







الجمهورية العربية السورية  
منشورات جامعة دمشق  
مركز التعليم المفتوح  
برنامج إدارة المشروعات الصغيرة

# نظريّة المنظمة

## والتطوّير التنظيمي

تأليف

الدكتور أيمن ديوب

أستاذ مساعد في قسم إدارة الأعمال

الدكتور رعد الصرن

أستاذ مساعد في قسم إدارة الأعمال

جامعة دمشق



## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
11.....	<b>مقدمة</b>
17.....	الفصل الأول: مفهوم المنظمة وأبعادها
19.....	1. تعريف المنظمة.....
20.....	2. أهمية المنظمات في المجتمعات المعاصرة.....
21.....	3. المنظمة ونظرية النظم.....
23.....	4. أبعاد المنظمات.....
30.....	5. تصنیف المنظمات.....
35.....	6. مجالات المعرفة التي أسهمت في بناء الفكر المنظمي.....
39.....	<b>الفصل الثاني: العمر والحجم ودورة الحياة</b>
41.....	1. عمر المنظمة.....
41.....	2. حجم المنظمات.....
43.....	3. طرق قياس حجم المنظمات.....
44.....	4. مبررات زيادة حجم المنظمات.....
45.....	5. علاقة الحجم بالأبعاد التنظيمية للهيكل التنظيمي.....
46.....	6. دورة حياة المنظمات.....
53.....	<b>الفصل الثالث: التصميم التنظيمي</b>
55.....	1. تعريف التصميم التنظيمي.....
55.....	2. تعريف التقسيم الإداري والعوامل المؤثرة فيه.....
57.....	3. الاعتبارات الأساسية في التقسيم الإداري.....
68.....	4. تجميع المهام والوظائف.....
60.....	5. التكامل والتنسيق بين المهام والوظائف.....
62.....	6. غاذج التصميمات التنظيمية.....
70.....	7. تأثير تقانات الاتصالات على التصميم التنظيمي.....
72.....	8. الانتقادات الموجهة للتصميم التنظيمي.....
73.....	<b>الفصل الرابع: الهيكل التنظيمي</b>
75.....	1. مفهوم الهيكل التنظيمي وأهميته.....

76.....	2. القوى المؤثرة على الميكل التنظيمي وعناصره ومراحله.....
77.....	3. سمات الميكل التنظيمي الجيد.....
78.....	4. اختيار نوع الميكل.....
79.....	5. تصميم الميكل التنظيمي.....
81.....	6. الميكل التنظيمية الطويلة والمسطحة.....
82.....	7. أنواع التقييمات الإدارية.....
100.....	8. المظاهر الإنسانية لقرارات الميكل التنظيمي.....
100.....	9. علاقة مبادئ التنظيم بالميكل التنظيمي.....
101.....	10. محددات الميكل التنظيمي.....

#### **الفصل الخامس : البيئة التنظيمية**

106.....	1. مفهوم بيئة الأعمال.....
107.....	2. مفهوم البيئة التنظيمية.....
107.....	3. طبيعة وأهمية البيئة التنظيمية.....
108.....	4. أنواع بيئات المنظمة.....
110.....	5. لماذا دراسة البيئة؟.....
112.....	6. البيئة الخاصة لإدارة المنظمات.....
114.....	7. البيئة العامة لإدارة المنظمات.....
116.....	8. نظريات البيئات التنظيمية.....
121.....	9. عدم التأكيد البيئي.....
122.....	10. التوجيهات المعاصرة للبيئة التنظيمية.....

#### **الفصل السادس : المنظمة والتقانة**

127.....	1. تعريف التقانة.....
129.....	2. أنواع التقانة في المنظمة.....
130.....	3. Woodward's نظرية.....
133.....	4. نظرية Aston.....
133.....	5. نظرية Perrow.....
136.....	6. نظرية Thomson.....
138.....	7. علاقة التقانة بميكل المنظمة.....

139.....	8. التبتوء التقافي.....
144.....	9. التقافة والحسابات الآلية.....
<b>147.....</b>	<b>الفصل السابع: الثقافة التنظيمية.....</b>
149.....	1. مفهوم الثقافة التنظيمية.....
150.....	2. كيف تنشئ الثقافة التنظيمية؟ .....
151.....	3. مستويات التحليل التقافي.....
152.....	4. الثقافات الفرعية (المشتقة) والثقافات المضادة (المعاكسة).....
153.....	5. الثقافات الفرعية المستوردة.....
153.....	6. التكيف والتأقلم الخارجي أم التكامل الداخلي.....
155.....	7. القواعد والأدوار الثقافية.....
156.....	8. مظاهر الثقافة التنظيمية.....
157.....	9. القيم والثقافة التنظيمية.....
158.....	10. التعبير التقافي.....
159.....	11. التنوع الثقافي.....
162.....	12. الأخلاق والثقافة التنظيمية.....
163.....	13. تقييم وآثار الثقافة.....
<b>165.....</b>	<b>الفصل الثامن: استراتيجية المنظمة.....</b>
167.....	1. رسالة ورؤية المنظمة.....
170.....	2. فلسفة المنظمة.....
172.....	3. مفهوم استراتيجية المنظمة.....
176.....	4. أنواع استراتيجيات المنظمة.....
<b>181.....</b>	<b>الفصل التاسع: التطوير التنظيمي.....</b>
183.....	1. مفهوم التطوير التنظيمي.....
185.....	2. الأسباب التي تدعو للتطوير التنظيمي.....
186.....	3. أهمية التطوير التنظيمي.....
186.....	4. أهداف التطوير التنظيمي.....
188.....	5. خصائص التطوير التنظيمي.....
190.....	6. مراحل التطوير التنظيمي.....

192.....	7. أبعاد وأنواع التطوير التنظيمي.....
194.....	8. وحدات التطوير التنظيمي.....
195.....	9. مناهج التطوير التنظيمي.....
196.....	10. معوقات التطوير التنظيمي.....
199.....	11. مقومات نجاح التطوير التنظيمي.....
<b>203.....</b>	<b>الفصل العاشر: التغيير التنظيمي.....</b>
205.....	1. مفهوم التغيير وأهميته.....
207.....	2. التغيير والتغير والتطوير التنظيمي.....
209.....	3. أهداف التغيير.....
211.....	4. ماهية إدارة التغيير.....
212.....	5. مجالات التغيير.....
215.....	6. قوى التغيير.....
217.....	7. أبعاد ومكونات استراتيجية التغيير في المنظمات الحديثة.....
222.....	8. طرائق إدخال التغيير.....
223.....	9. مبادئ إدارة التغيير الفعال.....
225.....	10. مقاومة التغيير.....
228.....	11. أساليب وطرق علاج مقاومة التغيير.....
<b>233.....</b>	<b>الفصل الحادي عشر: القيادة والقوة والسيطرة.....</b>
235.....	1. مفهوم القيادة.....
247.....	2. نظريات القيادة.....
248.....	3. العوامل التي تؤثر في اختيار أسلوب القيادة في المنظمة.....
249.....	4. أساليب التأثير القيادي في المنظمات.....
251.....	5. القوة والسيطرة في المؤسسات.....
254.....	6. المقارنة بين القيادة والقوة.....
254.....	7. مصادر القوة والنفوذ لدى القادة في المنظمة.....
257.....	8. الحيل السياسية كمصدر للنفوذ القيادي.....
258.....	9. كيف يتم اكتساب القوة؟.....
259.....	10. نموذج القوة - السيطرة.....

260.....	11. القيادة والخلافات.....
<b>263.....</b>	<b>الفصل الثاني عشر : الابتكار التنظيمي.....</b>
265.....	1. مفهوم الابتكار والتفكير الابتكاري.....
267.....	2. المنظمة الابتكارية.....
269.....	3. تطور دراسات الابتكار التنظيمي.....
271.....	4. طبيعة الابتكار التنظيمي.....
272.....	5. عملية الابتكار التنظيمي.....
273.....	6. نظريات الابتكار التنظيمي.....
279.....	7. المداخل المختلفة لدراسة الابتكار التنظيمي.....
281.....	8. أنواع الابتكارات في المنظمة.....
283.....	9. الثقافة الابتكارية التنظيمية.....
285.....	10. البيئة الابتكارية التنظيمية.....
286.....	11. مقومات الابتكار التنظيمي.....
289.....	12. ترويج الابتكارات في المنظمة وحاجتها.....
<b>295.....</b>	<b>الفصل الثالث عشر : قياس فعالية المنظمة.....</b>
297.....	1. مفهوم فعالية المنظمة.....
298.....	2. لماذا قياس فعالية المنظمة؟.....
298.....	3. نماذج قياس فعالية المنظمة.....
307.....	4. محددات اختيار المدخل، المناسب لفعالية المنظمة.....
<b>309.....</b>	<b>الفصل الرابع عشر : الاتجاهات المعاصرة في المنظمة.....</b>
311.....	1. ضغوط العمل.....
311.....	1-1. مفهوم ضغوط العمل.....
313.....	2-1. مصادر الضغوط.....
315.....	3-1. نتائج آثار ضغوط العمل.....
317.....	4-1. إدارة ضغوط العمل.....
318.....	2. المندرة (إعادة هندسة العمليات الإدارية).....
318.....	1-2. تعريف المندرة.....
320.....	2-2. أهداف المندرة.....

321.....	3-2
323.....	4-2
324.....	5-2
322.....	6-2
329.....	7-2
<b>331.....</b>	<b>قائمة المراجع</b>

## **مقدمة :**

تأخذ كلمة Organization في الفكر الإداري المعاصر معنيين، الأول يدل على منظمة قائمة بذاتها ، والثاني يتناول الوظيفة الثانية للإدارة في المنظمة ، ألا وهي التنظيم ، وفي كتابنا هذا ستأخذ المفهوم الأول الذي يدل على مفهوم المنظمة. لذلك فمن الأهمية بمكان إدراك الفكرة الحقيقة للمنظمة التي تنشأ من منطلق أن الفرد وحده غير قادر على تحقيق أو إشاع جميع حاجاته ورغباته ، حيث يفتقر إلى القدرة والقدرة والوقت والجلد والاحتمال ، ويجد نفسه بحاجة إلى الاعتماد على الآخرين لمساعدته في تحقيق ذلك ، وعندما ينسق مجموعة من الأفراد جهودهم فإنهم يكتشفون أنهم معاً يستطيعون إنجاز عمل أكثر مما يستطيع أن يقوم به كل فرد منهم على حده. لذلك فإن المنظمة الكبيرة تجعل، من الممكن تحقيق حاجات أعضائها من خلال تنسيق أنشطة مجموعة من الأفراد الذين يُعدّون أعضاء في المنظمة.

والفكرة الأخرى التي يستند إليها مفهوم المنظمة فكرة تحقيق الأهداف والأغراض المشتركة عن طريق تنسيق الأنشطة، وكما نعرف فإن المنظمات تتألف من عدد كبير من الوحدات ، وتبعاً لبعض النظريات فإن الاختلافات بين هذه الوحدات تنشأ من الفكرة الأساسية فكرة تقسيم العمل Division of Labor التي تعد الفكرة الثالثة المهمة التي يستند إليها مفهوم المنظمة.

وارتباطاً بمفهوم التنسيق المعقول للأهداف المتفق عليها والإنجاز ، فإن الاعتقاد بأن مثل هذه الأهداف يمكن تحقيقها بصورة أفضل، مما إذا قام أفراد مختلفون بعمل أشياء مختلفة على أساس تنسيقي. ولمفهوم الأخير الذي يرتبط بفكرة تقسيم العمل والتنسيق هو الحاجة إلى تدرج السلطة Hierarchy of Authority .

لقد بات من الواضح جلياً أن التنسيق بين مجموعة من الأفراد ، أو الوحدات المختلفة ليس ممكناً بدون بعض وسائل الضبط والتوجيه والتحكم ، وإدارة هذه الوحدات المختلفة والفكرة الأساسية للتنسيق تعني بأن كل وحدة تخضع لبعض أنواع من السلطة

من أجل تحقيق بعض الأهداف المشتركة ، وإذا قامت كل وحدة بالعمل من أجل مصلحتها الذاتية متجاهلة أنشطة الوحدات الأخرى ، فإن التنسيق يصبح معطلاً. والمنظمات على هذا الأساس تمثل ضرورة أوجدها الحاجة إليها لمقابلة احتياجات الناس. وقد ازداد عدد المنظمات في المجتمع الحديث بالدرجة التي أصبح يطلق عليه بحق مجتمع المنظمة Society of Organization حيث يعني هذا بأن أعضاء المجتمع أصبحوا في مقدورهم قضاء احتياجاتهم من خلال المنظمات وإشباعها. فقد أصبح أعضاء المجتمع يتلقون في منظمات، ويقضون معظم أوقاتهم في منظمات سواء أوقات عملهم، وحتى أوقات فراغهم يقضوها كذلك في منظمات. ورغم أن المنظمات ليست احتراضاً، إلا أن أهم ما يميز المجتمع المعاصر كثرة هذه المنظمات، واعتماده عليها في تحقيق أغراض مجتمعية على نطاق واسع، فأصبح هناك منظمات تجارية واقتصادية وتعليمية ودينية وسياسية ورياضية وغيرها.

لقد تم تقسيم الكتاب إلى أربعة عشر فصلاً يتناول كل منها جانباً مهماً من جوانب نظرية المنظمة، وقد تم ترتيبها كالتالي:

**الفصل الأول: مفهوم المنظمة وأبعادها** : ويركز على تعريف المنظمة وأهميتها في المجتمعات المعاصرة، وعلاقة المنظمة بنظرية النظم وأبعاد المنظمات، وتصنيفها و مجالات المعرفة التي أسهمت في بناء الفكر المنظامي.

**الفصل الثاني: العمر والحجم ودورة الحياة** : ويوضح مفهوم عمر المنظمة، وحجمها، وطرق قياس حجم المنظمات، ومبررات زيادة حجم المنظمات، وعلاقة الحجم بالأبعاد التنظيمية للهيكل التنظيمي، وأخيراً دورة حياة المنظمات.

**الفصل الثالث: التصميم التنظيمي** : ويناقش تعريف التصميم التنظيمي، وتعريف التقسيم الإداري والعوامل المؤثرة فيه، والاعتبارات الأساسية في التقسيم الإداري، وكيفية تجميع المهام في الوظائف، والتكميل والتنسيق بين المهام والوظائف، ونماذج

التصميمات التنظيمية، وتأثير تقانات الاتصالات على التصميم التنظيمي، وأخيراً الانتقادات الموجهة للتصميم التنظيمي.

**الفصل الرابع: الهيكل التنظيمي** : ويهتم بدراسة مفهوم الهيكل التنظيمي وأهميته، والقوى المؤثرة على الهيكل التنظيمي وعناصره ومراحله، وسمات الهيكل التنظيمي الجيد ، و اختيار نوع الهيكل، وتصميم الهيكل التنظيمي، والهيكل التنظيمية المسطحة والطويلة ، وأنواع التقسيمات الإدارية ، والمظاهر الإنسانية لقرارات الهيكل التنظيمي ، وعلاقة مبادئ التنظيم بالهيكل التنظيمي ، وحددت الهيكل التنظيمي .

**الفصل الخامس: البيئة التنظيمية** : ويوضح مفهوم بيئه الأعمال، ومفهوم البيئة التنظيمية، وطبيعتها وأهميتها، وأنواع بيئات المنظمة، ولماذا ندرس البيئة، والبيئة الخاصة والعامة لإدارة المنظمة، ونظريات البيئات التنظيمية، وعدم التأكيد البيئي، والتوجهات المعاصرة للبيئة التنظيمية.

**الفصل السادس: المنظمة والتقانة** : ويوضح تعريف التقانة، وأنواعها، ونظريات التقانة، وعلاقة التقانة بهيكل المنظمة، والتبعي التقاني، وعلاقة التقانة بالحواسيب الآلية.

**الفصل السابع: الثقافة التنظيمية** : ويتناول مفهوم الثقافة التنظيمية، وكيف تنشأ، ومستويات التحليل الثقافي، والثقافات الفرعية (المشتقة) والثقافات المضادة (المعاكسة)، والثقافات الفرعية المستوردة، والتكييف والتآقلم الخارجي والتكمال الداخلي، والقواعد والأدوار الثقافية، ومظاهر ثقافة المنظمة، والقيم والثقافة التنظيمية، والتغيير الثقافي ، والتنوع الثقافي، والأخلاق وثقافة المنظمة، وأخيراً تقويم وآثار الثقافة.

**الفصل الثامن: استراتيجية المنظمة** : ويناقش رسالة المنظمة ورؤيتها ، وفلسفة المنظمة، ومفهوم استراتيجية المنظمة وأنواع الاستراتيجيات في المنظمة.

**الفصل التاسع: التطوير التنظيمي**: ويدرس مفهوم التطوير التنظيمي، والأسباب التي تدعو للتطوير التنظيمي، وأهميته، وأهدافه وخصائصه، ومراحله، وأبعاد وأنواع التطوير التنظيمي، ووحدات التطوير التنظيمي، ومناهجه، ومعوقاته، ومقومات نجاحه.

**الفصل العاشر: التغيير التنظيمي :** ويوضح مفهوم التغيير وأهميته، والفرق بين التغيير والتغير والتطوير التنظيمي، وأهداف التغيير، و Maherية إدارة التغيير، ومحالات التغيير، وقوى التغيير، وأبعاد استراتيجية التغيير في المنظمات الحديثة ومكوناتها ، وطرائق إدخال التغيير، ومبادئ إدارة التغيير الفعال، ومقاومة التغيير، وأخيراً أساليب وطرائق علاج مقاومة التغيير .

**الفصل الحادي عشر: القيادة والقوة والسيطرة:** ويتناول مفهوم القيادة ونظرياتها والعوامل التي تؤثر في اختيار أسلوب القيادة في المنظمة، وأساليب التأثير القيادي في المنظمات، والقوة والسيطرة في المنظمات، والمقارنة بين القيادة والقوة، ومصادر القوة والنفوذ لدى القادة في المنظمة، والتحليل السياسية كمصدر للنفوذ القيادي، وكيفية اكتساب القوة، ونحوذ القوة- السيطرة، والعلاقة بين القيادة والخلافات.

**الفصل الثاني عشر: الابتكار التنظيمي :** ويوضح مفهوم الابتكار والتفكير الابتكاري، والمنظمة الابتكارية ، وتطور دراسات الابتكار التنظيمي، وطبيعته وعمليته، ونظرياته . والمدخل المختلفة لدراسته، وأنواع الابتكارات في المنظمة، والثقافة الابتكارية التنظيمية، والبيئة الابتكارية التنظيمية، ومعوقات الابتكار التنظيمي، وكيفية ترويج الابتكارات في المنظمة وحمايتها ، وأخيراً معوقات الابتكار التنظيمي .

**الفصل الثالث عشر : قياس قعالية المنظمات :** ويتناول مفهوم فعالية المنظمة، ولماذا قياس فعالية المنظمة، ونمذج قياس فعالية المنظمات، وأخيراً محددات اختيار المدخل المناسب لفعالية المنظمة.

**الفصل الرابع عشر : الاتجاهات المعاصرة في المنظمة :** وتناول ضغوط العمل ومفهومها، ومصادر الضغوط، وآثار ضغوط العمل، وإدارة ضغوط العمل. وأيضاً تناول الفصل المنددة وأهدافها ومناهج تطبيقها، وفريق عملها، ومخرجات عملية المنددة، وأسباب فشل المنددة، وما المطلوب لنجاح المنددة في العمل؟ وقد كتب الدكتور رعد الصرن الفصول التالية:

الفصل الأول: مفهوم المنظمة وأبعادها  
الفصل الثالث: التصميم التنظيمي  
الفصل الرابع: الهيكل التنظيمي  
الفصل الخامس: البيئة التنظيمية  
الفصل السادس : المنظمة والتقالة  
الفصل السابع : الثقافة التنظيمية  
الفصل الثاني عشر: الابتكار التنظيمي  
أما الدكتور أمين ديوب فقد كتب الفصول الباقية وهي :  
الفصل الثاني: العمر والحجم ودورة الحياة  
الفصل الثامن : استراتيجية المنظمة  
الفصل التاسع: التطوير التنظيمي  
الفصل العاشر: التغيير التنظيمي  
الفصل الحادي عشر: القيادة والصراع والسيطرة  
الفصل الثالث عشر : قياس فعالية المنظمة  
الفصل الرابع عشر : الاتجاهات المعاصرة في المنظمة  
وأخيراً نسأل الله العلي القدير أن تكون قد وقفتنا في عرضنا لموضوع نظرية المنظمة  
كونه من الموضوعات المهمة الدراسة في ميدان العلوم الإدارية لما فيه خير المصلحة والفائدة  
لبلدنا الحبيب سوريا.

والله الموفق

المؤلفان



## **الفصل الأول : مفهوم المنظمة وأبعادها**

- 1. تعريف المنظمة**
- 2. أهمية المنظمات في المجتمعات المعاصرة**
- 3. المنظمة ونظرية النظم**
- 4. أبعاد المنظمات**
- 5. تصنیف المنظمات**
- 6. مجالات المعرفة التي أسهمت في بناء الفكر المنظماني**



كيفما توجه الإنسان في هذه القرية الكونية المعاصرة، يجد نفسه في منظمة ما. فقد يولد في مشفى، وتسجل ولادته في دائرة الأحوال المدنية ، ويعيش وينمو ويترعرع في أسرة، ثم يتلقى تعليمه في المدارس والمعاهد والجامعات. وبعد تخرجه يعمل في شركة صناعية أو تجارية أو خدمية يؤمن من خلالها راتباً يعيش منه مع أسرته. كما أنه قد يلتحم إلى المراكز الأمنية أو مراكز الدفاع المدني إذا تعرضت حياته أو ممتلكاته للمخاطر. وفي الوقت نفسه قد يلتحم في أوقات فراغه إلى النادي أو المسرح أو الجمعية لمارسة بعض هواياته أو تحقيق ذاته.

وتحتفل مسميات هذه المنظمات وأهدافها وأشكالها القانونية والتنظيمية، إلا أنها تبقى المهيمنة على كافة مناحي حياتنا السياسية والاقتصادية والاجتماعية والدينية أيضاً، ذلك أن كافة الأنشطة التي نمارسها تخضع لأطر وأنماط من السلوك تحددها هذه المنظمات بغض النظر عن نوعها ( عامة أو خاصة) من خلال القوانين والأنظمة والإجراءات والثقافات التي تفرضها على المتعاملين معها أو المتسبين لها. وفي ظل هذه المفاهيم يصعب تصور المجتمعات المعاصرة دون وجود المنظمات.

## 1. تعريف المنظمة :

المنظمة: "كيان اجتماعي منسق بشكل متعمد ( عن وعي وإدراك)، وله حدود مميزة عن بيئته الخارجية، ويعمل على أساس الاستمرار النسبي لتحقيق هدف أو أهداف مشتركة". وتحليل التعريف السابق نجد ما يلي :

1. إن المنظمة كيان اجتماعي ، يعنى أنه يتكون من أفراد وجماعات يتفاعلون ويتعاونون من خلال تأدية أدوار محددة تشكل في مجموعها جمل العملية الإدارية ووظائف المنظمة.

2. توحد المنظمات لتحقيق أهداف مشتركة، حيث تسعى المنظمة ومواردها البشرية لتحقيق غاية أو رسالة. وقد تختلف أهدافها عن أهداف العاملين فيها. كما قد

تتعدد أهداف المنظمة الواحدة ، ولكن القاسم المشترك لأية منظمة هو السعي لتحقيق هدف أو أهداف متفق عليها، وإلا فقدت المنظمة مقومات وجودها.

3. إن الأنشطة التي تمارسها المنظمة تقرر مسبقاً، وتنسق بشكل متعمد لتحقيق التكامل والانسجام بين كافة الأنشطة والوحدات الإدارية للمنظمة. وهذا التكامل والانسجام هو أحد متطلبات النظام (مجموعة من الأجزاء المتكاملة التي تكون كلاً واحداً منسقاً لتحقيق أهداف محددة سلفاً).

4. للمنظمة حدود تميزها عن غيرها من المنظمات، يعني أن هذه الحدود يمكن تصورها. وتستخدم للتفرقة بين ما يعد جزءاً من المنظمة وما لا يعد كذلك. فكل منظمة مثلاً موظفوها الذين يرتبطون بها بوجوب عقود تقضي بمبادلة الجهد بالأجر . ولكل منظمة موجوداتها من المواد والآلات والمباني ..... الخ التي تستخدمها أو تستثمرها دون غيرها من المنظمات بحكم حقوق الملكية المتصلة بهذه الموجودات. وتجدر الإشارة هنا أن هذه الحدود الوهمية (غير المادية) هي التي تفصل المنظمة عن بيئتها الخارجية.

## 2. أهمية المنظمات في المجتمعات المعاصرة :

تعد المنظمات كيانات مهمة في المجتمعات المعاصرة للأسباب التالية:

1. المنظمات هي الشكل السائد في المجتمعات المعاصرة ، يعني أنه ا الشكل المؤسسي المهيمن على مقدراتنا الاجتماعية والاقتصادية والسياسية. وهي الظاهرة الرئيسية للوجود في أيامنا هذه، حيث يمتد تأثيرها إلى معتقداتنا الدينية وقيمها وعاداتنا الأسرية.

2. المنظمات ضرورية لتحقيق الأعمال الصعبة التي يتعدى القيام بها بالعمل الفردي. وكلما تقدمت الأمم في معارج الحضارة تصبح تقانات الإنتاج أكثر تعقيداً وتكلفة مما يحتم تعاون الأفراد والجماعات لإقامة المشروعات الكبيرة كالسدود ومحطات توليد الكهرباء والطرق والأنفاق والجسور واستخراج الثروات

الطبيعية واستغلالها. كما تختتم التعاون لإدارة هذه المشروعات ومواجهة التعقيدات المتصلة بالعملية الإدارية والمتغيرات البيئية والتقالة المعاصرة.

3. تعد المنظمات الأكثر كفاءة وفاعلية عندما تنظم وتدار وفقاً للأسس والمعايير الإدارية العلمية العملية. وربما كان هذا السبب هو الأهم لغايات تنظيم النشاط الإنساني من خلال المنظمات التي تحكمها النظريات والمبادئ والمفاهيم الإدارية المعاصرة والتي تسعى من خلالها لتحقيق الكفاءة والفاعلية.

### 3. المنظمة ونظرية النظم : Systems theory :

يعرف النظام على أنه: " مجموعة من الأجزاء المترابطة التي تعتمد على بعضها بعضاً لتحقيق التكامل بحيث تشكل كلاً واحداً".

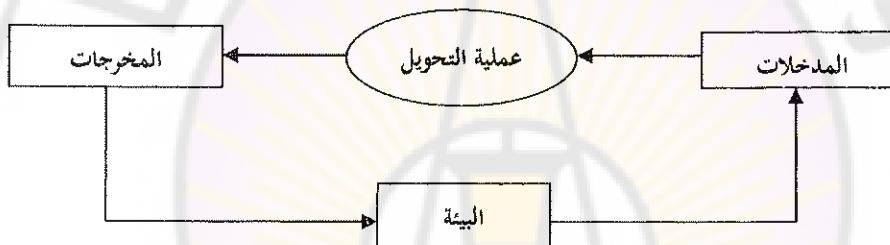
وتعتبر نظرية النظم أن كل نظام يتألف من عناصر متفاعلة مع بعضها بعضاً، أي أنه مجموعة من العناصر التي تؤسس وتنظم العلاقات مع بعضها ، حيث تتفاعل مع بيئتها المتمثلة في الأفراد أو المجموعات. ويستعمل المديرون في المنظمات فكرة هذه النظرية لدراسة عالمهم الداخلي والخارجي، وكيف ترتبط الأقسام وتفاعل كل منها مع الآخر.

ومن خلال دراسة أفراد المنظمات وجماعاتها وهيكلها وعملياتها في تعبير النظام، فإنهم يكونون قادرين على تحديد أهم الأفكار التي تساعدهم في توضيح سلوكيات وفاعلية الأفراد والمجموعات من منظور الأهداف الموضوعة.

وتمكننا نظرية النظم من وصف السلوك الداخلي والخارجي للمنظمات. فعلى الصعيد الداخلي يمكننا رؤية كيف ولماذا ينجذب الأفراد داخل المنظمات مهامهم الفردية، ومهام المجموعات التي يعملون معها كأعضاء فعالين فيها. وعلى الصعيد الخارجي يمكن أن نرى تفاعل المنظمة مع المنظمات والمؤسسات الأخرى. فجميع المنظمات تتطلب الموارد من البيئة الأكبر التي تعيش فيها، وهي تزود البيئة بالسلع والخدمات التي تحتاجها.

ويتعامل المديرون معاً لإظهار الجوانب الداخلية والخارجية للسلوك التنظيمي الذي يعد بمثابة عملية معقدة يمكن تبسيطها فيما يخص الأهداف التحليلية، ومن خلال التفاعل مع المفاهيم الأساسية لنظرية النظم.

وتشكل النظم ، في سياق نظرية النظم إحدى العناصر المتفاعلة، حيث يشكل تدفق المدخلات والمخرجات نقطة البدء الأساسية في وصف المنظمة. وفي التعبير الأبسط تحصل المنظمة على مواردها (المدخلات) من النظام الأكبر ، أي البيئة التي تعيش فيها، ويشكل ناتج عملية التفاعل بين هذه الموارد (المخرجات). ويوضح الشكل ( 1 ، 1 ) العناصر الأساسية للمنظمة كنظام .



الشكل ( 1 ، 1 ) العناصر الأساسية للمنظمة كنظام

وتأكد نظرية المنظمة على ربط المنظمة مع النظام الأكبر لها. فكل منظمة هي جزء أكبر من الصناعة التي تعمل بها (النظام الأكبر)، ويشكل المجتمع نظام أكبر والاقتصاد العالمي هو أكبر هذه النظم. وجميع هذه النظم تضع الطلبات في أقسامها، وهي تتضمن مفاهيم أكبر من إنتاج السلعة بجودة وكمية مقبولة، لذا يجب على المنظمات أن ترضي الطلبات التي تسهم فيها أعمالها في البيئات القابلة للنمو والحياة من خلال المحافظة على الهواء والماء النظيف.

وبناءً عليه فإن المنظمات لا يمكن أن تنتج السلعة أو الخدمة التي ترضي زبائنها ببساطة ، ولكنها يجب أن تروج السبلويكيات والأفعال لإرضاء الأجزاء المهمة الأخرى من البيئة الأكبر ، أي النظم الأكبر.

ويمكن أن تصف نظرية النظم سلوكيات الأفراد والجماعات، حيث تشكل أسباب هذه السلوكيات (المدخلات) التي تنشأ عن موقع العمل، على سبيل المثال السبب الذي يدفع المدير لإنجاز مهمة محددة. ومن ثم تعالج هذه الأسباب (المدخلات) من خلال العمليات النفسية والعقلية للأفراد لإنتاج نتيجة محددة.

وبشكل مشابه، يمكن وصف سلوك الجماعات في سياق نظرية النظم، على سبيل المثال سلوك مجموعة العمال (النتائج) التي يمكن أن تفسر في تعابير عدم الإنصاف الإداري لشخص العمل (المدخلات) وحالة تماست المجموعة (العملية).

ويجب أن تدرك المنظمة من خلال التفاعل مع بيئتها الأكبر أهمية التغذية العكسية feedback كونها تعتمد على بيئتها ليس فقط في حصولها على المدخلات ، وإنما أيضاً في قبول هذه البيئة لخرجاتها. لذا يقع على عاتق المنظمة مسؤولية تطوير وسائل مناسبة لتمرير الطلبات البيئية. وتتضمن وسائل التمرير قنوات المعلومات التي تمكّن المنظمة من إدراك هذه الطلبات، على سبيل المثال في منظمات الأعمال تشكّل بحوث السوق آلية هامة للتغذية العكسية، وفي التعابير الأبوسط تشير التغذية العكسية إلى المعلومات التي تعكس نتائج العمل ، أو سلسلة الأعمال من قبل الفرد والجماعة والمنظمة.

#### 4. أبعاد المنظمات :

تصف أبعاد المنظمات السمات التنظيمية التي تميز المنظمات بالطريقة نفسها التي تصف فيها السمات الفизيائية للإنسان. ويمكن تقسيم هذه الأبعاد إلى مجموعتين رئيسيتين هما:

1. الأبعاد الهيكيلية Structural Dimensions: وتصف السمات الداخلية للمنظمة.

2. الأبعاد المتصلة بمن المبنية المنظمة(Aبعاد السياق التنظيمي) : Contextual Dimensions وتصف المنظمة ككل متكملاً ، كما أنها تصف الأوضاع العامة

للمنظمة التي تؤثر بدورها على هيكليتها ، وقد تعيد تشكيلها. هذا وقد تشير الأبعاد العامة للمنظمات بعض الغموض لأنها تجمع بين المنظمة بكليتها وبيئتها الخارجية ، وهو الإطار العام الذي تعمل فيه الأبعاد الهيكيلية.

وهذان البعدان ضروريان لفهم وتقييم المنظمات. ويمثل الجدول ( 1 ، 1 ) قائمة بأبعاد المنظمات.

الأبعاد المتصلة بمن المنشمة		الأبعاد الهيكيلية للمنشمة	
Size	الحجم	Formalization	الرسمية
Technology	التقنية	Specialization	التخصص
Environment	البيئة	Standardization	النمطية
Goals & Strategy	الأهداف والإستراتيجية	Hierarchy of Authority	سلسل السلطة
Culture	الثقافة	Complexity	التعقيد
		Centralization	المركزية
		professionalism	المهنية
		Personnel Ratios	نسب العاملين

الجدول ( 1 ، 1 ) أبعاد المنشمة

وفيما يلي توضيح للأبعاد الهيكيلية والأبعاد المتصلة بمن المنشمة :

#### 1. الرسمية: Formalization

وتتصل بكمية الوثائق المكتوبة في المنظمة، والتي تتصل بكيفية أداء المنظمة لأنشطتها ومحددات ممارسة هذه المنظمات. ومن أهم الوثائق المكتوبة الإجراءات والوصف الوظيفي ، والتعليمات ، وأدلة السياسات ، والخريطة التنظيمية وأداتها ، وما شابه ذلك من موضوعات .

وتقاس الرسمية عادة بعدد الصفحات الوثائقية للمنظمة. فبالمقاهرة مثلاً ، تتصف بدرجة عالية من الرسمية بسبب وجود كم هائل من القواعد والتعليمات والإجراءات التي تحكم عمليات التسجيل في الكليات المختلفة. أما بالنسبة للمنظمات الفردية ، فإنها

تکاد تخلو من القواعد والإجراءات والتعليمات المكتوبة ، لأن هذه الموضوعات تمارس في إطار مفاهيم التنظيم غير الرسمي.

**وتعريف الرسمية على أنها:** "درجة نمطية الوظائف في المنظمة". فكلما كانت الوظيفة عالية النمطية Standardized كانت السلطة المتاحة لشاغلها discretion في كيفية أداء عمله محدودة والعكس صحيح. وطبقاً لهذا التعريف تصبح الرسمية مقياساً للنمطية في أداء الوظائف المختلفة وفي نظمها الفرعية(الوحدات الإدارية الفرعية للمنظمة).

وكلما كانت المهارة المطلوبة لأداء الوظيفة متداولة كانت إمكانية تنميتها أعلى، وبالتالي تزداد درجة الرسمية. وعلى العكس من ذلك، فكلما كانت المهارة الفنية Professionalism أو المهنية Technical Skill من متطلبات أداء الوظيفة قلت الحاجة إلى الرسمية أو القواعد المكتوبة وتنميـط الأداء.

ويتجدر الإشارة هنا أن الرسمية ذات أهمية بالغة بسبب الفوائد أو المنافع التي تتحققـها وأهمـها:

1. إن تنميـط الأداء يقلـل من الاختلافـات في المنتج، فنحصل على وحدات متماثلة تماماً.

2. إن تنميـط الوظائف يسهل عملية التنسيـق.

3. الاستفادة من اقتصاديـات التـنميـط سواء من ناحـية اقتصاديـات الحجم الكبير Mass Production أو من ناحـية تـدـيـنـجـ أجـورـ العـمـالـ غيرـ المـهـرـةـ، ذلكـ أنـ المـهـارـةـ لهاـ فيـ الغـالـبـ ثـمـنـ عـالـيـ.

## 2. التخصص Specialization:

ويرتـبط بـدرجـة تقـسيـمـ المـهـام Tasks إلى وـحدـاتـ أوـ أـجزـاءـ تـشكـلـ كلـ منـهـاـ وـظـيفـةـ مستـقـلةـ. وكلـما زـادـتـ درـجـةـ التقـسيـمـ ضـاقـتـ الـواـجـبـاتـ المـنـاطـةـ بـكـلـ وـظـيفـةـ، وأـصـبـحـتـ تـتـمـثـلـ فيـ مـجـمـوعـةـ مـنـ الأـعـمـالـ الروـتـينـيـةـ المـتـكـرـرـةـ.

ويعنى ذلك أن التخصص مرتبط بمفهوم تقسيم العمل إلى حركات مجدولة زمنياً على غرار ما ذهب إليه تايلور في دراسات الحركة والوقت Motion & Time Studies.

### 3. التنميط: Standardization

يتعلق بحدى تماثل الأنشطة وأدائها الخطوات نفسها أو الأسلوب نفسه. وفي المنظمات النمطية مثل ماكدونالد McDonalds هناك وصف تفصيلي للأعمال التي تؤدي بالأسلوب نفسه في كافة فروعها الوطنية والدولية.

### 4. تسلسل السلطة: Hierarchy of Authority

يبين نطاق الإشراف لكل مدير بعض النظر عن المستوى الإداري الذي ينتمي إليه. كما يبين التبعية الإدارية (من يرأس من). وبحداد الإشارة هنا أن نطاق الإشراف (عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم مشرف واحد بكفاءة) يتصل بتسلسل السلطة ، و يؤثر في شكل المنظمة.

فكما ضاق نطاق الإشراف قل عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم مشرف واحد، وتعددت المستويات الإدارية ، وأصبحت المنظمة كبيرة. وكلما اتسع نطاق الإشراف ، قلت المستويات الإدارية وأصبحت المنظمة أكثر ابسطاطاً.

### 5. التعقيد: Complexity

يشير إلى عدد النظم الفرعية التي تعمل داخل المنظمة، ومدى انتشارها الجغرافي.

وتقاس درجة التعقيد التنظيمي من خلال ثلاثة أبعاد هي:

أ. درجة التمايز الأفقي: أي عدد الوظائف أو الأقسام التي تنتمي إلى مستوى تنظيمي معين.

ب. درجة التمايز الرأسي: عدد المستويات التي يحتويها الهيكل.

ج. درجة الانتشار الجغرافي: ويعكس عدد المواقع الجغرافية التي تتوارد فيها الوحدات التنظيمية المكونة للمنظمة.

## **6. المركبة:** Centralization

وهي تركيز السلطة الرسمية لاتخاذ القرارات في فرد أو وحدة إدارية أو مستوى إداري (غالباً مستوى الإدارة العليا) وعدم إعطاء العاملين في المستويات الدنيا للمنظمة سوى صلاحيات بسيطة في أدائهم لأعمالهم.

وهذا التعريف يشير بعض التساؤلات أهمها:

1. عندما تتحدث عن السلطة فإننا نعني السلطة الرسمية دون غيرها (السلطة غير الرسمية).

2. تقتضي المركبة بصلاحية اتخاذ القرارات، أي مدى الحرية في اتخاذ القرارات المهمة أو الحيوية.

3. إن تركيز السلطة يعني منح هذه السلطة لشخص، أو وحدة إدارية معينة أو مستوى إداري معين بكامل هيئته.

4. تستطيع نظم المعلومات أن تحسن قدرة الإدارة على الرقابة وتحقيق مركبة الرقابة في ظل الامرکبة في اتخاذ القرارات.

5. إن بث المعلومات أو توزيعها على الجهات المختلفة يجب أن يقترن بتوضيح أو شرح هذه المعلومات للتقليل من آثارها السلبية، والتراكز على الإيجابيات.

## **7. المهنية:** professionalism

تعبر عن مستوى التعليم والتدريب الرسمي الذي يتشرط أن يحصل عليه العاملون في المنظمة. وكلما زادت درجة المهنية زاد عدد سنوات التعليم أو التدريب أو الخبرة اللازمة للالتحاق بالعمل في المنظمة.

فالمستشفيات والجامعات تحتاج إلى درجة أعلى من المهنية مقارنة بغيرها من المنظمات كالمصالح الحكومية مثلاً.

## **8. نسب العاملين : Personnel Ratios**

تعرّف هذه النسبة عن كيفية توزيع العاملين في منظمة ما على الوظائف المختلفة والإدارات المتعددة فيها. ومن أبرز هذه النسبة: نسبة الإداريين، نسبة المديرين، نسبة العمال الدائمين إلى المؤقتين وغير ذلك.

## **9. الحجم : size**

يعكس مدى قوة أو قدرة المنظمة المادية. ولأن المنظمات ككيانات اجتماعية ، فغالباً ما يقاس حجم المنظمة بعدد العاملين فيها، وتوجد العديد من المقاييس للتعرف على حجم المنظمات . ويتوقف المقياس المناسب للحجم على طبيعة المنظمة ونوعها .  
فقد يقاس حجم الجامعة بعدد الطلاب، وحجم المشفى بعدد الأسرة وهكذا. ومن المقاييس الشائعة للحجم في منظمات الأعمال رأس المال المستثمر، وإجمالي الأصول، وإجمالي الأصول الثابتة، وإجمالي المبيعات وغيرها.

## **10. التقانة : Technology**

تشير إلى الأدوات والوسائل والتصورات التي تستخدم في تحويل المنظمة إلى مخرجات. ففي المنظمات الصناعية تشير التقانة إلى درجة التعقيد الفني في العملية الإنتاجية. أما في المنظمات الخدمية فتشير التقانة إلى الوسائل والإجراءات والتصورات المستخدمة في تقديم الخدمة للزبائن. ويمكن أن تقيس التقانة على مستوى المنظمة ككل، فكل قسم أو وحدة تنظيمية فرعية قد يكون لها تقانة خاصة بها.

## **11. البيئة : Environment**

تشمل كل العناصر التي تقع خارج الحدود، التي من المحتمل أن يكون لها تأثير على المنظمة ككل، أو على جزء منها. والمنظمة لها بيئه خاصة تتفاعل معها بشكل مباشر وتحلّل مباشرة على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها . وبيئة عامة تؤثر بشكل غير مباشر على المنظمة، كما تؤثر على غيرها من المنظمات الأخرى.

## 12. الأهداف والاستراتيجية : Goals & Strategy

تحدد الأهداف والاستراتيجيات الخاصة بأية منظمة الغايات وتقانات المنافسة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات. وتغير الأهداف عن النتائج النهائية التي ترغب المنظمة بتحقيقها، كأن نقول أن أهداف المنظمة لعام 2014 هي تحقيق ربح صافي مقداره 1000000 ل.س.

وقد يكون المدف تخفيف المصروف الإدارية بمعدل 10% أو الوصول إلى حصة سوقية تعادل 15% من حصة السوق المحلي. أما الاستراتيجية فتتغير عن الغايات المرغوب بها ووسائل تحقيق هذه الغايات.

ويمكن تعريف الاستراتيجية بأنها: " خطة عمل تصف عملية تحديد الموارد، وتحديد الأنشطة الالزمة للتعامل مع العوامل البيئية المختلفة، بهدف الوصول إلى الغايات المرغوب فيها".

وبذلك فإن أهداف المنظمة واستراتيجياتها تحدد حجم العمل المطلوب الجمازه والوسائل الواجب إتباعها لأنجاز هذا الحجم المحدد من العمل ، كما تحدد العلاقة المشابكة للمنظمة مع العاملين والعملاء والمنافسين. ويمكن أن تكون الاستراتيجية على مستوى المنظمة ، أو على مستوى النشاط ، أو على مستوى قطاع الأعمال.

## 13. الثقافة : Culture

وتعبر عن القيم والمعتقدات والمفاهيم والأعراف السائدة بين العاملين في المنظمة. وهي غالباً ما تكون مكتوبة، ولكن يمكن التعرف عليها من خلال ملاحظة لغة وتقالييد التعامل السائدة بين العاملين في المنظمة، وأيضاً من خلال مدى التزام أعضاء المنظمة بقيم أخلاقية وأنماط معينة للسلوك والتفاعل مع الجهات الخارجية. وتظهر ثقافة المنظمة غالباً في القصص التي يرويها أعضاءها عن تاريخ المنظمة وتصورات قادتها في الماضي .

## **5. تصنیف المنظمات:**

يتباين تصنیف المنظمات وفقاً للعديد من المتغيرات البيئية. ومع ذلك هناك معايير وأسس لتصنیف المنظمات أهمها :

### **5-1. من حيث طبيعة تكوین المنظمة:**

وفقاً لهذا المعيار يمكن أن نصف المنظمات إلى:

#### **أ. المنظمات الطبيعية: Natural Organizations**

ويُطلق عليها أيضاً تسمية المنظمات التلقائية Spontaneous وهي التي لا يلعب فيها الفرد دوراً ملحوظاً في تكوينها، ويجد نفسه عضواً فيها بشكل تلقائي بحكم الانتماء العائلي أو الوطني، لذا تسمى في أغلب الأحيان بـ منظمات الأمر الواقع. ومن أمثلتها الأسرة، والأمة، والمنظمة الدينية.

#### **ب. المنظمات المكونة: Formed Organizations**

وهي التي تسهم في تحقيق أهداف معينة في إطار الظروف البيئية وغيرها من الأفراد والجماعات ، لا سيما في تكوينها والإنتماء لها لتحقيق العوامل المؤثرة الأخرى. كما أن التفاعل الاجتماعي بين الأفراد يساعد على خلق وتکوین هذه المنظمات لتسهيل تحقيق الأهداف الذاتية والجماعية لأفراد المجتمع الإنساني. ويشكل إشباع الحاجات الإنسانية ضرورة أساسية في تحقيق الانتماء لها. ومن أمثلتها منظمات الأعمال والجامعات والمدارس والمستشفيات، والنادي الثقافية وغيرها.

### **5-2. من حيث دوافع الانتماء للمنظمة:**

وهنا يمكننا التمييز بين نوعين للمنظمات بناءً على الدوافع ، هما:

#### **أ. الدافع الذاتية للانتماء :**

تشكل الدافع والرغبات الشخصية أو الذاتية في الانتماء أساساً لتكوين هذه المنظمات التي من بينها العمال والمنظمات المهنية والجمعيات التعاونية،

وجمعيات الهوايات. وهنا يستهدف الفرد من خلال انتماهه لهذه المنظمات تحقيق أهداف ذاتية ، أو اشباع حاجاته المادية أو المعنوية من خلال التفاعل في الإطار الاجتماعي أو النفسي لهذه المنظمات.

**ب. الدوافع الاجتماعية للانتماء :**

ينبثق تكوين بعض المنظمات من الدوافع الاجتماعية العامة، حيث يستهدف الفرد من خلالها إسداء الخدمة للمجتمع بغض النظر عن الفائدة الشخصية المراد تحقيقها، ومن أمثلتها جمعيات الرفق بالحيوان، والجمعيات الخيرية، وجمعيات الخدمات الاجتماعية.

**5-3. من حيث نوع الملكية :**

تقسم المنظمات حسب نوع الملكية، أي الجهة المالكة لها إلى ثلاثة أنواع هي:

**أ. المنظمات العامة :**

وتتمثل بالمنظمات التي تقوم الدولة بإنشائها حسب طبيعة نظامها السياسي والاقتصادي. وتضم مجموعتين أولهما منظمات القطاع العام التي تهدف إلى تحقيق المرودود الاقتصادي أو المادي من عملياتها ، وثانيهما دوائر الدولة التي تستهدف تقديم الخدمة العامة للجمهور المستفيد منها بكفاءة.

**ب. المنظمات الخاصة:**

وهي المنظمات التي يمتلكها القطاع الخاص . وتقسم إلى مجموعتين أو وهما: منظمات الأعمال الخاصة ومن أمثلتها الشركات المساهمة ، والشركات ذات المسؤولية المحدودة، وشركات التضامن ، والمنشآت الفردية ، وثانيهما: المنظمات الخاصة الأخرى التي تستهدف تقديم الخدمة العامة كالجمعيات الخيرية والنوابي.

**ج. المنظمات المشتركة :**

وهي المنظمات التي تشتراك الدولة والقطاع الخاص في ملكيتها، وذلك بموجب نسب تحديدها الدولة إما بشكل عام، أو حسب طبيعة كل منظمة والقطاع

الذي تعمل فيه. وأفضل مثال على ذلك شركات القطاع المشترك الصناعية والزراعية والسياحية وغيرها.

#### ٤- من حيث حجم المنظمة :

يمكن تصنيف المنظمات وفقاً لحجمها إلى الأنواع الثلاثة التالية:

##### أ. المنظمات الكبيرة:

وهي المنظمات التي غالباً ما تتجاوز أعداد الموارد البشرية فيها عشرات أو مئات الآلاف من الأفراد . ويغلب ظهورها في الدول المتقدمة صناعياً ، هذا إلى جانب كون الدولة ذاتها تعد بمثابة منظمة كبيرة الحجم.

##### ب. المنظمات المتوسطة :

وهي المنظمات التي غالباً ما يكون حجم الموارد البشرية العاملة فيها الآلاف من الأفراد.

##### ج. المنظمات الصغيرة:

وهي المنظمات التي يكون فيها عدد الأفراد قليلاً لا يتجاوز المئات من الأفراد أو أقل من ذلك.

#### ٥. من حيث مستوى استخدام التكنولوجيا :

تصنّف المنظمات من حيث مستوى استخدام التكنولوجيا وفقاً لكتافتها، أو حسب طبيعة الإنتاج كما يلي :

##### ١. حسب كثافة استخدام التكنولوجيا :

وتصنّف المنظمات وفقاً لهذا المعيار إلى الأنواع التالية :

##### أ. المنظمات ذات التكنولوجيا العالية:

وهي المنظمات التي تستخدم مستوى متطولاً جداً من التكنولوجيا في عملياتها الإنتاجية، فقد تكون كثيفة المكننة Mechanization وقد تستخدم تكنولوجيا

التحكم عن بعد Automation أو الأتمتة Remote Control وبالتالي انخفاض الأفراد فيها إلى عدد قليل نسبياً.

**بـ. المنظمات ذات التكنولوجيا المتوسطة**

وهي تلك المنظمات التي تستخدم مستوى من التكنولوجيا يعتمد المكتننة أو الأتمتة في العمليات التشغيلية بشكل متوسط أو معتدل إلى جانب اعتمادها على الموارد البشرية.

**جـ. المنظمات ذات التكنولوجيا المنخفضة:**

وهي المنظمات التي تستخدم في عملياتها التشغيلية الآلات اليدوية أو الآلات المعتمدة على الموارد البشرية لدرجة عالية ويرتفع فيها وبالتالي عدد الأفراد نسبياً مقارنة مع المنظمات الأخرى ذات التكنولوجيا العالية أو المتوسطة.

**2. حسب طبيعة الإنتاج:**

تصنف المنظمات حسب طبيعة إنتاجها إلى الأنواع التالية:

**أـ. المنظمات ذات الإنتاج الكبير:**

وهي المنظمات التي تعتمد على الإنتاج بدفعات وكثافات كبيرة محققة بذلك وفورات الحجم الكبير في شراء مستلزمات الإنتاج (المدخلات) والعمليات وتسويق المنتجات (الخرجات).

**بـ. المنظمات ذات الإنتاج المستمر:**

وهي المنظمات التي تعتمد أسلوب الإنتاج المستمر أو العملية الإنتاجية المستمرة بسبب ترابط مراحلها بشكل كبير، كما هو الحال في شركات الصناعات الكيميائية، أو تكرير النفط.

**جـ. منظمات الإنتاج ذات الدفعات الصغيرة:**

وهي المنظمات التي تنبع على أساس الدفعات الصغيرة ، أو على أساس عدد معين من وحدات الإنتاج وبمواصفات متخصصة أو حسب الطلبيات الواردة لها.

## **6-5. حسب طبيعة نشاط المنظمة أو القطاع الذي تعمل فيه :**

تصنف المنظمات وفقاً لهذا المعيار إلى:

- أ. اقتصادية (زراعية، صناعية، تجارية، مصرفيه....الخ).
- ب. اجتماعية ( صحية، تعليمية، ثقافية.....الخ ).
- ج. سياسية ( الأحزاب، المنظمات الشعبية.....الخ).

وتقسم هذه المنظمات بدورها إلى مجموعات فرعية، وأخرى ثانوية. فالمنظمات الصناعية على سبيل المثال تعمل في الصناعة الاستخراجية، والتحويلية والتجميعية. وتقسم المنظمات في الصناعة التحويلية مثلاً إلى ما يعمل في صناعة الغزل والسيج ، والصناعات الإنتاجية والصناعات الغذائية وغيرها.

## **6-5. حسب الوطن :**

تصنف المنظمات وفقاً لهذا المعيار إلى الأنواع التالية :

### **أ. المنظمات العالمية:**

وهي التي تتجاوز أعمالها وأنشطتها الحدود الأقليمية لموطنها الأم Home Country ومن أمثلتها منظمة الأمم المتحدة ، ومنظمة الصحة العالمية ، ومنظمة العمل الدولية ، ومنظمة الصليب الأحمر الدولي والشركات متعددة الجنسية وغيرها. وقد تأخذ صفة أقليمية مثل السوق العربية المشتركة ، ومنظمة الأقطار العربية المصداة للنفط (الأوباك) وغيرها.

### **ب. المنظمات الوطنية :**

ويمثل هذا النوع من المنظمات تلك المنظمات العاملة ضمن حدود البلد الواحد في إطار حقوقه السيادية ، وهي تعمل على مستوى البلد ككل.

### **ج. المنظمات المحلية:**

ويقتصر دورها ونشاطها على جزء من البلد الواحد كالمدينة أو القرية، وغالباً ما يكون أعضاؤها من أبناء المنطقة ذاتها.

## 5-8. حسب درجة الاعتماد :

تصنف المنظمات حسب درجة اعتمادها إلى:

### أ. المنظمات المستقلة:

وتضم المنظمات الرئيسة أو المنظمات الأم التي تتسم بالاستقلال وعدم الاعتماد على غيرها من المنظمات الأخرى مالياً وفنرياً وإدارياً. غالباً ما تكون هذه المنظمات ذات أحجام كبيرة ومتوسطة أو صغيرة لكنها مستقلة إدارياً ومالياً وفنرياً، أي غير تابعة أو مرتبطة بغيرها من المنظمات الأخرى لدرجة ملحوظة.

### ب. المنظمات التابعة:

غالباً ما تكون هذه المنظمات متوسطة أو صغيرة الحجم ترتبط بغيرها من المنظمات الأخرى مالياً أو إدارياً أو فنياً ، غالباً ما تكون فرعاً لمنظمات كبيرة ومرتبطة أو تابعة لها في النواحي المتعلقة بالأنشطة التي تؤديها.

من خلال ما سبق يبدو واضحاً بأن المنظمات متعددة الأغراض والأهداف والاتجاهات وذات أنواع مختلفة تبعاً لطبيعة المتغيرات المؤثرة فيها من الداخل أو الخارج. وعلى الرغم من الجهود المبذولة لإيجاد قواعد أو معايير ثابتة لتصنيف المنظمات ، فإن هذا الحقل في نظرية المنظمة ما زال موضوع الدراسة والمناقشة من قبل علماء الإدارة . وخاصة وأن المنظمات تتسم بطابع الحركة المستمرة وعدم الاستقرار لارتباطها بطبيعة الإنسان وتفاعلاته الاجتماعية مع غيره من أفراد وجماعات في إطار البيئة المتغيرة المحيطة بها.

## 6. مجالات المعرفة التي أسهمت في بناء الفكر المنظماتي:

رغم وجود مبررات قوية لدراسة المنظمات، إلا أن دراستها ليست بالأمر السهل. فمجال دراسة المنظمات يعتبر حديثاً نسبياً، ويعد محصلة لإسهامات العديد من مجالات المعرفة الأخرى. فالباحثون في مجال التنظيم يتعمون إلى فروع معرفة متعددة مثل علم

النفس ، وعلم الاجتماع ، وعلم الأجناس Anthropology والاقتصاد والعلوم السياسية والهندسة .

فعلماء النفس قد أسهموا بمعرفتهم بشأن تفسير سلوك الفرد داخل المنظمات وحاجاته ودوافعه ، وكيف يختلف الأفراد فيما بينهم .

كما أسهموا علماء النفس الاجتماعي بمعرفتهم بشأن تكوين الجماعات وتفسير سلوك الفرد داخل الجماعة ، وكيف تتفاعل جماعات العمل مع بعضها البعض .

أما علماء الاجتماع فقد درسوا السلوك الجماعي والهيكل التنظيمية والتقانية والعلاقة بين المنظمات وبينها الخارجية .

أما إدخال البُعد الثقافي في دراسة المنظمات ، فيعد أحد الإسهامات الواضحة لعلم الأجناس . وقد أسهموا علماء الاقتصاد في مجال دراسة المنظمات من خلال إدخال مفاهيم الرشد في عملية صنع القرارات التنظيمية ، وفي تفسير تطور الأشكال التنظيمية كنحتاج لمحاولات تحفيض تكاليف التبادل بين المنظمة والبيئة التي تعمل بها .

وأسهمت العلوم السياسية في تفسير العديد من الظواهر التنظيمية مثل القيادة ومارسة النفوذ والمناورات التنظيمية .

كما أسهمن المهندسون في تحليل وتصميم النظم وتصميم الوظائف فضلاً عن إسهام علوم الحاسوب الآلي والإحصاء في وضع النماذج والمعادلات الرياضية والإحصائية التي يمكن استخدامها في اختبار الفروض والنظريات المتعلقة بسلوك المنظمات والسلوك الإنساني داخل المنظمات .

كل هذه الإسهامات مجتمعة قد أدت إلى تكوين حصيلة من المعرفة بشأن المنظمات يمكن تقسيمها فيما بعد إلى مجالات فرعية متميزة . فيمكن الآن التمييز بين العديد من مجالات المعرفة التنظيمية مثل السلوك التنظيمي Organizational Behavior (OB) ونظرية التنظيم Organization Theory (OT) وال العلاقات الصناعية Industrial Relations (IR) وإدارة الموارد البشرية

Human Resources Management (HRM) وسياسات International Business Policy (BP) وإدارة الأعمال الدولية Management (IM) وغيرها.

فقد اهتم السلوك التنظيمي بدراسة سلوك الفرد والجماعات داخل المنظمات وتفسير ظواهر التعلم والدافعية والرضا عن العمل والاتجاهات والإدراك فضلاً عن دراسة بعض ظواهر السلوك الجماعي مثل القيادة والاتصال .

وقد اهتمت نظرية التنظيم بتحليل وتصميم المنظمات ودراسة الظواهر المتعلقة بشأنها وتكونيتها وأشكالها المختلفة ، والعلاقة بين المنظمات وبينها الخارجية ، وأنواع التقانة المستخدمة فيها ، وكيفية زيادة فعاليتها.

أما العلاقات الصناعية، فقد اهتمت بدراسة العلاقة بين الإدارة والاتحادات العمالية، وقوانين العمالية ، وعمليات الصراع والتفاوض بين الإدارة والعاملين واهتمت إدارة الموارد البشرية بدراسة عمليات اختيار وتعيين وترقية وتعويض العاملين وتدربيهم وتنظيم مسارهم الوظيفي.

أما سياسات الأعمال فقد ركزت على الجانب التطبيقي في عمليات تخطيط الأعمال ووضع الاستراتيجيات العامة للمنظمات وأساليب دعم المركز التنافسي للمنظمة.

وقد اهتمت إدارة الأعمال الدولية بدراسة المشروعات الدولية والشركات متعددة الجنسيات وأشكال المختلفة لتنفيذ الأعمال خارج حدود الدولة التي تنتمي إليها المنظمات.

Social invention نستنتج مما سبق أنه على الرغم من أن المنظمة احتراع اجتماعي يعنى أنها من صنع الإنسان ، إلا أن أصبح عبداً لها ، فهي تشكل سلوكه ، وتحدد أدواره ومستقبل حياته. ومن هنا تأتى أهمية دراسة المنظمة لما لها من تأثير فعال على حياة الناس وتطوير معاييرها المادية والقيميه والثقافية والسلوكية. أضعف

إلى ذلك، أن المنظمة هي الإطار الذي تتم فيه العملية الإدارية، وتتحدد فيه أيضاً وظائف منظمات الأعمال وأنماط السلوك التنظيمي. وعليه فإن المنظمة هي حلقة الوصل بين العلوم الإدارية المختلفة.

ومن الجدير بالذكر ، أن المنظمة كيان غير مادي ، ولكنه كيان معنوي نحس بوجوده من خلال المباني التي يشغلها والسلع والخدمات التي تنتجه أو تقدمها ، والموارد البشرية العاملة فيها أو التي تعامل معها ، والذين ينتجون ولاءهم وإخلاصهم وتفانيهم في العمل بهدف تحقيق أهدافهم وأهداف منظمتهم التي يعملون فيها.

## **الفصل الثاني : العمر والحجم ودورة الحياة**

- 1. عمر المنظمة**
- 2. حجم المنظمات**
- 3. طرائق قياس حجم المنظمات**
- 4. مبررات زيادة حجم المنظمات**
- 5. علاقة الحجم بالأبعاد التنظيمية لهيكل التنظيمي**
- 6. دورة حياة المنظمات**



## **1. عمر المنظمة :**

تصف المنظمات خلال مراحل عمرها بخصائص مختلفة، فهي تكتسب بعض الميزات وتفقد البعض الآخر بمرور الوقت. وقد أظهرت الدراسات المقارنة بين المنظمات وفقاً لمتغير العمر أنه مع بقاء العوامل الأخرى على حالها تتصف المنظمات بالخصائص التالية:

1. كلما زاد عمر المنظمة اتجهت إلى إتباع المزيد من الرسمية في تصرفاتها وسلوكها، وكلما اعتمدت على إجراءات عمل نمطية تقوم بيلورتها نتيجة لعمليات التعلم والخبرات السابقة التي تم بها.
2. خصائص المنظمة في المراحل العمرية المختلفة غالباً ما تتأثر بالخصائص التي بدأت بها وقت النشأة، غالباً ما يؤدي ذلك إلى تماثل الهياكل التنظيمية للمنظمات التي تم إنشاؤها في فترة زمنية واحدة. وهو الافتراض الأساسي الذي اعتمد على النظرية المؤسسية.
3. المنظمات الأكبر عمراً (بغض النظر عن حجمها) تعد أكثر استقراراً في السوق ما يقلل من احتمالات انقضائها.
4. كلما زاد عمر المنظمة أصبحت أكثر دراية بالظروف البيئية التي تعمل فيها مما يجعلها تعديل من أهدافها، وتطبيق سياسات عمل أكثر تحفظاً وأقل تحملأً للمخاطر، وأكثر اهتماماً بالعمليات الداخلية.

## **2. حجم المنظمات :**

تحتفل وجهات النظر نحو حجم المنظمات، فبعضهم يراه كبعد من أبعاد وخصائص الهيكل التنظيمي كالتعقيد والرسمية والمركزية، وبعض الآخر يراه على أنه أحد عوامل السياق التنظيمي مثل بيئه المنظمة والتقييات. وتوجد في بيئه الأعمال منظمات كبيرة في الحجم وأخرى صغيرة في الحجم، والمقارنة بين هذه وتلك تُظهر أن لكل حجم تنظيمي خصائص معينة تميزه عن غيره، وعلى كل

منظمة تسعى للنمو والتطوير والتوسع أن تدرك ذلك وتأخذه بالحسنان لكي تحدد الحجم المناسب لها، وفيما يلي خصائص كلٌّ من المنظمات الصغيرة والكبيرة الحجم.

#### **المنظمات ذات الحجم الصغير؛ ومن أهم خصائصها:**

1. المرونة، فالمنظمات الصغيرة لها قدرة أكبر على التكيف مع المتغيرات المستجدة، كما أنها تستطيع تغيير نشاطها وب مجال عملها وعملياتها الداخلية وثقافتها بسهولة.

2. الهيكل التنظيمي لها يكون هيكل عضوي يعتمد على درجة أقل من المركزية والشخصنة.

3. تميز بواقعية العاملين ولائهم الكبير، كما تسود العلاقات الشخصية القوية بين العاملين حيث يعملون كفريق واحد لتحقيق أهداف المنظمة وغاياتها ، كما تسود روح الابتكار والتجدد.

4. تميز بالمركزية في اتخاذ القرارات.

5. الرقابة هنا رقابة مباشرة من خلال الملاحظة والاتصال الشخصي بين الرؤساء والمؤسسين عكس المنظمات الكبيرة.

6. تميز بعدم الرسمية في التعاملات الإدارية والإجراءات في المنظمة.

#### **المنظمات ذات الحجم الكبير؛ ومن أهم خصائصها**

1. استخدام درجة عالية من الآلية في الإنتاج حيث تنتج منتجات أكثر تعقيداً ونحوها.

2. الهيكل التنظيمي هو الهيكل الميكانيكي ، وذلك كي تتمكن المنظمات من السيطرة على الأعداد الكبيرة من العاملين والإداريين فيها، وتكون البيروقراطية واضحة في هذا النوع من المنظمات، فهناك لوائح منظمة للعمل أكثر من المنظمات الصغيرة.

3. هذا النوع من المنظمات بإمكانه أن ينمي علاقات أقوى مع الموردين والعملاء والأجهزة الحكومية، وتميز بيئتها بالاستقرار إلى حد ما، حيث تلجأ الإدارة العليا لتفويض السلطات .

4. كلما زاد حجم المنظمة زادت درجة اللامركزية.

5. الرقابة هنا رقابة غير مباشرة، من خلال الاعتماد على اللوائح والقواعد والإجراءات سواء لرقابة العنصر البشري أو العمليات.

6. تميز بالرسمية في التعاملات الإدارية والإجراءات في المنظمة، ولكن هذا لا يعني بالضرورة أن المنظمة إما صغيرة أو كبيرة، فالمنظمات تستطيع الاستفادة من مزايا الحجم الكبير والصغير في وقت واحد، وذلك عن طريق البدء في أعمال كبيرة ، ومن ثم تقسيم الأنشطة الداخلية بها إلى وحدات تنظيمية صغيرة ، فهي بهذه الطريقة تستفيد من مزايا الحجم الكبير في شراء المواد مثلاً ، وفي الوقت نفسه تدار كل وحدة فرعية بشكل مستقل عن الأخرى، و بما يتاسب مع ظروفها، وذلك بمعاملة كل وحدة على أنها مركز مستقل.

### 3. طرائق قياس حجم المنظمات :

توجد عدة طرائق لقياس حجم المنظمات تمثل في التالي:

- **الحصة السوقية:** فالمنظمات التي تسيطر على السوق هي منظمات كبيرة الحجم، بينما التي تسيطر على جزء صغير هي منظمات صغيرة الحجم.
- **فروع المنظمة:** كلما تعددت فروع المنظمة دلّ ذلك على كبر حجمها.
- **خطوط الإنتاج:** المنظمة التي تمتلك خطوط إنتاج متعددة تعد كبيرة الحجم .
- **حجم الموجودات:** إن تزايد حجم الموجودات في المنظمة يشير إلى كبر حجمها.
- **عدد العاملين:** هذا المؤشر من أكثر المؤشرات دلالة على كبر وصغر المنظمات، خاصة عند مقارنة حجم المنظمات المختلفة . و يعد من أكثر المقاييس موضوعية ودقة، على الرغم من وجود بعض المشكلات المتعلقة به كون المنظمات الحالية تستخدم أعداد

عاملين ليست قليلة من جهة ، وكون اعتماد عدد العاملين يخليط بين الحجم والكفاءة من جهة أخرى، فمنظمة عدد عمالها 200 وأخرى عدد عمالها 100 لا يعني أن بالضرورة الأولى من ناحية الحجم ضعف الثانية، كما أنه لا يعني أن كفاءتها تساوي الضعف.

#### ٤. مبررات زيادة حجم المنظمات:

توجد ثلاث مبررات تدفع المنظمات لزيادة حجمها بمرور الزمن وهي:

- المبرر الأول: هو أن النمو في الحجم يعد هدفاً استراتيجياً عاماً لمعظم المنظمات، حيث تسعى جميع المنظمات من أجل الوصول إلى حجم معين للإنتاج والتعامل مع الغير، على اعتبار أن زيادة حجم المنظمات يمكنها من تقديم خدمات شاملة ومتكلمة للعملاء، أو قد يؤمن لها مركزاً تنافسياً كبيراً في السوق.
- المبرر الثاني: هو أن كبر حجم المنظمات يزيد من قدرتها على جذب واستقطاب العمالة الماهرة سواء أكانت قيادية أو غنية ، فالمنظمات ذات الحجم الكبير تستطيع أن تدفع مقابل الحصول على هذه المهارات من جهة وتؤمن لهم ظروف عمل أفضل وتحل فرص الترقى أكثر من المنظمات الصغيرة في الحجم .
- المبرر الثالث: يتمثل في إمكانية تحقيق المنظمات ذات الأحجام الكبيرة للفورات والمزايا الاقتصادية، فعندما تنمو المنظمات وتزداد من ناحية الحجم يرافق ذلك زيادة من ناحية الإنتاج ، ويمكن الاستفادة من مزايا الإنتاج الكبير من ناحية والحفاظ على المنظمة في حالة تشغيل اقتصادي وتحقيق فورات في التكاليف من جهة ثانية ، مما يمكنها من تحسين مركزها التنافسي في السوق.

فيما يرجع بعض الكتاب أن أسباب التوجه نحو المنظمات ذات الحجم الأكبر هي:

- أ. الأكبر هو الأفضل لدى الجميع.
- ب. يمكن تبرير الحجم الكبير بالنسبة للمنظمات لما له من مزايا اقتصادية.
- ج. النمو وزيادة الحجم هو هدف استراتيجي لمعظم المنظمات.

د. النمو في الحجم مؤشر على الفعالية.

هـ. النمو قوة.

## 5. علاقة الحجم بالأبعاد التنظيمية للهيكل التنظيمي:

### 1-5. الحجم والتعقيد:

أوضحت العديد من الدراسات وجود علاقة قوية بين الحجم والتعقيد ، فالحجم عامل أساسي وشرط لازم في إحداث تغيير في المنظمات ، لكن ذلك لا يعني أن العلاقة بينهما علاقة متناسبة ومتوازنة ، يعنى أن زيادة حجم المنظمة بنسبة 15% لا يعني بالضرورة زيادة التعقيد بالدرجة نفسها ، إنما بدرجة منخفضة، فزيادة حجم المنظمة بمقدار معين لا يعني أن تقسيم العمل والتخصص أو عدد المستويات الإدارية يزداد بالقدر نفسه.

ومن جهة أخرى فإن تأثير الحجم على التعقيد في المنظمات مختلف من منظمة لأخرى بحسب طبيعة التغير وبحسب طبيعة عمل المنظمة (حكومية أم خاصة).

### 2-5. الحجم والمركزية:

أكّدت أيضًا العديد من الدراسات والبحوث على العلاقة الجيدة بين الحجم والمركزية، فكلما زاد حجم المنظمات ازدادت الامركزية أي اتجهت الإدارة نحو تفويض السلطات الخاصة باتخاذ القرارات إلى المستويات التنفيذية الأدنى.

### 3-5. الحجم والرسمية:

الحجم ذو تأثير كبير على الرسمية في المنظمات، فهناك علاقة منطقية بين الزيادة في الحجم والزيادة في الرسمية، حيث تُحاول الإدارة في المنظمات (مع زيادة أحجامها) السيطرة على سلوك العاملين عن طريق الإشراف المباشر ومن خلال القواعد والإجراءات الرسمية، ومع زيادة حجم المنظمات يزداد الاعتماد على الإجراءات أكثر من الإشراف والسبب في ذلك يعود لكون نطاق الإشراف يزداد مع زيادة حجم المنظمات .

## **6. دورة حياة المنظمات:**

يشير مفهوم دورة حياة المنظمة إلى أن للمنظمة نمط من أبعاد التغيير الذي يمكن التنبؤ به، ومن المتوقع أن يكون لهذا النمط دورة حياتية يمر بها عبر مراحل نموه وتطوره .

### **مراحل دورة حياة المنظمة:**

حياة المنظمة شبيهة لحد ما في تطوير المسار الوظيفي للفرد في المنظمة من حيث البداية والنهاية، فكما حياة الفرد في المنظمات تتمثل في الاستكشاف، التأسيس أو بدء المسار الوظيفي، متتصف المسار، المسار المتأخر، نهاية المسار، فإن مراحل حياة المنظمة تتمثل في النشأة والنمو والنضوج والتوسع ومن ثم التدهور والانحدار .

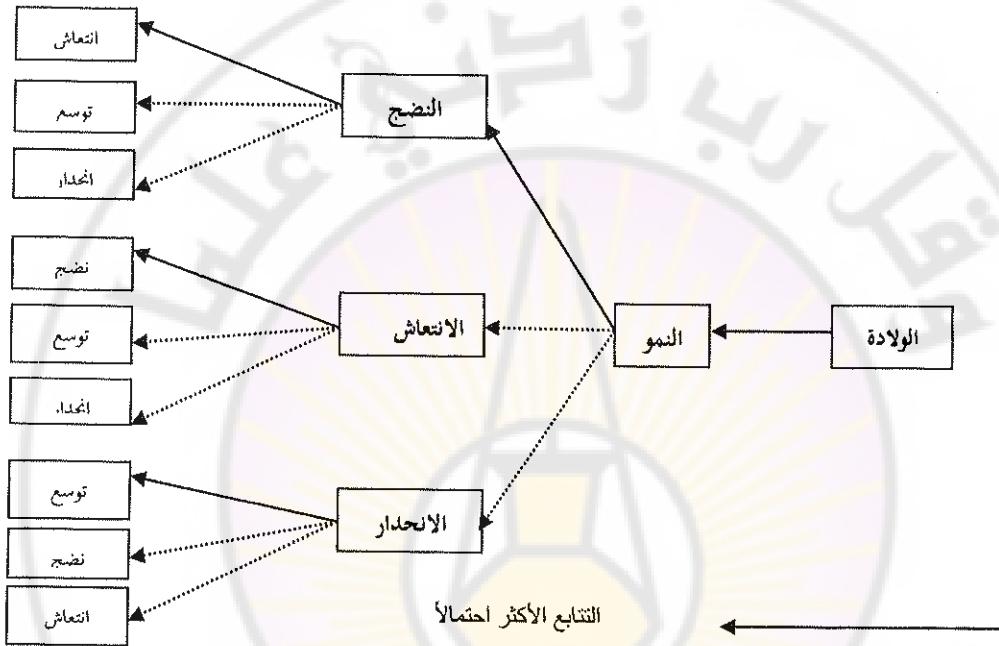
وتحتختلف مراحل دورة حياة المنظمة باختلاف وجهات النظر نحو المنظمة، فيرى Milles أن مراحل حياة المنظمة هي ثلاثة:

**- النشأة والإحداث Creation** وتمثل المرحلة الأولى من حياة المنظمة ، حيث يتم فيها تحويل الأفكار الواقع، وفيها يتم اختيار الخصائص الداخلية للمنظمة والنمط المناسب للعلاقة مع البيئة الخارجية.

**- التحول Transformation** وتشمل مراحل عمر التنظيمي للمنظمة وفيها تمثيل المنظمات إلى إجراء عمليات تطوير وتعديل تنظيمي بغرض زيادة الكفاءة الاقتصادية . وفي هذه المرحلة تبدأ مرحلة تطوير النشاطات لتحقيق الأهداف، مع الحفاظ على استمرار توفير موارد المنظمة.

**- التدهور Decline** وهي المرحلة التي تواجه المنظمة فيها عوامل الفشل التنظيمي، ومن هذه العوامل : الفشل الفني والذي يرجع لعدم قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، الفشل السياسي نتيجة عدم قدرة المنظمة على الحفاظ على مشروعية تعاملاتها مع البيئة الخارجية، الفشل الثقافي ويعود لعدم قدرة المنظمة على الحفاظ على قيمها ومعتقداتها.

بينما يرى بعض الباحثين أن دورة حياة المنظمة تمر بمراحل خمس مختلفة ، هي: مرحلة الميلاد، مرحلة الشباب، مرحلة متتصف بالعمر، مرحلة النضوج، مرحلة التدهور والفناء. فيما يصنف Miller & Freisen دورة حياة المنظمة على خمس مراحل (ولادة، نمو/توسيع، نضج، انحدار/ تدهور، إعادة الالتفاصل) كما في الشكل (2 ، 1).



الشكل (2 ، 1) دورة حياة المنظمة عند Miller & Freisen

هذا ويتفق مجموعة من الباحثين على أن دورة حياة المنظمة تتكون من مراحل خمسة قد تمر بها بعض المنظمات وقد لا يمر فيها البعض الآخر وهي:

#### • مرحلة التأسيس والتكتيوب:

تكون المنظمة في هذه المرحلة في بدايتها كما هو حال السلعة في مرحلة التكوين كمرحلة من مراحل دورة حياة السلعة، والمنظمة في هذه المرحلة تمتلك أهداف طموحة وإيداعات متعددة، وفي هذه المرحلة تسعى المنظمة بكل الطرق من أجل ضمان استمرار مواردتها بغيةمواصلة نموها.

## • مرحلة التجميع:

تمثل هذه المرحلة امتداد للمرحلة السابقة ، وهنا تبدأ رسالة المنظمة بالظهور وتتصبح واضحة، وتميز الاتصالات والميكل التنظيمي بالشكل غير الرسمي ، كما أن العاملين هنا يكونوا في أعلى درجات الولاء والانتماء للمنظمة.

## • مرحلة السيطرة:

في هذه المرحلة يصبح الميكل التنظيمي أكثر رسمية وثبات ، حيث يتم وضع القواعد والإجراءات الرسمية التي تؤكد على تنفيذها، وكون التركيز في هذه المرحلة على الكفاءة والفاعلية أكثر من التركيز على الإبداع والتطوير، ويتصف متخدى القرارات بالتحفظ لحد ما، حيث تكون الإدارة مركبة . والكل هنا يسعى لتشييد وضع المنظمة كونها الهم في هذه المرحلة وليس الفرد، كون رحيل الأفراد الآن لن يشكل تهديداً مباشراً كما المرحلة السابقة على حياة المنظمة.

## • مرحلة التوسيع:

في هذه المرحلة تبدأ المنظمة في التوسيع في السلع / الخدمات التي تقدمها، وتستمر الإدارة في البحث عن الجديد في السلع وتسعي للاستفادة من البيئة الخارجية، كما أن الميكل التنظيمي هنا يصبح أكثر تعقيداً واتساعاً، مما يدفع نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات.

