرونة عالية الأهداف، وهذا ما قد لا يمكن تحقيقه في بعض الأهداف إضافة إلى تغير الأهداف حتى تتلاءم مع هذه التغيرات مما ينجم عنه عدم الإستقرار في المهام و الوظائف داخل المنظمة التي تتسبب في مشاكل عديدة.

v. السلوك التنظيمي

تعريف السلوك التنظيمي :

هو حقل يهتم بدراسة (سلوك + اتجاهات + آراء) العاملين في المنظمات وتأثير التنظيمات (الرسمية + الغير رسمية) على (ادراك + مشاعر + أداء) العاملين وتأثير البيئة على (المنظمة + قواها البشرية + أهدافها) وتأثير العاملين على (التنظيم + كفاءته) .

يركز التعريف على الآتي :

☞ (الأفراد + المجموعات) وسلوكهم اتجاهاتهم .

☞ علاقة البيئة مع التنظيم .

☞ مدى تأثير العاملين على الأهداف .

☞ أهمية العلوم (السلوكية + استخدام الأسلوب العلمي للدراسة)

صفات السلوك التنظيمي: يتصف بصفات هي :

بصفة عامة هو : طريقة للتفكير

بصفة خاصة هو : مجال للمعرفة بعضها أدوار أساسية .

❖ يركز علي السلوك داخل التنظيم وكل ما يتعلق فكفائته .

❖ هناك اتفاق حول (موضوعات + مجال) تكوين السلوك التنظيمي ولكن هناك عدم اتفاق حول مت منهم الأهم .

❖ هناك اتفاق حول الموضوعات الرئيسية وهي محور السلوك التنظيمي مثل (الدوافع ، الحوافز ، القيادة ، القوة

❖ الثقة ، التفاوض، الاتجاهات ، الإدراك ، ديناميكية المجموعات ، إدارة النزاعات ، التطوير التنظيمي)

❖ لماذا ندرس السلوك التنظيمي!؟

❖ لأنه يهتم ب (الفرد+ المجموعة) ونشاطهم في التنظيم وهم يمثلون أهم عناصر الإدارة .

المدير :

1- حتى يتخذ القرارات لابد أن يعرف الجماعات والأفراد ويفهم ويعرف سلوكهم .

2- حتى يقوم بالعملية الإدارية من (تخطيط، تنظيم ، تنسيق ، قيادة) لابد أن يعرف احتياجاتهم + دوافعهم + كيفية إقناعهم + مقاومتهم للتغيير .

دواعي الاهتمام بالسلوك التنظيمي

رجل الإدارة في حاجة الي نظريات تمده بالأسس والمبادئ العلمية التي تساعد في معالجة وحل المشاكل وتوجيه العملية التنظيمية .

☞ حجم المنظمات الكبير يحتاج الي أعداد كبيرة من الموظفين هؤلاء يحتاجون الي التنسيق + فهم حاجاتهم + حل مشاكلهم .

☞ التقنية الحديثة جعلت المنظمة أكثر تعقيدا مما يحتاج الي فهم أعمق للاتصال ، التفاهم وحل النزاعات .

☞ (طالبين الخدمة) احتياجاتهم تختلف عن العاملين ولهذا كان لابد من فهم رغباتهم + دوافعهم .

☞ معرفة وتحليل شخصية الأفراد وتكوينهم النفسي .

☞ حماية النفس البشرية مما يهددها من (القلق ، الإحباط ، الصراع ، وعدم التوازن النفسي) .

☞ تغيير التعامل للسلوك البشري وتحويله من المقاومة الي

☞ (روح الفريق والتعاون ، الإبداع)

☞ زيادة مقومات القيادة الإدارية للمدير وتعريفه ب (الدوافع ، الحاجات ، مكونات الشخصية، الاتجاهات ، القدرات ، الميول) .

