

الإهداء

- إلي حبيبي وقرّة عيني محمد صل الله عليه وسلم الذي علمنا معني الإحسان راجياً أن يرزقني ربي دوام محبته ويرزقني شفاعته .
- إلي روح أبي الحبيب حسن عوض السيد داعياً ربي أن يكون هذا الجهد صدقةً جاريةً له إلي يوم الدين وراجياً من الله أن يتغمده برحمته وغفرانه والعنق من نيرانه .
- إلي روح أمي الحبيبة الرسالة بنت الأمين داعياً ربي الغفور أن يغمرها بغفرانه وعفوه وأن يجمعني بها في الفردوس الأعلى .
- إلي زوجتي الحبيبة رفاء التي جعلها ربي سكناً لي وجعلني سكناً لها مع صادق مودتي .
- إلي صغاري وقرّة عيني ريل ، رباني ، راجي وريد ، مع أمنياتي بدوام التوفيق والنجاح .

شكر وتقدير

- الشكر إلي أسرة جامعة الخرطوم وشكر خاص إلي أساتذة معهد الإدارة العامة وكلية الدراسات العليا ، وشكري الأخص إلي أ.د ميرغني عبد العال حمور علي تفضله بالإشراف علي هذه الرسالة وما قدمه من نصح وإرشاد وتوجيه حتى وصلت إلي ما هي عليه .
- الشكر إلي كل الأساتذة الأجلاء الذين ساعدوا بالنصح والتوجيه والتقويم لهذه الرسالة وأخص منهم :
- أ.د. آدم الزين
- أ.د. علي عبد الله الحاكم
- أ.د. أحمد إبراهيم أبو سن مصطفى
- د. مصطفى نجم البشاري علي الليثي
- د. بسام يونس إبراهيم
- د. عبد الله عبد الرحمن إدريس
- د. أحمد عثمان إبراهيم
- الشكر إلي كل من جهاز السودانيين العاملين بالخارج (المغتربين) ، الهيئة العامة للإمدادات الطبية ، شركة الخرطوم للمياه والخدمات وأخص بالشكر كل الأفراد العاملين بتلك المؤسسات بمقاماتهم المختلفة لما قدموه من بيانات ومعلومات ساعدت علي إخراج هذه الرسالة .

- الشكر كذلك إلي الأخوة زملاء الدراسة بجامعة الخرطوم ، وإلي كل من ساهم وأعان علي إخراج هذه الرسالة من الزملاء في العمل ، ومن قبل ومن بعد الشكر لله رب العالمين (يا رب لك الحمد ولك الشكر كما ينبغي لجلال وجهك ومعظيم سلطانك)

محتويات البحث

رقم الصفحة	الموضوع
أ	الإهداء
ب	شكر وتقدير
ث	محتويات البحث
خ	فهرس الجداول
س	فهرس الأشكال
ش	مستخلص البحث
ص	Abstract
١	الإطار العام للدراسة
١	مشكلة البحث
٢	أهمية البحث
٣	أهداف البحث
٤	أسئلة البحث
٤	الفرضيات
٤	مصادر البيانات
٥	تصميم البحث
٥	منهجية الدراسة
٦	الأساليب الإحصائية المستخدمة
٦	أداة الدراسة
الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة أساسيات وخصائص المنظمة	
٧	المبحث الأول : طبيعة المنظمة
٧	مفهوم المنظمة
١٠	تكوين المنظمة
١١	خصائص المنظمة
١٣	أهمية المنظمة
١٥	بيئة المنظمة
٢٣	ثقافة المنظمة
٣١	السلوك الإنساني في المنظمة
٥١	المبحث الثاني منظمات القطاع الخدمي
٥١	الخدمات الاجتماعية
٥٣	أهداف الخدمة الاجتماعية
٥٣	عناصر الخدمة الاجتماعية
الفصل الثاني إستراتيجية الأداء المتميز	

٦٩	المبحث الأول الإستراتيجية السياسات والتخطيط الاستراتيجي
٦٩	قيمة التخطيط الإستراتيجي
٦٩	مفهوم التخطيط
٧٠	أهمية التخطيط
٧١	أنواع التخطيط
٧٢	التخطيط الإستراتيجي
٧٨	المبحث الثاني إستراتيجية التغيير والتطوير التنظيمي
٧٨	مفهوم التغيير والتطوير التنظيمي
٨٠	أهداف التغيير والتطوير التنظيمي
٨٠	مجالات التغيير والتطوير التنظيمي
٨١	أسباب التغيير والتطوير التنظيمي
٨٣	عناصر التغيير والتطوير التنظيمي
٨٤	إدارة التغيير والتطوير التنظيمي
٨٨	المبحث الثالث الجودة الشاملة والتميز في الأداء
٨٨	مدخل
٨٩	مفهوم الجودة الشاملة
٨٩	إدارة الجودة الشاملة
٩٢	أهداف إدارة الجودة الشاملة
٩٤	مفاهيم إدارة الجودة الشاملة
٩٧	عناصر إدارة الجودة الشاملة
١٠٦	مفهوم الأيزو وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة
١١٧	محددات التميز
١١٧	قيم القيادة
١٢٤	قيم العاملين
١٣٢	قيم العملاء
١٣٦	قيم المجتمع
الفصل الثالث : تطبيقات الإستراتيجية علي بعض المنظمات	
١٣٩	المبحث الأول : تجارب المنظمات موضوع الدراسة
١٣٩	الهيئة العامة للإمدادات الطبية
١٣٩	التعريف بالهيئة
١٣٩	أغراض الهيئة
١٤٠	البناء التنظيمي للهيئة
١٤٢	أهداف الهيئة
١٤٢	إستراتيجية الهيئة

١٤٣	نظام إدارة الجودة الشاملة في الهيئة
١٤٥	ملامح التميز (تجارب الهيئة)
١٤٩	جهاز شئون السودانيين العاملين بالخارج
١٤٩	مدخل تعريفى بالجهاز
١٤٩	أغراض الجهاز
١٥١	أهداف الجهاز
١٥٢	البناء التنظيمي للجهاز
١٥٢	إستراتيجية الجهاز
١٥٥	ملامح التميز (تجارب الجهاز)
١٥٧	التغيير والتطوير التنظيمي
١٦١	نظام إدارة الجودة الشاملة في الجهاز
١٦٢	دور المغتربين تجاه المجتمع
١٦٤	شركة الخرطوم للمياه والخدمات
١٦٤	نبذة تعريفية
١٦٤	المؤسسون
١٦٤	الهيكل الإداري للشركة
١٦٤	إدارة الشركة
١٦٥	المسئوليات والصلاحيات
١٦٥	مجالات عمل الشركة
١٦٥	الصرف الصحي لماذا ؟ (الأهداف)
١٦٩	ملامح التميز (تجارب الشركة)
١٦٩	أهم المشاريع المنجزة
١٦٩	نظام إدارة الجودة الشاملة في الشركة
١٧٤	الرؤيا العامة
١٧٩	المبحث الثاني : إجراءات الدراسة الميدانية
الفصل الرابع تحليل البيانات	
٢١٣	المبحث الأول تحليل البيانات واختبار صحة الفرضيات
٣٦٧	المبحث الثاني النتائج والتوصيات
المراجــــــــــــــــع	
٣٧٣	
المــــــــــــــــلاحــــــــــــــــق	
استبيان الدراسة الميدانية	

فهرس الجداول

رقم	العنوان	رقم الجدول
-----	---------	------------

الصفحة		
٨٥	أنواع التخطيط	١/٢
١٧٤	حجم مجتمع وعينة للدراسة	١/٣
١٧٥	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة من جهاز تنظيم شئون السودانيين العاملين بالخارج وفق متغير النوع	٢/٣
١٧٦	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة من جهاز تنظيم شئون السودانيين العاملين بالخارج وفق متغير العمر	٣/٣
١٧٧	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة من جهاز تنظيم شئون السودانيين العاملين بالخارج وفق متغير مستوى التعليم	٤/٣
١٧٨	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة من جهاز تنظيم شئون السودانيين العاملين بالخارج وفق متغير المستوى الإداري	٥/٣
١٧٩	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة من الهيئة العامة للإمدادات الطبية وفق متغير النوع	٦/٣
١٨٠	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة من الهيئة العامة للإمدادات الطبية وفق متغير العمر	٧/٣
١٨١	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة من الهيئة العامة للإمدادات الطبية وفق متغير مستوى التعليم	٨/٣
١٨٣	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة من الهيئة العامة للإمدادات الطبية وفق متغير المستوى الإداري	٩/٣
١٨٤	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة من شركة الخرطوم للمياه والخدمات وفق متغير النوع	١٠/٣
١٨٥	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة من شركة الخرطوم للمياه والخدمات وفق متغير العمر	١١/٣
١٨٦	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة من شركة الخرطوم للمياه والخدمات وفق متغير مستوى التعليم	١٢/٣
١٨٧	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة من شركة الخرطوم للمياه والخدمات وفق متغير المستوى الإداري	١٣/٣
١٨٩	قائمة بأسماء وعناوين محكمي أداة الدراسة	١٤/٣

١٩٠	الثبات والصدق الإحصائي لإجابات أفراد العينة الاستطلاعية على الاستبيان	١٥/٣
١٩٢	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة من جهاز تنظيم شؤون السودانيين العاملين بالخارج على العبارات الخاصة بالتخطيط الإستراتيجي	١٦/٣
١٩٣	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة من جهاز تنظيم شؤون السودانيين العاملين بالخارج على العبارات الخاصة بالجودة الشاملة	١٧/٣
١٩٤	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة من جهاز تنظيم شؤون السودانيين العاملين بالخارج على العبارات الخاصة بقيم القيادة	١٨/٣
١٩٤	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة من جهاز تنظيم شؤون السودانيين العاملين بالخارج على العبارات الخاصة بقيم العاملين	١٩/٣
١٩٥	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة من جهاز تنظيم شؤون السودانيين العاملين بالخارج على العبارات الخاصة بقيم الزبون	٢٠/٣
١٩٥	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة من جهاز تنظيم شؤون السودانيين العاملين بالخارج على العبارات الخاصة بقيم المجتمع	٢١/٣
١٩٦	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة من جهاز تنظيم شؤون السودانيين العاملين بالخارج على العبارات الخاصة بشهادة الأيزو	٢٢/٣
١٩٧	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة من الهيئة العامة للإمدادات الطبية على العبارات الخاصة بالتخطيط الإستراتيجي	٢٣/٣
١٩٨	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة من الهيئة العامة للإمدادات الطبية على العبارات الخاصة بالجودة الشاملة	٢٤/٣
١٩٩	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة من الهيئة العامة للإمدادات الطبية على العبارات الخاصة بقيم القيادة	٢٥/٣
١٩٩	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة من الهيئة العامة للإمدادات الطبية على العبارات الخاصة بقيم العاملين	٢٦/٣
٢٠٠	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة من الهيئة العامة للإمدادات الطبية على العبارات الخاصة بقيم الزبون	٢٧/٣
٢٠٠	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة من الهيئة العامة للإمدادات الطبية على العبارات الخاصة بقيم المجتمع	٢٨/٣
٢٠١	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة من الهيئة العامة للإمدادات الطبية	٢٩/٣

	على العبارات الخاصة بشهادة الأيزو	
٢٠٢	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة من شركة الخرطوم للمياه والخدمات على العبارات الخاصة بالتخطيط الإستراتيجي	٣٠/٣
٢٠٣	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة من شركة الخرطوم للمياه والخدمات على العبارات الخاصة بالجودة الشاملة	٣١/٣
٢٠٤	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة من شركة الخرطوم للمياه والخدمات على العبارات الخاصة بقيم القيادة	٣٢/٣
٢٠٤	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة من شركة الخرطوم للمياه والخدمات على العبارات الخاصة بقيم العاملين	٣٣/٣
٢٠٥	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة من شركة الخرطوم للمياه والخدمات على العبارات الخاصة بقيم الزبون	٣٤/٣
٢٠٥	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة من شركة الخرطوم للمياه والخدمات على العبارات الخاصة بقيم المجتمع	٣٥/٣
٢٠٦	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة من شركة الخرطوم للمياه والخدمات على العبارات الخاصة بشهادة الأيزو	٣٦/٣
٢٠٨	الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة من جهاز تنظيم شئون السودانين العاملين بالخارج على العبارات الخاصة بالتخطيط الإستراتيجي	٣٧/٤
٢١٠	نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عينة الدراسة من جهاز تنظيم شئون السودانين العاملين بالخارج على العبارات الخاصة بالتخطيط الإستراتيجي	٣٨/٤
٢١٤	الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة من جهاز تنظيم شئون السودانين العاملين بالخارج على العبارات الخاصة بالجودة الشاملة	٣٩/٤
٢١٧	نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عينة الدراسة من جهاز تنظيم شئون السودانين العاملين بالخارج على العبارات الخاصة بالجودة الشاملة	٤٠/٣
٢٢١	الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة من الهيئة العامة للإمدادات الطبية على العبارات الخاصة بالتخطيط الإستراتيجي	٤١/٤
٢٢٣	نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عينة الدراسة الهيئة العامة للإمدادات الطبية على العبارات الخاصة بالتخطيط الإستراتيجي	٤٢/٤
٢٢٧	الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة من الهيئة العامة للإمدادات الطبية على	٤٣/٤

	العبارات الخاصة بالجودة الشاملة	
٢٣٠	نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عينة الدراسة من الهيئة العامة للإمدادات الطبية على العبارات الخاصة بالجودة الشاملة	٤٤/٤
٢٣٤	الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة من شركة الخرطوم للمياه والخدمات على العبارات الخاصة بالتخطيط الإستراتيجي	٤٥/٤
٢٣٦	نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عينة الدراسة من شركة الخرطوم للمياه والخدمات على العبارات الخاصة بالتخطيط الإستراتيجي	٤٦/٤
٢٤٠	الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة من شركة الخرطوم للمياه والخدمات على العبارات الخاصة بالجودة الشاملة	٤٧/٤
٢٤٣	نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عينة الدراسة من شركة الخرطوم للمياه والخدمات على العبارات الخاصة بالجودة الشاملة	٤٨/٤
٢٤٧	الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة من جهاز تنظيم شئون السودانيين العاملين بالخارج على العبارات الخاصة بقييم القيادة	٤٩/٤
٢٤٩	نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عينة الدراسة من جهاز تنظيم شئون السودانيين العاملين بالخارج على العبارات الخاصة بقييم القيادة	٥٠/٤
٢٥١	الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة من الهيئة العامة للإمدادات الطبية على العبارات الخاصة بقييم القيادة	٥١/٤
٢٥٢	نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عينة الدراسة من الهيئة العامة للإمدادات الطبية على العبارات الخاصة بقييم القيادة	٥٢/٤
٢٥٥	الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة من شركة الخرطوم للمياه والخدمات على العبارات الخاصة بقييم القيادة	٥٣/٤
٢٥٦	نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عينة الدراسة من شركة الخرطوم للمياه والخدمات على العبارات الخاصة بقييم القيادة	٥٤/٤
٢٥٩	الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة من جهاز تنظيم شئون السودانيين العاملين بالخارج على العبارات الخاصة بقييم العاملين	٥٥/٤
٢٦٢	نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عينة الدراسة من جهاز تنظيم شئون السودانيين العاملين بالخارج على العبارات الخاصة بقييم العاملين	٥٦/٤
٢٦٦	الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة من جهاز تنظيم شئون السودانيين	٥٧/٤

	العاملين بالخارج على العبارات الخاصة بقيم الزبون	
٢٦٨	نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عينة الدراسة من جهاز تنظيم شئون السودانيين العاملين بالخارج على العبارات الخاصة بقيم الزبون	٥٨/٤
٢٧٠	الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة من جهاز تنظيم شئون السودانيين العاملين بالخارج على العبارات الخاصة بقيم المجتمع	٥٩/٤
٢٧٢	نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عينة الدراسة من جهاز تنظيم شئون السودانيين العاملين بالخارج على العبارات الخاصة بقيم المجتمع	٦٠/٤
٢٧٥	الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة من الهيئة العامة للإمدادات الطبية على العبارات الخاصة بقيم العاملين	٦١/٤
٢٧٧	نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عينة الدراسة من الهيئة العامة للإمدادات الطبية على العبارات الخاصة بقيم العاملين	٦٢/٤
٢٨١	الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة من الهيئة العامة للإمدادات الطبية على العبارات الخاصة بقيم الزبون	٦٣/٤
٢٨٣	نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عينة الدراسة من الهيئة العامة للإمدادات الطبية على العبارات الخاصة بقيم الزبون	٦٤/٤
٢٨٥	الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة من الهيئة العامة للإمدادات الطبية على العبارات الخاصة بقيم المجتمع	٦٥/٤
٢٨٦	نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عينة الدراسة من الهيئة العامة للإمدادات الطبية على العبارات الخاصة بقيم المجتمع	٦٦/٤
٢٨٩	الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة من شركة الخرطوم للمياه والخدمات على العبارات الخاصة بقيم العاملين	٦٧/٤
٢٩٢	نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عينة الدراسة من شركة الخرطوم للمياه والخدمات على العبارات الخاصة بقيم العاملين	٦٨/٤
٢٩٦	الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة من شركة الخرطوم للمياه والخدمات على العبارات الخاصة بقيم الزبون	٦٩/٤
٢٩٧	نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عينة الدراسة من شركة الخرطوم للمياه والخدمات على العبارات الخاصة بقيم الزبون	٧٠/٤
٢٩٩	الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة من شركة الخرطوم للمياه والخدمات على	٧١/٤

	العبارات الخاصة بقييم المجتمع	
٣٠١	نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عينة الدراسة من شركة الخرطوم للمياه والخدمات على العبارات الخاصة بقييم المجتمع	٧٢/٤
٣٠٤	الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة من جهاز تنظيم شئون السودانيين العاملين بالخارج على العبارات الخاصة بشهادة الأيزو	٧٣/٤
٣٠٦	نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عينة الدراسة من جهاز تنظيم شئون السودانيين العاملين بالخارج على العبارات الخاصة بشهادة الأيزو	٧٤/٤
٣٠٨	الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة من الهيئة العامة للإمدادات الطبية على العبارات الخاصة بشهادة الأيزو	٧٥/٤
٣٠٩	نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عينة الدراسة من الهيئة العامة للإمدادات الطبية على العبارات الخاصة بشهادة الأيزو	٧٦/٤
٣١١	الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة من شركة الخرطوم للمياه والخدمات على العبارات الخاصة بشهادة الأيزو	٧٧/٤
٣١٢	نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عينة الدراسة من شركة الخرطوم للمياه والخدمات على العبارات الخاصة بشهادة الأيزو	٧٨/٤
٣١٥	نتائج اختبار ((ت)) للفرق بين متوسطي درجات آراء أفراد عينة الدراسة الذكور والإناث من جهاز تنظيم شئون السودانيين العاملين بالخارج على محاور الاستبيان	٧٩/٤
٣١٩	نتائج اختبار ((ت)) للفرق بين متوسطي درجات آراء أفراد عينة الدراسة الذكور والإناث من الهيئة العامة للإمدادات الطبية على محاور الاستبيان	٨٠/٤
٣٢٣	نتائج اختبار ((ت)) للفرق بين متوسطي درجات آراء أفراد عينة الدراسة الذكور والإناث من شركة الخرطوم للمياه والخدمات على محاور الاستبيان	٨١/٤
٣٢٧	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات درجات آراء أفراد عينة الدراسة من جهاز تنظيم شئون السودانيين العاملين بالخارج على محاور الاستبيان وفقاً لمتغير العمر	٨٢/٤
٣٣١	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات درجات آراء أفراد عينة الدراسة من الهيئة العامة للإمدادات الطبية على محاور الاستبيان وفقاً لمتغير العمر	٨٣/٤
٣٣٤	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات درجات آراء أفراد	٨٤/٤

	عينة الدراسة من شركة الخرطوم للمياه والخدمات على محاور الاستبيان وفقاً لمتغير العمر	
٣٣٧	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات درجات آراء أفراد عينه الدراسة من جهاز تنظيم شئون السودانيين العاملين بالخارج على محاور الاستبيان وفقاً مستوى التعليم	٨٥/٤
٣٤١	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات درجات آراء أفراد عينه الدراسة من الهيئة العامة للإمدادات الطبية على محاور الاستبيان وفقاً مستوى التعليم	٨٦/٤
٣٤٥	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات درجات آراء أفراد عينه الدراسة من الهيئة العامة للإمدادات الطبية على محاور الاستبيان وفقاً مستوى التعليم	٨٧/٤
٣٤٩	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات درجات آراء أفراد عينه الدراسة من جهاز تنظيم شئون السودانيين العاملين بالخارج على محاور الاستبيان وفقاً للمستوى الإداري	٨٨/٤
٣٥٣	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات درجات آراء أفراد عينه الدراسة من الهيئة العامة للإمدادات الطبية على محاور الاستبيان وفقاً للمستوى الإداري	٨٩/٤
٣٥٧	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات درجات آراء أفراد عينه الدراسة من الهيئة العامة للإمدادات الطبية على محاور الاستبيان وفقاً للمستوى الإداري	٩٠/٤
	ملخص نتائج الفرضيات لعينات الدراسة الثلاثة	٩١/٤

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
٣	عناصر الظاهرة التنظيمية	١/١
٨	المنظمة كنظام مفتوح	٢/١
٩	نموذج المنظمة كنظام مفتوح علي البيئة	٣/١
٣٤	السلوك الإنساني نظام مفتوح	٤/١
٤٦	The new framework for total quality management	٥/١
٥٠	أهداف الإدارة الحديثة	٦/١
٦٢	سمات وخصائص الأيزو والجودة الشاملة	٧/١
١٧٤	حجم مجتمع وعينة للدراسة	٨/٣
١٧٥	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة من جهاز تنظيم شئون السودانيين العاملين بالخارج وفق متغير النوع	٩/٣
١٧٦	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة من جهاز تنظيم شئون السودانيين العاملين بالخارج وفق متغير العمر	١٠/٣
١٧٧	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة من جهاز تنظيم شئون السودانيين العاملين بالخارج وفق متغير المؤهل العلمي	١١/٣
١٧٩	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة من جهاز تنظيم شئون السودانيين العاملين بالخارج وفق متغير المستوى الإداري	١٢/٣
١٨٠	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة من الهيئة العامة للإمدادات الطبية وفق متغير النوع	١٣/٣
١٨١	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة من الهيئة العامة للإمدادات الطبية وفق متغير العمر	١٤/٣
١٨٢	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة من الهيئة العامة للإمدادات الطبية وفق متغير المؤهل العلمي	١٥/٣
١٨٣	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة من الهيئة العامة للإمدادات الطبية وفق متغير المستوى الإداري	١٦/٣
١٨٤	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة من شركة الخرطوم للمياه والخدمات وفق متغير النوع	١٧/٣

١٨٥	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة من شركة الخرطوم للمياه والخدمات وفق متغير العمر	١٨/٣
١٨٦	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة من شركة الخرطوم للمياه والخدمات وفق متغير المؤهل العلمي	١٩/٣
١٨٧	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة من شركة الخرطوم للمياه والخدمات وفق متغير المستوى الإداري	٢٠/٣

مستخلص البحث

إن عملية وصول واستمرار المنظمات إلى التميز في الأداء في عالم اليوم الذي أصبح فيه التغيير المستمر هو الأصل وتلبية رغبات العملاء المتجددة هي المحدد الرئيسي للتميز ، أصبح هذا الأمر يحتاج إلى البحث والدراسة لمعرفة ما هو الشيء الذي يجعل بعض المنظمات تتميز عن بعضها البعض ؟ .

