



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي سي الحواس - بركة
معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية



مطبوعة بيداغوجية في مادة

التنظيم الحديث للمؤسسة

موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر علم اجتماع العمل والتنظيم

السنة الدراسية: 2023-2024

الفهرس

4 - 1	الفهرس	1
6 - 5	محتوى عرض التكوين	2
8 - 7	مقدمة	3
9	الإطار المفاهيمي	4
10	المحاضرة الأولى مفهوم المؤسسة	5
10	تمهيد	
10	1- مفهوم المؤسسة	
11	2- مفهوم المؤسسة من منظور اقتصادي	
12 - 11	3- مفهوم المؤسسة من منظور اجتماعي	
14 - 13	4- مفاهيم ذات الصلة بمفهوم المؤسسة	
15	قائمة المراجع	
19	المحاضرة الثانية مفهوم التنظيم الحديث	6
19	تمهيد	
20 - 19	1- مفهوم التنظيم	
21	2- تصورات علماء الاجتماع للتنظيمات	
23- 22	3- التيارات الفكرية للتنظيم	
24	4- مجالات التنظيم	
25- 24	5- أنواع التنظيم	
26	6- عناصر التنظيم	
26	7- مبادئ التنظيم	
27	8- خصائص التنظيم	
27	9- أهمية التنظيم	
28	قائمة المراجع	
29	العوامل المتحكمة في التنظيم الحديث	7

30	المحاضرة الثالثة القيادة الإدارية	8
30	تمهيد	
30	1- مفهوم القيادة	
31	2- مفهوم القيادة الادارية	
31- 34	3- القيادة والمفاهيم الأساسي ذات الصلة	
34	4- صفات وسمات القائد الاداري	
35	5- العوامل المؤثرة في القيادة الادارية	
36	6- أهمية القيادة الإدارية	
37	قائمة المراجع	
38	المحاضرة الرابعة أنماط القيادة الإدارية الحديثة	9
38	تمهيد	
38	1- أنماط القيادة الإدارية	
38	1-1 أنماط القيادة الإدارية من حيث السلطة	
39	2-1 أنماط القيادة الإدارية من حيث الأسلوب وأجواء العمل	
40	2- أنماط القيادة الإدارية الحديثة	
40 – 43	1-2 القيادة الإدارية الداعمة	
43- 45	2-2 القيادة الإدارية التشاركية	
45 – 50	3-2 القيادة الادارية التحويلية	
51	قائمة المراجع	
52	المحاضرة الخامسة الفاعلية التنظيمية المفهوم – المداخل الخصائص	10
52	تمهيد	
52 – 53	1- مفهوم الفاعلية التنظيمية	
54 – 63	2- مداخل دراسة الفاعلية التنظيمية	
63	3- خصائص الفاعلية التنظيمية	
64	4- أبعاد الفاعلية التنظيمية	

65	5- العوامل المؤثرة في تحقيق الفاعلية التنظيمية	
66	قائمة المراجع	
67	المحاضرة السادسة قياس الفاعلية التنظيمية المؤشرات - النماذج	11
67	تمهيد	
70 – 67	1- مؤشرات قياس الفاعلية التنظيمية	
74 – 70	2- نماذج قياس الفاعلية التنظيمية	
74	قائمة المراجع	
75	المحاضرة السابعة الثقافة التنظيمية	12
75	تمهيد	
75	1- مفهوم الثقافة التنظيمية	
76	2- خصائص الثقافة التنظيمية	
77	3- أبعاد الثقافة التنظيمية	
78	4- عناصر الثقافة التنظيمية	
79	5- مستويات الثقافة التنظيمية	
81 – 80	6- أنواع الثقافة التنظيمية	
82	7- وظائف الثقافة التنظيمية	
82	8- العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية	
84 – 83	9- أثر الثقافة التنظيمية على المؤسسة	
85	قائمة المراجع	
86	المحاضرة الثامنة التكنولوجيا	13
86	تمهيد	
86	1- مفهوم التكنولوجيا	
86	2- مراحل تطور مجالات التكنولوجيا	
87	3- مجالات التكنولوجيا	
87	4- مكونات الساس التكنولوجي في المنظمة	

87	5- أبعاد التكنولوجيا	
88	6- أهمية التكنولوجيا	
92 – 88	7- الدراسات التي تناولت التكنولوجيا وعلاقتها بالتنظيم	
93	قائمة المراجع	
94	المحاضرة التاسعة محيط المؤسسة	14
94	تمهيد	
94	مفهوم محيط المؤسسة	
94	مكونات محيط المؤسسة	
96 – 95	تصنيفات محيط المؤسسة	
96	خصائص محيط المؤسسة	
97	أهمية محيط المؤسسة	
103 – 98	التحليل الاستراتيجي للمؤسسة	
104	قائمة المراجع	
105	المحاضرة العاشرة البناء التنظيمي للمؤسسة – الهيكل التنظيمي -	15
105	تمهيد	
107 – 105	1- مفهوم الهيكل التنظيمي	
107	2- مجالات الهيكل التنظيمي	
108	3- أهمية الهيكل التنظيمي	
108	4- خصائص الهيكل التنظيمي	
109	5- أبعاد الهيكل التنظيمي	
109	6- خطوات بناء الهيكل التنظيمي	
109	7- أنواع الهيكل التنظيمي	
110	8- نماذج الهيكل التنظيمي	
111	قائمة المراجع	
112	خلاصة المطبوعة	

محتوى عرض التكوين

السداسي الثاني

اسم الوحدة :وحدة التعليم الأساسية

اسم المادة :التنظيم الحديث للمؤسسة

الرصيد05 :

المعامل02 :

أهداف التعليم:

يهدف مقياس التنظيم الحديث للمؤسسة إلى تمكين الطالب من تعميق فهم المكتسبات السابقة واكتساب معارف علمية جديدة في تخصص علم الاجتماع العمل و التنظيم من خلال تقديم مفهوم جديد يرتبط ضمناً بمفهوم التنظيم هو مفهوم المؤسسة وهو الأمر الذي سيمكن الطالب من التعرف على مفهوم المؤسسة ومفهوم التنظيم والتعرف على المؤسسة كتنظيم حديث منفتح على الخارج والتعرف على بعض العوامل المؤثرة في حياة المؤسسة كالمحيط والهيكل التنظيمي والتكنولوجيا والقيادة والتعرف على بعض المفاهيم ذات الأثر الكبير في بقاء وتطور المؤسسة.

المعارف السابقة المطلوبة:

حتى يتمكن الطالب من استيعاب المعارف المرتبطة بهذا المقياس يجب أن يكون لديه معارف سابقة خاصة تلك المعارف التي تشكل أساسيات تخصص علم اجتماع العمل والتنظيم كالمفهوم العلمي للتنظيم والمفهوم الانساني للتنظيم وبالتالي جميع النظريات الكلاسيكية اضافة إلى المفهوم الحديث للتنظيم والنظريات الحديثة.

طريقة التقييم

مراقبة مستمرة + امتحان

محتوى المادة:

- 1- مفهوم المؤسسة
- 2- مفهوم التنظيم الحديث للمؤسسة
- 3- العوامل المتحكمة في التنظيم الحديث أو المؤسسة (القيادة ، المحيط، الفاعلية التنظيمية، التكنولوجيا الثقافة التنظيمية)

4- البناء التنظيمي في المؤسسة (الأنماط التقليدية والأنماط الحديثة)

المراجع:

- أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1986.
- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل لبناء المهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الثامنة، الإسكندرية، 2002.
- بلقاسم سلاطنية وإسماعيل قيرة: التنظيم الحديث للمؤسسة (التصور والتنظيم)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
- حسين عبد الحميد رشوان: علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004.
- عبد الله محمد عبد الرحمان: النظرية في علم الاجتماع، النظرية السوسولوجية المعاصرة، ج2، ط2، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2006.
- عمّار بوحوش: الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، ط2، دار البصائر، الجزائر، 2008.
- محمد المهدي بن عيسى: علم اجتماع التنظيم من سوسولوجيا العمل إلى سوسولوجيا المؤسسة، ط1، مطبعة إمبابلاست، الجزائر، 2010.

مقدمة:

يعد التطور التنظيمي للمؤسسات والتنظيمات بمختلف أشكالها وأحجامها ونشاطاتها من أهم وأكبر السمات المميزة للمجتمعات المعاصرة. وتعتبر المؤسسات والتنظيمات الحديثة عصب الحياة البشرية المعاصرة نتيجة تعاظم أهمية هذه المؤسسات واتساع الوظائف المنوطة بها خاصة إتجاه تلبية الاحتياجات المتزايدة للكائن البشري، ونتيجة ارتباط تطور النشاط الانساني في مختلف المجالات (السياسة، التربية والتعليم ، الصحة، الصناعة، الزراعة، التجارة) بتطور الطابع التنظيمي وتطور مختلف الأبعاد التنظيمية في المجتمع.

اهتم علماء الاجتماع بالمؤسسات والتنظيمات عموما من منطلق أن تحديث المجتمعات وتطوير مختلف القطاعات مرتبط أساسا بضرورة تحليل الأداء التنظيمي للمؤسسات وبعملية تطوير التنظيمات من حيث قدرتها على خلق الفاعلية والتجديد وقدرتها أيضا على التكيف مع المستجدات على المستويين الداخلي والخارجي. وفي هذا السياق حضيت التنظيمات بمختلف أشكالها باهتمام الباحثين ونالت حقا من البحث والدراسة حيث قدم الباحثون العديد من التصورات النظرية والاستنتاجات الميدانية لأسس تحليل الأداء الاجتماعي وأساليب معالجة التعقيدات والمشاكل المتواجدة على مستوى التنظيم كما قدم الباحثون الكثير من المعارف والتصورات المرتبطة بقضايا الأداء والسلوك التنظيمي والهيكل التنظيمي والأهداف والفاعلية واتخاذ القرارات وغيرها من القضايا التي تخص الأبعاد التنظيمية المرتبطة بالبيئة الداخلية والبيئة الخارجية.

وفي هذا الإطار سنتناول في مقياس التنظيم الحديث للمؤسسة الذي يعد من أهم المقاييس المدرجة في تخصص علم اجتماع العمل والتنظيم العديد من التصورات النظرية والدراسات الميدانية التي تناولت أهم العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في المؤسسات والتنظيمات الحديثة دون أن نتجاوز المفاهيم الأساسية لهذا المقياس وهي مفهوم المؤسسة ومفهوم التنظيم الحديث وكذا الفرق بينهما وذلك من خلال هذه المطبوعة البيداغوجية التي تم تقسيمها إلى المحاور والمحاضرات التالية:

المحور الأول: الإطار المفاهيمي

المحاضرة الأولى: مفهوم المؤسسة

نتعرض في هذه المحاضرة إلى المؤسسة كموضوع من مواضيع علم الاجتماع، مفهومها، أهم التيارات الفكرية التي تناولت المؤسسة

المحاضرة الثانية: مفهوم التنظيم الحديث

نتعرض في هذه المحاضرة إلى أهم التصورات حول التنظيم الحديث، أنواعه، أبعاده خصائصه

المحور الثاني: العوامل المتحكمة في التنظيم الحديث

المحاضرة الثالثة: القيادة

نتعرض في هذه المحاضرة إلى القيادة مفهومها أهميتها خصائصها

المحاضرة الرابعة: أنماط القيادة وأنماط القيادة الإدارية الحديثة

نتعرض في هذه المحاضرة إلى أنماط القيادة (الثيوقراطية الديمقراطية الفوضوية) وإلى أنماط القيادة

الإدارية الحديثة (الداعمة التشاركية التحويلية

المحاضرة السادسة: الفاعلية التنظيمية

نتعرض في هذه المحاضرة إلى الفاعلية التنظيمية مفهومها مداخل قياس الفاعلية ونماذج قياس الفاعلية.

المحاضرة السابعة: الثقافة التنظيمية

نتعرض في هذه المحاضرة إلى الثقافة التنظيمية مفهومها خصائصها أهميتها وظائفها

المحاضرة الثامنة: التكنولوجيا

نتعرض في هذه المحاضرة إلى مفهوم التكنولوجيا وإلى الدراسات الميدانية التي تناولت أثر التكنولوجيا على

التنظيم الحديث.

المحاضرة التاسعة: المحيط

نتعرض في هذه المحاضرة إلى مفهوم البيئة الخارجية أو المحيط وأثرها على التنظيم

المحاضرة العاشرة: البناء التنظيمي

نتعرض في هذه المحاضرة إلى مفهوم البناء التنظيمي أنواعه خصائصه

المحور الأول: الإطار المفاهيمي

المحاضرة الأولى: مفهوم المؤسسة

المحاضرة الثانية: مفهوم التنظيم الحديث

المحاضرة الأولى: مفهوم المؤسسة

تمهيد:

يعد مفهوم المؤسسة مفهوما اقتصاديا أصيلا حيث حضي بالكثير من الدراسات والاهتمامات الاقتصادية، في نفس الوقت اهتم علماء الاجتماع بدراسة المؤسسة وخصوصها بالعديد من المداخل والمقاربات النظرية كونها نسقا اجتماعيا يؤثر على المجتمع، وكونها كيانا اجتماعيا يتفاعل فيه مجموعة من الأفراد وفق العديد من أشكال العلاقات الانسانية كعلاقة التعاون (كون أن الأفراد المنضوين داخل المؤسسة لهم نفس الأهداف وبالتالي لابد من تعاونهم لتحقيق هذه الأهداف)، وعلاقة الصراع (باعتبار أن الأفراد المنضوين داخل هذه المؤسسة لهم ثقافات مختلفة حتى اتجاه ثقافة المؤسسة مما قد ينتج حالات صراع بين الأفراد والمؤسسة وحالات صراع بين الأفراد فيما بينهم نتيجة اختلاف مصالح الأطراف وجنوح كل طرف إلى الدفاع عن مصالحه الخاصة).

من منطلق ازدواجية تناول مفهوم المؤسسة كونه مفهوما سوسيو اقتصاديا وتعدد المداخل والدراسات التي تتناولها، ويهدف تعميق الفهم حول موضوع المؤسسة سنتعرض في هذه المحاضرة إلى العناصر التالية:

1- مفهوم المؤسسة

2- التيارات الفكرية للمؤسسة

3- المفاهيم ذات الصلة بمفهوم المؤسسة

1- مفهوم المؤسسة

المؤسسة لفظ اقتصادي غامض نسبيا نظرا لشموله العديد من الوضعيات والأنشطة المتنوعة أستخدم في العديد من الأطر من جانب علماء الاقتصاد وعلماء الاجتماع على حد سواء وفي هذا السياق يذهب (صمويل عبود 1982) في تعريف المؤسسة "بأنها ذات شكل اقتصادي وتقني وقانوني واجتماعي لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها وتشغيل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد لتقسيم العمل الاجتماعي بغية إنتاج وسائل الإنتاج، أو إنتاج سلع الاستهلاك أو تقديم الخدمات". وهو الأمر الذي يدعونا إلى ضرورة تناول المفهوم في سياق التراث الاقتصادي والسوسيولوجي:

2- مفهوم المؤسسة من منظور اقتصادي:

يعتبر مفهوم المؤسسة مفهوما نابعا من منظور اقتصادي كلي يبحث في تحديد الأنماط من خلال الحجم أو القطاع كما يعرفها من مقصد وصفي أكثر منه تحليلي. ويذهب جل الاقتصاديين إلى اعتبار المؤسسة فاعل اقتصادي منتج للسلع والخدمات لفاعلين آخرين مع ضمان الربح.

- ويعرفها القاموس الفرنسي لاروس (La Rouse (2000 على أنها وحدة اقتصادية للإنتاج (إنتاج السلع أو الخدمات، واقتصاديا تصنف وفقا لعدة محددات منها المحدد القانوني الذي يفضي إلى تصنيف المؤسسات على النحو التالي المؤسسات الخاصة وتكون ملكا لشخص أو شركة بين عدد من الأشخاص متعاونين ومؤسسات عامة تكون مسيرة من طرف الدولة.

- ويعرفها (j-s charon 2006) " أنها مركز مستقل للقرار الاقتصادي تتوفر على موارد (مادية وبشرية ومالية) تسييرها بهدف انتاج وبيع السلع والخدمات بشكل مربح."

- ويعرف (صمويل عبود 1982) المؤسسة "كعميل اقتصادي، وكهيكل عضوي، وكنظام أو منظومة."

3- مفهوم المؤسسة من منظور اجتماعي:

ينظر السوسيولوجيون إلى المؤسسة كخلية اجتماعية و هذا يرجع الى الوظيفة الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسة عن طريق توظيف الموارد البشرية، وما يصحب ذلك من عمليات خاصة بتسيير هذا المورد البشري الذي يشكل مجموعة اجتماعية تضم داخلها مجموعات فرعية وافراد مختلفون في تأهيلهم، ثقافتهم و مقاصدهم، لكنهم مجتمعون على تحقيق الهدف المشترك واختلاف علماء الاجتماع في تعريف المؤسسة كل حسب توجهاته

1-3 المؤسسة نسق اجتماعي:

عرف بارسونز (جي روشي تر محمد الجوهري 1984) المؤسسة " كنسق اجتماعي منظم الشيء بطريقة مقصودة من أجل تحقيق أهداف محددة."

كما جعل بارسونز المؤسسة نسق اجتماعي يشمل ثلاثة أنساق فرعية هي:

النسق النظامي أو نسق المؤسسة: السياسات العامة للمؤسسة، الهيئة الإدارية العليا ينسق بين المؤسسة والبيئة الخارجية ويدرس الفرص المتاحة في المؤسسات الخارجية

النسق الإداري: التخطيط، التنظيم والتوجيه الرقابة يحول السياسات العامة إلى برامج وإجراءات قابلة للتحقيق والقيام بهذه العمليات الأربعة يقوم بالتنسيق بين النسق الفني والنظامي.

النسق الفني: تقوم بالعملية الإنتاجية (السلع والبضائع) ، يبحث عن الوسائل المثلى من أجل الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة ويتكون من جميع العمال المباشرين للعملية البيداغوجية.

ويمكن تعريف أية مؤسسة بأنها " نسق اجتماعي يتكون من أفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض بصورة مباشرة أو غير مباشرة وفق القواعد والقيم والمعايير السائدة، ضمن نطاق جغرافي معلوم (حيز) لتحقيق أهداف محددة."

ويمكن تعريف مؤسسة (زكي محمود هاشم 1984) بأنها "عبارة عن نظام كلي، يتضمن عددا من الأنظمة الفرعية الإنتاج، التسويق، الأفراد، النظام المالي ذات الصلات والعلاقات التبادلية:

- ترتبط هذه الأنظمة الفرعية ببعضها بصفة مستمرة، وتؤثر في بعضها البعض.
- توجد تفاعلات وتبادلات بين الأنظمة الفرعية، كما تتجسد هذه التفاعلات داخل نظام.
- يقوم كل نظام بالمتطلبات الوظيفية (التكيف، تحقق الأهداف، الكمون، التكامل) لانجاز أهداف المؤسسة (تحقيق الأرباح، النمو... الخ) ومن ثم المساهمة في تقدم المجتمع
- المؤسسة نظام كلي مفتوح تتفاعل مع بيئتها الخارجية تأثيرا وتأثرا"

2-3 المؤسسة عضو بيولوجي

يرى بعض علماء الاجتماع تأثرا بالنزعة البيولوجية أن المؤسسات في المجتمع تقوم بوظائف في المجتمع مثلها مثل ما تقوم به أعضاء الجسد وذهب هربرت سبنسر في كتابه (مبادئ علم الاجتماع) (احسان محمد الحسن 1999) " إذ قال أن المؤسسة يمكن تشبيهها بالعضو أو الجهاز الذي ينجز وظائف مهمة للمجتمع."

2-3 المؤسسة مجموعة علاقات الانسانية:

نظرت مدرسة العلاقات الإنسانية إلى المؤسسة كنظام اجتماعي يتكون من أنظمة اجتماعية فرعية، وركزت في تحليلاتها على فهم السلوك والعلاقات بين المجموعات وركزت على العلاقات الاجتماعية في العمل وعلى الحاجات الاجتماعية للعمال. وفي هذا الاتجاه ينظر مارتش وسيمون (رشاد أحمد عبد اللطيف 2000) إلى المؤسسة باعتبارها " تجمعات من الناس المتفاعلين).

4- المفاهيم ذات الصلة بمفهوم المؤسسة

لعل أكبر مشكلة قد تواجه المهتمين بدراسة المؤسسة ومناهج تنظيمها هو تعدد الكلمات او الالفاظ المستعملة للتعبير عن المؤسسة، و يرجع ذلك الى تنوع المنظورات التحليلية واختلاف الاهداف المتبعة واختلاف الانشطة في كل شكل منها، اضافة إلى عنصر اللغة و دلالات و معاني الكلمات و استخداماتها في بناء الخطاب العلمي، وهو الأمر الذي قد يدعونا إلى استخدام لغة أخرى أنتجت بها هذه المفاهيم لتعميق الفهم. ولهم أهم المفاهيم التي تتداخل في المعاني والدلالات مع مفهوم المؤسسة المفاهيم التالية:

1- مؤسسة : Entreprise كما اسلفنا الذكر فان هذه الكلمة تحمل دلالات اقتصادية بحتة، فهي كيان

اقتصادي انتاجي ربحي، يتشكل من مجموعة انساق او وسائل انتاج كما تسميها المدارس الاقتصادية.

2- الشركة : Société انها تسمية قانونية اكثر من غيرها، فهي لا تشمل الا الاشكال الشرعية الممكنة

لممارسة تاطير النشاط الاقتصادي، سواء ارتبط بأشخاص او برؤوس اموال.

3- الشركة التجارية المحل التجاري : Firme انها شكل من اشكال المؤسسات ذات الطابع التجاري، و

هي لفظة انجلو ساكسونية قليلة الاستعمال الان، لكنها واسعة الاستعمال في نظريات الاقتصاد الجزئي

الكلاسيكية حول السوق. فنظرية الشركة التجارية تطورت في ثلاثينيات القرن العشرين لتحليل اشكال

المنافسة في السوق.

4- المؤسسة الاجتماعية: Institution / هذا المفهوم يعبر به للدلالة على التنظيمات الرسمية و كذا

لمجموعة القواعد السوسيو اقتصادية لبلد ما او- لمنطقة ما، و يستخدم المفهوم

للتعبير عن محيط المؤسسات اكثر من المؤسسات في حد ذاتها كما نعبر بها عن المؤسسات البنكية

والمصرفية، والمؤسسات القضائية

و عليه فان المؤسسات الاقتصادية (**Entreprise**) تدمج قواعد المؤسسات الاجتماعية

(Institution) المتواجدة في محيطها لانها تفرض نفسها عليها من خلال تسيير النشاطات داخلها.

5- المنظمة : Organisation / هي الكلمة الاكثر ملاءمة للتسيير لانها تشمل البعد الداخلي للمؤسسة

(**entrprise**) و مهامها الخارجية. و جاء تعريف المنظمة بانها مجموع الوسائل المهيكلة التي تشكل وحدة

تنسيق لها حدود واضحة، تعمل باستمرار لبلوغ مجموعة من الاهداف المشتركة بين الاعضاء المشاركين .

وعليه فان المنظمة اساسا هي اطار مهيكلي مبني للفعل، ما يجعلها-المنظمة مؤهلة لتعبر عن كل اشكال-
المؤسسات دون استثناء.

ويمكن أن نقول أن:

المنظمة هي وحدة اجتماعية يرتبط افرادها عبر شبكة من العلاقات المؤطرة بمجموعة من القيم
الاجتماعية و المعايير لتحقيق اهداف محددة، في حين ان المؤسسة تلخص في مجموعة الهياكل المادية
وما بداخلها من المعدات والموارد البشرية المتفاعلة فيما بينها من اجل بلوغ الهدف الذي وجدت لاجله
كما نشير هنا ايضا الى ان:

مفهوم منظمة يقابله فعل نظم الذي يشتق منه كلمة تنظيم كعملية تحتل المرتبة الثانية في العملية الادارية
بعد التخطيط، والتي تدل على ترتيب الشيء و وضعه في اطار تسلسلي حتى
يمكن فهمه، حتى يستطيع اداء وظيفته على احسن وجه.
اما من الناحية الاصطلاحية:

فقد تفرق تعريف التنظيم على تصورات مختلفة، فاستخدم من قبل العلماء للدلالة على عناصر او اشياء
علمية، وتتمثل هذه العناصر في تقسيم العمل، بناء السلطة، نظام الاتصال، نظام المكافآت و كذا وضوح
الاهداف،...

المحاضرة الثانية: مفهوم التنظيم الحديث

تمهيد:

يعبر الفعل **نظم** عن وضع كل شيء محله وهو قريب من المفهوم العام للحكمة، كما يعبر عن ترتيب العناصر المشكلة للبناء بما يجعل منه متناسقا، وهو الحال ايضا اذا ارتبط المفهوم بالعمل، فانه يدل على تقسيم العمل ترتيب العناصر المتكاملة لاتمام العمل، فيصبح **التنظيم تقسيما للعمل و تنسيقا له من اجل بلوغ الهدف**، فيعمل التنظيم على القضاء على الازدواجية وسوء الفهم اثناء اداء المهام، من خلال تحديد الاطار الذي يعمل فيه كل فرد.

اتجه علماء الاجتماع إلى دراسة التنظيم باعتباره جزء أساسي من المجتمع يتأثر به ويؤثر فيه ويؤدي فيه وظائف وأدوار ونشاطات ترتبط بكل جوانب الحياة فيه ويتوقف عليها تقدمه وتطوره.

1- مفهوم التنظيم

التنظيم هو تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف التي وضعت وتقسيمها حتي يسهل تنفيذها في الوقت اللازم.

وفي الادارة يعرف التنظيم بأنه عدد من الأنشطة التي يجب تنفيذها لتحقيق الأهداف بالتعاون بين عدد من الموظفين بطريقة تقسم فيها المهام أو الأنشطة حسب اختصاص كل موظف، والتنظيم عملية إدارية تهتم بتجميع المهام والأنشطة المراد القيام بها في وظائف وأقسام وتحديد السلطات والصلاحيات والتنسيق بين الأنشطة من اجل تحقيق الاهداف بأفضل كفاءة ممكنة. ويمكن القول ان التنظيم الاداري هو هيكله النشاط الخاص بالجهاز الاداري سواء كان جهازا عاما او خاصا الى عدة قطاعات وإدارات وأقسام بهدف القيام بذلك النشاط ببسر وسهولة وترتيب ومن ثم تحقيق الاهداف المسطرة.

ويقدم التنظيم أيضا كوسيلة لتحقيق الانسجام وتلافي الازدواجية والاستفادة من القدرات والطاقات وتحديد العلاقات بين الأفراد والإدارات والمساعدة على المعلومات وتوحيد الجهود وترشيد الانفاق وتوزيع الصلاحيات.

ويظهر التنظيم مما سبق انه فعل او نشاط، و يظهر ايضا على انه شيء، كما يظهر انه وحدة اجتماعية.

ويعرف مجموعة من علماء الاجتماع حسب (أو كيل محمد السعيد 1992) التنظيم:

1- تعريف **موني**: يشير التنظيم إلى أكثر من كونه الإطار العام للبناء الذي تقوم عليه المؤسسة

أو المنظمة باعتبار البناء الكامل الذي يجمع وظائفه المترابطة كما يبدو أثناء العمل. كما يشير إلى تناسق جميع هذه العوامل في تعاونها عند تحقيق الهدف.

2- تعريف ميلر: يعرف التنظيم بأنه مجموعة مرتبة ومدربة من الأشخاص للقيام بعمل مشترك بحيث يفهم بعضهم بعض عن طريق اشتراكهم جميعا في انتقاء معلومات معينة، بحيث تربطهم وحدة الدافع والمصلحة، ويظهر ذلك من خلال استعدادهم التام لطاعة من يتولى قيادتهم.

3- تعريف تالكوت بارسونز: يعرف التنظيم على أنه وحدات اجتماعية تقام وفق لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهداف محددة انطلاقا من تصوره فالتنظيم نسق اجتماعي.

4- تعريف أمثاي إتريني: عرف التنظيم بأنه وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين.

5- تعريف لويس ألن: التنظيم بأنه عملية تحديد وتجميع العمل الذي ينبغي أدائه مع تحديد تفويض المسؤولية والسلطة وإقامة العلاقات لفرض تمكين الأشخاص من العمل بأكثر فاعلية لتحقيق الأهداف..

6- تعريف كونتر وأودينيل: بأن التنظيم هو تحديد علاقات السلطة مع إيجاد تنسيق هيكل راسي وأفقي بين المناصب التي أسندت إليها الواجبات المتخصصة اللازمة لتحقيق أهداف المشروع.

2- تصورات علماء الاجتماع للتنظيم

يذهب (H. Mintzberg 1982) إلى أن علماء الاجتماع باختلاف تصوراتهم وضعوا ثلاثة تصورات رئيسية للتنظيم وهي:

أولاً: **التنظيم نشاط**: إنه نفسه الفعل نظم، الذي يدل على تحديد العناصر وربطها ترتيبها فيما بينها في نسق متجانس يتمتع بشيء من الديمومة في أداء الوظيفة.

ثانياً: **التنظيم شيء**: المنظمة هي نتاج النشاط الفعل نظم فهي البناء - الذي تم اعداده اثناء القيام بالوظيفة التنظيمية. و البناء هو المجموع الكلي للوسائل المستغلة لتقسيم العمل بين مهام محددة وضمان التنسيق الضروري بينها. وتعتبر كلمة وسائل في هذه الحالة عن الهيكل التنظيمي ، بطاقات المناصب والوظائف، دليل العمليات...، وذلك للتقليل من الغموض و اللايقين فباستعمال دليل التشغيل مثلا يمكن لشاغل الوظيفة معرفة ما يجب القيام به بسهولة.

ثالثاً: **التنظيم كائن اجتماعي**: ان من بين الصعوبات التي تواجه تطوير أي منظمة هي قدراتها على المقاومة، لان المنظمة ليست بشيء جامد و لكنها كائن اجتماعي لديه وجوده الخاص. و يعرفها ' اميتاي ايتزيوني' بانها وحدة اجتماعية (جماعة انسانية) ، تم بناءها عمدا لبلوغ اهداف خاصة. من خلال هذه التصورات تظهر لنا بعض خصوصيات المنظمة، و التي تتمثل في كونها:

- وحدة اجتماعية لها وجودها الخاص.
- بناء مقصود، فهي ليست صدفة، و يجب التحكم جيدا في بناءها
- وضوح المقاصد، فالمنظمة اوجدت لفعل شيء ما، للقيام بمهمة ما، لبلوغ اهداف معينة فغياب الاهداف يعد عامل تأزم للمنظمة، خاصة اذا كانت تعيش لضمان بقاءها فقط.
- التكيف، فيما ان المنظمة تتواجد في محيط متغير، يمكن جدا ان تتعرض الى صعوبات و عليه فمن الضروري لها التكيف مع المستجدات الطارئة على المحيط من خلال تغيير وسائلها او حتى اهدافها.

3- التيارات الفكرية للمؤسسة

اتجه علماء الاجتماع إلى تناول ودراسة المؤسسة بهدف تحديد مساهمتها في الحياة العامة للمجتمع الصناعي المشكل أساسا من المدن وتعقيدها، و اختلفت توجهات المفكرين في دراسة المؤسسة باختلاف تياراتهم الفكرية حيث يمكن ادراج أهم التيارات الفكرية كما يلي:

- 1- تيار في علم الاجتماع العمل ذو ايدولوجيا ماركسية، اهتم بالقضايا المتعلقة بظروف العمل والعمال، الاغتراب، بالاشكال المختلفة للصراعات الاجتماعية وكذا بصيغ المفاوضات الجماعية.
 - 2- تيار بتوجه نفسي اجتماعي، ملخص في دور جمعية البحث و التدخل النفسي الاجتماعي وبمجلة اتصال/ارتباط.
 - 3- تيار حول ميشال كروزبي، يركز على التحليل الاستراتيجي و النسقي.
 - 4 - تيار حو رينو سانسولي و، ذو نزعة انثروبولوجية يركز على تحليل الهويات الجماعية، الثقافات
 - 5 - تيار حول مارك موريس يركز على العلاقات بين الأشكال التنظيمية والمؤسسات الخاصة بالمجتمع
- وفي نفس الاتجاه لخص (Gareth morgan 1989) التيارات الأساسية لدراسة المؤسسة حسب الجدول التالي

1910	آلة	مكانيزم/ آلة	تاييلور 1911
1940		يفرض ان يكون كل واحد في مكانه	فايول 1916 فيبر 1947
تنظيم حي		نسق يتكيف مع	برتالونفي
المنظمة			

1950		محيطه	1950	المنظمة
سيمون 1947 بير 1972	بيولوجيا سيبرنطيقا	دماغ تجمع وتعالج المعلومات وتتحكم في الأعضاء	دماغ 1950 1970	
مارش وسيمون 1957 كروزبي فريد بيرغ 1977	سياسي بيولوجيا	مجال الحكم والسلطة يتحالف ويتعارض دفاعا عن مصالحهم	نسق سياسي 1970-1960	
باجبس 1951 انركيز 1974	نفسى	مجال تبرز فيه الجوانب النفسية منتج للذة والقلق	سجن عقلي 1970-1950	
شين 1987	انثروبولوجي	مجموعة تفرز قيما وتخلق بالانتماء	ثقافة 1985	

3- مجالات تحليل التنظيم:

يذهب 1989 François Pèroux أن سوسيولوجيين حددوا أربعة مجالات لتحليل التنظيم وهي:

(أ) مجال للإنتاج: هي اولى المهام التي تجتمع لاجلها المؤسسة، مما جعل اول تعريف يتبادر الى الذهن لتعريفها بالقول انها وحدة انتاج.

(ب) مجال توزيع العائدات: من وجهة نظر اقتصادية عامة فان كل المؤسسات توظف وسائل الانتاج من اجل العمل بفاعلية انتاجية تمكن من الحفاظ على بقاءها و الحصول على فوائد ايضا، الامر الذي يمكنها من تجديد قوة الانتاج الخاصة بالعمال عن طريق الاجور والمحفزات المادية من لواحق اجور، ما يجعل للمؤسسة وظيفة مالية ماكرو اقتصادية مهمة.

ج) مجال للعلاقات الاجتماعية: المؤسسة هي فضاء للكفاءة و التعاون، ما يعطي للجانب الانساني الاهمية البالغة في حياة المؤسسة.

د) مجال لاتخاذ القرار والمعلومة: فهذه الوظيفة داخلية ، تنظيمية، تعطي الاهمية لاتخاذ القرار في الوقت المناسب.

5- أنواع التنظيم:

للتنظيم حسب سلاطنية واسماعيل قيرة شكلان أو نوعان

1- التنظيم الرسمي: وهو التنظيم الذي يهتم بالهيكل التنظيمي وتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم

الأعمال وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما وردت في الوثيقة التي تشكلت بموجبها المنظمة ولذلك يشمل التنظيم الرسمي القواعد والترتيبات التي تطبقها الإدارة وتعبر عن الصلات الرسمية بين كل فرد عامل وغيره من الافراد العاملين بهدف تنفيذ سياسات العمل في المؤسسة.