السلوك الفردي داخل المنظمة: الشخصية ، الاتجاهات والقيم، الدوافع والحوافز، الإدراك والتعلم

السلوك الجماعي داخل المنظمة : ديناميكية المجموعة، القيادة والقوة، التفاوض، الصراع التنظيمي

VI. مفهوم الثقافة التنظيمية

تؤطر الثقافة التنظيمية أغلب القرارات المصنوعة داخل المنظمة إذ تلعب دورا بارزا ومهما لدى منظمات الأعمال وبالتالي لا بد من التركيز عليها في مرحلة التطوير والتغيير التنظيمي

"هي ذلك الإطار الذي يحكم ويوجه ويفسر سلوك الأفراد في المنظمة وذلك من خلال مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية والمعايير والأعراف التنظيمية التي يشترك فيها أعضاء المنظمة التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على سلوكيات العاملين وعلى كيفية أدائهم لأعمالهم وتنشأ متأثرة بالقيم ومعتقدات التي يحملها القادة والمسؤولين".

أهمية الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة ذلك أنها قائمة في كل المنظمات لأنها تعكس على الهيكل التنظيمي القائم والنمط الإداري السائد ونظام الاتصالات والمعلومات وطريقة معالجة المشكلات واتخاذ القرارات وقد تكون ثقافة المنظمة مصدرا لقوتها ونجاحها كما هو الحال في الشركات اليابانية والأمريكية.

وقد تكون الثقافة مصدرا لضعف المنظمة وتقف عقبة في سبيل التطوير والتغيير وهذا يبين تأثير الثقافة التنظيمية على تصميم المنظمة من خلال وضع قيم ومعتقدات إيجابية ولأن الثقافة التنظيمية كما لها أهمية للمنظمة، كذلك لها أهمية وتأثير على الفرد داخل المنظمة.

أولا: أهمية الثقافة التنظيمية للفرد داخل المنظمة

بما أن الفرد جزء أساسي في المنظمة يؤثر ويتأثر بها يضع ويحمل سلوكيات وعادات قد تعود عليه بالإيجاب أو السلب وبهذا يمكن ذكر بعض العناصر المهمة للثقافة التنظيمية التي يمكن أن تعكس على الفرد داخل المنظمة:

1. تزويد العاملين بالإحساس بالهوية.
2. تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل يعكسها يواجه الرفض.
3. تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك الأفراد حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أنها تشكل إطار مرجعي يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.
4. تسهل العمل في المنظمات وذلك بإتباع السلوكيات والعادات التي ترضها عليهم ثقافة المنظمة.

ثانيا: أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمة

تبرز أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمات في مجالات يمكن ذكر بعض الأوجه منها:

1. تكوين شخصية مستقلة للمنظمة عن باقي المنظمات .

2. تحديد المعايير السلوكية للأفراد عند تنفيذ أعمالهم .

3. تحديد مجالات الاهتمام المشترك.

4. التحكم التنظيمي باتجاهات وسلوك العاملين.

5. تعتبر من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها .

6. تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا جذريا يؤثر على قابلية المنظمة للتغير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها حيث كلما كانت قيم المنظمة مرنة متطلعة للأفضل أصبحت المنظمة أقدر وأحرص على الإفادة.

7. الثقافة التنظيمية تسهل مهمة الإدارة والمديرين إذ لا يلجؤون لإجراءات صارمة لتأكيد وتطبيق السلوك المطلوب داخل المنظمة .

8. كلما كانت الثقافة التنظيمية ناجحة حققت الإبداع والتميز التنافسي للمنظمة.

مكونات الثقافة التنظيمية: تعتبر الثقافة نظاما يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد في المنظمة والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء بالمنظمة.

