

كلية التجارة

القيادة الإدارية الفعالة

تأليف

دكتورة

علا كمال الدين حسن

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة عين شمس

دكتورة

عايدة سيد خطاب

أستاذ إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة عين شمس

مراجعة

دكتور / على محمد عبد الوهاب

أستاذ إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة عين شمس

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ﴾

صدق الله العظيم

سورة البقرة آية (٣٢)

الفهرس

رقم الصفحة	الموضوع
١	الوحدة الأولى : الرؤية الاستراتيجية.
٥	مفهوم وعناصر الإدارة الإستراتيجية .
٨	مفهوم الرؤية .
٩	عناصر الرؤية.
٩	دور القيادة الادارية فى تصميم الرؤية.
١١	مفهوم الرسالة
١٧	الوحدة الثانية : ادارة التغيير.
٢١	قوى التغيير .
٢٣	أسباب التغيير .
٢٥	استراتيجيات التغيير.
٢٨	طرق إدخال التغيير.
٢٩	مراحل إدخال التغيير .
٣٤	أسباب مقاومة التغيير
٤٠	القوى المدعمة للتغيير
٤٧	الوحدة الثالثة : القيادة التحويلية
٥١	مفهوم القيادة التحويلية
٥٤	وظائف القائد التحويلي
٥٥	خصائص نمط القيادة التحويلية
٥٧	أبعاد القيادة التحويلية
٦٣	العلاقة بين القيادة التحويلية والقيادة التبادلية
٦٧	الوحدة الرابعة :التمكين
٧١	مفهوم تمكين العاملين
٧٢	نظريات تمكين العاملين

٧٣	نماذج تمكين العاملين
٨٩	تأثير تكنولوجيا المعلومات على تمكين العاملين
٩٧	الوحدة الخامسة: تصميم الوظائف.
١٠١	مفهوم تصميم الوظائف.
١٠٨	مداخل تصميم الوظائف.
١٢٥	تأثير تكنولوجيا المعلومات على تصميم الوظائف.
١٣٥	الوحدة السادسة: تصميم الهيكل التنظيمي.
١٣٩	مفهوم الهيكل التنظيمي.
١٣٩	تصميم الهياكل التنظيمي.
١٦٢	مداخل تصميم الهياكل التنظيمية.
١٧٧	تأثير تكنولوجيا المعلومات على الهياكل التنظيمية.
٢٠١	الوحدة السابعة: الرضا عن العمل والانتماء التنظيمي.
٢٠٥	مفهوم الرضا عن العمل.
٢٠٦	العلاقة بين الرضا عن العمل ودوافع العمل.
٢٠٨	العوامل التي تساعد على تحقيق الرضا عن العمل
٢١١	مفهوم الانتماء التنظيمي.
٢١٢	عناصر الانتماء التنظيمي.
٢١٣	العوامل التي تؤثر على الانتماء التنظيمي.
٢١٩	العلاقة بين الرضا عن العمل والانتماء التنظيمي.
٢٢٣	الوحدة الثامنة : التميز التنظيمي.
٢٢٧	مفهوم التميز التنظيمي .
٢٢٨	مقومات تحقيق التميز التنظيمي.
٢٣٠	بعض نماذج جوائز التميز القومية
٢٤٦	العناصر المشتركة لنماذج جوائز التميز التنظيمي
٢٤٩	المراجع

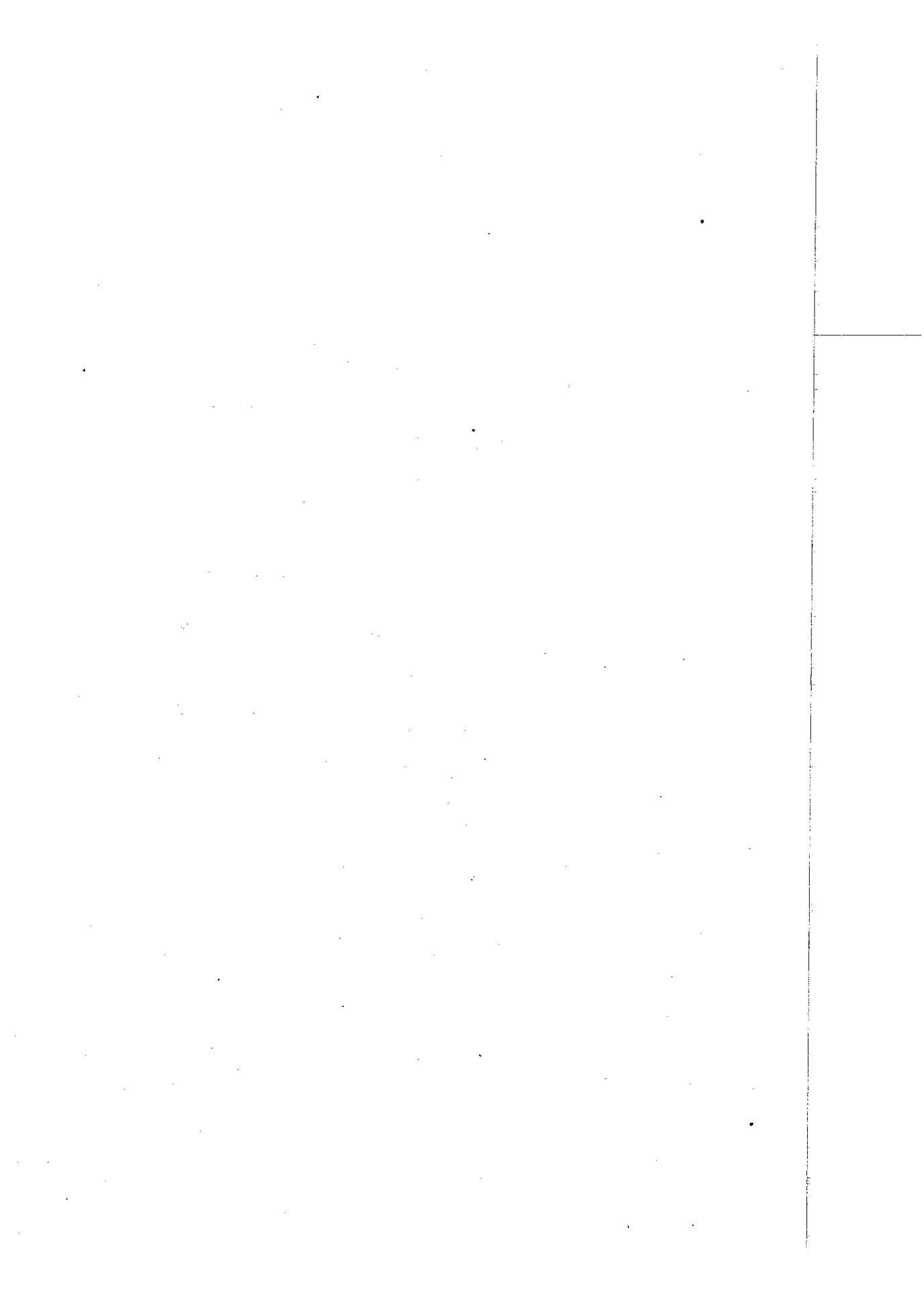
المقدمة

يسعى هذا الكتاب إلى إلمام طالب العلم والقيادات الادارية ببعض المهارات الواجب توافرها فى قيادات القرن الواحد والعشرين، وقد تناولنا هذه المهارات من خلال الوحدات التالية:

- الوحدة الاولى :وضع الرؤية الاستراتيجية .
- الوحدة الثانية : ادارة التغيير.
- الوحدة الثالثة : القيادة التحويلية.
- الوحدة الرابعة : التمكين.
- الوحدة الخامسة : تصميم الوظائف.
- الوحدة السادسة : تصميم الهيكل التنظيمى.
- الوحدة السابعة : الرضا عن العمل والانتماء التنظيمى.
- الوحدة الثامنة : التميز التنظيمى.

هذا وقد كتبت الاستاذة الدكتورة عايدة خطاب الوحدات الأولى والثانية، والسابعة، والثامنة. وكتبت الدكتورة علا كمال الدين الوحدات الثالثة ، والرابعة ،والخامسة ،والسادسة .
نسأل الله التوفيق ،وهو الهادى الى سواء السبيل.

المؤلفتان



الوحدة الأولى

الرؤية الإستراتيجية

الوحدة الأولى

الرؤية الإستراتيجية

الأهداف الإجرائية :

يهدف هذا الفصل إلى أن يلم الطالب بالموضوعات الآتية :

- **مفهوم وعناصر الإدارة الإستراتيجية .**
- **مفهوم الرؤية والرسالة.**
- **عناصر الرؤية.**
- **دور القيادة الادارية فى تصميم الرؤية.**

مفهوم وعناصر الإدارة الإستراتيجية .