## • مرحلة التدهور:

نتيجة للمنافسة وتقلص الأسواق والتحديات التي تواجهها المنظمة سواء من البيئة الداخلية والخارجية تجد المنظمة نفسها في حالة من الركود والانخفاض الكبير على سلعها/ خدماتها. وتسعي بكل الطرق من أجل تأمين الطرق المناسبة بغية الاحتفاظ بالأأسواق من جهة وتبعد عن الجديد من جهة ثانية، كما يلاحظ هنا ارتفاع معدلات الشكاوى والصراعات وارتفاع معدل دوران العمل، وتعود المركبة في اتخاذ القرارات للظهور .

هذا ويصنف ستيفن روينر دورة حياة المنظمة إلى خمس مراحل مختلفة عن التصنيفات السابقة وهي:

- أ. مرحلة الريادة والتي تتميز بأهداف غامضة وإبداع عالي.
- ب. مرحلة الشمولية للمنظمة والتي تتميز باتصالات رسمية ودرجة عالية من الالتزام.
- ج. مرحلة الرسمية والرقابة والتي تتميز بالقواعد هيكل مستقر.
- د. مرحلة الهيكل التنظيمي والتعقييد: أي هيكل تنظيمي معقد، توزيع في الأسواق، مركزية.
- هـ. مرحلة الاضمحلال وهنا نرى ارتفاع معدلات دوران العاملين، ازدياد حدة الصراعات.

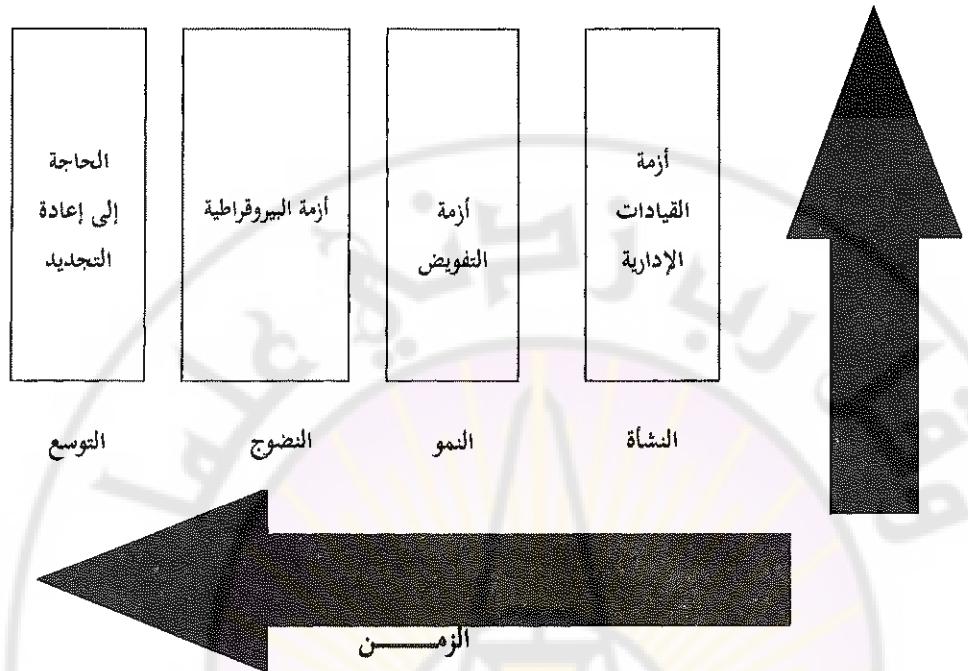
ولكن يبقى التصنيف الأكثر شيوعاً هو تقسيم Daft لدورة حياة المنظمة إلى مراحل أربعة رئيسية بشكل يربط بين كل مرحلة والأزمات التي تعاني منها المنظمة ، وهذه المراحل يوضحها الشكل (2 ، 2) وهي:

مرحلة النشأة.

مرحلة النمو.

مرحلة النضوج.

مرحلة التوسع.



الشكل (2 ، 2) مراحل دورة حياة المنظمة وفقاً ل Daft

وفي مرحلة النشأة تتصف المنظمة بصغر الحجم والتركيز على إنتاج عدد قليل من المنتجات، عدم فصل بين الملكية والإدارة، طول ساعات العمل، أساليب رقابية تعتمد على أساس شخصية، وهنا يتصرف الهيكل التنظيمي بأنه هيكل مفاطح، ومن أهم المشكلات التي تواجهها هي مشكلة نقص المهارات وعدم توفير قيادات إدارية متخصصة.

أما في مرحلة النمو ومع استطاعة المنظمة التغلب على مشكلة نقص المهارات، تهتم المنظمة أكثر بأهدافها وتوجهاتها المستقبلية بغرض تحقيق النمو. ومن خصائص هذه المرحلة : بلوغ رسالة المنظمة لدى أعضاء المنظمة، ظهور نظم اتصال ورقابة رسمية، اكتمال ملامح الهيكل التنظيمي من حيث عدد الوحدات ، عدد المستويات الإدارية ، درجة التخصص. وهنا يتصرف الهيكل التنظيمي بنوع من الرسمية . ولكن في هذه المرحلة

تلوح في الأفق مشكلة تفويض السلطة نتيجة لنمو الهيكل التنظيمي وعدد مستوياته الإدارية.

وفي مرحلة النضوج يزداد نصيب المنظمة في السوق وتعمل على تدعيم مركزها التناصفي . ومن صفات هذه المرحلة: ظهور التوجه البيروقراطي، الاعتماد على نظم إدارية مستقرة لممارسة الأعمال والنشاطات، التركيز على الاستراتيجيات والخطط طويلة الأجل وتفويض السلطات، وهنا يتصرف الهيكل التنظيمي بدرجة عالية من الرسمية والاعتماد على القواعد والإجراءات مع زيادة التخصص وتقسيم العمل.

وفي هذه المرحلة تظهر مشكلات مختلفة منها: الروتين نتيجة كثرة اللوائح والأنظمة الحاكمة، ضعف روح الابتكار والتتجدد بين العاملين.

وفي مرحلة التوسيع ومع تمكن المنظمة من التغلب على المشكلات السابقة يهتم المديرون برفع مهارات التعامل مع المشكلات والتوجه نحو بناء فرق العمل لتحقيق الأهداف، غالباً ما يقترن ذلك بنمو وزيادة الطاقة الإنتاجية. ومن صفات هذه المرحلة: التنوع في الأنشطة، زيادة الاتجاه نحو تقديم ابتكارات وتطبيق أساليب جديدة في الإنتاج، تقسيم المنظمة لوحدات فرعية. ويتمثل هدف المنظمة هنا في الحفاظ على سمعتها وتنوع المنتجات والخدمات التي تقدمها للبيئة الخارجية.

وفي هذه المرحلة ومع كثرة التوسيع والنضوج تدخل المنظمة في مرحلة التدهور المؤقت وتظهر الحاجة للتتجدد الفني والمهاري والإداري وربما تغيير الإدارة ككل، وإذا لم تواجه المنظمة هذه المشكلات تدخل مرحلة التدهور النهائي.



### **الفصل الثالث : التصميم التنظيمي**

1. تعريف التصميم التنظيمي
2. تعريف التقسيم الإداري والعوامل المؤثرة فيه
3. الاعتبارات الأساسية في التقسيم الإداري
4. تجميع المهام في وظائف
5. التكامل والتنسيق بين المهام والوظائف
6. نماذج التصميمات التنظيمية
7. تأثير تقانات الاتصالات على التصميم التنظيمي
8. الانتقادات الموجهة للتصميم التنظيمي



يرتبط تصميم وبناء الهياكل التنظيمية للمنظمة بمفهوم التقسيم الإداري Departmentalization فبناء الهيكل التنظيمي يتطلب التوصل إلى قرار حول كيفية تقسيم كل مجموعة من الأنشطة المرتبطة والأفراد المخصصين لأدائها في أقسام عمل أو وحدات تنظيمية تعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية التي تبغي المنظمة الوصول إليها.

## 1. تعريف التصميم التنظيمي :

استخدم العديد من الإداريين مصطلح التصميم التنظيمي للإشارة إلى عملية بناء أو تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمات. بينما اعتبره آخرون: "عملية اختيار وتطبيق الهيكل التنظيمي الذي يمكن المنظمة من تنظيم مواردها على نحو أفضل بما يخدم مهمتها وأهدافها".

وقد افترض أن الغرض النهائي لأي تصميم تنظيمي هو تقديم الهيكل الذي يسهل عملية تنفيذ استراتيجيات المنظمة.

لذا فعند قيام المنظمة ببناء أو تصميم هيكلها التنظيمي يجب عليها الأخذ بعين الاعتبار الظروف البيئية المحيطة بها ، كي يتمكن هذا الهيكل من الوفاء بمتطلبات المنظمة وتحقيق أهدافها. وبذلك يمكن تعريف التصميم التنظيمي على أنه: "عملية بناء أو تغيير أو اختيار الهيكل التنظيمي للمنظمة بما يخدم مهمتها وأهدافها التنظيمية".

## 2. تعريف التصميم الإداري والعوامل المؤثرة فيه :

ويعني ترتيب الأنشطة والوظائف الواجب إنجازها من قبل أفراد المنظمة، ويعتمد الشكل المحدد للتقسيم على احتياجات المنظمة. أي أنه باختصار هو عملية تجميع الأفراد والأعمال معاً في وحدات أعمال . ويتم هذا التقسيم على أساس المدخلين التاليين:

أ. المدخل التقليدي: traditional approach ويني من خلاله التقسيم الإداري على أساس وظيفي، أو على أساس قطاعي كالتقسيم الذي يتم على أساس الريائـن أو السلع المنتجة، أو المناطق الجغرافية.

ب. المدخل المعاصر: Modern approach ويأخذ التقسيم الإداري من خلاله شكل المصفوفة أو فريق العمل، أو الهيكل الشبكي.

وتحكم العوامل التالية باختيار أسلوب التقسيم المتبـع في آية منظمة وهي :

أ. ظروف عمل المنظمة وطبيعتها:

ففي المنظمات الصناعية على سبيل المثال يلعب عامل القرب من مصادر المواد الأولية دوراً مهماً في اختيار أسلوب التقسيم الإداري، ما يستدعي القيام بالتقسيم الجغرافي كمصانع السكر وشركات تكرير النفط.

ب. حجم المنظمة:

فكـلما زاد حجم المنظمة تطلب الأمر تقسيمها إلى وحدات أصغر، فتضخم شركـات السيارات العالمية أمثل Ford وGeneral Motors وغيرها تطلب تقسيمها إلى مصانع متعددة موزعة في مناطق جغرافية مختلفة.

ج. صعوبة الفصل:

إن صعوبة الفصل بين مراحل العملية الإنتاجية يتطلب تقسيمها حسب العملية، وعدم تقسيمها إلى مصانع متعددة، وخير مثال على ذلك شركـات تصنيع الحديد والصلب.

د. وفورات الحجم :

بالرغم من مزايا تقسيم العمل إلى وحدات متعددة ، إلا أن توزيع مهام المنظمة على هذه الوحدات قد يؤدي لزيادة التكاليف الإدارية والعمـة ، ما يزيد من تبذيرات الحجم.

### **3. الاعتبارات الأساسية في التقسيم الإداري :**

من أهم الاعتبارات الأساسية الواجبأخذها بعين الاعتبار في التقسيم الإداري،

وإنشاء الهيكل التنظيمي وتعديله التالي:

**أ. الاستفادة من التخصص :**

وذلك لأن تقسيم العمل يؤدي إلى التخصص، وخلق موارد بشرية متخصصة،

وإمكانية وضع الأفراد المناسبين في أماكن العمل المناسبة لهم.

**ب. المساعدة في التنسيق:**

خصوصاً وأن الوظائف والأنشطة المتواحدة في المنظمة غير متشابهة، لذا يجب

وضع كل مجموعة متشابهة منها تحت إشراف مدير واحد لضمان تحقيق

التنسيق المناسب بينها.

**ج. تسهيل العملية الرقابية:**

إن التنسيق بين الأنشطة والوظائف يساعد في تحقيق مهمة وظيفة الرقابة في

المنظمة وتسهيلاها.

**د. تحقيق الاهتمام الملائم:**

ويتحقق هذا الاهتمام نتيجة فصل العمليات الأساسية عن الخدمات المساعدة.

فوضع نشاط معاون في المستويات الأعلى من الهيكل التنظيمي يعني زيادة

الاهتمام بهذا النشاط.

**هـ. تخفيف النفقات:**

إن وجود تقسيم إداري جيد كفيل بتحفيض نفقات الوحدات إلى أدنى حد

ممكن، أي أنه يحقق اقتصاديات الحجم نتيجة تخفيف النفقات التي لا مبرر لها

في الوحدات التنظيمية المختلفة.

## و. الاعتبارات الإنسانية:

وبشكل خاص عند اتخاذ القرارات فلا مجال للعاطفة، وال العلاقات غير الرسمية.  
 وإنما يجب على المديرين أن يضعوا نصب أعينهم عناصر متعددة أهمها الكفاءة  
والخبرة والمؤهل والمقدرة.... الخ.

## 4. تجميع المهام في وظائف :

ويقصد بذلك تصميم الوظائف والأعمال Job Design وهو يمثل الخطوة الأولى في التصميم التنظيمي، أي طريقة تقسيم المهام التي تعتمد على مبدأ تقسيم العمل إلى عدد من الوظائف المتخصصة. ويطلق على التقسيم الرائد للمهام إلى عدد كبير اسم تبسيط الأعمال Job Simplification الذي يؤدي إلى تحفيض مستوى أداء العاملين ، وانخفاض كفاءة الأداء لديهم نتيجة شعورهم بالملل والرتابة ، أو عدم الرضا عن الوظيفة .

ويرتبط مبدأ تقسيم العمل بمبدأ آخر هو مبدأ التخصص Specialization حيث يصبح الفرد متخصصاً في أداء عمل محدد فقط . وللتغلب على مشكلات التخصص يمكن الاستعانة بجموعة من المداخل المعاصرة أهمها:

### أ. دوران العمل (تناوب الأعمال): Job Rotation

أي تنقل العامل بين مجموعة أعمال بدلاً من تخصصه في عمل واحد فقط يمارسه طوال حياته الوظيفية. وبذلك يتخلص من الملل والسام الذي يمكن أن يتعرض له فيما لو مارس عملاً واحداً فقط.

فعلى سبيل المثال، يمكن أن يساعد موظف المخازن في تفريغ المواد الأولية الوالصبة إلى المخزن، وفي إعداد فواتير وأوامر الشراء، وفي صرف المواد من المخازن. وهذا يعد نوعاً من التدريب يجعل الفرد أكثر قدرة على تولي وظيفة إدارية أعلى مما يملك من إلمام بجميع الوظائف التي عمل بها.

## **بـ. تكبير العمل: Job Enlargement**

أي زيادة عدد المهام الخاصة بكل وظيفة محددة مما يساعد في تقليل شعور الفرد بالملل والتعب ، وربما يؤدي إلى زيادة الدافعية لزيادة مستوى الأداء سواء من الناحية الكمية أو الجودة .

## **جـ. إثراء (إغناء) العمل : Job Enrichment**

أي زيادة درجة المسؤولية المناطة بالعمل أو الوظيفة التي يقوم بها الفرد ، مثل تكثين الفرد من تجرب طائق جديدة لأداء العمل، وتشجيعه لتنمية مهارات جديدة ، والسماح له باختيار الطريقة المناسبة لأداء العمل مع تحمل المسؤولية ، ومراقبة وقياس الأداء الذي قام به ، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى زيادة دافعية الأفراد ، وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.

## **دـ. مدخل الفريق: Team approach**

وهنا يتم تكوين فرق عمل، ويكون كل فريق من عدد معين من الأفراد يعملون معاً لأداء عمل معين، وهم بذلك يتمكرون من أداء أكثر من وظيفة. وهنا يتم تنظيم العمل وفقاً لما هو مطلوب، ووفقاً للمهارات والتخصصات المطلوبة للقيام بوظائف مختلفة.

يقلل هذا المدخل من الإشراف ويحقق التكامل بين التخصصات المختلفة، ويعزز مهارات وخبرات العمال، لكنه يحتاج إلى وقت وجهد كبيرين لتدريب الأفراد على الممارسة العملية.

## **هـ. مدخل خصائص العمل : Job Characteristics**

ويتعلق بالأسلوب الذي يتبعه المديرون لجعل الأعمال أكثر إثارة وتشويقاً . وهو يأخذ بعين الاعتبار نظام العمل وتفضيلات العاملين ، ويقترح أن يتم تشخيص وتحسين ظروف العمل على أساس تنويع المهارات ، وتحديد مهمة واحدة فقط، وتحديد الأهمية النسبية لها، ودرجة الاستقلالية والمعلومات المرتدة منها.

وبعد تجميع المهام في وظائف، يتم الانتقال إلى الخطوة التالية وهي تجميع الوظائف في أقسام بما يتلاءم مع البنية التنظيمية والإستراتيجية المعتمدة في المنظمة والثقافة المستخدمة فيها ، والموارد البشرية المتوفرة .

ومن ثم يتم بناء الهيكل التنظيمي الذي يعتمد على الوظائف لاستخدام الموارد التنظيمية المتاحة . وهذا التقسيم للوظائف يتم إما على أساس وظائي، أو سلعي، أو جغرافي، أو على أساس العمليات، أو الوقت، أو بشكل مركب.

## 5. التكامل والتنسيق بين المهام والوظائف :

ينتُرُّ التخصص المتزايد للأفراد وجموعات العمل إلى ظهور الحاجة للتنسيق بسبب الاستقلالية المتزايدة لها، ما يستدعي الاهتمام بعنصر التكامل فيما بينها . وهنا تظهر أهمية وظيفة التنسيق في المنظمة . ويتمثل دور المدير في تحقيق التكامل العمودي Vertical integration بين المستويات المختلفة للمنظمة، والتكامل الأفقي Horizontal integration بين الوحدات الوظيفية المتنوعة.

وتقسم الموارد البشرية العاملة في المنظمة بثلاث طرائق هي: أفقياً عبر الأقسام، وعمودياً عبر المستويات الإدارية، والمهام المتخصصة الواجب إنجازها من قبلهم. ويرتبط التكامل الأفقي بأشكال ونماذج تقسيم العمل وجموعات العمل .

أما التكامل العمودي فيتعلق بمفاهيم وحدة الأمر، وبدأ الاستثناء وتفويض السلطة، وبدأ التدرج الرئاسي، ونطاق الإشراف. بينما ترتبط العلاقات الاستشارية والوظيفية بالمهام المتخصصة . ويجعلها تفيد كطريق أساسية لتحسين عملية التنسيق الإجمالية بين المكونات المختلفة للمنظمة.

ويرتبط بالتكامل مفهوم آخر يطلق عليه اسم التمايز التنظيمي الذي يعرف على أنه: " القوة الهيكيلية في المنظمات التي بواسطتها يتطور النظام وظائف متخصصة بين أجزاءه المتنوعة حيث تنمو وتصبح أكثر تعقيداً ".

ويشير المصطلح لغويًا إلى كل من التغير والاختلاف والتفاصيل والتباين، وتنظيميًّا إلى إحداث فروق وتباين بين وحدات التنظيم لكي تكون متمايزة ومختلفة عن بعضها، بحيث يعكس ذلك طبيعة الواقع العملي للأداء. ويمكن أن يأخذ التمايز أحد الأشكال التالية:

### **A. التمايز الأفقي: Horizontal Differentiation**

يشير إلى فصل الأنشطة في شكل وحدات متمايزة عن بعضها أفقياً، وعلى المستوى التنظيمي نفسه . فحينما يظهر (من خلال حاجة العمل أو المشكلات الموجودة بها) أن هناك مجموعة من الأنشطة والأعمال والمهام التي تمثل مجال عمل متخصص ، وهي ذات أهمية كبيرة ، أو لها أصول مستقلة في الأداء والممارسة مختلفة عن غيرها من مجالات العمل ، ويمكن أن تعمل باستقلالية وانفراد عن غيرها من هذه المجالات .

لذا يمكن إنشاء وحدة أو وحدات تعبر عنها، وبشكل مستقل تنظيمياً عن باقي الوحدات الأخرى ، وتأخذ نفس الأهمية التنظيمية ، وتوضع على نفس المستوى التنظيمي لباقي الوحدات التنظيمية التي نشأت منها أو انفصلت عنها . ويعود تقسيم العمل والتخصص السبب الرئيسي في إيجاد هذا النوع من التمايز .

### **B. التمايز الرأسي: Vertical Differentiation**

ويشير إلى مدى العمق الرأسي في الهيكل التنظيمي ، وبصورة أكثر تحديداً عدد المستويات التنظيمية في المنظمة، أو في جزء منها وتعدد المستويات التنظيمية في إحدى أقسامها مثلاً.

ويعود نطاق الإشراف Span of Control السبب الرئيسي في ظهور التمايز الرأسي. ويؤدي تطبيق هذا المبدأ إلى هرمية التنظيم ، أي اتخاذ الشكل الهرمي.

## **ج. التمايز الجغرافي : Geographical Differentiation**

ويشير إلى فصل الأنشطة إلى وحدات متمايزه و مختلفة عن بعضها جغرافياً، أي أن التنظيم المتمايز جغرافياً يمتد إلى كل محافظة، وكل ناحية ومنطقة ضمن المحافظة الواحدة. وتعد هذه الفروع والأقسام متکاملة فيما بينها.

## **6. نماذج التصميمات التنظيمية :**

انتهى الباحث البريطاني George Stalker وزميله Tom Burns نموذجين أساسيين للتصميمات التنظيمية يقان على طرقين تقليدي، ومع ذلك فكل منهما يمكن أن يحقق النجاح في مجال الأعمال اعتماداً على طبيعة البيئة الخارجية التي تعمل في ظلها كل منظمة. وإن كل نموذج يضم بداخله عدداً مختلفاً من الأشكال التصميمية ، وذلك على النحو الموضح في الجدول ( 3 ، 1 ) .

التصميمات الحيوية Organic Designs	التصميمات الآلية Mechanistic Designs
التصميم البسيط	التصميم البيروقراطي الآلي
التصميم المحدد الفرض	التصميم البيروقراطي (الأحترافي) المهيمن
	التصميم البيروقراطي غير الوظيفي (القطاعي)

**الجدول ( 3 ، 1 ) مقارنة بين التصميمات الآلية والتصميمات الحيوية**

### **6-1. التصميمات الآلية : Mechanistic Designs**

وتحمل جميع ملامح التنظيم البيروقراطي التقليدي التي تحدث عنها عالم الاجتماع الألماني ماكس ويبر Max Weber باعتباره الشكل التنظيمي الأمثل للمنظمات ،

ومن أهم خصائصها التالي :

أ. ارتفاع درجة المركزية.

ب. زيادة درجة الرسمية.

ج. ارتفاع درجة التعقد التنظيمي.

د. استطاله الهيكل التنظيمي.

وتأكد هذه التصريحات على ما يلي :

1. التمسك الشديد بمبدأ وحدة الأمر.
2. التقيد بهرمية السلطة الرسمية.
3. تطبيق نطاق الإشراف الضيق.
4. إخضاع التنظيم للعديد من القواعد والإجراءات الصارمة.
5. التقسيم الصارم للعمل والتخصص الشديد.
6. التقسيم التنظيمي وفقاً للأساس الوظيفي.
7. التحديد القاطع للمراكز الوظيفية.
8. التحديد الصريح لواجبات ومسؤوليات كل مركز وظيفي.
9. الاعتماد على قنوات الاتصال الرسمية.
10. إلغاء الطابع الشخصي في التعاملات.
11. المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات.

وبالتالي يمكن النظر إلى تصريحات الآلية باعتبارها إحدى ثمان ماذج تصريحات التنظيمية إلى تحمل ملامح التنظيم البيروقراطي من حيث ارتفاع درجة المركزية والتخصص في العمل، شدة الرسمية، وضيق نطاق الإشراف.

ومن البديهي أن تطبيق التصريح الآلي له تداعيات مؤثرة على الهياكل التنظيمية للمنظمات ، حيث يؤدي إلى :

1. استطاله الهيكل التنظيمي لها نظراً لضيق نطاق الإشراف ، وطول سلسلة الأوامر.
2. ارتفاع درجة المركزية للتمسك الشديد بمبدأ وحدة الأمر وهرمية السلطة.
3. زيادة درجة الرسمية نظراً لخضوع التنظيم للعديد من القواعد والإجراءات الصارمة والتحديد الصريح لواجبات ومسؤوليات كل مركز وظيفي.
4. زيادة درجة التعدد نظراً لتعدد المستويات الإدارية.

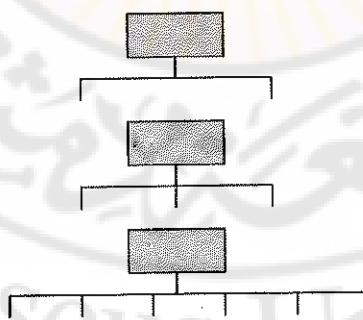
5. انخفاض درجة التفاعل بين الأفراد لاعتماده على قنوات الاتصال الرسمية.

كما فسر البعض سبب تلك الكثرة من القواعد والإجراءات والتي تعد من المانع على التنظيم البيروقراطي بأن استطالة الهيكل التنظيمي، وما يستتبعها من تعدد المستويات الإدارية يحول دون متابعة الإدارة العليا لأداء المستويات الإدارية الأقل ، مما يدفعها إلى تنسيط أنشطة تلك المستويات من خلال القواعد والإجراءات التفصيلية الموحدة عوضاً عن المتابعة عن قرب.

لذا، تعد التنظيمات الآلية أكثر صلاحية بالنسبة للمنظمات التي تعمل في بيئة مستقرة نسبياً، وتنخفض فيها درجة المخاطر والتهديدات التي يمكن أن تتعرض لها أنشطتها. وقد ميز عالم الإدارة Henry Mintzberg بين ثلاثة أشكال أساسية للتصميمات الآلية ، هي التصميم البيروقراطي الآلي ، والتصميم البيروقراطي الاحترافي (المهني) ، والتصميم البيروقراطي غير الوظيفي (القطاعي)، وفيما يلي إشارة موجزة لكل منهم .

## 1. التصميم البيروقراطي الآلي : Machine Bureaucracy

يتصف هذا التصميم باستطالة الهيكل التنظيمية نتيجة تعدد مستويات الإدارة الوسطى، وذلك على النحو المبين في الشكل ( 3 ، 1 ).

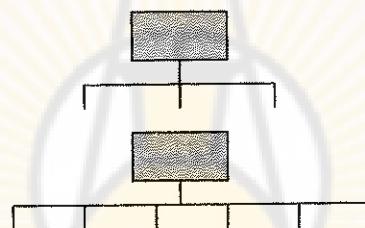


الشكل ( 3 ، 1 ) التصميم البيروقراطي الآلي

ويتخد التقسيم التنظيمي للتصميم البيروقراطي الآلي الأساس الوظيفي في تجميع الأنشطة والأفراد ، كما يعتمد على التحديد القاطع للواجبات والمسؤوليات . وبالتالي ، فإن هذا التصميم يعد الأكثر صلاحية بالنسبة للمنظمات المملوكة للقطاع العام ، حيث تعمل في بيئه مستقرة نسبياً ، وزيادة الاعتماد على الحاسوبات الآلية من الممكن أن يؤدي إلى تقليل عدد مسؤولي الإدارات الوسطى ، ومن ثم الإقلال من استطالة التنظيم .

## **2. التصميم البيروقراطي الاحترافي (المهني) : Professional Bureaucracy**

ويتسم بقلة عدد مستويات الإدارة الوسطى ، كما هو موضح في الشكل ( 3 ، 2 ) . حيث تمثل الإدارة العليا في المنظمات التي تتبع هذا التصميم إلى التعامل المباشر مع أفراد المستوى الأول من الإداريين ( المشرفين ، رؤساء العمال ) .



الشكل ( 3 ، 2 ) التصميم البيروقراطي الاحترافي

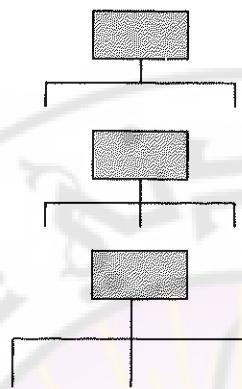
وقد أظهرت الممارسات العملية أن هذا التصميم يعمل بشكل جيد في المنظمات التي تعمل ببيئات مستقرة نسبياً ، والتي تتصف بارتفاع درجة تعقدتها التنظيمية .

## **3. التصميم البيروقراطي غير الوظيفي (القطاعي) : Divisionalized Bureaucracy**

ويعتمد على تقسيم الأنشطة والأفراد وفقاً لأسس غير وظيفية ، أي طبقاً للخدمات التي تقوم المنظمة بإنتاجها ، أو العملاء الذين تتعامل معهم .

وبالتالي ، فإن التصميم البيروقراطي غير الوظيفي يلائم إلى حد كبير المنظمات كبيرة الحجم ، لذا نجد تعدد في مستويات الإدارة العليا ، حتى يتم القيام بالتحطيط والرقابة

على مجالات أنشطة المنظمة المتعددة ووحدات أعمالها الإستراتيجية ، كما هو موضح في الشكل ( 3 ، 3 ) .



الشكل ( 3 ، 3 ) التصميم البيروقراطي غير الوظيفي

إن زيادة الاعتماد على الآلية ونظم المعلومات كفيل بتخفيض عدد مستويات الإدارة العليا التي يتحملها هذا التصميم . وقد لوحظ أن التصميم البيروقراطي غير الوظيفي يعمل بشكل جيد مع المنظمات العاملة في بيئة مستقرة نسبياً ، وتعامل مع أسواق متعددة .

## 2-2. التصميمات الحيوية : Organic Designs

تعد التصميمات الحيوية بمثابة التقىض للتصميمات الآلية ، وينجم عنها تنظيمات تكيفية ، وهي تعتمد على الهياكل التنظيمية الجماعية ، والهيكل التنظيمية الشبكية السابق ذكرهما .

ويقصد بالتنظيمات التكيفية Adaptive Organizations تلك التي تحمل أقل قدر من ملامح التنظيم البيروقراطي ، وتتسم بارتفاع درجة التفاعل بين العاملين ، والمشاركة في اتخاذ القرارات .

كما تسفر أيضاً التصميمات الحيوية عن التنظيمات ذات الأغراض المحددة ، والتي تعرف على النحو التالي : التنظيمات ذات الأغراض المحددة Adhocracy

Organizations هي تنظيمات تنشأ لتحقيق رسالة معينة ، أو تنفيذ برامج معينة تنتهي غالباً حياة التنظيم بتحقيق تلك الرسالة ، حيث ينتهي بذلك الغرض من قيامها. ومن أمثلة ذلك بعض المنظمات التي تقام مثلاً لتنفيذ مشروعات معينة، ثم يتم تصفيتها حال انتهاء إقامة تلك المشروعات. وتحمل التصريحات الحيوية الملاحم التنظيمية التالية:

1. زيادة درجة الالامركزية حيث يمنح مسؤولو المستويات الإدارية الأقل بالمنظمات صلاحيات اتخاذ القرارات المختلفة لمواجهة الظروف التي يمكن أن يتعرض لها التنظيم ، والذي يسعى دائماً إلى التأقلم أو التكيف مع البيئة التي يعمل بها ومسايرة متغيراتها.
2. المرونة التي يتمتع بها التنظيم لمقابلة الظروف البيئية تسهم في انخفاض درجة التقييد بالإجراءات والقواعد الرسمية ، ويعنى آخر انخفاض درجة رسمية التنظيم.
3. قلة عدد المستويات الإدارية التي يتكون منها التنظيم ينجم عنها قصر هيكلة التنظيمي.
4. ارتفاع درجة التفاعل والمشاركة بين أفراد التنظيم نتيجة المرونة التي يتمتع بها ، وزيادة الميل نحو الالامركزية في اتخاذ القرارات .
5. اتساع نطاق الإشراف نتيجة لقلة عدد المستويات الإدارية وقصر هيكل التنظيمي.

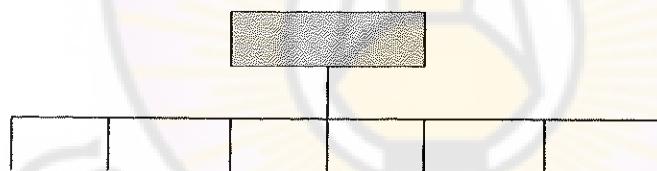
وتشير التنظيمات الحيوية إلى تلك التصريحات التنظيمية التي تتمتع بقدرة عالية على التكيف البيئي من خلال التدفق الحر للمعلومات، وفرق العمل الوظيفية، وانخفاض درجة التخصص في العمل والرسمية، وزيادة درجة الالامركزية واتساع نطاق الإشراف. ويمكن التفرقة بين شكلين أساسين للتصريحات الحيوية هما التصريح البسيط، والتصريح المحدد الغرض.

## 1. التصميمات البسيطة؛ Simple Designs

تتصف هذه التصميمات بوجود فرد واحد فقط يشغل مستوى الإدارة العليا ، أو عدد قليل من الأفراد ، بجانب قلة عدد مستويات الإدارة ، وكثرة عدد الأفراد الذين لا يشغلون أي مستويات إدارية ، أي الذين ليس لهم صلاحيات إشرافية.

يشير هذا النمط من التصميمات في المنظمات الفردية ، أي المملوكة لفرد أو عدد قليل من الأفراد ، حيث يقوم مالك المنظمة عادة بهم إدراة ويفصل التعامل المباشر مع العاملين دون وجود مستويات إدارية وسطى تحول دون ذلك.

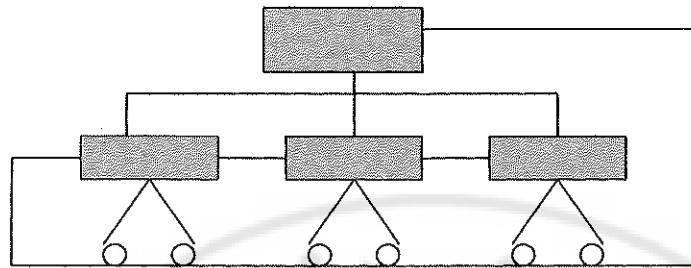
ومن الملاحظ أنه يتم تكليف هؤلاء الأفراد غير الإداريين بممارسة مهام تشغيلية متنوعة ، وهو ما يعني انخفاض درجة التخصص ، أو ما يطلق عليه التقسيم المفتوح للعمل Open Division of Labor ويقدم الشكل ( 3 ، 4 ) التصميم البسيط.



الشكل ( 3 ، 4 ) التصميم الحيوي

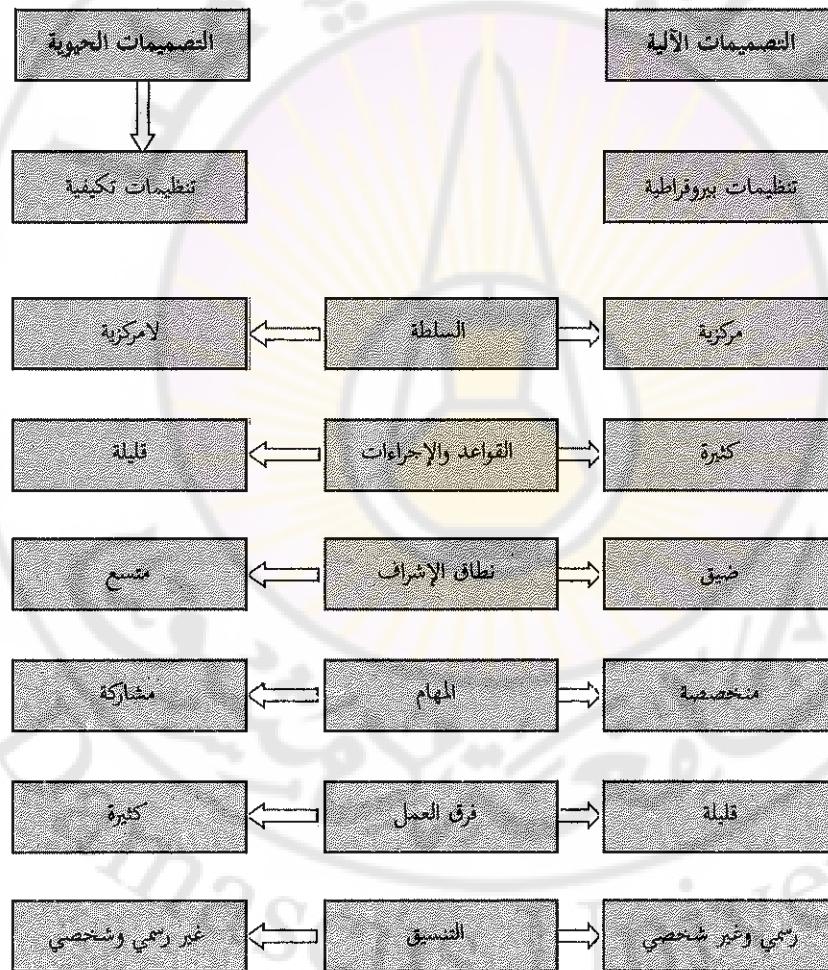
## 2. التصميمات المحددة الغرض؛ Adhocracy Designs

تعتمد هذه التصميمات على علاقات السلطة الخطية التي تربط بين المراكز الوظيفية داخل التنظيم، وهي ما تشير إليها العلاقات غير الرسمية بين الأفراد. وتتخذ التصميمات المحددة الغرض الهياكل التنظيمية الجماعية Team Structure وذلك كما في الشكل ( 3 ، 5 ) .



الشكل ( 3 ، 5 ) التصميم المحدد الغرض

ويوضح الشكل ( 3 ، 6 ) نموذج تسلسل بدائل التصميم التنظيمي للمنظمات



الشكل ( 3 ، 6 ) نموذج تسلسل بدائل التصميم التنظيمي للمنظمات

ويوضح الجدول ( 3 ، 2 ) الفروق الجوهرية بين التصميمات الآلية والحيوية.

التصميمات الحيوية	التصميمات الآلية
1. تفرز تنظيمات تكيفية	1. تفرز تنظيمات بيروراطية
2. تعدل وتكيف المهام وفقاً لقدرات الأفراد	2. المهام مقسمة لأجزاء محددة ومعرفة
3. نطاق الإشراف متسع	3. نطاق الإشراف ضيق
4. تقيد أقل هرمية السلطة	4. تقيد صاحب هرمية السلطة
5. قلة عدد القواعد والإجراءات	5. تعدد القواعد والإجراءات
6. لا مرکبة اتخاذ القرارات	6. مرکبة اتخاذ القرارات
7. الاتصالات رأسية	7. الاتصالات أفقيّة
8. التنسيق غير رسمي	8. التنسيق رسمي
9. المعلومات موجودة في قمة التنظيم	9. المعلومات موجودة في قمة التنظيم

الجدول ( 3 ، 2 ) الفروق الجوهرية بين التصميمات الآلية والحيوية

## 7. تأثير تقالانات الاتصالات على التصميم التنظيمي :

يرصد العديد من الباحثين التصاعد المستمر لتأثير الاتصالات على التصميمات التنظيمية لمنظمات الأعمال المختلفة ، حيث تم تناول هذه الظاهرة من خلال جانبين، الأول يتعلق بتأثير التقدم التقاني على الاتصالات، والثاني يتعلق بتأثير الاتصالات على التصميم التنظيمي.

ويقصد بالاتصالات من الناحية التنظيمية كافة الأنشطة المتعلقة بنقل وتبادل المعلومات والأفكار عبر المنظمة.

وقد تكون الاتصالات داخلية يمعن أن العمليات الاتصالية تتم بين العاملين داخل المنظمة، أو اتصالات خارجية، وتم بين المنظمة وعناصر بيئتها (العملاء ، المنافسين ، الجهات الحكومية) . أما الوسائل التي يتم من خلالها نقل الرسائل الاتصالية فتعرف باسم قنوات الاتصال.

وإذا ما فحصنا الشق الأول من العلاقة بين التصميم التنظيمي وتقانات الاتصالات، ونعني به تأثير التطور التقاني على الاتصالات سنجد أن هذا التطور أسمى بصور ملحوظة في رفع كفاءة العمليات الاتصالية بالمنظمات ، وذلك من حيث الدقة والسرعة وجودة النشاط الاتصالي ، وتحسين مضامون وشكل الرسالة الاتصالية بصفة عامة.

فمن خلال شبكات الحاسوب الآلية يمكن الآن لجميع المنظمات الاتصال والتفاعل وتداول المعلومات سواءً داخلياً عن طريق شبكات المناطق المحلية Local Area Networks التي تربط أقسام المنظمة، أم خارجياً باستخدام شبكات المناطق الواسعة Wide Area Networks وذلك بغض النظر عن البعد المكاني (موقع تواجدهم الجغرافي).

كما أتاحت تقانات الحاسوب الآلية للمنظمات اتصالات فورية من خلال عدد من الوسائل الالكترونية مثل البريد الالكتروني E-mail والبريد الصوتي Voice mail وغيرها ، وذلك فضلاً عما يُعرف بالمؤتمرات عن بعد Teleconference . وتعد هذه المؤتمرات إحدى نظم الاتصال الالكتروني التعاوني التي تتيح لموظفي المنظمة من مختلف الأقسام أو الفروع الخارجية عقد مؤتمراتهم واجتماعاتهم في مكان العمل من خلال البريد الالكتروني، وذلك دون الحاجة لتبييد الوقت والجهد في التنقل لعقد مثل تلك الاجتماعات.

أما عن الشق الثاني من الظاهرة والمتعلق بتأثير الاتصالات على التصميم التنظيمي، فإن نمط الاتصالات الحديث نتاج هذا التطور التقاني أدى إلى تحييد تأثير البعد المكاني لأفراد التنظيم ، وذلك عند التفكير في بناء الهيكل التنظيمي ، ومن ناحية أخرى أدى إلى زيادة الحاجة نحو المرور السلس لتيار المعلومات عبر المستويات التنظيمية المختلفة. ويطلب ما سبق بناء هيكل تنظيمي تسمح بذلك، وبمكانتها التكيف مع المتغيرات الجديدة، وبالتالي فإن التوجه المعاصر في التصميمات التنظيمية أصبح يميل الان نحو التصميمات الحيوية.

## ٨. الانتقادات الموجهة للتصميم التنظيمي :

من أهم الانتقادات الموجهة للتصميم التنظيمي التالي :

أ. يزيد تعدد المستويات الإدارية من التكاليف المتربعة على توظيف عدد من الإداريين والفنين مما يعقد عملية التنسيق. هذا إلى جانب تحصيص جزء من الموارد المادية والبشرية لهذه المستويات، وكل ذلك يمثل تكلفة لا يبرر لها.

ب. الصعوبة في عملية الاتصال نتيجة تعدد المستويات الإدارية . فالمنظمة التي تحتوي مستويات إدارية متعددة تعاني من الصعوبة والتعقيد في عملية الاتصال على عكس المنظمة التي تحتوي مستويات إدارية أقل. هذا إلى جانب سوء فهم وإدراك وتقسيم المعلومات أو نقلها بطريقة خطأ أثناء مرورها في هذه المستويات.

ج. الصعوبة في عملية التخطيط والرقابة وتعقدتها نتيجة وجود مستويات إدارية كثيرة، ما يفقد الخطة عنصر الوضوح. وهذا ما يعقد العملية الرقابية أثناء تنفيذ هذه الخطة.

نستنتج مما سبق ، أن التصميم التنظيمي يهتم ببساطة بالجانب الإداري في نظرية المنظمة ، حيث يرتبط موضوعات البناء التنظيمي والتغيير التنظيمي من أجل تحقيق أهداف المنظمة. ولما كانت الأهداف في تغير مستمر – لا سيما المنظمات الناجحة- لذلك نجد أن الإدارة تعيد تصميم هيكل المنظمة وفق ضوابط معينة تقتضي بها من أجل تسهيل عملية تحقيق هذه الأهداف بكفاءة عالية . وبالعودة إلى متغيرات الهيكل التنظيمي ، نجد أن الإدارة تمارس عملية التصميم عندما تتغير درجة المعيارية أو درجة المركزية أو مستوى التعقيد وهكذا.

## **الفصل الرابع : الهيكل التنظيمي**

1. مفهوم الهيكل التنظيمي وأهميته
2. القوى المؤثرة على الهيكل التنظيمي وعناصره ومراحله
3. سمات الهيكل التنظيمي الجيد
4. اختيار نوع الهيكل
5. تصميم الهيكل التنظيمي
6. الهيكل التنظيمية الطوبية والمسطحة
7. أنواع التقسيمات الإدارية
8. المظاهر الإنسانية لقرارات الهيكل التنظيمي
9. علاقة مبادئ التنظيم بالهيكل التنظيمي
10. محددات الهيكل التنظيمي



يوضح الهيكل التنظيمي الإطار المهم الذي يحدد موقع الإدارات وأقسامها، أي بين التسميات الوظافية والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة، كما أنه يوضح خطوط السلطة وموقع اتخاذ القرارات وتنفيذها.

ولا يوجد هيكل مثالي صالح للتطبيق في أية منظمة، فهو يعتمد على أهداف المنظمة وظروف عملها وطبيعتها. ويتناقض هذا الفصل بدراسة الهيكل التنظيمي وجوانبه المختلفة.

## ١. مفهوم الهيكل التنظيمي وأهميته :

بما أن المنظمات تأمل أن تعيش لفترة زمنية طويلة، فإننا نتوقع أن تطور هيكل تنظيمية فعالة. والهيكل التنظيمي Organizational Structure هو: "الشكل الرسمي للتنسيق والتفاعلات الموضوعة من قبل الإدارة لربط مهام الأفراد والجماعات بغية تحقيق الأهداف التنظيمية".

وتشير كلمة رسمي formal في هذا السياق إلى حقيقة أساسية مفادها أن الهيكل التنظيمي يتم وضعه من قبل الإدارة بغية تحقيق أهداف محددة.

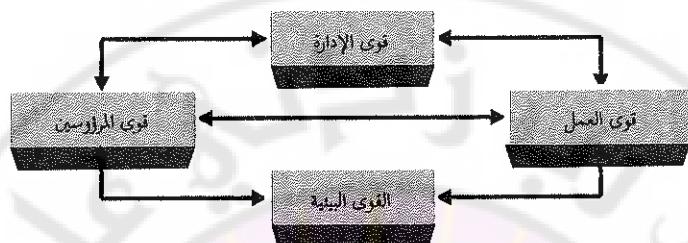
وفي تعريف آخر يشار إلى الهيكل التنظيمي بأنه: "بناء هرمي للعلاقات ولتدفق الاتصالات، وهو لا يمثل غاية البناء الأساسي للمنظمة، بل يُعد أحد الوسائل الإدارية التي تستخدم لتحقيق أهداف المنظمة وفق رؤية شاملة متكاملة للتفاعلات السائدة فيها".

وتظهر أهمية الهيكل التنظيمي في تحقيق أهداف المنظمة من خلال :

- أ. المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح، أي تحديد الأعمال والأنشطة التي يجب القيام بها وتخصيص الموارد اللازمة، وتوفير السبل الكفيلة بالتنسيق فيما بينها.
- ب. تسهيل عملية تحديد أدوار الأفراد في المنظمة، أي ما يتوقع من الفرد عمله.
- ج. المساعدة في اتخاذ القرارات.

## 2. القوى المؤثرة على الهيكل التنظيمي وعناصره ومراحله :

يوضح الشكل ( 4 ، 1 ) القوى المؤثرة على تطور الهيكل التنظيمي.



الشكل ( 4 ، 1 ) القوى المؤثرة على تطور الهيكل التنظيمي

وتظهر قوى الإدارة في إدراكها للمشكلات التنظيمية في المنظمة، وتساعد خبرات الإدارة ومهاراتها ومهاراتها في جعل هذه القوى فعالة، وإدراك مدى تأثيرها على الهيكل التنظيمي للمنظمة.

أما قوى العمل فتأثر بدرجة التقانة المتعلقة بالمهام الواجب تنفيذها ومدى تعقدتها. في حين ترتبط القوى البيئية بالموردين وزيائن المنظمة ، إلى جانب الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية وغيرها ، بينما تمثل قوى المروسين في احتياجاتهم والمهارات الواجب تدميتها فيهم ، فكلاهما كان هناك خلاف بين القوى البيئية وقوى المروسين تنشأ قوى أخرى تسعى للتغيير التنظيم.

ويتألف الهيكل التنظيمي من العناصر الأربعة التالية:

أ. ترتيب المهام والمسؤوليات التي تحدد أعمال الأفراد والوحدات.  
ب. تجميع وظائف الأفراد في وحدات ، والوحدات في أقسام بحيث تشكل الهرم التنظيمي للمنظمة.

ج. وضع الآليات المتعددة لتسهيل التنسيق الرأسي ( من الأعلى إلى الأسفل ) مثل عدد الأفراد المتواجدين في وظيفة واحدة، وتحديد درجة تفويض السلطة.

د. وضع الآليات المتنوعة لتسريع التنسيق الأفقي (بين الأقسام) مثل قوى المهمة وتكوين فرق عمل متعددة الوظائف Task Forces.

ويشار إلى عملية تطوير الهيكل التنظيمي أحياناً باسم التصميم التنظيمي وتشكل الخرائط التنظيمية وسائل مساعدة جيدة Organization Design لرؤية الهيكل التنظيمي. أما المراحل التي يمر بها الهيكل التنظيمي فهي:

1. تحديد الأهداف الأساسية للمنظمة : إذ يجري تقسيم هذه الأهداف إلى أهداف فرعية. ويتم بذلك تحديد نوعية الاحتياجات المطلوبة التي تؤثر على عملية اختيار شكل الهيكل التنظيمي المناسب.

2. تحديد أوجه النشاط الالزام للوصول إلى الأهداف الأساسية والفرعية، حيث تعدد بمقابلة الوسائل والأدوات التي تساعده في تحقيق الأهداف.

3. تقسيم أوجه النشاط إلى أنشطة رئيسة وفرعية ، وتحمييعها في وحدات تنظيمية مناسبة لموارد المنظمة وإمكاناتها وظروفها.

4. تحديد اختصاصات الوحدات التنظيمية ، وإعداد توصيف وظيفي مناسب لكل منها في ضوء صلاحياتها وواجباتها والمسؤوليات الملقاة على عاتقها، وشروط إشغالها.

5. تحديد علاقات السلطة والمسؤولية بين الوحدات التنظيمية المختلفة بغية خلق المناخ الملائم لتحقيق التنسيق والتعاون الأمثل بينها منعاً للازدواجية والتدخل.

6. تحديد الوظائف الإشرافية والتنفيذية داخل الوحدات التنظيمية المتنوعة.  
7. إعداد الخارطة التنظيمية، والدليل التنظيمي المناسب.

## 5. سمات الهيكل التنظيمي الجيد :

لتحقيق الفاعلية التنظيمية، لا بد من تصميم هيكل تنظيمي مناسب. ومن أهم سمات هذا الهيكل التنظيمي التالي:

**1. التوازن :** Balance أي تحقيق العلاقات المتوازنة بين السلطات والمسؤوليات المنوحة للفرد ، أو التوازن بين نطاق الإشراف وخطوط الاتصال، أو اعتماد مبدأ وحدة الأمر في المستويات الإدارية المختلفة.

**2. المرونة :** Flexibility وتطلب قابلية الهياكل التنظيمية المراد تصميمها على استيعاب التعديلات التنظيمية المستمرة وفقاً للتغيرات الداخلية والخارجية التي يتطلبها البناء التنظيمي الفعال.

**3. الاستمرارية :** Continuity أي ضرورة اعتماد القواعد المتبعة في بناء الهياكل التنظيمية، وتوخي الدقة والحذر في تشخيص الواقع والتبنّي بالتغيرات المستقبلية دون إحداث أي خلل عنيف في البناء التنظيمي.

#### 4. اختيار نوع الهيكل :

يتوقف اختيار نوع الهيكل التنظيمي على ثلاثة طرق أساسية هي:

**1. تحليل الأنشطة :** Analysis of Activities أي تحليل ودراسة ما تقوم به المنظمة فعلاً من أنشطة ضرورية لتحقيق أهدافها. ومن هنا يقع على عاتق الإدارة مهمة أساسية تمثل في تحديد أنواع الأنشطة والمهام الواجب القيام بها، وتحديد العلاقات فيما بينها، وأسلوب الربط والتنسيق داخل الهيكل التنظيمي.

**2. تحليل القرارات :** Analysis of Decisions أي تحديد نوع القرارات المطلوبة ، وفي أي مكان تتحذ داخلي الهيكل التنظيمي ، وأسلوب المشاركة فيها ونوعية المهام والأنشطة المطلوبة لتنفيذها.

**3. تحليل العلاقات :** Analysis of Relationships تحديد ما يجب أن يساهم به كل مدير في البرامج، ومع من يجب أن يعمل، وما هي مساهمات الآخرين معه. ويجب أيضاً تحليل العلاقات الأفقية، فالمساهمة التي يقدمها أحد

المديرين إلى مديري الأنشطة الأخرى تمثل جزءاً هاماً من العمل. وقد تكون أهم أجزائه بما يتبع في نهاية المطاف تقليل حدة الصراعات والنزاعات داخل التنظيم، وإنجاد البيئة الملائمة للعمل كفريق.

وهناك طريقة رابعة تمثل في تحليل البيئة environment Analysis التي تشير إلى تحليل جميع الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والسكانية والتقنية وحتى الدينية منها ، وغيرها من الظروف المحيطة بالمنظمة وتأثر على طبيعة عملها.

## 5. تصميم الهيكل التنظيمي :

وهو عملية اختيار الهيكل التنظيمي وتطبيقه الذي يمكن المنظمة من تنظيم موارداتها على نحو أفضل بما يخدم مهمتها وأهدافها، وعند القيام بوضع التصميم التنظيمي لا بد من الأخذ بعين الاعتبار الظروف البيئية Organizational Design المحيطة بالمنظمة كي يتسمى لهذا التصميم الوفاء بمتطلبات التنظيم وتحقيق الأهداف المرجوة منه .

يتناصف عمل Galbraith في التصميم التنظيمي مع تعبير التقانة من الدرجة الثالثة. فالأنواع المختلفة للتنسيق ونظم الرقابة تكون مناسبة للأنواع المختلفة للتقانة، وقد عرفها Galbraith على أنها: " الآليات المستعملة لتنسيق ورقابة عملية الإنتاج ". فإذا كانت المنظمة غير قادرة على ربط الآلات والعمال في عملية واحدة مع تلك العمليات الأخرى، فإن المنظمة لا تكون قادرة على استعمال تقاناتها بشكل فعال.

لقد طرّأ Jay Galbraith إحدى التطبيقات المعروفة جيداً لأجهزة الرقابة والتنسيق المستعملة لربط التقانات. وقد حدد سبع استراتيجيات تستعمل لتنسيق الأنشطة في المنظمات هي:

### 1. القواعد والبرامج Rules & Programs

الالتزامات العمل التي تتبع قواعد محددة وأدلة إجراءات سابقة الترتيب.

2. **الترتيب الهرمي: Hierarchy** التزامات العمل التي تشير لتوقعات القواعد والإجراءات للمشرفين في أعلى الهرم.

3. **الاستثمار في نظم المعلومات الأساسية: Investment in Vertical Information Systems**

استعمال المنظمة للحواسيب بهدف تنظيم الميزانيات والمخزونات وجدولة الوحدات.

4. **وضع الهدف: Goal Setting** التزامات العمل ذات الأهداف التي تعطي بعض الحذر والتعقل في اختبار كيفية إنجازها.

5. **إيجاد الموارد البطيئة (القليلة): Creation of Slack Resources** التزامات العمل التي تعلي من البطء في تحقيق أهدافها والتي يجب استعمالها كما هو مطلوب.

6. **إيجاد المهام المتعددة ذاتياً: Creation of Self-Contained Tasks** كل مجموعة من العمال مسؤولة عن إنتاج السلعة تعطي موارد كافية لإنجاز أهدافها، وكل مجموعة مستقلة في كيفية تنفيذ أهدافها.

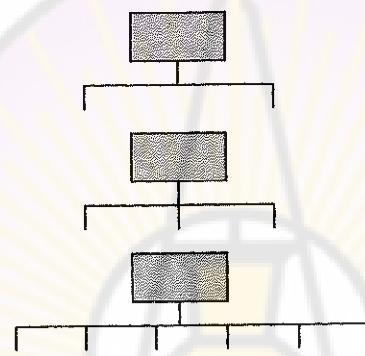
7. **إيجاد العلاقات الجانبية: Creation of lateral Relations** استعمال المنظمة لأدوار متداخلة وقوى المهمة وهيكل المصفوفة لتسريع تدفق الاتصال بين المجموعات المتنوعة في المنظمة.

نلاحظ أن بعض أجهزة الرقابة والتسيير (1، 2، 3) تتشابه مع ما نتوقع وجوده من البيروقراطية. بينما العديد من أجهزة الرقابة والتسيير الأخرى (4، 5، 6، 7)، لا تنبع مع المنظمات البيروقراطية. وإن ترك ومغادرة هذه الأجهزة يعد نوعاً من الخدر والتعقل في أيدي العمال.

ويتأثر تصميم الهيكل التنظيمي بالعوامل التالية: الإستراتيجية Strategy، التقانة Technology ، الموارد البشرية Human Resources ، الحجم Size البيئة Environment . دورة حياة المنظمة Organization Life Cycle

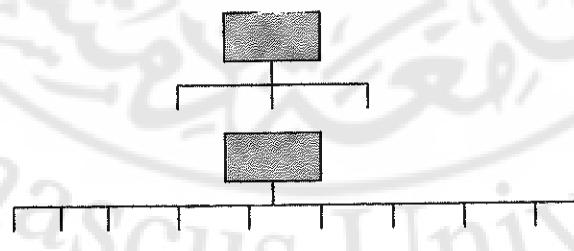
## 6. الهياكل التنظيمية الطويلة والمسطحة :

ترتبط فكرة الهياكل التنظيمية الطويلة والمسطحة بنطاق الإشراف . فكلما ضاقت هذا النطاق يزداد عدد المستويات الإدارية، ويعيل الهيكل التنظيمي لأن يكون طويلاً Tall Structure. ويوضح الشكل ( 4, 2 ) نموذجاً لهيكل تنظيمي طويل.



الشكل ( 4, 2 ) الهيكل التنظيمي الطويل

بينما عندما يتسع نطاق الإشراف يقل عدد المستويات الإدارية، ويعيل الهيكل التنظيمي لأن يكون مسطحاً Flat Structure كما هو في الشكل ( 4, 3 ).



الشكل ( 4, 3 ) الهيكل التنظيمي المسطح.

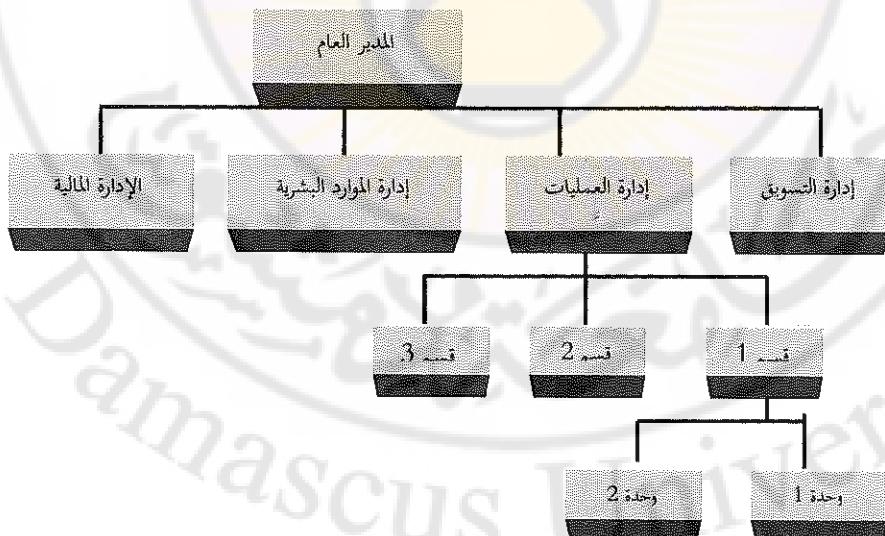
وبشكل عام ، ولفترة زمنية طويلة لوحظ أن المنظمات اليابانية تحتوي عدداً أقل من مديري الإدارة الوسطى وهيأكل مسطحة أكثر من المنظمات الأمريكية التي اتجهت نحو التصغير Downsizing في غضون السنوات القليلة الماضية ، ما نتج عنه هيأكل طويلة مع نطاق واسع للرقابة والإشراف.

## 7. أنواع التقسيمات الإدارية:

تنوع أشكال التقسيمات الإدارية في المنظمات بشكل مثير، ومن أهم الأنواع التي تأخذها هذه التقسيمات التالي:

### 7-1. التقسيم الوظائي؛ Functional Departmentalization

ويقوم على تجميع الأنشطة الخاصة بكل مجال وظائي ضمن وحدة تنظيمية مستقلة، فمثلاً يتم تجميع الأنشطة الخاصة بالتسويق ضمن إدارة التسويق، والأنشطة المتعلقة بالعمليات ضمن إدارة العمليات وهكذا. ويوضح الشكل ( 4 ، 4 ) التقسيم الوظائي.



الشكل ( 4 ، 4 ) التقسيم الوظائي

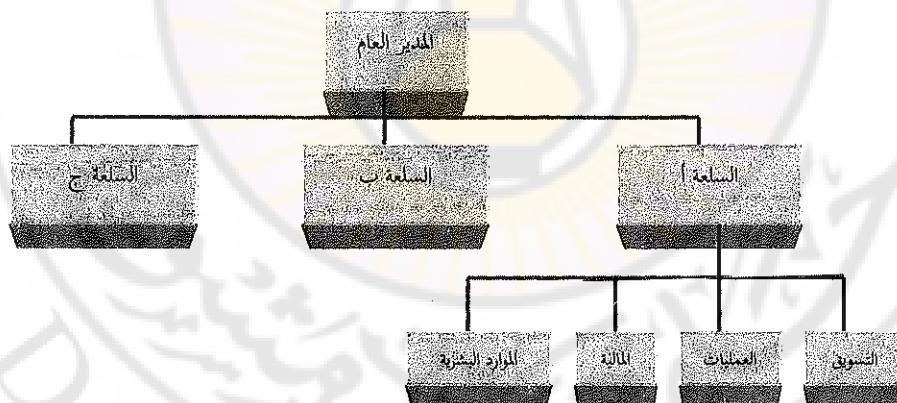
ولا يتناسب هذا النوع من التقسيم مع المنظمات التي تستدعي أعمالها اعتماد أسلوب التجميع السلعي أو الجغرافي، ومن مزاياه أنه يسمح بالاستفادة من مزايا الإنتاج الكبير الحجم، وتحفيض الأزدواجية بين الأقسام، وإتاحة الفرصة لعاملين لاكتساب مهارات وظائفية متخصصة.

أما عيوبه فتمثل في بطء الاستجابة للتغيرات البيئية، وضعف التنسيق الأفقي بين الأقسام، وانخفاض روح الابتكار نظراً لعياب الرؤية الشمولية لأهداف المنظمة.

## 7-2. التقسيم السلعي : Product Departmentalization

يعتمد هذا النوع من التقسيم على تجميع الأنشطة والخدمات الخاصة بكل سلعة تنتجه المنظمة، بحيث يكون هناك مدير مسؤول عن كل خط إنتاجي . وتتجه المنظمات إلى هذا النوع من التقسيم عندما ترغب بتقديم إنتاجها للسوق المستهدف في شكل مجموعة متنوعة من السلع يطلق عليها اسم مزيج المنتجات Product Mix .

ويوضح الشكل (4 ، 5 ) التقسيم السلعي .



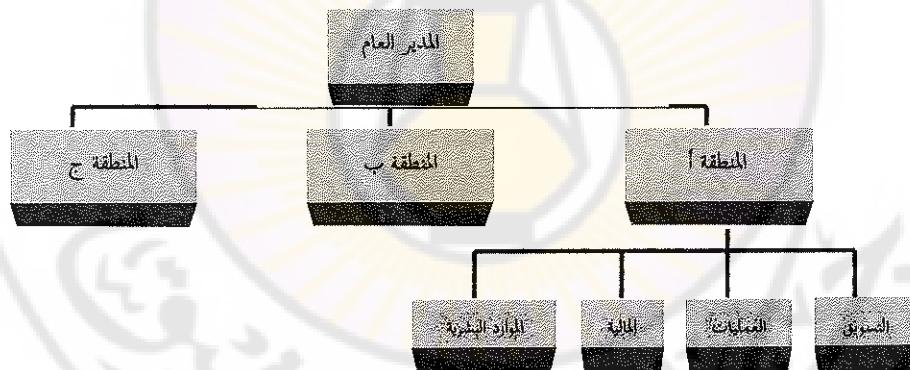
الشكل (4 ، 5 ) التقسيم السلعي

ومن مزايا هذا التقسيم الاستفادة من التخصص بالنسبة للآلات والموارد البشرية ، والسهولة في تحديد تكاليف وإيرادات جموعات المنتجات ، وإمكانية تحديد مدى

مساهمتها في أرباح المنظمة ، وإنه يسمح بتحقيق رضا الزبائن وإشباع احتياجاتهم وذلك لوضوح المسؤولية عن السلع المنتجة ، ويتيح قدرًا كبيرًا من اللامركزية في صنع القرارات ، أما عيوبه فتمثل في عدم الاستفادة من وفورات الإنتاج كبير الحجم ، والصعوبة في التنسيق بين خطوط الإنتاج المختلفة فضلًا عن الأذواجية في ممارسة الأنشطة الوظائفية بين الأقسام السلعية.

### 7-3. التقسيم الجغرافي: Geographic Departmentalization

أي تقسيم أنشطة المنظمة وفقاً لكل منطقة جغرافية ، حيث توضع في كل منطقة قسم مستقل نظرًا لتباعد اختلاف احتياجات وأذواق الزبائن بين منطقة وأخرى. وتتضمن كل وحدة جغرافية مجموعة من الوحدات الوظيفية اللازمة لإنتاج وتسويق السلع المنتجة في المنطقة الجغرافية . ويوضح الشكل ( 4 ، 6 ) التقسيم الجغرافي.



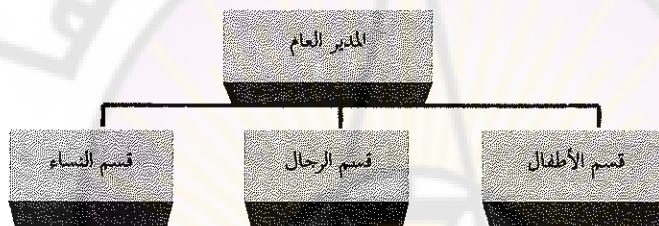
الشكل ( 4 ، 6 ) التقسيم الجغرافي

ومن مزايا هذا النوع من التقسيم أنه يتيح للمنظمة تحقيق احتياجات ورغبات الزبائن القاطنين في المناطق الجغرافية المختلفة ، وإتاحة درجة كبيرة من لامركزية صنع القرارات ، والقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية .

أما عيوبه فتشابه مع عيوب التقسيم السلعي من حيث الاستفادة من وفورات الإنتاج كبير الحجم ، وعدم إتاحة الفرصة لبناء مهارات فنية متخصصة، وصعوبة التنسيق بين الأقسام التي تقع في مناطق جغرافية متباعدة.

#### **7-4. التقسيم على أساس الزبائن : Customers      Departmentalization**

يقوم هذا التقسيم على تجميع الأنشطة الخاصة بنوع معين من الزبائن في قسم واحد. ويستخدم عند وجود فروق جوهرية واضحة بين رغبات الزبائن واهتماماتهم وأحتياجاتهم. ويوضح الشكل ( 4 ، 7 ) التقسيم على أساس الزبائن.



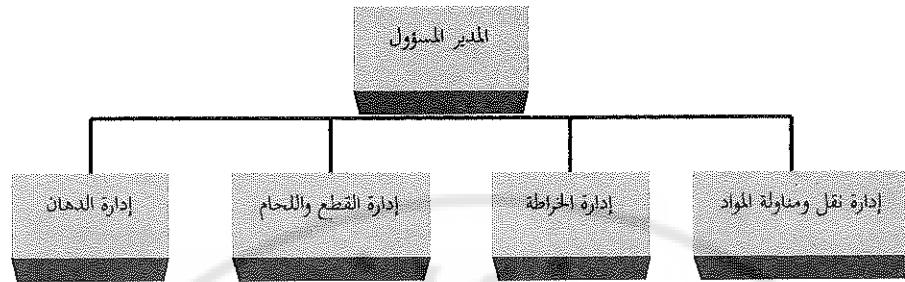
الشكل ( 4 ، 7 ) التقسيم على أساس الزبائن

ومن مزاياه إتاحة الفرصة للعمال لإشباع احتياجات ورغبات الفئات المختلفة من الزبائن، وأكتساب خبرات متميزة في التعامل معهم، والقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية، إلى جانب وجود درجة عالية من اللامركزية.

أما عيوبه ، فإنه لا يتبع الاستفادة من وفورات الإنتاج كبير الحجم ، وصعوبة التنسيق بين الأقسام المختلفة ، ووجود ازدواجية في ممارسة بعض الأنشطة الوظائفية.

#### **7-5. التقسيم على أساس العمليات : Process      Departmentalization**

وهنا يتم تجميع الوظائف على أساس العمليات الصناعية أو التشغيلية . ويناسب هذا النوع من التقسيم المنظمات صغيرة الحجم . ويوضح الشكل ( 4 ، 8 ) التقسيم على أساس العمليات.



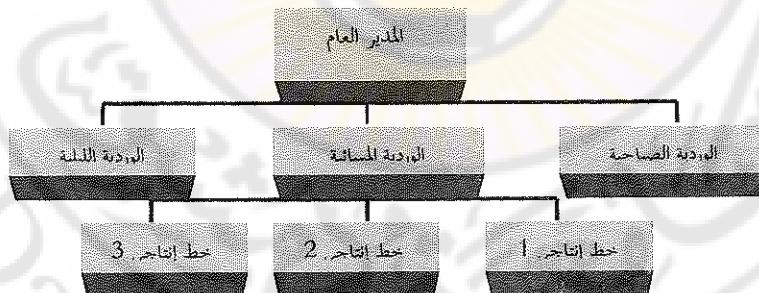
الشكل ( 4 ، 8 ) التقسيم على أساس العمليات

ومن مزاياه التركيز والاهتمام بالعمليات الداخلية للمنظمة، وزيادة الكفاءة في الأداء نتيجة التخصص وتقسيم العمل، والمهارة والخبرة.

أما عيوبه فتتمثل في احتمال الشعور بالملل والسام نتيجة التخصص الدقيق، وصعوبة التنسيق خاصة في حال تعدد العمليات، وغياب التكامل بين العمليات الإنتاجية.

## 7-6. التقسيم على أساس الوقت : Time Departmentalization

إذا رغبت المنظمة بزيادة كفاءة استخدام آلاتها ومعداتها تلجأ إلى هذا النوع من التقسيم ، حيث تشغله آلاتها ومعداتها بنظام الورديات . وهذا يتطلب تنظيم المصانع بما يتناسب مع هذا النظام. ويوضح الشكل ( 4 ، 9 ) التقسيم على أساس الوقت.



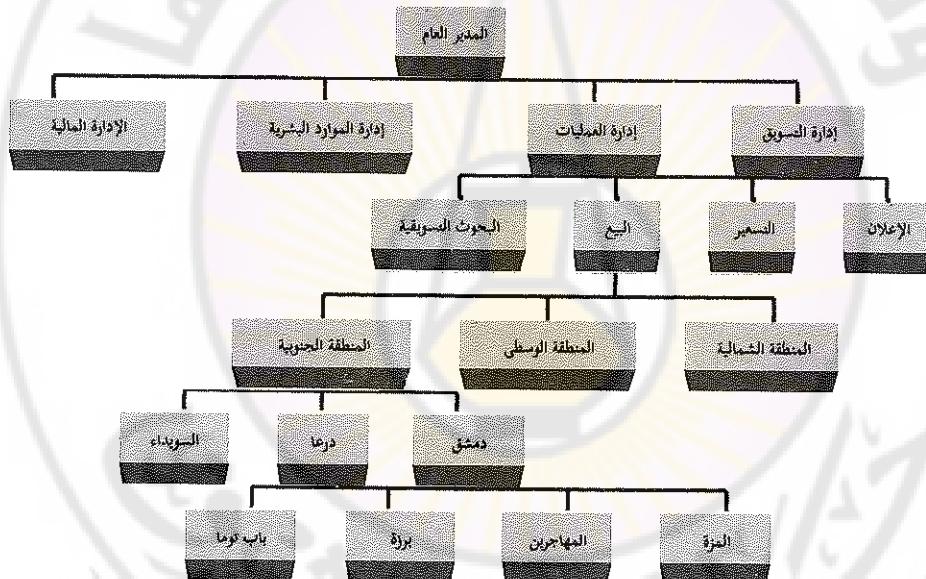
الشكل ( 4 ، 9 ) التقسيم على أساس الوقت

يتحقق هذا النوع من التقسيم العديد من المزايا أهمها: الاستفادة الكاملة من الطاقات المتوفرة لدى المنظمة. ويستخدم أكثر ما يمكن في الصناعات التي تتطلب الاستمرار في عملياتها الإنتاجية مثل صناعة الغزل والنسيج، والصناعات البتروكيماوية، والإسمنت

والتعدين وغيرها. أما عيوبه فتححصر في كثرة المشكلات بين الإدارة والأفراد في تنظيم الورديات الإنتاجية المتالية.

## 7-7. التقسيم المركب:

ما أنه ليس هناك نموذج تنظيمي يمكن اعتماده بشكل يتلاءم مع جميع أنواع المنظمات بسبب اختلاف حجمها وطبيعة عملها ، الأمر الذي يتطلب وجود قواعد تنظيمية مختلفة تنسجم مع طبيعة الأهداف المطلوب تحقيقها. لذا جات الكثير من المنظمات إلى إتباع أسلوب التقسيم المركب الذي يعتمد على أكثر من نوع للتقسيم من التقسيمات السابقة الذكر . ويوضح الشكل ( 4 ، 10 ) التقسيم المركب.

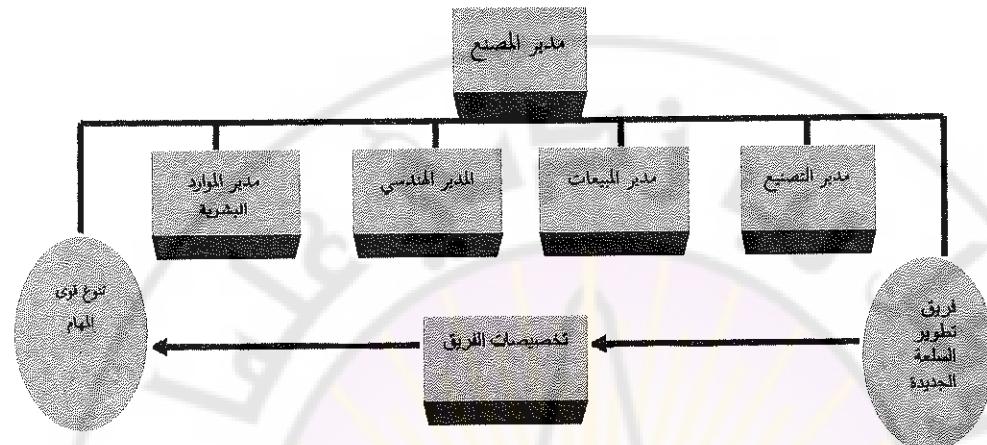


الشكل ( 4 ، 10 ) التقسيم المركب

## 7-8. تنظيم الفريق:

وهو التنظيم الذي يتتألف بشكل كامل من فرق وجموعات عمل تقوم بإنجاز عمل المنظمة . ويستعمل تنظيم الفريق في حالة الفرق ذات الوظائف التقاطعية – Cross functional Teams الدائمة والمؤقتة بهدف تحسين العلاقات الجانبية ، حيث

يعمل أعضاء هذه الفرق معاً بالرغم من تواجدهم في أقسام وظائفية مختلفة. ويوضح الشكل ( 4 ، 11 ) تنظيم الفريق.



الشكل ( 4 ، 11 ) تنظيم الفريق

ومن ميزات تنظيم الفريق، أنه يعمل بشكل جيد مع المنظمات التي تعاني من مشكلات فنية فيها، فوجود فرق للعمل فيها يساعد كثيراً في حل هذه المشكلات، وتقليل الخيرات الوظائفية المتخصصة، مما يساعد في تنشيط جهود الابتكار والتطوير فيها.

هذا إلى جانب تعزيز التعاون والتنسيق فيما بينها، وبين الأفراد الذين يعملون خارج هذه الفرق، وارتفاع جودة اتخاذ القرارات داخل الوحدات التنظيمية. أما عيوب هذا التنظيم فتكمّن في الولاء المتعارض لأعضاء فرق العمل، فهل سيكونوا مواليين لرئيس قسمهم، أم لقائد الفريق! . هذا إلى جانب الوقت الذي يقضونه في تقسيمي الحقائق والمعلومات داخل الإدارات الوظائفية.

ومن أهم أنواع فرق العمل المنفذة عالمياً دوائر الجودة Quality Circles والفرق المدارة ذاتياً Self – Managed Teams، والفريق الافتراضي Virtual Team.

## A. دوائر الجودة : Quality Circles

تعد دوائر (حلقات) الجودة أسلوباً من أساليب الإدارة بالمشاركة، ظهرت في اليابان عقب الحرب العالمية الثانية. إذ تركز اهتمام اليابانيين على مراقبة الجودة، وذلك بهدف إكساب صدارتهم سمعة أفضل في الأسواق العالمية. وفي بداية الخمسينات من هذا القرن، بدأ اليابانيون بمساعدة من الخبراء الأمريكيين بتنفيذ الرقابة الإحصائية للجودة.

ومن ثم قاموا بتوسيع نطاق المسؤولية بالنسبة لرقابة الجودة لتشمل كافة أنحاء المنظمة. ويعود الفضل في ذلك إلى جوران Juran الذي طور الرقابة الإحصائية للجودة إلى ما عُرف فيما بعد باسم دوائر الجودة التي تعد أحد أهم دعائم الإدارة اليابانية. وينسب الكثير من خبراء الجودة والصناعة إليها ذلك التفوق الياباني المبهر. وبذلك اعتبر ظهور دوائر الجودة اتجاهًا طبيعيًا لمفاهيم الرقابة على الجودة وليس ثورة إدارية تقدّم أساسًا ومفاهيم لم تكن معروفة من قبل.

