

جامعة الجبالي بونعامة خميس مليانة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

علم اجتماع المنظمات

مطبوعة مقدمة لطلبة السنة أولى جذع مشترك علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير
ل.م.د

من إعداد الدكتورة حفيقي صليحة

السنة الجامعية 2019/2018

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
أ - ب	المقدمة
04	الفصل الأول : مفاهيم عامة حول المنظمة
05	المبحث الأول : ماهية المنظمة
05	المطلب الأول : مفهوم المنظمة وأنواعها
05	الفرع الأول : مفهوم المنظمة
06	الفرع الثاني : أنواع المنظمة
07	الفرع الثالث : أساليب دراسة المنظمة
08	المطلب الثاني : خصائص المنظمة ومكوناتها
08	الفرع الأول : خصائص المنظمة
08	الفرع الثاني : مكونات المنظمة
10	المطلب الثالث : أهداف المنظمة وأهميتها
10	الفرع الأول : أهداف المنظمة
10	الفرع الثاني : أهمية المنظمة
11	المبحث الثاني : تنظيم المنظمة
11	المطلب الأول : مسؤوليات المنظمة
11	الفرع الأول : المسؤولية الاجتماعية والذاتية للمنظمة
12	الفرع الثاني : المسؤولية الاقتصادية للمنظمة
13	الفرع الثالث : المسؤولية الأخلاقية والقانونية للمنظمة
13	المطلب الثاني : بيئة المنظمة
13	الفرع الأول : تعريف بيئة المنظمة
13	الفرع الثاني : مفهوم ومكونات البيئة الداخلية للمنظمة
14	الفرع الثالث : مفهوم ومكونات البيئة الخارجية للمنظمة
15	الفرع الرابع : علاقة البيئة بالمنظمة
16	المطلب الثالث : وظائف الإدارة في المنظمة
16	الفرع الأول : التخطيط واتخاذ القرار
27	الفرع الثاني : التنظيم والقيادة الإدارية
37	الفرع الثالث : التوجيه والتحفيز الإداري
40	الفرع الرابع : الرقابة الإدارية
46	المبحث الثالث : الهيكل التنظيمي للمنظمة ودورة حياتها
46	المطلب الأول : الهيكل التنظيمي للمنظمة
46	الفرع الأول : مفهوم الهيكل التنظيمي للمنظمة وخصائصه
46	

47 الفرع الثاني : أنماط الهيكل التنظيمي للمنظمة
50 الفرع الثالث : متطلبات التنظيم الفعال
51 المطلب الثاني : دورة حياة المنظمة
51 الفرع الأول : مفهوم دورة حياة المنظمة
51 الفرع الثاني : مراحل دورة حياة المنظمة
54 الفصل الثاني : نظريات المنظمة
55 المبحث الأول : المدرسة الكلاسيكية
55 المطلب الأول : نظرية الادارة العلمية
57 المطلب الثاني : نظرية الادارة الوظيفية
58 المطلب الثالث : نظرية البيروقراطية
59 المطلب الرابع : ملخص لخصائص المدرسة الكلاسيكية
60 المبحث الثاني المدرسة السلوكية
60 المطلب الأول : نظرية العلاقات الانسانية
61 المطلب الثاني : خصائص المدرسة السلوكية
62 المبحث الثالث : النظريات الحديثة في المنظمة
62 المطلب الأول : نظرية ادارة الجودة الشاملة
64 المطلب الثاني : المدرسة اليابانية ومدرسة الأنظمة
65 المطلب الثالث : المدرسة الموقفية والادارة بالأهداف
66 المطلب الرابع : نظرية الهندرة أو إعادة الهندسة
70 الفصل الثالث : قضايا في علم اجتماع المنظمات
71 المبحث الأول : التغيير التنظيمي
71 المطلب الأول : مفهوم التغيير التنظيمي وخصائصه
71 الفرع الأول : مفهوم التغيير التنظيمي
72 الفرع الثاني : شروط نجاح التغيير التنظيمي
73 المطلب الثاني : أسباب التغيير التنظيمي وأهدافه
73 الفرع الأول : أهداف التغيير التنظيمي
74 الفرع الثاني : أسباب التغيير التنظيمي
77 المطلب الثالث : أنواع التغيير التنظيمي وخطوات تطبيقه
77 الفرع الأول : أنواع التغيير التنظيمي
78 الفرع الثاني : خطوات تطبيق التغيير التنظيمي
82 المطلب الرابع : أدوات وأساليب التغيير التنظيمي
82 الفرع الأول : أدوات التغيير التنظيمي
84 الفرع الثاني : أساليب التغيير التنظيمي

85	المبحث الثاني : الثقافة التنظيمية.....
85	المطلب الأول : مفهوم ونشأة وخصائص الثقافة التنظيمية.....
85	الفرع الأول : مفهوم الثقافة التنظيمية.....
85	الفرع الثاني :نشأة ومراحل تطور الثقافة التنظيمية.....
86	الفرع الثالث : خصائص الثقافة التنظيمية.....
87	المطلب الثاني : أنواع ومكونات الثقافة التنظيمية ومحدداتها.....
87	الفرع الأول : أنواع الثقافة التنظيمية.....
88	الفرع الثاني : مكونات الثقافة التنظيمية.....
89	الفرع الثالث : محددات الثقافة التنظيمية.....
90	المطلب الثالث : أبعاد وأهمية الثقافة التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها.....
90	الفرع الأول : أبعاد الثقافة التنظيمية.....
91	الفرع الثاني : أهمية الثقافة التنظيمية.....
92	الفرع الثالث : الآثار المترتبة على الثقافة التنظيمية.....
94	الفرع الرابع : العوامل المؤثرة على الثقافة التنظيمية.....
	المبحث الثالث : الولاء التنظيمي.....
96	المطلب الأول : مفهوم الولاء التنظيمي وخصائصه.....
96	الفرع الأول : مفهوم الولاء التنظيمي.....
96	الفرع الثاني : خصائص الولاء التنظيمي.....
97	المطلب الثاني : أسباب وأهمية تكوين الولاء التنظيمي.....
98	الفرع الأول : أسباب تكوين الولاء التنظيمي.....
98	الفرع الثاني : أهمية الولاء التنظيمي.....
98	المطلب الثالث : مراحل تكوين الولاء التنظيمي في المنظمة.....
99	المطلب الرابع : آثار الولاء التنظيمي على الفرد وعلى أداء المنظمة.....
101	الفرع الأول : آثار الولاء التنظيمي على الفرد.....
101	الفرع الثاني : آثار الولاء التنظيمي على المنظمة.....
102	الفصل الرابع : إدارات رئيسية في علم اجتماع المنظمات.....
104	المبحث الأول : إدارة المعرفة في المنظمة.....
105	المطلب الأول: مفهوم ونشأة إدارة المعرفة ومراحلها.....
105	الفرع الأول : تعريف ادرة المعرفة.....
105	الفرع الثاني : نشأة إدارة المعرفة.....
106	الفرع الثالث : مراحل إدارة المعرفة.....
107	المطلب الثاني: أهمية و أهداف إدارة المعرفة في المنظمة.....
109	الفرع الأول : أهمية إدارة المعرفة في المنظمة.....

109	الفرع الثاني : أهداف إدارة المعرفة في المنظمة.....
109	المطلب الثالث: عناصر إدارة المعرفة والعوامل المؤثرة فيها.....
111	الفرع الأول : عناصر إدارة المعرفة.....
111	الفرع الثاني : العوامل المؤثرة في إدارة المعرفة.....
111	المطلب الرابع : دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء وتحقيق الابداع والابتكار في
112	المنظمة.....
113	الفرع الأول: دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء بالمنظمة.....
113	الفرع الثاني : دور إدارة المعرفة في تحقيق الابداع والابتكار في المنظمة.....
113	المبحث الثاني : إدارة التميز في المنظمة.....
115	المطلب الأول : تعريف التميز التنظيمي.....
115	المطلب الثاني: أهداف وأهمية التميز التنظيمي.....
116	الفرع الأول : أهداف التميز التنظيمي.....
116	الفرع الثاني : أهمية التميز التنظيمي.....
117	المطلب الثالث: أبعاد ومتطلبات التميز التنظيمي ومعوقاته.....
117	الفرع الأول: إبعاد التميز التنظيمي.....
117	الفرع الثاني : متطلبات التميز التنظيمي.....
117	الفرع الثالث : معوقات التميز التنظيمي.....
118	المبحث الثالث : الإدارة البيئية في المنظمة.....
119	المطلب الأول: مفهوم وأهمية الإدارة البيئية.....
121	الفرع الأول : مفهوم الإدارة البيئية.....
121	الفرع الثاني : أهمية الادارة البيئية.....
123	المطلب الثاني: مبادئ وأهداف الإدارة البيئية.....
123	الفرع الأول : مبادئ الادارة البيئية.....
123	الفرع الثاني : أهداف الادارة البيئية.....
124	المطلب الثالث: آليات تطبيق الإدارة البيئية وكيفية إنشائها في المنظمة.....
125	الفرع الأول : آليات تطبيق الإدارة البيئية في المنظمة.....
125	الفرع الثاني : كيفية إنشاء نظام الادارة البيئية في المنظمة.....
126	المطلب الرابع: انواع نظم الادارة البيئية.....
127	الفصل الخامس : المشاكل الكبرى في المنظمات المعاصرة.....
130	المبحث الأول : : مشكلة مقاومة التغيير في المنظمة.....
131	المطلب الأول : مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي وأسبابه.....
131	الفرع الأول : مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي.....
131	الفرع الثاني : أسباب مقاومة التغيير التنظيمي.....

131	المطلب الثاني : استراتيجيات مواجهة مقاومة التغيير التنظيمي.....
133	المطلب الثالث : أساليب التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي ومزاياه
134	الفرع الأول : أساليب التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي.....
134	الفرع الثاني : مزايا مقاومة التغيير التنظيمي
135	المبحث الثاني: مشكلة الصراع التنظيمي في المنظمة
136	المطلب الأول : ماهية الصراع التنظيمي.....
136	الفرع الأول : تعريف الصراع التنظيمي ومراحل تطوره.....
136	الفرع الثاني : أنواع الصراع التنظيمي
138	الفرع الثالث : خصائص الصراع التنظيمي.....
140	المطلب الثاني : مستويات وأسباب الصراع التنظيمي.....
141	الفرع الأول : مستويات الصراع التنظيمي.....
141	الفرع الثاني : أسباب الصراع التنظيمي.....
141	المطلب الثالث : نتائج الصراع التنظيمي وأساليب إدارته
142	الفرع الأول : نتائج الصراع التنظيمي
142	الفرع الثاني : أساليب إدارة الصراع التنظيمي
143	المبحث الثالث :مشكلة ضياع الوقت وإدارته في المنظمة.....
145	المطلب الأول : مفهوم وأنواع الوقت وخصائصه.....
145	الفرع الأول : تعريف الوقت
145	الفرع الثاني: خصائص الوقت.....
145	المطلب الثاني : مصادر وأسباب ضياع الوقت في المنظمة
146	الفرع الأول : مصادر ضياع الوقت
146	الفرع الثاني : أسباب ضياع الوقت.....
147	المطلب الثالث :إدارة الوقت في المنظمة.....
149	الفرع الأول : مفهوم إدارة الوقت في المنظمة
149	الفرع الثاني : أهمية وتخطيط إدارة الوقت في المنظمة
149	الفرع الثالث : تنظيم وتوجيه الوقت في المنظمة
151	قائمة المراجع.....
156	

المقدمة

مقدمة

في ظل التغيرات المختلفة في البيئة التي تعمل بها المنظمة ، والمتمثلة في التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية والسياسية ... الخ ، ونظرا لسرعة حدوث هذه التغيرات ، زاد اهتمام المنظمات إلى استخدام مواردها برشد وعقلانية ، وبكفاءة وفعالية عالية ، وهذا لا يتم إلا بوجود إدارة تدرك البيئة المحيطة بها ، عن طريق القيام بالوظائف الإدارية من خلال فهم الأسس والمبادئ والأساليب الإدارية المعاصرة .

ويقاس نجاح المنظمات إلى حد كبير بمستوى أداء إدارتها ، والجهاز الإداري الذي تكونه مجموعة الموارد البشرية في المنظمة ، باعتبار أن الإنسان هو المكون الأساسي لها ، لذلك يركز اهتمام الإدارة على الموارد البشرية في التطوير والرعاية .

وفي الوقت الحالي يقاس نجاح أو فشل المنظمات بمدى تلبيتها لحاجات الأفراد المتنوعة وإدارة مواردها ، كما أن تقدم أي دولة أو منظمة ، يعتمد بشكل أساسي على نمط الإدارة فيها وهي مفتاح نجاحها و أساس تقدمها وتطورها ، والمنظمة الناجحة هي القادرة على استغلال جميع الموارد المتاحة المحدودة بكفاءة وفعالية ، وتسخيرها لتحقيق حاجات المجتمع ، ورفع مستوى معيشة الأفراد لتحقيق أهدافها .

وتعتبر هذه المطبوعة بمثابة مجموعة من الدروس ، موجهة لطلبة السنة أولى جذع مشترك علوم تجارية واقتصادية وعلوم التسيير ، خاصة بمقياس علم اجتماع المنظمات ، حيث حاولنا تقسيمها إلى خمسة فصول ، تناولنا في الفصل الأول مفاهيم عامة حول المنظمة وكيفية تنظيمها وكذا الإشارة إلى الهيكل التنظيمي ودوره .

أما الفصل الثاني فقد تم من خلاله التطرق إلى تطور مدارس ونظريات المنظمة ، وذلك من خلال التطرق إلى مفهوم كل مدرسة ونظرياتها ، مع الإشارة إلى رواد كل مدرسة ومميزاتها .

أما الفصل الثالث فقد تم تخصيصه لقضايا رئيسية في علم اجتماع المنظمات ، وذلك بالتطرق إلى التغيير التنظيمي ، الثقافة التنظيمية، الولاء التنظيمي .

أما الفصل الرابع فقد أدرج ضمنه إدارات رئيسية في علم اجتماع المنظمات ، وذلك من خلال التركيز على إدارة المعرفة في المنظمة ، ثم إدارة التميز في المنظمة ، وأخيرا تم التطرق إلى الإدارة البيئية في المنظمة

والفصل الخامس تم عرض فيه أهم المشاكل التي تواجه المنظمات المعاصرة ، وذلك بالتركيز على مشكلة مقاومة التغيير ، والصراع التنظيمي ، ومشكلة ضياع الوقت وكيفية إدارته في المنظمة

وفي الأخير تم تزويد المطبوعة بقائمة المراجع العلمية التي تم الاعتماد عليها في إنجازها

الفصل الأول

الفصل الأول : مفاهيم عامة حول المنظمة

تمهيد :

المنظمة حقيقة واضحة ومحددة ، تحيط بالإنسان من كل جانب ، ويتفاعل معها في مختلف مراحل الحياة بصفة مباشرة أو غير مباشرة ، ولقد أصبحت المنظمات تؤثر تأثيرا واضحا ومستمر في مختلف الأنشطة اليومية للإنسان ، فهي تؤثر في مأكله ومشربه وملبسه وصحته وعمله .

سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى أهم المفاهيم الخاصة بالمنظمة ، وذلك في شكل

ثلاثة مباحث هي على النحو التالي :

المبحث الأول : ماهية المنظمة

المبحث الثاني : تنظيم المنظمة

المبحث الثالث : الهيكل التنظيمي للمنظمة ودورة حياتها

المبحث الأول : ماهية المنظمة

تعتبر المؤسسة الاقتصادية النواة الأساسية والمحور الذي يدور حوله أي اقتصاد ،حيث تعمل من خلال وظائفها المختلفة إلى بلوغ وتحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية متعددة وسيتم من خلال هذا المبحث التطرق إلى ماهية المنظمة وذلك في شكل ثلاثة مطالب هي :

المطلب الأول : مفهوم المنظمة وأنواعها

المطلب الثاني : خصائص المنظمة ومكوناتها

المطلب الثالث : أهداف المنظمة وأهميتها

المطلب الأول : مفهوم المنظمة وأنواعها

الفرع الأول : تعريف المنظمة

يمكن تعريف المنظمة بأنها " وحدة اجتماعية هادفة ،إنها تكوين اجتماعي منسق بوعي ، يتفاعل فيه الأفراد ضمن حدود واضحة نسبيا ، من أجل تحقيق أهداف مشتركة" و تمثل المنظمة محور العملية الإدارية ، لأنه عن طريقها توضع الخطط ، ويتم تجسيدها على أرض الواقع ، وبعدها تتم عملية الإشراف والتوجيه ، وإجراء عملية المقارنة بين ما تحقق فعلا وما كان متوقعا أن يحدث ، أي تتم عملية المراقبة ، والمجمعات لا تستطيع أن تواكب التطور اعتمادا على القدرات الفردية - لأن حجم التنوع والتباين في الحاجات الإنسانية للأفراد المجتمع كبير ، بحيث لا يمكن تغطيتها إلا من خلال المنظمة ، باعتبارها تعمل على تكوين المفاهيم والاتصالات ، وصنع القرارات ، وإحداث التغيير والتطوير وهو ما من شأنه أن يساهم في تقدم المجتمع

وعليه يمكن تقديم تعريف عام للمنظمة على أنها " كيان اجتماعي يتكون من مجموعة من الأفراد ، يتعاونون في سبيل تحقيق أهداف واحدة وأفكار مشتركة ، فينتظمون في هيكل تنظيمي يحققون به تنوعا وتكاملا في الأنشطة والمهام ، مستندين على قيم ومبادئ توحدهم وتدفعهم للالتزام بتحقيق الهدف العام ، مع تنفيذ الخطط وسياسات المنظمة"

وبعبارة أخرى المنظمة هي : " كيان طور من قبل مجموعة من الأفراد من أجل تحقيق

أهداف لا يمكن الوصول إليها بشكل منفرد ، مستعنيين في ذلك بمواد أولية وتجهيزات

منظمة في هيكل تنظيمي "

ولدينا أربعة اتجاهات قامت بدراسة المنظمة وقدمت التعاريف التالية :

1/ الاتجاه الاجتماعي : عرفها على أنها : " وحدة اجتماعية هادفة ، تسعى إلى تحقيق

أغراض المجتمع بكفاءة وفعالية "

2/ الاتجاه السلوكي : " يعتبر المنظمة مجموعة من السلوكيات الخاصة بالأفراد العاملين فيها

"

3/ الاتجاه الهيكلي : " يعتبر المنظمة تنظيم هيكلي يحدد وبشكل دقيق عمل الأفراد العاملين

فيها "

4/ الاتجاه الوظيفي : " يعتبر المنظمة جهاز أو إدارة لمجموعة من الوظائف المختلفة"

الفرع الثاني : أنواع المنظمات

هناك عدة معايير يعتمد عليها في تصنيف المنظمات ، ونذكر هذه الأنواع على النحو التالي:

1/ أنواع المنظمات حسب معيار الانتاج : ويعتمد هذا المعيار على المخرجات النهائية التي

تنتجها المنظمة ، فإذا كانت تنتج سلعا نسميها منظمات سلعية ، مثل مصنع صيدال لإنتاج

الأدوية ، أما إذا كانت تقدم خدمات فنسميها منظمات خدمية مثل بنك أو مستشفى

2/ أنواع المنظمة وفقا لمعيار الحجم

أثبتت الدراسات أن حجم المنظمة مرتبط بعدد العمال فيها ، ونميز الأنواع التالية :

* **منظمات صغيرة الحجم** : عدد العاملين محصور بين عامل واحد و50 عامل ا

* **منظمات متوسطة الحجم** : عدد العاملين محصور بين 51 و1000 عامل

* **منظمات كبيرة الحجم** : عدد العاملين محصور بين 1001 و2500 عامل

* **منظمات ضخمة** : عدد العاملين فيها يفوق 2500 عامل مثل الشركات المتعددة الجنسيات

3/ أنواع المنظمات وفقا لمعيار الشرعية

نعني بهذا المعيار مدى توفر القوانين التي تسمح بتأسيس المنظمة ، بالإضافة إلى حصول

المنظمة على الاعتراف الشرعي من قبل المجتمع (رضى العملاء) ، ونميز بين :

أ/ **منظمات شرعية** : وهي التي تأسست وفق قوانين حددتها الدولة ، وتحصلت على الاعتراف

الشرعي من قبل المتعاملين ، مثل الطبيب الذي لديه عيادة طبية ويملك شعبية كبيرة

ب/ **منظمات غير شرعية** : وهي التي لا تسمح للقوانين والأعراف العامة والعادات والتقاليد

بتأسيسها مثل شركة لترويج المخدرات

4/ أنواع المنظمات وفقا لمعيار التنظيم : وهنا نعتد على مدى توفر إجراءات وتعليمات

تنظم كيفية سير العمل في المنظمة ، وهنا نميز بين :

أ/ منظمات رسمية : هي التي تعتمد على قواعد و إجراءات مقررة ومعتمدة ، مثل في

الجامعة وجود إجراءات تحدد أوقات الدوام وبرمجة الامتحانات ، وكيفية تقييم العلامات

ب/ منظمات غير رسمية : هي التي لا تحكمها إجراءات وتعليمات معينة خاصة بالتنظيم مثل

: الأسرة

5/ أنواع المنظمات حسب معيار الهدف : نميز بين الأنواع التالية:

أ/ منظمات اجتماعية : كالجمعيات الخيرية

ب/ منظمات اقتصادية: كالتكتلات الاقتصادية

ج/ منظمات اقتصادية اجتماعية : مثل النقابات

الفرع الثالث: أساليب دراسة المنظمة

هناك أسلوبين لدراسة المنظمة هما :

1/ الأسلوب الجزئي : يهتم بدراسة المنظمة من خلال التركيز على دراسة أجزائها وسلوكيات الأفراد العاملين فيها .

2/ الأسلوب الشامل : يهتم بدراسة المنظمة من خلال التركيز عليها كوحدة شاملة ، وذلك

بالتطرق إلى مفهومها ، مكوناتها ، وظائفها ، أشكالها ، مسؤولياتها ... الخ

المطلب الثاني : خصائص المنظمة ومكوناتها

سيتم من خلال هذا المطلب التركيز على أهم الخصائص التي تميز المنظمة ، كذا

المكونات التي تشتمل عليها

الفرع الأول : خصائص المنظمة

يمكن أن نوجز بعضها على النحو التالي :

1/ المنظمة كيان اجتماعي : لأنها تضم بين جوانبها مجموعة من الأفراد يتعاونون فيما بينهم

من أجل تحقيق أهداف المنظمة (البقاء والاستمرار ومن ثم التطور)

2/ المنظمة كيان مقصود : لأنها لم توجد من عدم ، أو بشكل عشوائي ، بل وجدت من أجل تحقيق أهداف محددة وواضحة ، وهو إشباع الحاجات الإنسانية الذي لا يتحقق إلا عن طريق الإنتاج

3/ المنظمة كيان إنساني : لأنها أسست من قبل الانسان ، و يمارس نشاطه فيها ووجدت لخدمته

4/ المنظمة كيان ضروري : لأنها تتولى عملية الانتاج للسلع والخدمات

5/ المنظمة كيان تطويري : لأنها القادرة على ممارسة عمليتي الإبداع والابتكار في المجتمع

الفرع الثاني : مكونات المنظمة

تتكون المنظمة من مجموعة من العناصر التي تتكامل وتتفاعل فيما بينها من أجل تحقيق هدف المنظمة ، وتتمثل هذه المكونات في :

1/ الهدف : إن المنظمة لم توجد من عدم ، بل وجدت من أجل تحقيق شيء معين يعبر عنه باسم الغاية المرجوة أو الهدف ، حيث يعرف الهدف على أنه " توقعات لا نهايات مرغوبة يجب أن تتوصل إليها المنظمة " ، حيث تكمن أهمية الهدف في كونه مؤشر أو مقياس، يستخدم للمقارنة بين ما تحقق وما كان يجب تحقيقه ، فهو معيار لنجاح أو فشل المنظمة

2/ الأفراد : وهم رأس المال البشري والفكري الذي قام بتأسيس المنظمة ، وهم روح الحياة والحركة والإبداع والابتكار داخلها ، وقد يأخذ الأفراد عدة أشكال منهم المؤسسين ، وهم من اجتمعوا واتفقوا على تأسيس المنظمة ، ومنهم الشركاء ، أو الملاك ، وهم من ساهموا في تأسيس المنظمة بشكل نقدي أو عيني ، وقد يكون الأفراد من فئة المدراء ، وهم الذيم لديهم سلطة اتخاذ القرار والتخطيط ، وقد يكون الأفراد عمال ، باعتبارهم من ينظم وينفذ في المنظمة

وتكمن أهمية الأفراد في كونهم هم من يمارسون العملية الإدارية من تخطيط وتنفيذ ورقابة، ويمارسون العملية الإنتاجية

3/ **الهيكل التنظيمي** : وهو الشكل المحدد للاتصالات بين أجزاء المنظمة ، وهو يشبه الهيكل العظمي للإنسان ، فهو الذي يشكل بناء المنظمة ، ومن خلاله تنفذ الأعمال و المهام وتحدد المسؤوليات والصلاحيات ، وهو يحقق الأهداف التالية :

* توزيع الأعمال وتحديد المهمات ؛

* تحديد المستويات التنظيمية ونطاق الإشراف ، وبالتالي توزيع مستويات السلطة ؛

* يحدد قنوات الاتصال وانسياب المعلومات وحركتها ؛

* يحدد طرق ممارسة الرقابة ومستوياتها وأجهزتها .

4/ **التكنولوجيا** : هي الكيفية التي يتم من خلالها تحويل المدخلات المادية والبشرية والمالية إلى مخرجات في شكل سلع وخدمات

5/ **المهمة** : هي النشاط المطلوب أدائه من قبل الأفراد حتى يتمكن هؤلاء من تحقيق الهدف ، فهي القلب النابض للمنظمة

ملاحظة

إضافة إلى المكونات الخمسة السابق ذكرها والتي يطلق عليها مصطلح **الحواس الخمسة للمنظمة** ، نجد القوانين التي تحكم المنظمة ، فهي عبارة عن مجموعة المبادئ والقواعد والأسس التي تمثل المنظمة وتحكم العلاقات الداخلية فيه

المطلب الثالث : أهداف المنظمة وأهميتها

في هذا المطلب سنتناول أهداف المنظمة ، ثم سيتم التطرق إلى أهميتها في الحياة الاقتصادية والاجتماعية

الفرع الأول : أهداف المنظمة

يمكن أن نوجزها في النقاط التالية باختصار:

* أن المنظمة سواء كانت مدرسة أو مصنع أو مستشفى ... الخ ، يوجد فيها أفراد أو مجموعات من الأفراد يتفاعلون مع بعضهم ، ووجودهم في المنظمة حدد وفقا لعقد عمل يقترن بفترة زمنية معينة؛

* إن سبب وجود المنظمة هو من أجل إنجاز أهداف أو أغراض محددة ، كما أن سبب وجود الأفراد فيها هو تحقيق أهدافهم الشخصية ، من خلال تحقيق أهداف المنظمة ؛

* من أجل تحقيق أهداف المنظمة يتفاعل الأفراد فيما بينهم تفاعلا واعيا ومنسقا بشكل مسبق من قبل الادارة ، لكي تضمن تحقيق الأهداف بكفاءة عالية .

الفرع الثاني : أهمية دراسة المنظمة

تتمثل أهمية دراسة المنظمة فيما يلي :

- * الأداة و الوسيلة التي يتم من خلالها إشباع الحاجات الإنسانية للأفراد المجتمع ؛
- * الأداة التي يتم من خلالها ممارسة البحث والتطوير وتشجيع الإبداع والابتكار؛
- * تعتبر المنظمة المستخدم والموزع للمصادر والموارد والاختراعات بشكل يشبع الحاجات الإنسانية ؛
- * من خلال المنظمة يتم ممارسة الرقابة والتوجيه والتخطيط والتنظيم .

المبحث الثاني : تنظيم المؤسسة

تختلف المنظمات من حيث الهياكل التنظيمية التي تعتمد عليها ، فليس هناك تنظيم معين يصلح تطبيقه على جميع أنواع المنظمات ، ويرجع ذلك إلى اختلاف هذه المنظمات من حيث نوعها ومهامها وأهدافها ، وبيئة عملها ووظائفها .
وسنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى تنظيم المنظمة وذلك في شكل ثلاثة مطالب هي على النحو التالي :

المطلب الأول : مسؤوليات المنظمة

المطلب الثاني : بيئة المنظمة

المطلب الثالث : وظائف الإدارة في المنظمة

المطلب الأول : مسؤوليات المنظمة

باعتبار المنظمة هي الخلية الأساسية في المجتمع ، والتي وجدت من أجل إشباع الحاجات الإنسانية للأفراد ، فإن عليها اتجاه المجتمع مسؤوليات عامة تصب في اتجاهين هما :

* ضمان بقاء المجتمع واستمرارية وجوده .

* تطوير المجتمع من خلال مواكبة التطور والعصرنة .

الفرع الأول: المسؤولية الاجتماعية والذاتية للمنظمة

1/ المسؤولية الاجتماعية

وهي التي تحقق التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف المجتمع ، وتتجسد من خلال احترام العادات والتقاليد ، والأعراف العامة السائدة في المجتمع أثناء ممارسة المنظمة لنشاطها ، إضافة إلى تأمين احتياجات العامل الاجتماعية ، مثل مساندته عند حدوث ظروف خاصة له .

2/ المسؤولية الذاتية

تتمثل في التزام المنظمة بتقديم مساعدات وإعانات للمجتمع، وتكمن أهميتها في كونها نابعة من إيمان المنظمة بأنها جزء لا يتجزأ من المجتمع الذي تعيش فيه وتتجسد هذه المسؤولية من خلال تقديم الخدمات التطوعية وتطوير المجتمع مثل إزالة الردوم

وغرس الأشجار ، ودعم حملات حماية البيئة ، إضافة إلى تقديم المساعدات والإعانات للمتضررين من الكوارث الطبيعية .

الفرع الثاني : المسؤولية الاقتصادية

وهي التزام المنظمة بتوفير احتياجات أفراد المجتمع من سلع وخدمات ، وتتجسد هذه المسؤولية من خلال الحفاظ على ثروات الوطن واستغلالها بشكل عقلاني ، بالإضافة إلى إنتاج وتقديم المنتجات التي يحتاجها المجتمع ، والحفاظ على البيئة وعدم الإضرار بها ، بالإضافة إلى الابتعاد عن الاحتكار والمغالاة في الربح والالتزام بالمنافسة الشريفة .

الفرع الثالث : المسؤولية الأخلاقية والقانونية

1/ المسؤولية الأخلاقية

الأخلاق هي بوصلة السلوك العام للمنظمة والمجتمع ، لذا يجب أن تكون أخلاق المنظمة منسجمة ومتوافقة مع السلوك العام للمجتمع ، وتكمن أهمية هذه المسؤولية في اعتبارها مؤشر لنجاح المنظمة في المجتمع ، وانعكاسها لصورتها أمام الرأي العام ، وتتجسد هذه المسؤولية من خلال التزام المنظمة التحلي بقواعد الشرف العامة مثل : الصدق ، الوفاء ، الثقة ، عدم استغلال النفوذ ، أي عدم التحلي بمظاهر الفساد الإداري ... الخ ، وباختصار المسؤولية الأخلاقية للمنظمة تتجلى من خلال التزامها بأخلاق المهنة وأخلاق المجتمع .

2/ المسؤولية القانونية

هي عبارة عن التزام المنظمة بتطبيق القوانين المعمول بها في المجتمع ، وهذا التطبيق يظهر في تأسيسها وأثناء ممارستها لنشاطها وتكمن أهمية هذه المسؤولية في :

- * حصول المنظمة على الاعتراف الشرعي بتأسيسها وممارستها لنشاطها ؛
- * التزام المنظمة بتطبيق القوانين المعمول بها كالتقيد في السجل التجاري ، والتقيد في مصلحة الضرائب ، والتقيد في مصلحة التأمين ... الخ ؛

* عدم تقديم منتجات مغشوشة ، وعدم المتاجرة في السلع الغير مصرح بها في السجل التجاري ؛

* الالتزام بتطبيق القانون الأساسي للعاملين، من خلال تمكين العامل من الحصول على الأجر في الوقت المحدد ، والحصول على الحوافز مثل الترقية ... الخ

المطلب الثاني : بيئة المنظمة

سيتم في هذا المطلب التطرق إلى مفهوم بيئة المنظمة ، ثم سيتم التطرق إلى أنواع البيئة التنظيمية ومكونات كل بيئة على حدى، كما سيتم الاشارة إلى علاقة التأثير والتأثر التي تربط المنظمة ببيئتها.

الفرع الأول : تعريف بيئة المنظمة

تعرف بشكل عام على أنها " كل ما يحيط بالمنظمة سواء من الداخل أو الخارج " ، أما التعريف الدقيق للمنظمة فهو يعتبر " المنظمة نظام يتحصل على مدخلات من أجل مزاوله النشاط ، ويقدم مخرجات في شكل سلع وخدمات ، لذا ينظر للبيئة التنظيمية على أنها مجموعة عناصر الضغط الواقعة خارج حدود المنظمة أو داخل حدودها ، وتؤثر في كيفية ممارسة نشاطها ، وتحقيق أهدافها إما بشكل مباشر أو غير مباشر .

فبيئة المنظمة هي التي تزود المنظمة بكل ما تحتاجه من معلومات من أجل مزاوله نشاطها ، مثل معلومات عن الأسواق ، المنافسين ، معدلات الضرائب العادات والتقاليد الخ

الفرع الثاني : مفهوم ومكونات البيئة الداخلية للمنظمة

وهي مجموع العناصر أو القوى الواقعة داخل حدود المنظمة، وتؤثر فيها بشكل مباشر من حيث ممارسة نشاطها وتحقيقها لأهدافها ، وهي تشمل :

- ***العمال** : هم أساس المنظمة ، ويمثلون عنصر ضغط بالنسبة للمنظمة ، فغيابهم يؤدي إلى زوالها ، ويجب الاهتمام بالعامل بصفة مادية ونوعية ، تمكنه من الإحساس بأهميته في المنظمة، و الحصول على حقوقه في الوقت المناسب (الأجر

،العلاوات ، الاستفادة من الخدمات الاجتماعية ، توفير الجو المناسب والمريح للعمال من أجل تحسين الأداء).

- * الملاك : يعتبر هؤلاء عنصر ضغط لأن غياب أي أحد منهم سيؤدي إلى حل المنظمة

الفرع الثالث : مفهوم ومكونات البيئة الخارجية للمنظمة

- هي مجموعة القوى أو عناصر الضغط التي تكون موجودة خارج حدود المنظمة ، ولها قوى تأثير من حيث تحقيق أهدافها ، وتشمل :
 - * العملاء : وهم من يستفيدون من انتاج المنظمة عن طريق اقتنائهم للسلع والخدمات المقدمة ، ويعتبرون عنصر ضغط وقوى على المنظمة باعتبارهم المسؤولون عن التعريف بمنتجات المنظمة ، وإجراء البحث والتطوير عليها تماشياً مع ما يطرأ من تغيرات على أنواق المستهلكين .
 - * الموردین : ويطلق عليهم اسم المجهزون ، وهم من يقومون بتجهيز المنظمة بكل ما تحتاجه من مدخلات مادية وبشرية ومالية ... الخ ، ويعد هؤلاء عنصر ضغط كونهم يؤمنون استمرار نشاط المنظمة .
 - * المنافسين : وهم من يقدمون نفس المنتج لكن بأسعار وجودة أفضل ، ويعتبر هؤلاء عنصر ضغط كونهم يهددون استمرار نشاط المنظمة إن لم تتمكن من التصدي لهم .
 - * الحكومة : وهي الأجهزة الوزارية التي تتولى صنع القوانين والتشريعات التي تحدد سير المنظمة ، وتعتبر الحكومة عنصر ضغط على المنظمة كونها تلزمها بتطبيق القوانين المعمول بها في الدولة .
 - * الاتحادات والنقابات : وهي عبارة عن منظمات رسمية تهتم بتطبيق القوانين واللوائح والعقود الخاصة ، والمنصوص عليها في قانون العمل التي تحدد حقوق وواجبات كل عامل ، ويعتبر هؤلاء عنصر ضغط بالنسبة للمنظمة كونهم يؤثرون على العامل بشكل مباشر، إما عن طريق استخدام الاحتجاجات أو الإضراب ، أو رفع الدعاوى القضائية ، وهو ما يؤدي إلى تعطيل العمل وتشويه صورة المنظمة .

الفرع الرابع : : علاقة المنظمة بالبيئة التنظيمية

تكمن علاقة المنظمة بالبيئة التنظيمية في علاقة التآثر والتأثير وهذا ما سنفصل فيه من خلال ما يأتي :

1/ تأثير البيئة على المنظمة : ويظهر ذلك من خلال :

* اثر تكوين الإنسان، حيث يعتبر الإنسان المخلوق الوحيد الذي يفكر بعقله و يجدد نتائجه في كيفية انجاز مهامه ، و ترتبط أيضا بكيفية تكوين الأفراد تكوينا يسمح لهم بالتطور في الحياة

* اثر المواد الأولية، إذ تعتبر من العناصر المهمة لنشاط المؤسسة ، حيث ان استمرار العمل داخل المنظمة يرتكز على وجودها

2/ تأثير المنظمة على البيئة

ان وجود المنظمة داخل المجتمع يفرض عليها التفاعل معه ، وتؤثر فيه وتتأثر به ونفرض بين نوعين من اثار هذه الأخيرة على البيئة:

أ/ الاثار الاجتماعية : ويظهر ذلك من خلال :

* توفير العمل

* تأثير على الأجور

* تغير نمط العيشة

* تأثير على الاستهلاك

* تأثير على البطالة

ب/ الاثار الاقتصادية : ويظهر ذلك من خلال

* دفع عجلة التعمير

* ظهور منشآت جديدة

* التأثير على التكامل الاقتصادي

المطلب الثالث : وظائف الادارة في المنظمة

تختلف الوظائف التي تمارسها الإدارة حسب حجم المنظمة ، و نشاطها و هيكلها التنظيمي ووعي الإدارة و البيئة المحيطة ، و الظروف و غيرها من العوامل التي تبني على أساسها وظائف الإدارة ، و تعكس هذه الوظائف النشاطات أو المهام التي يجب أن يمارسها المدير في أي مستوى إداري .

و تشمل الوظائف الإدارية كافة الأنشطة المتعلقة بالمدير ، و التي بدونها لا يمكن أن تكون الإدارة في أية منظمة ناجحة ، و تتمثل هذه الوظائف في :
التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة .

الفرع الأول : التخطيط الإداري و اتخاذ القرارات

أولا : التخطيط الإداري

تعتبر وظيفة التخطيط الوظيفية المحورية لوظائف الادارة في المنظمة، فهي المدخل المنطقي و العملي لترجمة الغاية إلى أهداف ، ويستلزم التخطيط النظر إلى الماضي و الحاضر و المستقبل ، فهو عبارة عن فلسفة أو طريقة للتفكير المنظم ، تساعد المدير على التوقع و اتخاذ القرار المناسب من خلال المفاضلة بين البدائل المتاحة .