عليه وفي إطار هذا الاتجاه تمكنت بعض المنظمات العاملة في السودان (جهاز تنظيم شعون العاملين بالخارج ، الهيئة العامة للإمدادات الطبية ، شركة الخرطوم للمياه والخدمات) من الحصول علي شهادة رسمية بالتميز صادرة من منظمة عالمية (الأيزو) ، لذلك فإن مشكلة هذا البحث افترضت سؤالين رئيسين هل للثقافة التنظيمية لتلك المنظمات والقيم التي تعتقد بها الفئات المعنية والمتعاملة مع المنظمة (القيادة ، العاملين ، العملاء والمجتمع) أثر علي تميز أدائها أم أن الأمر يتعلق برمته علي هوائي وإجراءات شهادة الأيزو التي تبنتها تلك المنظمات ؟ .

يتناول الباحث من خلال فصول هذه الدراسة الأساسيات والخصائص المختلفة للمنظمات ، كما يتناول مفهوم الأيزو وعلاقته بالجودة الشاملة ، إضافة إلي مفاهيم وأهمية الخدمة الاجتماعية وذلك في الفصل الأول ، وفي الفصل الثاني تحدث عن أسس ومحددات إستراتيجية الأداء المتميز ، وفي الفصل الثالث تم التعرف إلي تجارب المنظمات موضوع الدراسة والتعرض لتطبيق الإستراتيجية فيها مع إجراء الدراسة الميدانية ، أما في الفصل الرابع والأخير فقد تم التحليل واختبار صحة الفرضيات من خلال إجابات عينة الدراسة في المنظمات موضوع الدراسة ، وبعد جمع البيانات وإجراءات المعالجة الإحصائية كانت الخلاصة كالاتي :

- إن عملية التميز في الأداء نتاج التخطيط الجيد للإستراتيجيات والخطط التي تنطلق من القيم والمعتقدات التي تحملها الفئات المعنية والمتعاملة مع المنظمة من (قيادة وعاملين وعملاء ومجتمع) والتي تدعو لتفجير الطاقات من أجل الوصول إلي إحسان الإتقان في الأداء ، وان شهادة الأيزو ليس لها أثر مباشر علي تميز الأداء ولكن يمكن أن تصبح ميزة إضافية إذا ما أحسنت المنظمات تطبيق إجراءاتها ووسائلها باعتبارها جهد إنساني مقدر يدعو إلي جودة الإجراءات والوسائل ، وعليه يري الباحث أن علاقة شهادة الأيزو بتميز الأداء يحتاج إلي مزيد من الدراسات خاصة في ظل وجود قيم سائدة في مجتمعاتنا تختلف عن تلك القيم التي تحملها منظمات الأيزو الوكيلة والأصل .

Abstract

The achievement of a constant state of excellence in the performance of organizations today, whereas rapid change became central and the satisfaction of clients and customers turned out to be the main criterion for measuring excellence. Therefore, this topic needs to be studied and researched to determine why some organizations improve on others.

In this respect some organizations in Sudan such as (General Authority for Medical Supplies), (Sudanese expatriates Affairs) and Khartoum Company for Water & Services) were awarded a certificate in excellence from the international organization of (ISO). This study examines two main questions: do the organizational culture of these institutions and the values embraced by certain relevant groups (leadership, workers, clients and the community) have significant effect on improved performance, or whether the whole matter is attributed to the requirements and procedures of the ISO.

The study explores the various qualities and characteristics of organizations. The first part of the study investigates the ISO conception and its relation to total excellence. It also considers the concepts and paramount importance of social services. The second part discusses the principles and standards of excellent performance strategy. The third part surveys the experiences and practices of the organizations investigated in this study and its method of strategies application, along with the undertaking of surveys and field-work. The fourth and final part analyses and tests the research hypotheses using the sample answers taken during surveys in these organizations. Following the accumulation of data and the analyses of collected statistics, the study reached the following outcome:

Excellence in performance is a result of good planning and the setting of strategies and plans which emanate from values and beliefs of concerned people (leadership, workers, clients and the community), which calls for the best use of qualification to achieve the highest levels of excellence, and the ISO certificate has no direct effect but, it can serve as an additional tool for promoting excellence if organizations applied its means and procedures as a human effort which encourages qualitative procedures and methods, therefore the researcher remains of the view that the relation between the ISO and excellence in performance requires further studying especially where the values of the community differ from those values embraced by the ISO primary and representative organizations.

الإطار العام للدراسة

أولاً : مشكلة البحث

إن عملية بقاء المنظمات الكبيرة حيوية ومتفاعلة ومتميزة في عالم اليوم الذى أصبح يعرف بعالم العولمة ومنظمة التجارة العالمية وثورات المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا وما نتج عنها من تحول العالم إلى شبكة تدار بالتحكم عن بعد من خلال غرفة صغيرة أمر يحتاج إلى البحث والدراسة لمعرفة ما هو الشيء الذي يجعل من هذه المنظمات تتميز على غيرها ، هل مجرد وضع الخطط والاستراتيجيات يؤدي إلى التميز أم إن لهذا الأمر علاقة بالبيئة الداخلية والثقافة التنظيمية للمنظمات ؟ وهل للإجراءات والخطوات التي تتطلبها المنظمات العالمية (شهادات الايزو) أثر مباشر على تميز هذه المنظمات ام ان هذه المنظمات متميزة بطبيعتها وهذه الشهادات تمثل اضافة نوعية لها في سوق التنافس العالمى الذى يعتمد على العنصر الانساني الذى يمثل اساس عملية التميز (ادارة ، عاملين ، عملاء) فكيف يتم هذا التميز هى المشكلة التى يتناولها هذا البحث بالدراسة .

عليه وفي اطار هذا الاتجاه تمكنت بعض المنظمات العاملة في السودان وهى :-
(جهاز تنظيم السودانيين العاملين بالخارج - الهيئة العامة للامدادات الطبية - مركز الخرطوم لخدمات المياه) من الحصول على شهادة رسمية بالتميز صادرة عن منظمة عالمية أصبحت في ذاتها سنداً وصك براءة ومصدر قوة لها .

يمكن تلخيص مشكلة البحث في الأسئلة التالية :

- ١/ لماذا تتميز بعض المنظمات في أدائها عن منظمات أخرى ؟
- ٢/ ما هي معايير ومقاييس التميز ؟
- ٣/ ما هو دور الفئات المعنية والمتعاملة مع المنظمة (القيادة ، العاملين ، المساهمين ، العملاء (علي تميز أدائها ؟ .

٤/ ما هو أثر شهادات الايزو علي تميز أداء المنظمة ؟ .

ثانياً الفرضيات :

- التخطيط الجيد لإستراتيجيات المنظمة يقود إلي تحقيق التميز في أدائها .

- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين قيم القيادة وقدرتها علي تحقيق التميز في أدائها .

- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين قيم المنظمة وقدرتها علي تحقيق رضا عمالها وعمالئها .

- بعض المنظمات تميزت في أدائها نتيجة للإجراءات والوسائل التي تهتدي بها منظمة الأيزو.

- لا توجد فروق بين آراء عينة الدراسة بخصوص إستراتيجية الأداء المتميز تعزي لخصائص المبحوثين .

ثالثاً مصادر البيانات :

- إن مصدر المعلومات الأساسي لتلك الفرضيات هو تقارير وخطط المنظمات موضوع الدراسة .

- أيضاً يتم الاعتماد علي مصادر المعلومات الثانوية من كتب ودوريات تتحدث عن

الايزو ، وذلك بالإضافة إلي المعلومات الأولية من المبحوثين من خلال أسئلة استبيان

إلي عينة البحث بمستوياتها الإدارية الثلاثة في كل منظمة لمعرفة آرائهم عن إستراتيجية

الأداء المتميز ودور شهادة الأيزو فيها .

رابعاً تصميم البحث :

إن خطة هذا البحث قائمة علي تقييم المنظمات الحائزة علي شهادة الأيزو لمعرفة الإجابة

علي سؤال البحث الرئيسي ، لماذا أصبحت هذه المنظمات متميزة في أدائها ؟ وهل السبب

في ذلك هو القيم التي تحملها المنظمة وتتعامل من خلالها مع (القيادة ، العاملين ، العملاء ،

المساهمون ، المجتمع) أم أن هنالك اثر مباشر لوصفة وإجراءات الأيزو .

خامساً أهمية البحث :

أولاً : لمتخذ القرار :

- إن الأفراد الذين يشكلون مصير المنظمات (قيادة ، عاملون ، عملاء ، مساهمون ،

مجتمع) يعتقدون بمعتقدات معينة وهي من الأهمية بمكان من وجهة نظرهم الشخصية للدرجة

التي تؤثر علي سلوكهم وقدراتهم وبالتالي علي ما يتخذونه من قرارات تؤثر علي سوق عمل

المنظمة أي أن هذا البحث يركز علي إن هنالك قيم محددة تنطلق منها المنظمة في أداء

عملها تخطيطاً وتنفيذاً من أجل الوصول إلي التميز .

ثانياً : للمجتمع :

- بما أن المجتمع هو المستفيد الأساسي من مخرجات أي منظمة ووفقاً لمنهج النظم الذي ينظر إلى المنظمة كنظام مفتوح علي المجتمع تأخذ مدخلاتها منه وتمده بمخرجاتها فإن هذا البحث يسعى إلى الوصول إلى كيفية تميز المنظمة في أدائها باستخدام الوسائل التي تؤدي إلى جودة الأداء وبالتالي إشباع رغبات أفراد المجتمع من المنتجات .

ثالثاً للباحثين :

- إن الدراسة تغطي جانباً هاماً في المكتبة السودانية التي تفتقر لمثل هذه الدراسات ، فقد قام الباحث بعمل مسح ميداني اطلع من خلاله على ارشيف الدراسات العليا في كبرى الجامعات السودانية شملت كل من ((جامعة الخرطوم ، الاسلامية ، السودان للعلوم والتكنولوجيا ، جوبا ، الازهرى ، افريقيا العالمية ، مركز دراسات السلام والتنمية جامعة جوبا)) ولم يجد دراسة تناولت هذا الموضوع او دراسة قريبة منه .

سادساً : منهجية الدراسة :

١/ ركزت الدراسة الميدانية علي قياس مدي توفر قيم الفعالية والتميز في سلوكيات وأساليب إدارة ثلاثة حالات من المرافق العامة بالدولة ، وذلك من خلال قياس اتجاهات إجابات عينة ومجتمع البحث وآراءهم حول مدي توفر تلك القيم وأثرها علي الفعالية والتميز .

٢/ مجتمع وعينة البحث :

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة. يتكون مجتمع الدراسة الأصلي من جميع الأفراد من المستويات الإدارية الثلاثة (العليا، الوسطى، التنفيذية) والعاملين في المؤسسات الآتية:

- جهاز تنظيم شئون السودانين العاملين بالخارج (المغتربين) .

- الهيئة العامة للإمدادات الطبية.

- شركة الخرطوم للمياه والخدمات.

أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة، حيث قام الباحث بتحديد حجم العينة بصورة تقريبية لكل مجموعة اعتماداً على حجم المجتمع من تلك المجموعة.

٣/ منهج البحث : يتبع الباحث منهج الوصف التحليلي ، وذلك لأنه يمكن من تحقيق الأهداف التالية :

- تحديد وتوضيح المشكلة الموجودة فعلياً .
 - جمع بيانات حقيقية ومفصلة عن مشكلة البحث .
 - إجراء المقارنات اللازمة لبعض الظواهر أو المشكلات وتقييمها وإيجاد العلاقات بينها.
- سابعاً : الأساليب الإحصائية المستخدمة :

وللحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان، تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS والذي يشير اختصاراً إلى الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences ، كما تمت الاستعانة بالبرنامج Excel لتنفيذ الأشكال البيانية المطلوبة في الدراسة.

ثامناً : أداة الدراسة :

أداة البحث عبارة عن الوسيلة التي يستخدمها الباحث في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة. ويوجد العديد من الأدوات المستخدمة في مجال البحث العلمي للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة. وقد اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات من عينة الدراسة. للاستبانة مزايا منها:

- يمكن تطبيقها للحصول على معلومات عن عدد من الأفراد.
 - قلة تكلفتها وسهولة تطبيقها.
 - سهولة وضع أسئلة الاستبانة وترسيم ألفاظها وعباراتها.
 - توفر الاستبانة وقت المستجيب وتعطيه فرصة التفكير.
 - يشعر المجيبون على الاستبانة بالحرية في التعبير عن آراء يخشون عدم موافقة الآخرين عليها.
- لجأ الباحث بعد التأكد من ثبات وصدق الاستبيان إلى توزيعه على عينات الدراسة المقررة، وقد تم تفرغ البيانات والمعلومات في الجداول التي أعدها الباحث لهذا الغرض، حيث تم تحويل المتغيرات الأسمية (موافق بشدة، موافق، غير متأكد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) إلى متغيرات كمية (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على الترتيب وتم تفرغ البيانات في جداول .

المبحث الأول طبيعة المنظمة

١- مفهوم المنظمة

إن الناظر إلى الحياة المعاصرة يجد أن أهم سمة تميزها هي الوجود المتعدد والمتنوع لما يعرف بالمنظمات ذات الطبيعة والتكوين والخصائص المتماثلة والمختلفة في آنٍ واحد ، فمنذ أن أوجد الله سبحانه وتعالى الإنسان في هذا الكون وكلفه بعبادته وإعمار الأرض بالخير من أجله كإنسان ، ومن أجل الإنسانية جمعاء ، أدرك - الإنسان - أن ذلك لا ولن يتم إلا بالتعاون والتعاقد والتعايش الاجتماعي ، أي الوجود في إطار مجموعة أو منظمة محددة الأهداف والمقاصد ، فكانت الأسرة والقبيلة والمجتمع المحلي والوطن الصغير ، قال تعالى (ومن آياته أن خلق لكم من أنفسكم أزواجاً لتسكنوا إليها وجعل بينكم مودةً ورحمةً) سورة الروم الآية (٢١) ، وقال تعالى (هو أنشأكم من الأرض واستعمركم فيها) سورة هود الآية (٦١) ، لذلك نجد أن الطبيعة الاجتماعية للإنسان ضرورة من ضرورات وجوده ، فطبيعة تكوينه تستوجب التالف والتعاون والزمالة ، فهو لا يستطيع أن يعيش بمعزل عن الآخرين ، أي لا بد أن يكون ضمن إطار مجتمع أو جماعة .

ومن هذا نستنتج أن الإنسان أخذ ينضم إلى الجماعة أو ينتظم فيها وأنه أصبح أكثر التصاقاً بأفرادها ، فيكون في هذه الحالة في موقف أقوى من موقفه المنعزل ، ومن أجل هذا أخذ الأفراد يكونون المنظمات . والمنظمة تحتوي علي مجموعة من الأفراد تعمل وتواجه بعضها بعضاً لبلوغ غاية مشتركة ، وهؤلاء الأفراد يتفاعلون ويكونون فيما بينهم في الوقت نفسه جماعات من الأفراد أصغر حجماً داخل المجتمع الأكبر الذي يعملون فيه ، ويواجه بعضهم فيه بعضاً ، وأصغر جزء في المنظمة بالطبع هو الفرد وهو عنصرها الأساسي (١) .

(والمنظمة نظام متكامل هادف ومتفاعل من العلاقات المترابطة مع بعضها البعض تؤثر وتتأثر بالبيئة التي تعمل فيها وفي إطار مختلف متغيراتها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية) (٢) .

١/ حسن الحكاك ، نظرية المنظمة ، مطبعة دار مازن ، الطبعة الثانية ، بغداد ، ١٩٧٣ ، ص ١٢-١٤ .

٢/ مؤيد سعيد السالم ، نظرية المنظمة مداخل وعمليات ، مطبعة شفيق ، بغداد ١٩٨٨ ، ص ١٣ .

والتي قد نحون السبب الاساسي وراء الصمام الافراد للمنظمه ، والاهدات العامه للمنظمه

، وهذا التفاعل والتعاون والتكامل بين الأفراد يمكن وصفه ووضع في صورة منظومة تُحدد شكل وطبيعة العلاقات بين الأفراد في المنظمة ويوضح تفاعل وانفتاح المنظمة علي البيئة المحيطة (١) .

(ويعتبر النشاط الذي تضطلع به المنظمة العامل الحاسم في استمرارها وديمومتها ككيان تنظيمي ، كما أن هذا الكيان التنظيمي هو الإطار الذي لا بد منه لتحقيق النشاط التنظيمي ، إذن المنظمة نشاط وكيان في أن واحد ولا وجود لإحدهما دون الآخر) (٢) .

إن عملية التفاعل والتكامل بين أفراد المنظمة يعبر عنها بالبناء التنظيمي الذي يوضح كيف يحقق أفراد المنظمة أهدافها ذلك من خلال التحديد الواضح للآتي :

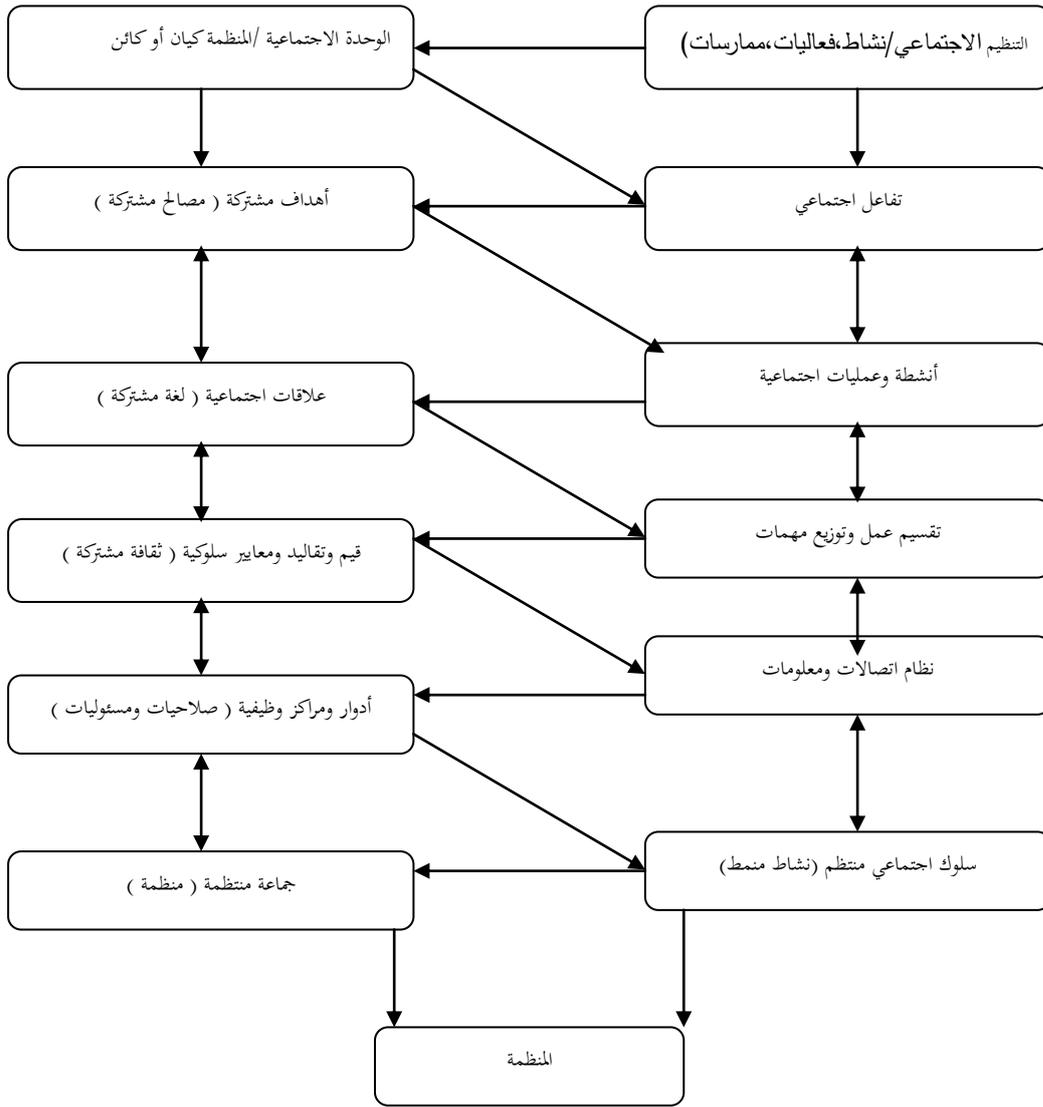
- الأعمال المتشابهة توضع مع بعضها .
- التخصص وتقسيم العمل .
- تحديد آليات التنسيق والمراقبة .
- الجهات المسؤولة عن تحديد سياسات الأجور والحوافز .
- حجم المنظمة .
- طريقة اتخاذ القرارات .
- العلاقة بين كل العوامل والمتغيرات السابقة.

ويوضح الشكل (١،١) إن النشاط التنظيمي الإنساني يتولد عنه تفاعل وتعاون اجتماعي لتحقيق الأهداف والمصالح المشتركة عن طريق الأنشطة والعمليات الاجتماعية وبالتالي تصبح هنالك لغة ينتج عنها بمرور الوقت معرفة وثقافة تنظيمية تمثل السلوك التنظيمي للمنظمة ، أي أن هنالك ترابط تنظيمي حركي بين النشاط التنظيمي والكيان التنظيمي وهو ما ندعوه المنظمة (٣) .

١/ المرجع السابق ص ١٣ .

٢/ محمد حربي حسن ، علم المنظمة الأصول والتطور والتكامل ، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر ، الموصل ١٩٨٨ ، ص ٢٠ .

٣/ المرجع السابق ص ٢٠-٢٢ .



المصدر: د/ محمد حربي حسين، علم المنظمة الأصول والتطور والتكامل، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، الموصل، ١٩٨٨ ص ٢١

المنظمة عبارة عن تجمع أو تنظيم اجتماعي يتكون من عددٍ من الأفراد تعمل مع بعضها البعض علي التناسق والالتزام من أجل تحقيق أهداف محددة .
 إن المفهوم الذي يمكن أن نخلص إليه والذي يحقق أغراض هذا البحث هو أن المنظمة عبارة عن تنظيم أو بناء خاص يتكون من تفاعل وتناسق وتكامل مجموعة من الأفراد مع بعضها البعض من جانب ومع بيئتها من جانب آخر عن طريق أداء مهام وأدوار محددة ويحكمها الالتزام بقيم محددة تمثل أفعالاً سلوكية بغية تحقيق أهداف محددة .