فالدوائر ما هي إلا منهج متّميز يمزج مفاهيم الرقابة الإحصائية للجودة التي أسسها W. E. Deming مع منهج وأساليب حل المشكلات بواسطة المجموعات الذي قدمه جوران J. M. Juran.

وقد عرّف روبرت كول دوائر الجودة بأنها: "وحدات عمل ذاتية تتكون كل منها من مجموعة صغيرة من العاملين من 4 إلى 10 عمال، يديريها ويوجهها مشرف يقوم بتدريب أعضاء الدائرة على الطائق الأساسية لحل المشكلات، بما فيها الوسائل الإحصائية، وأسلوب العمل الجماعي كفريق".

وتتمثل الأهداف الأساسية لأنشطة دائرة الجودة التي يتم تطبيقها كجزء من أنشطة رقابة الجودة في المنظمة في:

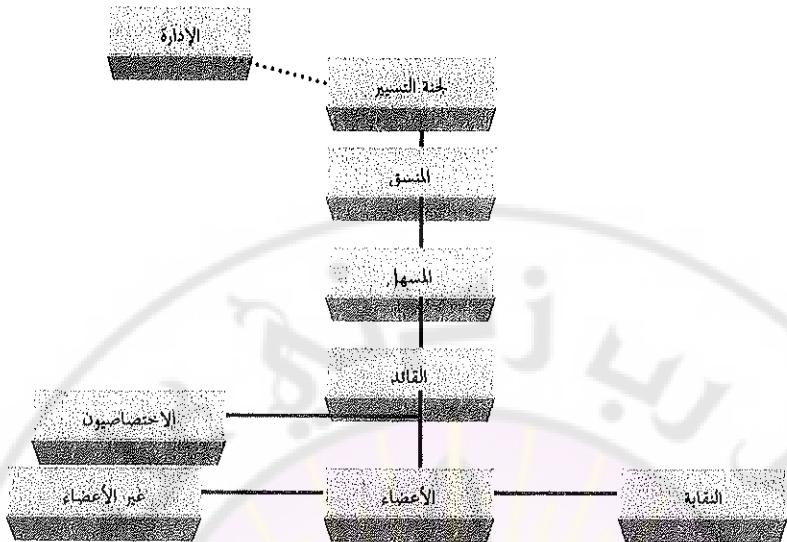
- أ. المساهمة في تحسين مستوى الأداء وتطوير المنظمة.
- ب. مراعاة الجانب الإنساني وإقامة ورش عمل كفوءة وذات فاعلية في حل المشكلات.

ج. الحرص الشام على إبراز القدرات الإنسانية، وبالتالي إظهار عدد لامته من الإمكhanات بهدف الوصول إلى مستوى الإبداع.

وتتمثل القواعد العشر الأساسية لأنشطة دائرة الجودة في: التطوير الذاتي ، التطوع ، العمل بشكل جماعي ، مشاركة الجميع ، استخدام أساليب رقابة الجودة، ارتباط الأنشطة بشكل وثيق بورش العمل ، تعزيز أنشطة دائرة الجودة والحرص على استمرارها، التطوير الجماعي المتبدال، الإبداع ، الوعي بالجودة والتبنّي للمشكلات والوعي بتحسين مستوى الأداء . ويوضح الشكل ( 4 ، 12 ) هيكل حلقة ( دائرة) الجودة.

ومن الشكل يتضح أنه يبدأ عمل الدائرة بتحديد الأعضاء بحالات العمل، أو المشكلات المقترحة للتحليل. ويمكن أن يكون مصدر تحديد المشكلات في بعض الأحيان الإدارة العليا، الإدارة الوسطى ، وبعض الأقسام الأخرى ، ونقابات العمال، والأعضاء في دوائر أخرى، أو بعض العاملين من غير الأعضاء في دوائر الجودة. ويقوم أعضاء الدائرة بمعاونة المساعد باختيار أحد هذه المشكلات، وتحديد هدف محدد تسعى إليه الدائرة مثل تخفيض نسبة الوحدات المعايبة من 4 % إلى 2% مثلاً .

وبتحديد الهدف يبدأ وضع خطة هامة لكيفية الوصول إلى حل هذه المشكلة باستخدام طرائق التحليل اللازمـة والمـلائمة ، ويـنتقل بذلك عـمل الدـائرة إلى تـحلـيل المشـكلـة.



الشكل ( 4 ، 12 ) هيكل حلقة ( دائرة ) الجودة .

وقد يتطلب الأمر الاستعانة ببعض الفنيين أو اللجان الاستشارية بهدف الوصول إلى الحلول المقترحة، وعرضها على الإدارة. وتقوم الإدارة بمراجعة هذه المقترنات، وخصوصاً إذا كانت تتضمن تعديلات جوهرية في نظام العمل، أو إنفاقاً رأسمالياً كبيراً.

وفي حالة الموافقة يتم تطبيق الحلول المقترحة، ومتابعة ما تتحققه من إنجازات بالنسبة للإنتاجية والتكلفة والجودة. وعادة ما يتربّط على المتابعة إما تحسين الحلول المقترحة وإما تعديليها، وكذلك طريقة تطبيقها أو الاطمئنان لنتائجها، وبالتالي الانتقال إلى مشكلات أو مجالات أخرى للعمل لبحث معوقاتها، وبذلك يبدأ تدفق مراحل عمل الدائرة مرة ثانية.

### بـ. الفرق المُدَارَة ذاتياً : Self – Managed Teams :

تعُرَّف الفرق المُدَارَة ذاتياً على أنها: مجموعات صغيرة من الأفراد تعزز وتدعم إدارة نفسها بنفسها، وتقوم بالأعمال يوماً بيوم. أي أن هذه المجموعة من الأفراد تعمل معاً بشكل مستمر. فهي تخطط أعمالها وتنفذها وتراقبها لتحقيق إنتاج متميز.

وهذا التعريف لفرق المدارة ذاتياً يتعارض مع النظام التقليدي التايلوري F. W. Taylor عن تصميم العمل. فالأساس في هذا النظام هو تقسيم المهمة الكلية إلى مهام أصغر ومهام فرعية متخصصة تحدد للأفراد من قبل المشرف. ومن ثم فإن المشرف ينسق ويراقب التنفيذ، ويتناول مهمة الإشراف العام على العمال.

ومن أهم الفوائد التي تتحققها فرق المدارة ذاتياً ما يلي:

1. تحفيض حالات الغياب.

2. زيادة الإنتاجية.

3. تحسين رضا العمال والروح المعنوية ، وتماسكهم مع بعضهم بعضاً.

4. خلق قوى عاملة متعددة المهارات.

5. زيادة المرونة في ممارسات العمل.

6. تحفيض الحاجة للملديرين.

إن هذه الفوائد التي تتحققها فرق العمل جوهرية بشكل كبير، ولكنها ليست مضمونة. فتطبيق فرق المدارة ذاتياً يجلب بعض التغييرات الهيكيلية، والعديد من الأحكام الشخصية والتنظيمية التي من الواجب تفزيذها لضمان النجاح.

وإن أسلوب مناولة هذه التغييرات، يمكن أن يؤثر على الفوائد المتوقعة. وبالتالي سيتأثر الأسلوب الإشرافي للإدارة في أغلب الهياكل التقليدية بشكل جوهري. وضمن التصميم التنظيمي الجديد تتجزء الفرق المؤلفة من (20) إلى (30) عامل ما يقارب (167) مهمة بين الأقسام الوظائفية المتعددة.

ويظهر الجدول ( 1 ، 4 ) السمات والخصائص المقارنة بين التنظيم التقليدي للقوى العاملة، وفرق المدارة ذاتياً.

<b>الفرق المدارة ذاتياً</b>	<b>التنظيم التقليدي</b>	<b>السمات والخصائص</b>
الفريق مسؤول عن مجال واسع بعض الأنواع الواسعة بشكل أساسي من قبل الفريق	كل فرد مسؤول عن مجال ضيق العديد من الأنواع الضيقة بشكل أساسى من قبل المشرف أو الاستشاري	مجال العمل أنواع العمل بالنسبة للأفراد جدولة وتنظيم وتحديد العمل القيام بالاعمال التصحيحية
يشكل أساسى من قبل الفريق	يشكل أساسى من قبل المشرف أو الاستشاري	التدريب
تدريب مكثف على المهارات المتعددة، بالإضافة إلى التدريب على المهارات الشخصية المتقدمة.	يمدد التدريب على المهمة للفرد في الحد الأدنى يتعلق بالعمل والأداء الفردي والمداراة	فرصة دوران العمل نظام المكافأة
علية بسبب التدريب المكثف يتعلق بآداء الفريق، وجمال المهارات المكتسبة من قبل الفرد.	يشكل أساسى من قبل المسئول أو الاستشاري	مناولة المسائل الشخصية
العديد من المسائل يتم تناولها من قبل الفريق.	محظوظة بالمعلومات غير السارة	حصة معلومات العمل

الجدول ( ٤ ، ١ ) مقارنة بين التنظيم التقليدي

للموارد البشرية والفرق المدارة ذاتياً

### ج. الفريق الافتراضي : Virtual Team

وهو الفريق الذي يعمل أعضاؤه في موقع مختلفة، ويتم الاتصال بينهم باستخدام وسائل الاتصالات الالكترونية، وبرامج المجموعة هي البرامج الخاصة بإدارة مشروع ما، والتي تقوم بربط الأعضاء إلكترونياً، وتسمح لهم بمعالجة المعلومات الخاصة بالمشروع في الحال. ومن أهم العوامل التي ساعدت في إيجاد هذا النوع من الفرق :

أ. التقانة التي مكنت الأفراد من العمل معاً ، وبدقة متناهية ، ويسرعة أيضاً.

بـ. موجة الاندماجات العالمية التي حدثت في أواخر القرن العشرين ، وال الحاجة المتزايدة للاعتماد على خبراء متخصصين للدراسة الأسواق وتغييراتها المتسارعة.

وبما أن المنظمات تنمو وتوسّع في مناطق بعيدة عن المركز الرئيسي ، عادة في دول أخرى ، فإن الموظفين يتفرقون حول العالم . وإن استخدام الفرق الافتراضية يمكن هذه المنظمات من أن تقوم بعملها بغض النظر عن موقع أي عضو. ومن أهم مزاياها التالي:

1. استخدام وسائل الاتصال المتعددة للتفاعل والمشاركة بين الأعضاء.
2. الوصول بسرعة إلى الموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف.
3. إمكانية تعيين أفضل الأفراد المدربين للعمل فيها دون النظر إلى موقعهم.
4. السرعة في تكوينها لمقابلة مهمة معينة.
5. إمكانية استخدام أفضل البرامج للتعامل مع مهام العمل.
6. تحقيق السرعة في إنتهاء المشروعات .
7. التكلفة القليلة.

وعلى الرغم من الصعوبات التي تواجه هذه الفرق ، فهي تتكون من أفراد يمكن أن تكون لديهم مشكلات في العمل مع بعضهم . ومن أكثر المشكلات صعوبة التي تواجه عمل هذه الفرق هي كيفية تعاون هؤلاء الأعضاء سوياً ، والعمل بكل كفاءة وفاعلية عندما يكون الاتصال المباشر بينهم محدوداً ، وعن طريق الوسائل الالكترونية بشكل أساسي.

وقد قامت بعض المنظمات بمعالجة هذه المشكلات بوسائل متعددة منها إعطاء بعض التوجيهات للأعضاء في المركز الرئيسي للمنظمة، أو التوجيه عن طريق الدوائر التلفزيونية، واجتماعات الفريق، والقيام بزيارات لموقع عمل الأعضاء ، ومشاركة المعلومات مع كل أعضاء الفريق، وتحقيق تكامل الأعضاء الجدد داخل الفريق ، وإنهاء الخلافات بين الأعضاء، هذا إلى جانب الأخذ بعين الاعتبار الفروق الثقافية ، وتحديد معاير عمل للفريق.

## 7-9 . تنظيم المشروع : Project organization

ويقصد به اعتبار أية عملية تقوم بها المنظمة مشروعًا مستقلًا بحد ذاته ، حيث يشكل له فريق متكملاً ، ويحدد له مدير يطلق عليه اسم مدير المشروع Project Manager ، وقد يخصص له مساعد أيضًا ذو خبرة من داخل المنظمة أو خارجها. ويطلق على كل مشروع اسمًا محدداً، أو رقمًا، أو رمزاً معيناً. وعند الانتهاء من المشروع يُنقل المدير والمساعد وعمال المشروع إلى مشروع جديد ، أو ينتهي عمله بالمنظمة.

يجب على أية منظمة أن تنظم أفرادها ضمن فرق للمشروعات التي تقوم بإنجازها. وغالباً ما يتتألف فريق المشروع Project Team من ستة إلى ثمانية أفراد يختارون من أقسام متعددة. ويتمثل الهدف الأساسي لهؤلاء الأفراد في تحقيق نتائج ناجحة لابتكارات المشروع، وذلك كما حدد في البيان الأساسي لرسالة المشروع.

يلتقى أعضاء الفريق بشكل دوري، وبالتالي يستفيدون من الوقت المتاح لهم في تقديم الأفكار الإبتكارية، بالإضافة لإنجاز المسؤوليات الوظائفية الأساسية. ولكن ما يميز هذه الفرق هي أنها تتحلّ بمجرد انتهاء المشروع.

أي أن فريق المشروع يتتألف من القائد والسكرتير وأعضاء آخرين في الفريق مثل المتخصصين والاستشاريين المسؤولين عن المعارف المتعلقة بالمحاسبة والبرمجيات، والذين يحضرون الاجتماعات الأساسية للفريق.

ويوضح الجدول ( 2 ، 4 ) مقارنة بين خصائص دوائر الجودة وفرق المشروع.

الفرق المشروع	دوائر الجودة	الخصائص
القسمام متعددة	قسم واحد	* مجال المشروع
قليل حيوي	متعدد ممهد	* حجم المشروع
من اقسام متعددة	من قسم واحد	* الأعضاء
(الرامي)	لطوعي	* أسايس العضوية
المتخصصون والإدارة الوسطى	قوى العاملة	* تعويضات العضوية
الدائرة، تبني سلية وتنتقل من مشروع الى اخر	تتحلل الفرق بعد إتمام مشروعها	* الاستمرارية

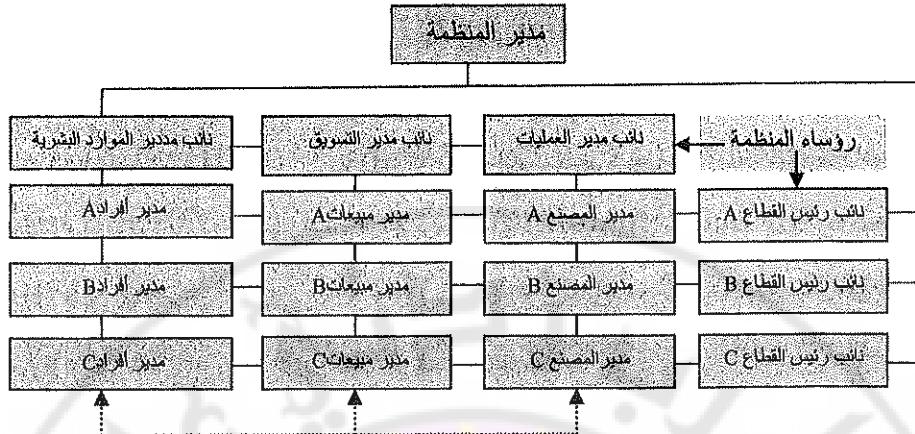
الجدول ( 4 ، 2 ) مقارنة بين خصائص دوائر الجودة وفرق المشروع

يتميز هذا الشكل التنظيمي بمحرونته التي تعطي الفرصة للمنظمة بجدولة أعمالها في ظل ظروف لا تخضع للتنبؤ، فالأساس هو عدم وجود تنظيم هرمي مستقر أو ثابت للعاملين بالمنظمة يجب أن تدفع لهم أجورهم ومرتباتهم.

ويعبّر عليه عدم شعور العمال بالانتماء والولاء للمنظمة نتيجة عدم استقرارهم في وظائفهم، فبانتهاء المشروع قد يتم الاستغناء عنهم، فيبحثون عن أعمال أخرى في منظمات أخرى، وللتغلب على ذلك قد تعد المنظمة عمال مشروعاتها بتنفيذ مشروعات جديدة بشكل مستمر.

## 7-10. تنظيم المصفوفة : Matrix organization

وهو أحد أشكال التقسيم الإداري الذي يدمج سلاسل الأوامر القطاعية والوظائفية في شكل شبكة حيث يكون لدينا هيكلان للأوامر عمودية وأفقية. والميكل الوظيفي Functional Structure لا يتغير غالباً باعتباره يتألف من أقسام رئيسية مثل التمويل والتسويق والإنتاج والبحوث والتطوير. بينما يتسع الميكل القطاعي Divisional Structure وفقاً للسلعة أو العلامة أو الريائين أو المناطق والأقاليم الجغرافية. ويوضح الشكل ( 4 ، 13 ) تنظيم المصفوفة.



الشكل ( 4 ، 13 ) تنظيم المصفوفة

من مزايا هذا النوع من التنظيم تحقيق المرونة في تشكيل فرق العمل والتحفيز الجيد للأعضاء الفريق ، وتحملهم المسؤلية ، وإمكانية تكوين خبرات جيدة ، وغرس روح التعاون ، والمشاركة وال العلاقات التبادلية بين أعضاء الفريق ، وتسهيل مهمة الإدارة العليا في التخطيط والرقابة .

أما عيوبه فتكمّن في الصغرى المؤثرة على أعضاء الفريق نتيجة تعدد الرؤساء ، وغياب السلطة الرسمية لمدير المشروع ، واعتماده على التأثير والنفوذ الودي في توجيهه أعضاء فريقه مما يؤدي لقصور سلطته وتأثيره ، وهذا ما يقلل من قدرته على الإنجاز .

### 7-11. التنظيم الشبكي : Network organization

وهو عبارة عن العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين الوحدات والمنظمات . وتتجذر الكثير من المنظمات اليوم إلى تنظيم نفسها بطرق معاصرة بعيداً عن سلسلة الأوامر وخطوط السلطة التي سيطرت على المنظمات في بدايات القرن العشرين . والتنظيم الأكثر حداً فيها هو التنظيم الشبكي . والشبكة التنظيمية Organizational Networks عبارة عن نظام للعلاقات المتزابطة داخلياً أو للأفراد المتعاونين ، وهي تشتمل الاتصالات وتدفقاتها بشكل حر بين المستويات التنظيمية المختلفة .

والشبكات التنظيمية قد تكون رسمية Formal أو غير رسمية Informal أو شبكات تنظيمية الكترونية Electronic Organizational Networks أو مبنية بالفرق Horizontal Teams – Based أو تنظيمات أفقية Teams أو شبكات تنظيمية افتراضية Virtual Organizations وجميعها تتحدد فكرة رئيسية واحدة هي ربط العمال في الوظائف والأقسام والمستويات والمناطق الجغرافية المختلفة بحيث يمكنهم تنفيذ أعمالهم من خلال الاتصالات التفاعلية بينهم . والمهدف الأساسي لذلك هو تدفق المعلومات و السرعة في استجابة العمال لاحتياجات الزبائن.

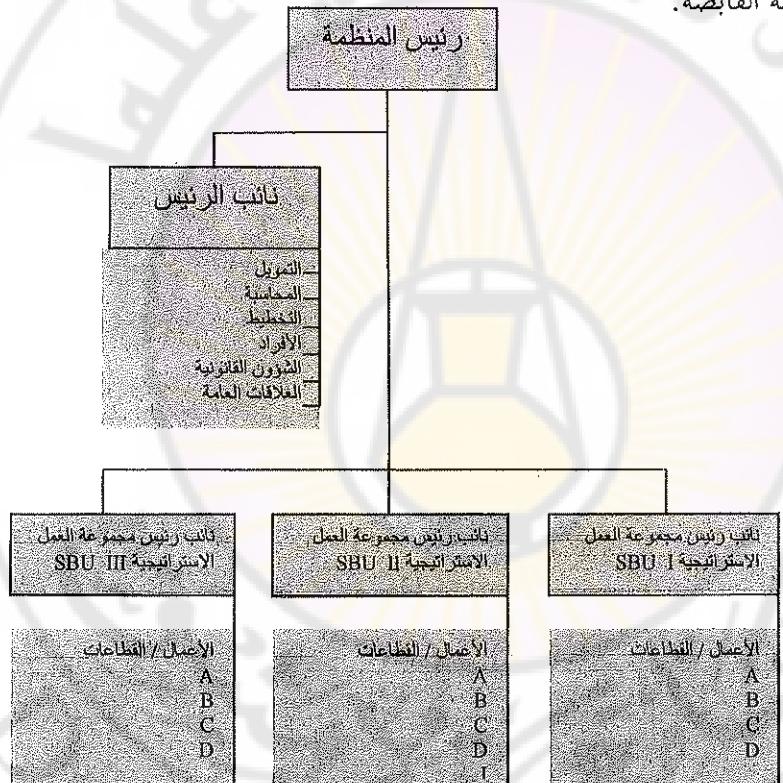
## 7-12 . التنظيم الافتراضي : Virtual organization

أحياناً تنظم المنظمة مواردها الأساسية لتنفيذ بعض المشروعات الضخمة . ولكن أحياناً تقع تحت ضيق الوقت ، أو النفقات في اكتساب وامتلاك مثل هذه الموارد بنفسها . وهنا تلجمـا إلى التنظيم الافتراضي ، وهو عبارة عن شبكة مؤقتة لمنظمات مستقلة تضم الموردين والزبائن ، وأحياناً ربما المنظمات المنافسة تربط بواسطة تقانات المعلومات بهدف المشاركة بالمهارات والتکاليف والوصول إلى بعض الأسواق المرغوبة . وهذا التنظيم الافتراضي يتمتع بخصائصين أساسيين :

- أ. اعتمادها على اتحاد وأحلاف وشراكات مع المنظمات الأخرى .
  - ب. أنه يعمل كمجموعة متحدة من المشروعات المرتبطة معاً عن طريق ترتيبات جزئية للملكية ، مثل المشروعات المشتركة ، أو الاتحادات الإستراتيجية ، أو التوريد الخارجي ، أو الامتيازات وغيرها .
- يتحقق هذا النوع من التنظيم المصلحة الذاتية لكل منظمة ، وليس السلطة . ويتم ذلك من خلال وجودها على الخط بشكل دائم . ففي التنظيمات التقليدية يجب دعم العمال لتنفيذ العمل ، أما في التنظيمات الافتراضية لا ينفذ العمال العمل ، ولكنهم يضعون القواعد والمبادئ الأساسية للشركاء الافتراضيين .

## 7-13. تنظيم الشركة القابضة : Holding company organization

وهي تجمعات أو مجموعات من الأعمال أو القطاعات المنفصلة يطلق عليها اسم وحدات عمل استراتيجية (SBU), Strategic Business units، وضمن كل وحدة عمل أو قطاع هناك بعض الأبعاد الاستراتيجية الهامة المشتركة. لذا تمثل الشركة القابضة تظيماً متعدد القطاعات مع طبقة إضافية للإدارة. ويوضح الشكل ( 14 ، 4 ) تنظيم الشركة القابضة.



الشكل ( 4 ، 14 ) تنظيم الشركة القابضة

ومن مزايا هذا النوع من التنظيم تنويع المخاطر بما أنها تملك وحدات إستراتيجية مختلفة ، فإنها تحتوي تدفقات نقدية مختلفة ، وحتى لو كانت أرباحها ضعيفة ، فإنها تحفي تدفقات نقدية إيجابية ، وبهذا الشكل تكون مخاطر المستثمر محدودة .

أما عيوبها فتمثل في صعوبة التنسيق على وحدات العمل الإستراتيجية المستقلة ، والصعوبة في تقدير أفضلها ، إلى جانب الصعوبة في وضع الميزانيات، وتحصيص الموارد ، وصعوبة الرقابة المالية والتشغيلية ، ومشكلة الأزدواجية بين الموظفين والوظائف في المستويات المتنوعة.

## 8. المظاهر الإنسانية لقرارات الهيكل التنظيمي :

تؤثر القرارات المتخذة في أية منظمة على طبيعة الهيكل التنظيمي سواءً كان هذا التأثير إيجابياً أم سلبياً . وبشكل عام، إن أي تغيير في هيكل المنظمة بهدف تحسينه وتطوره لا بد أن يتحقق:

أ. هدف المنظمة : أي قبول التغيير في هيكل المنظمة فيما إذا كان يتلاءم مع هدفها أم لا.

ب. نمو الفرد وتطوره: فالأفراد يقبلون التغيير في الهيكل إذا كان يفي بمحضتهم ويرفضونه إذا تعارض مع هذه المصالح.

ج. الرضا الاجتماعي : قد يؤدي التغيير الهيكلي إلى تفكك جماعات العمل مما ينعكس سلباً على رضاهem ، أو قد يرحبون بالتغيير إذا كان يحقق لهم رضا اجتماعياً أفضل.

## 9. علاقة مبادئ التنظيم بالهيكل التنظيمي :

إن المنظمات التي تحتوي درجة عالية من التمايز والرسمية تميل إلى الهيكل الميكانيكي Mechanistic Structure الذي يشير إلى درجة الروتين في الأداء واتساع السلوكيات بعدم المرونة ، وعدم القدرة على التكيف مع التغيرات ، ويعمل هذا النوع من الهيكل بكفاءة إذا كانت البيئة مستقرة وفيها درجة عالية من التأكد .

أما المنظمات التي تحتوي درجة منخفضة من التمايز والرسمية ، فإنها تميل إلى الهيكل العضوي ، الذي يشير للمرنة والقدرة على التكيف مع الظروف والتغيرات في بيئتها ، ويعتمد على قدرة المديرين على استعمال مهاراتهم في اتخاذ قرارات سريعة

وواضحة، ويعمل بكفاءة إذا كانت البيئة مرنة ومتغيرة وتحوي درجة عالية من عدم التأكد.

إن المنظمات في عصر المعرفة تكون عرضة للتغير والتبدل السريع في نظمها ومكونات أعمالها ومواردها المتتنوعة. لذا كان لزاماً عليها أن تكيف مبادئها بما يتلاءم مع ظروفها وطبيعة عملها وحجمها بالشكل الذي يضمن لها البقاء والاستمرار في ميدان الأعمال والمنافسة فيه بفاعلية ونجاح.

## 10. محددات الهيكل التنظيمي:

ليس هناك تنظيم أمثل في جميع الأوقات والظروف. وهذا ما يدل على التنوع الكبير في أشكال التنظيمات وهياكلها التنظيمية. وبشكل عام هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على شكل الهيكل التنظيمي المستخدم في أية منظمة بغض النظر عن حجمها وطبيعة عملها ونوع النشاط الذي تمارسه هي:

**1. الأهداف: Objectives** تحدد أهداف المنظمة نوعية الأعمال الواجب تنفيذها من خلال وظيفة التنظيم فيها. وما أن هذه الأهداف تتتطور يمرر الوقت ، لذا تنشأ الحاجة إلى تطوير التنظيم بما يتلاءم مع الأهداف الجديدة ما يستدعي القيام بعملية التطوير التنظيمي.

**2. البيئة الخارجية: External Environment** وتتمثل الظروف والأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والتقنية السائدة في المجتمع . وما أن المنظمة نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة به ، فمن الواجب تعديل الهيكل التنظيمي ليتلاءم مع تلك الأوضاع والظروف ، ومن أهمها التغيرات التي تحدث في ظروف السوق ، وطبيعة المنافسة وتطور التركيب الاجتماعي للمجتمع.

**3. البيئة الداخلية: Internal Environment** يتأثر تصميم الهيكل التنظيمي بعوامل البيئة الداخلية للمنظمة مثل الطائق والأساليب التقنية

للإنتاج التي تتعكس بشكل مباشر على عدد المستويات التنظيمية وخطوط السلطة والمسؤولية ونطاق الإشراف وغير ذلك.

#### 4. الموارد : Resources

تأثير الموارد المادية والبشرية والمعلوماتية المتعددة في تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة . فلا يمكننا أن نتجاهل ممارسات الموارد البشرية في التنظيم ، وأفساط السلوك والشخصية والخبرات والمهارات التي تميز بها، كما تؤثر القيود المفروضة على الموارد في شكل التصميم التنظيمي الواجب اعتماده.

وأخيراً ، يجب على كافة المنظمات سواء الصناعية أم الخدمية وضع هيكلها التنظيمية بدقة وحذر شديدين آخذة بعين الاعتبار العوامل والمتغيرات المختلفة المؤثرة فيها ، والأبعاد التي تستند عليها ، والعناصر الأساسية لها وقوى المؤثرة فيها ، إلى جانب دراسة محدداً لها.

## **الفصل الخامس : البيئة التنظيمية**

1. مفهوم بيئة الأعمال
2. مفهوم البيئة التنظيمية
3. طبيعة وأهمية البيئة التنظيمية
4. أنواع بيئات المنظمة
5. لماذا دراسة البيئة؟
6. البيئة الخاصة لإدارة المنظمات
7. البيئة العامة لإدارة المنظمات
8. نظريات البيئات التنظيمية
9. عدم التأكيد البيئي
10. التوجهات المعاصرة للبيئة التنظيمية



لم يحظَ الأثر البيئي باهتمام جدي في توجهات مدرستي الفكر الإداري الكلاسيكية والإنسانية، حيث اقتصر اتجاه المدرسة الأولى على دور وأهمية العلاقات الرسمية والهيكل التنظيمي للمنظمة، في حين اتجهت المدرسة الإنسانية إلى توسيع أهمية العلاقات غير الرسمية في المنظمة. وقد كان جل تركيزها على أهمية المورد البشري، وتوفير المناخ المرتبط بتحسين ظروف العمل والعلاقات السائدة بين الإدارة والعاملين. وفي الواقع الحال لم تعط تلك النظريات اهتمامات واضحة لمسألة البيئة الخارجية والتأثير المتبادل بينها وبين المنظمة كوحدة اجتماعية هادفة.

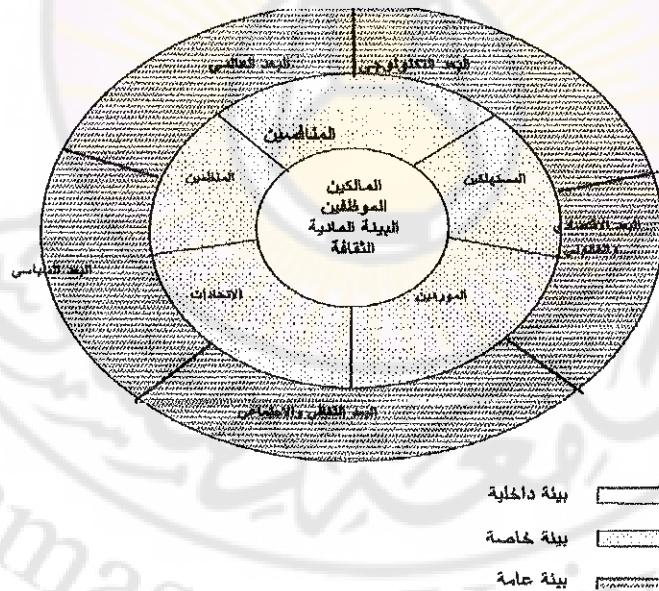
غير أن المدارس الفكرية المعاصرة للمنظمة خصوصاً مدرسة النظم والمدرسة الموقفية اعتبرت أن المنظمة نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية الخارجية بالمنظمة ، لذا يقع على عاتق المنظمة مسؤولية تحقيق التوازن مع بيئتها. كما أكدت على أن القرارات التي تتخذها الإدارات في المنظمة لا بد أن تأخذ دور الظروف البيئية بعين الاعتبار ، لأن إهمالها من شأنه أن يقود إلى اختلال قدرة المنظمة على مواصلة أعمالها ، والمحافظة على البقاء والتنافس مع غيرها من المنظمات .

ومن هنا يتضح بأن المنظمات لا بد أن توجه الجهود الفردية والجماعية لتحقيق المواءمة مع البيئة ، وأن تأخذ التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية والثقافية والتقانية بعين الاعتبار عند صياغة خططها واتخاذ قراراتها فالاهتمام البيئي في سعي المنظمة لتحقيق أهدافها يتأنى من خلال كون المجتمع الإنساني يتسم بالتعقيد والتشابك المستمر في مختلف ميادينه وأوجه نشاطه ، وأن البيئة تمثل الإطار العام الذي توجد أو تعمل فيه المنظمة . ويتضمن ذلك مختلف التغيرات السائدة في المجتمع من قيم فكرية وحضارية وأبعاد مادية مختلفة. ولذلك لا يمكن وفقاً للاتجاهات الفكرية الحديثة في نظرية المنظمة إغفال أثر التغيرات البيئية وآثارها المستمرة على المنظمات العاملة في المجتمع، بل أن البيئة الخارجية ومتغيراتها المختلفة تشكل الآن الإطار الذي يميز الفكر الإداري الحديث عن المفاهيم والنظريات الإدارية التي أكدتها المدارس التقليدية

والإنسانية. كما أن الدراسات الميدانية الحديثة اسهمت في التوكيد على أهمية هذه المتغير في إطار مختلف القرارات التي تتخذها الإدارة الحديثة.

## ١. مفهوم بيئة الأعمال:

البيئة بمفهومها الواسع أو العام هي كافة العوامل والتغيرات التي تقع خارج حدود المنظمة وتؤثر في عمل المنظمة بشكل مباشر أو غير مباشر. وهذه العوامل والتغيرات كثيرة جداً، وتصنف في مجموعة تسمى قطاعات Sectors، وتعامل المنظمة عادة مع بعض هذه القطاعات، أو أنها تركز على بعضها دون البعض الآخر في تعاملها مع البيئة. وتسمى القطاعات المختارة للمنظمة "مجال المنظمة Domain". ويعرف مجال المنظمة بأنه: "الحقل المختار من القطاعات المختلفة لمواصلة نشاطها". ويمثل جزء من البيئة الذي تقتطعه المنظمة لنفسها والذي يتعلق بالمنتجات والخدمات التي تشجعها والأسوق التي تخدمها. ويصور الشكل ( ٥ ، ١ ) بيئة الأعمال.



الشكل ( ٥ ، ١ ) بيئة الأعمال

وتكون البيئة الخارجية للمنظمة من عدة قطاعات أو أجزاء، كل قطاع منها يتضمن مجموعة من العناصر أو المكونات تؤثر بأشكال مختلفة في المنظمة.

## **2. مفهوم البيئة التنظيمية :**

تعرف وجهات النظر المعاصرة البيئة التنظيمية Organizational Environment من خلال عناصرها. ومن أهم هذه العناصر الشبكة التنظيمية General Interorganizational Network والبيئة العامة Network المتداخلة Global Environment والبيئة العالمية أو الدولية Environment. ويمكن التفريق بين نوعين من البيئات تعمل فيما بينهما أية منظمة على اختلاف نوعها وحجمها هما:

**النوع الأول : البيئة الخارجية :** وهي مجموعة من القيود أو العوامل التي تؤثر في سلوك المنظمة وتصرفاتها وتنتأثر بها. وهي تقع خارج إطار المنظمة ذاتها ، والتي لا تستطيع التأثير فيها تأثيراً كبيراً أو مباشراً مثل النظام السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي ، وغيرها من المتغيرات الخارجية التي تمثل نتاجات خارجية تؤثر في مسارات عمل المنظمة ذاتها.

**النوع الثاني : البيئة الداخلية :** وهي مجموعة المتغيرات أو العوامل التي ترتبط بالعاملين داخل المنظمة مثل نظم الأجرور ، ونظام الحوافز، وأنماط الإشراف ، ونظام الإدارة ، ومناخ العمل المادي كالأوضاع والتهوية وغيرها من العوامل الأخرى التي تحكم إطار العمل ، وتنتأثر في سلوك الأفراد وإنتاجية المنظمة بوجه عام. وهذه العوامل والمتغيرات يمكن السيطرة عليها.

## **3. طبيعة وأهمية البيئة التنظيمية :**

تعد المنظمة نظام مفتوح يتصف بالحركة ، يعنى أنها تتعامل وتفاعل بصفة مستمرة مع البيئة التي تعمل بها، حيث تستمد منها مواردها البشرية والمادية والمعلوماتية والمالية في صورة مدخلات . وفي المقابل تقدم لها منتجات من سلع وخدمات في صورة مخرجات. وتوضع عليها تلك البيئة في الوقت ذاته عدد من القيود ينبغي التكيف معها والعمل في ظلها. وتشكل البيئة التي تعمل فيها إدارة المنظمة ما يطلق عليه اسم البيئة التنظيمية.

وينظر علماء النظم حالياً إلى منظمات الأعمال من منظور بيئي باعتبارها هيكل اجتماعي رسمي يأخذ موارده من البيئة المحيطة به، ويجري عليها عمليات ليقدمها ثانية إلى تلك البيئة في شكل مخرجات من المنتجات.

وبالتالي فإن المدير الفعال هو من يفهم جيداً مكونات أو عناصر البيئة التي تعمل فيها منظمته، ويعامل معها بنجاح ، ويحاول قدر المستطاع أن يؤثر فيها لما فيه صالح المنظمة.

فعلى سبيل المثال، الاهتمام بتلبية احتياجات الزبائن ورغباتهم، وتنمية ولائهم نحو منتجات المنظمة يساعدها على الاحتفاظ بالمستوى المرغوب من الطلب. كما أن إقامة علاقات جيدة مع الموردين يضمن التدفق السهل للخامات والمواد الأولية التي تستخدمها المنظمة في عملياتها الإنتاجية والتصنيعية.

وإذا كان البعض قد نسب تصاعد الاهتمام بالبيئة إلى التغير والتبدل السريع في كيانات بيئة العولمة ، كتزايد التدخل الحكومي ، والتشريعات الاقتصادية المقنة للنشاط الاقتصادي. فإن البعض الآخر يرجع ذات الاهتمام إلى زيادة الفرص التي يمكن أن تقتضيها منظمات الأعمال من البيئة التي تعمل بها ، وكذلك التهديدات أو المعوقات التي يمكن أن تتعرض لها.

ويقصد بالفرص مجالات الأعمال المرغوبة من المنظمة التي يمكن أن تعمل فيها وتحقق الأرباح. أما التهديدات فتشير إلى مجموعة المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على رحمة المنظمة، أي أنها ذات تأثير سلبي غير مرغوب على أداء المنظمة.

وهذا يتطلب ضرورة الاستعداد الإداري المسبق ، وإعداد الاستراتيجيات والسياسات الإدارية الملائمة للتعامل معها.

#### 4. أنواع بيئات المنظمة :

تقسم بيئات المنظمة إلى الأنواع الثلاثة التالية :

## **A. البيئة الخاصة للمنظمة : Private Environment**

ت تكون البيئة الخاصة للمنظمات من جميع الكيانات أو التغيرات التي تقع خارج المنظمة ولها تأثير مباشر عليها، وتفاعل معها لضمان استمرارها وتحقيق أهدافها. ونظراً لأن تلك البيئة تضم من بين عناصرها أحد الكيانات المؤثرة للغاية على المنظمة ، وهم المنافسون، فقد أطلق عليها بعض الباحثين اسم البيئة التنافسية باعتبار أن المنظمة ومنافسيها يتشارعون حول الفوز أو التعامل مع بقية الكيانات الأخرى المكونة للبيئة الخاصة مثل العملاء والزبائن.

وبنفس المطق أيضاً يطلق عليها البعض الآخر من علماء الإدارة بيئة المهام نظراً لأنها تتضمن كيانات تتفاعل وتؤثر بصورة مباشرة على مهام المنظمة الازمة لإنجاز أهدافها. وفيما يلي أهم كيانات أو عناصر هذه البيئة: الزبائن (العملاء) ، المنافسون، الموردون، الحكومة ، جماعات الضغط.

## **B. البيئة العامة للمنظمة : General Environment**

تشكل البيئة العامة من جميع الكيانات التي تقع خارج المنظمة، وتأثير بطريقة غير مباشرة على أنشطتها، يعني أن درجة ارتباطها بأداء المنظمة غير قوي نسبياً ، وتمثل كيانات تلك البيئة في : الظروف الاقتصادية ، السياسية ، الاجتماعية والثقافية ، التقنية ، والطبيعية أيضاً.

## **C. البيئة العالمية : Global Environment**

وتشير إلى ظاهرة تداخل العلاقات بين منظمات الأعمال بمختلف دول العالم، حيث أصبحت تعمل وتتنافس في سوق عالمي متسع، وتستخدم قوى عاملة متنوعة وغير متجانسة وتعامل مع ثقافات متباينة.

ويجب أن تدرك المنظمة من خلال التفاعل مع بيئتها الأكبر أهمية التغذية العكسية كونها تعتمد على بيئتها ليس فقط في حصولها على المدخلات ، وإنما feedback

أيضاً في قبول هذه البيئة لخرجاتها، لذا يقع على عاتق المنظمة مسؤولية تطوير وسائل مناسبة لتبرير الطلبات البيئية.

وتتضمن وسائل التبرير قنوات المعلومات التي تمكّن المنظمة من إدراك هذه الطلبات، على سبيل المثال: في منظمات الأعمال تشكّل بحوث السوق آلية هامة للتغذية العكسية، وفي التعبير الأبسط تشير التغذية العكسية إلى المعلومات التي تعكس نتائج العمل ، أو سلسلة الأعمال من قبل الفرد والجماعة والمنظمة.

## 5. لماذا دراسة البيئة؟

برغم اختلاف المنظمات في طبيعة أهدافها وأنشطتها ونوع ملكيتها (عامة أو خاصة) ، إلا أن هناك عدد من الجوانب تعتبر قاسماً مشتركاً بين جميع المنظمات. وهذه الجوانب تلقي الضوء على أهمية دراسة البيئة، ويمكن تلخيصها في التالي:

1. إن البيئة هي بمثابة سوق لبيع السلع أو الخدمات التي تنتجهها المنظمة، وهي

بالوقت نفسه سوق شراء خدمات عوامل الإنتاج المختلفة. فالبيئة التي تعمل فيها أي منظمة تقدم فرص النجاح أو الفشل ، وتحدد سلوك أو خطط واستراتيجيات المنظمة لتحقيق أهدافها. كما أن العرض والطلب على سلعة أو خدمة معينة ما هي إلا متغيرات أو نواتج لبيئة تحدد مستقبل وبقاء المنظمة.

2. إن جميع منظمات الأعمال تعمل في ظل مجموعة من القيود أو المتغيرات البيئية سواء الاقتصادية أم السياسية أم الاجتماعية أم الثقافية.

3. إن كل منظمة هي بمثابة نظام مفتوح يتأثر بالبيئة ويؤثر فيها.

4. إن ممارسة الوظائف الإدارية المختلفة يجب أن تتم في ضوء المتغيرات أو القيود البيئية المؤثرة على كل من مدخلات وخرجات المنظمة.

5. ترتبط المنظمة بالكثير من الجهات التي تعمل داخل البيئة سواء أكانوا من الموردين أم الزبائن أم المسؤولين أم الموزعين وغيرهم. وهم يؤثرون على نجاح أو فشل المنظمة في التعامل مع بيئتها.

6. إن مدى تأثير المتغيرات البيئية على تنفيذ أنشطة وتحقيق أهداف جميع المنظمات يختلف في الدرجة وليس في النوع.

7. إن جميع المنظمات تتأثر بشكل مباشر أو غير مباشر وبدرجات متفاوتة بالكثير من القيود أو المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية. ومن بين هذه الأمثلة: التغير في أسعار المواد الخام المستخدم في صناعة التغليف (التغير في أسعار الأخشاب والورق والبلاستيك والرجاج وغيرها) قد تؤثر على حجم الطلب من منتج آخر.

و بما أن الطلب على سلعة معينة هو دالة في دخل الفرد، فإن التنبؤ بالدخل القومي ومعدلات اتجاهاته من الأهمية بمكان في هذه الحالة. مثال آخر : التغير في تقانة الإنتاج والتسويق في الصناعة قد يؤثر على تكاليف الإنتاج والتسويق وحجم العمالة المستخدمة وطبيعتها ، وكذلك على حجم الطلب وهيكله وغير ذلك من الآثار.

8. إن درجة تأثير المتغيرات والقيود البيئية يختلف باختلاف أهداف المنظمات، فانخفاض متوسط دخل الفرد مثلاً يؤثر على هدف الربحية ، بينما قد لا يتأثر هذا الهدف بانخفاض الوعي الديني أو الثقافي.

9. إن اختلاف درجة فعالية أو نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها قد يختلف باختلاف قدرتها على التكيف مع المعطيات البيئية المختلفة، وكذلك تحقيق أهداف أطراف التعامل معها. أي أنه من المتوقع أن تزداد درجة فعالية المنظمة بزيادة قدرتها على التكيف مع متغيرات البيئة التي تعمل فيها. فكلما زادت القدرة على استغلال الفرص المتاحة أو اكتشاف فرص جديدة، بالإضافة إلى تجنب التهديدات أو المخاطر البيئية كلما كان من المحتمل أن تزداد فعالية المنظمة. كما أنه من المتوقع الوصول إلى نفس النتيجة في حالة زيادة قدرة المنظمة على فهم العلاقات المتبادلة بين أهدافها وأهداف أطراف التعامل معها.

## **6. البيئة الخاصة لإدارة المنظمات:**

ت تكون البيئة الخاصة للمنظمات من جميع الكيانات أو المتغيرات التي تقع خارج المنظمة و لها تأثير مباشر عليها ، و تتفاعل معها لضمان استمرارها و تحقيق أهدافها . ونظراً لأن تلك البيئة تضم من بين عناصرها أحد الكيانات المؤثرة للغاية على المنظمة ، وهم المنافسون ، فقد أطلق علىها بعض الباحثين اسم البيئة التنافسية باعتبار أن المنظمة و منافسيها يتشارعون حول الفوز أو التعامل مع بقية الكيانات الأخرى المكونة للبيئة الخاصة مثل العملاء والزيائن .

وبالمنطق نفسه أيضاً يطلق عليها البعض الآخر من علماء الإدارة بيئه المهام نظراً لأنها تتضمن كيانات تتفاعل وتؤثر بصورة مباشرة على مهام المنظمة الازمة لإنجاز أهدافها .

وفيما يلي أهم كيانات أو عناصر هذه البيئة :

### **أ. الزيائن (العملاء) :**

يتمثل الزيائن في جميع الأفراد والممارات التي تستهلك منتجات المنظمة من السلع والخدمات . و يعد هؤلاء الزيائن وفقاً للمفهوم المعاصر للتسويق الأساس في وجود أي منظمة . فالمنظمات تشبع احتياجات زبائنهما ، وبالتالي تحقيق الأرباح في الأجل الطويل التي تحكمها من الاستمرار والنجاح .

كما يشكل الزيائن أحد عناصر عدم التأكيد في بيئه الإدارة فولاء الزيائن لمنتجات المنظمة يمكن أن يتتحول . لذا تقوم معظم المنظمات العالمية بجهود بحثية للدراسة الأسواق ، والتعرف على أنماط السلوك الاستهلاكي لهم ، وعاداتهم الشرائية وتقضيلاتهم مستخدمة في ذلك نظم معلوماتها المبنية على الحاسوبات الآلية .

### **بـ. المنافسون :**

وهم الأكثر تأثيراً على إدارة المنظمة ومستقبلها، لأن النشاط التنافسي يتطلب ردة فعل تنافسية سريعة، وبالتالي فإن أي تغيير Change في الجانب التنافسي ضمن البيئة يعني ضرورة أن تتكيف المنظمة المعنية تجاه هذا التغيير. ولا يمكن حالياً لإدارة أي منظمة أن تتجاهل منافسيها، وكل منظمة تفعل ذلك تدفع ثمناً فادحاً ، قد يكلفها الخروج كلياً من السوق.

فمثلاً يعود تغول السكك الحديدية الأمريكية لفشلها في تحديد منافسيها بدقة، حيث افترضت أنها تعمل في مجال السكك الحديدية ، وبالتالي لا يوجد منافسون، بينما تعمل في الواقع العملي في مجال خدمات النقل عموماً، ومن ثم جاءت المنافسة المدمرة لها من الشركات العاملة في هذا المجال مثل شركات النقل بالسيارات ، وشركات الطيران الداخلي.

### **جـ. الموردون :**

يتمثل الموردون في المنظمات التي تقوم بمد المنظمة بالعوامل أو الموارد الازمة لأداء نشاطها. وهذه الموارد قد تكون مادية ( أداث ، أجهزة كهربائية، أجهزة حواسيب، وغيرها ) بشرية (الأفراد المتقدمين للعمل في المنظمة من سوق العمل ) معلوماتية ( معلومات متنوعة )، مالية ( الأموال الازمة لبدء ومواصلة النشاط ). ويجب على إدارة المنظمة البحث المستمر عن أفضل الموردين من حيث جودة المواد الموردة وسعتها ، والقيام بالاتصالات الازمة لتحقيق ذلك. وكلما زادت قدرة المنظمة على التأثير في الموردين تحسن موقفها التنافسي وارتفعت قدرتها على خفض التكاليف والأسعار، وبالتالي تحقيق ربح أفضل.

### **دـ. الحكومة :**

وبقصد بها مجموعة القواعد والتشريعات والإجراءات التي تحكم البيئة التي تعمل المنظمة بها، وكذلك الجهات والهيئات الحكومية التي تعامل معها المنظمات.

وتلعب تلك العوامل دوراً مؤثراً ومباسراً في تحديد سياسات وأنشطة المنظمة. فعلى سبيل المثال تخضع المصارف للعديد من القواعد والإجراءات الحكومية التي تؤثر في أنشطتها ، مثل شروط منح الائتمان والتشريعات الخاصة بالاحتياطي القانوني ، وتحديد أسعار الفائدة وغيرها.

ويلاحظ الآن أن التوجه العالمي الجديد في الكثير من الدول يميل نحو حفظ درجة التقيد بالقواعد والإجراءات المفروضة على المنظمات بهدف تقوية وتدعم المركز التنافسي للمنظمات المحلية حتى تتمكن من الوقوف أمام رياح العولمة.

#### هـ. جماعات الضغط:

ويقصد بهم مجموعات الجماهير التي تعامل أو لها صلة بالمنظمة ومارس عليها ضغوط مختلفة، أو لها تأثير لا يمكن إغفاله على سياسات وأداء المنظمة. لذا يطلق عليها جماعات الالتفاف . ومن أمثلة تلك الجماعات كبار حملة الأسهم، المصارف المقرضة للمنظمة، وسائل الإعلام، جماعات حقوق الإنسان، جماعات حقوق المستهلكين.

### 7. البيئة العامة لإدارة المنظمات :

تشكل البيئة العامة من جميع الكيانات التي تقع خارج المنظمة، وتؤثر بطريقة غير مباشرة على أنشطتها، بمعنى أن درجة ارتباطها بأداء المنظمة غير قوي نسبياً ، وتمثل كيانات تلك البيئة في :

#### أ. الظروف الاقتصادية:

تؤثر الظروف الاقتصادية على أنشطة المنظمة وعلى ممارستها الإدارية. ومن أمثلة تلك الظروف أو التغيرات الاقتصادية مستوى الدخول، معدلات الفائدة، معدل التضخم ، البطالة ، البنية التحتية. ومن الملاحظ أن الظروف الاقتصادية تؤدي إلى تغير نمط الطلب على منتجات معينة، ما يتربّ عليه نشوء

احتياجات ورغبات جديدة للفرد تتطلب قيام المنظمات بتقدم سلع وخدمات تشبّع هذه الاحتياجات.

### **بـ. الظروف السياسية:**

وتشمل درجة الاستقرار السياسي الذي تتمتع به الدولة التي تعمل المنظمة داخلها، والتوجهات التي تبنيها القيادة السياسية. فمثلاً أثرت السياسة التي اتبعتها الولايات المتحدة الأمريكية باحتلالها العراق على العديد من المنظمات العاملة داخل أراضي العراق وبصورة متباينة.

### **جـ. الظروف الاجتماعية والثقافية:**

وتعلق بالأوضاع والعادات الاجتماعية، وأنماط السلوك السائدة في المجتمع الذي تعمل به المنظمة، ومستويات وابحاث التعليم. وهنا لابد من التفريق بين مفهوم الظروف الاجتماعية والثقافية كإحدى الكيانات البيئية المؤثرة على أنشطة المنظمة وبين الثقافة التنظيمية التي تتضمن مجموعة المعاني والقيم المشتركة السائدة داخل المنظمة وليس المجتمع.

وتلعب القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع دوراً لا يمكن إغفاله في التأثير على المنظمات. فمثلاً كان لشيوخ الانطباع بعدم صلاحية المرأة لشغل الوظائف الإدارية العليا انعكاسات مؤثرة على هيكلها التنظيمي ، وعلى تركيبة القوى العاملة.

### **دـ. الظروف التقنية:**

عندما نتحدث عن الظروف التقنية كإحدى عناصر البيئة العامة للمنظمات ، فإننا نقصد بذلك مستوى تطبيق المعرفة العلمية المتاحة في بيئه المنظمة المستخدم في إنتاج السلع والخدمات . ويعتبر البعض أن التطور التقني يعد من أهم العوامل التي أسهمت في زيادة حركة أو عدم استقرار البيئة الحالية للمنظمات.

## **هـ. الظروف الطبيعية:**

وتتمثل في التغيرات أو الظواهر الطبيعية التي تعمل في ظلها المنظمة كدرجة الحرارة والرطوبة ونسبة التلوث والأمطار ، لذا يطلق عليها الوسط المادي. وتؤثر الظروف الطبيعية بصورة ملحوظة على أداء وأنشطة المنظمات، فمثلاً المنظمات العاملة في أماكن شديدة الحرارة ، كدول الخليج مطالبة بتهدئة المناخ الملائم لأداء العنصر البشري، وذلك من خلال استخدام أجهزة التكييف.

وفي المقابل ، فإن المنظمات العاملة في المناطق الشديدة البرودة كدول اسكندنافيا وروسيا مطالبة أيضاً باستخدام أجهزة التدفئة لتهدئة المناخ المواتي لعمل موظفيها.

## **وـ. العولمة:**

من الملاحظ أن ظاهرة العولمة قد أعادت تشكيل بيئة الأعمال المعاصرة من جديد، وأثرت على نمط الممارسات الإدارية الذي كان متبعاً في السابق. ومن أهم التداعيات لهذه الظاهرة وأثرها على عمل المنظمات اليوم هي سعيها لتحقيق المعايير العالمية، لاسيما معايير الممارسات الدولية للجودة الصادرة عن منظمة الآيزو، وتخلی المنظمات عن مفهوم الأحادية التي تشير إلى النظرة الضيقية للأمور التي لا تستوعب الاختلافات بين الأفراد، إلى جانب تغير النهج الفكري للإدارة من خلال اعتماد وجهات نظر مشتركة تمثل إطار فكري لفهم وإدراك الكيانات داخل البيئة، وأخيراً التفكير المعموم والتوجه نحو الأسواق العالمية.

## **8. نظريات البيانات التنظيمية:**

تقسم هذه النظريات إلى الأنواع التالية:

## **8-1، نظرية بيرنز وستلكر: Burns & Stalker Theory**

تسمى هذه النظرية باسم نظرية المياكل العضوية والميكانيكية Mechanistic & Organic Structures وتقوم على فكرة أن التناوب بين البيئة التنظيمية، والهيكل التنظيمي إنما يقود لزيادة الفاعلية التنظيمية.

وقد طبقا بحثهما في عشرين منظمة صناعية في بريطانيا، والبعض من هذه المنظمات تعمل في بيئات ساكنة نسبياً كمصانع الحرير الطبيعي Rayon ومنظمات أخرى أيضاً كشركات الإلكترونيات Manufacturing Plants التي تعمل في بيئات ديناميكية ومنتهى للغاية Electronics Companies.

لقد وجد Burns & Stalker أن المنظمات التي تعمل في البيئة الساكنة تكون فعالة، عندما تستعمل هيكلًا ميكانيكيًا. وهذا الهيكل الميكانيكي هو ما يسمى بشكل رئيسي البيروقراطية Bureaucracy. فالمنظمات الميكانيكية لديها هيكل رسمي جداً.

وعلى هذا، فإن السلطة واتخاذ القرار يتركز في قمة المنظمة، والأوامر والاتصالات تتدفق نحو الأسفل. وهناك العديد من القواعد والإجراءات المحددة للعمال التي يجب أن يتبعوها، وتكون الأعمال تخصصية وروتينية بشكل كبير. وتكون المنظمات ذات الوظائف التقليدية والقطاعية ميكانيكية أيضاً.

وبالمقارنة فقد وجد Burns & Stalker إن المنظمات التي تعمل في البيئات الديناميكية تكون فعالة في المياكل العضوية وإن المنظمة العضوية مناقضة للبيروقراطية وإن هيكلها منته، وإن هناك قواعد قليلة وتقسيم قليل للعمل واتصالاً غير رسمي. ويكون العمال قادرين على الاتصال إلى الأعلى، وبشكل جانبي مع زملائهم وتكون العلاقات الجانبيّة وهيكل المصفوفة أكثر عضوية. وتعطى النتائج في الجدول (5 ، 1).

البيئة التنظيمية		المهيكل التنظيمي
ديناميكية	ساكنة	
منظمات فعالة	منظمات غير فعالة	ميكانيكي
منظمات فعالة	منظمات غير فعالة	عضووي

الجدول ( 5 ، 1 ) ناتج Burns & Stalker's

إذا كانت البيئة ساكنة نسبياً، فمن الممكن أن تحدد المنظمة القواعد والإجراءات التي تعطي معظم المواقف والأوضاع الناشئة. ففي مثال مصنع الحرير الطبيعي هناك بعض الاضطرابات الخارجية عن إنتاج أو تسويق الحرير الطبيعي.

لذلك، فإن البيروقراطية في مصانع الحرير الطبيعي ستؤدي لبعض الصعوبات التي يجعلها غير كفؤة. علاوة على ذلك، إذا كانت البيئة ديناميكية، فإن المنظمة تكون غير قادرة على تحديد القواعد والإجراءات التي تغطي جميع الأوضاع التي تظهر. فالتقدم التكنولوجي السريع، والتغيرات السريعة في السوق تستلزم الاتصال الرسمي السريع، وسلسلة الأوامر البيروقراطية من الأعلى الأسفل التي تبطئ التعامل مع البيئة الديناميكية. لذلك فإن الشركات كشركات الإلكترونيات بحاجة لاستعمال هيكل أكثر عضوية.

لا ينافق Burns & Stalker الاستعمال الشامل للهيكل العضوي أو الميكانيكي، بل على العكس، ينافضا خيار الهيكل التنظيمي الذي يعتمد على البيئة باعتبار أن الهيكل الميكانيكي يناسب البيئات الساكنة، والمهيكل العضوي يناسب البيئات الديناميكية.

## 2-8. نظرية إمري وترست : Emery & Trist Theory

اجتهد كل من إمري وترست في تقسيم البيئة إلى أربعة أقسام هي :

### **أ. البيئة الهدئة العشوائية؛ Placid – Randomized environment**

وهي بيئة غير متغيرة نسبياً، والتغير الحاصل فيها بطيء، وغالباً ما يكون غير متسبباً به، كما أن المدير لا يأخذ البيئة بعين الاعتبار عند اتخاذ قرار إداري معين.

### **بـ. البيئة الهدئة التجميعية؛ Placid – Clustered environment**

يكون التغير هنا بطيء أيضاً، إلا أن التهديدات قائمة وتكون على شكل تحالفات أو جماعات أو اتحادات ، الأمر الذي يلزم المنظمة بضرورة التعرف على هذه التهديدات، وعادة تكون الفرص أمام المنظمة أكبر مما هو متوفّر في البيئة السابقة .

ومن بين المنظمات التي تطبق عليها هذه البيئة منظمات الطاقة الذرية والتأثيرات التي تمارس عليها من قبل منظمات حماية البيئة والسلام الأخضر، ويجب على المنظمات التي تواجه هذا النوع من البيئة أن تخطط لعملها بأساليب إستراتيجية ويفضل أن تميل إلى المركزية في قرارها.

### **جـ. البيئة المشوّشة (القلقة)؛ Disturbed environment**

وهذه البيئة معقدة أكثر من سابقتها، فيها عدة منافسين يتوجهون إلى غاية واحدة، وقد تكون واحدة أو أكثر من المنظمات قوية تتمكن من السيطرة على البيئة كأن تفرض حد معين من الأسعار، أو تشكل تحالفات قوية بينها كالاتحادات الحديد والصلب والنقل والمزارعين.

### **دـ. البيئة المهاجرة (المضطربة)؛ Disturbance environment**

وهذه أكثر البيئات حركية وتغييراً فيها عنصر عدم التأكيد عالي جداً لأن التغير مستمر والمتغيرات البيئية متداخلة متفاعلة مع بعضها. لذا فإنها تتحرك معاً وتسبب تغيرات قوية تؤثر على المنظمة ، ولأن التغيرات التي تحدث كبيرة وجوهرية ويصعب التنبؤ بها لذلك بحد جهود الإدارة في التخطيط لها غالباً ما تكون عقيمة.

ويرى معظم الخبراء أن هذا النوع من البيئة هو السائد اليوم. لذلك فإن المنظمات القائمة الآن بحاجة إلى طرح سلع وخدمات جديدة تتناسب مع الأسواق وتساعدها في

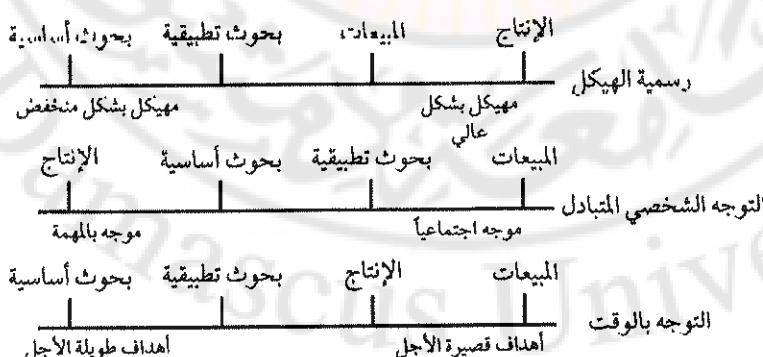
البقاء وتقوي علاقتها مع المنظمات والزيائن والموردين والوكالات الحكومية. وكانت هذه البيئة مؤثرة في الشركات التي تنتج الحاسوب الشخصية في منتصف الثمانينيات.

وعلى الرغم من أن إمري وترست لم يقدموا مقترنات محددة بشأن أي الهيكل التنظيمية هو الأكثر ملائمة لكل نوع من هذه البيئات الأربع ، لكننا نستطيع مقابلة عملها مع ما ذهب إليه كل من بيرنز وستلكر من حيث أن النوعين الأول والثاني للبيئة عند إمري وترست يفيدهما الهيكل الميكانيكي ، أما بخصوص البيئة الفلقة والمائحة فإن الهيكل العضوي هو الأفضل.

### 3-8. نظرية لورنس ولوتش : Lawrence P. R & Lorsch J. W Theory

تمت صياغة هذه النظرية من قبل مجموعة أساتذة الإدارة في مدرسة أعمال هارفارد Harvard Business School لورش، وجون مورس. وتقوم هذه النظرية على فكرة أن هيكل الأقسام والقطاعات المختلفة يجب أن تتبع اعتماداً على أنواع البيئات التي يواجهوها.

وقد لاحظ لورنس ولوتش أن هناك اختلافات بين الأقسام ضمن منظمتها، وأن الأقسام المختلفة في المنظمات كانت منظمة بطراز مختلفة، وأن البعض من هذه الطرائق يظهر في الشكل ( 5 ، 2 ) .



الشكل ( 5 ، 2 ) اختلافات لورنس ولوتش بين الوحدات الفرعية

لقد وجد لورنس ولورش أن المنظمات تكون فعالة، إذا كانت الأقسام المختلفة مهيكلة بطريق مختلف. لذلك يجب أن تهيكل مجموعة الإنتاج بشكل رسمي بسبب طبيعة عملها وطبيعة بيئتها الروتينية. علاوة على ذلك، أن مجموعة البحوث الأساسية من المتحمل ألا تتفوق إذا كانت مهيكلة رسمياً.

وعلماء البحث يجب أن يكونوا قادرين ومحترفين بالإضافة إلى سهولة الاتصالات مع كل منهما ومع مشرفيهم، وإن أهدافهم الطويلة الأجل لا يمكن أن تقيّم على أساس المعيار القصير الأجل، مثل عدد الأفكار المتولدة كل يوم. لقد شجع لورنس ولورش بشكل قوي المنظمات على ترك هياكلها في وحداتها الفرعية تتبع اعتماداً على طبيعة العمل وأنواع البيئة التي يواجهونها.

وبالطبع، إن نظريات الإدارة الكلاسيكية تناقص مثل هذا الاقتراح. إذ يجب أن يقال، كيف تنسق جميع الأقسام إذا أتبع كل منها هيكلًا محدداً له، ويناقش لورنس ولورش أن الأسلوب الأفضل لتنسيق أو تكامل الوحدات الفرعية ليس التمييز، لكن التنظيم الناضج.

ويجب أن تشجع الإدارة العليا الاتصال الثابت والمفتوح بين الوحدات المختلفة. ويناقش لورنس ولورش أيضاً أن استعمال العلاقات الجانبية تتشابه مع قوى المهمة والفرق الدائمة.

وعلى الرغم من أن التنظيم الناضج والعلاقات الجانبية يمكن أن تفصل الأقسام. إلا أن العمل الأفضل هو أن تكون قادرة على العمل، وأن تتعاون مع الأقسام الأخرى لتحقيق أهداف المنظمة.

#### ٩. عدم التأكيد البيئي :

من الملاحظ أن متغيرات البيئة تتسم بأنها غير مستقرة، أي أنها دائمة التغير أو الحركية ومعقدة في الوقت ذاته، وهو ما يطلق عليه في أدبيات الفكر التنظيمي بعدم التأكيد البيئي، والذي يمكن تعريفه على أنه :

" درجة التغير والتعقد في البيئة التي تعمل بها المنظمة ". وهذا يشير إلى أنه يمكن الحكم على درجة عدم التأكيد البيئي من خلال بعدين هما : معدل التعقد ومعدل التغير البيئي .

#### **معدل التعقد البيئي :**

ويشير إلى عدد الكيانات التي تشكل بيئة المنظمة، ومدى المعرفة المتوفرة حول تلك الكيانات. فكلما زادت مكونات البيئة ( عملاء، منافسون، موردون، تشريعات ) كان هناك قدر أكبر من الاحتياج للمعرفة المطلوب توافرها حول هذه المكونات وارتفعت درجة تعقد بيئة المنظمة .

#### **معدل التغير البيئي :**

كلما كانت بيئة المنظمة غير مستقرة كان ذلك مؤشراً على ارتفاع حركية أو درجة تغير تلك البيئة، ومن أمثلة عدم الاستقرار البيئي دخول منافسين جدد باستمرار، أو التطور التقاني في مجال نشاط المنظمات بصورة سريعة ومتواصلة.

وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين درجة عدم التأكيد البيئي ومعدل التعقد والتغير في كيانات البيئة التنظيمية. فكلما زاد معدل التعقد والتغير ارتفعت درجة عدم التأكيد البيئي ، وبات على المنظمة التكيف مع هذا الوضع.

### **10. التوجهات المعاصرة للبيئة التنظيمية :**

تتأثر بيئة المنظمات بعدد من التوجهات التي تؤثر درجات متفاوتة على أداء وسياسة هذه المنظمات. وعلى الرغم من اختلاف تلك التوجهات، إلا أنها تسعى نحو تحقيق الميزة التنافسية ، وهي عبارة عن ذلك الوضع الذي يتيح للمنظمة التعامل مع أسواق وعناصر البيئة المحيطة بالمنظمة بصورة أفضل من منافسيها. يعنى أن الميزة التنافسية تغير عن مدى قدرة المنظمة على الأداء بأسلوب يعجز منافسيها عن محاكاته. ومن أهم التوجهات المعاصرة لبيئة الإدارة:

## **1. الخصخصة :**

عملية تحويل المنظمات ذات الملكية العامة أو الحكومية إلى ملكية خاصة. فالعديد من دول العالم تشهد حالياً صور متدرجة من هذا التحول، وخاصة بعد انهيار النظام الشيوعي وتفكك ما يعرف سابقاً بالاتحاد السوفيتي. بل إن الكثير من منظمات الأعمال داخل الولايات المتحدة الأمريكية والتي آلت ملكيتها للحكومة الاتحادية نتيجة تعثرها في أوائل الثمانينيات، أعيدت مرة ثانية إلى الملكية الخاصة في التسعينيات، وكلفت تلك الخصخصة دافعي الضرائب 160 مليون دولار أمريكي تقريباً.

## **2. الحوسبة :**

ويقصد بها الاتجاه المتسامي نحو الاستعانة بالحاسبات الآلية ونظم المعلومات القائمة على تلك الحاسبات، كنظم المعلومات الإدارية، ونظم دعم القرار، والنظم الخبرية، ونظم دعم المديرين، ففي مختلف أوجه أنشطة المنظمات، خاصة في ظل تنوع وتعقد تلك الأنشطة ، وظروف عدم التأكيد التي تعمل في ظلها المنظمات المعاصرة اليوم. فالبيئة التي تعمل بها منظمات الأعمال اليوم تحولت من مناخ مبني بالمخترعات الصناعية المتقدمة ، إلى مناخ قائم على التقانات المعلوماتية الذي يقدم تدفقات من بدائل الحلول لمختلف المشكلات الإدارية التي يمكن أن تواجهها المنظمات، وأنماط جديدة لأداء العمال بصورة أكثر فاعلية وكفاءة.

## **3. الأتمتة :**

يختلط البعض بين مفهوم الحوسبة وبين الأتمتة . فالمفهوم الأول يقصد به محاولة الاستعانة بالحاسبات الآلية ونظم المعلومات القائمة على تلك الحاسبات في مختلف أوجه أنشطة المنظمات. في حين تشير الأتمتة إلى الاستخدام الكامل للآلات في العمل. ومن الواضح أن بيئة الأعمال أصبحت الآن تعتمد بشكل

واسع على الآلات في المجاز أنشطتها، حيث عبر البعض عن هذه الظاهرة بالانفجار الآلي. وقد شمل هذا الانفجار جميع المنظمات على اختلاف أنواعها.

#### ٤. التسييس:

تجد الآن إدارات المنظمات في الكثير من دول العالم نفسها مضطرة للفيact مع المتغيرات والأوضاع السياسية في البيئة التي تعمل فيها سواء مشاركة فيها ، أو متخذة لقرارات ذات أبعاد سياسية ، أو متربقة لما تسفر عنه المتغيرات من تأثيرات موجبة أو سالبة على أنشطتها، ويشار إلى ذلك بتسبيس الإدارة.

و تعد العلاقة القائمة بين المنظمة والبيئة علاقة متبادلة وتفاعلية و شاملة. فالبيئة الخارجية تمنح المنظمة الناجحة فرصاً للاستمرار والازدهار ، وتؤدي بالمنظمة الفاشلة إلى الأضياع أو التلاشي. كما أنها في الوقت ذاته تفرض محددات على حركة المنظمة من خلال المستلزمات المادية والبشرية والمالية والمعلوماتية المتاحة. وترك المتغيرات الجغرافية أثراً ملحوظاً في إمكانية استخدام المنظمة لما يتوافر في البيئة من إمكانات أو فرص للعمل .  
كما أن طبيعة المتغيرات البيئية المختلفة تلعب دوراً أساسياً في تحديد قدرة المنظمة على العمل وفي خلق التوازن المتحرك والتكييف المطلوب مع البيئة، خاصة في إطار إمكانية توفير متطلبات السلع والخدمات التي تنسجم مع حاجات ورغبات الزبائن الحالين والمرتقبين ، وكذلك المتعلقة بسبيل إشباع حاجاتهم المتنامية والمرتبطة بقدراتهم الشرائية.

## **الفصل السادس : المنظمة والتقانة**

1. تعريف التقانة
2. أنواع التقانة في المنظمة
- Woodward's. 3
- Aston 4
- Perrow 5
- Thomson 6
- علاقة التقانة بهيكل المنظمة 7
- التبؤ والتقانى 8
- التقانة والحسابات الآلية 9



التقانة مصطلح أثار الكثير من الجدل في الأوساط الاجتماعية . فهناك الذي يرى أن التقانة سبب مباشر في تدمير البيئة المادية والاجتماعية ، بينما يرى آخرون إن التقانة حجر الزاوية في أي تقدم اقتصادي أو اجتماعي .

و الواقع إن الحقيقة تقع في مكان ما بين هذين الاتجاهين ، فما المقصود بالتقانة؟ وإلى أي حد تؤثر في هيكل المنظمة؟، ومن أشهر الباحثين الذين درسوا العلاقة بين التقانة وهيكل المنظمة؟ ، هذه التساؤلات بمحب عليها في هذا الفصل.

## 1. تعريف التقانة:

التقانة كلمة مكونة من مقطعين الأول Techno يعنى فن ، أو صنعة ، أو تقني. أما المقطع الثاني فهو Logy أي مذهب ، أو علم ، أو نظرية. فإذا اجتمع اللفظان بكلمة واحدة سنجد أن كل فن أو صنعة لا بد أن يؤطرها العلم أو نظرية علمية معينة، أو كما يقول قاموس المورد التقانة هي (العلم التطبيقي) ، وهي طريقة فنية لتحقيق غرض عملي ، أو هي جميع الوسائل المستخدمة لتوفير كل ما هو ضروري لعيشة الناس ورفاهيتهم.

لقد اختلف الكتاب في تحديد المعنى الدقيق والمفهوم المحدد للتقانة ، وذلك لاختلاف وجهات النظر أو الزوايا التي ينظر من خلالها كل منهم إلى هذا المفهوم . فهناك من يرى أنها تطوير العملية الإنتاجية والأساليب المستخدمة بما فيها تحقيق تخفيض تكاليف الإنتاج وتطوير أساليب العمل .

بينما يعرّفها بعض الباحثين بأنها الأساليب والعمليات الفنية التي تستخدمها المنظمة للتغيير المدخلات (مثل المواد والمعرفة والطاقة ورأس المال ) إلى مخرجات تمثل في السلع والخدمات.

بينما يرى Daft إن التقانة هي : " الأدوات وأساليب المستخدمة لنقل أو تحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات " . وفي تعريف آخر إن التقانة هي : " التطبيق

والاستخدام العلمي المنظم للمعرفة الإنسانية في المجالات أو المهام العملية". والتقانة بهذا المعنى تمثل ظاهرة اجتماعية تكيفية باعتبارها تعني مجموعة الوسائل التي يستخدمها الأفراد للسيطرة على التغيرات البيئية المحيطة بهم.

ومن أجل استخدامها لتحقيق إشباع الحاجات الإنسانية لا بد أن تتجسد في الاختراعات والتتجددات أو الإبداعات في السلع والخدمات والوسائل والعمليات. وتعد المعرفة العلمية التي تطبق على المشكلات العملية المتصلة بتقديم السلع والخدمات جانبًا من التقانة الحديثة.

ووفقاً للمحتوى التنظيمي بالإمكان النظر إلى التقانة على أنها أحد التغيرات الهيكيلية لأنها تؤثر بشكل مباشر ومستمر في علاقات الأفراد بالمنظمة . فالآلات سواء كانت بسيطة أم معقدة تؤثر في قدرات الأفراد الذاتية ومعنوياتهم وعلى مواردهم سلباً أو إيجاباً، كما تؤثر في نظم الاتصال أيضاً.

ولا ترتبط التقانة بالمنظمات الصناعية فقط ، بل ترتبط أيضاً بالمنظمات الخدمية فاعملية التعليمية في الجامعة على سبيل المثال باعتبارها خدمة تحتاج إلى أساليب ووسائل تقانية بعرض تحويل مدخلاتها المتمثلة في الطلبة والدارسين إلى مخرجات تمثل في عربجين على درجة أعلى من العلم والمعرفة.

ويمكن التعرف على نوع التقانة السائدة في المنظمات من خلال عدة مؤشرات أهمها مسار تدفق المواد الخام ، درجة التنوع في أنشطة العمل ، ومدى استخدام الأتمتة في العمليات التحويلية ، ونط تتابع أنشطة ومهام العمل ، بالإضافة إلى حجم المخرجات ومدى التنوع فيها . ويمكن دراسة تقانة المنظمة وفقاً لمستويين من التحليل هما :

**أ. المستوى الأول :** ويتعامل مع المنظمة كوحدة متكاملة عند تحليل التقانة فيها . وهنا يتم تصنيف المنظمات إلى مجموعات متشابهة وفقاً للنمط التقاني السائد فيها . ويمكننا في هذه الحالة التمييز بين نوعين للمنظمات هما المنظمات الصناعية والمنظمات الخدمية.

**بـ. المستوى الثاني :** وهو التقانة السائدة على مستوى الأقسام والوحدات التنظيمية داخل المنظمة . فقد أصبحت منظمات اليوم على درجة عالية من التعقيد ، الأمر الذي أدى لوجود أنواع مختلفة من التقانة بداخلها . فلكل وحدة تنظيمية أساليب ووسائل وأدوات تقانية خاصة بها تمكنها من تحويل مدخلاتها إلى مخرجات . على سبيل المثال تحتاج إدارة العمليات إلى أساليب فنية خاصة بغرض تحويل مخزون المواد الأولية إلى سلع تامة الصنع جاهزة للبيع في السوق .

## 2. أنواع التقانة في المنظمة :

تستخدم المنظمة أنواع مختلفة من التقانات في تنفيذ أعمالها ، وتحتلت هذه التقانات من وظيفة أو نشاط إلى وظيفة أو نشاط آخر . وتسمى التقانة السائدة في المنظمة بالتقانة الجوهر أو الأساس Core Technology كالتقانة السائدة في خطوط تجميع السيارات ، أو التقانات المستخدمة في العملية التعليمية في الجامعات . أي أنها التقانة الفعلية التي تستخدمها المنظمة في عملية تحويل مدخلاتها إلى مخرجات وفقاً لما نادت به نظرية النظم .

والنوع الآخر للتقانة المستخدم في المنظمات في تفاعಲها مع البيئة الخارجية المحيطة بها من أجل الحصول على الموارد التي تحتاجها ، أو من أجل تسويق منتجاتها يسمى تقانة البنية التحتية Infrastructure Technology . وهذه التقانة تشتمل على حواجز تنظيمية متعددة تستخدمها المنظمة لاستيعاب وتكيف تأثير التقانة في البيئة الخارجية . فمثلاً يمكن أن تضم تقانة البنية التحتية وحدات الإمداد والشحن والمواد البشرية والهندسة والبحوث والتطوير وغيرها .