ويمكن تقسيم العناصر المكونة لثقافة المنظمة إلى مجموعتين رئيسيتين:

أولاً: الإشارات الثقافية

وتشمل الإشارات الثقافية على ما يلي:

1: القيم:

2: الأعراف والتوقعات:

3: المعتقدات:

4: الرموز:

6: الأساطير

7: الطقوس الجماعية و الاحتفالات

8: الإشاعات

ثانيا: الموروث الثقافي للمنظمة: يشمل الموروث الثقافي للمنظمة على ما يلي:

1: المؤسسون:

2: سلوك قادة المنظمة

3: تاريخ المنظمة

4: مهنة المنظمة (النشاط)

مما سبق يتضح أن كلا من تاريخ المنظمة، الأساطير، الخرافات الطقوس الجماعية، الإشارات والرموز تغذي وتصون الثقافة التنظيمية، تعمل على توجيه سلوك الأفراد وخلق نوع من التناسق داخل المنظمة، إضافة إلى مساعدة الفرد على فهم دوره، وكذلك بالنسبة للأفراد المتعاملين مع المنظمة.

أنواع الثقافة التنظيمية

هناك عدة أنواع من الثقافة التنظيمية، إلا أن هناك شبه اتفاق على وجود نوعين أساسيين هما: الثقافة التنظيمية القوية والثقافة التنظيمية الضعيفة إضافة إلى نوعين آخرين هما: الثقافة المثالية والثقافة التكيفية (الموقفية).

أولا: الثقافة القوية

تعرف الثقافة القوية بأنها: "الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة، ويمكن القول أن ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة، مما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية ويشترك فيها العاملون".

وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

- **الثقة:** تشير الثقة إلى الدقة والتهذيب ووحدة الذهن والتي تعتبر عاملا مهما من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة.
- **الألفة والمودة:** يمكن للألفة والمودة أن تتأني من خلال إقامة علاقات متينة وحميمة مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الاهتمام بهم ودعمهم وتحفيزهم.

ثانيا: الثقافة الضعيفة: هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.

ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات و تحتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتحسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة العائلي والسياسي وفيها تنخفض الإنتاجية ويقبل الرضا الوظيفي لدى العاملين،

كما قد يتم فيها الشعور بالغرابة عن الثقافة والمجتمع والمحيط وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي، حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد، ويشعر الفرد بالعزلة والإحباط.

ثالثا: الثقافة المثالية: يرى كل من Drucker و waterman ضرورة وجود ثقافة منظميه مثالية ووحيدة، والتي تميز أحسن المنظمات الناجحة، هذه الثقافة يجب أن تمتلكها كل المنظمات الراضية في النجاح، ويرجع أصول هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلى الأمريكي فيريدريك تايلور حيث اعتبر أنه من الكافي تحديد كل مهمة أحسن طريقة للأداء أي تحديد الهياكل بدون غموض فكل شيء مضبوط وفق (one best way) وقد كان يبحث عن طريقة مثلى لتحسين الأداء.

رابعا: الثقافة التكييفية (الموقفية): يقترح الباحث أمثال كالوري (calori) ودروكر Drucker مدخل موقفي للثقافة أي ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، ذلك أن اختيار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة ذلك أنه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات وفي كل الظروف البيئية.

خصائص الثقافة التنظيمية

المنظمات مثل الأفراد متشابهة ومختلفة في نفس الوقت وكل منها لها ما يميزها عن الأخرى، حيث كل منظمة تقوم جاهدة من أجل تطوير ثقافتها الخاصة بها من خلال تاريخها وفلسفتها وأنماط اتصالاتها ونظم العمل وإجراءاتها وعملياتها في القيادة المثلى واتخاذ القرارات التنظيمية المناسبة وفي هذا الصدد اتفق الكثير من الباحثين أن الثقافة التنظيمية تشير إلى نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء وهذا النظام هو عبارة عن خصائص أساسية للثقافة التنظيمية وهي:

أولا: الإنسانية

ثانيا: الأكتساب والتعلم

ثالثا: القابلية للانتشار

رابعا: التكاملية

خامسا: القابلية للتغيير

عوامل المحافظة على الثقافة التنظيمية:

هناك ثلاث عوامل رئيسية تلعب دورا كبيرا في المحافظة والبقاء على ثقافة المنظمة وهي:

أولا: الإدارة العليا

ثانيا: اختيار العاملين:

ثالثا: المخالطة الاجتماعية

VII. الصراع التنظيمي

ظاهرة سلوكية مرتبطة بالفرد بالنظر الى احتكاك مع بيئته فهو على صراع مع اتصاله وعلاقته مع الاخرين بين مصالحه ومصالح الاخرين، وواقعه الحالي والمستقبلي المأمول.