٢- تكوين المنظمة :

كل المنظمات باختلاف أنشطتها وأهدافها وباختلاف بعدها المحلي أو الإقليمي أو العالمي وباختلاف ملكيتها سواء عامة أو خاصة أو مشتركة ، تتكون من مجموعة من الأفراد يمثلون أصحاب المصلحة ، الإدارة ، العاملين ، والنظرة الحديثة التي تعبر عنها الإدارة بالأهداف تقول بتطابق وتماهي أهداف الإدارة والعاملين بغية تحقيق الأهداف المشتركة الخاصة بكل الفئات ذات المصلحة ، ولما كانت هذه الفئات مختلفة الأمزجة والرغبات والقدرات فإن المنظمة التي تسعى إلى تحقيق التميز تهتم بأفرادها لأنهم وسيلة وغاية تكوينها . إن المنظمة في جوهرها هي نظام تعاوني فاعل حدد بهيكل وبناء تنظيمي يتفاعل فيه الأفراد لتحقيق أهداف معينة في بيئة محددة ، ومن خلال ذلك يمكن القول أن هنالك العديد من أنواع المنظمات ولكنها تختلف وتباين فيما بينها ، فتبعا لطبيعة تكوينها نجد أن هنالك نوعين من المنظمات ، هما :

أ/ المنظمات الطبيعية :

وهي المنظمات التي يتم تكوينها بصورة تلقائية ، أي لا يكون للفرد الواحد دوراً ملحوظاً في تكوينها ، لكنه يجد نفسه عضواً فيها بصورة تلقائية ووفقاً لانتماء العائلي أو القومي ، ومثال لذلك الأسرة أو القبيلة أو الأمة .

ب/ المنظمات المكونة :

وهي المنظمات التي يتم تكوينها من مجموعة من الأفراد بغرض تحقيق أهداف معينة ، ويشكل إشباع الحاجات الإنسانية المختلفة ضرورة أساسية في تحقيق الانتماء إليها ، وهذه المنظمات يمكن تصنيفها إلى عدة تقسيمات وفقاً للمعايير التالية :

١/ نوع الملكية : منظمات عامة - منظمات خاصة - منظمات مختلطة .

٢/ حجم المنظمة : منظمات كبيرة - منظمات متوسطة - منظمات صغيرة .

٣/ مستوي استخدام التكنولوجيا : منظمات ذات تكنولوجيا متطورة ، منظمات ذات تكنولوجيا متوسطة ، منظمات ذات تكنولوجيا منخفضة .

٤/ حسب طبيعة النشاط أو القطاع الذي تعمل فيه : وتنقسم المنظمات بموجب هذا المعيار إلى اقتصادية (زراعية ، صناعية ، مصرفية ، ... الخ) ، اجتماعية (صحية ، تعليمية ، ثقافية ، تربية ، ... الخ) ، سياسية (أحزاب ، وزارات ، مجالس نيابية ، مجالس محلية ، ...

الخ) ، وتنقسم هذه المنظمات بدورها الي مجموعات فرعية فمثلا ، الصناعية تنقسم الي صناعات استخراجية وتحويلية ، والتحويلية تنقسم الي صناعات الغزل والنسيج ، والصناعات الغذائية ، وهكذا .

٥/ حسب الموطن أو الاقليم : المنظمات الدولية ، المنظمات الاقليمية ، المنظمات الوطنية ، المنظمات المحلية .

٦/ حسب درجة الاعتماد : المنظمات المستقلة ، المنظمات التابعة (١) .

إن دراستنا لعملية تكوين وبناء المنظمات تحتم علينا أن نذكر دائما مفهوم المنظمة باعتبارها ذلك الكيان الذي يعظم من مفهوم العمل الجماعي وفرق العمل التي تقود الي الكفاءة والفعالية المطلوبة ، وذلك باعتبار أن الفرد مهما كانت خبراته ومعرفته فهي محدودة في مجال معين عكس المجموعة التي تتعدد فيها الخبرات والمرء قليل بنفسه كثير بإخوانه وأقرانه . (٢) .

٣- خصائص المنظمة :

إن المنظمة التي تتكون وفقاً لما ذكر أننا من مفاهيم وشروط يجب أن تتوفر فيها الخصائص التالية :-

١/ **القدرة علي التعلم** : وفقاً لمنهج النظم فالمنظمة تعمل في ظل بيئة مفتوحة تتلقى منها مدخلاتها وتقدم إليها مخرجاتها في ظل وجود تغذية عكسية تتحكم بها في شتي عملياتها فحتى تحقق المنظمة ذلك يجب أن تكون لها القدرة علي جمع المعلومات اللازمة التي تعينها علي أداء مهامها وتحقيق أهدافها ، ويتيح لها القدرة علي التكيف مع بيئتها ، وتلبية الرغبات الحالية والمتوقعة لعملائها ، الشيء الذي يساعدها علي البقاء والاستمرار والنمو .

٢/ **وجود نظام اتصالات فعال** : في ظل ما تمثله الاتصالات من أهمية لنجاح أي عمل فإن من خصائص المنظمات الفعالة أن تتوفر فيها نظام معلومات فعال يتيح المعلومة المناسبة في الوقت المناسب لاتخاذ القرار المناسب لكافة المستويات الادارية من: إدارة عليا وإدارة وسطى .

١/ خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم محمود ، نظرية المنظمة ، دار الشؤون الثقافية العامة ، بغداد ، ١٩٨٩ ، ص ٢١ - ٢٩ .

اهداف خاصة وعمامة فإنه لا بد لإدارة المنظمة من ان تعمل علي خلق بيئة تنظيمية يحس فيها كل عضو عامل بشيء من الثقة والحرية والاحترام حتى يتمكن من الإبداع الشيء الذي

يساعد المنظمة علي تحقيق ما تصبو إليه من أهداف ، فشعور الفرد بالثقة والحرية يولد فيه الإحساس بالمسؤولية التي بفضلها تحقق المنظمات النجاح اللازم .

٤ / **المرونة والقدرة علي الإبداع** : المنظمات اليوم تعمل في ظل بيئة تنافسية البقاء فيها لمن يستطيع أن يواكب التغيير المستمر في كل شيء من حولنا ، فأذواق المستهلك في تغيير والتكنولوجيا في تغيير ، والقوي العاملة ونظم وأساليب الإدارة والمعلومات ، ولذلك ولكي تستطيع المنظمة مواكبة هذا التغيير يجب عليها أن تتصف بالمرونة اللازمة مع المقدرة علي الإبداع والابتكار .

٥ / **التكامل الوظيفي بين وحدات المنظمة** : إن أهداف المنظمة العامة يجب تحقيقها عن طريق الأهداف الفرعية لوحدات المنظمة الفرعية ، لذلك لا بد أن تعمل هذه الوحدات الوظيفية بشيءٍ من التنسيق والتكامل حتى لا تتعارض أهدافها الفرعية مع بعضها البعض وبالتالي تؤثر سلباً علي تحقيق الأهداف العامة للمنظمة .

٦ / **إتقان العمل** : لا تستطيع أي منظمة تحقيق أهدافها ما لم تنم في أفرادها ثقافة إتقان العمل في أداء عملياتها المختلفة المباشرة منها أو المساعدة .

٧ / **ارتباط أفراد المنظمة بأهدافها** : تسعى المنظمة الناجحة إلي خلق ارتباط عضوي قوي وراسخ بين أهداف الأفراد الخاصة وأهداف المنظمة حتى لا يحدث شيء من التعارض بينهما ويصبح تحقيق أهداف إحداها لا يتم إلاّ علي حساب تحقيق أهداف الأخر بل يجب السعي لتحقيق أهدافهما معاً ، ولا يتم ذلك إلاّ بالدراسة المتأنية لسلوك الأفراد ، وغرس الثقافة التنظيمية الدافعة لذلك .

٨ / **دافعية وانسجام أفراد المنظمة** : تختلف المنظمات باختلاف أهدافها ووظائفها ، وداخل المنظمة الواحدة نجد أن هنالك اختلافات في أفرادها من حيث المؤهلات والرغبات وحتى من حيث الدافعية للعمل الشيء الذي يولد نوعاً من الخلافات والصراعات داخل المنظمة حول العمل وحتى حول أهداف المنظمة ، لذلك تعمل المنظمة علي غرس روح الدافعية للعمل وسط أفرادها ، ومن خلال العمل المشترك بين الأفراد يجب خلق الانسجام والألفة بين أفراد المنظمة خاصة المؤثرين منهم ، وذلك حتى نضمن ولاءهم للمنظمة وبالتالي تحسين الأداء العام .

٩/ **الشعور بالوحدة** : إن معرفة أفراد المنظمة بما وبنظامها وكيف تعمل ؟ وما هي أهدافها ؟ وكيف يمكن تحقيقها ؟ وما هي مصادر قوتها الأساسية ؟ كل ذلك يولد بين أفراد المنظمة الشعور بالوحدة والتماسك الاجتماعي .

١٠/ **القيادة** : تمثل العنصر الأساسي الذي عن طريقه تعمل المنظمة علي إدراك وتنفيذ كل تلك الخصائص السابقة ، إضافةً إلي تمكين المنظمة من اتخاذ القرارات الفعالة التي هي أساس العملية الإدارية ، أضف إلي ذلك أنه عن طريق القيادة يتم تفجير طاقات وإبداعات أفراد المنظمة ، وذلك لأنها تمتلك التأثير اللازم لذلك (١) .

٤ - أهمية المنظمة :

يتضح من خلال الإمام بمفهوم المنظمة والخصائص المتعددة لها أهمية المنظمة وبصورة خاصة في المجتمعات الحديثة ، وهذه الأهمية يمكن إدراكها من خلال عدة حقائق ومؤشرات تتمثل في الآتي : -

أولاً : هنالك حقيقة أو مسلمة فطرية تدفع الإنسان دفعا نحو الوجود الجماعي ، فمثلاً يحث الدين الإسلامي الحنيف علي أهمية أن ينظم الفرد حياته الخاصة ، فالعبادات المختلفة لها ميقات زماني ومكاني محدد ومعظمها تؤدي في جماعة ، وإن لم تؤد في جماعة فهي تصب في مصلحة الجماعة كالزكاة مثلاً ، كذلك يحث الرسول الكريم محمد صل الله عليه وسلم بأن يلتزم المسلمون بالجماعة فيقول لنا (المؤمن للمؤمن كالبنيان للجسد الواحد ، يشد بعضه بعضاً) (صحيح البخاري ومسلم) ، فبذلك ينحو الإنسان بفطرته نحو الجماعة التي تمثل اللبنة الأساسية للمنظمة لا لشيء سواه أنه لا يستطيع أن يعيش وحيداً ومنعزلاً ويلبي جميع رغباته واحتياجاته .

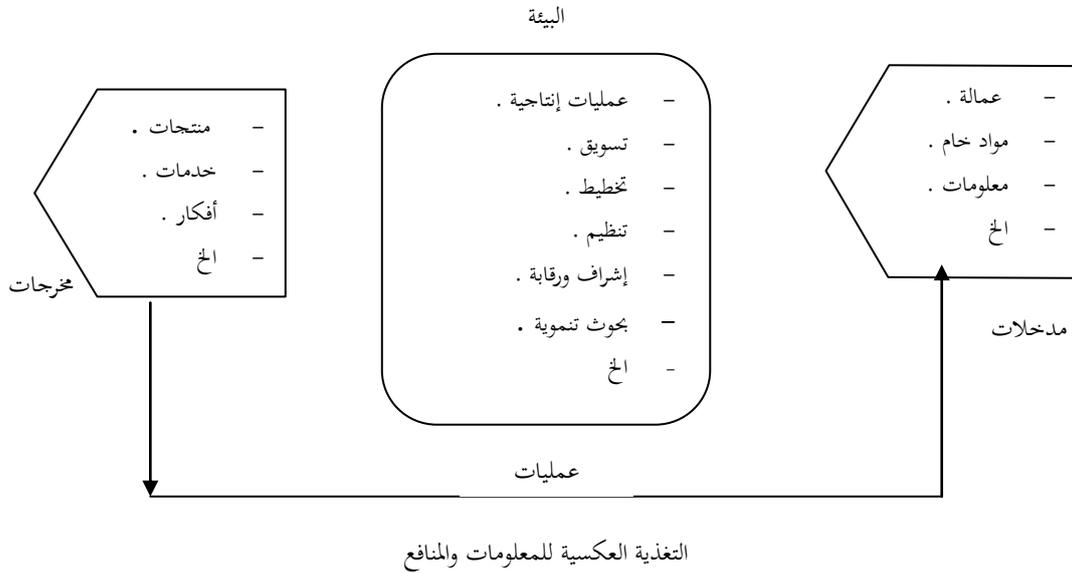
1/ Joseph A. Olmstead, Executive Leadership, Gulf publishing co, Houston, exas.2000.PP39-41.

ونلهو في عده منظمات ، فمعظم وقتنا يتوزع بين منظمات مختلفه ، اجتماعيه واقتصاديه وسياسية وفكرية وغيرها ، فالعالم اليوم اصبح كمنظمة وذلك بفضل الثورة التكنولوجية وافرازاتها متمثلة في ثورات المعارف والمعلومات والاتصالات حتي أدت الي ما يسمى بالعولمة ، لذلك فإن المنظمة لا تشبع الحاجات المتعددة للإنسان فحسب بل تؤثر في سلوك العاملين

فيها والمتعاملين معها ، الشيء الذي يحتم تفسير السلوك التنظيمي والتنبؤ به حتى يمكن التحكم فيه والتأثير فيه كمنظمة (١) .

ثالثاً: هنالك أهمية للمنظمة ينظر إليها من خلال اعتبار المنظمة كنظام مفتوح علي بيئتها تتلقى من البيئة المحيطة المدخلات المختلفة من قوي عاملة و مواد خام ومعلومات وتمويل وغيرها وتقدم إليها مخرجاتها من منتجات وخدمات وغيرها(٢) كما يوضح الشكل التالي:-

شكل رقم (٢/١) المنظمة كنظام مفتوح



Source G.A.Cole- Management theory and practice- 5 th Edition. Dp publication
(London and New York: contnum.1996) pp70-73

١/ مؤيد سعيد السالم ، مرجع سبق ذكره ، الصفحات ٢٦-٢٨ .

٢/G.A.Cole، Management theory and practice، 5 th Edition.، (London and New York: contnum.1996) ، pp70-73

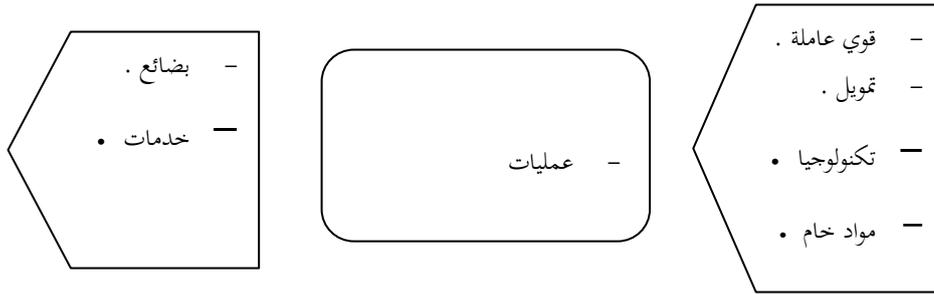
بلوغ اهداف تشبع الرغبات المختلفة ، وبذلك يلاحظ ان هدف او غرض المنظمة يحدد بالتالي أهميتها (١) ، فالمستشفي مثلاً تحدد أهدافها بما تحققه من علاج ، والجامعة بما تحققه من تعليم ، ومديرية الأمن بما تقدمه من خدمات الأمن والطمأنينة ، ... الخ .

٥ / بيئة المنظمة :

أ/ مفهوم بيئة المنظمة :-

إن المنظمة تعيش في نظام شامل وواسع وهي فيه عبارة عن نظام فرعي وتتفاعل باستمرار مع هذا النظام الواسع الذي يعرف بالبيئة ، فهذه البيئة هي ما يحيط بالمنظمة من طبيعة ومجتمعات بشرية وعلاقات تتفاعل مع المنظمة في شكل مدخلات وعمليات ومخرجات (٢) ، والشكل التالي يوضح ذلك :-

شكل رقم (٣/١) نموذج المنظمة كنظام مفتوح علي البيئة



Source: Montana and Charnov, op.cit, p65.

ولكل منظمة إطارها الثقافي والحضاري الذي تتعامل معه ، ويشمل هذا الإطار القيم والمعتقدات والتقاليد ونظم وتقاليد العمل وطريقة الثواب والعقاب ودرجة الاستقرار السياسي والاقتصادي والاجتماعي ودرجة التماسك الاجتماعي بين الأفراد والمؤسسات والنظم واللوائح والقوانين المنظمة للحياة العامة والخاصة ، كل تلك العوامل هي بمثابة بيئة المنظمة التي تؤثر في عملها سواء بشكل مباشر أو غير مباشر (٣) .

1/Montana and Charnov، IBID، p. ٦٥.

2/ Montana and Charnov، OP.CIT، p. ١٧٧

٣/ بشير العلاق ، أسس الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، ١٩٩٨ ، ص ٤٢ .

وذلك لان هذه المنظمات تسعى إلى تحقيق اهدافها في ظل قلة وندرة المصادر والموارد التي تقابل احتياجات المنظمات المتعددة ، أيضاً هنالك نوع من التفاعل والتداخل بين عناصر البيئة المختلفة يؤدي لإيجاد محيط بيئي معقد ومختلف التراكيب ، ولكي تحقق المنظمة أهدافها وتضمن لنفسها فعالية وكفاءة في الأداء ينبغي عليها الإلمام بالبيئة التي تتعامل أو ترتبط مع أعمالها وأهدافها ، وإن وسيلة المنظمة الأساسية في تحقيق أهدافها هي اتخاذها للعديد من

القرارات في ظل بيئة تتميز بالتغيير والتعقيد واختلاف المنظمات عن بعضها البعض ، كل ذلك يؤكد إن نجاح أي قرار يرتبط بشكل مباشر بالبيئة التي ينفذ فيها هذا القرار ، وأخيراً ففي الوقت الذي يلاحظ فيه أن للمنظمة تأثير محدود علي عناصر ومتغيرات البيئة نجد أنه علي العكس من ذلك للبيئة تأثيرات متعددة علي المنظمة ولا يمكن فهم نشاط المنظمة إلا في ظل إطار بيئي معين (١) .

ج/ أنواع البيئة :-

هنالك أساليب أو طرق عديدة لتصنيف البيئة التي تتعامل معها المنظمة باعتبارها نظاماً مفتوحاً . ويعتمد تحديد أي من هذه الأساليب بشكل مباشر علي الحالة موضوع المناقشة ، أو الطريقة التي يهدف من ورائها الباحث إلي تحليل العلاقة بين البيئة _ أو متغير معين فيها _ والمنظمة من بين الطرق والأساليب الشائعة الاستخدام في هذا الصدد ما يلي (٢) :-

١/ البيئة العامة والبيئة الخاصة :-

البيئة العامة هي الإطار الجغرافي الذي تعمل فيه جميع المنظمات بما فيها المنظمة المعنية ، وبالتالي فإن تأثير هذه البيئة ينصب علي جميع هذه المنظمات . ومن بين مكونات هذه البيئة ، القيم الثقافية والاجتماعية والظروف السياسية والقانونية والموارد الاقتصادية والظروف التعليمية والتكنولوجية إلي جانب التضاريس والمناخ وما شابه ذلك . أما البيئة الخاصة فهي التي تعيش داخل شبكتها المنظمة المعنية وتوضح علاقاتها مع المنظمات والجهات الأخرى ذات التأثير المباشر علي عمل المنظمة ، ويقع ضمن هذه البيئة الموردون

١/ محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، دار وائل للطباعة والنشر ، الطبعة الأولى ، عمان ، ٢٠٠٢ ص ص ٣٢٣-٣٢٤ .

٢/ مؤيد سعيد السالم ، مرجع سابق ، صفحة ١٦٨-١٧٢ .

٢/ البيئة الخارجية والبيئة الداخلية :-

البيئة الخارجية هي التي تقع خارج المنظمة وتحيط بها وتؤثر فيها ، مثال ذلك البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية والثقافية ... الخ . أما البيئة الداخلية فهي التي توجد داخل إطار المنظمة وتؤثر فيها من الداخل ، وتتمثل في النواحي الفنية والإجرائية لأداء الأعمال داخل المنظمة كطرق أداء العمل والتقنية المستخدمة والنظم والقوانين الخاصة

بالمنظمة بما فيها هيكل التنظيم الرسمي وغير الرسمي ، ومجموعات العمل الرسمية وغير الرسمية ، وأنماط الاتصالات ، والنمط القيادي السائد داخل المنظمة ، ونظام الأجور ، ونظام الحوافز ، والثواب ، والعقاب ، والفلسفة الإدارية السائدة .

٣/ البيئة المستقرة والبيئة المتحركة :-

أساس التصنيف هنا هو الحركة أو درجة الاستقرار والثبات . فقد تكون البيئة مستقرة غير متحركة وتستمر علي وتيرة واحدة مثل علاقة المنظمة بالتضاريس والمناخ حيث يمكن افتراض ثباتها النسبي في مجال التخطيط والتنفيذ . كما قد تكون البيئة متغيرة أو غير مستقرة وقد يكون التغير سريعاً كما هو الحال بالنسبة للطقس وأسعار العملات والبيئة التكنولوجية ذات التجدد السريع والمستخدم في العمليات الإنتاجية ، أو التغيرات السريعة في استراتيجيات المنظمات المنافسة ، والتدخلات الحكومية الكثيرة خاصة غير المتوقعة . وبالإمكان إضافة نوع ثالث في هذا التصنيف هو البيئة العادية وهي التي تقع وسطاً بين النوعين السابقين ، وتمتاز بتغيراتها التي لا يفترض فيها الجمود وإنما القابلية للتغيير ، وهذا النوع من البيئة هو أكثر الأنواع مواجهة للمنظمة ، ويدخل في هذا النوع قوانين الدولة ، والتطور الاجتماعي ، والتعليمي ، والثقافي ، وغير ذلك من المتغيرات التي لا يصل فيها مستوى التغير إلى مستوى أي من النوعين السابقين .

د/ العناصر البيئية :-

إن المحيط الخارجي أو المجال الذي تعمل فيه المنظمة يمتلك عدداً من العناصر البيئية التي تؤثر بشكل واضح في المنظمة ، وفي أساليب إنجازها للأعمال أو تحقيقها للأهداف ، فالعناصر المكونة للبيئة الموجودة فيها المنظمة تؤثر عليها بدرجات متفاوتة ، فالبعض منها يعد ضرورياً أو أساسياً لبلوغ المنظمة أهدافها . كما أن بعضها يعترض عمل المنظمة أثناء سيرها نحو تحقيق أهدافها . كما إن هذه العناصر متفاعلة مع بعضها البعض وإن أكثرها يستمد مقوماته وأهميته بالنسبة لمنظمة معينة من خلال هذا التفاعل ، ويمكن تناول هذه العناصر من خلال البيئة العامة والخاصة للمنظمة علي النحو التالي (١) :-

أولاً عناصر البيئة العامة :-

١/ البيئة الثقافية :

الثقافة هي مجموعة ما يحصل عليه الفرد من مجتمعه ، ويتمثل ذلك في المعتقدات ، والتقاليد ، والعادات بأنماط السلوك المختلفة . إن لثقافة المجتمع تأثيراً معيناً في قرارات المنظمة وأنشطتها المختلفة ، وذلك لأن هذه الثقافة هي مصدر للقيم الشخصية التي يحملها قادة المنظمة ، وبالتالي فإن النجاح والفشل في منظمة ما يعود دائماً إلى السؤال الخاص بقدرة المنظمة علي استخراج الطاقات والمواهب الموجودة في العاملين ، وما هو الشيء الذي يجعل هؤلاء العاملين يجدون شيئاً مشتركاً فيما بينهم ؟ وكيف يمكنهم الاحتفاظ بهذا الشيء كمعني وقضية مشتركة عبر كل التغييرات التي تحدث ؟ لذلك فالاعتقاد الجازم بنجاح أي منظمة وبقائها مرتبط بمجموعة من القيم والمعتقدات التي تبني عليها كل سياساتها وأفعالها ، بمعنى آخر إن الفلسفة الرئيسية ، أو الروح ، أو الدافع يساهم في تحقيق الإنجازات والأهداف أكثر من مساهمة التكنولوجيا والموارد المادية ، وهذه الفلسفة والروح تستمد من البيئة الثقافية للمنظمة

٢ / البيئة الاجتماعية :-

يؤثر البناء الاجتماعي في مجتمع معين علي هيكل وعلاقات المنظمة باعتباره الإطار الذي تحتضنها فالبيئة الاجتماعية تمثل أفراد المجتمع من حيث من هم ، وأين هم ، وكيف يعيشون ، وما هي معتقداتهم ، وما هي القيم التي يؤمنون بها ، وما هي التنظيمات الرسمية السائدة بينهم ، وأيضاً تتضمن البيئة الاجتماعية المكون السكاني من حيث عدد السكان ، وتوزيعهم ومعدل المواليد ، ومعدل الوفيات ، ونسبة التعليم والامية في المجتمع ، ودخل الفرد ، وغيرها . وتؤثر البيئة الاجتماعية بعواملها المختلفة علي نشاط المنظمة لأنها تضع حدوداً

١ / محمود سليمان العميان ، مرجع سابق ، ص ص ٣٢٨-٣٣٤ .

