الجزء الثاني لمحاضرات نظريات التنظيم:

مثال: عن الثقافة التنظيمية في المؤسسة

مذكرة بعنوان الثقافة التنظيمية و علاقتها بأداء العاملين، دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصخب بميلة ' جيجل'

تمحورت إشكالية الدراسة حول: هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين بمؤسسة الخزف الصحي بميلة ' جيجل'

- وتوصلت الدراسة الى ان هناك ثقافة تسعى المؤسسة لتجسيدها وتتمثل في تحفيز العاملين والعدالة في الاستفادة منها وخاصة الترقية حيث تقوم على أسس موضوعية مما يشعرهم بالارتياح والاستقرار في المؤسسة
- كما توصلت نتائج الدراسة الى ان هناك التزام من طرف العاملين في المؤسسة والتعاون فيما بينهم ' العمل كجماعة ' وهو ما يساهم في الرفع من مردودية المؤسسة¹

وعليه يمكن ان نستنتج ان المؤسسة تسعى لإيجاد مجموعة من القيم والمبادئ و السلوكيات التي تسهم في تحسين أداء العاملين و تحقيق اهداف المؤسسة.

المثال من اعداد: بن رابح وئام ، عزيزو أحلام ، السنة الثالثة ليسانس ،

تخصص اتصال

¹سميحة شيباني، سامية عيبش ، الثقافة التنظيمية و علاقتها بأداء العاملين ،دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بميلة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ، تخصص عمل وتنظيم ، جامعة جيجل

الصراع التنظيمي في المؤسسة:

يعتبر الصراع التنظيمي صورة من صور التفاعل وينتج عنها عدم اتفاق وجهات النظر والأهداف أو القيم وعدم الانسجام في الأنشطة والممارسات وبالتالي تحدث آثار ضارة تعوق أو تمنع المنظمة من تحقيق أهدافها بفعالية، وذلك ان الصراع عمل متعمد يقوم به شخص من اجل افساد جهود شخص اخر باستعمال شكل من اشكال الإعاقة التي يمكن ان تؤدي الى شعوره بالإحباط وتسبب في عدم قدرته على تحقيق أهدافه ومصالحه.²

مفهوم وأنواع الصراع التنظيمي:

الصراع التنظيمي هو الموقف الذي يوجد فيه اهداف ومدركات ومشاعر غير متوافقة داخل او بين الجماعات مما يؤدي الى حدوث التعارض او التفاعل العدواني.

أنواع الصراع التنظيمي: هناك عدة أنواع للصراع نذكر اهمها

الصراع التنظيمي وفق التنظيم ويشمل:

1. الصراع المنظم: وهو الصراع المخطط له و الذي يستخدم للتعبير عن الأفعال التي تتطلب تضامنا جماعيا ويتم استخدام المفاوضات الرسمية لعله ، وحين تفشل المفاوضات يتم اللجوء الى العقوبات الجماعية كالأضراب و المثال على هذا النوع من الصراع هو صراع النقابات العمالية مع المنظمة.

2. الصراع غير المنظم: هو الصراع التلقائي الذي يستخدم فيه وسائل فردية للتعبير عن الصراع مثل الشكوى، التأخر عن العمل، الغيابات، ترك العمل.³

مسببات الصراع التنظيمي:

للصراع التنظيمي أسباب عديدة من الصعب حصرها ومعرفة هذه الأسباب ويفيد كثيرا في البحث عن طرق علاجه ومن اهم أسباب اثاره الصراع التنظيمي داخل المنظمة نجد:

² احمد سيد مصطفى ، إدارة السلوك التنظيمي ،المكتب الجامعي الحديث ، مصر ،2000،ص10_11

³ محمود سلمان العيان ،السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2005،ص37