فالصراع مرتبط بالفرد واحتكاكه مع الاخرين

هو حالة تعارض او عدم اتفاق بين طرفين او اكثر داخل المنظمة وبالتالي هو موقف يجوي مصالح واهداف ومشاعر غير متوافقة بين الافراد والجماعات مما يسبب نوع من العداة او السلوك العدواني نتيجة التعارض.

الصراع الايجابي: هو الصراع البناء الذي يؤدي في زيادة اداء الفرد والجماعة

الصراع السلبي: هو الصراع الذي يعرقل اداء الفرد داخل المنظمة

الاثار الايجابية للصراع:

تحسين جودة عملية اتخاذ القرارات، وزيادة درجة التعلم التنظيمي؛

الدفع الى الابتكار والابداع؛

تماسك اعضاء الجماعة مما يقلل خلافاتهم الفردية وزيادة ولائهم للمنظمة؛

بروز مهارات قيادية فمن خلال الصراع يتم التركيز على اداء المهام ومسؤولياتهم قيادية تلحق الهزيمة بالطرف

الاخر؛

فرصة للتنفيس وانفجار القدرات والمهارات؛

الاثار السلبية للصراع:

زيادة العداوة وقلة قنوات لاتصال بين اطراف الصراع؛

الادراك السلبي لاطراف الصراع الاخرى؛

الامراض النفسية والصحية؛

غلبة مصالح الشخصية على المصالح العامة للمنظمة؛

اهدار الكثير من الوقت والجهد والمال وانعكاس ذلك على موارد المنظمة؛

مراحل الصراع التنظيمي: نموذج PONDY

مرحلة الصراع الكامن؛

مرحلة الادراك الصراع؛

الشعور بالصراع؛

إظهار الصراع؛

مرحلة ما بعد الصراع؛

مستويات الصراع:

على مستوى الفرد؛

الصراع بين الافراد؛

الصراع بين الجماعات

الصراع بين المنظمات

استراتيجيات مواجهة الصراع:

استراتيجية استخدام القوة والسيطرة؛

استراتيجية التعاون

استراتيجية الحل الوسيط

استراتيجية التجنب

استراتيجية التكيف

VIII. الابداع التنظيمي

الابداع التنظيمي: هو تطبيق فكرة طوّرت داخل المنظمة أو تمت استعارتها من خارج المنظمة، سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو السياسة أو العملية، وهذه فكرة جديدة بالنسبة للمنظمة. وهو كذلك افكار جديدة غير مطروحة سابقا، وتعتمد على القدرات الشخصية للفرد ونتاج تفاعله مع البيئة الخارجية.

الابداع هو التوصل الى حل خلاق لمشكلة ما او فكرة جديدة

الابتكار هو التطبيق الخلاق والملائم لها، اي تحويل الفكرة الى عمل ابداعي.

الحاجة الى الابداع:

الظروف المتغيرة التي تعيشها المنظمات ، ما يحتم عليها الاستجابة لهذه المتغيرات بأسلوب ابداعي يضمن البقاء والاستمرار المنظمة.

يحتم الابداع الفني والتكنولوجي في مجال السلع والخدمات وطرق انتاجها الى الاستجابة للثورة

التكنولوجية. وما يستلزم من تغيير في هيكل المنظمة واسلوب ادارتها بطرق ابداعية ايضا، ما يمكنها من زيادة ارباحها وقدرتها على المنافسة والاستمرار في السوق من خلال ضمانها لحصتها السوقية بين المنظمات المنافسة.