1/ تعريف التخطيط الإداري

" التخطيط هو عملية وضع تصور مسبق لما يجب عمله ، للوصول إلى الغاية أو الهدف عبر استشراف كافة الأنشطة الضرورية لذلك ، و كذلك تحديد الوسائل و الأساليب اللازمة لتحقيق ذلك ، و تقدير المدة الزمنية ، والإمكانيات اللازمة للقيام بتلك الأنشطة كما يمكن تعريفه على انه : " مجموعة من الأنشطة الإدارية المصممة من اجل تحضير المنظمة لمواجهة المستقبل ، و التأكد من أن القرارات الخاصة باستغلال الموارد المادية و البشرية ، سوف تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها."

و يعرف التخطيط أيضا على انه " مجموعة الأنشطة الإدارية ، التي تهدف إلى تكييف المنظمة مع المستقبل ، و إلى التأكد من إن القرارات المتعلقة بالمدخلات ، تساعد على إيجاد المخرجات المطلوبة "

و التخطيط في مفهومه الاقتصادي يعرف على انه " حزمة من النشاطات المتتابعة التي يتم رسمها ، و تنفيذها لحل مشكلات اقتصادية معينة ، و هو أيضا اختيار واع للأولويات الاقتصادية ، بواسطة بعض المؤسسات العامة"

و من خلال التعاريف السابقة للتخطيط ، نلاحظ أنها شملت جوانب مختلفة وواسعة لكن دون إن تشير إلى اتفاق جماعي مباشر في الرأي ، و إن كانت اتفقت بشكل غير مباشر على مجموعة من المحاور الرئيسية ، التي يمكن إجمالها فيما يلي :

* التخطيط نشاط إنساني أساسي ؛

* التخطيط خيار عقلائي ؛

* التخطيط موجه للعمل المستقبلي ؛

* التخطيط وسيلة لحل المشاكل .

2/ أهمية التخطيط الإداري

يمكن إن تبرز أهمية التخطيط على النحو التالي :

أ/ على مستوى الدولة (الإدارة العامة) :

* تحقيق العدالة الاجتماعية ، من خلال إعادة توزيع الدخل بين السكان و المناطق ، و الأقاليم بشكل مقبول ؛

* الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة ، و التوظيف السليم للموارد البشرية ؛

* تحقيق معدلات نمو اقتصادي عالية ، و تحسين مستوى معيشة السكان و نوعية حياتهم ؛

* المساهمة في وضع الحلول المناسبة و الموضوعية للمشاكل الاقتصادية و الاجتماعية

ب/ على مستوى المنظمة :

* القاعدة الأساسية لاتخاذ القرارات ، حيث يعتبر التخطيط أساس عملية اتخاذ القرارات

لأنه و بدونها تصبح القرارات الإدارية عشوائية ؛

* مواجهة حالة عدم التأكد ، و التغلب على عدم معرفة المستقبل وتطوراتها ، عن طريق

التبوء العلمي ؛

* الاستفادة من اقتصاديات التشغيل و اختيار الأنسب ، من حيث النوعية و التكلفة و الجهد

مما يؤدي إلى الاستفادة من مبدأ الاقتصاد في النفقات ، و الجهد و الزمن ؛

* التركيز على الأهداف ، من خلال تحديد الأنشطة و الإمكانيات الضرورية لذلك ؛

* تحديد و تسهيل وظيفة الرقابة ، لان التخطيط يحدد ما يجب ان ينجز ، و ما تم انجازه فعلا؛

*يمكن التخطيط من بلورة أهداف المشروع ؛

* يعمل التخطيط السليم على رفع الكفاءة الإنتاجية و زيادة الإنتاج ، عن طريق تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد ، و الإمكانيات المتاحة ؛

* يقلل التخطيط السليم من الأخطاء بجميع أشكالها ، و على كافة المستويات ، و بتالي فهو يساعد المدير على اتخاذ قرارات صحيحة تدعمها الأهداف ؛ .

* يمكن التخطيط من تحديد المشاكل القائمة و التنبؤ بالمستقبلية ، ووضع الحلول المناسبة له.

3/ مبادئ التخطيط :

للتخطيط أربعة مبادئ هي :

* المساهمة في تحقيق الأهداف ، فالأهداف المراد تحقيقها سبب لوظيفة التخطيط ؛

* أولوية التخطيط ، لأنه أساس القيام بالوظائف الأخرى ، فلا يستطيع المدير مثلا أن يراقب أي عمل دون أن تكون لديه خطة ؛

* شمولية التخطيط ، حيث أن وظيفة التخطيط يتم ممارستها من قبل كل المدراء في كل المستويات الإدارية بالمنظمة ؛

* فعالية التخطيط ، و يقصد بها درجة تحقيق الأهداف ، فكلما حققت الخطة أهدافها بأقل تكلفة و جهد ، اعتبرت فعالة ، وللتعرف على فعالية الخطة ، يمكن المقارنة بين المخرجات و المدخلات ، فكلما زادت هذه الأخيرة على المدخلات ، دل ذلك على الفعالية .

4/ خطوات التخطيط :

تشكل عملية التخطيط في جميع المستويات ،الخطوة الأولى على طريق التغيير و

التطوير و التنمية ، و تتمثل فعاليتها بشكل عام في عدد من الخطوات المتسلسلة و المترابطة كالتالي :

* تحديد المشاكل و القضايا الرئيسية و الفرعية ، و جمع المعلومات و إجراء الدراسات عنها ؛

* تحويل المشاكل إلى غايات ، و أهداف محددة و قابلة للقياس ؛

* تحديد السياسات و السياسات البديلة ، و اختيار البديل الأمثل ؛

- * تقدير و تحديد الموازنات ، و الاحتياجات المالية اللازمة لتحقيق الأهداف ؛
- * تحديد البرامج و المشاريع المراد تنفيذها لتحقيق الأهداف ، و الفترة الزمنية اللازمة لذلك
- * إقرار الخطة رسمياً ، و تحديد الجهات المسؤولة عن تنفيذها و متابعتها ؛
- * تنفيذ الخطة بمشاركة الجهات ذات العلاقة و المجموعات المستهدفة ؛
- * متابعة و تقييم برامج و مشاريع الخطة ، للتأكد و ضمان تحقيق الأهداف .

5/ مراحل التخطيط

تتمثل مراحل التخطيط في ما يلي :

أ/ مرحلة إعداد الخطة

و تبدأ بدراسة و تحليل الوضع القائم ، و التنبؤ بماذا سيحدث في المستقبل ، و من ثم تأتي الخطوة الثانية ، و التي تتمثل في تحديد ماذا نريد أن نغير أو نطور ؛

ب/ مرحلة تنفيذ الخطة

بعد إقرار الخطة ، تقوم الجهات الرسمية بتنفيذها ، بعد اخذ الموافقة الخطية للإدارة حسب مسؤولية كل مسئول ، و الواجبات الملقاة على عاتقه .

ج/ مرحلة متابعة و تقييم الخطة

يتم متابعة حسن سير الإجراءات لكل مرحلة بدقة حسب الفترة الزمنية لها ، بعد ضمان توفير متطلبات تنفيذها ، و من خلال التغذية العكسية يتم إعادة النظر أو تصحيح الانحرافات في تنفيذ مراحل الخطة .

6_ أنواع التخطيط

تستعمل منظمات الأعمال أنواع مختلفة من التخطيط ، وذلك حسب ما يلاءم أهدافها و غاياتها ، و يمكن تصنيف التخطيط حسب المعيار المأخوذ بعين الاعتبار، إلى الأنواع التالية :

أ / أنواع التخطيط حسب معيار مدى التأثير

استناداً إلى هذا المعيار يقسم التخطيط إلى :

أ-1/ التخطيط الاستراتيجي :

وهو التخطيط الذي يصمم لتحقيق الأهداف البعيدة المدى ، و التي تتمثل في الأهداف العامة للمنظمة ، وهذا النوع من التخطيط يحتاج من المنظمة دراسة و بحث المتغيرات

المختلفة بالبيئة المحيطة ، نتيجة البعد الزمني الذي تستغرقه ، ومن أمثله التخطيط لإضافة
خط إنتاجي جديد دخول سوق جديد...الخ ، و يرتبط هذا النوع من التخطيط بالإدارة العليا
أ- 2 / التخطيط التكتيكي :

وهو ترجمة التخطيط الاستراتيجي من قبل الادارة الوسطى ، إلى خطط متوسطة المدى
لتحقيق الأهداف الواردة في التخطيط الاستراتيجي ، أي أن التخطيط التكتيكي لا يتصف
بالعمومية ، وإنما يخص مجالاً أو نشاطاً معيناً بالمنظمة ، و هو يشمل جميع أنشطة المنظمة
من إنتاج و تسويق و مالية...الخ ، وهو يركز على الكفاءة أكثر من الفعالية ، و يرتبط
بالإدارة الوسطى .

أ- 3 / التخطيط التشغيلي :

هذا النوع يهتم بالتفاصيل و تنفيذ ما تتضمنه الخطة الاستراتيجية و التكتيكية ، لذلك
يرتبط هذا النوع من التخطيط بالإدارة الدنيا ، و يكرر إعداد هذا النوع من التخطيط أسبوعياً و
شهرياً و يومياً ، ومن أمثله خطط التخزين لمقابلة الطلب في السوق ، الخطط المتعلقة
بالسيولة...الخ .

ب / أنواع التخطيط حسب معيار الزمن

يقسم التخطيط حسب هذا المعيار إلى :

ب-1 / التخطيط الطويل الأجل :

وهو الأكثر شيوعاً في المنظمات ، مدته أكثر من ثلاث سنوات ، و يتناول هذا النوع
من الأهداف العامة للمنظمة دون تناول الأهداف التفصيلية .

ب - 2 / التخطيط القصير الأجل :

هذا النوع يتعلق بفترة زمنية عادة تكون ستة فاقل ، و يتم تصميم الخطة فيه على أساس
الخطط المتوسطة الأجل ، و هو يسعى إلى تحقيق الأهداف بالتفصيل .

ب - 3 / التخطيط المتوسط الأجل :

وهو الذي يتعلق بفترة زمنية تكون عادة بين سنة إلى ثلاثة أو خمس سنوات ، و يكون
أكثر تفصيلاً في تحقيق الأهداف من التخطيط الطويل الأجل ، و يعتمد في تصميمه على هذا
الأخير .

ج / أنواع التخطيط حسب معيار الاستعمال

ينقسم هذا النوع من التخطيط إلى ما يلي :

ج - 1 / السياسات

تمثل الإطار الفكري العام الذي يسترشد به العاملون في مجال إعداد و اتخاذ و تنفيذ القرارات ، حيث تحدد السياسات نطاق التصرف ، و تعكس الأهداف الواجب تحقيقها .

ج - 2 / الإجراءات

و هي عبارة عن الخطوات التي تحدد الوسائل ، و الأساليب المتعلقة بتأدية المهام و النشاطات المستقبلية ، و تمثل مرشد عمل أكثر من كونها مرشد فكر كالسياسات فالإجراءات تحدد بالتفصيل كيفية أداء العمل ، و التسلسل الزمني للخطوات التي يجب القيام بها ، لتحقيق هدف معين.

ج - 3 / القواعد

و هي ابسط الخطط ، حيث تشمل تحديدا واضحا للتصرف وفقا للموقف ، و تختلف القواعد عن السياسات ، من حيث أنها لا تسمح باي تجاوز في التطبيق ، و بالتالي فهي ليست مرنة ، و تعتبر دليلا ملزما لاتخاذ القرارات الأمرة بالتنفيذ ، أو النهي عنه ، فالقواعد إذا عبارة عن ضوابط للعمل بالمنظمة ، و من أمثلتها منع التدخين في أماكن التخزين و الازدحام ، و منع الوقوف الممرات و بالمستشفيات... إلخ .

ج - 4 / البرامج

و هي عبارة عن خطة لمهمة خاصة ليست ضمن الأنشطة المتكررة ، و تتطلب البرامج مزيجا من السياسات والإجراءات و القواعد ، و العناصر الضرورية لتنفيذها، كما تتطلب موازنة للاتفاق الرأسمالي و أخرى للتشغيل.

ج - 5 / الميزانيات التقديرية

و هي عبارة عن ترجمة مالية على شكل النفقات المتوقعة ، و كذلك العائدات المتوقعة للخطط الموصلة إلى الأهداف ، حيث تقدم تقديرا للتكاليف و النفقات التي تتطلبها ، و كذلك الإيرادات التي تؤمنها ، و هي غير متكررة ، باعتبار أن لكل خطة ميزانيتها الخاصة .

7 / متطلبات التخطيط الفعال

لكي يحقق التخطيط أهدافه عند اقل مستوى من التكاليف ، و في الزمن المناسب هناك متطلبات لا بد من توفرها هي :

* أن يكون التخطيط واقعياً يتماشى مع إمكانيات المنظمة ، و ظروف البيئة التي تعمل بها ؛
* التحديد الدقيق للأهداف حتى يسهل تقييمها ؛

* أن يكون التخطيط مرناً بالقدر الذي يؤدي إلى مواكبة التغيرات في البيئة المحيطة ؛

* أن يكون التخطيط سهل الفهم لدى كل الأطراف ذوي العلاقة ، بعيداً عن التشويش و
التحريف المحتمل ؛

* أن يتم الحفاظ على سرية التخطيط عندما يتطلب الأمر ذلك ، لضمان تحقيق الأهداف ؛

* يفضل قبول مبدأ المشاركة في التخطيط مع الذين لهم علاقة بتنفيذ الخطة ، أو لهم دراسة أو
خبرة سابقة في مجال التخطيط ، كالإدارات الأخرى المختلفة بالمنظمة و الفروع بالمناطق ؛
* أن تتم جدولة التخطيط زمنياً ، لتحديد أولوية انجاز الأنشطة المتعلقة بالخطة ، و لتسهيل
مراقبة و متابعة تنفيذها ، (إتباع الأسلوب المرحلي في التنفيذ)؛

* عدم المبالغة في تخصيص الموارد ، بحيث لا تزيد تكاليف التخطيط عن المستوى المقبول ؛

* أن يتوفر عنصر الرقابة بالتخطيط ، لتحديد الانحرافات و تصحيحها في الوقت المناسب ؛

* مراعاة دوافع و سلوك و حاجات من يقومون بتنفيذ الخطة ؛

* أن يؤخذ التخطيط بعين الاعتبار البعد البيني ، عند تحديد الأهداف و رسم السياسات .

8/ المشاكل التي تواجه التخطيط

تواجه عملية التخطيط مجموعة من المشاكل التي تحد من فعاليتها ، و من أهم هذه

العقبات ما يلي :

* مقاومة التغيير، حيث يتطلب التخطيط تغيير عدد من مجالات عمل المنظمة ؛

* غموض الأهداف ، فعدم وضوحها يعيق عملية التخطيط ؛

* القيود الحكومية ؛

* ندرة الموارد المالية ؛

* قلة الكفاءات الإدارية .

ثانياً : اتخاذ القرارات

1/ تعريف اتخاذ القرارات

يعني اتخاذ القرار " اختيار بديل من بين مجموعة من البدائل ، لتحقيق أكبر قدر من النتائج المرغوبة ، فالقرار هو الطريق نحو النجاح ، و يتم من خلال أعلى مستوى من الفهم ، فيتحول إلى عمل محدثا أثرا ، و محققا نتيجة ما "

و تتمثل المشكلة الأساسية التي تواجه الإنسان في اتخاذ القرار، لمواجهة مشكلة ما الاستعجال في اتخاذ القرار .

2/ متطلبات اتخاذ القرار

يتطلب اتخاذ القرار الصحيح ما يلي :

أ / الصبر :

فعملية اتخاذ القرار هي جوهر إدارة الذات ، لان إدارة الذات تقوم على اختيار أفضل ما ينبغي عمله ، فهي عملية مستمرة و ملائمة للإنسان ؛ في جميع مراحل حياته .

ب/ التحدي :

و ذلك من خلال مواجهة الصعوبات التي تواجه و تحيط بالبيئة ، من اجل اتخاذ القرار الصحيح .

ج/ الاختيار الأفضل :

و يتم ذلك ، من خلال اختيار أحسن البدائل المتاحة .

د/ المخاطرة :

ف طالما هناك بدائل لا نجاز أي عمل ، يكون هناك نوع من المخاطرة ، و جزء من التضحية .

3/ أنواع القرارات

يمكن تصنيف القرارات حسب معيار التكرار، و معيار الوظائف الأساسية للمنظمة و درجة اليقين إلى ما يلي :

أ/ أنواع القرارات حسب معيار التكرار

تصنف القرارات حسب معيار التكرار إلى :

أ - 1 / القرارات غير الرتيبة

هي القرارات التي تتخذ في ظروف غير أكيدة (غير مهيكلة) ، و هي ذات طبيعة غير متكررة ، و يزداد تعقيدها بسبب المعلومات غير المتكاملة ، و عدم وجود طرق محددة في

الحل مثل تعيين موظفين جدد ، فتح فرع جديد للشركة ، أو قرار إنتاج صنف جديد ، أو إضافة خط إنتاجي جديد .

أ - 2 / القرارات الرتيبة

تتميز بالتكرار لذا ينطوي عليها إجراءات نمطية تتضمن مواقف محددة ، تتخذ في ظروف يسودها الحد الأدنى من الغموض ، مثل قرار صرف الرواتب ، وشراء لوازم الإنتاج ودفع فاتورة الكهرباء والماء والهاتف ... الخ ، وهي قرارات روتينية .

ب / أنواع القرارات حسب معيار الوظائف الأساسية للمنظمة

حسب هذا المعيار نجد أنواع القرارات التالية :

ب - 1 / القرارات المتعلقة بالإنتاج

وهي تشمل :

* حجم الانتاج ؛

* حجم المصنع ؛

* موقع المصنع ؛

* التصميم الداخلي للمصنع ؛

* إجراءات الشراء ؛

* طرق الانتاج ؛

* كمية المخزون ؛

* طرق دفع الأجور .

ب - 2 / القرارات المتعلقة بالمبيعات

و هي تشمل :

* تحديد الأسواق ؛

* موقع مكاتب البيع ؛

* تغليف المنتجات ؛

* العلامة التجارية المستخدمة ؛

* منافذ التسويق المستخدمة ؛

* السعر ؛

* جهود ترويج المبيعات .

ب - 2 / القرارات المتعلقة بالتمويل

و تشمل :

* الهيكل المالي ؛

* شروط الائتمان ؛

* مقدار رأس المال المستعمل ؛

* طرق الحصول على الأموال الجديدة ؛

* توزيع الإرباح ؛

* تحديد التكاليف .

ب - 2 / قرارات تتعلق بالأفراد

و تشمل :

* مصادر الحصول على القوة العاملة ؛

* أساليب الاختيار ؛

* مدى التدريب و النوع ؛

* تحليل العمل و تقييمه ؛

* طرق الترقية ؛

* معالجة التأخير و الغياب ؛

ب - 3 / أنواع/ القرارات حسب درجة عدم اليقين (التأكد)

يمكن إن نبرز هذه الأنواع في الجدول الآتي :

جدول رقم:01 : تصنيف القرارات على أساس درجة عدم اليقين

أنواع القرارات حسب درجة عدم اليقين	الخصائص
قرارات ذات طبيعة روتينية	يتكرر حدوثها كثيرا ، مما يخفض درجة عدم اليقين إلى حد ادني، و هذه القرارات عادة تؤثر على الجماعة الصغيرة فقط ، و من السهل تطبيقها .
قرارات ذات قدر محدود من اليقين	يقتصر تأثير هذه القرارات على إدارتين أو ثلاث إدارات على الأكثر.
قدر كبير من عدم اليقين	تتضمن هذه القرارات أوجه مختلفة النشاط
درجة مرتفعة جدا من عدم اليقين	تغطي هذه القرارات مجالات واسعة جدا من أنشطة المنظمة

المصدر : جميل احمد توفيق ، إدارة الأعمال ، مدخل وظيفي ، بيروت : دار النهضة العربية

1986 ، ص 111

4/ خطوات اتخاذ القرار

يمكن إن نوضح هذه الخطوات على النحو التالي :

أ / تحديد المشكلة

هي الخطوة الأولى في اتخاذ القرار ، حيث يجب على الإدارة دراسة المشكلات باستمرار و تفحص مسبباتها ، و صولا إلى المشكلة الحقيقية التي ينبغي التوجه لحلها ، من أجل اتخاذ القرار الذي يناسبها .

ب / البحث عن البدائل

تشمل هذه الخطوة البدائل المعروفة ، أو التي استعملت كحلول لمشكلات سابقة ، حيث تواجه هذه الخطوة عددا من القيود المرتبطة بالإمكانيات التكنولوجية و الظروف الاقتصادية .. الخ

ج / تقييم البدائل :

يتم ذلك بمقارنة إيجابيات و سلبيات كل بديل ، و ذلك بالاستفادة من التجارب السابقة و التنبؤ بالنتائج المتوقعة .

د/ اختيار البديل الأفضل :

أي اختيار البديل الذي يتوقع أن يأتي بأفضل النتائج ، و المعيار المستعمل هو تحقيق الأمتل للمنظمة .

ه / تنفيذ البديل :

بعد اختيار البديل الأمتل ، يضعه المدير لتنفيذ اتخاذ القرار، و يدرس من خلال هذه الخطوة ردود الفعل ، و النتائج غير المتوقعة التي قد تحدث .

و / المتابعة و التقييم :

من أجل أن يحقق المدير الكفاءة و الفعالية في القرارات المتخذة ، يجب أن يتابع تطبيقه و يقيم نتائجه .

الفرع الثاني : وظيفة التنظيم و القيادة الإدارية

أولاً: وظيفة التنظيم الإداري :

يعد التنظيم الوظيفة الثانية من الوظائف الادارية بعد التخطيط ، و يقصد به كل عمل يتم بموجبه تحديد أنشطة المنظمة ، من خلال تحديد السلطة و المسؤولية ، و التفويض و المركزية

و اللامركزية ، و نطاق الإشراف ... إلخ ، في سبيل تحقيق أهداف المنظمة .

1 / تعريف التنظيم :

يعرف بعض العلماء التنظيم على أنه :

" الإطار الذي يتم في حدوده تجميع جهود جماعات العمل و ترتيبها و تنسيقها ، لتعمل

من أجل تحقيق أهداف المنظمة و الأفراد العاملين بها ، و تزويدهم بالاختصاصات و

الصلاحيات اللازمة لمساعدتهم في أداء وظائفهم "

" عملية تفويض و تنسيق المهام ، و الموارد و الأفراد و المواد و الأموال ، و المعلومات

لتحقيق الأهداف "

" تجميع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة ، و إسناد كل مجموعة من هذه

الأنشطة إلى مدير، يتمتع بالسلطة الكافية لأدائها "

" ترتيب الموارد الخاصة بالمنظمة ، بطريقة تمكن أنشطتها من المساهمة في تحقيق أهدافها "

" تجميع الأنشطة و تحديد علاقات السلطة بطريقة رسمية "

و يقترن مفهوم التنظيم بتعريفين هما :

أ/ التنظيم كوظيفة :

و ذلك باعتباره إحدى نشاطات المدير المراد انجازها، لتحقيق أهداف المنظمة ، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، من حيث إمكانياته و خبرته ، و متطلبات النشاط الذي سيقوم به ، و مركزه في التسلسل الإداري أو الهيكل التنظيمي الذي يوضح العمل .

ب / التنظيم كمنظمة :

و يقصد به تحديد هيكل العلاقات القائمة بين الأفراد العاملين في المنظمة ، من خلال الهيكل أو البناء التنظيمي.

2 / عناصر التنظيم:

من خلال التعاريف السابقة يمكن حصر عناصر التنظيم في الآتي :

* التنظيم عبارة عن مجموعة من الأنشطة الإدارية ، التي تحكمها إجراءات و قواعد ينفذها أفراد من أجل تحقيق أهداف محددة ؛

* التنظيم عبارة عن خلية من الأفراد لهم وظائف محددة ، يعملون فرادى و جماعات ، و لهم مهام و مسؤوليات تساعد على تحقيق الأهداف ؛

* التنظيم عبارة عن هيكل تنظيمي يوضح المراكز الإدارية ، والمستويات الإدارية و العلاقة بين المراكز و المستويات ، و كذلك قنوات الاتصال و خطوط السلطة فيما بينها ؛

* التنظيم عبارة عن نظم و إجراءات و قواعد ، بواسطتها يقوم الأفراد بأداء مهامهم وأعمالهم ؛

* هناك ربط بين الوظائف و الأفراد الذين يشغلونها ، من حيث الواجبات و المسؤوليات عن طريق التنظيم .

3/ أهمية التنظيم :

تبرز أهمية التنظيم في المنظمة من خلال ما يلي :

* يساعد التنظيم على تنفيذ الخطط ، بواسطة التنسيق وزيادة التماسك بين جهود الأفراد العاملين بها ؛

* يعمل التنظيم على تقسيم العمل في شكل تقسيمات تنظيمية ، مع التركيز على مبدأ التخصص ؛

* يساعد التنظيم على تحديد العلاقة بين الوظائف داخل المنظمة ، و تحديد قنوات الاتصال فيما بينها ؛

* يمكن التنظيم من تحديد صلاحيات و سلطات جميع أعضاء المنظمة ، باختلاف مستوياتهم الادارية ، وبالتالي تحديد مسؤولياتهم ؛

* توزيع الأعمال و الأنشطة بشكل عملي ؛

* يقضي التنظيم على الازدواجية في الاختصاصات ؛

* يحدد التنظيم العلاقات بين العاملين بشكل واضح ؛

* توضيح بيئة العمل ؛

* تصميم مستويات اتخاذ القرارات .

4/ مبادئ التنظيم :

يمكن أن تبين مبادئ التنظيم على النحو التالي :

* **مبدأ ضرورة التنظيم :** عندما يزداد عدد الأشخاص الذين يقومون بالعمل عن شخص واحد فإنه ينبغي تقسيم الوحدات بينهم ، و جعل كل شخص مسئولا عن نصيبه من العمل ، مع تفويضه السلطة اللازمة للقيام بعمله ؛

* **مبدأ تحديد الهدف :** ينبغي توضيح هدف التنظيم ، لأن هذا التحديد يؤدي إلى تنمية الخطط و تركيز الجهود نحو تحقيق هذا الهدف ؛

* **مبدأ وحدة الهدف :** تتوقف فاعلية هيكل التنظيم ، على مدى مساهمة كل وحداته التنظيمية في تحقيق أهداف المنشأة ؛

* **مبدأ الكفاءة :** يعتبر التنظيم كفاءا ، إذا كان تكوينه يسمح بتحقيق أهداف المنشأة بفاعلية بواسطة الأشخاص ، مع أقل كلفة ممكنة ؛

* **مبدأ تقسيم العمل :** ينبغي تقسيم أنشطة المنشأة ووضعها في مجموعات ، لكي تساهم بأكثر فاعلية نحو تحقيق الأهداف ، فتقسيم العمل يؤدي إلى سرعة تنفيذه ، و تحسين جودته ؛

* **مبدأ التحديد الوظيفي** : حيث يجب التحديد الواضح للنتائج المتوقعة ، و الأنشطة المطلوب القيام بها .

* **مبدأ الوظائف** : ينبغي أن يتم التنظيم حول الوظائف ، أي الأعمال المطلوب القيام بها ، و ليس حول الأشخاص حتى يكون التنظيم موضوعيا ؛

* **مبدأ زيادة العلاقات التنظيمية** : يترتب على إضافة المزيد من الأشخاص ، أو الوحدات التنظيمية في الهيكل التنظيمي ، زيادة عدد العلاقات التنظيمية ، بمعدل أكبر من عدد الأشخاص أو الوحدات التنظيمية المضافة ؛

* **مبدأ نطاق الإشراف** : يوجد في كل مركز إداري ، حد لعدد الأفراد الذين يمكن للإداري الإشراف عليهم و إدارتهم بفاعلية ، و يختلف هذا العدد من حالة لأخرى ، طبقا للظروف المحيطة ؛

* **مبدأ التدرج (التسلسل)**: كلما زاد وضوح خط السلطة من قمة إدارة المنشأة (حيث السلطة النهائية) إلى مركز كل مرؤوس ، كلما زادت فاعلية عمليتي اتخاذ القرارات ، و الاتصال التنظيمي ؛

* **مبدأ التفويض** : حيث أن السلطة المفوضة لكل إداري ، يجب أن تكون كافية لضمان قدرته على تحقيق النتائج المتوقعة منه ؛

* **مبدأ المسؤولية** : إن مسؤولية المرؤوس أمام رئيسه عن السلطة التي يتلقاها ، عن طريق التفويض مسؤولية مطلقة ، و لا يمكن لأي رئيس أن يتهرب عن مسؤولية الأنشطة التنظيمية الخاصة بمرؤوسيه ، فالمسؤولية لا تفوض ، أي لا يجوز للرئيس أن يتخلص من مسؤوليته بقوله أن الخطأ هو خطأ مرؤوسه ؛

* **مبدأ تكافؤ السلطة و المسؤولية** : من أجل تحقيق العلاقات التنظيمية السليمة ، يجب أن تكون سلطة المدير متناسبة مع مسؤوليته ، وبالعكس يجب أن تكون مسؤوليته متناسبة مع سلطته ؛

* **مبدأ وحدة الرئاسة** : ينبغي أن لا يكون الفرد مرؤوسا لأكثر من رئيس واحد ، و ذلك منعا للاحتكاك ، و ضمانا للإحساس بالمسؤولية الشخصية عن النتائج ؛

* **مبدأ مستوى السلطة :** إن المحافظة على تفويض السلطة ، تستلزم قيام المدير اتخاذ القرارات التي تدخل في نطاق سلطته ، و عدم رفعها إلى المستويات الأعلى في الهيكل التنظيمي ؛

* **مبدأ المسؤولية الثابتة :** يمكن للفرد إن يحقق أفضل النتائج ، إذا ثبتت عليه مسؤولية تكملة العمل المحدد لفترة معينة ؛

* **مبدأ مسالك الإشراف المحددة :** بالنسبة لأية منشأة ، ينبغي أن ترتبط الوحدات التنظيمية المختلفة ، بواسطة مسالك إشرافية محددة تحديدا واضحا .

* **مبدأ ديناميكية التنظيم :** يجب أن يكون التنظيم ديناميكيا ، أي يسمح بقبول التغيرات في المنشأة

5 / خطوات (مراحل) التنظيم :

تمر وظيفة التنظيم بالخطوات التالية :

الخطوة الأولى: تحديد الهدف من إنشاء الشركة ، من أجل تحديد نوع و عدد الوظائف ، و الأنشطة التي يتطلبها تحقيق هذا الهدف .

الخطوة الثانية : إعداد قوائم تفصيلية بالأنشطة التي يتطلبها الهدف ، و من هذه النشاطات تصميم المنتج ، اختيار التكنولوجيا الملائمة ، تخطيط الإنتاج السنوي ، اختيار العاملين ، توزيع المواد ، تخزين و صرف المنتج... إلخ .

الخطوة الثالثة : تجميع الأنشطة المتشابهة معا ، و وضعها في وحدة إدارية واحدة ، من خلال إعداد كشف تفصيلي بجميع الأنشطة لتحقيق الأهداف ، و هناك أسس مختلفة لتجميع الأنشطة ، و منه تكوين الإدارات ، و تتمثل هذه الأسس فيما يلي :

أ/ التقسيم على أساس الوظيفة :

يعتبر هذا التقسيم أكثر استخداما ، حيث يتم فيه تجميع كافة الأنشطة المرتبطة بمجال معين في وحدة إدارية واحدة ، فنشاطات الإنتاج مثلا تجمع في إدارة واحدة هي إدارة الإنتاج ، و النشاطات المالية تجمع كذلك في إدارة واحدة هي الإدارة المالية ... إلخ .

ب/ التقسيم حسب المنتج :

يتم تجميع الأنشطة المرتبطة بسلعة ما ، أو خط إنتاج معين في وحدة إدارية واحدة و يستخدم في المنشآت الكبيرة .

ج/ التقسيم على أساس العملاء:

يستخدم عندما تتعامل المنظمة مع عدة أنواع من العملاء ، مثل الشباب و الأطفال و النساء

د/ التقسيم حسب المناطق الجغرافية :

يستخدم في المنظمات التي يشمل نشاطها مناطق جغرافية متعددة ، سواء محلية أو دولية .

ه/ التقسيم على أساس الإنتاج (العمليات):

وهنا يتم التقسيم إلى إدارات ، طبقا لمراحل العمليات الصناعية المستخدمة في التصنيع
الخطوة الرابعة : يتم فيها تحديد العلاقات التنظيمية ، من خلال ربط الوحدات الإدارية مع بعضها و هذا عن طريق تحديد العلاقة المناسبة بين العمال في مختلف المستويات الإدارية ، و هذه العلاقات التنظيمية تتصل بمفاهيم أساسية أهمها :

أ/ السلطة :

و هي الحق القانوني في إصدار الأوامر للآخرين ، للقيام بعمل معين .

ب/ المسؤولية :

هي التزام الفرد بتنفيذ الواجبات ، و الأعمال التي تعهد إليه من سلطة أعلى .

ج/ تفويض السلطة :

هي عملية بموجبها يتم منح السلطة من الرئيس إلى المرؤوس ، لأداء عمل معين .

د/ المركزية و اللامركزية :

المركزية: هي حصر حق اتخاذ القرار في قمة الهيكل التنظيمي ، أي تركز السلطة في

الادارة العليا .

اللامركزية : تتم بموجب قواعد تشريعية ، و ليست منحة كما هو الحال في التفويض .

ه/ نطاق الإشراف :

يقصد به عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم إداري واحد ، و يخضعون لسلطته .

و/ اللجان :

عبارة عن مجموعة من الأفراد المعيّنين أو المنتخبين ، يعهد إليهم كجماعة مسؤولية

القيام بعمل معين ، و قد تكون اللجان تنفيذية أو استشارية .

الخطوة الخامسة : تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية (إدارة الشراء و التخزين، إدارة الانتاج ، إدارة التسويق ... إلخ) ، من خلال إيجاد شبكة اتصال رسمية بينهم ، تسمح بتبادل البيانات و المعلومات ، و انسيابها بسهولة .

الخطوة السادسة : اختيار و تنمية العناصر البشرية ، من أجل تنفيذ مهام الوحدات الإدارية ، و لابد أن يكون الاختيار قائماً على مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب .

الخطوة السابعة : رسم الهيكل التنظيمي على شكل مخطط ، يطلق عليه الخريطة التنظيمية ، و التي يتم من خلالها تحديد نطاق الإشراف لكل شخص ، و عدد المستويات الإدارية.

الخطوة الثامنة : إعداد الدليل التنظيمي ، و هو عبارة عن ملخص بشكل كتيب ، يتضمن اسم المنظمة ، عنوانها ، أهدافها، سياساتها، الهيكل التنظيمي ... إلخ .

الخطوة التاسعة : تتمثل في ضرورة مراقبة عملية التنظيم بشكل دائم و مستمر ، و إدخال التعديلات المناسبة عليه ، عند الحاجة لتلبية أي احتياجات قد تظهر مستقبلاً ، أو أثناء التنفيذ

ثانياً : القيادة الإدارية :

بدأت العديد من المنظمات الكبيرة تعمل منذ الثمانينات من القرن 20 ، على تحسين وتطوير عملية اختيار من يخلف كبار المسؤولين التنفيذيين ، والتعرف المبكر على المواهب القيادية لهم وذلك لأثرها على سلوك الأفراد والجماعات ، ومستوى أداءهم في المنظمة ، وبتالي تحقيق الأهداف بشكل مباشر .

ويمكننا قياس مدى نجاح المنظمة وكفاءتها ، من خلال معاملة القيادة الإدارية للأفراد العاملين ، فكلما كانت القيادة كفأه و جيدة ، انعكس ذلك بشكل ايجابي على المنظمة ، وتستطيع أن تحقق أهدافها ، فالقادة أناس مبدعون يبحثون عن المخاطر لاكتساب الفرص والمكافآت .

1/ مفهوم القيادة الإدارية و أنواعها :

أ/ تعريفها :

تعرف القيادة الإدارية بأنها " النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار، وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين ، باستخدام السلطة الرسمية ، وعن طريق التأثير والاستمالة ، قصد تحقيق أهداف محددة "

" فالقيادة فن التوجيه والتنسيق ، وتشجيع الأفراد والجماعات لبلوغ الأهداف ، والقيادة

الرشيدة تعتمد على الحكم الصائب للأمور ، والثقة والخبرة الفنية "

كما يمكن تعريفها على أنها " فن التأثير وحث المرؤوسين على أداء واجباتهم برغبة وحماس ، بغية تحقيق أهداف الجماعة "

ب / أنواعها :

يمكن تصنيف القيادة إلى الأنواع التالية:

ب-1 : القيادة الرسمية :

وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقا لمنهج التنظيم (أي اللوائح والقوانين) ، التي تنظم أعمال المنظمة ، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق ، تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي ، والقوانين واللوائح المعمول بها .

ب-2 : القيادة غير الرسمية :

وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في المنظمة ، وفقا لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي ، فهناك الكثير من النقابيين في بعض المنظمات يملكون مواهب قيادية ، تشكل قوة ضاغطة على الإدارة في تلك المنظمات .

وبشكل عام فإن كلا من هذين النوعين من القيادة لا غني عنه في المنظمة ، فالقيادة

الرسمية وغير الرسمية متعاونان في كثير من الأحيان لتحقيق أهداف المنظمة .

2/ صفات القائد الإداري :

قام كلا من "داني كوكس" و "جون هوفر" ، بدراسة مجموعة من القادة الإداريين في

بعض المنظمات ، واستطاعوا من خلالها تلخيص صفات القائد إلى :

أ/ الصفات الشخصية :

* السمعة الطيبة ، والأمانة والأخلاق الحسنة ؛

* الهدوء والاتزان في معالجة الأمور ، والموازنة والتعقل عند اتخاذ القرار؛

* القوة البدنية والسلامة الصحية ؛

* المرونة وسعة الأفق ؛

* القدرة على ضبط النفس عند النوم ؛

* المظهر الحسن ؛

* احترام النفس واحترام الغير ؛

* المظهر الحسن ؛

* الإيجابية في العمل ؛

* القدرة على الابتكار وحسن التصرف .

ب/ الصفات القيادية :

*الإلمام بالعلاقات الإنسانية ، وعلاقات العمل ؛

* القدرة على اكتشاف الأخطاء ، وتقبل النقد البناء ؛

* القدرة على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد ؛

*الثقة في النفس ، عن طريق الكفاءة العالية في تخصصه ، واكتساب ثقة الغير ؛

* الحزم وتجنب الاندفاع والتهور؛

* الديمقراطية في القيادة ، وتجنب الاستئثار بالرأي أو السلطة ؛

* القدرة على خلق الجو الملائم لحسن سير العمل ؛

* المواظبة والانتظام ، حتى يكون قدوة حسنة للغير ؛

* إتباع العدالة في مواجهة المرؤوسين ؛

* القدرة على الإقناع والتأثير ؛

* الحزم والسرعة في اختيار البدائل المناسبة

3/ نظريات القيادة :

هناك العديد من النظريات التي تناولت القيادة من جوانبها المتعددة ، ومن هذه النظريات

نذكر ما يلي :

أ/ نظرية التأثير على المرؤوسين :

وتتعلق بالأسباب والأساليب التي تمكن القادة من التأثير على المرؤوسين ، بغض النظر

عن فاعليته كقائد ، وهي من أوائل النظريات القيادية .