- التنافس على الموارد المحدودة : وهنا يحدث على توزيع او تخصيص الموارد المالية او المعدات للأفراد .
- الرقابة الإدارية: وهي احدى السلوكيات التنظيمية الرسمية التي تحد من حرية التصرف لذلك تثير الصراع و تؤثر في العلاقات بين العمال .
- تقسيم العمل: وهو يعتبر احد عوامل اثاره الصراع حيث نجد ان بعض الافراد داخل التنظيم يقوم أحيانا بجزء من المهام التي لغيره وقد يعمد الرئيس الى تكثيف العمل على طرف ما و يخفف على طرف اخر ، او ضبط توقيت الدخول الى العمل مما يثير غضب العمال و اتخاذ مواقف مناقضة للتنظيم.
- الاتصالات الإدارية : معظم المشكلات تعود الى سوء الفهم او عدم وضوح خطوط الاتصال و قنواته ،فالالاتصال الجيد يساعد على التقليل من المخاطر و يجنب المنظمات ما قد يترتب من نتائج سلبية ومن معوقات التي تواجه عمليات الاتصال الإداري.
- المعوقات التنظيمية او المشكلات التي يسببها البناء التنظيمي: ونعني بذلك وجود هياكل تنظيمية ضعيفة او عدم وجود هذه الهياكل أصلا مما يترتب عليه عدم وضوح الاختصاص والواجبات والمسؤوليات المعطاة لكل وظيفة
- معوقات او مشكلات تسببها البيئة: ونقصد البيئة هنا بنوعيتها " الداخلية والخارجية" كضعف الأجهزة والاتصال، اللغة المستخدمة في التواصل وما ينجم عنه من تصرفات عشوائية وتدني الإنتاجية .
- غموض الوسائل والأهداف وتعارضها: فاختلاف في الأهداف والقيم والأساليب من شخص لأخر يزيد من الغموض⁴

اتجاهات المؤسسة نحو الصراع:

يمكن تقسيم اتجاهات المنظمة حول الصراع فيما يلي:

⁴ ليتم ناجي ،فاتن سعدوني ، تحليل و مناقشة اهم أساليب تسير ظاهرة الصراعات العالمية في المؤسسة الجزائرية ،مجلة افاق للعلوم ، العدد الأول ، الجزائر تم الاطلاع عليه عبر :

- الاتجاه الإيجابي : وهو اتجاه ينظر الى الصراع على انه فرصة جيدة لاكتشاف مواطن الضعف في المنظمة ومن تم إيجاد الحلول الناجعة لها عن طريق قبول المقترحات ووجهات النظر المختلفة حول موضوعات الخلاف.
- الاتجاه السلبي : وهو الاتجاه ينظر الى الصراع من جانبه السلبي حيث انه يشتت الجهود و يستهلك قدرا كبيرا من موارد المنظمة و يتسبب في زيادة ضغوط العمل على الموظفين مما يقلل من الإنتاجية و يضعف الأداء و يؤثر العلاقات فيما بينهم
- الاتجاه المتوازن: هو اتجاه ينظر الى الصراع نظرة واقعية حيث ان بعض الصراعات مرغوب بها و البعض الاخر غير مرغوب بها حسب الظروف و الإمكانيات، كما ينظر الى ان بعض الصراعات يمكن تجنبها وعدم الاكتراث بها والبعض الاخر يمكن التعامل معها و ادارتها بطريقة فاعلة تؤدي الى حل للمشكلة المسببة للصراع.⁵

القيادة الإدارية في المؤسسة:

تعتبر القيادة الفعالة و الديناميكية احد الخصائص الرئيسية التي يمكن بواسطتها التمييز بين المنظمات الناجحة و غير الناجحة ، فالقادة الإداريين هم الذين يسيرون عمل التنظيم عن طريق دفع الافراد و تحفيز الهمم للعمل باستعداد كامل و بحماس منقطع النظير لإنجاز العمل بكفاية.

