

جامعة الجبالي بونعامه خميس مليانة

كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

الأستاذة : سليمة قاصدي

المقياس : نظريات التنظيم (محاضرة)

السنة الثالثة ليسانس علوم الاعلام و الاتصال ، تخصص اتصال

بطاقة فنية للمقياس:

مقياس نظريات التنظيم موجه لطلبة السنة الثالثة ليسانس في علوم الاعلام والاتصال، تخصص اتصال نظام "ل م د"، ونسعى من خلاله تقريب الطالب تدريجيا من الميدان وذلك بإكسابه معارف نظرية وامثلة تطبيقية يشارك هو في اعدادها بعد توصله مع مختلف الهيئات والمؤسسات الفاعلة في محيطه (الإدارة، مؤسسة، منظمات) خاصة وانه ملزم في نهاية السنة الجامعية بإجراء تربص ميداني يسمح له بنيل شهادة الليسانس في علوم الاعلام والاتصال.

اهداف المقياس:

- اكساب الطالب معارف نظرية وتطبيقية حول التنظيم، الإدارة، المنظمة
- ابراز دور العامل الإنساني كفاعل في التنظيم (تطور الفكر الإداري)
- ابراز أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمة
- علاقة السلطة وصناعة القرار داخل التنظيم
- أهمية القيادة والاتصال في المنظمة
- التعرف على أنواع التنظيمات.

مقدمة:

ان من أبرز سمات العصر الحديث غلبت الطابع التنظيمي وتغلغله في كافة أوجه الحياة الاجتماعية، وهناك عدة عوامل أسهمت في حدوث النمو التنظيمي لعل من أبرزها تعقد الحياة الاجتماعية وتشعبها وظهور قيم ثقافية حديثة تؤكد على قيم الترشيد في الجهد ووضوح الأهداف، الفعالية والموضوعية في معالجة القضايا التي يواجهها المجتمع كأفراد وجماعات ولقد اختلفت نظرة العلماء والمفكرين نحو النمو التنظيمي الحديث التي شهدته المجتمعات فالاتجاه الأول يرى ان التنظيمات الحديثة افقدت الفرد حريته وسلبته القدرة على المبادرة وأصبح بموجب ذلك غريب ووحيد مثله مثل الألة، وفيه من يرى ان التحول والنمو هو ضريبة يدفعها الانسان الحديث ومن أبرز سماته هو روح التعاون التي تنمو بين أفرادها والتي حلت محل الاعتماد الذاتي التي كانت تتسم به التنظيمات التقليدية، الاتجاه الثاني يرى أصحابه ان التنظيمات ساهمت في رفع الإنتاج وتوسيع وتفروع الشركات، اما الاتجاه الثالث كان أصحابه أكثر تفاؤلا فنظر الى التنظيمات الحديثة بوصفها وسائل تضمن تحقيق الأهداف وأنها الشكل التنظيمي القادر على الوفاء بما تتطلبه المجتمعات الحديثة.

اتسع مجال دراسة المنظمات من قبل الباحثين والاكاديميين باعتبار المنظمات أدوات يستخدمها الافراد لتنسيق تصرفاتهم وفعالهم للحصول على قيم مرغوبة ومتنوعة، لذلك يتطلب علينا فهم دور المنظمات وتفسير سلوكها وفق نظرة شمولية بتحديد ماهية المنظمة، والسعي لإبراز اهم الاتجاهات الفكرية في دراستها بالتركيز على الاتجاهات المعاصرة منها، وتعتبر المنظمة بشكل عام الهيكل التنظيمي الموحد للمؤسسات في البيئة الخارجية، فتكوينها وأطرها العامة تتبع من أهمية وجود تنظيم وترتيب وظيفي مبني على الاستحقاقات الفردية للعاملين لتحقيق اهداف المنظمة بالشكل المطلوب.

لكن السؤال الأساسي الذي يتبادر الى ذهننا هو: لماذا الاهتمام بالمنظمة والتنظيم؟

فقد أجاب عن السؤال احد كبار منظري علم الإدارة والتنظيم وهو " هنري مينتربارغ" Henry Mintzberk حيث قال ' ان الانسان يبدأ مشوار حياته في المنظمة وتستمر حياته ضمن منظمات مختلفة، وفي اخر لحظات حياته ترافقه فيها أيضا المنظمة " و لعلها إجابة فلسفية كفيلة ببيان أهمية المنظمة في حياتنا، الامر الذي يجعل من دراستها ضرورة لابد منها. قبل الخوض في تفاصيل تطور الفكر الإداري سنتطرق في البداية الى مفاهيم المقياس تم الى مفهوم المنظمة، أنماطها، مكوناتها ووظائفها، أهم المدارس الإدارية، دور الثقافة التنظيمية والصراع والقيادة في تحقيق اهداف المنظمة.

المحور الأول: مدخل مفاهيمي

المحاضرة الأولى: مفهوم النظرية العلمية، التنظيم، الإدارة

تمهيد: نسعى من خلال هذه المحاضرة تعريف الطالب بالمفاهيم الأساسية للوحدة بعد مراجعة المفاهيم التي سبق له وان تلقها في الوحدات الأخرى ونخص بالذكر (الاتصال، الاعلام، المنظمة، أنواع الاتصال، العملية الاتصالية)، وبناء على هذا سنقدم مفاهيم بسيطة تسمح للطالب فهم واستيعاب محتوى الوحدة، ومن بينها نذكر:

مفهوم النظرية العلمية هي: مجموعة من المصطلحات والتعريفات والافتراضات لها علاقة ببعضها البعض والتي تقترح رؤية منظمة للظاهرة وذلك بهدف عرضها والتنبؤ بمظاهرها، أي أنها تضع تفسيراً علمياً لموضوع معين مما يكسبه معنى واضح في الذهن¹.

النظرية العلمية: النظرية عبارة عن شروطاً لسلوك طبيعي، أو اجتماعي، أو لحدث أو ظاهرة، وبشكل أكثر رسمية فإن النظرية العلمية تتكون من نظام من البنيات أو التركيبات (المفاهيم واقتراحات العلاقات بين تلك البنيات) والتي تقدم بشكل كلي شرح منطقي وتنظيمي ومنهجي متماسك للظاهرة محل الاهتمام من خلال بعض الافتراضات والشروط المحددة، ولقد أشار دايفد واين الى ان هناك أربعة لبنات أساسية للنظرية وهي: البنيات والتركيبات، الاقتراحات، المنطق، الشروط المقيدة " الافتراضات"، حيث تهتم البنيات أو التركيبات بماهية النظريات (ماهي المفاهيم المهمة لتفسير ظاهرة ما؟)² بينما تهتم الاقتراحات ب (كيف تكون تلك المفاهيم ذات صلة ببعضها البعض؟) كما يهتم المنطق ب لماذا؟ (أي لماذا هناك صلة بين تلك المفاهيم والشروط المقيدة او الافتراضات تقوم بفحص واختبار من؟ ومتى وأين بمعنى في ظل اي ظروف

¹ حامد خالد، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ط الأولى، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007، ص80

² حماني إسماعيل، محاضرات في نظريات التنظيم، جامعة اكلي محند اولحاج، البويرة، 2018/2019، ص04، 05

سوف تعمل تلك المفاهيم والعلاقات.

النظرية العلمية هي: مجموعة من المفاهيم والأفكار والفرضيات التي تبحث في تفسير والتنبؤ والتحكم في المتغيرات المختلفة قصد فهم الظاهرة التي هي محل الدراسة.

النظرية العلمية هي الإطار التصوري الملائم لتفسير الظواهر والمواضيع لتصبح مفهومة من خلال الإطار والتوجيه النظري.¹

فالنظرية العلمية هي توضيحات تسمح لنا بدراسة وفهم الظواهر والحوادث الكثيرة المتشابهة بدلا من دراسة كل حادثة على حدة، فهي الأسس التي تجري وفقها البحوث والمعارف العلمية من توضيح المعلومات ووضع النتائج والقوانين فهي محاولة لتفسير عدد من الظواهر من خلال وضعها في إطار عقلي عام.

مفهوم التنظيم:

التنظيم هو: تجميع وتنسيق الموارد التنظيمية (البشرية، المالية، المادية، المعلوماتية) اللازمة لإنجاز الأهداف²

فتحقيق أهداف المؤسسة وفقا لهذا المفهوم يقتضي جذب وانتقاء الموارد البشرية الصالحة للعمل في المؤسسة، وتحديد الأعمال والمسؤوليات لهم، وتجميع الأنشطة داخل وحدات عمل تسمى أقسام المؤسسة وتنسيق الجهود المختلفة وتوظيف الموارد الأخرى لتهيئة المناخ الملائم لنشاط المؤسسة .

التنظيم هو: وظيفة تمثل جميع الأنشطة التي يقوم بها المدير من ناحية ترتيب الموارد الاقتصادية وتجميعها لتحقيق الأهداف بأقل التكاليف (هنري فايول)³

¹وشنان حكيمة، النظرية العلمية وعلاقتها بالبحث العلمي، البحث الاجتماعي نموذجاً، مجلة افاق للعلوم جامعة الجلفة2017، العدد السابع، دون تاريخ النشر، ص266

²طه طارق، التنظيم، النظرية- الهياكل- التطبيقات، الطبعة 1، دار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، 2007، ص

³ [HTTPS//WWW.RESEARCHGATE.NET/ PUBLICATION](https://www.researchgate.net/publication)

حسب فيليب برونو Philippe Bernou : التنظيم هو وحدة اجتماعية تتشكل أو يعاد تشكيلها ابتغاء تحقيق أهداف معينة، وتتميز بتقسيم للعمل وتوزيع الأدوار والمسؤولية، ووجود نمط من السلطة تتولى قيادة جهود العاملين وتوفر نظام من التواصل بين أفراد التنظيم .¹

التنظيم هو : مجموعة العمليات التي تسمح بتوليد هياكل تنظيمية تساعد الافراد على التعاون جماعيا وبفاعلية بهدف تحقيق الأهداف الموضوعية والمسطرة .²

اما تالكوت بارسونز يرى ان التنظيم هو : ذلك النسق الاجتماعي المنظم، الذي أنشئ من اجل تحقيق اهداف محددة، وينطلق بارسونز في تعريفه من تصوره للتنظيم على انه نسق من العلاقات التي تؤثر وتتأثر وتتكامل فيما بينها وتتساند وتتوازن من اجل تحقيق اهداف معينة ويعني بذلك (ان النسق الاجتماعي يتكون من مجموعة من الافراد المدفوعين بميل من الاشباع الأمثل لاحتياجاتهم والعلاقات السائدة بينهم حسبته تتحدد طبقا لنسق من الأنماط المركبة والمشاركة ثقافيا، وتمثل مكانة كل هؤلاء الافراد في نظره البناء الذي يتكون منه النظام بصفة عامة، اما الأدوار التي يقومون بها فتمثل الوظيفة)³.