وللتنظيم الرسمي ثلاثة أنماط هي:

1-1 التنظيم الرأسي: هو أقدم أساليب التنظيم إذ أستخدم في التنظيم العسكري وفي ترتيب الدرجات في

النظام الكهنوتي والبعض يسميه التنظيم المباشر او التنظيم التنفيذي والسلطة في هذا التنظيم تتحرك من أعلى إلى اسفل بشكل مباشر ومتصل إذ لا يسأل الفرد إلا عن عمله وعمل مرؤوسه ومن مزايا هذا النوع البساطة والوضوح في العلاقات الادارية ووحدة القيادة في اتخاذ القرارات وهو ما يناسب المنظمات الصغيرة ويؤخذ على هذا النموذج اغفاله تقسيم العمل على أساس التخصص.

2-1 التنظيم الوظيفي: يتميز بالتركيز على التخصص في النشاط أو الوظائف داخل المؤسسة وتختص كل

وحدة ادارية فيه بنشاط وظيفي محدد المعالم تمارسه حتى ولو كان ضمن مجال العمل عند وحدات أخر ومن أهم مزاياه اتاحة الفرصة للاستفادة من الخبراء والمختصين الحصول على المعلومات من مصادرها المختصة المساعدة على تنمية روح التعاون بين العاملين ف المؤسسة ويؤخذ عنه عدم وضوح السلطة والمسؤولية نتيجة تداخل نطاق اشراف الفنيين والتنفيذيين.

3-1 التنظيم الرأسي الوظيفي: ويسميه البعض بالتنظيم الراسي الاستشاري وهو تنظيم يجمع بين

التنظيمين الراسي والوظيفي محققا مزاياهما معا متفاديا عيوبهما ويجمع هذا التنظيم بين السلطة الرسمية التي تدير العمل وتبت في الأمور، والسلطة الاستشارية التي تقدم الرأي بغير الزام اصحاب السلطة الرسمية.

2- التنظيم الغير رسمي: يوجد هذا النوع من التنظيم في كافة المنظمات دون استثناء وهو عبارة عن شبكة

من العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تنشأ تلقائيا بناء على الارتباطات الشخصية بين اعضاء التنظيم.

ويقدم التنظيم الغير رسمي خدمات للأعضاء ويحافظ على القيم الثقافية لهذه الجماعة ويحاول الحفاظ على استمراريتها كما يسهل تداول الاشاعات وانتشارها مما يشكل خطرا على التنظيم. لذا يجب على القائمين على الادارة المنظمة التعرف على التنظيم الغير الرسمي ومحاولة تسييره بما يحقق مصلحة المنظمة ويساعد على استقرار مناخ العمل. ان التنظيم الغير الرسمي له فوائد عديدة في التنظيم منها اشباع الحاجات النفسية للأفراد في المنظمة من خلال التقاء الأعضاء كما يقوي روابط الاتصال بين العاملين داخل المنظمة اذ أن قنوات الاتصال غير الرسمية أكثر فاعلية من القنوات الرسمية كما يساعد على القضاء على نقاط الضعف الموجودة في التنظيم الرسمي كما يعمل على خلق التماسك بين اجزاء هذا التنظيم.

6- عناصر التنظيم

التنظيم هو عملية تصميم وتنظيم العناصر المختلفة التي تشكل مؤسسة أو مجموعة من المؤسسات وتشمل العناصر التالية:

- 1- تكوين هيكل التنظيم
- 2- الأهداف والاستراتيجيات
- 3- الموظفون والعاملون
- 4- الموارد
- 5- الأعمال التي تقوم بها المنظمة
- 6- الثقافة التنظيمية
- 5- التكنولوجيا

7- مبادئ التنظيم

للتنظيم مجموعة من المبادئ أهمها:

- 1- مبدأ الهدف
- 2- مبدأ الوظيفة
- 3- مبدأ التخصص وتقسيم العمل
- 4- مبدأ نطاق الاشراف
- 5- مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية
- 6- مبدأ المركزية ولا مركزية
- 6- مبدأ التفويض
- 9- مبدأ التنسيق
- 10- مبدأ التوازن والمرونة

8- خصائص التنظيم:

للتنظيم مجموعة من الخصائص أهمها:

- 1- استعاب مضامين ومفاهيم الإدارة في ما يتعلق بمبادئ التنظيم والعلاقات الانسانية والاهتمام ببيئة العمل.

2- التأكيد على أهمية قياس الأداء على ضوء الأهداف المحددة لكل منظمة.

3- تنمية وتفعيل منهج الرقابة الذاتية.

4- التنسيق بين أعمال كافة الوحدات الادارية

5- تخفيض التكاليف

6- تبني التغيير منها لتحسين وبقاء المنظمة

9- أهمية التنظيم:

تتلخص اهمية التنظيم في عدة نقاط أهمها:

- الاهتمام بتقسيم العمل والمهام بين الأفراد مما يؤدي إلى حصر التركيز والاهتمام بمهمة وموضوع واحد لا أكثر.
- سهولة وانسيابية العمل جراء توضيح التنظيم للإجراءات الواجب اتباعها داخل كل قسم وفي كل مرحلة.
- يهيأ التنظيم الكيفية التي نرسل بها ونستقبل بها القرارات الصادرة عن مراكز السلطة المختلفة وذلك من خلال إيصال هذه القرارات إلى كافة المستويات.
- تهيئة سبل الاتصالات الرسمية والغير رسمية بين مختلف أجزاء التنظيم مما يسهل عملية ومهمة تبادل المعلومات بين مختلف المستويات.
- تهيئة الجواء الملائم لتدريب الأعضاء وتنمية مهاراتهم وتزويدهم باحتياجاتهم مما يؤدي الى رفع مستوى الانتاجية وحب العمل.

المحور الثاني

العوامل المتحركة في التنظيم الحديث

المحاضرة الثالثة: القيادة الإدارية

المحاضرة الرابعة أنماط القيادة الإدارية الحديثة

المحاضرة الخامسة الفاعلية التنظيمية المفهوم - المداخل

المحاضرة السادسة قياس الفاعلية التنظيمية المؤشرات - النماذج

المحاضرة السابعة الثقافة التنظيمية

المحاضرة الثامنة التكنولوجيا

المحاضرة التاسعة محيط المؤسسة

المحاضرة العاشرة البناء التنظيمي الهيكل التنظيمي

المحاضرة الثالثة: القيادة الإدارية

تمهيد :

تعتبر القيادة من الظواهر التي تم تناولها بشكل كبير من قبل باحثي الفكر الإداري المعاصر، تعتبر القيادة المحرك الرئيسي لأي مؤسسة والعامل الأساسي في تحديد سبل النجاح أو الفشل، فالقيادة هي المحرك الأساسي لكافة العمليات التنظيمية وهي الجهة التي تقوم بعمليات التخطيط والتنسيق والتوجيه والرقابة والإشراف. كما أصبح للقيادة التنظيمية الحديثة أهمية كبيرة خاصة مع تعدد عوامل البيئة الخارجية واتسامها بالتعقيد الشديد والتغير المستمر، والتطور السريع الأمر الذي فرض على القادة الإداريين ضرورة تطوير أفكارهم وأساليبهم القيادية والإدارية بالشكل الذي يساير التغير والتعدد البيئي واعتماد الاستراتيجيات الحديثة التي تضمن النجاح والفعالية داخل المؤسسة .

1- مفهوم القيادة:

اختلف العلماء والباحثون في تحديد مفهوم القيادة نظرا لاختلاف توجهاتهم ومدارسهم الفكرية ونتيجة تطور الفكر الإداري وتطور و بروز مفاهيم جديدة لمفهوم القيادة وغيرها من المفاهيم.

تعريف القيادة لغة : تذهب (حسين محمد عبد الهادي 2013) إلى أن " أول من قام بالتفريق بين الفعل قاد والفعل ساق هو الفيلسوف (ابن منظور). فيقول الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها، فالقود من الأمام والسوق من الخلف والاسم من ذلك كله القيادة، وفي هذا المعنى اللغوي إشارة إلى أن مكان القائد في المقدمة ليكون دليلا لجماعته ومحفزا ومرشدا لهم."

وتعرف إصطلاحا حسب نفس الكاتب أنها:

"القيادة هي القدرة في التأثير على الآخرين من خلال الاتصال ليسعوا إلى أداء عمل يحقق أهدافا مخططة."

"القيادة هي العملية التي يتم من خلالها تأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة لتحقيق الأهداف."

"القيادة هي قدرة الفرد على تأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة."

وتعرف :

"سمات وقدرات يتمتع بها القائد للتأثير في الآخرين وذلك لتحقيق أهداف مشتركة وفق رؤية ملهمة في إطار موقفي محدد".

" قدرات يمتلكها القائد ليؤثر على الفريق، ليتمكن من تحقيق الاهداف المنشودة للمنظمة".

-ويعرفها العجمي حسب (حلاق بطرس 2020,) أنها" العمل المشترك الذي تقوم به الجماعة بغية الوصول إلى الأهداف المحددة للمؤسسة في جو تسوده المودة والإخاء والتآلف".

2- مفهوم القيادة الإدارية :

وقد عرفت القيادة الإدارية بأنها "النشاط الايجابي الذي يباشره شخص معين في مجال الإشراف الإداري على الآخرين لتحقيق غرض معين بوسيلة التأثير والاستمالة ، أو باستعمال السلطة الرسمية عند الاقتضاء والضرورة .

-ويعرفها الطماوي حسب (حلاق بطرس 2020) بأنها "مسؤولية موزعة في الجهاز الإداري الأعلى ولا تقتصر على المستوى العالي الذي يغلبه الطابع السي اسى، بل تمتد لتشمل كثيرين غيرهم من الإداريين غير ذوي الصفة السياسية الذين ينقطعون لخدمة الدولة كموظفين عموميين دائمين ومنهم وكلاء الوزارات ومساعدوهم ومديرو المصالح "

و تعرف بأنها ظاهرة اجتماعية ، لأنها مرتبطة بالوجود المشترك بين شخصين أو أكثر من خلال فهم الجماعة واشباع حاجاتها وتعبير عن ارداتها بهذه الحاجات .

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين سواء كان هذا التأثير في سلوكياتهم أو أفعالهم أو اتجاهاتهم ، ووجدت لتحقيق أهداف مشتركة ولتوجيه وخلق روح الابداع لدى الافراد

ونلاحظ أن تعاريف القيادة جميعها تؤكد على عناصر مهمة في العملية القيادية فهناك آراء متعددة كل منها يؤكد عناصر معينة يمكن إجمالها بما يلي:

➤ قائد – موقف – قرار .

➤ قائد- موقف – أتباع .

➤ أتباع –قائد- اتصال- موقف.

➤ قائد – مهمة – أتباع – موقف

3- القيادة والمفاهيم الأساسية ذات الصلة:

يتصل بمفهوم القيادة العديد من المفاهيم التي قد تتداخل فيما بينها كمفهوم القائد والمدير والرئيس وهو الذي سنحاول توضيحه في هذا العنصر:

3-1 النمط القيادي الإداري: هو سلوك المدير المتكرر أثناء إدارته للعمل ، وتعامله مع مرؤوسيه والتي تم قياسها باستخدام أداة وصف فاعلية وتكيف القائد .(حسين يوسف صالح الصرايرة : 2005,).

3-2 الإدارة : أنها نشاط يزاوله فرد أو عدد من الأفراد في التنظيم لتوجيه الجهود البشرية والمالية من خلال سياسات وإجراءات وتعليمات ولوائح عمل وقوانين في محصلتها إلى تحقيق الاهداف المرسومة .(باشري نفيسة محمد 2017)

3-3 المدير (Manager) : هو القائد الذي يعمل على تحقيق النتائج المتوقعة منه بحكم منصبه إذ يتوقع منه أن يقوم بتقديم خدمة تعليمية وتربوية عالية المستوى وتحقيق معدلات من الترابط التنسيقي بين العاملين معه لرفع وتحسين العملية التعليمية وتطوير الأداء العام وتحقيق الأهداف المرسومة له (شهرزاد محمد شهاب : 2010,).

3-4 القائد الإداري : هو شخص معين من قبل سلطة اعلى لقيادة وتوجيه مجموعة من الافراد نحو تنفيذ مهام محددة ، وله قدر من السلطة الرسمية بحكم منصبه الرسمي ، ولكنه يعتمد بصفة أساسية في قيادته لهؤلاء الأفراد على تأثيره الشخصي أكثر من اعتماده على السلطة الرسمية) وهذا يعني:

1 . وجود شخص قائد

2 . وجود مجموعة أفراد تتم قيادتهم

3 . ممارسة مهارات التأثير .

4 . استخدام هذه المهارات بقصد تحقيق هدف.

5 . والقائد الإداري هو عنصر في عملية القيادة الفعالة. (محمد الصيرفي: 2006,).

ويختلف القادة عن المديرين في النقاط التالية :

جدول رقم (01) : يبين الفرق بين المدير والقائد

المدير	بينما	القائد
<ul style="list-style-type: none"> ● يركز على الحاضر(الربح والخسارة) ويمكن ان يكون ذلك بمعزل عن المضمون الأخلاقي للتصرف. ● يطبق السياسات واللوائح. ● يظل محايد للوصول الى لقرار موضوعي. ● يستغل مكانته الوظيفية وموضوعه داخل المؤسسة لتحقيق أهداف المؤسسة. 		<ul style="list-style-type: none"> ● يركز على المستقبل والتوجهات طويلة المدى. ● يعبر عن الثقافة القائمة والقيم السائدة . ● يقيم رابطة عاطفية مع الأعضاء. ● يستخدم قوة تأثيره الشخصي .

3-5 القيادة والقوة:

عرف البعض القوة على أنها قدرة الفرد على التأثير في القرارات، بينما عرفها آخرون بأنها القدرة على جعل فرد ما يؤدي شيئاً ما، أو جعل الأشياء تحدث على النحو المرغوب، وعرفها فريق ثالث بأنها القدرة على التأثير في سلوك وقرارات الأفراد، فهي مقدرة الفرد على العمل ، وقدرته وشجاعته في انجاز الاشياء. (خرينت كيث 2013،)

أما علاقة القوة بالقيادة فتتمثل في أن القيادة الفعالة تعتمد على القوة في تأثيرها على المرؤوسين، لدفعهم للقيام بالأداء المرتفع الذي يحقق الأهداف التنظيمية .

3-6 القيادة والرئاسة:

_ القيادة تتبع تلقائياً من الجماعة، والقائد يستمد سلطته الفعلية من قدرته على التأثير في سلوك الآخرين، بالطريقة التي تمكنه من الحصول على طاعتهم له، أما الرئاسة فهي مفروضة عليهم وفق الأوضاع التنظيمية القائمة، واستمرارها رهن بنظام وضع رسمي محدد يقر سلطة الرئيس، والرئيس شخص يختص بالإشراف على أداء العمل، مع التدخل لحل المشكلات وعلاقته بالمرؤوسين تقوم على أساس الاختصاصات والمسؤوليات والسلطة الرسمية المقرر أن يمارسها.

_ كما يوضح ويميز حسب (الحسيني صلاح هادي 2016) كمبرول يونج ، **K.young** بين القيادة والرئاسة على أساس ان القيادة **Leadership** هي ذلك الشكل من السيطرة التي تعتمد على الشخصية أو على تقبل الجماعة ، وهي بطبيعتها غير رسمية وترتبط بحاجات الجماعات في وقت معين أو في مكان معين . أما الرئاسة **Headship**، فتشير الى السلطة او القوة الرسمية المستمدة من المنصب والمفروضة على الأعضاء من الخارج ، مثل سلطة الادارة ، ويجب على الاعضاء ان يمثلوا لها خوفا من العقوبة

يمكن ان يكون الرئيس قائداً ، وبالتالي تزداد قدرته على التأثير والمبادرة والانتاج، كما ان القائد إذا كان رئيساً يمكن له ان يمارس رئاسة تسلسلية ناجحة ومبدعة في الوحدة التي يرأسها. فالقيادة هي دماغ الادارة وروحها. وبذلك نتوصل ان الرئيس ينصب على الشكل دون الجوهر على حساب الدور الاساسي، وهو قيادة المنظمة نحو تحقيق الاهداف التي أنشأت من أجل تحقيقها وفي ما يلي جدول يوضح الفروق بين القيادة والرئاسة :

القيادة	الرئاسة
القيادة تتبع من قدرة القائد على التأثير، ومن قبول الجماعة لهذا القائد، وشعورهم بحاجتهم الماسة إليه، فالجماعة وقبولها هو مصدر سلطة القائد	تعتمد الرئاسة في جوهرها على السلطة الرسمية المفوضة إلى الرئيس من السلطات الأعلى، (سلطة الوظيفة ذاته)
القيادة ترتبط في الأصل بشخصية القائد الفرد ذاته وليس الوظيفة التي يشغلها هذا القائد، وبالتالي قد نجد في بعض الأحيان أن القائد في جماعة معينة هو مجرد عامل عادي ولا يتمتع بأي سلطات وظيفية رسمية	ترتبط الرئاسة بالوظيفة أكثر، وتعتمد أساساً على السلطة الرسمية الممنوحة لرئيس.

يختار الرئيس الهدف المراد تحقيقه بنفسه، أو تحدده له السلطات العليا.	يختار الهدف المراد تحقيقه بناء على رأي الجماعة التي يتزعمها هذا القائد.
توجد مشاعر مشتركة قليلة بين الرئيس وبين مرؤوسيه، وقد يوجد تباعد بين الرئيس وبين أتباعه، بل إن الرئيس يحاول في بعض الحالات الاحتفاظ ببعض التباعد بينه وبين مرؤوسيه، وذلك بغرض الحفاظ على هيئته الشخصية وهيبته وظيفته.	تتميز القيادة بوجود مشاعر مشتركة كثيرة بين القائد من جهة وبين أتباعه من جهة أخرى لأن القيادة تقوم على الحب والافتناع من الجماعة بقائدها، لأن الجماعة هي مصدر سلطة القائد، وهي التي تختاره وهي التي تستطيع عزله في أي وقت.

4 صفات وسمات القائد الإداري:

هناك العديد من الصفات التي قدمها الباحثون من بينهم الحسيني صلاح هادي 2016 وهي:

- التفاعل الاجتماعي: يجب أن يتمتع القائد بروح المشاركة الاجتماعية الإيجابية في التعامل مع الجماعة لتحقيق التعاون، والتكيف مع الجماعة والحرص على السعي لحل مشاكلها حتى يكون مقبولا لديهم.
- اليقظة: على القائد أن يكون يقظا مستعدا لمعالجة أي ظرف طارئ يواجهه الجماعة.
- الحرص على تحقيق هدف الجماعة: ويكون ذلك بالتخطيط الجيد والمتابعة المستمرة لتنفيذ تلك الخطط وتقويم نتائج التنفيذ لتفادي السلبيات وتقويم الأخطاء.
- الشجاعة: على القائد أن يكون جريئا ولديه القدرة على التغلب على الخوف من مواجهة أية صعوبات أو مشكلات قد تتعرض لها الجماعة.
- الحماس والإيجابية والمبادأة: ويكون ذلك بالمساهمة الحقيقية في أنشطة الجماعة والقدرة على الابتكار والمثابرة والطموح والغيرة على العمل مع قدرته على التصرف في الأوقات العصيبة.
- قوة الشخصية: يجب أن تكون شخصية القائد قوية بحيث تمكنه من السيطرة على تصرفات الجماعة والتأثير عليهم دون محو شخصيتهم.
- التنظيم: ويقصد به وضع خطط محددة بفترة زمنية لتحقيق أهداف الجماعة.
- العلاقات العامة: على القائد أن يقيم علاقات سليمة وقوية مع كافة أعضاء الجماعة من خلال الاتصال المباشر وغير المباشر، وذلك لتحقيق التماسك الاجتماعي

- العدل: يجب على القائد أن يتعامل مع الجميع بالعدل والمساواة دون تحيز لطرف دون الآخر في الثواب والعقاب.
- التقدير والتقبل والاعتراف المتبادل بين القائد والأتباع: ويكون ذلك بخلق جو من المحبة والاحترام المتبادل بين القائد والجماعة باعتباره رمزا لها.
- الديمقراطية: وتعمي إشراك الجماعة في اتخاذ القرار والعمل بالشورى اي ان يكون ديموقراطيا وألا يستقل في اتخاذ القرارات الهامة وحده بل يشرك معهم من يراهم ذوي خبرة
- اضافة للتفكير والتخطيط والقدرة على التصور وحل المشكلات واتخاذ القرارات .
- كذلك السيطرة والرقابة ومستوى الاداء اللذان يعتبران اساس تكوين المؤسسة .
- واستخدام أساليب وفنون التواصل بشكل فعال (الكلام بطلاقة ، اللباقة ، الاستماع بمهارة ، معرفة السلوك الاجتماعي المقبول

5- العوامل المؤثرة على القيادة الإدارية :

لا شك إن للقيادة الإدارية علاقة تبادلية وتأثير بين القادة و التابعين له ، وهذه العلاقة تتم في إطار مناخ وظروف المنظمة التي يعمل بها القائد الإداري ، كما أن هناك العديد من العوامل والمؤثرات التي تؤثر على القيادة الإدارية إيجابا وسلبا . ومن أهم هذه العوامل حسب أندرسن مارك 2016 :

1 عوامل تتعلق بالقائد نفسه : إن من الأمور التي يأخذها بنظر الاعتبار أي قائد هو مدى تحمل المرؤوسين المسؤولية ومدى إمكان الاعتماد عليهم في مواجهة المواقف . إن ذلك يعتمد على القيم التي يؤمن بها القائد.

2 عوامل تتعلق بالمرؤوسين : كما يختلف القادة في قيمهم وميولهم واتجاهاتهم و إدراكهم، كذلك يتفاوت المرؤوسون في

قدراتهم وخبراتهم وقيمهم، وميولهم للاستقلالية والاستعداد لتحمل المسؤولية واهتمامهم بالمشكلة قيد البحث ومدى تفهمهم و التزامهم بأهداف المنظمة وغيرها.

3عوامل تتعلق بالموقف: ومن أهم المتغيرات المتعلقة بالموقف مدى وضوح المهام و الأساليب و الإجراءات وتعقد العمل، ومدى روتينية ونمطية العمل، و مستوى القدرات و المهارات التي يتطلبها، ومدى توافر المعلومات و الضغوط التي يفرضها على القائد.

4 عوامل تتعلق بظروف البيئة :

ظروف البيئة لها الأثر الكبير في إتباع النمط القيادي، إذ لا يستطيع القائد ان ينحرف عما اعتادت عليه المنظمة من نمط قيادي كذلك موقع المنظمة الجغرافي أو كبر حجمها ونوع الجماعات يمثل عاملا مهما في إتباع نمط قيادي معين

5 عوامل تتعلق بالمنظمة:

إذا كانت المنظمات المختلفة تشترك في خصائص معينة، فإننا نلاحظ في الوقت ذاته أم لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها بما تتضمنه من قيم وعادات ومعايير وقواعد ومناخ عام، وهذه جميعها تملئ بعض القيود على سلوك المدير .

6- أهمية القيادة الإدارية: تكتسي القيادة حسب أندرسن مارك 2016 أهمية كبيرة في الحياة البشرية بمختلف صورها، فمن المستحيل أن تسير أمور البشر دون قيادة تسهر على توجيه الأفراد لتحقيق أهداف المجتمع وهذا في مختلف صور الحياة سواء أكانت سياسية أو اقتصادية أم اجتماعية وتكمن أهمية القيادة في مايلي:

1. تعتبر البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات الادارية .
2. تدعيم القوى الايجابية وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان .
3. السيطرة على مشكلات العمل وحلها ، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء .
4. تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم من أهم مورد للمنشأة ، كما ان الأفراد يتخذون القند الإداري قدوة لهم .
5. مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنشأة .
6. التركيز والإصرار على الأهداف ، والتذكير الدائم في الاستراتيجيات الاساسية
7. تسهل في تحقيق الأهداف المرسومة
8. أنها قيادة المؤسسة من أجل حتقيق الأهداف المرسومة
9. تعد القيادة من بين المعايير التي يتحدد على ضوءها نجاح أي تنظيم اداري فهي تعمل كأداة محركة لتحقيق أهداف المنظمة..

10. أما الأهمية العملية فتتمثل في زيادة فهم ديناميات العلاقة بين القادة والمرؤوسين بما يؤدي لإنسجام الأداء التنظيمي وتحقيق أهداف المؤسسة، وقد تفيد في إثارة وعي المؤسسات والقادة. وتكمن أهمية نمط القيادة في الجانب التنظيمي للإدارة أن دور نمط القيادة في الجانب التنظيمي لا يقتصر على الأوامر التي تصدر، ومعرفة الأنشطة التي تتم داخل التنظيم، ولكن للقائد دور في إمداد المرؤوسين بكل ما يحفزهم، ويبعث النشاط في نفوسهم ويحافظ على روحهم المعنوية العالية

المحاضرة الرابعة أنماط القيادة الإدارية الحديثة:

تمهيد

تعتبر القيادة وظيفة من وظائف الإدارة، حيث تقوم الإدارة على الاتصال والقيادة واتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتحفيز. ولذلك كلما كانت القيادة الإدارية ناجحة أو كان المدير قائدا إداريا كلما كان العمل أفضل والنتائج أحسن، والأداء أكثر فعالية. فالقيادة الإدارية تقود الأفراد إلى العمل بروح معنوية عالية وتخلق بينهم التعاون والعمل بروح الفريق من أجل إنجاز أهداف المنظمة. وقد اختلفت الأنماط الإدارية حسب تصنيف الباحثين فهناك أنماط إدارية من حيث السلطة وهناك أنماط من حيث الأساليب وأجواء العمل وهناك الأنماط الإدارية الحديثة.

1- أنماط القيادة الإدارية:

عرفت المؤسسات العديد من أشكال القيادة الإدارية حيث تنوعت هذه القيادات من حيث المصدر والأسلوب ومن أهم أنماط القيادة الإدارية

1-1 أنماط الإدارية من حيث السلطة:

يرى كل (محمد حسن الشماع وخضير كاضم 2000) أن القيادة تنقسم من حيث السلطة إلى:

1-1-1 القيادة غير الرسمية:

تظهر القيادة غير الرسمية في مواقف اجتماعية تفرزها العلاقات الاجتماعية القائمة بين الأفراد مثل السمات الشخصية أو المؤهلات أو الإمكانيات المتراكمة التي يمتلكها هؤلاء الأفراد إذ لا يكون للجانب الرسمي أي دور في بروز هذا النوع من القيادة. ومما يسهم في ظهور هذا النوع من القيادة التباين الكبير في طبيعة الأفراد. واختلاف قابليتهم، ومكانتهم الاجتماعية وأدوارهم، ومن هنا يتضح أن القيادة غير الرسمية هي حصيلة اجتماعية هادفة تبلور من خلال التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد، وتقوم على الثقة بالفرد القائد والجماعة على أنه ذو مؤهلات شخصية أو اجتماعية أو مهنية تؤهله للدفاع أو التعبير عن مصالح الجماعة. كما اهتمت بعض الإدارات الرسمية بشكل عام بالاستفادة من الأشخاص القيايين وذلك بإعطائهم مراكز رسمية لكسب ولائهم للمنظمة الرسمية والاستفادة من قدراتهم القيادية في نشاطات ومهام المنظمات التي يعملون بها

2-1-1 القيادة الرسمية:

وهي القيادة التي تستمد سلطتها في المنظمة من خلال التنظيم الرسمي وعلاقته المتداخلة حسب طبيعة الارتباطات والمسؤوليات الإدارية المتمثلة في خطوط الهيكل التنظيمي ويلعب الجانب الإشرافي دورا مهما في إدارة أنشطة المنظمة حيث يمثل المدير فيها الشخص الذي يقوم بممارسة الوظائف الإدارية تجاه جماعة من الأفراد العاملين المسئول عنهم وعليهم كمروسين وتلقي التعليمات وتنفيذه وفق للأنظمة السائدة ويمثل المدير بموجب ذلك أي مستوى تنظيمي في هيكل المنظمة، سواء أكان مدير القسم أو الشعبة أو ملاحظ العمل. وتتأثر عملية القيادة الرسمية من المتغيرات، مثل حجم المنظمة التي يعمل رئيسا لها ومدى تعقيدها ودرجة وضوح التعليمات والأوامر المستخدمة، ومدى تحويل الصلاحيات وكفاءة التنسيق في الفعاليات المتعلقة بدرجات الارتباط مع التقسيمات الأخرى.

2-1 أنماط القيادة الإدارية من حيث أساليب القيادة وأجواء العمل- :

هناك العديد من الدراسات التي تناولت أنماط القيادة وأنواعها من حيث أساليب العمل وأجواء العمل، وأشهر دراسة هي دراسة رونالد لبيت Ronald Lipit و رلف وايت Ralph White فقد حاول عزل بعض الأساليب القيادية المؤثرة في حركة الجماعة عن غيرها من الأساليب الأخرى ودراسة العلاقة بينها وبين سلوك الجماعة، وكان الهدف الأساسي للدراسة هو الوقوف على إثر أساليب مختلفة من القيادة على سلوك الفرد والجماعة، واثرت تغيير هذه الأساليب في نطاق الجماعة. وسميت الأساليب الثلاثة بالقيادة الديمقراطية والقيادة الاتوقراطية والقيادة غير الموجهة، وقد اختيرت أربع جماعات لإجراء هذه الدراسة عليها وتعاقبت هذه الأساليب المختلفة من القيادة على الجماعة لمدة سبع أسابيع. ومما سبق يمكن تحديد ثلاثة أنماط من القيادة

1-2-1 القيادة الديمقراطية

يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية حسب (عبد الكريم درويش وليلى نكلا 1979) في القيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومروسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم وخلق تعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم. كما تعتمد على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات (2).

والقائد لا يميل إلى تركيز السلطة في يده وإنما يعمل على توزيع المسؤوليات على الأعضاء كما يعمل على تشجيع إقامة العلاقات الودية بين أعضاء الجماعة ويسعى إلى تحقيق أهداف الجماعة عن طريق الأعضاء أنفسهم، ويقف هو موقف المحرك أو الموجه لنشاط الأعضاء ولكن في القيادة الديكتاتورية أو الاستبدادية يحدد سياستها ويكلف الأعضاء بالتنفيذ خطوة خطوة أما الأفراد فيشعر كل منهم بأهمية مساهمته الايجابية في التفاعل الاجتماعي لهم وكذا حرية اختيار رفاق العمل والأعمال التي يرغبون القيام بها حسب قدراتهم وميولهم أكثر حماسة واندفاعا للعمل ويفيد كل منهم حسب قدراته في الجماعة الأكثر تماسكا وترابطا وإحساسهم بالجماعة قوي

1-2-2 القيادة الاتوقراطية (الدكتاتورية):

يذهب عبد الرحمن العيسوي 2002 إلى أن لنظريات الكلاسيكية أو التقليدية للإدارة ركزت على أنه ينبغي إنجاز العمل المحدد وفقا للطريقة أو الأسلوب الذي سبق تحديده، لذلك تتم الرقابة بدقة للتحقق من إن العامل يؤدي العمل وفقا للطريقة المفروضة، وحيث تتم الرقابة من خلال السلطة ويعبر من ما سبق عن مفهوم المدير الأوتوقراطي، فهذا النمط الاداري يتمشى مع افتراضات النظرية X (وأن فئة الأفراد هذه لا يوثق بها لإنجاز العمل اليومي بالكامل وإذا ما تركوا هكذا سيضيعون وقت العمل في أعمال غير مثمرة، ويتم وفقا لذلك تنظيم العمل، وتصميم الأنظمة ومعايير الأداء والقواعد ويحدد المدير الأهداف الواجب إنجازها. وفيما تتركز السلطة بيد القائد وحده فهو الذي يتخذ القرارات بنفسه ويحدد سياسة الجماعة وأدوار الأفراد ويرسم خطط الجماعة ويملي على المرؤوسين أنشطتهم ونوع العلاقات بينهم، وهو وحده الحكم ومصدر الثواب والعقاب وهو يهتم بضمان طاعة الأفراد الذين لا يملكون حق اختيار العمل أو المساهمة في تقليل الاتصال بين الأعضاء. وكلما أمكن يكون الاتصال عن طريقه وتحت اشرافه وهو يتدخل في المعظم الأمور وشتى الأعمال وتفاصيل الأشياء بطبيعة الحال فانه وفي ظل المناخ الاستبدادي تؤدي الطاعة العمياء دون مناقشة وعدم إبداء الرأي إلى تعطيل قدرة العاملين على الخلق والإبداع والابتكار حيث يعتمدون عليه كلية. وقد استخدم هذا الأسلوب في عهد الثورة الصناعية حيث كان ينظر إلى العمال كسلعة، وكانوا غير مدربين وغير مهرة. وكذلك يزرع السلوك الاستبدادي الخوف في النفوس المرؤوسين، ويشعر الافراد بالقلق وعدم الاستقرار وعدم الرضا، كما يؤدي انتشار روح السلبية لدى المرؤوسين واكتفائهم بالعمل بالقدر الذي يحميهم من عقاب القائد.

1-2-3 القيادة الفوضوية (الحرية):

يتصف الجو الاجتماعي في هذا النمط من القيادة حسب م(حمد المنشاوي وآخرون 2001) بالحرية التامة حيث يترك القائد الجماعة حرية اتخاذ القرارات ولا يشترك في المنافسة أو في التنفيذ فأعضاء الجماعة هم الذين يحددون أهدافهم الخاصة والقرارات المتعلقة بإنجاز هذه الأهداف , كما ينحصر الاتصال بين القائد والأعضاء في أضيق نطاق ممكن بحيث لا يقدم في ذاته إسهاما للجماعة. ولا يميل الأعضاء إلى حب القائد الفوضوي, كما أنهم يصبحون أكثر ضيقا بالجماعة نفسها أما القائد الديمقراطي فيتمتع بحب الجماعة , كذلك تكون أقل عدوانا وأكثر تعاونا وأكثر قابلية لتحمل المسؤولية , ويميل الأعضاء إلى الاستمرار في أداء العمل حتى في حالة غياب القائد , أما في الجو الديكتاتورية فان الأعضاء يتوقفون عن العمل إذا ما تغيب القائد.

أما القائد الفوضوي فهو الذي يترك الحبل على الغارب لأعضاء جماعته ويمنحهم حرية مطلقة في تخطيط العمل وتنفيذه, فلا يشترك في المناقشات ولا في اتخاذ القرارات ولا يقوم بتوجيه سلوك الأفراد إلا متى طلبوا منه ذلك, وفي اغلب الأحوال لا يكون الوصول إلى المراكز القيادية بحكم مهارته الفنية دون أن يكون لديه مهارات قيادية, وهذا الأسلوب يؤدي لنتائج سلبية تنعكس لاعلى المؤسسة وعلى المرؤوسين بل على القائد ذاته

2- أنماط القيادة الإدارية الحديثة:

تقسم الأنماط الحديثة للقيادة اإدارية إلى ثلاث أنماط نمط القيادة الداعمة ونمط القيادة التشاركية ونمط القيادة التحويلية

1-2 القيادة الداعمة :

تذهب (آل قماش عبير حسين 2020) إلى " أن تحقيق الجودة الشاملة يستلزم من المديرين أن يكونوا قادة وأن يستخرجوا من العاملين معهم أعظم قدرة لديهم من الافكار والابداع والتفكير الابتكاري والانتباه للتفاصيل وتحليل العملية والمنتج لمكان العمل بمعنى اخر ، لابد للادارة أن تصيح داعمة للقادة "

وحسب نفس الكاتب سمولنسكي وكليئر " إن هناك أهمية للقائد القادر على تطوير قدرات الموظفين على التفكير والابداع وحل المشكلات بطريقة ابتكارية ، حيث إن هذا القائد يستثمر أعلى موارد في المنظمة الا

وهو العنصر البشري، فالعقول البشرية آلات معقدة لاتبلى ولا تتقدم أبداً وبيعص الصيانة يمكن جعل هذه الآلات مفيدة جداً للمؤسسة " ، ينبغي على الإدارة العليا أن توفر المناخ الملائم للمديرين لكي يتمكنوا من ابتكار الأفكار الجديدة وتوفير الموارد التي تدعم هذه الأفكار .