فالقيادة هي: نشاط المسؤول القيادي في التوجيه والتنسيق والرقابة لعمل الآخرين باتجاه تحقيق الهدف المنشود⁶، ويعرف ليكرت likert القيادة بأنها " قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية.⁽⁷⁾

⁵ منصور بن صالح اليوسف ، إدارة الصراع في بيئة العمل ، منتديات طلاب ماجستير الإدارة التربوية ، 2010

⁶ عبد العزيز صالح بن حبتور ، أصول ومبادئ الإدارة العامة ،الدار العلمية الدولية للنشر و التوزيع ودار الثقافة للنشر و التوزيع ، الأردن، 2000، ص140

⁷ راتب السعود، أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقا لنظرية ليكرت وعلاقتها بمستوي الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد5، عدد3، 2009، ص250

أما مفهوم القيادة الإدارية فهو مشتق من المفهوم الأصلي للقيادة، فيرتكز على التفاعل بين القيادة والعملية الإدارية، والتي تتم في إطار التنظيم الإداري⁽⁸⁾.

القيادة الإدارية هي عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني.⁹

فوظيفة القيادة الإدارية تتمثل في توجيه سلوك الأفراد العاملين وتنسيق جهودهم وموازنة دوافعهم ورغباتهم بغية الوصول بالجماعة الى تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية.

أنماط القيادة في المنظمة:

• نمط القيادة الأوتوقراطية "القيادة التسلطية أو الاستبدادية"

وهي قيادة يسلك فيها القائد سلوكا اوتوقراطيا، تسلطيا يتخذ من خلاله القرارات بنفسه وعلى انفراد دون مشاركة المرؤوسين ولو حتى عن طريق تقديم الآراء و المقترحات، فالقائد هنا هو الذي يخطط و ينفذ و يملئ أساليب العمل وهو الذي يحدد أوجه نشاط المنظمة دون استشارة لأعضاء التنظيم؛ وينقسم هذا النمط القيادي إلى ثلاثة أشكال رئيسية وهي الفردية المتشددة، الفردية الخيرة، الفردية التي تعتمد المناورة والاحتواء.

فالقائد هنا يفهم السلطة على أنها أداة ضغط وتهديد للحصول على العمل إذ أنه لن ينجح دوما من خلال الإقناع، فهو يهددهم بالفصل من العمل والخصم من المرتب والحرمان

نمط القيادة الديمقراطية:

يتمثل أسلوب القيادة هنا الاعتماد على العلاقات الإنسانية و المشاركة و تفويض السلطة ، فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساسا على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد و مرؤوسيه التي تقوم على اشباعه لحاجاتهم و خلق التعاون فيما بينهم و حل مشكلاتهم ، كما تعتمد على

⁸ - البدري طارق عبد الحميد، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 40

⁹ نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، دار العلوم للطباعة و النشر ، الرياض ، 1982 ، ص 89

اشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات و اتخاذ القرارات وهي بالتالي تعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين الذين ترى انهم قادرون بحكم كفاءتهم و خبرتهم على ممارستها.

• القيادة الحرة أو المنطلقة:

ان القيادة الحرة تركز اهتمامها على حرية الفرد العامل في أداء العمل ومن اهم الخصائص المميزة لأسلوب القيادة الحرة نجد:

- اتجاه القائد لإعطاء اكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطاتهم و اصدار القرارات و اتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل،
- اتجاه القائد الى تفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق
- اتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الانصات¹⁰

ويرى بعض الباحثين الإداريين أن نمط القيادة الحر غير مجد في التطبيق العملي، لكونه يقوم أساسا على الحرية الكاملة للمرؤوسين في العمل، بينما يرى البعض الآخر أن هذا النمط القيادي له وجود في التطبيق العملي مع إمكانية نجاحه في ظل المواقف وظروف الذي تقتضي تطبيقه. (11)

أهمية القيادة في تحقيق اهداف الإدارة:

رغم تباين و تعدد الأهداف التنظيمية تبقى وظيفة القائد و دوره في تحقيق الأهداف واحدة في جميع التنظيمات الإدارية وهو العمل على تحقيق هذه الأهداف من خلال توضيحها و تحديدها لمرؤوسيه ، و الحيلولة دون تعارض اهداف و متطلبات التنظيم مع اهداف و متطلبات الموظفين العاملين به من جهة ، وبينها وبين المجتمع ككل من جهة أخرى.