الإدارة:

الإدارة هي: عملية تخطيط وتنظيم وصنع قرار وقيادة و رقابة أنشطة أعضاء المنظمة ، واستخدام لكل الموارد التنظيمية البشرية و المالية و المعلوماتية بغرض انجاز اهداف المنظمة بكفاءة وفعالية .⁴

¹ PHILIPPE BERNOUX, La sociologie des organisations, initiation thématiques suivie de douze cas pratique, 3éd, éditions du seuil, 1985.

² 7 [HTTPS//WWW.RESEARCHGATE.NET/ PUBLICATION](https://www.researchgate.net/publication)

³ عبد القادر عكوشي، التنظيم في مؤسسات الإدارة المحلية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تنظيم العمل، ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر02، 2004/2005، ص17

⁴ عمر محمد دره ، مدخل الى الإدارة ، ابيلا للعلوم السياحية و الفندقية ، سوريا ، 2009 ، ص17

الإدارة : مجموعة من الأنشطة التي تمكن من انجاز الأعمال من خلال الآخرين، وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية، وعليه يمكن استنباط الخصائص الآتية للإدارة وهي:

✓ _ أنها نشاط عام يوجد في جميع المنظمات بغض النظر عن أشكالها وأنواعها وأحجامها

✓ _ أنها نشاط رسمي أي دورها معنن رسميا

✓ _ أنها نشاط هام يقوم على تحقيق الاهداف

✓ _ أنها وسيلة وليست غاية في ذاتها

✓ _ أنها تسعى لتحقيق الكفاءة في استغلال الموارد والفاعلية في تحقيق النتائج والأهداف

أما مفهوم الإدارة في ضوء نظرية النظم وهي: نظام مفتوح يتأثر ويؤثر في البيئة التي يوجد فيها.¹⁰

فالادارة هي فن انجاز الاعمال بطريقة فاعلة وكفؤة من خلال عمليات التخطيط و التنظيم و التوجيه

و التنسيق و الرقابة و القيادة لانشطة أعضاء المنظمة و الاستخدام الأمثل لكافة موارد المنظمة

لانجاز عملية محددة او تحقيق هدف مرغوب فيه.

المحاضرة الثانية: مفهوم المنظمة وأنواعها

تمهيد:

اتسع مجال دراسة المنظمات من قبل الباحثين باعتبارها أدوات يستخدمها الافراد لتنسيق تصرفاتهم و

افعالهم للحصول على قيم مرغوبة و متنوعة ،و لذلك يتطلب منا فهم دور المنظمات و تفسير سلوكها

وفق نظرة شمولية بتحديد ماهية المنظمة و ابراز اهم الاتجاهات الفكرية في دراستها .

¹⁰ ماهر احمد، الهجرسي جلال واخرون، الإدارة والمبادئ والمهارات، الدار الجامعية ي، ط الأولى، الإسكندرية، مصر،

1. مفهوم المنظمة :

المنظمة لغتا تعتبر ترجمة للمصطلح الإنجليزي **Organization** ،اما المصطلح العربي فهو "نظم ،ينظم ،تنظيما " ومنها كلمة التنظيم تستعمل بنفس معنى كلمة المنظمة ¹¹.

المنظمة هي : وحدة اجتماعية هادفة ذات تكوين انساني منظم ومنسق بإرادة ووعي يتفاعل فيها الافراد والجماعات ضمن حدود معينة نسبيا من أجل تحقيق أهداف مشتركة تخدم البيئة الخارجية المحيطة بها، والمنظمات هي تلك المؤسسات التي تنتمي اليها وتهدف الى تقديم نفع وقيمة جديدة، كالمصانع والبنوك، الشركات، المصانع الحكومية والمستشفيات. ¹²

وعرفها ستيفن روبنز على انها كيان اجتماعي منسق بوعي وله حدود واضحة المعالم ، ويعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين او مجموعة اهداف .

كما تعرف المنظمة على انها تجمع بشري يعمل بشكل متضامن تجاه تحقيق هدف محدد ،وذلك وفق دور كل فرد في التجمع ،وحسب المهام المناطة بهم و المسؤوليات الملقاة على عاتقهم ¹³.

على غرار الكثير من المفاهيم السلوكية والتنظيمية، لا يزال مفهوم المنظمة يكتنفه الغموض، وعليه تعددت التعاريف ولم يتفق حتى الان على تعريف محدد للمنظمة، غير أنه من خلال الدراسات العديدة فقد تم تحديد أربعة اتجاهات رئيسية وهي:

الاتجاه الهيكلي **Structural Approach**: ونذكر منهم :

¹¹بوفلجة غياث، مقدمة في علم النفس التنظيمي ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر 1992 ،ص13

¹² محمد حربي حسن ،علم المنظمة (الأصول و التطور و التكامل) دار الكتب للطباعة و النشر ،الموصل ،1988،ص

– يعرف رديان وزموتو Redeian and zammuto المنظمة: هيكل من الفعاليات المتداخلة والموجهة لتحقيق هدف معين.

– الاتجاه الاجتماعي social Approach ينظر الى المنظمة على انها تكوين او تنظيم اجتماعي يتكون من خلال التفاعل الاجتماعي للأفراد والجماعات ما يتبعها من عمليات وفعاليات ووظائف، وهناك تعريفات عديدة لهذا الاتجاه من أهمها تعريف ستيفن Stephen Robbins: المنظمة تكوين اجتماعي منظم بوعي، له حدود واضحة المعالم يعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف¹⁴.

– الاتجاه السلوكي behavioral Approach تعتبر المنظمة من خلال هذا الاتجاه عن مجموعات سلوكية تحدد العلاقات بداخلها وتتحكم في اتجاهات عملها وأدائها، من خلال تحديد الأدوار والسلوكيات فيها، وقد انعكس هذا الاتجاه في جملة من التعاريف منها:

– تعريف Dessler المنظمة عبارة عن الإدارة الوظيفية، وتعني إدارة مجموعة من الوظائف المتنوعة هكذا يتضح التفاوت بين العلماء أحيانا والتداخل بينهم أحيانا أخرى في تحديد مفهوم المنظمة.

– الاتجاه الوظيفي :

المنظمة عبارة عن جهاز يؤدي و يدير مجموعة من الوظائف الأساسية واهم تعاريف هذا الاتجاه نذكر :

عرفها دسلر Dessler : المنظمة عبارة عن الإدارة الوظيفية ،وتعني إدارة مجموعة من الوظائف المتنوعة .

¹⁴ Stephen. P. Robbins: Organization theory, Structure Design and applications, 3rd ed Engwood liffs, N: J: Prentice Hall INC. 1990, P 200.

وانطلاقاً مما سبق يمكن أن نستنتج ان المنظمة هي: ¹⁵

- ✓ وجود مجموعة من الافراد
- ✓ تسعى لتحقيق اهداف معينة
- ✓ سيادة التنظيم الرسمي
- ✓ لعلاقات الافراد فيها
- ✓ نشوء العلاقات غير الرسمية فيها نتيجة للتفاعل الاجتماعي بين الافراد
- ✓ تفاعل المنظمة مع البيئة ¹⁶

• المنظمة هي: مجموعة من الافراد يعملون على تحويل مدخلات الى مخرجات

فدراسة المنظمة هو حقل واسع ومتميز في سماته وكبير في بناءاته الفكرية و اثاره المختلفة في كافة الميادين الإنسانية ، وعليه فقد عمدت الدراسات الحديثة الى إعطاء صورة اكثر شمولية في تعريف المنظمة " عبارة عن تجمع فردين او أكثر يسعون الى تحقيق أهداف محددة"

فالمنظمة هي كيان تنظيمي متكامل ووحدة اجتماعية ،تتكون من جماعات محددة يتصلون و يتفاعلون مع بعضهم البعض لتحقيق اهداف مشتركة ،ولها بناء و هيكل عام ووظيفي يتضمن تقسيم العمل و مراكز السلطة و المسؤولية، تحديد وسائل الممارسة لوضع السياسات و الخطط و انجاز الاعمال بما يكفل لها النمو و البقاء.