ب/ نظرية سلوك القائد وقدراته :

يري أصحاب هذه النظرية ، أنه ليس من المهم حمل المرؤوسين على أداء المهمة فحسب

وإنما المهم هو فعالية هذا الأداء .

ج/ نظرية النمط الإداري :

تصف هذه النظرية نمط القائد الذي ينشأ عن مجموعة توجهات القائد ، وبناءا على هذه النظرية ، فإنه يمكن أن نتنبأ بسلوك القائد مع مرؤوسيه بمجرد أن نعرف نمطه القيادي وهل يكون فعالا أو غير فعال .

د/ النظرية الموقفية في القيادة :

يري أصحاب هذه النظرية أن الفعالية القيادية ، لا يمكن أن ترجع لنمط قيادي محدد ، فالموقف الذي يتواجد فيه القائد ، هو الذي يحدد فعالية القائد .

الفرع الثالث : التوجيه والتحفيز الإداري :

أولا : التوجيه الإداري :

لقد أثبتت الدراسات والبحوث أن وضع الخطة السليمة لأعمال المنظمة ، ووضع هيكل تنظيمي مناسب ، وتوفير الإمكانيات المادية المختلفة ، لا يكفي لتحقيق الأهداف بفاعلية ، ما لم يقم المدير بتوجيه العاملين معه ، بشكل يخلق المناخ المناسب لمزاولة نشاطاتهم المختلفة ، والذي يتسم بالتحفيز والتعاون والتفاهم فيما بينهم ، في اتجاه يخدم مصلحة المنظمة ، بالإضافة إلى مصالحهم الشخصية .

1/ مفهوم التوجيه :

يعتبر التوجيه الوظيفة الثالثة للمدير بعد التخطيط والتنظيم ، ويعرف على أنه " النشاط الإداري للمدير الذي بواسطته يتم قيادة المرؤوسين في اتجاه تحقيق أهداف المنظمة بشكل كفاً وفعال"

ويعرفه آخرون على أنه " العملية أو الوظيفة التي يتم بها استشارة المرؤوسين ، وحثهم على السلوك بالمنظمة وفقا للخطة الموضوعة "

إذن من هذين التعريفين نستنتج أن وظيفة التوجيه كغيرها من الوظائف الإدارية الأخرى يقوم بها المدير ، وأن أطراف عملية التوجيه هما الرئيس والمرؤوسين ، بحكم مراكزهما الوظيفية بالمنظمة .

2/ متطلبات التوجيه :

إن أساس التوجيه يتوقف حول نمط القيادة وطريقة اتخاذ القرارات ، وهناك العديد من المتغيرات التي تدخل في كيفية التوجيه ، فحتى يكون بناءا لابد من ما يلي :

* معرفة جميع الحقائق عن الحالة ؛

*التفكير في الأثر الناجم عن القرار ؛

* الأخذ بعين الاعتبار العنصر البشري عند اتخاذ القرار ؛

* التأكد من أن القرار الذي تم اتخاذه هو القرار السليم ؛

* جعل الأوامر واضحة ومختصرة ؛

* تجنب الأساليب الخشنة في عملية التوجيه .

إن وظيفة التوجيه مكملة للوظائف الأخرى للمدير ، فتخطيط وتنظيم الأنشطة بالمنظمة ،

لن يكتب له النجاح ، إلا إذا تم توجيه العاملين توجيهها صحيحا ، لإنجاز الأعمال التي تم

التخطيط لها

ثانيا : التحفيز الإداري :

يتوجب على المدير الفعال في أي منظمة ، العمل على رفع معنويات ومهارات

مرؤوسيه وتحفيزهم على أداء الأعمال الموكلة إليهم على الوجه الأكمل ، وصولا إلى تحقيق

أهداف المنظمة .

1/ تعريف التحفيز :

"هو كل قول أو عمل أو إشارة تدفع الإنسان إلى سلوك أفضل ، والعمل على الاستمرار

فيه ، والتحفيز ينمي الدافعية ويقود إليها ، وبالتالي يتحقق الهدف من التحفيز على الوجه الأكمل

من الترغيب والترهيب"

كما عرف على أنه " مجموعة من الدوافع ، والترغيب في تحسين هدف ما ، وقد يكون

التحفيز داخليا أي ذاتيا في تحقيق الرغبة لإنجاز عملا معين ، وقد يكون خارجيا عن طريق

الترغيب والترهيب "

2/ أقسام التحفيز :

قسم علماء السلوك التحفيز إلا ثلاثة أمور هي :

أ/ حافز حب البقاء والاستمرارية :

وهو الحافز الفسيولوجي ، وهو غريزة فطرية أودعها الله في بني البشر ، ليستقيم بها

معاشهم ويعمر بها الكون .

ب/ التحفيز الداخلي :

وهو وجود الدافعية من ذات الإنسان لفعل معين .

ج/ التحفيز الخارجي :

ويكون بإحدى الوسيئتين الترغيب والترهيب

3/ فوائد ونتائج التحفيز :

هناك العديد من المزايا التي نحصل عليها من تطبيق التحفيز ، خاصة في المنظمات

التربوية ومن ذلك على سبيل المثال ما يلي :

* انخفاض معدل حركة المعلمين بين المدارس ؛

* انخفاض نسبة تغيب العامل وتأخره في العمل ؛

* يكسب العاملون سلوكا إيجابيا ؛

* تحقيق الأهداف التي خطط لها العامل ؛

* جودة المنتج .

4/ العوامل المؤثرة في فاعلية نظام الحوافز :

من العوامل المؤثرة في فاعلية نظام الحوافز ما يلي :

التبعية : وهو أن يكون التحفيز تاليا مباشرا للعمل قدر المستطاع .

الحجم والنوع : فمن المناسب أن يكون حجم الحافز ونوعه ، وحجم العمل ونوعه متناسبان

الثبات : فإذا حفز أحد العاملين في مجال ولم يحفز الآخر في المجال نفسه ، فإن الحافز غير

ثابت

التحكم : لا يصح أن يطالب العامل إلا بما هو قادر عليه .

5 / نظريات الحوافز :

هناك مجموعة من النظريات التي يمكن الاسترشاد بها في تحفيز العاملين بالمنظمة

والاعتماد على واحدة أو أكثر من هذه النظريات ، يعتمد على البيئة التي تعمل بها المنظمة ،

وما تتضمنه من عوامل مؤثرة ، وفيما يلي عرض مختصر لثلاث نظريات ، تناولت بعض

الأمر ذات العلاقة بتحفيز العمال :

أ / نظرية الحوافز على أساس المحتوى :

ركزت هذه النظرية على تحديد و فهم حاجات العاملين بالمنظمة من أجل إشباعها ، لأن

ذلك سيؤدي إلى رضي العمال عن العمل والمنظمة ، وهو ما يزيد من معدل أدائهم .

ب / نظرية الحوافز على أساس العملية :

تركز هذه النظرية على فهم كيف يمكن للعاملين بالمنظمة أن يسلوكوا سلوكا معيناً ، بهدف إشباع حاجاتهم المختلفة والمتغيرة . .

ج / نظرية التعزيز :

يرى رواد هذه النظرية أنه لكي تحفز المنظمة العاملين بها ، يجب فهم ومعرفة العلاقة بين سلوكهم ونتائج هذا السلوك ، و بناءاً على ذلك يمكن التصرف واتخاذ القرارات التي تدعم السلوك المرغوب فيه ، أو التي تبعد السلوك غير المرغوب فيه ، وجاءت هذه النظرية من منطلق أن الفرد يسلك دائماً سلوكاً يعود عليه بالنفع ، ويكرر هذا السلوك طالما أنه يحقق ذلك ، ولا يميل إلى السلوك الذي يعود عليه بالضرر ، ولا يكرره .

الفرع الرابع : الرقابة الإدارية :

وظيفة الرقابة هي الوظيفة الأخيرة للمدير عند قيامه بأداء عمله بالمنظمة ، وضرورة القيام بهذه الوظيفة ، تكمن في أن التخطيط للأعمال وتنظيمها وتوجيه الأفراد توجيهاً مناسباً أثناء قيامهم بهذه الأعمال ، لا يضمن إنجاز الأعمال كما يجب ، دون أن تتم عملية الرقابة ، والتي جوهرها ، هو التأكد من أن ما تم التخطيط له قد تم تنفيذه كما يجب أم لا ؟ ، وبالتالي فمن نتائج وظيفة الرقابة ، هو تحديد الانحرافات في أداء الأعمال وتصحيحها ، لتحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة ، وتعتمد وظيفة الرقابة اعتماداً مباشراً على وظيفة التخطيط ، حيث لا يمكن أن تتم الرقابة دون أن تكون هناك أهداف محددة .

1/ مفهوم الرقابة وخصائصها :

أ / تعريف الرقابة :

" إن الرقابة هي عملية توجيه المؤسسة للتأكد من تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط ، والمقارنة بين الأداء الفعلي والمخطط له ، والهدف منها تحديد مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها وفقاً للخطة المرسومة ، حسب المكان والزمان و الجودة ، أي التأكد من أن كل شيء في المؤسسة يسير وفق ما خطط له "

ب / خصائص الرقابة الإدارية :

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج خصائص الرقابة الإدارية ، والمتمثلة

فيما يلي :

- * إن للرقابة ثلاثة مراحل ، تبدأ بوضع المعايير ، ثم إجراء المقارنة بين الأداء الفعلي و المعايير الموضوعية ، لتحديد الانحرافات إن وجدت وتصحيحها ؛
- * إن الرقابة كوظيفة تعتمد على المعايير في تحديد الانحرافات ؛
- * هناك ارتباط وثيق بين الرقابة والتخطيط بشكل تبادلي ، بمعنى أن الرقابة تعتمد على التخطيط في معرفة المعايير ، والتخطيط يعتمد على الرقابة في معرفة سير الخطة ، واحتمال تعديلها ؛
- * إن الرقابة كوظيفة تبدأ قبل تنفيذ الخطة ، حيث يتم تبليغ منفذي الخطة بالمعايير المطلوب الالتزام بها أثناء العمل ، وأن الإخلال بها سيؤدي إلى المساءلة فيما بعد ، كما أن الرقابة تتم بعد الانتهاء من تنفيذ الخطة لمعرفة الأخطاء والانحرافات ، وأسبابها لتفاديها مستقبلا ؛
- * إن الرقابة هي وظيفة المدير ، والتي تتم بعد القيام بكل وظائفه الأخرى (التخطيط ، التنظيم ، التوجيه) ، للتأكد من أنها أنجزت حسب ما هو مطلوب .

12 / أهمية الرقابة الإدارية :

تزداد الحاجة لعملية الرقابة بتوسع نشاط المؤسسة في الإنتاج ، وزيادة حدة المنافسة وتعقد هيكلها التنظيمي ، حيث تلعب الرقابة دورا مهما في الوقوف على حسن سير إجراءات العمل داخل المؤسسة ، فهي تعد صمام الأمان لجميع العمليات والإجراءات المخطط عليها ، ويتجلى ذلك من خلال ما يلي :

- * تحديد المكافآت التي تقدم للأفراد ، وتحفيزهم وتنشيطهم ؛
- * توعية وتنشيط الكسالى ، أو من يريد الانحراف ؛
- * تأمين سلامة وصحة العمليات والإجراءات ، من خلال وضع معايير لقياس الأداء ؛
- * كشف الانحراف عن المخطط له وتحليله ، والبحث عن أسبابه ، ووضع العلاج الناجح له
- * الحد من تراكم الأخطاء .

13 / أنواع الرقابة :

تتنوع الرقابة في المؤسسات طبقا لمجالات وأبعاد مختلفة ، وحسب أغراض متباينة تجعل من الممكن تصنيفها إلى المجموعات التالية:

أ/ الرقابة الذاتية والرقابة الفوقية :

أ- 1 الرقابة الذاتية : هي رقابة الفرد لنفسه وعلى أدائه وانجازاته ، دون انتظار توجيهات رؤساء العمل .

أ - 2 الرقابة الفوقية : هي عبارة عن رقابة آنية ممن هم أعلى درجة إدارية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، ويمكن التعبير عنها بأنها رقابة الرئيس للمرؤوسين .

ب / الرقابة البسيطة والرقابة المركبة :

ب - 1 الرقابة البسيطة : هي التي لا تحتاج إلى إجراءات معقدة ، ولا تحتاج إلى عنف أو تسلط ومفهومة لدى الجميع .

ب - 2 الرقابة المركبة : هي التي تشمل العديد من المستويات الرقابية ، تبدأ من داخل المؤسسة ، وتنتهي خارجها ، ومثال ذلك رقابة المؤسسات والأجهزة المركزية الحكومية على الوحدات الاقتصادية

ج/ الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية :

ج - 1 الرقابة الداخلية : تشمل كافة الأنشطة دون استثناء ، وتستلزم التحكم في الأداء من الداخل ، وحسب تسلسل هذا العمل ومراحله دون تعقيدات ، مما يجعل السيطرة الإدارية متكاملة قدر الإمكان .

ج - 2 الرقابة الخارجية : تأتي من خارج المؤسسة بصرف النظر عن القائمين بها ، فقد يكون هؤلاء المراقبين من حملة الأسهم ، أو رقابة الرأي العام ، أو الصحافة ... الخ

د / الرقابة السابقة والرقابة اللاحقة :

د - 1 الرقابة السابقة : تمارس قبل إتمام الأداء .

د - 2 الرقابة اللاحقة : تأتي بعد إتمام الإجراء أو الأداء ، وتسجله لكشف أي انحراف فيه ، حيث يكون التصحيح بالتدخل من قبل المستويات العليا .

هـ / الرقابة المباشرة والرقابة غير المباشرة :

هـ - 1 الرقابة المباشرة : تتميز بأنها لا تحتج إلى درجات أو وسطاء في تطبيقها ، فعلاقة الرئيس بالمرؤوس ، ورقابته لعمله تمثل رقابة مباشرة ، وهي طبيعية ومفترضة ، وتدقق في كيفية الأداء ، وتوقيته وأسلوب إنجازه ، ولها حق التدخل الفوري .

هـ - 2 الرقابة غير المباشرة : هي متباعدة عن الأداء ولا تقترب كثيرا منه ، وإنما تهتم بالكليات و المجموعات ، أو الإنجازات بعد تتمامها ، واستخراج المؤشرات الخاصة بهذه الإنجازات .

و/ أنواع الرقابة من حيث توقيتها :

و - 1 الرقابة الوقائية : تهدف إلى كشف الخطأ قبل حدوثه ، وذلك للاستعداد له ومواجهته بالكيفية المناسبة ، وفي الوقت المناسب .

و - 2 الرقابة المتزامنة : وتهدف إلى اكتشاف الخطأ وقت حدوثه ، وتجنب مضاعفاته وأثاره التي قد تكون مؤثرة سلبا على المنظمة .

و - 3 الرقابة اللاحقة : تهدف إلى اكتشاف الخطأ بعد وقوعه ، وذلك بمقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية ، لمعرفة الانحرافات وتفاديها مستقبلا .

4/ خطوات الرقابة :

عند قيام المدير بوظيفة الرقابة ، يمر بخطوات متتابعة ، تعتمد على بعضها بشكل يحقق أهدافها ، وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي :

أ / وضع المعايير :

تستمد المعايير من أهداف المنظمة و خططها ، وهي تعكس استراتيجية المنظمة ، فالمعيار هو أداة قياس صممت لمساعدة ومراقبة أداء الناس ، والسلع والخدمات ... الخ ، وهذه المعايير تستخدم لتحديد التقدم أو التأخر عن الأهداف ، وطبيعة المعيار المستخدم يعتمد على نوع الأمر المراد متابعته ، ويمكن تصنيف هذه المعايير إلى :

أ - 1 / المعايير الإدارية :

تتضمن عدة أشياء ، كالتقارير واللوائح وتطبيقات الأداء .

مثال : يطالب مدير المبيعات بتقرير شهري من كل الباعة ، يبين ما تم عمله خلال الشهر

أ - 2 / المعايير التقنية :

تحدد ماهية وكيفية العمل ، وهي تطبق على طرق الإنتاج ، والعمليات والمواد والآلات ... الخ
مثال : معايير السلامة المهنية ، أمليت من خلال لوائح الحكومة .

ب/ قياس الأداء ومقارنة المعايير :

يتم قياس الأداء في مرحلة الإدخال ، كقياس جودة ونوعية المدخلات ، وتسمى المراقبة الوقائية أو القبلية ، ويكون القياس من خلال مرحلة التحويل أو الصنع ، بقياس نوعية وتطابق المنتج ، وتسمى رقابة علاجية أو تصحيحية ، ففي هذه الخطوة يقيس المدراء الأداء ، ويحددون أن كان يتناسب مع المعايير المحددة ، فإذا كانت نتائج المقارنة والقياس مقبولة خلال الحدود المفترضة ، فلا حاجة لاتخاذ أي إجراء ، أما إذا كانت النتائج بعيدة عما هو متوقع ، أو غير مقبولة ، فيجب اتخاذ الأجراء اللازم .

ج / تصحيح الانحرافات عن المعايير :

أي تصحيح العمل عندما يبتعد الأداء عن المعايير في الاتجاه الصحيح ، كما يجب دراسة الأسباب قبل تنفيذ عملية التصحيح .

5 / وسائل الرقابة :

هناك الكثير من الوسائل التي تستطيع المؤسسة اختيار واحدة أو أكثر منها ، لممارسة الرقابة فمن الواجب اختيار الوسائل الرقابية الملائمة لطبيعة عملها ، ووظيفة العاملين وظروف المنظمة ، و من المتفق عليه أنه يصعب إيجاد وسيلة رقابية واحدة تلائم كافة جوانب العمل بالمؤسسة ، فالوسيلة التي تصلح للرقابة في إدارة شؤون العاملين ، قد لا تصلح للرقابة على المخزون في المنظمة ، وما يصلح لمراقبة المخزون قد لا يصلح للمراقبة على الأعمال المحاسبية في المنشأة ، ومن أهم الوسائل الرقابية المستخدمة في المؤسسة ما يلي :

أ / سجلات وبطاقات الدوام :

تستخدم للرقابة على تقييد العمال بأوقات الدوام ، وخاصة وقت الحضور ، ووقت المغادرة .

ب / سجلات الزمن :

تستخدم لمراقبة عملية تشغيل الآلات ، حيث يكون لكل آلة سجل خاص ، يدون فيه وقت بداية تشغيلها ، ووقت الانتهاء .

ج / الأساليب الميدانية :

وهي الجولات التفتيشية التي يقوم بها الرؤساء ، لتفقد مرافق العمل .

د/ التحليلات المخبرية :

وهي عملية أخذ عينة عشوائية من المنتج ، للتأكد من سلامة الإنتاج ، حسب المواصفات اللازمة ، وتستخدم هذه الوسيلة للرقابة على جودة السلع التي يتم تصنيعها .

ه / الميزانية التقديرية :

هي عبارة عن قوائم مالية في شكل توقع مالي للفترة الزمنية القادمة ، يتم استخدامها في التخطيط للمستقبل ، و كأداة لرقابة الضبط ، أي انحراف بين ما تم التخطيط له وما تم تنفيذه .

6/ متطلبات الرقابة الفعالة :

لكي تحقق عملية الرقابة أهدافها ، هناك بعض الأمور التي يجب مراعاتها ، هي :

- * الملائمة ، أي مراعاة تصميم نظام رقابي يتلاءم مع طبيعة نشاط المنظمة ، فالمنشآت الكبيرة الحجم تحتاج إلى نظام رقابي يختلف عن النظام المتبع في المنظمات الصغيرة الحجم ؛
- * مراعاة وضوح المعايير الرقابية ، وسهولة فهمها واستخدامها من قبل العاملين بها ؛
- * المرونة ، وهي أن تكون الأنظمة والوسائل الرقابية المتبعة قابلة للتعديل والتغيير ، بما يتلاءم مع تغير المواقف ؛
- * توازن التكاليف مع المردود ، بحيث يجب أن تكون عوائد نظام الرقابة المتبع ، أكبر من تكاليف تطبيقه ؛
- * الفعالية ، أي أن يحقق نظام الرقابة ، الغاية التي يتم إيجاده من أجلها ؛
- * أن تكون عملية الرقابة حيادية بعيدة عن الأهواء الشخصية ، وتتسم بالموضوعية .

المبحث الثالث : الهيكل التنظيمي للمنظمة ودورة حياتها

يختلف الهيكل التنظيمي من منظمة إلى أخرى ، وذلك راجع لاختلاف طبيعة نشاطها و طبيعة الاشراف وتوزيع المسؤوليات المطبقة على مستواها ، كما تختلف دورة حياة المنظمة من نوع لأخر، ولذلك سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى الهيكل التنظيمي للمنظمة وكذا دورة حياتها، وذلك في شكل مطلبين هما على النحو التالي :

المطلب الأول : الهيكل التنظيمي للمنظمة

المطلب الثاني : دورة حياة المنظمة

المطلب الأول : الهيكل التنظيمي للمنظمة ومحدداته

الفرع الأول : مفهوم الهيكل التنظيمي للمنظمة و خصائصه :

1/ المفهوم :

" الهيكل التنظيمي هو عبارة عن التقسيمات التنظيمية المختلفة ، تمثل فيما بينها نوعا من الترابط في خطوط السلطة ، من الأعلى إلى الأسفل ، تظهر في شكل قرارات و تعليمات عبر المستويات الإدارية المختلفة "

و يعرف أيضا بأنه " توضيح بياني للهرم الإداري ، يبين ترتيب الوظائف و الأقسام و العلاقة بينها "

و يعرفه الكاتب " بلاو " على أنه " توزيع الأفراد بطرق شتى بين الوظائف ، التي تؤثر على علاقات الأدوار بين هؤلاء الأفراد ، و يتضمن هذا التعريف تقسيم العمل ، و التخصص وجود تسلسل و رتب "

2/ الخصائص :

انطلاقا من التعاريف السابقة للهيكل التنظيمي ، يمكن أن نوضح الخصائص التي

يتميز بها على النحو التالي :

* الهيكل التنظيمي عبارة عن هرم ، على رأسه الرئيس (مدير المنظمة) ، و هو أعلى سلطة بالمنظمة ؛

- * تنساب السلطة من الأعلى إلى الأسفل ، من الرئيس إلى رؤساء العامل التنفيذيين ، عبر المراكز الوظيفية بالهيكل التنظيمي (مدير الإدارة ، رئيس قسم، مشرف وحدة، ... إلخ)
- * هناك تسلسلا في الأوامر و التعليمات من الأعلى إلى الأسفل ؛
- * كل شاغل وظيفة في أي مستوى إداري ، لا يتلقى الأوامر إلا من رئيس واحد ؛
- * تتركز السلطة بالمنظمة ، في أعلى الهيكل التنظيمي ، ثم يتم تفويضها تدريجيا حتى تصل إلى أدنى نقطة في الهيكل .

الفرع الثاني : أنماط الهيكل التنظيمي للمنظمة:

- لا توجد طريقة واحدة لتصميم الهيكل التنظيمي ، بل يستطيع كل مدير أن يختار الهيكل التنظيمي الذي يناسب منظمته ، من بين البدائل المختلفة ، اعتمادا على طبيعة عمل المنظمة و أهدافها ، و الظروف البيئية المحيطة بها ، و يرى " ستيفن روبنز " أن هناك عوامل تحدد اختيار الهيكل التنظيمي الذي يناسب أي منظمة ، وهي على النحو التالي :
- * استراتيجية المنظمة تؤدي إلى التغيير في الهيكل التنظيمي ؛
- * حجم المنظمة و دورة حياتها يؤثر في الهيكل التنظيمي ، و التنوع في مجالاتها بهدف التنسيق و الرقابة ،
- * درجة التخصص في إنتاج نوع معين من السلع أو الخدمات ؛
- * القدرات الإنسانية التي تحتاجها المنظمة ، تؤثر في مرونة أو تعقيد الهيكل التنظيمي لها ؛
- * ثقافة المنظمة و ثقافة المجتمع الذي تعيش فيه ؛
- * مجال عمل المنظمة ؛
- المنطقة الجغرافية التي تغطيها المنظمة بخدماتها ، تلعب دورا كبيرا في تحديد هيكلها التنظيمي ، فالمنظمة التي توزع سلعها أو خدماتها على رقعة جغرافية واسعة ، يكون هيكلها التنظيمي أكبر و ذا مستويات إدارية كثيرة

وعموما يمكن أن نوضح أنماط الهياكل التنظيمية على النحو التالي :

1/ نمط النشاط :

يعتمد هذا النمط على أساس نشاط المنظمة ، كالعلاقات والتسويق والموارد البشرية والمالية ... الخ ، كما يشمل النشاطات الفرعية المنبثقة من النشاطات الرئيسية .
ومن إيجابيات هذا النمط أنه يحقق الكفاءة ، كما يقدم مجالا أفضل للتدريب والرقابة المباشرة للأداء ، أما من سلبياته ، فهي تبنيه وجهة نظر ضيقة ، لاهتمام المدير بالتقسيم الذي يعمل به ، كما أن التوسع الجغرافي والتنوع في المنتج ، لا يتفقان مع تقسيم النشاط البسيط .

2/ التصنيف حسب نمط الإنتاج :

يستخدم هذا النمط في المستويات الدنيا من الإدارة التنفيذية ، وحسبه يتم تقسيم المنظمة إلى مجموعات إنتاجية ، مثل قسم إنتاج شاشات الكمبيوتر ، قسم إنتاج الطابعات ، قسم إنتاج وحدات التخزين ... الخ .

أي أن قسم العمليات في المنظمة يقسم إلى مجموعات فرعية من الفروع الإنتاجية ، خاصة المنظمات التي تنتهج استراتيجية توزيع المنتجات .

من مزايا هذا النمط ، الاهتمام بالمجموعات الإنتاجية أو خطوط الإنتاج ، ودراسة وتحليل إنتاجية كل خط إنتاجي ، من أجل معرفة قيمته النسبية في المؤسسة وربحيته ، بحيث يتيح فرصا للنمو والتطوير ، إضافة إلى التخصص النوعي لكل منتج ، أما سلبياته فتتمثل في ضرورة معرفة كل مدير بكل أنشطة المنشأة ، من عمليات التسويق والإنتاج والشراء والتخزين ... الخ ، مما يزيد من تعقيد مسؤوليته ، إضافة إلى صعوبة الحصول على أفراد متخصصين في السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة .

3/ نمط الموقع أو الجغرافي (التقسيم على أساس الأسواق) :

عندما تنتسج الرقعة الجغرافية التي تغطيها المنظمة عند تقديم خدماتها أو توزيع سلعها ، وتكون المناطق الجغرافية متباعدة ومختلفة في خصائصها السوقية ، فإنه من الأنسب للمنظمة أن تقسم أوجه نشاطها ، على أساس الموقع الجغرافي ، ويشاع استخدام هذا التقسيم في الشركات الدولية التي تمارس أعمالها و أنشطتها خارج حدود الدولة التي تنتمي إليها ، وذلك بهدف تخفيض تكاليف النقل والاتصالات ، والاستفادة من الإمكانيات المتوفرة في المواقع التي تقدم بها الخدمة أو السلعة

ومن إيجابيات هذا النمط ما يلي :

- * توحيد المسؤولية الإدارية و ربطها باستمرار مع الإدارة المركزية ؛
 - * إتاحة الفرصة للمدراء الفرعيين تحمل المسؤولية ؛
 - * إتباع نظام اللامركزية في اتخاذ القرارات الرشيدة ؛
 - * الاهتمام بالخصوصية لكل منطقة ، والظروف الموجودة فيها ؛
 - * الإلمام بمشاكل كل موقع جغرافي على حدا ، واتخاذ القرار المناسب اتجاهه ؛
 - * الدراية بطلبات وحاجات عملاء كل منطقة على حدا ، مما يسهل تلبيتها بالطريقة المناسبة
- ومن عيوب هذا النمط ما يلي :

- * تواجه المنظمات بعض الصعوبات المتعلقة بالاتصالات ، خاصة في الدول النامية ؛
 - * تواجه المنظمات صعوبات متعلقة بالرقابة على أنشطتها وفروعها بالمناطق البعيدة عن الشركة الأم ، نتيجة الاختلاف في البيئة المحيطة
- 4 : النمط السوقي أو الزبائن (حسب العميل) :**

لكل منظمة عملاء يمكن تصنيفهم إلى مجموعات متباينة ، على أساس بعض الخصائص كالمهدف من الشراء (تجار جملة ، تجار تجزئة ، مستهلكين ... الخ) ، أو على أساس الجنس (رجال ، نساء) ، ولذلك قد تقسم المنظمة أوجه نشاطها إلى تقسيمات تنظيمية متخصصة ، كل منها في فئة محددة من العملاء .

من إيجابيات هذا النمط ما يلي :

- * زيادة تخصص رجال البيع في نوع معين من العملاء ، مما يؤدي إلى الإلمام بمشاكلهم والقدرة على التعامل معهم ؛
 - * على العميل (الزبون) اتجاها تسويقيا حديثا ، يشير إلى أن إشباع حاجات ورغبات الزبون ، هو أساس بقاء واستمرار المنظمة .
- ومن عيوبه ما يلي :

- * الحاجة إلى قوى بيعيه مدربة ومتخصصة ، مما يزيد من التكاليف .

5 / تقسيم أوجه النشاط على أساس الزمن :

عندما تقرر المنظمة تحديد فترة العمل في اليوم بأكثر من فترة واحدة ، وذلك في شكل دوريات ، فإنه من الأفضل إتباع هذا النوع من التقسيم ، و يشاع استخدامه في المنظمات

الخدمية كالمستشفيات و أجهزة البريد والجهات الأمنية ، وفي بعض المنظمات الصناعية ، كالتى تعمل طوال اليوم ، لضرورة استمرار الإنتاج أو العمل طول اليوم .

6 / النمط المصنوعي في التنظيم :

يتضمن هذا التقسيم وجود تقسيمات تنظيمية تجمع بين الوحدات الوظيفية مثلا ، والوحدات الإنتاجية ، وعادة ما تكون التقسيمات التنظيمية الناشئة مؤقتة لإنجاز مشروع معين ، ولهذا سمي بالتنظيم المصنوعي ، حيث أنه لكل مشروع مدير له سلطات ، وعليه مسؤوليات تتعلق بإنجاز وإتمام هذا المشروع .

و من إيجابيات هذا النوع من التنظيم ما يلي :

* المرونة ؛

* يعطي الفرصة لإنجاز المشاريع المؤقتة ؛

* يمنع تكرار العمل الخاص بالسلعة ، أو المشروع الواحد

أما سلبياته فتتمثل :

* لكل موظف رئيسان ، أحدهما وظيفي ، والآخر مدير المشروع ؛

* صعوبة في التنسيق ؛

* قد يحدث تعارض في الأوامر بين الرئيسين

الفرع الثالث : متطلبات التنظيم الفعال :

إن ممارسة المدير لوظيفة التنظيم بشكل يحقق أهداف المنظمة ، يتطلب ما يلي :

* وضوح الهدف ، حيث أن تحديد الهدف يؤدي إلى توحيد الجهود وتوجيهها ؛

* وحدة الهدف ، بمعنى اتساق أهداف الوحدات بالمنظمة ، مع الهدف العام لها ؛

* تقسيم العمل ، وهو تقسيم أوجه النشاط بالمنظمة ، إلى مجموعات من الأنشطة المتجانسة

* التركيز على الوظائف وليس على الأشخاص عند ممارسة وظيفة التنظيم ؛

* نطاق الإشراف الفعال ، وهو أن للمدير عددا من المرؤوسين ، يستطيع أن يشرف عليهم

بفعالية ؛

* التسلسل الهرمي وفقا لخطوط السلطة من أعلى إلى أسفل ، فالمرؤوس يجب أن لا يتلقى

الأوامر إلا من رئيسه ، ولا يرفع تقاريره أو يقدم المعلومات إلى أي مستوى إداري أعلى ، إلا

عن طريق رئيسه ؛

* تفويض السلطة بالقدر الذي يكون كافيا ، لإنجاز المهام التي تم من أجلها التفويض ؛
* المسؤولية الناتجة عن تفويض السلطة ، يجب أن تكون متكافئة مع حجم السلط الهيكل
التنظيمي للمنظمة المفوضة.

المطلب الثاني : دورة حياة المنظمة

الفرع الأول : مفهوم دورة حياة المنظمة

يشير مفهوم دورة حياة المنظمة إلى أن " للمنظمة نمط من أنماط التغيير الذي يمكن التنبؤ به ، ويفترض هذا النمط أن للمنظمات دورات حياة تمر بها عبر عملية تتابعية أثناء نموها ، وعند تطبيق فكرة دورة الحياة على المنظمة فإننا نعني أن هناك مراحل مميزة تتقدم خلالها المنظمة ، وأن هذه المراحل مرتبة بشكل منطقي وأن الانتقال من مرحلة إلى أخرى ليس عشوائيا ، وبالتالي يمكن التنبؤ به "

الفرع الثاني : مراحل دورة حياة المنظمة

لقد أشارت البحوث المهمة بدورة حياة المنظمة إلى وجود خمسة مراحل أساسية هي :

أولا : مرحلة التأسيس

تشبه هذه المرحلة مرحلة التكوين في دورة حياة السلعة ، حيث تكون المنظمة في هذه المرحلة في دور الطفولة ، ولكنها تمتلك أهداف طموحة وابداعاتها متعددة

ثانيا : مرحلة التجميع

هذه المرحلة هي امتدادا للمرحلة الإبداعية السابقة ، إلا أن المنظمة هنا تمتلك رسالة واضحة ، ومما يلاحظ على الأفراد في هذه المرحلة أنهم يعملون ساعات طويلة ، دافعهم في ذلك الالتزام والاخلاص العالين للمنظمة

ثالثا : مرحلة الترسيم والسيطرة

هنا يكون الهيكل التنظيمي أكثر ثباتا ، حيث تضع المنظمة القواعد والاجراءات الرسمية وتؤكد على ضرورة تنفيذها ، كما يتم التأكيد على الفاعلية والكفاءة ، كما أن متخذي القرار هم الأكثر تحفظا في قراراتهم ، وهنا تكون الإدارة العليا مركزية في اتخاذ القرارات فضلا عن إحكام سيطرتها على المنظمة ، وفي هذه المرحلة يكون وجود المنظمة أهم من وجود الشخص

، فالأدوار تم تحديدها إلى درجة لم يعد يسبب رحيل أحد الأعضاء تهديدا مباشرا لوجود المنظمة

رابعا : مرحلة توسيع الهيكل التنظيمي

تنوع المنظمة في هذه المرحلة السلع والخدمات التي تقدمها ، وتكون الإدارة مهتمة باستمرار في البحث عن السلع الجديدة وفرص النمو في البيئة الخارجية ، كما يصبح الهيكل التنظيمي أكثر تعقيدا واتساعا ، الأمر الذي يتطلب انتشار اللامركزية في اتخاذ القرارات

خامسا : مرحلة التدهور

نتيجة المنافسة الحادة ، ونقص الأسواق تجد المنظمة نفسها تبحث عن الأساليب الكفيلة للاحتفاظ بالأسواق الموجودة والبحث عن الجديدة ، وما يلاحظ في هذه المرحلة ارتفاع معدل دوران الأفراد الماهرين ، وتزايد حدة مستويات الصراع بين العاملين ، كما تظهر احتمالات ظهور قيادات جديدة تنفذ المنظمة من تدهورها المتسارع ، ومن بين الأشياء التي تركز عليها هذه القيادات مركزية القرارات الإدارية ، وعليه فإن استبعاد المرحلة الخامسة من ذهن المنظمة يعني أن عليها أن تكافح باستمرار لتكون في نمو متواصل وتضمن لنفسها الثبات والبقاء في مرحلة معينة .

الفصل الثاني

الفصل الثاني : نظريات الإدارة في المنظمة

إن نظرية الإدارة في المنظمة هي النظام الذي يدرس هيكل المنظمة وتصميمها وهي تشير إلى الجوانب الوصفية والميدانية في النظام ، بمعنى أنها تصف كيف يتم بناء المنظمات فعليا ، وتقدم في الوقت نفسه المقترحات والارشادات حول كيفية زيادة كفاية هذه المنظمات وسنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى أهم النظريات والمدارس التي تخص تطور المنظمة .

المبحث الأول : المدرسة الكلاسيكية

يطلق على هذه المدرسة اسم " المدرسة الكلاسيكية " ، لأنها الأولى التي تميزت بوضع الأسس والقواعد الخاصة بالإدارة ، والتي لم تكن معروفة من قبل ، وسنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى أهم النظريات والأفكار التي جاءت بها هاته المدرسة .

المطلب الأول : نظرية الإدارة العلمية

من رواد هذه النظرية نجد :

1/ فريديريك تايلور (1898):

" يعتبر تايلور مؤسس نظرية الإدارة العلمية ، والتي اعتبرت أساس الفكر الإداري السائد في بداية القرن 19 ، حيث كان تايلور يعمل مهندسا في مصنع الحديد والصلب في الولايات المتحدة الأمريكية ، فقام بتوظيف خبرته في كتابه الشهير **مبادئ الإدارة العلمية** أشار فيه إلى المشاكل التي واجهته في عمله ، وحاول وضع الحلول المناسبة لها "

" حيث أوضح تايلور أن أسلوب العامل في تنفيذ العمل بالشكل التقليدي ، يسبب هدر الكثير من الوقت والجهد والمواد ، وبين أن هذا الأسلوب ناتج عن سوء الإدارة والتوجيه ، وعدم وجود معايير تحدد أداء الأفراد ، لذلك ركزت معظم دراساته على عنصر الزمن والحركة باعتبارهما من وجهة نظره الركيزتين الأساسيتين في زيادة إنتاجية العامل ، وكان هدف تايلور من ذلك وضع أزمنة معيارية لكل جزء من أجزاء العمل المتكامل ، كما ركز على عامل الأجر ، الذي ربطه بحجم الإنتاج ، لأنه كان يعتقد أن العامل يتم تحفيزه بالأجر النقدي ومختلف الجوانب المادية ، وهذا الاعتقاد جعله يصمم نظاما جديدا للأجر ، يتقاضاه العامل كلما زاد إنتاجه عن ذلك المستوى المحدد له في العمل ، أطلق عليه اسم "

" الأجر التفاضلي "

فالإدارة العلمية في نظر تايلور ، يجب أن تعتمد **أربعة مبادئ** رئيسية هي :

* إتباع الطريقة العلمية أثناء العمل ، بدلا من الطريقة العشوائية ، وذلك عن طريق دراسة عناصر العمل وتحليلها ، واستخدام قوانين الحركة ، بهدف زيادة الإنتاج ، والرفع من أجور العاملين ؛

* وضع نظام مبني على أسس علمية للاختيار و التعيين ، من أجل توظيف عمال أكثر إنتاجية

* التركيز على تقسيم العمل والتخصص ؛

* المناداة للعمل كفريق واحد ، وترسيخ فكرة أن لكل عضو بالمنظمة دور ا يكمل دور الآخرين ، وخلق روح المشاركة والتعاون ؛

وبظهور آراء تاييلور تم استقطاب الكثير من الذين يهتمون بمجال الإدارة ، حيث وجدت صداها عندما اهتمت العديد من المصانع بتطبيقها ، بعد أن أدركت مدى النجاح الذي توفره في زيادة الإنتاج من جهة ، وتخفيض ساعات العمل من جهة أخرى ، إلا أن هذا الأمر لقي معارضة كبيرة من طرف بعض العمال والنقابات ، وذلك للأسباب التالية :

* زيادة إصابات العمل ، نتيجة الحوادث الناجمة عن شدة التنافس بين العمال ، مما أدى إلى تحمل الشركات لتكاليف إضافية ؛

* تعطل الآلات بشكل متكرر ، مما أدى إلى زيادة توقفها نتيجة أعمال الصيانة ، وهو ما أدى إلى زيادة تكاليف التشغيل ؛

* إدراك العمال أن العمل بوتيرة أسرع ، سيؤدي إلى القضاء على عملهم في المؤسسة ؛

* ظهور الخوف لدى العمال الذين لم يكن بمقدورهم رفع إنتاجهم ، وذلك نتيجة طرد عدد من زملائهم .