يختلف باختلاف طبيعة المجتمعات ، وطبيعة العلاقات السائدة ، وطبيعة النسيج الاجتماعي ، لذلك لا بد من تفاعل وانسجام السلوك الداخلي للمنظمة مع سلوك المجتمع الخارجي لكي تحقق المنظمة أهدافها المنشودة بالفاعلية والكفاءة المطلوبة .

٣ / البيئة الاقتصادية :-

تحتوي البيئة الاقتصادية علي متغيراتٍ عديدة تؤثر في سلوك المنظمة والعاملين فيها ، كما تؤثر علي أنماط شراء وأذواق المستهلكين ، وخطط التسويق المختلفة . وتتضمن هذه المتغيرات مستوى الدخل في المجتمع ، ومعدل التضخم ، ومستوي الإنتاجية ، ومعدلات البطالة ، والمواد الأولية وقربها من مناطق الإنتاج ... الخ ، فكل تلك المتغيرات تشكل عنصراً أساسياً في مجال التأثير علي المنظمة وأعمالها وأهدافها الأساسية واستراتيجياته المختلفة .

٤/ البيئة السياسية والقانونية :-

إن لكل نظام حكم فلسفة أيديولوجية سياسية يحكم بها . لها تأثيراتها علي كل القرارات الإدارية للمنظمة ، وينبثق من هذه الفلسفة قواعد وقوانين إدارية وإجرائية تمثل قيود يجب مراعاتها عند مزاوله أي منظمة لنشاطها وأثناء عملها . فمتغيرات البيئة السياسية والقانونية علي سبيل المثال تشمل الاستقرار السياسي في المجتمع ، والعلاقات بين القوي السياسية ، والنقابات العمالية من جهة والمنظمة من جهة أخرى ، واللوائح والقوانين المنظمة لعمل المنظمات ، وقوانين العمل المختلفة ، وقوانين حماية المستهلك ، وقوانين حماية البيئة ، وقوانين ولوائح المواصفات والمقاييس ، وطبقة النظام السياسي السائد ، وقوانين مراقبة الأسواق ، ... الخ ، مع ملاحظة إن القوانين والتشريعات في تغير مستمر حسب طبيعة وفلسفة النظام السائد ، لذلك لابد للمنظمة من مراقبة التغيرات القانونية والتشريعية ذات العلاقة بالبيئة الخاصة بالمنظمة .

٥/ البيئة التكنولوجية :-

(نعني بالتكنولوجيا التطبيق والاستخدام العلمي المنظم للمعرفة الإنسانية في المجالات أو المهام العملية وهي بهذا المعني تمثل ظاهرة اجتماعية تكيفية باعتبارها مجموعة الوسائل التي يستخدمها الأفراد للسيطرة علي المتغيرات المحيطة بهم) (١) . فقد كان من نتاج هذه الطفرة التكنولوجية التي مست كافة مناحي الحياة أن ظهرت العديد من الابتكارات والاختراعات التي كان لها تأثيرها الكبير علي عمل المنظمات من جهة وعلي العاملين بها من جهةٍ أخرى ، وامتد التأثير تلقائياً إلي المجتمع والنمط الاستهلاكي والشرائي

فيه ، لذلك فإنه يجب علي المنظمة أن تعمل علي فهم وتقييم الابتكارات التقنية التي تحدث في البيئة ويمكن أن تؤثر علي عملها إيجاباً أو سلباً خاصةً وإن المنظمات اليوم أصبحت تعمل في بيئة تنافسية حادة البقاء فيها للأصالح والأقوى الذي يعمل علي تلبية رغبات واحتياجات المستهلك المستمرة والمتجددة ، لذلك نجد أن للبيئة التكنولوجية تأثيرها الواضح علي نظم الاتصال ، وعلي طريقة الإنتاج ، وعلي القرارات الإدارية في ظل عالم أصبح يسمى بعالم المعلومات والاتصال السريع .

ثانياً عناصر البيئة الخاصة:-

تتكون البيئة الخارجية الخاصة من عددٍ من العناصر أو المتغيرات مثل المنافسين ، والمستهلكين ، والوكالات الحكومية ، والموردين ، والمنظمات العمالية ، ويمكن تلخيص هذه العناصر وتحديد تأثيرها علي أداء المنظمات علي النحو التالي (٢) .

١/ المنافسون :-

(يمكن تعريف المنافسين بصورة عامة علي أنهم جميع المنظمات التي تتنافس فيما بينها للحصول علي الموارد) (٣) . وهذه الموارد قد تشمل الموارد البشرية ، والمادية ، والتكنولوجيا ، والمعلومات ، ومصادر التمويل المختلفة ، والخبرات الفنية والإدارية . فالمنظمة التي تعمل علي الاستمرار والنمو لابد لها من تحديد من هم المنافسون لها في السوق حالياً ومستقبلاً ويتم ذلك بقدرٍ من التحليل والتنبؤ العلمي بمقدرات وإمكانيات المنظمات المنافسة أي معرفة نقاط القوة والضعف للمنظمة ولمنافسيها في الأسواق ومعرفة الخطط والاستراتيجيات الحالية والبديلة ، أو معرفة لماذا وكيف يقوم المنافسون بإجراء أي تعديلات

١/ المرجع السابق ، صفحة ٣٣٤ .

٢/ إسماعيل محمد السيد ، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، ٢٠٠٠ ، ص ص ١٣٢-١٤٥ .

٣/ محمود سليمان العميان ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٣٣ .

١/ المستهلكون :-

إن المنظمة الناجحة هي التي تعمل علي دراسة وتحليل سلوك المستهلك النهائي للسلعة أو الخدمة التي تقدمها ، وهذه الدراسة و التحليل تعين المنظمة علي تحديد الاحتياجات المتعددة للمستهلك وعلي العمل علي تلبية تلك الاحتياجات في الزمان والمكان المناسب ، كذلك تعين تلك الدراسة والتحليل في تقسيم المستهلك النهائي إلي فئات مختلفة باختلاف

الاحتياجات واختلاف القدرات الشرائية ، والرغبة والاستعداد . فهنالك المستهلك النهائي الذي يشتري السلعة أو الخدمة بغرض إشباع الحاجات الشخصية وهذا يختلف باختلاف الخصائص الديموغرافية (السن ، الجنس ، الدخل... الخ) ، وهنالك المشتري الصناعي الذي يشتري المنتجات بغرض استخدامها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في العملية الإنتاجية أو في العمليات اليومية ، وأيضاً هو يختلف باختلاف طبيعة المنظمات ، فالمنظمة الصناعية تختلف عن منظمات الأعمال وعن المنظمات الخدمية .

٣/ الوكالات الحكومية :-

(علي الرغم من كون أن الوكالات الحكومية تعد من مستهلكي المنظمة إلا أن تأثير هذه الوكالات يتعدى التأثير الذي يحدثه المستهلك علي المنظمة . فهذه الوكالات تعمل كمصدر للقوانين التي تحكم أداء المنظمة في دنيا الأعمال ، أو قد تعمل علي تقديم دعم للمنظمات حتى يمكنها أن تنافس بقوة في السوق ، وقد تعمل هذه الوكالات أيضاً كمنافس لبعض المنظمات) (١) .

٤/ الموردون :-

وفقاً لنظرية النظم فإن المنظمة تعمل في ظل نظام مفتوح تعتمد فيه في الحصول علي مدخلاتها علي عدد من الموردين وتقدم مخرجاته إلي عدد آخر من الموردين لمنظمات أخرى ، لذلك لا بد لها من أن تبني علاقات جيدة ومستمرة بالموردين حتى تضمن ولاءهم التام لها

١/ المرجع السابق ، ص ١٤٢ .

٥/ المنظمات العمالية :-

تتميز المجتمعات الحديثة بالوجود المقدر للنقابات العمالية التي تلعب دوراً مقدراً وملحوظاً في العلاقة بين المنظمة والعاملين فيها بمختلف شرائحهم وتخصصاتهم لدرجة أن أصبح لهذه النقابات قوة سياسية محلية وإقليمية ودولية تؤثر بها علي توجيه سياسات الدول نحو العمالة بها فما بالك بالمنظمة الصغيرة ، ففي بعض الدول قد لا تستطيع المنظمة الحصول علي ما تحتاجه من عمالة إلا من خلال المنظمات العمالية التي ترعي شئون العاملين ، وكذلك نظراً لاختلاف مهارات وطبيعة تخصص العاملين بالمنظمة فقد تجد الأخيرة نفسها

أمام موقف يتطلب منها التعامل مع العديد من المنظمات الخاصة بالعمالة في نفس الوقت . لذلك يجب علي المنظمة أن تعمل علي تحديد وتفعيل الوسائل المختلفة التي تجذب بها العمالة الماهرة والعمل علي تحديد كيفية مواجهة مطالبهم المستمرة في تحسين الأجور والمنافع الأخرى .

٨ / العلاقة بين البيئة والمنظمة :-

يتضح من خلال ما سبق من عناصر للبيئة العامة والخاصة أن هنالك علاقة تبادلية اعتمادية بين البيئة والمنظمة ، فالتبادل يتم من خلال منهج النظم ، حيث تأخذ المنظمة من البيئة مدخلاتها وتقدم إليها مخرجاتها ، والاعتماد يتم من حقيقة أن نجاح ونمو المنظمة يعتمد علي درجة تكيفها مع بيئتها العامة والخاصة . فبالنظر إلي معظم العناصر السابقة نلاحظ إنها تمثل قيود ومحددات بيئية علي عمل المنظمة مثل اللوائح ، والقوانين ، الأعراف الاجتماعية ، الاقتصادية ، والسياسية ، والاجتماعية المختلفة التي يجب أن تراعيها المنظمة وهي تؤدي عملها . وفي نفس الوقت تمثل هذه العناصر البيئية فرصة للمنظمة تعمل علي الاستفادة منها فالموارد البشرية الماهرة ، والمصادر المادية الجيدة ، والعلاقة المنفعية مع النقابات العمالية ، ومراعاة العوامل البيئية المختلفة ، كلها تعتبر عناصر بيئية مساعدة ومساندة للمنظمة في أداء عملها ونموها واستمرارها .

أخيراً فإنه إضافة لما سبق في إطار العلاقة بين البيئة والمنظمة نجد أن المنظمة تستمد شخصيتها وتميزها في الأداء من خلال ما يسمى بالثقافة المشتركة - القيم والعادات والمعاني - في مجتمع بيئتها (١) .

٦ / ثقافة المنظمة

١- تعريف الثقافة :-

ما هي الثقافة ؟

- المدلول اللغوي للثقافة :-

ليس من السهل معالجة موضوع كهذا دون الإجابة علي سؤال أساسي هو من أين جاءت كلمة ثقافة ومنذ متى استخدمت في اللغة العربية .. ؟ إن أول فكرة تخطر علي بال المرء للإجابة علي سؤال كهذا هي الرجوع إلي قاموس ما ، ولكن القواميس الموجودة بين أيدينا لا تذكر هذه الكلمة إلاّ لمأماً . فلسان العرب يقول في المجلد العاشر : (يقال ثقف الشيء - وهو سرعة التعلم . ابن دريد : ثقفت الشيء حذقته ، وفي حديث الهجرة : هو غلام لقن ثقف أي ذو فطنة وذكاء ، والمراد أنه ثابت المعرفة بما يحتاج إليه) .
والعلامة فريد وجدي يقول في دائرة معارف القرن العشرين (المجلد الثاني) : (ثقف يثقف ثقافة ، فطن وحذق و (ثقف العلم في أسرع مداه) أي أسرع أخذه ، و (ثقفه يثقفه ثقفاً) غلبه في الحذق ، و(التثقيف) الحاذق الفطن . والقواميس الحديثة تقول : (ثقف ثقافة : صار حاذقاً خفيفاً ، وثقف الكلام فهمه بسرعة ، كما تقول العرب للسيف الحاد السيف المثقف وتقول ثقفت السهم اي بريته وجعلته أكثر قدرة علي النفاذ) (٢) .

إن جذر كلمة ثقافة هو ث ق ف ولهذا الجذر معنيان متباينان في اللغة العربية الأول تُثَقَّفَ قال الفيروز أبادي ثقفه أي صادفه أو أخذه أو ظفر به أو أدركه واثقفته فُيَضُّ لي ، وبهذا المعني جاء قوله تعالي (فإما تثقفنهم في الحرب فشرد بهم من خلفهم) الأنفال (الآية ٥٧) ، (اقتلوهم حيث ثقفتموهم) النساء (الآية ٩١) ، والثاني تُثَقِّفَ يُثَقِّفُ وَثَقَّفَ ثَقْفًا صار حاذقاً خفيفاً فطناً ومنه : ثقف الكلام حذقه وفهمه بسرعة وثقف الرمح قومه وسواه

1/ Montana and Charnov ، op.cit ، pp. 62 - 64.

٢/ نقلا عن محمود الخالدي ، الأصول الفكرية للثقافة الإسلامية ، دار الفكر للنشر والتوزيع (ج ١ ط ١ ، عمان ، ١٩٨٣ ، ص ٢٩ - ٣٧ .

، فقد وردت الكلمة مرتين أو ثلاثة في المقدمة بصورة أدبية كمفردة لغوية دون الوقوف عند كلمة ((ثقافة)) كمفهوم . ولو زدنا في رجوعنا إلي ما قبل ذلك لم نجد الكلمة مستعملة في العصر الأموي والعباسي ، إذ لا أثر لها في اللغة الأدبية أو في اللغة الرسمية والإدارية لذلك العصر (٣)

- المدلول الفكري للثقافة :

التعريف الغربي للثقافة :

يعود أصل ومعني الثقافة في العلوم الحديثة إلى علم الانثروبولوجيا ، فقد حاول هذا العلم منذ ظهوره معرفة تعدد وتنوع الحياة الاجتماعية ، وكيفية أداء الإنسان لوظائفه الحياتية ، لذلك جاء اهتمامهم بالثقافة ودورها في ذلك ، وقد اعتبرها بعضُ منهم المشكلة الرئيسية وحجر الأساس لكل العلوم الاجتماعية (٣) .

وفي إطار نمو وتقدم الحياة المدنية قدم علماء علم الانثروبولوجيا الألمان في أواخر القرن الثامن عشر الميلادي مفهوم وتعريف الثقافة للإنسانية ، ومن بعد ذلك قام العالم **Edword B.tyolr** بتقديم تعريف الثقافة إلى اللغة الإنجليزية ((**That Complex Whole Which Includes Knowledge. Beliefs . Art. Morals Law. Custom And Any Other Capabilities And (Habits Acquired By Man as Member Of Society**))(٤)

هنالك أيضاً العديد من التعاريف نذكرها كالتالي (٥) :

- **عرفها كوينسي رايت** : الثقافة هي النمو التراكمي للتقنيات والعادات والمعتقدات لشعب من الشعوب يعيش في حالة الاتصال المستمر بين أفرادها ، وينتقل هذا النمو التراكمي إلى الجيل الناشئ عن طريق الآباء وعبر العمليات التربوية .
- **وعرفها مالمينوفسكي** : الثقافة هي جهاز فعال ينتقل بالإنسان إلى وضع أفضل ، وضع يواكب المشاكل والطروح الخاصة التي تواجه الإنسان في هذا المجتمع أو ذاك في بيئته وفي سياق تلبية حاجياته الأساسية .

1/ www.annabaa.org

٢/ نقلا عن محمود الخالدي ، الأصول الفكرية للثقافة الإسلامية ، دار الفكر للنشر والتوزيع (ج ١ ، ط ١) عمان ، ١٩٨٣ ، ص ٣٨

٣/ Sonja A.Sackmann ، Cultural Knowledge in Organization ، Sage publication ، London ، New Delhi ، New bury park ، 1991 ، p.7.

٤/ Sonja A.Sackmann ، IBDI ، p 8

5/ www.annabaa.org

للحياه

(وقد اختلف المؤرخون والعلماء في تعريف الثقافة ، فعرفها كل منهم من جانب تخصصه ، فالمؤرخون يرون أن الثقافة تعني التراث الاجتماعي ، وعلماء الأنثروبولوجيا يعتبرون الثقافة هي المميز بين المجتمعات البسيطة والمعقدة ، ويرى علماء الاجتماع

بأنها المدنية ، ومنهم من يري إن الثقافة تشمل المعارف ،
والعقائد ، والفنون ، والقيم ، والعادات ، واللغات ، ويرى آخرون
أنها ألوان مختلفة من السلوك وأسلوب التفكير في الحياة . علي
أن الرأي السائد هو الذي يقول بأن الثقافة عبارة عن مجموعة
الأفكار والمثاليات والمعتقدات والمهارات والأدوات والأهداف
وطرق التفكير والعادات والمؤسسات في المجتمع ، والطريقة
التي يعيش بواسطتها الأفراد والألعاب التي يلعبون ، والأبطال
الذين يقدسون ، والموسيقي التي يعزفون ، والطريقة التي بأطفالهم
وعائلاتهم يعتنون) (١) .

هنالك اتفاق تام بين كل التعاريف السابقة علي أن الثقافة هي إنتاج إنساني ، يخالط
من خلالها الإنسان والمجتمع بمفاهيم وقيم ومعتقدات تصبح في بعض الأحيان أو بعض
المجتمعات بمثابة عقيدة إيمانية ، وبنفس القدر نجد الاختلاف والتباين في مفهوم الثقافة ينطلق
من تباين عناصرها وتباين مجتمعاتها ، الشيء الذي ينعكس علي السلوك الإنساني خاصة
وعلي مفهوم ومعني الحياة عامة .

١/ إبراهيم ناصر ، التربية والثقافة في المجتمع ، دار الفرقان للنشر والتوزيع ، عمان ، ١٩٨٣ ، ص ٧٤ .

معينه يصبح احياء فيها بمثابة حظه عابره إلي حياهٍ اخرى ابدية يسعى الإنسان للعوز بها .

٢- خصائص الثقافة

هنالك مجموعة من الخصائص تتصف بها الثقافة كما يلي :-

- الثقافة متغيرة وتنمو عبر الزمن .
- الثقافة مكتسبة ، وتنتقل من جيلٍ لآخر .
- الثقافة مفهومة ، ويشارك فيها أفراد المجتمع المعين .
- إن ثقافة أي جماعة تتكون من العديد من العناصر التي تشكل كلاً موحداً . أي أنه يوجد
ميل لأن تعمل سمات الثقافة وأنماطها المختلفة باتساق مع بعضها وهو ما يسمى بالتكامل
الثقافي .

- إن الثقافة يمكن أن تمارس بطرق عديدة متباينة ، فلا تتوقع أن يسلك جميع أفراد الجماعة طريقة واحدة ، أو أن يشاركوا بشكلٍ واحد في حياة الجماعة ، فالناس تختلف وتباين ، منهم الكبار والصغار ، ومنهم الرجال والنساء .

٦/ الثقافة تحييط الناس من كل جانب بكل ما تتضمنه من معتقدات وقيم وقواعد وسلوك ومعارف تمتلئ بها عقول الناس ، ولغة يعبرون بها عن أنفسهم (١) .

٣/ العلاقة بين الثقافة والحضارة

الثقافة ليست هي الحضارة ولكنها العنصر الهام في عملية البناء الحضاري بمقدر شمولية الثقافة وتوازنها واستقرارها وصحة متبنياتها يرتفع عمود الحضارة وترسخ أركانها في المجتمع ، فالحضارة الراسخة دوماً تُبني علي ثقافة صحيحة وجامعة وبما أن الثقافة هي الركن الأساسي لبناء الحضارة فإن البنيان الحضاري بعد أن يقوم يلقي بظلاله علي الثقافة بحيث يمكن اعتبار الحضارة القائمة رافداً جديداً من روافد الثقافة المستقبلية وتقوم علاقة نمو متبادل بين الثقافة والحضارة .

هنالك من يسوى بين الثقافة والحضارة ويجعلهما مفهوماً واحداً ومن أشهر هؤلاء تيلور في القرن الماضي ، وهنالك من يفرق بينهما إما علي أساس أن الثقافة تشير إلي ما هو عقلي في

١/ بيث هس وآخرون ، علم الاجتماع ، ترجمة دكتور محمد المصطفي ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، ١٩٨٩ ، ص ص ١٠٥-١٠٦ .

أن تقاس قياساً كميّاً ، في حين يرون أن الثقافة تشير إلي المعرفة الذاتية غير الوصفية ذات الأحكام التقويمية كالديانات والاعتقادات والأخلاق والفلسفة والآداب والفنون ، والحقيقة أن الثقافة والحضارة متداخلتان إلي ما دون التساوي ومتمايزتان دون تباعد (١) .

٤/ مفهوم الثقافة التنظيمية :-

يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من المواضيع الحديثة التي دخلت إلي كتب الإدارة ، ويعكس هذا المفهوم المعرفة ، والأفكار ، والقيم ، والمعتقدات لدي مجتمع ما ، ويوجد عدة تعاريف لهذا المفهوم ، فيما يلي بعضها :-

عرّفها ويلسن Wheelesn بأنها : عبارة عن مجموعة الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء التنظيم الواحد ، ويعرفها كوسن Kossen بأنها : مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء التنظيم الواحد (قادة وعاملين) من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لذلك التنظيم . كما يعرفها شيرمربورن Shermaborn : بأنها نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون في التنظيم ، بحيث ينمو هذا النظام ضمن التنظيم الواحد (٢) .

مهما تنوعت تعريفات الثقافة التنظيمية فإن جميع التعريفات تشترك بعنصر مهم ومميز هو القيم ، والعادات ، والتقاليد ، والأعراف ، والمعتقدات ، وهي التي تمثل القاسم المشترك بين تلك التعريفات المختلفة ، وتشير هذه القيم إلى الاتجاهات والمعتقدات والأفكار في منظمة معينة ، وهي التي يلتقي الناس حولها كجماعات ، والتي تدفعهم إلى العمل معاً بغية الوصول إلى أهداف مشتركة ، فالقيم التي اتفق الجميع عليها يجب ألا يتم التعامل معها بوصفها مجرد برنامج أو فلسفة للإدارة فقط ، بل باعتبارها موقفاً من الحياة أيضاً ، وتصل هذه القيم إلى الأفراد من خلال العلاقات الاجتماعية ، والتفاعل المستمر بينهم وصولاً إلى الانسجام في الأفكار بين العاملين في كل المستويات الإدارية (٣) .