¹⁰ صلاح الدين محمد عبد الباقي ، السلوك الإنساني في المنظمات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001، ص 200، 201

¹¹ - د. ماهر محمد صالح حسن، مرجع سبق ذكره، ص 77- 78.

فدور القيادة في تحقيق اهداف الإدارة تبرز أهميته من خلال تحمل القيادة الإدارية لمسؤولية حل كل التناقضات الموجودة في التنظيم، مواجهة المشاكل التي تترتب على تعدد و تعدد الأهداف التنظيمية من خلال التوفيق بين المتناقضات و المواقف.

كما أشار "ستوغديل" على أهمية القيادة فهي تبرز في التوفيق و الموازنة بين ما تم إنجازه فعلا في العمل و بين ما يراد إنجازه من اعمال او تحقيقه من اهداف وظيفية، وكذا التوفيق بين اشباع حاجات و متطلبات التنظيم وبين المصادر المالية و القوى البشرية المتاحة في التنظيم لإشباع هذه الحاجات، و أخيرا التوفيق بين خطوط التنظيم و التنسيق و الاتصال الرسمي، وبين الأنماط المتعددة من الخطوط التي يتبعها التنظيم غير الرسمي¹².

السلطة واتخاذ القرار داخل التنظيم:

مفهوم القرار:

يعرف القرار بأنه اختيار بديل من البدائل وان هذا الاختيار يتم بعد دراسة مستفيضة لكل جوانب المشكلة موضوع القرار، وتعتبر القرارات الإدارية جوهر عمل القيادة الإدارية.

مفهوم اتخاذ القرار

اتخاذ القرار او صنع القرار يقصد به البحث في البيئة المحيطة عن الظروف والحالات التي تستدعي اتخاذ القرارات والإجراءات البديلة او البدائل الممكنة قصد تحقيق اهداف المؤسسة وغاياتها.¹³

ان عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية اذ عدم الشروع باتخاذ القرارات او عدم اتخاذها بالشكل المناسب والصحيح من شأنه ان يخلق تكريسا للإخفاق والتصل من أداء

¹²بوراس نور الدين، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين ، دراسة ميدانية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنظيم و عمل ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، قسم العلوم الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ص75 .

المهام والأنشطة المطلوبة لتحقيق الأهداف المبتغى إنجازها فضلا عن تعرض المنظمة للمشكلات و عدم إمكانية مواصلتها لسبل الاستقرار و الاستمرار.¹⁴

أنواع القرارات :

وهي عدة أنواع فحسب فقهاء الإدارة العامة فان القرارات التي يصدرها الرئيس الإداري في المنظمة هي كالآتي: ¹⁵

✓ القرارات الوظيفية او التنظيمية و القرارات الشخصية

✓ القرارات الصريحة و القرارات الضمنية

✓ القرارات المكتوبة و القرارات الشفهية

✓ القرارات الانفرادية و القرارات الجماعية

✓ القرارات الأساسية او الانشائية و القرارات الروتينية

✓ القرارات القاعدية و القرارات الفردية

خطوات عملية اتخاذ القرار في المؤسسة

من الناحية العلمية فان عملية اتخاذ القرار لا تختلف من حيث الخطوات التي يتم اجرائها في إطار البحث العلمي وخطواته ولذا فإنها تتطوي على العمليات التالية:

تحديد المشكلة، جمع البيانات والمعلومات حول المشكلة وتحليلها، إيجاد البدائل المناسبة لمعالجة المشكلة، تقييم البدائل المتاحة واختيار البديل الأفضل، تنفيذ البديل الأفضل، متابعة تنفيذ القرار وتقييمه.

