

جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة

قسم علوم الاعلام والاتصال

المادة: نظريات التنظيم، السنة الثالثة اتصال

أستاذة المادة: سليمة قاصدي

السداسي الثاني: الجزء الأول

ملاحظة هامة: في الأيام القادمة سأضع الجزء الثاني من المحاضرات فارجوا منكم الاطلاع عليها

المدرسة الإنسانية و السلوكية:

يقوم هذا المدخل لتحليل الإدارة على فكرة أساسية مفادها ان الإدارة تتطوي على تنفيذ الأشياء مع الأشخاص ومن خلالهم ، فان دراستها يجب ان تركز على العلاقات الشخصية المتداخلة او ما يطلق عليها مدخل " العلاقات الإنسانية " ، و تركز على:

- النظر الى الانسان ككائن اجتماعي له دوافعه، و بالتالي ينبغي التعامل معه على هذا الأساس، كما انه يتوقع العدالة في معاملته وظيفيا وان لبيئة العمل الداخلية تأثيرا في سلوكه الإنتاجي ، و بالتالي فان ظروف العمل المناسبة و تنمية مجالات التعاون بين العاملين و إيجاد سياسات توظيف عادلة تمثل ابعادا أساسية للتطوير الإداري،
- ان فلسفة المديرين عامل مؤثر في قيادة العاملين و بالتالي فان التطور الإداري يتحقق من خلال تبني المديرين فلسفة تقوم على تفويض السلطة و المشاركة و الثقة بالعاملين، لان ذلك من شأنه ان يزكي لديهم شعورا بالرضى و يجعلهم اكثر ميلا للمبادرة و الابداع

• تدعيم جانب الرقابة الذاتية و تنمية روح المسؤولية لدى العاملين، و إيجاد هياكل تنظيمية اكثر ميلا للمركزية و نظم عمل داعمة لفلسفة المشاركة في الإدارة

• تنويع الواجبات الوظيفية للعاملين لتنمية مهاراتهم ولتجنيبهم الملل المناهض للانتاجية

مما تقدم يتضح ان المدرسة الإنسانية و السلوكية قد أسهمت في تطوير الفكر الإداري حين ركزت على العامل الإنساني في المنظمة ، فالمفاهيم التي طرحتها عن الدوافع و القيادة وسلوك الجماعات و الاتصال نبهت الإدارة الى ضرورة التعرف على المشكلات التي تواجهها في تعاملها مع العاملين و بالتالي ساعدتها في فهم السلوك الإنساني و سلوك الجماعات

تقييم المدرسة السلوكية :

يؤخذ على المدرسة السلوكية من خلال منتقديها ان حركة العلاقات الإنسانية في بداية ظهورها قد بالغت في تعظيم دور العلاقات الإنسانية و ذلك كرد فعل للنظريات الكلاسيكية التي اهملت العنصر الإنساني و يضيف هؤلاء النقاد ان التركيز على الجانب الإنساني في الإدارة كان على حساب الجوانب الأساسية الأخرى ، مما حرم هذه المدرسة من تقديم نظرية إدارية متكاملة و شاملة ، الا ان هذه الانتقادات لا يمكن ان تتوازن مع الخدمات الكبيرة التي قدمها الفكر الإنساني في تعزيز الأداء في منشآت الاعمال.

المدارس الحديثة للإدارة :

هي مجموعة متنوعة من المداخل الحديثة لدراسة الإدارة، ومن ابرز هذه المدارس: مدرسة علم الإدارة و مدرسة النظم، المدرسة الظرفية (الموقفية) ، المدرسة التجريبية ، مدرسة النظام الاجتماعي ، المدرسة الرياضية ،مدرسة نظرية القرارات و الإدارة بالأهداف ، الإدارة على الطريقة اليابانية و سنسلط الضوء على :

✓ مدرسة علم الإدارة :

وهي مدرسة توفق بين اهتمام الإدارة العلمية بالإنتاج و الكفاءة و عملية التخطيط ، و انصار هذه المدرسة يعتمدون بشكل كبير على النمذجة و الحاسوب للقيام بالعمليات الرياضية و الحسابية المعقدة من أجل المساعدة في الوصول الى تحقيق الأهداف المثلى

تقييم مدرسة علم الإدارة :

ساهمت هذه المدرسة في إيجاد حلول ناجحة لكثير من المشكلات الإدارية المعقدة مثل التخزين و النقل من خلال النماذج الرياضية المتطورة ، اصف الى ذلك ان هذه المدرسة لم تهمل اطلاقا المشاكل السلوكية ، فهي تعالج المشاكل المهمة كميا و لا تهمل المعالجات النوعية و الوصفية

✓ مدرسة النظم :