2/ نقلاً عن موسي المدهون ، إبراهيم الجزراوي ، تحليل السلوك التنظيمي ، المركز العربي للخدمات الطلابية ، عمان ، ١٩٩٥ ، ص ٣٩٧ .

٣/ كيث بلانكارد ، مايكل أو . كونور ، الأخلاق الحديثة للإدارة (الإدارة بالقيم) ، ترجمة دكتور عدنان سليمان ، دار الرضاء للنشر ، ٢٠٠٠ ، ص ٦٤-٦٥ .

٥/ عناصر الثقافة التنظيمية :-

من خلال تحليل التعريفات المختلفة للثقافة التنظيمية يمكن استخلاص عدة عناصر مختلفة للثقافة التنظيمية علي النحو التالي (١) :-

أ/ القيم التنظيمية :-

القيم بشكلٍ عام عبارة عن اتفاقيات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد ، حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب فيه ، أو ما هو جيد أو غير جيد ، مهم أو غير مهم ، ... الخ . أما القيم التنظيمية فهي التي تعكس أو تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل ، بحيث تعمل هذه القيم علي توجيه سلوك العاملين المختلفة ، ومثال لها ، المساواة بين العاملين ، واحترام العمل ، واحترام العملاء ، والاهتمام بالإنتاجية والإنتاج .

يلاحظ أن محور القيم التنظيمية هي الإنسان سواء كان عاملاً ، أو إدارياً ، أو عميلاً ، أو مورداً ... الخ ، لذلك فإن علي القيم التنظيمية في أي مؤسسة أن تحدد ماذا تريد من الفرد ؟ ، وماذا يريد الفرد لنفسه ، إن الفرد يريد أن يشعر بإنسانيته . يريد أن يحس بكرامته ، وذاتيته ، وأن له وزناً وقيمه في هذا الوجود . يريد أن يشعر أن لوجوده غاية ، ولحياته رسالة . وحتى يشعر الفرد بكل تلك المعاني لابد من أن تعمل كل مؤسسة علي غرس قيم الإيمان أولاً في نفوس أفرادها لينطلق من هذا الإيمان ثقافة تنظيمية راسخة تجعل من العمل عبادة ، ومن الإنتاج عقيدة ، ومن احترام الزمن قدسية ، ومن التعاون والتعاقد غاية ، وبذلك تستطيع القيم التنظيمية أن تلعب دورها الإيجابي في المنظمة (٢) .

ب/ المعتقدات التنظيمية :-

المعتقدات بشكلٍ عام عبارة عن أفكار مشتركة متعلقة بطبيعة الفرد وحياته الاجتماعية ، أما المعتقدات التنظيمية فهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل ، والحيات الاجتماعية في بيئة العمل ، وكيفية إنجاز العمل ، والمهام التنظيمية ، ومثال لذلك ، العمل الجماعي ، والمشاركة في اتخاذ القرارات ، وأهمية العمل (٣) .

فالمنظمة التي تسعى لتحقيق قيم النجاح يجب عليها أن ترسخ في عقلية أفرادها أولاً الاعتقاد الراسخ بأهمية العمل ، وإن العمل يمثل قيمة إيجابية ، وإن السعادة في الدنيا والآخرة موقوفة علي العمل ، وبلوغ المراتب العليا ، ليس بالتمني وإنما بالعمل ، وليس أي عمل إنما

١/ موسي المدهون ، إبراهيم الجزراوي ، مرجع سبق ذكره ، ص ٤٠٠ .

٢/ يوسف القرزاوي ، الإيمان والحيات ، دار المعرفة ، الدار البيضاء ، ب ت ، ص ٦١ .

٣/ موسي المدهون ، إبراهيم الجزراوي ، مرجع سابق ، ص ٤٠٠ .

العمل الصالح الذي يحقق الخير للفرد وللأمة جمعاء . كذلك يجب علي المنظمة أن تغرس في نفوس أفرادها أهمية قيمة التعاون والعمل الجماعي (1) ، (كل فرد بالطبع محدود باستعداداته الفرضية ، وظروفه العملية لا يتوخى بالعبادة إلا مجاله ، ولا يبلغ إلا مداه ، ولكن معني عبادة الله معني كلي ، ولئن أخذ منه كل فرد ما تيسر فإن المآخذ المختلفة لجملة الأفراد تتوارد حتى تتكامل في إطار المجتمع فتسلط آثار الإيمان في كل زوايا الحياة البشرية) (2) .

كذلك أهداف المنظمة العامة لن تتحقق إلا بتحقيق الأهداف الفرعية لكل وظيفة ، وتلك يتوقف تحقيقها علي التعاون والتكامل الوظيفي ، وهنا يأتي دور الثقافة التنظيمية التي تعمل علي الإيمان بذلك ليصبح عقيدة راسخة في أذهان كل أفراد المنظمة .

ج/ الأعراف التنظيمية :

الأعراف بشكلٍ عام عبارة عن معايير غير مكتوبة يلتزم بها العاملون في التنظيم لاعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية لهم ، بغض النظر عن فائدتها أو غير فائدتها ، أو فاعليتها أو غير فاعليتها . أما الأعراف التنظيمية فهي معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم علي اعتبار أنها معايير مفيدة للتنظيم وبيئة العمل (3) .

فكل منظمة كما يقول ناصر المدهون (تسعى لان يكون لها أعرافها التنظيمية الخاصة التي تميزها عن غيرها من المنظمات ، والتعاقد بقيمها وأفكارها وأنماط سلوكها هي التي تكون الإطار العام لهذه الأعراف حتى تصبح سلوكاً تنظيمياً تربوياً تشكل الإنسان الجديد القادم إلي مجتمع المنظمة ليصبح جزءاً صالحاً يعيش مع الجماعة ، ويتفاعل معها ، لذلك يمكننا أن نعلق علي الأعراف التنظيمية بأنها عبارة عن بيئة ثقافية أوجدها الإنسان بنفسه ولنفسه ، وذلك ليميز عن الآخرين) (٤) .

١/ يوسف القرضاوي ، مرجع سابق ، ص ٣٠٠ .

٢/ حسن الترابي ، الإيمان وأثره في حياة الإنسان ، دار العصر الحديث ، الطبعة الثانية ، القاهرة ، ١٩٨٤ ، ص ٩٧ .

٣/ موسي المدهون ، إبراهيم الجزراوي ، مرجع سابق ، ص ٤٠٠ .

٤/ إبراهيم ناصر ، مرجع سابق ، ص ٤٢ .

د/ التوقعات التنظيمية :-

تمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب ، والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال عمل الفرد في المنظمة . مثال ذلك ، توقعات الزملاء الآخرين والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل ، وتوفير بيئة تنظيمية ، ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاجتماعية والاقتصادية (١) .

فالمنظمة عندما تلجأ إلى اختيار أفرادها تختارهم وفقاً لمواصفات القوة والأمانة في أداء المهمة المناط بهم ، لذلك تتبع سلسلة من الإجراءات حتى تستطيع ذلك ، ومن هنا تصبح ثقافة القوة والأمانة هي التي بموجبها يتم اختيار الأفراد ، وفي مقابل ذلك تسود في المنظمة ثقافة تنظيمية تمثل تطلعات وأشواق للمنظمة في أفرادها مثل البذل والتضحية لتحقيق الأهداف ، ومحاربة الأنانية وحب الذات ، والإخلاص والوفاء ، في العمل ، علي أن يتوقع الأفراد من منظمته أن تكافئهم مكافأة معنوية قبل المادية ، وتصبح مصدر خير وملجأ إليهم عند الحاجة ، وأن يسود في مجتمع منظمته الخلق في العلاقات الاجتماعية من رحمة ، ومشاعر نبيلة ، وإعانة المحتاج ، ونصرة المظلوم ، والعدل ، والمساواة بين الجميع (٢) .

و/ أهمية الثقافة التنظيمية :-

تتبع أهمية الثقافة التنظيمية من أنها تؤدي عدة وظائف مهمة للمنشأة تتمثل في (٣) :-
 أولاً : توجد الثقافة الإحساس بالذاتية والهوية للعاملين :
 فالثقافة توضح للعاملين معرفة تامة بالمنظمة وأهدافها ودور كل منهم في تحقيق هذه الأهداف ، الشيء الذي يولد الشعور والإحساس بالانتماء القوي للمنظمة .
 ثانياً : تساعد الثقافة في إيجاد الالتزام بين العاملين بشيء أكثر أهمية من أنفسهم :
 الثقافة تغرس في النفوس مبدأ الإخلاص والاجتهاد في العمل وأداء الواجبات قبل المطالبة بالحقوق .

ثالثاً : تدعم الثقافة استقرار المنشأة كنظام اجتماعي :
 بإشعار أفراد المنظمة بالانتماء إليها وبث روح العمل الجماعي ، الشيء الذي يولد الوحدة والتوحد في الأفكار والسلوك وتجنب الصراع .

١/ موسى المدهون ، إبراهيم الجزراوي ، مرجع سابق ، ص ٤٠١ .

٢/ يوسف القرضاوي ، مرجع سابق ، ص ٢٥٩ .

رابعاً : تعمل الثقافة كإطار مرجعي للعاملين لاستخدامه ، أو الاستعانة به لإعطاء معني لنشاطات المنشأة ، وأيضاً استخدامه كمرشد للسلوك الملائم :

وذلك لأن الثقافة هي المرآة العاكسة لأهداف ونشاطات المنشأة من جهة ، ومن جهةٍ أخرى يمثل عنصر القيم فيها المصدر الأساسي للسلوك الإنساني في المنظمة .

خامساً : الثقافة التنظيمية تعتبر النفس الإنسانية محور عملها ومحور نشاطها ، لذلك تعمل علي تربيته وتهذيبها بفضائل الأخلاق ومكارمها:

وذلك لأن القيم والمعتقدات الإيمانية تعتبر جوهر أساسي ، كذلك بدعوتهما إلي الإنسان بأن يتحلى بالخلق الكريم والقيم النبيلة كالشجاعة والأمانة والإخلاص والتضحية وغيرها^(١)

٧ / السلوك الإنساني في المنظمة

مفهوم السلوك الإنساني :

أولاً : نظرة تأصيلية للسلوك الإنساني :

لقد خلق الله سبحانه وتعالى الإنسان ليكون خليفته في الأرض من أجل غاية سامية هي عبادته وتعظيم شأنه ، ومن أجل ذلك سخر له كل ما في الأرض من مخلوقات وجمادات وغيرها ، وعرف المؤمن أنه لم يخلق في هذه الحياة عبثاً ولم يترك سدي ، فبعث إليه الله رسله بالبينات ، هداةً ومعلمين ، مبشرين ومنذرين ، ليهدي الناس إلي الحق ويستبينوا معالم الطريق .

((وإذ قال ربك للملائكة إني جاعل في الأرض خليفة قالوا أتجعل فيها من يفسد فيها ويسفك الدماء ونحن نسبح بحمدك ونقدس لك قال إني اعلم ما لا تعلمون ، وعلم آدم الأسماء كلها ثم عرضهم علي الملائكة فقال أنبئوني بأسماء هؤلاء إن كنتم صادقين)) (سورة البقرة الآيات ٣٠-٣١) ، ((وإذ قلنا للملائكة اسجدوا لآدم فسجدوا إلا إبليس أبى واستكبر وكان من الكافرين وقلنا يآدم اسكن أنت وزوجك الجنة وكلا منها رغداً حيث شئتما ولا تقربا هذه الشجرة فتكونا من الظالمين)) (سورة البقرة الآيات ٣٤-٣٥).

من الآيات السابقة إن أبرز إichاءات قصة سيدنا آدم - كما وردت في سورة البقرة - هي القيمة الكبرى التي يعطيها التصور الإسلامي للإنسان ولدوره في الأرض ، المكانة في نظام الوجود ، وللقيم التي يوزن بها ، ثم لحقيقة ارتباطه بعهد الله ، وحقيقة هذا العهد الذي قامت خلافته علي أساسه .. وتبدي تلك القيمة الكبرى التي يعطيها التصور الإسلامي للإنسان في الإعلان العلوي الجليل في الملاء الأعلى الكريم ، انه مخلوق ليكون خليفته في الأرض ، كما تبدي في أمر الملائكة بالسجود له ، وفي طرد إبليس الذي استكبر وأبى ، وفي رعاية الله له أولاً وأخيراً^(٢) .

١/ محمد الغزالي ، خلق المسلم ، دار القلم دمشق ، ٢٠٠١ ، ص ٢١ .

٢/ سيد قطب ، في ظلال القرآن ، دار الشروق ، المجلد الأول ، القاهرة ، ص ٦٠ .

لقد وجد الإنسان في هذه الأرض ليكون عزيزاً وكرماً بعزة إيمانه بربه ، ودليلاً للآخرين بتمسكه بعبادته ، وقوياً بالالتزام بواجباته الإيمانية ، وبذلك يصبح الإنسان أكرم مخلوقات الله في الأرض ، يستحق أن تسجد له ملائكته تعظيماً له ورفعاً لشأنه ، لا لشيءٍ سواه أنه عرف أن له رباً هو الذي خلقه ، فسواه وكرمه وفضله وجعله في الأرض خليفته ، وكفل له رزقه وسخر له ما في السماوات وما في الأرض جميعاً .

ومن هذه النظرة للإنسان تنبثق جملة اعتبارات ذات قيمة كبيرة في عالم التصور ، وفي عالم الواقع علي السواء ، وأول اعتبار من هذه الاعتبارات ، هو أن الإنسان سيد هذه الأرض ، ومن أجله خلق كل شيء ، فهو إذاً أعز وأكرم وأغلي من كل شيء مادي .. لا يجوز أن يتعدى علي أي مقوم من مقومات إنسانيته الكريمة ، ولا أن تهدر قيمة من قيمه لقاء تحقيق أي كسب مادي ، أو إنتاج شيء مادي ، أو تكثير عنصر مادي ، فهذه الماديات كلها مخلوقة من أجله . والاعتبار الثاني هو أن دور الإنسان في الأرض هو الدور الأول . فهو الذي يغير ويبدل أشكالها وفي ارتباطاتها ، وهو الذي يقود اتجاهاتها وخبراتها (١) .

ثانياً : النظرة العلمية الحديثة للسلوك الإنساني :

مع تزايد المنافسة العالمية واشتداد الصراع علي الأسواق ، وتسارع معدلات التنمية والابتكارات التنظيمية والتسويقية ، برز اهتمام واضح علي دراسة أنجح السبل الكفيلة بتحسين فعالية وكفاءة المنظمات ، وزيادة قدرتها التنافسية ، فقد اتفقت جميع الآراء علي أهمية عنصر معين يعتبر هو الأساس في نجاح أو فشل منظمة الأعمال ، ذلك العنصر هو الإنسان ، باعتباره القاسم المشترك في مجالات العمل بالمنظمة ، لذلك برز الاهتمام والعناية بالموارد البشري وتنميته كأساس في تطوير المنظمة ذاتها (٢) .

(السلوك الإنساني هو ما يصدر من الإنسان من تصرفات وأفعال يكون لها

تأثيرها علي اتجاهات العمل ، ونتائجه ، وعلي قدرة المنظمة التنافسية) (٣) .

١/ المرجع السابق ، ص ٦٠ .

٢/ علي السلمي ، إدارة السلوك الإنساني ، دار غريب ، للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، ١٩٩٧ ، ص ١٠ .

٣/ المرجع السابق ، ص ١١ .

تعريفات المدرسة الغربية للسلوك الإنساني :

هنالك العديد من التعريفات للسلوك الإنساني أو السلوك التنظيمي في المدرسة الغربية نتعرض لها من خلال الآتي (١) :

- عرّفها سيزلاقي ووالاس Szilagy & Wallace هو الاهتمام بدراسة سلوك العاملين بالوحدات التنظيمية المختلفة واتجاهاتهم وميولهم وأدائهم .

- يعتقد Mitchell إن مجال السلوك التنظيمي يُغطي جانبين هما ، أسباب السلوك الإنساني كإفراد وجماعات وكيفية استخدام هذه المعلومات لمساعدة الأفراد علي إن يصبحوا أكثر فاعلية ورضاءً في مجال العمل .

- عرّف Schermerhorn وآخرون السلوك التنظيمي بأنه مجموعة معارف استخدمها المديرون من اجل إنجاز المهام التنظيمية والمحافظة علي الموارد البشرية واستثمارها بالطريقة المناسبة كما عرفه أيضا بأنه دراسة الأفراد والجماعات في التنظيم .

- عرّفه Robbins بأنه العلم الذي يبحث في التأثير الذي يُحدثه الأفراد والجماعات والهيكل التنظيمي علي سلوك العاملين . حيث إن هذا العلم يستفيد منه المديرون في تفهم سلوك العاملين ومن ثم إدارتهم حتى يزيد من الفعالية التنظيمية .

- عرّفه Bowditch بأنه 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 والحصول علي المعلومات والمشاركة فيها وإدارة الاجتماعات وتوزيع الموارد علي جماعات العمل وإدارة الصراعات التنظيمية .

- عرّفه Davis بأنه 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 .

- عرّفه Fred Luthans بأنه الموضوع الذي يهتم مباشرةً بفهم السلوك الإنساني في التنظيم والتنبؤ به وتوجيهه .

النظريات الغربية : Western Theories

إن التطور العملي للسلوك التنظيمي لم يظهر في العالم الغربي إلا في بداية القرن العشرين ، وفيما يلي نماذج النظريات الغربية التي حاولت تفسير السلوك الإنساني منذ العشرينات إلى الآن ، وهي كالتالي (١) :

المدرسة الكلاسيكية ، مدرسة العلاقات الإنسانية ، المدرسة السلوكية و مدرسة النظم .

أولاً : المدرسة الكلاسيكية The Classical School

ويُقصد بها النظرية القديمة التي تُفسر السلوك الإنساني وباختلاف نماذجها فإنها افترضت أن الأفراد كُسالي وغير قادرين علي تنظيم وتخطيط العمل وغير عقلانيين وأنهم انفعاليين ، ولذلك فإنهم غير قادرين علي أداء أعمالهم بصورة سليمة وفعالة ، ومن هنا بدأت افتراضات هذه النماذج الكلاسيكية تؤمن بضرورة فرض نموذج رشيد عقلائي وقوي علي العاملين وذلك للسيطرة والتحكم في السلوك داخل المنظمات .

وتشمل النظرية الكلاسيكية علي ثلاثة اتجاهات فكرية هي :

أ/ نظرية الإدارة العلمية .

ب/ نظرية المبادئ الإدارية .

ج/ نظرية البيروقراطية .

أ/ نظرية الإدارة العلمية Scientific Management Theory :

إن أصحاب هذه النظرية هم أول من فكروا علمياً في تفسير سلوك العامل في المنظمة وفي كيفية حفزه من أجل مزيد من العطاء والبذل ، ولكن منطلقهم لم يكن البحث في تحسين أحوال الفرد الاجتماعية وزيادة راتبه وتوفير حريته الفردية وديمقراطية الإدارة في المنظمة ، وإنما كان منطلقهم مناقشة مشاكل الإنتاجية ، وكيفية رفع إنتاجية الفرد العامل لكي تزدهر في النهاية الأيدلوجية الرأسمالية التي تعتمد علي زيادة الإنتاج مع قلة التكلفة كمعيار لنجاحها .

ولقد تبلورت فلسفة الإدارة العلمية في كتاب فردريك تيلر Fredrick Taylor بعنوان (مبادئ الإدارة العملية) كالتالي :

١/ أن يتم تنظيم العمل في المنظمة بين الإدارة والعمال ، وتضطلع الإدارة بمهام الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ، ومن أجور وتعيين الأفراد وتدريبهم ... الخ ، بينما يضطلع العمال بأداء وتنفيذ المهام الموكلة لهم .

٢/ وجود طريقة مثلي للعمل **One best way of doing the work** ويتعين علي الإدارة اكتشاف تلك الطريقة وتعليمها للعاملين لإتباعها في أداء مهامهم وأعمالهم .

٣/ تجزئة وظيفة الفرد إلي أجزاء صغيرة ، وضرورة معرفة أنسب الطرق لأداء كل مهمة .

٤/ أن يتم اختيار الفرد للعمل في المنظمة بطريقة تناسب العمل ، بمعنى تطبيق قاعدة (وضع الشخص المناسب في المكان المناسب) .

٥/ إن الفرد العامل مخلوق رشيد واقتصادي ، بمعنى أهمية الحوافز المادية للفرد ويمكن دفعه للأداء من خلالها ، ولكي يصل إلي أقصى إنتاجيته يصبح لزاماً علي الإدارة أن تزيد أجره كلما زادت إنتاجيته .

٦/ إن الفرد العامل لا يهتم بأهداف المنظمة التي يعمل فيها ، وإنما ينحصر كل اهتمامه في كفاية حاجته الفسيولوجية المادية .

٧/ إن الفرد يحتاج إلي التدريب لتحسين مستوي عمله ورفع إنتاجيته ، ويحتاج إلي الإشراف الدقيق المباشر حتى لا يتهرب من العمل أو يُعطى فيه .

الخلاصة إن الإدارة العلمية ركزت علي ضرورة التخصص في العمل ، وحسن الاختيار والتدريب للعاملين ، وانه يمكن السيطرة علي سلوك الأفراد داخل أعمالهم من خلال تصميم مثالي موحد للوظائف ولأداء العمل ومن خلال الحوافز المادية .

ب/ نظرية المبادئ الإدارية Administrative Principles Theory :

من أشهر روادها هنري فايول Henry Fayol وتفترض هذه النظرية أن السيطرة علي السلوك الإنساني تتأتي من خلال وضع ضوابط محددة للأداء ومن خلال العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة .

لقد وضع فايول أربعة عشر مبدأً يمكن من خلالها الاضطلاع بأنشطة الإدارة وهي :

١/ تقسيم العمل **Division of Work** .

٢/ السلطة والمسئولية **Authority & Responsibility** .

- ٣ / النظام Discipline .
- ٤ / وحدة الأمر Unity of Command .
- ٥ / وحدة التوجيه Unity of Direction .
- ٦ / خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة Subordination of
Individual to General Interest .
- ٧ / مبدأ المكافأ والتعويض Remuneration of Personnel .
- ٨ / المركزية Centralization .
- ٩ / تدرج السلطة Scalar Chain .
- ١٠ / الترتيب Order .
- ١١ / المساواة في المعاملة Equity .
- ١٢ / الاستقرار الوظيفي Stability of Tenture of Personnel .
- ١٣ / المبادرة Initiative .
- ١٤ / روح الفريق Sprit of Group .

ج/ نظرية البيروقراطية Bureaucratic of Theory :

يفترض النموذج البيروقراطي أن الاعتبارات الموضوعية العقلانية غير متوفرة في أداء العمل مما يجعل الاعتبارات الشخصية هي السائدة ، وقد انعكس ذلك علي كيفية السيطرة علي السلوك الإنساني حيث يتم ذلك من خلال وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات ، وقد عالج عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر Max Weber النظرية البيروقراطية كنظام عقلائي تتناسب مع المجتمع الصناعي في العالم الغربي من خلال إثباته لبعض الخصائص الأساسية للنظام البيروقراطي في المنظمات المدنية والعسكرية والدينية والصناعية التي يحتويها المجتمع الغربي والتي لا غني لأي منظمة عنها ، وهذه الخصائص هي :

- ١ / تخصص وتقسيم العمل أساس الأداء الناجح للأعمال والوظائف .
- ٢ / التسلسل الرئاسي ضروري لتحديد العلاقات بين الرؤساء ومرؤوسيهـم .
- ٣ / سيطرة الأنظمة والقواعد المكتوبة لتحديد واجبات العاملين وحقوقهم .
- ٤ / وجود نظام للإجراءات لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة .

٥/ الصلة بين الأفراد رسمية وغير شخصية وتعتمد علي ما تحدده القوانين واللوائح لضمان الموضوعية في التعامل .

٦/ اختيار العاملين وترقيتهم تعتمد علي الجدارة الفنية العمل .

ثانياً مدرسة العلاقات الإنسانية :

من روادها التون مايو Elton Mayo ولقد جاءت كرد فعل لنظرية الإدارة العلمية ، وتفترض مدرسة العلاقات الإنسانية بأن الإنسان مخلوق اجتماعي يسعى إلي علاقات أفضل مع الآخرين وأن أفضل سمة هي التعاون وليس التنافس وبناءً عليه انعكس ذلك علي كيفية تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به والتحكم فيه ، فالفرد في المنظمة يتفاعل مع المجموعة التي يعمل معها ويتأثر في سلوكه بآرائها ومعتقداتها وإن شعور الفرد بانتمائه للجماعة يحفزه للبدل والعطاء وأن إشباع حاجاته الاجتماعية هو الأساس في تحفيزه للعمل .
كذلك دعت هذه المدرسة إلي :

- اعتراف الإدارة بالجماعات الصغيرة داخل المؤسسة وتحسين أساليب القيادة لدي المشرفين .
- التعاطف بصورة أفضل مع العاملين والاهتمام بهم كشركاء في العمل لا إجراء .
- أوضحت النظرية كذلك أن للعاملين أهدافاً وتطلعات قد تختلف عن أهداف المنظمة وقد تتعارض معها لذلك يصبح لزاماً علي الإدارة أن تناقش هذه الأهداف والتطلعات مع العاملين وأن تسعى إلي تحقيقها عن طريق تفويض بعض السلطة للعاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات التي تهمهم الشيء الذي يُشعر العاملين بإنسانيتهم وكرامتهم وبالتالي مزيد من الإنتاج والعطاء .

ثالثاً المدرسة السلوكية The Behavioral Theory :

بينما ركزت نظريات العلاقات الإنسانية علي الاهتمام بمشاعر الناس لدرجة المبالغة فإن النظريات الحديثة تحاول أن تعطي تفسيرات واقعية مع الاعتراف بالجوانب الإيجابية والسلبية لكل من سلوك الإدارة والأفراد حتى يمكنها استخدام كل الطاقات السلوكية للأفراد في أعمالهم ، ومن رواد هذه النظرية كريس ارجر س ، دوجلاس مكريغر ، ورنسس ليكرت ، وبراهاام ماسلو ، وفرديريك هرزبرغ الذين أسسوا نظرياتهم نحو الفرد العامل علي أنه :

- ١/ ليس سلبياً بطبعه ولا يكره العمل بل يجب له لأنه مصدر رضاء نفسي له .
- ٢/ لديه القدرة علي تحمل المسئولية ويسعى إليها .
- ٣/ لديه قدر من الحماس والدافعية الذاتية للعمل والأداء المميز ، ويمكن للمنظمات الاستفادة من هذه الرغبة في العمل والإنجاز وذلك بتوفير أعمال وظروف مواتية .
- ٤/ يسعى أن يكون ناضجاً وناجحاً في عمله ويبرز طاقاته لكي يشعر بالكمال والنجاح .
- ٥/ يرغب في الاستغالية بالعمل ويكره الرقابة الكثيفة والمباشرة من جانب الرؤساء والمشرفين .
- ٦/ يسعى لتحقيق تقابل وتمائل بين أهدافه الشخصية وأهداف المنظمة التي يعمل بها .
- ٧/ لديه حاجات مادية وغير مادية ، فالبعض تُسيطر عليه الحاجات المادية والبعض الأخر تُسيطر عليه الحاجات الغير مادية (المعنوية ، والاجتماعية ، والنفسية) .

رابعاً مدرسة النظم The Systems School of Management :

تعتبر هذه النظرية من أحدث النظريات في عالم الإدارة وقد استمدت هذه النظرية من كتابات علماء الاجتماع ، وتتميز بتأكيدها علي اعتبار النظام أدق وحدة يمكن أن تكون إطاراً علمياً للدراسة الموضوعية ، فالجتمع هو وحدة أو نظام عام **General System** يتكون من وحدات أصغر **Sub-Systems** تكون كل وحدة منها نظاماً بذاتها ، وهذه هي الأنظمة السياسية والاجتماعية والإدارية ، لذلك فإن الدراسة التحليلية لواقع المنظمة يتناول وفقاً لنظرية النظم العناصر الأساسية التالية :

- ١/ المدخلات **Input** تشمل دراسة كافة الإمكانيات والطاقات التي تدخل المنظمة من البيئة الاجتماعية والسياسية الخارجية .
- ٢/ العملية الإدارية **Process** وتعني مجموعة النشاطات التي تتم داخل المنظمة من تخطيط وتنفيذ واتخاذ للقرارات وتعامل الأفراد لتحويل المدخلات إلي مخرجات .
- ٣/ المخرجات **Output** تشمل دراسة كافة ما يخرج من المنظمة من منجزات تتمثل في السلع المنتجة أو الخدمات المقدمة علي اختلافها لمجتمع المستهلكين .

٤ / التغذية العكسية Feedback وتعني كافة عملية الاتصال التراجعي المتبادل بين المخرجات والبيئة الخارجية وما تُحدثه فيها من آثار إيجابية أو سلبية تُحدد وتُكيف حجم ونوعية المدخلات .

العوامل المحددة لسلوك الإنسان :

يمكن إجمال هذه العوامل في الآتي :

- ١ / **العوامل النفسية** : وتشمل الإدراك ، والتفكير ، والدوافع ، والاتجاهات ، والخبرات ، والتعلم ، وتكوين الشخصية .
- ٢ / **العوامل الاجتماعية** : وتشمل علاقات التفاعل الاجتماعي ، وأثر الجماعات ، وضغوط البيئة الاجتماعية .
- ٣ / **العوامل الحضارية** : وتشمل تأثير العرف والعادات والتقاليد والقيم السائدة في المجتمع .
- ٤ / **العوامل التنظيمية** : وتشمل أسس توزيع العمل ، وتحديد الاختصاصات ، والسلطات ، والمسئوليات ، ونظم الإشراف ، والقيادة ، ونظم الحوافز ، وفرص التقدم ، والترقي في العمل ، ودرجة الحرية المسموح بها للشخص في اتخاذ القرارات .
- ٥ / **العوامل الاقتصادية** : وتركز في قضايا الرواتب والمكافآت المادية بشكل عام (١).

السلوك الإنساني نظام مفتوح :

وفقاً لمنهج النظم يمكن اعتبار السلوك الإنساني نظام مفتوح علي البيئة يؤثر فيها ويتأثر بها ، الشكل التالي يوضح السلوك الإنساني كنظام مفتوح علي البيئة :

١ / علي السلمي ، تطوير الفكر التنظيمي ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، ب ت ، ص ٢٦٧ .

الشكل (٤/١) السلوك الإنساني نظام مفتوح



المصدر : بتصريف من دكتور علي السلمي ، إدارة السلوك الإنساني ، دار
غريب للنشر والتوزيع ١٩٩٧ ، القاهرة ، ص ٢٩٦ - ٣٠٢

مصادر السلوك الإنساني :

إن السلوك الإنساني هو تراكمات تربية تبدأ مع النفس مروراً بجميع المراحل التي تمر بها في جميع مساراتها البشرية المختلفة ، وبالتالي فإن ما يصدر من الإنسان من سلوك معين دون الآخر ينطلق من عدة مصادر يمكن تحديدها بما يلي (١) :-

١/ الذاتية :

إن الإنسان بفطرته يسعى إلى تحقيق أهداف وغايات محددة في هذه الحياة ، وذلك لأنها تمثل صدي في نفسه ، وإشباع لرغباته ، وفي سبيل ذلك فإنه يسعى إلى إتباع سلوكاً محدداً يخضع في ذلك إلى نظرتة الذاتية ، وتقديره الخاص ، ولكن هذه النظرة قد تكون مخوفة بالمخاطر لأنها قد تتعارض مع القواعد والأخلاق العامة في المجتمع ، الشيء الذي يولد الفوضى ، وعدم الاستقرار .

٢/ الأسرة :

إن الأسرة تلعب دوراً مقدراً في سلوك الإنسان ، فما يتلقاه الإنسان من تربية تعبر عن بيئته المعيشية وظروف حياته المادية ، ينعكس بصورة واضحة عليه ، فالأسرة التي تربي أفرادها وأبناءها علي المثل والقيم والأخلاق الفاضلة ، وحب الخير ، والعبادة المطلقة لله ، يظل هؤلاء الأفراد والأبناء متمسكين بهذه القيم ، وتنتقل معهم إلى المنظمة التي سوف يعملون فيها مستقبلاً ، وعكس ذلك فإن الأسرة التي تربي أبناءها علي عدم التقيد بالقيم والأخلاق ينعكس ذلك علي سلوكهم ، وعلي منظمات أعمالهم .

٣/ الدين :

قالي تعالي ((فأقم وجهك للدين حنيفا ، فطرة الله التي فطرة الناس عليها لا تبديل لخلق الله ، ذلك الدين القيم ، ولكن أكثر الناس لا يعلمون)) سورة الروم الآية (٣٠) .
يقول الفيلسوف الفرنسي برغسون : (لقد وجدت وتوجد جماعات إنسانية من غير علوم ، وفنون ، وفلسفات ، ولكن لم توجد قط جماعات بدون ديانة) .
ويقول ارنست رينان في تاريخ الأديان : (إنه من الممكن أن يضمحل كل شيء ، وأن تبطل حرية استعمال العقل ، والعلم ، والصناعة ، ولكن يستحيل أن ينمحي التدين ،

بل سبقي حجةً ناطقةً علي بطلان المذهب المادي الذي يريد أن الفكر الإنساني في المضايق في الحياة الأرضية (١١) .

ومن ذلك يتضح لنا أن الدين يشكل أهم مصادر السلوك الإنساني ، وذلك لأن الإنسان غايته في هذه الحياة الدنيا ، هي عبادة الله سبحانه وتعالى القائل : ((وما خلقت الأنس والجن إلا ليعبدون ، ما أريد منهم من رزقٍ وما أريد أن يطعمون ، إن الله هو الرزاق ذو القوة المتين)) (الذاريات الآيات ٥٦-٥٨) ولكي يحقق الإنسان ذلك نجد أن الدين الإسلامي مثلاً يحض الإنسان علي إتباع سلوك الاستقامة ، والطاعة ، وترشيد الاستهلاك ، والنفقات ، والإخلاص في العبادة ، إلي غير ذلك من القواعد الأخلاقية التي يجد الإنسان أنه ملتزم بها من منطلقات إيمانية ، بحتة يرجو ويسعى فيها إلي رضي الله تعالى ، والنجاة من غضبه وعذابه ، وتصبح المسؤولية فيها مسؤولية فردية .

٤/ المؤسسات التعليمية :

إن المؤسسات التعليمية بمختلف مستوياتها تلعب دوراً رئيسياً في تنمية سلوك الطالب الإيجابي تجاه المسؤولية والإخلاص بما يتفق مع الأخلاق والقواعد العامة في المجتمع ، وبما يتفق ويتجانس مع الدور المنوط به في المستقبل ، الشيء الذي يؤكد علي أهمية مواكبة المناهج التربوية مع ما يحقق هذه الأهداف المنشودة في تنمية وتطوير السلوك الإنساني .

٥/ المجتمع :

إن قيم المجتمع الاجتماعية ، والسياسية ، والاقتصادية ، والعقائدية تمثل مصدراً رئيسياً لسلوك أفراد المجتمع ، وتنعكس علي وظائفهم ، وممارساتهم لأعمالهم ، فالقيم تختلف باختلاف المجتمعات ، فالمجتمع التقليدي يختلف عن المجتمع الحديث ، والمجتمع الرعوي يختلف عن المجتمع الصناعي ، والمجتمع الغربي يختلف عن المجتمع الشرقي ، والمجتمع الأفريقي يختلف عن المجتمع العربي ، وهكذا ، فكلما كانت قيم المجتمع متناغمة ومتماسكة ، وتحرص علي سيادة العدالة والمساواة ، وعدم الظلم ، فإنها ستسيطر علي الفرد حين انتقاله إلي المنظمة ، وممارسته لدوره الوظيفي ، وذلك لأن معايير المجتمع الأخلاقية ، وقوتها في محاسبة أعضائها تجعل الأفراد يحرصون علي عدم العبث بهذه القيم ، أو محاولة الالتفاف عليها لأنها

أقوي من ذواتهم كأفراد ، وبهذا يصبح المجتمع وقيمه المحدد الأساسي للذات الإنسانية كمصدر من مصادر السلوك الإنساني .

٦/ القيادة القدوة :

إن رسولنا الكريم (ص) قد بعث ليتمم مكارم الأخلاق ، وقد أوضح لنا بأن الدين هو المعاملة ، وأنا لن نسود الناس إلا بمكارم الأخلاق ، لذلك تصبح القيادة القدوة التي تنطلق من المنطلقات الربانية هي مصدر أصيل من مصادر السلوك الإنساني ، وهي التي تجعل المرؤوسين يذعنون لها عن رغبة وليس عن رهبة . ونستطيع أن نغرس مكارم الأخلاق في نفوس المرؤوسين وتوحيد الروح الجماعية التي تتفاوت فيما بينها ، ونحترم الآخرين ، فالقيادة القدوة باختصار هي التي تعمل علي بث روح الحياة في أي منظمة للحصول علي أفضل ما لدي الناس من سلوك في العمل .

٧/ التشريعات والقوانين واللوائح :

إن الله يزع بالسلطان ما لا يزع بالقرآن ، إن مجموعة التشريعات والقوانين والأنظمة واللوائح الصادرة استناداً إلي المصادر التشريعية المعمول بها في الدول تعتبر من المصادر المهمة للسلوك الإنساني ، وما يصدر عنه من أخلاقيات ، ومعاملات وذلك لأنها تعتمد علي تحديد واجبات ومسئوليات الفرد حيال الوظيفة والمنظمة ، وواجبات ومسئوليات المنظمة حيال الفرد والمجتمع العام والخاص ، فالقوانين واللوائح تمثل القيود الأساسية التي يجب أن تحترم حتى تسير الحياة المدنية بنظام وانتظام وإلا فإن المجتمع سوف تسود فيه الفوضى ، وإشباع الهوى الشخصي ، وشريعة الغاب .

القيم والسلوك الإنساني :

القيم مفتاح النجاح والسعادة في الحياة :

قال تعالي ((من عمل صالحاً من ذكر أو أنثي وهو مؤمنٌ فلنحيينه حياةً طيبة ولنجزينهم أجرهم بأحسن ما كانوا يعملون)) سورة النحل الآية (٩٧) .

قاعدة أصيلة ينطلق منها التصور الإيماني للعمل وإداراته بمعناه الواسع الذي يشمل العبادة بكل حركاتها وسكناتها ، العبادة التي تتطلب الإتقان والخشوع باعتبار أن الله سبحانه

طيباً لا يقبل إلا طيباً ، وباعتبار أن الإتقان في العمل قيمه تعبدية نسعى أن نعمل دوماً لتحقيقها عبادةً لله تعالى وإرضاءً للنفس التي تبغي التميز والنجاح .

العمل الصالح ذلك هو الفهم الذي ننشده من خلال هذا البحث ، ونقصد به العمل الذي لا ينطلق من فراغ وإنما منطلقاته ومحدداته هي قيم تمثل قواعد وركائز أساسية تتغلغل في النفوس لتصبح معتقدات ينطلق منها الفرد في سلوكه وأدائه لعمله الخاص والعام ، فالعمل الصالح هو العمل الذي ينطلق من قيمة الإيمان بالله وقيمة الأمانة والصدق وقيمة الإحسان والإتقان وقيمة العدل والمساواة وقيمة الالتزام وغيرها من القيم التي تمثل شرطاً أساسياً لصالح العمل إضافةً إلى القيم التي تحقق فاعلية أداء العمل التخطيطي وعمل القيادة والتجويد والتفاعل مع الآخرين ، خلاصة قولنا إن معاني هذه الآية هي محور فرضيات هذا البحث ، فالعمل الصالح هو الأداء المتميز الذي نعنيه ، والحياة الطيبة هي نتيجة هذا الأداء وهذا العمل وهي بمعنى التفوق علي النفس ورغبتها والتفوق علي الآخرين من المنافسين في الإطار الشخصي وإطار المنظمات ويمتد أثر هذه النتيجة إلى الحياة الآخرة عندما نجد الجزاء والثواب من الله تعالى ، وهذا هو الذي يفرق بين المؤمن وغيره بالإيمان يظل هو القيمة الحقيقية التي تتغلغل في النفس الانسانية كقوة خفية لا تشاهد بالعين ولا تري بالجمهور ، انها قوة معنوية يحسها الانسان في حناياه تهديه الي الواجب وتدفعه عن الشر .

ولأغراض هذا البحث نسلط الضوء علي تلك القيم التي تحرك الإنسان إلى العمل وتلحقه بالإرشاد والتوجيه إلى عمل الواجب والصحيح دوماً وتشجعه علي إتمام العمل الصالح والكف عن العمل السيئ ، وبذلك يصل الانسان الي التميز في حياته الخاصة من خلال أدائه لعمله وعلاقاته بمجتمعه الخاص والعام عبر قيم عديدة ، يمكن لنا أن نتعرض لها من خلال ما يلي :

أولاً : قيم تميز الإنسان في الحياة

ثانياً : قيم التميز في بعض الشركات الأمريكية .

أولاً : قيم تميز الإنسان في الحياة :

لقد جاء في الآيات (١٥١-١٥٣) من سورة الأنعام (قل تعالوا أتل ما حرم الله عليكم ألا تشركوا به شيئاً وبالوالدين إحساناً ، ولا تقتلوا أولادكم من إملاقٍ نحن نرزقكم وإياهم ، ولا تقربوا الفواحش ما ظهر منها وما بطن ، ولا تقتلوا النفس التي حرم الله إلا بالحق ، ذلكم

وصاكم به لعلكم تعقلون ، ولا تقربوا مال اليتيم إلاّ بالتي هي أحسن حتى يبلغ أشده ، وأوفوا الكيل والميزان بالقسط ، لا نكلف نفساً إلاّ وسعها ، وإذا قلتم فاعدلوا ولو كان ذا قربي ، وبعهد الله أوفوا ، ذلكم وصاكم به لعلكم تذكرون ، وأنّ هذا صراطي مستقيماً فاتبعوه ، ولا تتبعوا السبل فتفرق بكم عن سبيله ، ذلكم وصاكم به لعلكم تتقون) ، إن المتأمل في هذه الآيات يجد أن هنالك عدداً من القيم يتوجب علي المسلمين الالتزام والتقيد بها لتوصلهم إلي الفوز والنجاح في هذه الدنيا والآخرة ، ومثال ذلك :

- قيمة الإيمان بالله .
- قيمة الإحسان .
- قيمة البر بالوالدين .
- قيمة المحافظة والعناية بالأبناء
- قيمة الالتزام والسعادة .
- قيمة التوكل علي الله في الرزق .
- قيمة العقل .
- قيمة رعاية حقوق اليتامى .
- قيمة التكليف .
- قيمة العدل .
- قيمة الوفاء بالعهد .
- قيمة الذكر .
- قيمة الأمانة .
- قيمة الإخلاص .
- قيمة الصدق .

إن النظرة الكلية لتلك القيم توضح لنا أنّها قيم إيمانية شاملة سوف تعالج سلوك كل من التزم بها ، ويجيب ويجسر خسراً مبيناً من تجاهلها ، ولأغراض هذا البحث فإن الالتزام بالعديد من هذه القيم او جلها في الأداء الإداري يعين علي الوصول للأهداف المرجوة ، فالاداء في

حاجة مستمرة إلى قيم مثل الاخلاص والوضوح والصدق والوفاء في العمل والعدل والاحسان في التعامل مع العاملين والعملاء والمجتمع .

ثانياً : دور القيم في أفضل الشركات الأمريكية :

لقد كتب Thomaswlson كتاباً حول القيم ، شارحاً فيه كل خبرته في IBM ، بعنوان شركة وقيمها ، جاء فيه مايلي :

(قد يتساءل المرء حول أسباب انهيار أو إفلاس شركة ما . قد يكون للتكنولوجيا ، ولتغيير المستهلكين ، والأذواق ، وغيرها دور ما .. لا يستطيع المرء أن يتحدى أهمية كل هذه الأسباب . ولكن هنالك تساؤل حول مدى خطورة هذه الأسباب في مساهمتها في الانهيار فعلاً . إنني اعتقد أن الفارق الحقيقي بين النجاح والفشل في شركة ما يعود دائماً إلى السؤال الخاص بقدرة التنظيم علي استخراج الطاقات والمواهب الموجودة في العاملين ، وما هو الأمر الذي يجعل هؤلاء يجدون شيئاً مشتركاً فيما بينهم ؟ ، وكيف يمكنهم الاحتفاظ بهذا الشيء كمعني ؟ ، كقضية مشتركة لها اتجاه ثابت ، عبر كل المتغيرات التي تحدث من جيلٍ لآخر ؟ ، ويستمر الكاتب في حديثه حول القيم ، خذ أي شركة متميزة استمرت عدة سنوات طويلة ستجد حتماً صلابتها لم تأت من شكل التنظيم ، أو من المهارات الإدارية ، ولكن مصدر تلك الصلابة هو ما نسميه بالمعتقدات ، وبمدي جاذبية هذه المعتقدات للعاملين فيها: إنني اعتقد جازماً إن أي شركة لكي تبقى وتنجح لابد لها من مجموعة من المعتقدات أو القيم التي تبني عليها كل سياساتها وأفعالها . ويضيف الكاتب إنني اعتقد أيضاً إن المتغير الوحيد الذي يتقدم في الأهمية ، باقي المتغيرات في نجاح الشركة ، هو الإخلاص التام في دعم هذه القيم ، وتنفيذها . وأخيراً فإنني اعتقد إن التنظيم الذي يصمد لكل المتغيرات والتحديات هو التنظيم القادر علي تغيير كل شي

لمواجهة ذلك ، دون تغير القيم التي يؤمن بها بالضرورة ، بمعنى آخر ، إن الفلسفة الرئيسية ، والروح ، والدوافع تساهم جميعاً في تحقيق الإنجازات أكثر من مساهمة التكنولوجيا ، والموارد الاقتصادية ، والهيكل التنظيمي ، والتطوير والتوقيت . كل هذه المعتقدات لها أهميتها في النجاح ولكنها ، حسب اعتقادي ، تأتي بعد تمسك العاملين بالقيم الأساسية للتنظيم ، ومدى تطبيقهم لها بإخلاص (((١) .