¹⁵نور الدين تاويرت ، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة دكتوراه علوم، علم نفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاج، جامعة محمود منثوري قسنطينة، ص 2005 ن2006/، ص66، 67

¹⁶جابر عوض السيد، أبو الحسن عبد الموجود، الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص20

2. أنماط المنظمات: هنا نجد عدة تصنيفات نختصرها في¹⁷:

✚ تصنيف BLAU AND SCOTT

- ✓ منظمات متعددة المنافع مثل النقابات، الحزب السياسي، الجمعيات
- ✓ منظمات العمل: هي منظمات حسب اهتمامات المالكين مثل البنوك، مؤسسات الجرائد
- ✓ منظمات الخدمات: مؤسسات رعاية الاحداث، الجامعة، المستشفى الخاص والمدرسة الخاصة
- ✓ منظمات المصلحة العامة: المطارات، المستشفى الحكومي، مكتب البريد

✚ تصنيف ETZIONI وهو تصنيف على أساس نوع القوة

- ✓ المنظمات الاجبارية مثل مستشفى الولاية، مدرسة الولاية
 - ✓ منظمات المنفعة او الربح: البنك، شركة التأمين، شركة التسويق
 - ✓ المنظمات المعيارية: الجامعة، منظمة الحقوق المدنية والإنسانية، اتحاد الفلاحين
- تصنيف تالكوت بارسونز والذي صنفها على أساس نوع الوظيفة التي تقوم بها المنظمة وتتمثل في:
- النمط الاقتصادي، النمط السياسي، التكاملي، نمط المحافظة أو الدفاع أو الاعالة أو الصيانة (هي منظمات دينية، تعليمية، ثقافية يمكن عن طريقها المحافظة على الجنس البشري والمسؤولة عن عمليات التنشئة الاجتماعية مثل مدارس، النادي، المسجد).

✚ تصنيف المؤسسات حسب نوع السلطة نجد فيها منظمات حكومية، منظمات أهلية، منظمات

مشتركة

✚ تصنيف المنظمات حسب المستوى الجغرافي الذي تعمل فيه منها منظمات دولية، قومية، إقليمية،

محلية

¹⁷ نور الدين تاويريريت، مرجع سبق ذكره ،ص 65

✚ تصنيف المنظمات حسب نوع الخدمة او الوظيفة مثل المنظمات التي تقوم بمهام التخطيط،

التنظيم، التنسيق، التمويل

✚ تصنيف المنظمات حسب المجال او الميدان الذي تعمل فيه مثل منظمات الاجتماعية، منظمات

اقتصادية، منظمات سياسية، منظمات دينية¹⁸

3. مكونات المنظمة: تتمثل في

الهدف Objective، المهمة Task، التكنولوجيا Tchnology، الافراد Individuels، الهيكل

التنظيمي¹⁹ Structure

4. وظائف المنظمة:

وظيفة المنظمة تعني مجموعة من الفعاليات و النشاطات التي لها دور أساسي في بقاء المنظمة ، وتتكون

كل وظيفة من مجموعة من الوظائف و الفعاليات الفرعية ، كلما كانت المنظمة اكبر كلما تطلب ذلك

الاهتمام بالفعاليات لكل وظيفة²⁰.

للمنظمة وظائف متعددة تتباين وفق الأهداف التي ترمي الى تحقيقها وتتمثل فيما يلي: ²¹

✓ وظيفة الإنتاج: تتعلق بكافة العمليات الفنية المتعلقة بإنتاج السلع او تحقيق الخدمات موضوع

النشاط للوحدة الإدارية

¹⁸ نور الدين تاويريريت، المرجع نفسه

¹⁹ مهدي حسين زويلف، علي محمد عمر العضائيلة، إدارة المنظمة 'نظريات وسلوك'، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، 1996، ص52

²⁰ ثناء عبد الكريم ، وظائف المنظمة ووظائف الإدارة ،محاضرة في قسم إدارة البيئة ، 2017/2018 ، ص01

²¹ عمر وصفي عقيلي، قيس عبد المؤمن، المنظمة ونظرية التنظيم، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ص182، 184

✓ **وظيفة التسويق:** تتعلق بالتعرف على احتياجات المجموعات المستهدفة بخدمات الوحدة الإدارية و التخطيط و العمل على سد هذه الاحتياجات ، وإدارة و تشغيل هذه الوظائف و تحقيق أهدافها .

✓ **وظيفة الافراد (الموارد البشرية):** وتعلق بالحصول على افضل ما يمكن من الكوادر البشرية لتشغيل الوحدة و كذلك كل ما يضمن استمراريتهم في العمل بأعلى قدر من الإنتاجية ، الرضا ، النمو .

✓ **الوظيفة المالية:** تتعلق بتدبير الأموال اللازمة لاقامة المشروع او تشغيل المنظمة او الوحدة الادراية و ما يلزم من أموال لاستمرارها في العمل .

5. خصائص المنظمة : وهي عبارة عن الصفات المميزة لها وسنوجزها فيمايلي :

- **الاهلية :** ويقصد بها إجراءات التأسيس التي يحدده القانون ، كما يقصد بها الا تكون اهداف المخالفة للقوانين و الأنظمة السارية ومبادئ الاخلاق العامة و العادات المتعارف عليها في المجتمع
- **النظام الداخلي او الدليل التنظيمي:** وهي الهوية التي تثبت شخصية المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات في المجتمع (الاسم ،العنوان، الهدف، المؤسسين، العلاقات التي تربطها مع غيرها من المنظمات)،كما يتضمن القواعد و التعليمات الواجب اتباعها من قبل العاملين و الموظفين فيها ،والنظام التأديبي.
- **القيادة :** سلطة رئاسية او قيادية إدارية تقود المجتمع البشري في المنظمة نحو تحقيق الهدف المنشود و توجه و تشرف على سير العمل فيها .
- **التعاون :** وهو وسيلة أساسية لاي مجتمع بشري يميز المنظمة الناجحة و يجنبها الفشل .

- خدمة المجتمع : مسؤولية اجتماعية تتمثل في خدمة المجتمع ومنفعته ، لا خدمة لعضائها فقط .
- الشكل العام : او ما يسمى بالهيكل التنظيمي الذي تحدد فيه المستويات التنظيمية و تسلسل الرئاسة و نطاق الاشراف من القمة الى القاعدة ،شبكات الاتصال التي تتناسب فيها الأوامر و المعلومات²².

المحور الثاني: مدارس تطور الفكر التنظيمي

المحاضرة الثالثة: النظرية الكلاسيكية (روادها، أسسها، اهم الانتقادات الموجهة اليها)

ان الإدارة هي وسيلة لتمكين المجموعات من تحقيق اهداف جماعية لا يمكن لفرد وحده تحقيقها، كما انها محور نشاطات سائر المنظمات، وتعرف أيضا بانها النشاط الذي يتولى تحقيق اهداف المنظمات، باتباع طرق رشيدة في استخدام الموارد المادية والبشرية²³، وحسب فريدريك تايلور Taylor هي القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح تم التأكد من أنهم يؤدون ما هو مطلوب منهم بأفضل الطرق واقل التكاليف .

اما شالون Sheldon فهو: يرى بأن الإدارة وظيفة يتم بموجبها القيام برسم السياسات والتنسيق بين الأنشطة والإنتاج والتوزيع والمالية، وكذا تصميم الهيكل التنظيمي للمشروع والقيام بأعمال الرقابة النهائية على كافة اعمال التنفيذ.

ويقول هنري فايول Henry Fayol عن الإدارة انها تعني بالنسبة للمدير ان يتنبأ بالمستقبل ويخطط بناء عليه وينظم ويصدر الأوامر وينسق ويراقب²⁴.

²² ليندة لفحل ،نظرية التنظيم ،محاضرات في قسم العلوم السياسية ،جامعة 8ماي 1945،2019/ 2018 ،ص13

²³ نصر الله حنا، الإدارة العامة (المفاهيم والتطبيقات)، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 2002، ص05

²⁴ عمر محمد دره، مدخل الى الإدارة، بيلا للعلوم السياحية والفندقية، سوريا، 2009، ص17،18

فالإدارة هي: عملية تحقيق الأهداف المرسومة باستخدام مختلف الإمكانيات وفقاً لخطة ومنهج محدد مسبقاً وسط مجموعة من الأفراد الفاعلين والمؤهلين بأقل جهد وأسرع وقت.

وتعتبر النظريات الكلاسيكية من أهم النظريات التي ساهمت بشكل كبير في تطور الفكر التنظيمي، فقد عملت على تقنين المهام والأدوار لتحقيق الفعالية التنظيمية من خلال اعتمادها على الأسلوب العلمي القائم على القوانين والأسس المحكمة، ولعل ما يثبت ذلك هو اشتراكها في مجموعة من المبادئ مثل: تقسيم العمل، التسلسل الهرمي للسلطة، نطاق الإشراف ووحدة الأمر.

ويمكننا أن نتابع المراحل التي مر بها الفكر الإداري في تطوره من خلال تسليط الضوء على المدارس الإدارية المختلفة التي يمكن تصنيفها إلى المدرسة الكلاسيكية، المدرسة السلوكية، المدارس الحديثة.

1- النظرية الكلاسيكية (روادها، أسسها، أهم الانتقادات الموجهة إليها):

ظهرت هذه المدرسة في مطلع القرن 19م بعد الثورة الصناعية التي اجتاحت أوروبا في القرن 18 وما أفرزته من ظهور مجموعات أرباب العمل والصناعة والمشكلات التي نجمت بسبب وجود القوى العاملة داخل المصانع وكيف يتم تنظيمها والعلاقات المتبادلة بين رب العمل والعمال.²⁵

1-1 الإدارة العلمية:

مؤسسها فريدريك تايلور Frederick Taylor (1856-1915) في فترة شهدت الولايات المتحدة الأمريكية تطورات تكنولوجية كبيرة تمثلت في اختراعات علمية، وفي ظهور فئة من المنظمين ENTERPRENEURS، كما شهدت تطورات اقتصادية شملت توسع في الطرق، التوسع في التصنيع،

²⁵ بشير العلق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري، الأردن، 2008، ص 20

اتساع الأسواق الداخلية مع زيادة كبيرة في أسواق التصدير مما جعل المنتجين يركزون على المشكلات الإنتاجية .

واستهدفت دراساته وتجاربه على ما تعانيه الإدارة في زمانه من خسارة يعود لعدم الكفاءة الإدارية، وأن علاج ذلك يكمن في التنسيق النشاط الإداري داخل التنظيم. لذا قد حصر تايلور جهوده في مجال المتغيرات الفسيولوجية للعامل، وذلك من خلال تصوره أنه عندما يتعلم العامل أفضل الطرق لأداء العمل، وعندما يدرك أن أجره مرتبط بإنتاجه، سوف يكون محفزاً للإنتاج بأقصى قدراته الجسمية كما قدرتها دراسات الحركة والزمن.