استخدم لفظ الإستراتيجية منذ عدة قرون في العمليات الحربية وهي كلمة يونانية قديمة مشتقة من كلمة " استراتيجوس " يعني فن القيادة أي كيف يستخدم القائد " الجنرال " القوى المحيطة به لضمان النصر في الحروب .

وقد سؤل حوالي ١٥٠٠ من القيادات الإدارية العليا في إحدى المؤتمرات الإدارية بأمريكا في بداية التسعينات منهم ٨٧٠ يمثلون رؤساء شركات يمثلون عشرين دولة من دول العالم عن أهم الخصائص اللازمة لنجاح القيادة الإدارية على مشارف القرن الواحد والعشرين . ذكر ٩٨% منهم أن تكون هناك رؤية قوية واضحة للقيادة والمنظمة .

وقد سؤل هؤلاء المديرون أن يذكروا أهم المهارات والمعلومات اللازمة للقيادة في الوقت الحالي والمستقبل على مشارف القرن الواحد والعشرين ذكر معظمهم تصميم الإستراتيجية لتحقيق رؤية المنظمة .

ويعتبر وضع رؤية قوية للمنظمة ووضع الإستراتيجية اللازمة لتحقيق هذه الرؤية من العناصر الهامة في الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي ، ومن المهارات والمعلومات اللازمة للمدير لتحقيق التكيف مع متطلبات القرن الواحد والعشرين .

ويتطلب وضع الرؤية الاستراتيجية أن نتعرف على مفهوم الاستراتيجية وعناصر الادارة الاستراتيجية.

تعريف الاستراتيجية :

وهناك تعريفات عديدة للإستراتيجية :

فقد تعرف على أنها عملية اتخاذ قرارات بناءً على معلومات عن مستقبلية القرارات الحالية ، ووضع الأهداف والإستراتيجيات والبرامج الزمنية والتأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة .

أو قد تعرف على أنها مسار أو مسلك أساسي تختاره المنظمة من بين عدد من المسارات البديلة المختلفة لتحقيق أهدافها في ضوء الظروف البيئية العامة المحيطة وظروف المنافسين ، واعتماداً على تحليل القوة الذاتية للمنظمة أو أنها عملية اتخاذ القرارات التي تتعلق بنمو المنظمة وربحياتها في الآجل الطويل ، وتحقيق تكيف المنظمة مع البيئة المحيطة .

عناصر الإدارة الإستراتيجية :

تشمل الإدارة الإستراتيجية اتخاذ القرارات في المجالين التاليين :

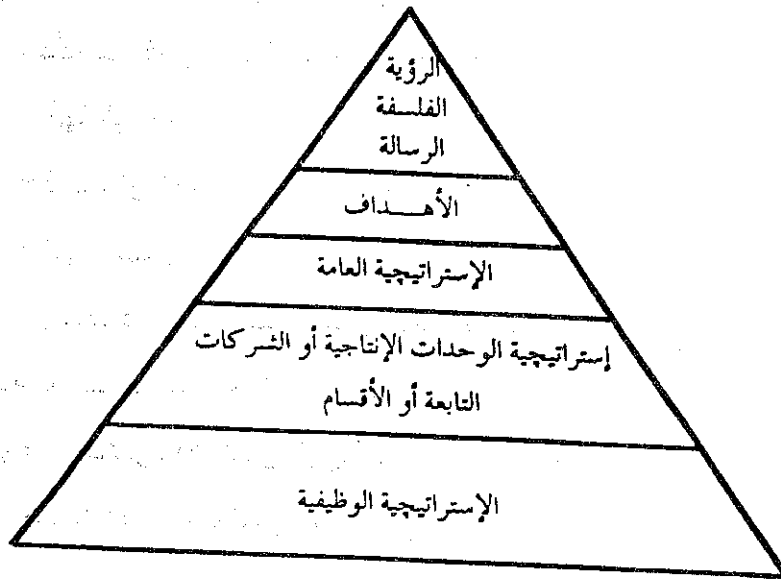
- ١- مجال التخطيط الإستراتيجي .
- ٢- مجال تنفيذ الإستراتيجية والرقابة وتقييم الأداء .

مجال التخطيط الإستراتيجي :

ويشمل اتخاذ القرارات في المجالات التالية :

- ١- وضع الإطار العام للإستراتيجية ويشمل ذلك وضع رؤية المنظمة ورسالتها، ومجالها ، وأهدافها .
- ٢- تحديد الفرص والقيود والتهديدات التي تواجه المنظمة وتحديد نقاط القوة والضعف وذلك بناء على دراسة وتحليل العوامل البيئية المحيطة الخارجية والخاصة والداخلية .
- ٣- اختيار البديل أو البدائل الإستراتيجية أو المسار الإستراتيجي والذي يعمل على تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها في ظل الظروف البيئية المحيطة .

٤- وضع الخطة الإستراتيجية العامة والخطط الإستراتيجية الخاصة بالمجالات الوظيفية المختلفة .



شكل (١) مكونات تصميم الإستراتيجية

مجال تنفيذ الإستراتيجية وتقييم الأداء :

ويشمل اتخاذ القرارات في المجالات الآتية :

- إعداد القيادات الإدارية .
- إعداد الهيكل التنظيمي المناسب .
- وضع الخطط الوظيفية والبرامج الزمنية والموازنات التخطيطية .
- وضع السياسات الإدارية .
- وضع نظام للرقابة وتقييم الأداء .

مفهوم الرؤية Vision :

تمثل الرؤية الأحلام المطلوب تحقيقها ، والآمال العامة والعريضة والتي يسعى الفرد أو المنظمة إلى تحقيقها في الأجل الطويل .

وعادة ما تكون الأحلام أو الآمال المطلوب تحقيقها تتسم بما يلي :

- أنها إلهامية .

- ذات وتر انفعالي .

- تثير الخيال .

وعادة في المنظمات الصغيرة يقوم صاحب المشروع بوضع الرؤية الخاصة بها سواء بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر علني أو ضمني . أما في المشروعات الكبيرة فلا تكون الرؤية نتيجة حلم فرد واحد ، ولكن نتيجة فكر واتفاق جماعة القيادة والعاملين بها

إلهام الرؤية :

ينبع إلهام الرؤية سواء كان ذلك على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة من طاقات عميقة ، وإبصار شامل ، وتسمى إلهاما للأسباب التالية :

- أنها تمثل القوة الدافعة وراء كل قرار يتم اتخاذه .

- أنها مبنية على القيم لضمان أهداف ووسائل تحقيق نتائج أفضل للحياة . - أنها توضح الأهداف .

- أنها تخاطب وتستثمر الملكات والحاجات الأربعة الأساسية لجميع المشاركين فيها الحاجات المادية والاجتماعية والعقلية والروحية .

- أنها تجمع وترکز الطاقات والمواهب لدى المشاركين .

- أنها توجه وتوضح الأولويات .

- أنها تعطي القوى لانجاز ما يتجاوز موارد الفرد أو المنظمة

الخيال والرؤية :

تعتمد الرؤية على استخدام ملكة الفرد في الخيال والإبداع ، ويستخدم الخيال والإبداع الجانب الأيمن من المخ . فالفص الأيمن من المخ يتفاعل مع الأحلام والألوان والأبعاد والفضاء والتخيل والإبداع . أما الجانب الأيسر فيتفاعل مع الأرقام والمنطق والكلمات والتحليل والقوائم .

الرؤية المشتركة :

تحقق الرؤية المشتركة سواء على مستوى الفرد أو الأسرة أو المنظمات بين الإدارة والعاملين التفاعل الإيجابي، أنها تصهر الجميع سوياً وتعطيهم الشعور بالتوحد والهدف المشترك الذي يمنح الجميع القوة عند مواجهة التحديات . أنها تحقق مستوى أعلى من جودة الحياة حيث يتحول كل عضو إلى عضو فعال في مجموع كبير .

عناصر الرؤية :

تستمد رؤية المنظمة وتنعكس في العناصر التالية :

١- القيم .

٢- الرسالة .

٣- الأهداف .