وبالنسبة للتقانة الرئيسة التي تستخدمها المنظمة فهي تعرفها جيداً ومتأنقة تماماً منها . أما بالنسبة لتقانة البنية التحتية المتوفرة في البيئة الخارجية العامة فالمنظمة ليست متأنقة بشأن جدواها ومزاياها وسلبياتها . وهذا السبب تردد المنظمات كثيراً في إدخال تقانة جديدة حتى وإن أثبتت نجاحها في منظمات أخرى .

إن المنظمة التي تحرص على العقلانية في تنفيذ أعمالها تسعى للحفاظ على التقانة الرئيسية من أي مؤثرات بيئية مجهولة من خلال إتباع الطرق التالية :

أ. الحجز : Buffering وتشمل الطرق المستخدمة للحفاظ على التقانة

الرئيسة من أي تذبذب في مستويات الموارد المتاحة ومستويات الطلب. ويتم ذلك من خلال الاحتفاظ بمحرzon من المواد اللازمة للعملية الإنتاجية ، والاحتفاظ بمحرzon من السلع الجاهزة لمواجهة تقلبات الطلب.

ب. التسكين والتخفيف : Smoothing وتعني هذه الطريقة تعديل أو تخفيف المدخلات أو المخرجات إلى مستوى معين ، أي محاولة تقليل التقلبات البيئية التي قد تؤثر على المدخلات أو المخرجات.

ج. التنبؤ : Forecasting تستطيع المنظمة التنبؤ بمدى توافر الموارد اللازمة، بالإضافة إلى توقع الطلب على المنتجات، ويتم إدماج هذه التنبؤات ضمن خطط المنظمة.

د. التقنين : Rationing وتلجأ إليها المنظمة في حال فشل الطرق الثلاثة السابقة كتقنين الموارد من جانب المدخلات ، أو تقنين المبيعات في جانب المخرجات. وخير مثال على ذلك الحالات الطارئة والإسعافية في المستشفيات.

### 3. نظرية وودورد: Woodward's Theory

ساعدت هذه النظرية في تقديم فهم كبير للتقارب والملاءمة بين الهيكل التنظيمي والتقانة. فقد درست وودورد 100 منظمة صناعية في جنوب Essex وتفاصيل كبير أيضاً. وقد جمعت البيانات عن خلفية وأهداف هذه المنظمات وأنواع التصنيع المفذ فيها، ونماذج الهياكل التنظيمية المستعملة، وطرائق الرقابة والتنسيق المستخدمة أيضاً.

وتم جمع البيانات على أساس معايير متعددة للفاعلية التنظيمية منها:

أ. حصة السوق Market Share

## بـ. الربحية Profitability

جـ. التوسيع الرأسمالي Capital Expansion

دـ. معدل الدوران Rate of Turnover

ويوضح الجدول ( 6 ، 1 ) نتائج هذه النظرية.

العملية المستمرة	الإنتاج الكبير	الوحدة	البيان
15 متخصصة	48 عالية	23 متخصصة	• نطاق الإشراف لمشرق المخط الأول
عالية	متخصصة	عالية	• كمية الاتصال الكتابي
متخصص	عالي	متخصص	• كمية الاتصال اللفظي
متخصص	عالي	متخصص	• التخصص بين الوظائفين والاستشاريين
متخصص	عالي	متخصص	• استعمال الرقابة الرسمية وإجراءات الموافقة
عالي	متخصص	عالي	• فصل الإدارة العامة عن مشرق العمليات
			• عدد العمال المهرة

الجدول ( 6 ، 1 ) نتائج نظرية وودورد

وتظهر نتائج وودورد أن تقالة الإنتاج الكبير Mass Production هي فقط إحدى أنواع التقالة التي تقترب من النموذج البيروقراطي Technology للإدارة. والمنظمات ذات تقالة الإنتاج الكبير تتمتع بنطاق واسع لإشراف، واستحابة للاتصال الشخصي والكتابي، وتستفيد لدرجة عالية من التخصص بين الأنواع المختلفة للعمال. كما أنها تستجيب بشكل كبير للرقابة الرسمية، وإجراءات الموافقة.

وبالمقارنة، فإن منظمات الإنتاج على أساس الوحدة والعملية تتمتع بنطاق ضيق للإشراف، وتستعمل الاتصال اللفظي أكثر من الكتابي، ولديها تخصص أقل بين بجموعات العمال، وتستعمل إجراءات الموافقة والرقابة الرسمية بشكل أقل تكراراً. وتتضمن هذه النظرية أيضاً نقطة على قدر كبير من الأهمية هي أن المنظمات التي استعملت هيكل منسجمة مع تقالاتها كانت أكثر نجاحاً.

إن تقانة الإنتاج الكبير تقود بطبعتها إلى النموذج البيروقراطي للهيكل التنظيمي. وما أن أغلب التقانات تكون ثنمطة، فإنه يمكن أن يكون هناك قنوات محددة للاتصال، وإجراءات موافقة ورقابة معرفة ومحددة بشكل جيد. وما أن العمليات الإنتاجية يمكن تقسيمها إلى أجزاء فرعية قابلة للتحديد، فإنه يمكن أن يكون هناك درجة عالية من التخصص بين العمال.

وما أن عدد العمال المهرة قليل، وكمية الخذر من اتخاذ القرار لدى العمال قليلة أيضاً، لذلك فإن نطاق الإشراف لمشرفي الخط الأول يمكن أن يكون عالياً، ويكون الهيكل البيروقراطي أيضاً مناسباً لتقانة الإنتاج الكبير. ويمكن أن تكون الهياكل القطاعية والوظيفية التقليدية ناجحة مع هذا النوع من التقانة.

علاوة على ذلك، إن تقانة الوحدة Unit Technology لا تقود بطبعتها إلى النموذج البيروقراطي. ومع هذه التقانة، يجب أن تكيف المنظمة تقاناتها لالتقاء الحاجات المحددة للعديد من الزبائن المختلفين أو العملاء. فالقواعد والقوانين البيروقراطية لا يمكن أن تغطي جميع المواقف التي تظهر. إذ أن هناك حاجات تحكم بالاتصال والتتنسيق بين الأنواع المختلفة للعمل، وعلاقات التقارير الصارمة (الشديدة) التي يجب أن تمنع هذا النوع من الاتصال.

إن منظمات الإنتاج المستمر لا يمكن أن تقود التقانة بنفسها إلى النموذج البيروقراطي. وفي منظمات الإنتاج على أساس العملية يكون هناك أعداد كبيرة من العمال المهرة. وهماء المخترفون يفضلون الاتصال اللفظي غير الرسمي على الاتصال الكتابي الرسمي، ويتوقعوا العمل بشكل جماعي مع مشرفיהם.

لذلك، فإن نطاق الإشراف في منظمات الإنتاج على أساس العملية يكون صغيراً، ويكون هناك اختلاف وغايات بين الرؤساء ومرؤوسيهم . لذلك فإن العلاقات الجانبيّة، وهيأكل المصفوفة تكون أكثر ملاءمة لمنظمات تقانة العملية المستمرة وعلى أساس الوحدة.

## **Aston's Theory: Aston نظرية ٤**

مجموعة من علماء الاجتماع الصناعي في جامعة Aston في برمجهام Birmingham تدرس هذه النظرية العلاقة بين التقانة والهيكل التنظيمي، حيث تقول إن هناك هيكل في وحدات فرعية مختلفة من المنظمة (أي الأقسام والقطاعات) تتبع اعتماداً على الأنواع المختلفة للتقانة التي تستعملها، وهذه الوحدات تتلاءم مع التقانة من الدرجة الثانية.

لقد لاحظت مجموعة Aston أن - خصوصاً في المنظمات الكبيرة - الأقسام والقطاعات المختلفة تستعمل تقانة مختلفة للغاية. على سبيل المثال قد تستعمل المشافي تقانة الإنتاج الكبير، بينما تستعمل المؤسسات الفنية تقانة الوحيدة.

وتقول هذه النظرية، بما أن هناك أقسام وقطاعات مختلفة تستعمل تقانات مختلفة، فإن هيكلها يجب أن تتبع اعتماداً على نوع التقانة المستخدمة، بحيث لا تكون جميع الوحدات الفرعية مهيكلة بشكل مشابه، كما في استعمال قطاعات الأغذية لتقانة الإنتاج الكبير، أو استعمال قطاعات الكيماويات لتقانة العملية المستمرة. لذلك فإن هيكل هذين القطاعين يجب أن تكون مختلفة، إذ يجب أن يهيكل كل قطاع بما يتلاءم مع تقاناته.

## **Perrow Theory: Perrow نظرية بيرو؛ ٥**

تعتمد هذه النظرية على درجة الروتين في مهمة التحويل التي تواجه المنظمة. وتتوقف درجة ونطاق روتينية التقانة على عاملين أساسين هما:

### **١. الاستثناء:**

ويعني أنه إذا حصلت المنظمة على مدخلات نمطية، وحوّلتها إلى مخرجات نمطية تكون درجة الاستثناءات قليلة. أما إذا حصلت على مدخلات مختلفة وحوّلتها إلى مخرجات مختلفة، تكون درجة الاستثناءات عالية. وفي هذه الحالة تكون درجة روتينية التقانة قليلة، لأن الاستثناءات ازدادت.

## **بـ . المشكلات :**

ويتعلق هذا العامل ب مدى سهولة أو صعوبة تحليل المشكلات التي تواجه المنظمة عند حدوث الاستثناءات، وتوقف درجة صعوبة أو سهولة المشكلة على مدى استخدام قرارات مبرمجة أو ابتكار حلول جديدة أي غير مبرمجة.

ففي الحالة الأولى، فإن المشكلات سهلة أو تكون التقانة روتينية. أما في الحالة الثانية فتكون المشكلات صعبة و تكون التقانة أقل روتينياً بحيث تساعد في الوصول إلى الحلول الفعالة. وقد وضع بيرو مصفوفة لـ نوع التقانة يوضحها الجدول ( 6 ، 2 ) .

تقانة غير روتينية	تقانة الحرفة
وحدة بموجب مستشفى أمراض نفسية	صناعة الأحذية المدارس الحكومية
تقانة هندسية	تقانة روتينية
ميناء الآلات الثقيلة النادي الصحي	خط تجميع التدريب المهني أو الفنى

الجدول ( 6 ، 2 ) مصفوفة بيرو للتقانة

ويفسر الشكل السابق كما يلي :

## **أ . تقانة الحرفة :**

وهي تعامل مع مدخلات وخرجات نظرية. فمثلاً صناعة الأحذية تستخدم الجلد لصناعة الأحذية. والمدارس الحكومية تحاول أن تعلم الطلبة المتماثلين، ومع ذلك، إذا حدث استثناءات، مثل طلب خاص على الأحذية، فإن المشكلة ستكون صعبة التحليل، وكذلك الحال عند وجود طلبة تعليمهم بطيء.

### **بـ . التقانة الروتينية :**

ومن الأمثلة على هذا النوع من التقانة خط التجميع والمدارس الفنية. وفي هذا النوع يتم التعامل أيضاً مع مدخلات وخرجات نظرية، ومع ذلك إذا حدث نوع من الاستثناءات كتركيب خط إنتاجي جديد، فإن الاستجابة الصحيحة تكون واضحة.

### **جـ . التقانة الروتينية :**

ويتعامل هذا النوع من التقانة مع مدخلات وخرجات استثنائية. ويكون تحليل هذه الاستثناءات من الأمور الصعبة، فمثلاً قد تعامل وحدة البحث مع مشكلات غير اعتيادية وصعبة الحل.

### **دـ . التقانة الهندسية :**

وفي هذا النوع من التقانة، يكون هناك استثناءات كثيرة في كل من المدخلات والخرجات المطلوبة، ولكن هذه الاستثناءات يمكن التعامل معها باستخدام استجابات نظرية، فمثلاً الأفراد ذوي الظروف المختلفة عندما يتحققون بنادي صحي، لكل منهم يكون له هدف معين. ولكن بالرغم من هذا الاختلاف فإن تحديد التدريب الذي يحتاجه كل فرد يكون قرار سهل. ويمكن ترتيب أنواع التقانة تنازلياً من حيث درجة الروتينية كالتالي:

**أـ . التقانة الروتينية.**

**بـ . التقانة الهندسية.**

**جـ . التقانة الحرافية.**

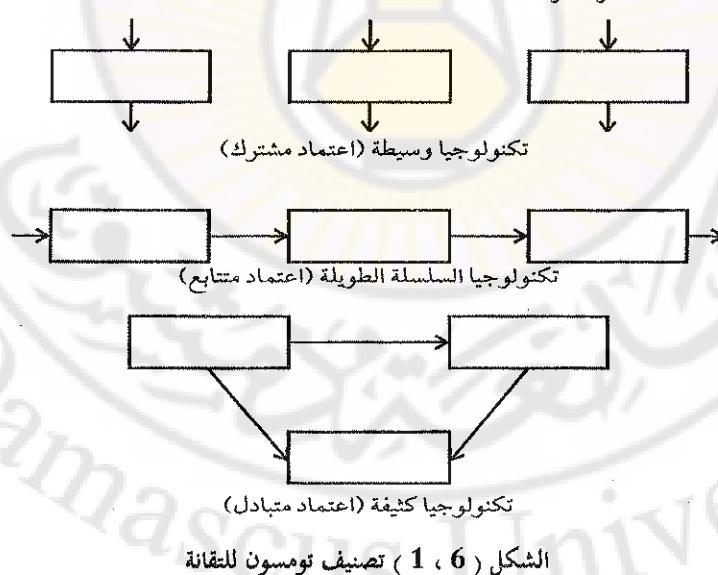
**دـ . التقانة غير الروتينية.**

ولتحقيق الفعالية، فإن كل نوع من التقانة يناسبه هيكل تنظيمي مختلف. فالتقانة الروتينية يناسبها هيكل التنظيمي الميكانيكي، أما التقانة غير الروتينية فيناسبها هيكل التنظيمي العضوي بحيث يكون أكثر مرنة.

ففي الحالة الأولى تكون الاستثناءات من الأحداث الطبيعية قليلة والمشكلات من السهولة تحليلها، وهذا يتطلب درجة عالية من الرسمية والمركزية. أما في الحالة الثانية، فإن الاستثناءات تكون متعددة والمشكلات تكون صعبة، مما يتطلب أن تكون قوة اتخاذ القرارات مركزة حيث يكون هناك مسرح للأحداث، وتقع التقانة الهندسية والحرفية ضمن هذه الحالة. وبصفة عامة كلما كانت التقانة روتينية، فإن المبادل الميكانيكية تكون هي المناسبة.

## 6. نظرية تومسون : Thomson Theory

تركز هذه النظرية على الطريقة التي يتم من خلالها تناسق الأنشطة، أو توضعها مع بعضها بعضاً أثناء عملية التحويل. والشيء الغالب هنا هو درجة التداخل والاعتمادية التقانية. أي مدى اعتماد الوحدات التنظيمية الفرعية على بعضها البعض في حصولها على المورد. وتتمثل البعض من هذه الموارد في المواد الخام أو المعلومات. ويوضح الشكل ( ٦ ، ١ ) تصنيف تومسون للتقانة.



يتضح من الشكل أن هناك ثلاثة أنواع لتقانة من وجهة نظر تومسون هي:

## **أ. التقانة الوسيطة:**

تعمل هذه التقانة في ظل اعتمادية مشتركة. وهذا يعني أن كل وحدة تعتمد على موارد مشتركة إلى حد ما أو التي تجمع من خلال الوحدات الأخرى، ولكنها تكون مستقلة عن هذه الوحدات.

وقد أعطى تومسون مثلاً لهذا النوع من التقانة هو المصارف التي تعمل ك وسيط بين المقترضين والمودعين، وأيضاً مكتب البريد الذي يعمل ك وسيط بين مرسلٍ ومتلقٍ الرسائل. وقد توقف قوة وسلامة المصرف ككل على وجود عدة فروع. ولكن هذه الفروع تعامل مستقلة عن بعضها بعضاً، أي أن كل مصرف لديه مودعيه ومقترضيه.

## **بـ.تقانة السلسلة الطويلة:**

تعمل في ظل التداخل والاعتماد المتتابع. وهذا يعني أن كل وحدة في التقانة تعتمد على أنشطة الوحدة التي تسبقها في التتابع ويصبح المنتج الممول لكل وحدة مورد، أو مادة الخام للوحدة التالية. وباعتبر الإنتاج كبير الحجم خطوط التجميع بمثابة المثال الهام لتقانة السلسلة الطويلة.

## **جـ. التقانة المكتفة:**

تعمل هذه التقانة في ظل الاعتمادية المتبادلة. وهذا يعني أن هناك دوراً متداخلاً ومعلومات متبادلة لا بد أن تتوافر بين الوحدات التي تؤدي المهمة، لكي تتم أو تنجز المهمة بطريقة صحيحة، وباعتبر الاعتماد والمعلومات المتبادلة مهمة لأن كل مهمة تعتبر مميزة وفريدة.

وإن التقانة المكتفة تكون بمثابة تقانة مطبقة حسب الطلب. ومن أمثلتها التقانة المطبقة في حال فريق بحث ذوي مهارات وخصائص مختلفة، وخير ما يشير على ذلك حسب رأي تومسون المستشفيات العامة.

وعلى هذا كلما أصبحت التقانة أكثر اعتماداً على بعضها البعض، كلما زادت مشكلات التنسيق والاتصال والتخاذل القرارات. ولتحقيق الفعالية، فإن كل تقانة تتطلب

هيكل تنظيمي مفصل يتناسب ويسهل هذه المهام. وقد حدد تومسون الهيكل التنظيمي المناسب لكل تقانة كالتالي:

### **أ. هيكل التقانة الوسيطة:**

بما أنها تعمل في ظل الاعتماد المشترك، لذلك يجب أن تكون قادرة على تحقيق التنسيق من خلال تنظيم القواعد واللوائح والإجراءات. وهذه الرسمية تدل على الهيكل الميكانيكي.

### **ب . هيكل تقانة السلسلة الطويلة:**

ومن الممكن أن يهيكل بطريقة ميكانيكية، ولكن الطلب المتزايد للتنسيق الناتج عن الاعتماد المتتابع بين الوحدات، لابد وأن يقابل بالتحفيظ والجدولة والاجتماعات.

### **ج . هيكل التقانة المكثفة:**

يتطلب تنسيق مكثف، وهذا ما يمكن تحقيقه من خلال التكيف المتبادل والهيكل العضوي الذي يسمح بتدفق المعلومات بحرية وسلامة بين الوحدات.

## **7. علاقة التقانة بهيكل المنظمة:**

لكي نحدد العلاقة وطبيعتها بشكل متكمال يستلزم الأمر بحث هذه العلاقة بين التقانة وبعض أبعاد الهيكل التنظيمي، وهي التعقيد والرسمية ، والمركزية.

### **التقانة والتعقيد :**

تشير بعض الدراسات إلى أن للتقانة الروتينية علاقة ضعيفة مع التعقيد التنظيمي. إذ إنه كلما ازدادت روتينية العمل قل عدد الجموعات المهنية وقلت الحاجة إلى تدريب العاملين. وبالإمكان ملاحظة هذه العلاقة في الأنشطة الهيكلية القرية من المستوى التنفيذي المباشر ، حيث نلاحظ اتساع في نطاق الإشراف ونسبة عمال الصيانة . ومن جهة أخرى ، كلما ازدادت التقانة تعقيداً وأصبحت غير روتينية زادت سمات التعقيد في هيكل المنظمة . فعند زيادة التخصص ودرجة المهارة يزداد التمايز العمودي.

## **التقانة والرسمية :**

ترتبط التقانة الروتينية مع الرسمية بشكل موجب . ويرافق التقانة الروتينية قواعد ووصف للأعمال كي تساعد الإدارة في تنفيذ القواعد والتعليمات والإجراءات على أساس أن طريقة العمل معروفة بشكل جيد والعمل متكرر مما يبرر تكلفة استخدام الأنظمة الرسمية . بينما تحتاج التقانة غير الروتينية إلى نظم سيطرة تسمح بالملوونة وحرية التصرف.

## **التقانة والمركبة :**

ليس هناك علاقة واضحة المعالم بين التقانة والمركبة نظراً لارتباط الأخيرة بمتغيرات نفسية عديدة إلى جانب المتغيرات الميكيلية الأخرى . ومع ذلك ، فإن المناقشة المنطقية لطبيعة العلاقة تشير إلى أنه حيالاً ازدادت التقانة روتينية ، ازدادت مركبة اتخاذ القرار . بينما في حالة التقانة المعقدة ، أي غير الروتينية التي تعتمد مباشرة على معرفة المتخصصين فيها تكون عملية اتخاذ القرارات مركبة في الغالب.

## **8. التنبؤ التقاني : Technological Forecasting**

تقوم بعض المنظمات باتخاذ قرارات الاستثمار بدون اعتبار مستقبلها، وكيف يمكن أن تؤثر الرجعية على الاستثمار المقترن. وإن تحديد تمويل المنظمة للتقانة هو قرار استثمار بحد ذاته، أي ما هي الموارد الموجودة حالياً مع توقع العائد المطلوب والمرغوب في المستقبل؟

ومن الضروري الأخذ بعين الاعتبار أن المستقبل مجهول ومختلف عن الظروف التي تعيشها المنظمة حالياً، هذا إلى جانب طبيعة العلاقة بين نوع وأداء التقانة المستقبلية. وهذا يتطلب من المنظمة ضرورة الإنابة لمسائل التغيير التقاني والأخطار المرافقة معها والتكاليف العالية التي يمكن دفعها في هذا الحال، والتي تشكل في بعض المنظمات خطراً لا يمكن تجاهله. ومن هنا نشأت ضرورة دراسة العلاقة بين التنبؤ ونوع التقانة الممكن استخدامها في المستقبل.

إن المسألة الأولى في تحديد اعتبار التنبؤ التقاني هو السؤال التالي: لماذا نحتاج إلى التنبؤ؟ What we need to forecast? أي نوع من التنبؤ نرغب به؟. أي أن غرض التنبؤ هو تحسين اتخاذ القرار. ويستخدم التنبؤ التقاني لاتخاذ أفضل القرارات في الحالات التالية:

- أ. المستويات المحددة للبحوث والتطوير.
- ب. استراتيجية المنظمة سواءً كانت هجومية أم دفاعية.
- ج. تخصيص الموارد بهدف تحديد برامج إبتكار السلعة التي تستثمر التقانات فيها.

وبناء عليه يجب على متعدد القرار أن يعرف بشكل مثالى الأحاجية على الأسئلة

الأربعة التالية:

- أ. ما طبيعة التقانة المستقبلية المحددة للعمل؟ وهذا السؤال يمثل الجانب النوعي.
- ب. ما مستوى الأداء للتقانة المستقبلية؟ وهذا السؤال يمثل الجانب الكمي.
- ج. ما مقدار الوقت المستغرق؟، أو متى يحدث ذلك؟ وهذا السؤال يمثل الجانب المؤقت.
- د. ما التقويم المناسب لترجمي الأحداث المرغوبة في الأسئلة الثلاثة السابقة؟. وهذا السؤال يمثل الجانب الاحتمالي.

وبالحصول على أجوبة هذه الأسئلة الأربعة، فإن متعدد القرار سيكون في موقع أقوى لاتخاذ القرارات المناسبة عن التقانة، وطائق التنبؤ المستهدفة في توليد هذا النوع من المعلومات. وهذه الطرائق متنوعة. ويمكننا أن نحدد في هذا الفصل بعض الأنواع المستعملة بشكل متكرر مع الإشارة إلى الكفاءات النسبية والقيود المحتملة.

إن من أهم طرائق التنبؤ التي تعد من أكثر الدراسات التفصيلية للتنبؤ وتطبيقاته بالنسبة لعملية التنبؤ التقاني ما يلي:

## **A. طريقة استقراء الاتجاه: Trend Extrapolation Technigne**

وهي إحدى الطرائق الأسطى للتنبؤ التقاني. وتقوم على استعمال الاتجاهات التقانية الماضية لتقدير المستويات المستقبلية لأداء التقانة. مثلاً: الاهتمام بتقدير المستويات المختملة للأداء المستقبلي في تقانة الحاسبات، حيث يقاس الأداء في شروط سرعة الحساب Speed of Calculation والخطوة الأولى التتحقق من الإتجاه الماضي في مؤشر الأداء، وتحديد الإتجاهات الماضية في هذا الأداء بمرور الوقت.

وباستخدام أسلوب تحليل السلالسل الزمنية للتنبؤ، فإن خواص الأداء في الفترة الزمنية ستتقلب، ولكن يرغب المتبع أن يعرف كيف يطبق التنبؤ. فإذا لم يكن هناك تحسينات في الأداء التقاني، فإنه لا يتبع الاتجاه. وعندئذ يكون من المستحبيل التنبؤ المستقبلي باستعمال مؤشرات الأداء الماضي للتقانة ، لكن يبقى هناك دليل مهم على أن التقدم التقاني يميل في الواقع إلى متابعة النموذج المنتظم أو الاتجاه. وذلك عندما تؤخذ مؤشرات الأداء بعين الاعتبار.

إن استخدام طريقة استقراء الاتجاه للتنبؤ التقاني يجب أن تتحدد عناية ودرأية كافية بالنسبة للعوامل الثلاثة التالية:

### **1. اختيار مؤشر الأداء: Parameter Performance**

يجب أن تتحدد العناية لضمان أن صفات الأداء في التقانة يتم اختيارها بشكل صحيح، بحيث تمثل القياس الصحيح لأداء التقانة المستقبلية المرغوب استخدامها في المنظمة ، مع مراعاة ضرورة عدم استخدام تقانة مفروضة من قبل السوق.

### **2. كفاية ودقة البيانات التاريخية : Sufficient and Accurate of Historical Data**

إن طريقة التنبؤ تعتمد على البيانات الماضية لتقدير المستقبل، وتعتمد دقة التنبؤ على كمية ونوعية هذه البيانات الماضية.

### 3. عوامل عدم الاستمرار في الاتجاه القصير المدى:

يتطلب الاستثمار في التقانة دراسة التقدم طويلاً الأجل لأدائها. لذا لا بد من السيطرة على العوامل التي تؤثر على الأداء التقاني في الأجل القصير وقمعه من الاستمرار ، والتي قد تسبب عدم استمرار لواقعية هذا الأداء. وتكون كفاءة هذه الطريقة من طرق التنبؤ التقاني في أنها سهلة الفهم والتطبيق ، أما عيوبها فتمثل في تركيزها على الجانب النوعي للمعلومات المرتبطة بالتقانات الجديدة التي يتم اتخاذ القرارات على أساسها.

### بـ. طريقة تنبؤ دلفي : Delphi Forecasting Technique

يجند المتبع في هذه الطريقة فريقاً من الخبراء في التقانة وفي استخدام طريقة الاستقصاء، ويلتقط آراءهم التي من المحتمل أن تكون تطورات تقانية مستقبلية مهمة. وقد تتعلق الأسئلة بمسائل التقدم التقاني ، كالتطورات الجديدة في الحركات الحالية للتلوث ، أو معالجة السرطان. وقد تتركز الكثير من الأسئلة على مسائل زيادة الأداء التقاني والتوفير في الوقت وتقدير الإجهاد والأعمال ومستويات الأداء أيضاً.

وستستخدم هذه الطريقة من طرائق التنبؤ لتقديم إجابات على الأسئلة الأربع السابقة المتعلقة بالتنبؤ التقاني ، والتي يجب أن يحيط بها المتبع بشكل مثالي . والفائدة الأخرى لهذه الطريقة هي أن المستجيبين لا يتلقون وجهاً لوجه ، كما هو الحال في اللجان.

تشمل فوائد هذه الطريقة في جمع كافة البيانات والمعلومات التي هم متعدد القرار. أما عيوبها فتشمل في صعوبة تصميم مجموعات الأسئلة، إلى جانب الصعوبة في اختيار فريق الخبراء الذي سينفذ عملية التنبؤ التقاني.

### جـ. طريقة كتابة السيناريو: Scenario Writing Technique

لا تزال طريقة كتابة السيناريو معروفة على نطاق واسع في مجال الأعمال بهدف الحصول على كم كبير من الأفكار والمعلومات المرتبطة بالتقانات المستخدمة في

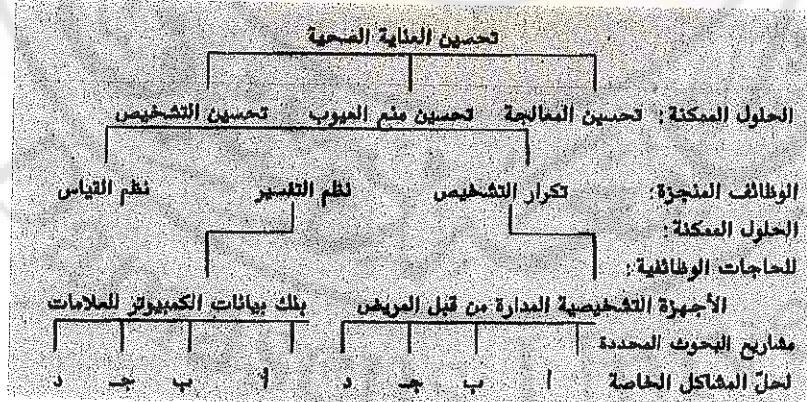
المنظمات. أما اليوم فإن المنظمات لديها مخزون معرفي هائل ينحصر كافة مجالات العمل والتقانات المستخدمة فيها وبشيء من التفصيل والترميز ، ولديها أيضاً عمال ذوو معارف قادر على التنبؤ بالتطورات التقنية المستقبلية Knowledge Worker من خلال قيامهم بالمسح التقاني والبيئي للتقانات المتوفرة على مستوى العالم أجمع.

وبالطبع فإن النتيجة النهائية مثل هذه الطريقة توليد عدد كبير من السيناريوهات يضيف كل منها كمية من المعلومات حول التقانات الواجب استخدامها في المنظمة مع احتمالات بمحاجها وفشلها، والتي سيتم اتخاذ القرارات على أساسها. فعلى سبيل المثال يشكل التهديد في السوق التقاني المستقبلي الأساس في تنفيذ برامج البحث والتطوير.

#### **د. طريقة الأشجار المتعلقة بالموضوع: Relevance Trees**

تستخدم طريقة الأشجار المتعلقة بالموضوع بشكل منتظم هدف اكتشاف جميع الطائق الممكنة لتحقيق الأهداف التقانية المحددة. وتبدأ العملية بتحديد الهدف المرغوب، ومن ثم التأكد من التكرارات الممكنة لتحديد الطائق المناسب لتحقيق الهدف، وتطبيقات البحث والتطوير فيها.

ويظهر الشكل ( 6 ، 2 ) مثلاً مبسطاً عن هذه الطريقة، حيث يحدد الهدف على أساس تحسين العناية الصحية عن طريق شركة حواسب.



الشكل ( 6 ، 2 ) الشجرة المتعلقة بموضوع تحسين العناية الصحية

ولا حاجة للقول بأن الشجرة التامة المتعلقة بالموضوع ستكون أكثر تعقيداً من هذه النسخة البسيطة. ويستخدم مدخل الشجرة المتعلقة بالموضوع في الحالات التالية:

- أ. اكتشاف الملاءمة في القرارات التقانية المتنوعة.
- ب. تحديد البرنامج الأمثل للبحوث والتطوير وفقاً للملاءمة واعتبارات التكلفة والوقت.
- ج. التحديد والاختيار بين المشاريع التفصيلية للبحوث.

هذه هي فقط بعض طائق التنبؤ التقاني، ومناقشتنا لها من الضروري أن تكون موجزة، لا سيما فيما يتعلق ببعض حالات التنبؤ التقاني خصوصاً تلك المستخدمة في رسم استراتيجيات الابتكار. ويفى التنبؤ التقاني ذا فائدة كبيرة في تحطيط الابتكار، ولكن من الطرق السابقة محدوداً ، لكن في المستقبل فإن المنظمات ستجبر على استخدامها أكثر فأكثر ، خصوصاً وأن مستقبل التقانة لا يزال غامضاً فيها.

## ٩. التقانة والحسابات الآلية :

ظهرت مؤخرأً أنواع متنوعة من التقانات المستخدمة في المنظمات تعتمد على تكنولوجيا الحاسبات الآلية سواء في عمليات التصميم أم التصنيع ، وهذا ما يُسمى باسم التصنيع المتكامل بالحواسيب Computer Integrated Manufacturing (CIM) . ويستخدم الحاسوب الآلي كمحركه من نظام التصنيع من خلال أربع وسائل مختلفة هي:

- أ. المشاركة في عمليات التصميم.
- ب. المشاركة في عمليات التصنيع.
- ج. تنفيذ العملية الإنتاجية بأكملها.
- د. المشاركة في عمليات الإمداد وتقدم التسهيلات الإنتاجية الضرورية.

لقد تطور استخدام الحاسوب الآلي في العمليات الإنتاجية والصناعية بشكل سريع ومذهل، وأصبحت بعض الآلات تقوم الآن بعمليات كانت مقتصرة في السابق على الإنسان. ومن أهم استخدامات الحاسوب الآلي في الصناعة ما يلي :

### 1. التصميم بمساعدة الحاسوب : (CAD)

ويعني استخدام الحاسوب الآلي في تصميم المنتجات التي سيتم تصنيعها. ووفقاً لهذا النظام يقوم مهندس التصميم بوضع تصميمات مبدئية للممنتج، ثم يتولى الحاسوب الآلي عمليات مراجعة وتوضيح وتنقية وضبط الخطوط والاتجاهات التي يشتمل عليها التصميم المبدئي، وإجراء كافة الاختبارات الازمة عليه للتعرف على نقاط الضعف فيه واقتراح طرق وأساليب معالجتها.

وبانتهاء عملية التصميم تقوم بعض برمجيات Software الإنتاج بإعداد الموصفات التفصيلية اللازم توافرها في المنتج ، وتخزين هذه الموصفات في قاعدة بيانات خاصة بالتصميم.

### 2. التصنيع بمساعدة الحاسوب : (CAM)

أي استخدام الحاسوب الآلي في تصنيع المنتج الذي تم تصميمه، فتقوم بعض الآلات التي يتم التحكم فيها بواسطة الحاسوب الآلي بتصنيع المنتج وفقاً للموصفات التي تم تخزينها في قاعدة بيانات التصميم. ويمكن أيضاً أن يستخدم الحاسوب الآلي في عمليات تداول المواد وإمداد آلات الإنتاج.

### 3. استخدام الإنسان الآلي : Robotics

يمكن استخدام الحاسوب الآلي أيضاً في القيام بالعملية الإنتاجية بأكملها عن طريق استخدام ما يُعرف بالإنسان الآلي . ولقد انتشر استخدام الروبوتات بشكل كبير جداً في صناعة السيارات. وتستخدم الروبوتات لأغراض تخفيض التكاليف فضلاً عن القيام بالأعمال الخطيرة بالنسبة للإنسان مثل العمل في ظروف قاسية ، أو درجات حرارة مرتفعة جداً وغيرها.

ومن أهم المزايا التي يتصرف بها التصنيع المتكمال بالحاسوب الآلي إمكانية إنتاج سلع متنوعة تخدم التنوع في رغبات واحتياجات الزبائن. وفي نفس الوقت إمكانية الإنتاج بكميات كبيرة . وبذلك يؤدي استخدام الحاسوب الآلي إلى تحقيق مزايا يصعب الحصول عليها من استخدام أحد الأنماط التقليدية للتقانة.

وخلالص القول ، أنار طرح الأبحاث والدراسات المتعلقة بتقانة المنظمة في دراسة أثر التقانة على المتغيرات التنظيمية اهتمام الباحثين والمتخصصين في توسيع المفهوم العلمي الذي ينطوي على التقانة وعدم اقتصاره على الآلات والمعدات ومستوى الأداء في المنظمات الصناعية ، بل إلى شموله تقانة العمل ومعالجة مختلف المشكلات والمواقف التي يواجهها الأفراد أثناء أدائهم . هذا إلى جانب توسيع مفهوم التقانة ليشمل العمليات الصناعية والخدمية أيضاً.

## **الفصل السابع: الثقافة التنظيمية**

1. مفهوم الثقافة التنظيمية
2. كيف تنشئ الثقافة التنظيمية؟
3. مستويات التحليل الثقافي
4. الثقافات الفرعية (المشتركة) والثقافات المضادة (المعاكضة)
5. الثقافات الفرعية المستوردة
6. التكيف والتاقلم الخارجي أم التكامل الداخلي
7. القواعد والأدوار الثقافية
8. مظاهر الثقافة التنظيمية
9. القيم والثقافة التنظيمية
10. التغيير الثقافي.
11. التنوع الثقافي
12. الأخلاق والثقافة التنظيمية
13. تقويم وأثر الثقافة



عندما دخلنا القرن الحادي والعشرين، ظهر التغير والتبدل في المنظمات المتعددة. وقد شمل هذا التغير المنظمات الكبيرة والمنشآت الصغيرة على حد سواء، كما أصاب هذا التغير أيضاً جميع مستويات العمليات والأفراد والمنظمات الذين يكافحون للوصول إلى مستوى الإنتاجية والجودة والابتكار المطلوب.

ومن هذا الاتجاه أدرك المديرون الحاجة لبناء منظمات حيوية، فقد قاموا بإعادة اكتشاف وتشكيل الأهمية القصوى للموارد البشرية واستبدلت الطرائق التقليدية للأوامر والرقابة بالطرائق الجديدة للمشاركة والاستخدام، وأصبح المديرون مُسهلين ومساعدين ومرشدین ومدریین .

وببساطة بدأ مدير اليوم بتغيير المعنى والجوهر الحقيقى لوسائل العمل في المنظمات المعاصرة، أي أنهم غيروا ثقافة منظماتهم على اعتبار أن الثقافة القوية الواضحة يمكن أن تساعد في بناء المنفعة والميزة التنافسية للمنظمة.

## 1. مفهوم الثقافة التنظيمية :

إن كلمة ثقافة Culture مستقاة من الفعل اللاتيني Colere وتعني يتعهد أو يشجع Cultivate وتشير هذه الكلمة أيضاً إلى عملية التهذيب Refinement والتربية Breading وترويض النفس ضمن جمادات خاصة، واليوم ترتبط الثقافة برقابة المجتمع والتهذيب وترويض النفس.

وتعرف الثقافة التنظيمية على أنها : " أنواع المعتقدات والقيم والطرائق التي تم تعلمها بالتجربة، والتي طورت خلال دورة حياة المنظمة وتاريخها، حيث تظهر في ترتيبات موادها، وفي سلوكيات أعضائها ".

وتتلخص وظائف ثقافة المنظمة في :

أ. إعطاء الأفراد هوية تنظيمية، حيث إن مشاركة العاملين القيم والمدرکات نفسها ينبعون الشعور بالتوحد ، مما يساعد على تطوير الإحساس بغضون مشترك.

ب. تسهيل الالتزام الجماعي نتيجة الشعور بوجود هدف مشترك تسعى المنظمة إلى تحقيقه.

ج. تعزيز استقرار النظام من خلال التعاون والتنسيق الدائم بين أعضاء المنظمة.

د. تشكييل السلوكيات من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم.

إن مصطلح الثقافة يستعمل بشكل جماعي بحيث يشير إلى أكثر من مجموعة واحدة من الاتجاهات أو المعتقدات، فالنموذج الخاص للمعتقدات والقيم والسلوكيات يرعن على أنه صحيح ومفيد عندما يتناسب مع أعضاء المنظمة، لاسيما الجدد منهم. لذلك فإنه يسمح للثقافة التنظيمية بالتغيير عندما تتغير المعتقدات والقيم والطرائق التي تم تعلمها بحيث تتناسب مع الظروف والأوضاع البيئية المتغيرة.

## 2. كيف تنشئ ثقافة المنظمة؟

مما لا شك فيه أن المنظمات المختلفة تطور ثقافات المنظمة ، ولكن لا بد من معرفة الأسباب التي تجعل المنظمة تطور نوعاً خاصاً من الثقافة ، فالعديد من المنظمات تربط ثقافتها بأسماء بعض الأشخاص الذين قدموا حياتهم في سبيل القيم الرئيسية لهذه المنظمات ، ومن أمثل هذه المنظمات Procter & Johnson و Johnson & Johnson و Walt Disney و Gamble وغيرها .

وهناك سبع خصائص رئيسية تشكل جوهر إقامة الثقافة التنظيمية هي :

أ. استقلالية الفرد.

ب. الميكل.

ج. التمايل والتطابق.

د. التدعيم.

هـ. مكافأة الأداء.

و. التسامح أثناء النزاع .

زـ. التسامح أثناء الخطر.

وكل هذه الخصائص يجب أن تدرس على أنها معدل مستمر من الأدنى إلى الأعلى، ويمكن أن تقام الثقافة الكلية عن طريق تقويم المنظمة لكل من الخصائص السابقة. وربما أن هناك منظمات متعددة ، فهناك ثقافات متعددة يمكن أن تحدد وفقاً للعاملين

التاليين :

- أ. درجة الخطير المترافق مع أنشطة المنظمة .
- ب. السرعة في الاستجابة للتغذية العكسية من قبل المنظمة وعمالها، وتشير هذه السرعة إلى النجاح في اتخاذ القرارات.

### **3. مستويات التحليل الثقافي:**

للقيام بالتحليل الثقافي ضمن أي منظمة لا بد من مراعاة المستويات الثلاثة لهذا التحليل أثناء بناء ثقافة المنظمة وهي :

#### **1-3 . الثقافة العديرة باللحظة : Observable Culture**

وتمثل المستوى الأول من التحليل الثقافي في المنظمة ، وهي أسلوب قيامنا بالأشياء. وتشير للطائق التي تطورها الجموعة وتعلمها للأعضاء الجدد فيها . وتتضمن القصص الفريدة والمراسيم والطقوس والشعائر السائدة في المنظمة التي تشكل تاريخ مجموعات العمل الناجح.

#### **2-3. القيم المشتركة : Shared Values**

وتلعب جزءاً مهماً في ربط الأفراد مع بعضهم بعضاً. ويمكن أن تقدم آلية تحفيزية قوية للأعضاء في الثقافة. ويقترح العديد من الاستشاريين ضرورة أن تطور المنظمات مجموعة متماسكة ومسطرة من القيم المشتركة، ويدل تعبير مشتركة في التحليل الثقافي على أن المجموعة كاملة وтامة.

### **3-3. الإدعاءات (الافتراضات) الشائعة : Common Assumptions**

وتتناول الحقائق المسلم بها. إذ يشترك فيها أعضاء المنظمة كنتيجة لتجربتهم المشتركة، وتساعد في توضيح لماذا تغزو الثقافة كل جانب من جوانب الحياة التنظيمية. وهذه الادعاءات والافتراضات ترك آثاراً هامة أثناء وقوع الأزمات.

ويوضح من خلال دراسة المستويات الثلاثة للتحليل الثقافي أن للثقافة جزأين مهمين هما:

أ. الجوهر: Substance ويشير إلى الوسائل التي تحويها الثقافة في قيمها ومعتقداتها ونمادجها.

ب. النماذج والأشكال: Forms وتشكل الممارسات التي تشير لوسائل التعبير والإقرار والاتصال بالأعضاء.

### **4. الثقافات الفرعية (المشتقة) والثقافات المضادة (المعاكسة) :**

من المهم جداً أن تدرك المنظمات المجموعات المتميزة ضمن ثقافتها. فالثقافات الفرعية Subcultures هي مجموعات من الأفراد لديهم نموذج موحد للفلسفة والقيم السائدة ضمن المنظمة حيث لا يكون متعارض معها. وبشكل عام، فإن الثقافات الفرعية الوطنية تخلق مجموعات خاصة وفرقاً متميزة وقوى مهمة ذات أداء عالي في المنظمات.

وتنشأ الثقافة لترتبط عمل الأفراد معاً بشكل مرتكز في سبيل تحقيق مهمة محددة. وبالمقارنة، فإن الثقافات المضادة Countercultures لديها نموذج للفلسفة والقيم ترفض الثقافة المحيطة بها. ويمكن أن ينتج عن حالات الاندماج والاستحواذ ثقافات مضادة ضمن المنظمات.

وعلى هذا ، فإن المديرين والعمال في منظمة مكتسبة ، يمكن أن يسيطروا على القيم والإدعاءات (الافتراضات) التي تكون متناقضة تماماً مع تلك المنظمة المكتسبة ، وهذا ما يُعرف باسم تضارب ثقافة المنظمة Clash of corporate Culture .

## **5. الثقافات الفرعية المستوردة:**

تستورد المنظمات الكبيرة ثقافات فرعية مهمة، وبشكل خاص عندما تستأجر عملاً من المجتمع الأكبر الذي تعيش فيه. فعلى سبيل المثال: تشَكّل الثقافات الفرعية والمضادة في الولايات المتحدة الأمريكية بشكل طبيعي. إذ تحدد على التشابه في الأجيال، والجنس، والعرق، والأخلاق، أو التشابه في الموقع والمكان.

أما في المنظمات اليابانية ، فإن هناك ثقافات فرعية تحدد غالباً على تاريخ التخرج من الجامعة ، أو عن طريق الجنس أو الموقع . وفي المنظمات الأوروبية تلعب اللغة والعرق جزءاً هاماً في تطوير الثقافات الفرعية ، ومن ثم الجنس. وفي العديد من الدول الأقل نمواً، غالباً ما تكون اللغة والتعليم والدين والوضع الاجتماعي للعائلة أهم الأسباب في تشكيل الثقافات الفرعية والمضادة الشائعة في المجتمع.

إن الصعوبة في استيراد مجموعات من المجتمعات الكبيرة تكمن في أن هذه المجموعات الفرعية لها علاقتها بالمنظمة ككل. كما أن مديرى الإدارة العليا يمكن أن يوافقوا على الأقسام والعمل ضمن حدود الثقافة الكبيرة .

ومن الصعوبات الأساسية لهذا المدخل :

أ. المجموعات الموظفة مثل الأعضاء الدينيين أو المجموعات الأخلاقية الذين من المتحمل أن يشكلوا ثقافة مضادة ويعملوا على تغيير الوضع.

ب. قد تحدد المنظمة أنه من الصعب بمكان الكفاح نتيجة التغيرات الثقافية الواسعة.

ج. إن المنظمات التي تُقبل وتبني على أقسام طبيعية من الثقافة الكبيرة تحدد من الصعوبة بمكان تطوير عملياتها إلى المستوى الدولي بشكل واضح.

## **6. التكيف والتاقلم الخارجي أم التكامل الداخلي :**

يشير التكيف والتاقلم الخارجي External Adaptation إلى عملية إيصال الأهداف والغايات والتعامل مع الأفراد الخارجيين. وهذه المسائل تتطلب إنجاز المهام وتعريف الطرائق المستعملة لإنجاز الأهداف، والطرائق المستعملة لتحقيق النجاح أو

الفشل أيضاً. وفي التكيف الخارجي يمكن أن يطور الأعضاء من خلال تجاربهم المشتركة دراسات عامة تساعدهم وترشدتهم في أنشطتهم اليومية.

ومن الضروري أن يعرف الأعضاء التنظيميين الرسالة الحقيقة للمنظمة، وقد تؤكد دراساتهم على أهمية الموارد البشرية ، أو دور العمال ، أو حتى تخفيض التكاليف . وتعامل المسائل النهائية للتكيف والتأقلم الخارجي مع نقطتين مهمتين:

**أولهما:** حاجة الأفراد لتطوير طائق مقبولة بهدف إخبار الأفراد الخارجيين كيف يكونون متميزين وجيدين.

- وثانيهما:** إنه يجب أن يعرف الأفراد متى يعتنفوا بالأخطاء والعيوب.
- ويتطلب التكيف الخارجي الإجابة على الأسئلة التالية المرتبطة والمتعلقة ب:
1. ما الرسالة الحقيقة للمنظمة؟.
  2. كيف نساعد في تحقيقها؟.
  3. ما أهدافنا وغاياتنا؟.
  4. كيف نصل إلى هذه الأهداف والغايات؟.
  5. ما القوى الخارجية المؤثرة؟.
  6. كيف نقيس النتائج؟.
  7. ماذا نفعل إذا لم يتم التقاء الأهداف؟.
  8. كيف نخبر الآخرين أننا جيدون ومتميزون؟.
  9. متى نصمت ولا نتكلّم؟.

وهما أن الأسئلة المرتبطة بالتكيف الخارجي تساعد الأفراد في توضيح كيفية التعامل مع البيئة المتغيرة، إلا أن ثقافة المنظمة يمكن أن تقدم إجابات على مشكلات التكامل الداخلي الذي يتعامل مع خلق وإيجاد الانتماء الجماعي للمنظمة ، وإيجاد الوسائل المناسبة للسيطرة على طائق العمل والحياة معاً .

وغالباً ما تبدأ عملية التكامل الداخلي بتأسيس وإقامة انتماء موحد حيث تطور كل مجموعة من الأفراد ، وكل ثقافة فرعية بعض الأنواع من التعبير الموحدة لنفسها. وبالرغم من الحوار والتفاعل ، يبدأ الأعضاء بوصف عالمهم ، إذ يمكن أن يروه على أنه قابل للتطبيع، أو أنه ثابت ومليء بالفرص والتهديدات. وفي الواقع يمكن أن يبدأ التقدم الحقيقى بالاتجاه الابتكار ، عندما يعتقد أعضاء المجموعة بشكل جماعي أو أن بإمكانهم أن يغيروا الأجزاء الهامة في عالمهم ، وأن يظهروا التهديد الذي يمثل فرصة التغيير. وهذا ما يوضح لنا ثلاثة جوانب هامة للعمل ترتبط بـ:

أ. تحديد من هم الأعضاء؟.

ب. تطوير فهم غير رسمي للسلوك المقبول وغير المقبول.

ج. فصل الأصدقاء عن الأعداء .

ويتطلب التكامل الداخلي الإيجابية على الأسئلة التالية الهامة المترافقية مع الحياة والعيش معاً، وترتبط بما هو انتماًنا الموحد؟ . وكيف ندرس العالم؟ . ومن هو العضو؟ . وكيف نحدد الوضع والسلطة والقوة؟ . وكيف نتعامل مع الآخرين؟ . وما هو أساس الصداقة؟ .

وتعد الإيجابية على هذه الأسئلة هامة للأعضاء التنظيميين، لأن المنظمة تعد أكثر من مكان للعمل، فهي تشكل مكاناً هاماً لقضاء جزء هام من حياة الأفراد.

## **7. القواعد والأدوار الثقافية :**

تشكل القواعد والأدوار الثقافية جزءاً من عملية الرقابة في المنظمة ، وتنشأ من روتينها اليومي، فالتوقيت والتقطيم وطرائق إيصال التوجيهات تحدد في الغالب بجميع أنحاء المنظمة . وفي بعض المنظمات تشكل الاجتماعات نماذج من الحوار والمناقشة حيث يضع المديرون جداول أعمالهم، ويسمحوا للآخرين بعرض الأفكار الجديدة، وفحص البديل والمشاركة بشكل كامل.

وبناءً عليه، فإن الثقافة التنظيمية تجعل المنظمة تقوم بالأدوار التالية:

أ. تمييز واحتلاف المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى وإبراز شخصيتها المتميزة.

ب. تمكين الأعضاء من الانتفاء والانتساب إليها ومن التميز معها.

ج. تحقيق التوازن الاجتماعي بين مصالح الأفراد الشخصية المختلفة والضيقة.

د. تحديد معايير السلوكيات فيما يجب أن يقوله ويفعله الأعضاء.

هـ. تمكين المنظمة من التحكم الآلي الطوعي باتجاهات سلوكيات الأعضاء.

و. تقليل احتمالات ترك العمل ودورانه.

ويذلك يمكن أن تصبح القواعد والأدوار الثقافية راسخة ومتصلة بعمق في السلوك التنظيمي ، وهي تؤثر في طريقة وأسلوب القيام بالأشياء . وفي أوقات عديدة يمكن أن تراجع القواعد والأدوار لتحقيق التغيرات المخطط لها في المنظمة .

#### 8. مظاهر ثقافة المنظمة :

تتمثل مظاهر ثقافة المنظمة في الرموز Symbols والقصص Stories والمراسم Rites & Ceremonials والطقوس والشعائر أو الجودة التي تساعده في نقل المعنى الحقيقي الممكن إبلاغه وتوصيله.

وهنا يمكننا أن نميز بين أربعة أنواع من العمليات الرمزية هي: اللغة، الطقوس والشعائر، الأساطير ، والأبطال.

أما القصص فتعلق بالحوادث التي مرت بها المنظمة خلال دورة حياتها والحلول التي تم اتخاذها بشأنها. في حين أن المراسم والطقوس والشعائر تشير لمجموعة الممارسات التي لها صفة التقديس والرمزية. فالشعائر عبارة عن ممارسات يومية تخضع لبعض القواعد والإجراءات الرسمية وغير الرسمية التي لها طابع مرجعى. ومن العوامل المهمة التي تساعده المنظمة في بناء ثقافتها ما يلى :

أ. تاريخ المنظمة: فالعمال الذين يُذكرون ويُعون ماضي المنظمة يساعدون في بناء ثقافتها.

ب. البيئة: باعتبار أن جميع المنظمات يجب أن تعامل مع بيئتها، فإن البيئة تلعب دوراً هاماً في تشكيل وبناء ثقافة المنظمة.

ج. التوظيف : باعتبار أن جميع المنظمات تميل لتوظيف وترقية الأفراد ، لذا فإن قدرة الفرد يجب أن تناسب عمليات المنظمة ، وهذا التناسب يضمن أن القيم الحالية مقبولة، وإن التحديات المختلطة يمكن مواجهتها.

د. التطبيع الاجتماعي: ويشير إلى عملية التأقلم والتكييف المتمثلة بتقاديم وتطويع العمال الجدد في المنظمة.

## ٩. القيم والثقافة التنظيمية :

لكي نصف الثقافة بشكل كامل في المنظمة، من الضروري أن نذهب إلى أعمق من الجوانب المحددة باللحظة. فالعديد من الباحثين والمديرين يعدون القيم المشتركة بمثابة القلب للثقافة التنظيمية حيث تفيد المنظمة وتساعدها في أنشطتها الروتينية وجعلها ثمينة، وذات أهمية بالغة، كما أنها توجه المنظمة إلى القيم المهمة في المجتمع، وتقدم مصدراً أكثر تميزاً للمنافعة التنافسية.

فالأفراد في المنظمات يتعلمون السلوكيات والمفاهيم التي تساعدهم في التعامل مع مشكلاتهم. فالقيم المهمة تصف حلول المشكلات اليومية، وعن طريق ربط القيم بالأفعال يمكن للمنظمات أن تصبح أقوى وأعمق في علاقتها مع الأفراد ، فالمهام التي ينجزها الفرد لا تعطي معنى فقط ، ولكن تعطي قيمة أيضاً ، فهي لا تكون قابلة للعمل فقط، وإنما للتصحيح أيضاً، وتشترك بعض المنظمات الناجحة في بعض الصفات والخصائص الثقافية الشائعة . وتمثل عناصر الثقافات القوية للمنظمة في :

أ. الفلسفة المشتركة، فهي ليست مجرد جزء نظري للمستقبل، وإنما تشكل فهماً حقيقياً لما تستند عليه المنظمة، غالباً ما توضح بشكل شعارات.

ب. اهتمام الأفراد ، غالباً ما يوضح بشكل مصالح فردية من خلال القواعد والسياسات والإجراءات والالتزام بواجبات العمل.

ج. الاعتراف بالأبطال، وهم الأفراد الذين توضح أعمالهم الفلسفة المشتركة واهتمامات المنظمة.

د. الاعتقاد بالطقوس والشعائر والمراسيم، وفهم الإدارة لهذه الطقوس والشعائر والمراسيم على أنها هامة وحقيقة للأعضاء والانتماء أيضاً.

هـ. المعنى الجيد للقواعد والتوقعات غير الرسمية ، وفهم العمال لما يتوقع منهم.

و. الاعتقاد بأن ما يقوم به الأفراد هام لآخرين، وتشجيع شبكة المعلومات والأفكار.

إن المنظمات التي تمتلك ثقافات قوية يكون لديها نظام قيم مشتركة عميق وواسع جداً. وتتبني المنظمات بيانات القيم التي تعبر عن التزاماتها بمسائل كخدمة الزبائن Service / product وجودة السلعة أو الخدمة Customer Service وابتكار والإبداع Innovation & Creativity والمسؤولية Quality الاجتماعية Social Responsibility.

ويمكن أن تقدم القيم المشتركة والموحدة انتماء قوي للمنظمة، وتعزز الانتماء الجماعي، وتقدم نظام اجتماعي مستقر، وتخفض الحاجة للرقابة البيروقراطية والرسمية. ويمكن أن يدعم نظام القيمة والثقافة القوية دراسة المنظمة وعلاقتها بيئتها، فإذا طلب الأمر تغييرات مثيرة، فإنه قد يكون من الصعبه يمكن إحداث التغيير في المنظمة.

## 10. التغيير الثقافي؛ Cultural change

تظهر أهمية التغيير الثقافي باعتبار أن المنظمة تعامل مع بيوتات عالمية مختلفة، وحتى مع ثقافات مختلفة ضمن البلد الواحد فما هو سائد في ثقافة معينة في مدينة ما، قد لا يكون كذلك في مدينة أخرى. وما يعتقد به في دين من الأديان السماوية قد لا يأخذ به دين آخر.

على سبيل المثال، المصارف الإسلامية Islamic Banks التي تحرم الفائدة. ومن هنا لا بد من إدراك حقيقة أن الثقافة التنظيمية القوية في المنظمة تساعدها في نجاحها. أما

الثقافة الضعيفة فإنها تمنع هذا النجاح. ومديرو المنظمات الذين يحوزون على ثقافات متغيرة لأعمالهم يقدرون بشكل ناجح أن عملية التغيير الثقافي تحتاج إلى وقت كبير. ويعتقد Allan Kennedy أن هناك خمسة أسباب جوهرية لتبرير التغيير الثقافي هي:

- أ. امتلاك المنظمة قياماً قوية غير متناسبة مع البيئة العالمية المتغيرة.
- ب. زيادة حدة المنافسة في الصناعة التي تنتهي إليها المنظمة والتحرك بسرعة كبيرة فيها.

ج. كون جودة السلع أو الخدمات سيئة أو متوسطة.

د. ارتباط المنظمة بعلاقات قوية مع منظمات عالمية كبيرة.

هـ. صغر حجم المنظمة، ولكن درجة ثبوتها كبيرة.

ويمكن للمنظمة القيام بتحطيم التغيير في الثقافة التنظيمية لضمان نجاحها وقوتها لدى الأفراد العاملين فيها، ولدى الزبائن المتعاملين معها داخلياً وخارجياً، ذلك لأن التغيير المخطط Change يوضح المدفأ والمشكلة التي يسني عليها التغيير، والمبررات والحلول والبدائل الممكنة، والجدال على الرمنية لتطبيق الحلول وقياس النتائج لمعرفة مدى التقدم والنجاح.

وتحاول بعض المنظمات تغيير ثقافتها التنظيمية عندما تواجه تغيرات في البيئة العالمية، أو عند تغير الظروف الاقتصادية العالمية. وقد تتوقع منظمات أخرى التغيير الضروري، ولكنها لا تستطيع القيام بذلك فهي بحاجة لإعادة توجيه Redirection بحيث تكون مسؤولة أمام التغييرات في الأوضاع والظروف العالمية الحالية. ويجب أن يعزز بيان رسالة المنظمة عن طريق النظم والهيكل والسياسات بحيث يكون التغيير أداة مفيدة في تدعيم الثقافة التنظيمية.

## 11. التنوع الثقافي؛ Cultural Diversity

ترتبط مسألة التنوع الثقافي في المنظمات بالموارد البشرية العاملة فيها. فالمنظمة قد تضم مجموعة أفراد من جنسيات وثقافات مختلفة. وهذا التباين والاختلاف والتمازن في

الثقافات المختلفة يخلق ما يسمى بالتنوع الثقافي الذي يعرف بأنه: " مزيج كامل للثقافات والثقافات الفرعية التي تخص الموارد البشرية العاملة في المنظمة. وتترافق الثقافات الفرعية مع الخصائص السكانية، وتحدد على أساس الدين والحالة العائلية والمادية وتجارب الحياة التي تحمل في معناها التنوع الثقافي ".

أي إنه أسلوب إداري وليس مفهوماً إدارياً. فهو ظاهرة ناجحة عن تمازج الأفراد من ثقافات متباعدة و مختلفة. ويتمثل في عالم الأعمال بالشركات المتعددة الجنسية من خلال تواجد الموظفين والعمال والمديرين المعترفين فيها".

وتسود المنظمات، لا سيما العالمية منها ثقافات فرعية مهمة. وبشكل خاص، عندما تستقطب موظفيها من خارج بلدها الأم. والمنظمة متعدد الثقافات هي بمثابة: "منظمة ذات تنوع واسع في القيم التي تعمل بشكل منتظم. وتقوم بنقل الثقافات الفرعية المحددة في المجتمع إلى النسيج المتشابك داخل إدارات وأقسام وفروع المنظمة المنتشرة في أماكن وبلدان مختلفة".

ولتطوير المنظمات متعددة الثقافات نحو عولمة أعمالها باستخدام مفهوم التنوع الثقافي لا بد من اتخاذ مجموعة خطوات أساسية: أولها تطوير مجموعة من الأهداف المرتبطة بالتطبيع الاجتماعي Socialization وزيادة معارف ومعلومات ومهارات الموارد البشرية المتنوعة.

ومن ثم تحقيق التكامل بين أعمال الإدارة العامة للمنظمة وفروعها المنتشرة في دول العالم، وتخفيض الحواجز وزيادة المشاركة، وتشجيع استعمال شبكات الاتصالات والمعلومات والأعمال الإلكترونية، إلى جانب اعتماد المنظمة متعدد الثقافات على مزيج من أفراد المجتمع كالشباب والرجال والنساء... إلخ. ولفت الأنظار لمسألة التزاعات الشخصية المحددة على أساس الانتفاء للمورد البشري العامل في المنظمة ومحاولة تخفيضها.

وتسعى المنظمات متعددة الثقافات لإدارة التنوع الثقافي إيماناً منها بأهمية دوره في تحقيق عولمة أعمالها، وإيجاد قيمة اقتصادية أكبر للمنظمة، ويتم ذلك من خلال تطوير أعمال جديدة لأسواق جديدة، وجلب زبائن جدد، وتحسين رضا الزبائن، وزيادة حجم الأعمال، وتخفيف التكاليف خصوصاً تلك المترافق مع التقاضي Litigation.

وإن الأنشطة المطلوبة للتغيير في المنظمة من قيم التحانس الثقافي Cultural Homogeneity إلى قيم التنوع الثقافي هي:

- أ. فهم الأهداف الواجب تحقيقها .
- ب. فهم الوضع الحالي للمنظمة و تاريخها .
- ج. تصميم خطة إستراتيجية لإيجاد التغيير .
- د. تعديل الجهود المبذولة لإحداث التغيير المطلوب .
- هـ. متابعة جهود التغيير لإ يصلها إلى المستوى العالمي .

إن الثقافة التنظيمية والتقييم الإستراتيجي لها يساعدان في تشكيل وصياغة الموقف الحالي للمنظمة، و مجالات التحسين الممكنة فيها. وإن آراء وقيم ومارسات الموظفين هي الأسس التي تحدد الثقافة التنظيمية. و يجب أن تطبق إدارة المنظمة هذه المعارف في تحديد التطبيق الناجح للأنشطة.

وتمثل عولمة الثقافة من خلال بعض الرموز والشعائر الثقافية الأكثر شهرة. ويقود توزيع المجتمعات الثقافية إلى إنتاج أحلام عالمية Global Dreams لذا فإن عولمة الثقافة المصرفية تروج عملية إدراك الحقائق والأحلام للمشاركة بشكل فعال في المجتمع العالمي. ومن الصعبه يمكن مواجهة تحديات العولمة من قبل الكثير من الدول.

وهذا التحدي يستمر بصورة مت坦مية ويحمل في طياته معانٍ وأفكاراً وآراء تساعد في تحقيق التنمية والتطوير المستمر للأعمال في البيئة العالمية.

## 12. الأخلاق والثقافة التنظيمية:

وهنا لا بد من طرح السؤال التالي : هل تتبع المنظمات في مناخها الأخلاقية ؟ . وهل تحدد ذلك لمديريها وأعضائها؟، ويكون الجواب على هذا السؤال بكلمة (نعم) . إذ أن الثقافة التنظيمية أصبحت أكثر استجابة لأنواع القيم الأخلاقية بوصفها معايير وقيماً تحدد ما هو ملائم ، أو غير ملائم في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة .

وهذا يعني أن الثقافة التنظيمية أصبحت تتحقق توازناً أفضل ما بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة ، وحتى بين أهداف المنظمة وأهداف المجتمع ، وما بين اعتبارات الكفاءة والاعتبارات الأخلاقية ، مع تزايد الاعتقاد بأن الثقافة التنظيمية بمضمونها الأخلاقي والقيمي تشكل أساساً متيناً لتجانس ووحدة العاملين ، ومصدراً قوياً لولائهم في منظمات الأعمال الناجحة .

من الواضح أن الطابع ، أو المناخ الأخلاقي للمنظمة يوضع في القمة ، حيث يوضح ما يعمله المديرون في الإدارة العليا ، والثقافة التي يؤمنوها ويدعموها ، والاختلافات الكبيرة في أسلوب عمل الأفراد وعمل المنظمات ، وبشكل خاص عندما تواجه مشكلات أخلاقية .

وتحتاج المنظمات اليوم إلى وقت كبير جداً لبناء ثقافات أخلاقية قوية . فالمجتمع الأخلاقي للمنظمة مجموعة مشتركة من المفاهيم التي تشير إلى السلوك الصحيح ، وكيفية تناول المسائل الأخلاقية ، وهذا المنهج يوضح أهمية اتخاذ القرارات في جميع المستويات الإدارية ، وفي جميع الظروف أيضاً .

لقد ظلت المنظمات لفترة طويلة من الزمن ترتكز بشكل مستمر على المعايير المادية . أما المعايير الأخلاقية فقد ظلت محدودة الأنثر . فالإدارة في البدء كانت أكثر اهتماماً بالجوانب الهندسية والفنية ، ومن ثم بالهيكل والوظائف ، وتبع ذلك الحوافر الموجهة للأداء ، وأخيراً كان الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاق من أجل الحصول على أداء أفضل في المدى الطويل .

ومن العوامل التي تؤكد المناخ الأخلاقي للمنظمة الاهتمامات الشخصية، وأرباح المنظمة، وكفاءة التشغيل، والصلادات الفردية، واهتمامات ومصالح الفرق، والمسؤولية الاجتماعية، ومعنويات الأفراد والقواعد والإجراءات المعيارية، القوانين والتعليمات المهنية. وتقترح قائمة العوامل هذه أن يؤكد المناخ الأخلاقي في المنظمات المختلفة أشياء مختلفة . لذلك، فإنه ذو تأثير كبير على سلوك الأفراد والمنظمات ككل، فعندما يكون واضح وإيجابي، فإن كل فرد يعرف ما هو المتوقع منه، ومتى تظهر المشكلة الأخلاقية؟ ويمكن عندئذ ، أن يعمل الفرد بثقة كاملة ، ويدعم من قبل الإدارة العليا وكامل المنظمة.

### 13. تقويم وأثر الثقافة:

يمكن أن يكون للثقافة أثر إيجابي على فاعلية المنظمة، وبشكل خاص عندما تدعم الأهداف التنظيمية التي تكون مشتركة وداخلية بشكل واسع بين أعضاء المنظمة. فعلى سبيل المثال ، إن التأكيد المشترك والمستقر على الابتكار في المنظمات يساعد في إنتاج السلع الجديدة ، والقيام بالتحسينات المستمرة فيها .

وبالمقارنة يمكن أن يكون للثقافة أثر سلبي ، وبشكل خاص عندما تؤثر على السلوكيات ، وعندما تتدخل مع الأهداف التنظيمية ، فالثقافة غير الموزعة والضيقة من المحتمل أن يكون لها آثار إيجابية وسلبية معاً.

إن فهم الثقافة التنظيمية يساعد الإدارة على فهم سلوكها وسلوك الأفراد العاملين في المنظمة، وذلك من خلال الوعي بالقيم التي تحكم هذا السلوك، ومدى التطابق أو الاختلاف بين قيمهم وقيم المنظمة التي يعملون فيها.

فالمديرون الذين يستطيعون أن يستوعبوا قيم المنظمة بإمكانهم أن ينقلوا هذه القيم إلى المستويات الدنيا في المنظمة، مما يساعد على تضييق الفجوة بين قيم المنظمة ، وقيم هؤلاء الأفراد، وبالتالي الحصول على تعاونهم ما يؤدي لتحفيض الصراعات والنزاعات الناجمة عن تباين القيم بين الطرفين .

وكذلك ، فإن فهم المدير للثقافة التنظيمية ونقلها إلى الأفراد العاملين بها ، قد يساعد على التقليل من استخدام الأسلوب المباشر ، ومحاولة الاسترشاد بمقومات وعناصر هذه الثقافة في القرارات التي يتخذونها ، والتي تؤثر بدورها على الأفراد العاملين في المنظمة.



## **الفصل الثامن : استراتيجية المنظمة**

1. رسالة ورؤية المنظمة
2. فلسفة المنظمة
3. مفهوم استراتيجية المنظمة
4. أنواع استراتيجيات المنظمة



## ١. رسالة ورؤية المنظمة:

يرتبط وجود أية منظمة برسالة معينة تسعى لتحقيقها ، تستمدّها من البيئة التي تعمل فيها ومن المجتمع التي تتّمنى إليه. فرسالة المنظمة تحدد السبب أو المبرر من وجود المنظمة ، فهي بمثابة إعلان يتضمّن أهداف المنظمة وفلسفتها و المجال عملها الذي تميّز فيه عن غيرها من المنظمات سواء من ناحية المنتجات أو ناحية المستهلكين.

رسالة المنظمة تمثل الخصائص الفريدة في المنظمة التي تميّزها عن غيرها، وهي تعبر عن الصورة الذهنية التي ترغب المنظمة في إسقاطها على أذهان الأفراد ، كما أنها تعبر عن مفهوم الذات للمنظمة وما تقدمه من منتجات أو خدمات للسوق الذي تعامل معه، كما أنها تعمل على تحديد الحاجات التي تعمل المنظمة على إشباعها من خلال النشاط الذي تقوم به.

(فالرسالة هوية).

أما رؤية المنظمة فهي تعبر عن الأحلام المطلوب تحقيقها والتميّز الواجب إحداثه، فهي تمثل الغايات والأمال التي تحدّف المنظمة لتحقيقها على المدى الاستراتيجي ، والرؤية تمثل جزءاً من السلوك التنظيمي والإداري في المنظمة، فالرؤية أساس أي تغيير ، ومن المهم أن يشارك الأفراد العاملين في وضعها كونها تساعد على توحيد الجهد وتعزيز القدرة على الخلق والإبداع.

إنّ إعداد وصياغة رسالة المنظمة من أهم وأصعب الخطوط في عملية الإدارة الاستراتيجية كون رسالة المنظمة:

أ. تعطي تعريفاً مختصراً واضحاً لغرض المنظمة ووظائفها والسوق الذي تسعى إلى إشباع حاجاته ورغباته.

ب. تحدد مجالات الأعمال التي تستخدمها المنظمة والاستراتيجيات التي سوف تتبعها.

ج. تحدد المجالات التي ستتنافس فيها المنظمة.

د. تحدد كيفية تحصيص الموارد المختلفة وماهية أنماط النمو والاتجاهات التي تسعى المنظمة لتحقيقها في المستقبل.

وعند وضع رسالة المنظمة يؤخذ بالاعتبار: تاريخ المنظمة، رؤية أصحاب المصالح في المنظمة، بيئه السوق، الصورة الذهنية المرغوب طرحها للأطراف الخارجية، موارد المنظمة، البيئة الحبيطة، القوى الدافعة للمنظمة، التكنولوجيا الأساسية، الالتزام بأهداف المنظمة المتمثلة في النمو والربح والبقاء.

رسالة المنظمة حتى تكون رسالة ناجحة لا بد أن تتصف بالتالي:

أ. تكون مختصرة بحدود 100 كلمة.

ب. تحدد بوضوح مجال عمل المنظمة.

ج. تحدد للمنظمة ماذا تنتج؟ ولمن تنتج.

د. تحدد بوضوح كيف سيتم إشباع حاجات العملاء.

هـ. تحدد بوضوح المبرر الرئيسي لوجود المنظمة.

هذا ولقد حدد بعض الباحثين والكتاب عناصر الرسالة في التالي :

- العملاء: أي من العملاء؟

- المنتجات: ما السلع والخدمات الأساسية التي ستقدمها المنظمة؟

- الأسواق: أين ستتنافس المنظمة على منتجاتها؟

- التكنولوجيا: ما التكنولوجيا التي تعتمدتها المنظمة؟

- الاهتمام بالبحوث: ما التزامات المنظمة نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية؟

- الفلسفة الفكرية: ما قيم ومعتقدات المنظمة؟

- المفهوم الذاتي: ما أهم نواحي القوة للمنظمة ومزاياها التنافسية؟

- الصورة العامة: ما انطباعات الجمهور العام نحو المنظمة؟

- الاهتمام بالعاملين: ما اتجاهات المنظمة نحو العاملين فيها؟

وفيما يلي أمثلة عن رسالة بعض المنظمات:

### **رسالة شركة تعمل في مجال التجميل:**

تمثل رسالة هذه الشركة في تقديم كل ما هو جديد بتركيز شديد، مع إظهار نشاطها بمعدلات نمو تاريخية مرتفعة باعتبارها من الشركات الرائدة في مجال التجميل. كما تحاول الشركة أن تنوّع عملياتها من خلال زيادة التركيز على عنصر الربحية والنمو المتكامل.

### **رسالة مؤسسة تعمل في مجال الاتصالات:**

"إن رؤيتنا هي الوصول إلى بليون حاسب متصل بالإنترنت في جميع أنحاء العالم، وملفين الملايين وثلاثين الدولارات التي تتتدفق بفضل التجارة الإلكترونية ، كما أن مهمّة رسالة أنتل الأساسية هي أن تكون من مؤسسي اقتصاد الإنترت وبذل كل الجهد لجعل شبكة الإنترت أكثر فائدة للجميع. لقد أصبح الاتصال بالإنترنت الآن أهم ما يشغل العاملين في مجال الحاسب. نحن بذلك نساعد في توسيع إمكانيات منصة تشغيل الحاسوب الشخصية والإنترنت على مستوى العالم بأسره".

### **رسالة شركة ما للطباعة النشر:**

"نحن نقدم خدماتنا على مستوى عالمي موسع بهدف إشباع الحاجات المعرفية مع تحقيق ربح مناسب بعد إنتاج وتوزيع المعلومات ذات القيمة التي تحقق المنافع والعوائد لعملائنا (العاملون لدينا، المؤلفون، المستثمرون والمجتمع بصفة عامة) ."

### **رسالة شركة صناعية:**

"إننا نشارك في تدعيم الاقتصاد القومي في المجتمع ونؤمن بأن وظيفتنا كمؤسسة فعالة محلياً وعلى مستوى الدولة وعلى المستوى الدولي يجب القيام بما على خير وجه".

### **رسالة مؤسسة مالية:**

من بعض ما جاء في رسالة هذه المؤسسة:

- نحن نقدم خدمات مالية تساعده على نجاح الأفراد والصناعات والمجتمعات حول العالم.

- من خلال التزامنا نحو هؤلاء الذين نخدمهم سنصبح أفضل شركة مالية حول العالم.

- سوف يبادر العملاء باختيارنا لأننا نقدم أعلى مستوى جودة في مجال الخدمة والأداء.

- سيرغب الأفراد بالعمل هنا وسيشعرون بالفخر.

- سوف يشتري المستثمرون أسهمنا كاستثمار طويل الأجل متميز.

- الاحترام المتبادل والعمل بروح الفريق.

- الجودة.

هذا وتختلف رسالة المنظمة باختلاف العوامل الثقافية والاجتماعية والاقتصادية السائدة في المجتمع، وفيما يلي مقارنة بين خصائص الرسالة البريطانية والفرنسية ، كما هو موضح بالجدول ( 8 ، 1 ) .

فرنسا	بريطانيا	خصائص الرسالة
طويلة	قصيرة	الطول
عامة	محددة	التحديد
القيم للمجتمع	الأهداف المالية	التركيز
عدة سنوات	سنة أو أقل	الاستمرارية
داخلي وخارجي	داخلي	التركيز

الجدول ( 8 ، 1 ) خصائص الرسالة البريطانية والفرنسية

## 2. فلسفة المنظمة :

تحدد فلسفة المنظمة القيم والمعتقدات والمخطوط العريضة التي يمكن الاسترشاد فيها في إدارة المنظمة، فوضع هذه القيم والمعتقدات يمثل أحد المقومات الرئيسية لنجاح المنظمات واستمرار تميزها.

هذا وتحتل فلسفة المنظمة مكانة كبيرة في رسالتها تكمن في أنها ركيزة العمل العلمي والمنطقى لأداء المنظمة.