مراحل عملية الابداع:

مرحلة الاهتمام

مرحلة الاعداد

مرحلة الاحتضان

مرحلة البزوغ

مرحلة التحقق

انواع الابداع:

الابداع الاداري: يشتمل على تغيرات في الهيكل التنظيمي، تصميم الوظائف، عمليات المنظمة،

سياسات واستراتيجيات جديدة، نظم رقابة جيدة، ...

الابداع الفني: يشمل تطوير منتجات او خدمات جديدة، او تغيرات في التقنيات التي تستخدمها

المنظمة، تغيرات في اساليب الانتاج، ادخال الحاسوب في العمل، ...

نظريات الابداع:

نظرية March And Simon

نظرية Burns And Stalker

نظرية Wilson

نظرية Harvey And Aiken

مستويات الابداع:

الابداع على المستوى الفردي: المعرفة، التعليم، الذكاء، الشخصية، العادات الاجتماعية

الابداع على المستوى الجماعي: الرؤية، الالتزام بالتميز في الاداء، دعم الابداع

الابداع على المستوى المنظمات: تنمية المهارات الابداعية،

العوامل التي تؤثر على ادارة الابداع

اهمية التنمية والتدريب

انماط الثواب والعقاب

انماط السلطة والقيادة

معوقات:

الشخصية: خوف وقلق من عرض فكرة، التمسك بالنمط التقليدي، عدم الاستقلالية، ..

التنظيمية: الالتزام الحرفي بالقوانين، غياب القيادة الادارية المؤهلة، انعدام الثقة بين الادارة والعاملين.

تطوير وتنمية الابداع التنظيمي:

بناء تقبل للتغيير

تشجيع الافكار الجديدة

السماح بمزيد من التفاعل بين الافراد والجماعات

العصف الذهني

منح الاعتراف والتقدير

IX. التطوير والتغيير التنظيمي

اجتماعية تقوم على الرغبة القوية في الابقاء على نمط العلاقات القائم بين العاملين، والمحافظة عليه
اقتصادية تقوم على المحافظة على الجانب المالي والمادي للموظف.
تعتمد الادارة على فرض التغيير

التغيير التنظيمي هو عملية موجهة ومقصودة هادفة وواعية، تسعى لتحقيق التكيف البيئي، الداخلي والخارجي بما
يضمن الانتقال الى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات.
يستهدف تحسين فاعلية المنظمة والعاملين من خلال برنامج متكامل، وجهد منظم، وادارة تقود التطوير على مستوى
المنظمة، ومن ابرز خصائصه:
يستند الى تشخيص دقيق وعميق لبيئة المنظمة؛
جهد جماعي تعاوني يشير الى تألف العاملين نحو اهداف التغيير؛
يستثمر قدرات العاملين ويوظفها
يقسر العلاقات داخل لمنظمة؛
ديناميكية البيئة،

فالتغيير عملية تحول من واقع حالي الى واقع مرغوب خلال مدة زمنية معينة.
التطوير التنظيمي: عملية مخططة ومنظمة يتم بموجبها استخدام مبادئ واساليب العلوم السلوكية في منظمة قائمة فعلا
من اجل احداث تحسين ورفع كفاءتها. فهو استراتيجية مميزة لنقل المنظمات الى حال افضل.

دواعي التغيير واسبابه:

الرغبة في الاستقرار وتحقيق النمو في اعمالها

ومن الاسباب التي تحتم عملية التغيير : اسباب بيئية، اسباب تتعلق بالهيكل التنظيمي، فنية وتكنولوجية
مراحل التطوير والتغيير:

التشخيص

التخطيط

التنفيذ

التقييم

اسباب مقاومة التغيير

عقلانية تجاه جدوى وفائدة التغيير

عاطفية نابعة من اتجاهات العاملين ومشاعرهم تجاه التغيير او الاشخاص القائمين عليه.