2/ هنري جانت (1861-1919):

" لقد رافق هنري جانت تاييلور في الكثير من المشروعات التي قدمها في مجال

تحسين الكفاءة والإنتاجية ، ثم بدأ العمل مستقلا عن تاييلور ، وركزت أفكاره على إعادة النظر في الأجر التفاضلي ، وقامت فكرته في حساب أجور وحوافز العمال ، على أساس حساب الوقت اللازم للعمل ، في ظل ظروف العمل المعيارية ، من أجل إنجاز العمل بأحسن طريقة ، كما عمد هنري جانت إلى إظهار إنجاز كل عامل على لوحة خاصة ، حيث يشار للعامل الذي ينجز ما هو مطلوب منه بلون أسود ، أما من يقل عمله عما هو مطلوب منه ، فيشار إليه باللون الأحمر "

وهذا الترتيب جعل هنري جانت يطور نوع من الخرائط ، تعرف اليوم " بخرائط جانت" وهي عبارة عن رسم بياني ، يتكون من محورين ، المحور السيني يدل على الزمن المحدد لإنجاز العمل ، والمحور العيني نكتب عليه الأنشطة المتتالية اللازمة لإنجاز ذلك العمل والهدف من هاته الخرائط هو وضع جدولة زمنية لتنفيذ العمل ، والتي عرفت بعد ذلك

" **جدولة الإنتاج** " ، واستخدمت هذه الخرائط كأداة للرقابة على زمن تنفيذ المشاريع ، وعلى تقدير حجم التكاليف والمواد والقوى العاملة ، اللازمة لتنفيذ المشروع.

3/ هارنجتون أمرسون (1853-1931) :

كان من بين المتحمسين لأفكار تاييلور في الإدارة العلمية ، وأهم مساهماته كانت حول الكفاءة التي نشرها سنة 1919 ، حيث سميت "**بمبادئ الكفاءة الاثني عشر**" ، والتي نلخص أهمها فيما يلي :

- * وضوح الأهداف بحيث يسهل تحقيقها ؛
- * تميز المدير بالمعرفة وقبوله للنصيحة ؛
- * اللجوء إلى نوي الخبرة والتخصص للوصول إلى الحل عند الحاجة ؛
- * الالتزام بالنظام من خلال القواعد والقوانين في المنظمة ؛
- * نشر العدالة والمساواة بين أفراد المنظمة ؛
- * توثيق المعلومات ، وتوفير السجلات للمساعدة على اتخاذ القرارات الرشيدة ؛
- * تخطيط الإنتاج وجدولته ، لتسهيل الرقابة عليه وتقييمه ؛
- * مكافأة العمال المتميزين .

المطلب الثاني: نظرية الإدارة الوظيفية

دعا رواد هذه النظرية إلى إيجاد أسس علمية ، تكون بمثابة مبادئ لعملية إدارة المنظمات ، حيث انصب اهتمام هذه النظرية على الإدارة العليا في المؤسسة ، ومن رواد هذه النظرية ما يلي :

1/ هنري فايول (1841-1925)

يعتبر "**فايول**" رائد نظرية الإدارة الوظيفية ، وهو فرنسي الأصل ، " حيث كان يعمل كمهندس في إحدى شركات التعدين ، وتدرج بها إلى أن أصبح مديرا عاما لها ، وساهم في تحسين مركزها المالي بفضل طريقته في الإدارة ، من مساهماته في المجال الإداري ، كتابه المعروف بعنوان **الإدارة العامة والصناعة** ، والذي أشار فيه إلى الوظائف الرئيسية للمدير وكذلك مبادئ الإدارة ، والتي اكتسبها من خلال عمله الذي دام **30** سنة بالشركة الفرنسية **للحديد والصلب** "

كما قام بالتمييز بين الأنشطة الإدارية و غير الإدارية بالمنظمة ، حيث قسمها إلى ما يلي:

- * نشاطات فنية ، كالإنتاج والتصنيع ؛
- * نشاطات أمنية ، كحماية الممتلكات ؛
- * نشاطات محاسبية ، كإعداد الميزانية ؛
- * نشاطات إدارية ، كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

2/ "جيمس موني" و "ألن رايلي" :

- " كانا يعملان في شركة "جنرال موتورز" الأمريكية ، وأصدرا كتابا بعنوان "الصناعة تتقدم" سنة 1931 ، تناولوا فيه الجوانب الفنية لعمل المدير بالمنظمة ، وركزا على مبادئ التنظيم المستخدمة ، كما تم التركيز على أربعة مبادئ أساسية لأي تنظيم هي :
- * التدرج الهرمي ، ويعني تسلسل الأوامر عبر الوظائف الإدارية من الأعلى إلى الأسفل في الهرم التنظيمي للمنظمة ؛
 - * التنسيق ، وهو تنظيم الجهود وترقيتها في مجموعة العمل الواحد ، لتحقيق الهدف ؛
 - * التخصص الوظيفي لكل عضو في المنظمة .

المطلب الثالث : النظرية البيروقراطية

- "يعتبر عالم الاجتماع الألماني ماكس ويبر رائد هذه النظرية ، حيث استهدف من خلالها تقويم الإدارة الحكومية ، وما تشمله من أجهزة وتنظيمات ، وتأثير سلوك الأفراد فيها ، وتعني البيروقراطية عند ويبر التنظيم الذي يعتمد على تقسيم العمل ، والعمل المكتبي ، أي هي مجموعة الأسس الإدارية التي تعكس السياسة العامة للمنظمة ، وتضعها موضع التنفيذ الصحيح لتحقيق أهدافها "

ويعرض البيرو خصائص النظام الإداري البيروقراطي التي وضعها ماكس ويبر فيما يلي :

- * توزيع العمل وفقا للتخصص ، بحيث يكون لكل مدير وموظف واجبات ومسؤوليات رسمية محددة ومنفصلة ، حتى لا يحدث تداخل بين الوظائف ؛
- * وضع هيكل تنظيمي للسلطة والوظائف ، بحيث يتصرف الموظف في حدود سلطته ، وتكون السلطة متدرجة من أعلى الهيكل إلى أسفله ؛
- * تحديد قواعد وإجراءات تنظيم الأداء ، وتفاعل الأفراد فيما بينهم داخل المؤسسة ؛
- * يعين في الوظيفة من هو أحق بها ؛

- * تكتسب المهارة في النظام البيروقراطي ، من خلال الخبرة والتدريب والترقية ؛
- * استعمال سجلات ووثائق رسمية في إنجاز الأعمال ؛
- * الاعتماد على التوثيق، لضبط المعاملات والرجوع إليها مستقبلا عند الحاجة إليها

ملخص لخصائص المدرسة الكلاسيكية للإدارة

من خلال العرض السابق ، نستطيع أن نحدد بعض السمات المميزة لهذه المدرسة وهي

:

- * ركز رواد هذه المدرسة على العمل وسبل زيادة الإنتاج ، دون النظر إلى أهمية العنصر البشري ورفع معنوياته ، بل أعتبر هذا العنصر كآلة يتحرك وفقا لقواعد ولوائح ثابتة ؛
- * لم يربط رواد هذه المدرسة بين الفرد كعامل بالمنظمة ، وبين عوامل البيئة الخارجية والمؤثرة في سلوكه ؛
- * عالجت نظريات هذه المدرسة المشاكل بدرجة عالية من المثالية ، دون النظر إلى الواقع وخصائصه ؛
- * أعطى رواد هذه المدرسة أولوية للأهداف المنظمة عن أهداف العاملين بها ؛
- * استخدام السلطة في رأي رواد هذه المدرسة ، هدفه السيطرة على العاملين بالمنظمة وإجبارهم على تنفيذ الأوامر والتعليمات ؛
- * تفترض نظريات هذه المدرسة أن الحافز الوحيد لزيادة جهد العامل ، هو الأجر الذي يتقاضاه ، وخوفه من فقدان عمله

المبحث الثاني : المدرسة السلوكية

"تعتبر هذه المدرسة الجسر بين الإدارة التقليدية الكلاسيكية ، والإدارة المعاصرة ، وهناك مجموعة كبيرة من النظريات التي تصنف ضمن هذه المدرسة ، وجاءت لدراسة السلوك الإنساني في المنظمات ، من أجل تحقيق الكفاءة العالية ، والانسجام في بيئة العمل ، حيث ركزت هذه المدرسة على دراسة وتحليل سلوك الفرد والجماعة في العمل ، بهدف زيادة الإنتاجية "

المطلب الأول: مدرسة العلاقات الإنسانية

مفكري هذه المدرسة كانوا أكاديميين وعلماء اجتماع والنفوس والسلوك ، حيث ركزوا اهتمامهم على تحفيز الفرد ودراسة سلوك الجماعة ، ومفهوم القيادة ، ورائد هذه المدرسة هو البروفيسور جورج إلتن مايو ، والمفكر ماك جريجور صاحب نظرية س و ع ، والتي وضح من خلالها ، أن تكون المؤسسة مكان محبب لدى العامل ، وأن وجوده وعمله فيها هو مصدر مهم لإشباع حاجاته المادية والمعنوية ، والنفسية والاجتماعية ، وأن مستقبله الوظيفي ومستقبل أسرته مرتبط بها ، هذا إلى جانب رودولف ستانر ، صاحب نظرية الدافعية ، والتي ترى أن الدافعية هي المؤثر الداخلي في الإنسان ، الذي يحرك وينشط السلوك ، ثم يوجه ذلك السلوك نحو تحقيق أهداف الإنسان ، فالدافعية هي خلق رغبة لدى الإنسان تحركه للتوجه نحو تحقيق شيء ما

ويمكن رصد أبعاد هذه المدرسة ، من خلال ما قدمه إبراهيم ماسلوا في دراسته للدافعية ، حيث وضع نموذجا لهيكلية الحاجات ، مبتدءا بالحاجات الأساسية ، وتليها الحاجات الأخرى

المطلب الثاني : خصائص المدرسة السلوكية

ومن خلال العرض السابق ، نستطيع أن نحدد بعض السمات المميزة لمدرسة العلاقات

السلوكية في النقاط التالية :

- * أن المنظمة ليست مكانا للعمل فقط ، وإنما هي أيضا مكانا تتم فيه الكثير من التفاعلات الاجتماعية بين أعضائها ، والتي تؤثر على كمية وجودة العمل ؛
- * ركزت هذه المدرسة على أهمية تنمية المهارات السلوكية ، إلى جانب المهارات الفنية لرفع إنتاجية المنظمة ، واستمرارها ؛

* ركزت هذه المدرسة على ، على أهمية تلبية الاحتياجات الاجتماعية ، ودورها في نمو المنظمة وبقائها ؛

* إنجاز الأعمال في المنظمة ، يتأثر بالعوامل التقنية ، والمادية ، والاجتماعية .

المبحث الثالث: النظريات الحديثة في المنظمة

ينظر إلى المنظمة في الفكر الإداري المعاصر ، على أنها منظومة تتكون من أجزاء فرعية يرأسها مجموعة من المدراء ، من أجل تحقيق أهداف محددة ، وتتألف مدرسة الإدارة المعاصرة من مجموعة متنوعة من المدارس ، وسنتناول أهمها ضمن ما يلي :

المطلب الأول : نظرية إدارة الجودة الشاملة

إن مدخل إدارة الجودة الشاملة ، هو عبارة عن مدخل استراتيجي ، تسعى المؤسسة من خلاله إلى التطوير المستمر ، بغية إرضاء عملائها ، ولقد أخذت عدة تعاريف ، من بينها ما يلي :

حسب معهد التقييس البريطاني ، فإن إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن " فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المؤسسة ، التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة الطرق ، وأقلها تكلفة ، عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطور "

ويعرف المفكر **تونكس** إدارة الجودة الشاملة بأنها " اشتراك والتزام الإدارة والموظف في ترشيد العمل ، عن طريق توفير ما يتوقعه العميل ، أو يفوق توقعاته ، أي أنها تضم مشاركة الإدارة والموظفين ، وهي ليست مجرد برنامج ، بل هي طريقة لتأدية العمل ، مع اعتبار العميل وتوقعاته ، الهدف من تحسين الجودة "

كما يمكن تعريف الجودة الشاملة حسب الكلمات التي تتكون منها على النحو التالي :

إدارة : تعني التطوير والمحافظة على إمكانية المؤسسة ، من أجل تحسين الجودة .
الجودة : تعني الوفاء بمتطلبات العميل ، فالجودة هي مجموعة الصفات والخصائص المميزة لسلعة أو لخدمة ما ، والتي تمكنها من تلبية حاجات ورغبات العملاء المعلنة ، أو المعروفة ضمناً .

الشاملة : تعني اندماج كافة موظفي المؤسسة ، والبحث عن مظهر من مظاهر العمل ، بدءاً من التعرف على احتياجات العميل ، وانتهاء بتقويم ما إن كان العميل راضياً عن السلع والخدمات المقدمة له أم لا .

ومن خلال التعاريف السابقة ، يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة ، عبارة عن أسلوب عمل أو ثقافة عمل ، تحدد فيها كافة جهود العاملين بالمؤسسة ، بهدف تحقيق احتياجات وتوقعات العميل

ومن رواد هذه المدرسة نجد :

1/ إدوارد ديمينغ

" وهو من أبرز المؤسسين لهذا المنهج ، حيث تعد المبادئ 14 التي أقرها ، من أكثر مبادئ الجودة الشاملة تطبيقاً في المؤسسات الإنتاجية والخدمية ، والتي قسمها إلى نقاط يجب إتباعها وأخرى يجب الإقلاع عنها "

2/ فليب كروسي

أكد هذا الباحث أن " التزام الإدارة والعاملين يتمثل في تحسين الجودة ، حيث أن تكلفة الرداءة ، سببها هو عدم القيام بالعمل الصحيح منذ البداية ، كما وضح مفهوم الخطأ الصفري الذي دعا إلى تبنيه ، والذي يلغي فكرة إعطاء مستويات مقبولة للجودة ، أي أنه ألغى فكرة الخطأ المسموح به "

3/ جوزيف جوران

هو صاحب المقولة الشهيرة " الجودة لا تأتي بصدفة ، بل يجب أن يكون مخطط لها كما قام بتطوير نموذج للجودة أطلق عليه اسم ثلاثية جوران للجودة ، وتتمثل هذه الثلاثية فيما يلي :

* **تخطيط الجودة** : والتي يقصد بها تحديد مستوى جودة المنتج ، وتصميم عملية الإنتاج ،

لتحقيق مقاييس الجودة المطلوب توفرها في المنتج ، وهذا يتطلب وضع خطة استراتيجية سنوية للجودة من طرف الإدارة .

* **الرقابة على الجودة** : حيث يتم استعمال الطرق الإحصائية في عملية الرقابة ، وذلك للتأكد من أن السلع المنتجة تحقق معايير الجودة خلال عملية الإنتاج ، كما تتطلب الرقابة على الجودة الأداء الفعلي ، ومقارنته بالأهداف المحددة مسبقاً ، ومن ثم تصحيح الانحرافات بين الأداء والأهداف

4/ كاورو إشيكاوا

يعتبر هذا المفكر من رواد الجودة اليابانيين ، ويلقب بالأب الحقيقي لحلقات الجودة ، وتقوم

أفكاره في هذا المجال على المبادئ التالية :

* أن الجودة مبنية على وجهة نظر العميل ؛

* أن الجودة هي جوهر العملية الإدارية ؛

* أن الجودة تعتمد كلياً على المشاركة الفعالة من العمال ؛

* استخدام البيانات والمعلومات والوسائل الإحصائية ، من أجل اتخاذ القرار .

المطلب الثاني : المدرسة اليابانية و مدرسة الأنظمة

الفرع الأول : المدرسة اليابانية

"تركز هذه المدرسة في الإدارة ، على مفاهيم إدارية تهدف إلى إحداث تكييف اجتماعي

تعاوني مميز بين الأفراد داخل المؤسسة ، ومع القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع "

ويمكن إيجاز أهم السمات المميزة للإدارة اليابانية ضمن الآتي :

* التوظيف مدى الحياة ؛

* بطئ التقييم بغرض الترقيّة ؛

* تنويع خبرات الأفراد في المنظمة ؛

* سيادة آليات الرقابة الذاتية بسبب الثقافة المشتركة ؛

* الاعتماد على قرارات الجماعة ، والتركيز على روح الفريق في العمل ؛

* الاهتمام بالفرد وبجودة المنتج .

الفرع الثاني : مدرسة الأنظمة

" إن الأفكار التي جاء بها رواد المدارس السابقة للإدارة ، لم تتصف بطابع الشمولية لذلك

جاءت مدرسة الأنظمة ، أين قدم روادها مدخلاً متكاملاً في دراسة الإدارة "

" والفكرة الأساسية التي جاءت بها هذه المدرسة ، هي النظر إلى المنظمة كنظام مركب ،

يتكون من مجموعة من الأجزاء مترابطة ومتفاعلة فيما بينها ، ويعتمد بعضها على بعض ،

وتسعى جميعاً إلى تحقيق هدف المنظمة ، وهو بقاؤها ونموها "

كما اعتبرت هذه المدرسة المنظمة نظاماً اجتماعياً مفتوحاً مصمماً لتحقيق أهداف معينة

وشمل هذا النظام العناصر التالية :

* **المدخلات** : وهي عناصر الإنتاج المختلفة من مواد أولية ، ومعدات وآلات ، وخبرة بشرية
* **عمليات التحويل** : وتشمل المزج والفرز والفهرسة والتبويب ... الخ .

* **المخرجات** : وتمثل السلع والخدمات المصنعة و الشبه المصنعة ، ورضا المستهلكين ورضا العملاء ... الخ .

* **التغذية العكسية** : وهي رد فعل البيئة الخارجية (المستهلكين والمستخدمين) ، وانطباعاتها وتقييمها لما توفره المؤسسة .

المطلب الثالث : المدرسة الموقفية والادارة بالأهداف

الفرع الأول : المدرسة الموقفية

" تعني الإدارة الموقفية أو الظرفية ، ممارسة العملية الإدارية حسب الظروف أو الموقف الذي تعيشه المنظمة ، وقد بينت الدراسات أنه بفضل استخدام بعض الأساليب الكمية ، نجحت في حالات معينة ، وفشلت في حالات أخرى ، ولقد تزايد الاهتمام بالاتجاه الظرفي في الإدارة منذ بداية التسعينيات من القرن العشرين ، وترى هذه المدرسة ، أن العمل الإداري يتطلب وجود إدارة قادرة على دراسة الظروف الحالية لمنظمتها ، وتحليلها واتخاذ القرار المناسب ، بحيث تكون وظيفة الإدارة متغيرة على الدوام تبعاً لهذه الظروف "

فعلى سبيل المثال إدارة تعمل في دولة ذات اقتصاد نامي ، لا بد أن تختلف عن خصائص إدارة نفس المؤسسة تعمل في دولة ذات اقتصاد متطور ، كما أن إدارة وخصائص مؤسسة صغيرة ، تختلف عن خصائص وإدارة مؤسسة كبيرة .

الفرع الثاني : الإدارة بالأهداف :

" ينسب هذا المدخل في الإدارة إلى العالمين بيتر دراكر و جورج أود يون ، ويتضمن هذا الأسلوب الاتفاق بين المدير العام للشركة ، ومدير أحد الأقسام في الشركة على إنجاز هدف معين خلال فترة زمنية معينة ، وهذا بالنسبة لجميع الأقسام في المنظمة ، حيث ركزا على ضرورة توجيه جميع الجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ضمن الآتي :

* تحديد الهدف من المشروع ؛

* تحديد الفترة الزمنية للإنجاز ؛

* تحديد الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف ؛

* توفير التوجيه والإرشاد المستمر ؛

* متابعة وتقييم أداء الفرد في المنظمة ؛

* تحديد الحوافز والعقوبات

المطلب الرابع: الهندرة أو إعادة الهندسة

" تعتبر الهندرة وسيلة منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره ، وتعتمد على

إعادة هيكلة وتصميم العمليات بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المؤسسات ، بما

يحقق السرعة في الأداء ، ويخفض من تكاليف الإنتاج ، ويزيد من جودة المنتجات "

وظهر مفهوم الهندرة في عام 1992 ، حيث أطلق الكاتبان الأمريكيان مايكل هيمر و جيمس

شامبي الهندرة كعنوان لكتابهما الشهير **هندرة المؤسسات** ، ومنذ ذلك الحين أحدثت ثورة

حقيقية في عالم الإدارة الحديثة ، نظرا لما تحمله من أفكار غير تقليدية ، ودعوى صريحة إلى

إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والاستراتيجيات ، التي قامت عليها

الكثير من المؤسسات في عالم اليوم "

وتقوم الهندرة على الأسس التالية :

* التخلص من العمل الورقي ، واستخدام أنظمة وبرامج الحاسوب الآلي ؛

* التخلص من الهياكل التنظيمية المعقدة ؛

* ترسيخ قواعد التفكير الإبداعي في أفراد المؤسسة ؛

* التكيف والقدرة على مواجهة التغيرات التي تحدث ، وكذا إفرازات العولمة .

وهكذا تبرز أهمية الهندرة كأحد الأساليب الإدارية والهندسية الحديثة ، التي تساعد

المؤسسات على مواجهة المتغيرات ، وتلبية رغبات وتطلعات عملائها .

مقارنة بين الفكر الإداري التقليدي والفكر الإداري المعاصر للمنظمة:

بعد استعراضنا لأفكار رواد المدارس الإدارية التي ساهمت في تطور الفكر الإداري

للمنظمة، يمكن المقارنة بين الفكر الإداري التقليدي والمعاصر للمنظمة على النحو الموضح

في الجدول التالي :

جدول رقم 02 : المقارنة بين الفكر الإداري التقليدي، والفكر الإداري المعاصر

موضوع المقارنة	الفكري الإداري التقليدي	الفكر الإداري المعاصر
الفرد بالمنظمة	عبارة عن آلة يتم استخدامها ، وهو الخلية الأساسية للمنظمة	عبارة عن مخلوق اجتماعي له أهدافه ، والخلية الأساسية في المنظمة هي الجماعة وليس الفرد
المنظمة	مكان العمل	مؤسسة اجتماعية للعمل وللحياة معا
السلطة	السلطة رسمية تتسم بالمركزية والاعتراف بالتنظيم الرسمي فقط ، وإتباع أسلوب الإكراه والإكراه في ممارسة السلطة	سلطة رسمية وغير رسمية ، تتسم بعدم المركزية وتفويض السلطة ، والاعتراف بالتنظيم غير الرسمي ، إلى جانب الرسمي ، وإتباع أسلوب قبول السلطة
التحفيز والعقاب	أسلوب التحفيز والعقاب بالإكراه ، والحوافز مادية	أسلوب التحفيز بالإقناع ، والحوافز مادية ومعنوية في آن واحد
الرقابة ، القرار ، المسؤولية القيادية	شديدة ، خارجية ، فردية	معتدلة ، داخلية وذاتية ، جماعية
المواقف والظروف	عدم مراعاة المواقف والظروف عند ممارسة الإدارة	إدارة تعتمد على أسلوب الموقف والظرف ، والتركيز على خصوصية الإدارة ، وأن لكل موقف ممارسة إدارية خاصة
الاتصال	في اتجاه واحد من الأعلى إلى الأسفل	في اتجاهين بهدف التفاهم والمشاركة والتنسيق

البيئة والمنظمة	عدم التركيز على العلاقات المتبادلة بين البيئة والمنظمة ، واعتبارها جزء منها	النظر للمنظمة على أنها جزء من البيئة تؤثر فيها وتتأثر بها
الربح	التركيز على الربح فقط	التركيز على الربح وعلى المسؤولية الاجتماعية اتجاه كل الأفراد
النظر للمنظمة	أنها وحدة واحدة	عبارة عن جزء من الكل، وهي مكونة من أجزاء فرعية تتكامل فيما بينها
التخصص	نظرة ضيقة	التركيز عليه بشكل واسع

المصدر : عمر وصفي عقيلي ، الإدارة أصول وأسس ومفاهيم ، عمان : دار زهران للنشر ،

1997 ، ص 15

الفصل الثالث

الفصل الثالث : قضايا رئيسية في علم اجتماع المنظمات

هناك مجموعة من القضايا التي يهتم علم اجتماع المنظمات بدراستها ، وذلك لارتباطه بكثير من البيانات التي تخص المنظمة والمجتمع والفرد العامل في المنظمة ، وسنحاول من خلال هذا الفصل التركيز على أهم القضايا الرئيسية التي تخص علم اجتماع المنظمات ، وذلك من خلال الإشارة إلى إدارة التغيير التنظيمي ، الثقافة التنظيمية ، الولاء التنظيمي ، ويظهر ذلك في شكل ثلاثة مباحث هي على النحو التالي :

المبحث الأول : إدارة التغيير التنظيمي

المبحث الثاني : الثقافة التنظيمية

المبحث الثالث : الولاء التنظيمي

المبحث الأول : التغيير التنظيمي

إذا كان التغيير التنظيمي مفهوما إداريا حديث ، فإن حقيقة التغيير قديمة قدم الإنسانية و لقد أدركها الفلاسفة منذ آلاف السنين ، واعتبروا أن الثابت الوحيد في هذه الحياة هو التغيير فمنذ أن وجدت البشرية والعالم في حركية دائمة، فهناك تغييرات في العلاقات، الفكر أنماط الحياة، أشكال الحكم... إلخ

سنحاول من خلال هذا المبحث التركيز على التغيير التنظيمي ، وذلك في شكل أربعة مطالب نفصل فيها على النحو الذي سيأتي .

المطلب الأول : مفهوم التغيير التنظيمي وشروط نجاحه

الفرع الأول : مفهوم التغيير التنظيمي

1/ التغيير لغة : التغيير اسم مشتق من الفعل " غير " بمعنى جعل الشيء على غير ما كان عليه وحواله وبدله

2/ التغيير بالمعنى العام : التغيير هو ظاهرة من الوقت ، تنطوي على عنصرين أساسيين: الهوية و عملية التحول ، التي تسمح لذلك الشيء بالانتقال إلى حالة أخرى غير التي هو عليها الآن .

3/ التغيير كما جاء في نظريات المنظمة : رغم قدم مفهوم التغيير إلا أنه على مستوى التنظيمات ظل ولفترات طويلة من الزمن بعيدا عن اهتمامات الباحثين والعلماء ، و التي انصبت على قضايا معينة كالتوازن والتكامل وغيرها

إن السبب في ذلك يعود إلى نوع من الاستقرار الذي كان يميز تلك المنظمات ، إلا أنه ومع

مرور الوقت تحول اهتمام الباحثين نحو قضايا أخرى كالصراعات التنظيمية والتغيير

التنظيمي ... إلخ. وكانت هناك عدة أسباب وجهت الباحثين نحو تحليل التنظيمات تحليلا

يواكب الواقع التنظيمي ومستجداته ومن أهمها :

* التطورات المتسارعة التي شهدتها بيئة المنظمات

* اتساع نشاط الحركة النقابية، من خلال الإضرابات بغية تغيير الواقع التنظيمي؛

* نمو الاتجاه الراديكالي، من خلال علاقات القوة والصراع التي تعبر عن ضرورة

تغيير الواقع التنظيمي الحالي أو استبداله بواقع تنظيمي أكثر استجابة لطموحات الطبقة

العاملة

مما سبق يمكن تعريف التغيير التنظيمي بأنه " جهود مخططة ومدروسة للتدخل في

أسلوب عمل المنظمات ، بهدف إحداث تغييرات نوعية في المجالات السلوكية والتنظيمية هدفها تحسين الأداء في بيئة العمل وتنمية قدرات العاملين وتحسين الهياكل التنظيمية، من خلال استحداث إدارات مؤهلة وقادرة على التعامل مع المستجدات، ويتم ذلك بالاستعانة بالمعرفة بالعلوم السلوكية، مثل دافعية الأفراد، الاتصالات، العلاقات بين الأفراد والجماعات، وغيرها من النواحي السلوكية التي يتوقف عليها التغيير التنظيمي بدرجة كبيرة.

الفرع الثاني : شروط نجاح التغيير التنظيمي داخل المنظمة

يتطلب نجاح التغيير التنظيمي داخل المنظمة شروط ضرورية ، يؤدي غياب أحدها إلى فشل أنشطة التغيير ، وتتمثل هذه الشروط فيما يلي :

1/ الواقعية: حيث يتم رسم الأهداف وتحديد السياسات المتبعة لإنجازها في حدود الامكانيات المتاحة ، مع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة ومتطلبات المحيط .

2/ التوافقية : ويقصد بها المواءمة بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات أطراف عملية التغيير .

3/ الفاعلية : ويكون ذلك بامتلاك المنظمة القدرة على الحركة في الوقت والزمن المناسبين والقدرة على التأثير أكثر فأكثر ، اعتمادا على موارد أقل فأقل.

4/ المشاركة : ويفسد بها امتثال الجميع لقواعد التغيير .

5/ الشرعية : ويقصد بها إعداد استراتيجيات التغيير داخلها المنظمة ، وتنفيذ أعمالها بشكل لا يتعارض مع القواعد والقوانين المتحكمة في بيئة التغيير

6/ الإصلاح : فلا يدخل ضمن مفهوم التغيير داخل المنظمة الاضرار لما هو قائم.

7/ القدرة على المواكبة : والتي تهدف إلى نقل نماذج ناجحة عن التغيير ، للاقتداء بها وإبتكار نماذج جديد

المطلب الثاني : أهداف التغيير التنظيمي وأسبابه

الفرع الأول : أهداف التغيير التنظيمي

لابد وأن يكون للتغيير المخطط والمدروس أهداف محددة يسعى إلى تحقيقها، وبصفة عامة فإن أهداف التغيير تتلخص في الآتي:

* الارتفاع بمستوى الأداء وتحقيق مستوى عالي من الدافعية، ودرجة عالية من التعاون

وأساليب أوضح للاتصال ، وخفض معدلات الغياب ودوران العمل ، والحد من الصراع وتحقيق التكاليف المنخفضة ؛

* إحياء الركود التنظيمي وتجنب التدهور في الأداء، وتحسين الفعالية من خلال تعديل

التركيبة التنظيمية؛

*التخلص من البيروقراطية والفساد الإداري؛

*خلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة خاصة العمومية منها، وتنمية الولاء لدى العاملين؛

* تخفيض التكاليف من خلال الكفاءة وفعالية الأداء ، وحسن استخدام الموارد البشرية للآلات المتاحة، والموارد، والطاقة، ورأس المال؛

- *زيادة قدرة المنظمة على الإبداع والتعلم؛
- * بناء محيط محابى للتغيير والتطوير والإبداع؛
- *تطوير قيادات قادرة على الإبداع وراغبة فيه؛
- *خلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة العامة وتنمية الولاء لدى العاملين؛
- * تحسين الانطباع الذهني لدى الرأي العام عن المنظمة؛
- *زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدراتها على البقاء والنمو.

الفرع الثاني : أسباب التغيير التنظيمي

تنقسم الدوافع التي تدفع المنظمة للقيام بالتغيير التنظيمي إلى مجموعتين رئيسيتين: الأولى عوامل داخلية، والثانية عوامل خارجية، أي المتواجدة في البيئة الخارجية للمنظمة.

أولاً: العوامل الداخلية: تتميز العوامل الداخلية بإمكانية تحكم المنظمة فيها إلى حدّ ما

عكس العوامل الخارجية التي تخرج عن سيطرتها، وتتمثل العوامل الداخلية فيما يلي :

1/ أهداف جديدة : إذا ما قامت المنظمة بإضافة أهداف جديدة إلى الأهداف الحالية أو بتغيير أهدافها بأهداف أخرى جديدة، فستقوم حتماً بالتغييرات المناسبة لتوفير جو وظروف ملائمة، بما في ذلك الموارد و الإمكانيات والوسائل، لتحقيق هذه الأهداف الجديدة.

2/ رسالة المنظمة : تعرف الرسالة بأنها السبب الذي وجدت من أجله المنظمة، فإذا قررت تغييره فإنها ستقوم بتغييرات جذرية لمكوناتها وعناصرها.

3/ انضمام أفراد جدد : إن انضمام أفراد جدد ذوي أفكار وخبرات ومهارات مختلفة خاصة إذا عينوا قادة في الإدارة سوف ينتج عنه حدوث تغييرات وظهور أوضاع جديدة.

4/ عدم رضا العاملين : إن عدم رضا العاملين ينتج عنه آثار سلبية على أداء المنظمة، ولهذا

على المسيرين تشخيص أسباب عدم الرضا ومحاولة إيجاد الحلول بإجراء التعديلات والتحسينات اللازمة التي يطلبها العاملين، وبتلبية حاجاتهم سيحسون بالاهتمام وبالتالي يبدون ولاء للمنظمة ويقدموا ما لديهم لصالحها.

5/ تدني مستوى الأداء: إذا تم اكتشاف تدني مستوى أداء المنظمة، عليها البحث في الأسباب والقيام بالتعديلات أو التغييرات التي من شأنها تحسين مستوى الأداء.

ثانياً : العوامل الخارجية : تتمثل هذه العوامل فيما يلي :

1/ مجموع الزبائن والمستهلكين: إذا ما انقطع الزبائن عن اقتناء منتجات منظمة ما، أو تحولوا لاقتناء منتجات منظمة أخرى، فهذا دليل على أنّ منتجات المنظمة الأولى لا تفي باحتياجاتهم بصفة كلية، مما يتطلب منها دراسة رغباتهم ومتطلباتهم، وإجراء التعديلات والتحسينات التي تقوم بها بصفة مستمرة، لأن الزبون لا يكتفي بالتحسين مرة واحدة وإنما يظل دائماً يطالب بالتحسينات في المنتجات التي يفتنيها أو يستهلكها.

2/ المنافسون: على المنظمة أن تبقى متفطنة ويقظة لما يقوم به المنافسون من تحسينات وتطويرات، سواء على المنتجات أو طرق وأساليب وسائل الإنتاج، الخدمات المقدمة... إلخ. وأن تقوم بإدخال نفس التحسينات أو ما يعادلها، أو أحسن منها للمحافظة على الزبائن الحاليين واستقطاب مجموعة أخرى من الزبائن الجدد.

3/ الموردون: للموردين دور في دفع المنظمة للقيام بالتغيير، وذلك عند قيامهم بتزويدها بمدخلات مختلفة عن المدخلات التي اعتادت المنظمة الحصول عليها.

4/ تغييرات اجتماعية: تتميز المجتمعات الحالية بارتفاع معدلات النمو الديمغرافي وتغيير معدلات الأعمار، تغيير أذواق وميول المستهلكين، خصوصاً مع انفتاح الأسواق وتحرير

التجارة العالمية، أين أصبح المستهلك يطلع على منتجات مختلف المنظمات من مختلف دول العالم، مما يستدعي قيام المنظمات المحلية بكل مجهوداتها لتحسين منتجاتها والحفاظ على حصتها السوقية، هذا إضافة إلى التغيير في العادات والتقاليد والقيم في المجتمعات .

5/تغيرات اقتصادية: شهدت الظروف الاقتصادية مؤخراً موجة من التغيرات الهامة نذكر

منها ما يلي :

-تحرير التجارة العالمية؛

-التحول إلى السوق الحرة والخصوصة؛

-التكتلات الاقتصادية التي نجد ؛

- انتشار وتوسع نشاط الشركات المتعددة الجنسيات ؛

كل هذه العوامل تهدد المنظمات الحالية من خلال ازدياد حدة المنافسة المحلية واشتداد المنافسة الدولية.

6/ تغيرات سياسية: تتعلق هذه التغيرات بالقوانين والتشريعات الخاصة بالدولة محل

نشاط المنظمة، وهي تشمل:

-التشريعات الحكومية؛

-الضرائب؛

-الخدمات التي تقدمها الحكومة؛

-النظام القضائي؛

-النظام السياسي.

7/ تغيرات تكنولوجية: كان التحدث عن التغيرات والتطورات التكنولوجية يخص طرق

ووسائل الإنتاج، أو تطور تكنولوجيا الحاسبات الآلية واستخدامها في المنظمات لكسب

الوقت وتفادي الأخطاء البشرية... إلخ، إلا أنّ الثورة التكنولوجية حالياً توصلت إلى أبعد من

ذلك، فأصبحت الأخبار والمعلومات تصل وتعمم بسهولة خلال فترة زمنية قصيرة جدا عبر شبكة الإنترنت، بالإضافة إلى وسائل الإعلام المرئية والمسموعة. كذلك تحويل الأموال بأدوات الدفع المختلفة عبر أسرع الوسائل الالكترونية

المطلب الثالث : أنواع التغيير التنظيمي ومراحل تطبيقه

الفرع الأول : أنواع التغيير التنظيمي

يمكن التمييز بين الأنواع التالية للتغيير التنظيمي

أولا : التغيير الشامل و التغيير الجزئي

حسب مستوى التغطية أي درجة شمول التغيير ، يمكن التمييز بين نوعين من التغيير

التنظيمي شامل وجزئي ، **فالتغيير الشامل** يشمل كافة أو معظم جوانب و مجالات المنظمة

والذي من أمثله: إدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة العمليات الإدارية... إلخ ، أما.

التغيير الجزئي فيقتصر على جانب أو عنصر واحد في أحد الأنظمة أو بعضها، كالتطوير

الإداري من خلال تحديث البرامج، تكوين الموظفين ، و تكمن الخطورة في التغيير الجزئي

أنه قد ينشئ حالة عدم التوازن داخل المنظمة، بحيث تتطور جوانب على حساب أخرى مما يقلل من فعالية التغيير.