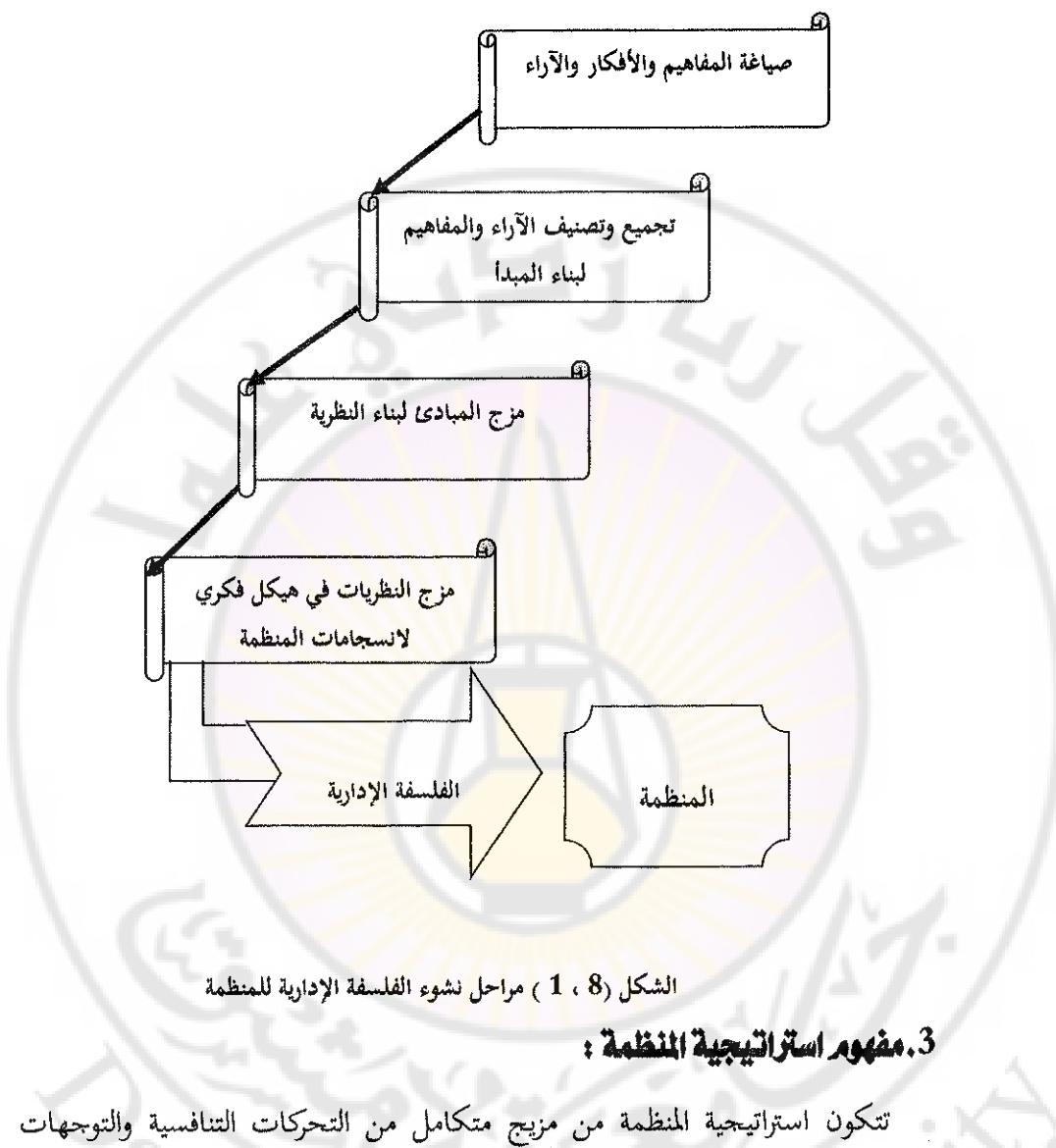
وهذه الفلسفة تغطى الجوانب التالية:

- المعتقدات في التميز.
  - المعتقدات في أهمية الفرد.
  - قيم الجودة.
  - المعتقدات في أهمية الابتكار والإبداع.
  - قيم أهمية النمو الاقتصادي وتحقيق الأرباح.
  - المعتقدات في أهمية وضع كل التفاصيل الالزامية للتنفيذ.
- فمثلاً فلسفة شركة IBM تقوم على :

- احترام الفرد وتكريس كافة المجهودات والسياسات لتحقيق هذه الفلسفة.
- تقديم خدمات متميزة للمستهلك تتنافس الشركات في دول العالم.
- أداء كافة الأعمال والأنشطة بشكل متميز وعلى أفضل شكل ممكن.

أما من ناحية نشأة فلسفة المنظمة يرجع العديد من الدراسات نشأة الفلسفة من مصادررين أساسيين مع بقاء تأثير المصادر الأخرى سواء أكانت من داخل أو خارج المنظمة ثابت، وهما:

- المصدر الأول: هو الآراء والأفكار التي تحملها الهيئة المؤسسة للمنظمة.
  - المصدر الثاني : هو توجهات إدارة القيمة من المستوى الثاني وهو مستوى الأعمال (والذي قد يكون مع المستوى الثالث وهو مستوى الوظائف )، كون مستوى الأعمال هو الذي يتحمل أمر تنفيذ خطط المنظمة ورسالتها ويندرجها من واقعها النظري إلى الواقع العملي التطبيقي.
- و يوضح الشكل ( 8 ، 1 ) مراحل نشوء الفلسفة الإدارية للمنظمة.



### 3. مفهوم استراتيجية المنظمة :

ت تكون استراتيجية المنظمة من مزيج متكامل من التحركات التنافسية والتوجهات التجارية التي يوظفها المديرون من أجل إرضاء العملاء والتنافس بنجاح وتحقيق أهداف المنظمة.

ولقد تعددت مفاهيم الاستراتيجية العامة للمنظمة حسب وجهات النظر الخاصة لها، حيث ينظر إلى الاستراتيجية على أنها:

**1. تعبير عن غاية المنظمة:** يجب أن يكون المدف من الاستراتيجية موجهاً للمنظمة في المستقبل، ويكون دور الاستراتيجية إيضاح هذا المدف وإدخال التحسينات عليه، مما يتطلب إيجاد رؤية واضحة عن المستقبل المرغوب، والاستعداد لبذل الجهد اللازم لذلك، كون الاستراتيجية تشتمل على عناصر أساسية مثل التركيز على توجه المنظمة في الأجل البعيد، ومقابلة نشاطاتها مع البيئة والموارد المتاحة لديها بهدف التقليل من التهديدات المحدقة وتعظيم الفرص المتاحة.

**2. خطة:** يمكن اعتبار الاستراتيجية وسيلة تحقيق الغاية المرغوبة، إذ يمكن تحديدها كوسائل تعبيرية عامة وتفاصيل إضافية وإجابات على الأسئلة المعروضة (من، ومتى، وكيف، وماذا)، فتتطور الاستراتيجية من خلال مجموعة خطط جيدة أو على الأقل يجب أن تكون موجودة بشكلها الصحيح وفي الوقت المناسب بحيث يكون هدف التخطيط الاستراتيجي الرسمي هو التأكيد من فهم صانعي القرارات الرئисين لماهية عمل المنظمة وهدفها.

**3. وسيلة للتغلب على الشركات المنافسة:** يهدف الفوز والتغلب على المنافس، تتطلب الاستراتيجية أن تكون مخزوناً عقلياً في الدفاع مقابل المنافسين.

**4. بناء للقدرات والطاقات التنظيمية:** إذ تبدو الطاقات التنظيمية كأدلة لتحقيق النجاح المستقبلي، ولذلك فإنه يمكن لل استراتيجية أن ترتبط مع بناء تلك الطاقات والقدرات التي يمكن أن تكون استثنائية وفريدة.

**5. كطريقة للتوفيق بين الموارد المتاحة والفرص المتاحة:** فالهدف الأول لأية منظمة تحقيق النجاح المستقبلي الذي يتبع من المقابلة الجيدة بين الطاقات، وفرص الاحتفاظ بالعملاء وأداء احتياجاتهم بشكل أفضل من المنافسين، وأحد مفاهيم الاستراتيجية تحسين وتطوير هذا التوازن والتتوافق بين الفرص المتاحة والطاقات المتوفرة، وبالتالي جعل المنظمة أكثر نجاحاً.

فالاستراتيجية تعرف بشكل عام على أنها مسار أو مسلك أساس تختاره المنظمة من بين عدد من المسارات البديلة المتوفرة لديها لتحقيق أهدافها ، وذلك على ضوء توقعات المنظمة لخطط ومسارات من تعامل معهم أو تؤثر على مصالحهم.

وتعرف على أنها خطط وأنشطة المنظمة التي تم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية، فالاستراتيجية تصف طرق تحقيق المنظمة لأهدافها مع الأخذ بالاعتبار التهديدات والفرص البيئية والموارد والإمكانيات الحالية للمنظمة.

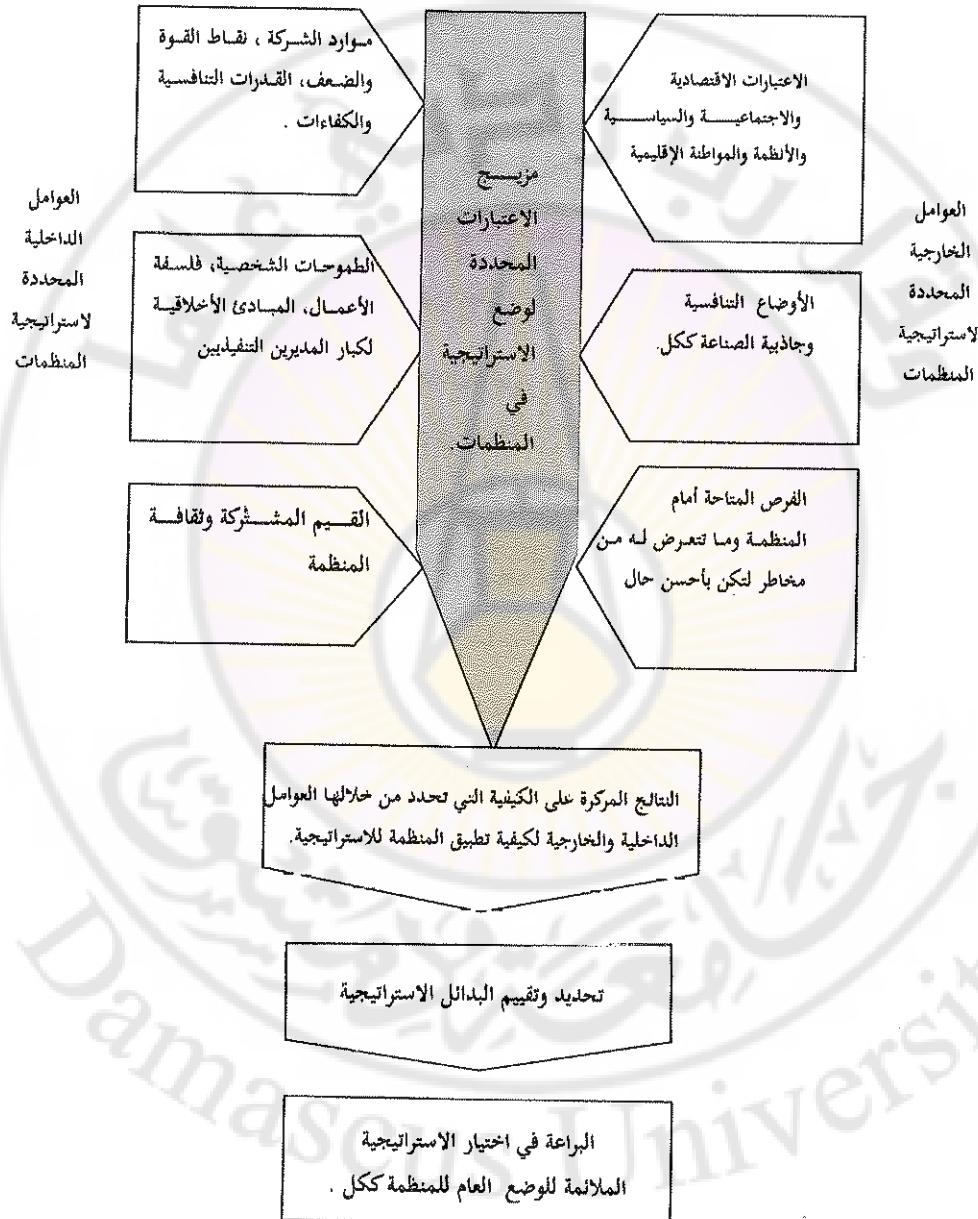
فيما يراها البعض بأنها خطة عمل شاملة طويلة المدى، تحدد أسلوب تنفيذ أنشطة المنظمة للبلوغ هدف طويل الأجل أو أكثر في سوق أو أكثر باستخدام موارد معينة، في بيئة متغيرة .

وتتلخص معظم الكتابات التي حاولت وضع تعريف للاستراتيجية في أربعة أصناف (هي: الخطة (Plan)، النموذج (Pattern)، الوضع أو الترتيب أو الافتراض المحدد (Position)، الصورة المنظورة أو المنظور الشخصي (Perspective)

ووفقاً لذلك فإن الاستراتيجية هي خطة، ووسيلة الانتقال من طور إلى طور آخر، وهي عبارة عن نموذج من الأفعال والأنشطة المتخذة على مدار الوقت، والترتيبات المحددة، والتي تعني انعكاسات القرارات المتتبعة للتوصل إلى منتجات/خدمات محددة في أسواق معينة.

كما تشير الاستراتيجية إلى الصورة التي ترغبتها المنظمة في المستقبل، وهي تمثل طريقة عمل فريق الإدارة العليا الذي يتضمن قرارات موجهة رئيسية لتحقيق أهداف وغايات المنظمة ورسالتها، وت تكون الاستراتيجية من أفعال مهمة وضرورية لترقية تلك التوجيهات والإجابة على السؤال: ماذا يجب على المنظمة أن تعمله؟ وما النتائج التي تبحث عنها المنظمة؟ وكيف تستطيع تحقيقها؟.

فالاستراتيجية باختصار هي خطة أو اتجاه مرشد أو مجموعة تصرفات نحو المستقبل.  
ولقد حدد (Thompson & Strickland) أهم العوامل التي تؤثر على اختيار الاستراتيجية العامة للمنظمة كما في الشكل ( 8 ، 2 ) .



الشكل ( 8 ، 2 ) العوامل المحددة لاختيار استراتيجية المنظمة

#### **٤. أنواع استراتيجيات المنظمة :**

لتحديد الاستراتيجية العامة في المنظمة عادة ما تقوم المنظمة بدراسة العوامل البيئية الداخلية والتنافسية والخارجية وتحديد الفجوة بين الأداء الحالي وما يجب أن يكون عليه، وتحديد البديل المتاحة، ثم تختار الاستراتيجية المناسبة لها، حيث تقوم المنظمة بوضع الاستراتيجيات على ثلاثة مستويات:

• **على مستوى المنظمة:** وهي تمثل الاستراتيجية الكلية للمنظمة التي تحدد اتجاهاتها في التعامل مع البيئة الخارجية، حيث تتميز بأنها طويلة الأجل من جهة وبأثرها العام على المنظمة من جهة أخرى.

• **على مستوى وحدات الأعمال في الشركات الكبيرة ذات المنتجات والفروع المتعددة:** مثل شركة General Foods الأمريكية التي تتكون من عدة شركات تقوم كل منها بنشاط متميز (شركات غذائية، شركات الطباعة، شركات السجاد وغيرها)، حيث تحتاج إلى استراتيجيات مختلفة.

• **على مستوى الوظائف:** حيث توضع بالاسترشاد باستراتيجية الوحدات الاستراتيجية وباستراتيجية المنظمة الكلية إذا لم يكن في المنظمة وحدات استراتيجية واقتصر نشاط المنظمة على نشاط رئيسي واحد، حيث تتعلق بالمستويات الوظيفية الرئيسية في المنظمة مثل الموارد البشرية والتسويق والتمويل والإنتاج، علماً أنها تتميز بأنها ذات طابع تشغيلي وتنفيذي قصير الأجل (مثل القرارات الاستراتيجية لاختيار الموردين والمناطق الجغرافية وطرق البيع وال العلاقات العامة والتعيين والتحفيز والرقابة وطرق الدفع وأماكن تقديم الخدمة).

هذا ولقد اختلف الباحثين في تحديد أنواع استراتيجيات العامة للمنظمات، وهذا الاختلاف كان في طرق التصنيف وليس بالاستراتيجيات نفسها. فيصنف بعض الكتاب الاستراتيجيات العامة على مستوى المنظمة كما يلي:

## **استراتيجيات الاستقرار:**

حيث تستخدم هذه الاستراتيجية عادة في المنظمات التي تتعرض لأقل قدر ممكن من التغييرات البيئية ، فهي تقوم بإدخال أقل تغيرات في خطوط الإنتاج أو قنوات التوزيع أو الطاقة الإنتاجية أو التكامل الرأسي.

وتكرر استراتيجية الاستقرار أو البقاء الناجحة على توجيه موارد المنظمة إلى الحالات التي يمكن للمنظمة أن تحقق فيها ميزة تنافسية تتناسب مع موارد المنظمة ومتطلبات السوق، ومن أمثلة هذه الاستراتيجيات: استراتيجية الزيادة السنوية في الأرباح، استراتيجية الربح.

## **استراتيجيات النمو:**

تستخدمها المنظمة حينما تريد أن تتحقق مستوى من الأهداف يفوق ما حققته في السنوات الماضية، ومن هذه الاستراتيجيات : استراتيجية تطوير المنتجات والسوق، استراتيجية التعمق في السوق (أي تمية الطلب على المنتجات الحالية في الأسواق الحالية)، استراتيجية تطوير المنتجات (في حالة دخول منتجات جديدة إلى الأسواق الحالية)، استراتيجية تطوير السوق (في حالة دخول المنتجات الحالية إلى أسواق جديدة)، استراتيجية التنويع (في حالة دخول منتجات جديدة لأسواق جديدة)، الاندماج أو شراء المنظمات، مشاركة المخاطر.

## **استراتيجية التخفيض:**

تقوم المنظمة بإتباع هذه الاستراتيجية على أساس المحافظة على حجم الأعمال أو تخفيضه حتى تستطيع المنظمة إعادة تنظيم نفسها لتحقيق مستوى أعلى من الأداء، وتستخدمها المنظمة في الحالات التالية:

1. إذا كان مستوى الأهداف المحقق أقل مما تحقق في السنوات الماضية.
2. عندما تسعى الإدارة إلى تحسين الأداء ، وتحقيق التحسن الوظيفي وتخفيض عدد الوحدات ذات معدل التدفق النقدي السالب.

3. عندما تسعى الإدارة لخدمة العميل في نفس خطوط المنتج أو الخدمة ولكنها ترى من الضروري تخفيض عدد خطوط الإنتاج أو الخدمات.

ومن أمثلة هذه الاستراتيجيات: إعادة الهيكلة العامة، تخفيض التكاليف، زيادة الإيرادات، تخفيض الأصول، إغلاق بعض خطوط الإنتاج، إغلاق بعض الوحدات الإنتاجية، تغيير مجال العمل.

### **الاستراتيجيات المركبة:**

وتشمل اختيار استراتيجية أو أكثر من الاستراتيجيات السابقة لتحقيق أهداف المنظمة. فيما يشير بعض الكتاب لوجود أربع مجموعات من البديل الاستراتيجية أمام المنظمة وهي:

#### **المجموعة الأولى: الاستراتيجيات العامة للمنافسة: ومنها**

- استراتيجية التحكم في التكاليف: تعني أن تخفض من تكلفتها حيث يمكنها البيع لمنتجاتها بأقل من السعر الخاص بالمنافسين وتحقيق قدر كبير من الربح.
- استراتيجية التمايز: وذلك من خلال إيجاد درجة عالية من التمايز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون، حيث يمكن للمنظمة حينئذ أن تحدد السعر وعدد الوحدات المباعة ، و تستطيع تنمية نوع من الولاء لعلامةتجارية.
- استراتيجية التركيز: من خلال تركيز المنظمة على قطاع معين يستخدم معه استراتيجية القيادة في التكاليف أو استراتيجية التمايز.

#### **المجموعة الثانية: استراتيجيات النمو المحدود: ومنها**

- استراتيجية الاستقرار (بقاء الوضع على ما هو عليه): تستخدم هذه الاستراتيجية عندما تشعر المنظمة أن أدائها في السوق مقبول وتتنافس بالدرجة الكافية .
- استراتيجية النمو البطيء: تستخدم في حالة عدم سماح عناصر الإنتاج في البيئة المحيطة بالنمو السريع من أجل المحافظة على التوازن في عناصر الإنتاج .

### **المجموعة الثالثة: استراتيجيات النمو التوسعية : ومنها**

- استراتيجيات التركيز: وتشير هذه الاستراتيجيات إلى تكرر إمكانيات المنظمة في مجال محدد تتخصص فيه فتتسع نوع محدد أو تتخصص في خدمة قطاع معين من العملاء.
- استراتيجيات التنويع: وهي عكس الاستراتيجية السابقة حيث تتعمد المنظمة إلى تقسيم تشكيلة واسعة من المنتجات، والسبب في ذلك يعود لتنوع المخاطر، البعد عن احتكار صناعة معينة، تحقيق توافق بين المنتجات الحالية والجديدة بما يعود بالمنفعة للمنظمة، زيادة المعدل الإجمالي للمنظمة. ومن هذه الاستراتيجيات: استراتيجية التنويع المتمركز، استراتيجية التنويع المختلط (غير المتمركز)، استراتيجية التنويع الداخلي، استراتيجية التنويع الخارجي مثل استراتيجية الاندماج واستراتيجية التملك (سواء التنوع الأفقي أو التكامل العمودي، التنوع المختلط).
- استراتيجيات الاستثمار المشترك: كأن تقوم بعض الشركات بالعمل بصورة مؤقتة من أجل إنجاز غرض محدد، وغالباً ما يكون ارتفاع التكاليف السبب في الاعتماد على مثل هذه الاستراتيجية، ومثال ذلك عمل الشركات العاملة في قطاع البترول معًا من أجل إقامة خط أنابيب بترول يربط بين مراكز التوريد ومراكز التكرير.

### **المجموعة الرابعة: الاستراتيجيات الانكماشية :**

تبني هذه الاستراتيجيات في حالة الاتجاه نحو التحفيض في نطاق الأعمال، حيث تلعب درجة التحفيض الدور الأساسي في اختيار الاستراتيجية الانكماشية، وما يدفع المنظمات لإتباع مثل هذه الاستراتيجيات الضغوط التنافسية والاقتصادية وضعف الكفاءات التشغيلية والإنتاجية.

ومن أمثلة هذه الاستراتيجيات: استراتيجيات التحفيض لتحسين الكفاءات في أداء الأعمال، استراتيجيات التحرر (استبعاد جزء من أنشطة المنظمة)، استراتيجيات التحويل (تغيير مجال النشاط)، استراتيجيات التصفية.

بينما يقسم البعض الآخر الاستراتيجيات في المنظمة إلى مجموعتين رئيسيتين هما:

- **استراتيجيات بورتر**: نسبة إلى أستاذ الإدارة الاستراتيجية Porter وهي ثلاث استراتيجيات وكل منها مهارات وموارد مطلوبة ومتطلبات تنظيمية عامة من جهة ومخاطر من جهة ثانية وهي: تحقيق الريادة في تخفيض التكلفة Cost Reduction، التمييز (الاختلاف) Leadership عن المنافسين Focusing، التركيز Differentiation.

- **الاستراتيجيات الأساسية**: استراتيجية التكامل الخلفي Backward Integration مثل قيام شركة تصنيع الألبان بشراء مزرعة مواشي، استراتيجية التكامل الأمامي Forward Integration كما حصل مع شركة آي آند تي حيث فتحت 45 منفذ تجزئة في عام 1997، استراتيجية التكامل الأفقي Horizontal Integration مثل اندماج شركة حديد الدخيلة مع حديد عز عام 2000، استراتيجية اختراق السوق Market Penetration كما تفعل شركة كلينيك وموبييل المصرية للاتصالات، استراتيجية تنمية السوق Product Development، استراتيجية تطوير المنتج Market Development، استراتيجية الابتكارات Innovation ، استراتيجية التوسيع المتاح Concentric Diversification مثل إنشاء شركة والت ديني مركز صنم لألعاب الكمبيوتر عام 1998، استراتيجية التوسيع غير التحالفans Conglomerate Diversification، استراتيجية التحالفات Retrenchment، استراتيجية الانكماش Alliances & Consortia، استراتيجية التصفية Divestiture كما حصل عام 1997 في كل من الشركات المتعددة الجنسيات حيث تم تسريح حوالي 10050 عامل من شركة كوداك (Kodak) و 9200 من شركة وولورث (Woolworth) و 6400 من شركة ليفي ستراوس (Levi's)، استراتيجية التصفية الكلية Liquidation.

## **الفصل التاسع: التطوير التنظيمي**

1. مفهوم التطوير التنظيمي
2. الأسباب التي تدعو للتطوير التنظيمي
3. أهمية التطوير التنظيمي
4. أهداف التطوير التنظيمي
5. خصائص التطوير التنظيمي
6. مراحل التطوير التنظيمي
7. أبعاد وأنواع التطوير التنظيمي
8. وحدات التطوير التنظيمي
9. مناهج التطوير التنظيمي
10. معوقات التطوير التنظيمي
11. مقومات نجاح التطوير التنظيمي



## ١. مفهوم التطوير التنظيمي :

يسعى التطوير التنظيمي إلى تحسين أداء كل من الفرد والمنظمة من خلال الاعتماد على المنهجية العلمية والنظريات والمفاهيم السلوكية الرامية لإيجاد حلول للمشكلات التي تواجهها المنظمة من خلال دراسة المنظمة إدارياً والتعاون معها والبحث في ثقافتها وثقافات العاملين بها ، حيث أن مفهوم التطوير التنظيمي يتضمن إشارة إلى الانفتاح مع البيئة الداخلية والخارجية بشكل يعكس على أعضاء المنظمة.

فالتطوير التنظيمي يعتبر امتداداً للمدارس السلوكية التي دعمت المدارس الفكرية الحديثة التي ركزت بشكل رئيسي على الجانب الإنساني واعتبرته الأساس في العمليات الإنتاجية.

ويعرف التطوير التنظيمي على أنه : "جهد مخطط مستمر لتغيير المنظمة بحيث تصبح أكثر فعالية وإنسانية ، ويقوم على استخدام معارف العلوم السلوكية لتعزيز ثقافة الفحص الذاتي والاستعداد للتغيير ، ويتم التركيز بشكل كبير على العمليات التي تم بين الأفراد وداخل الجماعة " .

وهناك من براه مجهدات منظمة تهدف لتحسين قدرات التخطيط على اتخاذ القرارات وحل المشاكل وخلق علاقات متوازنة بينه وبين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية. وعرفه ريتشارد بأنه : "جهد مخطط على مستوى المنظمة ككل تدعمه الإدارة العليا لزيادة فعالية المنظمة من خلال تدخلات مخططية في العمليات التي تجري فيها مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية".

وينذكر هنا (vecchio) أن التعريف الشائع للتطوير التنظيمي والذي يركز على الجانب الإنساني فيه ، هو أن التطوير التنظيمي جهد طويل الأجل يهدف لتحسين عملية التجديد وحل المشاكل من خلال إدارة أكثر فعالية لثقافة المنظمة، وذلك بمساعدة وكيل التغيير وباستخدام نظريات وتقنيات العلوم السلوكية التطبيقية .

أما (ديسلر) فيرى أن التطوير التنظيمي هو أحد المناهج المتخصصة في إحداث التغيير التنظيمي والذي في ضوئه يشارك الموظفون في اقتراح التغيير والمشاركة في تنفيذه مع الاستعانة بجموعة مدرية من المستشارين .

ويعرف أيضاً على أنه: " عملية مخططة للتغيير في ثقافة المنظمات من خلال الاستفادة من تكنولوجيا العلوم السلوكية ونظريتها ".

ويعرف على أنه : " جهد مخطط على مستوى المنظمة ككل تدار من الأعلى (قمة المنظمة) بغية زيادة فعالية المنظمة وصحتها عن طريق تفاعلات مخططة في عمليات المنظمة باستعمال العلوم السلوكية ".

وبذلك نلاحظ ما يلي:

• التطوير مخطط وهذا ما يميزه عن التغيير الفجائي أو الروتيني أو القائم على المصادفة لذلك يجري تنفيذه في كل المنظمات .

• تميل جهود التطوير لأن تكون مستمرة بمعنىين على الأقل :

- معظم برامج التطوير التنظيمي تتد لفترة طويلة من الوقت متضمنة مراحل متعددة ومحددة من الأنشطة .

- إذا ما أصبح التطوير التنظيمي مؤسساً فإن الفحص المتكرر والمستمر، وكذلك الاستعداد للتغيير أكبر يصبح جزء ثابت من الثقافة .

• لكي تكون المنظمة أكثر فعالية وإنسانية فإن التطوير التنظيمي يوفر إدراك العلاقة الحرجية والمحاسبة بين العمليات الشخصية مثل (القيادة ، صناعة القرار ، الاتصال) وبين المخرجات التنظيمية مثل (الإنتاجية والفعالية) .

• إن حقيقة استخدام التطوير التنظيمي لمعارف العلوم السلوكية يميزه عن الاستراتيجيات الأخرى للتغيير التي تتکل بشكل مجرد على مبادئ المحاسبة، التمويل وإعادة الهندسة.

• يبحث التطوير التنظيمي عن تعديل الأدوار والمعايير التنظيمية ، لذا فإن المنظمة تقى واعية ومستعدة للتكيف والتأقلم .

- تركيزه على العمليات بين الأشخاص وداخل الجماعة يقوم على إدراك أن التغيير التنظيمي يؤثر على الأعضاء ، وأن تعاونهم ضروري لتطبيق التغيير . وللحديث ملخصاً لما سبق فإن التطوير التنظيمي يقوم على إدراك أن التغيير النظمي لل موقف يجب أن يترافق مع تغييرات في السلوك سواء كانت التغييرات السلوكية تتطلب إعادة الرؤية في المهام أو العمليات أو الهيكل التنظيمي أو استراتيجيات الأعمال.

## **2. الأسباب التي تدعو للتطوير التنظيمي :**

تمثل الأسباب التي تدعو إلى التطوير التنظيمي بال التالي:

1. تطور أساليب العمل باستمرار مع مرور الوقت، الأمر الذي يتطلب القيام بإجراءات إعادة التنظيم لمواكبة المستجدات المتسرعة.
2. التغييرات في القوانين والأنظمة والسياسات والتشريعات الحكومية والتي غالباً ما تترافق مع إعادة توزيع الصلاحيات والمسؤوليات وغيرها من جديد .
3. تطور وعي الأفراد وطموحاتهم وإدراكياتهم واحتياجاتهم، وهذا يتطلب القيام بالتطوير التنظيمي من أجل التكيف مع ما هو جديد.
4. التطور الكبير الذي حصل في فكر جمهور المنظمة والذي يستدعي القيام بغيرات كبيرة في أهداف وسياسات المنظمة واستراتيجياتها .
5. التغييرات المهمة في المجال الاقتصادي السياسي والتي تستدعي إعادة صياغة المنظمة لأهدافها وسياساتها واستراتيجياتها بما يحقق التكيف مع المتغيرات السياسية والاقتصادية الجديدة ، وإلا ستتجدد المنظمة نفسها خارج السباق.
6. زيادة الاهتمام بالجانب الإنساني للأفراد وتعزيزه لتحقيق إنتاجية أعلى، وإشعارهم بأهميتهم وبأهمية الدور الذي يؤدنه في المنظمة، كونهم هم من يحملون أفكار التطوير والتحسين والتغيير .

### **3. أهمية التطوير التنظيمي :**

تبدي أهمية التطوير التنظيمي من خلال تحقيقه لفوائد أو قيم كبيرة لكل من الأفراد والمجموعات والمنظمة ، وذلك على النحو التالي :

- القيم تجاه الأفراد : يساعد على مقاومة العوامل التي تحد من نمو الفرد وتقدمه، وبالتالي يزيد من قدرته على المساهمة في المنظمة كما يؤدي لزيادة الدور الذي يلعبه الفرد في المنظمة ما يؤدي لشعوره بالأهمية واحترام الذات.

- القيم تجاه المجموعات : يساعد التطوير التنظيمي لمجموعات العمل على تأكيد أهمية مشاركتهم وقبولهم لهذا التطوير، ويتحقق الرضا والقبول لدى الأفراد في المنظمة من خلال حل المشكلات الإدارية والتنظيمية المعقدة التي تعاني منها مجموعات العمل.

- القيم تجاه المنظمة : يؤثر التطوير التنظيمي على كفاءة المنظمة ككل من حيث تحديد المشاكل الإدارية ووضع حلولها مما يؤدي لتحسين الأداء الإداري في كافة المستويات الإدارية .

### **4. أهداف التطوير التنظيمي :**

يرى بعض الباحثين أن التطوير التنظيمي يوفر منهج للتغيير المخطط في المنظمات ويهتم بمحورين أساسيين :

- أهداف تتعلق بالعمليات : وتتضمن تحقيق التحسن في أمور مثل الاتصالات، التفاعل ، اتخاذ القرارات ، حل المشكلات بين الفرد . فالاهتمام موجه هنا إلى كيف يعمل الناس معاً.

- أهداف تتعلق بالنتائج: وتتضمن التحسينات في أداء العمل ، ويتركز الاهتمام هنا على ماذا ينجز فعلياً بواسطة جهود الأفراد والجماعات.

هذا وتمثل أهداف التطوير بشكل عام بما يلي :

1. دعم كفاءة المنظمة وفعاليتها.

2. هو جهد طويل الأجل لرفع قدرة المنظمات على معالجة التغيرات الخارجية التي تؤثر على المنظمات وتحسين قدرتها على مواجهة المشكلات الداخلية.
3. إشاعة جو من الثقة بين العاملين في مختلف المستويات التنظيمية، من خلال إيجاد مناخ ملائم يستطيع الأفراد أن ينمو وأن يحققوا ذاتهم.
4. إيجاد افتتاح في مناخ التنظيم يضمن حلاً للمشكلات بصرامة بعيداً عن التكتم وتجنب المناقشة.
5. تحقيق التكامل بين أهداف واحتياجات المنظمة من جهة، وبين أهداف واحتياجات الأفراد من جهة ثانية.
6. توفير المعلومات المطلوبة لمتحذلي القرار بشكل مستمر ودون تشويه.
7. العمل على تحقيق التوافق بين أهداف الفرد والمنظمة، ومن ثم زيادة درجة الانتماء التنظيمي.
8. تغيير الثقافة السائدة في المنظمات، بحيث يسود التعاون واقتسام السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين، بدلاً من التنافس وسيطرة طرف واحد.
9. تعزيز تفهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة والصراع وأسبابه من خلال زيادة الوعي بدینامیکية الجماعات.
10. مساعدة المشرفين على تبني أساليب إدارية ديمقراطية في الإشراف مثل الإدارة بالأهداف بدلاً من الإدارة بالأزمات.
11. تعويد العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية والاعتماد عليها بدل الرقابة الخارجية.
- وهناك من يرى أن الأهداف النموذجية للتطوير التنظيمي هي:
1. إيجاد مناخ منفتح يساعد على حل المشكلات بين الأفراد من خلال المصارحة بدل التكتم والهروب .

2. بناء الثقة بين الفرد والجماعات في المنظمة سواء من خلال العلاقات الرأسية بين المشرفين والتابعين أو العلاقات الأفقية بين النظارء أو القطرية بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية .
3. دعم سلطة المركز من خلال سلطة المعرفة والكفاءة.
4. وضع مسؤوليات صنع القرار وحل المشكلات أقرب ما يكون لمصادر المعلومات .
5. جعل المنافسة في حال وجودها قادرة على تحقيق الأهداف بحيث تتنافس وحدات المنظمة في إنتاج منتجات أو خدمات أكثر كفاءة وفعالية.
6. تعظيم التعاون بين الأفراد والوحدات التي تعتمد على بعضها البعض.
7. تطوير نظام المكافآت والحوافز الذي يأخذ بالاعتبار كل من الإنجاز ورسالة المنظمة والتنمية البشرية .
8. زيادة إحساس القوة العاملة بالملكلية وبالأهداف التنظيمية .
9. مساعدة المديرين على الإدارة اعتماداً على الأهداف أكثر من الاعتماد على الممارسات القديمة .
10. زيادة الرقابة الذاتية لدى أعضاء المنظمة .
11. رفع وعي الأفراد بما يحصل بين الفرد وداخل الجماعة عندما تعمل الجماعة على إنجاز المهمة مثل ( الاتصالات ، المشاعر ، نمط القيادة ، الصراع ، العلاقات ضمن الجماعة ).

## **5. خصائص التطوير التنظيمي :**

يتصف التطوير التنظيمي ببعض الخصائص التي تميزه عن باقي عمليات التغيير الأخرى، منها الشمولية والاستمرارية والمشاركة والتخطيط المسبق والطابع العملي والتوجه نحو حل المشكلات واستخدام مفهوم النظم والتجربة وال الحاجة لخبير التغيير والاهتمام بالقيم الإنسانية. ومن خلال ذلك يمكن إيجاز خصائص التطوير التنظيمي بال نقاط التالية:

1. الاهتمام بالمنظمة ككل، فهو جهد مخطط يتضمن تشخيص منظم للمنظمة ووضع خطة استراتيجية لتطويرها وحشد الموارد اللازمة لتنفيذ ذلك.
2. عادة ما يعتمد على البحوث الفعلية والتي تتضمن تجميع البيانات عن المجموعة أو القسم أو المنظمة ككل ، ثم وضع البيانات أمام الموظفين لتحليلها ووضع الفرض عن المشكلة المدرسة .
3. استهدف تغيير قيم ومعتقدات وثقافة العاملين .
4. يعتمد التطوير التنظيمي على القيم الإنسانية لدى الأفراد والتأكد على ضرورة إتاحة الفرص للأفراد للنمو ، فالمناخ الأفضل لذلك هو الذي يشجع التعاون والاتصال المفتوح والثقة المتبادلة بين الأفراد .
5. استهدف تغيير المنظمة في اتجاه محمد قد يكون تحسين عملية حل المشكلات أو زيادة درجة الاستجابة للظروف المحيطة.
6. يدار من القمة ، فالإدارة العليا تشارك بفعالية في إدارة برنامج التطوير وليس هي من تتولى عملية التطوير إنما أفراد آخرون يناظرهم ذلك.
7. استخدام العلوم السلوكية، فيجري التطوير التنظيمي في ضوء المعرفة بالعلوم السلوكية مثل دافعية الفرد ،المعايير الثقافية، أساليب إدارة الصراع .
8. زيادة فعالية المنظمة من خلال زيادة قدرتها على التكيف .
9. التطوير التنظيمي عملية مخططة مستمرة .
10. يقوم على استخدام العلوم السلوكية باعتماده على الأسلوب المنظم في تحليل وتشخيص المشكلات .
11. التغذية العكسية، فالتطوير التنظيمي يهتم بالتغذية العكسية المقدمة من قبل الأفراد من أجل توفير معلومات ذاتفائدة للمنظمة من أجل اتخاذ القرارات .
12. يؤمن التطوير التنظيمي بدخل النظم فيتعامل مع المنظمة كوحدة واحدة ، أي تغيير في جزء منها يؤثر على باقي الأجزاء.

13. مهمة التطوير ليست تشخيصية فحسب ، إنما ت妣فذية لأنها يسعى لتحقيق نتائج فورية وملمومة.

14. التعلم عن طريق الخبرة والتجربة، وهذا يعني أن الأفراد يتعلمون من خلال التجربة والخبرة في بيئة التدريب على أنواع المشكلات الإنسانية التي يواجهونها أثناء العمل.

15. يعتمد على أطراف من داخل وخارج المنظمة عند تناوله المشكلات التنظيمية سواء بالتشخيص أو جمع المعلومات.

16. يعتمد على استمرارية التعلم الناجحة من إحداث التغيير ما يتطلب استخدام أساسيات ومبادئ التعلم.

## 6. مراحل التطوير التنظيمي :

حتى تتم مراحل التطوير التنظيمي بشكل كامل وناجح فلا بد من توفير الشروط التالية :

✓ مبدأ التنافسية.

✓ المرونة.

✓ قابلية التعليم والتدريب.

✓ الالتزام بالتقنولوجيا .

وبناء على ذلك يحدد (الزيادي) مراحل التطوير التنظيمي بما يلي :

- المرحلة الأولى : التشخيص المبدئي للموقف الحالي في المنظمة للتعرف على أي ثغرات أو مشاكل تستدعي التغيير في الترتيبات القائمة .

- المرحلة الثانية : جمع البيانات لتوفير المعلومات عن الأطراف المتصلة بالتغيير ، وذلك عن طريق المقابلات التي يجريها خبير التنظيم أو عن طريق الاستقصاء الذي يضممه خبير التنظيم ، أو عن طريق جلسات المناقشة والملاحظة ودراسة السجلات والتقارير المختلفة ومحاضر الجلسات . وهذا كلّه يوفر لخبير التنظيم البيانات اللازمة

التي تساعده في تحديد مشاكل المنظمة مع ملاحظة أنه يمكن استخدام أحد الطرق السابقة أو عدد منها .

- المرحلة الثالثة : بعد تحليل البيانات يجب إعطاء المعلومات عن أبعاد التغيير لكل الأطراف المتصلة به وإبلاغ المسؤولين في المنظمة عن إدارة التغيير بالتشخيص الدقيق للمشكلات .
  - المرحلة الرابعة : تصميم النظام الجديد على أساس التطوير المستهدف .
  - المرحلة الخامسة : وضع النظام الجديد موضع التطبيق .
  - المرحلة السادسة : مرحلة متابعة وتقييم النظام الجديد .
- وبشكل عام يمكن إيضاح مراحل التطوير التنظيمي بالشكل ( 1 ، 9 ) .



الشكل ( 9 ، 1 ) مراحل التطوير التنظيمي

## 7. أبعاد وأنواع التطوير التنظيمي :

يؤكد بعض الباحثين على أن التطوير التنظيمي يتركز في ثلاثة أبعاد أساسية، هي :

**الجانب الهيكلي** : ويتضمن التغيير في هذا البعد إعادة ترتيب مكوناته الداخلية مثل خطوط الاتصال والتسلسل الإداري ونطاق الإشراف والسلطات والمسؤوليات.

**الجانب التقني** : والتدخل في هذا الجانب يتطرق إلى العمليات الهندسية والمعدات والبحوث وطرق الإنتاج ، غالباً ما يصاحب المدخل الهيكلي مع المدخل التقني مثلاً الإثراء الوظيفي أحد المداخل التقنية الهيكلية.

**الجانب البشري**: يحاول هذا المدخل تغيير سلوك العاملين بالتركيز على المهارات والاتجاهات والتوقعات ، وذلك عن طريق التغييرات في سياسات الاختيار والتدريب والتنمية والكافآت وتقدير الأداء.

ويأخذ التطوير التنظيمي أحد اشكال التطبيقات التالية :

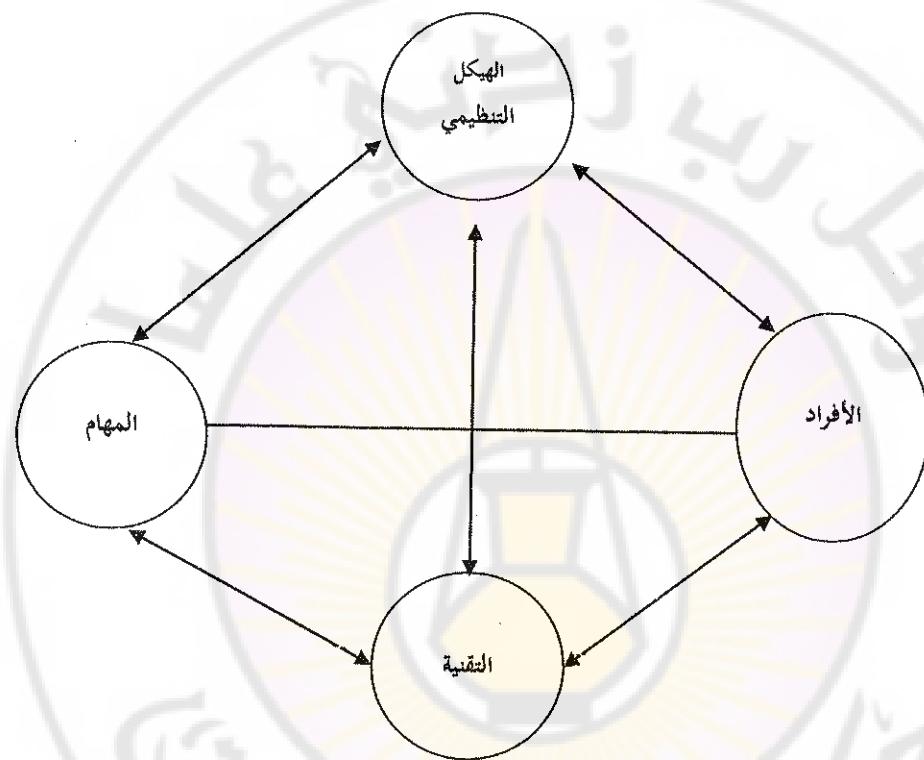
1. **التطبيقات الإنسانية** : يستهدف التطوير التنظيمي هنا تحسين مهارات العلاقات الإنسانية لدى الموظفين ، حيث تبني لديهم المهارات اللازمة لتحليل سلوكهم وسلوك الآخرين ، ومن ثم زيادة قدراتهم على حل ما يواجههم من مشكلات شخصية أو المشكلات التي تنشأ بين الأفراد داخل الجماعة .

2. **التطبيقات التكنولوجيكية**: عادة ما يشغل بال المهتمين بالتطوير التنظيمي إحداث تغييرات في الهياكل والطرق وتصميم الوظائف بعزم المنظمات بهدف تحسين الفعالية التنظيمية .

3. **التطبيقات في إدارة الموارد البشرية** : يعتمد المهتمون بتطوير المنظمات على هذا الأسلوب بدرجة كبيرة بهدف إكساب الموظفين مهارة تحليل وتغيير ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظماتهم . وتمثل أهم تطبيقات إدارة الموارد البشرية في نظم الأداء ونظام المكافآت بالإضافة لبرنامج إدارة قوة العمل المتباينة الثقافية .

4. **التطبيقات الإستراتيجية** : تعد من أحدث الممارسات في مجال تطوير المنظمات وتستهدف تحقيق التوافق بين كل من : استراتيجية المنظمة ، هيكلها التنظيمي ، الثقافة السائدة فيها ومتغيرات البيئة الخارجية .

ويرى (vecchio) أن التطوير التنظيمي يحاول تغيير المنظمة ككل من خلال تغيير الهيكل التنظيمي أو التقنية أو المهام أو الأفراد . وهذه العناصر التي يشملها التطوير التنظيمي تعتمد على بعضها البعض كما يوضح الشكل ( 9 ، 2 ).



الشكل ( 9 ، 2 ) عناصر التطوير التنظيمي

ومن خلال ما سبق ، نخلص إلى أن أنواع التطوير التنظيمي تتحدد من خلال تطبيقاته والعناصر الرئيسية التي يتناولها ، أي أن التطوير التنظيمي إما أن يكون هيكلـي أو تقني أو بشري أو تطوير في المهام.

#### **8. وحدات التطوير التنظيمي :**

لا تقتصر جهود التطوير التنظيمي على الأفراد وحدهم أو الجماعات وحدها، ولكن يتوجه الاهتمام نحو الأفراد والجماعات والأقسام والإدارات في الوقت ذاته ، وذلك

حتى تتطور المنظمة بكمالها ، وبالتالي فإن وحدات التطوير التنظيمي التي يتم تناولها بالدراسة والتشخيص والتحليل تتكون من التالي:

1. الأفراد.
2. الجماعات .
3. الإدارات والأقسام .
4. المنظمة .

## 9. مناهج التطوير التنظيمي:

يتطلب اعتبار التطوير التنظيمي مجهودات مخططة وشاملة على مستوى المنظمة، استخدام العديد من الأدوات والوسائل الضرورية كونها تدعم مفهوم التطوير وتساعد على إنجاحه ، ومنها :

أ. الشبكة الإدارية : والتي تتكون من ست مراحل يساعد تطبيقها على زيادة كفاءة الأفراد والمنظمات، حيث يتم التركيز على الجانب الإنساني والجانب التنظيمي، وهذه المراحل هي : الحلقة التدريبية، تنمية روح الفريق، تنمية العلاقات بين الجماعات، تطوير النموذج المثالي للتطوير ، تطبيق النموذج المقترن ، مراقبة النتائج.

ب. نظام ليكرت: والذي يرى بوجود أربعة نماذج للقيادة ، هي : الاستبدادي، المشارك، الديمقراطي ، الاستقراطي. وفي النموذج الأخير تندم الثقة بين القائد والمؤوس ولا يوجد تفويض وتقوم العلاقة على الخوف، وعلى الإدارة أن تفهم هذه الأنماط من أجل استخدام الأسلوب الذي يسمح بقدر كبير من المشاركة في عمليات اتخاذ القرار وليس العكس .

ج. أسلوب تدريب الحساسية: ويساعد الأفراد على فهم حقيقة قيمهم ودوافعهم واتجاهاتهم ، ومن ثم العمل على تنمية مهاراتهم وتوجيهه النقد البناء لبعض الأنماط السلوكية غير المرغوب فيها.

د. بناء الفريق: يعمل هذا الأسلوب على تنمية وتحفيز ثقافة وقيم الأعضاء المشاركين عن طريق تعريضهم لخبرات عملية ونظرية بشكل ينعكس إيجاباً على سلوكهم وتعاملهم أثناء العمل .

هـ. أسلوب البحث الموجه : ويهدف هذا الأسلوب إلى استخدام المنهجية العلمية باستخدام البيانات من أجل التعلم والتطوير والتغيير، فهو أسلوب يعتمد على دراسة العلاقة بين المتغيرات التنظيمية ومحاولة إعطاء تفسيرات علمية حول طبيعة هذه العلاقة بشكل يساعد الإدارة على إيجاد الحلول المناسبة.

ومن المناهج الأخرى :

- ✓ مختبر المهارات السلوكية.
- ✓ المقابلات الموجهة.
- ✓ معالجة النزاع.
- ✓ الإثراء الوظيفي.
- ✓ برامج جودة بيئه العمل.
- ✓ تمكين العاملين.
- ✓ الإدارة بالأهداف.

## 10. معوقات التطوير التنظيمي :

تختلف معوقات التطوير التنظيمي وانما كاساتها السلبية على مسار التطوير وفق نوعها ، وهي تتراوح بين معوقات إدارية أو سلوكية أو ثقافية أو اجتماعية أو تقنية ، كما يلي:

### ❖ المعوقات الإدارية:

- ✓ كبير حجم المنظمة (التضخم الوظيفي) وسيادة الروتين.
- ✓ مقاومة العاملين للتغيير.
- ✓ عدم الالتزام بأخلاقيات الوظيفة وشيوخ ظاهرة الفساد.

- ✓ فقدان التنسيق والمتابعة لجهود التطوير التنظيمي للأفراد والجماعات والتنظيم.
- ✓ عدم وجود نظام اتصالات فعال .
- ✓ عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وخاصة تلك المتعلقة بالتطوير التنظيمي.
- ✓ عدم وجود هيكل تنظيمي محدد يوضح الاختصاصات والمهام والمسؤوليات.
- ✓ شيوع النمط الأوتوقратي للقيادة وغياب التفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين .
- ✓ سوء التنظيم العام بالمنظمة وعدم وضوح سياسات العمل وأهدافه.
- ✓ عدم كفاءة الهيكل التنظيمي الموجود من حيث تعدد المستويات الإدارية بالمنظمة مما يؤدي إلى بعد المسافات التنظيمية .
- ✓ عدم توافر أدلة إجرائية للعمل.
- ✓ عدم توافر المناخ المساعد على نجاح عملية التطوير التنظيمي (معنى سيادة الشك وعدم الثقة بين الأفراد).
- ✓ عدم الاستقرار التنظيمي والتغيرات المستمرة.
- ✓ عدم التعامل والتفاعل الجديد بين الأفراد انفسهم أو بين الأفراد والإدارة.

#### ❖ المعوقات السلوكية :

- ✓ تباين الإدراك : أي اختلاف الرأي حول التطوير التنظيمي.
- ✓ النظرة السلبية بين الأفراد تجاه بعضهم البعض ، ومقاومة التغيير.
- ✓ سوء استخدام السلطة وعدم تقبل النقد وتبادل الآراء من قبل الرؤساء.
- ✓ الالتزام بالسلوك الوظيفي السابق.
- ✓ عدم جرأة المسؤولين بالمبادرة للقيام بالتطوير التنظيمي ، وإدخال أنماط جديدة من التفاعلات بين الأشخاص.
- ✓ الاعتماد على الخبرات الأجنبية دون مراعاة الظروف البيئية.

- ✓ التداخل بين التنفيذي والاستشاري والنزاع بينهما فيما يتعلق بالتطوير التنظيمي.
- ✓ عدم تشجيع العاملين للتعبير عن مشاعرهم.
- ✓ انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين وضعف الولاء التنظيمي.
- ✓ عدم عدالة نظام الأجر والتعويضات.
- ✓ ضعف قدرة القيادة العليا في كسب مساندة العاملين لإنجاح التطوير التنظيمي المناسب.
- ✓ ضعف الانتماء للمنظمة .

#### ❖ المعوقات التقنية :

- ✓ عدم تزويذ المنظمة بالتقانات الحديثة ، وتقادم الأجهزة والبرامج المستخدمة.
- ✓ تقادم مهارات العاملين التقنية ومقاومتهم لاستخدام الجديد منها خوفاً على مصالحهم.
- ✓ عدم توافر التدريب المناسب للكوادر البشرية على استخدام التقانات الحديثة.
- ✓ عدم إلمام العاملين بالتقانات التطوير التنظيمي، عدم إلمام العاملين بالتقانة التي يجب استخدامها بعد التطوير.
- ✓ ضعف القدرة على موافقة التقانات الحديثة، وعدم إلمام بأساليب الإدارة الحديثة.

#### ❖ المعوقات الاجتماعية والثقافية :

- ✓ القيم والعادات الاجتماعية السائدة في المنظمة.
- ✓ اختلاف معايير الأفراد وقيمهم عن معايير وقيم المنظمات، وتنوع الأفراد العاملين بالمنظمة ثقافياً وفكرياً واجتماعياً وحضارياً .
- ✓ اعتماد السرية في العمل وهذا ما يعيق جهود التطوير التنظيمي التي تتطلب الوضوح .

- ✓ الفجوة والاختلاف بين السلوك الفعلي والسلوك المتوقع وبين المبادئ والقيم والمثل التي يؤثر بها أفراد المنظمة.
- ✓ اختلاف القناعة بأهمية برامج التطوير التنظيمي.
- ✓ كثرة الصراعات بين العاملين.
- ✓ عدم التكيف مع المتغيرات الاجتماعية ، وضعف العلاقة بين المنظمة والجهات الأخرى التي تعامل معها المنظمة .
- ✓ ضعف التفاعل الاجتماعي بين العاملين والرؤساء.
- ✓ قوة جماعات الضغط التي تؤدي إلى مقاومة التغيير لبرامج التطوير التنظيمي.
- ✓ تقادم المعارف العلمية لدى العاملين في المنظمة .
- ✓ عدم الإحساس بأهمية الوقت في المنظمات .
- ✓ عدم الرغبة في تغيير الثقافة التنظيمية.
- ✓ الرقابة من قبل الأجهزة الخارجية.

## **11. مقومات نجاح التطوير التنظيمي :**

يمكن إيجاز النقاط الرئيسية التي تساعد على نجاح التطوير التنظيمي وبالتالي :

1. دعم الإدارة العليا من خلال التزام تنظيمي عالي واستراتيجية مخططة ومدروسة، مع ضرورة إلمام الإدارة العليا بالمفاهيم السلوكية وفهمها بشكل جيد.
2. تقييم الوضع القائم وتشخيص المشكلات وتصنيفها وفق نوعها وأهميتها للمنظمة.
3. تحديد القواعد الأساسية للكفاءات وإشراك جميع أقسام المنظمة بما فيها الإدارة العليا في عملية التطوير.
4. توفر الثقافة التنظيمية والنظام الإداري الذي يتتيح إمكانية تطبيق المهارات والمعارف المكتسبة من خلال المشاركة في برامج التطوير التنظيمي.

5. إدراك العاملين أن تحقيق أهدافهم لا يتم إلا بتحقيق أهداف المنظمة.
6. تحديد الجوانب المطلوبة للتطوير من خلال وضع استراتيجية واضحة للتطوير التنظيمي .
7. وجود نظام مناسب للمكافآت والحوافز .
8. إحساس القائد بالجوانب الإنسانية في علاقته مع مرؤوسيه، واستعداده لقبول الآراء ووجهات النظر حول مقتراحاتهم.
9. تدريب العاملين على وسائل التطوير التنظيمي وعلى كيفية استخدامها بكفاءة.
10. أن تتصف برامج التطوير التنظيمي بالوضوح ، التكامل ، المرونة ، التحديد ، الإيجاز ، الصحة والدقة.
11. مساهمة جميع العاملين في تقديم الأفكار والمقترحات المناسبة ، وهذا يترافق مع تطبيق مبدأ المشاركة في تحديد برامج ومناهج التطوير التنظيمي بالمنظمة والمشاركة من جانب العاملين مما يساعد على رفع الروح المعنوية وتوفير الثقة والطمأنينة في العمل.
12. اختيار الطرق والمناهج والأساليب المناسبة للتطوير .
13. تحديد مدى تكامل أم استقلال التطوير التنظيمي مع أنشطة المنظمة الأخرى.
14. القيام بتنفيذ برامج التطوير من قبل متدربين من داخل المنظمة، ويمكن استخدام بعض الاختصاصيين والمستشارين في تنفيذ هذه البرامج إن دعت الحاجة لذلك.
15. ربط شبكة العلاقات مع العاملين مع تخطيط وتطوير الأداء.
16. تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للعاملين بالتركيز على المهارات الفنية، الكفاءات ، الخبرات.
17. استخدام منهج النظم بدلاً من النظرة الجزئية التي قد تكون مضللة.

18. وضع خريطة للتعلم من خلال استخدام التعليم الفعال المعتمد على الفعال بين المدير والمرؤوسين.
19. الاستمرارية في التطوير والمراجعة المستمرة للنتائج.



## **الفصل العاشر: التغيير المنظيمي**

- 1. مفهوم التغيير وأهميته**
- 2. التغيير والتغير والتطوير المنظيمي**
- 3. أهداف التغيير**
- 4. ماهية إدارة التغيير**
- 5. مجالات التغيير**
- 6. قوى التغيير**
- 7. أبعاد ومكونات استراتيجية التغيير في المنظمات الحديثة**
- 8. طرق إدخال التغيير**
- 9. مبادئ إدارة التغيير الفعال**
- 10. مقاومة التغيير**
- 11. أساليب وطرق علاج مقاومة التغيير**



## ١. مفهوم التغيير وأهميته:

يتميز العالم اليوم بالحركة والديناميكية والتطور المستمر في جميع الحالات، فالعالم يتطور بخطى سريعة ومعدلات المعرفة تزداد بنسب عالية، وكذلك نظم المعلومات والاتصالات والمستويات التكنولوجية تتغير وتتطور بشكل مستمر.

كل هذا انعكس على منظمات الأعمال، فالمنظمات ليس أمامها من سبيل سوى تحقيق التكيف والمواهمة مع التطورات الحديثة إذا أرادت الاستمرار والبقاء والنمو، وهذا يعني بالضرورة التغيير.

فالتغيير يعد أمراً محتملاً في جميع المنظمات العامة والخاصة، من أجل تحقيق التكيف مع البيئة المحيطة الداخلية والخارجية من جهة وتحقيق التطوير في خطط وسياسات المنظمات وهيأكلها التنظيمية وسلوكها التنظيمي من جهة أخرى.

هذا وقد تعددت مفاهيم التغيير واختلفت باختلاف الرواية التي ينظر فيها للتغيير من جهة، ونظراً لاتساع نطاق التغيير باعتباره يشمل التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة، أو السلوك التنظيمي، أو الاستراتيجيات والخطط، أو إجراءات وقواعد العمل، أو سياسات إدارة الموارد البشرية أو نظم الاتصالات وغيرها من جهة أخرى، ومن هنا أصبح وضع تعريف محدد للتغيير بالغ الصعوبة.

فالتغير: ناتج تفاعلات ظاهرة وباطنة تحدث بشكل عشوائي أو منضبط ، ومن ثم فهو ظاهرة ملائمة للحياة وللوجود الإنساني ، وبالتالي فإنه مرتبط بقوى التغيير وبحجم انتلاقتها وبقدرها على التأثير على هيكل وبنية وأداء الكيان الإداري.

وهو ضرورة حتمية ولازمة لجميع المنظمات طالما أنها تعمل في ظل بيئه تتصرف بالتغيير السريع والمستمر ويصعب التحكم بها، فهو عملية مدروسة ومحضطة ترتكز على السياسات والخطط أو الهيكل التنظيمي، أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية، أو

إجراءات وطرق العمل وغير ذلك مما يحقق التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية من أجل ضمان الاستمرار والبقاء وتحقيق التطوير والتميز والإبداع التنظيمي.

ويعرف التغيير على أنه : " عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وما يمكنها من تحقيق أهدافها بالشكل الأمثل".

والتغيير إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة، أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي الأخرى مستهدفة أحد أمرين هما: تحقيق التكيف مع أوضاع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديد يحقق للمنظمة تميزاً عن غيرها.

وقد يكون مادياً ملموساً وقد يكون معنوياً غير ملموس كما هو الحال بالنسبة للأفكار والمبادئ والقيم، وبالتالي فالتغيير يؤدي إلى توليد ضغوط مزدوجة الجوانب ومزدوجة الاتجاه على النحو التالي:

● الاتجاه الأول: اتجاه إيجابي يستجيب لقوى التغيير مرحباً بها ومدعماً لجهودها متھمساً للدعوة إليها ومؤيداً للجديد الذي تقدمه ومستعداً لتحمل تكاليفه وأعبائه.

● الاتجاه الثاني: اتجاه سلبي مضاد لقوى التغيير يحاربها ويدمر جهودها للحفاظ على القديم القائم بأية تكلفة كانت.

والتغيير نفسه محصلة لتفاعل طرق العادلة التالية:

$$\text{الرغبة} \times \text{القدرة} = \text{عملية التغيير}$$

فالرغبة توجد من خلال الدافع والباعث، على حين أن الرؤية العلمية تكتشف الموارد والإمكانات المادية وغير المادية الازمة والكافية لإيجاد القدرة على التغيير.

هذا ويعود التغيير ذو أهمية بالغة فهو ظاهرة اقتصادية اجتماعية سياسية مركبة تتعدد أهميتها حدود ما يتحققه التغيير في الحاضر ومتند إلى المستقبل ، فالحفاظ على البيوية الفاعلة تعني أن التغيير يجدد البيوية داخل المنظمات باعتباره يعمل على تحريك التوابت

وعلى سيادة روح من التفاؤل بما يؤدي إلى ظهور المبادرات الفردية والجماعية وظهور الآراء والاقتراحات والقضاء على روح اللامبالاة والسلبية.

كما يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار والإبداع لأن التعامل الإيجابي أو السلبي مع التغيير يتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة.

كما يعمل التغيير على إرقاء الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء لأنه يرفض ما هو قائم ويعمل على تحقيق التطوير والتحسين من خلال عمليات الإصلاح والمعالجة للعيوب والأخطاء، عمليات التجديد والإحلال للقوى الإنتاجية التي أهلكت التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة وتكنولوجيا جديدة.

## 2. التغيير والتغيير والتطوير التنظيمي :

لتوضيح مفهوم وأهمية التغيير أكثر لا بد من التمييز بين:

### 1- التغيير والتغيير

التغيير عبارة عن تحولات وتغيرات في الظواهر المحيطة في صيغ الوظائف والهيكل والعمليات والقرارات والسلوكيات إما في البيئة المحيطة أو في الفرد أو الجماعات أو المجتمع أو في التفاعل بينهم جميعاً. فالتغيير علاقة بين السبب والنتيجة cause – effect، وهو إما أن يكون تراكمي في شكل سلسلة حدثت في الماضي وكرد فعل أو قد يكون مرتبطاً بالحاضر واحتمالات الحدوث في المستقبل، فالتغيير مصنوع أو مفروض وربما يكون مسائراً للآخرين، كما أن للتغيير أهدافاً وأسباباً واتجاهات ونتائج وعلاقات واحتمالات للعائد وفرص السيطرة والرقابة.

بينما التغير حدث طبيعي يقع في آية منظمة أو منشأة كنتيجة للنجاح والنمو وإثبات الذات في مجال العمل، فهو التغير نحو الأفضل، والجدول ( 1 ، 10 ) يوضح الفروق بين التغير والتغيير.

التأثير	النوع
مخطط	الثباتي
شيك التغيير	مستقر (استقرار)
تحاول الأسلوب والأسلوب	متعدد الأسلوب
سريع وقليل تحصنه من الأدوات	أحد أدواته متعدد
لهم حمل الرمي	غير ثابت
Proactive	Reactive
يقوم على التأمين	يحدث إلى رد فعل

الجدول ( 10 ، 1 ) الفروق بين التغيير والتغيير

## 2-2. التغيير والتطوير التنظيمي :

التغيير التنظيمي يعتبر أحد أهداف التطوير التنظيمي ، فالتطوير التنظيمي يركز على كيفية تخطيط وتنفيذ التغييرات التنظيمية ، بينما يركز التغيير التنظيمي على إعداد صورة مستقبلية للوضع المرغوب تحقيقه للمنظمة مستقبلاً .

والتطوير التنظيمي عملية تغيير مخطط مقصود يشمل كل التنظيم ويدار من القمة في التنظيم والمهدف منه إحداث التغيير الشامل للمنظمة ككل وليس بجزء منها والتطوير يهدف دوماً لإحداث التغيير الإيجابي الذي يعني التنمية .

وهناك من بعد التطوير التنظيمي أحد الأساليب المهمة للتغيير التنظيمي على مستوى المنظمة ككل . وفي ذات الإطار يعتبر التطوير مجموعة من أساليب العلوم الاجتماعية التي تستخدم لإجراء التغيير في مكان العمل بهدف تحسين مستوى تنمية أفراد المنظمة وأدائها .

إذاً التطوير يشير للطرق المختلفة لتنفيذ مخطط التغيير التنظيمي مع الإشارة إلى أن التغيير الذي ت تعرض له المنظمة قد يكون :

- مخطط كما هو الحال عندما تقوم المنظمة بتنفيذ بعض أنواع التغيير وفقاً لخطة .

- غير مخطط كالتغيير الذي يواجه المنظمة نتيجة التغير في التركيب الديموغرافي للعاملين أو نتيجة تغير القوانين الحكومية.

وبذلك نخلص إلى ما يلي:

- التطوير التنظيمي مخطط أما التغيير التنظيمي فقد يكون غير مخطط أو مخطط.
- التطوير التنظيمي أحد أساليب إحداث التغيير التنظيمي.
- التطوير التنظيمي يهدف لإحداث التغيير التنظيمي الشامل على مستوى المنظمة ككل.
- التطوير التنظيمي يركز على كيفية تحديد وتنفيذ التغييرات التنظيمية ، بينما يركز التغيير التنظيمي على إعداد صورة مستقبلية للوضع المرغوب تحقيقه للمنظمة.

### 3. أهداف التغيير :

يقى السلوك التنظيمي أيًّا كان شكل واستراتيجيات تغييره موجهاً دائمًا لخدمة الأهداف التنظيمية ، وهذا السبب فإن التغيير كأحد هذه الاستراتيجيات يستهدف هذا السلوك سعيًا لزيادة فعالية التنظيم.

وعلى الرغم من أن الأهداف الفضفلية للتغيير تختلف من منظمة لأخرى تبعاً لتشخيص مشكلات كل منظمة في علاقتها مع البيئة المحيطة ، إلا أن هناك مجموعة من الأهداف العامة التي تطبق على جميع المنظمات وتعكس مجموعة من المشكلات المشتركة في المنظمات بصورة عامة وهي:

1. زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها.
2. مقاومة التغيرات التي تحدث في سلوكيات الأفراد أو العاملين في المنظمة.
3. إرساء قواعد الثقة بين الأفراد المكونين للجماعات ، وبين الجماعات المترفة في جميع أرجاء المنظمة.

4. لابد لبرنامج التغيير استخدام الطرق المعدة لإحداث تغيير في المعارف والاتجاهات والمهارات والعمليات والأنمط السلوكية والتواهي التنظيمية.
5. زيادة التعاون بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة وخلق الشعور بالانتماء للمنظمة وأهدافها.
6. تحقيق إحساس العاملين بالملكية والأهداف التنظيمية وزيادة قدراتهم على الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي.
7. إيجاد المناخ المناسب لحل المشكلات بدلاً من إخفائها أو تحميلاً لها للآخرين وزيادة الإحساس بديناميكيَّة الجماعة وتأثيرها على الأداء.
8. الارتقاء بمستوى الأداء لتحقيق وتعظيم الكفاءة الفاعلية وعلاج الأخطاء وتحسين الجودة والإنتاجية.
9. تطوير المعتقدات والقيم والأنمط السلوكية في المنظمة لتحقيق أهدافها بفعالية.
10. إيجاد التوازن مع البيئة المحيطة وزيادة قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة التي تعمل فيها، وذلك من خلال تحقيق الموائمة بين أوضاعها التنظيمية الداخلية والقوى الخارجية المؤثرة.
11. الارتقاء بمستوى جودة الخدمة وزيادة رضاء العملاء.
12. تحسين المراكز التنافسية وتعديل المراكز التفاوضية وتحقيق الأهداف الطويلة الأجل.
13. العمل على تحقيق الانسجام والتوفيق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية ، وهذا يعني زيادة الانتماء التنظيمي في المنظمة.
14. تكوين علاقات تبادلية وتكاملية بين العاملين كأفراد وجماعات وتشجيع روح المنافسة ضمن روح الفريق مما يحقق الفاعلية للجماعات.

15. توسيع عملية إدراك عمليات الاتصال وأساليب القيادة والصراعات وأسبابها من خلال زيادة الوعي بدیناميكية الجماعة.

#### ٤. ماهية إدارة التغيير :

إذا كان التغيير لا يخرج عن كونه استجابة مخططة أو غير مخططة من قبل المنظمة لما تواجهه من ضغوط كبيرة نتيجة التقدم والتطور التكنولوجي والفنى الملموس وغير الملموس سواء كان ذلك في الماديات أو في الأفكار، فإن إدارة التغيير ما هي إلا التأكيد من العاجلة الفعالة لتلك الضغوط من خلال الممارسات الإدارية المختلفة.

في إدارة التغيير تعبر يضم كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادياً أو فعالية لإحداث التغيير وخطوات ومراحل إحداث التغيير بقصد العاجلة الفعالة للضغط التي تفرضها قوى التغيير وأبعاده.

وتعزف بأنها: تطبيق الأساليب والأنظمة الجديدة بشكل فعال في المنظمات من خلال عملية هدفها زيادة فعالية المنظمة، فهي تمثل العملية التي يتم فيها تحويل وانتقال المنظمة من وضع لآخر من أجل زيادة فعاليتها.

وتعرف على أنها: " تحرك الإدارة نحو مواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث تستفيد من عوامل التغيير الإيجابية وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبية، معنى أنها تعبر عن استخدام أفضل الطرق اقتصادياً وفعالية لإحداث التغيير لتحقيق الأهداف المرغوبة".

هذا وتستخدم إدارة التغيير واحداً من الأسلوبين التاليين:

- الأسلوب التقليدي: القائم على سد الثغرات التي يسببها التغيير من خلال رد الفعل الطبيعي، وهو أسلوب دفاعي غالباً ما يتخذ حالة رد فعل، أي أن الإدارة تنتظر لحين وقوع التغيير ، ومن ثم تبدأ في البحث عن طرق تحقيق المواجهة

والتكيف مع الأوضاع الجديدة، وتحفيض الآثار السلبية لهذا التغيير.

- **الأسلوب الحديث:** وهو أسلوب تنبؤي يقوم على توقع وتبؤ التغيير بشكل مسبق، وهو أسلوب هجومي في طبيعته، تلجأ الإدارة من خلاله إلى المبادرة في اتخاذ الإجراءات الوقائية والضرورية لمنع التغيير المتوقع أو على الأقل تسعى الإدارة لتجنبه واتخاذ مبادرات إيجابية من أجل الاستفادة من التغيير حيث يحدث.

## 5. مجالات التغيير:

لا توجد طريقة واحدة لحصر أو تحديد مجالات التغيير، وذلك نتيجة اختلاف مقومات كل منظمة عن الأخرى من جهة، وتفاعل المنظمات المستمر مع بعضها البعض ومع البيئة الخارجية من جهة أخرى، ورغم ذلك يمكن تحديد أهم هذه المجالات وبالتالي:

- **الفلسفة العامة للمنظمة:** وهي تمثل منظومة القيم الحاكمة في المنظمة والتي تقدم للمنظمة خصوصيتها، وتمثل الإطار المعنوي الذي يحكم حركة المنظمة وحركتها عناصرها.
- **غايات المنظمة:** وتتمثل في الأهداف بعيدة التي وجدت من أجلها المنظمات.
- **أهداف المنظمة:** وهي الأهداف الفرعية والمرحلية التي تضعها المنظمات من أجل الوصول إلى غاياتها الأساسية.
- **سياسات المنظمة:** أي أن التغيير يتناول البدائل التي تمكن المنظمة من إنجاز أهدافها المرحلية والفرعية.
- **عناصر المنظمة:** وتشمل ثلاثة عناصر.
  - العناصر الهيكيلية وهي:
- العناصر المادية مثل الموارد والتجهيزات.
- العناصر البشرية الكمية والنوعية أي من ناحية العدد والمهارة.
- العناصر القانونية أي القوانين والأنظمة واللوائح.

- العناصر المعنوية كالقيم والعادات والتقاليد، أي الثقافة التنظيمية.
- العناصر الوظيفية والتي تكون وظيفة المنظمة وتشمل:

- وظائف المنظمة وطبيعتها ومواصفاتها.
- المستويات الوظيفية.
- حجم الوظيفة.

- احتياج الوظيفة للمهارات الفنية والإدارية.

علاقة المنظمة والتي تشمل:

- العلاقات الداخلية فيما بين الأقسام ومع البيئة الداخلية.
- العلاقات الخارجية مع البيئة الخارجية.

- إجراءات وأساليب العمل: وهي التي تسهم في تحقيق سياسات وأهداف المنظمة.

كما يمكن تصنيف مجالات التغيير بالاعتماد على عدة عوامل، فوفقاً لاستراتيجية التغيير تصنف مجالات التغيير إلى أربع هي كما يوضحها الشكل الجانبي:

- تقنيات التنظيمات (المجال التكنولوجي).

- تغيير اتجاهات وقيم الأفراد العاملين (المجال الإنساني).

- تغيير المهام والوظائف (المجال الوظيفي).

- الهياكل التنظيمية (المجال الهيكلي).

فالمجال التكنولوجي يعكس التغيرات في قوة العمل وطرق الإنتاج ونظم المعلومات مثلاً، بينما يعكس المجال الهيكلي التغيرات الداخلية في التنظيم من حيث الأقسام الإدارية وموقع اتخاذ القرارات، وتعديل العلاقات بين الأفراد والإدارات وتحديد السلطة والمسؤولية، ويعكس جانب المهام التغيرات في الوظائف الإدارية في المنظمة، والجانب

الإنساني يعكس تنمية وتطوير المهارات والكفاءات التنظيمية للإدارة من خلال العديد من برامج التدريب والتطوير المبنية على احتياجات المنظمة والأفراد.

ومن الممكن تصنيف مجالات إحداث التغيير التنظيمي في المنظمة بأكملها بأكثر

من مدخل كالتالي:

#### مدخل التركيز على ما ينبغي تغييره:

وفقاً لهذا المدخل هناك أربعة أساليب:

- **الأساليب الهيكيلية:** وفيها يحدث التغيير من خلال التوجيهات الرسمية والإجراءات والسياسات متمثلة في الخريطة التنظيمية والميزانيات والقوانين واللوائح.

- **التكنولوجيا:** وفيها يتم التركيز على تعديل أساليب العمل والإنتاج من خلال إعادة تقييم العناصر المادية كالآلات والمعدات وطرق العمل.

- **المهام:** وتعني بالعمل الذي يؤديه الفرد مع التركيز على التغييرات المتوقعة في الدوافع وتصميم الوظائف.

- **الأفراد:** حيث يتركز الاهتمام على تعديل اتجاهات الأفراد ومهاراتهم ودوافعهم للعمل وسلوكهم من خلال التدريب الجيد وتقدير الأداء.

#### مدخل التركيز على كيفية إجراء التغيير:

وفقاً لهذا المدخل هناك ثلاثة طرائق:

- **التغيير من أعلى لأسفل:** ويتحقق التغيير من أعلى جانب السرعة في إدخال التغيير وتنفيذه، إلا أنه يؤثر سلباً على معنويات العاملين.

- **التغيير بالمشاركة:** حيث تكون المسؤولية عن إحداث التغيير مشتركة بين الإدارة العليا والمستويات الأدنى فيعمل الفريقان معاً على تشخيص المشكلة ووضع الحلول الخاصة بها ثم تنفيذ التغيير من خلال صيغة القرار الجماعي أو

حل المشكلات جماعياً.

- التغيير من أسفل لأعلى: وفيه تأتي المبادرة لإحداث التغيير من جانب المستويات الإدارية الأدنى، أو قد تطلب الإدارة العليا منهم قيادة التغيير، ويتم ذلك من خلال صيغة تدريب الحساسية أو النقاش الجماعي للموضوع أو تطبيق التغيير في وحدة ما قبل امتداد تطبيقه على المنظمة بالكامل.

## 6. قوى التغيير :

تتعدد وتتنوع القوى المؤثرة على إدارة التغيير، فقد اختلف الباحثون والكتاب في تصنیف هذه القوى وتبیهها ، إلا أن التصنیف الأكثر قبولاً وانتشاراً هو تقسیم هذه القوى إلى:

قوى خارجية للتغيير.

قوى داخلية للتغيير.

تعد القوى الخارجية أكثر تأثيراً على المنظمة من القوى الداخلية ، ولعل السبب في ذلك يرجع لصعوبة التحكم فيها والتبنّؤ بمحدوتها ، بالإضافة إلى تأثيرها الشامل على كافة المنظمات بعكس القوى الداخلية التي تؤثر على المنظمة التي توجد بها فقط.

### القوى الخارجية

وتمثل في القوى التي يكون مصدرها من خارج المنظمة ، وربما تمثل الدافع والباعث الحقيقي للتغيير ، ومن أمثلتها:

1. القوى الاقتصادية: ومنها التضخم، تغيير أسعار التبادل بين العملات النقدية، ارتفاع أسعار وسائل الإنتاج، اتساع الأسواق، الأزمات الاقتصادية، حركة رؤوس الأموال، ندرة الموارد، الاتجاه نحو الخصخصة.

2. القوى السياسية: وتعلق بتغيير السياسة العامة للدولة، أو تغيير السياسة الخزينة الحاكمة، أو وجود تغيير سياسي مفروض نتيجة التغيرات السياسية العالمية، أو التدخل الحكومي بسبب القوانين والتشريعات.

3. القوى الثقافية: العادات والتقاليد والقيم والاتجاهات.
4. القوى الاجتماعية: وتمثل في التغيير في عادات المواطنين، أو العلاقات المهيكلية الاجتماعية، تزايد الوعي والنمو السكاني، العمالة الوافدة، جماعات الضغط، الاهتمامات الجديدة للعملاء، تزايد ضغط الجماعات المنظمة.
5. القوى التكنولوجية: وتمثل في ظهور تكنولوجيا جديدة والتقىم الفني، الاكتشافات والابتكارات، التقىم في طرق وأساليب الإنتاج، تكنولوجيا المعلومات المتطرفة.
6. القوى التشريعية: وتمثل في تغير التشريعات الحالية أو ظهور تشريعات جديدة تؤثر على سياسة المنظمة.
7. القوى الطبيعية: كالعرض للكوارث الطبيعية والهزات الأرضية والتغيير في درجات الحرارة المعتادة وغيرها.
8. القوى التنافسية: وتمثل في التناقض الحاد بين المنظمات كما في صناعة الحواسب والسيارات.
9. القوى البيئية: فالحركات الاجتماعية والاتصالات الجماهيرية المتطرفة، والأسواق العالمية أوجدت فرصاً كبيرة ، وفي الوقت نفسه تمثل تحدياً خطيراً للمديرين الذين لا يدركون أهميتها.