2-1-1 مفهوم القيادة الداعمة :

تعد القيادة الداعمة عملية للتأثير على المرؤوسين اعتماداً على مشاركة وتنمية قدراتهم الذاتية من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية، لذا فإن القيادة الداعمة تساهم في عملية دعم السلوكيات الإيجابية لدى العاملين التي تمكن القادة وتساعدهم في تطبيق سلوكيات القيادة الداعمة مع المرؤوسين، لذا فإنه يمكن تعريف القيادة الداعمة تتعلق بسلوك القائد تجاه المرؤوسين إيجابي، حيث يكون ودوداً حليماً ويهتم بالعلاقات الاجتماعية مع التابعين ويراعي ظروفهم، لذلك فإن نظرية المسار إلى الهدف أن القيادة لها تأثير إيجابي على رضى المرؤوسين لذا فإن القيادة في بيئة العمل الجديدة وضمن منظور القيادة الداعمة، ترى أن وجود العمل وتطوره مرتبط بالعاملين الذين يفترض أن يقوموا بأعمالهم بأفضل صيغة بعد أن تتاح لهم الفرصة لذلك، حيث أنه ينظر للقيادة الداعمة بشكل مقلوب بأنها تدعم المرؤوسين لأن المهمة الأساسية للقائد هي خدمة الآخرين

وتعرف القيادة الداعمة حسب (سليم أسماء سادات فريد أحمد 2016) بأنها القيادة المتوددة القريبة من المرؤوسين ، والتي تظهر اهتماماتها بأوضاعها واحتياجاتهم ، وهذه القيادة تهتم بالتفاصيل الصغيرة التي تجعل العمل أكثر متعة وتعامل المرؤوسين على أساس الندية والتكافؤ وبطريقة ودية دون حاجز.

2-1-2 مستويات القيادة الداعمة:

تنطلق القيادة الداعمة من مستويين

المستوى الأول: إنجاز المهام أو الأهداف التي تلبي حاجات المرؤوسين من أجل هدف أكبر وهو تحقيق رسالة المؤسسة ومبرر وجودها.

المستوى الثاني: إعطاء معنى للأفكار وللقدرة والمعلومات وللإنجاز.

من خلال هذين المستويين فهم يعملون على تقييم الآخرين وتشجيعهم على المشاركة وتقاسم القوة والتوحيد الجهود وإيقاظ قوى المرؤوسين على توليد الأفكار والإبداع والالتزام،

2-1-3 مميزات القيادة الداعمة:

تحديد ووضوح الاهداف: عرفت الأهداف بأنها " الغايات المراد الوصول اليها، وال يمكن تصور أي جهد جماعي دون أهداف، فا الأهداف نقطة الإنطلاقة في التخطيط ، لانها تحدد الاتجاه العام للمجهودات الجماعية "، و ذكر ايضا أن" تحديد الاهداف عبارة عن وضع أهداف كمية قابلة للقياس وموضوعية تنسجم مع قدرة المنظمة وتكون واضحة بحيث يفهما جميع العاملين وتكون مرنة وقابلة للتعديل حسب حاجة المنظمة " .

التمكين : تمكين القيادة " عملية تنفيذ الشروط التي تمكن من مشاركة السلطة مع العاملين عن طريق تحديد مهام و وظائف العاملين وتدعم صنع القرار بدرجة كبيرة وتعبر عن الثقة في ادرات العاملين وتزيل العقبات التي تحول دون تحقيق الاداء"

الاتصال الفعال : اتصالات القادة بأنه " النقل الفعال للمعارف التي يؤثر بها القائد على شخص ما أو مجموعة أو المنظمة أو المجتمع، وتستخدم اتصالات القادة مجموعة كاملة من المهارات والموارد للتغلب على أي تداخل أثناء إنشاء وتوصيل الرسائل التي تكون مباشرة ومحفزة وملهمة للتابعين وبالنسبة لهم تشير للعمل ، وتتكون اتصالات القادة من عدة طبقات تنطوي على استخدام قاعدة عريضة من المعرفة واستراتيجية فعالة من التحدث والكتابة، واستخدامها في المواقف التنظيمية المعقدة".

الحوافز: أن "الحوافز المالية من الادبيات التي تولد منطق الاجر مقابل الاداء، إذ كانت عليها العقود تنص عليها صراحة او ضمنيا ، وربط الاجر مقابل الاداء يحفز العامل لبذل الجهد لا تلاحظه الشركة ، ودرجو الاجر مقابل الأداء لها تأثير كبير على تحمل العاملين للمخاطر و بكل تأكيد بالنسبة للانتاج و التكلفة الوظيفية للعاملين كما يقارنون بين الحوافز والتأمينات "وتتفق الباحثة مع هذا التوضيح حيث ربط الاجر مقابل الاداء يساعد على تحفيز العاملين وإخراج أفضل ما لديهم.

التدريب: عرف التدريب في القرن الحادي والعشرين بأنه " منهج محدد يركز على مساعدة القائد عن طريق توفير الدعم للطبيعة المتغيرة للقيادة الفعالة ، والتغيرات العالمية السريعة التكنولوجية التي جعلت العالم أكثر تعقيدا وغير قابلة للتنبؤ وأيضا عملية قيادة المنظمة خلال التغيرات معقدة للغاية وديناميكية وغير قابلة للتنبؤ وفوضوية "

2-1-4 عناصر القيادة الداعمة:

لكي تكون القيادة ناجحة لابد من توافر عدد من العناصر و هي كالتالي:

- قائد يتمتع بصفات قيادية يستطيع بها أن يقوم بمجموعة من الأفراد.
- مجموعة من الأفراد عندها استعداد للانصياع أو المساهمة في تطبيق المفاهيم القيادية.
- نظام قيادي محدد يعمل على تحقيق أهداف المجموعة.
- نوع الجماعة الرسمية أو غير رسمية لكل أسلوبه و منهجه.
- دوافع القيادة، دوافع اقتصادية، حسب السيطرة أو رغبة في تحقيق الجهد الشخصي

5-1-2 مصادر القيادة الداعمة:

- مصدر الخبرة و المهارة: يتميز القائد بالمهارة و الخبرة الواسعة لأنه يعطي ثقة التابعين بقائدهم.
- مصدر منح التقدير المالي: يكون لدى القائد القدرة على صنع القرار المالي حيث يكافئ من يقوم بالعمل.
- مصدر التأثير الشخصي: يعتمد على الصفات الشخصية للقائد كلما كانت قوة شخصيته و الإقناع كلما كانت الأمور جيدة.
- مصدر السلطة النظامية: وهو التأثير على المرؤوسين باستخدام السلطة الممنوحة للقائد.
- مصدر التأثير النابع من الاحترام: وتكون قواعد النزاهة الشخصية و كبر السن ثم الأقدمية. خصائص السلوك القيادي الداعم:
- المبادأة والابتكار و الطموح: الجماعة تنتظر من القائد أن يكون أكثر الأعضاء مبادأة بالعمل وأكثرهم لقدرة على الابتكار، فهو أول من تتوقع منه الجماعة أن يبدأ بالسلوك و التصرف.
- التفاعل الاجتماعي: فالجماعة تنتظر من القائد أن يكون أكثر الأعضاء مساهمة و تنتظر منه أن (يكون أكثر ودا و حرارة في استجاباته الانفعالية).
- السيطرة: ويكون للقائد رغبة أكثر من غيره في السيطرة و إعطاء الأوامر و تركيز السلطة و القوة في يده.
- التمثيل الخارجي للجماعة: و هنا يعمل القائد كضابط للعلاقات العامة الداخلية من أعضاء الجماعة بعضهم ببعض.

التكامل: حيث أن القائد يعمل على تحقيق التكامل الاجتماعي في جماعته وتخفيف حدة التوتر ويحترم مبدأ القيادة الجماعية و يعمل على تدعيمه.

التخطيط و النظام و التنظيم: فالقائد بالاشتراك مع أعضاء الجامعة يساهم في عملية تخطيط السلوك

الجماعي و تنظيم هذا السلوك و تنسيقه و توجيهه و تركيز انتباه الأعضاء على الهدف

الإعلام: يلعب القائد دورا هاما كرجل إعلام في الجماعة يطلعها على حقائق الأمور.

التوافق النفسي الاجتماعي: وهذا ضروري في السلوك القيادي و التوافق يتطلب علاقات اجتماعية متوازنة بين القائد و الأتباع .

2-2 لقيادة التشاركية : (Leadership Participatory)

تعرف القيادة التشاركية حسب (زيدان ناصر 2014). بأنها:

"ذلك النمط الذي يقوم على مشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل، وانعا تقتزن بالنمط القيادي الديمقراطي".

وتعرف "نمط القيادة القائم على المشورة والتعاون والشاركة الفعلية بين المدير والعاملين، في مجالات: التغيير، والتخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، والتنسيق في العمل واتخاذ القرارات، وحل المشكلات؛ بما يكفل تحقيق أهداف المؤسسة ."

وتعرف القيادة التشاركية بأنها "ذلك النمط القيادي الذي يقوم على مشاركة المدير للعاملين في صنع القرارات المرتبطة بالمدرسة ومهامها"

1-2-2 أهمية القيادة التشاركية:

أن أهمية القيادة وأهمية مكانتها ودورها البارز نابع من أهمية دورها في تحقيق أهداف المنظمة، من خلال الاستغلال الامثل للموارد المتاحة، وتنسيق الجهود، ومشاركة المرؤوسين في رسم السياسات، وتحقيق الاهداف المشتركة. كما يتضح أن القيادة تعد من أهم عوامل نجاح أو فشل المنظمة على مدى فعالية أنماط القيادة المتبعة فيها. ولقد أصبح من الضروري القول اليوم بأن نموذج القيادة التشاركية قد فرض نفسه على واقع المؤسسات والادارات وذلك لكثرة أعباء العمل والمسؤوليات الملقاة على عاتق المدير، ومن الواضح بأنه مهما كانت قدراته فإنه ال يستطيع الانجاز وتحقيق الاهداف دونما

إشراك المرؤوسين في تنفيذ العديد من الاعمال ، ويعد الاسلوب التشاركي من أبرز عوامل نجاح القيادة ، ونجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها.

2-2-2 أهداف القيادة التشاركية :

- إشراك العاملين في التخطيط من أجل رفع كفايتهم الانتاجية، والاستفادة من كل مجهوداتهم وطاقتهم.
- رفع الروح المعنوية للعاملين، وتحسين العلاقات الانسانية داخل المؤسسة. تحسين نوعية القرارات، وتأييد تنفيذها.
- تنمية القدرات القيادية لدى العاملين، وتدريبهم على تحمل المسؤولية

3-2-2 سمات القائد التشاركي :

ومن أهم السمات التي قد يتصف بها القائد التشاركي ما يلي:

- ◀ يتيح تبادل المعلومات ومشاركتها مع المرؤوسين، ويوضحها بشفافية.
- ◀ يسهم في حل الخلافات بشكل فوري حتى لا يسمح بتفاقمها، وذلك من خلال الحوار البناء والمناقشة دون تعصب.
- ◀ يهتم بحل المشكلات التي قد تواجه المرؤوسين أثناء أداء مهام العمل.
- ◀ يؤكد على حرية الرأي والاحترام المتبادل أثناء مناقشة أمور العمل.
- ◀ يحسن التصرف ويتحلى بالمرونة في مواقف العمل المختلفة.
- ◀ يسعى نحو التطوير والتغيير باستمرار.
- ◀ يتيح فرص النمو المهني لمرؤوسيه، كما يهتم بتنمية مهاراته الادارية بشكل مستمر.
- ◀ يطلع على الاتجاهات الحديثة في مجال عمله، ويسعى لتطبيقها.
- ◀ شجع الافكار والمقترحات الجديدة والمبدعة ويسعى لتنفيذها لإكساب مؤسسته ميزة تنافسية جديدة بين أقرانها.
- ◀ يهتم بتقدير أعمال مرؤوسيه سواء ماديا أو معنويا، ودفعهم نحو تقديم الأفضل .
- ◀ عتمد على أسلوب الترغيب والاقناع والتحفيز الايجابي، بدلا من أسلوب التهديد والاجبار والعقاب، في معاملاته اليومية مع مرؤوسيه

4-2-2 أهداف القيادة التشاركية :

- إن أهم ما تهدف إليه القيادة التشاركية الحصول على كفاءة إنتاجية عالية من جميع المرؤوسين من خلال اتخاذ القرارات الاستراتيجية و ذلك مع إشراك المرؤوسين للوصول إلى القرار الامثل، و تؤكد القيادة التشاركية على الذكاء و اللجوء إلى التحليل المنطقي في حل النزاعات كما أنها تراعي السيطرة الذاتية من خلال فهم الاخرين للأهداف.

- المشاركة تؤدي إلى ترشيد عملية اتخاذ القرار و ذلك لان المشاركة تساعد على تحسين نوعية القرار و الاستفادة القصوى من ذوي الخبرة الواسعة و العقول الناضجة يي اختيار البدائل فضلا عن أن المشاركة تمنع معارضة القرار وتخفف من العقبات التي قد تؤدي للحيلولة دون تنفيذه.

- تؤدي القيادة التشاركية الى رفع الروح المعنوية للعاملين وتحسين العلاقات الانسانية داخل المؤسسة .

5-2-2 مميزات القيادة التشاركية:

ان الدراسات التي أجريت حول القادة الذين سمحوا للعاملين بالمشاركة في صنع القرارات ، أظهرت أن هناك تحسنا في العلاقات بين العاملين والادارة ، وزيادة التزام العاملين بأعمالهم ، وتعزيز الثقة بين العاملين والجمهور الذين يتعاملون معه ، والتمسك أكثر بوظائفهم.

_ وكذلك تطبيق نمط القيادة التشاركية أدى إلى ، زيادة الرضا الوظيفي ، والولاء التنظيمي لدى

العاملين، والشعور بالمسؤولية ، والتعاون الواضح بين الادارة والعاملين .

أن هناك مزايا عديدة لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار منها:

- تساعد على تحسين مستوى القرار، وجعله أكثر ثباتًا وقبول لدى العاملين، فينفذه بحماس ورغبة صادقة لأنه يشعر أنه هو من أصدره.

- تساعد على تنمية القيادات الدنيا في المنظمة، وتجعلهم أكثر استعدادا لمواجهة المشكلات التي قد تواجههم. واشباع حاجة الاحترام وتحقيق الذات.

- تساعد على رفع الروح المعنوية لأفراد المنظمة .

3-2 القيادة التحويلية) (Transformational Leadership)

يشير ماكسويل جون سي 2009 إلى مايلي عرف Burns القيادة التحويلية انها عملية من خلالها يسعى القادة والتابعين إلى النهوض كل منهم للأخر بغية الوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق ويرى «bass a avolio» القيادة التي تعمل على توسيع إهتمامات المرؤوسين وتنشيطها ، وتعميق مستوى إدراك هؤلاء الموظفين وقبولهم لرؤية الجماعة وأهدافها، مع توسيع مدارك الموظفين للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية، من أجل الصالح العام للمنظمة.

القائد التحويلي (Transformational Leader) هو الذي يشير ابداعات وتخييلات الآخرين من خلال الموهبة والجادبية ، لمساعدة التنظيمات والأفراد على احداث تغييرات ايجابية ، فهو القائد الذي يحول المواقف السلبية الى مواقف ايجابية ، ويتابع التغييرات والتطورات في البيئة الداخلية والخارجية ، ويواجه التهديدات المحتملة ، ويتسم بقدرة عالية على احداث التغيير والتعامل مع الازمات ودفع المنظمة لتحقيق مستوى عالي من الانجاز .

تتحقق القيادة التحويلية اذا قام القائد برفع ادراكات ووعي العاملين لاهمية وقيمة العوائد او المكاسب المرغوبة وكيفية تحقيقها ، وتوجيه محاولات التأثير ، وتستخدم التحولات في المعتقدات ، والقيم، والحاجات للأتباع ، وتبقى القيادة التحويلية مدخلا حديثا ونموذجا يوجه القادة لانشاء رؤية جديدة وجعل منظماتهم تتحرك نحو هذه الرؤية لظهار الجوانب المتميزة لمنظماتهم ، ولا بد للقائد التحويلي من تقديم رؤية تجاه النهاية المرغوبة لعملية التغيير

1-3-2 سمات القائد التحويلي : يتميز القائد التحويلي بالعديد من الخصائص والسمات التي تميزه عن غيره من القادة ، ويمكن ابراز اهم هذه الخصائص على النحو التالي :

القائد التحويلي له رؤية مستقبلية : فهو يقدم رؤية مثيرة للمدى المثالي الذي يجب ان تبلغه الادارة مستقبلا وكيف يمكن ان يبلغه .

القائد التحويلي المتمكن من الاتصال : فهو يخاطب الناس وفقا لخصائص كل فرد وخلفيته الثقافية ، كما انه يستعمل رموزا مثيرة ، ومصطلحات جديدة في طريقة اتصاله وتفاعله مع الافراد .

القائد التحويلي له مصداقية: فالناس عادة يؤمنون بنزاهة واستقامة القائد لدرجة ان البعض قد يضحى بالكثير في اتباعه لرسالة ورؤية القائد الجذاب

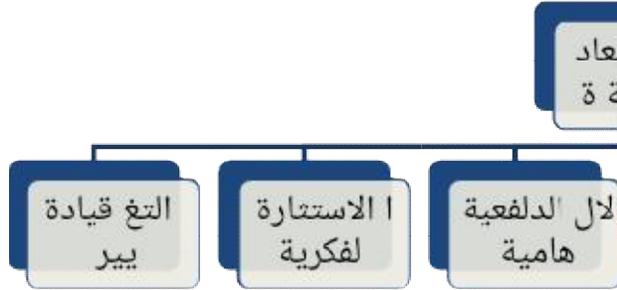
القائد التحويلي يشعر اعضاء المجموعة بالقدرة والثقة بالنفس : فهو يساعد اعضاء المجموعة على النجاح من خلال وضع مهام او معايير اداء مناسبة لمستوى قدراتهم ، وعندما ينجحون يبدي تقديره لهم ثم يعطيهم مهاماً اكثر صعوبة وهكذا .

القائد التحويلي لديه طاقة كبيرة : وهو مزود لاتباعه بالطاقة.

- وهذا تركز القيادة التحويلية على ما هو اكثر من مسايرة المرؤوسين ومحاولة اقناعهم بالعمل الى توجيه محاولات التأثير ، ومحاولة اثاره الاتباع والمرؤوسين نحو الادراك الواسع لنتائج المهمة ، وان هذا المستوى الواعي للادراك يزود القائد بالرؤية والثقة بالنفس لتحقيق الاهداف المرسومة . (حسين يوسف صالح الصرايرة : 2005, ص34,33).

2-3-2 أبعاد القيادة التحويلية: فقد إتمدنا في هذه الدراسة على نموذج Bass والذي قدم نموذجاً أكثر حداثة للقيادة التحويلية يتضمن أبعاد يمكن شرحها بإيجاز فيما يلي:

شكل رقم (02) : يبين ابعاد القيادة التحويلية



التأثير المثالي (Idealized Influence) : هو ذلك الأسلوب الذي يشجع المرؤوسين على النظر إلى القادة كنماذج يقتدى بها ، فهم يشكلون قدوة حسنة لأتباعهم، لأنهم يعملون الأشياء الصحيحة، ويتمتعون بمستوى عالي من السلوك الأخلاقي والثقة في النفس والقدرة على إظهار مواهب متميزة، وهو ما يغرس في التابعين الإخلاص والتفاني والإحساس والقدرة على تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.

التحفيز الإلهامي (Inspirational stimulation) يعمل القائد على إلهام المرؤوسين وتحفيزهم، وإتاحة لهم الفرصة للمشاركة في تحقيق الأهداف ويشركهم

في رسم الرؤية للمستقبل المنشودة، من خلال توفير روح التحدي والحماسة في العمل إضافة إلى بناء علاقات متينة وذلك عن طريق الاتصالات التفاعلية، وكذا من خلال استنهاض روح الفريق لديهم والإشادة بالنتائج المحققة.

الإشثارة الفكرية (Intellectual stimulation) التحفيز الذهني) : وفيها يعمل القائد التحويلي على البحث عن الافكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين, ودعم النماذج الجديدة والخلقة لاداء العمل. (ماهر صبري : 2009, ص 107) .

الدافعية الإلهامية (Inspirational Motivation) : يشير هذا البعد إلى قدرة القائد على خلق رؤية مستقبلية تحفز الافراد العاملين في المنظمة على الاداء بما هو أبعد من التوقعات من خلال انتهاج الحالات القديمة بطرائق جديدة فهي التحفيز على الابداع للفريق وابداء انتقاد أخطاء الافراد, وكذلك تحفيز الطاقة التي تدعم التزامهم, وثقتهم فيما هو ممكن, وفيها يكون القائد عبارة مكونة من الرموز لزيادة الوعي والفهم بالأهداف المرغوبة. (نوفل عبد الرضا علوان: 2017, ص 1024).

الإعتبارات الفردية: (Individual consideration) وتعني أن يهتم القائد شخصيا احتياجات ورغبات المرؤوسين فهي ليست واحدة، كما عليه إدراك الفروق بينهم، حتى يتسنا له الإستجابة لها وتوزيع المهام عليهم بناء على قدراتهم ووفقا لإختصاصاتهم بالإضافة إلى أنه يعمل على تدريبهم وتوجيههم لتحقيق مزيد من النمو والتطور. (زغامين محمود، بن جيمة عمر : 2021, ص 193, 194)

التمكين (Empowerment): ان الافتراض الرئيسي في فكرة التمكين هو أن سلطة اتخاذ القرار من المفترض أن يتم تفويضها للمرؤوسين في الصفوف الامامية ليتم تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات الزبائن ومشكلاتهم واحتياجاتهم, كما وتعمل القيادة التحويلية على إمداد الأفراد العاملين بالرؤية أنها تتميز بقدرتها على خلق السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للوصول إلى الهدف.

قيادة التغيير (change Leadership) : تشير إلى ان قيادات التغيير تتعدد ويتعين على متخذي القرار الإداري أن يحدد نوع التغيير وتختلف باختلاف الاساس المستند إليه الذي يسعى إلى تحقيقه

2-3-3 مراحل القيادة التحويلية :

موضحة في الشكل التالي :

مراحل القيادة التحويلية	تطوير الرسالة	تشخيص قناعات المرؤوسين	تطوير القيادة	وتمكين المرؤوسين	تقييم دعم قوي للمرؤوسين
-------------------------	---------------	------------------------	---------------	------------------	-------------------------

2-3-4 وظائف القيادة التحويلية:

حدد مهمات القيادة التحويلية بالاتي:

إدراك الحاجة إلى التغيير:

ويظهر ذلك من قدرة القائد على إقناع الآخرين بالحاجة إلى التغيير، واستثارة عقول العاملين لتجديد أهدافهم وتطوير احتياجاتهم، وبالتالي قبول أفكار التغيير ودعمها ويسعى القائد التحويلي للوصول بأتباعه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف وتفوق ما هو متوقع منهم ومن المنظمة، فالقائد التحويلي عنصر تغيير، ومحب للمخاطر المحسوبة لا يحب الاستقرار الذي لا يؤدي إلى التطور، كما أنه يتصرف على ضوء القيم والأخلاقيات الاجتماعية، وينظر إلى التعلم على أنه لا ينتهي، لذا يجب أن يتعلم كل منا من أخطائه بقدر ما يتعلم من أخطاء الآخرين.

صياغة الرؤية والرسالة:

إذ تتطلب القيادة رؤية، وتمثل الرؤية القوى التي توفر معنى وغاية للعمل الذي تقوم به المنظمة، والقادة التحويليون قادة لهم رؤية، والرؤية أساس لعملهم. ويشكل صياغة وإيصال رؤية واضحة عن الوضع المستقبلي المرغوب فيه خطوة جوهرية لإنجاح التغيير وتعد صياغة وإيصال الرؤية من قبل القادة أحد العناصر الأساسية لإدارة التغيير

اختيار نموذج التغيير ومسارته:

يتمثل النموذج المناسب للتغيير في المنظمة في تلك الأفكار سبقت تجربتها وأثبتت فعاليتها تحت ظروف مشابهة، والتي تكون ملائمة للظروف والواقع العملي الذي تعيشه المنظمة كما أن المسارات المناسبة تتحدد من خلال وضع الأولويات والخيارات بالشكل الذي يخدم التنظيم ويحقق أعلى فعالية ممكنة.

صياغة الإستراتيجية الجديدة:

لتحقيق الرؤية التي رسمها القائد التحويلي والرسالة التي أعدها، فإنه يحتاج إلى وضع إستراتيجية جديدة تأخذ بالحسبان التهديدات المتوقعة والفرص المتاحة، ونقاط القوة والضعف ويكون باستطاعتها مواجهة المنافسين والتفوق عليهم. وتستلزم الإستراتيجية الفعالة للتغيير إيجاد تحالف مع مجموعة من الأفراد وإعطائهم سلطة لقيادة التغيير والعمل بصورة جماعية كفريق عمل، بالإضافة إلى الحاجة لاستخدام كل

الوسائل الممكنة لإيصال و شرح الرؤية الجديدة والإستراتيجية والتأكيد على أهمية إيجاد أداة تشكل نموذجا لتوجيه السلوك المتوقع لجميع العاملين.

تعبة الالتزام من خلال ثقافة المنظمة:

إن تحقيق الرؤية والرسالة والإستراتيجية ، لا يمكن أن يتم في ظل الأداء والثقافة التنظيمية السائدة مهما كانت مناسبة، لأن الوضع أصبح مختلفا تماما، وأصبح يتطلب التزاما برؤية ورسالة إستراتيجية جديدة. وهكذا فإن على القائد التحويلي أن يكون قادرا على ترويج أفكاره المتمثلة في الرؤية والرسالة والإستراتيجية الجديدة على العاملين معه، ليس هذا فقط وإنما عليه أن يخلق الحماس لديهم لتبني تلك الأفكار ، وهذا لن يأتي إلا إذا أوجد القائد ثقافة جديد لذلك فالقائد التحويلي يحاول تغيير المؤسسة ككل من (حالة) أو من (ثقافة) إلى أخرى، وهذه ترتبط بـ (كاريزما) القائد، حيث ينمي مشاعر الثقة القوية نحوه ، وبهذه الطريقة يشجع القائد إحداث عدة تحويلات داخل ثقافة المؤسسة..

2-3-5 أهداف القيادة التحويلية

حدد (Lethwood) ثلاثة أهداف جوهرية للقيادة التحويلية حث القائد التحويلي على الالتزام بها وهي (على النحو التالي)

مساعدة فريق العمل على تطوير وتحقيق ثقافة مهنية : وذلك عن طريق وضع هدف تعاوني تسعى المنظمة إلى تحقيقه، وتقليل عزلة المرؤوسين، واستخدام

الآليات المناسبة لتحقيق التغييرات الثقافية نحو الافضل، والاتصال بفاعلية بالقيم والمعتقدات والمعايير الثقافية بالمنظمة، ومشاركة القيادة مع الآخرين وذلك بتفويض السلطة لفريق عمل معين بالمنظمة قادر على التحسين والتطوير.

مساعدة العاملين على حل مشاكلهم بطريقة أكثر فاعلية:فالمشاركة بين العاملين والمديرين تؤدي إلى تفسير المشكلة من وجهات نظر عديدة ورؤى مختلفة، ووضع على مناقشات المجموعة، وتجنب الالتزام بالحدود موجودة مسبقا، إضافةً الحلول البديلة بناءا إلى الاستماع بطريقة فعالة للاراء المختلفة وتوضيحها، وتوضيح وتلخيص المعلومات الرئيسية عن موضوع المشكلة أثناء

الاجتماعات

تعزير تنمية العامل:

فدافعية المرؤوسين للتنمية يتم تعزيرها من خالل تبنيهم لمجموعة من الاهداف الداخلية للنمو المهني بأهداف ومنهج المنظمة ويشعرون أنهم ملتزمون بها وثيقاً ويتم تسهيل هذه العملية حينما يرتبطون ارتباطاً بشكل قوي، وبالتالي تنمية وتعزير العاملين تكون من خلال إعطائهم دور إيجابي في حل مشاكل المنظمة بهدف تحقيق الصالح المؤسسي والتأكيد على تحقيق الاهداف.

المحاضرة الخامسة الفاعلية التنظيمية المفهوم – المداخل - الخصائص

تمهيد:

تعتبر مقارنة الفاعلية التنظيمية من أهم المقاربات المعتمدة في عمليات التقييم المؤسسي، وذلك لأهمية هذا المعيار وشموليته، كونه معيار يستهدف قياس مختلف الجوانب في المنظمة (الرسالة والأهداف، العمليات، النتائج الجوانب التنظيمية والسلوكية (النفسية، الاجتماعية)، والعلاقات التفاعلية للمنظمة (البيئة الداخلية، البيئة الخارجية). ويهدف هذا المعيار بصورة أساسية إلى قياس مدى تحقيق المنظمة للأهداف، ومدى قيام المنظمة بالأعمال الصحيحة.

يعتبر مفهوم الفاعلية التنظيمية من أكثر المفاهيم استخداما في الفكر الإداري والتنظيمي، ومن أهم المعايير المستعملة في تحليل وتقييم المنظمات، والحكم عليها. كما يعتبر مفهوم الفاعلية التنظيمية في نفس الوقت من أكثر المفاهيم تعقيدا وتشابكا وغموضا في هذا الفكر حيث لا تزال عمليات تحديد المفهوم تشهد وضعا من الاختلاف، وحالة من لا وفاق إلى يومنا هذا.

نال موضوع الفاعلية التنظيمية اهتماما بالغا من العديد من المفكرين، وشهد الكثير من التصورات الفكرية المختلفة، والعديد من المناقشات والتحليل والدراسات.

حمل مفهوم الفاعلية التنظيمية العديد من المعاني التي عكست مختلف مراحل تطور المفهوم في الفكر الإداري والتنظيمي، ومختلف الاتجاهات والمداخل التي تناولت هذا الموضوع، ومختلف خصائص وأبعاد المفهوم. وكما اختلفت معاني المفهوم، اختلفت أيضا الطرق والنماذج والمؤشرات المستخدمة في قياس الفاعلية التنظيمية.

1- مفهوم الفاعلية التنظيمية:

تطور مفهوم الفاعلية التنظيمية مع مراحل تطور الفكر الإداري والتنظيمي. وعرف العديد من المعاني والتعديلات والإضافات والتصورات الفكرية المختلفة. الأمر الذي جعل مفهوم الفاعلية التنظيمية يعني أشياء مختلفة بالنسبة لأشخاص مختلفين.

يعود الاستعمال الأول لمصطلح الفاعلية التنظيمية إلى المفكر تشستر برنارد Barnard Chester (1938) عندما عرف الفاعلية التنظيمية بأنها درجة تحقيق المنظمة لأهدافها. واعتمد برنارد في تعريف

الفاعلية على مؤشر الهدف كمؤشر رئيس للفاعلية التنظيمية واعتبر فعالية أي نشاط مقترنة بمدى النجاح في تحقيق الهدف الذي أقيم من أجله هذا النشاط.

في نفس الاتجاه عرف اتزيوني Etziouni (1964) الفاعلية التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها. وتبنى أفكار هذا الاتجاه العديد من المفكرين (برايس (1972)، Andeson (1988)، Northcraft and Neale (1990)).

مع بروز مدرسة النظم المفتوحة التي تنظر إلى المنظمات كنسق مفتوح. تحول المفهوم من عملية التركيز على درجة تحقيق الأهداف (المخرجات) إلى التركيز على مدى قدرة المنظمة على استغلال الموارد المتاحة في بيئتها (المدخلات).

عرف Georgopoulos and Tannenbaum (1957) الفاعلية التنظيمية بأنها النطاق الذي يمكن المنظمة كنظام اجتماعي من الحصول على الموارد اللازمة والوسائل المؤكدة والمناسبة من أجل تحقيق أهدافها.

وعرفها الباحثان كان وكاتز Katz and Khan (1966) القدرة على مضاعفة النتائج النهائية للمنظمة من خلال الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية. بينما عرف يوشتمان وسيشور Yuchtman and seashore (1967) الفاعلية التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على استغلال الفرص المتاحة في بيئتها للحصول على الموارد النادرة التي تمكنها من أداء وظائفها. وتبنى أفكار هذا الاتجاه العديد من الباحثين Daft (1992)، Hall (1992).

بعد التركيز على الغايات (الأهداف) والنتائج، وربط الفاعلية التنظيمية بمخرجات المنظمة ثم التركيز على علاقة المنظمة ببيئتها (الخارجية والداخلية)، وربط الفاعلية التنظيمية بالمدخلات. ظهر اتجاه جديد يركز على العمليات الداخلية، أي على الأنشطة والعمليات والعوامل الداخلية. حيث اقترن مفهوم الفاعلية التنظيمية بمفهوم الصحة التنظيمية، حيث عرفها Bennis (عن الديلمي 1994) بأنها قدرة المنظمة على المحافظة على نظام فعال للأنشطة والعمليات الداخلية والإجراءات الخاصة بأداء العمل المطلوب لتحقيق الأهداف. وقد تبنى هذا الاتجاه Argyris Likert.

في اتجاه جديد ربطت الفاعلية التنظيمية بموضوع إشباع حاجات وتطلعات جمهور المستفيدين من خارج وداخل المنظمة حيث عرفت الفاعلية التنظيمية حسب Tsui and Anne S. (1990) بقدرة المنظمة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لحاجات وتطلعات المنظمات والجماعات والأفراد الذين يتعاملون معها سواء داخل المنظمة أو خارجها. (ريتشارد هال، 2003)

بينما ذهب طرح آخر إلى اعتبار الفاعلية التنظيمية مفهوما متعدد الأبعاد ومتناقض القيم يختلف من وقت إلى آخر حسب دورة حياة المنظمة. حيث يرى كوين وروباخ J. Quinn.R (1983) أن عملية تقييم الفاعلية تعتمد على طبيعة واهتمامات الشخص، وأنه لا يوجد هدف واحد متفق عليه، وبالتالي لا يوجد معيار واحد لقياس فاعلية المنظمة بل هناك مجموعة من المعايير المختلفة (القيم المتنافسة) يجب التوفيق بينها.