سياسية تنشأ وفقا لاعتبارات تحكم الوضع القائم مثل القوى المسيطرة

X. المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة في المنظمات

1. تعريف المسؤولية الاجتماعية: يمكن حصر مفاهيم المسؤولية الاجتماعية في ثلاث معاني:

- المسؤولية الاجتماعية كالتزام اجتماعي، تسلك المنظمة سلوك اجتماعيا عندما تسعى إلى تحقيق الربحية في إطار قانوني .
- المسؤولية الاجتماعية كتفاعل اجتماعي، تشمل الأفعال التطوعية فقط، وتفسير التفاعل الاجتماعي يحدد حسب الأفعال التي تتجاوز المتطلبات القانونية بوصفها مسؤولة اجتماعيا، مثل حملة الأسهم، الناشطون الاجتماعيون، المستهلكون.
- المسؤولية الاجتماعية كاستجابة اجتماعية: هو السلوك الاجتماعي المستجيب تشمل تبنى مواقف حول قضايا عامة، والاعتماد إراديا على أفعال أية مجموعة، وتوقع احتياجات مستقبلية للمجتمع والتحرك باتجاه إنفاؤها والاتصال مع الحكومة حول التشريع الموجود الكافي والمرغوب اجتماعيا. والمنظمة المستجيبة اجتماعيا تبحث بشكل فعال عن حلول لمشاكل اجتماعية - المدراء يطبقون مهارات ومصادر مشتركة على كل مشكلة - مثل تشغيل شباب ، إيجاد فرص عمل صغيرة،....

2. مجال تطبيق المسؤولية الاجتماعية: المنظمة التي تود ممارسة مسؤوليتها الاجتماعية أو تلتزم بمبادئ التنمية المستدامة

تعمل في المجالات التالية:

- احترام البيئة: مكافحة التلوث، إدارة الفضلات، الاستغلال العقلاني للمواد الأولية.

- الأمان عند عملية الإنتاج وتحقيق الأمان في خصائص المنتجات.

-احترام حقوق الإنسان: في أماكن العمل، القوانين الدولية لحقوق العامل، مكافحة عمل الأطفال...

- الالتزام بأخلاقيات الإدارة: مكافحة الرشوة وتبييض الأموال.

- الاندماج في المجتمع من خلال التنمية المحلية، والتحاور مع أصحاب المصالح.

3. أهم المؤشرات التي تقيس الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال:

هناك أربعة مؤشرات أساسية يتم من خلالها تقييم المسؤولية الاجتماعية:

- مؤشر الأداء الاجتماعي للعاملين بالمنظمة: يشمل جميع تكاليف الأداء بخلاف الأجر الأساسي الذي تقدمه المنظمة للعاملين بغض النظر عن مواقفهم التنظيمية وذلك، بالالتزام بتوفير كافة العوامل اللازمة لخلق وتعميق حالة الولاء وانتماء العاملين كالاتهام بمحلتهم الصحية وتدريبهم وتحسين وضعهم الثقافي والاهتمام بمستقبلهم عند انتهاء فترة خدماتهم .

- مؤشر الأداء الاجتماعي لحماية البيئة: يشمل كافة تكاليف الأداء الاجتماعي المضحي بما لحماية أفراد المجتمع المحيط الذي تعمل المنظمة داخل نطاقه الجغرافي حيث تحاول جاهدة رد الأضرار عن البيئة المحيطة والمتولدة من أنشطتها الصناعية، وهذه تشمل على تكاليف حماية تلوث الهواء والبيئة البحرية والمزروعات والأعشاب الطبيعية و تلوث المياه و ما إلى ذلك.

- مؤشر الأداء الاجتماعي للمجتمع: ويتضمن كافة تكاليف الأداء التي تهدف إلى إسهامات المنظمة في خدمة المجتمع مشتملة بذلك على التبرعات والمساهمات للمنظمات التعليمية والثقافية والرياضية والخيرية ثم تكاليف الإسهامات في برامج التعليم والتدريب الاجتماعي ومشاريع التوعية الاجتماعية.