دور القيادة الإدارية العليا في وضع الرؤية :

ومن هنا يصبح التحدي أمام القيادة الإدارية العليا الإجابة على التساؤلات

التالية :

١- كيف يمكن تصميم الرؤية ؟

٢- كيف يكون هناك رؤية مستقبلية يتم دفعها بصفة مستمرة باستمرار وجود

المنظمة ؟

٣- كيف يمكن تجديد رؤية المنظمة ؟

٤- كيف يمكن وضع إستراتيجيات مدعمة لتحقيق الرؤية ؟

٥- كيف يمكن مشاركة القيادات الإدارية والعاملين على كافة المستويات الإدارية

بالمنظمة في وضع رؤية ورسالة المنظمة حتى يتحقق التدعيم والالتزام

بتحقيق الرؤية والرسالة ؟

٦- كيف تتناسب سلوكيات القيادة وأفعالها مع رؤية المنظمة ورسالتها ؟

٧- كيف يمكن توصيل الرؤية لكافة القيادات والعاملين

بالمنظمة ؟

وقد حقق عدد من القيادات الإدارية العليا لبعض المنظمات في التسعينات

من القرن العشرين نجاحاً على المستوى الدولي أمثال : بل جاتس بشركة

مايكروسوفت Bill Gates at Micro Soft، وتيد تيرنر بشركة

Ted Turner at CNN ، وأندي جروف بشركة إنتل Andy Grov at Intel

وتوماس واتسون بشركة IBM Tomas j, Watson at IBM

وقد تبين من الدراسات أن نجاح هؤلاء القادة يرجع للأسباب التالية :

١- تصميم الرؤية الإستراتيجية للمنظمة . أي تحديد ما يجب أن تحققه المنظمة

في المستقبل .

٢- مشاركة الجميع في وضع الرؤية .

٣- تلعب سلوكيات هؤلاء القادة دوراً كبيراً في توصيل هذه الرؤية إلى العاملين

وذلك من حيث القيم والاتجاهات والأفعال .

٤- جعل كل فرد ينظر إلى ما وراء التفاصيل الخاصة بوظيفته إلى الاهتمام بالمنظمة ككل .

٥- إثارة حماس العاملين في تحقيق مستوى من الأداء يفوق الإنجاز العادي .

٦- إثارة وتنمية وتدعيم الثقة في إمكانية تحقيق المستوى العالي من الإنجاز .

مفهوم رسالة المنظمة :

هي قائمة تتضمن إعلان المنظمة لرؤيتها ، وفلسفتها ، وأهدافها ، والمجال الذي تعمل فيه ويميزها عن غيرها من المنظمات سواء كان هذا المجال يتعلق بالمنتجات التي تنتجها ، وأنواع المستهلكين الذين ترغب في إشباع حاجاتهم ، والجانب التكنولوجي المستخدم .

وتمثل الرسالة رؤية المنظمة في شكل مكتوب وعادة ما تشمل العناصر

التالية :

١- الغرض الرئيسي للمنظمة ، وأسباب وجودها .

٢- المجال الذي تعمل فيه المنظمة ويشمل الجوانب التالية :

٣- تحديد المستهلك أو جماعات المستهلكين والتي تهدف المنظمة إلى إشباع حاجاتهم سواء في الحال أو المستقبل .

التعريف الواسع أو الضيق للرسالة :

قد يتم تعريف الرسالة بشكل أوسع أو فضفاض أو بشكل ضيق ومحدود.

ومن أمثلة التعريف الواسع :

وضعت إحدى الشركات التعريف الخاص بها على أن يشمل ما يأتي :

تحقيق أحسن منفعة لكل من المساهمين ، والعملاء ، والعاملين فلم يحدد

هذا التعريف ما الذي تهدف إلى تقديمه ، وما هي المنتجات / الأسواق التي تخطط لها .

أما التعريف الضيق فهو يعرف بشكل محدد وواضح المجال الذي تعمل فيه المنظمة من حيث المنتج / السوق / الجانب التكنولوجي .

رسالة مطعم :

نريد أن نكون أكثر المطاعم ترحيباً بك من أجل أن تحضر عائلتك معك من أجل مذاق عظيم ، أكل بيتي مقدم بعناية وفخر في جو منزلي ريفي ، بأسعار معقولة .

ويتطلب ذلك أن يكون هناك قدر من التوازن في التعريف بأن يتسم بقدر من الإتساع وفي الوقت نفسه يسمح بقدر من التركيز

أمثلة للتعريف الضيق

أمثلة للتعريف المتسع

-المياه الغازية

- المشروبات

- النقل بالحاملات

- النقل

- ملابس الكاجوال

- الملابس

- الأثاث المكتبي

- الأثاث

- لعب الأطفال

- منتجات الأطفال

- التليفون

- الإتصالات

فوائد وضع الرسالة :

- تساعد على توصيل رؤية المنظمة أو رؤية القيادة العليا بها إلى كافة العاملين والمتعاملين بالمنظمة .
- تعتبر الأساس في وضع استراتيجية المنظمة والخطط والسياسات الخاصة بها .
- تحدد مستويات الأداء التنظيمي .
- تحدد مستويات السلوك والجانب الأخلاقي المتوقع .

إعادة تهيئة أو إعادة تعريف أو تجديد رسالة المنظمة :

هناك عوامل عديدة تتطلب ضرورة إعادة تهيئة أو تجديد رسالة المنظمة

نذكر منها ما يلي :

- ١- تغيير القيادة الإدارية العليا .
- ٢- تغيير الظروف الاقتصادية .
- ٣- تغيير حدود وظروف السوق

الخلاصة:

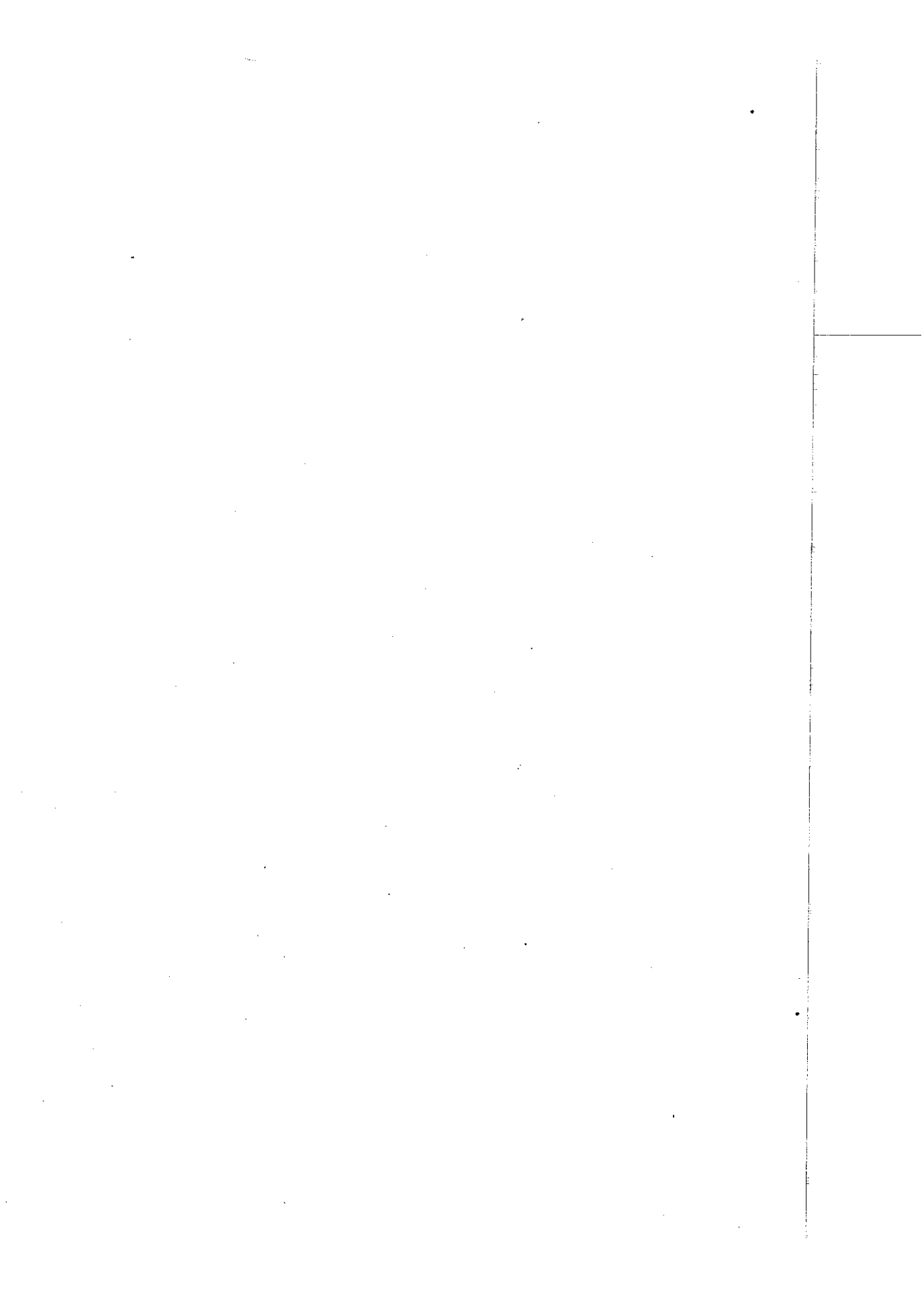
تناولنا في هذا الفصل مفهوم الادارة الاستراتيجية كما تناولنا مفهوم الرؤية والرسالة كأحد العناصر الهامة في التخطيط الاستراتيجي ودور القيادة الادارية في وضع وتصميم رؤية المنظمة

الأسئلة

السؤال الاول

أجب بنعم أو لا مع ذكر السبب

- ١- التخطيط الاستراتيجي جزء من الادارة الاستراتيجية.
- ٢- يؤثر وضع الرؤية على وضع الخطط والسياسات الخاصة بالمنظمة.
- ٣- الرؤية الاستراتيجية مسؤولية الادارة العليا بالمنظمة.
- ٤- ليس من المهم مشاركة وتوصيل رؤية الادارة العليا للمنظمة للعاملين
- ٥- رسالة المنظمة هي رؤية المنظمة في شكل مكتوب.