2- مداخل دراسة الفاعلية التنظيمية:

تعددت معاني مفهوم الفاعلية التنظيمية كما سبق وأن أشرنا، نتيجة عمليات التطور الفكري التي شهدتها المفهوم، ونتيجة تعدد الاتجاهات الفكرية التي تناولت الموضوع، وتعدد مجالات الاهتمام بهذا المفهوم. وهو الأمر الذي يفسر تعدد المداخل المستخدمة في دراسة الفاعلية التنظيمية. ومن أهم هذه المداخل:

2-1 مدخل الهدف:

تحدد فاعلية المنظمة من منظور هذا المدخل بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها. و يقوم هذا المدخل على فكرتين أساسيتين:

- فكرة أن المنظمات لها أهداف محددة، تسعى إلى تحقيقها وفق استراتيجيات معينة.

- فكرة أن المخرجات الأساسية للمنظمة هي التي تعكس أهداف المنظمة.

يتوجه هذا المدخل في عملية تحديد الفاعلية إلى قياس مدى تقدم المنظمة في تحقيق أهدافها. ويصدر الحكم على الفاعلية التنظيمية على ضوء تحقيق الأهداف، وليس على ضوء الوسائل. فالنتيجة النهائية حسب هذا المدخل هي التي تحدد الفاعلية، والمخرجات هي وسيلة القياس.

يعتبر المفكر تشستر برنارد (1938) Barnard Chester أول رواد هذا المدخل، وعرف الفاعلية التنظيمية بأنها درجة تحقيق المنظمة لأهدافها. ويذهب هذا المفكر إلى أن ما نعنيه بالفاعلية هو إنجاز أهداف معترف بها عن طريق جهود تعاونية، وتدل درجة الإنجاز على درجة الفاعلية.

عرف اتزيوني (1964) Etziouni الفاعلية التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها. وميز بين ثلاثة أنواع من الأهداف، أهداف اقتصادية كإنتاج السلع والخدمات أهداف تنظيمية كالضبط والتقويم وتعديل السلوك المنحرف، وأهداف اجتماعية وثقافية كمراعاة قيم ومعتقدات المجتمع.

في توجه جديد عرفه الباحث (الفار، 1976 Alvar) الفعالية بأنها قدرة المنظمة على البقاء والتكيف، والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها. لترتبط الفاعلية التنظيمية حسب هذا التوجه بأهداف محددة وأساسية هي البقاء والنمو والتكيف. في حين ذهب جيزون Jason (عن جون جاكسون، وآخرون 1988) إلى أن الاختبار النهائي للفاعلية التنظيمية يتمثل في قدرة المنظمة على أن تدعم بقاءها بصفة مستمرة في البيئة، وإلى أن المقياس الأخير لفاعلية التنظيم هو عامل الوقت. كما ذهب جيزون أن للمنظمة أهداف قصيرة المدى (الإنتاجية، الكفاءة، الرضا) وأهداف متوسطة المدى (التكيف، النمو والتطور)، وأهداف بعيدة المدى (البقاء).

رغم أن هذا المدخل لا يزال يتمتع بأهمية كبيرة في ميدان قياس الفاعلية التنظيمية، ولا يزال يستخدم بصفة كبيرة في هذا المجال، غير أنه تعرض إلى جملة من الانتقادات والمآخذ الهامة أهمها:

- تركيزه على بعد واحد، وهو بعد المخرجات وإهماله للأبعاد الأخرى (العمليات، المدخلات).
- عدم وضوح الأهداف في كثير من المنظمات.
- تعدد أهداف المنظمة، فلكل جهة ترتبط بالمنظمة أهداف خاصة بها تسعى إلى تحقيقها (المديرين، العاملين، المساهمين، المشرعين، العملاء....). إضافة إلى مشكلة تعارض أهداف كل جهة مع أهداف الجهات الأخرى. لتطرح مشكلة أي الأهداف تقاس للحكم على فاعلية المنظمة.
- إمكانية وجود تعارض بين الأهداف العامة للمنظمة، مما يجعل الفاعلية في تحقيق هدف معين يقابلها انخفاض الفاعلية في تحقيق هدف أو أهداف أخرى.
- اختلاف أهداف المنظمة على مستوى درجة العمومية، وعلى مستوى الزمن. فأما على مستوى العمومية فهناك أهداف رسمية وأهداف تشغيلية، لتطرح مشكلة على أي نوع من الأهداف يجب التركيز لقياس الفاعلية. أما على مستوى الزمن فللمنظمة أهداف مرحلية (قصيرة/متوسطة/طويلة) المدى. فيمكن أن تكون المنظمة فعالة في زمن وغير فعالة في زمن آخر. إضافة إلى مشكلة ظهور أهداف جديدة تفرضها ظروف النشاط أو مقتضيات البيئة الخارجية أو الداخلية.
- كما تعد إشكالية طريقة قياس الأهداف من أهم الانتقادات الموجهة لهذا المدخل، من حيث هل نعتمد في قياس الأهداف على الطرق الموضوعية، أم نعتمد على المقاييس الشخصية التي تعتمد على تقييم الأفراد في مختلف المراكز، وهو التقييم الذي يستند إلى رؤاهم الشخصية.
- صعوبة قياس أهداف المنظمات الغير ربحية والتطوعية.

2-2 مدخل موارد المنظمة:

جاء هذا المدخل كبديل لمدخل الأهداف، خاصة بعد مجموع الصعوبات والمآخذ التي واجهها المدخل الأخير. ويركز هذا المدخل في تقييم فعالية المنظمات، على نقطة أساسية هي تفاعل المنظمة مع بيئتها(الداخلية والخارجية). وترتبط الفاعلية في هذا المدخل بمدى قدرة المنظمة المطلقة أو النسبية على استغلال البيئة التي تعمل فيها. ويقوم على فكرتين أساسيتين هما:

- فكرة قدرة المنظمة على استقطاب الموارد اللازمة والمناسبة من البيئة الخارجية، واستغلال الفرص المتاحة فيها (المدخلات).
- فكرة الاستخدام الأفضل لهذه الموارد مما يمكن من تحقيق الأهداف (المخرجات)، وضمان بقائها واستمرارها.

عرف Georgopoulos and Tannenbaum (1957) الفاعلية التنظيمية بأنها النطاق الذي يمكن المنظمة كنظام اجتماعي من الحصول على الموارد اللازمة والوسائل المؤكدة والمناسبة من أجل تحقيق أهدافها.

يشار غالباً في هذا المدخل إلى نموذجين أساسيين، هما نموذج كان وكاتز ونموذج يوشتمان وسيشور حيث يجمع هذان النموذجان حسب على سعيد الشواف (1989) على أن الفاعلية التنظيمية هي محصلة أنشطة تخدم وظائف المنظمة، إضافة إلى الأنشطة الموجهة إلى الاستغلال الأقصى للموارد المتاحة للمنظمة في بيئتها لضمان صيانة نفسها والمحافظة على بقائها واستمرارها.

ينظر هذا المدخل إلى المنظمة كوحدة واحدة تؤثر وتتأثر ببيئتها الخارجية عن طريق المدخلات والمخرجات، كما ينظر إلى المنظمة كأجزاء مترابطة يؤثر بعضها على الآخر. وتحدد الفاعلية حسب هذا المدخل بقدرة المنظمة على تأمين المدخلات اللازمة وتحقيق أكبر قدر ممكن من المخرجات بأقل تكلفة ممكنة. إضافة إلى مرونتها وقدرتها على التكيف مع متغيرات البيئة التي تعمل فيها. يعرف الباحثان Katz and Khan (1966) الفاعلية التنظيمية بأنها القدرة على مضاعفة النتائج النهائية للمنظمة من خلال الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية. ويعرف Yuchtman and Seashore (1967) الفاعلية التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على استغلال الفرص المتاحة في بيئتها للحصول على الموارد النادرة التي تمكنها من أداء وظائفها، وضمان بقائها واستمرارها.

في نفس الاتجاه عرف ستيرز وماهوني (Steers and Mahoney) الفاعلية بأنها الإنتاجية المرتفعة وقدرة المؤسسات على التكيف مع البيئة، فضلاً عن قدرة الاستقرار والابتكار.

يعتمد هذا المدخل على العديد من المؤشرات لقياس الفاعلية:

- القدرة التفاوضية للمنظمة في الحصول على الموارد الأساسية (قدرة المنظمة على تأمين المدخلات اللازمة لعملياتها وأنشطتها).
- إدراك وتفسير الأسبقيات الواقعة في البيئة الخارجية.
- قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات، وتحليل خصائص البيئة (الداخلية والخارجية) التي تعمل فيها (التكيف).
- كفاءة عمليات الإنتاج، والصحة التنظيمية، والقدرة على الحفاظ على التوازن الداخلي.
- الاستقرار والتوافق الداخلي، والقدرة على التقليل من حالات التوتر والصراع.
- الإنتاجية والإنجاز، والتطوير التنظيمي، والروح المعنوية.

واجه هذا المدخل العديد من الانتقادات، ومن أهم المآخذ التي وجهت له تركيزه على بعد واحد هو بعد المدخلات (قدرة المنظمة على الحصول على الموارد). عدم صلاحية هذا المدخل للمؤسسات الخدمية والغير ربحية.

2-3 مدخل العمليات الداخلية : يركز هذا المدخل في قياس الفاعلية على قياس الأنشطة والممارسات التنظيمية. ويركز على عملية التفاعل بين مدخلات المنظمة، وينظر إلى عملية التفاعل باعتبارها عملية تقنية اجتماعية نفسية. ويرى في هذا الاتجاه الباحثان هنري وكلود دو بيتنيز Henri and Claude de Bettignies (1975) أن مصطلح الفعالية التنظيمية قد اقترن باستعمال مجموعة معارف وتقنيات للعلوم السلوكية من أجل تطوير المنظمات، وذلك بإدماج الطموحات الفردية للنمو والتطور مع أهداف المنظمة. كما يركز مدخل العمليات الداخلية كما أشار كامرون Cameron (1978) على رؤية الفاعلية بلغة عملية بدلا من الحالة النهائية فهو مدخل يقيم الفعالية من خلال العمليات الإدارية داخل المنظمة بدلا من التركيز على النتائج. وتقاس الفاعلية التنظيمية بمدى وعي المنظمة بطبيعة العمليات الداخلية والعوامل التي تحكم أداءها، وتحدد علاقاتها ببيئتها الخارجية. وبمدى قدرة المنظمة على السيطرة على عملياتها والتخطيط لها، وتوجيهها وإحداث التغييرات اللازمة فيها. وتتحدد الفاعلية حسب هذا المدخل وفق الخصائص التنظيمية كالصحة التنظيمية والمرونة، وبما تفعله المنظمة بما توافر لديها من موارد. كما يولي هذا المدخل أهمية كبيرة للموارد البشرية داخل المنظمة باعتبارها موردا استراتيجيا هاما ومحددا لعملية التفاعل. من أهم مؤشرات تحديد الفعالية حسب هذا المدخل كما أشار العديد من الباحثين (حامد أحمد رمضان بدر (1982)، خليل محمد حسن الشماع (2001)) مؤشرات الآليات الداخلية لحركة المنظمة.

واجه هذا المدخل كغيره من المداخل انتقادات ومآخذ أهمها حسب Cameron (1978):

- التركيز على عامل واحد، وهو عامل العمليات وآليات الممارسة التنظيمية، وتجاهل مدخلات ومخرجات المنظمة.
- اعتبار المنظمة نظام مغلق وتجاهل تأثيرات البيئة الخارجية.
- صعوبة مراقبة جميع الأنشطة والإجراءات الداخلية.

4-2 مدخل رضا العاملين:

يتجه هذا المدخل حسب (حنفي عبد الغفار 1995) إلى ربط فاعلية المنظمة برضا العاملين. ويقوم هذا المدخل على فكرتين أساسيتين:

- فكرة أن فاعلية المنظمة وبقائها واستمرارها في العمل يتوقف على مستوى مساهمة العاملين في تحقيق أهداف المنظمة.
- فكرة أن درجة مساهمة العاملين تتعلق بمستوى الحوافز المقدمة لهم.

يذهب برنارد Barnard إلى أن الأفراد يؤدون نشاطاتهم في المنظمة مقابل حوافز، وأن دوافع العاملين في المنظمات محدّدت جوهرية، حيث يتوقف نمو المنظمة واستمرارها في العمل على شعورهم بالرضا. ويذهب في نفس الاتجاه جورجيو Georgiou حيث ينظر إلى فاعلية المنظمة على أساس قدرة المنظمة على البقاء من خلال حصولها على إسهامات الأعضاء، وتقديم المنظمة حوافز لهم مقابل ذلك.

ينظر أصحاب هذا المدخل (برنارد، سايمون، مارش، جورجيو) إلى المنظمة كمجموعة من الأطراف المختلفة، والمترابطة مع بعضها البعض بمجموعة من الحوافز، الموجهة لضمان مستوى مقبول من مساهمة الأعضاء من أجل تحقيق الأهداف النهائية للمنظمة، ويذهبون إلى أن استمرار العاملين في المساهمة في انجاز أهداف المنظمة، يتوقف على مقدار الحوافز المقدمة لهم. فإذا كانت الحوافز المقدمة لهم أقل من مستوى المساهمة المبدولة. فإن ذلك سيؤدي إلى انخفاض مستوى المساهمة، مما يؤدي إلى انخفاض مستوى الفاعلية، أما إذا كانت العلاقة بين المساهمات والحوافز متوازنة فإن ذلك يؤدي إلى فاعلية المنظمة.

واجه هذا المدخل العديد من الانتقادات وأهمها:

- تركيزه على بعد واحد هو رضا العاملين، وإهمال الجوانب الأخرى كالمخرجات والمدخلات، والبيئة، والعمليات.

- صعوبة تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة، خاصة في حالات عدم إدراك العاملين للأهداف الرسمية والإجرائية للمنظمة.
- المبالغة في التركيز على الحوافز كعامل وحيد لرضا العاملين، وضمان مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة.
- أن تحقيق أهداف المنظمة لا يتوقف على مساهمة الأعضاء فقط، بل يرتبط بأطراف أخرى خارجية وداخلية كالمساهمين والعملاء.

2-5 مدخل الوظيفة الاجتماعية:

ينطلق هذا المدخل من فكرة أن المنظمات هي وسائل يستخدمها المجتمع لتحقيق أهدافه وحل مشاكله. وبالتالي تحدد فعالية المنظمة بمدى نجاح هذه المنظمة في حل مشاكل المجتمع وتلبية متطلباته. وتحدد الفاعلية التنظيمية حسب هذا المدخل وفق النتائج التي تحققها المنظمة من خلال ممارسة نشاطات معينة، ومن خلال ما تقدمه من خدمات للمجتمع.

ومن أهم رواد هذا المدخل حسب جي روشي 2003 بارسونز Parsons، حيث يذهب هذا المفكر إلى أن كل الأنظمة الاجتماعية معنية بالقيام بوظائف معينة اتجاه المجتمع، بهدف تحقيق نموه واستقرار وتطوره. وأن فاعليتها تتحدد بمدى قدرة هذه المنظمات على القيام بالوظائف المنوطة بها. ويذهب (بارسونز 1960 Parsons) عند قيامه بتحليل المنظمات إلى التأكيد على ضرورة أن تمتلك المنظمات أربعة أشكال من القدرات حتى تتمكن من القيام بوظائفها، وبالتالي تحقيق فاعليتها وهي:

1- القدرة على التكيف مع البيئة الخارجية، وتحقيق متطلباتها، ومواجهة تغيراتها السريعة.

2- القدرة على تحديد الأهداف، وتوفير الموارد، والإمكانيات، والوسائل، والآليات اللازمة لتحقيقها.

3- القدرة على تنظيم الموارد، وتحقيق التكامل والتعاون بين أجزاء النظام.

3- القدرة على الكمون أي البقاء والاستمرار من خلال المحافظة على قيم وثقافة المنظمة.

2-6 مدخل أصحاب المصلحة (الجمهور):

تعرف الفاعلية التنظيمية حسب ميلز وكيلي Miles and Keely (عون الله 1997) بأنها قدرة المنظمة على مواجهة حاجات ومتطلبات أعضاء التنظيم، والجماعات الإستراتيجية المستفيدة والمرتبطة بالمنظمة. ويعرفها سوي وأن S. Tsui and Anne (1990) بقدرة المنظمة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لحاجات وتطلعات المنظمات والجماعات والأفراد الذين يتعاملون معها سواء داخل المنظمة أو خارجها.

تحدد الفاعلية التنظيمية حسب هذا المدخل وفق قدرة المنظمة على إشباع رغبات وحاجات أصحاب المصلحة، وتحقيق رضاهم. وأصحاب المصلحة (هم أي مجموعة من داخل المنظمة (البيئة الداخلية)، وأي مجموعة من خارجها (البيئة الخارجية)) تعتمد عليهم المنظمة في بقائها وتطورها. ومن بين أصحاب المصلحة المساهمون والملاك، الموردون الزبائن (المستهلكون)، الموارد البشرية في المنظمة (عمال وإداريون)، المنظمات الحكومية ذات العلاقة، الدائنون، هيئات حماية البيئة والمستهلك، المجتمع.

من أهم مؤشرات الفاعلية حسب هذا المدخل حسب Oldcorn and Parker (1996) رضا المساهمين عن عوائدهم المالية، ورضا العاملين على العمل، ورضا الزبائن عن نوعية السلع والخدمات وأسعارها، رضا الموردون (المجهزون) عن صفقاتهم مع المنظمة، رضا المنظمات الحكومية ذات الصلة عن امتثال المنظمة للقوانين ذات الصلة بعملها، رضا هيئات حماية البيئة على التزام المنظمة بالحفاظ على البيئة، ورضا هيئات حماية المستهلك على تقديم المنظمة لمنتجات/خدمات غير ضارة بصحة المستهلك، وتوفير معلومات عن نوعيتها، وكيفية استعمالها. تتمثل المشكلة العملية في هذا المدخل في تعدد أصحاب المصالح، وتضارب مصالحهم اتجاه المنظمة، وتغير هذه المصالح. مما يستدعي حسب تومسون (1997) Thompson موازنة المنظمة لعملية إرضاء أصحاب المصالح (أي أن تحدد المنظمة الطرف الذي يجب أن تسعى إلى تحقيق أهدافه وإرضائه أولاً، وذلك حسب الموقف الذي يناسب المنظمة، أي حسب ما تقتضيه مصلحة وأهداف المنظمة). وضع تومسون مجموعة من النماذج تحدد طريقة موازنة المنظمة عملية إرضاء أصحاب المصالح حسب الموقف. وهي:

أ- النموذج النسبي: يذهب هذا النموذج إلى أنه في حالة ما (الموقف) كان لكل أصحاب المصالح نفس الأهمية ونفس التأثير، فعلى المنظمة أن تعطي أوزاناً متساوية نسبياً لكل الأطراف وأن لا تفضل صاحب مصلحة معينة على آخر، وأن تسعى المنظمة في هذا الموقف إلى إرضاء جميع أصحاب المصالح بمستويات متقاربة نسبياً.

ب- **نموذج القوة:** يذهب هذا النموذج أنه في حالة ما (الموقف) تباينت موازين القوى بين أصحاب المصالح، وتباينت مستويات أهميتهم ومستويات تأثيرهم على المنظمة، يجب على المنظمة أن تحدد أقوى الأطراف، والأكثر أهمية وتأثير في المنظمة، ثم تسعى المنظمة في هذا الموقف إلى إرضائه أولاً، والإيفاء بمتطلباته (والطرف الأقوى هو الطرف الذي يؤثر بشكل مباشر على بقاء واستمرار المنظمة).

ج- **نموذج العدالة الاجتماعية:** يذهب هذا النموذج إلى تبني موازنة واحدة في كل المواقف حيث يرى هذا النموذج أنه في جميع الحالات (المواقف) على المنظمة أن تبحث على الطرف الأقل رضا من بين أصحاب المصالح، ثم تسعى إلى إرضائه وتحقيق متطلباته. ويهدف هذا النموذج إلى التقليل من حالات عدم رضا لدى جميع أصحاب المصالح وضمان مستويات مقبولة من الرضا لدى الجميع.

د- **النموذج التطوري:** ينطلق هذا النموذج من فكرة أن المواقف ترتبط بمراحل تطور المنظمة وتتغير مع مرور الزمن، ومع تغير مراحل دورة حياة المنظمة. وأن هذه المراحل هي المسؤولة على تحديد الطرف الأكثر أهمية والأكثر تأثير على المنظمة، ففي مرحلة النشأة قد يكون الزبائن هم الطرف الأكثر أهمية، وبالتالي يتوجب على المنظمة أن تسعى إلى تحقيق رضاهم حتى تتمكن من إثبات وجودها، وانتزاع مكانة لها في السوق. بعد زمن أو في مرحلة لاحقة قد ترغب المنظمة في إحداث عمليات توسعة أو تجديد، وهكذا تتحول أنظار المنظمة نحو الملاك والمساهمين باعتبارهم أصحاب القرار في عملية التوسعة أو التجديد، وفي هذه المرحلة يصبح هذا الطرف هو الطرف الأكثر أهمية، والطرف الأولى بتحقيق رضاه وامتطلباته. إذا فأهمية كل طرف من أصحاب المصلحة بالنسبة للمنظمة تتحدد حسب هذا النموذج حسب المرحلة التي تعيشها المنظمة والأهداف التي تتبناها فيها.

ويرى أصحاب هذا المدخل أن المنظمة مطالبة باختيار النموذج المناسب لظروفها، حتى تتمكن من تحديد الطرف/ الأطراف الأكثر أهمية، وأن عملية قياس فاعلية المنظمة تتم بقياس مدى تحقيق المنظمة لرضا هذا الطرف/ الأطراف وتحقيق متطلباته.

على الرغم من أهمية هذا المدخل، باعتباره مدخل يدفع إلى إقناع كل الأطراف الداخلية والخارجية المرتبطة بالمنظمة بدور المنظمة ونشاطها وأهدافها، غير أنه تعرض إلى مجموعة من الانتقادات كإهماله لدور البيئة الخارجية والتطور التكنولوجي السريع وتأثيرهما على قناعات أصحاب المصالح.

7-2 مدخل القيم المتنافسة:

يعتبر هذا المدخل ثمرة الدراسة التي قام Rohrbaugh and Quinn (1983) حول توجهات المديرين في العديد من المنظمات. ويعتبر هذا المدخل محاولة لبناء نموذج شامل يضم أهم التوجهات الفكرية التي تناولت موضوع الفاعلية التنظيمية (عون الله 1997). ينطلق أصحاب هذا المدخل في بناء هذا النموذج من مجموعة من الأفكار الأساسية، ومن مجموعة من نتائج الدراسات التي قاموا بها:

أ- الأفكار:

1- فكرة أن الفاعلية التنظيمية مشكلة إدراكية يحكمها التحيز الفكري والاهتمام الشخصي فمعظم المداخل السابقة حسبهم، تناولت تعريف وقياس الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر محددة تعكس التوجه الفكري لأصحابها، حيث ركز كل مدخل على بعد واحد دون الأبعاد الأخرى (ركز أصحاب توجه النظم المفتوحة على المدخلات، والتكيف والبيئة، وركز أصحاب توجه الأهداف على المخرجات والغايات والنتائج.....).

2- فكرة أن المعايير التي تستخدم في تقييم فاعلية المنظمة تعبر على طبيعة واهتمامات المقيم وبالتالي من الطبيعي أن يقيم أشخاص مختلفون نفس المنظمة في نفس الوقت بطرق ومؤشرات مختلفة.

3- فكرة عدم وجود معيار واحد لتقييم الفاعلية، نتيجة تعدد أهداف المنظمة، وعدم وجود هدف واحد متفق عليه.

ب- النتائج:

توصل الباحثان كوين ورورباخ من خلال دراسة المعايير المستخدمة في قياس الفاعلية التنظيمية في أهم المداخل التي تناولت موضوع الفاعلية التنظيمية إلى أن معظم هذه المعايير تتمحور حول بعدين أساسيين:

1- البعد الأول هو التركيز المنظمي، أي أن المعايير تتمحور حول التركيز الداخلي أو التركيز الخارجي.

- التركيز الداخلي: يعني أن المعايير تتعلق بالمسائل والقضايا الداخلية. أي أن الاهتمام موجه نحو البيئة الداخلية (العمليات والأنشطة، الكفاءة، الصحة التنظيمية، الموارد البشرية).

- التركيز الخارجي: يعني أن المعايير تتعلق بالمسائل والقضايا الخارجية. أي أن الاهتمام موجه نحو البيئة الخارجية (المخرجات، المدخلات، البقاء، النمو، تدعيم مركز المنظمة في تعاملاتها مع البيئة الخارجية، وتنمية علاقات المنظمة مع أطراف التعامل الخارجيين).

2- البعد الثاني هو الهيكل التنظيمي. أي أن المعايير تتمحور حول الهيكل التنظيمي المرن (القيم المهيمنة على الإدارة هي القيم التي ترتبط بالمرونة كقيمة مركزية) أو أن المعايير تتمحور حول الهيكل التنظيمي الجامد (القيم المهيمنة على الإدارة هي القيم التي ترتبط بالرقابة كقيمة مركزية).

أ- الهيكل التنظيمي الجامد: وهو الهيكل الذي تكون فيه القيم المهيمنة تتجه نحو إحكام الرقابة، والالتزام بإجراءات، ونظم ولوائح العمل.

ب- الهيكل التنظيمي المرن: وهو الهيكل الذي تكون فيه القيم المهيمنة تتجه نحو الاهتمام بعمليات التكيف والتغير والتعلم.

من خلال هذه الأفكار والنتائج توصل الباحثان إلى أن هذه القيم (المعايير) هي معايير قياس الفاعلية في نفس الوقت (أي أن كل هذه المعايير تستخدم بشكل جزئي لقياس الفاعلية من أطراف مختلفة، كل مدخل يستعمل المعايير المناسبة لتوجهه الفكري). وأن هذه المعايير (القيم) هي قيم متناقضة ومتضادة أيضا.

ومن أجل بناء نموذج يشمل كل هذه القيم (المعايير)، صمم الباحثان تصور (مدخل) يضم أربعة نماذج، بحيث يربط كل نموذج من هذه النماذج بين توجه معين (تركيز داخلي/تركيز خارجي)، وشكل معين من المعايير (معايير الهيكل المرن/معايير الهيكل الجامد).

1- نموذج العلاقات الإنسانية: يقوم هذا النموذج على الربط بين التوجه الذي يهتم بالتركيز الداخلي مع قيم (معايير) الهيكل المرن. ويركز هذا النموذج على الموارد البشرية داخل المنظمة (التركيز الداخلي يتجه نحو المورد البشري باعتباره موردا استراتيجيا له دور كبير في تحقيق أهداف المنظمة وفعاليتها) ويتعامل معها وفق رؤية مرنة (القيم المهيمنة على الإدارة هي قيم الهيكل التنظيمي المرن). وتتجه الإدارة في هذا النموذج إلى تنمية الموارد البشرية كغاية أو هدف من أهداف المنظمة (ويعبر عن معيار التنمية البشرية بمؤشرات الاستقلالية، المشاركة، المبادرة التطوير، التعلم، فرص التدريب،.....). ورفع مستوى الروح المعنوية لديهم كوسيلة تدفعهم إلى المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة (ويعبر عن معيار الروح المعنوية بمؤشرات الحالة النفسية الجيدة، الرضا الوظيفي، الانتماء، الولاء، التعاون، الاحترام والتقدير، الحوافز المناسبة،.....).

2- نموذج الأنظمة المفتوحة: يقوم هذا النموذج على الربط بين التوجه الذي يهتم بالتركيز الخارجي مع قيم (معايير) الهيكل المرن. ويركز هذا النموذج على الموارد (المدخلات) التي توجد خارج المنظمة (التركيز الخارجي يتجه نحو المدخلات باعتبارها الوسيلة الإستراتيجية في تحقيق أهداف المنظمة وفعاليتها)، ويتعامل معها وفق رؤية مرنة (القيم المهيمنة على الإدارة هي قيم الهيكل التنظيمي المرن). وتتجه الإدارة في

هذا النموذج للحصول على الموارد المناسبة وذات القيمة لأداء وظائفها، وبناء علاقات جيدة مع البيئة الخارجية كهدف من أهداف المنظمة، من خلال الرفع من درجة مرونة المنظمة كوسيلة لتحقيق أهدافها. وتعني المرونة في هذا النموذج قدرة المنظمة على إجراء تغييرات في أنظمتها الداخلية بما يتناسب مع متطلبات بيئتها الخارجية (ويعبر على درجة المرونة بمؤشرات التكيف، الكفاءة، الصحة التنظيمية، المناخ التنظيمي.....)

3- نموذج الهدف الرشيد: يقوم هذا النموذج على الربط بين التوجه الذي يهتم بالتركيز الخارجي مع قيم (معايير) الهيكل الجامد. ويركز هذا النموذج على الأهداف (المخرجات) وعلى قدرة المنظمة على تلبية حاجات بيئتها الخارجية (التركيز الخارجي يتجه نحو المخرجات باعتبارها الأهداف الإستراتيجية التي وجدت من أجلها المنظمة)، ويتعامل معها وفق رؤية جامدة (القيم المهيمنة على الإدارة هي قيم الهيكل التنظيمي الجامد). وتتجه الإدارة في هذا النموذج إلى تحقيق الإنتاجية والنمو والبقاء كهدف، من خلال وضع الأهداف وتطبيق الأساليب الإدارية الصارمة والرشيدة، كالرقابة، والكفاءة والتخطيط الداخلي كوسيلة لتحقيق أهدافها. ويعبر على الإنتاجية والكفاءة والنمو بمؤشرات الربح، نسبة المخرجات إلى المدخلات، حجم العمل المنجز..... إلخ.

4- نموذج العمليات الداخلية : يقوم هذا النموذج على الربط بين التوجه الذي يهتم بالتركيز الداخلي مع قيم (معايير) الهيكل الجامد. ويركز هذا النموذج على الأنشطة والعمليات وعلى قدرة المنظمة في الاستمرار على القيام بوظائفها (التركيز الداخلي يتجه نحو العمليات الداخلية باعتبارها الوسائل التي تمكن المنظمة من القيام بوظائفها)، ويتعامل معها وفق رؤية جامدة (القيم المهيمنة على الإدارة هي قيم الهيكل التنظيمي الجامد). وتتجه الإدارة في هذا النموذج إلى تحقيق الاستقرار وضمان الصحة التنظيمية وتدفق المعلومات كهدف من خلال الرقابة على الموظفين، وكفاءة العمليات، وهرمية السلطة كوسيلة لتحقيق الأهداف. ويعبر عن الاستقرار بمؤشرات سلاسة واستمرار العمليات، والثبات، ويعبر عن تدفق المعلومات بمؤشر تعدد قنوات الاتصال، وكفاءة وجودة عمليات الاتصال، وكفاءة وجودة عمليات إدارة المعلومات، ويعبر على الصحة التنظيمية بكفاءة العمليات، وكفاءة وجودة عمليات صنع القرارات..... إلخ.

تقوم فلسفة هذا المدخل على فكرة أن الفاعلية التنظيمية ليست مفهوماً أحادي البعد بل هي مفهوم متعدد الأبعاد. ويرى أصحاب هذا المدخل أن يحتفظ المدير (الإدارة) بموقع وسط نسبي بين هذه النماذج المختلفة، حيث يذهبون إلى أن الإفراط في الاعتماد على نموذج واحد فقط، وإهمال النماذج الأخرى قد يؤدي إلى عدم فعالية المنظمة.

3- خصائص الفاعلية التنظيمية:

إن تعدد معاني المفهوم، وتعدد المداخل النظرية التي اهتمت بدراسة هذا المفهوم، وارتباط المفهوم بجوانب عديدة في المنظمة، وارتباط المفهوم بدورة حياة المنظمة، إضافة إلى أن درجة تحقق الفاعلية يتم التعرف عليها من خلال أحكام نابعة عن فئات مختلفة لها علاقة بالمنظمة (جمهور المنظمة) الأمر الذي يؤدي إلى تباين الأحكام حسب العلاقة والمنفعة يجعل مفهوم الفاعلية التنظيمية مفهوما يحمل مجموعة من الخصائص المميزة.

يذهب سعيد علي الشواف (1989) إلى أن الفاعلية صفة تتشكل بحسب الأشياء الموصوفة وهي مركب مفاهيمي مختلف المعاني، ومتعدد الأبعاد. ويتميز بخاصية النسبية والتراكمية.

النسبية: إن مفهوم الفاعلية التنظيمية هو مفهوم نسبي، وليس مفهوما مطلقا. لأنه مفهوما يرتبط بأحكام وتوجهات ومصالح فئات مختلفة، ويرتبط بزمن التقييم، واهتمامات المقيم وطرق ووسائل التقييم، وأسس تحليل المعلومات. كما أن مفهوم الفاعلية التنظيمية يختلف باختلاف موقع المنظمة وأهدافها والمستفيدين من خدماتها.

التراكم: يتميز مفهوم الفاعلية التنظيمية بخاصية التراكم باعتبارها ظاهرة مستمرة مع الزمن.

ويذهب كمرون Cameron (1978) إلى أن الفاعلية مفهوم يمكن يوصف بأنه:

1- مفهوم متعدد يتكون من معايير مختلفة في أزمنة مختلفة.

2- مفهوم شامل يتضمن العديد من الأبعاد.

3- مفهوم متنوع يتعلق بمستفيدين مختلفين.

4- مفهوم معقد لديه علاقات غير واضحة بين الأبعاد

5- مفهوم ايجابي يستثير المعايير الملائمة عند استخدام مستويات مختلفة من التحليل.

4- أبعاد الفاعلية التنظيمية:

يعتبر مفهوم الفاعلية التنظيمية مفهوما متعدد الأبعاد، ويمكن تحديد أهم أبعاد الفاعلية التنظيمية من خلال تحليل توجهات مداخل دراسة الفاعلية:

1- البعد الاقتصادي: تناول العديد من الباحثين الفاعلية التنظيمية في إطار المتغيرات الاقتصادية حيث ربطوا فاعلية المنظمة بالإنتاجية (قدرة المنظمة على الإنتاج (توفير مخرجات) بالكمية اللازمة و الكيفية الجيدة حسب ما تتطلبه البيئة). ويتبنى هذا البعد العديد من الباحثين، حيث ذهب مثلا الباحثان Mooreks.K and Duncan حسب (حريم 2003) إلى قياس الفاعلية من خلال متغيرات الأداء المالي، الإيرادات العائد المالي (الربح)، حصة المنظمة من السوق.

2- البعد الاجتماعي والنفسي: بعد التركيز سنوات الخمسينيات والستينيات على البعد الاقتصادي ذهب مجموعة من الباحثين إلى استخدام مؤشرات سلوكية تركز على البعد الإنساني. ويرى في هذا في الاتجاه الباحثان هنري وكلود دو بيتنيزز Henri and Claude de Bettignies (1975) أن مصطلح الفعالية التنظيمية قد اقترن باستعمال مجموعة معارف وتقنيات للعلوم السلوكية من أجل تطوير المنظمات، وذلك بإدماج الطموحات الفردية للنمو والتطور مع أهداف المنظمة. ويعتبر الرضا بمفهومه الواسع من أهم مؤشرات هذا البعد.