في عام 1911 أصدر تايلور كتاباً بعنوان مبادئ الإدارة العلمية وأوضح فيه أن هدف الإدارة هو ضمان الرفاهية لصاحب العمل مقروناً برفاهية العامل، ولقد قدم تايلور للإدارة أربعة مبادئ علمية لمساعدتها في أداء مسؤوليتها تجاه هذا الهدف وهي:

- تقسيم العمل على أساس برنامج تفصيلي لتوصيف الوظائف، ويتم فيه وصف عام لكل وظيفة ويتضمن هذا الوصف قواعد وإجراءات الحركة والوظيفة، وتتميط التصرفات وتحديد الظروف الملائمة للأداء،
- اختيار الأفراد العاملين بطريقة علمية تعتمد على مدى توافر القدرة الملائمة للأداء السليم في الوظيفة من ناحية والرغبة للقيام بمتطلبات الوظيفة من ناحية أخرى،
- التدريب السليم للعاملين لأداء متطلبات وظائفهم، دفع الأجر المناسب الذي يضمن تعاونهم مع الإدارة،
- مساعدة العاملين على الأداء عن طريق التخطيط المناسب لأعمالهم²⁶

²⁶ حمدي فؤاد علي ، التنظيم والإدارة الحديثة ،دار النهضة العربية ،بيروت ،1981،ص20،21

وكان من رأي تايلور أن هناك عدة وظائف جديدة للمديرين هي:²⁷

✓ إحلال الطرق العلمية محل الطرق البدائية او القواعد التقديرية في تحديد عناصر عمل الفرد
✓ التركيز على العلاقة الرسمية في العمل واحترامها واستبعاد العلاقات الغير الرسمية كونها تعتبر
في نظر تايلور علاقات تبني على حساب العلاقات الرسمية، وبالتالي تسيء لها وتأثر على
إنتاجية العامل وعلاقاته الرسمية.

✓ تقسيم عادل للمسؤولية بين المديرين والعمال مع قيام المديرين بتخطيط وتنظيم العمل.

ان تركيز تايلور على تطبيق الطريقة العلمية في حل مشكلات الإدارة ساهم مساهمة رئيسية في
تقرير عدد من المبادئ النظرية في ميدان الإدارة واضعا بذلك اللبنة الأولى لنظرية الإدارة، كذلك
كان لتركيزه على فصل التخطيط عن التنفيذ واهتمامه بتنظيم العمل والتخطيط والتدريب والرقابة
والإشراف اثر كبير فتح مجالات امام الباحثين في وظائف الإدارة .

لقد دعى تايلور الى ضرورة الفصل بين مسؤوليات الإدارة ومسؤوليات العاملين فالإدارة هي
المسؤولة عن التخطيط والعمال مسؤولون عن التنفيذ حيث كانت فكرته الرئيسية انه يمكن تحقيق
زيادة الإنتاجية عن طريق اتباع أسلوب علمي قوامه التخصص والتدريب وتحليل العمل الى جزئيات
ودراسة كل جزئية على حدى حتى تحدد حركاته الأساسية والزمن الذي يستغرقه اداؤه، فقد اهتم
بالجانب المعرفي والتدريبي للعمال واعتبره أساس هام في الإدارة.²⁸

²⁷ تادر أحمد أبو شيخة، التنظيم وأساليب العمل، ط الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص33

²⁸ صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية،
2002، ص23

من جانب اخر نادى الى ضرورة الاهتمام بعاملين هامين وهما عامل الاجر الذي لا بد ان يحسب ويدفع حسب مجهود كل عامل (الاجر بالقطعة) وتتمين التدريب كأداة فاعلة لتحقيق المردودية و تقتصر هذه العملية على المنفذين وعليه فقد ركز تايلور على أهمية الحوافز المادية حيث افترض ان الموظفين لا يمكن تحفيزهم الا من خلال الرواتب والحوافز المالية فقط.²⁹

ورغم ما قدمته الإدارة العلمية من نظرة تحليلية وعلمية لأبعاد العمل الإنتاجي وخاصة في دراستها للحركة والزمن وما صاحبه من ارتفاع معدلات الإنتاج إلا أن النظرية العلمية لم تخل من العيوب والنقائص، أهمها:

على الرغم من شيوع حركة الإدارة العلمية في أوساط الرأسماليين وتطبيق مبادئها في العديد من الدوائر الصناعية في أمريكا وأوروبا، الا انها مثلت دعما قويا للرأسمالية ومشاريعها من خلال حرص تايلور على زيادة الإنتاج وضمان اقصى معدلات الربح والمنفعة لصاحب العمل في المقابل المزيد من الاستغلال والاستنزاف لقوى العمال.³⁰

✓ إن تايلور فشل في استخدام الحاجات السلوكية الكبرى للعامل حيث كشف علم النفس عن أن الإنسان لا يدفعه إلى العمل وزيادة الإنتاج الحاجات الاقتصادية وحسب، بل تلعب الحاجات السيكولوجية دورا هاما في ذلك، هذا بالإضافة إلى العوامل النفسية هي التي تساعد على تكيف العامل لعمله.

²⁹ عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، الطبعة الأولى، دار الغريب الإسلامي، الجزائر، 2006، ص12

³⁰ J G March et H.A simon ;les organisation problemes psychosociologique ; traduit par J G N ; Rouchy et G.P Runier ;education donad ;paris ;1979 ;P19

✓ لقد جعل تايلور أقصى إنتاج لأكفأ عامل هو الإنتاج النموذجي الذي يجب أن يصل إليه جميع العمال، ولا شك أن في ذلك نوع من الظلم لأن هناك فروق فردية بين الأفراد في القدرة والقوة ودرجة الاحتمال.³¹

✓ لا شك أن استخدام الحافز الاقتصادي كان له دور في زيادة إنتاجية العامل إلا أن هذا النظام يمكن أن يحقق أهدافه في المدى القريب، أما في المدى البعيد فإن إنتاجية العامل سوف تتعرض للهبوط نتيجة لأعباء العامل وإرهاقه الجسمي والنتيجة الطبيعية التي يمكن أن يتعرض لها عندما تتخفف إنتاجيته هي الطرد من العمل.

✓ على الرغم من أن مبادئ تايلور كانت موضوعة للتطبيق الشامل إلا أن اهتمامهم لم يكن مركزاً على الإدارة بصفة عامة ولكن ركز اهتمامه وأبحاثه على الكفاءة في المستوى المصنع وعلى الوفورات التي يمكن اكتسابها من دراسة الزمن والحركة وبسبب تركيزه هذا في تحويل الاهتمام بالكامل نحو الورشة، مما جعل الإدارة لفترة من الزمن تصبح بالفعل دراسة لإدارة الورشة مع إهمال الجوانب الأكثر عمومية.

✓ أنها توصف بنظرية الآلة وذلك لإغفالها آدمية الفرد والعامل الإنساني داخل التنظيم معتبرة الفرد كآلة من منظور اقتصادي محض تقوم على الاستغلال الأمثل لتلك الطاقة من خلال تصميم الآلة لتكون بالكيفية التي تحقق هذا الاستغلال.

✓ التaylorية قتلت في الفرد القدرة على المبادأة والابتكار باعتباره مصدر فكري قادر على إحداث التغيير والتجديد بأرائه وأفكاره.³²

³¹ سعد عيد مرسي بدر، الأيديولوجيا ونظرية التنظيم (مدخل نقدي)، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1990، ص128

³² وليدة حدادي، محاضرات في مقياس الاتصال التنظيمي، قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة سطيف2، 2019/2020

وما يمكن قوله حول هذه النظرية أنها لم تهتم بالجانب الإنساني للعامل واعتبرته مثل الآلة يمكن برمجتها وفقا لحوافز مادية (الأجر) في تأدية العمل، ولذلك فهي لم تهتم بالعلاقات الإنسانية للعامل ولا بالجانب الاتصالي له، ضف إلى ذلك أنها اعتبرت المؤسسة نظاما مغلقا، فهي أهملت تماما البيئة الخارجية للمؤسسة وتأثيراتها عليها، وقد كان ظهور نظرية العلاقات الإنسانية فيما بعد ردا مناقضا لمنطلقات نظرية الإدارة العلمية لتايلور.

2_1- المدرسة العالمية: Universaliste school

وهي مدرسة مبادئ الإدارة وجاءت على أيدي مؤسسيها هنري فايول Fayol , h , لوثر قوليك Luther Gulick، ليندال اورويك Lyndal hrwilk وجيمس موني Mooney, j والن رايلي A, relley وهي امتداد للمدرسة العلمية، غير ان هؤلاء المؤسسين تجاوزوا مستوى الورشة او المصنع الى مستوى المنظمة ومن ثم تحول الاهتمام من ترشيد العلاقة بين العامل والالة الى علاقات العمل التنظيمية.

سعى مؤسسوا المدرسة العالمية الى إيجاد مبادئ لترقية العمل الإداري، فخاطبت بذلك المدير وليس العامل قامت دراسات مؤسسي المدرسة العالمية على افتراض أساس مفادها وجود مبادئ عالمية يمكن تطبيقها في جميع المنظمات على اختلاف الثقافات والحضارات، فاذا راعى المديرون هذه المبادئ وطبقوها في منظماتهم أمكنهم حل المشكلات الإدارية التي تواجههم وأمکنهم الارتقاء بمنظماتهم الى الدرجات العلا ومن هنا جاءت تسمية هذه المدرسة بالمدرسة العالمية

حدد هنري فايول Fayol , h هذه المبادئ الأساسية للإدارة فيما يأتي:

✓ السلطة والمسؤولية وتعني السلطة هنا الحق في اتخاذ القرار وإعطاء الأوامر وانتزاع الطاعة

من المرؤوسين، وتعني المسؤولية الزام المرؤوسين بالقيام بواجبات ووظائفهم

✓ النظام او الانضباط او الالتزام الوظيفي بمعنى اطاعة وتنفيذ الأوامر واحترام أنظمة العمل

✓ وحدة الامر بمعنى ان لا يتلقى المرؤوس امرا او تعليمات الا من رئيس واحد حتى لا يكون هناك تضارب بين هذه الأوامر والتعليقات.