- مؤشر الأداء الاجتماعي لتطوير الإنتاج: تشمل كافة تكاليف الأداء التي تنصب في خدمة المستهلكين حيث تتضمن تكاليف الرقابة على جودة الانتاج، وتكاليف البحث والتطوير ثم تكاليف ضمانات المتابعة ما بعد البيع و تدريب وتطوير العاملين وغيرها من الخدمات التي تحقق حالة الرضا عن المنافع المتأتية من المنتجات والخدمات المقدمة إلى المستهلكين.

4- أخلاقيات الإدارة: هي مجموعة من المبادئ التي تأمر وتنهى عن سلوكيات معينة تحت ظروف معينة.

5 - مجالات أخلاقيات الإدارة: إن الأخلاقيات تشمل العمل الإداري في جميع نواحيه، إلا أنه يمكن حصرها في ثلاث مجالات رئيسية، وذلك كما يلي:

أ- كيف تعامل المنظمة العاملين؟ إن تصرفات المدراء تحدد المعايير الأخلاقية التي تنتهجها المنظمة في معاملة العاملين بها، مثل هذه العلاقة تمتد لتشمل مجالات مختلفة مثل الاستقطاب والاختبار، الأجر والحوافز والترقية، وظروف العمل المادية، والتقاعد....الخ،

ب- كيف يعامل الموظفون المنظمة؟ يوجد الكثير من المجالات الأخلاقية التي لها علاقة بكيفية تعامل العاملين مع المنظمة، كالحفاظ على أسرار العمل، وأن لا تفضل المصلحة الشخصية على حساب المنظمة، وأن لا تقبل هدايا ورشاوي مقابل تسوية وضعية ما أو التعامل مع ممول معين.

ج- كيف تعامل المنظمة الجماعات الأخرى؟ يمتد مجال الممارسات الأخلاقية الإدارية ليشمل نماذج التصرفات والأنماط السلوكية مع المجموعات الأخرى ذات المصالح .

فيما يخص المعاملة مع المستهلكين: إن الأخلاقيات الإدارية في مجال العلاقات بالمستهلكين تستلزم أن تتمتع منتجات المنظمة بالأمان وتوافر المعلومات الكافية عن مكوناتها وكيفية استخدامها وأساليب صيانتها أو تخزينها، ذات أسعارها ملائمة...

فيما يخص المعاملة مع المنافسين: يجب أن تكون المعاملة مع المنافسين ضمن إطار أخلاقي، حيث يجب على المديرين تجنب أساليب المنافسة الضارة مثل التسعير أقل من التكلفة لإخراج المنافس من السوق أو الإساءة لسمعة المنافس...

فيما يخص التعامل مع حملة الأسهم: إن المعايير الأخلاقية تستلزم أن يتمتع المدراء بالمصادقية في علاقتهم بحملة الأسهم، من حيث تزويدهم بمعلومات دقيقة عن الموقف المالي للمنظمة وأداء الأسهم في السوق والاحتفاظ بتسجيلات دقيقة وحديثة.

4- الالتزام بأخلاقيات الأعمال من أجل ترسيخ المسؤولية الاجتماعية في المنظمة: إن نجاح المسؤولية الاجتماعية يتوقف بدرجة كبيرة على مدى استعداد أفرادها لتبني هذا التوجه واقتناعهم به، و يتم هذا الاستعداد من خلال ثلاث آليات أساسية تفصل في مصير المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات. تتمثل هذه الآليات في:

1- مكافحة الفساد

2-الالتزام بمواطنة المنظمات: أن مواطنة المنظمات هي مجموعة المسؤوليات التي تمتد على نطاق واسع نسبيا يبدأ من المالكين و يمتد إلى الأطراف الأخرى وصولا إلى المجتمع.

3- ثقافة المنظمة و أخلاقيات الأعمال.