3- البعد التنظيمي: ينظر العديد من الباحثين إلى الفاعلية من منظور عملي، حيث ترتبط الفاعلية حسب هذا المنظور بالعمليات والصحة التنظيمية. ويذهب في هذا الاتجاه مثلا Kalika (1988) حيث يعرف الفاعلية التنظيمية بأنها كل ما يتعلق بالهيكل التنظيمي بغض النظر على النتائج المتوقعة ذات طبيعة اجتماعية أو اقتصادية.

4- البعد البيئي: يربط كثير من الباحثين الفاعلية التنظيمية بقدرة المنظمة على التعامل مع قيود ومتغيرات البيئة (داخلية/ خارجية)، أي بتفاعل المنظمة مع البيئة ومن أهم المؤشرات المستعملة في هذا البعد المرونة (التكيف).

5- العوامل المؤثرة في تحقيق الفاعلية التنظيمية:

ترتبط عملية تحقيق الفاعلية التنظيمية حسب أحمد ماهر 2004 بمجموعة من العوامل أهمها:

1- عوامل متعلقة بالموارد (المدخلات): ترتبط فاعلية المنظمة بقدرة المنظمة على الاستفادة من الفرص المتاحة، للحصول على الموارد المناسبة التي تمكنها من تحقيق أهدافها. وتشمل الموارد جميع الموارد المالية والبشرية والمادية (المباني، الآلات، الأدوات، المعدات، التكنولوجيا، الأموال، العمال (عاملين وإداريين).

2-عوامل فنية (العمليات): وهي العوامل المرتبطة بالخصائص التنظيمية كالكفاءة والصحة التنظيمية، والمرونة (ما تفعله المنظمة بما توافر لديها من موارد). وبآليات الممارسة التنظيمية في المنظمة (وتتلق بالمهارات العامة للعاملين، استراتيجيات الإدارة، السلوك التنظيمي). ولهذه العوامل تأثيرا كبيرا على تحقيق الفاعلية التنظيمية.

3- عوامل مرتبطة بالموارد البشرية: وتشمل معنويات الأفراد، مستوى رضاهم، اتجاههم ودافعهم، ورغباتهم، وسبل الاتصالات المعتمدة في تعزيز الاستقرار التنظيمي، وتوازن المنظمة.

4- عوامل متعلقة بمخرجات المنظمة: وتتضمن ردود الفعل المنعكسة بشأنها من المستفيدين أو من البيئة الخارجية بشكل عام، سواء ما تعلق بدرجة انسجامها مع حاجتهم الفعلية، أو قدرتها على توفير سبل الإشباع في الوقت والمكان المناسبين، وبالسعر الملائم، وتعد هذه المتغيرات وآثارها ذات أهمية كبيرة في خلق الموائمة الهادفة بين المنظمة وبيئتها، وتوفير مستلزمات تحقيق الأهداف فيها.

5- عوامل المتعلقة بالعلاقات الخارجية للمنظمة: وهي العلاقات التي تسعى المنظمة إلى بنائها مع جميع القوى الخارجية ذات التأثير على المنظمة. خاصة أطراف التعامل مع المنظمة. وهي العلاقات التي تمكن المنظمة من التطور والنمو والبقاء.

6- عوامل متعلقة بالضغوط الخارجية: وهي تلك الضغوط التي تفرضها البيئة الخارجية على المنظمة كالتغير المستمر في الحاجات والمتطلبات، وفي التكنولوجيا، والمنافسة. وهو ما يفرض على المنظمة التأقلم والتكيف مع هذه المتغيرات لتحقيق الفاعلية.

7-العوامل المتعلقة بالقيم: تعتبر القيم التنظيمية عامل هام في تحقيق الأهداف، فالتفاعل بين العمليات الإدارية، والهيكل التنظيمي، والقيم، يحدد الفاعلية التنظيمية. فالقيم التي تتبناها الإدارة (القيم المهيمنة) هي التي تحدد المنهج الذي تتبعه الإدارة في إدارة عملياتها، وهي التي تعكس الفلسفة التي من خلالها تقدر الإدارة المواقف، وتحل المشاكل، وتتخذ القرارات.

المحاضرة السادسة قياس الفاعلية التنظيمية المؤشرات – النماذج

تمهيد

تعتبر عملية قياس الفاعلية التنظيمية عملية صعبة ومعقدة ومتشابكة نتيجة تعدد الاتجاهات النظرية والعملية التي تناولت موضوع الفاعلية التنظيمية، وتعدد طرق قياسها ومؤشراتها. وقد عرف موضوع قياس الفاعلية التنظيمية العديد من الدراسات والأبحاث، وفي هذا السياق وضع العديد من المؤشرات، وصمم العديد من نماذج القياس.

1- مؤشرات قياس الفاعلية:

ترتبط مؤشرات قياس الفاعلية بمدخل دراسة الفاعلية أو بالجوانب التي يعتمد عليها في قياس الفاعلية. حيث تركز بعض الأطراف في قياس الفاعلية التنظيمية على الأهداف أو الموارد، بينما تركز أطراف أخرى على البيئة سواء الداخلية أو الخارجية أو الاثنين معا. كما تذهب جهات في قياس الفاعلية إلى تناول العديد من الجوانب.

1-1 المؤشرات التي تتعلق بالأهداف:

تحدد الأهداف هوية ورسالة المنظمة، وهي الموجه الأساسي للمنظمة، والمحدد الرئيسي لفاعليتها وتقاس الفاعلية التنظيمية بمدى تحقيق المنظمة لأهدافها. تشكل مسألة غموض الأهداف عائقا كبيرا أمام المنظمة لتحقيق الفاعلية التنظيمية وتقديرها. وتعد عملية تحديد الأهداف وطبيعتها، أمر في غاية الأهمية قبل تقدير الفاعلية. ويمكن اعتبار المؤشرات التالية، مؤشرات أساسية لتحقيق الفاعلية وإمكانية قياسها.

- وضوح أهداف المنظمة ودقتها.
- وضوح الروابط والعلاقات التي تجمع بين أهداف المنظمة.
- إدراك وفهم مكونات المنظمة (الموارد البشرية) لأهداف المنظمة، والعلاقات التي تجمعها واقتناعهم بها.
- تحديد آجال بلوغ الأهداف.
- واقعية الأهداف (تناسب الأهداف مع إمكانيات المنظمة) وإمكانية تحقيقها؟.

ركز الباحثون مع بدايات الاهتمام بموضوع قياس الفاعلية على أهداف المنظمة، وربطوا فاعلية المنظمة بمدى تحقيق الأهداف، غير أن تعدد أهداف المنظمة (كما أشرنا سابقا) واختلافها، واختلاف طرق وأزمنة تنفيذها، جعل بعض الباحثين (ألفار، برايس، جيزون) يتجهون إلى ربط فاعلية المنظمة بقدرة المنظمة على

البقاء كهدف رئيسي. ويرى هؤلاء الباحثون أنه من الممكن أن يتخذ مدى تحقيق الأهداف كمعيار للحكم على الفاعلية، ولكن يجب أن تتسع هذه الأهداف لتشمل أهداف خاصة بالمنظمة، وأخرى خاصة بمحيطها الخارجي. ويذهب ألفار، Alvar (1976) إلى ربط تحقيق المنظمة للفاعلية التنظيمية بضرورة تحقيق ثلاثة أهداف أساسية بغض النظر على الأهداف الأخرى، وهي البقاء والتكيف والنمو. ويرى برايس Brice (1968) أن الفعالية تعني تحقيق الهدف، والوصول إلى المخرجات التي تريد المنظمة أن تنتجها. ولكنه في نفس الوقت وضع خمسة عوامل أو مؤشرات وسيطة، تعتبر مقومات جادة للفاعلية هي:

- الإنتاجية: وتعني نسبة المخرجات إلى المدخلات .
 - اتساق السلوك: أي قبول العاملين للقواعد السلوكية التي تضعها المنظمة وطاعتهم لها.
 - الروح المعنوية: وتعكس مدى إشباع ودوافع العاملين.
 - التكيف: استجابة المنظمة للتغيرات في محيطها الخارجي.
 - استقرار المنظمة: وهذا يعني قبول المجتمع لها و إقراره لسياستها و رغبته في منتجاتها.
- وفي نفس الاتجاه ذهب ستيرز وماهوني (*Steers and Mahoney*) حيث عرفا الفاعلية بأنها " الإنتاجية المرتفعة، وقدرة المؤسسات على التكيف مع البيئة، فضلا عن قدرة الاستقرار والابتكار.

ذهب جيزون Jason كما أشرنا سابقا إلى أن الاختبار النهائي للفاعلية التنظيمية يتمثل في قدرة المنظمة على البقاء بصفة مستمرة في البيئة. وربط أهداف المنظمة بعامل الوقت. وضع جيزون للمنظمة مجموعة من الأهداف المرحلية، وقسمها إلى أهداف قصيرة المدى (الإنتاجية، الكفاءة، الرضا)، وأهداف متوسطة المدى (التكيف، النمو، التطور) وأهداف طويلة المدى (البقاء).

وتعد المؤشرات التالية الإنتاجية، الكفاءة، الرضا، التكيف، النمو، التطور، البقاء. من أهم المؤشرات المتعلقة بالأهداف.

2-2 المؤشرات التي تتعلق بالموارد:

ربط العديد من الباحثين (سيشور، يتمان، كان، كاتز) حسب (حامد أحمد رمضان بدر (1982)، فاعلية المنظمة بتفاعلها مع البيئة وقدرة المنظمة على استغلال بيئتها للحصول (استقطاب) على الموارد النادرة والقيمة، وعلى الاستخدام الأفضل لهذه الموارد.

وضع مجموعة من الباحثين ثلاثة مؤشرات أساسية لقياس الفاعلية هي:

- القدرة التفاوضية للمنظمة في الحصول على مواردها الأساسية.

- مرونة المنظمة، وقدرتها على الاستجابة للمتغيرات في البيئة الخارجية.
- قدرة أصحاب القرار على فهم وتحليل خصائص البيئة التي تعمل فيها المنظمة.
- بينما وضع باحثون آخرون مجموعة من المؤشرات لقياس الفاعلية أهمها:
- قدرة المؤسسة على تأمين المدخلات اللازمة لعملياتها وأنشطتها.
- كفاءة عمليات الإنتاج.
- قدرة المنظمة على الحفاظ على التوازن الداخلي.
- قدرة المنظمة على التكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.
- الصحة التنظيمية (وجود خطط وسياسات واضحة تحكم العمل، المراجعة، الرقابة)
- الاستقرار والتوافق الداخلي (قدرة المنظمة على امتصاص الصراعات الداخلية، وخلق مجموعات عمل متماسكة).
- التطوير التنظيمي (قدرة المنظمة على تجديد نفسها وإجراء التحسينات في أنظمتها وعملياتها)
- الإنتاجية والانجاز.
- الروح المعنوية (قدرة المنظمة على خلق مجموعات عمل ملتزمة بأداء العمل وراضية على المنظمة.

2-3 المؤشرات التي تتعلق بالعمليات الداخلية:

- ربط العديد من الباحثين عملية تحديد الفعالية كما أشار خليل محمد حسن الشماع (2001)) بمؤشرات الآليات الداخلية لحركة المنظمة وأهمها:
- تكامل أعضاء التنظيم وأجزائه مع بعضها، وانسجامها مع النظام.
- الكفاءة الاقتصادية الداخلية.
- يسر وكفاءة العمليات الداخلية.
- قدرة المنظمة على أداء الوظائف الإدارية كالتهيئة والرقابة.
- جودة الأداء.
- غياب علامات التوتر، والتقليل من حالات الصراع.
- ارتفاع درجة رضا العاملين، وارتفاع درجة دافعية العمال.

- انخفاض معدل الشكاوي، ودرجة دوران العمال.

- وجود مناخ ايجابي، وتخفيف الضغط على العمال

- التعاون والعمل الجماعي بين الأعضاء.

- توافر الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين.

- فعالية عمليات الاتصال.

- ارتفاع مستويات الانتماء، والولاء، والالتزام داخل المنظمة.

4-2 المؤشرات الداخلية والخارجية:

قسم مجموعة من الباحثين مؤشرات الحكم على فاعلية المنظمة إلى مؤشرات داخلية ومؤشرات خارجية وأهمها:

مؤشرات داخلية ترتبط بمدخلات المنظمة وعملياتها.	مؤشرات خارجية ترتبط بصفة أساسية بالمنتجات، وبالعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية
- تخطيط وتحديد الأهداف	- إنتاج السلع والخدمات
- المهارات الاجتماعية للمدير	- الجودة
- المهارات العملية للمدير	- تحقيق الأرباح
- كفاءة استخدام الموارد المتاحة	- القدرة على التكيف والتأقلم
- المشاركة في اتخاذ القرارات	- تحقيق أهداف جديدة
- التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة	- التأهب للإنجاز
- الإدارة السلمية للصراع	- المسؤولية الاجتماعية
- التدريب وتنمية قدرات الأفراد	- التطور
- التأخر والغياب	- البقاء
- الحوادث	

2- نماذج قياس الفاعلية:

وضع العديد من الباحثين المعاصرين خاصة مع نهاية السبعينيات وبداية الثمانينيات العديد من النماذج لقياس الفاعلية التنظيمية، تضم مجموعات من المؤشرات تتعلق بمختلف المداخل والدراسات التي تناولت موضوع الفاعلية التنظيمية، في محاولة منهم لبناء تصورات تضم مختلف الاتجاهات، وتشمل مختلف الأبعاد، وتستخدم مجمل المؤشرات. ومن أهم هذه النماذج:

1-2 نموذج كامبل Campbell:

وضع كامبل Campbell (1977) بعد دراسة قام بها حول العديد من الدراسات التي تناولت مؤشرات قياس الفاعلية التنظيمية نمودجا يضم ثلاثين مؤشرا لقياس الفاعلية، حيث ترتبط هذه المؤشرات بمختلف المداخل والدراسات.

16- درجة المهارة الاجتماعية (الشخصية للمديرين.	1- الفاعلية الإجمالية (تحقيق الأهداف).
17- التخطيط (تحديد الأهداف والسياسات)	2- معدل الإنتاجية.
18- درجة المهارة الوظيفية (العملية) للمديرين	3- النجاعة (العلاقة بين النتائج المحصل عليها والتكاليف النسبية).
19- درجة توافق الآراء حول الأهداف والإيمان بها.	4- معدل الأرباح.
20- درجة الاتفاق بين الأدوار والقيم التنظيمية (المعايير)	5- نوعية الخدمة المقدمة (جودة السلع والخدمات).
21- درجة الجهوزية والاستعداد للعمل.	6- معدل النمو (حجم المبيعات والأصول والتجهيزات).
22- طبيعة الاتصالات وإدارة ونشر المعلومات.	7- معدل حوادث العمل.
23- سرعة اتخاذ القرار وتطبيقه	8- معدل التغيب عن العمل.
24- درجة التحكم في البيئة (الاستخدام الأمثل للمحيط)	9- مستوى الدوران الوظيفي
25- التقييم الخارجي	10- مستوى الرضا الوظيفي (على العمل).
26- الثبات والاستقرار	11- مستوى الدافعية عند العمال
	12- مستوى الروح المعنوية عند العمال.

27- قيمة (أهمية) الموارد البشرية	13- مستوى الرقابة (درجة التحكم)
28- درجة مشاركة وتأثير العاملين	14- درجة التماسك/ التناقض (التعاون /الصراع)
29- درجة/مستوى الإنجاز	15- درجة المرونة (التكيف)
30- درجة التأكيد على التدريب والتطوير	

2-2 نموذج ستيرز Steers:

حاول ستيرز كما أشار الشواف (1989) أن يدمج متغيرات مدخل النظم ومدخل الأهداف ومدخل التطوير الذاتي لقياس الفاعلية التنظيمية في نموذج يسميه الإطار المتعدد المتغيرات للفاعلية. حيث يركز هذا النموذج على فهم العمليات الداخلية للمنظمة باعتبارها المحور الرئيسي الذي تركز عليه الفاعلية التنظيمية.

وبعد مراجعة سبعة عشرة دراسة ميدانية أجريت لقياس فاعلية المنظمات. اقترح ستيرز Steers (1977) نموذج لقياس الفاعلية على أساس تسعة وعشرون مؤشرا

المؤشرات	المجموعة
1- البنية والهيكل 2- اللامركزية 3-التخصص 4- الرسمية 5- وحدة القيادة 6- حجم المنظمة وحجم الوحدات	1- خصائص المنظمة
7- العمليات 8- المواد والمعارف	2- التكنولوجيا
9- التعقد 10- الاستقرار 11- عدم اليقين 12- النتائج والإنجازات 13-العقوبات والحوافز 14- الأمن 15- خطر الانفتاح	3- مميزات المحيط (الخارجي / الداخلي) أ- مميزات المحيط الخارجي ب- مميزات المحيط الداخلي
16- التماسك والانجذاب 17- الاستقرار والالتزام 18- الأداء 19- الدافعية 20- الأهداف والحاجات 21- المهارات ووضوح الأدوار	4- مميزات الموظفون
22- تعريف الأهداف الإستراتيجية	5- السياسات والممارسات الإدارية

23- اكتساب واستخدام الموارد	
24- نظام الاتصالات	
25 القيادة 26- خلق بيئة مناسبة للأداء	
27- اتخاذ القرارات 28- التكيف	
29- التجديد التنظيمي	

3-2 نموذج مورين وبوليان Morin . Guidon and Boulian :

يذهب مورين حسب (مؤيد سعيد سالم 2005) إلى تعريف الفاعلية التنظيمية عبر أربع مقاربات نظرية هي:

1- المقاربة الاقتصادية التي تستخدم المعايير الاقتصادية.

2- المقاربة الاجتماعية التي تركز على العلاقات الإنسانية، وتستخدم المعايير المرتبطة بالموارد البشرية.

3- المقاربة النظامية التي تعتبر المنظمة نظام مفتوح هدفه البقاء والاستمرار.

4- المقاربة السياسية التي تستهدف إرضاء مختلف أطراف التعامل.

وحسب هذه المقاربات اقترح مورين وبوليان نموذجا لقياس الفاعلية يركز على أربعة أبعاد وخمسة عشرة مؤشرا:

المؤشرات	الأبعاد
1- الإنتاجية 2- الاقتصاد في الموارد	الفاعلية الاقتصادية
3- الالتزام 4- المشاركة 5- حشد وتعبئة اليد العاملة 6- تنمية وتطوير الموارد البشرية 7- مردودية الأفراد 8- المناخ التنظيمي	قيمة الموارد البشرية
9- درجة الثبات، 10- درجة النمو 11- الربح 12- المنافسة 13- الجودة 14- التكيف	استمرار وبقاء المنظمة

4-2 نموذج التطور التنظيمي D. mak.gregor:

من رواد هذا النموذج حسب (محمد قاسم القريوتي 2000) دوغلاس ماك غريغور D. mak.gregor والذي وضع نموذج للمنظمة الفعالة، ونموذج للمنظمة الغير فعالة حسب نظرية X/Y، حيث ينظر إلى المنظمة الفعالة باعتبارها منظمة قادرة على حل مشاكلها، وتجديد قدراتها. وفي نفس الاتجاه قام موتون Mouton وآخرون بتصنيف المنظمات إلى صنفين صنف سلطوي، وصنف مشاركاتي. وينظر هذا الاتجاه إلى المنظمة الفعالة بأنها تلك المنظمة التي تعتمد على المشاركة في الأنشطة والممارسات التنظيمية، وخصوصا في عمليات اتخاذ القرار.

5-2 نموذج القيم المتنافسة Rohrbaugh and Quinn :

يعكس هذا النموذج أفكار مدخل القيم المتنافسة الذي تعرضنا له بنوع من التفصيل سابقا. وقد صمم هذا النموذج Rohrbaugh and Quinn عام (1983)، ويقوم على أربع مقاربات أو نماذج هي:

- 1- مقارنة العلاقات الإنسانية وتركز على الموارد البشرية. وتعكس التوجه الداخلي وفق رؤية مرنة (القيم المهيمنة على الإدارة العليا هي قيم التغيير والتطوير) .
- 2- مقارنة النظام المفتوح وتركز على التفاعل مع البيئة الخارجية. وتعكس التوجه الخارجي وفق رؤية مرنة (القيم المهيمنة على الإدارة العليا هي قيم التغيير والتكيف)
- 3- مقارنة الهدف الرشيد وتركز على تحقيق الأهداف. وتعكس التوجه الداخلي وفق رؤية التحكم الإداري (القيم المهيمنة على الإدارة العليا هي قيم الرقابة والتخطيط وتحديد الأهداف).
- 4- مقارنة العمليات الداخلية وتركز على الآليات والممارسات والأنشطة. وتعكس التوجه الداخلي وفق رؤية التحكم الإداري (القيم المهيمنة على الإدارة العليا هي قيم الرقابة وتطبيق الإجراءات واللوائح والنظم).

وحسب هذه النماذج أو المقاربات اقترح روباخ وكوين نموذجا لقياس الفاعلية يركز على أربعة أبعاد وخمسة عشرة مؤشرا:

المؤشرات	الأبعاد
1- تنمية اليد العاملة 2- الرضا الوظيفي 3- التماسك 4- القيم 5- تطوير الموارد البشرية.	المرونة الداخلية (قيمة الموارد البشرية)
6- درجة النمو 7- درجة الحصول على الموارد 8- التكيف (المرونة) 9- الحيوية	المرونة الخارجية (النظام المفتوح)
10- الإنتاجية 11- الكفاءة 12- الربحية	التحكم الخارجي (تحقيق الأهداف)
13- الاستقرار الداخلي، 14- الاتصال وإدارة المعلومات 15- اتخاذ القرارات	التحكم الداخلي (العمليات الداخلية)

المحاضرة السابعة الثقافة التنظيمية

تمهيد:

تعتبر الثقافة التنظيمية أحد أهم محددات السلوك في المنظمة وأحد أهم العوامل التنظيمية التي تتحكم في نجاح أو فشل المنظمة. كما تعتبر الثقافة التنظيمية التي تتشكل من مجموع القيم والعادات والمعتقدات والتوقعات التي يحملها الأفراد المحدد الأساسي لأداء المورد البشري المؤهل والمندمج في المنظمة. .
تعتبر ثقافة المنظمة عن نمط التصرفات العامة وقواعد السلوك التي يفتنح بها العاملين داخل المنظمة ويتبنوها في تعاملاتهم، حيث تتضمن طقوسا وممارسات تترسخ مع الزمن فتشكل التفكير وطرق انجاز العمل واتخاذ القرارات وغيرها. وسنحاول في هذه المحاضرة تناول موضوع الثقافة التنظيمية بنوع من التفصيل.

1- مفهوم الثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية من خصائص المنظمات وليس للأفراد وتشير إلى ذلك الهيكل الذي يكتسب أصوله من القيم والأعراف والمعتقدات التي يحملها الأفراد داخل المنظمة.
تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا أساسيا من عناصر المحيط الداخلي للمنظمات، وعاملا مهما من عوامل استمرار ونجاح المنظمات المعاصرة حيث:

عرفها (Schein,Edgar H2004) بأنها: "مجموعة المبادئ والقيم الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل وحمل مشكلاتها المتعلقة بالتكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها في هذا الإطار، والتي يتم تعليمها للأعضاء الجدد باعتبارها أفضل طريقة لمعالجة المشكلات وإدراكها وفهمها".

ويعرف (Wheelen) حسب (زياد سعيد الخليفة 2008) الثقافة التنظيمية بأنها: "عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك فيها أعضاء المنظمة".

وتعرف أيضا حسب (كاظم حمود الفريخات خيضر وآخرون 2009)، على أنها: "مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد منظمة أو جماعة أو وحدة معينة، ويستخدمونها في توجيه سلوكياتهم وحل المشكلات".

وتعرف أنها: "القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة والفلسفة التي تحكم سياستها اتجاه الموظفين والعملاء والطريقة التي يتم بها انجاز المهام وهي الافتراضات والمعتقدات التي يشارك في الالتفاف حولها أعضاء التنظيم". (محمود سليمان العميان 2002)

وتعرف أيضا أنها: " مجموعة القيم والعادات والمعايير والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة وطريقة اتخاذ القرارات وأسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية، وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة". محمود أبو بكر مصطفى 2005 وكما عرفها (Lund) على أنها: "نموذج من القيم المشتركة والمعتقدات التي تساعد الأفراد على فهم وظائف المنظمة وتزويدهم بالمعايير الخاصة بالسلوك في المنظمة " (محمود سليمان العميان 2002).

وعرف بعض الكتاب الثقافة التنظيمية بأنها " منظومة المعاني والرموز ، القيم والمعتقدات والأعراف والفلسفة والتوقعات التنظيمية، والتي تشكل سمة خاصة للمنظمة بحيث تخلق فهما مشتركا بين أعضاء المنظمة حول ماهية التنظيم، والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه وتساعد في حل مشكلاتهم" (حمد بن علي حسن الليثي 2008 .)

من خلال التعريف السابقة يمكننا أن نستنتج أن الثقافة التنظيمية هي ذلك الكل المركب، المتضمن المعرفة والقيم والمعتقدات والأخلاقيات والعرف والقانون وغيرها من القدرات والعادات التي اكتسبت بواسطة الإنسان باعتباره عضوا في المنظمة، والتي بدورها تساعد أعضاء المنظمة على فهم غايتها الأساسية وكيفية أداء المهام والواجبات وتتضمن القواعد والإجراءات ولغة الاتصال.

2- خصائص الثقافة التنظيمية

تستمد الثقافة التنظيمية خصائصها من خصائص الثقافة العامة في المجتمع من ناحية، ومن خصائص المنظمات الإدارية من ناحية أخرى، فخصائص الثقافة حسب (سامية حسن الساعاتي 1998) هي:

1-2 الثقافة نظام تراكمي: يترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية خلال عصور طويلة من الزمن، وتعد وتشابك العناصر الثقافية المكونة لها، وانتقال الأنماط الثقافية بين الأوساط الاجتماعية المختلفة. وتختلف الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافية معينة عن الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافة أخرى . فاللغة تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم التقنية، والقيم التنظيمية تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم أدوات الإنتاج، بمعنى أن الطبيعة التراكمية للثقافة تلاحظ بوضوح العناصر المادية للثقافة أكثر منها في العناصر المعنوية لها.

نظام مركب: حيث تتكون من عدة مكونات أو عناصر فردية تتفاعل مع بعضها في تشكيل الثقافة التنظيمية، فتشمل العناصر الثلاثة التالية

✓ الجانب المعنوي (النسق المتكامل مع القيم والمعتقدات والأخلاق والأفكار).

✓ الجانب السلوكي (عادات وتقاليد أفراد المجتمع، والآداب والفنون، والممارسات العملية

المختلفة) .

✓ الجانب المادي (كل ما ينتجه الأعضاء من أشياء ملموسة كالأدوات والمعدات والأطعمة وغيرها

خاصية التكيف: فهي تتصف بالمرونة والقدرة على التكيف، استجابة لمطالب المديرين والعاملين البيولوجية والنفسية على حد سواء، حيث تتطور الثقافات المحيطة من جانب، واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغيرات من جانب آخر

قابلية للتغير: تتميز الثقافة بخاصية التغير استجابة للأحداث التي تتعرض لها المجتمعات، وتجعل من الأشكال الثقافية السائدة غير مناسبة لإشباع الاحتياجات التي تفرضها خبرات وأنماط سلوكية، وبفضل ماتحفه من أساليب وأفكار وعناصر ثقافية غير قادرة على تحقيق التكيف للمجتمع.

قابلية الانتشار: يتم انتقال العناصر الثقافية بطريقة انتقائية واعية داخل الثقافة نفسها من جزء إلى أجزاء أخرى، ومن ثقافة مجتمع إلى ثقافة مجتمع آخر، والثقافة التنظيمية تنتشر بين المنظمات الإدارية وداخل الوحدات الإدارية بالمؤسسة الواحدة، كما أن انتقال الهياكل التنظيمية والإجراءات والأنماط القيادية يتم بصورة أسرع من انتقال المفاهيم والاتجاهات والعادات السلوكية وغيرها مما يتصل بأنماط السلوك التنظيمي **مكتسبة ولها قابلية التعلم:** الثقافة ليست غريزة فطرية، ولكنها مكتسبة من المجتمع المحيط بالفرد، فلكل مجتمع انساني ثقافة معينة محددة ببعد زمني وآخر مكاني، والفرد ثقافته من المجتمع الذي يعيش فيه، والأوساط الاجتماعية التي ينتقل بينها سواء أكان في الأسرة أو في المحيط التعليمي أو منظمة العمل.

لها خاصية الإنسانية: فالإنسان يعد الكائن الوحيد الذي يصنع الثقافة، ويبدع عناصرها، ويرسم محتواها عبر العصور، والثقافة بدورها تصنع الإنسان، وتشكل شخصيته، وعلى هذا الثقافة التنظيمية لها سمة الإنسانية، فهي تتشكل من المعارف والمعاني والقيم التي تأتي بها الأفراد إلى المؤسسة، والتي تتشكل نتيجة تفاعلهم داخل المنظمة.

كمحدد لمعايير السلوك: حيث ينظر معظم الباحثين للثقافة التنظيمية على أنها اتجاه اجتماعي ومعياري يؤدي إلى تماسك وتكامل المؤسسة فيما بينها، وفي نفس الوقت تعد الثقافة التنظيمية مكملة لعنصر الرسمية وليست بديلا عنها، فوجود القيم الثقافية التي تعزز وتؤكد ما تنص عليه التعليمات والسياسات لضبط سلوك العاملين، فهو أمر في غاية الأهمية ليكون تصرف وسلوك الموظف متفقا مع مصالح المنظمة، ليس التزاما بالتعليمات فقط، بل انسجاما مع القيم السائدة في المنظمة.

3- أبعاد الثقافة التنظيمية

اختلفت الآراء في تحديد الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية، فقد ذكر (المغربي 1995) أنه يمكن تلخيصها في العناصر التالية:

مرونة التنظيم: وقدرته على الاستجابة والتأقلم لمتغيرات الظروف الداخلية والخارجية.
طبيعة العمل: ومتطلبات العمل من حيث طبيعتها الروتينية التي تتركس الملل وتحد الإبداع أو أنها تثير التحدي لدى العامل، فتدفعه إلى التجربة والابتكار والإبداع.
التركيز على الإنجاز: حيث أن معظم المشروعات تؤكد على الإنجاز كأساس للمكافأة أو الترقية.
أهمية التنمية الإدارية والتدريب: وهو ما توليه الإدارة من اهتمام لتدريب وتطوير العاملين، فالاستثمار في العنصر البشري يعتبر من أهم أنواع الاستثمارات، لما يسببه من ثقة في النفس للمتدرب لتحقيق أهدافه ويرفع من معنوياتهم، وبالتالي يؤدي لتقليل معدل الدوران للعاملين في المشروع.
أنماط السلطة: إن السلطة المركزية توحى بالتصلب وعدم المرونة، وبالتالي تحد من الإبداع، لأن الموظف لا يملك اتخاذ القرار.

أسلوب التعامل بين العاملين والإدارة: فالأسلوب الذي تتبعه الإدارة يحدد نمط تعامل العاملين معها، فالإدارة التي تتطلب الصدق والأمانة والإخلاص وتعاملهم بالمثل تحصل على تعاون العاملين وإخلاصهم في العمل وحرصهم على مصلحة المشروع، وذلك بعكس الإدارة التي تتبع نظام فرق تسد، حيث تعتقد أن اتفاق العاملين يشكل تهديدا لها، وهنا تكثر المشاكل مما يؤثر على أدائهم .

أنماط الثواب والعقاب: إن الهدف من المكافأة والعقاب هو تكرار سلوك معين مرغوب أو تعديله، وتعطي المكافأة للمنجز ولقليل التغيب والمبدع من أجل تكريس السلوك المرغوب به، والعكس صحيح فالعقاب يقع على كثير التغيب وغير المنجز والمستهتر بالقانون والنظام، إلا أنه في بعض الأحيان قد يكافأ غير المنجز بل الشخص الذي يتقيد بحرفية التعليمات والقوانين، الأمر الذي يؤدي إلى مناخ غير صحي، وتعطيل للإبداع.

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

وذكر (حريم 2004) أن ثقافة المنظمة تتضمن أبعادا وخصائص رئيسية ترتبط ببعضها البعض، وتعتمد

على بعضها بعضا، والتي تختلف من منظمة لأخرى، وهي كما يلي

- المبادرة الفردية: درجة الحرية والمسؤولية والاستقلال لدى الفرد.

- **التوجيه:** إلى أي مدى تضع المنظمة أهدافا وتوقعات أداءية واضحة.
- **التكامل:** ما مدى تشجيع الوحدات في المنظمة على العمل بشكل منسق.
- **دعم الإدارة:** إلى أي مدى تقوم الإدارة بتوفير الاتصالات ، والمساعدة، والمؤازرة للعاملين.
- **الرقابة:** القدرة على تطبيق الأنظمة والتعليمات، ومقدار الإشراف المباشر المستخدم للمراقبة.
- **الهوية:** إلى أي مدى ينتمي العاملون للمنظمة ككل بدلا من الوحدات التي يعملون فيها .
- **نظم العوائد:** توزيع العوائد على أساس معايير أداء العاملين مقارنة بالأقدمية والمحابة وغيرها .
- **التسامح مع النزاع:** تشجيع العاملين على إظهار وإعلان النزاعات والانتقادات بصورة مكشوفة .
- **أنماط الاتصال :** إلى أي مدى تقتصر الاتصالات في المنظمة على الاتصال الهرمي الرسمي .

وبناء على ما ذكر يمكن الاستنتاج بأن الثقافة التنظيمية للمؤسسات تتشابه وتتفاوت، تتشابه في تواجد الأبعاد السابقة الذكر، ولكن تتفاوت تبعا لاختلاف درجة تواجد هذه الأبعاد، فكل مؤسسة تختلف عن غيرها في فلسفتها وطرق عملها وإجراءاتها التنظيمية، وحوافزها، ونظم رقابتها، وأنماط اتصالها، وأساليب معالجتها للمشاكل واتخاذ القرارات، وهذا ما أدى إلى تنوع الثقافات التنظيمية، حيث إن كل مؤسسة تتميز بنمط الثقافة التنظيمية السائدة بها

4- عناصر الثقافة التنظيمية

نشأت ثقافة المؤسسة بفعل الممارسات والتفاعلات والخبرات التي يمر بها العاملون، والتي يرون أنها سلوكيات يتم تقدير من يتمثلها في سلوكه الوظيفي، فتتعرز باعتبارها طريقا لاكتساب المزيد من المنافع والمزايا، ومن ثم فإن الثقافة التنظيمية تتكون من عدة عناصر يمكن تقسيمها إلى عناصر غير مادية وعناصر مادية، وهي على النحو التالي:

4-1 العناصر الغير المادية: نعني بها تلك العناصر التي لا نستطيع إدراكها بحواسنا، حيث أنها تمثل الجزء الكبير من عناصر الثقافة على عكس العناصر المادية، وتتمثل هذه العناصر حسب (كاظم حمود الفريخات خيضر وآخرون 2009) في :

القيم التنظيمية: تتمثل القيم في مجموعة من المعايير التي تحكم سلوك الفرد أو الجماعة وهي قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الصحيح والخطأ، وأن هذه القيم هي التي تكون ثقافة المؤسسة وتزودنا عن اتجاه الأفراد.