✓ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة بمعنى عدم طغيان مصلحة المرؤوسين الخاصة على مصلحة المنظمة.

✓ مكافأة العنصر البشري.

✓ مركزية السلطة بمعنى فالظروف والمواقف هي التي تحدد درجة مركزية السلطة.

✓ الترتيب المنظم للأفراد وللأشياء بحيث يكون هناك هدف محدد ومناسب لكل فرد.

✓ تدرج السلطة بمعنى الالتزام بخط السلطة كما يوضحه الهيكل التنظيمي.

✓ الانصاف والعدالة بمعنى العدالة ف تعاملها مع العاملين.³³

✓ ثبات الموظف في العمل او استقرار العمل.

✓ روح الفريق الواحد بمعنى تشجيع روح التعاون بين أعضاء التنظيم.

✓ وحدة التوجيه بمعنى الجهود او أوجه النشاط ذات الهدف الواحد يجب ان تكون لها رئاسة واحدة ولها خطة واحدة .

✓ المبادأة بمعنى تعمل الإدارة على إعطاء المرؤوسين الحرية في القيام بواجبات وظائفهم

✓ تقسيم العمل بمعنى تحقيق الاستفادة القصوى من مهارات العاملين.³⁴

في حين ذكر موني ورايلي في كتابهما مبادئ التنظيم ان مبادئ الإدارة أربعة وهي:

مبدأ التدرج الهرمي، مبدأ المشورة، مبدأ التنسيق، مبدأ الوظيفي.

³³عبد الله محمد عبد الرحمن ، علم اجتماع الصناعي (النشأة و التطورات الحديثة)، دار النهضة العربية ، بيروت،1999

كما تبدو اسهامات ليندال ارويك في كتابه عناصر التنظيم انها مزج بين مبادئ الإدارة العلمية لتايلور ووظائف الإدارة ل فايول ومبادئ التنظيم ل موني هي:

التخطيط ، التنظيم ،التوظيف ،التوجيه، التنسيق، اعداد التقارير ،اعداد الميزانيات.³⁵

وانطلاقا مما سبق يمكن القول ان أسلوب المدرسة العالمية في التقصي والبحث يختلف عن أسلوب المدرسة العلمية في ان الأولى اعتمدت على الخبرة الناتجة عن الملاحظة فروادها شغلوا وظائف إدارية وقيادية مكنتهم من استنباط عدد من المبادئ راوا فيها صلاحية وإمكانية التطبيق في مختلف المنظمات والمجتمعات.

و يبقى اهم انتقاد يوجه للمدرسة العالمية هو عدم واقعية عالمية المبادئ وعلميتها فيما بينته من مبادئ ما هو الا فرضيات لا حقائق علمية ولا يمكن تطبيقها في مختلف المنظمات، ان ما يصلح منها في منظمة معينة تقوم بإنتاج سلعة معينة في بيئة معينة قد لا يصلح في منظمة أخرى.

ج /المدرسة البيروقراطية: Max weber (1920/1864)

ظهرت هذه النظرية في بدايات العشرين، حيث تهدف الى وصف الجهاز الإداري للتنظيمات وكيف يؤثر على الأداء والسلوك التنظيمي، و طرح ماكس فيبر انموذجه المثالي "البيروقراطية" وهي كأول محاولة لتقديم او طرح رؤية واقعية تطبيقية للبيروقراطية على مستوى المنظمة، ولقى هذا الانموذج البيروقراطي تأييدا كبيرا من مجتمع أرباب الاعمال لقدرته على طرح تصور علمي من شأنه أن يساعدهم في حل مشكلات منظماتهم، وقد أثار هذا الانموذج اهتمام المعنيين بالإدارة و حفزهم على دراسة نتائجه في

³⁵زهير بغول، محددات النجاح في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية في اطار نظرية فريديريك وهرزبرغ للدافعية، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل و التنظيم ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة الاخوة منتوري ، قسنطينة،2006،2007،ص101،103

الواقع الميداني وطرح فيبر انموذجه المثالي بعد دراسة قام بها على المنظمات الكبيرة والمعقدة كالكنيسة والجيش³⁶، وتوصل من خلال دراسته الى مجموعة من النتائج منها انه كما زاد حجم المنظمة زادت حاجتها الى التنظيم الرسمي والى إيجاد قواعد تحكم سلوك العاملين، وقد استخدم فيبر مصطلح البيروقراطية ليشير الى تمركز السلطة في المكتب والوظيفة³⁷.

لقد وضع ماكس فيبر مفهوما بيروقراطيا يقوم على أسس ومقومات نموذج مثالي للتنظيم، فقد اعتبر ان تنظيم المناصب يخضع لنظام ترتيب التدرج الهرمي، أي ان المكتب الأدنى يخضع لسيطرة ورقابة المكتب الأعلى، وفي نفس الوقت فان لكل مكتب نطاق عمل واضح ومسؤوليات محددة يتم فيها اختيار الموظفين على أساس مؤهلاتهم العلمية والفنية حيث اكد فيبر على ان تولي مناصب العمل لا يكون بالصدفة، ولا وفقا لرغبة المسيرين، وانما مرتبط بالتكوين المناسب، والموافقة على تولي مثل هذه المناصب غير القائمة على اعتبارات شخصية وانما حسب الشهادة³⁸.

كذلك يرى حتمية تقسيم نشاطات العمل الى وظائف يشغلها افراد على مستوى عال من الخبرة والكفاءة العلمية وضرورة ان تتدرج الوظائف في شكل تسلسل هرمي تنظيمي جيد، وان يتم تقسيم العمل تبعا للخبرة ومتطلبات التخصص مع تحديد الاختصاصات والصلاحيات والمسؤوليات بما يؤدي الى عمل الجهاز الإداري بكفاءة وفعالية³⁹.

يتضح من هذا النموذج ان البيروقراطية هي نمط معين للتنظيم في الهيكل الإداري حيث يتم تحديد المسؤوليات والسلطات اللازمة لها تم التنسيق بين الوظائف بشكل يؤدي لانجاز الاعمال على احسن

³⁶ Denis segrestin ; sociologie de l'entreprise ;paris ;Armond colin ;paris ;1996 ;p71

³⁷ خليل محمد حسن الشماع، خضير كامل محمود، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2000، ص 34، 35

³⁸ Denis segrestin ;Sociologie de l'entreprise ; opcit

³⁹ رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والاعمال، دار الرضا للنشر، سوريا، 2004، ص46

وجه، اذ انه بدون تحديد المسؤوليات والسلطات والعلاقات بين الافراد والأجهزة المختلفة في الهيكل التنظيمي تصبح المجهودات الجماعية متداخلة ومتعارضة مما يخلق نوع من عدم الاستقرار قد يؤدي الى عدم تحقيق الأهداف .

حدد فيبر خصائص الانموذج المثالي للبيروقراطية كمايلي:

- ✓ تقسيم العمل على أساس التخصص الوظيفي
- ✓ توزيع الأنشطة والاعمال اللازمة لتسيير التنظيم على العاملين كواجبات رسمية
- ✓ توزيع السلطة لتوجيه الاعمال وتنفيذ الواجبات بشكل رسمي، وفقا لقوانين واضحة ومحددة
- ✓ تعيين العاملين في المنظمة استنادا الى مؤهلاتهم وخبراتهم التي تضمن حسن قيامهم بواجبات ومسؤوليات وظائفهم⁴⁰
- ✓ التسلسل الهرمي للمستويات الإدارية بما يضمن اشراف المستوى الإداري الاعلى على الأدنى
- ✓ التوثيق بما يسهل الفصل بين نشاط الموظف الخاص ونشاطه الرسمي، فالعمل الرسمي له أولوية على العمل الخاص ولا يجوز تأخيره لإنجاز أعمال خاصة
- ✓ العمل وفقا لقواعد وتعليمات مفهومة وشاملة وثابتة نسبيا⁴¹

فهذه النظرية جاءت لتؤكد الجانب التنافسي وصولا الى قاعدة الجدارة والاستحقاق في اشغال الوظيفة ولتؤكد أهمية وجود قواعد وإجراءات تحكم العمل ومبدأ التخصص في العمل، ولتؤكد كذلك ان الوظيفة في التنظيم هي مهنة يشغلها شخص لا بد ان تتوفر فيه مستويات معينة من التدريب والخبرة، ويعين

⁴⁰ بغول زهير ، مرجع سبق ذكره ،ص100

⁴¹بغول زهير ، المرجع نفسه

الموظف من قبل سلطة عليا ويحتفظ بوظيفته مدى الحياة ويتقاضى راتبا محددًا ويتدرج في السلم الوظيفي، كما يحصل على راتب ثابت عند التقاعد وهو بذلك يتمتع باحترام وهيبه وقيمة اجتماعية.⁴² غير ان هذه النظرية لم تقم وزنا لأهمية اشباع الحاجات المعنوية للعاملين، فقد اغفلت الطبيعة النفسية والاجتماعية لهم ونظرت الى المنظمة ككيان فني متميز عن البيئة التي يعمل فيها، كما ان في اعتمادها أساس الاقدمية في الترقية قادت الى اضعاف كفاءة المنظمة، وان التشدد في الرقابة كما طرحته النظرية يزيد من احتمالات الالتفاف على القواعد والتعليمات. .