أساليب تحسين القرارات وزيادة فعاليتها في المؤسسة:

ان اتخاذ القرارات تعد جوهر العملية الإدارية وسبل نجاحها وتحقيق أهدافها لذا فان عملية

¹⁴ حضير كاظم محمود و موسى سلامة اللوزي، ص162

¹⁵ إبراهيم عبد العزيز شيحا ، أصول الإدارة العامة ، منشأة المعارف بالإسكندرية ، الإسكندرية ، 2004، ص344، 345

تحسين وتطوير وزيادة فاعلية القرارات تعتبر أكثر الاتجاهات الحاحا في مختلف مجالات المنظمة ويمكن اعتماد الأساليب التالية لغرض تحسين القرارات وزيادة فاعليتها وهي:

- اشراك العاملين وتمكينهم في عملية اتخاذ القرارات
- التحليل البيئي
- الدقة والتروي في اتخاذ القرارات
- اعتماد نظم المعلومات
- اعتماد الموضوعية في اتخاذ القرارات
- تحديد المشكلة بدقة ووضوح وتحديد البدائل القادرة على معالجتها
- المرونة في اتخاذ القرارات وإيجاد السبل الكفيلة بتعديلها¹⁶

خلاصة :

ان نظرية اتخاذ القرارات حظيت باهتمامات العديد من الباحثين و العلماء من عدة تخصصات (الاقتصاد، الإدارة ، علم الاجتماع) بهدف الوصول بالمؤسسة الى الحلول الرشيدة و العقلانية و أداء العمل بشكل جيد ، فاتخاذ القرار هو العمود الفقري الذي تتحدد على أساسه قيمة العمليات الإدارية الأخرى .

نشاط منزلي:

انطلاقا من المعلومات المقدمة والزيارات الميدانية للمؤسسة في إطار اجراء تربص ميداني، ماهي طبيعة الثقافة التنظيمية والقيادة الإدارية (الاتصال الداخلي) في المؤسسة محل الدراسة؟

¹⁶ كاظم خضير محمود ،موسى سلامة اللوزي ، مبادئ إدارة الاعمال ، اثراء للنشر و التوزيع الأردن ،2007،ص186،171_169

قائمة المراجع:

الكتب العلمية:

1. خضير كاظم محمود ، اللوزي موسى سلامة ، مبادئ إدارة الاعمال ، اثناء للنشر و التوزيع الأردن 2007،
2. شيحا إبراهيم عبد العزيز ، أصول الإدارة العامة ، منشأة المعارف بالإسكندرية ، الإسكندرية ،2004
3. عبد الباقي صلاح الدين محمد ، السلوك الإنساني في المنظمات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ،2001
4. البدري طارق عبد الحميد، الأساليب القيادية والادارية في المؤسسات التعليمية، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان،2001
5. كنعان نواف ، القيادة الإدارية ،دار العلوم للطباعة و النشر ، الرياض ، 1982،
6. بن حبتور عبد العزيز صالح ، أصول ومبادئ الإدارة العامة ،الدار العلمية الدولية للنشر و التوزيع ودار الثقافة للنشر و التوزيع ، الأردن ،2000
7. سيد مصطفى احمد ، إدارة السلوك التنظيمي ،المكتب الجامعي الحديث ، مصر ،2000
8. العيان محمود سلمان ،السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2005

المقالات العلمية :

9. ناجي ليم ، سعدوني فتن ، تحليل و مناقشة اهم أساليب تسير ظاهرة الصراعات العالمية في المؤسسة الجزائرية ،مجلة افاق للعلوم ، العدد الأول ، الجزائر تم الاطلاع عليه عبر :

10. WWW.asjp.cerist.dz

11. السعود راتب ، أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقا لنظرية ليكرث وعلاقتها بمستوي الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد5، عدد3، 2009
12. اليوسف منصور بن صالح ، إدارة الصراع في بيئة العمل ، منتديات طلاب ماجستير الإدارة التربوية ، 2010

المذكرات العلمية :

13. بوراس نور الدين ،دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين ، دراسة ميدانية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ،تخصص تنظيم و عمل ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،قسم العلوم الاجتماعية ،جامعة محمد خيضر بسكرة .