الوحدة الثانية

إدارة التغيير

الوحدة الثانية

إدارة التغيير

الأهداف الإجرائية :

يهدف هذا الفصل إلى أن يلم الطالب بالجوانب الآتية :

- ما قوى التغيير ؟
- ما أسباب التغيير ؟
- ما استراتيجيات التغيير ؟
- ما طرق إدخال التغيير ؟
- ما مراحل إدخال التغيير ؟
- ما أسباب مقاومة التغيير ؟
- ما القوى المدعمة للتغيير ؟

قوى التغيير :

تواجه المنظمات - خاصة منظمات الأعمال - في الوقت الحاضر بظروف بيئية وقوى تفرض حتمية التغيير ، سواء كان هذا التغيير يأتي من التغييرات التي تحدث على المستوى الدولي ، وفي ميزان القوى الدولية أو تغييرات تحدث على المستوى القومي ، أو على مستوى الصناعة أو بالنسبة للمنظمة نفسها .

ففي خلال النصف الثاني من القرن العشرين إجتاحت العالم تغييرات سياسية واقتصادية تفوق في معدلاتها تلك التي حدثت خلال الخمسين سنة السابقة وذلك كاتحاد ألمانيا ، والأحداث التي جرت في أوروبا الشرقية ، وسقوط الاتحاد السوفيتي والنظام الشمولي، واستقلال جمهورياته، وأحداث حرب الخليج كما تتجه دول العالم إلى التكتل والوحدة كالاتجاه إلى الوحدة والاندماج بين دول السوق الأوروبية المشتركة في مطلع عام ١٩٩٣ واتجاه دول أمريكا الشمالية الثلاث (الولايات المتحدة الأمريكية وكندا والمكسيك) لإقامة سوق مشتركة بينهم ، واتجاه دول جنوب شرق آسيا (أندونيسيا ، ماليزيا ، بروناي ، سنغافورة ، الفلبين ، تايلاند) إلى الاتحاد .

وتتميز التغييرات في القوى التكنولوجية بالتطور السريع والفائق سواء في المنتجات أو الأجهزة والمعدات أو الاتصالات والحاسبات الآلية أو الأنظمة المكتبية الحديثة ... إلخ .

وهناك أيضاً التغييرات في البيئة الاجتماعية كالتغير في نظام القيم ، والعادات والتقاليد ، والاتجاهات ، ومستوى التعليم .

وتتفرق التغييرات في البيئة الخارجية سواء على المستوى الدولي أو القومي حدود المنظمات وتؤثر عليها تأثيراً كبيراً .

وقد فرضت قوى التغيير الاجتماعي التي واجهت المديرين بالدول المتقدمة خلال فترة الثمانينات والتسعينات من القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين التحولات التالية :

التحول من	إلى
المجتمع الصناعي	مجتمع المعلومات والمعرفة
التكنولوجيا المتقدمة	التكنولوجيا الفائقة التطور
الاقتصاد القومي	الاقتصاد العالمي
التخطيط للأجل القصير	التخطيط للأجل الطويل
المركزية في اتخاذ القرارات	اللامركزية في اتخاذ القرارات
المساعدات للمنظمات	الاعتماد على الموارد الذاتية
الهيكل التنظيمي الهرمي	الهيكل التنظيمي الشبكي
خيارات محددة	خيارات متعددة

جدول (١) قوى التغيير الاجتماعي

وقد تكون قوى التغيير مواتية تتيح فرصاً للمنظمة كحدوث رواج اقتصادي تنتعش في ظله منظمات الأعمال ، وتنمو داخلياً أو خارجياً ، أو قد تكون غير مواتية كحدوث كساد اقتصادي أو حروب أو إرهاب ... إلخ .

وكما تأتي قوى التغيير من الخارج فإنها من الممكن أن تأتي من داخل التنظيم ، وتتمثل في تلك الإشارات التحذيرية التي تشير إلى أن التغيير أصبح حتمي وضروري. وقد تكون تلك الإشارات واضحة ومباشرة كارتفاع التكاليف، أو

إضراب العمال ، أو قد تكون غير واضحة كانهخفاض النصيب في السوق ، أو ارتفاع دوران العمل ، أو نسب الغياب . وكل ما سبق يمثل تحديات أمام الإدارة بالمنظمات . وأصبح الوعي والإدراك ، والتعرف على مطالب وقوى التغيير الخارجية والداخلية وإداراتها لصالح المنظمة يمثل ضرورة حتمية لتحقيق البقاء والقدرة على المنافسة ، والنمو ، والتميز ، والابتكار .

٢ : أسباب التغيير :

تتعدد أسباب التغيير بالمنظمات المختلفة نذكر منها ما يلي :

- ١- دوافع المديرين .
- ٢- التغيير في شكل الملكية .
- ٣- ضعف الأداء .
- ٤- كثرة الأزمات التي تواجهها المنظمة .
- ٥- تقادم المنتجات أو الجانب التكنولوجي .
- ٦- الرغبة في إعطاء مزيد من المرونة .

دوافع المديرين :

تؤدي دوافع المديرين في تحقيق الذات والإنجاز والرغبة في المخاطرة إلى اعتبار التغيير والتطوير عملية مستمرة باستمرار المنظمة . فقد ترى الإدارة أن هناك حاجة لفتح منافذ جديدة أو أسواق جديدة أو قد ترى أن يكون للمنظمة السبق والقيادة في السوق مما قد يتطلب الدخول في مجالات أعمال جديدة أو تغيير الخط الاستراتيجي للمنظمة أو تطوير المنتجات أو الخدمات أو الجانب التكنولوجي أو خدمات ما بعد البيع .. إلخ وهكذا تتعدد الدوافع والتي تؤدي إلى إحداث التغيير .

التغيير في شكل الملكية :

قد يأخذ في التغيير شكل الملكية عدة أشكال منها :

- التحول من شركات الأشخاص إلى شركات الأموال .
- الاندماج .
- شراء المنظمات .
- خصخصة شركات القطاع العام .

وفي كل شكل من أشكال التغيير يفرض الملاك الجدد وجهة نظرهم في إدارة الشركة وما يجب أن تكون عليه ، وعادة ما يتبع هذا التغيير سلسلة من التغييرات في جوانب كثيرة كالجانب التكنولوجي أو التسويقي .. إلخ .

ضعف الأداء :

قد يتبين من تقييم أداء المنظمة أن هناك ضعف في الأداء الكلي وذلك بالمقارنة بالمنظمات المنافسة أو بالأداء عبر الفترات الزمنية المختلفة وذلك كارتفاع شكاوي العملاء ، أو انخفاض مؤشرات الربحية والإنتاجية أو ارتفاع معدلات الحوادث ، أو الغياب أو مؤشرات بيئية تتعلق بعلاقة المنظمة بأعضاء البيئة الخاصة بها أو مؤشرات أخلاقية تتعلق بمستوى السلوك الذي تضعه المنظمة لنفسها ومدى قبولها في المجتمع ... إلخ مما يستدعي إجراء التغيير .

كثرة الأزمات التي تواجهها المنظمة :

عندما تواجه المنظمة العديد من الأزمات يصبح هناك حاجة ماسة لإجراء التغيير .

نظام المنتجات أو الجانب التكنولوجي :

قد تواجه المنظمة بظهور منتجات جديدة أو بدائل عديدة للمنتجات أو الخدمات أو ظهور منافسين جدد أو حدوث تطور كبير في الجانب التكنولوجي كل هذا يقتضي إجراء التغيير .

دوافع الرغبة في إعطاء مزيد من المرونة :

قد ترى الإدارة أن الهيكل التنظيمي الحالي (كالوظائفي) لا يحقق المرونة وسرعة التكيف مع الظروف والعوامل البيئية المحيطة مما قد يتطلب التغيير بتبني الهيكل التنظيمي حسب الأقسام أو فرق العمل. أو قد ترى أن هناك حاجة لإعطاء مزيد من المرونة في مجال العمل وذلك بزيادة مجالات المسؤولية أو إعادة تصميم الوظائف ... إلخ مما يتطلب أيضاً إحداث التغيير .