المحاضرة الرابعة: مدارس تطور الفكر الإداري (النظرية النيوكلاسيكية)

2 النظرية النيوكلاسيكية:

نظرية العلاقات الإنسانية (التون مايو):

جاءت هذه النظرية كرد فعل للمدرسة الكلاسيكية التي ركزت على كيفية زيادة الإنتاج واغفلت تماما جوانب العلاقات الإنسانية، حيث حاولت تصحيح بعض المفاهيم والمبادئ التي كانت سائدة، حيث قام التون مايو وزملاؤه بتجاربههم في مصنع شركة وسترن اليكريك من سنة 1927 الى سنة 1932 في الولايات المتحدة الامريكية، وكانت الدراسة حول محاولة فهم السلوك الإنساني في المنظمة من خلال اكتشاف تأثير العوامل الاجتماعية والنفسية والعلاقات الإنسانية على الإنتاجية لدى العمال، وعليه شكلت دراسته أساسا قويا للارتقاء في دراسة التنظيم، لاسيما ان تجاربه عن اثر ظروف العمل المفروضة على

⁴²على عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2004، ص 61

العاملين قد اثرت تأثيرا بالغا في الممارسات الصناعية لأنها قدمت أساليب جديدة لرفع الكفاءة الإنتاجية من خلال تعليم العمال و توجيههم واتخاذ القرارات الجماعية .⁴³

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 "، وترتكز على:

- النظر الى الانسان ككائن اجتماعي له دوافعه، وبالتالي ينبغي التعامل معه على هذا الأساس، كما انه يتوقع العدالة في معاملته وظيفيا وان لبيئة العمل الداخلية تأثيرا في سلوكه الإنتاجي، وبالتالي فان ظروف العمل المناسبة وتنمية مجالات التعاون بين العاملين وإيجاد سياسات توظيف عادلة تمثل ابعادا أساسية للتطوير الإداري،
- ان فلسفة المديرين عامل مؤثر في قيادة العاملين وبالتالي فان التطور الإداري يتحقق من خلال تبني المديرين فلسفة تقوم على تفويض السلطة والمشاركة والثقة بالعاملين، لان ذلك من شأنه ان يزكي لديهم شعورا بالرضى ويجعلهم اكثر ميلا للمبادرة والابداع،⁴⁴
- تدعيم جانب الرقابة الذاتية وتنمية روح المسؤولية لدى العاملين، وإيجاد هياكل تنظيمية اكثر ميلا للامركزية ونظم عمل داعمة لفلسفة المشاركة في الإدارة،
- تنويع الواجبات الوظيفية للعاملين لتنمية مهاراتهم ولتجنيبهم الملل المناهض للإنتاجية،⁴⁵

⁴³ عبد الله محمد عبد الرحمن، علم اجتماع الصناعي (النشأة والتطورات الحديثة)، دار النهضة العربية للطباعة والنشر بيروت، 1999، ص 92، 93

⁴⁴ على عباس، مرجع سبق ذكره

⁴⁵ على عباس، مرجع سبق ذكره

ترى نظرية العلاقات الإنسانية (التون مايو) ان التنظيم عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين المجموعات من الافراد وليس مجرد وجود عدد امن الافراد المنعزلين غير المترابطين، وان السلوك التنظيمي يتحدد وفقا لسلوك افراد التنظيم الذين يتأثرون بدورهم بضغوط اجتماعية تنشئة من التقاليد والعرف التي تؤمن بها الجماعة وتفرضها على أعضائها .⁴⁶

ان القيادة الإدارية تلعب دورا أساسيا في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها بما يتناسب مع اهداف التنظيم، كذلك فان القيادة الإدارية تعمل على تحقيق درجة اكبر من التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي وغيرها من المبادئ.

تنظر النظرية الى التدريب على انه جزء لا يتجزأ من المكانة الاجتماعية، وانه كلما قامت الإدارة بتحسين الوضع المهني للعمال كلما زادت دافعيتهم نحو العمل مما يؤدي الى زيادة الإنتاجية، كما ادركت النظرية ضرورة توفر حوافز معينة تقدم للعامل لتشجيعه على أداء مجهودات اكبر في العمل، حيث تعتبر ان الحوافز المادية ليست قادرة وحدها على تحفيز العمال بل الحاجات الاجتماعية هي الأساس في تحفيزهم.⁴⁷

مما تقدم يتضح ان المدرسة الإنسانية والسلوكية قد أسهمت في تطوير الفكر الإداري حين ركزت على العامل الإنساني في المنظمة، فالمفاهيم التي طرحتها عن الدوافع والقيادة وسلوك الجماعات والاتصال نبهت الإدارة الى ضرورة التعرف على المشكلات التي تواجهها في تعاملها مع العاملين وبالتالي ساعدتها في فهم السلوك

الإنساني وسلوك الجماعات.

⁴⁶ علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة، القاهرة، بدون تاريخ للنشر، ص 95، 96

⁴⁷ احمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الافراد، دار النهضة العربية، بيروت، 1981، ص 84

المدرسة السلوكية:

ظهر هذا الإتجاه في بداية الخمسينيات وإستمر حتى الستينيات، حيث إنتقل الإهتمام والتركيز من دراسة العلاقة بين التنظيم والعمال إلى دراسة السلوك البشري والمكونات الشخصية ودوافع السلوك، وتعد نظرية تدرج الحاجات لأبراهام ماسلو **Abraham Maslow** من أكبر المساهمات العلمية في مجال علم الاجتماع عامة وعلم الإدارة خاصة، حيث قام بتحديد حاجات الإنسان وتصنيفها وترتيبها على شكل سلم هرمي من القاعدة الى القمة وذلك على الشكل التالي:

الحاجات الفسيولوجية: وتمثل حاجات أساسية للإنسان، وبالتالي أعطيت المرتبة الأولى في سلم حاجات ماسلو، وتشمل هذه الحاجات الهواء، الماء، الغذاء، الكساء والمأوى والتي تعتبر أساسية وحيوية لبقاء الإنسان حيا.⁴⁸

حاجات الأمان والسلامة والاستقرار: وتتضمن حماية الفرد من الأخطار الجسمية والصحية والبدنية، والحماية من الأخطار الاقتصادية والمالية، ويمكن للقائد أن يلعب دورا في ضمان وتوفير ظروف عمل أمنة، وإستقرار العمل.

الحاجات الاجتماعية: (حاجات الإنتماء) تتبع هذه الحاجات من كون الإنسان إجتماعي بطبيعته، ويعيش ضمن جماعات يتفاعل ويتعامل معها، وتشتمل هذه الحاجات على حاجة الإنسان إلى الإنتماء، الارتباط، التعاطف والحب والرغبة في التقارب والمشاركة الوجدانية..

الحاجات الإحترام والتقدير: وتشمل رغبة الفرد في قبوله من الجماعة، والشعور بأهمية والتقدير والإحترام من قبل الآخرين، وتأكيد إحترام الذات، وتحقيق هذه الحاجات هام لكونه يبعث لدى الفرد

⁴⁸رواية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2001، ص116.

شعورا بالثقة في النفس واحتراما لذاته وقدراته، ويمكن تحقيق تلك الحاجات من خلال التميز، الكفاءة، المنافسة ويستطيع القائد المساعدة على ذلك من خلال الاعتراف بالأداء الجيد.

حاجات تحقيق الذات: وتمثل أعلى مراحل الإشباع لماسلو، إذ يرغب الفرد في التعبير عن ذاته والوصول إلى تحقيق أقصى ما يمكن تحقيقه بناء على قدرته وكفاءته، إذ ترتبط بحالة الإنسان إلى أن يحقق الصورة التي يتخيلها لنفسه⁽⁴⁹⁾. مما يعني أن الحاجات الإنسانية مرتبة ترتيبا هرميا وأنه كلما أشبعت الحاجات الواقعة في قاعدة الهرم نشطت الحاجات منها في التصنيف الهرمي، وهكذا يقوم الفرد العامل المحقق لذاته عند ماسلو على هذه الحاجات⁽⁵⁰⁾.

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

⁴⁹رواية حسن، السلوك في المنظمات، المرجع نفسه.

⁵⁰— نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط 1، دار الثقافة، عمان، 2006، ص142.

المحاضرة الخامسة: تطور الفكر الإداري في المنظمة (المدارس الحديثة في الإدارة)

3_ المدارس الحديثة في الإدارة :

تعددت المداخل النظرية الحديثة في نظرتها للتنظيم، فعلى عكس النظريات الكلاسيكية وما يميزها من صرامة وجمود، اهتمت النظريات الحديثة بمحاولة فهمها للجوانب السلوكية والاجتماعية للعمال داخل التنظيمات من خلال التركيز على دراسة تأثير أفكارهم، مشاعرهم واتجاهاتهم على أداء التنظيم، بالإضافة الى ذلك فان السلبيات ونقاط الضعف في النظريات التقليدية حفزت الباحثين لتطوير النظريات وتعديل الفلسفات السابقة وتوجيه انظارهم الى زيادة كفاءة وفاعلية التنظيم بإدخال أساليب جديدة تأخذ بعين الاعتبار فكرة ان التنظيم عبارة عن نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بمجموعة من المحددات كالبينة الاجتماعية والتكنولوجيا.