تعتبر نظرية النظم وسيلة علمية حديثة جدا لتفسير الاحداث ، فمدخل النظم يهيئ وسيلة لتقدير و تقييم الصعوبات الداخلية و يربط بينها و بين البيئة الأكبر أي المجتمع الخارجي الذي توجد بداخل الإدارة ، ان كل نظام من الأنظمة الإنسانية يحتاج الى :

- توازن داخلي بين الأجزاء المكونة للنظام

- التعايش مع البيئة الخارجية

- نظام للاتصال بالبيئة

وبشكل أساسي فان انصار هذه المدرسة يعتبرون النظام هو كل شيء (المستشفى ، المصرف مثلا) يتضمن أجزاء متداخلة و هدف تسعى للوصول اليه ، و يؤيد مدخل النظم الاعتقاد بان النظر الى المنظمة كنظام يساعد على معرفة الأجزاء المختلفة، و الأقسام ، و النظم الفرعية في المنظمة تمثل أجزاء متداخلة يجب ان تعمل على تحقيق أغراض المنظمة

تقييم مدرسة النظم :

ان مدرسة النظم تعير اهتماما خاصا بدراسة الصورة الكلية و الشمولية للمنشأة بدلا من التركيز على بعض الأجزاء هنا و هناك ، كما انها تكشف و توضح العلاقات المتعددة و المتشابكة بين الأنظمة الفرعية و أجزاء المنشأة ، و تعنى بعلاقات المنشأة مع البيئة المحيطة بها (بمعنى ان المنشأة تقوم بتحويل المدخلات من عناصر الإنتاج المختلفة الى مخرجات على شكل سلع او خدمات تقدمها للبيئة المحيطة)

✓ المدرسة الموقفية (الظرفية) :

هي مدرسة حديثة نسبيا تهتم و تركز على الارتباط القوي و العلاقة الوثيقة بين التصرفات الإدارية و بين الخصائص المعينة للمواقف الذي تتم فيه هذه التصرفات ، فالإدارة ينبغي ان تتلائم مع بيئتها ، و أي تصرف من الإدارة يتشكل حسب المتغيرات او العوامل الخاصة ، و يعني هذا ان المدير الفعال هو الذي يشكل اعماله و تصرفاته لتتلائم و تتماشى مع الموقف المعين بكامله

قام بيرنز و سبتوكر بدراسة العديد من المنشآت الصناعية في بريطانيا و كانت الخلاصة ان سيادة أي من المدخلين : مدخل الآلات (الكلاسيكي) او المدخل العضوي (السلوكي) انما يتوقف على طبيعة المهام التي تسعى المنظمة لتحقيقها

تقييم المدرسة الموقفية (الظرفية)

لقد وجهت لها انتقادات على انها محاولة لتوحيد النظريات والأفكار الإدارية، لكن الحقيقة الواضحة هي ان الإدارة الموقفية هي محاولة حديثة لتكييف هذه النظريات والأفكار لتتلاءم مع طبيعة الحياة العلمية المتغيرة في منشآت الاعمال .

✓ المدرسة التجريبية

تستند هذه المدرسة على دلالة اسمها التجربة، اذ من خلال تجارب تجارب المديرين يمكن اكتشاف الأخطاء التي تواجه الادارة، او بعض النماذج الناجحة من المديرين ، ومن ثم استغلال نتائج هذه التجارب في تجنب الأخطاء و زيادة كفاءة و فاعلية المديرين ، و افضل نموذج لهذه الدراسة هو ما يتبعه البعض و في مقدمتهم ارنست ديل من تدريس الإدارة عن طريق دراسة و تحليل الحالات

تقييم المدرسة التجريبية:

وما يعاب عليها ان هذه المدرسة اخذها للماضي كمقياس ذلك ان المشاكل التي حدثت في الماضي و كذلك أساليب معالجتها قد لا تكون بالضرورة قمة النتائج كلوحات ارشادية للمديرين للاستعانة بها في حل مشاكل .

الثقافة التنظيمية في المؤسسة:

مقدمة :

تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا مهما في التأثير على السلوك التنظيمي و تختلف النظرة للثقافة التنظيمية ،حيث يتعامل معها البعض باعتبارها عاملا مستقلا و النظر للقيم بانها تنتقل بواسطة العاملين الى التنظيمات كأحد نواتج التنظيم المتمثلة بالقيم ، اللغة المشتركة ،الرموز و الطقوس المختلفة التي تتطور مع الوقت ، و تؤكد هذه النظرة على أهمية الاجماع و الاتفاق على مفهوم الثقافة التنظيمية و جزئياتها المختلفة من قبل المديرين و العاملين ،فالثقافة التنظيمية عنصر أساس موجود جنبا الى جنب مع مكونات التنظيم الأخرى من الافراد و الأهداف و التكنولوجيا و الهياكل التنظيمية ، ووفقا لهذه النظرية فان من اللازم إدارة الثقافة التنظيمية بشكل يحقق الأهداف التي يسعى اليها التنظيمات ومن الوظائف الرئيسية التي تؤديها الثقافة التنظيمية :