وقد تتفاعل الأسباب السابقة مع بعضها البعض ويمكن تلخيصها في الإجابة على التساؤلات التالية :

- ١- لماذا التغيير ؟ أو ما الأسباب والدوافع للتغيير ؟
- ٢- ما الذي يجب تغييره؟ هل الجانب التكنولوجي ؟ الوظائف ؟ الهيكل التنظيمي ؟
- ٣- نمط الإدارة ؟ ثقافة المنظمة ؟ أم مزيج من كل أو بعد هذه الجوانب ؟
- ٤- كيف يتم إجراء التغيير ؟ أو ما الأسلوب الذي يستخدم لإجراء التغيير ؟
- ٥- متى يتم إجراء التغيير ؟ أو ما البرنامج الزمني اللازم لإجراء التغيير ؟
- ٥- ما النتائج المرجوة وذلك بالنسبة للمنظمة ولكل الأعضاء المتأثرين به؟

استراتيجيات التغيير:

يمكن تقسيم استراتيجيات التغيير الى مدخلين :

المدخل الأول :ويشمل استراتيجيات التغيير الشامل أو الجذري و الاستراتيجي.

المدخل الثانى: ويشمل استراتيجيات التغيير الجزئى المتدرج.

فبالنسبة للمدخل الأول يتم إعادة تهيئة رسالة المنظمة وأهدافها وإستراتيجياتها وعملياتها وتنظيمها الإدارى ، كما يستخدم التحليل المستمر للهيكل التنظيمى ، والعمليات والوظائف والأفراد على مختلف المستويات التنظيمية كتصفية بعض الوحدات الإنتاجية أو الخطوط الإنتاجية التى لا تتناسب مع رسالة المنظمة أو تخفيض عدد المستويات الإدارية أو تخفيض عدد الوحدات المتكررة أو شراء المنظمات التى تعزز اتجاه المنظمة أو الاندماج .. الخ.

أما بالنسبة للمدخل الثانى والذى يشمل استراتيجيات التغيير الجزئى المتدرج فلا يتم إجراء تغييرات فى رسالة المنظمة أو أهدافها بل يُكون الهدف تدعيم إستراتيجية المنظمة ورسالتها وهيكلها التنظيمى كإعداد، إذ يتركز التحليل على الوظائف والعمليات على مستوى التشغيل ، ومن أشكال ذلك التغيير:

- إجراء تغييرات فى تصميم الأعمال كاستبعاد بعض الأعمال أو الوظائف غير الضرورية .

- إجراء تغييرات فى تصميم الوظائف.

إجراء تغييرات فى الجانب التكنولوجى كالاتجاه إلى أوتوماتيكية المكاتب .

إجراء تغييرات فى الهيكل التنظيمى كإدماج إدارات بينها تداخل فى أعمالها .

ويعتبر التغيير الجزئى المستمر فرصة لتحسين الإنتاجية والأداء وبدون إدخال التغييرات التى تمس كيان التنظيم ، ولذا فإنه بالرغم من أن التغيير يتم على مستوى الفرد أو الجماعة أو الإدارة، فإن التغيير المستمر قد يكون له مدى واسع فى المنشأة على الأجل الطويل .

ومن أهم مشكلات إستراتيجية مدخل التغيير الجزئى أن تكون المنظمة فى حاجة إلى إستراتيجية التغيير الشامل ، وإعادة تقييم وضعها، وأهدافها ، ورسالتها

واستراتيجيتها أكثر مما هي بحاجة إلى التغيير الجزئي ، فهي تتجه للأصغر بدلاً من أن تتجه للأفضل مما يؤثر على فاعلية المنظمة والروح المعنوية وروح الابتكار نتيجة شعور الأفراد أن ما يحدث من تغييرات جزئية لا يتناسب مع الطموحات فى نقل المنظمة من الوضع الذي هي عليه إلى الوضع الذي يجب أن تكون عليه .

والمنظمات الناجحة تستخدم كلا النوعين من استراتيجيات التغيير.

التغيير كرد فعل دفاعى أو هجومى :

وفى ضوء المدخلين السابقين قد يكون التغيير دفاعى أى رد فعل للأحداث للأحداث المحيطة بالمنظمة أو قد يكون هجومى أو استباقى.

ويحدث التغيير كرد فعل دفاعى عندما تدفع المنظمة للتكيف أو للابتكار

استجابة لبعض الأحداث فى البيئة الداخلية أو الخارجية .

فقد تؤدى التحركات الاستراتيجية الجديدة من جهة المنافسين أو ظهور اكتشافات علمية أو تكنولوجيا جديدة الى ضرورة تحرك المنظمة لمواكبة هذه التغييرات. كما يعتبر الانخفاض فى الأداء التتطلبى أيضا مؤشرا هاما لضرورة اجراء التغيير .

أما التغيير الهجومى فيحدث عندما تكون للادارة القيادة والسبق فى اجراء التغييرات بالمقارنة بالمنافسين بناء على التوقعات المبكرة للأحداث أو للتكنولوجيا أو للاكتشافات والابحاث العلمية ، او لاتجاهات دورة حياة المنتج ، أو لتحقيق مستويات أو معايير جديدة وغير متوقعة لرضا المستهلك.

وغالبا ما تكون لدى القيادة الادارية فى ظل التغيير الهجومى رؤية تعمل على تحقيقها من خلال وضع خطط وبرامج التغيير والعمل على تنفيذها حتى ولو لم تكن هناك أزمات تعاني منها أو تواجهها المنظمة .

والتغيير سواء كان دفاعيا أو هجوميا فقد يكون تدريجيا أو جذريا. وبناء على ذلك فقد تكون هناك تغييرات دفاعية تدريجية أو جذرية ، أو تغييرات هجومية تدريجية أو جذرية .

طرق إدخال التغيير :

يحتاج التغيير حتى يحقق هدفه في سلوك الأفراد إلى قوة تدفع هذا التغيير وتوجهه داخل المنظمة، وعادة ما تكون الإدارة العليا وراء هذه القوة الدافعة. فلا يمكن أن يحدث أي تغيير مخطط بدون موافقة الإدارة العليا ومساندتها وتدعيمها . وبالرغم من ذلك فإن القوة الدافعة لإحداث التغيير ليس من الضروري أن تأتي من أعلى لأسفل فقد تأتي من أسفل إلى أعلى أو بكلا الاتجاهين .

التغيير من أعلى إلى أسفل :

يأخذ اتجاه التغيير اتجاه خط السلطة حيث تستخدم الإدارة العليا سلطاتها في توجيه التغيير ، وعادة ما تقوم الإدارة على هذا المستوى بتحديد المشكلة وتشخيصها ووضع الحلول الخاصة بها بالتعاون مع الاستشاريين ثم يتم توصيلها وتنفيذها .

وقد يتم التنفيذ بإصدار الأوامر ، أو تغيير المناصب والقيادات الرئيسية أو تغيير الجانب التكنولوجي ، أو إعادة التنظيم .

ويحقق هذا الأسلوب السرعة في إدخال التغيير وتنفيذه ، وإن كان له تأثيره السلبي بالنسبة للروح المعنوية للعاملين ، ونقص التأييد وتدعيم من جانب المستويات الإدارية الدنيا .

التغيير من أسفل إلى أعلى :

قد تأتي المبادأة لإحداث التغيير من جانب المستويات الإدارية الأدنى أو قد تتطلب الإدارة العليا منها قيادة التغيير .

ويتخذ التغيير من المستويات الإدارية الأدنى صوراً عديدة كتدريب الأفراد على السلوكيات والمهارات الجديدة ، أو إدخال جماعات أو إدارات استشارية جديدة لاقتراح الطرق الجديدة في أداء الأعمال ، أو تطبيق التغيير في إحدى الإدارات أو الوحدات الإنتاجية قبل أن يمتد تطبيقه في بقية المنظمة وعادة ما يكون التغيير على هذا المستوى نطاقه ضيق بالمقارنة بالتغيير الذي يأتي من أعلى إلى أسفل ، كما قد لا ينتشر تطبيقه إلا بتدعيم الإدارة العليا .

التغيير بالمشاركة :

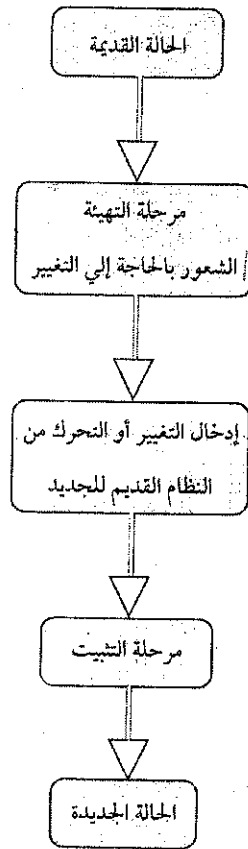
وهنا فإن المسؤولية في التغيير يتم مشاركتها من قبل الإدارة العليا والأفراد في المستويات الإدارية الأدنى ، إذ يعمل الفريقان معاً على تشخيص المشكلة ووضع الحلول الخاصة بها ثم تنفيذ التغيير .