ثانيا : التغيير المادي والتغيير المعنوي

بأخذ موضوع التغيير كمعيار للتقسيم، فإنه يمكن التمييز بين **التغيير المادي**، والذي عادة

ما يمس الجانب الهيكلي والتكنولوجي، الاختصاصات والمسؤوليات، الوظائف والأنشطة

وسائل التكنولوجية المستخدمة ، و **التغيير المعنوي**، حيث قد تبذل المنظمات جهودا معتبرة في

سبيل إحداث التغيير المادي، وتتجاهل الجانب النفسي والاجتماعي الذي قد يكون الفاصل في

نجاح التغيير التنظيمي ، خاصة مع تعاظم دور الموارد البشرية داخل المنظمة فتحدث فجوة

بين ما هو موجود من تكنولوجيا متقدمة وأجهزة حديثة، وبين اتجاهات الموظفين وأنماط سلوكهم التقليدية ، ويصبح بذلك التغيير شكليا وغير فعال

ثالثا : التغيير السريع و التغيير التدريجي

حسب سرعة التغيير يقسم التغيير التنظيمي إلى نوعين، **تغيير سريع** وهو تغيير فجائي

ومتلاحق، والذي تهدف المنظمة من خلاله إلى تفويت الفرصة على قوى المعارضة للظهور وإحداث ارتباكات . **وتغيير تدريجي** وهو تطور بطيء وتراكمي، يترك الفرصة للتعلم من التجارب السابقة والبناء عليها شيئا فشيئا ، وهو يشبه النمو الطبيعي للفرد .وتلعب الظروف دورا مهما في اختيار النوع الأنسب، فقد تفرض الظروف والمواقف أن يكون التغيير سريعا في بعض الأحيان، وبطيئا أحيانا أخرى، لكن على العموم فإن التغيير التدريجي هو الأكثر رسوخا من التغيير السريع.

رابعا :التغيير المتعمد و التغيير المفروض

يصنف التغيير التنظيمي حسب مصدره إلى ثلاثة أنواع، **التغيير المتعمد** ويصدر من السلطة الداخلية للمنظمة والمتمثلة في المدير، الذي يتخذ قرارات يتم على إثرها إحداث تغيير على مستوى الإجراءات والهيكل التنظيمية والاتجاهات، فالتغيير هنا هو البديل الذي اختاره المدير ليعالج به مشكلة معينة، و النوع الثاني هو **التغيير المفروض** الذي يصدر بناء على نصوص قانونية أو تعليمات حكومية، كتخفيض ساعات العمل ، أو زيادة عدد أيام الإجازات الإدارية للموظفين، بمعنى أن قرار التغيير يصدر من سلطات خارج أسوار المنظمة التي عليها أن تنفذه، أما آخر أنواع التغيير التنظيمي وفقا لهذا المعيار فهو **التغيير التكييفي** ، وهو تغيير يحدث بناء على قناعة شخصية من المرؤوس وبدون علم رئيسه، أي ليس له قنوات رسمية تدعمه وتتابعه، وليس له ضغوط لا من الداخل ولا من الخارج

خامسا : التغيير المعقد و التغيير البسيط

حسب درجة التعقيد يصنف التغيير التنظيمي إلى تغيير معقد وتغيير بسيط، فالنوع الأول

أسبابه متداخلة، حيث تتداخل هذه الأسباب مع المحفزات والدوافع، وتختلط بالنتائج المرحلية والإفرازات والآثار الجانبية، ويصبح منها ما هو مغزيا للآخر، وغالبا ما يتصف هذا النوع من التغيير بالغموض، أما النوع الثاني أي التغيير البسيط فدوافعه محدودة قد تكون عامل واحد أو عدد قليل من العوامل، وفي الوقت ذاته يكون واضحا و يمكن للقائد بمفرده القيام به

الفرع الثاني: مراحل التغيير التنظيمي

يعتبر كيرت ليفن Leven Kurt وهو من أشهر من تناول مراحل التغيير التنظيمي، حيث قدم عام 1951 نموذجا لإحداث التغيير وحظي باهتمام كبير ، وحسبه فإن أي محاولة للتغيير ماهي إلا توازن ديناميكي لقوى تعمل في اتجاهات متضادة ، بعضها تعمل على تحريك الموقف في اتجاه التغيير المقصود أي القوى الدافعة، والأخرى تعمل على تقييد الموقف وكبحه عن التحرك في اتجاه التغيير المنشود أي القوى المعيقة . ويمر نموذج ليفن عبر ثلاث مراحل أساسية تبين آلية الانتقال من الوضع القديم إلى الوضع الجديد ، تتمثل هذه المراحل في

أولا : مرحلة إذابة الجليد :

في بداية عملية التغيير تبدو الأمور غير واضحة وغير مجهزة ، فالهدف من هذه المرحلة هو تهيئة الأعضاء لتلقي التغيير بالقبول والرضا ، من خلال إذابة القيم القديمة والعادات والمعتقدات ، والأنماط السلوكية الراسخة والهيكلية التي تقوم عليها المنظمة، والعمل على تغيير قناعات أعضاء المنظمة عبر حشد الجهود لدفع الموظفين إلى تقبل التغيير والمساهمة فيه ، وتتكون هذه المرحلة من الخطوات الثانوية التالية :

1/ الاعتراف بالحاجة للتغيير: من الضروري أن يكون لدى المنظمات إحساس ذاتي بأهمية

وضرورة إحداث التغيير التنظيمي، وذلك من خلال تحديد الفجوة الفاصلة بين موقع المنظمة الآن وبين ما تريد تحقيقه.

2/ تقليص مقاومة التغيير: من أسباب مقاومة التغيير التنظيمي الخوف من الفشل والمجهول والمخاطر التي قد تنجم عن هذا التغيير، أو عدم القدرة على التكيف والارتياح للمألوف .

ثانيا : مرحلة إحداث التغيير: إن هذه المرحلة يجب التخطيط لها بدقة ، عبر إعداد إطار متكامل ومتربط ، مع توقع حدوث بعض المشاكل مع بداية التنفيذ تفاديا للحكم المتسرع على عدم جدوى مشروع التغيير، ويتم إحداث التغيير التنظيمي عبر عدة خطوات موجزة تتمثل فيما يلي:

1/ اختيار الفريق المسؤول عن عملية التغيير: وذلك مع مراعاة عامل الخبرة العالية المستوى ، وقد يتم اختيار هذا الفريق من داخل المنظمة، أو عن طريق الاستعانة بخبراء في هذا المجال من خارج المنظمة

2/التشخيص السليم: ويقصد به الوصف الدقيق للوضع القائم بالمنظمة ، مع تحليل نقاط القوة والضعف الداخلية، وفرص وتهديدات البيئة الخارجية .

3/ تحديد أهداف عملية التغيير: إن عملية التغيير التنظيمي هادفة، وعليه فإن فعاليتها تستند بشكل رئيسي على تحديد ووصف أهداف هذه العملية بدقة ووضوح

4/ تحديد مجالات وأولويات التغيير : بالرغم من تعدد المجالات التي تحتاج إلى التغيير هيكلية، بشرية، تكنولوجية...الخ، إلا أن هناك أولويات يفترض البدء بها

5/ اختيار الأسلوب المناسب لإحداث التغيير: فقد تكون عملية التغيير شاملة تستهدف جميع

المجالات دفعة واحدة ، وقد تكون مرحلية وتتضمن تقسيم التغييرات المطلوب إحداثها

بالمنظمة إلى عدة مراحل، وقد تكون عملية التغيير تدريجية ،حيث يتم إدخال تغييرات بسيطة ، وبعد إقناع و إلزام أعضاء المنظمة بتلك التغييرات ، وإيضاح الفرق بين الوضع السابق والحالي ، يتم التوسع في عملية التغيير

ثالثا : مرحلة إعادة التجميد :

في هذه المرحلة تحاول المنظمة بناء درجة عالية من الالتزام الداخلي لدى الموظفين نحو الأنظمة و القواعد والممارسات و السلوكيات الجديدة، من خلال تثبيت وتقوية ذلك والمحافظة على ما تم تحقيقه وإنجازه، و اكتسابه في مرحلة التغيير ، وهذا ما يسمى **بالتجميد** . ويتم ذلك من خلال:

1/ تعزيز النتائج : إن النتائج والمكاسب المحصل عليها يجب تعزيزها ،لأن أي خلل في هذه المرحلة سوف يؤدي إلى فقدانها ، ولهذا يجب الاستمرار في التطبيقات العملية الناتجة عن عملية التغيير

2/ تقييم النتائج : وذلك بالمقارنة بين الأهداف المرجوة، والأهداف المحققة من هذا التغيير وكشف مواطن الخلل وأسباب الانحرافات.

3/ إجراء تعديلات بناءة: عبر إنشاء أنظمة للاقتراحات و تشجيع المناقشات والاجتماعات

الخاصة بحل مشاكل التغيير، وبذلك تكون عملية التغيير قد تمت بطريقة فعالة، وتكون

المنظمة قد انتقلت نقلة حقيقية ونوعية

المطلب الرابع : أدوات و أساليب التغيير التنظيمي

الفرع الأول : أدوات التغيير التنظيمي

أولا : التدريب و رفع المهارات الفنية و السلوكية:

يقصد بالتدريب تلك الجهود الخاصة برفع المهارات الفردية أو الجماعية في مجال معين .فقد يكون المجال فنيا متخصصا في الوظيفة و الأنشطة التي يؤديها الفرد في العمل.

و قد يركز التدريب على الجوانب السلوكية ، و رفع المهارات الفردية و الجماعية في هذا الشأن. ، و من أمثلة ذلك دورات التدريب السلوكية في هذا المجال ، ما يركز على الدافعية (كيف تثير حماس مرؤوسيك في العمل و القيادة) ، و قد تركز الدورات التدريبية على المهارات الإدارية مثل طرق حل المشاكل واتخاذ القرارات الجماعية.

و لكي تقوم الإدارة بوضع خطة متكاملة للتدريب ، فإنها تقوم بتحديد احتياجاتها من التدريب ، ثم تقوم بتصميم خطة مناسبة لهذه الاحتياجات، و بعد تنفيذها يتم تقييم نتائج التدريب، و على هذا فان خطة التدريب تشتمل على الخطوات التالية:

- **تحديد الاحتياجات التدريبية:** و تدل مؤشرات معينة على أن الأفراد المعنيين تنقصهم المعرفة و الخبرة التي يمكن أن يحصلوا عليها بواسطة التدريب.
- **تصميم خطة التدريب :** و هنا يتم بتحويل الاحتياجات التدريبية إلى برامج، و يتم وضع مجموعة من البرامج في خطة متكاملة للتدريب على مستوى الإدارة.
- **تقييم فعالية التدريب :** يمكن للإدارة أن تقيس فعالية التدريب ، من خلال زيادة انتاجية الادارة أو تغيير سلوك الخاضعين للتدريب.

ثانيا : نشر الوعي بالتغيير : يتطلب القيام بالتغيير وعي أهميته في تفهم و تفهيم المقاومين للتغيير، الذين يفضلون التشبث بالحاضر و الماضي ،ربما يمثلون معوقا رئيسيا بالنسبة للجهود الاصلاحية التي تتبناها اية مؤسسة في خططها ، الأمر الذي يحتم ضرورة وجود التوجه الواضح لدى هؤلاء الأشخاص فيما يتعلق بقبول التغيير و ادارته.

ثالثا: اتباع اخر ما وصل إليه الفكر الإداري :

من الضروري دراسة الأنظمة و الهياكل الإدارية الحديثة ، خاصة ما كتب و جرب علميا في العقدين الآخرين ، لان فيه رؤية واضحة حول ضعف الأساليب القديمة ، و يقابله إبداعات على كافة المستويات و التجمعات البشرية.

رابعاً : تطبيق المنهج العلمي في التغيير :

المؤسسات في حاجة ماسة اليوم إلى الاحاطة بعلم ادارة التغيير ، و هذه الحاجة تستدعي تحديد الأبعاد العلمية لعملية التغيير

خامساً: جدول العمل المرن: يسمح هذا الجدول للفرد أن يختار الوقت الذي يعمل فيه ويتيح فرصة ممتازة للتكامل بين ظروف العمل والظروف الشخصية، ويحاول جدول الأعمال المرن محافظته على سير العمل بكفاءة، وأن يعطي مرونة في وقت بداية ونهاية العمل وترتكز ساعات العمل في أوقات تزدهم فيها المعاملات والاتصالات وترتفع فيها الانتاجية إلى أعلى حد لها، وهذا الوقت يدور غالباً حول فترة منتصف النهار، ويطلق عليه اسم الوقت الجوهرى للعمل

سادساً: المشاركة في الإدارة:

وتعني حق العمال في تحديد مصيرهم في العمل وفي الرقابة على سير الأمور التي تهمهم داخل المؤسسة، وقد يطلق عليها أحيانا بالديمقراطية الصناعية أو ديمقراطية العمل وتعني أن يجلس عدد من العمال مع مديري المؤسسة في مجلس إدارتها، لتمثيل مصالح فئة العمال وتوصيل وجهة نظرهم للإدارة العليا، والاشتراك في اتخاذ القرارات التي تهمهم.

سابعاً: تكبير الوظيفة وتعظيمها:

تعظيم الوظيفة من أكثر الأساليب شمولاً، وتعني إضافة أنشطة ومهام عمل من وظائف أدنى ووظائف أعلى للوظيفة المعنية بالأمر، حتى يكون العمل أكثر وأوسع وأكمل، وبه مزيداً من السلطة والحرية والرقابة الذاتية ، والتنوع في المهام ، ويتم ذلك من خلال :

* التخلص من الأنشطة ومهام العمل الروتينية ، والتي يمكن للآلات القيام بها أو تساعد في أدائها.

* إضافة أنشطة ومهام عمل من نفس نوع الوظيفة ، وذلك لكي تعوض ما تم التخلص منه سابقاً.

* إعطاء الحرية لشاغل الوظيفة في تحديد إجراءات وأساليب العمل، وطريقة التنفيذ التي تناسبه.

ثامناً : جماعات العمل المستقلة: يمكن تعريفها على أنها جماعات العمل مع مزيد من

الاستقلالية في العمل، أو إحداث تغييرات يكون مؤداها تكوين جماعات لها مزيد من الحرية

والاستقلالية، كما أن هذه المستقلة لا تقوم بعملية صغيرة متخصصة ومتكررة طوال اليوم بل يكون الفرد وزملاءه مسؤولون عن العمل كله.

الفرع الثاني : أساليب التغيير التنظيمي

يمكن استخدام أحد الأسلوبين التاليين :

أولا : الأسلوب التقليدي:

تقوم هنا إدارة المؤسسة بالاستجابة إلى التغيير بعد حدوثه في شكل الدفاع أو رد الفعل للتخفيف من الآثار السلبية التي يمكن أن ينتجها التغيير بإصلاح الأنظمة، حتى توافق الوضع الجديد ، بحيث لا يمكنها الاستفادة من الفرص التي يتيحها التغيير

ثانيا : الأسلوب الحديث(أسلوب التنبؤ)

وتقوم هنا إدارة المؤسسة بالتوقع والتنبؤ بالتغيير، والإعداد المسبق للتعامل معه عن طريق التخطيط المسبق للاستفادة من الفرصة وتجنب تحدياتها ، وذلك بتشخيص الوضع القائم ومقارنته مع المرغوب ، للاستثمار في نقاط قوة المؤسسة وتحسين نقاط الضعف بحثا عن الفرصة التي تحقق أعلى الفوائد حتى تحافظ المؤسسة على بقائها ، إلا أن استخدام أسلوب التنبؤ في المؤسسات يتطلب نظام معلومات استراتيجي يتيح لها إمكانية الحصول على البيانات والمؤشرات الدالة على التغيير، ثم معالجتها وتحويلها إلى معلومات تفيد في اتخاذ القرارات حول ما يمكنها القيام به، سواء الاستعداد لإحداث التغيير إذا كانت عوائده ومنافعه أكبر من نفقاته، أو تجنبه إذا توقع له نتائج سلبية على المؤسسة

المبحث الثاني : الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية أحد القضايا الرئيسية في علم اجتماع المنظمات ، وسنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى هذه القضية ، وذلك بالتركيز على مفهومها وخصائصها ، أنواعها ومكوناتها ، محدداتها ، أبعادها وأهميتها والعوامل المؤثرة فيها

المطلب الأول: مفهوم ونشأة الثقافة التنظيمية وخصائصها

الفرع الأول : مفهوم الثقافة التنظيمية

عرف هاريزون الثقافة التنظيمية بأنها " المعتقدات العميقة حول الطريقة التي يجب أن ينظم بها العمل طريقة ممارسة السلطة، مكافأة الأفراد وأسلوب مراقبتهم، كما تتضمن درجة التشكيل الرسمي، كثافة التخطيط ومداه ، والنظر إلى المرؤوسين في المنظمة".

أما شين فعرفها على أنها " مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها، للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها، ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهماها.

كما عرفها هوفيستد بأنها التجميع أو التكوين المبرمج للعقل، الذي يتميز به أفراد المنظمة بعضهم عن البعض الآخر

وتعمل الثقافة التنظيمية على استغلال الفرص التي تحصل عليها المنظمة والحد من الأخطار التي قد تهدد سلامة بقائها واستمراريتها، وهذا ما يميزها عن الكل باعتبار الثقافة التنظيمية

الفرع الثاني : نشأة وتطور الثقافة التنظيمية

ظهر مفهوم الثقافة التنظيمية في بداية الثمانينيات، حيث أصبح لكل منظمة أو مؤسسة ثقافتها الخاصة بها، والتي تشتمل على مختلف الجوانب الملموسة للمنظمة ،بالإضافة إلى الافتراضات التي من شأن الأفراد أن يكونوها حول المنظمة التي ينتمون إليها والبيئة الخارجية الخاصة بها ،وظهرت من أجل توحيد الثقافة بين كل أعضاء المنظمة وجعلها ثقافة واحدة.

وهناك عدة مراحل مرت بها للثقافة التنظيمية هي:

- 1- **المرحلة العقلانية:** تضمنت النظر إلى العامل بمنظور مادي ، بمعنى تزويده بحوافز مادية لأداء مهامه.
- 2- **المرحلة الموجهة:** تزامنت مع ظهور التقلبات العمالية والاهتمام بالعلاقة الإنسانية ومحاسبة الإدارة في حالة إهمال العنصر الإنساني .
- 3- **مرحلة الإجماع في الرأي:** اتسمت هذه المرحلة بتنقل الإدارة من المدير إلى العاملين ، وتعزيز مفهوم وأهمية القيم الإدارية .
- 4- **المرحلة العاطفية:** شددت على أهمية المشاعر والأحاسيس، واعتبرت العامل كتلة من المشاعر والأحاسيس وليس مجرد آلة ميكانيكية.
- 5- **مرحلة التطوير التنظيمي:** تضمنت تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية باستخدام منهجية التطوير، ووضع الخطط الأنية المستقبلية.
- 6- **مرحلة الإدارة بالأهداف:** ركزت على مبادئ التشاور والمشاركة بين الإدارة والعاملين في عمليات اتخاذ القرار والتخطيط والتنسيق والإشراف، بالإضافة إلى العمل بشكل جماعي ،وتشكيل فرق العمل اللازمة، وتحديد المسؤوليات المشرفة ووضع وتنفيذ السياسات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة.
- 7- **الفرع الثالث : خصائص الثقافة التنظيمية**

يمكن تحديد خصائص الثقافة التنظيمية كما يلي:

- **الثقافة نظام مركب:** حيث تتكون من عدد من العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المديرين، وتشمل الثقافة كنظام مركب للعناصر الثلاثة التالية: **الجانب المعنوي** ويشمل الأخلاق والمعتقدات، و**الجانب السلوكي** ويشمل عادات وتقاليد، **الجانب المادي** يشمل الأدوات والمعدات.
- **الثقافة نظام متغير ومتطور:** فباستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها، وإنما في تغيير مستمر.
- **الإبداع والمخاطرة:** درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين.

- **الانتباه نحو النتائج:** وتشمل درجة تركيز الإدارة على النتائج والمخرجات ، وليس العمليات المستخدمة.
- **التوجه نحو الفريق:** وتركز على درجة تنظيم فعاليات العمل حول الفريق لا الأفراد.
- **الثبات:** وتركز على درجة تأكيد فعاليات المؤسسة ، للمحافظة على الحالة الراهنة بدلا من النمو.

المطلب الثاني : أنواع ومكونات الثقافة التنظيمية ومحدداتها

الفرع الأول : أنواع الثقافة التنظيمية

بالرغم من اختلاف أنواع الثقافة التنظيمية من منظمة إلى أخرى ، ومن قطاع إلى آخر، إلا أنه من أبرز أنواعها الآتي:

- **ثقافة المهمة:** ويكون التركيز فيها على نتائج العمل ومدى استخدام الأفراد العاملين للموارد المتاحة، لتحقيق أفضل أهداف المنظمة.
- **الثقافة الإبداعية:** هي الثقافة التي توفر بنية العمل المساعدة على الإبداع، وعادة ما يتصف أفرادها بالجرأة في إتخاذ قراراتهم.
- **ثقافة الدور:** ينحصر تركيزها على تخصصات الأفراد العاملين في المنظمة وأدوارهم فيها، وتؤمن هذه الثقافة الاستمرار والثبات الوظيفي لبناء المنظمة.
- **الثقافة البيروقراطية:** والتي يتم فيها تحديد معظم السلطات والمسؤوليات التي تقع على عاتق المنظمة، وتتسلل فيها السلطة بشكل هرمي، وتقوم في أساسها على الالتزام.
- **ثقافة العمليات :** وفيها يكون الاهتمام على طريقة إنجاز العمل وليس نتائجه ،وعادة ما يكون الفرد الناتج فيها هو من يحمي نفسه ،ويكون منظما ودقيقا في عمله.
- **الثقافة المساندة :** ويكون التركيز فيها على الجانب الإنساني، ويسود في المنظمة الجو الأسري والتعاوني بين العاملين ،وتسود بينهم مشاعر الأخوة.

الفرع الثاني : مكونات الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية نظاما يتكون من مجموعة من العناصر أو المكونات التي لها تأثيرا شديدا على سلوك الأفراد داخل المنظمة، والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر

ويدرك بها الأفراد كأعضاء موظفين بهذه المنظمة، والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء بالمنظمة، وتكمن هذه المكونات في ما يلي:

أ- القيم التنظيمية: وهي قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب، وبين المرغوب والغير المرغوب فيه ، وبين ما يجب أن يكون وما هو كائن، أي كمرشد ومراقب للسلوك الإنساني ،لأنها تزوده برؤية عن اتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة المنظمة، إذن تتجسد أهمية هذه القيم في كونها دستور مرجعي يسمح بتصوير القرار والسلوك والفعل، كما يسمح أيضا في التعبير عن الإدراك الحسن من الشيء في السلوكيات، ومن أهم هذه القيم حضور العمال وانصرافهم من المنظمة في الأوقات المحددة، المساواة بين العاملين، الاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.

ب- المعتقدات التنظيمية: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وطريقة إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق أهداف المنظمة.

ت- الأعراف التنظيمية: هي تلك المعايير المدركة والغير الملموسة التي يدركها العاملون داخل المنظمة.

ث- التوقعات التنظيمية: تتمثل في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب، والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، ومثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والعكس، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة في الاحترام والتقدير المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية، ومناخ تنظيمي يدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية

ج- الرموز: هي عبارة عن إشارات متميزة مثل الشعارات ،وهي الصورة الرمزية الممثلة للمنظمة، إضافة إلى نمط اللباس والنمط المعماري، كيفية إدارة الوقت، واللغة المستخدمة داخل المنظمة.

د- الطقوس الجماعية والاحتفالات: الطقوس هي عبارة عن التطبيقات المنتظمة والثابتة للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية للمنظمة، مثل: اللغة المستعملة، طريقة استقبال موظف

جديد، الاحتفالات السنوية، العيد السنوي لإنشاء المنظمة، وتعرف الطقوس الجماعية بأنها التعبير المتكرر للأساطير بواسطة أنشطة منتظمة ومبرمجة، وذلك بهدف تأمين ونقل مجموعة من القيم إلى العاملين، إضافة إلى تقوية الشعور بالانتماء للمنظمة.

أما **الاحتفالات** فهي نشاطات مبرمجة خصوصا من أجل مكافأة العاملين وتشجيعهم حيث تقام في مناسبات معينة، تستطيع الإدارة من خلالها تعزيز قيم معينة، وخلق رابطة بين أعضاء المنظمة والإشادة بما يفعله العاملون المتميزون، مما يؤدي إلى خلق جو من التنافس بين العاملين يؤدي إلى تحسين أدائهم الفردي.

تعتبر مكونات الثقافة التنظيمية الجانب الأهم الذي يعتمد عليه الفرد من أجل تحسين سلوكه داخل المنظمة، والقيام بذلك من صالحه في محاولة للربط بين الثقافة الشخصية والثقافة التنظيمية الجماعية التي تفرضها المنظمة على موظفيها.

الفرع الثالث : محددات الثقافة التنظيمية

محددات الثقافة التنظيمية التي تشير إليها الأبحاث والدراسات هي:

1- البيئة: إن الطريقة التي تتعامل بها المؤسسة مع عناصر بيئتها الداخلية أو الخارجية سواء كانوا من العاملين أو الموردين أو المنافسين تؤثر في طريقة تنظيم الموارد والأنشطة وتشكيل ثقافتها.

2- الحجم: إن اختلاف حجم المؤسسة لا يؤثر بالضرورة على تنظيمها، وإنما الذي يؤثر هو طريقة إدارة المنظمة ، وأساليب التصرف في المواقف المختلفة التي تآثر بدورها في حجم المؤسسة.

3- الأهداف: عادة ما تآثر الثقافة التنظيمية في أهداف المؤسسة التي تسعى جاهدة لتحقيقها فمثلا لو أرادت المؤسسة أن ترفع من مستوى خدمة العملاء، فإنه يجب أن تركز في ثقافتها التنظيمية على ترسيخ القيم المرتبطة بعلاقات العملاء والعاملين.

4- التكنولوجيا: فالمؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا تقوم على القيم المتعلقة بالمهارات الفنية في ثقافتها التنظيمية، أما المؤسسة الخدمية فتقوم على خدمة العملاء والمهارات الشخصية في ثقافتها التنظيمية.

5- الأفراد: للأفراد دور كبير في تحديد الثقافة التنظيمية، فالإدارة لا تستطيع أن تفرض ثقافة لا يؤمن بها الأفراد في المنظمة.

6- التاريخ والملكية: فتاريخ تطور المنظمة ونوعية القيادة التي تتولاها وهو ما يعكس ثقافتها، كما أن لنوع الملكية أيضا دورا كبيرا في تحديد الثقافة التنظيمية، سواء كانت عامة أو خاصة، وسواء كانت محلية أم دولية.

المطلب الثالث : أبعاد وأهمية الثقافة التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها

تلعب الثقافة التنظيمية دورا كبيرا في نجاح أو فشل المنظمة، من خلال تأثيرها على العناصر التنظيمية والموظفين في المنظمة، ويكون ذلك بإكساب الأعضاء للثقة وإقناعهم على تبني الثقافة التنظيمية ، من خلال التأثير فيهم سواء بأبعادها أو وظائفها.

الفرع الأول : أبعاد الثقافة التنظيمية

إن الآراء تختلف في أبعاد الثقافة التنظيمية، ولكن يمكن تلخيصها في العناصر التالية:

أ- مرونة التنظيم: ويقصد بذلك قدرة التنظيم على الاستجابة، والتأقلم مع متغيرات الظروف الداخلية والخارجية.

ب- طبيعة العمل: أي متطلبات العمل من حيث طبيعتها الروتينية التي تكرر للمل وتحد الإبداع، أو أنها تثير التحدي لدى الموظف فتدفعه على التجربة والابتكار والإبداع.

ت- التركيز على الإنجاز: حيث أن معظم المشروعات تأكد على الإنجاز كأساس للمكافأة والترقية والتقدم.

ث- أهمية التنمية الإدارية والتدريب: وهو درجة ما توليه الإدارة من اهتمام لتدريب وتطوير الموظفين، فالاستثمار في المورد البشري يعتبر من أهم الاستثمارات لما يسببه من ثقة في النفس للمتدرب، لتحقيق أهدافه ويرفع من معنوياتهم.

ج- أنماط السلطة: إن السلطة المركزية توجي بالتصلب وعدم المرونة، وبالتالي تحد من الإبداع لأن الموظف لا يملك اتخاذ القرار، بينما تعني اللامركزية تشتيت السلطة ودفعها إلى المستويات الأدنى في السلم الإداري، مما يتيح فرص الاجتهاد واقتراح الحلول والمشاركة في اتخاذ القرارات.

ح- أسلوب التعامل بين الموظفين والإدارة: فالأسلوب الذي تتبعه الإدارة يحدد نمط تعامل الموظفين معها، فالإدارة التي تتطلب الصدق و الأمانة والإخلاص تحصل على تعامل الموظفين وإخلاصهم في العمل وحرصهم على مصلحة المشروع، وذلك بعكس الإدارة التي تتبع نظام "فرق تسد" ، حيث تعتقد أن اتفاق الموظفين يشكل تهديدا لها وهنا تكثر المشاكل، مما يؤثر على أداءهم.

خ- أنماط الثواب والعقاب: إن الهدف من المكافأة أو العقاب هو تكرار سلوك معين مرغوب أو تعديله، فالمكافأة تعطى للمنجز ولقليل التغيب والمبدع من اجل تكريس السلوك المرغوب فيه، والعكس صحيح، فالعقاب يقع على كثير التغيب والغير المنجز والمستهتر بالقانون والنظام.

د- الأمن الوظيفي: وهو مجموعة الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها الموظفون مثل الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية، الأمن من إجراءات إدارية تعسفية، الأمر الذي يؤدي إلى الاستقرار النفسي ورفع الروح المعنوية، وبالتالي تحسين الأداء وتوثيق الولاء.

الفرع الثاني : أهمية الثقافة التنظيمية

تمثل الثقافة التنظيمية المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة، من خلال توجيه سلوك الموظفين ومساعدتهم على أداء أعمالهم ، لذلك نبين أهميتها على النحو التالي :

❖ تزود المنظمة والموظفين فيها بالإحساس: فكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة، كلما كان ارتباط الموظفين قويا برسالة المنظمة ، وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.

❖ تقوية الالتزام برسالة المنظمة: إن تفكير الناس ينحصر عادة حول ما يؤثر عليهم شخصيا، إلا إذا شعروا بالانتماء القوي بفعل الثقافة التنظيمية المسيطرة، وعند ذلك يشعرون أن اهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية ويعني ذلك أن الثقافة تذكرهم بأن منظمتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم.

- ❖ **دعم وتوضيح معايير السلوك:** وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد، كما أنها مهمة بالنسبة لقدامى الموظفين أيضا، فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين، مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة.
- ❖ تحقيق الهوية التنظيمية.
- ❖ تنمية الولاء والتنمية للمؤسسة
- ❖ تحقيق الاستقرار التنظيمي
- ❖ الثقافة التنظيمية قوة دافعة ومحركة وتحد الطاقات والإمكانيات.
- ❖ توحيد الجهود نحو التغيير والتجديد.
- ❖ تغير الثقافة التنظيمية قاعدة ثانية في ظل التطور التكنولوجي والتكتلات العالمية.
- ❖ تقوم الثقافة التنظيمية بإيصال رسالة المنظمة، والمتمثلة في تسويقها للمصلحة الجماعية على الشخصية، مما يعمل على تكوين نوع من التماسك بين أعضاء المنظمة، من خلال روح الفريق والعمل الجماعي، وهذا ما تطمح له المنظمة.

الفرع الثالث : الآثار المترتبة على الثقافة التنظيمية

- تساهم الثقافة التنظيمية في رفع مستوى الأداء الوظيفي إذا توفرت العوامل الدافعة لذلك، ومن أهمها:
- أ- **الوضوح التنظيمي:** ويقصد بذلك فهم أعضاء المنظمة لأهداف وخطط المنظمة ومشاركتهم في وضعها وتنفيذها.
 - ب- **البناء الهيكلي لصناعة القرار:** من خلال توفير الحرية الكاملة لتبادل المعلومات بين أجزاء التنظيم، لتسهيل عملية صناعة القرار.
 - ت- **التكامل التنظيمي:** عن طريق وجود التعاون والاتصال الفعال بين وحدات التنظيم المختلفة لتحقيق أهداف المنظمة.
 - ث- **تاريخ المنظمة:** من خلال إمام العامل بتاريخ منظمته، وطرق العمل بها وقدرة التنظيم على تقديم التغيير اللازم.

ج- الأسلوب الإداري: توافر توازن قيادي يشجع على تعبير الموظفين عن آرائهم بحرية لاستثمار قدراتهم ومواهبهم.

ح- التنشئة: التنشئة الرسمية أو الغير رسمية التي يتعرض لها الموظفين عند التحاقهم بالمنظمة على المستوى الفردي والجماعي، ويتعلمون من خلالها أدوارهم وطرق إنجاز العمل.

خ- تنمية العنصر البشري: تنمية مهارات الموظفين ورفع قدراتهم ، واستغلال خبراتهم إلى أقصى حد ممكن، والحرص على إيجاد التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف الموظفين.

كما تؤثر الثقافة التنظيمية على العاملين على النحو التالي :

أ - تنمية روح الولاء والانتماء للمنظمة ، حيث إن الثقافة التنظيمية تزود العاملين فيها بالإحساس بالهوية، وكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمات، كلما قوي ارتباط العاملين برسالة المنظمات وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها .

ب- تحفيز العاملين وخلق الدافعية على العمل.

ت - مساعدة الأفراد على التكيف مع الظروف البيئية الخارجية والداخلية للمنظمة .

ث - تمد العاملين بالعديد من القواعد المشتركة للسلوك، وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد، كما أنها هامة بالنسبة للموظفين القدامى ،فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين ، مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات ، وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة، وكذلك السلوك المتوقع من عدد من العاملين في نفس الوقت .

ج - يمكن القول بأن الآليات الرئيسة لتشكيل الثقافة التنظيمية هي : إجراءات اختيار الموظفين، الممارسات الإدارية، طرق التنشئة المتبعة، فتظهر هذه الثقافة التنظيمية في طرق التعبير عنها، فهي تعكس المستوى العميق من الافتراضات و المعتقدات الراسخة التي يشترك فيها جميع الأفراد العاملين في المنظمات، و بالتالي يظهر أثر الثقافة التنظيمية على المنظمات من خلال علاقة ثقافة المنظمات بالهيكل التنظيمي، و فعالية المنظمات و الأداء .

الفرع الرابع : العوامل المؤثرة على الثقافة التنظيمية

من أهم العوامل المؤثرة على الثقافة التنظيمية نذكر ما يلي :

أ- **حجم المنظمة:** كلما كبر حجم الجماعة في المنظمات الكبرى ذات الفروع المنتشرة في أقاليم متباعدة ،وقل اشتراك أعضائها في الخيارات والتجارب، انخفض احتمال نشأة ثقافة مشتركة.

ب- **العمر التنظيمي:** تتسم المنظمات الحديثة بثقافة غير واضحة من تلك المتاحة للمنظمات القديمة.

ت- **التقنية التنظيمية:** يؤدي إهمال استخدام التقنية الحديثة إلى انخفاض كفاءة وفاعلية الأداء، مما يساهم في قيام ثقافة تنظيمية سلبية، فضلا عن الأثر السلبي على مستويات ومعدلات الأداء.

ث- **التشنة الاجتماعية:** يترتب على إغفال المنظمة دعم القيم التنظيمية، ترسيخ ثقافة تنظيمية أضعف.

ج- **البيئة الخارجية:** يساهم عدم استقرار بيئة التنظيم الخارجية في عدم الاستقرار الداخلي، ومن ثم يسمح بظهور ثقافة تنظيمية غير ملائمة.

ح- **التغيير التنظيمي:** يترتب على كثرة التبدل في أعضاء المنظمة ووحداتها، ووجهات النظر حول المتغيرات التنظيمية، قلة وجود ثقافة تنظيمية قوية.

كما تتأثر الثقافة التنظيمية بالعوامل التالية:

* المنافع التي يحصل عليها عضو المؤسسة في صورة حقوق مادية ومالية ،تكون ذات دلالة على مكانة الوظيفة وتنعكس على سلوكه.

*الأخلاقيات والقيم السائدة في المؤسسة ،وما تشمل عليه من قيم وطرق تفكير وأساليب التعامل من الأفراد ببعضهم البعض، ومع الأطراف الخارجية.

*الخصائص الوظيفية ومدى ملائمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية، حيث يتجه الفرد نحو المؤسسة التي تتفق مع اهتماماته وقيمه ودوافعه، كما أن المؤسسة تجذب إليها من يتفق معها في ثقافتها.

يجب القول أن دور الثقافة التنظيمية مهم جدا في الرفع والخفض من مستوى الأداء الوظيفي، وذلك من خلال مختلف العوامل التي تدفع الثقافة إلى ذلك، لذا يجب على المنظمة تفادي العوامل التي تدفع الثقافة لخفض مستوى الأداء، وتدعم وتعزز العوامل الإيجابية لها.

المبحث الثالث: الولاء التنظيمي

يعتبر الولاء التنظيمي أحد القضايا الرئيسية التي تهتم المنظمات المعاصرة به ، نظرا لأهميته المتزايدة في زيادة الأداء والرضى الوظيفي لدى العمال ، وهو ما سينعكس إيجابا على صورة ومكانة المؤسسة في الحقل الذي تعمل به ، لذلك سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق لقضية الولاء التنظيمي ، وذلك في شكل أربعة مطالب ، هي على النحو التالي :

المطلب الأول : مفهوم الولاء التنظيمي وخصائصه

المطلب الثاني : أهمية وأسباب تموين الولاء التنظيمي

المطلب الثالث : مراحل تكوين الولاء التنظيمي في المنظمة

المطلب الرابع : آثار الولاء التنظيمي على أداء المنظمة

المطلب الأول: مفهوم الولاء التنظيمي وخصائصه

الفرع الأول : مفهوم الولاء التنظيمي

لغويا: يشير مصطلح الولاء إلى الإخلاص والوفاء ، و العهد و الالتزام ،والارتباط والنصرة

اصطلاحا: الولاء التنظيمي هو اقتران فعال بين الفرد والمنظمة، بحيث يبدي الموظفون للمنظمة رغبتهم في خدمة المنظمة بشكل كبير، و يركز الولاء التنظيمي على ثلاثة ركائز أساسية هي :

- **الإحساس بالانتماء:** ويظهر في التعبير عن الفخر بالمنظمة، والقناعة الذاتية بأهدافها وقيمها.

-**المشاركة والمساهمة الفعالة:** ويكون ذلك من قبل الفرد، النابعة من رضاه النفسي بأهمية الأنشطة والأدوار التي يقوم بها.

- **الإخلاص :** ويعبر عنه برغبة الفرد الأكيدة بالاستمرار والعمل في المنظمة في كل الظروف. ويمكن تعريف مصطلح الولاء على النحو التالي :

" هو شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى شيء هام في حياته".

" هو شعور الفرد بمسؤوليته اتجاه شيء هام في حياته".

" هو حاجة من الحاجات الاجتماعية لدى أي إنسان".

" هو الإخلاص و المحبة و الاندماج الذي يبديه الفرد نحو شيء يهيمه".

وعليه يمكن تقديم تعريف عام للولاء التنظيمي على أنه " ذلك الشعور الذي ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى المنظمة، وأن هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها، وأن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة، ومن هنا يتولد لدى الفرد رغبة قوية في بذل مزيد من الجهد لتحقيق النجاح للمنظمة، بمعنى أن الولاء هو الإخلاص والمحبة و الاندماج الذي يبديه الفرد نحو عمله، والمنظمة التي يعمل بها".