المعتقدات التنظيمية: وهي الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في البيئة التنظيمية، وكيفية إنجاز المهام في المؤسسة ومن بين هذه المعتقدات المشاركة في عملية صنع القرار والمساهمة في العمل الجماعي .

الأعراف التنظيمية: يقصد بها تلك المعايير المدركة وغير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة، على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والإبن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة واجبة على المرؤوسين.

التوقعات التنظيمية: وتتمثل في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة خلال فترة العمل، والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية

2-4 العناصر المادية: لا يمكن التعرف على العناصر غير المادية (المعنوية) للثقافة التنظيمية، إلا من خلال العناصر المادية، والتي تتمثل في كل ما يمكن رؤيته أو إدراكه بحواسنا والتي نلخصها حسب (سلمان العميان 2005) فيما يلي:

الطقوس والاحتفالات: يقصد بها الأحداث والأنشطة المتكررة، التي يقوم بها أفراد المؤسسة والتي ترتبط بأهداف معينة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، كما تعبر هذه الأنشطة المتكررة عن أفكار محددة وتعكس قيم رئيسية في المؤسسة

الرموز: هي عبارة عن إشارات متميزة والتي تكون عادة في شكل لون أو صورة أو حركة تستخدم للتعبير عن معاني معينة ترمي إليها، وتظهر في المؤسسة في شكل أشياء وأفعال مميزة.

الموروث الثقافي: نقصد به تلك الأحداث والمواقف التي مرت بها المؤسسة منها ما هو إيجابي والتي تحاول المؤسسة التركيز عليه ونشره باعتباره مرجع وعنصر محفز للأفراد، ومنها ما هو سلبي تحاول المؤسسة التغاضي عليه لأنه مثبت لعمل الأفراد والمؤسسة ككل ويتجسد هذا الموروث الثقافي في:

الأساطير والقصص: الأساطير عبارة عن روايات أبطال المؤسسة والذين ساهموا أو يساهموا في نقل الثقافة وبنائها بإحكام، كما تقدم القصص معلومات موثوقة عن ثقافة المؤسسة وتقوم على أحداث حقيقية .

الأبطال: يقصد بهم الأشخاص الذين يمثلون جزءا من الثقافة وينظر إليهم على أنهم نماذج داخل المؤسسة ومن أمثلتهم: المرؤوسين أو الموظفين القدوة ذوي التأثير في المؤسسة، فمن خلالهم يمكن تحسين القيم والاتجاهات المشتركة بتقديمهم أدوار متميزة للأداء والانضباط داخل المؤسسة.

الطابوهات (المحظورات): ترتبط الطابوهات بتلك المخاوف التي تتفادى المؤسسة الحديث عنها، مثل الإخفاقات وبعض المشاكل المأساوية التي مرت بها المؤسسة، وبالتالي فهي كل المواضيع والأحداث التي لا

يجوز الحديث عنها أو تلك الأعمال والتصرفات التي لا يجب اقترافها مرة أخرى، وذلك بهدف تجنب وتفادي بعض الاختلالات والتوترات داخل المؤسسة.

5- مستويات الثقافة التنظيمية

إن المؤسسة ككيان اجتماعي تتكون من أفراد لكل منهم أخلاقياته وأعرافه وتقاليده، ومن ثم تنشأ قيم وعادات على مستوى النشاط أو المهنة الواحدة، وبما أن المؤسسة تتكون من العديد من الوظائف والأقسام ولكل قسم اهتماماته واتجاهاته، فتنشأ الثقافة التنظيمية والثقافات الفرعية، كما أن منظمات اليوم تعمل في ظل بيئة عمل دولية، وبالتالي قد تنشأ ما يسمى بالثقافة الدولية.

ومن هنا تبرز عدة مستويات من الثقافة التنظيمية تتمثل حسب (جاسم فيحان الدوسري 2007) فيما يلي:

1-5 الثقافة الفردية: لكل فرد معتقداته وقيمه، ومعايير سلوكية تحكم تصرفاته وقد تكون هذه الخصائص وراثية وقد تكون من المجتمع الذي عاش فيه، أو عن الدين أو قد تكون خليط من كل ما سبق، وبالتالي لكل فرد ثقافته التي تختلف من شخص لآخر.

2-5 الثقافة التنظيمية والثقافات الفرعية: قد تكون للمنظمات ثقافات مختلفة في أماكن العمل، حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية داخل إدارات وأقسام وقطاعات المنظمة.

3-5 الثقافة الوظيفية: تختلف الثقافة في المنظمات وذلك حسب نوعية النشاطات والصناعات المختلفة، فغالبا ما توجد بعض القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما، وفي نفس الوقت تعتنقها معظم أو جميع المنظمات العاملة بنفس النشاط أو المهنة، وبمرور الزمن يتكون نمط معين داخل النشاط أو المهنة يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية، مثل نمط اتخاذ القرارات، ومضمون السياسات، ونمط الحياة ونمط اللباس وغيرها.

4-5 الثقافة المجتمعية: تستمد الثقافة في هذا المستوى من المجتمع الذي تتواجد فيه المؤسسة والمتمثلة في القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة، والتي ينقلها الأعضاء عن المجتمع داخل المنظمة.

6-5 الثقافة الدولية: فالثقافة التنظيمية لا تنمو بشكل مستقل عن الثقافة القومية والدولية التي تنشأ في المؤسسة، إن إنشاء العديد من المعاهدات الدولية والهيئات العالمية قد وجدت توحدا في بعض المصطلحات والقوانين التي تتشارك فيه الأعراف الدولية .

ويقدم شين حسب (الهوراري سيد 2002) نموذج آخر لثلاث مستويات للثقافة التنظيمية وهي كالتالي:

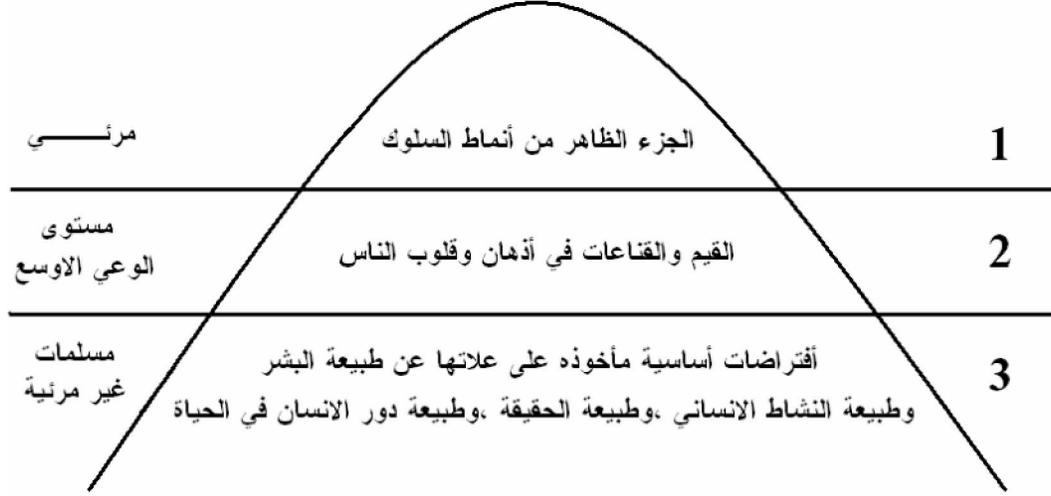
- **المستوى الأول:** يتضمن هذا المستوى الأشياء التي يقوم الإنسان بصنعها والتي تتمثل في التصرفات والسلوكيات ويعتبر هذا المستوى من أكثر مستويات الثقافة التنظيمية وضوحا .
- **المستوى الثاني:** يشمل هذا المستوى القيم التي يتم من خلال تحديد النمط السلوكي كما تحدد ما هو متعارف عليه وما هو غير مقبول من السلوك .

- **المستوى الثالث:** يتمثل في المسلمات أي المعتقدات التي توجه سلوك العاملين داخل المؤسسة، وأهم خاصية للمسلمات هي أنها تكون أحيانا كامنة .

ويمكن توضيح مستويات الثقافة التنظيمية من خلال الشكل التالي:

شكل رقم: 01

يوضح مستويات الثقافة التنظيمية



المصدر: الهواري سيد، الإدارة : الأصول والأسس العلمية للقرن الـ21، القاهرة، مكتبة عين شمس، 2002، ص292.

مما سبق نستنتج أن الطريقة الجيدة للنظر للثقافة التنظيمية هو النظر إليها من عدة مستويات، لأن منها المرئي و مادي وجوهري، وهدفها ربط المنظمة بالأفراد من أجل فهم معتقداتهم وسلوكياتهم التي تساهم في عملية التغيير .

6- أنواع الثقافة التنظيمية

يعتبر أمر تقسيم الثقافة التنظيمية وتحديد أنواعها مسألة تتطلب تحديد نوع الدراسة التي تهتم بذلك حيث يوجد في بعض الأحيان في الدراسة الواحدة عدة تقسيمات، ويرجع ذلك إما لوجهة النظر المتخذة في تحديد الأنواع أو إلى عوامل أخرى كنوع نشاط المؤسسة، حجمها، عمرها، نمط قيادتها والنظام الرسمي وغير الرسمي داخلها. كما يمكن التمييز بين عدة أنواع من الثقافة التنظيمية اعتمادا على عدة معايير سنقدم تفصيل لهذه الأنواع حسب المعايير التالية (حريم 2004):

1-6 الثقافة التنظيمية حسب تأثيرها

الثقافة القوية: تعرف الثقافة القوية بأنها " الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة " ويمكن القول أن ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول من طرف جميع الأفراد المتواجدين بالمؤسسة .

الثقافة الضعيفة: هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من طرف أعضاء المنظمة ولا تحظى بالقبول والثقة منهم، وتفتقر المنظمة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمتها .

2-6 الثقافة التنظيمية من معيار التكيف مع المحيط:

ينبثق من هذا المعيار نوعين من الثقافة وهي كالاتي:

الثقافة التكيفية: وهي الثقافة التي تنسجم مع التغيير الذي ينبثق عن المؤسسة وبذلك تكون داعمة له، فوجود ثقافة مرنة في المؤسسة هذا لا يعني عدم قوتها فالثقافة التنظيمية القوية لا تكون قوية وفعالة إلا إذا قامت بمساعدة المؤسسة على التكيف مع البيئة.

الثقافة التنظيمية الجامدة: تتسم بالحذر ولا تمنح حيزا من الحرية لمديري المستويات الوسطى والدنيا لاتخاذ القرارات، وهي بذلك تمنع أعضاءها من القدرة على التوافق مع البيئة المتطورة والمتغيرة بسبب قوتها، وبذلك فهذا النوع من الثقافة لا يشكل ميزة تنافسية للمنظمة عكس الثقافة المتكيفة (المرنة) .

3-6 الثقافة التنظيمية وفق معيار التوجه العام

يحتوي هذا المعيار على ثلاث أنواع من الثقافة التنظيمية، وهي كالتالي:

الثقافة البيروقراطية:يقوم هذا النوع من الثقافة على تحديد المسؤوليات والسلطات وحقوق وواجبات العاملين والإجراءات المحددة لاختيارهم والتي يجب مراعاتها ولا يمكن تجاوزها.

الثقافة الإبداعية: تهتم بتوفير بيئة العمل التي تساعد على التجديد والإبداع، ويتصف أفرادها بالجرأة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات .

الثقافة المساندة:تتميز بيئة العمل بالصدقة بين العاملين، فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المؤسسة الثقة والمساواة والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني فيها، وهي ذات توجهات نحو العلاقات والتعاون والحرية الفردية

4-6 ثقافة التنظيمية وفق معيار نمط الثقافة

حسب هذا المعيار توجد أربع رئيسية من الثقافة التنظيمية وهي :

ثقافة النفوذ (القوة): إن ثقافة القوة لديها عادة مصدرا وحيدا تستمد منه قوتها، ومن هذا

المصدر تنتشر، حيث تتركز القوة في أشخاص محددين هم الذين يتخذون القرارات ويعملون على إيجاد مواقف يجب على الآخرين تنفيذها، وتعتمد هذه الثقافة لتحقيق فعاليتها على الثقة المتبادلة بين القائد والعاملين، وعلى الاتصالات الفردية الشخصية.

ثقافة الدور: تكمن قوة ثقافة الدور في التخصصات الوظيفية، وينظر إلى ثقافة الدور كمجموعة من الدعامات التي يتم إدارتها والتنسيق بينها بواسطة مجموعة محدودة من المديرين التنفيذيين، بحيث تسيطر القوانين والإرشادات والإجراءات والوصف الوظيفي على البيئة الداخلية .

ثقافة الفرد (الشخصية): تعطي الأولوية في هذا النوع من الثقافة للأفراد، حيث تقوم هذه الثقافة على المساهمات الهامة للأفراد في صناعة القرارات، وتهيمن هذه الثقافة في المنظمات التقنية صغيرة الحجم، وكذلك في مهن المحامين، والأطباء والمصممين المعماريين، حيث يجتمعون معا في إطار نوع من الاتحاد والتكامل.

ثقافة المهمة: تركز ثقافة المهمة على إنجاز المهمة، وتكون القوة موزعة ومنتشرة، بحيث تقوم على الخبرة أكثر منها على المركز أو قوة التأثير الشخصي، وعادة تنمو وتتطور في المنظمات التي تركز على مشاريع معينة.

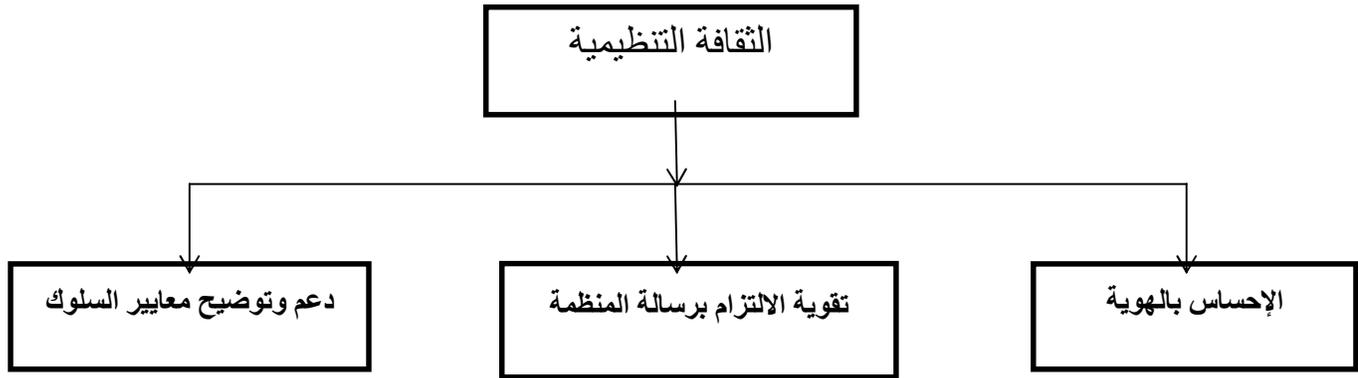
7- وظائف الثقافة التنظيمية

تقوم الثقافة التنظيمية حسب (أسعد أحمد محمد عكاشة 2008) بالوظائف الأساسية الآتية:

أولاً: تزود المنظمة والعاملين بالاحساس بالهوية: كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما كان ارتباط العاملن قويا برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها .

ثانياً: تقوية الالتزام برسالة المؤسسة: إن تفكير الناس عادة ما ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصيا إلا إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة، وعند ذلك يشعرون أن اهتمامات المنظمة التي ينتنون أكبر من اهتماماتهم الشخصية، ويعني ذلك أن الثقافة تذكرهم بأن منظماتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم.

ثالثاً: دعم وتوضيح معايير السلوك: وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد، كما أنها مهمة بالنسبة لقدامى العاملين 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 .



8- العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية

ذكر Bylesetal حسب (السواط والعتيبي 1999) بأن ضعف وقوة ثقافة المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل

حجم المنظمة: تعتبر الثقافة من الظواهر الملازمة للجماعات التنظيمية، فكلما صغر حجم الجماعات واشتراك أعضاؤها في العديد من التجارب، كلما كان هناك احتمال أكبر لنشوء ثقافة مشتركة، بينما يقل احتمال تكوين ثقافة واحدة للمنظمات الكبيرة الموزعة جغرافيا ووظيفيا.

العمر التنظيمي: غالبا ما يتكون لدى المنظمات القديمة ثقافة مميزة أكثر مما هو موجود لدى المنظمات حديثة العهد والتي لا تزال تمر في المراحل الأولى من النمو والاستقلالية.

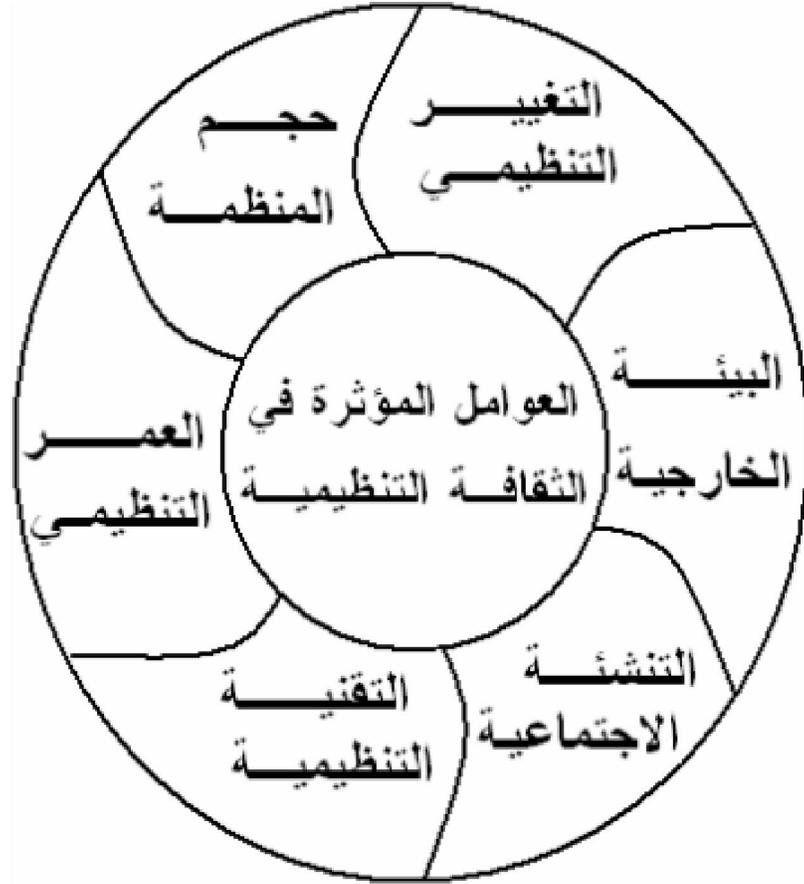
التقنية التنظيمية: تساعد التقنية على إيجاد طريقة مقبولة لدى منسوبي التنظيم على القيام بالمهام، وهذا يمثل أحد دعائم قيام ثقافة تنظيمية مشتركة، كما يؤثر إيجابيا على مستوى الأداء .

التنشئة الاجتماعية: يخضع الفرد في المنظمة لعمليات مستمرة من التنشئة التنظيمية تعمل على تقوية وتعزيز بعض القيم والمبادئ لديه، فكلما نشطت المنظمة في هذا المجال كلما كنا بصدد ثقافة تنظيمية أقوى .

التغيير التنظيمي: التغيير السريع في التنظيم وأعضائه، كترك العمل مثلا، والتباين في وجهات النظر حول المتغيرات التنظيمية يضعف احتمال وجود ثقافة تنظيمية قوية.

البيئة الخارجية: استقرار بيئة التنظيم الخارجية يساهم في وجود استقرار داخلي، وهذا يسمح بظهور ثقافة تنظيمية مميزة .:

يوضح الشكل العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية



المصدر: السواط، عوض الله والعتيبي، سعود محمد، البعد الوظيفي لثقافة التنظيم، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، المجلد12، العدد1، نسخة إلكترونية، 1999. بتصرف

9- أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة

تشير الدراسات إلى تأثير الثقافة التنظيمية على جوانب عديدة من المنظمة، وفي مقدمتها تأثير ثقافة المنظمة على الهيكل التنظيمي، وفعالية المنظمة والأداء، والإبداع والالتزام وغيرها، كما تشير الدراسات إلى أنه يمكن أن تكون للثقافة نتائج إيجابية أو سلبية على هذه العناصر (حريم 2004).

9-1 ثقافة المنظمة والفعالية : كشفت الدراسة التي أجراها (Peters & Waterman) حول المنظمات متميزة الأداء أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة، وقد وجد أن هيمنة الثقافة

وتماسكها هي صفة أساسية في المنظمات متفوقة الأداء والإنجاز، ففي هذه المنظمات عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى الكتيبات والخرائط التنظيمية والقواعد الرسمية، فالناس يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا، والسلوك المناسب كانت تحده باستمرار الرموز والحكايات والمراسيم والطقوس، ويرى الكاتب (Jay Barney) أن الثقافة القوية يمكن أن تؤدي إلى إنتاجية اقتصادية أعلى حينما تكون ثقافة المنظمة قيمة أي بمعنى تساعد على الإنجاز والأداء الأفضل، وأن تكون نادرة وغير قابلة للتنفيذ

إن فاعلية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق والمواءمة بين ثقافة المنظمة وبيئتها وإستراتيجيتها، فمن ناحية يجب أن تتوافق ثقافة المنظمة مع بيئتها الخارجية، أي بمعنى أن تتضمن ثقافة المنظمة القيم والمعايير والتقاليد التي تساعد المنظمة على التكيف مع البيئة والتغيرات البيئية، أما فيما يتعلق بالعلاقة بين الثقافة والاستراتيجية، فمن الضروري أن تكون ثقافة المنظمة مناسبة وداعمة لإستراتيجية المنظمة، إن أي تغييرات في إستراتيجية المنظمة تتطلب إجراء تغييرات متزامنة في ثقافة المنظمة، وإلا فمن المحتمل أن يكون مصير الاستراتيجية الفشل، وعلى الصعيد الداخلي للمنظمة يجب أن تكون ثقافة المنظمة ملائمة لنوع التقنية المستخدمة، فالتقنية الروتينية تتطلب قيما ومعايير وتقاليد تختلف عن تلك التي تلائم التقنية غير الروتينية.

9-2 الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي : تناول العديد من الكتاب والباحثين موضوع العلاقة بين الثقافة والهيكل التنظيمي، ويستخلص أن الثقافة تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات الإدارية (القيادة، اتخاذ القرارات، الاتصالات وغيرها)، وأن مواءمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق المزيد من الفاعلية الإدارية.

وهنا لابد الإشارة إلى أن الثقافة القوية تعزز وتقوي الثبات في سلوك الأفراد، وتحدد ما هو المطلوب والمقبول، وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد، ونتيجة لذلك تقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية في المنظمة، والرقابة التي تحققها الثقافة هي رقابة على العقل والروح والجسد، ونتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد.

9-3 الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي: يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة، فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية، والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة، وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج إيجابية عليها.

ويقول جرينبرج وبارون حسب نفس الكاتب: أن الثقافة التنظيمية تؤثر كثيرا على العاملين وعلى إجراءات العمل بالمنظمة، وقد يكون بعض آثار الثقافة جليا واضحا بينما تكون بعض الآثار خفية، أي غير واضحة، وتلقى الثقافة ضغوطا على العاملين لتوافقوا معها، بمعنى أن يفكروا ويعملوا بطريقة تتوافق مع الثقافة

الموجودة بالمنظمة، وعلى ذلك فإنه إذا كانت الثقافة التنظيمية تركز على أهمية جودة المنتجات والخدمات الممتازة التي تقدم للعملاء، فإنهم سيلاحظون أن مشاكلهم مع الشركة تحل بأدب وكفاءة، أما إذا كانت الثقافة تركز على حجم الإنتاج مهما كلفها ذلك فسيجد العملاء أمامهم مصاعب كبيرة، ومن الممكن أن تؤثر الثقافة على كل شيء في المنظمة، بدءا بطريقة ارتداء العاملين لملابسهم ومرورا بمقدار الوقت المسموح به لبدء الاجتماعات، وانتهاء بسرعة ترقية العامل إلى الوظيفة الأعلى

المحاضرة الثامنة: التكنولوجيا في التنظيم

تمهيد:

يعود الاهتمام بموضوع التكنولوجيا إلى النظرية الكلاسيكية وبالضبط إلى نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور حيث اهتمت هذه النظرية بدراسة الطرق الفنية بهدف تحقيق الزيادة والكفاية الانتاجية ثم عاد الاهتمام بموضوع التكنولوجيا في سنوات الخمسينات من القرن العشرين كعامل مؤثر على النسق التقني والاجتماعي بهدف تحديد الآثار التي تركتها التكنولوجيا على النظام الاجتماعي للمنظمة.

كما تعتبر التكنولوجيا من أهم العوامل المؤثر في حياة التنظيم ومن أهم محددات سماته سواء على مستوى المؤسسة أو على مستوى الفرد وهو ما نود توضيحه في هذه المحاضرة:

1- مفهوم التكنولوجيا

التكنولوجيا كلمة مكونة من مقطعين ، الأول **Techno** بمعنى فن ، صنعة أو تقني ، أما المقطع الثاني فهو **Logy** أي مذهب ، علم ، نظرية فإذا اجتمع اللفظان بكلمة واحدة سنجد أن كل فن أو صنعة لا بد أن يوطرها العلم أو نظرية علمية معينة.

ويقول القاموس المورد ، التكنولوجيا هي العلم التطبيقي ، طريقة فنية لتحقيق غرض عملي ، أو هي جميع الوسائل المستخدمة لتوفير كل ما هو ضروري لمعيشة الناس ورفاهيتهم. (منير البعلبكي 1998)

ويشير مفهوم التكنولوجيا حسب دافت **Daft** ان التكنولوجيا هي الأدوات والأساليب المستخدمة لنقل أو تحويل المدخلات التنظيمية الى مخرجات

ويشير مفهوم التكنولوجيا وفقا للعالم **Kandwalla** أنها التطبيق والاستخدام العلمي المنظم للمعرفة الإنسانية في المجالات أو المهام العلمية او هي المعلومات والأساليب والعمليات التي يتم من خلالها تحويل المدخلات في أي نظام إلى مخرجات . (مؤيد سعيد السالم 2008)

ويبدو واضحا أن مفهوم التكنولوجيا لا يقتصر على التطور في المعدات والآلات وهو المفهوم الأكثر تداولاً، بل يشير أيضا إلى معرفة الفنية كجزء أساس من التكنولوجيا. إذ يدخل ضمن نطاق هذا التعريف الطرق المتبعة في الإنتاج وتقديم الخدمات، وخصائص المواد المستعملة فيها والنظام المعرفي الذي تستند إليه أساليب العمل، ونظام التتابع المستمر في العمل، والعلاقات المتبادلة بين الأنظمة الفرعية المكونة للنظام الكلي المكون للعمل.

2- مراحل تطور التكنولوجيا ومستويات استخدامها

مرت التكنولوجيا مثل غيرها من جوانب المعرفة الإنسانية عبر مراحل تاريخية امتدت لمدة طويلة من الزمن وأهمها

ا-مرحلة الصناعات اليدوية (Handicraft)

ب-مرحلة الآلية (Mechanization)

ج-مرحلة الإنتاج الواسع (Mass production)

د-مرحلة التحكم الآلي أو الاتمته (Automation)

ه-مرحلة التكم الذاتي (cybernation)

ومازالت أنواع التكنولوجيا أعلاه مستخدمة في مختلف المجتمعات الإنسانية رغم التطورات التي شملت المراحل الأولى منها كما ان استخدام الحاسوب والتقنيات الحديثة لها أثر كبير في عمل المنظمات المعاصرة اذ دخل وبشكل مكثف ومتزايد في الأداء الفني والإداري في المنظمات حسب مستويات استخدامها للتكنولوجيا. (الفنجلي ، السامري 2001)

3- مجالات التكنولوجيا

تتضمن التكنولوجيا وسائل وأدوات تشمل المعدات والأجهزة والموارد والمعلومات التي بواسطتها يمكن توسيع افاق العمل المادية والعقلية التي توجه لاكتشاف معرفة جديدة وتطبيقها او تكنولوجيا تتعلق بالمنتوج والخدمة او تكنولوجيا المعلومات

تتضمن التكنولوجيا ثلاثة مجالات أساسية هي

ا-تكنولوجيا المنتج

ب-تكنولوجيا العملية

ج-تكنولوجيا المعلومات.

4- مكونات الأساس التكنولوجي في المنظمة

يقصد بالأساس التكنولوجي قدرات المنظمة لتقديم منتجات جديدة ومواجهة احتياجات الأسواق باستخدام التكنولوجيا وتقنيات متطورة بغية المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية ومنها المكونات الأساسية لأساس التكنولوجيا في مختلف المنظمات هي

أ- **الموجودات التكنولوجية الجوهرية** هي عبارة عن الجوانب التقنية والتي تعد الجزء الحيوي للأساس التكنولوجي في المنظمة والتي تحقق اقتدارها المتميز في الأسواق

ب- **الموجودات التنظيمية** وهي العوامل المساعدة التي تساهم في تطبيق التقنيات الجديدة وتتضمن خمسة عناصر وهي مهارات العاملين والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات والهيكل التنظيمي والاستراتيجيات وثقافة المنظمة

ج- **الموجودات الخارجية** وهي التي تكون حلقة ربط بين المنظمة وبيئتها

د- **عمليات التطوير** وتتضمن عمليتين رئيسيتين تستند عليها تكنولوجيا المنظمة هي الأولى عمليات تطوير المنتجات والخدمات والثانية عمليات التطوير التكنولوجي

هـ- **الموجودات التكميلية** وهي التي تحتاجها المنظمة لتحقيق النجاح في أداء العملية التكنولوجية.

5- أبعاد التكنولوجيا

تأخذ التكنولوجيا عمليات الإنتاج عدة صيغ أو أشكال مختلفة وتتمثل حسب راوية 2002 في ثلاثة أبعاد رئيسية وهي

درجة أتمته (أو ذاتية) التكنولوجيا لا يمكن تشغيل التكنولوجيا دون العنصر البشري وتسعى الإدارة التكنولوجية الناجحة في المنظمة الى استخدام الافراد لبعض الوقت من خلال اتمته عمليات التشغيل او ما تسمى بتكنولوجيا كثافة راس المال ومن فوائد الاتمته

*تخفيض كلف العمل المباشر

*تقليل المتغيرات الحاصلة (variability) في عمليات التشغيل

حجم التكنولوجيا تحتاج عمليات التشغيل اتخاذ قرارا لاكتساب تكنولوجيا بأحجام كبيرة ام احجام صغيرة اذ يعد كلا النوعين ذات مزايا معينة فبنسبة لمزايا التكنولوجيا ذات احجام كبيرة تحقق اقتصاديات في الحجم من خلال تحقيق اقل كلفة للمنتوج او الخدمة المسلمة فضلا عن تخفيض التكاليف الرأسمالية لكل وحدة وعند استخدام نظم الحاسوب يكون الانتفاع أفضل من الطاقة اما بالنسبة لمزايا التكنولوجيا ذات الاحجام الصغيرة تحقق مرونة جيدة

درجة تكامل التكنولوجيا

تعني بتحقيق الترابط بين مختلف النشاطات مكونا تكنولوجيا او نظام معين في مجالات البحث والتطوير والتصنيع والمعلومات والإدارة والزبائن والمجهزين وتحقق التكامل عدة فوائد منها تداول المعلومات والتسريع في تتابع عمليات الإنتاج وبساطة تدفق عمليات التشغيل والإنتاج.

6- أهمية التكنولوجيا في المنظمة

تحتل التكنولوجيا دورا هاما في مختلف المنظمات لمساهمتها في تحقيق الأداء المتميز وتحسين وتعزيز ديمومة مراكزها التنافسية وهو الأمر الذي يتطلب ضرورة مواكبة التغيرات التكنولوجية السريعة والهائلة في ميادين العمليات من خلال تطبيق نظم وتقنيات ملائمة تساهم في تعظيم مواردها وقد حققت التكنولوجيا عدة فوائد لعدد كبير من الشركات الأولية حسب اللامي 2006 وهي

- تقليل تكاليف العمل المباشر

- زيادة المبيعات

- المساهمة الكبيرة للتكنولوجيا في تحسين الجودة

- تؤدي التكنولوجيا المتطورة في سرعة أوقات تسليم المنتجات من خلال تقليل أوقات التشغيل والتأخيرات في العمل

- تحسين الظروف البيئية

- وتبرز أهمية التكنولوجيا لعدة عوامل هي الابداع التكنولوجي وطبيعة المنافسة العالمية والتحول من الإنتاج

الواسع للمنتوجات النمطية الى منتجات وفقا لطلبات الزبائن

- تمثل التكنولوجيا ظاهرة اجتماعية تكيفية باعتبارها تعني مجموعة من الوسائل التي يستخدمها الافراد للسيطرة على المتغيرات البيئية

- يتجلى دور التكنولوجيا باعتبارها احدى التحديات الرئيسية التي تواجه إدارة العمليات في مختلف المنظمات

- أثرت التقنيات الحديثة على التحسين المستمر لأداء العمليات في المنظمات

- تعد التكنولوجيا موردا نشاط مهما وجزء مكملا لاستراتيجية المنظمة

7- الدراسات التي تناولت التكنولوجيا وعلاقتها بالتنظيم

يعتبر الإقتراب السوسيو تقني من الإقترابات الحديثة التي تناولت التكنولوجيا وعلاقتها بالموارد البشري حيث تسعى هذه المدرسة إلى الجمع بين النظام التكنولوجي، والنظام الاجتماعي، حيث يعتمد النظام الأول على منطق الوقت والربح واعتبار الفرد العامل جزءاً من الآلة الإنتاجية، في حين يَعتَبَرُ النظام الاجتماعي العامل المحور الأساسي الذي تركز عليه المنظمة لبلوغ أهدافها من خلال عمليات محددة كالتحفيز.