مراحل إدخال التغيير :

وضع الباحثون عدداً من النماذج لتصوير عملية إدخال التغيير فعالم النفس كيرت لوين Kurt Lewin يرى أنها تتكون من ثلاث مراحل .

- مرحلة التهيئة Un Freezing .
- مرحلة الحركة أو إدخال التغيير Movement .
- مرحلة التثبيت Refreezing .

وأضاف الباحثون خطوات أخرى لهذا النموذج على اعتبار أن التغيير هو عملية مخططة ترتبط بعملية اتخاذ القرارات كما في الشكل التالي



شكل (١) مراحل إدخال التغيير

مرحلة التهيئة:

تشمل هذه المرحلة جعل التنظيم في حالة تهيئة لإدخال التغيير وذلك كأعداد الفريق الرياضي للعب أمام خصم كبير ، فلا يمكن للفريق أن يلعب بكفاءة بدون فهم الخطة وكيفية تنفيذها وفهم دور كل فرد فيها .

وتتضمن هذه المرحلة عديد من الجوانب منها ما يلي :

* التخطيط لعملية التغيير .

* إعداد قيادات التغيير .

* إعداد الإدارات الانتقالية .

التخطيط لعملية التغيير :

تشمل خطوات عملية التخطيط لأحداث التغيير ما يلي :

تقييم البيئة المحيطة.

تحديد الفجوة في الأداء .

تشخيص المشكلات وتحديدّها .

وضع تصور للرؤية المستقبلية.

توصيل الرؤية لأعضاء البيئة المحيطة بالمنظمة.

وضع أهداف التغيير بحيث تتصف بالوضوح ، والاتساق ، وإمكانية

التحقيق ، وتحديد معايير القياس .

وضع الخطط والبدائل المختلفة للتنفيذ والبرامج الزمنية لتحقيقها.

وضع تصور كامل للمشكلات الفنية والإنسانية المحتملة الظهور .

التنبؤ والتعرف على كافة أسباب مقاومة التغيير ومعوقاته .

بناء القوى المدعمة للتغيير .

مرحلة المركة أو إدخال وتنفيذ التغيير :

يتم في هذه المرحلة تنفيذ خطة التغيير كحدوث الإدماج أو إدخال جانب

تكنولوجي جديد أو إعادة التنظيم ... إلخ .

وتتطلب هذه المرحلة ما يلي :

* التدرج في تنفيذ خطة التغيير بتقسيم خطة التغيير إلى أجزاء ومراحل .

* فتح الحوارات والمناقشات عن الخطوط العريضة أو الأساسية.

* التركيز في إدخال التغيير على الجوانب الأساسية في الخطة والتي يمكن التحكم في ظروفها ويعتبر نجاحها أمراً ممكناً ، واستبعاد الجوانب غير الهامة أو غير الضرورية في بدء التطبيق .

* تجنب تطوير صور مختلفة من مجهودات التغيير دفعة واحدة .

* البدء في تطبيق التغيير في الموقع أو الأقسام الأكثر تقبلاً للتغييرات الجديدة .

* مشاركة الأفراد في عملية التغيير عن طريق تكوين فرق العمل والاستقصاءات ، وخطوط التليفون الساخن ، والاتصالات غير الرسمية ، الخ .

* إعطاء اهتمام كبير للحاجات الإنسانية ومشاعر الأفراد عند إدخال التغيير .

* التحقق من تنفيذ الخطوط الرئيسية ، وكيفية تنفيذها .

* خلق مناخ من الثقة المتبادلة ، والصدق ، والمصارحة ، والحوار المفتوح ، والكشف عن المشكلات الرئيسية وامكانية مجابتهها وحلها .

* التشجيع والتدعيم والتقدير للقائمين بالتغيير في كل مرحلة من مراحل التغيير .

إعداد قيادات التغيير :

تلعب اتجاهات القيادة دوراً كبيراً في تهيئة المناخ النفسي المدعم للتغيير . ومن المهم اختيار القيادات ذات الاتجاهات المشجعة والمدعمة للتغيير ، والتي يتوافر لديها الحماس والطموح والقدرة على الإنجاز ، وقد يتطلب هذا :

* إجراء تغييرات في القيادات والمناصب الحالية على مختلف المستويات الإدارية .

* أن يستشعر الأفراد بمصداقية القيادة الجديدة ، وذلك باقناعهم بحاجة المنظمة للتغيير وأهمية، والحصول على قبول الأفراد وتدعيمهم طوال فترة التغيير .

* إيجاد الدوافع والمكافآت والحوافز المادية والمعنوية لتدعيم التغيير .

* تدريب المديرين وتنمية مهاراتهم في جوانب السلوك التي تهدف خطة التغيير إلى تدعيمها .

مرحلة تثبيت التغيير والرقابة :

تهدف هذه المرحلة إلى جعل التغييرات الجديدة جزءاً من ثقافة المنظمة وعادات التنظيم . وتساعد نظم الرقابة وتقييم الأداء وأنظمة الحوافز الجديدة على تدعيم السلوكيات التي تحملها خطة التغيير .

وعادة ما تمر فترة ما بين إدخال التغييرات والتعود عليها وينعكس هذا على الأداء كما يتبين لنا في منحى التعليم التنظيمي .

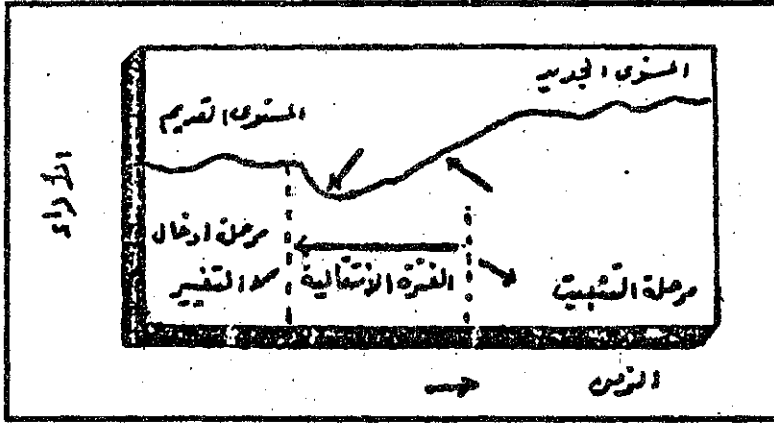
منحى التعلم التنظيمي في أثناء فترة التغيير :

يأخذ التعلم والتعود على ممارسة النظم والطرق أو الأساليب الجديدة أو التعامل مع صور التقنية الحديثة والتي يحملها التغيير وقتاً يختلف حسب استعداد الفرد ، وعنصر الوقت ، وتكاليف التعلم ... إلخ .

وعادة ما تكون هناك فترة تسمى فترة الانتقال وهي الفترة التي يحدث فيها التكيف الذي يتبع التغيير إلى أن يتم الوصول إلى مرحلة توازن جديدة .

ويحدث في خلال هذه الفترة التعلم والتكيف للتغييرات الجديدة ، وتطبيق الطرق الجديدة (Un Freeze) وترك الأساليب والنظم القديمة Refreeze وعادة ما تظهر كثير من المشكلات كظهور نوع من الصراعات داخل التنظيم ، أو انخفاض درجة التعاون ، مما ينعكس على الأداء بالانخفاض ويصبح هناك حاجة

إلى وقت لمعالجة هذه المشكلات إلى أن يتم الوصول إلى مرحلة توازن جديدة يبدأ بعدها النمو في الأداء وذلك كما يتبين من الشكل التالي:



شكل (٢) منحنى التعلم التنظيمي

وتشمل الرقابة أيضا مدى السرعة والدرجة والتوقيت الزمني في تنفيذ خطة التغيير، ومدى ارتباط ذلك بالأهداف والجدول الزمني المحدد لها. ويرتبط بذلك الرقابة والتغذية المرتدة عن مدى تنفيذ القرارات المتعلقة بالتحسين والتطوير المستمر في الأداء.

وتتعدد مقاييس الرقابة لقياس مدى التقدم في تنفيذ خطة التغيير سواء في الأجل الطويل أم في الأجل القصير ومنها قياس رضا العملاء، وتطوير المنتج، والنصيب في السوق، والربحية، والضغوط الوظيفية، ورضا العاملين، الخ.