ومما ما تقدم يمكن أن نخرج بالنقاط التالية :

- ١/ قدرة القيم علي استنهاض الطاقات وتفجير الإبداعات والمواهب .
- ٢/ القيم تمثل أساساً للوحدة والانسجام بين أفراد الشركة .
- ٣/ في الشركات المميزة تنطلق السياسات والأفعال من قيمها ومعتقداتها .
- ٤/ القيم هي التي تعين الشركة علي مجابهة التحديات والمتغيرات المختلفة .
- ٥/ إن الهياكل والموارد المادية والبشرية تتطلب وجود قيم يتمسك بها العاملون لتحقيق النجاح المطلوب .

- في كتابه القيادة والتنظيم يتحدث Philip Selznick عن القيم ويربط عملية قيام وبقاء المنظمة بمدى التزامها بقيم معينة تميزها عن غيرها حيث يقول :

(إن عملية قيام منظمة من المنظمات يميزها مدى الالتزام لدى هذه المنظمة بقيم معينة . والقيم هي الاختبارات التي يحددها صانعو السياسة حول طبيعة المنظمة نفسها ، والغايات المحددة ، والطرق ، والأدوار . هذه الاختبارات التي تحدد كل شي ليس لها وجود مسموع ، أو حتى مدرك بالعقل الواعي .. وهنا يظهر دور القائد كمحرك أول في تنمية وحماية هذه القيم .. إن القيادة تفشل عندما تركز حول مجرد البقاء ، إن البقاء المستمر للمنظمة متى فهم كما يجب ، هو عملية صيانة مستمرة للقيم والهوية المستقلة لتلك المنظمة) (٢) .

- ويقول John Stewart ((إذا أردت أن تعرف القيم المشتركة للشركة المتميزة فانظر إلي تقريرها السنوي ، ستجد في هذا التقرير ذلك الجانب الذي تفخر به الشركة

١/ توماس ج . بيترز ، زرمان ، البحث عن الامتياز دروس مستفادة من الخبرة الإدارية لافضل الشركات الامريكية ، ترجمة محمد السيد متولي ، مكتبة جرير ، الطبعة الأولى ، الرياض ، ١٩٩٩ ، ص ٤٦٤ - ٤٦٥ .

٢/ المرجع السابق ، ص ٤٧٦ .

، وتلك القيم التي تقوم عليها الشركة ، ويورد سبورات ملخصاً لهذه الجوانب في بعض الشركات علي النحو التالي :-

- شركة طيران **Delta** : هنالك علاقة خاصة بين هذه الشركة والعاملين فيها ، يندر أن تجدها في شركةٍ أخرى ، فهي توجد روح الفريق في تعاون العاملين ، نجده في اتجاههم حيال بعضهم البعض ، وفي نظرة متفائلة للحياة ، وفي اعتزاز بالعمل الذي يؤديه كما يجب .

- شركة **Dana** أسلوب الشركة في الإدارة هو جعل كل واحد من العاملين مندمجاً في العمل الكلي ، مع بقاء الأمور مبسطة ، فلا توجد أدلة تشرح السياسات ، أو الإجراءات ، ولا مستويات إدارية كثيرة ، و لا أكوام من تقارير الرقابة ، ولا حساسيات تسد الطريق علي الاتصال الشخصي .. فأسلوب الشركة غير معقد ، فالشركة تعيش علي احترام العاملين ، فكلهم مندمجون في حياة الشركة .

- شركة **Digital** هذه الشركة يعتقد أن أعلي درجة من درجات التفاعل في أي من أنشطتها لابد وأن يكون مرتبطاً بخدمة ودعم العملاء .

- شركة **J&J** في عام ١٨٩٠ قدمت الشركة مجموعة منتجات الإسعافات الأولية بناءً علي طلب عمال السكك الحديدية ، الذين يحتاجون علاجاً سريعاً في مواقع بناء خطوط السكك الحديدية عبر كل الولايات المتحدة ، وبعد ما يزيد عن ٩٠ عاماً مازال اسم الشركة مرتبطاً بمنتجات الإسعافات الأولية (١) .

إن النظر إلي الأمثلة السابقة يؤكد لنا أن هنالك بعض الصفات المشتركة بين هذه الشركات المتميزة توجد بها علي الرغم من اختلاف القيم التي تقوم عليها كل شركة ، وهذه الصفات هي :

- إن هذه القيم موضوعة بشكل وصفي وليس رقمي ، فمثلاً الأهداف المالية نادراً ما نجدها محددة بشكلٍ منفصل ، بل توضع ضمن مجموعة الأهداف الأخرى التي تود الشركة الوصول إليها .

- هنالك جهد مبذول من الإدارة لإثارة حماس الفئات الموجودة في الخطوط الدنيا من التنظيم .

- محتوى القيم ، فالمحتوي المحدد لنظام القيم في الشركات المتميزة ضيق جداً في نطاقه وفي احتوائه عدداً محدداً من القيم الأساسية مثل :

- ١/ الاعتقاد في أن تكون الأفضل .
- ٢/ الاعتقاد بأهمية تفاصيل التنفيذ وكمال الإنجاز .
- ٣/ الاعتقاد بأهمية الناس كأفراد لكل منهم هويته .
- ٤/ الاعتقاد في الجودة والروح الدافعة .
- ٥/ الاعتقاد بأهمية إبداع وابتكار العاملين .
- ٦/ الاعتقاد بأهمية الاتصالات غير الرسمية .

إن عملية دعم وتكريس هذه القيم مهمة شاقة تتطلب الصبر والمثابرة والمرابطة والاستمرارية ، والتواجد مع العاملين في الميدان ، ومشاركتهم العمل كقدوة ، والاستماع إليهم ، وذلك حتي نضمن عملية التكامل والدمج بين القيم التي تميز الأفراد في الحياة وقيم أو ثقافة المنظمة التي أيضا تسعى إلي التميز علي غيرها من المنظمات ، خلاصة القول إن القيم هي التي تدفع الأفراد والمنظمات إلي التميز .

القيم والسلوك الإنساني

يتضح مما سبق الدور الواضح والأثر الملموس للقيم علي السلوك الإنساني ، وبما أن القيم تمثل عنصراً أساسياً من عناصر الثقافة التنظيمية ، إذن فالثقافة التنظيمية الفعالة أو القوية هي مجموعة القيم التي تشكل وتحدد سلوك المنظمة والعاملين فيها للالتزام بالآتي :

- أخلاق عمل حسنة تحفز العاملين علي تحقيق نتائج متزايدة بشكلٍ مستمر .
- رضاً مستمراً للزبون يزيد من ولائه للمنظمة .
- زيادة أرباح مالكي الحصص أو الأسهم .
- تحقيق هذه الأرباح لمزيد من الانتماء والفخر والشعور بالمسئولية للمالكين أو المساهمين .

- تشجيع البيئة المحيطة للاحتفاظ بعلاقاتها المختلفة ، والعلاقات الأخرى للمنظمة .
هكذا يلاحظ أن كل ما ذكرنا يمثل أهدافاً وغايات تسعى أي منظمة للوصول إليها مستندة في ذلك علي مجموعة من القيم المختلفة ، فهناك مثلاً قيم تنظيمية معينة تنطلق منها المنظمة في التعامل الأخلاقي مع العاملين ، وفي تحقيق الرضا المتزايد للزبون ، والتعامل

مع مالكي الأسهم والحصص ، وفي التعامل مع البيئة الخارجية . كل تلك القيم بمرور الزمن تصبح بمثابة ثقافة للمنظمة تنطلق منها للتعامل مع الفئات المذكورة . فالقيم إذن هي تلك القوة الجاذبة والمؤثرة في جميع الناس ، ولكن كيف يتجسد ذلك عملياً في الواقع ؟ ، يتم ذلك من خلال ثلاث مراحل :

١/ تحديد أهداف وقيم الشركة :

- ما هي القيم الجوهرية التي يجب أن تحدد الاستراتيجية والتنظيم للشركة .
- وضع وتحديد رسالة أو أهداف الشركة .
- التأكد من أن القيم التي اتفق علي تحديدها مجسدة في تلك الأهداف .

٢/ اتصال الأهداف والقيم :

- إن النجاح الفعلي لا يأتي لمجرد الإعلان الشكلي عن قيمنا ، إنما من خلال معاشتها ، فكلما كانت رسالة الشركة وقيمها ماثلة في أذهان العاملين بشكلٍ صحيح كلما كانت القيم أكثر قدرة علي تحقيق مهامها الفعلية ، فيصبح سير العمل أكثر فعالية وأكثر تجسيدا للأهداف . لذلك يجب أن يتكرر من الطرق والوسائل التي يدفع بها العاملين في المنظمة للتقيد بالالتزامات المنبثقة عن القيم المحددة .

٣/ توجيه فلسفة الإدارة وفقاً للأهداف والقيم :

- يجب أن تعمل الإدارة علي خلق محيط وبيئة آمنتين تشيع من خلالها ثقافة الإنتاج عبر الثقة ، وليس ثقافة الإنتاج بالخوف والأوامر والرقابة .
- كذلك يجب أن تنطلق القيادة عبر ثقافة القدوة بالأفعال وليس الأقوال وخلق التعاون والتفاهم تجنباً للمشكلات التي تحدث بسبب غياب الاتصال (١) .

١/ كينيث بلانكارد ، مايكل اوكونر ، مرجع سابق ، ص ٦١-٦٧

المبحث الثاني منظمات القطاع الخدمي

الخدمات الاجتماعية

مفهوم الخدمة :

الإِنسان قضاياه ، همومه ، مصيره ، تحريره والارتقاء به مثل وما زال يمثل مجال اهتمام كثير من الدراسات والأبحاث بل حتى المعتقدات أياً كانت الدينية منها واللا دينية ، لذلك تظل عملية الخدمة أو الخدمات الضرورية التي تقدم له تمثل مجالاً حيويّاً استحق الدراسة والاهتمام فبقدر ما تقدمت وتطورت حياة الفرد بقدر ما تعقدت مشاكل حياته اليومية وعلاقاته الاجتماعية علي كافة المستويات .

بقدر تطور الحياة نجد أن هنالك تعريفات عديدة لعملية الخدمة تتفق وتختلف فيما بينها ولكنها تنطلق من مبدأ الاهتمام بموموم ومشاكل ورفاهية الفرد في كل مرحلة من مراحل التطور الحياتية المختلفة ، لذلك يمكننا أن نقف علي التعاريف التالية (١) :

أولاً : المدرسة الغربية :

١/ تعريفه ماري بشموند ١٩١٥ :

جهود اجتماعية لمساعدة الإنسان وأسرته في مواجهة حياتهما ، رجلاً أو امرأة أو طفلاً ... تعريف تلك العمليات التي تستهدف تحقيق النضج الاجتماعي للشخصية للتكيف الاجتماعي من خلال التأثير المباشر عليه بينه وبين بيئته الاجتماعية .

٢/ تعريفه جوردون هاملتون ١٩٤٨ :

عمليات تأثيرية لمساعدة الفرد علي تخطي مشكلاته الخاصة .

٣/ تعريفه هيلين برلمان ١٩٥٧ :

عملية تجانس في مؤسسات اجتماعية لمساعدة الأفراد علي المواجهة الفعالة للمشكلات التي تعوق أداءهم لوظائفهم الاجتماعية .

٤/ تعريف المؤتمر السنوي للخدمة الاجتماعية ١٩٦٤ :

طريقة من طرق الخدمة الاجتماعية تستهدف التدخل الإيجابي للتأثير في أوضاع الفرد الاجتماعية والنفسية لتدعيم أدائه الاجتماعي .

٥/ تعريفه بياستوك ١٩٦٦ :

١/ نقلا عن علي الدين السيد محمد ، مدخل الي خدمة الفرد كمنهج علمي للعلاج الاجتماعي والنفسى ، مؤسسة لنيل لطباعة ، القاهرة ، ٢٠٠٠ ، ص

فن نستخدم فيه معارف العلوم الإنسانية والمهارة في العلاقة الإنسانية لتوجيه كل طاقات الفرد وإمكانيات المجتمع لتحقيق أفضل درجة ممكنة من التكيف بين الفرد وبيئته الاجتماعية أو بينه وبين جانب منها .

ثانياً المدرسة العربية :

١/ تعريفه أحمد السهموري :

طريقة مؤسسة لتلبية واستثمار قدرات الأفراد للنضج الاجتماعي للاستفادة من إمكانياتهم وإمكانيات المجتمع علي مواجهة العقبات التي تعترضهم .

٢/ تعريفه محمد الفتاح عثمان :

عملية تعتمد علي العلم والمهارة لمساعدة الأفراد علي بلوغ أقصى درجة ممكنة في القدرة علي مواجهة المشكلات التي تعوق أدائهم لوظائفهم الاجتماعية في حدود فلسفة المؤسسة .

٣/ تعريفه علي الدين السيد :

عملية تنموية تعتمد علي العلم والمهارة تمارس في المؤسسات الاجتماعية لمساعدة الأفراد وأسرههم علي المواجهة الإيجابية الممكنة لمشكلات أدائهم الاجتماعي تحقيقاً لأفضل مستوي ممكن من النمو الاجتماعي في إطار أهداف التنمية العامة والقيم العربية .
وبالبحث يري إن التعريف الذي يتماشى مع أغراض هذا البحث هو إن الخدمة عملية محورية تستهدف الإنسان بكل أبعاده كمحور تدور حوله خطط وبرامج التنمية الشاملة مع وضعنا في الاعتبار عملية التمازج بين حاجات الروح وضروريات المعيشة والتقدم النفسي والمعرفي باعتبار أن الإنسان روح وجسد .

باستعراضنا للمفاهيم والتعاريف السابقة يمكننا أن نخلص إلي الحقائق التالية :

١/ أيما وجد الإنسان وعلي مراحل التاريخ المختلفة تحدد حاجاته ورغباته مع التطور الطبيعي للحياة وبالتالي يواجهه بمشكلات عديدة تحتاج إلي حلول .

٢/ قدرة الإنسان علي التعبير عن حاجاته المتعددة والرغبة في إشباعها أوجد العديد من والمنظمات الخاصة والعامة التي تعمل علي مساعدته في تلبية حاجاته ورغباته .

٣/ ما يقدمه الأفراد لبعضهم وما تقدمه المنظمات للأفراد من مساعدات يمثل خدمة هادفة لرفاهية وتنمية الإنسان .

٤/ نوعية الحاجات وتعددتها تؤدي إلى وجود التخصصية في المنظمات التي تقدم هذه الخدمات ، فهناك خدمات الرعاية الاجتماعية والصحية وخدمات ثقافية واقتصادية ... الخ .

أهداف الخدمات :

- إن الخدمات أياً كان نوعها تسعى إلى تحقيق الأهداف العامة التالية (١) :
- ١- تحقيق أفضل رفاهية للإنسان عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المتعددة .
 - ٢- تحرير طاقات الإنسان الإنتاجية عن طريق تحقيق رفاهيته وبالتالي زيادة معدلات التنمية .
 - ٣- حماية أفراد المجتمع من كافة المهددات الأمنية مع بث الطمأنينة والسكينة في النفوس .
 - ٤- تحقيق التكافل الاجتماعي والأمن الاجتماعي والمجتمع .
 - ٥- ممارسة الدور الرقابي والزبون عبر المؤسسات التعليمية المختلفة .
 - ٦- تعظيم دور المجتمع في العمل العام والاهتمام بمنظمات المجتمع المدني .
 - ٧- تحقيق معاني المساواة والوحدة والإخاء والتعاون في المجتمع .

أهداف محورية :

- هنالك أهداف محورية تتمحور حولها جميع الأهداف العامة للمؤسسات وتمثل في :
- ١- توفير الحاجات الأساسية والحيوية للإنسان .
 - ٢- إعداد وتطوير الكادر البشري .
 - ٣- تنمية ورفاهية المجتمع .

مخاض الخدمة الاجتماعية :

قامت الجمعية القومية للإخصائين الاجتماعيين بالولايات المتحدة الأمريكية بوضع تعريف إجرائي وضحت من خلاله العناصر التي تحدد خصائص الخدمة الاجتماعية وتميزها عن غيرها ، وفيما يلي تلك العناصر (٢) :

١/ علي الدين السيد محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص ص ٨٧-٩٠ .

٢/ سعد مفسر القعيب ، الخدمة الاجتماعية والمدنية ، دار الريح للنشر ، الرياض ، ١٩٨٦ ، ص ص ٢٩-٤١ .

١/ القيم :

تعتمد الخدمة الاجتماعية علي بعض المفاهيم الفلسفية التي تشمل مبادئ أساسية في عمليات الممارسة ، وتمثل في :

- الفرد ، وهو بؤرة اهتمامات المجتمع إذ أن عملية التنمية الحديثة تعتمد علي الإنسان ومن أجل الإنسان تلبيةً لحاجاته ورغباته باعتباره هدف التنمية المحوري .
- تقوم بين أفراد المجتمع عمليات منافع متبادلة تمثل مبادئ التخصيص وتقسيم العمل أهم ملامح هذه العمليات فالخدمات تتداول بين أفراد المجتمع من منطلق التخصيص الدقيق والكفاءة في الأداء .
- يتحمل أفراد المجتمع مسئولية بعضهم البعض ويتمثل هذا في أن ما يقوم به بعض أفراد المجتمع من خدمات تصب في صالح بقية أفراد المجتمع وهكذا في جميع الخدمات الأساسية والضرورية كالأمن والسلامة والرفاهية .
- أفراد المجتمع يتميزون في احتياجاتهم ورغباتهم الشيء الذي يحتم مراعاة ذلك في تلبية تلك الرغبات .
- خلق التوازن بين المجتمع وأفراده بتوفير الخدمات المناسبة واستغلال طاقات أفراد المجتمع بالمشاركة الإيجابية في مجتمعاتهم .

٢/ الغرض :

تسعي الخدمة الاجتماعية إلي تحقيق أغراض متعددة تسمي بالأهداف أو الغايات وهي تختلف باختلاف نوعية الخدمة المقدمة ، فهناك أهداف الخدمات العلاجية ، وهناك أهداف للمشكلات الاجتماعية ذات الطبيعة الخاصة كالفقير والتشرد والأمراض وأهداف للتعليم ، أهداف للسياحة ، للبيئة ، أهداف لخدمات المياه والكهرباء ، وهكذا لكل خدمة مقدمة أهداف محددة تصب في صالح الغرض الجوهرية وهو تقديم الخدمات الأساسية من أجل رفاهية أفراد المجتمع .

٣/ تصديق المجتمع :

المقصود به اعتراف المجتمع بضرورة ممارسة الخدمة وهذا الاعتراف تحدده اللوائح والقوانين التي بموجبها تنشأ مؤسسات تقديم الخدمة لأفراد المجتمع ، ووفقاً لذلك نجد الأنواع التالية من المنظمات :

- ١/ المنظمات الحكومية .
- ٢/ منظمات القطاع الخاص .
- ٣/ منظمات القطاع المشترك بين العام والخاص .

٤/ المعرفة :

تمثل عنصر أساسي وحيوي باعتبار أن الخدمة يجب أن لا تنطلق من فراغ وبصورة عشوائية وإنما عن طريق التركيز الدقيق الذي يبني علي المعرفة العلمية تحديداً للاحتياجات المقدرة للفرد ، ولذلك لا بد من الإلمام بالآتي :

- السلوك الإنساني محدداته وخدماته والبيئة المحيطة به .
- الآثار المختلفة التي تترتب علي تقديم الخدمة للأفراد .
- معرفة التراث الاجتماعي والثقافي وما يتضمنه من معتقدات وقيم وقوانين وبيئة ونظم اجتماعية .
- العلاقات الاجتماعية وتركيبية البناء الاجتماعي في المجتمع .
- الموارد والخدمات التي تقدم نوعيتها وطرق تقديمها وتطبيقها .

٥/ الممارسة :

تطبيق المعرفة يتطلب استخدام طرق فنية محددة بكفاءة وفاعلية في التنفيذ ، وهذه المهارات تختلف أيضاً باختلاف نوعية الخدمة المقدمة ، فكل خدمة تتطلب نواحي معينة من المهارات والتي بدونها تحتاج إلي تدريب محدد يساعد علي تحقيق الفاعلية المطلوبة .

استراتيجية قطاع الخدمات في السودان
١٩٩٢ - ٢٠٠٢ :

في إطار التخطيط الشامل الذي يستوعب كل قطاعات المجتمع السوداني تحريكاً لقواه وتفجيراً لطاقاته تم وضع خطة استراتيجية شاملة لمدة عشرة سنوات ، وذلك بغرض التوظيف الأمثل لجميع الموارد والطاقات التي يذخر بها الوطن ، وقد كانت أهداف قطاع الخدمات بفروعه المختلفة من خلال هذه الاستراتيجية كالتالي (١) :

١/ إستراتيجية الأخلاق والرقمي الاجتماعي :

إن إستراتيجية الأخلاق والرقمي الاجتماعي تنطلق من قيم محددة يمثل الالتزام بها الحافز والقوة الدافعة التي تسعى قوي المجتمع لتحقيق أهدافه وغاياته ، وهذه القيم هي :

- قيمة التوحيد :

التوحيد هو ركن العبادة وشرطها ومبدؤها وهو أساس الحرية ومرتكزها إذ لا عبودية إلاّ للخالق الواحد الأحد ، وهو كذلك أساس المساواة بين البشر ، إذ ينفي السيادة والحاكمية إلاّ لله رب العالمين ، وهو الأصل الذي تنبثق منه الأصول ، والمبدأ الذي تنفرع عنه المبادئ ، وهو المعيار الحاكم والمرجع الأخير لكل السلوك القويم ، ما التزمه إلاّ أصاب ، وما تنكبه إلاّ أزل .

- قيمة الجماعة :

إذ الأمة أمة جماعة ، الفرد فيها لكل والكل فيها للفرد فيها للفرد ، كمثل الجسد الواحد وأعضائه ، لا تعالي ولا طبقات ولا إثره ، ومن هذه القيمة تنبثق العدالة ، والشورى والمساواة والتكافل وضرورات لصون كيان الأمة وحقوقاً أساسية لأفراده .

- قيمة الكرامة الإنسانية :

المركوز في أصل خلق الإنسان وحقيقة استخلافه في الأرض فالناس خلفاء الذات العليا في الأرض ، يتساوون في التكريم ، لا تمييز علي أساس من جنس أو اللون أو العرق ، ولا فضل لأحد علي أحد إلا بالصالح ، ومن هذا المبدأ تنبع حقوق الإنسان الأساسية في حفظ النفس والعقل والدين والمال والعرض .

- قيمة الفطرة السليمة :

إذ الناس قد جُبلوا علي حب الخير وتقبل الصلاح ، وخلقوا قادرين علي تميزه والتعرف عليه تلقائياً ، والمجتمع صالح ما اتسق مع الفطرة السليمة وعزز مقوماتها .

- قيمة الإراة وإقامة الخيرات :

إرادة الإصلاح بإقامة الخيرات ومباركتها وتعزيدها ، وتقدير الفضل والإحسان ، ونشردان الجمال والإتقان والإبداع ، والنأي عن الفساد في الأرض بصيانة الحقوق ، والامتناع عن إهدار الأرواح وإفساد البيئة وهدر إمكانياتها واستنكار السلبيات ونبذها .

- قيمة العالمية والإنسانية :

فالأخلاق التي ندعو إليها لا يحدها الزمان ولا المكان ، تنطلق من الفطرة السليمة وتأخذ من التجارب الصالحة توحياً للمثل والقيم الإنسانية الرفيعة أتيّ كان مصدرها ، وسعيّاً للتعرف عليها وإدراكها والالتزام بها وتمثلها سلوكاً وأداءً حتى يقوم الأنموذج الأخلاقي الذي يمكن مجتمعه وأفراده من الوفاء بكامل مسؤولياتهم حيال الأسرة الإنسانية وبمنحها المثل الصالح الذي تقتدي به .