لقد ساهم معهد "تافيستوك" "TAVISTOCK" في بريطانيا من خلال الأبحاث والدراسات على يد بعض المفكرين أمثال "جوان وودوارد" "JOAN WOODWARD" و "تشارلز بيرو" "CHARLES PERROW" و "جيمس طومسون" "JAMES THOMPSON" على تطوير هذه النظرية (الإقترابات السوسيو تقنية) وفي مايلي أهم هذه الدراسات الصيرفي 2009

أولاً: دراسة جوان وود وود JOAN WOODWARD:

تعد دراسة "جوان وودوارد" "JOAN WOODWARD" من أكثر وأهم الدراسات شيوعاً وتحليل أثر تكنولوجيا الإنتاج في المنظمات. وقد قامت الباحثة باعتماد التكنولوجيا على أنها متغير مستقل يؤثر بشكل كبير في الهيكل التنظيمي للمنظمات في المنشآت الصناعية، وتؤدي دوراً مساوياً للأدوار الأخرى في المنظمة مثل العمليات الإنتاجية أو التسويقية. قامت الباحثة بدراسة ميدانية على حوالي 100 شركة صناعية تقع بالمملكة المتحدة، تراوحت أحجامها بين 250 إلى أكثر من 1000 عامل. وتمثلت العوامل المتصلة بالتنظيم والتي جمعت معلومات حولها: عدد المستويات الإدارية، ونطاق الإشراف، والتكاليف الإدارية، ودرجة الالتزام بالرسمية وإلى جانب ذلك جمعت معلومات مالية عن تلك المصانع مثل مستوى الربحية، حجم المبيعات، حصتها من السوق. وقد مكّنها ذلك من تصنيف تلك المصانع من حيث فعاليتها أو نجاحتها إلى ثلاثة أقسام: جيد جداً، متوسطة، ودون المتوسط، وقد صنفت تلك الصناعات حسب نظام الإنتاج المتبع فيها إلى ثلاث فئات هي:

الإنتاج بالوحدة: بسيطة تعتمد على القوى العاملة في العمليات الإنتاجية يتم تصنيع وحدة في الدورة الإنتاجية الواحدة حسب طلب الزبون، وكل سلعة يجب أن تكون متميزة ومتغيرة عن الأخرى ولا تحتاج لتخطيط مسبق بل تكون حسب مهارة وخبرة العامل.

الإنتاج الواسع: معنى الإنتاج متكرر وبكميات كبيرة وبنفس المواصفات من خلال خطوط إنتاج تتولى تجميع عدد من الأجزاء النمطية المكونة للمنتج كما في صناعة السيارات. وهي منخفضة التكاليف للوحدة مع زيادة الإنتاج أحيانا بغرض التخزين للطلبات المستقبلية ولا يتدخل الزبون بشكل مباشر في تحديد مواصفات المنتج.

الإنتاج المستمر: هي عملية فنية معقدة ، حيث تتم العملية الإنتاجية بواسطة الآلات التي يتحكم بها آليا ويتم إنتاج نفس المنتج بنفس الطريقة لفترة زمنية غير محدودة كصناعة تكرير النفط والصناعات الكيماوية والآلات، والعمال موجودون للمراقبة أو إصلاح الآلات إذا تعطلت ويمتلكون مهارات خاصة.

والجدول التالي يوضح استنتاجات WOODWARD بشأن العلاقة بين التعقيد التكنولوجي والخصائص الهيكلية .

التعقيد التكنولوجي			الخصائص الهيكلية
الإنتاج بالوحدة	الإنتاج الواسع	الإنتاج المستمر	
منخفضة	عالية	منخفضة	درجة التعقيد
منخفضة	عالية	منخفضة	درجة الرسمية
منخفضة	عالية	منخفضة	درجة المركزية
معتدل	واسع	ضيق	نطاق الإشراف
قليل	متوسط	كبير	عدد المستويات الإدارية
عالية	معتدلة	منخفضة	نسبة العمالة المباشرة إلى غير المباشرة
عالية	معتدلة	منخفضة	نسبة الوظائف التنفيذية إلى الوظائف الاستشارية

وبناء على هذه الدراسة توصلَ WOODWARD الى النتائج التالية:

- تختلف الهيكلية باختلاف النمط التكنولوجي السائد.
 - تحتوي المؤسسة على مجموعة من الأنشطة وبالتالي تمتلك مجموعة من التكنولوجيات.
 - هناك علاقة بين التكنولوجيا والهيكل والفاعلية التنظيمية، و أشارت الى أن الفاعلية هي دلالة ملائمة للهيكل الملائم للتكنولوجيا.
 - تتماشى تكنولوجيا الإنتاج بالوحدة والإنتاج المستمر مع الهيكل التنظيمي العضوي بينما الإنتاج الواسع يتماشى مع الهيكل التنظيمي.
- كما توصلت الدراسة إلى أن كل محاولة في زيادة التحكم في العلاقات، والتحكم في تقسيم العمل، هو نتيجة الانخفاض المحسوس في الإنتاجية والزيادة في التغيّب، وسوء العلاقات الاجتماعية.

ثانياً: دراسة تشالز بيرو CHARLES PERROW

يعدّ اعتماد WOODWARD على المؤسسات الصناعية أحد المآخذ الأساسية لدراساتها، فالمؤسسات الصناعية لا تمثل كل أنواع المؤسسات. واعتمادها كذلك على المفهوم الضيق في تفسير التكنولوجيا من زاوية الإنتاج، حيث قدّم تشالز بيرو CHARLES PERROW اقتراحاً بديلاً يتمثل في استخدام تكنولوجيا المعرفة. فعرف التكنولوجيا على أنها الإجراءات التي يؤديها الفرد على شيء ما باستعمال أدوات أو أجهزة أو بدونها لغرض إحداث تغيير. ومن هنا فإنّ PERROW قد بحث في تكنولوجيا المعرفة واعتبرها أكثر أهمية من تكنولوجيا الإنتاج وأنها تعتمد على بُعدين أساسيين:

مدى تغيير المهام: وذلك بتحديد عدد الاستثناءات التي تواجه الفرد عند أدائه لمهامه ، بحيث تكون الاستثناءات قليلة ومحدودة في الأعمال الروتينية مثل أعمال التجميع في صناعة السيارات. والعكس صحيح في حالة الاستثناءات العديدة أين تتنوّع الأنشطة مثل الأعمال القيادية والاستشارية.

مدى قابلية المشكل للتحليل: وتتمثّل في السبل الممكنة في إيجاد حلول للمشاكل أو الاستثناءات التي تواجه العامل. فإذا كان العمل يُمكن تبسيطه وتقسيمه لعدد من المهام المتتابعة وتحديد خطوات تنفيذه فهو عمل بسيط ذو قابلية عالية للتحليل. أمّا إذا كانت مشكلة العمل معقّدة وتتوقف معالجتها على خبرة العامل وفطنته ولا يمكن تحديد خطوات العمل فإنّه يُعتبر معقّداً وذو قابلية منخفضة للتحليل.

وقد صنّف PERROW التكنولوجيا إلى أربعة أنواع هي:

التكنولوجيا الروتينية: تتّصف بأنها ليس فيها أعمال استثنائية ومتنوعة بل مهام سهلة الحل.

التكنولوجيا غير الروتينية: تتّصف بكثرة وتنوع الأعمال وصعوبة التعامل معها.

التكنولوجيا الهندسية: تتميز بوجود عدد كبير من المشاكل المختلفة التي ينبغي التعامل معها بطريقة منتظمة وعقلانية.

التكنولوجيا الحرفية: تتميز بأنها تتعامل مع قضايا تتكرر مع مرور الوقت وغير متنوعة كثيرا. ومع ذلك معالجتها والوصول لحلها تستلزم خبرة خاصة.

3 دراسة جيمس طومسون JAMES THOMPSON

يختلف طومسون THOMPSON عن كل من جوان وودوارد JOAN WOOD WARD وتشارلز بيرو CHARLES PERROW بأنه لم يكن مهتما بتأكيد أثر التكنولوجيا على التنظيم واعتبارها محدد رئيسا له، بل كان اهتمامه موجها لإظهار أثر التكنولوجيا على نوع الاستراتيجية المستخدمة للتعامل مع ظروف الغموض وعدم اليقين، وتهدف إلى تقليل ذلك الغموض من خلال إتباع بعض الإجراءات التنظيمية

1- التكنولوجيا المتسلسلة والمرتبطة: تتميز هذه التكنولوجيا بأن عمليات الإنتاج تمر بخطوات متتابعة ومرتبطة ببعضها البعض، حيث لا يكون الانتقال إلى مرحلة ما قبل إتمام المرحلة السابقة لها، كما هو شأن العمل في المصانع التي تعتمد على خطوط الإنتاج. ويرى THOMPSON أن المشكلة الرئيسية والغموض الذي تعاني منه المؤسسات التي تعتمد التكنولوجيا (المتسلسلة والمرتبطة) يقع في جانب المدخلات والمخرجات.

2- التكنولوجيا الوسيطة: يتركز دور التكنولوجيا الوسيطة في التوفيق بين جانب المدخلات، وجانب المخرجات، وتتمثل المشكلة الرئيسية بالنسبة لها بالغموض وعدم التيقن من الاعتمادية الكبيرة على العملاء في جانب المدخلات والمخرجات، والمخاطر التي تنتج عن نقص في جانب الطلب على الخدمة أو السلعة من أحد الطرفين. ولعل أحد الأمثلة على هذا النوع من التكنولوجيا في القطاع الخاص هو عمل البنوك الذي يقوم على الوساطة بين المودعين من جانب المدخلات والمقترضين من جانب آخر.

3- التكنولوجيا المكثفة: يتركز اهتمام المنظمات التي تستعمل هذه التكنولوجيا المكثفة على فعالية الأداء من حيث سرعة تقديم الخدمة وتحسين نوعيتها أكثر من الاهتمام بالربحية والكفاية (تقليل النفقات). وهو أمر ينطبق بدرجة كبيرة على القطاع الحكومي الذي لا يهدف أساسا لتحقيق الربح. ولهذا فالمنظمات بحاجة إلى استراتيجيات تضمن التجاوب السريع وقدرة الحركة للتعامل مع الظروف في الوقت المناسب، ويمكن اعتبار المستشفيات ومراكز الأبحاث أمثلة على المنظمات التي تتناسب معها هذه التكنولوجيا.

لقد لاقت هذه المدرسة العديد من الانتقادات حيث أن أفكارها مبنية على قيم ومبادئ غير مُتَّفَق عليها، وإعطاء الأفراد الحق في إبداء آرائهم يجعل الاختلاف واضحا خاصة من حيث أهدافهم وتصوراتهم للعمل.

كما أن الانتقاد الموجّه لهذه المدرسة في المقياس المستخدم لقياس التكنولوجيا، حيث اعتمدت هذه الأخيرة على ملاحظات شخصية.

يتضح مما تقدم أن هناك عدة عوامل تتصل بعلاقة التكنولوجيا بالتنظيم وأثرها عليه، وهي: درجة التعقيد والتنوع في مكونات التكنولوجيا، ومدى التحكم والتنبؤ بالتطورات المستقبلية، ومدى التداخل والتفاعل المتبادل بين العمليات الإنتاجية التي تستخدم تلك التكنولوجيا. ويمكن القول بأن العلاقة بين نوعية التكنولوجيا والخصائص التنظيمية علاقة وثيقة. فكلما تعقدت التكنولوجيا استلزم ذلك تنظيماً موازياً في التعقيد. كما أن التطورات التكنولوجية المتسارعة تستلزم تنظيماً أكثر مرونة والتوجه نحو الأسلوب اللامركزي في الإدارة.

المحاضرة التاسعة محيط المؤسسة

تمهيد:

تنشط المؤسسة الاقتصادية في بيئة متنوعة و متعددة سواء تعلق الامر بالبيئة الداخلية أو البيئة الخارجية وعليه فإن معرفة البيئة التي تنشط فيها المؤسسة من المهام الأساسية والإستراتيجية للمنظمة خاصة أن بيئة المؤسسة تنسم بنوع من التعقيد، إذ يعدّ حصر الفاعلين فيها مهمة جد شاقة بالنظر للتنوع الواضح في مكوناتها من مؤسسة لأخرى، ومن زمن لآخر بالنسبة للمؤسسة الواحدة، ويقاس هذا التنوع بدوره على محورين :المحور النوعي، تختلف بموجبه مكونات بيئة المؤسسة من حيث عدد الفاعلين، والمحور الكيفي، والذي تتباين فيه درجة تأثير كل فاعل بالمقارنة مع بقية الفاعلين .

بناء على هذا فإن بناء مفهوم جامع وشامل لبيئة المؤسسة وجمع المعلومات عن التغيرات التي تحدث فيها وتحديد مدى تأثيرها على المؤسسة وذلك بما تتيحه من فرص أو تفرضه من تهديدات يعد من أهم العوامل والمهام التي يتوقف عليها نجاح المؤسسة ويتوقف عليها مدى تكيفها مع البيئة الخارجية بطريقة تزيد من درجة استفادتها من الفرص و تزيد من قدرتها على مواجهة التهديدات البيئية .

إن البيئة الخارجية للمؤسسة متعددة المتغيرات ، حيث تشمل البيئة الاقتصادية ، الإجتماعية ، السياسية ، القانونية ، و البيئة الثقافية ، الزبائن ، الموردون ، القوى العاملة ...بينما تشمل البيئة الداخلية للمؤسسة القدرات والإمكانات الداخلية للمؤسسة في مختلف وظائفها.

إن معرفة وتقييم هذه العناصر يسمح للمؤسسة بالتعرف على نقاط الضعف ونقاط القوة ويسمح بالتعرف على الفرص والتهديدات وبالتالي تحديد أسباب النجاح والفشل لذلك سنحاول في هذه المحاضرة تعميق الفهم والمعارف حول محيط المؤسسة والعناصر المتعلقة به:

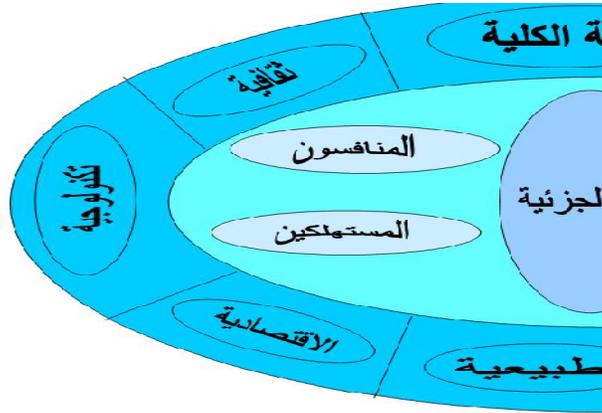
1- مفهوم محيط المؤسسة :

وردت تعاريف متعددة تحاول إعطاء توضيحات حول معنى محيط المؤسسة و من هذه التعاريف: ما يراه DILL من أن محيط العمل الخاص بالمؤسسة هو : " ذلك الجزء المحيط الإداري الذي يلائم عملية وضع وتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة ، ويتكون هذا المحيط من خمسة مجموعات من المتعاملين وهي : الزبائن و الموردين و العاملين و المؤسسات المنافسة ، بالإضافة إلى جماعات الضغط و التأثير كالحكومات و إتحاد العمال و غيرها ...". أما التعريف الثاني فيرى صاحبه P.FILHO : " إن المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة ينطوي على ثلاثة مجموعات من المتغيرات : المجموعة الأولى تضم متغيرات على المستوى الوطني مثل العوامل الاقتصادية و الإجتماعية و السياسية ، أما المجموعة الثانية فهي متغيرات تشغيلية بكل مؤسسة ترتبط

بمجموعة من المتعاملين معها مثل الهيئات و التنظيمات الحكومية الإدارية و مؤسسات التوزيع. أما المجموعة الثالثة: تضم متغيرات متعلقة بمحيط المؤسسة الداخلي من عمال، مديرين و غيرهم ... " أحمد عراب

2- مكونات محيط المؤسسة :

تنقسم مكونات المحيط حسب الكرخي 2007 إلى نوعان : الأول الإطار الكلي الذي يجمع الإتجاهات الكبرى لتطور المجتمع ، أما الثاني ينطوي على العناصر التي هي في اتصال مباشر مع المؤسسة .



1-2 البنية الكلية للبيئة :

ندرس العناصر الكلية حسب نموذج (P.L.E.S.C.T.E)

العنصر السياسي و القانوني Politique et légal

العنصر الإقتصادي Economique

اجتماعي و ثقافي Social et Culturel

تكنولوجي Thechnologique

إيكولوجي Ecologiqu

2-2 البنية الجزئية للبيئة

الوسطاء المنافسون الموردون المستهلكون

3- تصنيفات محيط المؤسسة.

صنف الباحثون أنواع محيط المؤسسة إلى العديد من التصنيفات نذكر منها

3-1 محيط مباشر ومحيط غير مباشر:

المحيط المباشر: و يتكون من العناصر الأساسية التالية :

- سوق السلع و الخدمات : هي نقطة الالتقاء بين المؤسسة المنتجة و المستهلكة.

- سوق التموين : هي نقطة الالتقاء بين المؤسسة ومورديها

- سوق المال : هي نقطة الالتقاء بين المستثمرين او مستعملي الاموال و بين المدخرين .

- سوق العمل : هي نقطة الالتقاء بين المؤسسة لعارض العمل و الأفراد كطالبين العمل .

- نظام التربية و التكوين خارج المؤسسة : نظام القيم في المجتمع حيث يتكفل بنقل المعارف لأفراد المجتمع .

- النظام القانوني : هو الذي يحدد القوانين و الواجبات و الحقوق و مختلف المتعاملين معها .

المحيط الغير مباشر: و يمكن عرضه في 4 مكونات رئيسية وهي :

- النظام الاقتصادي و البيئي : يضم هذا النظام مختلف العمليات و الانشطة الاقتصادية التي تسمح بالانتاج و

التوزيع و الاستغلال الامثل لعمال الموارد الطبيعية بالاضافة الى المعلومات و غيرها من اجل عملية

اقتصادية بدورها تخضع فيه لاهم القيود و الشروط تسعى الى التكيف معها

- النظام الديمغرافي و الثقافي : و هو النظام الذي يحدد عدد افراد المجتمع و في نفس الوقت قيمته و ثقافته و

تقاليد ، و هذا النظام يترجم حالة تطور المجتمع من جانب الكمية و النوعية ، او التكوين و الوضعية المهمة ،

و فئات الاعمال و من عناصر تتأثر بالتفاعلات مثل : الولادات ، الوفيات و غيرها من العوامل .

- النظام العلمي و التقني : و هو نظام لتطوير و نقل المعارف و حفظها ، و هو الفضاء الذي يتم فيه البحث

عن قوانين طبيعية توجه و تؤثر في الأنظمة المادية و الإنسانية ، و هي القوانين و التطبيقات تتولد من

مجهودات البحث و التنمية في المؤسسة أو خارجها .

- النظام الاجتماعي و السياسي : و هو النظام الذي تحدد فيه العلاقات بين المجموعات و الافراد و لذلك تقسيم

او توزيع السلطة فيما بينها و هو النظام الذي تتكون فيه العلاقات الاجتماعية على اساس عدد من العوامل مثل

الجمعيات و قد تتكون بتأثيرات اقتصادية و سياسية .

3-2 المحيط الداخلي و المحيط الخارجي :

المحيط الداخلي: تقوم المؤسسة من خلاله بتحديد مستوى القوة و الضعف للنشاط و التشخيص اي التحليل

الشامل لوضعية المؤسسة، وتتعرف ايضا على السلوك الواقع داخل المؤسسة من طرف الافراد و الجماعات

المنضوية فيها ، حيث يحاول كل عنصر من هذه العناصر ان يؤثر في غيره من حيث قدرته على اتخاذ القرارات

المحيط الخارجي: وينقسم الى قسمين :

المحيط العملائي: و يتشكل من مجموعة قطاعات التي تتفاعل مع المؤسسة بشكل مباشر و تؤثر في اهدافها و قدرتها و نظم هذا المحيط : الزبائن – المنافسين – الموردون – القوى العاملة .

المحيط العام: وهو يعكس التطورات و الظروف العامة للمجتمعات التي تنتمي اليها المؤسسة ويتألف هذا المحيط من الميدان الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والقانوني والتكنولوجي .

3-3 المحيط الكلي و المحيط الجزئي:

المحيط الجزئي: ويقصد به مجموعة المؤسسات والهيئات والاشخاص الذين تتعامل معهم المؤسسة ، حيث يكون تأثيره مباشرة عليها وعلى قراراتها ، وهنا يبرز ما يسعى بالمنفعة المزدوجة التي تساعد على تحقيق اهداف المؤسسة والاندماج في هذا المحيط لتحقيق الاستمرارية و ضمان مركز تنافسي جيد

بالمحيط الكلي: ويقصد به المفهوم الكامل للمتغيرات الاقتصادية السياسية الاجتماعية الثقافية والتقنية.

4- خصائص محيط المؤسسة

بعد ضبط مفهوم بيئة أو محيط المؤسسة، ينبغي الآن تحديد خصائص هذا المحيط، وتحديد هذه الخصائص ينطلق من فكرة أساسية مفادها الأخذ بتنوع مكوناته وتشعبها وتفاوت درجات تأثيرها، ولذلك يذكر لورونس لوهمان أورتيجا وزملاؤه أربعة خصائص تقدمها لنا ما يسميها بالمدرسة البيئية في إدارة الأعمال، وهذه الخصائص الأربع حسب (منصور وأدريس 2009) هي

4-1-1 التعقيد:

يتميز محيط المؤسسة بانه مركب من مداخل بحيث يصعب الفصل بين اجزائه فمنها ما هو مؤثر مباشرة كالبيئة التنافسية او غير مباشر كالمؤثرات المتعلقة بالمتغيرات الوطنية و الدولية ،الفرضية التي قدمها الباحثون هي انه كلما كانت درجة التعقيد كثيرة كلما وجب على المؤسسة ان تكون اكثر تنظيما .

4-2-4 عدم التاكيد الدينامية:

حالة عدم التاكيد التي يتميز بها المحيط تعود الى عدم توفر المعلومات بالشكل الكافي ، و في الوقت المناسب المتعلقة بالعوامل المشكلة للمحيط ، و التي ينتج عنها عدم القدرة على تقديم آثار اقوال معينين .ج- الدينامية

: ديناميكية المحيط ينتج عنها غياب نماذج و عدم القدرة على التوقع بالمحيط ، هذا بسبب درجة التغير و التنوع في العوامل المكونة للمحيط و هي (ديناميكية السوق-الديناميكية التنافسية-الديناميكية التكنولوجية)

3-4 المرونة:

تبرز هذه الخاصية من خلال التباين بين المؤسسات، إذ لا يمكن تقديم صنافه موحدة تشكل نموذجا نظريا لكل مكونات المحيط، بحيث تنطبق على كل المؤسسات. إن مرونة المحيط قد ترتبط بمجال نشاط المؤسسة، فقد يسقط تأثير بعض الفاعلين في قطاعات نشاط معينة، بينما يرتفع تأثيره بشدة في قطاعات أخرى. وتبرز المرونة أيضا على المعلم الزمني حيث تختلف شدة تأثير الفاعلين من وقت لآخر، وبهذا نلاحظ بأن كون المحيط يتسم بالمرونة يعني بأنه لا يمكن بأي حال من الأحوال القول بثباته كنموذج موحد، سواء لكل المؤسسات أو لكل الأوقات.

4-4 العداء:

تمثل خاصية العداء خاصية إستراتيجية فعلية بالنسبة لمحيط المؤسسة، فالانطلاق من كون هذا المحيط مثبطا أو ذات تأثير مضاد لأهداف المؤسسة سيدفع بالمؤسسة إلى تبني الحذر والحيطه في بناء أهدافها وخططها الإستراتيجية. يتسم المحيط بالعداء لأنه يجمع فاعلين متعددين يدافعون عن مصالحهم التي ليست بالضرورة متفقة مع مصلحة المؤسسة، وبالتالي فإن القرار الإستراتيجي مطالب بالبحث عن صيغة اتفاق بين مصالح الطرفين: المؤسسة من جهة والفاعلين في محيطها من جهة ثانية.

5- أهمية دراسة المحيط

بالرغم من اختلاف أحجام وقدرات المؤسسات ودرجة تأثيرها في السوق وفي الأطراف الأخرى إلا أنها جميعا تهتم إلى أبعد الحدود بالمحيط الذي تعيش فيه، وخاصة في السنوات الأخيرة ابتداء من ثمانينيات هذا القرن حيث ازدادت المنافسة حدة على جميع المستويات وهو ما يجعل المؤسسة باستمرار تراقب محيطها في مختلف جوانبه وتقوم بجمع المعلومات عن طريق نظام معلوماتها بشكل مستمر وتدرسها لاستعمالها في حركتها الحالية والمستقبلية ومن الأسباب التي جعلت المؤسسة تهتم بمحيطها وتراقبه باستمرار نذكر مايلي :

- إن المؤسسة لا تنشط في فراغ بل هي مرتبطة أماميا و خلفيا بشبكات من المتعاملين والأسواق الهيئات والأفراد ، وعليها التأقلم في عملية التعامل .

- أن مختلف الأفراد والهيئات والمؤسسات تؤثر في المؤسسة وفي بعضها أيضا وتفرض المؤسسة قيودا و حدودا من طبائع مختلفة ، ثقافيا ، اجتماعيا ، اقتصاديا ، بيئيا ... الخ .
- أصبح عامل الوقت جد مهم في الإدارة و المؤسسة فليس في إمكانها إذا لم تبع اليوم منتوجاتها انتظار فرصة مقبلة في نفس السنة أو السنوات المقبلة ، من أجل تحقيق نتائج إيجابية خاصة في المنتوجات التي تتميز بسرعة التلّف عادة .

6- مفهوم التحليل الاستراتيجي لمحيط المؤسسة

يأخذ مفهوم التحليل الاستراتيجي أبعاد مختلفة تعود لاختلاف المجال الذي يعنى به والأغراض المبتغاة منه، فقد أشير إليه بتعلقه بفهم الموقف الاستراتيجي للمنظمة ومعرفة التغيرات التي ستحدث في بيئتها وكيف تتأثر بها أنشطتها، وما هي مصادر قوتها في ظل تلك التغيرات، وما هي طموحات كل من المدراء وأصحاب المصالح وغيرهم، و كيف سيؤثر الموقف الحالي في أحداث المستقبل ويشكل التحليل الاستراتيجي ضمن الرؤية الشاملة المستقبلية احد الأركان الرئيسة للخطط الإستراتيجية معبراً عنه بتقييم البيئة الداخلية لتحديد قوة واقتدار المنظمة و ضعفها من جانب وتقييم البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات من جانب آخر ويرى الحسيني (الحسيني، 2006، ص 120) في التحليل الاستراتيجي مجموعة من المراحل المتسلسلة والمتلاحقة تهدف إلى دراسة وتحليل العوامل والتغيرات المؤثرة في اتجاهات ومستقبل الوحدة الاقتصادية، وتحديد تأثيرات تلك التغيرات ضمن إطار البيئة الداخلية والبيئة الخارجية ودراسة طبيعة العلاقات الداخلية والتفاعلية بين هذه التغيرات. ويتفق الدوري (الدوري، 2003، ص 107) مع المفهوم السابق فيشير إلى أن التحليل الاستراتيجي هو مجموعة الأدوات التي تستخدمها الإدارة الإستراتيجية لتشخيص مدى التغير الحاصل في البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات وتشخيص السمات أو المميزات في الوحدة الاقتصادية من اجل السيطرة على بيئتها الداخلة وبشكل يساعد الإدارة في تحقيق العلاقة الايجابية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحديد أهداف الوحدة الاقتصادية والإستراتيجية المطلوبة. ويشير الخفاجي (الخفاجي، 2004، ص 113) إلى أغراض التحليل الاستراتيجي بأنه الخطوة الأولى للإدارة الإستراتيجية لمراقبة بيئة المنظمة عبر زاويتين تحدد الأولى الفرص والتهديدات الحالية والمستقبلية، وتقدر الثانية ما تملكه المنظمة من جوانب قوة وضعف، وينبغي أن يكون غرض المدراء من التحليل هو تشخيص بيانات متعددة تؤدي المنظمة عملياتها فيها، فضلاً عن ضرورة أن تمكن نتائج التحليل من إنشاء جوانب قوة الوحدة واستعداداتها لتأمين ما يجب القيام به وتمكينها من رؤية أية مشكلات مستقبلية. وقد عرض مجموعة من أدوات التحليل الاستراتيجي مبوبة وفقاً لمستويات بيئة التحليل وهي:

1- أدوات تحليل البيئة الكلية (تحليل SWOT):

ويعتبر أداة مهمة ومفيدة في تحليل الوضع العام للمنظمة على أساس الموازنة بين عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية. وتوضح هذه الأداة العلاقة بين التقييمين الداخلي والخارجي، وتشمل جوانب القوة المهارات والاستعدادات التي تساعد المنظمة في التفوق على الوحدات الأخرى في مناخ المنافسة، أما جوانب الضعف فتتعلق بالنقص في المهارات والإمكانيات مقارنة مع إمكانيات الوحدات المنافسة. أما الفرص فتتمثل بالظروف المواتية في البيئة الخارجية ذات التأثير الإيجابي في المنظمة، وعكس هذه الفرص هي التهديدات التي تتمثل بالتغيرات غير المواتية في البيئة ذات التأثير السلبي في أعمال المنظمة.

2- أدوات تحليل البيئة الخارجية:

وتشمل عدة أدوات منها تحليل PEST، وتحليل متغيرات بيئة المهمة، ومدخل PORTER لتحليل الصناعة.

يتضمن تحليل PEST تحليل متغيرات البيئة العامة المتمثلة بالمتغيرات السياسية، والقانونية، والاقتصادية، والاجتماعية والثقافية، والمتغيرات التقنية. أما تحليل متغيرات بيئة المهمة فيتم من خلال إعداد تقارير فردية عن جميع متغيرات هذه البيئة ثم تلخص المعلومات بشكل عوامل إستراتيجية ترسل إلى الإدارة العليا لاعتمادها في اتخاذ القرارات. فيما يعتمد نموذج PORTER على تحليل قوى المنافسة المؤثرة في نشاط معين وتتمثل هذه القوى بالمنافسين الجدد والمحتملين، ومنتجي السلع البديلة، والمجهزين والمشتريين، وباقي أصحاب المصالح للوقوف على الهيكل العام للصناعة والتعرف على الموقف التنافسي.

3- أدوات تحليل البيئة الداخلية:

عرض (Hanger & Wheelen) حسب الدوري 2003 أدوات تحليل البيئة الداخلية والتي تتمثل بـ: مدخل الاعتماد على الموارد حيث يركز هذا المدخل على جانبين مهمين هما ماهية الموارد المتوفرة والموارد المطلوبة لتنفيذ الإستراتيجية، وتتمثل هذه الموارد بالموارد المادية، والبشرية، والمالية، وغير الملموسة. أما الأداة الثانية فهي تحليل سلسلة القيمة ويركز هذا التحليل على وظائف (أنشطة) المنظمة التي تخلق القيمة لمنتجاتها أو خدماتها بدءاً من المواد الخام مروراً بسلسلة من أنشطة إضافة القيمة. وتتعلق الأداة الثالثة، تحليل الموارد الوظيفية، بدراسة الهياكل التنظيمية وأنواعها وتقييم جوانب القوة والضعف والتركيز على الثقافة التنظيمية بوصفها مجموعة من القيم والتقاليد التي تحظى بالقبول وأنماط السلوك التي يعتمدها الأفراد والمدراء في أي منظمة. ويعتبر التدقيق الاستراتيجي الأداة الرابعة وهو يرتبط

بفحص وتقويم عمليات المنظمة وأنشطتها التشغيلية المؤثرة في عملية الإدارة الإستراتيجية، ويشير نفس الكاتب إلى أن التدقيق الاستراتيجي يمكن أن ينجز من قبل ثلاث مجموعات متمثلة بالمدققين الخارجيين، ومدققي الحكومة، والمدققين الداخليين.

أستخدم مفهوم التحليل الاستراتيجي في تحديد أبعاد التحكم المؤسسي

نجح مفهوم التحكم المؤسسي في تطوير و تحسين العلاقة بين المنظمة والعديد من الجهات المهمة بأمرها كالمستثمرين، والموردين، والعاملين، والمدققين، وأسواق المال وغيرهم. ويعتبر التحكم المؤسسي استجابة إستراتيجية للوحدة الاقتصادية مقابل المخاطر التي تتعرض لها، حيث يشير الحسيني 2006 إلى أن مفهوم التحكم المؤسسي هو مفهوم واسع المجال يستخدمه المشرعون والمستثمرون والمحاسبون وأعضاء مجلس الإدارة ويعرف بأنه مجموعة من العمليات التي لا غنى عنها لتحقيق الفاعلية السوقية، أي أن التحكم المؤسسي هو همزة الوصل بين إدارة المنظمة ومديريها وبين نظام التقارير المالية فيها. ونستنتج من ذلك بان التحكم المؤسسي هو علاقة بين عدد من الأطراف والمشاركين التي تؤدي إلى تحديد توجه وأداء المنظمة. ويعتمد النظام الفعال للتحكم المؤسسي على مجموعة من الضوابط الداخلية والخارجية، حيث تساهم الضوابط الداخلية في تحديد العلاقة بين الإدارة والمساهمين وأعضاء مجلس الإدارة وأصحاب المصالح، ولكي تتجح هذه الضوابط لا بد من تدعيمها بالأبعاد الخارجية للتحكم المؤسسي والمتمثلة بالبعد الاقتصادي، والبعد البيئي، والبعد الاجتماعي. واستنادا إلى التحليل الاستراتيجي يمكن عرض هذه الضوابط والأبعاد على النحو الآتي :

أولاً: جوانب القوة والضعف (الأبعاد الداخلية)

1- مسؤولية مجلس الإدارة :

وصف مجلس الإدارة بأنه الرابط بين الأشخاص الذين يوفرون رأس المال والأشخاص الذين يستخدمونه لخلق قيمة للمنظمة. وتتمثل العناصر الأساسية لدور مجلس الإدارة بـ:

- مراجعة الاستراتيجيات الرئيسة للمنظمة والمصادقة عليها.
- مراقبة أعمال المدير التنفيذي.
- الإشراف على تطوير وتنفيذ إستراتيجية المنظمة.
- مراقبة المخاطر وإجراءات الرقابة الداخلية.

- مراقبة الأنشطة وكافة العمليات لضمان عدالة المعاملة بين كافة الأطراف ذات الصلة بنشاط المنظمة.

أن أداء أعضاء مجلس الإدارة لدورهم السابق الذكر يعتبر جانب قوة، أما جانب الضعف فيتمثل فيما دأبت عليه غالبية مجالس الإدارة في أن يكون دورها شكلي وغير فاعل ولا يساهم في وضع الخطط الإستراتيجية، حيث يكتفي العديد من أعضاءها بحضور الاجتماعات والاستماع إلى وجهات نظر الجهات التنفيذية وصاحبة القرار اليومي دون أن يكون لها دورا هاما في وضع إستراتيجية المنظمات وخططها وتحديد البدائل لتجاوز الحالات السلبية التي تعيشها تلك الوحدات. وبسبب الانهيارات الكبيرة التي تعرضت لها العديد من الشركات قامت لجنة بالزام أعضاء مجلس الإدارة بمقياسين قانونيين هما مقياس واجب الرعاية، ومقياس واجب الولاء، حيث يتطلب المقياس الأول من أعضاء مجلس الإدارة الآتي:

- العمل بإخلاص ووفاء عالي.
- حق الاطلاع على كافة القضايا التي تخص المنظمة بغض النظر عن كونها سرية أو علنية.
- حضور الاجتماعات بشكل منتظم.
- الالتزام بتقديم التقارير المالية المطلوبة بالتوقيت المناسب والسرعة الممكنة.
- الإيمان المطلق بجدوى عملهم في المنظمة.
- أما مقياس واجب الولاء فهو يتطلب:
- عدم استغلال الموقع لتحقيق الأرباح أو المكاسب الشخصية.
- العمل لأفضل منفعة لصالح الوحدة الاقتصادية وليس للمصالح الذاتي.
- أن يكون موضع ثقة ونزاهة في أداءه لأعمال المنظمة.