أسباب مقاومة التغيير ووسائل علاجها :

بالرغم من أن بعض التغييرات تحمل قدراً كبيراً من المزايا للعاملين ويتم الترحيب بها من جانبهم ، إلا أنه عادة ما يقابل إدخال التغيير بمقاومة من جانب بعض الأفراد أو الجماعات .

ويقع على الإدارة عبء التنبؤ بأسباب المقاومة ، وتحديد الاستجابة المتوقعة ، والمشكلات الإنسانية المترتبة على إدخال التغيير ، وبالتالي بناء كفاءة القوى المدعمة لعملية التغيير .

أسباب مقاومة التغيير :

- ترجع أسباب مقاومة التغيير لعدد من العوامل ، تختلف حسب الهدف من التغيير نذكر منها ما يلي :
- العادات التنظيمية أو الروتين .
 - تجاهل التفاعل والاعتمادية بين أجزاء النظام الاجتماعي .
 - اتجاهات الأفراد .
 - التهديد لمكانة الفرد ومركزه .
 - الخوف من المجهول والشعور بعدم الأمان الوظيفي .
 - التكلفة والعائد .
 - ضعف نظام الاتصال والمعلومات .
 - تأثير الجماعات والأفراد ذي القوة والنفوذ .

العادات التنظيمية :

العادات هي نمط السلوك الذي تعود عليه الأفراد في أداء الأشياء ، وتكتسب بالتعلم أو الملاحظة أو التقليد . وتمثل بمرور الوقت تراكم لمنحى الخبرة أو التعلم لدى الأفراد والمنظمات ، وقواعد ونماذج تحكم السلوك . ويؤدي التمسك بالعادات التنظيمية وعدم الرغبة في تغييرها مع أهمية وضرورة هذا التغيير إلى الرتابة والجمود ، وما لذلك من تأثير كبير على أداء المنظمة وقدرتها التنافسية والابتكارية .

ومن المعروف أن كل منظمة تمر بمراحل عمرية متميزة ، الأولى هي مرحلة النشأة أو التكوين وهي المرحلة التي تتميز بالانطلاق والإبداع دون التقيد بحكم العادات القديمة حيث لم تتكون بعد . وبمرور الوقت تخضع المنظمة لجمود العادات التنظيمية ولأمراض البيروقراطية . وقد فطن الباحثون إلى هذه الحقيقة فابتدعوا أساليب تجديد الحياة للمنظمة . والقيمة التي ترتبط بهذا التوجه هي قيمة التجديد والتطوير وهو أسلوب لا بد منه لملاحقة التطور السريع في عصر العولمة وعصر الانفجار المعرفي .

ومما يساعد على جمود العادات التنظيمية نمط القيادة الإدارية بها . فالنمط التحفظي أو البيروقراطي والذي يتسم بالحرص الشديد والاحتفاظ بالسياسات والاتجاهات التقليدية للمنظمة وبقاء الوضع على ما هو عليه ، وبطء حركة التغيير ، وعدم السعي لدخول التغييرات وإحداثها بالمنظمة بل ومقاومة التغيير في بعض الأحيان . ومثل هذا النمط يساعد على جمود المنظمة وذلك بالمقارنة بالنمط التقدمي والذي يتسم بفاعلية الاتصالات الداخلية والخارجية ، والرغبة الكبيرة في إحداث التغيير والتطوير وبالتالي تحقيق الأداء التنظيمي المتميز للمنظمة .

تجاهل التفاعل بين أجزاء النظام الاجتماعي :

يوجد داخل الإطار الثقافي للمنظمة النظام الاجتماعي والذي يتكون من مجموعة من الأجزاء والتي تتكامل مع بعضها البعض ، وتتفاعل بحيث أن أي تغيير في أي جزء منها يؤثر في الجزء الآخر .

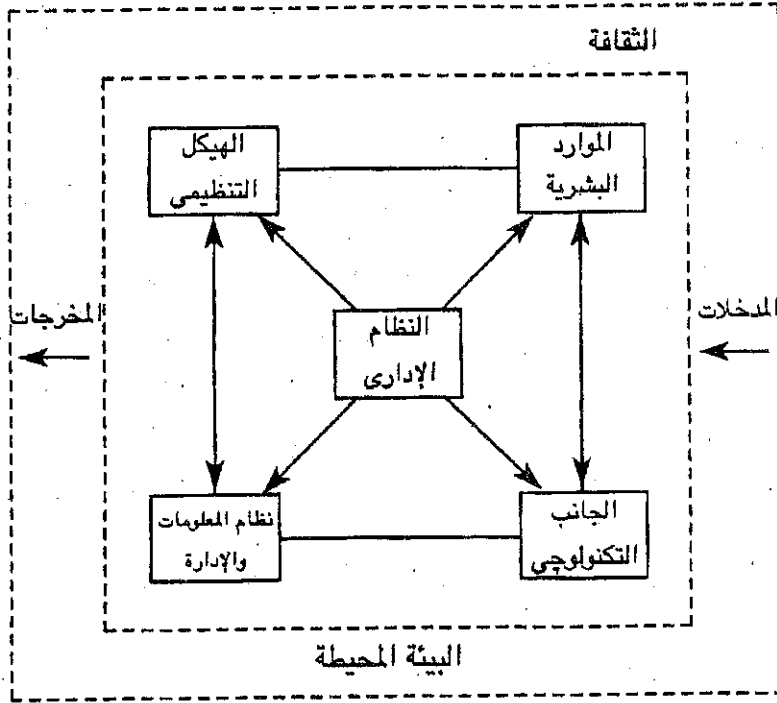
وأجزاء هذا النظام تشمل :

- * الموارد البشرية .
- * الهيكل التنظيمي .

* نظم المعلومات والرقابة .

* الجانب التكنولوجي .

وكثيراً ما يترتب على إدخال التغيير في أحد جوانب النظام الاجتماعي إلى حدوث سلسلة من التأثيرات والنتائج في الجوانب الأخرى .



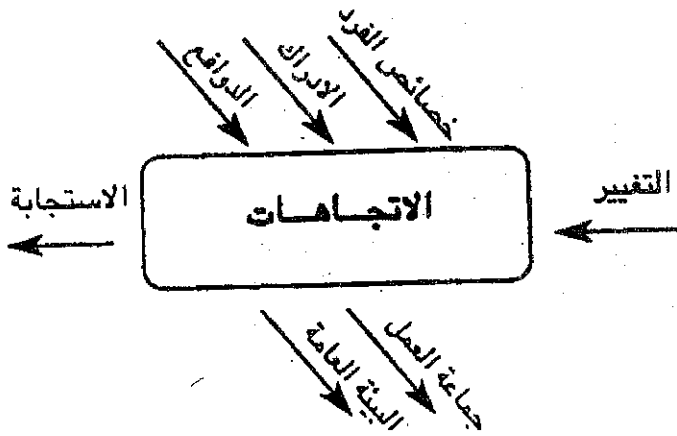
شكل (٣) مكونات النظام الاجتماعي بالمنظمة

الاتجاهات :

الاتجاهات حالة فكرية أو مجموعة من الآراء في ذهن الفرد نحو الأشياء المحيطة به ... والعمل ... والزملاء ... والمجتمع وهي تؤثر سلباً أو إيجاباً أو حياداً على سلوك الشخص تجاه هذه الأشياء .

وتتأثر اتجاهات الفرد عند إدخال التغيير بما يلي :

- * إدراك الفرد للموقف .
- * دوافع الفرد وحاجاته .
- * خصائص الفرد وتجاربه ، وتاريخه السابق .
- * محيط العمل الاجتماعي من حيث تأثير جماعات العمل والتنظيمات غير الرسمية .



شكل (٤) العوامل التي تؤثر على الاتجاهات

وتلعب اتجاهات الفرد تجاه موضوع التغيير دوراً كبيراً في تحديد الاستجابة المتوقعة . فإذا كان اتجاه الفرد متحيزاً ضد موضوع التغيير وخبرته السابقة مؤلمة وغير سارة ، فقد يكون ذلك سبباً كبيراً في مقاومة التغيير . فإدخال نظام آلي متقدم قد يفسر بالنسبة للعمال بأنه تهديد لوظائفهم بالاستغناء عن بعض منهم ، ومن هنا تظهر المقاومة من أجل استمرار النظام القديم .

ضعف نظام المعلومات والاتصالات :

يؤدي ضعف نظام المعلومات والاتصالات ، وعدم معرفة الأفراد لطبيعة التغيير والغرض منه ، وآثاره ونتائجه إلى مقاومة هذا التغيير .

ومن الصعب في ضوء الأسباب السابقة لمقاومة التغيير الحصول على التدعيم الكامل من جانب جميع الأفراد للتغييرات المدخلة ، فعادة ما يستفيد البعض ويضار البعض الآخر ، ويقع على الإدارة عبء خلق المناخ الذي يساعد على تكوين المشاعر الإيجابية لمعظم التغييرات المطلوب إجراؤها .