#### القوى الداخلية:

- وتحتل القوى والمسبيات الناشئة من داخل المنظمة بسبب عمليات المنظمة والعاملين فيها، ومن أمثلتها:
1. تغيير أهداف المنظمة.
  2. تغيير الهيكل التنظيمي: وممثل أحد أبعاد التغيير فيجب على المنظمة أن تعديل من خطوط السلطة والمسؤولية لتتكيف مع النظم والهيكل المستحدثة.

3. تغيير المناخ التنظيمي: وهي مجموعة من الخصائص والصفات التي تميز بيئة العمل في المنظمة عن غيرها في المنظمات.

4. تغيير تكنولوجيا الإنتاج: يعد التغيير التكنولوجي في طرق وأساليب الإنتاج أحد الضغوط وأبعاد التغيير التي تلزم المنظمات بإدخال تغييرات على طرق وأساليب وإجراءات العمل بها وتحسين مستوى الأداء.

5. تغير القيم والاتجاهات: إذا حدث تغيير في نظم المجتمع وعاداته وتقاليده واتجاهاته ومستوى التعليم ، فإن هذا يمثل أحد الضغوط على المنظمات ويمثل قوى للتغيير من خلال تأثير قيم واتجاهات العاملين بما يدور حولهم من تغيير.

6. التغيير في الأفراد: عادة ما يواجه هذا التغيير مقاومة شديدة من قبل العاملين وتتوقف درجة المقاومة على درجة رضا العاملين عن رئيسهم الجديد أو درجة رضا الرئيس عن مرؤوسه الجدد.

7. التغيير في أساليب العمل وأدواته: في بعض الأحيان تلجأ الإدارة إلى إحداث تغييرات في طرق وأساليب العمل وأدواته بغرض تحسين وتطوير مستوى الأداء وذلك لمقابلة التطور الفني والتكنولوجي. ولكن عندما تبدأ المنظمة في إحداث هذا النوع من التغيير تقابلها مشكلة مقاومة التغيير.

8. التغيير بسبب مشكلات تتعلق بسلوك المديرين وقرارتهم: فالصراع بين الكثير من المديرين والرؤساء والرؤوسيين يتطلب تنمية مهارات التعامل لدى الجميع.

9. التغيير نتيجة تطور وعي العاملين وزيادة طموحهم و حاجاتهم.

## 7. أبعاد ومكونات استراتيجية التغيير في المنظمات الحديثة:

على الرغم من كون التغيير إيجابي بدرجة فعالة ، فإن هناك بعضًا من التحديات التي تواجه العاملين من العمل بطريقة حالية إلى طرق أكثر فاعلية في المستقبل، حيث يمكن أن تكون استراتيجية التغيير مداراة بشكل ناجح من خلال بعض المكونات التي تساعد

على نقل المنظمة والعاملين فيها إلى الوضع المرغوب. وأهم هذه المكونات التي يمكن اعتبارها بمثابة أبعاداً واضحة لاستراتيجية التغيير:

1. امتلاك رؤية واضحة لما يراد تحقيقه: بحيث تصل إلى معظم الأفراد مختلف مستوياتهم من خلال تشديد القادة على أن تكون الرؤية واضحة ومحددة ومشكلة من وجهات نظر متنوعة بحيث يتم وصوها إلى كل من يحتاج إليها.
2. بناء روابط وصلات فعالة: والسعى مع مديرى الأقسام المختلفة لمناصرة وتأييد وتدعم استراتيجية التغيير التنظيمي، وذلك بجعلهم يعملون بفعالية وكفاءة ويكون ذلك مثلاً من خلال اجتماعات دورية تتضمن فيها وجهات النظر الداعم لاستراتيجية التغيير المقترنة.
- 3.. القيادة بالأمثلة: والذي يعني وجوب التكيف، المبكر مع التغيير.
4. القيام بعملية اتصال فعالة: تساعد في شرح وتفسير التغييرات الاستراتيجية الملحة، وماهية الحاجة إليها وضرورتها، وإدراك ذلك بدقة و موضوعية، وماذا تعني هذه التغييرات بشكل واقعي؟، فكل عمل يتم القيام به ما هو إلا عملية اتصال فعلية وما نحتاج إليه هو شرح كيف يؤثر ذلك على الأفراد بشكل فعال يجعلهم يؤدون أعمالهم بشكل أفضل.
5. تعليم الأفراد العاملين: وتدريبهم بمختلف مستوياتهم على كيفية جعل استراتيجية التغيير تحسن من الأداء التنظيمي، فعندما يتم تدريبهم وتعليمهم كيفية استخدام النظام والإجراءات بهدف تطوير برامج التدريب ويتم دعمهم إدارياً، فإنهم سوف يعرفون كيفية قيادة العمل اليومي المتذبذب، ويكونون موجهين بذلك ذاتياً.
6. التعلم التنظيمي: يمثل التعلم التنظيمي المصدر الأساسي للتغيير الاستراتيجي في المنظمات المختلفة والهادفة إلى إيجاد المزايا التنافسية والمحافظة عليها، فالمنظمة القادرة على التعلم هي تلك التي تستطيع إحداث تغيير استراتيجي بسرعة تمكنها

من التكيف مع البيئة الخارجية وتوجيه وإدارة عملياتها الداخلية بصورة مناسبة، وهي تلك التي تستطيع تبني القوة الدافعة للقيام بالتغيير الاستراتيجي ليكون ذلك منها توجهاً طويلاً الأجل ، لا سيما وأن التعلم التنظيمي المخطط هو أحد أهم الأبعاد الاستراتيجية التي ترتبط مع التغيير الاستراتيجي.

7. بخريطة استراتيجية التغيير: إلى مجموعة قرارات وقوانين وإجراءات سهلة ومنظمة ومصنفة ، ومن ثم تحديد الوقت اللازم لتنفيذها، فالعمل الأساسي لإنجاز التحول الحقيقي هو اتخاذ خطوات صغيرة ومفهومة.

8. جعل استراتيجية التغيير سهلة وواقعية.

9. إبقاء عملية التغيير مستمرة: ومساندة استراتيجية التغيير وذلك من خلال التزود بسياسات وإجراءات وأدوات فعالة.

10. الاهتمام بالتغذية المرتدة: وإجراء بحوث ميدانية عن العاملين المتأثرين بالتغييرات المتخذة وذلك بشكل مباشر وسريع، إذ يجب على الإدارة ألا تكتفي بجعل الباب مفتوحاً أمامهم بل أكثر من ذلك بمساندتهم ودعمهم وحل مشكلاتهم.

11. الثقافة والتطوير التنظيمي: حيث توجد علاقة قوية بين الثقافة والتطوير التنظيمي من خلال عملية التكامل بين الاستراتيجية والتطوير ، والتي تعتبر الأداة الرئيسية بين التغيير المخطط المقصود وبين الإدراك الاستراتيجي الواقعي، ومن الواضح أن الإدارة الاستراتيجية المرتبطة بالتغيير هي استراتيجية مهتمة بالأداء الناجح على مستوى المنظمة ككل ولا تشتمل فقط على عناصر التخطيط والتخاذل القرارات والتقييم ، وإنما على تطوير الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي.

ولقد حدد (فريد النجار، 2006) المدارس العشر لتكوين استراتيجية للتغيير:

1. مدرسة تصميم استراتيجية: مثال التحليل الرباعي **SWOT** وهي مصفوفة نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديد.

2. مدرسة التخطيط للتغيير: المنهج الرسمي الذي يحدد قوائم المراجعة والموازنات والبرامج والخطط التشغيلية.
3. مدرسة تعديل الموقف.
4. مدرسة رواد الأعمال: والرؤية المستقبلية وهي منهج وصفي للتغيير.
5. مدرسة التفكير العقلاني والمعرفي: للتعامل مع التغيير والتي تقوم على فكرة قبول الشيء بعد أن أراه فعلاً.
6. مدرسة التعلم: من خلال التجارب والتكييف مثل ذلك اليابان والدول الاسكندنافية والتي تقوم على أسلوب إذا لم تنجح حاول مرة أخرى كأسلوب للتعلم.
7. نظرية القوة: التي تعتمد على استراتيجية البحث عن القيادة والريادة بدلاً من المشاركة وتنمية الأفكار مثل تجربة فرنسا.
8. نظرية الثقافة والحضارة: وتركز على الانثروبولوجيا ويتم تطبيقها عن طريق هؤلاء المهتمين بالإصلاح الاجتماعي والروحي وتصويب المسارات كما هو الحال في اليابان وهي نظرية وصفية حيث يتم التغيير في ضوء ثقافة الماضي.
9. نظرية البيئة المحيطة وال موقفية: وتركز على مبدأ كل شيء يعتمد على الموقف ولا تطبق المواجهات التي تعتمد على التحليل البيولوجي وتتأثر بالمتغيرات البيئية المحيطة ومثال ذلك ما يطبق في المنهج الانجلوساكسوني.
10. أسلوب عملية التحويل: والذي يقوم على فكرة أن لكل شيء وقت وموسم للتطبيق وهو أسلوب وصفي تحليلي ويحقق التكامل كأسلوب للتغيير ويطبق في أمريكا وهولندا.
- ويشير (Victor, 2002) إلى وجود خمسة أبعاد تزود المنظمة بفهم واسع للتعامل مع التغيير وإمكانية تطبيق منهج استراتيжи في المدى الواسع للمحيط الذي تعمل فيه المنظمة، بحيث تكون هذه الأبعاد الخمسة التي تشكل منهاجاً استراتيжиًّا دائرياً متکاملة

مع استراتيجية التغيير التنظيمي ويعطي كافة المفاهيم الفعالة داخل المنظمة، هذه الأبعاد هي:

1. إمكانية التوجيه والقيادة: ويفسر التوجهات والأغراض الكلية ، ويتمثل بالتفكير الاستراتيجي العميق ويهتم بالرؤية والرسالة والقيم والمعتقدات ومقابلة احتياجات العملاء المتزايدة ، أيضاً السلوكيات المرغوبة والمرتبطة مع استراتيجية التغيير، حيث يشجع هذا البُعد على التعاون والمشاركة ويحقق تطويراً مباشراً في السلوكيات والقيم.
2. ترجمة هذه الرؤية والاتجاهات والأغراض: إلى استراتيجيات قابلة للتطبيق وخطط ومناهج عملية فعالة مبنية من قبل كل أعضاء المنظمة.
3. البُعد التشغيلي: والذي يشتمل على عمليات وسياسات وإجراءات تعزز من استراتيجيات التغيير التنظيمي وإمكانية تطبيقها وتحقيق أهدافها وفق منهج منسجم فهي تسهل من أداء خدمات أفضل للعملاء وجودة أفضل وتأثير على تحقيق أداء واتساع تنظيمي فعال وتسهل من قبول العاملين لكافة الإجراءات والتطبيقات والسياسات وعدم حدوث ذلك يؤدي إلى خفض إمكانيات التعاون والمشاركة بين أعضاء المنظمة.
4. سلوكيات القيادة الإدارية: وهو البُعد الذي يكون مهتماً بالتوصيل إلى إنجاز الأبعاد السابقة بفعالية وتحقيق الاتساع الحقيقي من قبل العاملين في المادمة والتزامهم بأداء أعمالهم بالشكل المرغوب واتساع سلوكيات مرغوبة كوحدة متكاملة مع القيم المتواجدة والمطورة وإطار الكفاءات المحورية.
5. متطلبات عمليات المراجعة: والتحكم بمسار عملية التطوير وإمكانية إعمالها للتحقق من تحقيق أهداف واستراتيجيات التغيير ، وخاصة عندما تكون عمليات التغيير معقدة إذ أن هناك ضرورة لإجراء عمليات مسح للبيئة التي تعمل فيها

المنظمة لفهم واستيعاب التطورات والتغيرات في الأسواق واحتياجات العملاء والمزايا التكنولوجية وغيرها.

## 8. طرائق إدخال التغيير:

حتى يتحقق التغيير هدفه في سلوك الأفراد فإنه يحتاج إلى قوة تدفع هذا التغيير وتوجهه داخل المنظمة، وعادة ما تكون الإدارة العليا وراء هذه القوة الدافعة، فلا يمكن أن يحدث أي تغيير مخطط بدون موافقة الإدارة العليا ومساندتها وتدعمها ، وبالرغم من ذلك فإن القوة الدافعة لإحداث التغيير ليس من الضروري أن تأتي من أعلى لأسفل فقد تأتي من أسفل إلى أعلى أو بكل الأتجاهين. عموماً تمثل مداخل أو طرق إدخال التغيير وبالتالي:

### التغيير من أعلى إلى أسفل:

يأخذ اتجاه التغيير اتجاه خط السلطة حيث تستخدم الإدارة العليا سلطاتها في توجيه التغيير، وعادة ما تقوم الإدارة على هذا المستوى بتحديد المشكلة وتشخيصها ووضع الحلول الخاصة بها بالتعاون مع الاستشاريين ثم يتم توصيلها وتنفيذها. وقد يتم التنفيذ بإصدار الأوامر، أو تغيير المناصب والقيادات الرئيسية أو تغيير الجانب التكنولوجي أو إعادة التنظيم.

ويتحقق هذا الأسلوب السرعة في إدخال التغيير وتنفيذه وإن كان له تأثيره السلبي بالنسبة للروح المعنوية للعاملين، ونقص التأييد والتدعم من جانب المستويات الإدارية الدنيا، خاصة إذا كانت المستويات الإدارية الدنيا غير جاهزة لتقبل التغيير أو أن قيادتها الإدارية لا تحظى بالقبول المناسب.

### التغيير من أسفل إلى أعلى:

أي قد تأتي المبادأة لإحداث التغيير من جانب المستويات الإدارية الأدنى، أو قد تطلب الإدارة العليا منها قيادة التغيير، وبدأ التغيير من المستويات الإدارية الأدنى وذلك بتدريب الأفراد على السلوكيات والمهارات الجديدة أو إدخال جماعات أو إدارات

استشارية جديدة لاقتراح الطرق الجديدة في أداء الأعمال أو تطبيق التغيير في إحدى الإدارات أو الوحدات الإنتاجية قبل أن يمتد تطبيقه في بقية المنظمة، وعادة ما يكون التغيير على هذا المستوى ضيق النطاق بالمقارنة بالتغيير الذي يأتي من أعلى إلى أسفل كما قد لا ينتشر إلا بتدعيم الإدارة العليا.

### التغيير بالمشاركة (المدخل التكامل)

وفق هذا المدخل فإن المسؤولية في التغيير تتم من خلال المشاركة بين الإدارة العليا والأفراد في المستويات الإدارية الأدنى، إذ يعمل الفريقان معاً على تشخيص المشكلة ووضع الحلول الخاصة بها ثم تنفيذ التغيير.

يقوم هذا المدخل على المشاركة من قبل جميع المستويات الإدارية ، الأمر الذي يمكن فرق وجماعات العمل من تقديم المقترنات ومتابعة برامج تنفيذ التغيير، كما يصاحب هذا النوع نظام مكافآت جيد لأصحاب الفكر الجديد والأفكار النيرة والتطوير.

هذا ويتميز هذا المدخل بالتكامل حيث يعد الجميع مسؤولاً عن التغيير، فتقل احتمالات المقاومة نظراً لمشاركة وقبول الغالبية للتغيير، كما يتميز بأنه يحتاج إلى دراسة منهجية وإلا فإن مجهودات التغيير سوف تتشتت وربما تنتهي بالفشل.

وهذا التصنيف يتفق مع تصنيف العديد من الباحثين على أن طرق إدخال التغيير تتضمن اتجاهات ثلاثة هي : اتجاه التقويض ، اتجاه القوة ، اتجاه المشاركة.

### **٩. مبادئ إدارة التغيير الفعال:**

لقد حدد العديد من الباحثين مبادئ تحقيق الفعالية في إدارة التغيير وبالتالي:

١. تتوقف سهولة حركة التغيير حسب ما إذا كان موضوع التغيير مادياً أو معنوياً فعادة ما يكون تغيير العادات التنظيمية والقيم والأفكار أصعب بكثير من تقبل صور الابتكار والإبداع الملمس.

2. إدراك وتفهم الإدارة العليا وغيرها من المديرين لضرورة وحتمية التغيير.
3. تم معظم الابتكارات والأفكار الجديدة التي تستخدمها المنظمة بمعرفة منظمات أخرى متخصصة ، ويقع على الإداري تدعيم علاقتها مع هذه الجهات والتعرف على مواطن الابتكار ومواكبة التغيير.
4. تدخل الابتكارات المنظمة بمعدل أسرع من خلال المستويات الإدارية العليا عنها عند المستويات الإدارية الدنيا فعادة ما يسأل رجل البيع عن صانع القرار بشأن اقتناص المستحدثات وعادة ما يقع صانع القرار في أعلى السلم التنظيمي.
5. يختلف نمط استجابة الأفراد والمديرين لقبول الابتكارات وأفكار التغيير ، فبعض الأفراد يسعى إلى تحسين وضعه الاجتماعي والمهني والاقتصادي وهؤلاء تكون استجابتهم أسرع لقبول الابتكارات والأفكار الجديدة عن أولئك الذين لا يحاولون الارتفاع بمستوياتهم والنظر إلى الأفضل ، وقد يرفض هؤلاء التغيير تماماً لحرصهم على التمسك بأهداف الماضي.
6. قبل التغييرات بمعدل أسرع كلما قل حجمها فالدرج في تقديم مشروعات التغيير وجزئتها يعتبر أفضل من حيث فعالية التطبيق.
7. ترتفع معدلات التغيير في المنظمات الكبيرة والمعقدة التركيب ويرتفع فيها وبالتالي معدلات المقاومة الإنسانية مقارنة بالمنظمات الفردية الصغيرة.
8. الاعتراف بمحاذيب القوة والإيجابيات للإدارة بالرغم من القيام بالتطوير والتغيير.
9. استخدام الخبراء والاستشاريين الخارجيين والمتخصصين في المعرفة السلوكية وتطبيقها العملي.
10. إشراك قادة جماعات وفرق العمل وبشكل فعال في أنشطة التطوير المختلفة.
11. تعريف أعضاء المنظمة بالتغيير التنظيمي وذلك لفهم الأسباب الحقيقة للتغيير وفلسفته وأهدافه وأسسه.

لقد حدد (ميشيل بير) ست خطوات للتغيير الفعال تركز على ما يسمونه " بتنظيم المهام" أي إعادة تنظيم أدوار العاملين والمسؤوليات والعلاقات لحل مشكلات العمل المعينة في الوحدات الصغيرة ليتمكن تحديد الأهداف والمهام تحديداً واضحاً ، والهدف من الخطوات المتداخلة التالية هو بناء دورة مدعمة تدعيناً ذاتياً للالتزام والتنسيق والكفاءة ، وهذه الخطوات الست التي تشكل مدخلاً أساسياً للإدارة الفعالة للتغيير هي:

1. هيئة الالتزام بالتغيير عن طريق التحليل المشترك للمشاكل.
2. إيجاد رؤية مشتركة للتنظيم والإدارة وتحقيق الأهداف مثل خلق روح المنافسة.
3. توفير الإجماع على النظرة الجديدة والكفاءة لتشريعها للتقدم بها.
4. نشر الحيوية والعزم الجدي على جميع الأقسام دون دفعها من القمة ، فلا تفرض الخلافات واجعل كل قسم يكتشف طريقة للنظام الجديد.
5. تأسيس الحيوية والعزم الجدي عن طريق السياسات والأنظمة والهيكل الرسمية.
6. مراجعة وتعديل الاستراتيجيات وفقاً للمشاكل الناجمة عن عملية التغيير.

## 10. مقاومة التغيير :

لا تعد مقاومة التغيير مجرد فصل من فصول التغيير ، ولكنها تمثل المرحلة الأكثر صعوبة في التعامل معها أثناء التغيير، فالعاملون يقاومون لأسباب ربما تكون موضوعية من وجهة نظرهم وإن كان المديرون والإدارة لا يفضلون مقاومة العاملين.

فالتغيير التنظيمي يحتاج إلى بذل جهود إضافية من قبل الإدارة العليا في المنظمة من أجل التغلب على الذين يقاومون التغيير ويحاولون منعه ، وغالباً ما تتبادر مقاومة التغيير أحد شكلين أساسين هما: مقاومة الأفراد للتغيير أو المقاومة التنظيمية.

### 1. مقاومة الأفراد للتغيير؛ وذلك لأسباب عديدة منها:

أ. خسارة مزايا شخصية: فعندما يتم التغيير قد يترب عليه خسائر مادية ومعنوية من جهة نظر الأفراد سواء أكان ذلك في الأجر أو المكافآت أو

حتى الواقع التنظيمية التي يشغلونها.

بـ. الفهم الخاطئ من قبل الأفراد للتغيير: فغالباً لا يفهم الأفراد حقيقة التغيير أو الأسباب التي دفعت المنظمات من أجل إجراء التغيير.

جـ. اختلاف تقديرات الأفراد بالنسبة للتغيير ما تريده إدارة المنظمة: فالمدير غالباً ما يعتقد أن أي شخص لديه نفس المعلومات يستطيع اتخاذ نفس القرار أو قرار مشابه له، وهذه النظرية ليست دائماً صحيحة ، فلكل فرد وجهة نظر معينة وتحكم فيه عوامل عديدة مثل الخبرة والمهارة والتعلم وغيرها.

دـ. العادات التنظيمية: حيث تمثل العادة نمط السلوك الذي تعود عليه الفرد في أداء الأعمال والأشياء وتكتسب باللحظة والتعلم والتقليل، والتمسك بهذه العادات وعدم الرغبة في تغييرها مع أهمية وضرورة هذا التغيير ما يؤدي إلى الرتابة والجمود وتأثير ذلك على أداء المنظمة وقدرتها التنافسية والإبداعية.

هـ. اتجاهات الأفراد: تلعب اتجاهات الأفراد تجاه موضوع التغيير دوراً كبيراً في تحديد الاستجابة للتغيير، فإذا كان اتجاه الفرد متحيزاً ضد موضوع التغيير فقد يكون سبباً في مقاومة التغيير، إذ حال نظام آلي متقدم قد يفسر بالنسبة للأفراد بأنه يمثل تحديداً بالاستغناء عنهم ومن هنا تظهر مقاومة التغيير .

وـ. الخوف من المجهول والشعور بعدم الأمان الوظيفي: فالخوف من نتائج التغيير والشعور بعدم الأمان الوظيفي سواء تعلق ذلك بالأمور المادية أو المعنوية يعتبر من الأسباب الحامة لمقاومة الأفراد للتغيير. وذلك كما في حالة نقل بعض العاملين لوظائف أخرى أو الاستغناء عن نسبة منهم، الأمر الذي يشعر العامل بعدم أهمية وظيفته بعد إدخال التغيير.

## **2. المقاومة التنظيمية:**

وتعني وجود حدود معينة أو قيود تحد من قدرة المنظمة على القيام بالتغيير، الأمر الذي يدفع إدارة المنظمة والعاملين فيها لمقاومة التغيير، ومن أسباب ذلك:

أ. المقاومة الكبيرة من قبل المديرين: فمعظمهم يعرفون جيداً الاحتياجات التنظيمية المطلوبة ، وعلى الرغم من ذلك فهم يفضلون البقاء وعدم التجديد خاصة في المنظمات ذات الطابع البيروقراطي والتي تتميز بالأداء التسلطى في استخدام القوة والتهديد.

ب. قيود خاصة بالموارد المتاحة في المنظمة: فقد تقاوم الإدارة التغيير والتجدد في طرق وأساليب الإنتاج والعمل بسبب عدم كفاية الموارد الحالية (الأفراد، التمويل، المجهودات، الزمن وغير ذلك) بما يغطي التغييرات المطلوبة.

ج. ضعف نظام الاتصالات والمعلومات: فضعف هذا النظام وعدم معرفة الأفراد لطبيعة التغيير والغرض منه ونتائجها، كل ذلك يؤدي إلى مقاومة التغيير.

د. الازدواج أو التضارب التنظيمي في بعض الحالات: وهو ما يسمى تداخل المواقف التنظيمية، وهذا يعني أن أي تغيير أو تطوير يجب أن يقوم على موافقة جميع أجزاء المنظمة أو إدارتها، لذلك تأتي المقترنات متضاربة أو مزدوجة بحيث يصعب توجيهها نحو طريق واحد يخدم المنظمة.

هـ. تماطل التفاعل بين أجزاء النظام الاجتماعي الثقافي المكون للمنظمة وهي: الأفراد، الهيكل التنظيمي، نظم المعلومات، النظام الإداري، الجانب التكنولوجي. فغالباً ما يتربّط على إدخال التغيير في أحد جوانب النظام الاجتماعي حدوث سلسلة تأثيرات في الجوانب الأخرى.

ويرى (فؤاد القاضي، 2006) بأن قوة التغيير وحجمه يلعبان دوراً كبيراً في تحديد مقاومة التغيير، معنى أنه إذا ما كانت هناك فجوة ضيقة بين وضع المنظمة الحالي ووضعها

المستهدف بعد التغيير فهذا أمر لا يشجع على إحداثه ويشجع على تجاوزه والتغاضي عنه.

أما إذا كانت الفجوة كبيرة وواسعة بين وضع المنظمة الحالي ووضعها المستهدف بعد التغيير فهذا يعتبر مؤشر هام على ضرورة التغيير ولكن التغيير هنا يعتبر بعيد المنال ويسبب تغيرات كبيرة ومتعددة.

وإذا كانت الفجوة متوسطة بين وضع المنظمة الحالي ووضعها المستهدف بعد التغيير فهذا يزيد من احتمال قبول التغيير وتقلل المقاومة إلى أدنى مستوياتها لسهولة الانتقال من الوضع القديم للجديد.

## 11. أسلوب وطرق علاج مقاومة التغيير :

لا توجد طريقة مثل تبعها المنظمات من أجل التغلب على مقاومة التغيير، وإنما يختلف العلاج من منظمة لأخرى ومن موقف لأخرى حسب مقتضيات الظروف وحسب طبيعة كل منظمة.

فهناك العديد من الأدوات التي يمكن استخدامها من أجل التخفيف من حدة وقوة المشكلات الناجمة عن التغيير، ومن هذه الأدوات: المشاركة، التعليم والاتصال، التسهيل والدعم، التفاوض، المناورة والاستقطاب، التهبيب الصريح. وهذه الوسائل موجهة للأفراد، والمجدول ( 10 ، 2 ) يوضح هذه الوسائل والأدوات من حيث الاستخدام والعيوب والمتزايا.

العنوان	الأدوات	الأساليب الإضافية	الأدوات
الإدارات	الذين ينفّذون التغيير، المسؤولون عن تنفيذه، المشرفون على التغيير، وكل الأقسام الأخرى.	الذين ينفّذون التغيير، المسؤولون عن تنفيذه، المشرفون على التغيير، وكل الأقسام الأخرى.	الذين ينفّذون التغيير، المسؤولون عن تنفيذه، المشرفون على التغيير، وكل الأقسام الأخرى.
الذين ينفّذون التغيير	الذين ينفّذون التغيير، المسؤولون عن تنفيذه، المشرفون على التغيير، وكل الأقسام الأخرى.	الذين ينفّذون التغيير، المسؤولون عن تنفيذه، المشرفون على التغيير، وكل الأقسام الأخرى.	الذين ينفّذون التغيير، المسؤولون عن تنفيذه، المشرفون على التغيير، وكل الأقسام الأخرى.
الذين ينفّذون التغيير	الذين ينفّذون التغيير، المسؤولون عن تنفيذه، المشرفون على التغيير، وكل الأقسام الأخرى.	الذين ينفّذون التغيير، المسؤولون عن تنفيذه، المشرفون على التغيير، وكل الأقسام الأخرى.	الذين ينفّذون التغيير، المسؤولون عن تنفيذه، المشرفون على التغيير، وكل الأقسام الأخرى.
كل الأقسام الأخرى	كل الأقسام الأخرى.	كل الأقسام الأخرى.	كل الأقسام الأخرى.

الخطاب	الخطاب	الخطاب	الخطاب
الخطاب	الخطاب	الخطاب	الخطاب
الخطاب	الخطاب	الخطاب	الخطاب
الخطاب	الخطاب	الخطاب	الخطاب

الجدول ( 10 ، 2 ) أساليب معالجة مقاومة التغيير

ومن الأدوات المناسبة لتنفيذ مثل هذه الأساليب : دراسة الحال، المباريات الإدارية ، لعب الأدوار، المحاضرات والمناقشات، الأفلام ، تدريب الحساسية ، التدريس والمحاضرات التلفزيونية .

بينما يرى بعض الباحثين أن تقليل أسباب المقاومة والتغلب عليها يتم من خلال بناء القوى الداعمة للتغيير وتمثل في :

أ. تهيئة البيئة الثقافية: على اعتبار أن البيئة الثقافية للمنظمة قد تكون مصدر قوة في تدعيم التغيير الاستراتيجي أو قد تكون مصدر ضعف عندما تقوم عملية التغيير، فإن تحقيق التكيف بين الاستراتيجية والبيئة الثقافية يعد أمراً ضرورياً مما يقتضي اختيار واحد أو أكثر من المداخل التالية:

✓ وضع الاستراتيجية المناسبة مع ثقافة المنظمة.

✓ تغير بعض أوجه الثقافة السائدة.

✓ تغيير الاستراتيجية نفسها أو استبعادها لتجنب مخاطر الثقافة.

ب. تحديد الرؤى والأهداف بوضوح كامل: من المهم لنجاح إدارة التغيير أن يتم تحديد الرؤى والأهداف بوضوح والحصول على التأييد الكامل من أعضاء المنظمة لعملية التغيير، ويطلب ذلك تحديد خطة التغيير والبرنامج الزمني لتنفيذها والقيادات المسئولة عنها.

ج. الاتصال والإقناع: لابد لإدارة المنظمة من القيام بشرح الخطط الخاصة بالتغيير وتوضيح نتائجه المتوقعة للأفراد وللمنظمة، لما لذلك من تأثير إيجابي على الروح المعنوية وعلى أداء الأفراد، فالمشاركة في صنع قرار التغيير من خلال اشتراك الأفراد الذين سينهالهم التغيير يعتبر من العوامل المساعدة على نجاح التغيير.

د. المشاركة في المنافع والشعور بالأمان: يعد شعور الأفراد بالمشاركة في منافع ومزايا إدخال التغيير والشعور بالأمان الوظيفي من العوامل المدعمة للتغيير، وخاصة في تلك التغييرات التي يترتب عليها تخفيض في القوة العاملة.

هـ. استخدام قوى الجماعات والحصول على التدعيم النقابي: تلعب الجماعات دوراً مهماً في تحديد استجابة الفرد في قبول أو مقاومة التغيير، وإن كان ذلك يتوقف على درجة تماسك الجماعة وجاذبتها للفرد والضغوط التي تمارسها على الأفراد ومدى شعورها أن التغيير لا يهدد مصالحها.

هذا ويساعد استقطاب الجماعات المتوقع مقاومتها للتغيير في هيكل صنع قرار التغيير، ما يدعم سهولة تنفيذ التغييرات، ومن أمثلة الاستقطاب اشتراك أعضاء النقابة مع الإدارة العليا وكلاء التغيير عند إدخال التغييرات سواءً أكانت تكنولوجية أم هيكلية أم تنظيمية.

و. وضع السياسات المدعمة للتغيير مثل: وضع نظام موضوعي للمكافآت، التدريب وإعادة التدريب، نظام للاستشارات وغيرها، بما يتناسب والجانب المراد تغييره.

ز. العقاب: قد تلجأ الإدارة للتهديد بفقد الوظيفة أو تخفيضها أو نقل الفرد لمكان آخر، وذلك من أجل التغلب السريع على المقاومة للتغيير في المدى القصير، بالرغم من العيوب الكثيرة لهذه الطريقة من انعكاسات على اتجاهات الأفراد في المستقبل وخاصة في المدى الطويل. وعن كيفية نجاح إدارة مقاومة التغيير يرى البعض أنها تتم عبر التعرف على الأسباب الحقيقة لمقاومة التغيير، ومن ثم وضع الحلول للحد من

هذه المقاومة، ومنها:

1. التوعية والاستعداد والتهيئة للعاملين بضرورة وأهمية التغيير، فمثلاً عند تطبيق أسلوب جديد في العمل تتم التوعية به والاستعداد له، وكمثال عندما تقرر الإدارة تطبيق مبدأ الجودة في العمل في منظمة ما، لابد أن تسبقه مرحلة التوعية لكي يتقبل العاملون هذا التحول وذلك بإدراك أهميته وأهدافه وأسبابه، وكذلك الحال بالنسبة للتحول من البرامج المركبة في المعهد إلى برامج القدرة الواحدة.
2. إشراك العاملين وإقناعهم بالتغيير، حيث يمكن اشتراكهم في عملية تحديد كيفية وشكل التغيير، وبذلك يكون العاملون أقل مقاومة للتغيير لأنهم شاركوا فيه.
3. دعم العاملين ومؤازرتهم لاستيعاب التغيير وذلك بالاستماع إلى تذمرهم وشكواهم وتدربيهم على تنفيذ التغيير واستيعابه، فمثلاً عند التحول إلى تقنية معينة فإن العاملين بحاجة إلى تدريب على تلك التقنية كاستخدام الحاسب الآلي في العمل.
4. قد تستخدم الإدارة أسلوب التفاوض والاتفاق مع بعض العاملين أو ممثلיהם لتنفيذ التغيير، مثل التفاوض والاتفاق مع المنظمات العمالية على تخفيض الأجر أو إدخال أساليب وطرق عمل مختلفة، هذا في الدول التي ليس لديها منظمات عمالية، ويمكن التفاوض مع العاملين والاتفاق معهم وذلك بتعويض المتضررين منهم مالياً أو أي حافز إيجابي من التغيير.
5. يمكن أن تستخدم المنشأة أسلوب التحكم والاستهلاك بحيث تزود العاملين بمعلومات بصورة انتقائية، عن التغيير وذلك باختيار أفراد معينين في المنشأة وتوكيلهم كأعضاء في اللجان لتصميم وتشكيل التغيير، وقد يكونون من

المتضاربين من التغيير في المستقبل، وهذا الأسلوب يولد شعوراً لدى العاملين بأنه قد تم استخدامهم والتحكم بهم من قبل المنظمة.

6. استخدام القوة والإجبار لقبول التغيير بحيث تستخدم إدارة المنشأة أساليب العقوبات والجزاءات لكل من يقاوم التغيير، وتحدد العاملين سواء بشكل سري أو علني بأن من يقاوم التغيير سوف يفقد بعض المزايا أو لن تتم ترقيته، وهذا الأسلوب يمكن أن يكون ناجحاً في الحالات الطارئة.

## **الفصل الحادي عشر : القيادة والنفوذ والسيطرة**

- 1. مفهوم القيادة**
- 2. نظريات القيادة**
- 3. العوامل التي تؤثر في اختيار أسلوب القيادة في المنظمة**
- 4. أساليب التأثير القيادي في المنظمات**
- 5. القوة والسيطرة في المنظمات**
- 6. المقارنة بين القيادة والقوة**
- 7. مصادر القوة والنفوذ لدى القادة في المنظمة**
- 8. الحيل السياسية كمصدر للنفوذ القيادي**
- 9. كيف يتم اكتساب القوة؟**
- 10. نموذج القوة - السيطرة**
- 11. القيادة والخلافات**



## ١. مفهوم القيادة :

يعد مفهوم القيادة الإدارية من المفاهيم السلوكية التي تشغل الباحثين والكتاب في مجالات العلوم كافة ، والسبب في ذلك يعود لكون القيادة الإدارية الفعالة حجر الأساس في حياة المنظمة وتحقيق أهدافها، والمسؤول عن ضمان استقرار المنظمة ونجاحها. ونجاح أي تنظيم يتوقف على كفاءة وفاعلية القيادة فيه ، فالقائد هو الرأس المفكر لكل تنظيم ويمثل باعث الروح فيه، والذي يدعم المنظمة بعوامل القوة والحيوية والتقدم، والمسؤول عن توفير وبعث عوامل الابداع والابتكار والتتجدد في المنظمة بما يضمن للمنظمة تطورها ويوفر لها المقدرة الاستراتيجية لمواجهة التحديات التي تواجهها .

فالقيادة تمثل جوهر العملية الإدارية، والمنظمة بلا قيادة جسد بلا روح ، فهي مفتاح الإدارة وهي جزء منها وليس كلها، لذلك لابد من التمييز بين مصطلحي القيادة والإدارة الذي غالباً ما يتم الخلط بينهما. وفي هذا المجال يذكر (كوتر) أن الإدارة تتعلق بالتوافق مع التقييد، حيث إن الإدارة تؤدي للترتيب والثبات عن طريق الخطط الرسمية وتصميم هيكل تنظيمي ثابت وتقارن الخطط مع النتائج ، أما القيادة فإنها تتعلق بالتوافق مع التغيير، حيث يحدد القائد الاتجاه عن طريق استشراف المستقبل ثم يربط ما بين الأفراد وبينه عن طريق نقل هذه الرؤيا والإيحاء لهم بكيفية التغلب على المعوقات في سبيل تحقيقه الأهداف المستقبلية للمنظمة .

ومنظمات اليوم بحاجة إلى القيادة والإدارة القوية لتحقيق الفاعلية، وفي ظل عالم متغير تكون فيه جميع المنظمات بحاجة إلى القيادة الإدارية القادرة على التوجيه والإرشاد والتنظيم والتحفيظ والتأثير في التابعين لتحقيق أهداف المنظمة من جهة وأهداف العاملين من جهة أخرى .

وعلى الرغم من اهتمام كثير من العلماء والكتاب والباحثين والفلسفه بدراسة موضوع القيادة فلا تزال القيادة لغزاً محيراً وموضوعاً يكتنفه بعض الغموض، شغل العديد

من الباحثين خلال القرن الماضي وبداية القرن الحالي فاجريت بحوث عديدة وظهرت نماذج مختلفة يحاول كل منها أن يحلل ويفسر العوامل والمتغيرات الأساسية للقيادة والوصول إلى معنى ومفهوم واضح لها، ولم يتمكن العلماء والكتاب إلى الآن من الإتفاق على تعريف موحد لمفهوم القيادة حيث توجد عدة تعريف يمكن عرض بعضها عبر الآتي:

ويتفق بعض الباحثين على أن القيادة: "عملية يقوم بواسطتها شخص واحد بتحفيز أعضاء المجموعة لتحقيق أهداف المجموعة أو المنظمة". وتعُرف على أنها: "قدرة القائد على التأثير الإيجابي في مروءوسيه لجعلهم يبذلون كل إمكانياتهم وجهودهم - حباً وطوعاً - في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية". كما تعُرف القيادة على أنها: "القدرة على إقناع الآخرين بمحاولة تحقيق أهداف محددة بحماس".

ويرى (علي السلمي) بأنها: "المقدرة على حث الآخرين ودفعهم للبحث عن أهداف مشتركة محددة، وتتمثل العامل الرئيسي الإنساني الذي يعمل على ربط الأفراد بعضهم البعض وينير دوافعهم لتحقيق الأهداف".

كما عُرفت القيادة بأنها: "عملية تأثير متبادل بين القائد ومرؤوسيه للوصول إلى أهداف مشتركة". فالقيادة ليست مجرد علاقة بين شخصين وإنما يمتد أثرها إلى النظام الاجتماعي، فيمكن النظر إلى القيادة كما يرى (هالن ولانك) بأنها ظاهرة اجتماعية معقدة لا يمكن التعامل معها بدقة محزل عن العوامل الموقفية المتصلة بها، وهنا يفضل استخدام تعبير سلوك قيادي بدل التركيز على ظاهرة القيادة، فالقيادة لها دور اجتماعي رئيس يقوم به القائد أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة، وهذا الدور يتسم بأن من يقوم به لديه القوة والقدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم الاجتماعي في سبيل تحقيق أهداف الجماعة، فالقيادة شكل من أشكال التفاعل الاجتماعي بين القائد والمرؤوسين حيث تبرز سمة القيادة التبعية.

فالقيادة سلوك يقوم به القائد للمساعدة في تحقيق أهداف الجماعة ودفعها باتجاه تنفيذ الأهداف، وتحسين وتطوير التفاعل بين أفراد الجماعة والحفاظ على تمسكها.

وهناك من يرى أن تحديد مفهوم القيادة يتحدد وفق وجهة النظر التي نرى من خلالها القيادة، ومن خلال المدخل الذي ندرس من خلاله القيادة ، حيث تفسر القيادة بالاعتماد على شخصية القائد(مدخل السمات) أو بالاعتماد على نمط سلوك القائد(المدخل السلوكى) أو بالاعتماد على الموقف الذي يكون فيه القائد (المدخل الموقفى) أو بالاعتماد على التفاعل بين نمط شخصية أو سلوك القائد وبين خصائص الموقف (المدخل التفاعلى).

## 2. نظريات القيادة:

توجد العديد من نظريات القيادة ، ولكنها تختلف عن بعضها من حيث تناولها للقيادة ومنها:

### 2-1. نظرية الرجل العظيم:

تبثح هذه النظرية في مفهوم أساسى للقيادة وهو القائد الذى يولد ولا يصنع وبالتالي لا يجب تضييع الوقت فى تأهيل وتحفيز شخص ما ليكون قائداً ناجحاً، فبعض الأفراد يصبحون قادة لأنهم ولدوا ، وهم يحملون مواهب فذة تؤهلهم للقيادة، وهناك بعض الأفراد الذين يتفقون مع هذه النظرية.

ولكن من جهة أخرى يلاحظ البعض أن هذه النظرية تقابل بمعارضة شديدة على اعتبار أن عدد القادة ومدى توافرهم في وقت محدد لا يمكن التحكم به ، كما أن هذه النظرية ترى أن القيادة لا تخضع لاحتمالات التدريب والتأهيل والتنمية الإدارية ، إلا أن أصحاب هذه النظرية يشرون إلى أن للقادة أنواع مختلفة، وأن القادة الذين احتلوا مكاناً مميزاً في التاريخ قلائل وقد تمتلكوا بصفات لا يجدون أنها صُنِّفت أو تطورت وفق برامج وأعمال مخططة.

## 2-2. نظرية السمات :

يرى أصحاب هذه النظرية ( زليني، دراك، جوردون، بير، بوتر، سومنان، مان، ستوجديل) - كالنظرية السابقة - أن القدرة على القيادة لا تكتسب من العمل أو الخبرة ولا يمكن الحصول عليها عن طريق الدراسة والتعليم ، وإنما هي مجموعة من الصفات أو السمات التي تولد مع بعض الناس ومتزامن لهم القدرة القيادية، فالفعالية في القيادة وفق هذه النظرية تتوقف على سمات وخصائص معينة تتسم بها شخصية القائد عن غيره، كما أن توافر هذه السمات في شخص ما يجعل منه قائد فعّالاً، يمعنى أنه إذا توفرت هذه الصفات في الفرد يعني ذلك أن لديه القدرة على ممارسة العملية القيادية . وقد حددت هذه النظرية ست سمات تميز القادة عن غيرهم ، وهذه السمات هي:

الطموح - الرغبة في القيادة - النشاط - التراهنة والأمانة - الثقة بالنفس - الذكاء والمعرفة المتعلقة بالعمل، وبالإضافة إلى ذلك فإن الأشخاص الذين تتتوفر لديهم الرقابة الذاتية يتوفرون لديهم الاستعداد لأن يصبحوا قادة أكثر من غيرهم.

وبعض رواد هذه النظرية حدد هذه السمات بالتالي:

- ✓ الذكاء: حيث تبين أن القادة أكثر ذكاءً من الأفراد التابعين له.
- ✓ النضج الاجتماعي: أي أن القائد مستقر وواعدي وناضج في تصرفاته وذو اهتمامات كبيرة ومنطقية ومحترم ويشعر بالثقة في نفسه.
- ✓ الدافعية نحو الانجاز: يمعنى أن القائد تتواجد لديه دوافع داخلية ونحو الإنجاز لتحقيق الأهداف المطلوبة.
- ✓ الاهتمام بالعلاقات الإنسانية: وهنا يجب على القائد أن يهتم بالعلاقات الإنسانية الطيبة مع مرؤوسيه ويعرف بقيمهם وكرامتهم.

## **2-3. نظرية البعدين:**

ظهرت هذه النظرية بعد إخفاق نظرية السمات في حصر السمات الالزمة في جميع المواقف، ومن أبرز روادها (فليشمال، كارل شارتل)، حيث تؤكد دراستهما لوجود بعدين للسلوك القيادي هما:

**أ. البنية الهيكيلية :** أو بعد التركيز على المهمة أو ما يسمى بالنشاط الموجه نحو العمل: حيث يكون نشاط القائد هنا مركزاً على العمل وتحديد الأدوار والمهام لغرض إنجاز الأهداف، فهذا البعد يضم سلوك القائد الذي يحدد فيه مهامه مسؤوسيه وعلاقته بهم فضلاً عن تحديده للدور الذي يتوقعه من كل عضو من أعضاء الجماعة، فهو بعد يركز على محاولات القائد العلنية الواضحة من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

**ب. الاعتبار أو التركيز على العاملين :** أي اعتبار الأفراد والاهتمام بالعلاقات الإنسانية وتنمية العلاقات بين القائد ومرؤوسيه ومنحهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرار مع تشجيع الاتصالات في الاتجاهين من أعلى لأسفل وبالعكس، وهذا البعد يشير لسلوك القائد الذي يتميز بالثقة المتبادلة وعلاقات الاحترام بين القائد ومرؤوسيه .

## **2-4. النظرية السلوكية:**

تركز هذه النظرية على دراسة السلوك الخارجي الملاحظ للقادة كدليل للسمات، حيث ظهرت هذه النظرية نتيجة عدم تمييز نظرية السمات بين القائد الفعال وغير الفعال، ووفق هذه النظرية يُنظر إلى القيادة على أنها مجموعة من التصرفات السلوكية التي يؤديها القادة لمساعدة المرؤوسيين في تحقيق الأهداف المطلوبة ، ومن أمثلة هذه التصرفات رفع جودة العلاقات بين الأفراد، توفير مناخ العمل الجماعي، توفير الموارد المادية وغير المادية للأفراد من أجل العمل بفعالية، رفع مستوى فعالية فرق العمل أو جماعات العمل.

## **2-5. نظرية الموقف :**

يرى رواد هذه النظرية بأنه لا يوجد نمط قيادي يصلح لجميع المنظمات كافة وفي كل الظروف، وإنما تتحدد قدرة القائد من خلال بمحاجه في قيادة المنظمة في ظل الظروف المحيطة .

حيث تقوم هذه النظرية على الربط بين السمات الشخصية والموقف الإداري فلابد من أن تؤخذ الموقف الإدارية التي تواجه القيادة لتحديد السمات القيادية المطلوب توافرها في القادة. وترى هذه النظرية أن القيادة هي محصلة الموقف المحيطة بها أي الموقف الذي يتواجد به القائد والأفراد معاً وذلك أن متطلبات موقف معين تقتضي أسلوباً في القيادة لا تقتضيه متطلبات موقف آخر، لذلك يجب أن تكون لدى القائد الخصائص التي تؤهله للتكييف مع أي موقف يتعرض له وما يحتويه هذا الموقف من ظروف وعوامل تؤثر في كفاءة القيادة، وكل ذلك يتوقف على وجود وتفاعل مجموعة من العوامل ومدى ملاءمتها وهي:

- أ. مميزات القائد وصفاته وأهمية مركزه الوظيفي.
- ب. مميزات المرؤوسين التابعين للقائد وصفاتهم.
- ج. مميزات وصفات وخصائص الظروف التي تخيط بالمنظمة والقائد والأفراد.

## **2-6. النظرية الوظيفية :**

تقوم هذه النظرية على تفسير القيادة من خلال الوظائف التي تنطوي عليها عملية القيادة، وتلك الوظائف التي لا تغير فيها حسب الموقف، بجانب أن هذه الوظائف تختلف عن وظائف باقي أفراد العمل، ومن هذه الوظائف التي اتفقت عليها معظم الدراسات:

- أ. تحقيق الاندماج الاجتماعي لأفراد الجماعة : فالقائد مطلوب منه التعرف على الجماعات وأرائهم واتجاهاتهم وتشجيعهم وتقدير انجازاتهم، وحل مشاكلهم

وتوفير المناخ المساعد على العمل وإشباع حاجات الأفراد، مع تحقيق العدالة في ذلك وفي منح المكافآت والعقوبات .

ب. تحقيق أهداف الجماعة: من حيث وضع القائد لأهداف قابلة للتحقيق ومحبولة من الجماعات مع توفيره للمعلومات والحقائق عنها.

ج. ترشيد القائد لسلوكه الخاص: وهذا يتطلب زيادة معارف القائد ومعلوماته لتدعم قوته الفنية، بجانب سيطرته على انفعالاته وشعوره وعدم تردد في اتخاذ القرارات وتقييمه الموضوعي لذاته مع الثقة بالنفس، والاستعانة بالخبرات عندما يحتاج.

## 7- النظرية التفاعلية:

ترى هذه النظرية في مفهومها للقيادة على الجمع بين النظرية الموقفية ونظرية السمات حيث أن القيادة هي عبارة عن عملية تفاعل اجتماعي لا تتوقف على تفاعل السمات الشخصية الخيطية بال موقف، وقد بين البعض خصائص القيادة على أساس أبعاد ثلاثة هي : السمات الشخصية، عناصر الموقف، خصائص المرؤوسين. ويرى أصحاب هذه النظرية إن نجاح المدير أو المشرف في القيادة يتوقف على مدخلين هما:

أ. كمية المعلومات المتاحة والتي تعتبر مدخلاً لعملية التفاعل.

ب. عملية التفاعل المتمثلة في مهارة وقدرة الشخص على تحليل المعلومات واستنباط ما يراه ضرورياً لمعالجة الموقف أو الحالة.

## 8- نظرية المسار المؤصل للهدف:

تستند هذه النظرية على أساس أن مدى إدراك المرؤوسين لأهدافهم والمسار الذي يتبعونه لتحقيق أهدافهم يتأثر بدرجة كبيرة بسلوك القائد في تحفيزه لهم وما إذا كان هذا السلوك يحقق الرضا بالنسبة لهم أم لا، فالقائد باستخدامه للحوافر الإيجابية والسلبية المرتبطة بالعمل يمكنه أن يؤثر على إدراك المرؤوسين لأهدافهم ووسائل تحقيقها، فيمكن للقائد أن يحدد أهدافاً للمرؤوسين ينجدبون إليها ويساعدونهم على تحقيقها.

كما أنه بإمكانه أن يخصص لهم أهدافاً تنفرهم من العمل ويصعب تحقيقها، فالقائد هنا لا يؤثر على الأهداف التي يحققها المرؤوسون ولكن يؤثر على المسار الموصى لتحقيق هذه الأهداف مع الأخذ بعين الاعتبار خصائص المرؤوسين والمتغيرات البيئية المحاطية، ومن رواد هذه النظرية (روبرت هاوس، ميشيل). وهي تعد امتداداً للنظرية الموقفية ولكنها تتميز عنها في أنها تستخدم نظرية التوقع في الدافعية ، وهذا يمثل فعل وتطور طبيعى لنظرية القيادة على اعتبار أن القيادة ترتبط بالدافعية من ناحية ، وترتبط بالقوة من ناحية أخرى.

ولنظرية المسار أربعة أ направيات رئيسية من السلوك القيادي :

- أ. سلوك القيادة التي تصدر التوجيهات (نمط القيادة التسلطي).
- ب. سلوك القيادة المساندة (القائد صديق).
- ج. سلوك القيادة التشاركية (القائد تشاركي).
- د. القيادة المهتمة بالإنجاز (القائد إبداعي وابتكاري).

## 2- نظرية الأبعاد الثلاثية :

لقد أضاف (وليام ردن) بعداً ثالثاً على نظرية البعدين أسماء بعد الفاعلية، وبذلك أصبح للقيادة ثلاثة أبعاد هي :

- أ. بعد المهمة ، وهو المدى الذي يتخذه القائد لتوجيهه جهوده وجهود مرؤوسيه نحو تحقيق الأهداف.
- ب. بعد العلاقات، وهو مدى العلاقات الشخصية للقائد والذي يتميز بالثقة المتبادلة بينه وبين مرؤوسيه واحترام آرائهم ومشاعرهم.
- ج. بعد الفاعلية، والذي يمثل المدى الذي يمكن أن يتحقق القائد من خلاله المهام والوظائف المنوطة به وبصفته قائداً، فاما أن تكون هناك فاعلية أو لا يكون.

ووفق هذه النظرية توجد أربعة أساليب للقيادة هي:

- أ. الأسلوب المنفصل ، ويمثل اهتماماً منخفضاً بالمهمة والعلاقات.
- ب. الأسلوب المتصل ، ويمثل اهتماماً مرتفعاً بالمهمة ومنخفضاً في العلاقات.
- ج. الأسلوب المتكامل ، ويمثل اهتماماً مرتفعاً بكل من المهمة والعلاقات.
- د. الأسلوب المتفاني ، ويمثل اهتماماً منخفضاً بالمهمة ومرتفعاً في العلاقات.

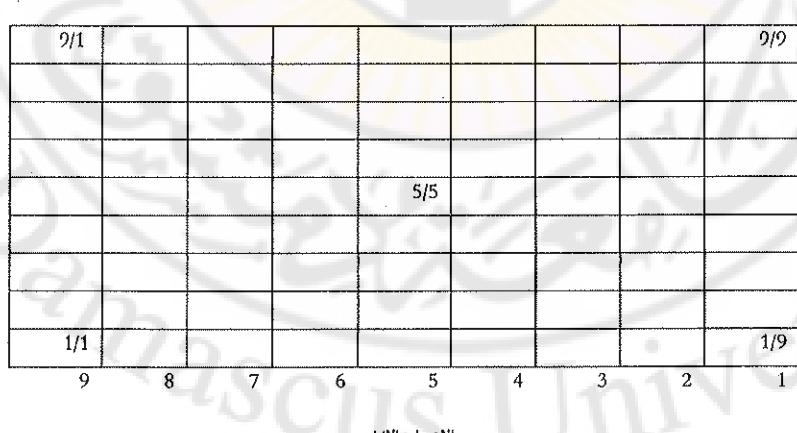
## 2-10. نظرية الشبكة الإدارية:

تستند هذه النظرية التي انتشرت بشكل واسع ونالت قبولاً كبيراً لدى الكاتبين

(روبرت بليك وجان موتون) وتعتمد على تفاعل بعدي أو نمطي القيادة:

- الاهتمام بالإنتاج (المحور الأفقي).
- الاهتمام بالإنسان (المحور العمودي).

وتمثل هذه الأنماط وجهات نظر المديرين تجاه العمل والأفراد والقيم والمتطلبات والأعراف التي توجد في المنظمة والمجتمع على وجه العموم. والشبكة مقسمة إلى تسعه مربعات رئيسية وتسعة مربعات أفقية حيث يعبر رقم (9) على أعلى درجة من السلوك والرقم (1) على أقل درجة من السلوك. وقد حدد بليك وموتون خمسة أنماط أساسية للقيادة كما في الشكل (11 ، 1).



الشكل ( 11 ، 1 ) الشبكة الإدارية

١. القائد المتفاني (المثالي) نمط (٦/٦): يشدد (يؤكد) على فعالية العمل والنتائج وشروط ترتيب العمل بطريقة تمنع تدخل العناصر البشرية إلى أدنى درجة.
٢. القائد الاجتماعي: نمط (٩/١): يتطلب اهتمام كبير بمحاجات الأفراد من أجل العلاقة القائمة بين إشباع الحاجات وبين سيادة جو من الصدقة المربيحة لمناخ العمل ، وحياة المنظمة.
٣. القائد الضعيف نمط (١/١): يتميز هذا النمط بقلة الجهد المبذولة للحصول على متطلبات إنجاز العمل ومساندة عضوية المنظمة .
٤. القائد الوسط: نمط (٥/٥): يهتم هذا النمط بتحقيق التوازن الضروري بين الأفراد والعمل للحصول على المدف المطلوب والغاية من ذلك هو الإنجاز الذي يفي بالغرض.
٥. القائد المتكامل: نمط (٩/٩): هو الذي يوجه أقصى اهتمامه إلى كل من العمل والأفراد .

وعموماً اتفق الباحثون في الفكر الإداري الحديث وبالاعتماد على النظريات السابقة على تصنيفين أساسيين للقيادة هما القيادة التحويلية والقيادة التبادلية :

### **نمط القيادة التحويلي:**

هو نمط متميز من أنماط القيادة وسر تميزه بكونه يتعدى مجرد الحصول على طاعة المرؤوسين عن طريق تبادل الأدوار ليشمل تغيير المعتقدات والمحاجات والقيم الخاصة بالمؤمنين، فالقيادة التحويلية تحدث المرؤوسين على تخلي التوقعات الأصلية لهم. وفي ضوء هذا تزداد فاعلية هذا النمط القيادي في الحالات التي يستطيع فيها المدير أن يرفع مستوى اهتمام المرؤوسين بالعمل وأن يقنعتهم بقبول مهمة المنظمة وأهدافها، كما تعتقد القيادات التحويلية بصفة دائمة بأهمية المستقبل وتعمل على اكتشافه وتعظيم العائد منه.

والقائد التحويلي يتمتع بعدة صفات أهمها:

1. وضع رؤية مستقبلية ووضع الإستراتيجيات المطلوبة لإنجاز تلك الرؤية.
2. يستخدم مهاراته الإنسانية ليحقق التائج المرغوب.
3. التغيير: فالتغيير من وجهة نظر قائد التحول هو أسلوب للحياة.
4. الابتكار وروح المخاطرة: فقائد التحول يتسم بتنمية روح الابتكار داخل المنظمة، ووضع حلول جديدة للمشكلات القائمة.
5. يمتلك مهارات اختيار المساعدين وتوجيههم وتنميتهم، ومهارات التفاوض، ومهارات مساندة العاملين، مهارات الاتصال، مهارات بناء فرق العمل، مهارات الاستماع.
6. الحاذبية الشخصية : والاهتمام بالتابعين وإلهامهم واستشارتهم فكريًا.
7. الاهتمام الإنساني بالأفراد: والاهتمام بتحقيق روح الفريق بين المجموعات وداخلها.
8. الاهتمام بالحاجات الإنسانية للأفراد: ولا يأتي ذلك بالاعتراف بالحاجات والرغبات وإشباعها، ولكن برفع مستوى الحاجات من منظور الارتقاء بالحاجات في الأجل الطويل.
9. يحول قادة التحول التابعين إلى قادة.

### **نقط القيادة التبادلي :**

فالقيادة التبادلية هي سلطة بيروقراطية ونفوذ شرعي في المنظمة، والمديرون التبادل يؤكدون على تأدية المهام المفروضة وتطبيق قواعد العمل ويعتمد في ذلك على مكافأة ومعاقبة الموظفين للتأثير عليهم من أجل حثهم على تأدية مهامهم .

والقيادة التبادلية تتسم بعدم المرونة وتركز على المهنة الحالية وأشكال السلوك الخاصة بالحفاظ على المعايير والأنظمة والأسس والأساليب والالتزام بمواعيد المحددة، الحرص على إنجاز الأعمال بالطرق المأمونة وعدم السماح بتغيير أو مخالفة الأسس والأساليب التي حددتها القيادة لإنجاز المهام .

كما يسعى هذا النمط لدعم مدخل الحل الوحيد الصحيح، ويغلب على هذا النمط الخوف من التغير والتطور ومواجهة المستقبل، ويتم تبادل الأعمال بين المرؤوسين من أجل تنفيذها بموافقة القائد التبادلي على ذلك من خلال اجتماعات أساسية متوقعة، وهذا يدل على أن هذا القائد يفضل اجتناب التعرض للخطر وهو قادر على إقامة الثقة لدى مرؤوسيه لينجزوا الأهداف المقررة.

وأساس هذا النمط القيادي الأنظمة واللوائح والمعايير والاتفاقات التي تحدد العلاقة بين المدير ومرؤوسيه والنتائج المتربة على تلك الصفقات، وإن الصفة المميزة للقيادة التبادلية هي القوة، وأينما وجدت القوة فهناك علاقات تبادلية وتتصب جهود المدير في هذه الحالة على تحفيز المرؤوسين عن طريق الربط بين الجهد الذي يبذله المرؤوسون وبين العائد الذي يحصلون عليه.

وطبقاً لذلك يمكن لنمط القيادة التبادلية أن يقام من خلال مكونين هما " العائد الشرطي " و " الإدارة بالاستثناء " :

### **1. العائد الشرطي :**

وهو مقدار الدعم المادي الذي يحظى به المرؤوسون من القائد في حالة أداء سلوك وظيفي مناسب، أي أن القائد التبادلي يربط بين التقدير والكافيات وبين العمل الجيد والأداء المتميز ولا يحق للمرؤوسين مناقشة القائد التبادلي فيما يتعلق بالعائد المنتج لهم على اعتبار بأن هذا العائد يعطى لهم عند إنجازهم لعمل معين، أي أنه يتم تبادل المنافع - العائد مقابل أداء مهام ذات أهمية بالنسبة للقائد التبادلي.

### **2. الإدارة بالاستثناء :**

فالمقصود بما عدم تدخل المدير في أعمال المرؤوسين إلا في الحالات التي يحدث فيها فشل أو تحدث فيها مشاكل خاصة بالعمل، فالإدارة بالاستثناء هي أسلوب إداري يقوم على أساس التفاهم بين الرئيس ومرؤوسيه حول تنفيذ العمل ومحور هذا التفاهم يعتمد على أنه طالما العمل يسير وفق ما هو مخطط ومرسوم له لا داعي للمرؤوسين

ان يقوموا بإبلاغ رئيسهم بذلك وإنما يتم إبلاغه فقط عن الأمور غير العادية (الاستثنائية) لاتخاذ القرار المناسب بشأن ذلك، لأن انشغال المديرون بالتفاصيل والإجراءات سوف يكون على حساب علاج مشاكل أكثر أهمية لا يمكن تفويضها إلى المرؤوسين.

يمكن إضافة مكون ثالث لهذا المكونين وهو : تجنب اتخاذ القرارات بشأن بعض المشاكل التي تتصرف بالخطورة .

وأهم خصائص القائد التبادلي :

أ. يحدد أهدافاً للمجموعة .

ب. يُصمم هيكل وإجراءات العمل ويكلف بهمّام .

ج. يتفاوض في مبادلة جهود العاملين بالحوافر .

د. يكفي على الأداء وقدر الإنجاز .

هـ. يبحث عن الانحرافات عن المعايير ويتخذ إجراءات تصحيحية .

وكما هو واضح فإن القيادة التبادلية تتبع منهج التكلفة والعائد أساساً للعلاقة بين المدير والمروض ، غير أن هذا المنهج لا يغير من قيم المرؤوسين وعاداتهم بقدر ما يؤثر في سلوك العاملين من خلال استخدام الموارد التنظيمية المالية المتاحة ، والفرض الأساسي الذي ينظم العلاقة التبادلية هنا هو الوفاء باحتياجات المرؤوسين مقابل ما يؤديونه من عمل .

وبالتالي لا بد من التوضيح بأنه لا يمكن اعتبار النمط التحويلي أكثر فعالية من النمط التبادلي أو النمط التبادلي أكثر فعالية من النمط التحويلي لأن ذلك يعود إلى طبيعة المنظمة والثقافة السائدة فيها، فقد يكون النمط التبادلي فعالاً في بعض المنظمات بينما يكون النمط التحويلي فعالاً في منظمات أخرى.

والقيادة التحويلية تتضمن القيادة التبادلية وتكون أكثر شمولية من حيث استخدام الحوافر لتشجيع المرؤوسين ولكن في إطار أكثر شمولية وهو الرؤية العامة ، والقيادة التبادلية

والقيادة التحويلية عبارة عن مداخل ليست متناقضة لإنجاز الأعمال، إذ أن القيادة التحويلية مبنية على قمة القيادة التبادلية – إنها تؤدي لمستويات أداء عالية للتابعين، والتي تكون أبعد مما يمكن تحقيقه من خلال المدخل التبادلي لوحده.

### **٣. العوامل التي تؤثر في اختيار أسلوب القيادة في المنظمة :**

إن اختيار النموذج القيادي يتوقف على مجموعة من العوامل منها ما يتعلق بالقائد، ومنها ما يخص المرؤوسين أو يخص البيئة التي يعمل بها كل من الرئيس والمرؤوس ، ومنها ما يتعلق بال موقف ، ومنها ما يتعلق بالزمن.

#### **أ. العوامل التي تخص المرؤوسين :**

حيث تباين القدرة عند المرؤوسين على مواجهة المواقف والتخاذل القرار الإداري ، فقد يميل البعض إلى الاستقلالية والبعض الآخر إلى الاعتماد أو التردد في اتخاذ القرار ، وربما يتباين الأفراد في تحمل المسؤولية.

#### **ب. العوامل التي تخص القائد :**

وهي تتعلق بمدى ثقته الآخرين ومدى تحمله للمسؤولية ومدى إمكانية الاعتماد عليه في مواجهة الموقف، كما تتعلق بالقيم التي يؤمن بها القائد فالبعض يؤمن بمشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات والبعض الآخر لا يؤمن بدور المرؤوسين في المشاركة، كما أن تبني القائد لأسلوب قيادي معين يتوقف على ميله نحو فلسفة قيادية معينة يشعر بها بالراحة، فقد يهوى القيادة المتسلطة أو يهوى المشاركة مع الجماعة في الكثير من أعماله.

#### **ج. العوامل المتعلقة بالموقف :**

حيث يؤثر الموقف على نوع الأسلوب المتبني في القيادة فالمواقف الصعبة لا تشجع القادة على المشاركة ، خاصة إن كانت تلك المواقف خارجة عن نطاق المرؤوسين.

#### **د. العوامل المتعلقة ببيئة العمل:**

أي بيئة العمل في المنظمة والقيم والعادات والتقاليد السائدة في المنظمة والتي يؤمن بها أفراد المنظمة والتي تؤثر بشكل كبير على اختيار أسلوب قيادي دون آخر، فلا يستطيع أي قائد أن يخرج عما اعتادت عليه المنظمة من نمط قيادة والإواجه العديد من المشاكل والصعاب.

#### **هـ. العوامل المتعلقة بالزمن :**

حيث تلعب الضغوط وال الحاجة الملحة لاتخاذ القرار دوراً مهماً في ميل القائد نحو الانفراد بإصدار القرار دون الرجوع لمشاركة المرؤوسين.

### **4. أساليب التأثير القيادي في المنظمات :**

بعد التأثير والنفوذ أحد أهم المحاور الرئيسية للتعرف على ظاهرة القيادة وشخصية القائد الناجح، كون القائد يعتبر ناجحاً من خلال التعرف على استخدام نفوذه وتأثيره على اتباعه ومرؤوسيه، وفي هذا المجال يرى بعض الباحثين أن أساليب التأثير القيادي تتمثل وبالتالي:

1. استخدام المغبات والعقاب بمعنى منح أو سحب الحوافر الإيجابية والسلبية.
2. تحديد أهداف العمل: فالقائد الناجح هو الذي يحدد أهداف العمل لمرؤوسيه ولأفراد الجماعة التي يعمل بها .
3. جمع وتحليل ونشر المعلومات، فالقائد لكي يمارس نفوذاً عالياً عليه أن يحصل على أكبر قدر من المعلومات التي تمس وتحم جماعته ومرؤوسيه، ثم عليه أن يقوم بتحليلها وانتقاء المفيد منها والمؤثر في دافعية وأداء المرؤوسين.
4. تحديد أساليب العمل: ويتم ذلك من خلال قيام القائد بوصف مهام العمل وتحديد طرق التنفيذ وتدريب المرؤوسين وتوجيههم وتوفير الموارد والإمكانيات اللازمة للأداء وتسهيل إمكانية ملاحظة سلوكهم كقدرة يحتذى بها المرؤوسون.

5. هيئة ظروف العمل : فقيام القائد بالتأثير في الظروف المحيطة بأفراد الجماعة يمكنه أن يزيد من نفوذه وتأثيره على مرؤوسيه ويتحقق ذلك من خلال تأثير القائد في تصميم العمل أو إعادة تصميم مكان العمل وغير ذلك.

6. تقديم النصح والمشورة والخبرة: فتقديم القائد نصيحته في الوقت المناسب سوف تكسبه نفوذاً وتأثيراً كبيراً على مرؤوسيه.

7. إشراك العاملين في اتخاذ القرارات التي تمسهم مما يزيد من رضا العاملين ويرفع من الروح المعنوية ويتحقق الانتماء التنظيمي ويزيد من نفوذ القائد.

8. العمل على زيادة دافعية المرؤوسين ومساعدتهم في تحديد أهدافهم مع مراعاة اختلاف الأفراد في دوافعهم واحتياجاتهم.

ولقد ميز YUKL بين إحدى عشرة أداة ووسيلة للتأثير القيادي بعضها شخصية تتعلق بالقائد ذاته، وبعضها رسمي، وهذه الوسائل هي :

1. المطلب المشروع: للرئيس حق الطلب من المرؤوس الإذاعات والامتثال لأوامره وتوجيهاته ورغباته في مجالات العمل.

2. قوة المنفعة والعائد: يستخدم القائد وسائل الترغيب التي تجعل التابعين يذعنون له نتيجة لما سيعود عليهم من عوائد نتيجة هذا الإذعان.

3. قوة الالهار والإكراه: يمكن للقائد أن يحصل على امتثال التابعين بوسائل تعتمد على استخدام العقاب أو التهديد باستخدامة.

4. الاستمالة القائمة على الرشد: يلجم القائد إلى استمالة المرؤوسين وإقناعهم بأن السلوك المطلوب أداؤه يمثل أفضل الطرق لإشباع حاجاتهم أو تحقيق طموحهم.

5. قوة الخبرة.

6. الإلهام وتشجيع الحماس من خلال التركيز على القيم والمثاليات التي يلتزم بها المرؤوسين.

7. تطوير أو تغيير القيم والاعتقادات بالنسبة للمروسين من أجل الحصول على امثalem.

8. تطويق القائد للمعلومات عن طريق التحكم بنوع وكمية المعلومات وتفسيرها وتحليلها للأفراد للتأثير على سلوكهم.

9. تطويق الظروف البيئية من خلال توفير الأدوات والوسائل والتسهيلات والإجراءات والتقنيات وتصميم العمل وتخطيط وتنظيم مكان العمل، أو تشكيل فرق أو جماعات العمل وغيرها.

10. الإعجاب والانتماء الشخصي: حيث يعتمد القائد على إعجاب التابعين له وانتمائهم لشخصه.

11. المشاركة في القرار: فمن خلال إشراك المروسين في حل المشكلات والقرارات التي يطلب منهم تنفيذها ويستطيع القائد التأثير على سلوك الأفراد.

هذا وتشير العديد من الدراسات والأبحاث إلى قمع القوة الشرعية أو السلطة الرسمية القانونية بجاذبية عالية لقبوها، فالمروسوون راغبون ومستعدون أكثر مما يتوقع الرؤساء لتنفيذ الأوامر، وذلك كون المروسين يأتون إلى أعمالهم بإرادتهم لأن السلطة الرسمية جزء من أعمالهم وإصدار التوجيهات والأوامر جزء مقبول من عمل الرؤساء .

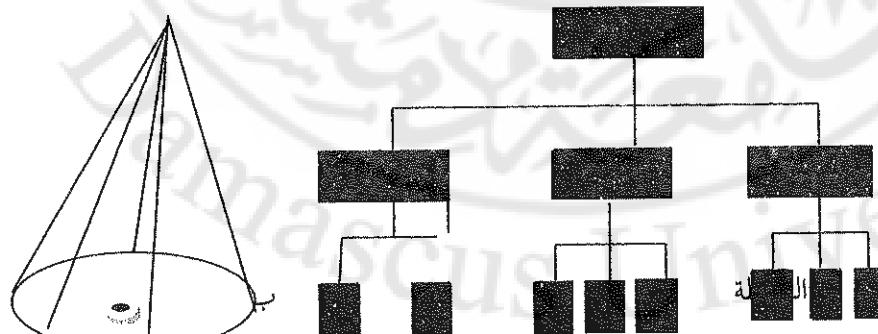
## 5. القوة والسيطرة في المنظمات:

القوة عملية طبيعة في أية جماعة أو منظمة، لذلك يجب التركيز على كيفية الحصول عليها ومارستها إذا ما أردنا فهم سلوك أية منظمة. فالقوة تشير إلى قدرة (أ) للتأثير على سلوك (ب) بحيث أن (ب) يعمل بمحض رغبات (أ)، فيشير هذا التعريف إلى القدرة الكامنة التي ليست بالضرورة أن تفعل لتكون فعالة ، وإلى علاقة اعتمادية ، فقد تكون القوة موجودة لكنها لا تستخدم ، وبذلك فهي طاقة كامنة حيث يمتلك الشخص القوة ولكن لا يفوضها.

وقد تكون من المظاهر المهمة في القوة أنها دالة اعتمادية ، إذ كلما زادت اعتمادية (ب) على (أ) كلما أدى ذلك إلى زيادة قوة (أ) في هذه العلاقة ، كما أن الاعتمادية تعتمد على البديل المدركة من قبل (ب) وأهمية هذه البديل بالنسبة له ، والتي يسيطر عليها من قبل (أ).

وهناك نوع من الخلط بين مفهومي القوة والسلطة لدى بعض الباحثين في مجال نظرية المنظمة والتطوير التنظيمي ، فالسلطة تعرف بأنها الحق في إصدار الأوامر لتجهيز الآخرين نحو العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة ، وهذا الحق يعتبر حق قانوني مستمد من المركز الوظيفي في المنظمة ، ولكن إعطاء الحق للمدير في توجيه الآخرين نحو العمل قد لا يضمن النتائج ، ولتحقيق النتائج المطلوبة يجب على المدير أن يمتلك القدرة على التأثير في الآخرين ، وهذه القدرة هي القوة ، فالقوة هي القدرة على التأثير في الآخرين ، فالفرد قد يملك سلطة ولكنه لا يملك القوة ، أو قد يملك القوة ولكنه لا يملك السيطرة ، وقد يملكونها معاً.

فالسلطة دائمًا ما تكون مقتنة بالمركز الوظيفي ، وحينما يتخلى الفرد عن عمله الإداري يتخلى عن السلطة الملزمة لذلك العمل ، فالسلطة هي جزء من القوة أو لنقل هي أحد مصادر القوة ، فالإنسان قد لا يحتاج للسلطة للتأثير في الآخرين ، كما بالإمكان تفويض السلطة إلى المستويات الإدارية الأدنى ، والشكل (11 ، 2) يوضح الفرق بين القوة والسلطة.



الشكل (11 ، 2) السلطة والقوة

ففي الشكل (أ) نجد عدة مستويات إدارية في المنظمة وإن الحق في اتخاذ القرارات يزداد كلما اتجه أو تحرك الفرد إلى أعلى الهيكل التنظيمي، بينما نجد القوة فبالإمكان تصورها على شكل مخروط ثلاثي الأبعاد، فقوة الفرد في المنظمة تعتمد على موقعه العمودي في منظمة أعمال معينة، فمركز المخروط سوف يكون مركز القوة ، وكلما اتجه الفرد نحو هذا المركز ازداد تأثيره في القرارات ، وهذا يعني :

- ✓ كلما تحرك الفرد إلى أعلى المنظمة (زيادة في السلطة) كلما أصبح أكثر قرباً من مركز القوة .
- ✓ لا يشترط امتلاك السلطة لممارسة القوة ، لأن بإمكان الفرد التحرك أفقياً نحو مركز القوة بدون التحرك إلى الأعلى.

ومن الأمثلة على الأشخاص الذين يمتلكون القوة دون السيطرة الكاملة سكرتيرة المدير، فمركزها الوظيفي صغير بالقياس إلى المراكز الوظيفية الأخرى في المنظمة، إلا أنها قريبة من مركز اتخاذ القرارات، وكذلك المهندس الذي لديه الخبرة الطويلة في العمل، فهو لديه قوة نابعة من ضرورة الاعتماد على خبرته على الرغم من أن سلطته قليلة، أي أن تأثيره مهم في العمل.

إن الشرح أعلاه حول التمييز بين القوة والسلطة في غاية الأهمية من أجل فهم الرؤية الخاصة بالقوة والسيطرة، فهي تنبئنا إلى أن الأشخاص أصحاب السلطة الرئيسية قد يمتلكون النفوذ والسيطرة ولكن ربما هناك آخرين في المنظمة قد يمتلكون قوة ذات أساس متينة تساعدهم على امتلاك تأثير قوي على القرارات .

وهذا يعني أن الأشخاص الذين يمتلكون القدرة العالية في التأثير على القرارات سوف يختارون المعايير والتفضيلات التي تنسجم مع مصالحهم الشخصية، وبالتالي فإن الخيارات ستكون ذات تشعبات عديدة أكثر من تلك التي تظهر تحت ظروف الخيارات الاستراتيجية.

فالقوة والسلطة ليست فقط باتخاذ القرارات الهيكلية لتحقيق الأهداف المختلفة، بل قد يتم اتخاذها من قبل أفراد محددين بعيداً تماماً عن المديرين التنفيذيين الذين لديهم القدرة الكبير من السلطة الرسمية.

## 6. المقارنة بين القيادة والقوة :

يمارنة متفحصة بين مواصفات القوة ومواصفات القيادة، يتضح أن المفهومين متداخلان بدرجة كبيرة، حيث أن القادة يستخدمون القوة كوسيلة لتحقيق أهداف المنظمة، ويحقق القادة الأهداف ووسائلهم لتحقيقها هي القوة.

فما هو الفرق بين القيادة والقوة ؟ أحد الاختلافات بينهما يرتبط بالتوافق، حيث أن القوة لا تتطلب تواافق المدف بـ الاعتمادية فقط، أما القيادة فإنها تتطلب التوافق بين أهداف القائد وأهداف المرؤوسين .

الاختلاف الثاني يرتبط باتجاه التأثير، حيث أن القيادة ترتكز على التأثير من القائد إلى المرؤوس وتقلل من أهمية التأثير الأفقي أو الصاعد، أما القوة فإنها تختلف عن القيادة إذ قد يكون تأثيرها إلى الأسفل أو أفقياً أو الأعلى.