هي مجموعة متنوعة من المداخل الحديثة لدراسة الإدارة، ومن ابرز هذه المدارس مدرسة علم الإدارة ومدرسة النظم، المدرسة الظرفية (الموقفية)، المدرسة التجريبية، مدرسة النظام الاجتماعي، المدرسة الرياضية، مدرسة نظرية القرارات والإدارة بالأهداف، الإدارة على الطريقة اليابانية و من اهم روادها نجد (كاتز وكان ،طومسون ولورنس ،لورش واوشي) وسنسلط الضوء على:

✓ مدرسة علم الإدارة: وهي مدرسة توفق بين اهتمام الإدارة العلمية بالإنتاج والكفاءة وعملية التخطيط، وانصار هذه المدرسة يعتمدون بشكل كبير على النمذجة والحاسوب للقيام بالعمليات الرياضية والحسابية المعقدة من اجل المساعدة في الوصول الى تحقيق الأهداف المثلى. فهي

أنت لتوفق بين اهتمام الادارة العلمية و الكفاءة و عملية التخطيط ويتم ذلك عن طريق التكامل

بين عدة حقول من المعرفة.⁵¹

تقييم مدرسة علم الإدارة: ساهمت هذه المدرسة في إيجاد حلول ناجحة لكثير من المشكلات الإدارية المعقدة مثل التخزين والنقل من خلال النماذج الرياضية المتطورة، اصف الى ذلك ان هذه المدرسة لم تهمل اطلاقا المشاكل السلوكية، فهي تعالج المشاكل المهمة كليا ولا تهمل المعالجات النوعية والوصفية.

✓ مدرسة النظم: تعتبر نظرية النظم وسيلة علمية حديثة جدا لتفسير الاحداث، فمدخل النظم يهيئ

وسيلة لتقدير وتقييم الصعوبات الداخلية ويربط بينها وبين 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 وهدف تسعى للوصول اليه، ويؤيد مدخل النظم الاعتقاد بان النظر الى المنظمة

⁵¹ رشيد سعيداني ،مدارس علم الإدارة :نظرياتها و اثرها في تطور الفكر الإداري، الموسوعة الجزائرية للدراسات

السياسية و الاستراتيجية ، 21/06/2022، وتم الاطلاع عليه يوم 07/10/2022، على الرابط التالي :

[https://www.politics-dz.com/%D9%85%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%B3-](https://www.politics-dz.com/%D9%85%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%B3-%D8%B9%D9%84%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D9%86%D8%B8%D8%B1%D9%8A%D8%A7%D8%AA%D9%87%D8%A7-%D9%88%D8%A3%D8%AB%D8%B1%D9%87%D8%A7-%D9%81%D9%8A-%D8%AA/)

[-D8%B9%D9%84%D9%85-](https://www.politics-dz.com/%D9%85%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D9%86%D8%B8%D8%B1%D9%8A%D8%A7%D8%AA%D9%87%D8%A7-%D9%88%D8%A3%D8%AB%D8%B1%D9%87%D8%A7-%D9%81%D9%8A-%D8%AA/)

[-D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-](https://www.politics-dz.com/%D9%85%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D9%86%D8%B8%D8%B1%D9%8A%D8%A7%D8%AA%D9%87%D8%A7-%D9%88%D8%A3%D8%AB%D8%B1%D9%87%D8%A7-%D9%81%D9%8A-%D8%AA/)

[-D9%86%D8%B8%D8%B1%D9%8A%D8%A7%D8%AA%D9%87%D8%A7-](https://www.politics-dz.com/%D9%85%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D9%86%D8%B8%D8%B1%D9%8A%D8%A7%D8%AA%D9%87%D8%A7-%D9%88%D8%A3%D8%AB%D8%B1%D9%87%D8%A7-%D9%81%D9%8A-%D8%AA/)

[-D9%88%D8%A3%D8%AB%D8%B1%D9%87%D8%A7-%D9%81%D9%8A-%D8%AA/](https://www.politics-dz.com/%D9%85%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D9%86%D8%B8%D8%B1%D9%8A%D8%A7%D8%AA%D9%87%D8%A7-%D9%88%D8%A3%D8%AB%D8%B1%D9%87%D8%A7-%D9%81%D9%8A-%D8%AA/)

كنظام يساعد على معرفة الأجزاء المختلفة، والأقسام، والنظم الفرعية في المنظمة تمثل أجزاء متداخلة يجب ان تعمل على تحقيق أغراض المنظمة.⁵²

ويعرف النظام SYSTEM على انه مجموعة متداخلة من العناصر والتي تؤدي وظائفها ككل متكامل، وهناك أربعة مكونات أساسية للنظام :

المدخلات : من البيئة الخارجية وتكون مادية ، بشرية ، مالية ، معلومات

عمليات تحويل المدخلات من خلال عمليات تكنولوجية و إدارية

المخرجات والتي تكون على شكل سلع ، خدمات ، ربح ، خسارة ، سلوك العاملين

تفاعل البيئة مع المخرجات من خلال تقديم تغذية عكسية الى النظام

وهناك أربعة مفاهيم يمكن للمديرين استخلاصها من نظرية النظم :

✓ النظم المفتوحة و النظم المغلقة: النظام المفتوح هو الذي يتفاعل مع البيئة و النظام المغلق هو

الذي لا يتفاعل ، وتعتبر غالبية المنظمات بمثابة أنظمة مفتوحة و لكن بدرجات متفاوتة (

المؤسسات التي تفترض انها أنظمة مغلقة يصعب عليها النجاح و تقع في أخطاء كثيرة .

✓ النظم الفرعية : هي ان المنظمة تشكل نظاما كلياً عاماً وان العناصر او النظم الفرعية المكونة

للنظام متداخلة مع بعضها البعض مثل :أنظمة الإنتاج ،أنظمة التسويق، أنظمة مالية.

✓ الأثر التكاملي التداؤب : يشير المفهوم الى ان الكل اكبر من الجزء و بمعنى ان الوحدات

التنظيمية تميل لان تكون اكثر نجاحا في حالة العمل المطلوب معا متعاونة بدلا من قيام كل

وحدة بالعمل لوحدها على حدة.

✓ **الفناء او التلاشي** : وهو فقدان القدرة على الاستمرار بالعمل بسبب عدم الفهم لمعطيات البيئة او

لعدم توفر التغذية المرتدة و المهمة الأساسية للإدارة وفق مفهوم النظام هي الاستمرار بالمنظمة

لتفادي الوقوع في خطر التلاشي و الفناء⁵³

تقييم مدرسة النظم:

ان مدرسة النظم تعبر اهتماما خاصا بدراسة الصورة الكلية والشمولية للمنشأة بدلا من التركيز على بعض الأجزاء هنا وهناك، كما انها تكشف وتوضح العلاقات المتعددة والمتشابكة بين الأنظمة الفرعية وأجزاء المنشأة،

وتعنى 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 وتركز على الارتباط القوي والعلاقة الوثيقة بين التصرفات الإدارية وبين الخصائص المعينة للمواقف الذي تتم فيه هذه التصرفات، فالإدارة ينبغي ان تتلائم مع بيئتها، وأي تصرف من الإدارة يتشكل حسب المتغيرات او العوامل الخاصة، ويعني هذا ان المدير الفعال هو الذي يشكل اعماله وتصرفاته لتتلائم وتتماشى مع الموقف المعين بكامله.

قام بيرنز وسبتوكر بدراسة العديد من المنشآت الصناعية في بريطانيا وكانت الخلاصة ان سيادة أي من المدخلين: مدخل الآلات (الكلاسيكي) او المدخل العضوي (السلوكي) انما يتوقف على طبيعة المهام التي تسعى المنظمة لتحقيقها .⁵⁴

⁵³، عمر محمد دره، مدخل الى الإدارة ، ماجستير إدارة اعمال ،كلية التجارة ،جامعة عين شمس، مصر2009،ص126

⁵⁴حسين حريم، إدارة المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص18

ويقترح المدخل الموقفي ان كل منظمة يمكن اعتبارها نظاما متفردا في خصائصه و بيئته لذلك لا يمكن تعميم طرق شاملة للنجاح ، وانما لكل موقف SITUATION هناك سلوك اداري يلائمه و يتأثر بالعديد من العوامل الموقفية مثل حجم و البيئة و التكنولوجيا المستخدمة و طبيعة الافراد و المجموعات في المنظمة ونوع الاستراتيجيات و قيم الإدارة العليا و غيرها ، أي ان النظرية الموقفية تفترض ان السلوك⁵⁵ الإداري الملائم يعتمد على توليفة واسعة من العناصر التي تشكل الموقف ، كما تفترض ان السلوك الملائم لا يمكن تعميمه او الاستدلال عليه من مواقف أخرى .

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 وزيادة كفاءة وفاعلية المديرين، وفضل نموذج لهذه الدراسة هو ما يتبعه البعض وفي مقدمتهم ارنست ديل من تدريس الإدارة عن طريق دراسة وتحليل الحالات .⁵⁶

تقييم المدرسة التجريبية:

⁵⁵عمر محمد دره، مرجع سبق ذكره ،ص 129

⁵⁶حسين حريم، المرجع نفسه، ص 20

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

✓ نظرية Z:

قدم هذه النظرية وليم اوشي عام 1981 في محاولة للربط ما بين ممارسات الإدارة في الولايات المتحدة الامريكية و اليابان ، ووضعها في اطار واحد اطلق عليه نظرية Z حيث يركز النمط

الأمريكي المعدل على :

✓ التوظيف طويل المدى

✓ صنع القرار جماعيا

✓ المسؤولية الفردية

➤ التقييم البطيء و الترقية البطيئة (ربط الترقية بالمهارات و الاسهامات و ليس بالاقدمية)

➤ رقابة ضمنية و غير رسمية و لكن مع مقاييس صريحة و مقننة⁵⁷

➤ مسارات وظيفية متخصصة بدرجة متوسطة

➤ اهتمام كلي بالموظف.⁵⁸

بعد استعراض المدارس الكلاسيكية، السلوكية و الحديثة و اهم افكارها فانه يمكن القول ان هناك علاقات تكامل بين مداخل دراسة الإدارة مع بعضها البعض و انها ليست متناقضة او متعارضة ، وتساعد نظرية النظم و الموقفية على تحقيق التكامل بين المداخل المختلفة لدراسة الإدارة و ان هدف الإدارة في المنظمات هو انجاز

⁵⁷عمر محمد دره، مرجع سبق ذكره، ص129

⁵⁸عمر محمد دره، مرجع سبق ذكره

الاعمال بكفاءة و فاعلية و يمكن التعبير عن تكامل الأفكار في جميع المدارس بهدف الوصول الى الفاعلية و اعتماد المدراء أساليب و أدوات و نظريات من مختلف المدارس و الاتجاهات .