✓ توفير شعور بوحدة الهوية من قبل العاملين

✓ توفير فهم افضل لما يجري في التنظيم من احداث ، وما يتم تبنيه من سياسات

✓ توفير الدعم و المساندة للقيم التنظيمية التي تؤمن بها الإدارة العليا

✓ توفير أداة رقابية للإدارة ، تستطيع من خلالها تشكيل السلوك التنظيمي بالشكل الذي تريده

وهناك وجهة نظر أخرى تتعامل مع الثقافة التنظيمية باعتبارها تتكون من عدة ثقافات فرعية تتشكل و تتطور بشكل تدريجي وقد تكون ثقافات متعارضة ما بين الوحدات الرئيسية في التنظيم و ما بين الثقافة التي تتبناها الإدارة ، وتلك التي يؤكد عليها العاملون و يقتضي ذلك بذل جهود للتقريب بين هذه الثقافات توخيا لسلاسة العمل و تقليل التناقضات ما امكن حيث لاتصل حد التعارض الصارخ .

مفهوم الثقافة التنظيمية: إن الثقافة تمثل مجموعة من المعتقدات والقيم التي تنقسمها مجموعة من الأفراد، كما أنها هي التي تساعد كل شخص على اتخاذ القرار، و في تكوين أحكامه ومشاعره وتقدير الخيارات ومعرفة كيفية التصرف بهدف الوصول إلى نتيجة.

و يرى Hofstede أن الثقافة هي البرمجة الجماعية للعقل، التي تميز أعضاء مجموعة أو فئة من الأشخاص عن أعضاء مجموعة أخرى.

وللثقافة أيضا نزعة إدماجية تساعد الفاعلين على تنفيذ نشاطات لها احتمال كبير في النجاح، بفضل العلاقات المستديمة التي تربطهم بعضهم البعض، وفي هذا الاطار يذكر Duval أن الثقافة تسمح بتشكيل رابطة اجتماعية، يمكن لها أن توحد بين الفاعلين وتجعل النشاط متناسقا أو الأشياء وطرائق استعمالها أمرا مألوفا. (1)

ليوضح أكثر في هذا السياق شين Shein في كتابه الثقافة التنظيمية والقيادة أن الثقافة التنظيمية هي مجموع المبادئ الاساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها، للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومن ثمة تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها

خصائص الثقافة التنظيمية:

- درجة المبادرة الفردية و ما يتمتع به الموظفون من حرية و مسؤولية ذاتية عن العمل و حرية التصرف

- درجة وضوح الأهداف و التوقعات من العاملين

¹ - سعيد لوصيف، الأسس الزمنية للثقافة التنظيمية وسياق الاتصال في إدارة المنظمات، المجلة الجزائرية للاتصال، قسم علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر، العدد18، 2004، ص ص40،41.

- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم
- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين
- درجة تحمل الاختلاف و السماح بسماع وجهات نظر معارضة
- طبيعة نظام الاتصالات وفيما اذا كان قاصرا على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل
- الرئاسي او نمطا شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات

العوامل المحددة لثقافة المؤسسة:

- تتكون ثقافة المؤسسة وتتشكل من خلال تفاعل عديد من العناصر وهي:
- الصفات الشخصية للأفراد، وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع.
 - الخصائص الوظيفية، ومدى ملاءمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد، حيث يتجه الفرد إلى المؤسسة التي تتفق مع اهتماماته وقيمه ودوافعه، كما أن المؤسسة تجذب إليها من يتفق معها في ثقافتها.
 - البناء التنظيمي للمؤسسة، حيث تنعكس خصائصه على خطوط السلطة وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات.
 - المنافع التي يحصل عليها عضو المؤسسة في صورة حقوق مادية ومالية وتكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكياته.
 - الأخلاقيات والقيم السائدة في المؤسسة، وما تشتمل عليه من قيم وطرق التفكير وأساليب التعامل بين أفراد المؤسسة وبعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية تكون أخلاقيات وقيم المؤسسة.⁽²⁾
- تأثير الثقافة التنظيمية على المؤسسة :**

²- مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مدخل تطبيقي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص ص، 406، 408.