- قيمة القدوة الحسنة :

بالقيادة الأخلاقية وإقامة المثل الطيب الذي يجذب الناس لأتباعه بفضله وعلو همته وسبقه في الخيرات وإيثاره والتزامه بأداء الواجبات ، إذ الأخلاق مبادئ لا بد أن يصدقها السلوك والعمل .

- قيمة الصدق والإخلاص :

في تطبيق الأصول الأخلاقية ورعاية الاتساق السلوكي والأداء الفردي والجماعي معها ، ومجانبة النفاق ومخافة العمل للقول ، والمصادقية في تطبيق الأصول الأخلاقية في كل المستويات ، والنأي عن ازدواجية المعايير في التعامل الفردي والجماعي والدولي .

- قيمة التجديد :

بالبحث الدائم عن الأجدود والأمثل ، واستشراف النماذج الأرقبي في التجارب الإنسانية ومضاهاتها ترقيةً وتحديدًا مستمرين للأنموذج الأخلاقي بما يعزز النسق الأخلاقي الأصليل ويجدد التعبير عن القيم ، ويستجيب لتحديات الحياة الإنسانية المعاصرة .

٣/ استراتيجيات الرعاية والتنمية الاجتماعية (١) :

- رفع وتحسين المستوى المعيشي للمواطنين .
- تحقيق التكافل الاجتماعي .
- تحريك كل قوي المجتمع لإشباع حاجاته تحقيقاً لمبدأ الاعتماد علي الذات واستقلال المجتمع من السلطة في تلبية حاجاته الاجتماعية .
- رعاية الفئات المقصودة بالضمان والدفاع الاجتماعي ، وتأهيل وإدماج الفئات الخاصة في المجتمع .

- توجيه حركة التغيير الاجتماعي لتحقيق الأهداف القومية الكلية والغاية القومية .

٣/ إستراتيجية رعاية الطفولة (١) :

- تنشئة أطفال أسوياء جسدياً ونفسياً وروحياً وأخلاقياً واجتماعياً وإعدادهم لأداء دورهم في الحياة بفاعلية .
- الالتزام بأهداف خطة العمل القومية لبقاء أطفال السودان وحمايتهم وتنميتهم .
- إيلاء أهمية خاصة للأطفال الذين يعيشون في ظروف صعبة بتحقيق الأهداف التالية خاصة :

- ١/ القضاء علي تشرد الأحداث وتخفيف منابعه وتأهيل الأحداث الجانحين نفسياً وروحياً وتربوياً واجتماعياً ومهنياً .
 - ٢/ رعاية وتربية الأطفال مجهولي وفاقدي الوالدين .
 - ٣/ رعاية الأطفال المعاقين وتأهيلهم وإدماجهم في المجتمع .
 - ٤/ رعاية الأطفال النازحين .
 - ٥/ الاهتمام بالأطفال النوابع وتوفير الظروف الملائمة لتنمية قدراتهم وإبداعاتهم .
- ### ٤/ إستراتيجية التكافل (٢) :

- إعمار قيم التكافل والتعاون ورعاية القرى والرحم والحوار في المجتمع وتوسيع نطاق الضمان الاجتماعي ليشمل كل قطاعات المجتمع .
- محاربة الفقر وتأمين حاجات المواطن الأساسية ودرء المخاطر الاقتصادية والاجتماعية والأخلاقية منه ، وحماية الأطفال من التشرد ومحاربة البغاء والتسول .
- المشاركة في عدالة توزيع الدخل والثروة ، وتطوير فرص العمالة المنتجة بتملك وسائل الإنتاج لمليون ونصف أسرة فقيرة .
- مضاعفة الزكاة والأوقاف والصناديق التكافلية الأخرى عشرين ضعفاً ، وحض المحسنين علي الوقف الخيري .
- توسيع فضيلة التكافل بحيث تصير ممارسة شعبية طوعية تساعد في جعل المجتمع مستقلاً عن السلطة في تلبية حاجاته الأساسية ، بما في ذلك التعليم والثقافة والإنتاج والأعمال الخيرية .

١/ المرجع السابق ، ص ٦٧ .

٢// المرجع السابق ، ص ٦٧

- إنشاء جهاز للتنسيق بين الجهود الرسمية والصناديق والمؤسسات العاملة في مجال التكافل الاجتماعي .

٥/ استراتيجيات العمل الطوعي والخيري (١) :

- تنشيط الحركة الاجتماعية الذاتية بمضاعفة التنظيمات الخيرية والاجتماعية والطوعية راسياً وأفقياً ورفع كفاءتها .

- غرس المفهوم الصحيح للعمل الطوعي الذي يتجاوز المفهوم الضيق الحالي ليشمل إعادة التوطين والتنمية وكل معاني البر والإحسان والعدل والرحمة وكل المعاني المرتبطة بتكريم الإنسان .

- إحياء قيم التكافل والتعاون ورعاية ذوي القربى والجار وذوي الحاجة في المجتمع .

- مساندة الفقراء وذوي الدخل المنخفض ومحاربة الفقر ودرء المخاطر الاجتماعية والأخلاقية المترتبة عليه ، ومحوها محوً كاملاً .

- دعم ومساندة الفئات الخاصة في المجتمع من المسنين والمعاقين والمشردين والأيتام والنازحين واللاجئين وغيرهم .

- تحقيق مبدأ التنمية بالمشاركة ، وإشراك الشعب في خدمة نفسه ، وتمليك وسائل الإنتاج .

- تأمين مخزون استراتيجي من حاجات عمل كل جهة طوعية حسب مجال عملها .

- إعداد الشباب وتأهيله بما يلي حاجاته ، والاستفادة من طاقاته الحيوية في خدمة المجتمع ، وحمایته والدفاع عنه .

- الحفاظ علي البيئة ورعايتها وتنميتها .

- إحياء قيم العمل والسعي لكسب الرزق والنأي عن السؤال .

- الاهتمام بالمرأة وتنمية مهاراتها ، وتمليكها وسائل الإنتاج ، وتسهيل سبل الكسب الشريف لها .

- توسيع نطاق العمل الطوعي الوطني ليتجاوز نطاق المحلية إلى إطار الإقليمية والعالمية.

٦ / استراتيجيات التنمية الصحية (١) :

- تعميم الرعاية الصحية الأساسية ترقيةً ووقايةً وعلاجاً وتأهيلاً علي كل أنحاء الوطن .
- تخفيض أسباب وفيات الأطفال إلى أقل من ٢% .
- تعميم برامج رعاية الأمراض المتوطنة والوبائية الناجمة عن سوء التغذية .
- إصحاح البيئة والحفاظ عليها ومنع تلوثها .
- تعميم التطعيم ليكون بنسبة ١٠٠% .
- تأهيل المستشفيات ورفع كفاءتها والارتقاء بإدارتها وتوفير الأسرة للمواطنين وفق المعدل العالمي (٣ أسرة لكل ألف شخص) ، وتعزيز قدراتها بما يغني عن السفر للعلاج بالخارج .
- تخفيض ساعات المرض للعاملين إلى أقل من ٢٠% من النسبة الراهنة .
- توفير الدواء توفيراً كاملاً .
- إنشاء الصناعات الطبية لمعدات المستشفى ، وأدوات الجراحة ، والمستلزمات الطبية ، وأدوات المعامل ، ومضاعفة الموجود منها بما يحقق الاكتفاء الذاتي في الأساسيات منها .
- تنمية القوي البشرية من أطباء وفنيين ومساعدين وممرضين وقابلات .
- تحديث نظم المعلومات الصحية وتعميمها ، والاهتمام بالثقفين وزيادة الوعي الصحي .

٧ / استراتيجيات التعليم العام (٢) :

- ترسيخ العقيدة الدينية في النشء وتربيتهم عليها وتشكيل سلوكهم الفردي والجماعي علي هدي تعاليم الدين بما يساعد علي تكوين قيم اجتماعية واقتصادية وسياسية ، تقوم علي السلوك السوي المرتكز علي تعاليم السماء والمستجيب لحاجات التقدم .
- رياضة عقول النشء وثقافتهم بالعلوم والخبرات وتربية أجسامهم بالتمارين وتزكية نفوسهم بالعقيدة السمحة ، والأعراف الحميدة والآداب ، وتدريبهم علي إمعان الفكر والتدبير وإحسان المعاملة وحسن التقدير .

١ / المرجع السابق ، ص ٦٧ .

٢ / المرجع السابق ، ص ٦٧ .

- تقوية روح الوحدة الوطنية في نفس الناشئة وتنمية الشعور بالولاء للجماعة والوطن وإعمار وجدانهم بحبه ، والاستعداد لبذل الذات من أجل رفعتة والدفاع عنه .
- بناء مجتمع الاعتماد علي النفس وتفجير الطاقات المعنوية والمادية الكامنة وإشاعة الطموح لاستعادة دورنا الحضاري كأمة رائدة ذات رسالة .
- تنمية القدرات والمهارات الفردية وإتاحة فرص التدريب علي وسائل التقانة الحديثة بما يمكن الأفراد من التوظيف الأمثل لإمكانياتهم في خدمة التنمية الشاملة .
- تنمية الحس البيئي لدي الناشئة وتبصيرهم بأن مكونات البيئة من ماء وهواء وأرض من نعم الله التي تجب المحافظة عليها وتنميتها وحسن توظيفها لدرء الجفاف والتصحر والكوارث البيئية الأخرى حرصاً علي مصالح الأجيال الحاضرة والقادمة.

٨/ استراتيجيية التعليم العالي (١) :

- ربط التعليم العالي بالتوجيه التنموي للبلاد القائم علي الأصالة والسمو الخلقى والرقى الاجتماعي والرفاة المادي والارتقاء بنوعية الحياة في كل جوانبها والاستجابة لدوافعها وتكاليفها تأسيساً علي حقائق الواقع وتطلعاً لمشارف البعث الحضاري .
- إعادة صياغة المناهج والمقررات بما يتسق مع توجه الدولة خاصة في مجالات الاقتصاد والاجتماع وغيرها .
- مواصلة تحديث المناهج بصورة مستمرة لتواكب تقدم المعرفة وحاجات المجتمع .
- الاهتمام بالتخصصات التي تلبى حاجات الولايات .
- الاعتناء بالدراسات البيئية والأسرية في جميع مجالات التعليم العالي .
- تأصيل الثقافة والعلوم والنأي عن التغريب ، وجعل اللغة العربية هي الأصل في التدريس والبحث والاهتمام بدراسة اللغات والثقافات الأجنبية .
- ترشيد التعليم بالاستفادة من الإمكانيات المتاحة والسعي إلي الاعتماد علي الذات .

١/ الاستراتيجية القومية الشاملة ، ١٩٩٢ - ٢٠٠٢ ، المجلد الأول ، الطبعة الثانية .

- تشجيع البحث العلمي ، خاصةً البحث العلمي التطبيقي والجماعي ومتعدد التخصصات وربطه بالتدريس والإنتاج واستنبات أصوله .

- أن تولي الجامعات ، وبخاصة جامعة الخرطوم اهتماماً أكبر بالدراسات العليا .
- تشجيع التعليم العام الخاص وفق ضوابط تضمن مستويات رفيعة .
- دعم مؤسسات التعليم العالي بهدف تحقيق أهداف الخطة مع الحفاظ علي المستويات العلمية وتطويرها بهدف تعزيز الأنماط التخصصية الملائمة لكل مؤسسة لمعالجة مشاكل المجتمع وتحقيق سياسة تكامل التخصصات بين كل الجامعات وتفادي الازدواجية المخلة .
- إعطاء أسبقية للتعليم التقني مع مراعاة القيم الاجتماعية والاقتصادية وربط التعليم العام والعالي بحاجات التنمية بصورة فاعلة .
- العناية الخاصة بالتدريب العملي والحقلي لطلاب الإجازة الجامعية والدراسات العليا .
- تشجيع التنسيق والتعاون بين مؤسسات التعليم العسكري والأمني والدبلوماسي بين مؤسسات التعليم العالي .
- تطوير التعليم الفني والتقني ليلغ ٦٠% من التعليم العالي ، وتوفير التدريب المهني والحرفي المتقدم بما يضمن حاجات الاستراتيجية الشاملة .
- مضاعفة الجامعات بما يستوعب أربعة أضعاف الأعداد الحالية ويقلل من أعداد الطلاب الدارسين في الخارج .

٩/ استراتيجيات التخطيط العمراني والإسكان (١) :

- تأسيس العمران علي كامل التراب السوداني ، وتأصيل التنوع في أنماطه والتكامل بين أجزائه وربطه بشبكات النقل والمواصلات والاتصالات ، ومد شبكاته لتصل البلاد بالقارة ودول الجوار .

- والاقتصادية وتحقيق الرفاة .
- تحقيق التنمية العمرانية من خلال التنسيق والتكامل الفاعلين لكافة القطاعات الداخلة في إطار التنمية الشاملة .

- تأهيل المستوطنات البشرية لتلعب دورها المنوط بها في بناء الإنسان السوداني ورفع مستواه فكرياً وثقافياً وإبداعاً .
- تضيق الفجوة الحضارية الماثلة بين الريف والحضر وإزالة العوامل الطاردة من الريف وتشجيع عوامل الجذب والانتماء إليه .
- ترشيد توزيع استهلاك الموارد الطبيعية الناضبة والفوائض الناتجة حسب الأسبقيات التي تحددها مرامي وغايات التنمية .
- تأهيل البيئة الطبيعية وبيئة العمران لتلعب دورها الأيكولوجي في خلق التوازن النفسي والروحي في حياة السكان .
- ترشيد تكلفة إنشاء وتدبير العمران بتأصيل مبادئ التخطيط العمراني والأخذ بالتقنيات الحديثة من معالجة المعلومات وأساليب التخطيط الشمولي .

١٠/ استراتيجيات تنمية السياحة (١) :

- النهوض بالنشاط السياحي الداخلي والخارجي ودعم بُناه الأساسية .
- الارتقاء بالتربية والإعلام السياحي .
- جذب راس المال الوطني والأجنبي للاستثمار في مجال السياحة .
- تحديث التشريعات التي تنظم السياحة .
- تطوير جهاز السياحة وتوثيق التنسيق بين كل الجهات ذات الصلة بهذا المجال .
- توجيه العمل السياحي لتحقيق أهداف الاستراتيجية القومية الشاملة .

١١/ استراتيجيات الرياضة (٢) :

- تحقيق إلزامية الرياضة في المناهج التربوية للبنين والبنات .
- تعميم روابط الناشئين لكل ضروب الرياضة وفي كل أنحاء الوطن .

١/ المرجع السابق ، ص ٩٣ .

٢/ المرجع السابق ، ٩٦ .

- تعميم الرياضة في مؤسسات الإنتاج .

١٢/ استراتيجيات البيئة (١) :

- هدف استراتيجي قومي / الحفاظ علي البيئة في السودان وترقيتها لتعين في تحقيق التنمية المؤثرة .
 - تحسين البيئة كماً ونوعاً للمواطن السوداني خاصة في الريف بدرجة تمكنه من العيش في بلاده بعزة وكرامة ورفاة .
 - محاربة الفقر باعتباره عاملاً هاماً في تدمير البيئة من أجل الوفاء بالحاجات الأساسية للفقراء .
 - إعادة تعمير الغطاء الشجري للحفاظ علي منسوب الأمطار وحماية مساقط المياه وصون التربة من التعرية ووقاية المناطق الزراعية والسكنية من الزحف الصحراوي.
 - المحافظة علي توازن واستقرار المقومات البيئية الأساسية (النظم الأيكولوجية) التي تدعم العطاء المستمر للأرض والموارد الطبيعية المتجددة .
 - ترشيد استغلال موارد الماء ، والتربة ، والغابات ، والمراعي والحياة البرية والمائية وحمايتها من التلوث .
 - ترقية الحس البيئي الذي يمكن الساسة والتنفيذيين من تبني الطرح العلمي الذي يحقق الحفاظ علي البيئة ويمكن المواطنين والمنظمات الطوعية من أخذ زمام المبادرة في الاهتمام بالبيئة ومعالجة قضاياها .
 - ضمان كفاية تداول واستخدام الكيماويات للأغراض المختلفة وسلامتها حفاظاً علي صحة الإنسان والحيوان وسلامة البيئة .
 - الارتقاء بصحة البيئة .
 - الارتقاء ببيئة الحضر وحمايتها من كل أنواع التلوث والمحافظة علي الحيوانات البرية وبيئتها الطبيعية وتنميتها بما يحقق الاستغلال الأمثل والحفاظ علي التنوع الأحيائي .
 - صون بيئة نهر النيل والأنهار غير النيلية والبحر الأحمر وتنمية مواردها بما يساهم في
- ١ / المرجع السابق ، ص ١٠١ .

... ..

- إعادة بناء هيكل الدولة علي أسس علمية ووطنية تجعله أكثر قدرة علي النهوض بأعباء النهضة الحضارية التي جعلتها الاستراتيجية الغاية القومية .

- أن يقوم البناء الإداري علي مفهوم الخدمة العامة الفاعلة ، الكفاءة ، المبادرة ، المواكبة ، والتي تستشرف الأهداف العليا للأمة وتنطلق من توجهاتها الإسلامية وخططها الاستراتيجية ونظامها الاتحادي .

١٤/استراتيجية التدريب (٢) :

- تنمية الموارد البشرية وترقية القوي العاملة وزيادتها عشرة أضعاف والنهوض بكفائتها وتوفير فرص العمالة المنتجة وعلاقات العمل العادلة لها .
- استخدام التقانة الحديثة في مجالات التدريب المختلفة بما يكمن توظيفها في كل القطاعات الإنتاجية والحرفية وإدخالها في المناهج التربوية والإرشادية .
- تطوير التعليم الفني ليلغ ٦٠% من التعليم العام مع التركيز في مناهج التعليم علي الدراسات العلمية والتطبيقية .
- توفير التدريب المهني والحرفي بما يفي بحاجات الاستراتيجية القومية الشاملة .
- تعميم وترقية التدريب المستمر أثناء الخدمة للعاملين في القطاعين العام والخاص والتعاوني وأن يكون التدريب مرتبطاً بالحاجات الفعلية مع التركيز علي التدريب العملي والتطبيقي لتطوير وترقية الداء وربط التدرج الوظيفي بإحراز مستويات معينة من التدريب .
- تأهيل وتدريب العاملين في القطاع الزراعي الرائد في المستويات كافة ، وزيادة المؤهلين في الزراعة خمسة أضعاف بما يتناسب وسياسة الدولة في تحقيق الأمن الغذائي وتصدير الحبوب الغذائية والتصنيع الغذائي .
- تعزيز البحث الزراعي ومعاهده ومؤسساته .

١/ المرجع السابق ، ص ١١٥ .

٢/ المرجع السابق ، ص ١١٥ .

- الاهتمام بالتدريب علي المجالات الجديدة مثل اكتشاف البترول واستخراجه وتكريره وإنشاء الصناعات البتروكيماوية .
- إعداد وتدريب الأطباء والكوادر المساعدة اللازمة لتعميم الرعاية الصحية الأساسية وصناعة المستلزمات الطبية .

١٥/ استراتيجيات مياه الشرب (١) :

- ترشيد استخدام المياه حسب طاقة المصادر المتوفرة بأسعار مناسبة بما يحقق عائداً كافياً لتغطية تكلفة تشغيل مرافق المياه وصيانتها .
- إدخال التقنية المناسبة وتشجيع التصنيع المحلي للمعدات والأجهزة ودعمه والتوسع في الاستفادة من الطاقات البديلة في مد خدمات المياه .
- إعادة تعميم محطات المياه القائمة والحفائر والخزانات والأجهزة والمعدات وتأهيلها.
- حفر الآبار وتشيد الحفائر والخزانات التي تفي بهدف القضاء علي العطش .
- تركيب المضخات لجميع الآبار التي تم حفرها علي نطاق القطر (٦٠٠ متر) والآبار الجديدة (١,٠٠٠) والحفائر والخزانات .
- تشجيع بيوت الخبرة السودانية لتقليل تكلفة الاستعانة بالخبرة الأجنبية والارتقاء بالكفايات السودانية وتدريب العاملين في مجال توفير المياه .
- تطوير الأبحاث الموجهة لتقويم موارد المياه ورشد استخدامها وحسن إدارة مرافقها ودعم أجهزة الأبحاث بالقوي البشرية وخبراء التخطيط والمعدات بغرض إيجاد بدائل لتقليل تكلفة توفير المياه .

١٦/ استراتيجيات الطاقة (٢) :

- توفير الطاقة التي تتضمن التنمية المستمرة وذلك بالاعتماد علي المصادر المحلية للطاقة وتصدير الفائض .
- رفع مستوي تنظيم القطاع وتحقيق التنسيق الضروري بين القطاعات المنتجة والمستهلكة

١/ المرجع السابق ، ص ٢١٠ .

٢/ المرجع السابق ٢٣٣ .

- يكون حل قضية الطاقة علي حساب مكافحة التصحر وإنتاجية التربة .
- تطوير تقانة الطاقة خاصة تقانة الطاقات الجديدة والمتجددة ، والتقانة المعتمدة علي المصادر المحلية .
- ترشيد استخدام الطاقة .
- تطوير وتدريب العنصر البشري لمواكبة التحديات التي تواجه الصناعة .

١٧/ استراتيجيات النقل والمواصلات والاتصالات (١) :

- مد شبكتها الحالية ثلاثة أضعاف ، ووصلها بالسكك الحديدية للدول المجاورة وزيادة طاقتها الناقلة عشرين ضعفاً .
- زيادة الطاقة الناقلة عشرين ضعفاً .
- مضاعفة الطرق الحالية إلى أضعاف لتتصل بكل دول الجوار الثمانية ، وإنشاء الجسور العابرة للنيل وروافده الرئيسية في مجال الإنتاج والكثافة العالية .
- ربط كل أنحاء السودان بالمواصلات الجوية ، وتطوير المطارات والمهابط ، وجعل السودان مركزاً للمواصلات الاقليمية والدولية .
- زيادة الاسطول البحري الحالي خمسة أضعاف ، وتأهيل ميناء بورتسودان وعثمان دقنة بسواكن ، وتطوير المزيد من الموانئ والمراسي .
- مضاعفة طاقته الحالية عشرين ضعفاً وتأهيل المشاريع وزيادة العبارات النيلية والتوسع في المراكب الشراعية والأطواف حرصاً علي صحة البيئة النهريّة .
- تطوير خط أنابيب البترول للتمكين من الاستجابة لحاجة النقل المتزايدة ومد شبكة نقل البترول الخام والمكرر وربط نقل البترول بمناطق الإنتاج والتصدير .
- تغطية كل مدينة وقرية رئيسية بريداً وبرقاً وهاتفياً ، تعزيز كفاية الاتصال الهاتفي المباشر وسائر الخدمات البريدية.
- إنشاء صناعات وسائل النقل والاتصالات .

١/ المرجع السابق ، ص ٢٥٧ .

بعد

التنظيمية وأهميتها والسلوك الإنساني وأثره علي أداء المنظمة ، ووقفنا كذلك علي المفاهيم الأساسية للجودة الشاملة والأيزو والقطاع الخدمي بمسمياته المختلفة فإننا نتجه إلى تحديد أسس ومحددات استراتيجية الأداء المتميز في المنظمات من خلال الفصل القادم .