الفرع الثاني : خصائص الولاء التنظيمي:

يمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص تتمثل فيما يلي:

*إن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة، يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من

خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم، والتي تجسد مدى ولائهم.

*إن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية، وظواهر

إدارية أخرى داخل التنظيم.

*إن الولاء التنظيمي لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق، إلا أن درجة التغيير التي

تحصل فيه تكون أقل نسبياً من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى.

* إن الولاء التنظيمي متعدد الأبعاد وليس له بعداً واحداً، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في

هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد، ولكن هذه الأبعاد

تؤثر في بعضها البعض.

المطلب الثاني : أسباب وأهمية تكوين الولاء التنظيمي

الفرع الأول : أسباب تكوين الولاء التنظيمي

تهدف الإدارة في المنظمات المتقدمة إلى تنمية العلاقة بين المنظمة والعاملين، وزيادة درجة ولاء العاملين للأسباب الآتية:

* ضمان استمرار القوى العاملة بالمنظمة، وخاصة من ذوي المهارات والتخصصات ؛
* تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد، وذلك حرصا على رفع مستوى المنظمة التي ينتمون إليها؛

* إيجاد الدافع لدى العاملين لبذل مزيد من الجهد والأداء في المنظمة ؛

* إن شعور العاملين بالولاء والانتماء للمنظمة، يخفف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين؛

* أن شعور الأفراد بالانتماء و الولاء للمنظمة يزيد من درجة الرضا لديهم، مما يحفزهم على بذل مزيد من الجهد و العمل للمنظمة.

* أن العامل هو أساس وجود المنظمة، و شعوره بالانتماء إلى هذه المنظمة يحفزه على البقاء فيها، و استمرارها في مجال الأعمال؛

* كلما زادت درجة ولاء العاملين للمنظمة، كلما زاد شعورهم بالارتياح والاستقرار و الأمان في العمل ، مما ينعكس بدوره على الأداء و الإنتاجية بشكل إيجابي .

الفرع الثاني : أهمية تكوين الولاء التنظيمي في المنظمة

يمكن أن نذكرها باختصار على النحو التالي :

* يمثل الولاء التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة و الأفراد العاملين بها، لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة، لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل، و تحقيق أعلى مستوى من الإنجاز؛

* إن ولاء الافراد للمنظمات التي يعملون بها، يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في المنظمة، أو تركهم العمل في المنظمات الأخرى؛

* كلما زاد شعور الأفراد بالولاء للمنظمة، ساعد ذلك على تقبلهم لأي تغيير يكون في صالح المنظمة وتقدمها، إيماننا منهم أي ازدهار للمنظمة يعود عليهم بالخير؛

* يؤدي الولاء التنظيمي إلى تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد في المنظمة؛

* إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في ضمان نجاح تلك المنظمات، واستمرارها وزيادة إنتاجها، ونظراً لهذه الأهمية البالغة للولاء التنظيمي، فإنه يتعين على المنظمات عامة بأن تسعى جاهدة لخلق هذا الولاء التنظيمي لدى العاملين لديها، ويكون ذلك بتوفير جميع الأدوات القادرة على المساهمة في تكوين ذلك الولاء و تنميته.

المطلب الثالث: مراحل تكوين الولاء التنظيمي :

تتمثل هذه المراحل فيما يلي :

- 1- **مرحلة التجربة والإعداد:** وهي فترة ما بعد التعيين، تمتد إلى سنة من تاريخ التحاق الفرد بعمله، ولكنها تعتبر فترة تجريبية، ويكون العامل خاضعاً خلالها إلى التدريب والإعداد والاختبار، ويهتم الفرد بالحصول على الرضا والقبول من مؤسسته التي يعمل بها، لذا يبذل أقصى جهد عنده ليبدع ويبرز في عمله، ويكون محط أنظار كل من حوله.
- 2- **مرحلة العمل والانجاز:** وهي الفترة اللاحقة للفترة التجريبية، وتمتد من سنتين إلى أربع سنوات، ويسعى الفرد خلالها إلى إثباته ذاته، من خلال عمله والتأكيد على الانجاز الذي حققه، وتتميز هذه المرحلة ببعض الخبرات والتي منها: الأهمية الشخصية والخوف من العجز، وظهور قيم الولاء للتنظيم والعمل.
- 3- **مرحلة الثقة بالتنظيم والانتماء له:** وتبدأ هذه الفترة بعد السنة الخامسة من التحاق الفرد بعمله، ويبدأ فيها بترسيخ اتجاهات الولاء نحو المؤسسة التي يعمل بها، بحيث تصبح متبنة الرباط، شديدة الوثاق، ويشعر الإنسان حينها أنه يريد أن يعمل ويعمل دون كلل أو ملل، لصالح مؤسسته، ليعلو بها ومعها.

المطلب الرابع : تأثير الولاء التنظيمي على أداء العاملين

الفرع الأول : العوامل المساعدة والمؤثرة في تنمية الولاء التنظيمي :

ويمكن أن نوجز هذه العوامل على النحو التالي :

- 1/ **السياسات** : ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية، تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم وتحقيق التوازن، مما يولد شعور العامل بالرضا والاطمئنان والانتماء ثم الولاء التنظيمي ، ولقد رتب ماسلو الحاجات كالتالي : (الحاجات الفسيولوجية ، الحاجة إلى الأمن ، الحاجة إلى الانتماء ، الحاجة إلى الاحترام ، الحاجة إلى تحقيق الذات) .
- 2/ **وضوح الأهداف** : كلما كانت الأهداف واضحة، كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للولاء وللمنظمة أكبر ، فكلما كانت العمليات التنظيمية ووظائف الإدارة واضحة، كلما أدى ذلك إلى زيادة الولاء التنظيمي والإخلاص والانتماء للتنظيم .
- 3/ **العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين** : المشاركة هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي، يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية ويشترك في المسؤولية عن تحقيق تلك الأهداف .
- 4/ **العمل على تحسين المناخ التنظيمي** : المناخ التنظيمي هو البيئة الداخلية لمنظمة معينة يتعرف العاملون عليها من تجاربهم، ومن خلال أثرها في سلوكهم ، فتمتع العاملين بمناخ ملائم يعزز الثقة المتبادلة، ويرفع الروح المعنوية ويزيد درجة الرضا الوظيفي، ويدعم الشعور والانتماء .
- 5/ **تطبيق أنظمة مناسبة من الحوافز** : يتطلب المناخ الجيد توفير حوافز معنوية ومادية مناسبة، تؤدي إلى زيادة الرضا، وبالتالي زيادة الولاء وارتفاع معدلات الإنتاج، وتقليل التكاليف.
- 6/ **العمل على بناء ثقافة مؤسسية** : وذلك بالاهتمام بإشباع حاجات العاملين، والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة تحاول ترسيخ معايير أداء متميز لأفرادها، وتعمل على توفير

درجة كبيرة من الاحترام المتبادل، وإعطائهم دوراً كبيراً بالمشاركة في اتخاذ القرارات وبالتالي يترتب عليه زيادة قوة تماسك المنظمة .

17 **نمط القيادة :** الإدارة الناجحة هي تلك الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال، من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية، باستخدام أنظمة الحوافز ، وقد عرفها البعض بأنها ذلك النشاط الذي يمارسه شخص القائد للتأثير في سلوك الآخرين، لإجبارهم على التعاون وتحقيق الأهداف ، وأيضاً هي ذلك الفن في القدرة على التأثير على الأشخاص وتوجيههم بطريق تؤدي إلى الحصول على رضاهم، وولائهم وتعاونهم للوصول إلى الأهداف .

المطلب الثالث: آثار الولاء التنظيمي على الفرد وعلى المنظمة

الفرع الأول : آثار الولاء التنظيمي على الفرد

تنقسم آثار أو نتائج الولاء التنظيمي على الفرد إلى قسمين:

القسم الأول: يتمثل في آثار الولاء التنظيمي على الفرد خارج نطاق العمل، حيث نجد أن الولاء التنظيمي يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمنظمة، كما يجعله يستمتع عند أدائه لعمله، الأمر الذي ينعكس على رضاه الوظيفي. ورضا الفرد الوظيفي يجعله يتبنى أهداف المنظمة ويعتبرها أهدافه، وبالتالي يعمل جاهداً لتحقيق هذه الأهداف ، وقد اعتبر الرضا الوظيفي عاملاً هاماً في تطور الولاء التنظيمي، وفي مراحل أولى من التوظيف وكذلك فإن آثار الولاء التنظيمي تنعكس حتى على حياة الأفراد العاملين الخاصة خارج إطار العمل، حيث يتميز الفرد ذو الولاء التنظيمي المرتفع بدرجات عالية من السعادة والراحة والرضا خارج أوقات العمل، إضافة إلى ارتفاع قوة علاقاته العائلية .

أما القسم الثاني فيتمثل في: آثار الولاء التنظيمي على المسار المهني للفرد، فالموظف ذو الولاء المرتفع يكون مجداً في عمله، وبالتالي يكون أسرع ترقياً وتقدماً في المراتب الوظيفية، كذلك الولاء التنظيمي المرتفع يجعل الفرد أكثر إخلاصاً واجتهاداً في تحقيق أهداف المنظمة التي يعتبرها أهدافه، كما أنه يرى أن من مصلحته النهوض بالمنظمة لثقته أن المنظمة ستكافئه على ولاءه وإخلاصه .

الفرع الثاني : أثار الولاء التنظيمي على المنظمة

إن الشعور بالولاء التنظيمي يؤدي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة، كإخفاض معدل دوران العمل، واستقرار العمالة والانتقال في العمل، وبذل المزيد من الجهد والأداء مما يؤثر على إخفاض تكلفة العمل، وزيادة الإنتاجية وتحقيق النمو والازدهار للمنظمة، وكذلك فإن الولاء التنظيمي يزيد من إنتاجية الموظف وأدائه، ومن ناحية أخرى وجد أن هناك علاقة عكسية بين الولاء التنظيمي والغياب عن العمل، كما وجد أيضاً أن للولاء التنظيمي تأثيراً سلبياً على ترك العمل، فالأفراد الذين تركوا أعمالهم كانوا من الأفراد ذوي الولاء التنظيمي المنخفض، وهناك العديد من الفوائد التي تجنيها المنظمة عن طريق التقليل من نسبة الغياب وترك العمل تتمثل فيما يلي: التقليل من المصروفات الإدارية المرتبطة بعملية التوظيف والاختيار والتدريب للأعضاء الجدد، إخفاض الإنتاجية فعند تدريب عامل جديد ستخفض الإنتاجية على الأقل أثناء تدريب هذا العامل، و الغياب عن العمل أو تركه من قبل بعض الموظفين قد يكون له أثر سلبي على معنوية الموظفين المتبقين، الأمر الذي قد يزيد عدد من يغيب أو يترك العمل، وهذه المشكلات تكون أكثر عمقاً عندما تكون بين القادة الإداريين أصحاب المناصب المرتفعة، والمنظمة التي يتصف أفرادها بالولاء المرتفع تصبح حلم جميع الأفراد الذين سيحاولون الانضمام لها، هذا بدوره يسهل على المنظمة اختيار مجندين جدد ذوي مهارة عالية.

الفصل الرابع

الفصل الرابع : الادارات الرئيسية في علم اجتماع المنظمات

هناك مجموعة من الادارات التي تعتبر رئيسية بالنسبة للمنظمة في علم اجتماع المنظمات ، بحيث يجب على المنظمة أن تتبناها وتديرها بالشكل المناسب من طرف المختصين في ذلك ، عن طريق تبني مجموعة من السياسات والاجراءات الكفيلة بتحقيق أهداف المنظمة ، وسنحاول من خلال هذا المبحث التركيز على أهم هذه الادارات ، وذلك من خلال التطرق إلى ثلاثة مباحث هي على النحو التالي :

المبحث الأول : إدارة المعرفة في المنظمة

المبحث الثاني : إدارة التميز في المنظمة

المبحث الثالث : الادارة البيئية في المنظمة

المبحث الأول : إدارة المعرفة في المنظمة

تمثل المعرفة الأصل الجديد للمنظمات، وهي أحدث عوامل الإنتاج فيها، حيث أن أغلبها تمتلك المعرفة لكن لا تحسن استعمالها، والمعرفة دون فعل الإدارة ليست ذات نفع، لأن المعرفة تحتاج إلى الكشف عنها، وتشخيصها وتخزينها، وإلى توزيعها وإيصالها، ومن ثم استعمالها وتمثيلها بصورة منطقية، حيث يعتبر مصطلح إدارة المعرفة مصطلحاً حديثاً، إلا أن إدارة المعرفة في مضمونها مفهوم قديم ، وقيمة وحرصت عليها الحضارات المعاصرة قد تمنح لها أفقا واسعة نحو تعزيز مكانتها وإمكانياتها وقدراتها التنافسية، لأنها أداة فاعلة تساعد على الدخول في عصر المعرفة والمعلوماتية.

المطلب الأول: مفهوم ونشأة إدارة المعرفة ومراحلها

الفرع الأول : تعريف إدارة المعرفة

- **تعريف المعرفة:** هي فن المعلومات والبيئة والخبرة، ويقصد بالبيئة الإطار الذي يستخدمه الشخص في النظر إلى الحياة، والذي يمكن أن يتضمن تأثيرات مثل: القيم الاجتماعية والدين ... إلخ.
- **مفهوم إدارة المعرفة:**

إدارة المعرفة هي نشاطات موجهة لخلق المعرفة ، عن طريق التعليم والتعلم وإعادة التعليم والتعلم، لضمان إحداث التغيير المطلوب وبطريقة مخططة ومدروسة في المستويات التنظيمية كافة، ويتركز التغيير الذي سيتم أحداثه اتجاه تعزيز الوضع التنافسي كمحاولة تقوم بها المنظمة، لإضافة قيمة تنافسية لها.

كما نجد التعاريف التالية الخاصة بإدارة المعرفة::

* إدارة المعرفة هي العملية المنهجية لتوجيه و رصد المعرفة، وتحقيق الاهتمام بها في الشركة.

* إدارة المعرفة هي مدخل لإضافة أو إنشاء القيمة، من خلال المزج أو التركيب بين عناصر المعرفة ، من أجل إيجاد توليفات معرفية أفضل مما هي عليه، كبيانات أو معلومات أو معارف منفردة

* إدارة المعرفة هي عملية السعي الحثيث ضمن عمل منهجي منظم، للاستخدام الخلاق والفاعل للمعرفة وخلقها.

* إدارة المعرفة توضح مدى قدرة المنظمة على اكتساب والاشتراك والانتفاع من المعرفة لكي يمكنها الديمومة والنجاح.

* إدارة المعرفة هي محاولة المؤسسات وضع الإجراءات والتقنيات والعمليات، من أجل تحقيق ما يلي:

* نقل المعرفة الشخصية لدى الأفراد إلى قواعد المعلومات؛

* فصل وتنقية وتصنيف المعرفة المناسبة؛

* تنظيم تلك المعرفة في قاعدة بيانات لأجل تحقيق ما يلي:

* السماح لبقية العاملين بالحصول على منفذ سهل وعملي للوصول إلى مواقع المعرفة.

* دفع أو توصيل معارف محددة مسبقاً إلى العاملين؛ اعتماداً على حاجاتهم التي حددها مسبقاً.

الفرع الثاني : نشأة إدارة المعرفة

يعتبر مفهوم إدارة المعرفة قديم وجديد في نفس الوقت، فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين، لكن الاهتمام بعلاقة المعرفة بهيكله أماكن العمل يعتبر أمراً حديثاً نسبياً، ومن المؤكد أن الكثير قد كتب عن هذه العلاقة، لكن معظمه كان خلال السنوات القليلة الماضية، ففي مطلع التسعينات من القرن المنصرم تم الإشارة خلال المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي سنة 1980م، إلى عبارة " المعرفة قوة "، ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه " هندسة المعرفة "، ومع ولادته استحدثت سيرة وظيفية جديدة هي هندسة المعرفة.

وفي عام 1997م ظهر حقل جديد آخر نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات، وهو إدارة المعرفة.

الفرع الثالث: مراحل إدارة المعرفة

إدارة المعرفة عملية مستمرة ومتفاعلة، تتم من خلال عدة مراحل تتمثل في اكتساب وخلق المعرفة، وتخزينها، ونقلها، وتطبيقها.

وسنبين هذه المراحل على النحو التالي :

1/ اكتساب المعرفة: يقصد باكتساب المعرفة الحصول عليها من المصادر المختلفة (الخبراء والمتخصصون والمنافسون، والعملاء وقواعد البيانات، أو من خلال أرشيف المنظمة)، وذلك باستخدام وسائل المقارنة المرجعية، وحضور المؤتمرات، وورش العمل واستخدام الخبراء والدوريات والمنشورات، ووسائل البريد الإلكتروني، ومع كل ما سبق يجب الأخذ في الاعتبار أن التعلم أو اكتساب المعرفة في المنظمات لا يكون دائما مقصودا. فهناك معرفة يتم الحصول عليها عن طريق الصدفة، وتكون نافعة ومهمة للمنظمة، وهنا يقع على عاتق المنظمة التعرف على أهمية هذه المعرفة، ثم تخزينها واسترجاعها على أفضل وجه، ومن ناحية أخرى فإن عملية اكتساب المعرفة تختلف من منظمة لأخرى، فكل منظمة تكتسب المعرفة وتفهمها بطريقتها الخاصة، وبالتالي تتأثر المعرفة المخزنة في المنظمة بثقافة المنظمة نفسها.

2/ تخزين المعرفة: بعد اكتساب المعرفة يتم تخزينها، من خلال طرق عديدة من أهمها:

* قيام كل فرد في المنظمة بتسجيل كل ما يحدث له، وأية معلومات جديدة في مكان معين سواء في ملفات عادية أو في شبكة الحاسب الآلي، بحيث تكون متاحة لكل أفراد المنظمة إذا أرادوا الاطلاع عليها.

* قيام شخص مسئول بجمع المعلومات وتخزينها بدقة وبطريقة يسهل استخدامها من الجميع، دون الاهتمام بتحليل وتنقية المعرفة، أو بنشرها وتداولها بطريقة فعالة.

* قيام كل الأفراد بتقديم المعرفة الموجودة لديهم إلى شخص أو لإدارة معينة. وتقوم هذه الجهة بتحليل وتنقية هذه المعرفة، ثم تقوم بتخزينها على أفضل وأدق صورة، وبحيث يمكن تداولها من قبل المنظمة في يسر وسهولة.

* جمع المعرفة بطريقة منظمة وإيجابية، ويتم تحليلها وتنقيتها، ثم يتم ترتيبها وتنسيقها وتجزئتها، ليتم تخزينها في أفضل صورة، ويراعى أن يتم تداولها بسهولة، ونشرها واستخراجها بدقة ويسر من قبل أفراد المنظمة.

3/ نقل المعرفة: يعتبر نقل المعرفة الحلقة الثالثة في حلقات إدارة المعرفة، ويعتمد على وجود آليات وطرق رسمية، وأخرى غير رسمية، وتتمثل الطرق الرسمية في: التقارير والرسائل والمكاتبات، والمؤتمرات والندوات الداخلية للمنظمة، وإطلاعات دورية على الموقف في المنظمة، والمنشورات الداخلية والفيديوهات والمحادثات الصوتية، والتدريب والتعلم عن طريق الرئيس المباشر، وتشمل الطرق غير الرسمية: تغيير الوظيفة داخل المنظمة أو خارجها، والعلاقات الشخصية التي تربط العاملين ببعضهم البعض، وفرق العمل.

وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على نقل المعرفة في المنظمات مثل التكلفة خاصة عند شراء أجهزة أو استخدام التكنولوجيا، أو عقد مؤتمرات وندوات، كما يتأثر نقل المعرفة باحتمال تغيير المحتوى، خاصة في ظل الهيكل التنظيمي الهرمي.

وهناك صور كثيرة فعالة لنقل المعرفة مثل: البريد الإلكتروني، الاتصال الداخلي من خلال شبكة الأجهزة الحاسبة، وهي كلها تؤدي إلى توزيع أفضل للمعرفة، وتتيح للعاملين فرصة التساؤل والمناقشة، وتحليل المعلومات من خلال رؤى مختلفة.

4/ تطبيق المعرفة: يعتبر تطبيق المعرفة الهدف الأساسي من عملية إدارة المعرفة، ويتطلب هذا التطبيق تنظيم المعرفة (من خلال التصنيف والفهرسة، أو التبويب المناسب للمعرفة)، واسترجاع المعرفة (من خلال تمكين العاملين في المنظمة من الوصول إليها بسهولة وفي أقصر وقت)، وجعل المعرفة جاهزة للاستخدام (حذف بعض الأجزاء غير المتسقة وإعادة تصحيح المعرفة وفحصها باستمرار، وإدخال الجديد المناسب عليها واستبعاد المتقادم

المطلب الثاني: أهمية و أهداف إدارة المعرفة في المنظمة

الفرع الأول : أهمية إدارة المعرفة في المنظمة

تتمثل أهمية إدارة المعرفة في المنظمة فيما يلي:

* تبسيط العمليات وخفض التكاليف، عن طريق تخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة؛

* زيادة العائد المادي، عن طريق تسويق المنتجات؛

* تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية؛

* تنسيق نشاطات المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها؛

* أداة لاستثمار رأس المال الفكري للمنظمة؛

* تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة؛

* تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها؛

* تحفيز المنظمات على تجديد ذاتها، ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة؛

* إتاحة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين

هذه المنظمات من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة؛

- دعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز

المعرفة التنظيمية.

الفرع الثاني : أهداف إدارة المعرفة

تهدف إدارة المعرفة إلى ما يلي:

* أسر المعرفة من مصادرها وتخزينها وإعادة استعمالها؛

* خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد من المنظمة على المشاركة بالمعرفة، لرفع

مستوى معرفة الآخرين؛

* تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها؛

* جذب رأس مال فكري أكبر، لوضع الحلول للمشكلات بالمعرفة ورفع مستوى معرفة الآخرين؛

* إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها؛

* بناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز، لتطويرها والتنافس ، من خلال الذكاء البشري؛

* التأكد من فعالية تقنيات المنظمة، ومن تمويل المعرفة المستقبلية، إلى معرفة ظاهرة وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية، عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة بالابتكارات؛

* تحول المنظمات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد (اقتصاد المعرفة) وتعمل كشبكة للأنشطة، حيث تساهم في التحول نحو الشبكات الاقتصادية الواسعة والتجارة الإلكترونية؛

* تعمل على جمع الأفكار الذكية من الميدان، وتساهم في نشر أفضل الممارسات في الداخل؛

* تهدف إلى الإبداع والوعي والتصميم الهادف، والتكيف للاضطراب والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي، والذكاء والتعلم؛

* خلق القيمة للأعمال، من خلال التخطيط لها وإدارة وتطوير العاملين، إدارة الزبائن وتقييم الإنتاج.

المطلب الثالث: عناصر إدارة المعرفة والعوامل المؤثرة فيها

الفرع الأول : عناصر إدارة المعرفة

تحتوي إدارة المعرفة على العناصر التالية:

- 1- **المحتوى:** وهو الذي يحدد المعلومات التي يمكن إدراجها ضمن العناصر الفكرية الفنية على المعرفة ذات الدور البارز في عملية تطور أداء المؤسسات.
 - 2- **التكنولوجيا:** وتقوم بتطوير عناصر الحاسب الآلي والبرامج، التي تستعمل لإيصال المهام المطلوبة.
 - 3- **العمليات:** وتقوم برسم الإجراءات التي تحتاج إلى التحديث والتطوير، للتأكد من أن إدارة المعرفة تتماشى مع احتياجات المستخدمين، من حيث النوعية والكمية، ومدى صلتها بالموضوع المطروح.
 - 4- **الأفراد:** تقوم المؤسسات بتشجيع القوى البشرية على تكوين المعرفة ومشاركتها واستخدامها، بسبب قدرتهم على الرد السريع على العملاء، وخلق أسواق جديدة وسرعة تطوير المنتجات الجديدة، والسيطرة على التكنولوجيا الحديثة، والسبب الرئيسي لنجاحهم هو الطريقة التي استخدمت لإدارة خلق معرفة جديدة.
- ويمكن ذكر عناصر أخرى لإدارة المعرفة كما يلي:
- تحتوي على أنشطة وممارسات وسياسات وبرامج ترتبط بالمعرفة؛
 - إنتاج المعرفة عن طريق توليدها والبحث عن مصادرها المختلفة؛
 - اختيار المعرفة وترشيدها وتبويبها، والبحث وتصنيفها وتنظيمها؛
 - استخدام المعرفة وتوظيفها بما يخدم مصلحة العمل، مثل استخدامها في التخطيط واتخاذ القرارات وحل المشكلات؛
 - نشر المعرفة عبر الوسائل المتاحة؛
 - استخدام مخرجات المعرفة، برسم عمليات التعلم وبناء منظومة المعرفة، والتخطيط الاستراتيجي.

الفرع الثاني : العوامل المؤثرة في إدارة المعرفة

أكدت غالبية البحوث والدراسات أن هناك مجموعة من العوامل أثرت في تطور إدارة المعرفة، وبهذا الصدد يمكن تقسيم هاته العوامل إلى عوامل خارجية وعوامل داخلية.

أولاً: العوامل الخارجية:

وهي تشير إلى العناصر البيئية التي تعمل في ظلها، والتي تؤثر في أعمالها ولا غنى للمنظمة سوى التكيف مع هاته المتغيرات والاستجابة للمتطلبات، وأهم هذه العوامل ما يلي:

1- العولمة: والتي ظهرت بسبب تقدم وسائل الاتصال التي جعلت من العالم قرية صغيرة الأمر الذي أدى إلى تشابك المصالح العالمية، وظهور الشركات المتعددة الجنسيات لتنفيذ العديد من المشاريع الكبرى في العديد من الدول، الأمر الذي أدى إلى ظهور المنافسة الشديدة بين الشركات الكبرى، حيث لا تستطيع البقاء سوى الشركات الأكثر فاعلية، وبرزت أهمية إدارة المعرفة القادرة على توفير المعرفة اللازمة للمنظمات الراغبة بالبقاء والمنافسة، وكسب الميزة التنافسية.

2- زيادة التطور والتعقيد في حاجات ورغبات المستهلك: وذلك بسبب التطورات التي يشهدها العالم، الأمر الذي انعكس بها، وهذا يعزز أهمية إدارة المعرفة لمواجهة هاته الحاجات.

3- زيادة حدة المنافسة: حيث تشهد المنظمات تنافس شديد في طرح منتجات وخدمات جديدة وتطويرها باستمرار، واستخدام التقنيات الحديثة، وهذا ما يحتاج إلى بناء عمليات تعلم مستمرة وسريعة البناء وخبرة تنافسية قادرة على المواجهة.

4- زيادة مستوى التطور والتعقيد في عمليات التوريد: حيث يسعى الموردون إلى مجابهة عمليات التطور في حاجات ورغبات المستهلك والمنافسة العالمية، لذا تسعى دائما إلى تطوير وتحديث عملياتها وقدراتها باستمرار، كما تسهم في عمليات الإبداع والابتكار لتقديم أفضل المنتجات والخدمات، وإشراك الموردون في ذلك، الأمر الذي يزيد من أهمية إدارة المعرفة وضرورة المشاركة فيها.

ثانياً: العوامل الداخلية:

تتوفر هاته العوامل داخل المنظمة حيث تسهم في تطور إدارة المعرفة من أبرزها ما يلي:

- 1- حدوث اختلالات فعالية المنظمة:** من ضمن العوامل التي تساهم في فاعلية المنظمة تدفق العمل وحجم المعلومات، وتستطيع المنظمة التغلب على هاته الاختلالات باستخدام التقنيات الحديثة، وطاقم عمل يتمتع بمهارات عالية ومتطورة قادرة على تنظيم العمل بشكل أفضل، وهذا لا يتم إلا بوجود إدارة المعرفة لتنبئ وتخطط بشكل جيد ومحكم.
- 2- تزايد القدرات التقنية:** أسهمت الإمكانيات التقنية مثل الحاسبات والبرمجيات في تعدد مداخل إدارة المعرفة، وكان لتقنية المعلومات ونظم المعلومات أثر بالغ في ذلك.
- 3- فهم الوظائف المعرفية:** حيث يتولى ذلك الأفراد المؤهلون علميا وعمليا، الامر الذي زاد من فعالية إدارة المعرفة، ويمكن القول أن إدارة المعرفة شملت نطاق واسع، فقد قدم العديد من الباحثين عدة نماذج تساعد في تحقيق أهدافها وحل مشكلاتها، حيث تعددت وظائفها واختلفت مجالاتها، واستندت أنشطتها على سلسلة من العمليات المترابطة فيما بينها بداية من عمليات التشخيص، إلى غاية عملية تطبيق المعرفة، إلا أن هناك عوامل قد تؤثر في تطورها، وهذه العوامل قد تكون داخلية كزيادة القدرات، أو خارجية كالعولمة.

المطلب الرابع : دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء وتحقيق الإبداع والابتكار

الفرع الأول: دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء

تسعى جميع المنظمات دائماً إلى تحسين أدائها من أجل تحقيق التميز، وتلجأ في الوصول إلى ذلك إلى استخدام وسائل متعددة ومتنوعة، حيث تعتبر إدارة المعرفة من أهم هذه الوسائل التي تساعد في الوصول إلى ذلك، من خلال تحقيق الإبداع والابتكار، فكل منها أمر ضروري للمنظمات إذا أرادت البقاء والاستمرار والازدهار.

كما تسهم إدارة المعرفة إلى جانب الإبداع والابتكار، في تطوير المنتجات للاستمرار في السوق، إضافة إلى ذلك تساهم إدارة المعرفة أيضاً المنظمات في تطوير عملياتها، سواء كانت رئيسية أو مساعدة

الفرع الثاني : دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع والابتكار:

يعتبر كل من الإبداع والابتكار من أحد المتطلبات الأساسية في الإدارة المعاصرة فالمنظمات دائماً بحاجة إلى تطوير مخرجاتها وأساليب عملها، لتحسين نتائجها وتحقيق

التميز، فالإبداع هو المبادرة التي يبديها الفرد في قدرته على التخلص من النمط العادي للتفكير، وإتباع نمط جديد من التفكير، أما الابتكار فهو النشاط الذي يؤدي إلى تطبيق الأفكار الإبداعية إلى إنجاز عملي.

وتظهر أهمية إدارة المعرفة في تحقيق الابداع والابتكار بالمنظمة فيما يلي :

1- خفض التكاليف: فابتكار منتج جديد أو خدمة له تأثير كبير على خفض النفقات، سواء بالتوصل لمنتجات أصغر أو خدمات أسرع .

2- زيادة الإنتاجية: الإنتاجية هي نسبة المخرجات إلى المدخلات، وعملية الإبداع والابتكار لها تأثير كبير في زيادة المخرجات، من خلال ابتكار تقنية جديدة.

3- تحسين الأداء.

4- إيجاد منتجات جديدة وتطويرها.

5- إيجاد أسواق جديدة.

6- إيجاد فرص عمل جديدة

المبحث الثاني : إدارة التميز في المنظمة

تعمل منظمات الأعمال بصورة دائمة على تحقيق النجاح، والمحافظة على نجاحها وبقائها، وهذا يجعلها تسعى باستمرار إلى تطوير وتحسين وتعديل استراتيجياتها، وإلى تطوير منتجاتها، واستخدام أدوات ووسائل متجددة. وتسعى إدارة المنظمة الحديثة إلى الاستفادة من المعارف والعلوم التي يستحدثها ويطورها العلماء ودوائر المعرفة باستمرار وهذه الجهود تؤدي إلى إتاحة الفرص الجديدة، وإلى تحقيق التقدم والتطور المستمر.

وفي عصر العولمة والانفتاح الذي يُميّز عالم اليوم، أصبح التميز التنظيمي موضع الاهتمام والنقاش الواسع من قبل مختلف الباحثين؛ وذلك لأن عصر المعرفة والمعلومات لم يعد يعترف بعمالة نمطية تحكمها المواصفات الوظيفية التقليدية التي كانت سائدة في الهرم البيروقراطي القديم، وإنما تعتمد على العناصر التي تتسم بالتميز وتعدد المعارف وتنوعها كرؤساء ومرووسين، حيث إن تحقيق المنظمة لتمييز الأداء يتطلب من أعضائها الابتعاد عن كل ما هو نمطي وروتيني في الأداء والسلوك لدى معظم المنظمات، وتبنيها لنظم حيوية وفعالية.

المطلب الأول : تعريف التميز التنظيمي

التميز مفهوم قديم، اهتمت به الامم منذ الاف السنين، وأول من تناوله هم الفلاسفة الصينيون القدماء، وهو ببساطة عمل الاشياء بطريقة صحيحة وبدرجة عالية من الدقة والتفوق والاحتراف.

ولقد عرف التميز على انه : "حالة من الابداع الاداري والتفوق التنظيمي، التي تحقق مستويات غير عادية من الاداء والتنفيذ للعمليات الانتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، مما ينتج عنه انجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى العملاء وكافة اصحاب المصلحة في المنظمة".

ولقد اهتم (William ouchi) بالتميز، والتي من ضمنها النظرية المعروفة بالنظرية Z والتي حاولت ان تجعل التميز مرتبطا بثقافة المنظمة و تدعو الى الاهتمام بالعاملين وجميع العمال كفرق متكاملة تناقش مختلف ما يرتبط بالتنوع وتحسينها باستمرار، من خلال

الاهتمام بالعاملين بشكل شامل، والتعاقد معهم مدى الحياة ، وتطوير جوانب الرقابة الذاتية والمسؤولية الجماعية.

اما المساهمة البارزة الاخرى فقد جاءت من (Thomas peters) و (Robert waterman) في كتابهما المعروف "البحث عن التميز"، والذي حداد فيه مجموعة من الخصائص المشتركة لا فضل منظمات الاعمال اداء ومنها ما يلي:

- * قربها من المستهلك؛
- * نزعة وتوجه نحو الدقيق والمبادرة ؛
- * ارتباط الانتاجية بالأفراد ورأس المال المعرفي ؛
- * الاستقلالية والابداع والمغامرة المحسوبة ؛
- * التمسك بقيم وثقافة تنظيمية تدعو الى الابداع ؛
- * هيكل تنظيمي بسيط وقادة اداريين محنكين ؛
- * نمو محسوب وعدم الدخول في أنشطة اعمال دون معرفة مسبقة وعميقة لها ؛
- * حرية المبادرة والرقابة الذكية والمحكمة.

مما سبق يمكن القول ان التميز هو تحقيق مستويات اداء عالية والتفوق على المنافسين، عن طريق التقرب الى العميل، ودعم الابداع والاستقلالية في العمل، والاهتمام بعاملتي المعرفة والتعلم .

المطلب الثاني: أهداف وأهمية التميز التنظيمي

الفرع الأول : أهداف التميز التنظيمي

يمكن تلخيص اهداف التميز التنظيمي فيما يلي :

- * انشاء قوة عمل قوية وممكنة ولديها قدرة على الانتاج المتفوق على المنافس؛
- * تحقيق رغبات المستهلك الداخلي والخارجي بالطريقة التي تفوق توقعاته؛
- * التركيز على المنتج؛
- * السعي لتحقيق اهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية؛
- * ترك مجالاً واسعاً للإبداع والابتكار، وعدم التقيد بالسياسات غير المرنة؛
- * توفير القيادة المرنة والتحفيز والاتصال ؛

* الاهتمام بالموارد البشري عامة .

الفرع الثاني: أهمية التميز التنظيمي

من خلال الاهداف يمكن استنتاج اهمية التميز التنظيمي:

* التميز ضرورة حتمية للتطوير ورفع مستوى الاداء والانتاج ؛

* وسيلة لتطير قدرات ومهارات العاملين في المؤسسة ؛

* لا يكون التميز الا بالتنظيم الفعال ؛

* اهتمامه الواسع بالموارد البشري الداخلي والخارجي الذي يزيد من الرضا المتبادل؛

* كسب حصة سوقية عظيمة؛

* بالتميز تتفوق المؤسسة عن المنافسين.

المطلب الثالث: أبعاد ومتطلبات التميز التنظيمي ومعوقاته

الفرع الأول: إبعاد التميز التنظيمي

يشمل التميز التنظيمي كافة جوانب المنظمة (ثقافتها، تنظيمها، ادارتها، خططها

الاستراتيجية، انشطتها واعمالها، خدمتها او منتجاتها، العاملين فيها)، مما يتطلب من

الادارات العمل وفق منهجية علمية للارتقاء بمستوى منظماتهم، وتحقيق التميز التنظيمي

وفق لأعلى المعايير العالمية ، ويشمل التميز في المنظمة الأبعاد التالية :

1/تميز القيادة: ويمثل درجة قدرة القائد المتميز على استغلال الفرص التنظيمية، وتوفير

الفرص التطويرية، وقبول الاعمال المتحدية، بصورة تساعد المنظمة على مواجهة العمليات

المضطربة، والازمات المتعددة.

2/تميز المرؤوسين : يمثل درجة اتصاف اعضاء المنظمة بالحماس المتميز في تأدية مهام

المنظمة، بامتلاكهم قدرات عقلية وامكانيات ابداعية متميزة تساعدهم في تخطي العقبات

التي تواجههم دونما تذمر، وتشجيع الاخرين على المشاركة الفعالة التي تعزز من تحقيق

الاهداف الكلية في المنظمة .

3/تميز الهيكل التنظيمي: يمثل درجة قدرة الاطار الهيكلي الذي يربط اجزاء التنظيم ويحدد

العلاقات بين الاعمال والمراكز والاقسام، والتعاون المتوقع بين اجزاء التنظيم، ويوضح

خطوط السلطة والمسؤولية بشكل يساعد على ادا الانشطة المختلفة، لتحقيق الاهداف المطلوبة

14 تميز الاستراتيجية : درجة تميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، وتفاعلها كخطة موحدة شاملة متكاملة، يرتبط تميز المنظمة بقدرتها الاستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية.

15 تميز الثقافة التنظيمية : يمثل درجة توافق السلوك ويعكس تميز قيم ومعتقدات الافراد ذوي نفوذ في المنظمة، وتشتمل على عناصر (الانفتاح، التعاون، والثقة، الاصاله، النشاط القبلي، الاستقلالية ومواجهة المشكلات)، حيث تسهم هذه العناصر في تعزيز فعالية الاداء البشري .

الفرع الثاني: متطلبات التميز التنظيمي.

يحتاج تحقيق التميز التنظيمي إلى عدة أمور، يتطلب توفرها في المنظمات؛ ومن أهمها:

* التوجه الاستراتيجي، وتبني التطوير الاستراتيجي للمنظمة، وتحقيق التنسيق والتكامل الاستراتيجي في أجزاء المنظمة ؛

* المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع؛ كالمواطنة الصالحة، والسلوك الأخلاقي، فلهما أهمية على المدى الطويل لمصلحة المنظمة؛

* هياكل تنظيمية مرنة تتناسب مع التغيرات المحيطة؛

* توفر نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات، وتحديد مصادرها ووسائل جمعها، وقواعد معالجتها وحفظها ومشاركتها؛

* نظام متطور لإدارة الموارد البشرية، يتضمن استقطابهم وتوظيفهم وتحفيزهم وتمكينهم، وإنجاح مسارهم الوظيفي؛

* الاستثمار في تطوير وتنمية المهارات والقدرات المحورية والأساسية في المنظمة؛ لتحقيق ميزة تنافسية طويلة المدى.