الاختلاف الثالث يتعلق بتركيز البحث، فالقيادة ترتكز بمحنتها ودرجة كبيرة على القائد ودرجة مشاركة المرؤوسين باتخاذ القرار، أما القوة فإنها تعني بالبحث عن القوة التي يمكن استخدامها في مجالات أوسع، وترتكز على تكتيكات فرض الطاعة، وتعتدى حدود الفرد، إذ قد تستخدم للسيطرة على الأفراد أو الجماعات .

## 7. مصادر القوة والنفوذ لدى القادة في المنظمة :

لأساليب التأثير القيادي في المنظمة عدة مصادر للنفوذ يتمتع بها القائد وتمثل في:

✓ قوة الحافر : وهي القوة والنفوذ التي تستند على استخدام الحافر.

✓ قوة العقاب : وهي القوة المستندة على استخدام أساليب العقاب.

✓ القوة الشرعية : وهي القوة المستندة على سند قانوني وشرعى ، أو ما يطلق عليه السلطة الرسمية التي تفوض إلى القائد من التنظيم الرسمي أو طبيعة الوظيفة.

✓ قوة الإعجاب وهي القوة المستندة إلى جاذبية لقائد وإعجاب المرؤوسين فيه.

✓ قوة الخبرة وهي القوة المستندة على علم وخبرة ودرأية ومهارة القائد في عمله.

وبشكل عام يرى بعض الباحثين أنه توجد ثلاثة مصادر للقوة في التنظيم هي:

✓ المركز الوظيفي : فالفرد العامل في المنظمات الإدارية يستمد قوته من وظيفته في المنظمة، فهناك وظائف تتمتع بمركزية كبيرة تعطي شاغلها قوة تأثير على غيره من الناس.

✓ الصفات الشخصية : وهذه القوة تعتمد على قدرات الفرد في تطوير علاقاته مع الآخرين داخل التنظيم بشكل يعطيه قوة للتأثير على سلوكهم، وهناك من يتمتع بقدرة نتيجة للخبرة أو المعرفة في مجال عمله بالإضافة إلى تمنع بعض الأفراد بخصائص شخصية تؤدي إلى التأثير على سلوك الآخرين.

✓ الحصول أو السيطرة على مصادر المعلومات: تعتبر عمليات الوصول إلى مصادر المعلومات من العوامل المؤثرة على سلوك الأفراد أو المنظمات لأهميتها في اتخاذ القرار الإداري الموضوعي .

وهناك من يرى أن للقوة مصادر منها :

✓ المركز الوظيفي.

✓ قوة الشخصية.

✓ الخبرة.

✓ اغتنام الفرص في الوقت المناسب والمكان المناسب.

## 8. تكتيكات القوة :

تم تحديد سبعة أبعاد تكتيكية أو استراتيجيات لاستخدام القوة هي :

1. المنطق: يعنى استخدام الحقائق والبيانات لعرض الآراء بشكل منطقي وعقلاني.
2. الودية: استخدام الإطاء وخلق السمعة الحسنة والتواضع والودية قبل التقدم بطلب.
3. التحالفات: أي الحصول على دعم الأفراد الآخرين في المنظمة لتأييد الطلب.
4. التثبيت: أي استخدام مدخل مباشر قوي مثل فرض الطاعة وتكرار التذكير، أمر الأفراد بالعمل بموجب أوامر، الإشارة إلى أن القواعد تستوجب الطاعة.
5. السلطة العليا : الحصول على دعم المستويات العليا في المنظمة لتأييد الأوامر.
6. العقوبات: استخدام المكافآت والعقوبات المشتقة منظيمياً، مثل منع الزيادة في الأجر أو التهديد بتقييم أداء سيء أو منع الترقية .
7. المساومة : التفاوض من خلال تبادل المنافع أو الخدمات .

وقد وجد الباحثون أن العاملين لا يعتمدون على هذه التكتيكات السبعة بشكل متساوٍ، ولكن الاستراتيجية الأكثر شيوعاً هي استخدام المنطق كما في الشكل ( 11 )، وذلك بعض النظر عما إذا كان التأثير موجهاً نحو الأعلى أو للأسفل. هذا وقد وجد الباحثون أربعة متغيرات شرطية مؤثرة على اختيار تكتيك القوة هي : القوة بالنسبة للمديرين، عرض المدير بالرغبة بالتأثير، توقعات المدير حول رغبة الشخص بالطاعة، الثقافة التنظيمية .

الكل شوغا	جيمس براون (المرأة على الرياح)	جيسيكا لارسون (المراهقون)	الكل شوغا
الليل	الليل	الليل	الليل
النهار	النهار	النهار	النهار
الليل	الليل	الليل	الليل
النهار	النهار	النهار	الليل
الليل	الليل	الليل	الليل
النهار	النهار	النهار	الليل
الليل	الليل	الليل	الليل
النهار	النهار	النهار	الليل

الشكل (11 ، 3) استخدام تكتيكات القوة  
من الأكثر شيوعاً إلى الأقل شيوعاً

#### 8. الحيل السياسية كمصدر للنفوذ القيادي :

تلعب الحيل السياسية دوراً كبيراً في بناء النفوذ لقيادي، فهناك العديد من الحيل السياسية التي يمكن اعتبارها مصدراً للنفوذ والقوة التي يمارسها القائد على من حوله .

- استخدام المعلومات كمصدر للقوة : ويتم ذلك من خلال حجب المعلومات أو توفيرها، تسريب معلومات بطريقة معينة، تجنب الأفراد الذين يسألون عن معلومات، إيهار الآخرين بالقدرة على جمع ونشر المعلومات.
- تكوين انطباعات معينة مثل: الابتسامة في وجه الآخرين، مدح الآخرين، الاهتمام بما يهتم به الآخرين، الاهتمام بالظهر .
- بناء علاقات ودعم الآخرين : من خلال الترويج لموقف القائد ، تقديم خدمات للآخرين ، مدح الآخرين وشكرهم ، الاتفاق مع الآخرين بالرأي.

- الهجوم على الآخرين بما يتفق مع أن أحسن طريقة للدفاع هي الهجوم والذي يوفر قوة كبيرة، ومن أمثلتها : ترك الآخرين يقعون بالخطأ، الاهتمام بالصفات السيئة، التذكير بالماضي السيء .

- استخدام السلطة كلعبة للسيطرة على الآخرين : مثل استخدام السلطة لمواجهة سلطة الآخرين أو مواجهة أي اعتراض على السلطة وتلميع الذات وإنفاس الحقيقة، استخدام السلطة التنفيذية بمنزلة السلطة الاستشارية أو العكس.

## ٩. كيف يتم اكتساب القوة؟

يرى العديد من الباحثين وجود ثلاثة طرق لاكتساب القوة هي :

### السلطة الهرمية ( تدرج السلطة ) :

السلطة الرسمية تعد مصدر من مصادر القوة ، ولكن أيضاً يستطيع الأفراد العاملون في الوظائف القيادية التأثير من خلال قراراهم الرسمية، فالمرؤوسون يقبلون هذا التأثير باعتباره حق ملازم لمركز المدير، فوظيفة المدير يصاحبها الحقوق الخاصة بالكافأة والعقاب مع الامتيازات الخاصة بالتخاذل قرارات معينة، ومع ذلك نجد أن بعض المديرين يجد تأثيره الرسمي على الآخرين محدود للغاية لأنهم يعتمدون على الآخرين داخل المنظمة.

### السيطرة على الموارد:

إن امتلاك السيطرة على الموارد من قبل الفرد أو مجموعة من الأفراد لا يضمن امتلاك القوة ما لم تكن هذه الموارد نادرة، وكلما كانت الموارد نادرة تعززت قوة الفرد في التأثير على الآخرين، كما يجبأخذ مدى توافر الموارد البديلة بالاعتبار، فإذا لم يكون للمورد بديل فإن ذلك سيزيد من قوة الفرد المسيطر على ذلك المورد.

ومثال على ذلك اعتماد الشركات على عدد كبير من العاملين الذين يمتلكون مهارات خاصة يجعلهم يؤدون عملهم بفاعلية عالية، فهولاء سيكونون في وضع يسمح لهم بالتأثير على القرار الإداري بشكل أكبر من هؤلاء الذين يملكون مهارات عامة موجود منهم العشرات في المنظمة.

وبالإضافة لذلك يجب أن يكون المورد ذات أهمية كبيرة وحرجة للمنظمة حتى يتاح للفرد أو الجماعة امتلاك القوة بشكل أكبر.

وهنا يمكننا القول أن مستوى ما يملكه الفرد من قوة على الآخرين يعتمد بالدرجة الأساس على مدى حاجتهم إلى ذلك المورد الذي يسيطر عليه الفرد، فعندما لا يحتاج الآخرين إلى المورد فلا قوة لمالكه عليهم.

### **تمركز شبكة العمل:**

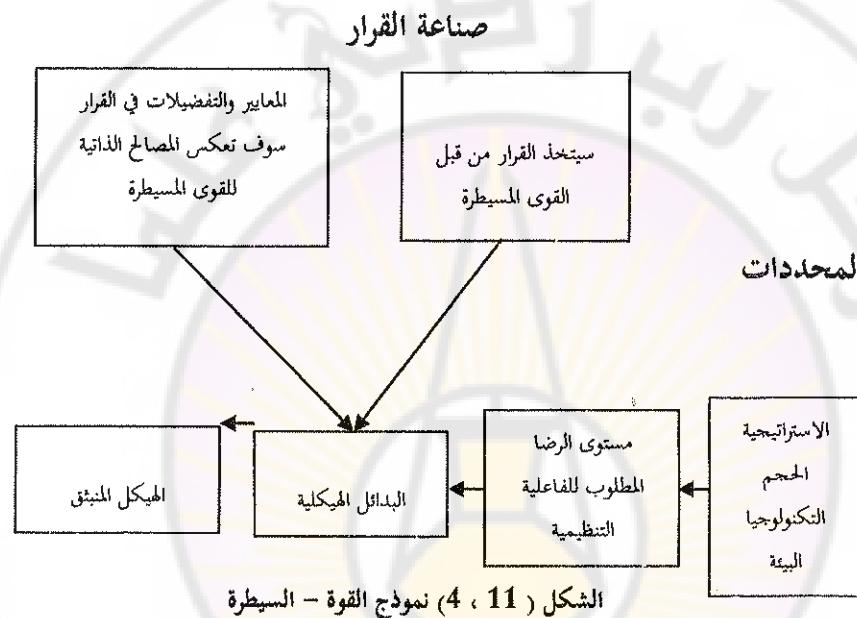
إن وجود الفرد في المكان الصحيح داخل المنظمة قد يكون مصدراً للقوة، فالأفراد والجماعات الذين يحتلون المركز في شبكة العمل يكتسبون القوة لأن موقعهم يسمح لهم بأن يكاملوا بين الوظائف الأخرى أو تقليل اعتمادية المنظمة، فوجود الفرد في الموقع الصحيح لا يأتي بالصدفة ولا بشكل عشوائي، فمن يمتلك المركزية أو الاهتمام الأول يعتمد على استراتيجية المنظمة والمشاكل التي تواجهها المنظمة في موقف معين ، فالأقسام الوظيفية داخل المنظمة تختلف في درجة أهميتها على استراتيجية المنظمة والمشاكل الجوهرية التي تواجهها بين حين وآخر.

وهذا يعني أن التوجه الاستراتيجي للمنظمة يحدد بشكل مبدئي من يمتلك القوة، فمثلاً نجد في المنظمة ذات التوجه التسويقي أن الأفراد العاملين في قسم التسويق أكثر قوة من العاملين في قسم المالية، كما يمكن أن نجد المحاسبين العاملين في المؤسسات المالية مثل البنوك هم أكثر قوة من زملائهم العاملين في أقسام الموارد البشرية أو البحوث أو التسويق.

### **10. نموذج القوة - السيطرة :**

يوضح الشكل ( 11 ، 4 ) كيف يدرك مؤيدو القوة - السيطرة مسألة تكوين هيكل المنظمة، فهم يرون أن الخيار الخاص بالهيكل يتوقف على استراتيجية المنظمة وحجمها والتكنولوجيا والبيئة، وما الحد الأدنى المطلوب من الفاعلية التنظيمية .

هذه القوى المتعددة تجتمع مع بعضها لتشكل مجموعة من البدائل الهيكلية التي سينبع عنها القرار النهائي، ولكن من سيتخذ القرار، إنما القوى المسيطرة والمهيمنة، وكيف سيتخذ القرار، وذلك عن طريق فرص المصلحة الذاتية لنفس القوى على المعايير والتفضيلات في ذلك القرار ، والنتيجة يكون تكوين أو ولادة المنظمة.



## 11. القيادة والخلافات :

إن حدوث الخلافات والصراعات في المنظمات يعد ظاهرة طبيعية ومتوقعة لأسباب عديدة ومتعددة، فقد تكون المشكلة بين الموظف والمنظمة التي تمثلها الإدارة بسبب عدم استطاعة الموظف التكيف مع متطلبات وظروف العمل ، وقد ينشأ الخلاف بين الموظفين بسبب اختلاف النظرة والقيم والتنافس على مكاسب شخصية وقد يصبح الخلاف مشكلة رئيسية لها تأثيرات حضارية على المنظمة، ولا يمكن أن يحل الخلاف تلقائياً وقد تزيد الخلافات وتعمق ويكون حلها عسيراً وفي الوقت نفسه تكون المعنويات قد انخفضت والتعاون أقل والإنتاجية انخفضت.

هذا وتحتختلف نظرة القائد إلى الخلافات وأسلوبه في حلها، فهو أساساً لا يتزدّد في الاعتراف بوجود الخلافات أو أي نوع من المشكلات وبالتالي فإنّ أسلوبه في التعامل معها يتمسّ بالمجاهدة والتصدي لها وليس بالهروب منها أو محاولة إخفائها وقد يكتشف عناصر إيجابية في الخلافات، فهي قد تكشف نقاط ضعف في المنظمة كما يسعى القائد إلى تحويل الطاقات المهدّرة في الخلاف بين العاملين إلى مجالات التنافس تحت سيطرته وإشرافه بما يعود على المنظمة بفوائد كثيرة.

وأخيراً فإنّ القائد يستفيد شخصياً ووظيفياً من مجاهدة الخلافات ومحاولته حلّها لأنّه يتلقى من هذه التجارب الدروس الإدارية ومهارات تشخيص وحل الخلافات .



## **الفصل الثاني عشر : الابتكار التنظيمي**

1. مفهوم الابتكار والتفكير الابتكاري
2. المنظمة الابتكارية
3. تطور دراسات الابتكار التنظيمي
4. طبيعة الابتكار التنظيمي
5. عملية الابتكار التنظيمي
6. نظريات الابتكار التنظيمي
7. المدخل المختلفة لدراسة الابتكار التنظيمي
8. أنواع الابتكارات في المنظمة
9. الثقافة الابتكارية التنظيمية
10. البيئة الابتكارية التنظيمية
11. مقومات الابتكار التنظيمي
12. ترويج الابتكارات في المنظمة وحمايتها
13. معوقات الابتكار التنظيمي



يتمثل دور إدارة الإبتكار في المنظمات في إعداد البنى التحتية التي تمكّن المنظمة من استيعاب وتطوير الإبتكارات، والتقانة المبتكرة والمستوردة، وتسخيرها لمصلحة التطورات والتحسينات في هذه المنظمة. ويجب أن تشمل وتحدد أيضاً البرامج التدريبية والمواد والمناهج التعليمية والدراسات البحثية والعلمية المناسبة واللازمة لتطوير وتوليد الإبتكارات. لذلك يجب توفير الموارد المادية والمالية الكافية لإعطاء الجهد العلّميه والتدريبي، والمنظّمات الإبتكاريه، ومنظّمات البحث والتطوير المحايل لأحداث التغيير المؤثّر فيها.

## ١. مفهوم الإبتكار والتفكير الإبتكاري:

يعرف الإبتكار بأنه : "عملية خلق وإيجاد، وتطبيق فكرة جديدة ". وهو بمثابة التطبيق العملي للابتكار أو عملية صنع سلعة جديدة أو تطويرها بجعلها أكثر قبولاً من الناحية الاقتصادية، حيث تمر دورة حياة السلعة من لحظة ابتكارها ضمن الفكرة الأساسية حتى لحظة استقرارها في السوق بعدة مراحل هي البحث النظري والبحث التطبيقي وتقييم السلعة ومحوث التسويق والانطلاق والعملية الانتاجية.

إنَّ المصدر الحقيقي للتطور التقاني هو البحث العلمي المنظم وبرامج البحث والتطوير المستمر Research and Development أو ما يمكن التعبير عنه بعملية الإبتكار Innovation أو عملية الخلق والإبداع Creation أو Creativity.

وهناك ثلاثة مجموعات من المتغيرات تشجع وترعى الإبتكارات في المنظمات هي المتغيرات الهيكيلية Structural والمتغيرات الثقافية Cultural ومتغيرات الموارد البشرية Human Resources كما يتضح من الشكل ( 1 ، 12 ).



الشكل ( 12، 1 ) تشجيع ورعاية الابتكار في المنظمة

ويحمل الإبتكار في طياته الخصائص الأربع التالية:

- أ. إنه عمل مؤكّد.
- ب. إن الأفراد الذين يحملون أفكاره يعرفون الشيء القليل عنه.
- ج. إنه مثير للجدل.
- د. قد يكون معقداً.

ويعرف التفكير الابتكاري Innovative Thinking على أنه : " موهبة فطرية يولد بها الإنسان مع مجموعة مهارات يتم إكتسابها وتطويرها واستخدامها من خلال حل المشكلات اليومية ". ويتم التفكير الابتكاري وفق المراحل التالية :

1. الإلهام: أي توليد أعداد كبيرة من الأفكار.
  2. التوضيح: أي توضيح المدف من العمل الذي تقوم به.
  3. الانتقاء : معاينة الأفكار المتولدة بعناية فائقة ، وتحديد ما هو مناسب منها للعمل.
  4. التنفيذ : أي العمل بصدق وإخلاص لتنفيذ أفضل الأفكار التي تم إنتقاوها.
  5. التقويم: إعادة النظر والتدقيق في العمل قيد التنفيذ.
  6. تطوير الأفكار: وتقوم على التفرغ لأعمال أخرى، وترك العمل الحالي جارياً لوحده والتفكير به بين الحين والآخر دون أن يغيب عن بالك.
- إنَّ الإِبْتَكَارُ هُوَ عَمَلٌ شَيْءٌ يُمْكِنُ أَنْ يَتَمَثَّلَ فِي تَطْوِيرِ سُلْعَةٍ جَدِيدَةٍ أَوْ فَتْحِ سُوقٍ جَدِيدٍ. وَيَتَمَثَّلُ أَيْضًا فِي تَقْوِيمِ طَرِيقَةٍ جَدِيدَةٍ لِتَطْوِيرِ الْعَمَلِ وِإِدَارَتِهِ، وَلَا يَقْتَصِرُ عَلَى الْأَمْوَارِ الْتَقَانِيَّةِ فَقْطًا بَلْ يَتَعَدَّاها إِلَى الْأَمْوَارِ الْتَنْظِيمِيَّةِ وِالْإِدارِيَّةِ، وَهُوَ يَدْخُلُ فِي مَحَالِيِّ الْإِنْتَاجِ وَالْخَدْمَاتِ، وَإِنَّهُ عَمَلٌ غَيْرُ رُوتَينِيٍّ.

والمبتكر هو الذي يترجم المعرفة إلى اختيارات جديدة، ووحدة التحليل هي المبتكر ذاته وليس الإبتكار الذي يأتي كنتيجة لدراسة المبتكر ودقة ملاحظته إزاء إمكانات تطبيق المعرفة واستعداده لقبول المخاطرة وعدم اليقين المصاحب عادة لعمل شيء جديد، وكذلك قدرته على متابعة الإبتكار حتى مرحلة الاستكمال.

## 2. المنظمة الابتكارية :

تُوصِّفُ الْمُؤْسَسَاتُ الْابْتَكَارِيَّةُ عَلَى أَنَّهَا مُؤْسَسَاتٌ حَيُّونَةٌ، إِذَا يُوجَّهُ فِيهَا الْأَفْرَادُ بِشَكْلٍ صَحِيفٍ، وَيَقَادُ الْرِّيَاضَنَ بِشَكْلٍ ابْتَكَارِيٍّ بِقِيمٍ مُحَدَّدةٍ، وَهِيَ كُلُّ لَامْرَكيَّةٍ وَمُرونةٍ كَافِيَّةٍ لِإِعَادَةِ الْبَنَاءِ وَالْهِيَكلَةِ. وَفِي الْوَاقِعِ، إِنَّ أَهْمَيَّةَ الْابْتَكَارِ لِلْمُؤْسَسَاتِ الْابْتَكَارِيَّةِ تَظَاهِرُ بُوضُوحٍ فِي قَدْرَةِ

مورددي هذه المنظمات على القاء المتطلبات والمعايير الموضوعة لمشتريات هذه المنظمات.

ومن هذا المنطلق يجب الأخذ بعين الاعتبار العوامل التالية:

أ. التكلفة مقابل الانتاجية Cost/ Productivity

ب. الجودة Quality

ج. التسليم Delivery بما فيه المرونة Flexibility وقابلية الاعتماد (الموثوقية)

.Reliability

د. الامتيازات الفنية Technical excellences بما فيها القدرة على

التطوير والتحسين.

وتواجه المنظمات الابتكارية حلول المشكلات وبناء القدرات والإمكانات بالمقارنة

مع المنظمات التقليدية. وتتميز بالتالي:

أ. تشجيع الموارد البشرية المبتكرة في المنظمة.

ب. تنمية مواهب الموارد البشرية نحو الإبتكار التنظيمي.

ج. تشجيع الإبتكار الجماعي وعمل الفريق والتعاون.

د. إحساس العاملين بالأمان الوظيفي.

هـ. إيجاد بيئة عمل تقوم على الثقة بين القيادة والرؤوسين وإحساسهم التام بها.

و. تمنع قيادة المنظمة بفكر منطلق ومستوى عالٍ من الأفق والتفكير.

ز. وجود نظام اتصالات متكامل يسمح بتدفق المعلومات رأسياً وأفقياً.

حـ. تشجيع نظام الإقتراحات والأفكار ودراسة شكاوى الزبائن بعناية.

طـ. الإيمان بأهمية مبدأ التفويض.

يـ. ترويج أهمية التدريب وتنمية القدرات الابتكارية ووضع الميزانيات المناسبة

لذلك.

كـ. السعي لتطبيق الإتجاهات الحديثة في الإدارة.

لـ. تشكيل بجان للتطوير والإبتكار.

م. الاستفادة من أساليب تنمية القدرات الإبتكارية.

وبذلك تكون الإبتكارات مهمة في كافة المجالات على اختلاف أنواع المنظمات الإبتكارية. وتكون الإنتاجية المرتبطة بالإبتكار مرادفاً قوياً لتحفيض التكلفة، ويجب أن يؤكد التأثير التنافسي للإبتكار في العوامل الأربعة السابقة الذي يظهر بوضوح في المنظمات الإبتكارية المختلفة.

### 3. تطور دراسات الإبتكار التنظيمي :

يعد الإبتكار ظاهرة فردية جداً تعتمد على قوة الملاحظة للفرد لإمكانية تطبيق المعرف، وعلى موقفه من المخاطرة وبراعته في ترتيب الأشياء بطريقة جديدة، ولا يمكن التنبؤ بالإبتكار ، كما أنه من الصعب تحديد ماهية مقدمي الإبتكار بصورة مسبقة . إنَّ الإبتكار شكل راقي للنشاط الإنساني . وقد أصبح منذ الخمسينيات من القرن العشرين مشكلة مهمة من مشكلات البحث العلمي في العديد من الدول . وبعد أن حلت الآلة في إطار الثورة التقنية العلمية المعاصرة ، وتكونت ظاهرة النشاط العقلي الذي يعيد العمل آلياً وروتينياً، ازداد الطلب أكثر فأكثر على النشاط الإبتكاري الخلاق ، وبات من الضروري والحيوي تطوير القدرات المبدعة عن الإنسان .

لقد تطورت وجهات النظر وتحولت تجاه الدراسات التي ظهرت في النصف الثاني من القرن التاسع عشر تقريباً . وفي النصف الأول من القرن العشرين ، ركزت غالبية أبحاث الإبتكار على دراسة الإنسان الفرد العقري ، وأهتمت به ، حيث ترى أن أي اكتشاف أو إبداع أو إيجاد نظرية ما ما هو إلا نوع من الإبتكار ، بينما لا يتعدى دور المجتمع الحافظة على تقاليده . ومن ثم غالباً ما كانت تحمل أو تقلل من أهمية دور الجماعة في عملية التفاعل بين الفرد ومجتمعه .

ولكن الأبحاث والدراسات في مجال الإبتكار بدأت تعالج بالتدريج مختلف أنواع النشاط الإبتكاري ومستوياته ودرجاته . وبدأت مشكلة الإبتكار منذ الثلاثينيات من القرن العشرين تعالج من خلال اختبارات القدرات ، واختبار القيم والأطفال النواكب .

وهكذا ما لبث الاهتمام أن تزايد، حيث تم التعامل والبحث في موضوعات جديدة مثل خصائص التفكير الابتكاري، والإبداع والابتكار الفردي، والإبداع في إطار الجماعة، والكشف عن الباحثين العلميين وتكوينهم والإبداع والإبتكار التقني.. الخ.

إن الإبتكار ظاهرة معقدة جداً، وهذه الظاهرة تمثل جملة معقدة من الظواهر ذات وجوه أو أبعاد متعددة. لذلك نجد أن بعض العلماء يرون في الإبتكار ظاهرة متعددة الوجوه، أكثر من اعتبارها مفهوماً نظرياً محدد التعريف.

ومن ثم أدى ذلك إلى اعتبار الإبتكار الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تعود لتحقيق إنتاج جديد وأصيل وذي قيمة من قبل الفرد أو الجماعة. وهو معناه الواسع العام إيجاد حلول جديدة للأفكار والمشكلات والمناهج والتنظيمات.. الخ إذا ما تم التوصل إليها بطريقة مستقلة، حتى ولو كانت غير جديدة على العلم والمجتمع.

وينظر بعض الباحثين إلى التفكير المبدع كشكل راقٍ للسلوك يظهر في حل المشكلات، بحيث يعد إبداعاً إذا ما حقق توافقاً مع أحد الشروط التالية:  
أ. أنه يمثل نتاج التفكير سواء بالنسبة للفرد أو الثقافة.

ب. أنه نوع من التفكير الذي ينفي أو يغير الأفكار المقبولة سابقاً.  
ج. أنه نوع من التفكير الذي يتضمن الواقعية والثابرة والاستمرارية العالية الذي يظهر في مسار العمل بشكل متقطع أو مستمر، بحيث تكمن فيه القدرة العالية على تحقيق أمر ما.

د. أنه يختص بتكوين مشكلة ما تكويناً جديداً.  
إن الأدبيات المتخصصة في دراسة الإبتكار والإبداع قد أثارت جملة من الموضوعات التي تعد وجوهاً أو أبعاداً للابتكار ، أهمها عملية الإبتكار ، والشخصية المبدعة ، والوسط أو المانع الاجتماعي للابتكار ، يضاف إلى ذلك الإبتكار الجماعي أو الجماعة المبدعة.

#### ٤. طبيعة الإبتكار التنظيمي :

لقد خلقت المنافسة الشديدة الداخلية والخارجية خلال العقد الماضي تأكيداً جديداً على الإبتكار في المنظمات. وقد اعتبر الإبتكار إحدى الصفات المميزة للمنظمات التقدمية في البيئات المتغيرة اليوم، وبالتالي فإن المنظمات الأفضل هي التي تكون قادرة على الإبتكار والتجدد على أساس نام ومتتطور.

إن المديرين الأفضل هم الذين يكونون قادرين على مساعدة الأفراد والاستفادة من مواهبهم الإبتكارية، وعلى هذا فإنه ينظر إلى الإبتكار على أنه عملية إيجاد وخلق الأفكار الجديدة ووضعها في الممارسة. ومعنى بإيجاد أفكار جديدة أن نحدد أيضاً طرائق مناسبة لتقديم وعرض السلع والخدمات بحيث ترضي الزبائن، أو إيجاد نظم جديدة أو ممارسات جديدة تساعد المنظمات على أن تنتج بشكل أفضل. ويقسم الإبتكار إلى قسمين:

##### أ. إبتكار السلعة : Product Innovation

وهو الإبتكار الذي ينبع عنه خلق وإيجاد سلعة أو خدمة جديدة أو تحسين السلع والخدمات القديمة.

##### ب . إبتكار العملية : Process Innovation

وهو الإبتكار الذي ينبع عنه إيجاد أسلوب وطريقة أفضل للقيام بالأشياء. وبحاول كثيراً من المديرين الوصول إلى أفضل الإبتكارات سواء بالنسبة للسلعة أو العملية. وبذلك فهم يركون على جانبين أساسين كما يتضح في المعادلة التالي:

$$\text{الابتكار} = \text{الاختراع} + \text{التطبيق}$$

$$\text{Innovation} = \text{Invention} + \text{Application}$$

نلاحظ من خلال هذه المعادلة إنَّ الابتكار من فعل الاكتشاف، أما التطبيق فهو من فعل الاستعمال، وكلاهما يؤثران على عملية الإبتكار. فالأفكار الجديدة لتحسين السلع والخدمات تنشأ من خلال الابتكار، لكن تحقيق القيمة الكاملة يتم فقط من خلال التطبيق. ويظهر الابتكار أيضاً في العديد من المنظمات، ولكن

التطبيق قد لا يظهر. وفي المنظمات الابتكارية، فإن المدراء يجب أن يكونوا قادرين على إيجاد المناخ الملائم بهدف تلبية جميع المتطلبات في معادلة الابتكار.

## 5. عملية الابتكار التنظيمي:

إن أي عملية تتطلب مجموعة من الخطوات للقيام بها، وهذا ما تتطلبه عملية الابتكار كما يظهر في الشكل (12 ، 2). وتتضمن عملية الإبتكار الخطوات التالية:

أ. خلق وإيجاد الفكرة : Idea Creation

تنشأ أفكار السلعة أو العملية الجديدة من الإبداع الذاتي والبراعة ومعالجة المعلومات.

ب. التجربة المبدئي : Initial Experimentation

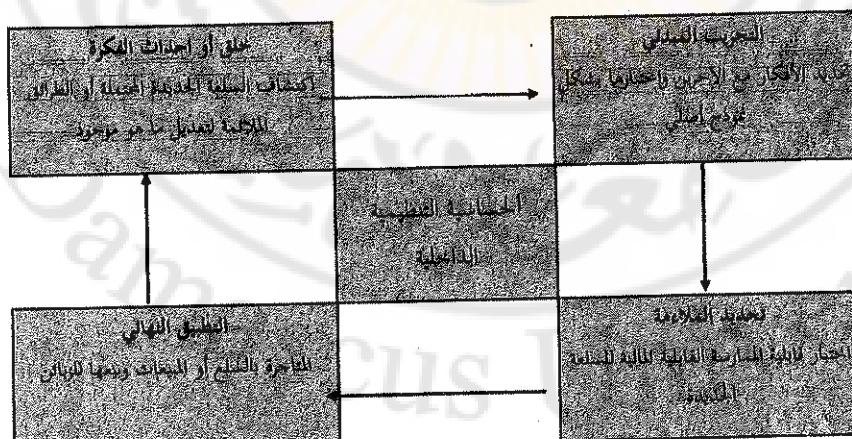
فحص الأفكار الجديدة بهدف تحديد قيمها ذات الصلة، واختيار التطبيقات المناسبة لها أيضاً.

ج. تحديد الملائمة (المجدوى) : Feasibility Determination

تتصل الدراسات الرسمية بتحديد الملائمة لتبني السلعة أو العملية الجديدة، بحيث تتضمن المنافع والتكاليف.

د. التطبيق النهائي : Final Application

قد تنتج وتسوق السلعة أو الخدمة الجديدة، أو قد تطبق العملية الجديدة بالكامل.



الشكل (12 ، 2 ) عملية الابتكار

إن الأساس في دراسة عملية الإبتكار هو الفكرة، إذ أن فكرة أي سلعة أو عملية جديدة يجب أن تقدم منافع حقيقة للمنظمة أو السوق. علاوة على ذلك، فإن العملية لا تكتمل إلا عند الوصول إلى نقطة التطبيق النهائي.

## 6. نظريات الابتكار التنظيمي :

لقد تعددت نظريات الابتكار ، وذلك وفقاً لاختلاف المدارس والاتجاهات في علم النفس، إذ أن أغلب بحوث الابتكار احتلت مكانها في مجالات علم النفس والتعليم. ولسوء الحظ فإن القليل من هذه الدراسات حدد التأثير لدراسات الابتكار على القرائن والمحتويات التنظيمية. ورغم هذه الحقيقة فقد توصلت أحدى الهيئات الضخمة للبحوث إلى العديد من النتائج، ولكن هذه النتائج لم تثبت الفائدة الكبيرة بالمعنى التطبيقي للمحترفين والمدراء.

وهناك أيضاً العديد من الدراسات التي حددت العديد من العمليات المبدئية التي تسهل عملية الابتكار ، وقد ساعدت هذه العمليات في إيجاد معظم العوامل التي يمكن أن تحدد كمساعدات للابتكار التنظيمي وهي تتعلق بالتحفيز وليس بالقدرة. ومن أهم النظريات في ميدان الابتكار ما يلي:

- أ. النظرية الترابطية للابتكار.
- ب. النظرية الكشتالية في الابتكار.
- ج. النظرية السلوكية في الابتكار.
- د. نظريات التحليل النفسي للابتكار.
- هـ. نظرية كليفورد D.Clifford في الابتكار.
- و. نظرية الشخصية في الابتكار.

وهذه النظريات والابحاث يفسر كل منها جانباً واحداً للابتكار وليس هناك نظرية متكاملة للابتكار ، ومن ثم يستفاد من كل هذه النظريات (وفقاً لنظرية توفيقية) لتتكامل مع بعضها البعض.

وعلى الرغم من أن علم النفس يحتل مكان الصدارة في دراسة الابتكار ، إلا أن هناك علوماً أخرى كعلم الاجتماع والتربية، والتاريخ، والثقافة والتكنولوجيا وغيرها من العلوم والمعارف جميعها تسهم في دراسة الابتكار من هذا الجانب أو ذاك.

والواقع أن التعاون العلمي وتدخل العلوم مع بعضها لا ينطليان على دراسة المشكلة الأساسية للابتكار العلمي فحسب، بل أيضاً على الابتكار في مختلف مجالات النشاط الإنساني. ومن أهم النظريات التي تمت على الابتكار التنظيمي ما يلي:

#### **Peters & Waterman: نظرية ووترمان وبيرز والبحث عن التفوق**

يلخص بيرز ووترمان في كتابهما بعنوان: "في البحث عن التفوق" In search of Excellance دراسة تحليلية لمجموعة من المنظمات المتفوقة إلى القول بأن القيم والمبادئ المشتركة للمنظمات المتفوقة التي تسمى بدرجة عالية من الابتكار هي:

1. الرغبة والتحيز للإنجاز واعطاء الأولوية دائماً للفعل والشروع في الأداء بأكثر من انفاق الكثير من الوقت في التحليل، وفي المجتمعات والتقارير التفصيلية للجان.

2. تنمية العلاقات والصلات مع المستفيدين من الخدمة أو الراغبين في السلعة المقدمة من المنظمة للتعرف عليهم والاستفادة من اقتراحاتهم.

3. إعطاء استقلالية للوحدات والأقسام بما يشجعها على التفكير المستقل والإبداع ويخضرها لمنافسة الوحدات والأقسام الأخرى في الأداء المتميز.

4. تأصيل مفهوم الإنتاجية وتحقيقها بتنمية قدرات جميع العاملين وتعزيز المبادئ التي تجعل كل فرد يقدم أفضل قدراته وجهوده، علمًا بأنه مشارك في كل النتائج الإيجابية المرتبطة على تفوق المنظمة.

5. تبسيط المستويات الإدارية بالاعتماد على القليل منها، وأن يكون الميل بصورة دائمة للحد من الوظائف القيادية.

6. تنمية وتطوير بيئة تنظيمية توفر الاعتماد للقيم الرئيسية للمنظمة، وتحقق في ذات الوقت المرونة المطلوبة والمحددة.

7. استمرار المنظمة في تقديم السلع أو الخدمات التي أثبتت فيها القدرة والتميز، والحد من التوسيع في مجالات ليس للمنظمة بها معرفة أو خبرة.

8. أن تظل القيادات التنفيذية للمنظمة ذات صلة دائمة ومتصلة بالنشاطات الرئيسية للتعرف على مدى تطابق الشاطئ مع القيم والمبادئ التي تعمل وفقها المنظمة.

## 6-2. نظرية كليفورد وكافيني والأداء الظاهري؛ Clifford & Cavanagh

توصل كليفورد وكافيني في دراستهما عن الأداء الظاهري The Winning Performance إلى أن المنظمات الصغيرة المتميزة ذات القدرات الابتكارية العالية تتتصف بسمات متعددة تميز بيئتها التنظيمية وهي:

1. وضع وتطوير رسالة Mission محددة للمنظمة، ومن الضروري أن تكون هذه الرسالة بمثابة القيم المشتركة للعاملين.

2. من الضروري أن يتركز الاهتمام على المقومات والمكونات الجوهرية للعمل.

3. أن يتم النظر إلى المنهج البيورقراطي على أنه عدو رئيسي.

4. تحفيز جميع العاملين للتدريب والتجربة.

5. تطوير وتعزيز العلاقات الوثيقة مع المستفيدين من الخدمة أو الراغبين في السلعة، وبالقدر الذي يجعل جميع عمليات التطوير والابتكار جهوداً موظفة لتحقيق رغبات المتعاملين مع المنظمة.

6. إعطاء أولوية متميزة لتنمية وتطوير قدرات العاملين وحفزهم للأداء المتميز والإبداع فيه.

إنَّ دراسة وتحليل القائمتين الأولى التي توصل إليها بيترز ووترمان، والثانية التي وضعها كليفورد وكافيسي تظهر لنا بوضوح تماماً أنَّ القائمتين متماثلتان في المفاهيم والمبادئ. وأنَّ هذا التماثل يدعم نتائج الدراستين، وبالتالي يؤكد أهمية المفاهيم والمبادئ التي سبق بيانها كإطار مرجعي للمنظمات التي تطمح للتفوق وتأصيل الابتكار كمنهج فكري وعملي.

ويظل المهد الأساسي قائماً على وضع هذه المفاهيم والمبادئ موضع التنفيذ الفعلي وفق تكامل عضوي لمقومات البيئة التنظيمية للمنظمة، وما ينظمها من نظم وأساليب وطرائق ووسائل عمل. وهنا تبرز ضرورة التفكير بهدف اكتشاف مقومات البيئة التنظيمية وما يحكمها من نظم وطرائق وأساليب ووسائل عمل ضرورية لتأصيل وتفعيل دور هذه المبادئ والمفاهيم.

### 6- نظرية ادوارد دي بونو والتفكير الإبتكاري؛ Edward de Bono

يعد اسم دي بونو اسمًا مشهوراً في دنيا الإدارة والصناعة، وهو مرجع لشركات ومنظمات عملاقة مثل IBM وهيوز للسلاح ودييون وغيرها من الأسماء المشهورة في دنيا الأعمال. درس الطب ثم علم النفس وأعقبهما بدراسة مستفيضة للعلوم الرياضية والكمبيوتر. وهو أمريكي من أصل إيطالي. وقد خرج على العالم في أواخر السبعينيات بنظرية تفهم العقل البشري بالقصور وعدم القدرة على الوصول إلى ما اسمه التفكير الإبداعي.

وقد أصدر دي بونو عدة كتب أشهرها: ميكانيكية العقل، وقبعات التفكير الست، وأحدية العمل الستة وغيرها. ويسمى أسلوب دي بونو في التفكير الإبداعي أو طريقته

المبتكرة للتفكير باسم القبعات الست. وقد استخف بها الكثيرون في البداية، لكن بعد فترة حازت الأعجاب ثم الاقتناع والتطبيق والاستخدام في الكثير من المنظمات والشركات العالمية حتى أن بعضها قد أنشأ مراكز للتفكير الابتكاري.

وهذا الأسلوب يعتمد على مواقف عقلية تساعد صناع القرار على القيام بما يسمى بالتفكير المتوازي، أي أن الجميع يفكرون بطريقة واحدة أو منهج واحد حتى تكون الطاقة العقلية المجتمعية قادرة على تحقيق أعلى قدرة تفكير ممكنة.

فالقبعات تفيد في الاجتماعات الابتكارية حيث تساعد على التفكير الجماعي المتوازي الذي يعتمد على ارتداء الجميع لنفس القبعة ليكون عندهم نفس طريقة التفكير. ولكن ما هي ألوان هذه القبعات الست، وما هي مسؤولية كل منها؟

قسم دى بونو ألوان القبعات الست إلى الألوان التالية:

1. القبعة البيضاء: مسؤولة عن جمع المعلومات ومعرفة الوضع الحالى، وما يحيط به من مشكلات وملابسات، أي النظرة الموضوعية للأمور.

2. القبعة الحمراء: خاصة بالمشاعر، أي أنك حين ترتديها تقول فقط ما تشعر به تجاه اقتراح ما دون ابداء الأسباب، فهي خاصة بالانفعال والحدس والتفكير الفطري.

3. القبعة الخضراء: تزودنا بالأفكار الإبداعية والبدائل والخيارات والاحتمالات، وهي في الغالب مسؤولة عن الاقتراحات، إنما قبعة الأفكار الجديدة والتفكير الخلائق.

4. القبعة الزرقاء: ومهمتها مساعدتنا في التحكم في التفكير والوصول إلى القرارات وتوقع النتائج، أي يعني آخر ضبط عملية التفكير.

5. القبعة الصفراء: مسؤولة عن المنطق والفوائد واظهار قيمة الاشياء، إنما قبعة الممكن والمنطق الإيجابي.

6. القبعة السوداء: قبعة التشاؤم والخذل، ويتم التفكير بها لمعرفة مشكلات ونقطة الضعف في الموضوع الذي نعالجها، قبعة التفكير السلبي.

لقد لاقى أسلوب القبعات الست قبولاً واسعاً بسبب سهولة تطبيقه. إذ يغير طريقة التفكير السائدة في المجتمعات، بدلأً من أسلوب الحوار بين فريقين والذي يتيح نمط (مع أو ضد) يصبح من الممكن للمجتمعين إقامة حوار بناء والأسلوب بسيط فالقبعات الست الافتراضية ذات ألوان مختلفة ومهام متعددة. وكما سبقت الإشارة إليه فإنه يمكن لكل مشارك أن يرتدي القبعة المناسبة أو يخلعها ويمكن لكل المشاركين في اجتماع ما أن يرتدوا قبعات ذات لون واحد في الوقت نفسه ، وهو ما يعني أن الجميع يشاركون في نشاط ذهني واحد.

وقد يبدو هذا سهلاً وساذجاً، ولكن قوته تكمن في سهولة تطبيقه. إنه أسلوب عملي لأنه يجبر المشاركين على اللعب والتفكير. ومن مميزات هذه الطريقة في التفكير كما يراها مبتكرها دي بونو ما يلي:

1. سهولة التعلم والاستخدام والتأثير الفوري.
2. توفر وقتاً للجهد الابتكاري المنظم.
3. تسمح بالتعبير عن المشاعر دون خجل.
4. تسمح بالتفكير الحر غير المقيد بالوقت؛ بحيث يأخذ كل لون نصيبه من الوقت بما يلغي الفوضى الناتجة عن محاولة مناقشة كل المشكلات في وقت واحد.
5. توفر أسلوباً للانتقال من نمط في التفكير إلى نمط آخر دون إرباء الآخرين أو جرح مشاعرهم.
6. تجبرنا على استخدام كل القبعات بدلأً من الانصياع لنمط واحد في التفكير.
7. توفر أسلوباً عملياً لاستخدام أنماط تفكير مختلفة في أفضل تتابع ممكن.
8. تبعد عن أسلوب الجدل في الحوار وتسمح لجميع الأطراف بالتعاون على الكشف والإبتكار.
9. تؤدي إلى اجتماعات أكثر انتاجية وفاعلية.

10. يعد هذا الأسلوب في التفكير الإبداعي مسؤولاً فقط عن الأفكار وتقدير البدائل، عليك أن تختار وتأخذ القرار فهو لا يجبرك على استخدام فكرة معينة، وهو لا يتخذ القرار.

لقد ذاعت نظرية وأسلوب دی بونو في العالم حتى أنه تم إنشاء مجتمع للتفكير الإبداعي برأس مال قدره 250 مليار دولاراً تشارك فيه أكبر الشركات والمنظمات في العالم، وهو مخصص بكامله للتفكير الإبتكاري.

إن الادارة المعاصرة لابد أن تكون إدارة ابتكار من أجل تحقيق النجاح، وإن كان النجاح قائماً فمن أجل المحافظة عليه واستمراره.

## 7. المداخل المختلفة للدراسة الابتكار التنظيمي :

تتمثل المداخل المختلفة للدراسة الابتكار بما يلي:

### أ. التركيز على العملية الابتكارية أو آلية الابتكار:

تبداً عملية الابتكار بإحساس المبدع بمشكلة ما تسبب له نوعاً من عدم التوازن، وهذا ما يقوده للبحث عن حل لهذه المشكلة بشكل يعيد له التوازن. وتمر هذه العملية بعدة مراحل هي مرحلة الأعداد Preparation ومرحلة الحضانة Incubation ومرحلة الاضاءة Illumination ومن ثم مرحلة التحقق من الحل Verification.

### ب. التركيز على الناتج الابتكاري:

يتمثل الابتكار من وجهة النظر هذه بالنتائج الابتكاري ، أي مقدار الإنتاجية والبراعة Ingenuity و Productivity في الأداء فيحكم على الحصول أكثر من الآلية أو العملية التي تحكم العمل.

### ج. التركيز على الصفات الشخصية للمبتكرین:

تمثل صفات الابتكار بالخصائص النفسية المتمثلة بالمخاطرة والاستقلالية والمثابرة والانفتاح على الخبرة الداخلية والخارجية. وبشكل أكثر تحديداً فإن من الصفات التي يشار لها بأنها ابتكارية ما يلي:

1. يميل المبدعون إلى الفضول والبحث وعدم الرضا عن الوضع الراهن.
2. الالتزام بهدف سامي والتفاني في العمل والقدرة على تقديم الأفكار.
3. التلقائية والمرونة Flexibility and Spontaneity.
4. تشجيع تبادل الرأي والمشاركة والنقد الذاتي.
5. الأصالة Originality: إذ أن المبتكرين يتميزون بالتحرر من النزعة التقليدية والتصورات الشائعة فهم يبتعدون عن المألوف في التفكير والتعبير.
6. القدرة على تفهم المشكلات Sensitivity to Problems
7. وضوح الرؤيا Maintenance of direction

#### **د. الامكانيات الابتكارية عند الفرد :**

إن القيمة الابتكارية تتمحور في التالي:

1. الاصلاح Reform: وترجم هذه القيمة إلى إحساس مرهف لدى المبتكر بوطأة المشكلات ، كما لو كان هو المسؤول عن حلها وإحساس بقدرة وثقة وإلتزام عميق في حل هذه المشكلات حتى ولو استلزم ذلك خسارة له.
2. الاستقلال Independence: إنَّ الفرد المبتكر لا يمكن أن يكون منقاداً، فهو إنسان متفرد في أغلب الأحيان على القيود وعلى معايير الجماعة وقد لا يكون نظامياً، وتؤدي هذه بالفرد إلى أن يطرح التساؤلات باستمرار عن الواقع وإمكانيات تغييره في وقت لا يثير فيه الآخرين.
3. الصدق والبحث عن الحقيقة Search for Answers: إن الأشخاص والأفراد المبتكرين ليسوا منافقين، بل يرفضون موارة الحقيقة.
4. الحاجة للإنجاز Need for Achievement: إن العمل الجاد يعتبر متعة لدى المبتكرين، وذلك لقوة الشعور لديهم بإنجاز شيء ما حتى يخلدوا أنفسهم، وحتى ينتزعوا الإعتراف من المجتمع بجهودهم.

5. الرؤيا ونفاذ البصيرة Sense of Vision: إن الشخصيات المبتكرة تنظر للوقت كمورد إنتاجي يجب استثماره وتنظر دائماً للأمام ، ولا يجعل للماضي قيوداً عليها.

## 8. أنواع الابتكارات في المنظمة:

تقسم الابتكارات في منظمات الأعمال إلى الأنواع الثلاثة التالية:

### أ. الابتكارات الكبيرة واسعة النطاق: Macro – Innovations

وتحدد هذه الابتكارات للسلع الجديدة كلياً، أو التقانات التي تسبب تغيرات مثيرة في الصناعات والاقتصاديات أو المجتمعات الكبيرة، مثال على ذلك: الإلكترونيات الدقيقة والكهرباء والخيوط التركيبية.

### ب. الابتكارات الأساسية: Basic Innovations

تمثل هذه الابتكارات تطبيقات الابتكار الفردية التي توحد وتدمج معًا، وتقدم تغيرات رئيسية في التطور التقاني. ومثال على ذلك: المحولات، والمحرك ذو الدوّلاب، والزجاجات الكهربائية. وهي تمثل ابتكارات فردية أساسية توحد معًا، وتنتج ابتكارات كافية في صناعة الكهرباء التطبيقية.

### ج. ابتكارات التحسين: Improvement Innovations

وهذه الابتكارات لا تكون متطرفة للتأثير على التطور التقاني الكلي، بل على العكس، تمثل مقومات أساسية لإيجاد فرص أعمال خاصة. ومثال على ذلك، صناعة الدواوين، أو خطوط التجميع المتحركة وشحن البطاريات، وغير ذلك.

أما في الصناعة، فإن هناك نوعان أساسيان للابتكار هما:

#### أ. إبتكار السلعة: Product Innovation

وينتاج هذا الابتكار إما في تحسين الخط الموجود للسلعة، أو في تطوير سلعة جديدة بشكل كامل.

## ب. ابتكار العملية: Process Innovation:

ويهدف هذا النوع من الابتكار لتحسين التقانة المستخدمة لإنتاج سلعة مؤكدة. إن الشيء الجديد يعني أشياء مختلفة لأفراد مختلفين. فإذا شعرت مثلاً أن أحد أنواع الأقلام مفقود من السوق، فيمكنك أن تستعمل نوعاً آخر جديداً. وبذلك يمكننا أن نقول، بأن هذه السلعة الجديدة أو هذا النوع الجديد هو ابتكار، وبشكل خاص إذا أدرك السوق ذلك.

وهذا الفهم يمكن أن يجدد على أساس إدراكات الزبائن لهذا الابتكار. ووفقاً لذلك يمكننا أن نميز بين النوعين التاليين للابتكارات وهما:

### أ. الابتكار المستمر: Continuous Innovation

ويسمى بالإبتكار الإضافي Incremental ويقدم تحسيناً واضحاً للسلعة، ويستبدلها بحيث لم تعد تشبه السلعة القديمة. أي أن هذا النوع من الابتكارات يتطلب تغييراً في الاستعمال المحدد للسلعة بشكل طبيعي.

### ب. الابتكار غير المستمر: Discontinuous Innovation

ويسمى بالإبتكار الجذري Radical ويغير بشكل حقيقي ما يمكن أن نقوم به، وإنَّ العلماء الاجتماعيين يوثقون جميع هذه التغييرات بالتفصيل. وعلى هذا، فإن الابتكارات غير المستمرة مثيرة، وتحعلنا نفكر كيف يمكن أن نغير حياتنا.

إن التمييز بين الابتكارات المستمرة وغير المستمرة يؤثر بشكل قوي على عمليات النشر والتبني. وما أن الابتكار المستمر يتطلب تغييراً قليلاً بحيث يتلاءم مع قسم من المستهلكين، لذلك يمكن تبنيه بسرعة . ولكن الابتكار غير المستمر يقدم منافع مثيرة، أو فوائد جديدة لسلع أخرى، ولكن يمكن أن يقاومها الزبائن، ويمكن أن يتطلب زماناً أكثر في عملية النشر.

وهما أن الهدف الأساسي لتسويق الابتكارات هو قبوله من قبل أعداد كبيرة من الأسواق المستهدفة، لذلك يجب أن ننظر أولاً في عملية نشر الابتكارات.

## ٩. الثقافة الابتكارية التنظيمية :

بما أنه أصبح من المهم التميز والفرد في الأسواق، ومواجهة المنافسة الشديدة فيها، سواء في الأسواق المحلية أم الأجنبية، واستيراد وتصدير كل ما هو جديد وتحتاج إليه هذه الأسواق. لذلك كان من الضروري تنمية عمليات الابتكار في المنظمات على إختلاف أنواعها وعملياتها.

هذه التنمية للعمليات الابتكارية وصلت إلى أعلى مراحلها اليوم فيما يسمى ويطلق عليه ثقافة المنظمة الخاصة بالابتكار ، أي ثقافة الابتكار Innovation Culture . ويتطلب تحقيق هذه الثقافة في منظمات الأعمال القيام بمجموعة من المهام منها:

أ. البحث عن طرائق جديدة ومبتكرة في الإنتاج والتسويق والتمويل والموارد البشرية.

ب. مراجعة السياسات الإدارية الخاصة بأنشطة المنظمة.

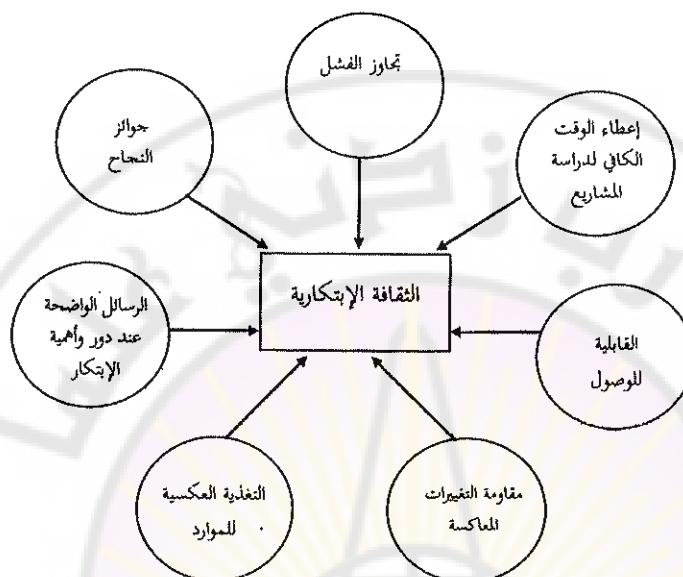
ج. مراجعة وتقييم الأداء للحصول على نتائج ومعلومات دقيقة عن مستوى الأداء لجميع الأقسام والأفراد في المنظمة.

د. دراسة العلاقة والتفاعل مع البيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية أيضاً، ومدى تأثير ذلك على الثقافة الابتكارية للمنظمة.

لقد عمدت الكثير من المنظمات لتعزيز مضمون هذه الثقافة الابتكارية إلى إنشاء إدارات متخصصة لبحوث وتطوير السلع والمنتجات، وتحمل المخاطر أيضاً، علماً بأن هذه المخاطر قد تكون أقل من مخاطر عدم الابتكار والتجدد. ويتضمن الابتكار في هذا المجال تقديم أو إقتراح طريقة لإنتاج سلعة جديدة أو إنتاج سلعة قديمة بطرق جديدة.

لذلك يجب على كافة المنظمات أن تقوم بإعادة هندسة عملية وأعمالها، وإعادة التنظيم، وتوصيف الوظائف وتقسيمها وتصنيفها بشكل صحيح وصولاً لتحقيق إدارة فعالة

لابتكار فيها. ويتم خلق واحتضان الثقافة الإبتكارية وفق الشكل (12 ، 3) الذي يوضح هذه العملية.



الشكل (12 ، 3 ) عملية خلق واحتضان الثقافة الإبتكارية للمنظمة.

يتضح من الشكل السابق أنواع الإتجاهات والأفعال التي يمكن أن تعزز وتدعم الثقافة الإبتكارية للمنظمة. ويلاحظ الأفراد في المنظمات أنه من المحمّل أن تقود هذه الأفعال إلى النجاح والتفوق. وبذلك يمكن أن تنبع الثقافة الإبتكارية من قبل الإدارة العليا للمنظمة من خلال دعمها لعملية تطوير السلع الجديدة، والمشاريع ذات الأرباح الكبيرة.

تطبق الثقافة الإبتكارية للمنظمات في جميع مجالات الأعمال، سواءً كان ذلك في الإنتاج أم التسويق أم الإعلان، أم التخزين، أم الموارد البشرية... الخ. وقد تطبق المنظمات طرائق وأساليب إدارية جديدة تنعكس نتائجها على السلوك التنظيمي في التخطيط وإتخاذ القرارات وتقانة المعلومات ودعم القرارات المتعلقة بالحالات المختلفة للأعمال. وتتضح الإتجاهات الرئيسية للثقافة الإبتكارية في:

أ. عدم خوف المديرين من هذه الثقافة والسعى الدائم لتطويرها وتنميتها وتأكيد أهميتها.

ب. إن الثقافة الابتكارية يجب أن تشمل كافة إدارات المنظمة دون تخصيص بسبب ندرة الموارد الاقتصادية والمالية. وهذا ما يتطلب فعلاً البحث عن طائق جديدة للأداء تحفّض التكاليف وتزيد الإنتاج.

ونلاحظ اليوم وجود مصالح مشتركة بين المنظمات والمجتمع المحلي والدولي، ووجود علاقات اقتصادية وتجارية ومالية واستثمارية وإدارة أعمال دولية تتطلب إدارة فعالة دقيقة في إتخاذ القرارات في الوقت المناسب وبأقل التكاليف.

وهذا ما يوضح تفاعل المنظمات مع الأسواق، وأنظمتها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والنقابات ونظم المصارف، وعمليات الإستيراد والتصدير والمستهلك والمنافسة، والإتجاهات السلوكية والنفسية والسلوك الفردي والجماعي والتنظيمي والبيئي. وجميع هذه الإتجاهات ترك آثارها على الثقافة الابتكارية في منظمات الأعمال.

## **10. البيئة الابتكارية التنظيمية :**

تعرف نظرية النظم بيئـة المنظمة على أنها: "النظام الخارجي الذي يحيط بالمنظمة، والذي يؤثر على سلوكها وأولوياتها". والمنظمات كنظام مفتوح تبحث في حالة من التوازن مع بيئتها. لذلك فهي تغير استراتيجياتها وهياكلها وعملياتها بالاستجابة لها، وبالتنسيق مع التغييرات في البيئة الخارجية. ويُدرس هذا الخيار البيئي للمنظمة من خلال النظريات الموقفية كشرط ضروري للفاعلية التنظيمية.

إن البيئة نفسها نظام معقد يتتألف من عدد من الأنواع والأبعاد المتعددة. وسنركز هنا على البعد الديناميكي الذي يناسب التغيير البيئي، لأنـه يؤثر بدقة على قدرة المنظمة على الابتكار. وتلخص الديناميكية في بعدين هما:

## **1. مدى الاستقرار؛ Extent of Stability**

يمثل هذا البُعد الإستقرار البيئي ضمن نطاق الأحداث التي تظهر في البيئة بشكل متكرر، والتي تعكس كمية أو تكرارات التغيرات في البيئة.

## **2. القابلية للتقدير البيئي؛ Environmental Predictability**

ويعمل هذا البُعد نطاق الأحداث التي تظهر بشكل متوقع، والتي تعكس التقلبات في التغيير البيئي.

إن المُدِّفِع الأساسي لنظام إدارة الابتكارات هو إيصال الإختراعات إلى الجهات المهمة بها. وبشكل عام هناك ثلاثة عناصر أساسية لنظام إدارة الابتكارات هي:

أ. إيجاد وخلق ونضج البيئة الابتكارية.

ب. النظام الإداري الخاص بتحميم الإختراعات والابتكارات.

ج. طرائق وأساليب اتخاذ القرارات الاستراتيجية المرتبطة باستعمال الابتكارات.

تُطلب البيئة الابتكارية إدراكاً وإلتزاماً ووعياً ضرورياً للمبتكرین والمختصون في عملية تطوير الابتكارات والإختراعات. وتتدخل المنظمة في بحث فعال عن البيئة التي تعيش فيها للحصول من خلالها على أفكار جديدة لتبنيها من خلال القيام بما يسمى بالمسح البيئي Environmental Scanning الذي يعتمد على إدراکها لنوعية العلاقات مع بيئتها.

ومن غير الممكن وضع حدود بين المنظمة والبيئة، فالموارد البشرية العاملة في المنظمة تتفاعل وتتأثر بالبيئة الخارجية للمنظمة، وبسبب النظرة الوضيعة للبيئة قد تفشل الكثير من المنظمات كونها تعتبر نفسها كياناً منفصلاً عنها.

## **11. مقومات الابتكار التنظيمي؛**

إن الابتكار هو القدرة على إيجاد أساليب يمكن أن تلقى التجاوب الأمثل من العمال وتحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية. وإن هذا

التعريف يؤكد على أهمية استثمار الأفكار الموجودة لدى الفرد في تحريك مواهب ومهارات الآخرين واستثمارها بشكل يفيد المنظمة. وتتلخص مقومات الابتكار بما يلي:

#### **1. الانتماء والارتباط بالمنظمة:**

يعد الانتماء الوطني والمنظمي والأسري أساس الابتكار على المستوى القومي والمنظمي والعائلي. فعلى سبيل المثال، تعد اليابان مجتمعاً وإدارات مثالاً حياً يدل على أهمية دور هذا المفهوم في عملية الابتكار. فقد تمكنت اليابان من الاستفادة من هذه القيمة الاجتماعية وتسخيرها في زيادة اخلاص الفرد أياً كان موقعه للعمل، وعلى العكس من ذلك، فإن الشعور باللامبالاة يفسر تخلف الكثير من الدول النامية، حيث لا يفكر الفرد إلا بالطائق التي يمكنه فيها تحقيق المكاسب على حساب المنظمة التي يعمل فيها.

#### **2. الحس الاقتصادي والاجتماعي:**

إن مرر وجود الإدارة هو تحقيق الكفاية والفعالية. وتعني الكفاية تخفيض التكاليف، وهي تشير إلى الحس الاقتصادي، وإن تحسين جودة الخدمة المقدمة يشير إلى الحس الاجتماعي، وإن انعدام هذا الحس الاقتصادي والاجتماعي يؤدي إلى هدر الموارد وعدم القدرة على الابتكار.

#### **3. العقلية العلمية في التعامل مع المشكلات:**

يجيب على الإدارة الابتكارية أن تعتمد على الطرائق والأساليب العلمية بدلاً من أسلوب المحاولة والخطأ. فالوقت الذي كانت تعتمد فيه الإدارة على الجهد الفردي قد مضى، وقد أصبحت مهنة Profession تعتمد على التنظيم الذي يقوم بدوره على الجهد المتكاملة لكافة العمال.

#### **4. الانفتاح على الرأي الآخر:**

لا بد للابتكار من مناخ تنظيمي يسوده احترام الرأي الآخر، بل والإصرار على التعاون معه، فالحوار هو الذي يوصل للجديد والشيء المفيد. ومن هذا المنطلق تنتهز

المنظمات الابتكارية الفرص المناسبة وتعمل على تشجيع الأفراد ليقدموا المقترنات للتطوير والتحسين. أما المنظمات المغلقة على نفسها، فإنها تحكم على نفسها بالموت البطيء.

## 5. الإيمان بمواهب الآخرين:

باعتبار أن الإدارة هي جهد جماعي، فلا يمكن للابتكار أن يتحقق إلا بتشجيع كافة العمال لنقدم المساعدة بأقصى إمكانياتهم في تحقيق الأهداف التنظيمية. ولكي يتحقق ذلك يجب على الإدارة أن تولي اهتماماً لها لتشجيع روح الفريق؛ ولكن سلطة وتسلط بعض المديرين، بل بعض المسؤولين وأصحاب المراكز، تدفعهم أحياناً إلى إخفاء جهود الجماعة، حتى يظهروا أنفسهم وحدهم وراء المنجزات، متذمرين أن مثل هذا العمل يؤثر على الروح المعنوية للعمال، وهو عامل إحباط وهدم.

إن المدير الجيد والمبتكر هو الذي يرى جهده جزيرة متكاملة مع الجهد الذي يقدمها الآخرون ويرى في إنجازات الآخرين إنجازات للمنظمة. وتزايد ضرورة وجود مثل هذا الشعور كلما انتقلنا إلى المستويات الأدارية العليا.

## 6. البعد الإنساني في التعامل والاتصالات:

يتتحقق المجال الأكبر للابتكار في ظل الاهتمام بالأبعاد الإنسانية في النظر للعمال الذين هم أدوات الابتكار. فكلما زاد الاهتمام بهم وشعروا أنفسهم محل اهتمام ورأي الإدارة كلما اجتهدوا في العمل على ما يحقق انتاجاً وخدمات أفضل.

## 7. المثالية والمستقبلية:

يتميز المبتكرون بالسعى المستمر للأفضل واستشراف المستقبل ورؤية الفرص المتاحة والتفكير بكيفية استثمارها.

## **12. ترويج الابتكارات في المنظمة وحمايتها:**

إن عملية التغيير والابتكار متشابهة، بالرغم من أن الابتكارات هي نوع خاص للتغيير، إلا أنه يميل ليكون أكثر صعوبة، لأنه يحرك التغيرات التقليدية، ويطرح أفكاراً جديدة مشتركة وهامة. وعلى هذا فإن المديرين يطلبون نوعان من التغيير هما:

### **A. التغيير التفاعلي: Reactive change**

ويظهر هذا النوع من التغيير عندما يقوم أحد الأفراد بالعمل بالإستجابة إلى المشكلات الملاحظة، والتهديدات، أو الفرص المترافقه. وما أن التفاعل يتم مع الأحداث، فإنه لا يكون هناك وقت كافٍ لتحليل الوضع بدقة، والاستعداد للإستجابة بشكل جيد.

### **B. التغيير المخطط: Planned Change**

هناك العديد من الأوضاع التي يمكن أن ترتبط بالتغيير المخطط الذي يتطلب أفعالاً تحدد على عملية التفكير التي تتوقع الصعوبات المستقبلية والتهديدات والفرص.

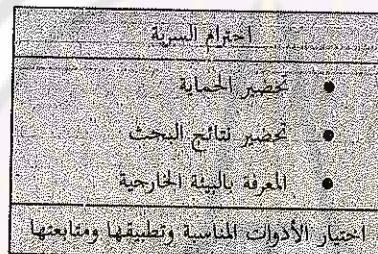
وبناءً عليه، عندما يعمل المديرون في النموذج التفاعلي، فإن فرصهم تزداد في تحقيق نسبة كبيرة من الأخطاء الجدية، بسبب القيام بالتغييرات دون تحطيم مناسب لها. ونتيجة، فإن المديرين الأكثر فعالية يرتبون بالتغيير والابتكار المخطط كلما أمكن ذلك. وبذلك يجب على كافة المديرين أن يقوموا بعملية ترويج الإبتكارات.

ولا يمكن تصنيع أي سلعة مهما كان نوعها بدون الحرية والاستقلالية في استشارتها. فالحصول على حقوق الملكية الصناعية لا يمكن أن تتم بصورة تلقائية. وأنواع المختلفة للمنادج والإبتكارات والبراءات والإختراعات تكون مجموعة من الوسائل التي تسمح بحماية حرية الاستغلال وزيادة القيمة التقنية ، لذلك يجب أن تستخدم الحماية الصناعية هذه الأدوات في إطار استراتيجية حقيقة لحماية الإبتكارات المختلفة.

إن الأدوات المختلفة لحماية الإبتكارات تمثل في:

- أ . براءة الإختراع.
- ب. العلامة التجارية.
- ج. حماية سرية الإختراع.
- د. علاقة حق الإختراع وتسجيل البرمجيات الحاسوبية.
- هـ. العقد.

ويوضح الشكل ( 12 ، 4 ) مراحل حماية الإبتكار.



الشكل ( 12 ، 4 ) مراحل حماية الإبتكار.

علاوة على ذلك، لكي توفر حماية قوية وهامة يجب الأخذ بعين الاعتبار المسألة أو المشكلة الواجب حلها، والحلول الحالية المرتبطة بالمشكلة ونتائجها، ومبدأ الإختراع الأساسي ، والوصف المفصل لهذه المشكلة.

### 13، معوقات الإبتكار التنموي:

بما أن الإبتكار يمثل أحد أشكال التغيير للأفضل، فإنه يصادف بعض الصعوبات التي يواجهها دعاة التغيير، لذلك نجد أن الكثيرين من الأفراد المبتكرین لا يتسع لهم المجال في مجتمعاتهم، ونجدهم منبوذين فيها، ويهجروها في أول فرصة متاحة لهم إلى بيوت يمكنهم فيها إظهار مواهبهم، مما يؤدي بالدول والبيئات التي تخسرهم إلى الحديث لاحقاً عما يسمى بحجرة الأدمغة Brain Drain كأحد عوامل التخلف. ومن أهم معوقات الإبتكار والإبداع ما يلي:

## **١. مقاومة الجهات الإدارية وعدم رغبتها في التغيير:**

وهذا ما يسمى بجمود الإدارة، إذ أنها لا تقبل أي تغيير في طائق ونظم وأساليب العمل والإنتاج وفي اللوائح والقوانين والتعليمات والقواعد والإجراءات والقرارات المتبعة، وإنما اعتبرت ذلك خروجاً عن المألوف والمعتاد. وهذا يقود إلى مشكلات وأخطاء جسيمة وكبيرة لها تأثيرها على حياة ومستقبل المنظمة.

## **٢. الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات:**

إن القوانين والتعليمات والإجراءات هي وسائل، ولا تعتبر غاييات بحد ذاتها. لذلك نجد أن الرقابة الإدارية في بعض الأجهزة تقتصر على مراقبة التقييد بالشكليات دون الالتفات لمدى مساحتها في تحقيق الأهداف المبتغاة. فقد تعتبر الكثير من المنظمات أن معيار تقييم عامل ما هو تحديد مدى انضباطه وانتظامه في الدوام حضوراً وغياباً. ورغم أن ذلك عنصر مهم، إلا أن مجرد الالتزام بالدوام لا يؤدي إلى نتائج جيدة، فقد يأتي العامل، ولكن يقضي يومه دون أداء عمل.

## **٣. عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم:**

إن عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم قد يجعلهم يحرضون على اتباع أسلوب مركزي في الإدارة، بحيث يحتكرون حق اتخاذ القرارات، ولا يعطون الفرصة لأي نوع من المشاركة من قبل العاملين، بل قد يعمد بعضهم إلى محاولة التأثير على الأفراد المبتكرین كي لا يكشفوهم أو يلفتوا الأنظار لقدراتهم، ما قد يشهر الموظف صاحب الآراء الجيدة. ويرى بعض المديرين في ذلك تهديداً لهم، ولذلك يفضلون أن تعتمد المنظمة عليهم اعتماداً مطلقاً، رغم ما يضيفه ذلك عليهم من أعباء.

## **٤. سوء المناخ التنظيمي:**

إن سوء المناخ التنظيمي يتمثل بالعلامات داخل الجهاز الإداري، وبنمط الإشراف وأسس الترقية ونظم التقويم والحوافز. ومن الغريب جداً أن يتواجد الابتكار في مناخ تنظيمي غير صحي يحبط طاقات الإنسان ويحطمها.

## **5. عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة :**

تعد القيادة الإدارية أحد العوامل المهمة في حياة أي منظمة، إذ إنها صاحبة الدور الرئيسي في تخفيف وتحجيم العمال وتعاونهم معها، ومع بعضهم البعض لتحقيق الأهداف المرجوة. فإذا كانت ثقة المسؤولين بالقيادة الإدارية مفقودة، فإن ذلك يعتبر عاملًا سلبيًا ومحبطاً. فمثلاً إذا اعتقاد المسؤولون أن الرئيس وصل لوظيفته لاعتبارات غير موضوعية، فإنه غير موضوعي في تقييمه للأداء، فإن ذلك مؤشر على أن مؤهلات القيادة بعيدة عن تأهيله للابتكار. فالرئيس الذي لا يعتبر نجاح موظفيه نجاحاً للجهاز ويحرص فقط على التفتيش عما يسيء لهم هو شخص هدام في المنظمة، ولا يؤمن المنظمة للبقاء.

## **6. القيم الاجتماعية السائدة :**

يعني الابتكار التجريب والتفكير بغير المألوف، أي أنه قد يتعارض مع القيم الاجتماعية السائدة مما يسبب أذى ومقاومة لدعاة التغيير. فمعظم المخترعين والعلماء لاقوا مقاومة من مجتمعاتهم لأنهم خالفوا المألوف.

فمن المعروف مثلاً أن الحكمة تأتي مع التقدم في السن، وهي من أهم القيم الأساسية في المجتمعات النامية، ما يعني أن المبتكر يجب أن يكون شخصاً متقدماً في السن، وليس شاباً، فغالباً لا يحظى صغار السن بنفس نظرية الاحترام كالكبار، مما يعني أن إمكانياتهم الابتكارية لو وجدت لا تكتسب اعترافاً إلا في وقت متأخر، إذ ينظر لمحاولاتهم الابتكارية بأنها محاولات لتجاوز الحدود، فقلما يجد شباباً يحتلون المراكز الإدارية القيادية في الدول النامية، إذ يعتبر شرط التقدم في السن ولو ضمنياً أحد مؤهلات القيادة الإدارية.

## **7. الظروف الاقتصادية :**

لا يعد الفقر والعوز وقلة الراتب معوقات للابتكار، بل إن ذلك قد يقود الإنسان إلى الابتكار لمحاولة التعويض، ولكن بشكل عام لا يلقى الابتكار الاهتمام مع سوء

الظروف الاقتصادية التي تعكس على مستوى التنظيمات الإدارية لعدم كفاية الأجر والحوافز المادية. فالفرد في مثل تلك الظروف يصرف كل وقته وفكه في البحث عن وسائل وطرائق يمكنه من خلالها تلبية حاجاته الأساسية، وقلما يكون الابتكار هو الطريق.

#### 8. ازدواجية المعايير المتتبعة في المنظمة:

إن من أهم حوافر الابتكار هي أن يرى العاملون أن العامل الجاد يكافي، وأن العامل الكسول يعاقب. ولكن يلاحظ في بعض المنظمات أن مؤهلات الإنقياد والخنوع هي شروط الوصول للمناصب الرفيعة.

فكثيراً ما نجد طول اللسان والتعدد على المسؤولين، وإتقان مهنة التزلف هي الطريق الأقصر والأسهل والأكثر أمناً في العمل الجاد. ففي مثل هذه الأجواء يصبح الابتكار مرضياً يقاوم جميع الطرائق والوسائل المتتبعة.

إن الابتكار هو التطوير المستمر للقدم عن طريق الجديد بهدف تقديم بعض الأشياء التي تكون أفضل، وتحاول الأعمال دائماً تحقيق هذا الهدف، لكن عملية الابتكار تكون صعبة وتنطلب عملاً شاقاً، وأنواع مختلفة من الإبداع تتفاوت مع عملية التصنيع. فإذا كانت المنظمات ترتج هذا النوع من الابتكار التنظيمي ، فإنها يجب أن تدرك أنها تناصر مدريوها الابتكاريون ، وبالطبع فإن جميع الجهود لتحقيق الابتكار في المنظمة تكون غير ذات جدوى إذا لم يلاحظ الزبائن نتيجة السلعة على أنها جديدة وأفضل.



## **الفصل الثالث عشر : قياس فعالية المنظمة**

1. مفهوم فعالية المنظمة
2. لماذا قياس فعالية المنظمة؟
3. نماذج قياس فعالية المنظمة
4. محللرات اختيار الدخل المناسب لفعالية المنظمة



## ١. مفهوم فعالية المنظمة:

تناول العديد من الكتاب والباحثين مفهوم الفعالية بكثير من الاهتمام، وجرت محاولات كثيرة لتوضيح واستبيان هذا المفهوم ومعرفة العوامل والأسباب التي تؤدي إلى الفعالية، فاختلف الكتاب والباحثون في وضع تعريف للفعالية نتيجة اختلاف وجهة نظر كل منهم للفعالية، فيعرف البعض الفعالية بأنها : " مدى تحقيق المنظمة لأهدافها ". ويراهما آخرين بأنها : " قدرة المنظمة على تأمين الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة ولتحقيق أهداف محددة ".

ويرى بعض الباحثين أن المنظمة ستكون فعالة إذا توافرت لها عناصر الصحة التنظيمية وساد بها مناخ مشجع على الأداء والابتكار والعلاقات الإنسانية. ومن خلال مراجعة الأدبيات النظرية لهذا المفهوم يمكن التفرقة بين اتجاهين في تحديد مفهوم الفعالية التنظيمية وهما:

- التركيز على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وبعد ذلك الأساس في الحكم على درجة فعالية المنظمة.
- التركيز على توفير الوسائل الفعالة بالمنظمة مثل: الموارد المادية والبشرية، القدرة على التكيف وغير ذلك.

كما تحدّر الإشارة إلى أن الكتاب وضعوا أكثر من ثلاثة معياراً للحكم على فعالية المنظمة من خلال العديد من الدراسات والأبحاث التي قاموا بها، ومن هذه المعايير: إجمالي الفعالية، الإنتاجية، الكفاية، الربحية، النمو، النوعية، دوران العمل، الدافعية، المعنوية، المرونة والتكييف، السيطرة، التماسك/ الصراع، الإجماع على المهدى، التأكيد على التدريب والتنمية، المهارات الإدارية الخاصة، قيمة الموارد البشرية ، وغيرها من المعايير التي وضعها الكتاب لقياس الفعالية.

## 2. لماذا قياس فعالية المنظمة؟

تزايد في وقتنا الحاضر (وستزيد أكثر في المستقبل) أهمية قياس فعالية المنظمات، وذلك نتيجة الحاجة إلى منظمات عالية الفعالية حتى تتمكن من البقاء وسط التحديات والتغييرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

ومن ناحية أخرى تعتبر عملية قياس فعالية المنظمة عملية مستمرة وبشكل دوري، لأن الاستمرارية في قياس الفعالية من شأنه أن يمكن المنظمات من مواجهات التحديات والتغلب على التهديدات ونقاط الضعف وتحويلها إلى فرص ونقاط قوة بالنسبة للمنظمة، كل ذلك من خلال التغيير والتطوير والإبداع والابتكار المستمر في المنظمات التي تسعى إلى تحسين فعاليتها التنظيمية.