المحور الثالث: العوامل المؤثرة في اهداف المنظمة

المحاضرة السادسة: الثقافة التنظيمية في المنظمة

بظهور المنظمات الحديثة وتزايد مشكلاتها التنظيمية انتشر مفهوم الثقافة التنظيمية في ادبيات الإدارة والسلوك التنظيمي، وأصبح سائدا في مجال المنظمات والتنظيمات الإدارية، ويشير الى مجموعة من الخصائص والقيم، والأخلاق والنواحي المادية والنفسية التي تصف منظمة ما وتميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى.⁵⁹

ويعد مصطلح الثقافة التنظيمية من المفاهيم الحديثة العهد نسبيا في ادبيات إدارة الاعمال ولا يوجد اتفاق تام في تحديد اطار هذا المفهوم، وعليه فالمفاهيم التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية تعددت وتنوعت حسب وجهة النظر التي يتبناها الباحثون، فقد عرفت على انها: 'مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير بين افراد المنظمة، وهي غير مرئية وغير مكتوبة لكنها محسوسة، وبها يشارك العاملون بالمنظمة في تكوينها. مفهوم الثقافة التنظيمية: إن الثقافة تمثل مجموعة من المعتقدات والقيم التي تتقاسمها مجموعة من الأفراد، كما أنها هي التي تساعد كل شخص على اتخاذ القرار، وفي تكوين أحكامه ومشاعره وتقدير الخيارات ومعرفة كيفية التصرف بهدف الوصول إلى نتيجة.⁶⁰

⁵⁹ حمد بن فرحان السلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي (دراسة ميدانية على مستوى كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين)، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2004، 2005، ص09

⁶⁰ مشهور ثروت، استراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر، الأردن، 2010، ص99

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

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

ليوضح أكثر في هذا السياق شين Shein في كتابه الثقافة التنظيمية والقيادة أن الثقافة التنظيمية هي مجموع المبادئ الأساسية 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⁽⁶¹⁾

وللتقافة أيضا نزعة إيمانية تساعد الفاعلين على تنفيذ نشاطات لها احتمال كبير في النجاح، بفضل العلاقات المستديمة التي تربطهم بعضهم البعض، وفي هذا الإطار يذكر Duval أن الثقافة تسمح بتشكيل رابطة اجتماعية، يمكن لها أن توحد بين الفاعلين وتجعل النشاط متناسقا أو الأشياء وطرائق استعمالها أمرا مألوفا. ⁽⁶²⁾

يمكننا القول أن الثقافة هي نظام مركب حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية، التي تتفاعل مع بعضها البعض لتشكيلها، وتشمل الثقافة كنظام مركب الجانب المعنوي والذي يمثل نسق

⁶¹ - سعيد لوصيف، الأسس الزمنية للثقافة التنظيمية وسياق الاتصال في إدارة المنظمات، المجلة الجزائرية للاتصال، قسم علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر، العدد18، 2004، ص ص 41، 40.

⁶² - سعيد لوصيف، المرجع نفسه، ص 41، 40.

متكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والافكار، بالإضافة الى الجانب السلوكي الذي يتضمن العادات والتقاليد والممارسات العملية المختلفة، والجانب المادي الذي على كل ما هو ملموس.⁽⁶³⁾

خصائص الثقافة التنظيمية:

- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية ذاتية عن العمل وحرية التصرف
- درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين
- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم
- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين
- درجة تحمل الاختلاف والسماح 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.⁶⁴

أنواع الثقافة التنظيمية في المنظمة: هناك عدة أنواع من الثقافة التنظيمية الا ان هناك شبه اتفاق على وجود نوعين أساسيين وهما:

الثقافة التنظيمية القوية والثقافة التنظيمية الضعيفة إضافة الى أنواع أخرى.

الثقافة القوية: وتعرف بأنها الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة ويمكن القول ان ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول مع جميع او معظم أعضاء

⁶³ -ERIC DELAVALLE, **La Culture d'entreprise**, éditions organisations, 2002, p25.

⁶⁴مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مدخل تطبيقي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص ص، 406، 408.

المنظمة ويشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة مما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية ويشترك فيها العاملون، وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص وهي: الثقة، الالفة والمودة، الشدة (قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم)، الاجماع (المشاركة لنفس الثقافة التنظيمية)⁶⁵

الثقافة الضعيفة: هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتقتصر المنظمة في هذه الحالة الى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة وأهدافها وقيمها، ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون الى التوجيهات، وتهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الاتوقراطية، وفيما تنخفض الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما يتم فيها الشعور بالغربة عن الثقافة والمجتمع والمحيط وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي⁶⁶.

أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمة:

تأتي الثقافة التنظيمية من كونها قوة خفية ذات تأثير متعدد الجوانب في أنشطة المنظمات وعملياتها وبدورها في فاعلية المنظمة ومستويات أدائها ومثل هذا الاعتقاد يسود لدى اغلب المفكرين في مجال

⁶⁵ الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2010، ص18، 19

⁶⁶ مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص268

الإدارة والتنظيم، إذ تنامي التفكير بقوة الثقافة التنظيمية في التأثير على السلوك التنظيمي بوصفها

مشغل القدرات الكامنة وقد أشار Naryan et Nath⁶⁷ الى ان:

الثقافة التنظيمية القوية يمكن ان تكون مصدر للميزة التنافسية".

تؤدي الثقافة التنظيمية مجموعة من الأغراض منها مايلي:

- ✓ تحقيق التكامل الداخلي بين افراد المنظمة والبيئة الخارجية.
- ✓ تحقيق التكيف بين افراد المنظمة والبيئة الخارجية ذات العلاقة بالمنظمة.
- ✓ القيام بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجيه الفكرة والجهد نحو تحقيق اهداف المنظمة ورسالتها.
- ✓ تحديد أسلوب سرعة استجابة افراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء لما يحقق للمنظمة تواجدتها ونموها.⁶⁸

العوامل المحددة لثقافة المؤسسة:

تتكون ثقافة المؤسسة وتتشكل من خلال تفاعل عديد من العناصر وهي:

- الصفات الشخصية للأفراد، وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع.

⁶⁷ امينة صديقي، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية (دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة)، رسالة ماستر أكاديمي، تخصص تسير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012، 2013، ص10

⁶⁸ عمر عزاوي، محمد عجيبة، مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات الاقتصادية، رؤية مستقبلية، مجلة الباحث، العدد الرابع، 2006، جامعة الجزائر، ص61

- 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.⁶⁹

تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة:

كما تشير الدراسات إلى تأثير ثقافة المؤسسة على جوانب وأبعاد منها:

أولاً- أثر الثقافة التنظيمية على المؤسسة: في حالة وجود ثقافة تنظيمية قوية فهي تؤثر بدرجة كبيرة على الأداء وتحقيق الانتاجية المرتفعة، حيث أشارت بعض الدراسات والتي أجراها Waterman et al و Peters حول خصائص المؤسسات المتميزة الأداء أن المؤسسات التي تتمتع بثقافة تنظيمية متجانسة وقوية هي الأكثر ابداعاً وأن التأثير الإيجابي للثقافة القوية على أداء المؤسسات تسمح بتحفيز العمال على العمل بالرجوع إلى القيم المشتركة مما يخلق نوع من الرضا لدى العمال يجعلهم يشغلون طاقاتهم

⁶⁹مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مدخل تطبيقي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص 406، 408.

ويعملون على تحسينها، كذلك فاعلية المؤسسة تتطلب تحقيق التوافق بين الثقافة التنظيمية للمؤسسة والتغيرات التي تطرأ على المحيط الخارجي.

ثانيا- أثر الثقافة التنظيمية على الهياكل التنظيمية: تؤثر الثقافة التنظيمية في نوع الهيكل التنظيمي والممارسة الادارية كالقيادة والاتصالات، 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.

ثالثا- 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.

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 تأثيرا فاعلا على الأفراد فيها، وينمط سلوكهم على وفق تلك المعايير والقيم التي تكون أساسها أو جوهرها.

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

فتقافة المؤسسة ما هي إلا توليفة معقدة من القناعات والتصورات الهامة، متبناة من قبل أفراد المؤسسة من دون الحاجة إلى إثباتها والبرهنة عليها، وغالبا ما تكون هذه القناعات والتصورات غير قابلة للإثبات أو الصياغة.⁷⁰

في هذا السياق تفسر الثقافة التنظيمية من قبل غالبية أعضاء المؤسسة دائما بوصفها فلسفة وعقيدة الإدارة، وقيم التوجهات، والإيمان والتوقعات، والمعايير والتقاليد التي جميعا 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".

⁷⁰ نسيم حدوني، القيادة الإدارية وسيرورة الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، رسالة دكتوراه في علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر، 2018/2019

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.⁷¹

مثال مقدم : الثقافة التنظيمية في المؤسسة من اعداد بن رابع ونام، عزيزو أحلام، السنة الثالثة ليسانس، تخصص اتصال.

مذكرة بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين، دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي 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 وتمثل 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 المؤسسة.⁷²

وعليه يمكن ان نستنتج ان المؤسسة تسعى لإيجاد مجموعة من القيم والمبادئ والسلوكيات التي تسهم في تحسين أداء العاملين وتحقيق اهداف المؤسسة.

⁷¹ نسيمه حدوني، المرجع نفسه.

⁷² سميحة شيباني، سامية عيش، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين، دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بميلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص عمل وتنظيم، جامعة جيجل، 2019، 2018