* التعلم والتحسين المستمر؛ حيث يسهم ذلك في توفير بيئة مناسبة ومحفزة للإبداع من خلال المشاركة الفعالة للمعرفة؛

* القيادة الداعمة للتميز؛ حيث يكون سلوك القادة هو الداعم لمنهجيات التميز، وذلك من خلال قيم وغايات وأهداف المنظمة؛ حيث إن القيادة الفعالة تتولى وضع الأسس والمعايير التي توفر المناخ التنظيمي المناسب الذي يعزز التميز التنظيمي؛

* الموائمة والانسجام في التخطيط والتنظيم، وذلك من خلال توافق سلوكيات وأفكار واتجاهات كافة العاملين في كافة المستويات الإدارية في المنظمة؛

* التكامل بين سلوكيات واتجاهات العاملين بالمنظمة، والأهداف المحددة ومستويات الأداء المطلوبة.

* التقدم على المستوى الخارجي للمنظمة، وذلك من خلال قيادة وتوجيه كل من متطلبات العملاء، والسياسات والممارسات في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة عن طريق التغيير التنظيمي الفعال، لمواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة؛

* الاستعانة بالوسائل والطرق التي تساعد المنظمة على التعرف على العقبات التي قد تواجهها، للتعامل معها بشكل صحيح؛

* توفر نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي، وأداء المجموعات وفرق العمل، ووحدات الأعمال، والأداء التنظيمي ككل، بغرض تقويم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء.

الفرع الثالث: معوقات التميز التنظيمي.

يواجه التميز التنظيمي العديد من المعوقات التي وردت في بعض الدراسات نذكر منها ما يلي :

* عدم وضوح قوانين وأنظمة المنظمة حول الخطط والآليات التي تتبعها المنظمة لتحقيق التميز، والحفاظ عليه؛

* ضعف التحفيز، وقصور نظام الحوافز عن تقديم الحوافز التي تتناسب مع احتياجات المتميزين لتحسين أوضاعهم، وكسب ولائهم للمنظمة، وتقديم مستويات أداء عالية وعدم الاتجاه إلى تعديلها؛.

* ضعف الرؤية الاستراتيجية الداعمة لثقافة التميز، والتركيز فقط على الأهداف قصيرة المدى؛

* ضعف الاستفادة من نظم المعلومات المتوفرة بشكل كبير، وبالطريقة التي تسهل عمليات تبادل المعلومات المستمر بين الأقسام والوحدات؛

* ضعف البنية التحتية اللازمة للتميز التنظيمي؛ كالتقنيات ووسائل الاتصال، ووسائل التدريب وغيرها؛

* مقاومة التغيير، والخوف والقلق المتزامن مع عمليات التغيير، والوقت الطويل الذي تستغرقه عملية نشر ثقافة التغيير في المنظمة وبين أفرادها.

* ضعف التوافق بين أهداف المنظمات وقيمها، وبين أهداف العاملين وقيمهم؛

* توزيع المسؤوليات وتشتتها بين مستويات الإدارة والأفراد، مما يضعف المحاسبة ويصعب عملية التقييم والمتابعة؛

* قلة الاهتمام بملاحظة المتغيرات الخارجية، وبطء الاستجابة لها، والتعامل معها بالطرق التي تعود على المنظمة بالفائدة؛

* اختلاط الرؤى الشخصية للمديرين بالحقائق والمعلومات الفعلية، وعدم وضوح القرارات؛

* اعتماد أنماط ومعايير تقليدية في التنظيم، وبناء الهياكل التنظيمية على أساس المجموعات الوظيفية المتباعدة، وليس على أساس العمليات المترابطة المنتجة للقيم في المنظمات؛

* الانحصر في مشكلات الحاضر، وإهمال متطلبات الإعداد للمستقبل؛

* تعدد صور إهدار الموارد، وأهمها عدم اختيار وتعيين العاملين ذوي الكفاءة في الأماكن المناسبة، وإهدار الوقت من خلال اختيار عمليات أطول؛

* ضعف استخدام التقنيات الجديدة، وأهمها تقنيات المعلومات والاتصالات، وعدم الاستفادة منها على الوجه المطلوب؛

* ضعف التوجه للعملاء، وقلة النظم والآليات الموجهة لخدمة وإرضاء العملاء

المبحث الثالث : الإدارة البيئية في المنظمة

تعددت المشاكل البيئية وتتنوعت ، وأصبحت تشكل خطراً حقيقياً على الإنسان وعلى محيطه، وذلك بفعل الأنشطة البشرية المختلفة التي لم تراعي الاعتبارات البيئية ، وركزت على الاستغلال غير الأمثل وغير المتصالح مع البيئية والموارد البيئية ، وبذلك أصبحت المشكلات البيئية واحدة من أهم المشكلات الكونية المعاصرة التي اهتم بها الفكر الاقتصادي والإداري والاجتماعي والسياسي ... الخ.

وعليه أوليت قضايا البيئة والإدارة البيئية اهتمام متزايد منذ مطلع القرن التاسع عشر، لذا أوجدت أنظمة بيئية تهتم بإدارة البيئة، وتوجيه وضبط أنشطة هذه المنظمات نحو سلوك متصالح مع البيئة ، و تعرف اليوم بنظم الإدارة البيئية.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الإدارة البيئية

إن نظام الإدارة البيئية (**Environmental Management System**)

هو أول محاولة شاملة وجادة من أجل جعل البيئة وظيفة من وظائف الشركة، شأنها شأن وظيفة الإنتاج والتسويق والمالية، لهذا فإن نظام الإدارة البيئية هو المكافئ البيئي للنظام الإنتاجي في وظيفة الإنتاج، وللنظام التسويقي في الوظيفة التسويقية وللنظام المالي في الوظيفة المالية و المحاسبة في الشركة.

الفرع الأول : مفهوم الإدارة البيئية:

لقد مرت الإدارة البيئية خلال مراحل تطورها بمجموعة من التغيرات الهامة، ففي فترة السبعينات والثمانينات تركزت الجهود لتطوير وإيجاد القوانين والتشريعات والهياكل التنظيمية، من خلال السعي للحصول على التصاريح من مؤسسات مراقبة البيئة، مع ملاحظة أن استجابة المؤسسات للوصول إلى مطابقة القوانين والتشريعات البيئية كانت

كبيرة، وعلى الرغم من أهمية هذه الفترة، إلا أن التشريعات ركزت على الحلول والتوصيات والإصلاحات الجزائية، ولم تهتم بالبحث عن جوهر المشكلات وأسبابها، كما افتقرت إلى القدر الكافي من المختصين والمهنيين البيئيين، فضلا عن ضعف الإمكانيات المادية.

ويمكن اعتبار مفهوم الإدارة البيئية امتداد لمفهوم الإدارة بمعناها العام، وخاصة عند تطبيقه في مجالات معينة. مثل: الإنتاج، المال، البشر... الخ، وعند التنفيذ فهو يعتمد على أساليب الإدارة التقليدية، التخطيط، التنظيم، التوجيه، وذلك من خلال آليات مختلفة الأنواع والأشكال، لتحقيق أهداف محددة وتقييم الأداء ثم تصحيح المسار.

وقد عرف العالم **Groloxa 1975** الإدارة البيئية على أنها: "الإدارة التي يصنعها الإنسان، والتي تتمركز حول نشاطات الإنسان وعلاقته مع البيئة الفيزيائية والأنظمة البيولوجية المتأثرة، ويكمن جوهر الإدارة البيئية في التحليل الموضوعي والفهم والسيطرة التي تسمح به هذه الإدارة للإنسان أن يستمر في تطوير التكنولوجيا بدون التغيير في النظام الطبيعي"

وعرفها **Thomas** وآخرون: " أنها عبارة عن هيكل المؤسسة ومسؤولياتها وسياساتها وممارساتها وإجراءاتها وعملياتها، ومواردها المستخدمة لحماية البيئة وإدارة الأمور البيئية، و يحدد نظام الإدارة البيئية فلسفة المؤسسة تجاه القضايا البيئية، ووضع أهداف لبرامج البيئية، وتطوير برامج الأداء البيئي."

وعرفها **William.R.Mangum** على أنها: "الإجراءات ووسائل الرقابة سواء كانت محلية إقليمية أو عالمية، والموضوعة من أجل حماية البيئة، وهي تتضمن أيضا الاستخدام العقلاني للموارد الطبيعية المتاحة، والاستفادة الدائمة من هذه الموارد".

أما منظمة **ISO** فقد عرفت الإدارة البيئية على أنها: "جزء من النظام الإداري الشامل الذي يتضمن الهيكل التنظيمي ونشاطات التخطيط والمسؤوليات، والممارسات والإجراءات والعمليات والموارد المتعلقة بتطوير السياسة البيئية وتطبيقها، ومراجعتها والحفاظ عليها"

وتعرف بأنها " مجموعة أنشطة الإدارة التي تحدد السياسة البيئية، الأهداف والمسؤولية البيئية التي تنفذ بوسائل ، مثل تخطيط الأهداف البيئية نتيجة القياس وإتقان الآثار البيئية"

الفرع الثاني: أهمية الإدارة البيئية:

ويمكن توضيح هذه الأهمية في النقاط التالية:

- * تكون متابعة مصادر التلوث وحماية نوعية البيئة في المؤسسة الصناعية من مهام سلطة واحدة ومعينة، حيث تعد الكيان المؤسسي المعني بالقضايا البيئية للمؤسسة، والذي تكون على ذلك كل تعاملات السلطة التنفيذية معه، و يمكن تحديد المسؤوليات في حالة التقصير؛
- * تحقيق وفورات في التكاليف الرأسمالية وتكاليف تشغيل وحدات المعالجة ؛
- * القدرة على إجراء دراسات للتحكم في التلوث، مع تحقيق هدف الربحية للمؤسسة الصناعية؛

- * القدرة على إشراك الكفاءات الخارجية المتخصصة في تنفيذ برامج الإنتاج الأنظف؛
- * وضع الإرشادات الخاصة بالنظافة العامة وحماية البيئة الداخلية؛
- * رصد نوعية البيئة في المؤسسة على نحو أفضل.

المطلب الثاني: مبادئ وأهداف الإدارة البيئية

الإدارة البيئية هي دمج والأخذ بعين الاعتبار البيئة في التسيير والإدارة داخل المؤسسة، حيث تصبح جزء لا يتجزأ من منظومة الإدارة الكلية للمنشأة، وتصميم الإدارة البيئية عملية مستمرة وتفاعلية، ويمكن الربط بين البنية والمسؤوليات والخبرات والعمليات والموارد المتعلقة بسياسات البيئة ، والأغراض والأهداف.

الفرع الأول: مبادئ الإدارة البيئية.

تتضمن المبادئ الحاكمة للمديرين الذين ينفذون أو يعززون منظومة الإدارة البيئية ما

يلي:

- * الاعتراف بأن الإدارة البيئية من بين أعلى أولويات الإدارة؛
- * إقامة وصون الاتصالات مع الأطراف المعنيين داخليا وخارجيا؛

* تحديد المتطلبات القانونية والجوانب البيئية المرتبطة مع أنشطة أو منتجات أو خدمات المنشأة؛

* تنمية التزامات الإدارة والموظفين نحو الحماية البيئية ، مع وضوح مستويات المحاسبة والمسؤولية؛

* تشجيع التخطيط البيئي عبر الدورة ووضع أسلوب لبلوغ مستويات الأداء المستهدفة؛

* تدبير موارد مناسبة وملائمة شاملة التدريب ، لتحقيق مستويات الأداء المستهدفة على أساس مستديم؛

* تعميم الأداء البيئي بالمقابل للسياسة البيئية للمنشأة والأعراض والأهداف ، والسعي نحو التحسين الممكن؛

* وضع أسلوب إداري لمراجعة وفحص منظومة الإدارة البيئية؛

* تشجيع مقاولي الباطن والموردين لإقامة منظومات الإدارة البيئية .

الفرع الثاني: أهداف الإدارة البيئية:

من أهم أهداف الإدارة البيئية نذكر ما يلي :

* تحقيق الإنتاج الأنظف حتى يتوافق مع المعايير البيئية المحلية والعالمية، ولا يتم ذلك إلا

من خلال تضمين ثقافة الحفاظ على البيئة في خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية؛

* تحقيق الصورة العامة للمؤسسة والتي تعكس (مؤسسة صديقة للبيئة) ، ويتم ذلك من خلال

تكوين فرق عمل للرصد والتشخيص والتحليل ، ثم وضع تصورات عن حلول المشكلات

البيئية القائمة؛

* المساعدة في فتح أبواب التصدير أمام المؤسسة إلى أسواق العالم؛

* مواجهة المنافسة المحلية والإقليمية والعالمية التي تضع أوزانا معيارية عالية لمنتجاتها

(صديقة للبيئة)؛

* تضمين الاعتبارات البيئية في اتخاذ أي قرار إنتاجي أو تسويقي أو تمويلي أو تطويري؛

* خفض تكلفة الإنتاج والتسوية والتغلب على مشكلة زيادة مخلفات الإنتاج الضارة

والأنشطة الملوثة للبيئة، سواء في مرحلة الإنتاج والتخزين أو التسويق.

وحتى تتمكن المؤسسة الصناعية من التطبيق الفعال للإدارة البيئية، يجب عليها أن تعمل على ما يلي:

* صياغة سياسة بيئية مناسبة؛

* تبيين الجوانب البيئية الصادرة عن ماضي المؤسسة، والأنشطة الحالية أو المخططة للمنتجات والخدمات لتحديد التأثيرات البيئية البارزة؛

* تحديد المتطلبات التشريعية والقانونية؛

* تحديد الأولويات ووضع الأغراض والأهداف البيئية؛

* وضع بنية و برامج لتنفيذ السياسة وبلوغ الأغراض والأهداف؛

* تسهيل التخطيط والتحكم والرقابة والإجراءات التصحيحية والمراجعة، لتأكيد توافقهم سياسيا مع نظام الإدارة البيئية؛

-العمل على جعل هذه الإدارة متكيفة مع التغيرات المختلفة.

المطلب الثالث: آليات تطبيق الإدارة البيئية وكيفية إنشائها في المنظمة

الفرع الأول : آليات تطبيق الإدارة البيئية في المنظمة

يتطلب تطبيق الإدارة البيئية في المنظمة ما يلي :

1/ التشريعات : وهي عبارة عما تصدره الحكومات من تشريعات وقوانين ملزمة للمنظمات والأفراد جميعهم في المجتمع أثناء قيامهم بالعمليات الإنتاجية والصناعية والزراعية المختلفة، فضلاً عن السياسات واللوائح المنظمة للعمل عند إنشاء المشروعات الصناعية وما شابهها أو إدارتها، لتقوم الجهات الحكومية من ممارسة صلاحياتها في إطار تلك التشريعات، بفرض العقوبات وإيقاف العمل في تلك المنشآت المخلة بشروط الترخيص للنظم والمعايير البيئية

2/ مجموعات الضغط : وهي عبارة عن الهيئات والمؤسسات والمنظمات والجمعيات التي

تُهتم بحماية البيئة والحفاظ عليها، وتسعى في تقديم الدعم الفني والمالي للمشروعات والبرامج الصناعية والزراعية والتنموية، التي تلتزم بالتشريعات واللوائح والاتجاهات الحديثة في المحافظة على البيئة، فضلاً عن ضغوط المجتمع والضغوط الأدبية

والاجتماعية، من خلال علاقة الإنسان بالمحيط البيئي، كما تسعى إلى زيادة الوعي بالآثار البيئية السيئة على صحة الإنسان في حالة عدم اهتمامه بحماية البيئة.

3/ المعايير (معايير الجودة والمنافسة): وهي المعايير البيئية التي تلتزم بها المؤسسات والمنظمات المختلفة، فضلاً عن مفاهيم الجودة الحديثة، التي تؤدي دوراً كبيراً في المنافسة بين الشركات والهيئات المنتجة، ومدى مراعاتها للشروط البيئية.

4/ التمويل : ويقصد به ما تسعى إليه أغلب الشركات المنتجة في استهلاك الطاقة النظيفة بعيداً عن التلوث البيئي، الأمر الذي يؤدي إلى توفير في تكاليف العملية الإنتاجية وفي زيادة الفرص التسويقية، لذا أعطت الجهات الممولة عناية واهتماماً قبل دراسة تمويل المشروعات، من خلال تخفيض الالتزامات البيئية، حتى لا يؤدي إلى ارتفاع التكلفة وصعوبة في استرداد الأموال مرة أخرى، وهو أهم ما يتميز به نظام الإدارة البيئي .

الفرع الثاني: كيفية إنشاء نظام الإدارة البيئية في المنظمة :

يتطلب إنشاء نظام الادارة البيئية في المنظمة ما يلي :

- * تحديد القوانين والمتطلبات الأخرى؛
- * تحديد الاعتبارات البيئية والمنتجات المرتبطة بها والعمليات والأنشطة؛
- * تحديد وجهة نظر متلقي الخدمة والمستهلكين والمتعاملين مع المؤسسة؛
- * تجهيز السياسة البيئية للمؤسسة؛
- * تحديد القواعد والمسئوليات للإدارة؛
- * تحديد ووضع الأهداف والأغراض لنظام EMS ؛
- * تحديد السلبيات والآثار السلبية للمؤسسة؛
- * تحديد الإجراءات التصحيحية ومراقبة الوثائق والسجلات؛
- * وضع نظم مراقبة العمليات وعمليات الرصد؛
- * تحديد الوظائف المحددة والمسئوليات؛
- * تخطيط وتنفيذ برامج توعية للعاملين؛
- * تجهيز وثائق نظام EMS (دليل نظام EMS)؛
- * تخطيط وتنفيذ برامج تدريبية للعاملين؛

* تنفيذ المراجعة الداخلية ؛

* تنفيذ مراجعة الإدارة العليا

المطلب الرابع: انواع نظم الادارة البيئية

توجد ثلاثة نظم للإدارة البيئية معبر عنها بثلاث مواصفات رئيسية ،وفيما يأتي عرض موجز لكل منها:

أولاً: المواصفة البريطانية (BS 7750) اصدر المعهد

البريطاني للمواصفات BSI عام 1992 نظامًا للإدارة البيئية ، عرف بالمواصفة

البريطانية رقم (BS 7750) وقد تم تنقيحها عام 1994 لتصدر بطبعة ثانية

(Shoemaker 1994) والتي لازالت معتمدة حتى الآن في المملكة المتحدة، وقد

شكلت أساسًا لتطوير المواصفة الدولية ISO 14001 إلا أنها اقل مرونة وأكثر تحديدًا

ويصعب تطبيقها على المستوى العالمي، لذا اعتمدت مواصفة ISO 14001 بوصفها

مواصفة قياسية عالمية ، بعد أن تم تبسيط شروط المواصفة البريطانية وتحقيق متطلباتها

العملية ضمن المواصفة الدولية.

ثانياً: المواصفة الأوروبية Eco- Management & Audit Scheme : تبنى

الاتحاد الاوروبي النسخة الخاصة من إدارة البيئة ، وأصبحت سارية المفعول من

عام 1995 وتم تنقيحها عام 2001 لتعكس نظامًا طوعيًا للمنظمات التي ترغب في تقييم

وتحسين أدائها البيئي ، وعلى الرغم من اعتماد بنائها على المواصفة البريطانية رقم (

7750) إلا أنها أكثر المواصفات تشددًا وتفصيلاً، وذلك بسبب تأثير التشريعات البيئية

الألمانية الصارمة عليها .

تتشابه المواصفة الأوروبية (EMAS) في بعض جوانبها مع المواصفة الدولية

(ISO 14001) من حيث طلب الإعلان عن السياسة البيئية، والتزام الإدارة العليا

بتنفيذها، واستمرار العمل لتحسين نظام الإدارة البيئية ، وكذلك إجراءات التدريب والتدقيق

إلا أن المواصفة الأوروبية تركز على الموقع ، في حين تهتم المواصفة

الدولية (ISO 14001) بالعديد من القضايا المتعلقة بالمنتج وعمليات الإنتاج ، ومن ثم

فان المواصفة الدولية قابلة للتطبيق لا في المنظمات الإنتاجية فقط ، وإنما أيضاً في المنظمات والهيئات المختلفة وفي مقدمتها المنظمات الخدمية.

ثالثاً: المواصفة الدولية International Standard : تعد المواصفة

(ISO 14001) مواصفة دولية طورتها منظمة التقييس الدولية (ISO) وفي ضوءها

حددت المتطلبات الأساسية لإقامة نظام إدارة بيئية، وقد اعتمد النص الرسمي لهذه

المواصفة بعد نشره عام 1996 لتمكين المنظمة من صياغة السياسة والأهداف، مع الأخذ

بنظر الاهتمام المتطلبات القانونية والمعلومات المتعلقة بشأن الجوانب البيئية المهمة، وتطبق

هذه المواصفة على أية منظمة تسعى إلى " صياغة وتطبيق وتحسين نظام إدارتها البيئية،

والمطابقة الذاتية مع السياسة البيئية المعلنة ، وإقامة الدليل على شهادة المطابقة لنظام

الإدارة البيئية من قبل جهة خارجية ، والتقرير والإعلان الذاتي للمطابقة مع المواصفة.

والجدول التالي يبين رموز ونظم الادارة البيئية ومضمونها

الجدول رقم (01) رموز نظم الإدارة البيئية ومضمونها .

الأيزو	المضمون
1400	أسس إرشادات الإدارة البيئية - أنظمة ودعم
14001	أنظمة الإدارة البيئية - محددات مع إرشادات للاستخدام
14010	مراجعة الإرشادات البيئية ، أسس عامة للمراجعة البيئية
14011	إرشادات المراجعة البيئية ، خطوات المراجعة - مراجعة نظم EMS
14012	إرشادات المراجعة البيئية ، مواصفات المراجعين
14013	إرشادات المراجعة البيئية، برنامج المراجعة - المراجعين والمحليين
14015	
14020	المصطلحات البيئية
14024	المصطلحات البيئية
14031	إرشادات تقييم الأداء البيئي
14040	أساسيات تقييم جودة الحياة
14050	مفردات ومصطلحات

الفصل الخامس

الفصل الخامس: المشاكل الكبرى في المنظمات المعاصرة

تواجه المنظمات المعاصرة العديد من المشاكل الكبرى التي تؤثر على أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي ، وبالتالي التأثير على مردوديتهم وفعاليتهم في المؤسسة ، وهو ما من شأنه أن يضر بمكانة وسمعة المؤسسة في السوق خصوصا في ظل المنافسة الشديدة ، وسنحاول من خلال هذا الفصل التركيز على أهم هذه المشاكل والتمثلة في مقاومة التغيير ، الصراع التنظيمي ، ضياع الوقت وذلك في شكل ثلاثة مباحث.

المبحث الأول : مقاومة التغيير التنظيمي

المبحث الثاني : الصراع التنظيمي

المبحث الثالث : ضياع الوقت

المبحث الأول : : مقاومة التغيير في المنظمة

تعتبر مقاومة التغيير من أهم المشاكل التي تعرفها المنظمات المعاصرة ، وتتعدد الأسباب التي تؤدي إلى مقاومة التغيير التنظيمي، كما تتعدد الآثار الناتجة عنه، وسنحاول التفصيل في هذه المشكلة من خلال هذا المبحث

المطلب الأول : مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي وأسبابه

الفرع الأول : مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي

يعرف على "أنه امتناع الأفراد العاملين عن تنفيذ برنامج التغيير التنظيمي ، أو الامتنال له بدرجة مناسبة، وذلك من أجل المحافظة على الوضع القائم ، والمقاومة قد تأخذ شكلا آخر، وذلك بأن يقوم الأفراد بإجراءات مناقضة أو مناهضة لعمليات التغيير ، وهذه المقاومة قد لا تكون سلبية في أغلب الحالات بل إيجابية ، وتتمثل إيجابية المقاومة عندما يكون التغيير المقترح سلبيا ، بمعنى أن الفوائد المتحققة منه أقل من التكاليف المدفوعة وعدم الامتنال له يصب في مصلحة الإدارة ، أما سلبية المقاومة فإنها تتم عندما تكون نتائج التغيير إيجابية ومردودها على الموظف والمنظمة كبيرا مقارنة بتكاليفها .

الفرع الثاني : أسباب مقاومة التغيير التنظيمي

هناك مجموعة من الأسباب تؤدي بالأفراد العاملين في المنظمة إلى مقاومة التغيير إما بشكل سري أو علني ، وبشكل فردي أو جماعي ، وتتمثل هذه الأسباب فيما يلي :

* الارتياح المألوف والخوف من المستقبل المجهول ، حيث يميل الفرد إلى حب المحافظة على الأمور المألوفة ، لذلك يحاولون مقاومة التغيير خوفا مما سيجلبه؛

* العادات إذ يكون الفرد من خلال ممارسته لمهامه سلوكيات وتصرفات من أجل التعامل لذا يجد نفسه يتصرف بشكل روتيني، ناتج عن الخبرة المكتسبة من الأقدمية في العمل ويحاول مقاومة التغيير، لأنه يفرض عليه التفكير في استخدام أساليب جديدة للتعامل مع التغيير الحاصل؛

* سوء الإدراك ، فعدم قدرة الفرد العامل على التفريق بين الوضع الحالي والوضع المستقبلي يجعله يقاوم هذا التغيير ، وهذا راجع لعدم قدرة الإدارة العليا على التوعية وتوضيح الأهداف من التغيير؛

* الخوف من فقدان المصالح المحققة والمكتسبة ، فعندما يتقلد شخص ما منصب معين يحاول قدر الامكان الاستفادة من المصالح المحققة ، وهي مكاسب معنوية ومادية ، حيث تتمثل المكاسب المعنوية في المكانة الاجتماعية التي يتحصل عليها الفرد نتيجة تحمله مسؤولية منصب معين ، والتي تقاس بنظرة المجتمع إليه ، أما المكاسب المادية فتتمثل في استغلال النفوذ لقضاء مصالحه ، فإذا أحس الشخص بأن مصالحه مهددة بالتغيير قاومه ولا يمتثل له؛

* الانتماءات الخارجية ، حيث تنشأ مقاومة التغيير أحيانا عندما يشعر الفرد أو الجماعة أن تقاليد ومعايير الجماعة الصديقة مهددة بسبب التغيير الجديد المفاجئ ، فعلى سبيل المثال قد يكون للمرء علاقات ودية وطيدة مع أفراد وجماعات معينة ، وفي حالة إدخال التغيير فقد يصيب هؤلاء الأفراد والجماعات الصديقة ضرر ، ومن هنا ينشأ نوع من التضارب بين مصلحة المنظمة التي يعمل فيها، والتي سيكون التغيير مفيدا لها، وبين مصلحة الجماعة الصديقة التي سيكون التغيير ضارا بها ؛

* الفشل السابق من جهود التطوير ، حيث تخاف المنظمات من أي تطوير لفشلها في تجارب التطوير السابقة ، أو لعدم استفادتها، أو لعدم تعلمها من فشل المنظمات الأخرى في تجاربها؛

* الغرور بالنجاح الحالي ، حيث تقاوم بعض المنظمات بسبب غرورها من نجاح ممارساتها الحالية و النماذج والأنظمة الناجحة لها ، فعلى المنظمات أن تعرف أن ما هو ناجح الآن لن يكون بهذه الصورة في الغد ؛

* تكلفة التغيير ، حيث تمثل ميزانية التغيير عائق كبير على عاتق إدارة المنظمة ؛

* عدم إشراك الأفراد في رسم سياسة واستراتيجيات التغيير ، تؤدي إلى مقاومته من طرفهم

المطلب الثاني : استراتيجيات مواجهة مقاومة التغيير التنظيمي

هذه الاستراتيجيات هي عبارة عن أساليب تستخدم للقضاء بشكل نهائي على مقاومة التغيير، وإقناع العاملين على تنفيذ التغيير المطلوب

الفرع الأول : استراتيجية التفاوض والاتفاق :

تلجأ المنظمة إلى هذه الاستراتيجية عندما يكون هناك إضراب من قبل العاملين وتتطلب هذه الاستراتيجية توفر ثلاثة أطراف هي : **الطرف الأول** وهو الإدارة العليا ، أما **الطرف الثاني** فهم العمال المنددون بالإضراب ، و**الطرف الثالث** هو الاتحادات والنقابات باعتبارهم الممثل الشرعي للعمال ، ويقوم في هذه الاستراتيجية الطرف الأول بإرسال وثيقة إدارية إلى الإدارة العليا ، والتي تمثل مجموعة من المطالب من قلب العاملين والمطلوب هو دراسة هذه الوثيقة والرد عليها في أقرب وقت ممكن ، من أجل التوصل إلى حل وسط يرضي الطرف الأول والثاني ، وفي هذه الحالة يتوجب على الطرف الأول استدعاء الطرف الثالث من أجل عقد اجتماع ، يتم من خلاله حل النزاع والتوصل إلى حلول ترضي كل الأطراف ، مع تقديم بعض التنازلات.

الفرع الثاني : استراتيجية الاستغلال واختيار الأعضاء

تعتمد هذه الاستراتيجية على استغلال الإدارة العليا لشخص له مكانة مرموقة لدى العاملين، من أجل إقناعهم على تنفيذ التغيير وتجنب مقاومته.

الفرع الثالث : استراتيجية الاكراه الظاهرة وغير الظاهرة

تتمثل في قيام الإدارة العليا بتهديد العاملين المقاومين للتغيير إما سرا أو علانية، من أجل إقناعهم على تنفيذ التغيير، سواء من خلال حرمانهم من الترقية أو بالفصل عن الوظيفة بعد تعرضهم لعقوبات ، أو حرمانهم من التدريب ، أو خلق مشاكل في العمل ومحاسبتهم على كل شيء.

الفرع الرابع : استراتيجية التعليم والاتصال

تلجأ إليها المنظمة عندما يكون هناك نقص في المعلومات والفهم الخاطئ لأهداف التغيير حيث تعتمد هذه الطريقة على عقد جمعية عامة لكل العاملين من أجل التوضيح ، يتم من خلالها تقديم شرح تفصيلي عن مصادر التغيير وتقدير الحاجة إليه ، مع فسح المجال للمناقشة الفردية والجماعية بين الادارة العليا والعاملين ، من أجل اتخاذ القرار إما بالالتزام بتنفيذ التغيير أو عدم الامتثال له

المطلب الثالث : أساليب التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي ومزاياه

الفرع الأول : أساليب التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي

هناك عدة أساليب يمكن للمنظمة أن تتبعها من أجل مواجهة مقاومة التغيير التنظيمي يمكن أن نوجزها على النحو التالي :

* التعليم والاتصال ، فعندما يكون هناك نقص في المعلومات لدى الأفراد يميلون إلى مقاومة التغيير ، وعليه يمكن توفير أكبر قدر ممكن من المعلومات والتحليل عن نوع التغيير وأدواته وأهدافه ، ويتم ذلك من خلال حلقات التعليم والمناقشة ، ومن خلال الاجتماعات التي تسعى إلى الإقناع ؛

* المشاركة وذلك من خلال إشراك جميع المعنيين بالتغيير، برسم خطته وسياساته وتحديد وسائله وأدواته ،

* الدعم ، ويعني هذا توفير الادارة الموارد المادية والمعنوية اللازمة للتغيير ؛

* التفاوض والاتفاق ، حيث يحتاج الأمر من المنظمة أن تتفاوض مع الموظفين .

الفرع الثاني : مزايا مقاومة التغيير التنظيمي

رغم أنه ينظر إلى مقاومة التغيير على أنه سلبي ، إلا أنه له نواحي إيجابية كثيرة نذكر منها ما يلي :

* تؤدي مقاومة التغيير إلى إجبار إدارة المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وإثارته بشكل أفضل ؛

* تكشف مقاومة التغيير في المنظمة عن عدم فعالية عمليات الاتصال، وعن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات ؛

* 'ن حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق التي يعاني منها الأفراد العاملون، تدفع إدارة المنظمة إلى تحليل أدق للنتائج المحتملة للتغيير، سواء المباشرة أو غير المباشرة ؛

* تكشف مقاومة التغيير نقاط الضعف في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمة .

المبحث الثاني: مشكلة الصراع التنظيمي في المنظمة

إن الصراع و الخلاف في المنظمات حقيقة واقعة ومن الاستحالة تجنبها. وذلك لاختلاف الشخصيات المتعاملة، و اختلاف طبيعة البشر و الخلافات الموجودة على جميع المستويات الإدارية بين العاملين مع بعضهم البعض ، و في جهات الإشراف و الرقابة وصولاً إلى مجلس الإدارة في المنظمة ، بحيث ينظر إلى الصراع على أنه أحد مظاهر البيئة التنظيمية الحتمية التي لا يمكن تفاديها .

وسنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على الصراع التنظيمي .

المطلب الأول : ماهية الصراع التنظيمي

الفرع الأول : تعريف الصراع التنظيمي ومراحل تطوره

أولاً : تعريف الصراع التنظيمي

إن الصراع بصفة عامة هو التخاصم و عدم التفاهم

أما الصراع التنظيمي فهو " وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية، و يرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر"

ولقد عرف معجم العلوم الاجتماعية الصراع التنظيمي كما يلي " الصراع هو التنازع أو التناقض الذي يتراوح بين اللين و الفضاضة بين طرفين أو أكثر ، أو مجموعات أو طبقات أو أشخاص ، و أيضاً بين جوانب و اتجاهات أو مبررات داخل نفس الشخص ، و موضوع الصراع موجود في جميع العلوم الإنسانية و يتخذ مكاناً له في نظريات مختلفة "

وكذلك تم تقديم تعريف للصراع التنظيمي على أنه " عبارة عن تعارض لرغبات معينة داخل الفرد ، أو تعارض أو توتر بين فرد و آخر، أو بين مجموعة من الأفراد و أخرى نتيجة لعدم وجود توافق حقيقي أو مدرك لرغبات الفرد ، أو لأهداف الأفراد و أهداف المجموعات، أو نتيجة لعدم التوافق على وسيلة تحقيق هذه الأهداف و الرغبات "

و على ضوء التعريفات السابقة يتبين لنا أن الصراع داخل التنظيم ظاهرة سلوكية إنسانية في أي تنظيم ، تنشأ لتعارض أهداف الأفراد أو الجماعات و ذلك بين طرفين أو

أكثر ، و عندما يدرك أحد الأطراف أن الوضع التنظيمي أو الاجتماعي الذي يوجد فيه الطرف الآخر يهدد مصالحه و أهدافه.

ثانيا : مراحل الصراع التنظيمي

يعتبر الصراع التنظيمي عملية ديناميكية، تنشأ وتتطور عبر مراحل أو سلاسل متعاقبة ويمكن أن نطلق عليها دورة حياة الصراع ،إلا أنه ليس هناك اتفاق محدد بين الباحثين حول عدد هذه المراحل أو طبيعتها ، ويمكن أن نوضح هذه المراحل على النحو التالي :

1/ مرحلة الولادة وتراكم الضغوط

وهي مرحلة تتميز بفساد الجو الاجتماعي والتحول من الجو العادي إلى ما يشبه الصراع داخل المنظمة ، وهي فترة طويلة نوعا ما ، كما تتميز بتوتر العلاقات اليومية بين الأفراد وارتفاع عدد التأخيرات ، وكثرة طلبات تغيير المناصب ، ورفض الساعات الإضافية ، وتطور العدوانية واستمرارها .

2/ مرحلة الصراع الخفي (الضمني)

تتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف المسببة للصراع ، و التي غالبا ما تتعلق بالتنافس على الموارد و التباين في الأهداف أو الاعتمادية بين الأفراد و الجماعات.

3/ مرحلة الصراع الخفي (الضمني)

تتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف المسببة للصراع ، و التي غالبا ما تتعلق بالتنافس على الموارد و التباين في الأهداف أو الاعتمادية بين الأفراد و الجماعات.

4/ مرحلة الصراع المدرك

في هذه المرحلة يبدأ أطراف الصراع في إدراك أو ملاحظة وجود الصداع فيما بينهم.

5/ مرحلة الشعور بالصداع

في هذه المرحلة يتبلور الصراع بشكل أوضح، حيث تتولد فيها أشكال من القلق الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع.

6/ مرحلة الصراع العلني

في هذه المرحلة يلجأ الفرد أو الجماعة إلى انتهاج الأسلوب العلني الصريح للتعبير عن الصراع ضد الأطراف الأخرى.

17 مرحلة ما بعد الصراع

تتوقف نتائج الصراع على أسلوب إدارته ، فإذا ما تمت إدارة الصراع بطريقة ترضي جميع الأطراف، فسيعمل ذلك على تشجيع التعاون و التفاهم و التنسيق مستقبلا بين أطراف متصارعة، ولكن إذا ما تم كبت الصراع أو إدارته بطريقة تؤدي إلى عدم رضا أحد الطرفين، فمن المحتمل أن تزداد الأمور سوء.

الفرع الثاني : أنواع الصراع التنظيمي

هناك عدة أنواع للصراع التنظيمي تتمثل في الآتي :

1/ الصراع على مستوى الفرد :

يحدث هذا الصراع بين الفرد و ذاته، بحيث يلزمه الاختيار بين بدائل متعارضة مع أهدافه أو توقعاته أو قيمته و معتقداته ، و يتضمن هذا النوع من الصراع كل من صراع الهدف و صراع الدور كما يلي :

أ- **صراع الهدف** : يحدث عندما يكون الفرد مجبر على الاختيار بين هدفين أو أكثر، و هذه الأهداف لديها مظاهر سلبية و أخرى ايجابية في نفس الوقت، و يأخذ أحد الصور التالية :

أ-1- **الصراع بين هدفين إيجابيين** : هنا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين إيجابيين لا يمكن تحقيقهما معا ، و يزداد الموقع تعقيدا عندما يواجه فردا الاختيار بين البقاء في وظيفته الحالية، أو تحويله لقسم آخر.

أ-2- **الصراع بين هدف إيجابي و آخر سلبي** : ينشأ هذا النوع من الصراع عندما تواجه بعض العناصر الإيجابية العناصر السلبية في نفس العمل ، و على سبيل المثال قد تمنح الإدارة لعامل ما علاوة في راتبه الشهري "عنصر إيجابي"، غير أنها تقرر له ساعات إضافية "عنصر سلبي".

أ-3- **الصراع بين هدفين سلبيين** : هنا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين لا يرغب في تحقيق أي منهما ، و هنا يعمل الفرد على اختيار الهدف الأقل ضررا ، فمثلا قد يواجه الفرد الاختيار بين نقله لوظيفة أقل ، أو تحويله لفرع ريفي آخر لنفس المنظمة.

ب- **صراع الدور** : لكل فرد عدد من الأدوار المختلفة يقوم بها داخل المنظمة ، الأسرة و المجتمع ، فمجموعة الدور داخل المنظمة تتكون من الإدارة و الزملاء و الرؤساء و

المرووسين و العملاء ، و في المجتمع تتكون مجموعة الدور من التنظيمات الدينية و الثقافية ، الرياضية و الاجتماعية ، كل مجموعة من هذه المجموعات لها توقعات محددة رسمية أو غير رسمية لسلوك الفرد.