ويمكن تحديد أهم عوامل أهمية قياس الفعالية بالتالي:

- العولمة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية.
- المنافسة العالمية.
- التكتلات والتحالفات الدولية.
- تطبيق مبادئ الجودة الشاملة ومبادئ Six sigma.
- التطورات الكبيرة في مجال التكنولوجيا والمعلومات.
- الاندماجات العالمية وخاصة في مجال المصارف.

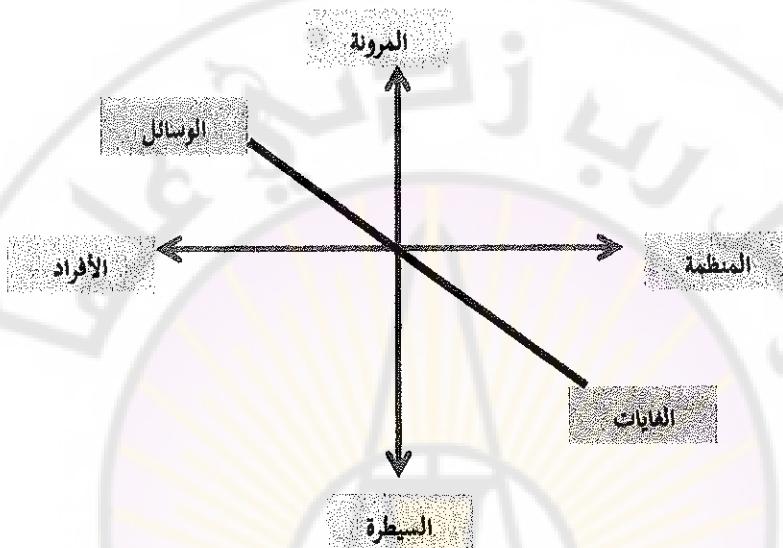
## 3. نماذج قياس فعالية المنظمات:

نتيجة لتنوع أهداف المنظمات وتنوع البيانات التي تعمل فيها وتعدد أنماط التكنولوجيا المستخدمة في كل منها، ونتيجة اختلاف أحجام وأعمار المنظمة تفاوتها من حيث دورة حياها، ونتيجة التعقيد الذي صاحب مفهوم الفعالية، كان لابد من طرح العديد من النماذج لقياس فعالية المنظمات.

فبعض الكتاب يرى وجود أربعة مداخل رئيسية لدراسة الفعالية وهي:

- مدخل تحقيق الأهداف : ويرى أن فاعلية المنظمة يجب أن تحدد من خلال مدى تحقيق المنظمة لأهدافها من خلال وسائلها.
- مدخل النظم : ينظر لتحديد فاعلية المنظمات من خلال النظر على اعتبار أن المنظمات هي أنظمة مفتوحة تحتاج لمدخلات وفيها عمليات إنتاجية تحويلية لإنتاج مخرجات معينة. فحسب هذا المدخل لا يجب التركيز على المدف فقط كمعيار بل لا بد من تقييم المنظمة من حيث قدرتها على الحصول على المدخلات وتحويلها على مخرجات وتوزيع هذه المخرجات مع الحفاظ على قدرة المنظمة في الحافظة على الاستقرار والتوازن، باختصار هذا المدخل يركز على التفاعل البيئي.
- مدخل العناصر الاستراتيجية: حيث يفترض هذا المدخل أن المنظمة الفعالة هي التي ترضي طلبات الجهات الخارجية أو الأطراف الموجودة في البيئة، فهذا المدخل يركز كمدخل النظم على البيئة ولكنه لا يركز على التفاعل البيئي وإنما يهتم بإرضاء العناصر أو الأجزاء البيئية التي تؤثر استراتيجياً على استمرار عمل المنظمة.
- مدخل القيم التنافسية: المبدأ الأساسي في هذا المدخل هو أن المعيار الذي يستخدم في قياس فاعلية المنظمة هو التعرف على القيم الشخصية والرغبات التي يفضلها الأفراد، أي أن الفعالية موضوع شخصي. ولتطبيق هذا المدخل يرى الكتاب وجود ثلاثة مداخل (مجاميع) أساسية من القيم التنافسية وهي:
  - المرونة ضد السيطرة: فالمرونة تعكس متغيرات الإبداع والتكييف والتغيير، والسيطرة تجسد متغيرات الثبات والنظام وإمكانية التنبؤ.
  - الفرد ضد المنظمة: يعني هل المعيار المستخدم هل يهتم بالأفراد ومستقبلهم أم بالمنظمة ومستقبلها.

- الوسائل – الغايات: فالوسائل تركز على العمليات الداخلية في المدى الطويل، بينما تركز الغايات على النتائج النهائية في المدى القصير. هذه المحاميع الثلاث تشكل الفعالية التنظيمية كما في الشكل ( 13 ، 1 ) :



الشكل رقم ( 13 ، 1 ) الأبعاد الثلاثة لفعالية التنظيمية

هذا وقد أعاد بعض الباحثين تصنيف هذه النماذج في أربعة هي:

- نموذج تحقيق الأهداف.
- نموذج تأمين الموارد.
- نموذج العمليات الداخلية.
- نموذج رضا الجماعات / الأطراف الرئيسية.

بينما يصنف بعض الباحثين نماذج أو مداخل قياس الفعالية إلى بجموعتين هما:

- المجموعة الأولى: وتضم مجموع المدخل التقليدية وهي مدخل موارد النظام، مدخل العمليات الداخلية، مدخل الأهداف.

- المجموعة الثانية: وتضم مجموعة المداخل الحديثة وهي مدخل أطراف التعامل أو أصحاب المصالح، مدخل القيم التنافسية.  
وهنالك من صفات نماذج قياس فعالية المنظمة على نوعين:

### **النماذج الجزئية:**

وهي نماذج يركز كل منها على أحد أوجه فعالية المنظمة ولا ينظر إلى أي نموذج جزئي على الأوجه المختلفة للفعالية، ويلاحظ أن بعضها يركز على مقاييس الأهداف والبعض الآخر يركز على مقاييس الوسائل، وهذه النماذج هي:

- **النموذج الاقتصادي:** ويركز على درجة تحقيق المنظمة لهدف الربحية ، أو درجة تحقيق المنظمة للكفاءة كعلاقة بين مخرجات ومدخلات المنظمة .
- **النموذج الإنساني:** ويركز على قيمة الموارد البشرية كأحد الأصول الهامة في المنظمة، والتي يعتمد عليها حسن استخدام باقي مواردها المادية والتكنولوجية وغيرها، فكلما استطاعت المنظمة استقطاب واحتياز وتعيين أفضل الكفاءات من حيث الكم والنوع وقامت بتنميتها وحافظت على رضائها عن العمل، كلما كانت المنظمة فعالة أكثر ، ولكن يُعَبِّرُ عَنْ هَذَا النَّمَوْذَجِ اقْصَارَهُ عَلَى الْبُعْدِ الْإِنسَانِيِّ ، دون التركيز على البعد الاجتماعي والاقتصادي والتنظيمي.
- **النموذج الاجتماعي:** وهو نموذج ينظر إلى الفعالية من خلال البعد الاجتماعي على اعتبار أن المنظمة عضو في المجتمع، ففعالية المنظمة تتحقق عندما تتحقق المنظمة دورها الاجتماعي وتفاعل مع المجتمع إيجابياً. ويرى البعض أن هذا النموذج يصلح لقياس فعالية بعض المنظمات الاجتماعية والحكومية، وبالحقيقة إن التركيز على البعد الاجتماعي وحده لا يكفي للحكم على فعالية المنظمة، حيث لا يمكن إغفال أثر باقي الأبعاد مثل الاقتصادي والتنظيمي والإنساني .
- **النموذج التنظيمي:** وهو يركز على مفهوم الصحة التنظيمية والتي من أهم عواملها: توفير هيكل تنظيمي من يوجد فيه توزيع جيد للسلطة، نظم اتصالات

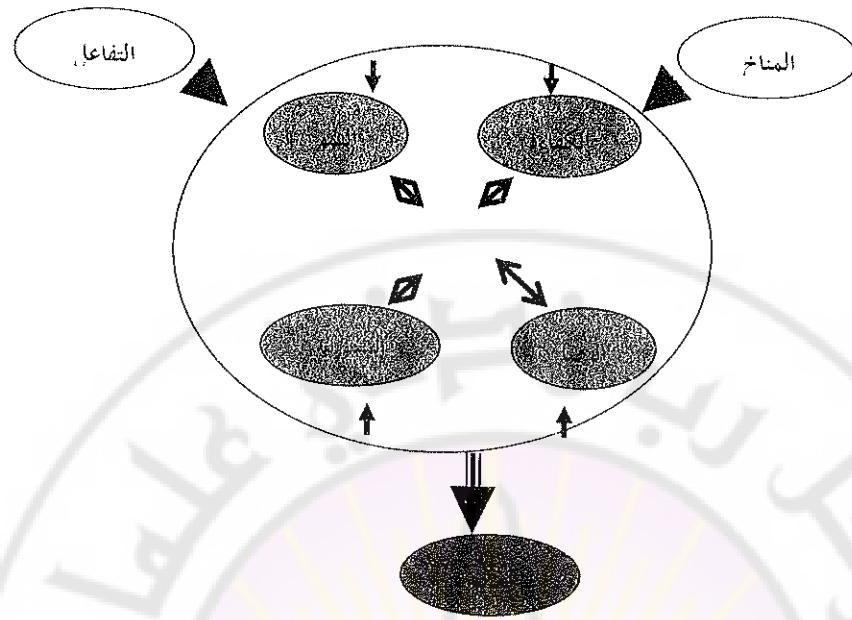
فعالة، تكامل تنظيمي بين وحدات المنظمة، فرص جيدة للنمو والابتكار، علاقات عمل متوازنة وغيرها، وعلى الرغم من أهمية هذا النموذج إلا أنه لا يمكن الاعتماد عليه فقط في قياس فعالية المنظمة والحكم عليها، فيجب أن ينبع عن هذا التقييم تحقيق الأهداف القصيرة والطويلة الأمد بنجاح حتى يمكن اعتبار المنظمة فعالة.

### **النماذج الشمولية المتكاملة:**

تتميز هذه النماذج بالنظرية متعددة الأبعاد لفعالية المنظمة، حيث ترتبط النماذج الشمولية بمفهوم المنظمة كنظام متفاعل مع البيئة، وبالتالي يتضمن قياس قدرة المنظمة على التفاعل مع بيئتها كأحد العناصر المهمة في الحكم على فعاليتها.

ومن أهم اعتبارات القياس المتكامل لفعالية المنظمات التالي:

- يراعي القياس أن المنظمة نظام له مدخلات وعمليات وخرجات وله تفاعل مع البيئة المحيطة.
  - القياس على المستوى الكلي للمنظمة وليس على مستوى أحد أجزائها.
  - تعدد جوانب الفعالية.
  - شمول القياس على الوسائل والأهداف وعدم اقتصره على واحد منهم فقط.
  - تعدد أهداف النظام.
  - القياس كمي وسلوكي سواء من ناحية الجوانب الكمية للفعالية مثل الربحية والكفاءة ، أو من ناحية الجوانب السلوكية مثل المناخ التنظيمي الفعال والرضاء عن العمل.
  - التركيز على الأجل الطويل والقصير في القياس.
  - التركيز على الأبعاد الداخلية والخارجية .
- مع أحد الاعتبارات السابقة في الحساب يمكن وضع نموذج متكامل لقياس فعالية المنظمة كما يوضح الشكل ( 13 ، 2).



الشكل (13 ، 2) التموج المتكامل لقياس فعالية المنظمة

من الشكل نلاحظ أن عناصر التموج تمثل في التالي:

**الوسائل:**

- 1 - توفير المناخ التنظيمي الفعال.
- 2 - قدرة المنظمة على التفاعل مع البيئة الخارجية المحيطة بها.

**الأهداف (نتائج الفعالية):**

- 1 - الكفاءة.
- 2 - الرضا عن العمل.
- 3 - المسؤولية الاجتماعية.
- 4 - النمو

كما يوضح الشكل وجود علاقات كما يلي:

- وجود علاقات بين وسائل الفعالية بعضها البعض، أي توجد علاقة متبادلة بين توفير المناخ الفعال وقدرة المنظمة على التفاعل مع البيئة، فكلما توفر

المناخ الفعال كلما زادت قدرة المنظمات على التفاعل والتي تؤدي بدورها إلى تطوير المناخ وزيادة فعاليته.

- وجود علاقة بين أهداف الفعالية وبعضها البعض وقد يلاحظ تحقيق علاقة طردية بين أهداف ونتائج الفعالية في الأجل الطويل.

- وجود علاقة بين وسائل الفعالية وأهدافها: أي أن توفر الوسائل الفعالة من مناخ وقدرة على التفاعل يؤدي إلى تحقيق المدّاف.

علمًا أن وسائل الفعالية تتمثل في :

- عناصر المناخ التنظيمي الفعال وهي: نمط القيادة الفعال، نمط التنظيم الفعال، نظم اتصالات ومشاركة فعالة، توفير علاقات عمل فعالة، توفير الجوانب المادية والأساسية، توفير نظم تقييم أداء فعالة، توفير فرص النمو والإٍبتكار والتطوير، توفير المرونة والتكييف، توفير التكامل التنظيمي.

- التفاعل مع البيئة وله أربعة مراحل هي : إدراك التغيرات في البيئة، إدخال التغيرات واستيعاب المنظمة لها، تطوير مخرجات المنظمات، قبول البيئة لمخرجات المنظمة.

أما أهداف الفعالية فهي :

- الكفاءة : وتعد أحد الأهداف والنتائج للفعالية وتنتج من توفر وسائل وأسباب فعالية المنظمة من مناخ وتفاعل مع البيئة، وقد تكون بشكل نسبة مخرجات على مدخلات، هذا ويعتمد التموج الفرعى لقياس كفاءة المنظمة على الأبعاد التالية:

✓ انتاجية القوة العاملة .

✓ استخدام تكنولوجيا اقتصادية التشغيل.

✓ معدلات استغلال الطاقة.

✓ مستوى الجودة ورضا العملاء .

- ✓ التكاليف والتي من المفترض تخفيضها إلى أدنى حد ممكن .
  - ✓ الإيرادات والتي بزيادتها تزداد كفاءة المنظمة .
  - ✓ زيادة معدلات الربحية والعائد على الاستثمار والذي يتحقق إذا تمكنت المنظمة من زيادة الإيرادات، تخفيض التكاليف، تخفيض الأموال المستثمرة في المنظمة .
- الرضا عن العمل : والذي يعتبر أحد نتائج قياس الفعالية للمنظمة وأحد الأهداف التي تسعى للوصول إليها، ويتعلق بكل ما يلي :
- ✓ الرضا عن الأجر .
  - ✓ توفر الأمان الوظيفي.
  - ✓ علاقات عمل جيدة.
  - ✓ ظروف مادية جيدة.
  - ✓ تقديرات جيدة من الإدارة العليا.
  - ✓ جودة الحياة الوظيفية .
  - ✓ الحافر والعدالة وارتباط ذلك بالأداء.
  - ✓ تطوير المسار الوظيفي .
  - ✓ التمكين والمشاركة.
  - ✓ الحرية بالعمل .
  - ✓ الربط بين المهارة والرغبة والمقدرة في العمل .

والتي بزيادة هذه العوامل وتوفرت كلما زاد رضا العاملين وبالتالي زيادة انتظامهم ، وانخفاض معدلات ترك العمل ، مما يحسن من فعالية المنظمة.

- المسؤولية الاجتماعية : حيث يعودفاء المنظمة بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه البيئة والمجتمع الذي تعمل فيه أمراً في غاية الأهمية، فالمسؤولية الاجتماعية تعد أحد المخرجات غير المباشرة للمنظمة، وهي بمثابة المدف الاجتماعي الذي

يجب أن يتواءز مع الأهداف الاقتصادية والإنسانية لأي منظمة، هذا ويكون مقياس المسؤولية الاجتماعية للمنظمة من العناصر التالي :

- ✓ حماية المستهلك .
- ✓ عدم الإضرار بالبيئة .
- ✓ برامج خدمة البيئة ( برامج محو الأمية ، برامج للمساعدة وقت الأزمات والكوارث ، برامج حل مشكلة البطالة وأزمة السكن وغيرها ) .
- ✓ برامج للعلاقات مع القوى المتصلة بالمنظمة مثل الموردين والعملاء والحكومة والبنوك والصحافة وغيرها ، والتي يتوجب على المنظمة معرفة تفكيرها واتجاهاتها من أجل رسم سياسة المنظمة بشكل صحيح ، بما يحقق تفاعل إيجابي بين المنظمة وتلك القوى ، ويسعد رضائهما عن المنظمة .

- النمو : ويقصد به تحقيق معدلات نمو كمية ونوعية بالمنظمة بما يضمن لها البقاء والاستمرار والفعالية بالأجل الطويل ، ويتضمن ذلك :

- ✓ نمو احتياطات المنظمة .
- ✓ نمو تكنولوجي .
- ✓ نمو الطاقة الانتاجية المتاحة .
- ✓ النمو في هيكل العمالة بما يتاسب مع النمو التكنولوجي والنما في حجم الطاقة .
- ✓ النمو في مستوى جودة الخدمة المقدمة .
- ✓ النمو في الحصة السوقية وحجم الأعمال .
- ✓ النمو في معدلات العائد والربح :

#### **٤. محلّات اختيار المدخل المناسب لفعاليّة المنظمة :**

يتوقف اختيار المدخل المناسب لقياس الفعالية في المنظمة على ثلاثة عوامل أساسية، هي:

أ. تفضيلات ورغبات الإدارة العليا: كون الإدارة العليا هي المسؤولة عن نتائج المنظمة، فهي تمارس نفوذها في وضع الأهداف التنظيمية وتحدد المعايير التي يمكن من خلالها تقييم فعالية المنظمة.

ب. مدى قابلية الأهداف للقياس الكمي: فكلما كانت الأهداف التنظيمية قابلة للقياس الكمي والموضوعي كلما كانت أكثر مناسبة لتقييم فعالية المنظمة من خلالها.

ج. الظروف البيئية : فالمنظمات التي تواجه بيئة تتصرف بالندرة في الموارد الأساسية الازمة لها غالباً ما تتجه لقياس فعاليتها باختيار مدخل مدخل موارد النظام أو العمليات الداخلية، أما في البيئة المتغيرة والمعقدة فقد تصبح الكفاءة الداخلية أقل أهمية ، وتتصبح المرونة والقدرة على التكيف من المعايير المناسبة لقياس الفعالية.



## **الفصل الرابع عشر : الاتجاهات المعاصرة في المنظمة**

### **1. ضفوط العمل**

#### **1-1. مفهوم ضفوط العمل**

#### **1-2. مصادر الضفوط**

#### **1-3. نتائج آثار ضفوط العمل**

#### **1-4. إدارة ضفوط العمل**

### **2. الهندرة (عادة هندسة العمليات الإدارية)**

#### **2-1. تعريف الهندرة**

#### **2-2. أهداف الهندرة**

#### **2-3. مناهج تطبيق الهندرة**

#### **2-4. فريق عمل الهندرة**

#### **2-5. مخرجات عملية الهندرة**

#### **2-6. أسباب فشل الهندرة**

#### **2-7. ما هو المطلوب لنجاح الهندرة في العمل**



## ١. ضغوط العمل :

### ١-١. مفهوم ضغوط العمل :

تعددت التعريفات الخاصة بضغوط العمل، بعضها ركزت على المفهوم العام للضغط بصرف النظر عن مصدره، وبعضها تناول ضغوط العمل بشكل دقيق. فتعرف ضغوط العمل بأنها: " تلك الظروف الديناميكية التي يواجهها الفرد بفرصة تتضمن مكاسب محتملة له، وقيود تحد من قدراته على تحقيق ما يرغبه، ومطالب قد تتسبب في خسارته وفقدانه لما يرغب".

ويعرفها Luthans بأنها : " تلك الاستجابة التي يقوم بها الفرد للتكيف مع موقف خارجي والتي ينشأ عنها انحرافات جسدية ونفسية وسلوكية لأعضاء التنظيم ". وتعرف على أنها: " حالة من الإجهاد التي تتعرض لها مشاعر وعواطف الفرد ". ويرأها Cooper & Marshall بأنها: " مجموعة العوامل البيئية السلبية (مثل غموض الدور وصراع الدور وظروف العمل السيئة والأعباء الزائدة) والتي لها علاقة بأداء عمل معين ".

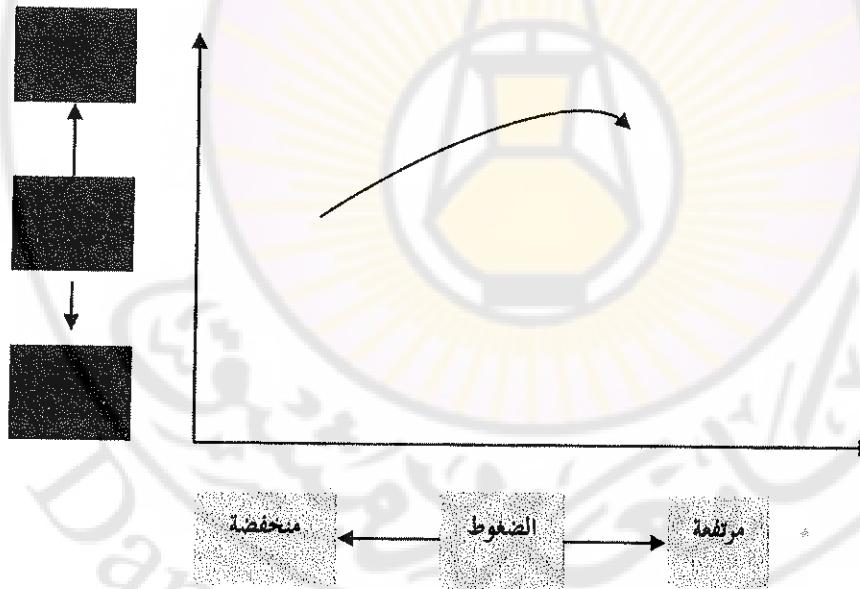
وتعروف على أنها: " حالة تنتج عن التفاعل بين الفرد والبيئة بحيث تضع أمام الفرد مطالب أو عوائق أو فرص ".  
ما سبق يمكن القول إن :

- معظم الكتاب ركزوا على الجانب السلبي للضغط سواء البيئة أو التنظيم، على الرغم من وجود بعض الضغوط الإيجابية.
- التأثير السلبي للضغط يتوقف على تفاعل الظروف والمتطلبات المفروضة على الفرد مع خصائص الشخصية.
- الضغوط تتضمن جانبيين: الضغوط كفرصة، والضغط كقيود ومطالب.
- هناك شرطان ضروريان لاعتبار الضغوط المحتملة ضغوط فعلية هما:
  - أن تكون الضغوط مشكورة في تحقيقها.

- أن تكون النتيجة مهمة للفرد.

ومن المهم معرفة أن ضغوط العمل ليست:

- القلق: كون القلق ينشأ في المجال العاطفي والنفسى فقط، بينما تنشأ الضغوط في الحالات العاطفية والنفسية والفيسيولوجية والعضوية.
  - التوتر: فالتوتر ينشأ عن الضغوط ويعتبر نتيجة لها.
  - ضرر: فالضغط قد تكون مفيدة وقد يكون لها نتائج إيجابية في العمل كما هي حالة المنافسة والسعى للابتكار والتطوير.
- علمًاً أننا جميعاً نحتاج إلى قدر معين من الضغوط من أجل الوصول إلى أعلى درجات الأداء كما في الشكل ( 14 ، 1 ).



الشكل ( 14 ، 1 ) العلاقة بين الضغوط وأداء العمل

فعندهما لا توجد ضغوط يغيب التحدي الوظيفي ويهلل الأداء للانخفاض، ويكون الفرد في حالة استرخاء سلبية، ومع زيادة الضغط تزداد الرغبة في الأداء، ولكن لنقطة

معينة هي تلك التي تتفق بها الضغوط مع مقدرة الفرد، وكل زيادة في الضغوط بعدها ربما تؤدي إلى الانهيار في الأداء خاصة مع الزيادة الكبيرة في الضغوط .

## ١-٢. مصادر الضغوط :

يمكن تصنيف الأسباب (المصادر) التي تؤدي إلى ضغوط العمل بالتالي:

- الضغوط الذاتية: وهي التي تميز الفرد عن غيره من حيث قدراته وشخصيته ومهاراته وقدراته وموارده واستعداداته وطموحاته.
- ضغوط الوظيفة : وهذه الضغوط تتعلق بالعوامل الوظيفية التي يعمل الفرد بها ومسؤولياتها وأعبائها والصلاحيات المعطاة لشاغل الوظيفة ودرجة أهميتها للمنظمة وعلاقتها بالوظائف الأخرى، والدور الذي يلعبه شاغل الوظيفة وخصائص هذا الدور.
- ضغوط البيئة المادية للعمل: وهي التي تتعلق بظروف العمل المادية مثل موقع العمل ومكانه وتصميمه وترتيبه والمعدات والأجهزة والإضاءة والتهوية وغيرها، فعدم التصميم الجيد لمكان العمل وعدم توفير الوسائل اللازمة لتحقيق راحة الفرد سيؤدي إلى ظهور ضغوط العمل.
- ضغوط الجماعات: تظهر ضغوط العمل بصورة أكبر في حالة تفكك جماعات العمل والافتقار إلى تمسكها وترتبط أعضائها والافتقار إلى تأييد أفرادها بعضها البعض وتعاونهم والصراعات التي تنشأ بين أفراد كل جماعة وبين الجماعات بعضها وبعض داخل التنظيم.
- الضغوط التنظيمية: وهي الضغوط التي تتعلق بسياسات المنظمة وهياكلها التنظيمية والعمليات التي تقوم بها، وشبكة الاتصالات ونوع التكنولوجيا والأهداف التي تسعى لتحقيقها وعمر المنظمة وموقعها في الصناعة ونصيبها من السوق والمناخ التنظيمي السائد فيها.

- ضغوط البيئة الخارجية: كما تنشأ ضغوط العمل وتتأثر بما يحدث داخل التنظيم، فإنها تتأثر أيضاً بالبيئة المحيطة بالتنظيم وما يتفاعل من ظروف اقتصادية وسياسية وتكنولوجية وثقافية واجتماعية.

وهناك من صنف مصادر الضغوط إلى :

- مسببات تتعلق بعمل الفرد ومنها:
  - عبء الدور الزائد القليل والكثير.
  - ضغوط الزمن .
  - غموض وتنافع الدور .
  - عدم توافق الفرد مع قيم المنظمة.
  - تلقي إشراف غير فعال.
  - فقدان سيطرة الفرد على عمله.
  - عدم التمتع بسلطات تناسب مسؤوليات الفرد.
  - الإحباط.
- مسببات الضغوط الناشئة عن جماعات العمل ومنها:
  - الافتقار لتماسك الجماعة.
  - افتقار الفرد إلى دعم الجماعة ومؤازرتها.
  - التنازع والصراع بين أفراد الجماعة.
  - عدم إظهار اهتمام بالفرد .
  - التركيز على السلبيات وفي نفس الوقت إغفال الأداء الجيد.
- الضغوط الناجمة عن المنظمة: ومن المسببات التنظيمية للضغط التالي:
  - عوامل تتعلق بسياسات المنظمة: ومنها ما يتعلق بتقييم أداء العاملين، عدم المساواة، الإجراءات غير الواضحة، التقلبات المتكررة.

- عوامل تتعلق بالهيكل التنظيمي: ومنها ما يتعلق بالمركزية وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات، فرص ترقية محدودة، درجة عالية من الرسمية، ودرجة عالية من التخصص الوظيفي، الصراع بين التنفيذيين والاستشاريين.
  - عوامل تتعلق بظروف العمل: ومنها ما يتعلق بالإزدحام وعدم الخصوصية للعامل، تلوث الهواء، الإنارة والتهوية غير المناسبة والضوضاء والحرارة.
  - عوامل تتعلق بالعمليات: وتتضمن الاتصالات الضعيفة، الأهداف المتضاربة، نظم الرقابة غير العادلة، المعلومات غير المناسبة..... الخ.
  - ثقافة المنظمة.
  - المناخ التنظيمي السائد.
- مسببات الضغوط من خارج المنظمة: وهي نتيجة التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية في البيئة الخارجية، وقد تعلق بالانتقال المستمر من بلد آخر ومن وظيفة لأخرى .

### **1-3. نتائج وأثار ضغوط العمل:**

يتفق العديد من الباحثين على أن تعرض الأفراد لضغط شديدة يمكن أن يتسبب في نشوء نتائج وأثار سلبية وضارة للفرد وللمنظمة على حد سواء. هذا ويصنف COX الآثار المترتبة على الضغوط في مجموعات خمس هي:

- 1- سلوكية: مثل الميل للحوادث والإدمان واستخدام المسكنات والانفجار العاطفي والإفراط في الأكل والتدخين، والسلوك العدواني والضحك بعصبية.
- 2- موضوعية: ومنها القلق والعدوانية واللامبالاة والملل، والإكتئاب والإرهاق فقدان المزاج والأعصاب، وعدم تقدير الذات .

3- معرفية: مثل عدم المقدرة على اتخاذ القرارات السليمة، ضعف التركيز وانتباه قصير المدى، حساسية زائدة.

4- فسيولوجية: حيث ترداد ضربات القلب ، وزيادة ضغط الدم، العرق وارتفاع أو انخفاض حرارة الجسم.

5- تنظيمية: مثل الغياب، الدوران الوظيفي، انخفاض الإنتاجية، العزلة، انخفاض التزام الموظف وولائه، عدم الرضا الوظيفي.

وهناك من يرى أن ضغوط العمل ليست دائمًا سلبية، فيصنف آثار الضغوط إلى نوعين:

### الأثار الإيجابية لضغوط العمل :

أي إذا كانت ضغوط العمل من النوع الصحي فهي تساعد على التنافس الشريف بين أعضاء التنظيم وزيادة دافعيتهم على العمل ورغبتهم فيه، وتحقيق الرضا الوظيفي، والوصول إلى حلول مبتكرة للمشكلات، وتعاون الأفراد وخلق روح الفريق، والانخفاض معدل دوران العمل والانخفاض معدل الغياب والتأخير، وتعيق الشعور بالانتماء والولاء لدى العاملين.

### الأثار السلبية لضغوط العمل :

تقسام هذه الآثار إلى:

- الآثار السلبية الخاصة بالفرد: وتمثل في :

- الآثار العضوية: كالصداع وارتفاع ضغط الدم وغيرها.
- الآثار النفسية: كالاكتئاب والأرق والقلق والتوتر والشعور بالوحدة.
- الآثار الذهنية: مثل النسيان وفقدان القدرة على التركيز، والحساسية الزائدة.
- الآثار السلوكية: كفقدان الشهية والإسراف بالأكل والتدخين، الرعشة، سهولة الانفعال، الاستشارة.

- الآثار السلبية الخاصة بالتنظيم: وتمثل في انخفاض الإنتاجية والانخفاض الرضا الوظيفي وسوء المناخ التنظيمي، وارتفاع معدلات الغياب، وارتفاع معدل دوران العمالة وزيادة معدلات الحوادث وإصابات العمل.

#### ٤-١ إدارة ضغوط العمل:

يتطلب وجود الضغوط في العمل اتخاذ مجموعة من الأساليب لمواجهتها وتخفيف حدتها على العاملين، ولكن من وجهة نظر المنظمة قد لا تختتم بذلك الضغوط على العاملين إذا كان مقدار هذه الضغوط قليلاً أو متوسطاً، ويرجع سبب ذلك إلى أن الإدارة في المنظمة ترى أن وجود مثل هذه الضغوط قد يحسن العمل، على الرغم من أن استمرار ذلك من شأنه أن يؤدي مع الوقت إلى انخفاض في أداء العاملين ، الأمر الذي يتطلب التدخل من قبل الإدارة.

كما أن العاملين يعتبرون الضغوط غير مستحبة حتى لو كانت قليلة ، الأمر الذي يشير لعدم النطابق بين أفكار العاملين وأفكار الإدارة أثناء مواجهة الضغوط، فما تعتبره الإدارة إيجابي وعامل مسبب لجعل العامل نشيط قد يعتبره العاملين أنه ضغط عمل زائد. ولمواجهة الآثار الناجمة عن ضغط العمل يقترح بعض الباحثين إتباع الاستراتيجيات التالية:

- الاستراتيجيات الفردية: ومنها تنظيم الوقت، التمارين الرياضية، الراحة والاسترخاء، التأييد الاجتماعي.
- الاستراتيجيات التنظيمية ومنها: اختيار وتعيين الشخص المناسب في المكان المناسب، التحديد الدقيق للأهداف، إعادة تصميم الوظيفة، المشاركة في اتخاذ القرارات، الاتصالات التنظيمية الفعالة.

## **2. الهندسة (إعادة هندسة العمليات الإدارية) :**

### **1-2، تعريف الهندسة :**

الهندسة كلمة جديدة مركبة من كلمتي هندسة وإدارة، وهي تمثل الترجمة العربية لكلمتين (Business Reengineering) وإضافة إلى كلمة الهندسة فقد أعطيت عدة تسميات لها مثل: إعادة الهندسة، إعادة البناء، هندسة التغيير، إعادة هندسة العمليات.

فالهندسة تعرف بأنها: " وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره، وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الإدارية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات يكفل تحقيق سرعة الأداء وتحفيض الكلفة وجودة المنتج.

ويعرفها ميشيل هامر وجيمس تشامبي بأنها: " إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية، بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة في معايير الأداء الحاسمة والمعاصرة مثل التكلفة، الجودة، الخدمة والسرعة".

وهذا التعريف يتضمن بعض الكلمات الأساسية وهي :

• أساسى: بمعنى طرح السؤال لماذا نقوم بهذا العمل؟ ولماذا تتبع أسلوبًا معيناً في أدائه؟ أي إعادة النظر في الأسس التي تحدد أساليب العمل.

• جذري : مشتقة من الكلمة اللاتينية (RADIX) الجذور أي الهندسة تعنى إعادة التصميم من الجذور وليس تصميمات ظاهرية أو سطحية للوضع القائم.

• فائق: لا تتعلق الهندسة بالتحسينات النسبية والشكلية بل تهدف إلى إجراء طفرات فائقة وهائلة في معدلات الأداء.

• العمليات: وتعني مجموعة الأنشطة التي تستوعب واحداً أو أكثر من المدخلات لتقدم منتج ذي قيمة للعملاء، وهي أهم شيء في مفهوم الهندسة، وتتركز العمليات على سلسلة الإجراءات المتعلقة بالعمل.

هذا وتشابه الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة في أن:

1. كل منها يركز على العمليات .
2. كل منها يتطلب تغييراً تنظيمياً وتغييراً في سلوك الموظفين .
3. كل منها يتطلب الاستثمار في الوقت من خلال النظرة المستقبلية.
4. كل منها يتطلب قياس الأداء بمقاييس موضوعية.

وتحتار عنها في أن :

1. إدارة الجودة الشاملة تعني التغيير التدريجي وتحسين ما هو قائم ، أما الهندسة فهي تغيير جذري من خلال البدء من الصفر.
2. في إدارة الجودة الشاملة لا حاجة إلى الرقابة الإدارية الدائمة والمستمرة، بينما في الهندسة يتطلب تطبيقها المتابعة والرقابة الإدارية اليومية.

ولكن يبقى السؤال : هل تحتاج جميع المنظمات لإعادة هندسة العمليات الإدارية؟

هناك ثلاثة أنواع من المنظمات تحتاج لإعادة هندسة العمليات الإدارية هي :

- المنظمات ذات الوضع المتدهور :

هي تلك المنظمات ذات الأداء المتدني والتي تعاني من ارتفاع في تكاليف التشغيل والخسائر جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها، وتعاني من عدم قدرتها على المنافسة وتحقيق الأرباح العالية .

- المنظمات التي في طريقها للتدهور :

هي تلك المنظمات التي لم تتدحر بعد، ولكن هناك مؤشرات قوية بأنها في طريقها إلى التدهور: كتناقص حصتها في السوق لصالح المنافسين، والارتفاع

التدرج في تكاليف التشغيل والإنتاج، والانخفاض التدريجي في الأرباح، والانخفاض قيمة أسهمها .

- المنظمات المتميزة والتي بلغت قمة التفوق والنجاح :

هي تلك المنظمات التي لا تعاني من مشاكل إطلاقاً، وهناك مؤشرات قوية بأنها تسيطر على السوق وتملك حصة عالية جداً مقارنة بالمنافسين، وتشهد ارتفاعاً تدريجياً في أرباحها وأسهمها وحصتها في السوق، وهذه المنظمات تحتاج لإعادة هندسة العمليات الإدارية لتمكن من البقاء في القمة وتحافظ على الفجوة بينها وبين المنافسين .

والموضوعات السبعة للهندسة هي:

- 1 - فهم الأساس.
- 2 - تشخيص العمل .
- 3 - وضع الأهداف الواقعية .
- 4 - إعادة تنظيم البنية الهيكيلية .
- 5 - السيطرة على التغيير .
- 6 - استخدام أدوات وتقنيات هندسة إعادة البناء.
- 7 - قياس وتحليل النتائج والاستمرار في ذلك بشكل دائم.

## 2-2. أهداف الهندسة :

الهندسة ستمكن المنظمة من تحقيق مجموعة من الأهداف، منها:

\* تحقيق تغيير جذري في الأداء :

ويتمثل ذلك في تغيير أسلوب وأدوات العمل والنتائج من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات العملاء وأهداف المنظمة.

### \* التركيز على العملاء :

من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم بحيث يتم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض .

### \* السرعة :

تمكين المنظمة من القيام بأعمالها بسرعة من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات .

### \* الجودة :

تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها للتناسب مع احتياجات ورغبات العملاء .

### \* تخفيض التكلفة :

من خلال إلغاء العمليات غير الضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة .

## **2-3. مناهج تطبيق الهندسة :**

هناك الكثير من المناهج المستخدمة في الهندسة، وجميع تلك المناهج لا تختلف من حيث الإعداد، دراسة الوضع الحالي للعمليات، التصميم الجيد للعمليات، التطبيق. بينما تختلف في بعض الأمور الفرعية وأسلوب تناول المشروع. ومن هذه المناهج:

- المنهج رقم (1) : 1. تطوير الرؤية والإستراتيجية .  
2. خلق الثقة المرغوبة .  
3. الدمج وتطوير المشاريع .  
4. تطوير الحلول التقنية .

- المنهج رقم (2) : 1. تحديد متطلبات الزبائن وأهداف العمليات .  
2. وضع خرائط وقياس العمليات القائمة .  
3. تحليل وتعديل العمليات القائمة .

4. تنفيذ إعادة الهيكلة.

المنهج رقم (3) : 1. تحديد الاتجاه.

2. وضع قاعدة الانطلاق ونموذج المحاكاة .

3. خلق الرؤية.

4. إطلاق مشروع حل المشكلات.

5. تصميم التحديات .

6. تنفيذ التغيير .

7. المحافظة على تحسن مستمر .

المنهج رقم (4) : 1. التحفيز على المندرة .

2. توضيح أسباب المندرة .

3. تخطيط المندرة .

4. التجهيز.

5. الوصف والتحليل .

6. بدء التصميم والتخطيط .

7. التنفيذ .

المنهج رقم (6) : المنهج العلمي للهندسة :

يمثل هذا المنهج الشمولية والتكمالية بالنسبة لمناهج الهندسة ، ويختلف هذا المنهج عن المنهاج الأخرى بتركيزه على العميل، وقد أثبتت هذا المنهج بعد تجربته على أكثر من مشروع هندسة نجاحاً وفعالية في النتائج التي تم التوصل إليها .

ويتكون هذا المنهج من ست مراحل رئيسية هي :

1. الإعداد والتخطيط .

2. دراسة الوضع الحالي للعمليات .

3. الاستماع للعميل .

. 4. القياس المقارن Benchmarking

. 5. وضع التصميم الجديد للعمليات .

. 6. التطبيق والتحسين المستمر .

## 2-4. فريق عمل الهندسة :

تحتاج عملية الهندسة لفريق عمل يشرف عليها وهذا الفريق يتكون من:

### 1- قائد إعادة هندسة الشركة (Leader):

وهو مدير الإدارة العليا وهو ملم تماماً بإعادة هندسة الشركات وهذا الذي يهتم بالعاملين بمختلف الطرق ويعث فيهم الروح الكافية للتغيير الجذري والعلمي الذي لا بد منه، فهو صاحب رسالة مبنها إ يصل الشركة إلى المستوى الأفضل أمام منافسيها في الحالات المختلفة وتوجيه الجهود نحو التقنية ومسايرة التقنيات بهدف تنشيط العمليات وتحميم الجزئيات إضافة إلى توضيح الفوائد التي تحنى من هذا التغيير.

### 2- مالك العملية (process owner)

ويكون من القسم التي تقع العملية المراد هندرها تحت صلاحيته ومسؤوليته ومهنته الإطلاع على سير عمل فريق الهندسة وتشجيع هذا الفريق على الإبداع لذلك لا بد من إعطائه القدر الكافي من الصلاحيه لتسهيل سير عملية الهندسة.

### 3- فريق إعادة الهندسة : Reengineering team

يتكون هذا الفريق من خمسة إلى عشرة أفراد (في المؤسسات الكبيرة) وقد يكون أقل أو أكثر، ويقع على عاتق الفريق تقديم الأفكار الجديدة بفرض إعادة هندسة العملية المناظرة لهم ومراجعته ودراسة العملية ومدى إمكانية تطبيق مقترناتهم على أرض الواقع، ويجب أن يضم هذا الفريق:

- موظفين مسؤولين حالياً عن تنفيذ الجزئيات الحالية المراد ضمها في صعيد واحد في شكل عملية موحدة، وتقع أهميتهم في معرفتهم للجزئيات الخاصة بالعملية (الفنين ذوي الاتصال المباشر).

- موظفين من خارج العملية للاستفادة من خبراتهم غير المتأثرة بالعملية المراد إعادة هندستها (الخبراء).

#### 4- لجنة التطوير Development committee

تتألف من كبار المديرين الذين يختصون بتطوير سياسة واستراتيجية الهندسة، ومراقبة تطبيقها وتعد بعض الشركات أن هذه اللجنة غير ضرورية.

#### 5- القيسير (czar) (المقرر):

ويقوم بتقليم النص لكل مالك العملية وتنسيق كل العمليات التي قمت إعادة هندستها ومساعدة مالكي العمليات الجدد في تفهم أدوارهم لاختصار عملية الهندسة ومعرفة أي العمليات أولى لإعادة الهندسة، ويقترح أن تكون اجتماعاته بصفة مستمرة مع قائد إعادة الهندسة للتشاور وتشجيع بث ثقافة إعادة الهندسة.

#### 2-5. مخرجات عملية الهندسة:

##### \* العاملون أكثر راحة ورضاً :

بسبب جعل العمل أكثر ارضاء وإقناعاً للعامل وبذلك يشعر العامل بالمردود من التحدي والإنجاز في أداء وظائفهم نتيجة القيام بالعملية كاملة أو جزء كبير منها، وبسبب التخلص من الروتين وربما تحويل العمل الروتيني اليدوي إلى عمل آلي من خلال إدخال التقنية.

##### \* يتحول دور الموظفين من العمل المراقب إلى العمل المستقل:

كانت الشركات في السابق تقوم بتعيين الموظفين وتتوقع منهم اتباع قواعد العمل الخاصة بها، أما المؤسسات المطبقة للهندسة فإنها ليست بحاجة لذلك النوع من الموظفين الذين يتبعون التعليمات وإنما تتطلب موظفين قادرين على تأسيس القواعد والتعليمات بأنفسهم، حيث تكلف الإدارة المعنية بالهندسة كل فريق عمل مسؤولية تنفيذ عملية كاملة وتفوضهم بالصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات التي يحتاجونها لتنفيذ ذلك العمل، حيث لا يكون هناك وجود للمشرفين ولا للمراقبين، وبالتالي فعلى المؤسسات

المهندرة أن تغير وتطور معايير اختيار الموظفين بإعطاء الأولوية للمبادرة الذاتية ، والالتزام الذاتي، والدافعية عند وضع تلك المعايير.

\* يتحول الإعداد الوظيفي من التدريب إلى التعليم:

تحتاج الوظائف في ظل المهندرة لتوظيف تقديرات الموظفين الشخصية لتحديد الأسلوب المناسب لأداء العمل وبالتالي يحتاج الموظفون لقدر كافٍ من التعليم ليتمكنوا من تمييز الأسلوب الصحيح لتنفيذ العمل على الوجه المطلوب.

لقد كانت المؤسسات التقليدية تركز على تدريب الموظفين للقيام بوظائف معينة وكيفية معالجة حالات معينة، أما بالنسبة للمؤسسات المهندرة فقد تحول التركيز من مفهوم التدريب إلى مفهوم التعليم، أو تعين المعلمين لأن التعلم يؤدي لزيادة مدارك العاملين وإلماهم بمحيط العمل كما يعلمهم لماذا يتم أداء العمل بهذه الطريقة؟

\* يتحول التركيز في معايير الأداء و المكافآت من الأنشطة إلى النتائج:

يقوم تعويض الموظفين في المؤسسات التي تبنت المهندرة على أساس القيمة التي يقدمونها والتي يمكن قياسها نظراً لأن العمليات المهندرة تتضمن قيام فريق العمل بإنجاز منتجات أو تقديم خدمات ذات قيمة مادية ملموسة على اختلاف المؤسسات السابقة التي كانت تعتمد طريقة التعويض على أساس الوقت الذي يقضونه في العمل ولا يوجد تقييم كمي لعمل الموظف سواءً كان في المكتب أو كان في المصانع.

\* تتحول معايير الترقية من الأداء إلى المقدرة :

يعتمد الترقى لوظيفة أعلى في المؤسسات التي تطبق المهندرة على قدرات الموظف لا على أدائه، فالترقيات تعتبر تغييراً في الوضع الوظيفي وليس مكافأة فاحم ما يميز المهندرة هو مكافأة الموظفين مادياً مقابل الأداء ، وترقيتهم مقابل القدرة.

\* تتحول القيم من وقائية إلى إنتاجية :

تؤدي المهندرة للتغيير كبير في ثقافة العمل كالتغيير الذي يحدث في الهياكل التنظيمية للشركات حيث تستدعي المهندرة أن تتحول مفاهيم الموظفين إلى العمل لخدمة العميل

وليس لخدمة رؤسائهم ، فمثلاً شركة زيروكس التي أعيدت هندستها لم تكتفي بالتوسيع  
لموظفيها بأن العملاء هم الذين يدفعون لهم مرتباتهم بل ربطوا وبوضوح بين خدمة  
العملاء والتعويضات التي يحصل عليها الموظفون .

\* يتحول دور المديرين من مشرفين إلى موظفين :

ضمن المؤسسة المهندرة تتحول العمليات المعقدة إلى سهلة وبسيطة بينما تتحول  
الوظائف البسيطة إلى وظائف معقدة. فمثلاً في شركة (IBM) تم تحويل العملية التي  
يقوم بها أربع أو خمس موظفين إلى موظف واحد يقوم بكل إجراءاتها .  
وبالتالي أصبح مدير الشركة يقضون وقتاً أقل في متابعة المستندات المتبادلة بين  
الإدارات ووفقاً أكبر في مساعدة الموظفين على القيام بأعمال أكثر إثراً وأهمية فالمديرون  
الموجودون في المؤسسات المهندرة لا يشاركون في أداء العمل الفعلي ولكنهم يكونون  
بالقرب من موقع العمل بما يكفي، وذلك لتقديم المساعدة المطلوبة إلى فريق العمليات  
لإنجاز مهامه .

\* يتحول التنظيم من هرمي إلى أفقي :

عند إسناد مسؤولية كل عملية كاملة إلى فريق عمل فإن مسؤولية إدارة العملية  
تصبح جزءاً من مهام الفريق وبالتالي تتحول القرارات والأمور المشتركة بين الإدارات، إلى  
فريق العمل الذي يقوم بذلك المهام من خلال سير العمل الطبيعي المكلف به وبالتالي  
إلغاء الدور التقليدي للمديرين وعندما لن تحتاج الشركة لجميع المستويات الإدارية الهرمية  
لتتنسيق وضم أجزاء العمل كما يصبح البناء التنظيمي في الشركات المطبقة للمهندرة  
منظماً على أساس العمليات الكاملة وفرق العمل التي تقوم بها، ويصبح لدى أعضاء  
الفريق القدرة على الاتصال بأية جهة يحتاجون إليها لكونهم مقوضون بمراقبة المهام التي  
يؤدونها ، ومن ثم فإن البناء التنظيمي يبقى ثابتاً أفقياً لأن العمل ينجز بواسطة فرق عمل  
تضم موظفين تكافئيين(CO-Equal) يعملون بمستوى كبير من الاستقلالية  
وبحساعدة عدد قليل من المديرين.

## \* يتحول المسؤولون من مراقبين إلى قياديين :

بما أن الهندرة تؤدي لتحويل التنظيمات الإدارية إلى أفقية فإنه في ظل تلك المنظمات يكون هناك مقاربة بين قمة الجهاز التنفيذي بكل مؤسسة وعملاتها، والموظفين الذين يقومون بإنجاز هذا العمل.

وبالتالي فإن نجاح إنجاز العمل لا يتوقف على أنشطة المديرين التنفيذيين، وإنما يتوقف على جهود الموظفين ذوي الصالحيات، ويعين على المديرين التنفيذيين التحول إلى قياديين يرسخون مفاهيم وسلوكيات العمل قولاً و عملاً وتولي مسؤولية أداء العمليات دون امتلاك أي رقابة مباشرة على الموظفين.

### 2-6. أسباب فشل الهندرة :

أولاً : عدم وجود الدعم الكافي من الإدارة التنفيذية : من أكثر أسباب فشل مشاريع الهندرة شيوعاً في كثير من بخارب الشركات، هو عدم وجود الدعم الكافي من الإدارة التنفيذية للشركة، فقد تكون الإدارة في المنظمات مقتنة بالهندرة ولكنها لا تعطيها الدعم الكافي في جميع مراحلها ، ما سبب في فشل الهندرة وضياع الوقت والجهد.

ثانياً : سوء اختيار العملية التي تحتاج إلى هندرة : كأن يكون اختيار العملية التي سيتم هندرتها بشكل عشوائي ما يؤدي إلى الفشل الذريع لمشروع الهندرة .

ثالثاً : عدم وضوح الرؤية المستقبلية : من أسباب فشل الكثير من مشاريع الهندرة عدم وضوح الرؤية المستقبلية للمشروع من قبل الإدارة التنفيذية، أو لم توضع الرؤية المستقبلية بالشكل المناسب الذي يحقق أهداف المنظمة.

رابعاً : الاختيار السيئ لفريق العمل : يعد فريق العمل المفتاح الأهم لإنجاز مشروع الهندرة ، فإن لم تتوفر في أعضاء فريق العمل مواصفات وشروط معينة سيصل الفريق إلى طريق مغلق، وسيتجه كل عضو من أعضاء الفريق في اتجاه منفرد.

خامساً : عدم اقتناع فريق العمل بجدوى المندرة : يمكن أن تتوفر في عضو فريق المندرة جميع الشروط المطلوبة لعضو فريق ، ولكن حضوره ومشاركته لفريق العمل قد تكون تلبية لتوجيهه إداري من قبل إدارته مع عدم اقتناع بجدوى المشروع ، ما يؤدي إلى الفشل في الوصول إلى التغيير الهايل المطلوب.

سادساً : التخطيط السيئ للمشروع : عدم التخطيط الجيد لأداء أي عمل سبب رئيسي للوقوع في مشكلات يمكن أن تؤدي إلى الفشل في نجاح ذلك العمل، وكذلك فالخطط لمشاريع المندرة ضروري جداً بما يحقق ترابط مراحل المشروع واعتماد بعضها على بعض بصورة كبيرة .

سابعاً : وضع حلول غير منطقية : المندرة تتطلب أفكاراً إبداعية وقفزة هائلة في أداء العمل، ولكن لا تتطلب أفكار غير منطقية لا يمكن تطبيقها ولا يمكن للشركة أن تقوم بتنفيذها، ولو حاولت تنفيذها تكون نتائجها السلبية أكبر من منافعها لعدم جدواها في سوق العمل، أو أن البنية التحتية لسوق العمل لا تساعد على تبني تلك الأفكار .

ثامناً : عدم استخدام تقنية المعلومات : تعد تقنية المعلومات من أهم عوامل التمكين للوصول إلى أفضل التطبيقات ، فعدم استخدام تقنية المعلومات الاستخدام الأمثل سيؤدي حتماً إلى عدم فعالية التصميم الجديد وعدم تحقيقه مزايا تنافسية حتى لو كان من أفضل التصاميم .

تاسعاً : الاستعجال في إصدار النتائج : قد يستعجل فريق العمل في مرحلة تصميم العملية الجديدة ولا يعطيها حقها من الوقت، وقد يؤدي هذا إلى إغفال دراسة كثير من تفاصيل الإجراءات المطلوب تقديمها في نهاية مشروع المندرة ، مما قد يسبب فشل عملية التطبيق مستقبلاً لعدم دراسة وتقديم تلك التفاصيل بالشكل المناسب .

عاشرأً : عدم إشراك الجهات المستفيدة في الحل : من أكثر الأسباب التي تؤدي إلى فشل مشاريع الهندسة أيضاً هو عدم إشراك الجهات المستفيدة في اختيار الحل، الأمر الذي يدفع الجهات المستفيدة للنظر إلى الحل على أنه حل مفروض وليس قابلاً للنقاش، وهذا يؤدي إلى رفض الحلول وفشل المشروع.

## 2-7. ما هو المطلوب لنجاح الهندسة في العمل؟

فيما يلي مجموعة من العوامل التي تساعد على نجاح تطبيق الهندسة في الواقع العملي

وهي :

- البدء بالعمليات الإستراتيجية وعمليات القيمة المضافة .
- عدم بحث العمليات المساعدة .
- استخدام تقنية المعلومات كمخدم للعمليات .
- تحديد الخط الفاصل بين عمليات منظمتك وعمليات الموردين والعملاء .
- المفاضلة بين الاستعانة بالخبرة الخارجية وبين الاعتماد على الخبرة الداخلية .
- الفاضلة بين المركبة واللامركبة .
- تقسيم العملية بمدخلاتها لتعرف عناصرها وارسم تدفقاً موازياً بالبدائل .
- إعادة ترتيب تتبع النشاط كلما أمكن .
- إعادة ترتيب إجراءات الرقابة .
- الربط بين العمليات وفتح العديد من القنوات لتتدفق المعلومات .
- جعل هدف تنفيذ عملية الهندسة يبعث روح التحدى والمغامرة .
- أن تتم مراجعة شاملة لاحتياطات العميل واتجاهات السوق .



## **قائمة المراجع**

### **أ. باللغة العربية :**

1. أبو النصر ، محدث (2004): **تنمية القدرات الإبتكارية لدى الفرد والمنظمة** ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة.
2. أبو بكر، مصطفى محمود (2001): **دليل المديير المعاصر: الوظائف، الأدوار، المهارات، الصفات**، الدار الجامعية، الإسكندرية.
3. إدريس، ثابت عبد الرحمن (2005): **إدارة الأعمال** ، الدار الجامعية، الإسكندرية.
4. أفندي، عطية حسين (1994): **اتجاهات جديدة في الإدارة بين النظرية والتطبيق**، مركز البحوث والدراسات السياسية، جامعة القاهرة، ط.1.
5. بلال ، محمد إسماعيل (2001): **مبدئي الإدارة بين النظرية والتطبيق** ، لم يذكر دار النشر.
6. بلوط، حسن إبراهيم (2005): **المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات** ، دار الهضبة العربية، بيروت، ط.1.
7. بيتي ، جيوفري (2002) : **كيف تبني قدرتك على التفكير الإبداعي** ، بيت الأفكار الدولية ، الرياض.
8. بيل ، آرثر (2003): **مرشد الأذكياء الكامل** : بناء فريق العمل ، دار الفاروق ، القاهرة.
9. تি�شوري، عبد الرحمن (2006): **الهندسة إعادة هندسة نظم العمل وإدارة الأعمال**.
10. جاد الرب، سيد محمد (2005): **السلوك التنظيمي: موضوعات وبحوث وترجمات إدارية متقدمة** ، مطبعة العشري ، القاهرة.
11. جاد الرب، سيد محمد(2006): **إدارة الأعمال الدولية: موضوعات وترجمات وبحوث إدارية متقدمة**، مطبعة العشري ، القاهرة.
12. جاكسون ، جون هـ وآخرون (1989): **نظريّة التنظيم : منظور كلي للإدارة**، ترجمة : د. حمّاد حسن رزوق ، معهد الإدارة العامة ، الرياض.
13. جرينبرج ، جيرالد، روبرت بارون (2004): **إدارة السلوك في المنظمات** ، تعریف ومراجعة: رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني ، دار المريخ ، الرياض.

14. جومان، كارول(2002): الإبداع في العمل : دليل عملي في التفكير الإبداعي، ترجمة : باهر عبد الهادي ، دار المعرفة للتنمية البشرية ، الرياض.
15. حبتو، عبد العزيز (2004): الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير،دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
16. حريم ، حسين (2003): إدارة المنظمات: منظور كلي، دار الحامد، عمان، ط.1
17. حريم ، حسين (2004) : السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، دار الحامد ، عمان.
18. حسن، راوية (2001): السلوك في المنظمات ، الدار الجامعية، الإسكندرية.
19. حياني ، إبراهيم ، ركي حنوش (1990) : العلوم السلوكية في التطبيق الإداري ، منشورات جامعة حلب ن كلية الاقتصاد.
20. خطاب عايدة سيد (2001): العولمة ومشكلات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة.
21. خطاب، عايدة سيد (2003): الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلية والاندماج ومشاركة المخاطر ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ط.3.
22. خليل، نبيل مرسى (1998): الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية للكتاب ، القاهرة.
23. دي بونو، إدوارد (2001): قبعات التفكير المست ، ترجمة: خليل الجيوسي ، مراجعة: د. محمد عبدالله العبيلى ، الجمعى الثقافى ، أبو ظبى.
24. ديسлер، جاري (2003): إدارة الموارد البشرية ، ترجمة : محمد أحمد سيد عبد العال ، دار المريخ للنشر ، الرياض.
25. ديوب، أين حسن(2006): نموذج مقترن للتنمية الإدارية في الشركات متعددة الجنسيات ، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
26. زويلف، مهدي ، علي العضايلة (1996): إدارة المنظمة: نظريات وسلوك ، دار بحدلاوي، عمان .
27. الزيادي ، عادل رمضان (2002): إدارة الموارد البشرية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة.
28. السالم، مؤيد سعيد (2005): نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر، عمان.

29. سبنسر، ليل (2000): هندسة الموارد البشرية ، دار شعاع ، القاهرة ، ط.1.
30. سلفرمان ، ديفيد (2000): نظرية المنظمة ، ترجمة : عادل الرشيد ، منشورات جامعة اليرموك ، عمان .
31. السلمي، علي (1998): تطوير أداء وتجديده المنظمات ، دار قباء، القاهرة.
32. السيد ، محمود محمد (2006): مبادئ الإدارة: مدخل وظيفي ، دار الخير للنشر، القاهرة.
33. الشماع ، خليل ، خضير كاظم حمود (2005): نظرية المنظمة ، دار المسيرة ، عمان ، ط.2.
34. شولتز ، ماجيكن وآخرون (2004): المنظمة المعبرة : الهوية ، السمعة ، والعلامة التجارية للشركة ، ترجمة: د. رياض الأبراش ، مكتبة العبيكان ، الرياض.
35. الصرن ، رعد (2000): إدارة الإبداع والابتكار : الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق، الجزء الأول ، سلسلة الرضا للمعلومات ، دار الرضا للنشر ، ط1 ، آب.
36. الصرن ، رعد حسن (2004): نظريات الإدارة والأعمال : دراسة ل 401 نظرية في الإدارة وممارساتها ووظائفها ، دار الرضا للنشر ، دمشق.
37. الصرن، رعد (2001): إدارة الإبداع والابتكار : كيف تخلق بيئة ابتكاريه في المنظمات؟. الجزء الثاني، سلسلة الرضا للمعلومات ، دار الرضا للنشر ، دمشق ، ط1 ، حزيران.
38. طه ، طارق (2002): الإدارة ، منشأة المعارف ، الإسكندرية.
39. العارف ، ناديا (2005) : الإدارة الإستراتيجية ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية.
40. عبد الباقي، صلاح الدين محمد (2003): السلوك التنظيمي : مدخل تطبيقي معاصر ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية.
41. عبد اللطيف، عبد اللطيف (1999): العلوم السلوكية في التطبيق الإداري (السلوك التنظيمي)، منشورات جامعة دمشق ، كلية الاقتصاد.
42. عبد المنعم ، إجلال وآخرون(1999): أساسيات إدارة الأعمال، كلية التجارة ، جامعة عين شمس.
43. العتيبي ، صبحي حبر (2005): تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد، عمان ، ط.1.

44. العطية ، ماجد (2003): سلوك المنظمات: سلوك الفرد والجماعة ، دار الشروق ، عمان.
45. عقيلي ، عمر وصفي وآخرون (1994): وظائف منظمات الأعمال ، دار زهران ، عمان.
46. عقيلي ، عمر وصفي ، قيس عبد علي المؤمن (1993): المنظمة ونظرية التنظيم ، دار زهران ، عمان.
47. العلاونة، علي وآخرون(1999): أساسيات الإدارة ووظائف المنظمة ، دار رند للنشر والتوزيع ، مؤتة ، ط.1.
48. علي، علي حسين وآخرون (1999): الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال : البيئة ، الوظائف ، والاستراتيجيات ، دار الحامد ، عمان، ط 1.
49. علي السلمي (2002): إدارة التمييز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للنشر، القاهرة .
50. عمر ، أمني محمد (2000): المنظمات ووظائفها ، مطابع الولاء الحديثة ، القاهرة،
51. عنبة، هالة محمد لبيب (1997): الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم والصياغة، دار الثقافة العربية، القاهرة ، ط.2.
52. غنوم، هشام عبد الرحمن (2006): تأثير استراتيجية التغيير على تطوير الثقافة التنظيمية بالتطبيق على مستشفيات جامعة عين شمس ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
53. فرنش، وندل ، سيسيل بيل جونير (2000): تطوير المنظمات : تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة، ترجمة : وحيد الهندي ، راجع الترجمة : أحمد عبد الرحمن أحمد، معهد الإدارة العامة ، الرياض .
54. القاضي ، فؤاد (2006): استراتيجيات التنمية التنظيمية، ط.5.
55. الكبيسي ، عامر (2006): التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة ، التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة ، سلسلة الرضا للمعلومات (243)، دار الرضا للنشر، دمشق، لبنان، ط.1.
56. كشك، محمد بمحبت جاد الله (1999): المنظمات وأسس إدارتها ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية.

57. كليج، ستيفارت ر. (2002): *المنظمات الحاديثة : دراسات في منظمات عالم ما بعد الحادثة* ، ترجمة : حمزة سر الختم حمزة ، راجع الترجمة: حسن الدسوقي ، معهد الإدارة العامة ، الرياض.
58. كنج ، نigel ، نيل أندرسون (2004): *إدارة أنشطة الابتكار والتغيير : دليل التقادي للمنظمات* ، تعریب: محمود حسن حسني ، دار المريخ ، الرياض.
59. اللوزي ، موسى (1999): *التطوير التنظيمي : أساسيات ومفاهيم حديثة* ، دار وائل للنشر ، عمان ، ط.1.
60. اللوزي ، موسى (2002): *التنمية الإدارية* ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، ط.2.
61. اللوزي ، موسى (2007): *التنظيم وإجراءات العمل* ، دار وائل ، عمان ، ط.2.
62. ماتيسون، مايكيل في ، جون إم إيفانسيفتش (1999): *كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي*، الأهلية للنشر والتوزيع ، عمان ، ط.1.
63. مارش، جيمس جي، هيربرت أيه سايمون (2001): *المنظمات* ، بالتعاون مع هارولد جيتركو ، ترجمة: عبد الرحمن بن أحمد هيحان ، راجع الترجمة : عبد اللطيف بن صالح العبد اللطيف ، معهد الإدارة العامة ، الرياض.
64. ماهر، أحمد (2004): *السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات* ، الدار الجامعية، الإسكندرية.
65. ماهر، أحمد (2005): *التنظيم: المدخل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية*، الدار الجامعية، الإسكندرية.
66. مسلم، علي عبد الهادي (2002): *تحليل وتصميم المنظمات* ، الدار الجامعية، القاهرة.
67. مسلم، علي عبد الهادي، أيمن علي عمر (2007): *قراءات في علم تحليل وتصميم منظمات الأعمال: مدخل إلى إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة* ، الدار الجامعية، الإسكندرية.
68. مصطفى، أحمد سيد (1999): *تحوليات العولمة والتحولات الاستراتيجي: روایة معاصر القرن الحادى والعشرين*، الناشر : المؤلف ، القاهرة.
69. الموجي ، بحيرة (1995) : *دواوير الجودة* ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة

70. مور ، وليام ل . ، هريت مور (1991): حلقات الجودة : تغيير انطباعات الأفراد في العمل ، ترجمة : زين العابدين عبد الرحمن الحفظي ، راجع الترجمة : سامي علي الفرس، معهد الإدارة العامة ، الرياض.
71. الموسوي ، سنان (2004): الإدارة المعاصرة : الأصول والتطبيقات ، دار بحدلاوي ، عمان ، ط.1.
72. المؤمن ، قيس وآخرون (1997): التنمية الإدارية ، دار زهران للنشر ، عمان.
73. النجاري ، محمد عدنان (1995): إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، منشورات جامعة دمشق ، كلية الاقتصاد.
74. النجاري ، فريد (1999): إدارة الأعمال الاقتصادية العالمية: مفاتيح التنافسية والتنمية المتواصلة ، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
75. نجم ، نجم عبود (2000): أخلاقيات الإدارة في عالم متغير ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة.
76. النعيم، عبد اللطيف بن صالح (2003): قياس اتجاهات قيادات القطاع الخاص السعودي نحو التطوير التنظيمي ، مجلة جامعة الملك سعود، الرياض ، م (15).
77. النعيمي،أحمد محمد ناصر (1998): استراتيجيات التنمية الإدارية كمدخل للتطوير التنظيمي ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة ، جامعة عين شمس .
78. هال، ريتشارد ه.(2001): المنظمات: هيكلها، عملياتها ومحاجاتها ، ترجمة: د.سعيد بن حمد الماجري، راجع الترجمة: د. ابراهيم بن عبدالله المنيف ، معهد الإدارة العامة ، الرياض.
79. هامر، مايكيل ،جيمس تشامبي (1995): الهندسة الإدارية ، ترجمة شمس الدين عثمان، الشركة العربية للإعلام العلمي ، القاهرة .
80. هيحان ، عبد الرحمن بن أحمد (1998): ضغوط العمل : منهج شامل للدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها ، معهد الإدارة العامة، الرياض.
81. ياسين ، سعد غالب (1998): الإدارة الاستراتيجية ، دار اليازوري العلمية، عمان.

- 13.Chet ,Robbie & et al. (2001): *The Right Stuff: Understanding Cultural Differences in Leadership Performance* , Journal of Management Development, Vol.20, No.7.
- 14.Crowther, David & Miriam Green (2004): *Organizational theory*, Charted Institute of personnel & Development, London.
- 15.Cullen John B., & Praveen Parboteeah, K.(2005): *Multinational Management :Strategic Approach.*
- 16.Cyert, Richard M. & James C. March (1992): *A behavioral theory of the firm*, (2<sup>nd</sup> ed.), Black Well Business,
- 17.Daft, Richard L. (2001): *Organization: theory and design*, (7<sup>th</sup> ed.), South – Western College publishing, Ohio.
- 18.Dale, Ernest (1967): *Organization*, American management association, New York.
- 19.Damanpour, Fariborz, and shanthi Goplakrishnan (1998): *theories of organizational structure and Innovation adoption: theory of environmental change, Journal of engineering and technology Management*, Jet-M Elsevier Science, B.V. Vol .15, No. 1 , March
- 20.De Bono, Edward (1988): *Six Thinking Hats*, Juan Granica , Spain.
- 21.DeCenzo , David A. & Steshen Robbins. P. (1996): *Human Resource Management*, ( 5<sup>th</sup> ed.) , John Wiley & Sons Inc., NewYork.
- 22.Denhardt Robert B. & Joseph W .Grubbs (2003): *Public Administration* ,(4<sup>th</sup> ed.) ,Wadsworth,Inc
- 23.Deresky ,Helen (2003): *International Management: Managing Across Borders and Cultures*, (4<sup>th</sup> ed.), Pearson Education, Inc, N.J.

- 24.Dessler ,Gary(2004) : *A Framework for Human Resource Management*, (3<sup>rd</sup> ed.), Pearson Education,Inc., N.J.
- 25.Dessler, Gary (2004): *Management: principles and practices for tomorrow's Leaders*, Pearson education LTD., N. J.
- 26.Eom, Sean B. (2005): *interorganizational information systems in the internet age*, Idea Group publishing.
- 27.Ferguson, Paul R. & Glenys J. Ferguson (2000): *Organizations: a strategic perspective*, Macmillan press LTD.
- 28.Fisher ,Gregory B. & Charmine E. Hartel ( 2003): *Cross-Cultural Effectiveness of Western Expatriate- thai client interactions: lessons learned for IHRM research and theory*, Cross cultural management. Vol.10, No.4.
- 29.French, Wendell L. & others (1992): *Organizational development: theory, practice and research*, (3<sup>rd</sup> ed.), Universal Book Stall, New Delhi.
- 30.Galbraith, Jay & others (2002): *Designing Dynamic Organizations: a hands – on guide for leaders at all levels*, AMACOM, New York.
- 31.Gibson, James L. & others (2003): *Organizations: behavior, structures, processes*, (14<sup>th</sup> ed.), Mc Graw – Hill companies, Inc., Boston.
- 32.Graetz ,Fiona(2002):*Strategic thinking versus strategic planning: towards understanding the complementarities*, Management Decision, Vol.40, No.5.
- 33.Grandori, Anna (2001): *Organization and economic behavior*, Routledge London & New York.
- 34.Hall, Richard H. (1991): *Organizations: structures, processes and outcomes*, Prentice – Hall of India Private LTD, New Delhi.
- 35.Hamel ,Gary (1996): *Strategy as revolution*, Harvard Business Review, Vol. 74, No.4.

- 36.Hammar Michel & James Champy(1993): *Reengineering the Corporation*, Harper Business.
- 37.Harvard Business School (2003): *Managing creativity and innovation: your mentor and guide to doing business effectively*, Harvard Business School press, Boston, Mass
- 38.Hatch, Mary J. (1997): *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives*, Oxford University Press.
- 39.Hellriegel, Don & other (1999): *Management*, (8<sup>th</sup> ed.), south – western collage publishing, Cincinnati , p. 428
- 40.Hicks, Herbet G. & C. Ray Gullett (1975): *Organizations: theory and behavior*, Mc Graw – Hill Kogakusha, LTD, Tokyo.
- 41.Hitt, Michael A. & others (2005): *Management*, Pearson education, Inc., N. J.
- 42.Jaffee, David (2001): *Organization theory: tension and change*, Mc Graw –Hill Book Co., Singapore.
- 43.Jobber, David S. (1995): *principles and practice of Marketing*, Mc Graw- Hill Book Co., London
- 44.Johns ,Gary & Alan M. Saks (2001): *Organizational Behavior*,(5<sup>th</sup> ed.), Pearson Education CANADA Inc.
- 45.Jones, Gareth R. & Jennifer M. George (2003): *Contemporary management*, (3<sup>rd</sup> ed.), Mc Graw –Hill companies, Inc., Boston
- 46.Juran, J.M., and Frank M. Gryna (1993): *Quality Planning and Analysis, From Product Development through use*, (3<sup>rd</sup> ed.), Mc Graw-Hill, Inc., Singapore
- 47.Kast, Fremont E. & James E. Rosenzweig (1970): *Organization & Management: a systems approach*, Mc Graw – Hill, Inc., New York.

- 48.Kinicki, Angelo & Brain K. Williams (2006): *Management: a practical introduction*, (2<sup>nd</sup> ed.), Mc Graw – Hill Companies Inc., New York
- 49.Kleiman, Lawrence's (2003): *H R M : A managerial Tool for Competitive advantage.*
- 50.Koot, Willem & others (2003): *Organizational Relationships in the networking age: the dynamics of identity formation and Bonding*, Edward Elgar, Cheltenham.
- 51.Lorsch, Jay W. & Paul R. Lawrence (1970): *Studies in organization Design*, Richard D. Irwin, Inc.
- 52.Loveridge, Ray & Martyn Pitt (1990): *the strategic management of technological innovation*, John Wiley and Sons, Chichester, UK
- 53.Lussato, Bruno (1972): *A critical introduction to organization theory*, translated from the French by: Alison R. Julier, the Macmillan press LTD., London.
- 54.Malone, Thomas w. & others (2003): *Inventing the organizations of the 21<sup>st</sup> century*, the MIT press, Cambridge Massachusetts.
- 55.Mathis ,Robert L. &, John H. Jackson(2004) : *Human Resource Management*, (10<sup>th</sup> ed.),Mc Graw – Hill , Inc., New York.
- 56.McCann ,Joseph E. (2004): *Organizational effectiveness: Changing concepts for changing environments*, Human Resource Planning, Vol. 27, No. 1.
- 57.Miles, Raymond F. & Charles. Snow (2003): *Organizational strategy, structure, and process*, Stanford Business classics, New York.
- 58.Mintzberg, Henry (1983): *Structure in Fives: Designing effective organizations*, Prentice – Hall, Inc., Englewood Cliffs, N. J.

- 59.Mumford , Alan (1994): *Gower Handbook of Management development*, (4<sup>th</sup> ed.), Gower.
- 60.Peiro ,Jose M. ,Vicente Gonzalez-Roma & Jose Canero (1999): *Survey feedback as a tool for changing managerial culture: Focusing on users' interpretations - A case study*, European Journal of Work & Organizational Psychology, Vol. 8, No 4.
- 61.Peters, Thomas J. & Robert H. Waterman, Jr. (1982): *In Search of Excellence: Lessons from Americas Best – Run Companies*, Harper & Row Publishers, New York.
- 62.Pugh, D. S. (1971): *Organization Theory: Selected Readings*, Penguin Education LTD., England.
- 63.Richard, Sean (2006): *The Economics of organizations and strategy*, the Mc Graw – Hill companies, Inc., London.
- 64.Robbins, Stephen p. & David A. De Cenzo (1998): *Fundamental of management: essential concepts and applications*, (2<sup>nd</sup> ed.), Prentice – Hall, Inc., N. J
- 65.Robbins, Stephen p. & Mary Coulter (2005): *Management*, (8<sup>th</sup> ed.), Pearson education, Inc., N. J.
- 66.Roberts Keith (2003): *What strategic investments should you make during a recession to gain competitive advantage in the recovery*, Journal of business strategy, Vol. 31, No.4.
- 67.Robey, Daniel & Carol A. Sales (1994): *Designing Organizations*, (4<sup>th</sup> ed.), Mc Graw – Hill companies, Inc., New York.
- 68.Rosenfeld, Robert H. & David C. Wilson (1999): *Managing Organizations: text, readings and cases*, (2<sup>nd</sup> ed.), Mc Graw – Hill Publishing co., London.
- 69.Rosenthal ,Jim & Judy Wade(1993): *How to Make Reengineering Really Work*, Gane Hall, Harvard Business Review .

- 70.Rue, Leslie W. & Lloyd L. Byars (2000): *Management: skills and application*, (8<sup>th</sup> ed.), Mc Graw –Hill, Boston.
- 71.Saint – Onge, Hubert & Charles Armstrong (2004): *the Conductive organization: Building beyond Sustainability*, Elsevier Butter Worth – Heinemann, Oxford.
- 72.Schein ,Edgar H.(1994): *Cultures in organizations: Three perspectives*, Administration Science Quarterly, Vol. 39, No. 2.
- 73.Schermerhorn, John R. JR. & others (1994): *Managing organizational Behavior*, (5<sup>th</sup> ed.), John Wiley & Sons, Inc., New York.
- 74.Schermerhorn, John R. JR. (2001): *Management*, (6<sup>th</sup> ed.), John Wiley & Sons, Inc., New York
- 75.Schwab, Donald P. (2005): *Research Methods for organizational Studies*, (2<sup>nd</sup> ed.), Lawrence Erlbaum Associates publishers, London.
- 76.Shapiro ,Carl (1989): *The Theory of business strategy*, Rand Journal of Economics, Vol. 20, No.1.
- 77.Stahl, Michael J. (1995): *Management: total Quality in a Global environment*, Basil Black well LTD.
- 78.Stanford, Bear (1988): *Diagnosing the system for organizations: the managerial cybernetics of organization*, John Wiley and Sons, Chichester.
- 79.Stanford, Naomi (2005): *Organization design: the collaborative approach*, Elsevier Butter Worth – Heinemann, Oxford.
- 80.Stewart, Rosemary (1972): *The Reality of Organizations: a guide for managers and structure*, Doubleday & Company, Inc., Gardin city, New York.
- 81.Sweeny , Paul D. & Dean B. Mc farlin (2002): *Organizational Behavior : solutions for management* , Mc Graw – Hill companies Inc., New York\j

- 82.Thibodeaux ,Mary S. & Edward, Favilla (1996): *Organizational effectiveness and commitment through strategic management* , Industrial Management & Data Systems, Vol.96, No.5.
- 83.Thompson, Arthur A & et al (2003): *Strategic Management :concepts and Cases*, International Edition . McGraw- Hill Companies, New York.
- 84.Thorn Hill, Adrian & others (2000): *Managing Change: a Human Resource Strategy approach*, Prentice – Hall, Inc.
- 85.Treven ,Sonja (2003): *International Training : the training of Managers for Assignment abroad*, Education+ Training ,Vol.45, No.8/9.
- 86.Vecchio Robert P.(2000): *Organizational Behavior :core concepts*, Harcourt, Inc.
- 87.Warner, Malcolm (1996): *International Encyclopedia of Business and Management*, Vol .3, Rout- ledge, London and New York
- 88.White ,Colin (2004): *Strategic Management*, Palgrave Macmillan.
- 89.Woodward, Joan (1965): *Industrial Organization, Theory & Practice*, Oxford University Press, London.
- 90.Xenophon ,Cummings(1993): *The First Strategy*, Long Range Planning, Vol. 26, No.3.

اللجنة العلمية:

د. محمد ناصر

د. تيسير زاهر

د. جمال اليوسف

المدقق اللغوي :

د. دباب الرashed

حقوق الطبع والترجمة والنشر محفوظة لمديرية الكتب والمطبوعات الجامعية