كما تشير الدراسات إلى تأثير ثقافة المؤسسة على جوانب و أبعاد منها: (3)

أولاً- أثر الثقافة التنظيمية على المؤسسة: في حالة وجود ثقافة تنظيمية قوية فهي تؤثر بدرجة كبيرة على الأداء و تحقيق الانتاجية المرتفعة، حيث أشارت بعض الدراسات والتي أجراها Waterman et peters حول خصائص المؤسسات المتميزة الأداء أن المؤسسات التي تتمتع بثقافة تنظيمية متجانسة وقوية هي الأكثر ابداعا و أن التأثير الايجابي للثقافة القوية على أداء المؤسسات تسمح بتحفيز العمال على العمل بالرجوع إلى القيم المشتركة مما يخلق نوع من الرضا لدى العمال يجعلهم يشغلون طاقاتهم ويعملون على تحسينها، كذلك فاعلية المؤسسة تتطلب تحقيق التوافق بين الثقافة التنظيمية للمؤسسة والتغيرات التي تطرأ على المحيط الخارجي.

ثانياً- أثر الثقافة التنظيمية على الهياكل التنظيمية: تؤثر الثقافة التنظيمية في نوع الهيكل التنظيمي و الممارسة الادارية كالقيادة و الاتصالات، وأن ملائمة الهيكل التنظيمي لثقافة المؤسسة يساعد على تحقيق فعالية المؤسسة، كذلك الثقافة القوية تحدد السلوك المقبول من طرف الأفراد وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية وبالتالي ينخفض اهتمام الادارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد.

ثالثاً- تأثير الثقافة التنظيمية على الانتماء التنظيمي: يتميز الأفراد في المؤسسات ذات الثقافة القوية بالالتزام والانتماء للمؤسسة، فالإجماع على القيام والاعتقادات يزيد من اخلاص العمال وولائهم والتصاقهم الشديد بالمؤسسة وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمؤسسة تعود بالنتائج الايجابية عليها.

³- نسيم حدوني، القيادة الادارية وسيرورة الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، رسالة دكتوراه في علوم الاعلام و الاتصال ، جامعة الجزائر ، 2018/2019

إن المؤسسات التي تتصف بثقافتها التنظيمية المستقرة أو الراسخة لدى الأفراد العاملين في هذه المؤسسات، وتصبح سمة أو علامة مميزة لها، ومكون عضوي من مكوناتها يمارس تأثيراً فاعلاً على الأفراد فيها، وينمط سلوكهم على وفق تلك المعايير والقيم التي تكون أساسها أو جوهرها.

ومن الواضح هنا، أن الإدارة ليس فقط عليها التوافق مع الثقافة التنظيمية السائدة، وإنما تابعة بشدة لها، ولكن الإدارة بدورها يمكن لها أن تمارس تأثيراً بيناً على تشكيل وتطوير الثقافة التنظيمية.

فثقافة المؤسسة ما هي إلا توليفة معقدة من القناعات والتصورات الهامة، متبناة من قبل أفراد المؤسسة من دون الحاجة إلى إثباتها والبرهنة عليها، وغالباً ما تكون هذه القناعات والتصورات غير قابلة للإثبات أو الصياغة.

في هذا السياق تفسر الثقافة التنظيمية من قبل غالبية أعضاء المؤسسة دائماً بوصفها فلسفة وعقيدة الإدارة، وقيم التوجهات، والإيمان والتوقعات، والمعايير والتقاليد التي جميعاً منها تقع في أساس العلاقات وصلات التفاعل المتبادل سواء داخل المؤسسة، أم في علاقاتها الخارجية مع الأطراف المشاركة في النشاط نفسه أو التي لها مصلحة في هذا النشاط.

وتجدر الإشارة إلى أنه جرت إعادة نظر جوهرية بمفهوم الثقافة التنظيمية في نظرية المنظمة والممارسة الإدارية، وبالنتيجة اتسع نطاق الاهتمام به، وأضحى يفسر على قاعدة مقاربتين: الأولى من وجهة نظر القيم السائدة داخل المنظمة، والثانية من وجهة نظر الهياكل أو المؤسسات الثقافية، التي استعرضها الباحث الهولندي Hofstede G، حيث يولى اهتمام كبير للاختلافات في الثقافات القومية للأمم والشعوب، إن المكون القومي لمفهوم الثقافة التنظيمية يمتلك أهمية فائقة في ظروف تصاعد عمليات تدويل وعولمة نشاط المؤسسات.

يتعلق المفهوم المتعارف عليه للثقافة التنظيمية في نظرية المنظمة عادة بالحياة الداخلية للمنظمة ذاتها: "نمط الحياة والنشاط، التفكير، الأفعال، السلوك، الوجود أو البقاء، مما يعني أن البيئة الانسانية السائدة هي من سيقدر في نهاية المطاف المفهوم المحوري للثقافة التنظيمية بوصفه نتاجا للتفاعلات".

كما يفسر علم الاجتماع وعلم النفس مسألة تطوير المنظمة في هيئة اجمالي قيم ومعايير سلوك متبناة من قبل أعضاء المنظمة، كمنظومة معاني وأفكار تقرر طرائق استيعاب الحالة الراهنة التي توجد عليه المنظمة، ومن ثم الاستجابة لها.