2- نظم الرقابة الداخلية:

يرى بعض الباحثون أن التحكم المؤسسي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالرقابة الداخلية ويعد مرحلة من مراحل تطورها إذ أن مفهوم التحكم المؤسسي يركز على بعض المقومات المتمثلة بالهيكل التنظيمي والإدارة، والرقابة، والصلاحيات والمسؤوليات. وتعتبر هذه المقومات جزء من بيئة الرقابة الداخلية، ففي آخر تعريف للرقابة الداخلية (حسب معايير التدقيق الصادرة عن AICPA) أنها مجموعة من السياسات والإجراءات التي يتم تصميمها لإمداد الإدارة بتأكيد مناسب على أن الأهداف الأساسية للشركة سوف يتم تحقيقها ويطلق على هذه السياسات والإجراءات بعناصر الرقابة الداخلية (أرنز ولوبك، 2002، ص 378). وفي عام (2002) أصدرت (OECD) تقريرها الموسوم (Conflicts Of Interest in

(the Accounting and Auditing System Environment) والذي خلصت فيه إلى أن الرقابة الفعالة على المخاطر تتطلب إدارة فعالة ومؤثرة في الوحدة الاقتصادية وان تناقض المصالح بحاجة لأن يدار ويوازن مع محاولة تقليل هذا التناقض لكونه مطلب من مطالب السوق لغرض توفير الثقة الضرورية لاستثمار الأموال في المنظمات كما وقد سبق لهذه المنظمة أن أصدرت في عام (1992) تقرير يتضمن مقياس يمكن من خلاله تقويم أنظمة الرقابة الداخلية وتحسين الأداء، وشملت في هذا التقرير العناصر الرئيسية للرقابة الداخلية متمثلة ببيئة الرقابة، وتقويم المخاطر، وأنشطة الرقابة، ونظم المعلومات والاتصالات، والسيطرة، ودور هذه العناصر الخمسة في تحقيق الأهداف المتعلقة بالإذعان للقوانين والتعليمات، وموثوقية التقارير المالية، وفاعلية العمليات التشغيلية.

3- نظم المعلومات والاتصالات:

فتح التطور الحديث في تكنولوجيا المعلومات بشكل عام وشبكة المعلومات الدولية بشكل خاص المجال أمام إمكانيات جديدة لتحسين التحكم المؤسسي وذلك عن طريق تبادل المعلومات مما يساعد المساهمين في التغلب على مشاكل العمل وجعل المستثمرين الدوليين على اطلاع بأنشطة التحكم المؤسسي ولجأ الباحثون إلى استخدام مصطلح تقنية المعلومات ليشيروا من خلاله إلى البيئة التقنية الحديثة المتمثلة بالأجهزة والمعدات والبرمجيات وشبكات الاتصال التي تتعامل مع المعلومات .

وتعد تقنية المعلومات والاتصالات من أهم الموارد المعرفية في الألفية الثالثة وتتجسد أهميتها بوصفها احد عوامل الإنتاج المعاصرة التي تضاف إلى العوامل التقليدية للإنتاج، كما أنها ابرز معالم التغيير المتسارع في بيئة المنظمات والتي أسهمت في تحسين أداء مختلف أنشطتها ومنها الأنشطة المحاسبية والتمويلية، وبهذا يشير (دهمش وأبو زر، 2004، ص 14) إلى أن التقدم التقني الحديث قد طور جميع أوجه وظائف المحاسبة بما في ذلك القياس الاقتصادي والإبلاغ المالي والتخطيط، فضلاً عن تطوير إجراءات الرقابة الداخلية وأساليب التدقيق.

4- قيم المنظمة:

الأخلاقيات بشكل عام هي مجموعة من المبادئ أو القيم والتي يمكن تمثيلها بالقوانين والقواعد التنظيمية ومواثيق العمل للمجالات المهنية مثل المحاسبين ومواثيق السلوك للمنظمات المختلفة، ويعد تواجد السلوك الاخلاقي في المنظمات أمراً هاماً لكونها المادة التي تعمل على تماسك المنظمات داخل المجتمع.

ويفترض أن تكون القيم السائدة في المنظمة جزءاً أساسياً من استراتيجياتها، وعليه فكلما نجحت مجالس الإدارة في تحديد وتوضيح هذه القيم والتنقيف عليها كلما اقتربت المنظمات من تحقيق أهدافها الإستراتيجية، فعلى سبيل المثال المساءلة العادلة لجميع المساهمين بضمنهم الأقلية يساهم في وضع إطار عمل فعال للتحكم المؤسسي، وكذلك اعتماد الشفافية وصدق التعبير في الإفصاح عن المعلومات، وتحقيق المساءلة لكل مستوى إداري داخل التنظيم، وتحديد أسس المكافآت بشكل علمي بعيداً عن المحسوبية.

ثانياً: الفرص والتهديدات (الأبعاد الخارجية):

حدد (Morrison,) الأبعاد الخارجية التي تؤثر وتتأثر بالتحكم المؤسسي والتي يمكن أن تشكل فرص إذا ما أحسنت المنظمات تكييف عواملها الداخلية لمواكبة تلك التغيرات أو تشكل تهديدات في حالة عدم استغلالها بشكل صحيح، وتتلخص هذه الأبعاد بالآتي:

1- المتغيرات السياسية والقانونية:

ويرى فيها مجموعة القوى التي تحدد السلطة وتعد القيود وتحافظ على القوانين والتشريعات وأهم متغيراتها قوانين حماية البيئة، وقوانين الضرائب، وتشريعات التجارة الالكترونية، والاستثمارات الأجنبية وقوانين العمل، والمعايير الدولية المحاسبية والرقابية والاستقرار الحكومي، ويؤكد جواد (جواد، 1994، ص 111) أن المنظمات تتلمس تأثير الحكومة من خلال الأنظمة والقوانين الخاصة بشرعية وجودها وعملياتها اليومية وعلى الإداريين عند تحديدهم استراتيجياتهم الأخذ بنظر الاعتبار هذه المتغيرات وما تصدره الدولة من تشريعات وقوانين وأي تغيرات مستقبلية محتملة فيها.

2- المتغيرات الاقتصادية:

تتنامي أهمية إتباع القواعد السليمة للتحكم المؤسسي لتحقيق الآتي (أبو العطا، 2003، ص 48):

- ضمان قدر ملائم من الطمأنينة للمستثمرين والمساهمين على تحقيق عائد مناسب لاستثماراتهم مع العمل على الحفاظ على حقوقهم وخاصة حقوق الأقلية.

- تعظيم قيمة أسهم المنظمات وتدعيم منافستها في أسواق المال العالمية وخاصة في ظل استحداث أدوات وآليات مالية جديدة وحدوث الاندماجات.

- التأكد من كفاءة تطبيق برامج الخصخصة وحسن توجيه الحصيلة منها إلى الاستخدام الأمثل منعاً لأي من حالات الفساد التي قد تكون مرتبطة بها.

- توفير مصادر تمويل محلية أو عالمية للمنظمات من خلال الجهاز المصرفي أو أسواق المال وخاصة في ظل تزايد سرعة حركة انتقال التدفقات الرأسمالية.

- تجنب الانزلاق في مشاكل محاسبية ومالية بما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط المنظمات العاملة في الاقتصاد ودرء حدوث انهيارات بالأجهزة المصرفية أو أسواق المال والمساعدة في تحقيق التنمية والاستقرار الاقتصادي.

وتشير المتغيرات الاقتصادية إلى خصائص وتوجهات النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة والذي يؤثر في رسم وصياغة استراتيجياتها، وتتمثل هذه العوامل الاقتصادية بـ (سلمان، 2003، ص 21) : معدل النمو الاقتصادي، وهيكل الاستثمارات المحلية والأجنبية، ومعدلات الفائدة، وعرض النقود، ومعدلات التضخم، ومستويات البطالة.

ويساهم التحكم المؤسسي في تحقيق التنمية الاقتصادية وتجنب الوقوع في الأزمات المالية من خلال ترسيخ مجموعة من معايير الأداء لتدعيم الأسس الاقتصادية في الأسواق وكشف حالات التلاعب والفساد وسوء الإدارة وبالشكل الذي يؤدي إلى كسب ثقة المتعاملين في هذه الأسواق والعمل على استقرارها والحد من التقلبات الشديدة بها

3- المتغيرات الاجتماعية والثقافية:

تؤثر المنظمات وتتأثر بالحياة العامة لأفراد المجتمع وان أداءها يمكن أن يؤثر على الوظائف والمدخرات ومستويات المعيشة، وغيرها من الأمور المرتبطة بحياة الأفراد والمنظمات بالمجتمع، ومن ثم مساءلة المنظمات عن مدى التزامها في الإطار الأشمل لرفاهية وتقديم المجتمع

تتمثل المتغيرات الاجتماعية والثقافية بالقيم والعادات والتقاليد في المجتمع ومن أمثلتها التغيرات في نمط المعيشة وبنسب نمو السكان والثقافة والتعلم والتدريس. ويظهر تأثير هذه المتغيرات في الموارد البشرية التي تحصل عليها المنظمة من المجتمع وفي مقدرتها التسويقية والوظائف التي يمكن أن تؤديها ويكون ذلك التأثير في صورة فرص وتهديدات.

4- المتغيرات التقنية:

يعد التطور التقني من خلال متغيراته من أهم التحديات التي تواجه المنظمات، ويعتمد مستقبل المنظمات وتطويرها على إدراك هذه التحديات والتي يتضح أثرها في العمليات التشغيلية، ومن أمثلة هذه

المتغيرات: النفقات الإجمالية على البحث والتطوير، وحماية الاختراعات، والمنتجات الجديدة، وتحسين الإنتاجية. هذا ويبين الشكل رقم (1) التحليل الاستراتيجي لإبعاد بيئة التحكم المؤسسي.

المحاضرة العاشرة البناء التنظيمي الهيكل التنظيمي

تمهيد:

تغيرت النظرة إلى الإدارة في الفكر من النموذج البيروقراطي نحو نماذج جديدة للقيادة تدعو إلى سلوكيات وأنماط أداء جديدة، خصوصا بعد أن تزايدت الأعباء الإدارية في ظل تسارع التغيير وثورة المعلومات . ويعتبر التنظيم الإداري من أهم المداخل الحديثة والتطبيقات الرئيسة المستخدمة في تحقيق هذا التوجه، بغرض تجديد العمليات التنظيمية من خلال التركيز على الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي والهيكل التنظيمي واجراءات وطرق العمل، حيث لا يستخدم لمواكبة التغيرات والتجديدات الحادثة فحسب، وإنما لمواكبة التغيرات المتوقعة حدوثها في مستقبل المنظمة .

ويعتبر الهيكل التنظيمي من أهم مخرجات عملية التنظيم التي لا بد من معرفة كيفية تصميمه، وأنواعه يعتبر التنظيم من الوظائف الإدارية التي يتم بموجبها تحديد أو تصميم الإطار أو الهيكل الذي من خلاله تنظم وترتب جهود جماعة من الأفراد، وتنسق هذه الجهود في سبيل تحقيق أهداف محددة وبالتالي هو البناء الذي يتم فيه تحديد عدد ونوع الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف ثم تحديد الأفراد المكلفين والمسؤولين عن تنفيذ هذه الأنشطة وكذا تحديد العلاقات بينهم من حيث المهام والمسؤوليات والصلاحيات ومنه فإن الهيكل التنظيمي هو أحد أهم العناصر الرئيسية لعملية التنظيم، وهو الموضوع الذي سيتم تناوله في هذه المحاضرة من خلال التعرض إلى مفهوم الهيكل التنظيمي والمفاهيم المتصلة به ثم التطرق إلى أنواعه وتصنيفاته وخصائصه وأبعاده وأهميته.

1- مفهوم الهيكل التنظيمي:

يمثل الهيكل التنظيمي الوعاء الذي تولد الإستراتيجية في إطاره، ومن ثم تنفيذها، لذا فإنه لم يتفق مفكروا الإدارة والتنظيم على تعريف واحد لمصطلح الهيكل التنظيمي أو ما يعرف بالبناء التنظيمي أيضا، إلا أنهم اتفقوا جميعا على أن الهيكل التنظيمي هو وسيلة وليس غاية يسمح بتحقيق أهداف المنظمة. وعليه يمكن تعريف الهيكل التنظيمي (السويسي 2006)

حسب Robert Appleby أن الهيكل التنظيمي هو " إطار يوجه سلوك رئيس المنظمة في اتخاذ القرارات، كما تتأثر هذه الأخيرة بطبيعة الهيكل التنظيمي

أما Freeman فيعتبر الهيكل التنظيمي على أنه الطريقة التي يتم بها تقسيم أنشطة المؤسسة وتنظيمها وتنسيقها "

أما Robbins فيعتبر أن للهيكل التنظيمي معنى محدد ولكنه معقد بحيث " يحدد كيفية توزيع المهام والواجبات ويحدد المسؤول الذي يتبع له كل موظف وأدوات التنسيق الرسمية وأنماط التفاعل الواجب إتباعها وتطبيقها"

ويعبر الهيكل التنظيمي حسب Stonar عن " الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المؤسسة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.

وحسب Hinings "فان الهيكل التنظيمي وسيلة تحكم معقدة تنتج ويعاد تكوينها بشكل مستمر وتشكل أيضا ذلك التفاعل والهيكل محكومة وحاكمة في نفس الوقت".

ويرى الكاتب Ivencevich وزملائه أن الهيكل التنظيمي هو إطار يركز على تخصص الوظائف وتقسيمها ووضع الأنظمة والإجراءات، وتحديد السلطة" (حريم 2006)

.ويعرف أيضا بأنه التكوين الرسمي بين الأفراد والمجموعات مع تحديد كل المواقع للمهام والمستويات والسلطات داخل المنظمة، وهو أيضا وسيلة الإدارة لتنسيق الجهود البشرية وتحديد السلطات والمستويات والعلاقات الأفقية والرأسية بين الأفراد، وهو أيضا الإطار الذي تعمل بداخله الإدارة العامة وعلى ضوء الهيكل تحدد كفاءة الأفراد في أداء العمل. (الشافعي 2014)

ويعرف الهيكل التنظيمي بأنه " البناء أو الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة فهو يبين التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تقوم بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة، كما يوضح نوعية العلاقات بين أقسامها وخطوط السلطة وشبكات الاتصال فيه" بشكل أساس في تحقيق تلك الأهداف وبالتالي نجاح المنظمة وتطورها. (عباس 2011)

مما سبق يمكن تعريف الهيكل التنظيمي بأنه إطار يوضح التقسيمات أو الوحدات أو الأقسام الإدارية التي تتكون منها المنظمة مرتبة على شكل مستويات فوق بعضها البعض، تأخذ شكل هرم يربطها خط سلطة رسمية تناسب من خلاله الأوامر والتعليمات والتوجيهات من المستوى الأعلى أو الأدنى، والذي من خلاله تتوضح نقاط اتخاذ القرارات ومراكز السلطة والمسؤولية. ويعتبر التركيب الداخلي للمنظمة من كافة التقسيمات التنظيمية المكونة لها ويوضح الهيكل العلاقة بين هذه التقسيمات من حيث تبعية كل تقسيم من التقسيمات ومكوناته وسلطة ومسؤولية كل تقسيم.

ويرى Gibson أن الهيكل التنظيمي ينتج عن قرارات تنظيمية تتعلق بأربعة أبعاد أو جوانب لأي منظمة وهي:

- تقسيم العمل والتخصص.
- أسس طرق تكوين الوحدات التنظيمية لجميع الوظائف الأعمال.
- حجم الوحدات ونطاق الاشراف
- تفويض السلطات. (حريم 2010)
- ومن أكثر التعاريف شمولية وعمق التعريف الذي قدمه John Child حيث يرى أن الهيكل التنظيمي يشتمل على الجوانب الرئيسية الآتية:
- توزيع الأعمال والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد.
- تحديد العلاقات لمن يتبع كل شخص، ومن هم الأشخاص الذين يتبعون له، وتحديد عدد المستويات التنظيمية وتحديد تطبيق نطاق الإشراف
- تجميع الأفراد في أقسام والأقسام في دوائر والدوائر في وحدات أكبر وهكذا.
- تفويض السلطات وتصميم إجراءات المراقبة والتقييد بذلك .
- تصميم الأنظمة والوسائل لضمان تحقيق الاتصال الداخلي الفعال ومشاركة الأفراد في عملية صنع القرارات ، وكذلك التفاعل والتعامل مع الجمهور وتقديم منتجات أو خدمات جيدة.
- توفير القواعد والوسائل اللازمة لتقييم أداء العاملين. (السويسي 2006)

وعليه فإن الهيكل التنظيمي ليس غاية في حد ذاته بل هو وسيلة أو أداة إدارية تستخدم لإنجاز وتحقيق الأهداف التي أنشأت المنظمة من أجلها، فكلما كانت هذه الوسيلة جيدة كلما ساهمت بشكل أساس في تحقيق تلك الأهداف وبالتالي نجاح المنظمة وتطورها.

مما سبق يمكن تعريف الهيكل التنظيمي بأنه إطار يوضح التقسيمات أو الوحدات أو الأقسام الإدارية التي تتكون منها المنظمة مرتبة على شكل مستويات فوق بعضها البعض، تأخذ شكل هرم يربطها خط سلطة رسمية تناسب من خلاله الأوامر والتعليمات والتوجيهات من المستوى الأعلى أو الأدنى، والذي من خلاله تتوضح نقاط اتخاذ القرارات ومراكز السلطة والمسؤولية. ويعتبر التركيب الداخلي للمنظمة من كافة التقسيمات التنظيمية المكونة لها ويوضح الهيكل العلاقة بين هذه التقسيمات من حيث تبعية كل تقسيم من التقسيمات ومكوناته وسلطة ومسؤولية كل تقسيم.

2- مجالات الهيكل التنظيمي

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج أن الهيكل التنظيمي يتشكل العناصر الآتية :

- تقسيمات تنظيمية نعبر عليها بالوحدات التنظيمية

- مجموعة من المهام المحددة تعبر عن التخصص
- مجال محدد لأداء كل مهمة وهو ما يعبر عن نطاق الإشراف
- مجال لاتخاذ القرارات وهو يعبر عن توزيع السلطة
- شبكة لانتقال المعلومات لتوفير مجال الاتصال.

3- أهمية الهيكل التنظيمي

- للهيكل التنظيمي عدة فوائد كما له أهمية كبيرة في التنظيم لعل أهمها مايلي
- يساهم الهيكل التنظيمي في عملية الاتصال بين الأفراد ومجموعات العمل مما يؤدي إلى انسياب المعلومات بين أرجاء التنظيم.
- يساعد الهيكل التنظيمي على الاستفادة من الأساليب المتطورة في أداء العمل مما يرفع من كفاءة الإدارة العامة في تقديم الخدمات بمستوى الجودة.
- يساعد الهيكل التنظيمي على خلق روح التعاون بين الأفراد لبلوغ الأهداف المحددة.
- يؤدي الهيكل التنظيمي إلى تحديد خطوات الاتصال الصادرة من مراكز السلطة المختلفة.
- يساعد الهيكل التنظيمي على تقليص الاختلافات بين الأفراد إلى أدنى درجة ممكنة.
- فالهيكلة التنظيمية يفرض ضمان التزام الأفراد والتقييد بمتطلبات المنظمة، والهيكل التنظيمي يقرر ويحدد ما هي الوظائف التي تمتلك القوة في المنظمة، ويتم في ضوء هذا الإطار اتخاذ القرارات فالهيكل هو مساحة أعمال وأنشطة المنظمة. ويبقى الهدف والأهمية النهائية هو تحقيق هدف المنظمة. (حريم 2010)

4- خصائص الهيكل التنظيمي :

- يجب أن يتصف الهيكل التنظيمي الجيد بعدة خصائص أساسية تتعلق بعدة جوانب نذكر منها مايلي:
- التوازن التنظيمي**: يتضمن مبدأ التوازن التنظيمي تحقيق العلاقات المتوازنة بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للفرد، وكذلك التوازن في نطاق الإشراف وخطوط الاتصال الوظيفية، او اعتماد مبدأ وحدة الأوامر الصادرة من المستويات الإدارية المختلفة.
- المرونة التنظيمية**: يتطلب مبدأ المرونة قابلية الهياكل التنظيمية المار بتصميمها على استيعاب التعديلات التنظيمية المستمرة تبعاً للمتغيرات الداخلية والخارجية التي يتطلبها البناء التنظيمي الفعال.
- الاستمرارية**: تشير الاستمرارية إلى ضرورة اعتماد القواعد العلمية الرصينة في بناء الهياكل التنظيمية وتوخي الدقة في تشخيص الواقع إلى جانب استشعار فاعلية التغييرات المستقبلية بدون أن يتعرض البناء إلى تغيرات جوهرية متكررة من شأنها إرباكه (الغربي 2016)

5- أبعاد الهيكل التنظيمي:

لفهم الهيكل التنظيمي لا بد من فهم أبعاده، لذلك قام العديد من الباحثين بأجاء بعض الدراسات لاستخلاص أهم الأبعاد، ألا أنه عند فحص ومراجعة هذه الدراسات نجد أن هناك اختلافات بين الباحثين فيما يخص عدد ونوعية الأبعاد، لذا نجد هناك اتفاق بين الباحثين حول 11 بعد هي التخصص في العمل، سلسلة الأوامر وآلية عملها، وحدة الأمر، السلطة والمسؤولية، تفويض السلطة، المركزية واللامركزية، الرسمية، التنسيق، الاحترافية، نطاق الإشراف، التعقد الهيكلي. (السويسي 2016)

6- خطوات بناء الهيكل التنظيمي:-

- يذهب العديد من الباحثين إلى إدراج العديد من الخطوات لبناء الهيكل التنظيمي ولعل أهمها:
- تحديد الأهداف الأساسية للمنظمة التي تستوجه الجهود لكافة لتحقيقها.
 - تحديد أوجه النشاط اللازمة للوصول إلى الأهداف.
 - تقسيم أوجه النشاطات إلى نشاطات الرئيسية وأخرى فرعية.
 - تحديد اختصاص كل وحدة تنظيمية واعداد وصف وظيفي لكل وظيفة في الوحدة التنظيمية بحيث يوضح واجباتها ومسئولياتها وصلاحياتها والشروط اللازمة في الفرد لأشغالها
 - تحديد علاقات السلطة والمسؤولية بين مختلف الوحدات التنظيمية.
 - تحديد الوظائف الإشرافية والتنفيذية داخل كل وحدة من الوحدات التنظيمية.
 - إعداد خريطة التنظيمية والدليل التنظيمي للمنشأة (الغربي 2016)

7- أنواع الهيكل التنظيمي

- أدرج الباحثون العديد من أنواع الهياكل التنظيمية لعل أهمها
- أنواع الهيكل التنظيمي باستخدام معيار درجة توافر خصائص البيروقراطية.
- أنواع الهيكل التنظيمي باستخدام معيار نمط السلوك.
 - أنواع الهيكل التنظيمي باستخدام معيار آليات التشغيل.
 - أنواع الهيكل التنظيمي باستخدام معيار درجة تقسيم العمل وسلطة اتخاذ القرارات.
 - أنواع الهيكل التنظيمي باستخدام معيار آليات تنسيق المهام والأعمال.
 - أنواع الهيكل التنظيمي باستخدام معيار كيفية اتخاذ القرار والبيئة المحيطة بالمنظمة.
 - أنواع الهيكل التنظيمي باستخدام معيار العلاقة بين الرئيس والعاملين بالمنظمة (السويسي 2006)

8- نماذج الهيكل التنظيمي:

نماذج الهيكل التنظيمي أربعة حسب (حريم 2010) وهي

الهيكل التنفيذي: هو مستنبط من إدارة الجيوش الحديثة، ومبني على السلطة المركزية الموجودة في أعلى قمة المنظمة، وفي هذه الحالة يكون هناك رئيس أعلى واحد يتولى اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر إلى المرؤوسين المباشرين ثم تتدرج السلطة بطريقة منظمة من مستوى إلى آخر، ويمتاز هذا النموذج بالوضوح والبساطة وتسير السلطة فيه بخطوط مستقيمة من

الأعلى إلى الأسفل، وتكون المسؤولية محددة واعتماده على النظام وإطاعة الأوامر والتعليمات الصادرة من الرؤساء إلى المرؤوسين.

الهيكل الوظيفي: استنبطه فريدريك تايلور حينما وضع الإدارة العلمية وبين أن الأعمال يجب أن تخضع إلى التخصص وتقسيم العمل، وأن الأعمال يمكن تصنيفها إلى الأعمال اليدوية والأعمال الذهنية وأعمال تنفيذية وأعمال فنية وأعمال استشارية وأعمال منصبية، ومعنى كل هذا أن العمل يجب أن يؤديه المتخصص فيه، وأن التخصص هو القاعدة الأساسية في تأدية الأعمال.



الهيكل الاستشاري: هذا النوع من التنظيم يجمع بين مزايا التنظيم التنفيذي من حيث استقامة سبل المسؤولية، ومن حيث السلطة الموحدة التي تستخدم في توجيه الأعمال، وبين مزايا التنظيم الوظيفي من حيث الاستفادة من التخصص واستخدام طبقة الخبراء الفنيين الذين يقومون بمساعدة الرؤساء الإداريين في المسائل التي لها طبيعة فنية والتي تحتاج إلى استشارة من حيث تأديتها.

الهيكل التنظيمي الشبكي: بموجب هذا النموذج يتواجد تنظيم مركزي صغير يعتمد على منظمات أخرى غيره للقيام ببعض الأنشطة مثل الدرسات والبحوث والإنتاج والتوزيع والتسويق والنقل وأي أعمال أخرى

رئيسية وذلك على أساس التعاقد، وجوهر هذا النوع من التنظيم يتمثل في مجموعة صغيرة من المديرين التنفيذيين يتركز عملهم في الإشراف على الأعمال التي تؤدي داخل المنظمة، وتنسيق العلاقات مع المنظمات الأخرى التي تقوم بالإنتاج والمبيعات والتسويق والنقل أو أي أعمال أخرى للشبكة التنظيمية.

قائمة المراجع

باللغة العربية

- 1- أبو العطار، نرمين ، "حوكمة الشركات سبيل التقدم مع القاء الضوء على التجربة المصرية"، مجلة الإصلاح الاقتصادي، العدد الثامن ، يناير، 2003.
- 2- أحمد ماهر، الإدارة (المبادئ والمهارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004 ،
- 3- أرنيز، ألفين، ولوبيك، جيمس ، ترجمة محمد عبد القادر الديسطي، المراجعة مدخل متكامل، دار المريخ، الرياض، 2002.
- 4- الحسيني، فلاح حسن عداي ، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
- 5- الحسيني صلاح هادي :القيادة الادارية واثرها على ادارة الموارد البشرية استراتيجيا ، الطبعة 1 ، مركز الكتاب الأكاديمي ، عمان، 2015
- 6- الخفاجي، عباس خضير (2004)، الإدارة الإستراتيجية: المدخل والمفاهيم والعمليات، ط1، مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 7- الدوري، زكريا مطلق ، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، المكتبة الوطنية، دار الكتب والوثائق، بغداد، 2003.
- 8- الشواف سعيد على: قياس متغيرات الفاعلية التنظيمية معهد الادارة العامة الرياض 1989
- 9- الصيرفي محمد : القيادة الادارية الابداعية ، دار الفكر الجامعي ، الاسكندرية ، 2006.
- 10- آل قماش عبير حسين : نظريات القيادة واتخاذ القرارات ، نظرية الرجل العظيم ، نظرية السمات ، النظرية الموقفية ، نظرية اتخاذ القرار ، المجلة العلمية لكلية التربية، المجلد 36 ، العدد 12 ، أسبوط ، 2020
- 11- النغربي محمد الفاتح محمد بشير ، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، الاردن، 2016
- 12- أندرسن مارك : مدخل الى فن القيادة ، الطبعة 1، المركز القومي للترجمة ، ت.ر عايده الباجورى ، القاهرة ، 2016.
- 13- أنس عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار المسيرة الأردن، الطبعة الأولى، 2011

- 14- أو كيل محمد السعيد، **وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية** ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992
- 15- باشرى نفيسة محمد ، مدكور فوزى شعبان ، فهمى رباب : **السلوك التنظيمي** ، جامعة القاهرة، كلية التجارة ، القاهرة ، 2017
- 16- بلقاسم سلاطينية وإسماعيل قيرة: **التنظيم الحديث للمؤسسة (التصور والتنظيم)**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
- 17- جاسم بن فيحان الدوسري، **الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة**، دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للمرور والإدارة العامة للجنسية والجوازات والإقامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص العلوم الأمنية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2007،
- 18- جي روشي، علم الاجتماع الأمريكي، دراسة لأعمال تالكوت بارسونز، ترجمة محمد الجوهري زيد، دارالمعارف، القاهرة 1984 .
- 19- جواد، شوقي ناجي ، **استراتيجيات الأعمال: بناؤها وإدارتها**، دار الكتب بغداد، 1994.
- 20- حسان محمد الحسن، **موسوعة علم الاجتماع**، ط 1 ، الدار العربية للموسوعات، بيروت، 1999
- 21- حسن أحمد الشافعي، **الهيكل التنظيمي والتوصيف الوظيفي في المؤسسات الرياضية**، مؤسسة عالم الرياضة للنشر ودار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2014
- 22- حسين محمد عبد الهادي : **القيادة الذكية** ، الطبعة 1 ، دار العلوم للنشر والتوزيع ، ت.ر . عبد الهادي محمد حسين ، القاهرة 2011.
- 23- حسين حريم، **إدارة المنظمات: منظور كلي**، دار الحامد، الأردن، الطبعة الثانية، 2010 ،
- 24- حسين حريم، **مبادئ الإدارة الحديث: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة**، دار الحامد، عمان، الطبعة الأولى، 2006 ،
- 25- حسن حريم، **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، عمان، الاردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004،
- 26- حلاق بطرس : **القيادة الادارية** ، الجامعة الافتراضية السورية ، سورية ، 2020.
- 27- حنفي عبد الغفار، **أساسيات إدارة المنظمات**، المكتب العربي الحديث، مصر، 1995 ،
- 28- خليل محمد حسن الشماع، **مبادئ الإدارة** ، ط2 ، دار الميسرة، عمان، 2001

- 29- خليل محمد حسن الشماع وخضير كاضم محمود، نظرية المنظمة، ط 1 ، دار المسيرة، عمان، 2000
- 30- خرينت كيث : القيادة ، الطبعة 1 ، مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة ، القاهرة ، 2013.
- 31- سامية حسن الساعاتي، الثقافة والشخصية، القاهرة: دار الفكر العربي، 1998
- 32- سليم أسماء سادات فريد أحمد : دور الممارسات القيادية الداعمة للإبداع في تحسين الاداء التنظيمي بجامعة بورسعيد ، شالمجلة العربية للنشر العلمي ،دس. 2016.
- 33- سويسي عبد الوهاب ، المنظمة :المتغيرات، الأبعاد، التصميم، دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2008
- 34- صامويل عبود اقتصاد المؤسسة ديوان المطبوعات الجامعية 1982
- 35- صلاح الدين عون الله، مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، الرياض العدد 54، جويلية. 1997
- 36- راوية حسن، 2002 السلوك التنظيمي الداعصر، الدار الجامعية، الإسكندرية،
- 37- رشاد أحمد عبد اللطيف، إدارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2000
- 38- ريتشارد ه. هال، المنظمات (هياكلها، عملياتها، مخرجاتها) ، ترجمة سعيد بن حمد الهاجري وإب ا
- 39- رهم بن عبد الله المنيف، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2001
- 40- زيدان ناصر : مهارات القيادة الادارية وأخلاقيات العمل ، الطبعة 1، الدار العربية للعلوم ناشرون ، بيروت ، لبنان ، 2014.
- 41- زياد سعيد الخليفة، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، رسالة ماجستير(غير منشورة)، تخصص إدارة الأعمال، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، كلية الدراسات العليا، 2008.
- 42- زكي محمود هاشم، تنظيم وطرق العمل، جامعة الكويت، الكويت، 1984
- 43- عامر إبراهيم قندلجي، إيمان فاضل السامري، تكنولوجيا المعلومات و تطبيقاتها، جامعة الوراق، ط 1 /، الأردن، 2001
- 44- عبد الحميد بهجت فايد إدارة الإنتاج .مكتبة عبث الشمس .مصر، 1997
- 45- عبد الكريم درويش وليلى نكلا، أصول الإدارة العام ة، المطبعة العربية الحديثة، الإسكندرية، 1976 ،
- 46- عبد الرحمن العيسوي، دراسات في علم النفس المهني والصناعي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002 ،
- 47- غسان قاسم اللامي، إدارة تكنولوجيا مفاهيم و مداخل تقنيات عملية، دار المنهج ط1 /، عمان، 2006

- 48- ماكسويل جون سى : أساسيات القيادة ، الطبعة 1 ، مكتبة جرير ، المملكة العربية السعودية ، 2009.
- 49- مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة، ط2 ، دار وائل، عمان، 2005
- 50- مجيد الكرخي، كتاب التخطيط الاستراتيجي، دار المناهج للنشر والتوزيع عمان، 2009.
- 51- محمد المنشاوي وآخرون، النشئة الاجتماعية للعقل ، ط 1 ، دار الصفا للنشر والتوزيع، 2001 ،
- 52- محمد الصرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2009
- 53- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي : دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، عمان، 2000
- 54- محمود أبوبكر مصطفى ، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة: مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة، الإسكندرية مصر: الدار الجامعية، 2005.
- 54- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الأردن: دار وائل للنشر، 2002.
- 55- محمود عائم الدين، تكنولوجيا المعلومات و صناعة الإتصال الجمهوري، دار العربي، مصر، 2002
- 56- منير البعلبكي ، قاموس المورد ، ط 32 ، بيروت ، دار العلم للملايين ، 1998 ، .
- 57- كاظم حمود الفريخات خيضر وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، عمان الأردن: إثراء للنشر والتوزيع، 2009،
- 58- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس وسلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط2، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، 1995

باللغة الأجنبية

- 1 Amitai. Etziouni *Moderne Organisations* ,New Jersey prentice Hall ,1964
- 2 Barnard Chester .I; *The Function of the Executive* , Harvard University Press (1938)
- 3 Cameron K; *Measuring Organizational Effectiveness* ;197)

- 5- Dictionnaire, **la rousse**, encyclopédique, Paris, 2000
- 6- François Pèroux, **Analyse et gestion de l' entreprise: théories méthodes et pratiques**, tome 01, édition du Nord1 Paris, 1989, p13
- 7 j-s charon Organisation et gestion de l'entreprise. Ed DUNOD2006
- 7- H. Mintzberg, Structure et dynamique des organisations, Edition des organisations, Paris, 1982
- 8- Gareth MORGAN, **Images de l'organisation**, 1 ed, ESKA 1
- 9- Schein, Edgar H, Organizational Culture and Leadership, San Francisco: Jossey-Bass, 3rd ED, 989 Marketstreet, 200