و لتعارض الدور أهمية بالغة في منظمات الأعمال، و هذه الوضعية ناجمة من أن الفرد يتم تقييم أدائه و فعاليته ، و يعتمد هذا على مدى التطابق بين ما يجب أن يؤديه و ما يؤديه بالفعل داخل وظيفته ، و يؤثر التقييم في مساءلة الفرد أو عقابه، أو حصوله على حوافز ذات حجم معين

12 الصراع على مستوى الأفراد

هذا الصراع يكون بين فرد و فرد آخر ، أو فرد مع مجموعة من الأفراد الأخرى، بحيث كل شخص تكون له وجهة نظر مختلفة عن الشخص الأخر، لأن كل شخص لديه خبرات و تجارب خاصة به ، و هناك عدة أمثلة عن ذلك :

- الصراع بين المدير و مرووسيه؛
- الصراع بين مدير قسم الإنتاج و مدير قسم التسويق؛
- الصراع بين العامل و المشرف عليه؛
- الصراع بين العامل و العامل.

13 الصراع على مستوى الجماعات

هو الصراع الذي ينشأ بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المنظمة، و يأخذ هذا المستوى شكلين رئيسيين:

أ- **الصراع الأفقي** : يقع هذا النوع من الصراع بين الجماعات أو الوحدات الإدارية التي تقع في مستوى تنظيمي واحد، و من الأمثلة على هذا النوع من الصراع هو الصراع الذي ينشأ بين إدارتي الإنتاج و التسويق في نفس المنظمة.

ب- **الصراع الرأسي** : يقع الصراع الرأسي بين جماعات أو وحدات إدارية تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة، كالصراع الذي ينشأ بين الإدارة العليا و الإدارة الدنيا.

14 الصراع على مستوى المنظمات

ما لا شك فيه أن الصراعات ليست مقتصرة على داخل المنظمات فقط ، وإنما تحدث بين المنظمة و بيئتها الخارجية ، لأن المنظمة تتعامل مع جهات متعددة منها جهات حكومية و مالكون و عاملون و مستهلكون و موردون ، إضافة الى المنظمات الأخرى المتواجدة في المجتمع التي قد تتعاون أو تتنافس معها، فيحصل الصراع بين المديرين و بين المالكين الذين يضغطون على المديرين لجعل نمط سلوكهم يتلاءم مع مطالبهم ، و المستهلكون يضغطون عليهم لجعلهم في نمط السلوك الذي بلأئهم ، في حين أن ضغط الحكومة يتطلب منهم أن يكون نمط سلوكهم ملائماً لمتطلباتهم.

الفرع الثالث: خصائص الصراع التنظيمي

هناك عدة خصائص أساسية للصراع التنظيمي يمكن أن نوضحها كما يلي :

- * ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه ، و تكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف، للوصول الى حالة من التكافؤ في الأهداف؛
- * يعتبر التوتر بعدا أساسيا للصراع ، و هو ما يطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض، لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها؛
- * يمثل الصراع وضعا مؤقتا ، رغم وجود الكثير من الصراعات اللازمة؛
- * ينطوي الصراع على محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف إجبار أطراف منافسة أخرى على قبول حل أو اتفاقية، قد لا تكون الأطراف الأخرى راغبة فيها؛
- * يفرض الصراع أعباء و تكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع، و هو ما يرغمها في النهاية على حسم الصراع إما بالطرق السلمية أو القسرية؛
- * يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الإضرار ببعضهم البعض، و يهدف كل طرف منهم إلى إعاقة أهداف الطرف الأخر ، كما تظل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف لحين انتهاء الصراع ؛
- * الصراع ظاهرة سلوكية إنسانية على كل المستويات ؛
- * الصراع يحدث نتيجة مثيرات بيئية أو ذاتية؛

* أنه يتضمن موقف طرفين متنازعين أو أكثر؛

* انه يتضمن وعي و إدراك كل طرف للآخر؛

* إن نتائج الصراع لا تكون معلومة لأي طرف من أطراف النزاع .

المطلب الثاني: مستويات وأسباب الصراع التنظيمي

أولا : مستويات الصراع التنظيمي

يأخذ الصراع التنظيمي عدة مستويات نوضحها على النحو التالي :

الحالة الأولى يكون صراع أعلى من المرغوب فيه : إذا زاد مستوى الصراع عن المستوى المحدد أو المرغوب فيه، فإنه من واجب الإدارة التدخل لتخفيضه للمستوى المرغوب فيه لأن نتائج الصراع تكون ضارة، بحيث يكون هناك عشوائية و عدم تعاون، و كذلك تعارض في الأنشطة و صعوبة في التنسيق.

الحالة الثانية يكون الصراع مرغوب فيه : و يسمى كذلك الحد الأمثل للصراع، هذا النوع من الصراع يكون مفيد بحيث تكون هناك حيوية و بحث عن حلول للمشكلات ، و تحرك إيجابي نحو الهدف.

الحالة الثالثة مستوى صراع أقل من المرغوب فيه : إذا انخفض الصراع عموما فعلى الإدارة أن تتدخل لتنشيط الصراع و الارتقاء به للمستوى المرغوب فيه ، هذا النوع من الصراع يكون ضار، بحيث تكون هناك لا مبالاة و نقص الأفكار الجيدة و غياب التحدي.

الفرع الثاني : أسباب الصراع التنظيمي

هناك أسباب عديدة للصراع داخل المنظمة، وترجع هذه الأسباب إلى وجود بعض الظروف في المنظمة التي تؤدي الى خلق حالة الصراع في المنظمة ، ونذكر بعضها على النحو التالي:

* مشكلات الاتصالات الادارية ، والتي تعود إلى سوء الفهم وغياب الاتصال بين الأفراد؛

* معوقات التنظيم والمشاكل التي يسببها البناء التنظيمي ، وما يترتب عليه من عدم وضوح

الاختصاص والواجبات والمسؤوليات المعطاة لكل وظيفة ؛

* معوقات ومشكلات تسببها البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ؛

- * نمط اتخاذ القرار؛
- * تعدد الواجبات الإدارية في التنظيم؛
- * عدم وجود تقنية واضحة للأدوار و المهام؛
- * تفاوت المعايير المتبعة في تقييم الأداء و تحديد المكافآت{
- * الاعتماد على موارد محدودة مشتركة؛
- * الأسباب الناجمة عن العدوانية في السلوك و تحريف المعلومات و غيرها من العوامل الشخصية و الاجتماعية للصراع .

المطلب الثالث : نتائج الصراع التنظيمي وأساليب إدارته

الفرع الأول : نتائج الصراع التنظيمي

يحمل لفظ الصراع معنى سلبيا في الحديث العادي، بحيث يحضر للذهن صورة الغضب أما الصراع في أماكن العمل فإنه يعمل في المنظمات مثل السيف ذو الحدين، بحيث له نتائج سلبية كما يمكن أن يكون له نتائج إيجابية ..

أولا : النتائج السلبية للصراع التنظيمي

- * سوء تفهم وجهات نظر العاملين لدى الإدارة، مما ينعكس سلباً على سوء عملهم وينطبق ذلك على معظم الدوائر الوظيفية في المجتمع والدولة؛
- * ضعف الرضا الوظيفي لدى العمال عن التعليمات واللوائح المتعلقة بالوظيفة ، وهو ما يؤدي بالفرد إلى عدم التعاون مع زملائه؛
- * إضعاف الانتماء للدوائر الوظيفية لدى العاملين فيها، مما يؤثر في جودة الإنتاج والعطاء في معظم الدوائر الوظيفية التي يتفاقم فيها هذا النوع من الصراع؛.
- * قابلية انتقال الصراع لمستويات أعلى على المستوى التنظيمي للدولة أو الشعب؛
- * إن الصراع يعوق الاتصالات بين الأفراد و الجماعات و الأقسام، و بذلك يؤدي إلى إيقاف أنشطة التنسيق بينها ؛
- * يشتت الانتباه و الطاقة عن الأنشطة الأساسية و الجهود التي نحتاج إليها، لتحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة؛

* ضعف الاتصال بين الجماعات ، بحيث كلما تطور الصراع تناقص التفاعل و الاتصال بين الجماعات؛

* انخفاض مستوى الانتاجية لدى عمال المنظمة وتكرار التغيب عن العمل.

ثانيا : النتائج السلبية للصراع التنظيمي

* المشاركة الفاعلة بين كافة الأفراد المنتمين للعمل الوظيفي أو التنظيمي؛

* يعطي فرصاً جيدة لدى الجميع للتفوق والإبداع والابتكار، لأنَّ كل طرف يحاول أن

يثبت صحة موقفه وتميزه في العطاء؛

* يشجع على اختيار البديل الأفضل على مستوى الفرد والجماعة؛

* الفرز الدائم للسلبيات بهدف علاجها، والإيجابيات بهدف تعزيزها؛

* الصراع نوع من الاتصال، و حل الصراع يفتح طرقا جديدة و دائمة للاتصال؛

* يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد و خاصة ذوي الميول العدوانية؛

* قد يؤدي الصراع إلى إزاحة الستار عن حقائق و معلومات قد تساعد في تشخيص

بعض المشاكل الفعلية في المنظمة؛

* يمكن أن يكون الصراع خبرة تعليمية جديدة للأفراد العاملين؛

* يعمل على زيادة الإنتاجية و زيادة النمو؛

* يعمل على توضيح القضايا الخلافية بين الأفراد؛

* يمكن أن يكون أساسا لعمليات الإبداع و الابتكار و التحفيز في المنظمة.

الفرع الثاني : أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي (علاجه)

من أجل معالجة الصراع التنظيمي ، لابد من اتباع مجموعة من الأساليب لمعالجته

يمكن أن نذكرها على النحو التالي :

* الحوار والتفاوض للوصول إلى أسباب حدوث الصراع، ووضع الحلول المناسبة له؛

* اعتماد النهج الإداري السليم في العلاقات الإنسانية بعيداً عن التسلُّط والتشدد؛

* أسلوب التجنب ، ويقصد به عملية الانسحاب من إدارة الصراع؛

* أسلوب المجاملة ، وفيها يتصرف المدير كما لو كان يعتقد أن الصراع سيزول بمرور

الوقت ، ويدعو أطراف الصراع إلى التعاون محاولا تقليل التوتر؛ .

- * التعديل الدائم في السياسة الداخلية المتبعة بما يقلص من فرص حدوث الصراع والعمل بروح القانون أكثر من العمل بنص القانون؛
- * عمل فرق ولجان أزمة ؛ للمتابعة ووضع الحلول المناسبة؛
- * تعزيز مفهوم روح الفريق والجسد الواحد؛
- * التدخل المباشر من المدير الأعلى في العمل الوظيفي أو الإداري إذا فشلت كل الجهود السابقة، أو الانتقال لمن هو أعلى منه إن لزم الأمر؛
- * أسلوب التعاون ، إذ يقوم المدير بدراسة أسباب الصراع مع كافة الأطراف ذوي العلاقة وطرح بدائل الحل ومناقشتها ؛
- * اعتماد برامج تدريبية مناسبة، ومعرفة وتطبيق آليات النجاح في العمل، وصولاً إلى الإبداع؛.

المبحث الثالث :مشكلة ضياع الوقت وإدارته في المنظمة

يعد الوقت أحد أهم المصطلحات التي شغلت أذهان العديد من المفكرين في مختلف الميادين ، فهناك من اعتبره الوجه الآخر لعملة الحياة لأنه مقياس الخلود، لا شيء أطول منه إذا كان علينا الانتظار، و لا شيء أقصر منه إذا كان علينا الإسراع و الإنجاز. فاليوم يحتوي على أربعة و عشرون ساعة تكفي البعض لإدارة المؤسسات الضخمة، و لا تكفي لإدارة الأعمال البسيطة للبعض الأخر، و الاستفادة من الوقت تحدد الفرق بين النجاح و الفشل، النجاح الذي يعني تحقيق التوازن بين الأهداف المرجوة و الواجبات اللازمة في إطار الوسائل المتاحة ، و ذلك من خلال إدارة الوقت ، فالهدف المنشود من إدارة الوقت هو أن تكون مجريات الأمور تحت تصرف الشخص ، و أن ينجز أعمال أكثر في وقت أقصر و بمجهود أقل. سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى مشكلة ضياع الوقت وكيفية إدارته في المنظمة .

المطلب الأول : مفهوم الوقت وخصائصه

الفرع الأول : تعريف الوقت

مصطلح الوقت مصطلح قديم قدم البشرية ، وتعرض له مختلف المفكرين في مختلف الميادين والأزمنة ، ويمكن إعطاء تعاريف للوقت على النحو التالي:
فقبل الميلاد رأى "أرسطو طاليس " (384 – 322ق.م) أن الوقت هو: "تعداد الحركة".
و اعتبره إسحاق نيوتن (1642 -1727 م) على أنه:
" شيء مطلق يتدفق دائما بالتتابع و الاتساق نفسه ، و بصرف النظر عن أية عوامل خارجية"

أما "كانت " (1724-1804) عرفه بأنه:

" الزمن ليس شيئا موضوعيا قائما بذاته و أن الزمن يعود في الإحساس لأداء العقل "

الفرع الثاني : خصائص الوقت

يمكن حصرها فيما يلي:

* الوقت متاح للجميع في نفس اللحظة بنفس الكم و الحجم؛

* قابل للاستغلال؛

- * غير قابل للتخزين أو الادخار، وغير قابل للاسترجاع أو التعويض؛
- * متغير منتظم، أي له نفس السرعة لا يزيد و لا ينقص؛
- * لا يمكن تصنيعه أو إنتاجه.

المطلب الثاني : مصادر ضياع الوقت في المنظمة و أسبابه

الفرع الأول : مصادر ضياع الوقت في المنظمة

هناك صعوبة كبيرة في تحديد مصادر ضياع الوقت و ذلك للتداخل بينها، إلا أننا سنركز على الأهم منها:

1/ المدير نفسه

يكون المدير مصدرا لضياع الوقت في المنظمة إذا توفرت مجموعة من العوامل أهمها طبيعة المدير، فهناك اختلاف كبير بين المدراء و طرق تفكيرهم، هذا الاختلاف ناتج عن مجموعة من العوامل التي نشأت مع كل واحد منهم، و التي لها تأثير كبير على كيفية التعامل مع الوقت في العمل، أو في الحياة اليومية، إضافة إلى ضعف مهارات و تجارب المدير، فمهارة حسن استغلال الوقت و استثماره تميزه عن غيره من المدراء و تحقق له النجاح و الرقي في مجال عمله، و كذا في حياته اليومية، و كذا الاستفادة من أداء. ومحاولة الوصول إلى المثالية يؤدي بدوره إلى تضييع الوقت.

2/ الموظفين و باقي الأشخاص الآخرون : يضم هذا المصدر كل الأشخاص الذين يتعامل معهم المدير أثناء أدائه لعمله، فهو يتعامل مع الزبائن و الموردون و الموظفين و الإداريين و كل العمال التنفيذيين، بالإضافة لبعض الأصدقاء و الأقارب .

3/ القوانين و الأنظمة و اللوائح و الإجراءات

حيث تعتمد بعض الدول في منظماتها على إغراق الإداريين و العمال و حتى المتعاملين معها في بحر من الإجراءات الروتينية، للحصول على التوقعات أو الحصول على التراخيص للإنجاز أو الموافقة على بعض المعاملات، و في هذه الحالة يبدو الشخص نفسه مضطرا لإتباع هذه الخطوات خشية التعرض للملاحقة القانونية، أو هروبه من مخالفة الإطار العام للمنظمة الذي قد يكلفه الفصل.

الفرع الثاني : أسباب مشكلة ضياع الوقت في المنظمة

تعددت الأحداث و المواقف التي تمثل ضياع الوقت لذا تعددت أسباب ضياعه ، حيث

يمكن إدراج أهم أسباب ضياع الوقت فيما يلي:

1 / مضيعات الوقت المرتبطة بالتخطيط

* عدم وجود أهداف واضحة؛

* عدم ترتيب الأولويات في المنظمة؛

* وجود إدارة عشوائية ارتجالية؛

* إدارة الموقف الراهن؛

* الإدارة بالأزمات المفتعلة؛

* تسارع ترتيب الأولويات؛

* وجود تقديرات غير واقعية؛

* طول فترات الانتظار؛

* عدم الالتزام بالمواعيد المقررة؛

* السفر الفجائي غير المخطط.

2 / مضيعات الوقت المتعلقة بالتنظيم

* سوء أو عدم التنظيم الشخصي لمتخذ القرار؛

* الخلط بين السلطة و المسؤولية؛

* عدم وضوح الاختصاصات؛

* ازدواجية المهام و الجهد؛

* تعدد الرؤساء و المشرفين؛

* التأكيد على الأعمال الروتينية التافهة؛

* سوء نظام الحفظ ووجود بيئة عمل غير ملائمة.

3 / مضيعات الوقت المتعلقة بالتوجيه

* توجيه غير فعال لمرووسين؛

* الاستغراق في التفاصيل الدقيقة؛

* نقص التقييم و المراقبة؛

* سيادة جو اللامبالاة؛

* غياب روح المشاركة.

4/ مضيعات الوقت المتعلقة باتخاذ القرار

* التأجيل في اتخاذ القرارات؛

* الحاجة إلى الحقائق ؛

* قرارات بواسطة مجموعة من الشروط المعقدة

5/ مضيعات الوقت المتعلقة بالاتصالات

* الاجتماعات غير ضرورية؛

* عدم وضوح الاتصالات الرأسية أو الأفقية؛

* سوء الفهم؛

* الرغبة في التسلية و السهر.

6/ مضيعات الوقت المتعلقة بالرقابة

* عدم وجود أساليب واضحة للرقابة؛

* عدم وجود أشخاص متمكنين للقيام بهذه المهمة؛

* سوء الفهم؛

* عدم وجود رقابة في وقتها المحدد؛

* عدم وجود رقابة وقائية ، مما يضطرنا لاستخدام الرقابة العلاجية.

المطلب الثالث : إدارة الوقت في المنظمة

نتناول في هذا المطلب موضوع الوقت في المنظمة و كيفية توزيعه في مختلف المستويات

الإدارية، و كذا مختلف النشاطات و الأعمال من خلال إدارة الوقت في المنظمة.

الفرع الأول: مفهوم إدارة الوقت في المنظمة

أولاً: مراحل تطور إدارة الوقت

تعتبر إدارة الوقت من المفاهيم الحديثة في العلوم الإدارية، حيث أصبح الوقت بمثابة امتلاك سلاح جوهري يمكن المؤسسة من النمو والبقاء والاستقرار .

فإدارة الوقت قديمة قدم البشرية أو بالأحرى منذ أن بدأ الإنسان ينظم حياته، حيث مرت إدارة الوقت بالمراحل التالية:

الإدارة العلمية: "فريدريك تايلور" قام بتنظيم العمل للقضاء على كل أشكال الضياع للوقت و الجهد و الموارد، و لم يشر إشارة واضحة لمفهوم إدارة الوقت.

الدراسة التي قام بها الزوجان " جيلبرت " التي تعتبر من أهم الدراسات التي تعرضت للوقت، و التي سميت بدراسة الحركة و الزمن، حيث توصلنا إلى تحديد مجموعة الحركات اللازمة التي تتميز بالسهولة و بالقصر لأداء عمل معين.

و كذلك المساهمة التي قام بها "هنري جانت"، حيث تتمثل أهم أعماله في ما يعرف بخريطة جاءت لتسجيل الأعمال ، و التي تمكن من تقسيم العملية الإنتاجية إلى مراحل تعكس انسياب العمل و تقدير المدة الزمنية.

بدأت بوادر إدارة الوقت تظهر بمفهومها الشامل من خلال أول كتاب يصدر في هذا السياق هو كتاب "إدارة الوقت" **لجيمس ماكاي** سنة 1958، و فيه أعطى مفهوما جديدا لإدارة الوقت، و أهم ما جاء فيه هو مقولته: إن كنت تشعر بنقص الوقت أثناء عملك فهذا مؤشر بأن مهارتك الإدارية تتجه نحو العدم، فهو يؤكد على مهارة الإدارية في إدارة الوقت، ثم جاء **بيترز دريكر** من خلال كتابه الذي أصدره سنة 1967م، بعنوان المدير الفعال... وبعدها **ماكينزي** بكتابين الأول سنة 1967 بعنوان إدارة وقتك أما الكتاب الثاني سنة 1972 بعنوان **مصيدة الوقت**.

ثانيا : تعريف إدارة الوقت

إن إدارة الوقت من المفاهيم التي يصعب الإجماع على تعريف واحد لها، لأنها إدارة مرتبطة بالذات البشرية، أي أنها متعلقة بالمشاعر و العواطف و السلوك، و كذلك تتعلق بالجوانب الموضوعية، بإضافة إلى الجوانب التقنية، حيث يمكن إدراج التعاريف التالية لإدارة الوقت:

التعريف الأول:

إدارة الوقت تعني تنظيم وقت العمل الرسمي المقرر في المؤسسة، بحيث يجب استغلال هذا الوقت في إنجاز الأعمال على أكمل وجه.

التعريف الثاني:

إدارة الوقت هي الطرق و الوسائل التي تعين المرء على الاستفادة القصوى من وقته في تحقيق أهدافه ، و خلق التوازن في حياته و الرغبات و الأهداف.

التعريف الثالث:

إدارة الوقت هي القدرة على اتخاذ القرار بشأن ما هو مهم في الحياة سواء كان ذلك في العمل أو المنزل أم في حياتك الشخصية، أو حتى عند وضعك الأولويات في بعض الأعمال بحيث يتاح لنا الوقت الكافي لإتمام الأعمال التي يجب أن ننجزها و التي نحتاجها، و تلك المهمة أيضا.

*التعريف الشامل:

إدارة الوقت هي عبارة عن أسلوب إداري يلجأ إليه المديرون في مختلف المستويات الإدارية لاستثمار الوقت المتاح إليهم في المنظمة أحسن استغلال في إنجاز المهام المناطة بهم، و يتمثل هذا الأسلوب الإداري في تخطيط و تنظيم الوقت ، بهدف تحديد السبل الكفيلة بالقضاء على العوامل و الظروف و المواقف التي تسبب ضياع الوقت، أو الحد منها قدر المستطاع.

والمقصود بالأسلوب الإداري مجموعة المعارف و السلوكيات و المراحل التي تشكل في مجملها عملية إدارية متكاملة، يلجأ المديرون في مختلف المستويات الإدارية إليها لاستثمار و استغلال الوقت المتاح لهم، و تحديد مصادر ضياع الوقت و أسبابه، و إيجاد الوسائل التي تتكفل بالقضاء على تلك العوامل المضیعة للوقت.

الفرع الثاني : أهمية وتخطيط إدارة الوقت في المنظمة

أولا : أهمية إدارة الوقت

يمكن أن نوجزها على النحو التالي :

* تمنع الكثير من التعب الذي يصيب الأفراد أثناء تأدية أعمالهم ؛

- * تمكن الفرد من تحقيق أهدافه في مختلف نواحي الحياة؛
- * تزيد من الانتاجية والكفاءة مما يعود بالنفع على الفرد والمجتمع؛
- * تحقيق التوازن بين حاجات الفرد المختلفة والمتنوعة؛
- * تظهر أهميتها في المواقف والأوقات الحرجة.

الفرع الثاني: تخطيط إدارة الوقت في المنظمة

التخطيط هو فن تحقيق المستقبل كما يجب أن يكون، وليس كما يمكن أن يكون، وهو بالتالي قائم على رسم سيناريوهات وتصورات ذكية راشدة للتعامل مع الثوابت والمتغيرات وإخضاع العوامل والعناصر المختلفة في المشروع للتوظيف الشامل والمتكامل، وذلك لرفع إنتاجية المشروع وكفاءته، وبما يساعد على إكسابه مزايا تنافسية تؤهله للاستمرار. والتخطيط بذلك عملية استشراف للمستقبل، والتنبؤ بما سيكون علينا القيام فيه من أنشطة والأعمال المطلوب إنجازها في وقت معين، ومن ثم يمكن وضع برامج زمنية للأنشطة المتتالية والمتلازمة، وبحيث يتم تنفيذ كل منها بصورة أفضل، فعملية تخطيط الوقت تخضع لفكر وعمل منهجي سليم قائم على خطوات منطقية هي:

الخطوة الأولى:

تحديد كم من الوقت المتاح لنا في المستقبل لإنجاز الأعمال المطلوبة، وهو أمر يحتاج دائما إلى مراجعة وتمحيص، فقد يضمن البعض أن لدينا كل الوقت الذي نحتاج إليه، بمعنى أننا نستطيع استهلاك كامل وقت المستقبل، ومن ثم فلا داع للقلق أو تحديد وقت معين لإنجاز الأعمال فيه، بل إنه يمكن الحصول على أي وقت نرغب فيه أو نحتاج إليه. وعلى الرغم من شيوع هذا الاتجاه البالغ الخطورة، إلا أنه قد حان الوقت لنبذه و الابتعاد عنه، فالوقت ليس رصيد بلا نهاية يتم السحب منه، بل إنه ثروة غالية هي عمر الإنسان ذاته، وما هو متاح له من وقت ليعيش فيه، ومن وقت يكون قادرا فيه على العمل وعلى العطاء، ومن وقت يكون فيه مضطرا ومرغما على عدم العمل لعدم القدرة أو لظروف الاضطرار، أو من وقت يكون فيه مرغما على السكينة والنوم لاعتبارات الحياة والتواجد البشري، ومن ثم فإن تطبيق المنهج البشري يظهر لنا بوضوح كم الوقت المحدود المتاح لنا فعلا.

الخطوة الثانية:

تحديد كم نوع الأعمال المطلوب إنجازها في الوقت المتاح لنا استخدامه واستغلاله، ولا يمكن أن يتم ذلك بدون رؤية طموحة واسعة الاستقرار المستقبلي، لما يتعين ويجب أن تصل إليه الآمال والأحلام، حتي لا يصبح عملنا مجرد تكرار واستنساخ للواقع الحالي، أو بمعنى أوضح احتفاظا بما نحن عليه من تأخر وتخلف.

الخطوة الثالثة:

ترجمة الأعمال المطلوب إنجازها إلى طرق متكاملة من الأهداف، ويتم ذلك من خلال تحديد مجموعة الأهداف المتكاملة التي يتعين الوصول إليها، والتي بدورها تتصف بمجموعة

- من الخصائص منها:
- * أهداف طموحة قابلة للتنفيذ؛
 - * أهداف واضحة قابلة للقياس؛
 - * أهداف مبرمجة زمنيا ورقميا وكميا؛
 - * أو أهداف كلية للدولة؛
 - * أهداف جزئية للمشروع؛
 - * أهداف شخصية للفرد.

ولقد عمد البعض إلى ربط الأهداف زمنيا من خلال تقسيمها إلى ثلاث أنواع رئيسية : قصيرة الأجل، متوسطة الأجل، وطويلة الأجل، وباعتبار أن الأجل هو الوقت أو الزمن الذي في إطاره وخلالله تتم الأعمال، متغاضيا عن الخصائص الذاتية التي ترتبط بالأهداف في إدارة الوقت، ومن ثم يتم إيجاد قدر مناسب من الملائمة والتكيف ما بين أهداف المشروع، وكل من متطلبات واحتياجات البيئة الخارجية والداخلية للمشروع، وبما يعنيه ذلك من تهيئة المشروع للاستجابة لكل من المتغيرات في البيئة الخارجية، وكذا للتطلعات في البيئة الداخلية، وبما يتضمنه ذلك من تعبئة للموارد اللازمة والكافية لأداء المهام المطلوبة، و هو ما يُنشأ مناخا قائما على:

- * الارتقاء التنافسي؛
- * التجويد والتحسين التنافسي؛

* التطوير التنافسي؛

* الابتكار التنافسي؛

* الإبداع التنافسي.

وبالتالي فإن إدارة الوقت، إدارة تربط بالأداء التنفيذي وبالسعة والكم والعائد والربح وبالنمو ، فإدارة الوقت عملية حيوية تستند إلى التخطيط الشديد الذكاء، الذي لا يقوم فقط على ترجمة الآمال والطموحات إلى واقع عملي ملموس، ولكن وهو الأهم أنه يوفر مزيد من القدرة على الوصول إلى طموحات وآمال ومستويات ارتقائية جديدة أفضل.

الفرع الثالث: تنظيم وتوجيه الوقت في المنظمة

أولاً: تنظيم الوقت يقوم التنظيم بدور حيوي في تعظيم الاستفادة من الوقت، فهو يقدم لنا الوسائل الفعالة التي يستطيع بها المشروع تحقيق الأهداف المخططة، فضلا عن كونه يحدد الأساليب التي بمقتضاها يتم العمل الفردي في إطار الجماعة، ويتم العمل الجماعي في إطار المشروع.

وتنظيم الوقت قائم على عنصرين أساسيين وهما:

العنصر الأول: تحديد الأفراد وما يتعين أن يقوم به كل منهم من دور محدد وعمل منصوص عليه في الخطة الموضوعية، وكذلك تحديد الإمكانيات والموارد التي يستخدمها هؤلاء الأفراد.

العنصر الثاني: العلاقات التبادلية والتفاعلية بين هؤلاء الأفراد بعضهم البعض، والناجمة عن طبيعة ارتباط عمل كل منهم بعمل الآخر.

فإدارة الوقت تنظيماً قائماً على الوعي والإدراك الشامل للتعاون المشترك بين الأفراد ومجموعات العمل، وفرق المهام التي تتكون منها المشروعات.

ثانياً: توجيه الوقت

للتوجيه دور هام في إدارة الوقت، دور يتعدى نطاق استخدام الوقت، إلى آفاق التنفيع الاستثماري للوقت، وباعتبار أن الزمن والوقت في سباق وتلاحق مستمر، تلاحق الحياة واستمرارية الوجود، ويرتبط التوجيه بعنصر التحفيز والتشجيع، وبمعنى آخر بالدافعية الذاتية للفرد.

وفي واقع الأمر فإن التوجيه والتحفيز يرتبط بالارتقاء، ويرتبط بالتطوير ويرتبط بالتحسين، كما أنه يرتبط بالعائد والمردود على المنفذين، كما أن التحفيز والتوجيه يرتبط بجانبه المادي الملموس، والمعنوي المدرك والمحسوس أيضا، وهو ما يتم إدراكه من خلال الولاء والانتماء.

كما أن الرقابة هي جزء رئيسي من عملية إدارة الوقت، وهي عملية شاملة ومتكاملة بالغة الأهمية، ليس فقط من وجهة النظر العلاجية المتعلقة بمعالجة القصور والانحرافات إن وجدت، ولكن وهو الأهم من وجهة النظر الوقائية الارتقائية، التي تخضع لتصورات ارتقائية لتفعيل استغلال الوقت واستخدامه بشكل علمي وسليم.

انتهى بحمد الله وفضله

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

أولاً : الكتب

- 1/ أبو بكر مصطفى بعيرة ، مبادئ الإدارة العامة ، بنغازي : دار إفريقيا للنشر ، 1988
- 2/ أمين عبد العزيز حسن ، إدارة الأعمال وتحديات القرن 21 ، مصر : دار قباء ، 2001
- 3/ أحمد محمد المصري ، التخطيط والمراقبة الإدارية ، الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة ، 2007
- 4/ المهدي الطاهر غنية ، مبادئ إدارة الأعمال ، المفاهيم والأسس والوظائف ، طرابلس : دار الكتب الوطنية ، 2003
- 5/ أحمد جميل توفيق ، إدارة الأعمال ، مدخل وظيفي ، بيروت : دار النهضة العربية ، 1986،
- 6/ السالم مؤيد سعيد ، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم ، الطبعة 2، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2005
- 7/ العتبي صبحي جابر ، تطور الفكر والأساليب في الإدارة ، الأردن : دار الحامد ، 2005
- 8/ السامرائي مهدي ، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمات ، بغداد : دار جرير ، 2007
- 9/ أحمد محمد المصري ، التخطيط والمراقبة الإدارية ، الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة ، 2007
- 10/ الدراركة مأمون سليمان ، لجودة الشاملة وخدمة العملاء ، الأردن : دار صفاء ، 2006
- 11/ الشرقاوي علي ، إدارة الأعمال ، الوظائف والممارسات الإدارية ، بيروت : دار النهضة العربية ، 1981
- 12/ أمين عبد العزيز حسن ، إدارة الأعمال وتحديات القرن 21 ، مصر : دار قباء ، 2001
- 13/ السكارنة بلال خلف ، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة، عمان، 2009

- 14/ اللوزي موسى سلامة ، التنمية الإدارية، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، 2001.
- 15/ الشماع خليل محمد حسن ، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط5، 2007
- 16/ أبو بكر مصطفى محمود ، التنظيم الإداري للمنظمات المعاصرة، دار الجامعية، الإسكندرية، 2005
- 17/ أبو أحمد رضا صاحب علي سنان كاظم الموسي ، الإدارة لمحات معاصرة ، الأردن : دار الوراق للنشر ، 2001
- 18/ إيهاب صبايحي رزقي ، إدارة العمليات واتخاذ القرارات السالمة ، دار كتاب العلمية ، مصر ، 2011
- 19/ الفهد سوهيل سلامة ، إدارة الوقت منهج متطور للنجاحات ، الدار الجامعية ، عمان ، 1988
- 20/ المصري سعيد محمد ، التنظيم والإدارة ، الدار الجامعية ، مصر ، 1999
- 21/ المسلم محمد يوسف ، التدريب على أساليب الحديثة في إدارة الوقت ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الكويت ، 1998
- 22/ أحمد الخطيب وخالد زيغان، " إدارة المعرفة ونظم المعلومات "، عالم الكتيب الحديثة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 23/ أحمد محمد المصري ، التخطيط والمراقبة الإدارية ، الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة ، 2007
- 24/ العامري صالح مهدي و الغالي طاهر محسن ، الإدارة و الاعمال، ط2، دار وائل للنشر، عمان 2008
- 25/ السلمي صلاح علي ، الإدارة بالمعرفة، القاهرة : دار قباء للطباعة والنشر، 19985
- 26/ الجاموس عبد الرحمان ، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2013
- 27/ الهلالات صالح علي عودة ، ادارة التميز -الممارسة الحديثة في ادارة منظمات الاعمال ، دار وائل للنشر، عمان، 2014

- 28/ السلمي علي ، **خواطر في الادارة المعاصرة**، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001
- 29/ أحمد محمد المصري ، **التخطيط والمراقبة الإدارية** ، الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة ، 2007
- 30/ السالم مؤيد سعيد ، **نظرية المنظمة ، الهيكل والتصميم** ، الأردن : دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة 2 ، 2005
- 31/ القريوتي محمد قاسم ، **نظرية المنظمة والتنظيم** ، الأردن : دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الثالثة ، 2008
- 32/ الاصبحي محمد منير ، **نظرية المنظمة المبدعة** ، الرياض : مكتبة الملك فهد الوطنية ، 2005
- 33/ آبادي مجد الدين الفيروز ، **القاموس المحيط**، دار الحديث، القاهرة، 2008
- 34/ العتيبي صبحي جابر ، **تطور الفكر والأساليب في الإدارة** ، الأردن : دار الحامد ، 2005
- 35/ الشرقاوي علي ، **إدارة الأعمال ، الوظائف والممارسات الإدارية** ، بيروت : دار النهضة العربية ، 1981
- 36/ الدراركة مأمون سليمان ، **إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء** ، الأردن : دار صفاء ، 2006
- 37/ السامرائي مهدي ، **إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمات** ، بغداد : دار جرير ، 2007
- 38/ أبو أحمد آل علي سنان كاظم الموسي ، **الإدارة لمحات معاصرة** ، الأردن : دار الورق للنشر ، 2001
- 39/ خيرى كتانة ، **مدخل إلى إدارة الأعمال ، النظريات ، العمليات الإدارية** ، الأردن : دار جرير ، 2007
- 40/ خالد بن سعد بن عبد العزيز سعيد ، **إدارة الجودة الشاملة ، تطبيقات على القطاع الصحي** ، السعودية : مكتبة الملك فهد الوطنية، 1997

- 41/ ديسلر جي (ترجمة عبد القادر محمد عبد القادر) ، أساسيات الإدارة ، المبادئ والتطبيقات ، الرياض : دار المريخ للنشر ، 1992
- 48/ ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان، 2008
- 50/ زاهر عبد الرحيم عاطف، هندرة المنظمات، الهيكل التنظيمي للمنظمة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009
- 51/ سعيد ياسين عمار ، استراتيجيات التغيير والتطور ، دار النهضة للنشر ، مصر ، 1998
- 52/ شلابي زهير بوجمعة ، الصراع التنظيمي و إدارة المنظمة ، دار اليازوري العلمية، عمان، (بدون سنة نشر)
- 53/ علي عباس ، أساسيات علم الإدارة ، عمان : دار المسيرة ، 2009
- 54/ عمر وصفي عقيلي ، الإدارة أصول وأسس ومفاهيم ، عمان : دار زهران للنشر ، 1997
- 55/ عبد الغفار حنفي ، محمد فريد الصحن ، إدارة الأعمال ، بيروت : الدار الجامعية ، 1991
- 56/ غول فرحات ، مدخل إلى التسيير ، الجزائر : دار الخلدونية ، 2012
- 57/ فريد فهمي زيارة ، وظائف الإدارة : عمان : دار اليازوري ، 2009
- 58/ فريد عبد الفتاح زين الدين ، التخطيط ومراقبة الإنتاج ، مدخل الجودة الشاملة ، النهضة العربية ، 1997
- 59/ كامل المغربي وآخرون ، أساسيات في الإدارة ، عمان : دار الفكر للنشر ، 1990
- 60/ مؤيد سعيد سالم ، نظرية المنظمة ، عمان ، دار وائل للنشر ، 2005
- 61/ ياسين سعد غالب، الإدارة الدولية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2007
- 62/ يسعمر سعيد ، استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات ، مركز وايد سيرفس لاستشارات والتطوير الإداري ، مصر ، 1992
- ثانيا : أطروحات الدكتوراه

63/ صالح بن سليمان الفائز ،الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل

مع مقاومته ، أطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ،

الرياض،2008/2007

المجلات العلمية

64/ زهرة خلوف، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مجلة

الاقتصاد الجديد، العدد 09، جامعة خميس مليانة،الجزائر،2013

ثانيا : المراجع بالغة الإنجليزية

65/ Koontz , H , and O donnel , **management analysis of managerial function**, Hill, kogakussha,1976

66/ S tonner , j, **Management, Englewood cliffs printire**, Hall,1978

67/ **concepts , applicatioon and skill developments , south wastern colleges publishing**,1977

68/ Mintzberg , H , **the nature of managerial work**, New York : Happier Andrew, 1973

69/ Lusser, R.N . **management : concepts , applications and skill development**, cillege publishing , 1996

70/ Koontz , H , and O donnel , **management analysis of managerial function**, Hill, kogakussha , 1976

78/Glenn Morgan and Andrew Sturdy, **Beyond Organizational Change: Structure, Discourse and Power in UK Financial Services**, Macmillan Press Ltd, Great Britain, 2000

،المواقع الالكترونية

https://www.eshamel.org/2017/02/blog-post_68.html الساعة 13:00

يوم 2019/12/08