تأثير الجماعات والأفراد ذوي القوة والنفوذ :

يوجد لدى الأفراد استعداد لتطابق سلوكهم في ضوء اتجاهات وفكر الجماعة التي ينتمون إليها والمعايير التي تضعها لسلوك أعضائها. فإذا كان اتجاه الجماعة أو الأفراد ذوي القوة والنفوذ يرى أن التغيير المزمع إدخاله له تأثير سلبي عليهم فإن هذا يؤدي أيضاً إلى مقاومة الأفراد لهذا التغيير .

التهديد لمكانة الفرد ومركزه :

إذا ترتب على التغيير إعادة توزيع السلطات وبالتالي تهديد علاقات القوة والنفوذ داخل التنظيم ، أو تهديد حاجات التقدير واحترام الذات ، فإن الفرد قد يلجأ لحماية نفسه بمقاومة هذا التغيير ، وقد يكون إدراك الفرد لهذا التهديد حقيقة أو وهمًا، مقصوداً أو غير مقصود ، كما يتراوح سلوك الفرد في المقاومة من السلوك الإيجابي إلى السلوك السلبي .

الخوف من المجهول والشعور بعدم الأمان الوظيفي :

يعتبر الخوف من المجهول أو من نتائج إدخال التغيير ، والشعور بعدم الأمان الوظيفي سواء كان ذلك يتعلق بالأمان المادي أو النفسي من الأسباب الهامة في مقاومة التغيير ، وذلك كما في حالة الاستغناء عن نسبة من العاملين ، أو نقل بعض الأفراد لوظائف أخرى أو أماكن أخرى ، أو شعور الفرد بعدم أهمية وظيفته أو تقادمها بعد إدخال التغيير ... إلخ .

وقد أثبتت الدراسات النفسية على أن إدراك الفرد لحالة الأمان الوظيفي من المنبئات الهامة لصحة الفرد ، وبالتالي التأثير على ربحية المنظمة . فكلما شعر الفرد بالأمان الوظيفي كلما أثر ذلك إيجابياً على صحته النفسية والجسمية والعكس صحيح . وتتعرض حالة الأفراد الصحية على الأداء والإنتاجية ، والتكاليف التي تتحملها المنظمة كتكلفة الأجازات المرضية ، والعلاج ، ومطالب التأمين ... إلخ مما ينعكس في النهاية على ربحية المنظمة .

القوى المدعمة للتغيير :

حتى يحقق التغيير أهدافه ، وفي ضوء التعرف على أسباب مقاومة التغيير وعوائقه ، فإن ذلك يقتضي أن نتعرف الإدارة على ما يلي :

- * كيفية إزالة معوقات وأسباب مقاومة التغيير .
- * إضعاف القوى المعوقة للتغيير .
- * تحويل القوى المعوقة للتغيير إلى قوى مدعمة له .
- * إضافة قوى مدعمة جديدة .

بناء القوى المدعمة للتغيير :

ومن أهم الوسائل التي تستخدم في بناء القوى المدعمة للتغيير وتقليل أو إزالة أسباب المقاومة ما يلي :

- أن يتم تحديد الرؤى والأهداف بوضوح كامل .
- الاتصال والإقناع .
- المشاركة في المنافع والشعور بالأمان .
- استخدام قوى الجماعات والحصول على التدعيم النقابي .
- وضع كافة المدعمات لعملية التغيير .

- استمرار المراجعة والرقابة والتقييم من قبل الأفراد المسؤولين عن تصميم برنامج التغيير وتنفيذه .

أن يتم تحديد الرؤى والأهداف بوضوح كامل :

من المهم لنجاح الإدارة في إحداث التغيير أن يتم تحديد الرؤى والأهداف بوضوح كامل والحصول على التأييد الكامل من أعضاء المنظمة لعملية التغيير . ويتطلب ذلك تحديد خطة التغيير والبرنامج الزمني لتنفيذها والقيادات المسؤولة، ومجالات المسؤولية المخصصة لهم والموارد المطلوبة للتنفيذ .

الانتمال والالتزام والمشاركة :

من العوامل الهامة والمدعمة للتغيير شرح الخطط الخاصة وتوضيح النتائج المتوقعة لكل من المنظمة والعاملين ، وحتى لو كان النتائج يمس مجموعة صغيرة منهم . فإذا قامت الإدارة بنقل بعض الأفراد أو الاستغناء عنهم بدون توضيح الحقائق أو التمهيد لذلك فإنه في ضوء سلسلة الأثر والنتيجة، فقد يؤدي هذا إلى انتشار الشائعات في بقية الإدارات أو الأقسام ، وما لذلك من تأثير سئ على الروح المعنوية والأداء التنظيمي .

وتعتبر المشاركة في صنع قرار التغيير وذلك باشتراك الأفراد الذين سيتأثرون به من العوامل المدعمة للتغيير خاصة عندما يكون قبول الأفراد وتدعيمهم ضرورياً لنجاح مرحلة التنفيذ .

وتساعد المشاركة في صنع القرار على تدعيم الاتصالات المباشرة، وتحقيق الاقتناع بأهمية التغيير ، وقد تبين من الدراسات أنه كلما زادت المشاركة والاقتناع كلما قلت المقاومة إلى أقل حد ممكن .

المشاركة في المنافع والشعور بالأمان :

يعتبر شعور الأفراد بالمشاركة في منافع ومزايا إدخال التغيير والشعور بالأمان الوظيفي من العوامل الهامة المدعمة للتغيير .
وفي حالة التغييرات التي يترتب عليها تخفيض القوى العاملة فإن ذلك يتطلب أن تضع الإدارة الأنظمة وبرامج الخدمات والاستشارات التي تساعد على تقليل مشاعر الخوف وعدم التأكد ومساعدة الأفراد خلال هذه الفترة .

استخدام قوى الجماعات والحصول على تدعيم النقابة :

تلعب الجماعة دوراً كبيراً في تحديد استجابة الفرد في قبول أو مقاومة التغيير ، وإن كان ذلك يتوقف على درجة تماسك الجماعة ودرجة جاذبيتها للفرد، والضغوط التي تمارسها على أعضائها ومدى شعورها بأن التغيير لا يهدد مصالحها .

وكلما استطاعت الإدارة استخدام قوى الجماعات والتنظيمات غير الرسمية والتدعيم النقابي كلما ساعد ذلك على قبول التغيير .

ويساعد استقطاب ممثلي الجماعات التي يتوقع مقاومتها في هيكल صنع القرار الخاص بالتغيير على تدعيم وسهولة تنفيذ خطة التغيير، وذلك كاشتراك أعضاء النقابة مع الإدارة العليا ، ووكلاء التغيير عند إدخال التغييرات التكنولوجية أو تغيير العادات التنظيمية .

وفي حالة إذا ما أدى التغيير إلى تهديد مصالح بعض الأفراد والجماعات ويملك هؤلاء الأفراد أو تلك الجماعات القوة على مقاومة التغيير كما في حالة التنظيم النقابي ، فإن استراتيجية التفاوض قبل إدخال التغيير تساعد على تدعيم التغيير وتقليل حالات النزاع أو الصدام بين أطراف التفاوض .
وضع كافة السياسات المدعمة لعملية التغيير :

يتطلب نجاح التغيير وضع كافة السياسات المدعمة لعملية التغيير وذلك بالنسبة لكافة الأفراد الذين يتأثرون به ، ففي حالة تغيير الجانب التكنولوجي وتخفيض العمالة تشمل السياسات ما يلي

- * وضع نظام المكافآت والمعاش المبكر .
- * التدريب وإعادة التدريب .
- * أجازات مفتوحة للبحث عن بدائل في سوق العمل .
- * وضع نظم للاستشارات .
- * مساعدة الأفراد في الحصول على فرص عمل بديلة .

العقاب :

قد تلجأ الإدارة إلى العقاب بالتهديد بتخفيض أو فقد الوظيفة ، أو تنزِيل مركز الفرد أو النقل إلى وظيفة أقل في المكانة . وتحقق هذه الطرق السرعة في التغلب على المقاومة في الأجل القصير ولكنها قد تؤثر على اتجاهات الأفراد ، وقد يكون لها نتائج عكسية في الأجل الطويل .

استمرار المراجعة والرقابة والتقييم من قبل الأفراد المسؤولين عن تصميم برنامج التغيير :

إذ يساعد استمرار المراجعة والتقييم بالنسبة لبرنامج التغيير على مواجهة كافة العوائق والمشكلات التي تواجه عملية التغيير ، والتأكد من تغيير اتجاهات الأفراد ، والاستفادة من كافة الفرص المتاحة مما يساعد على نجاح التغيير .

الخلاصة :

تناولنا في هذا الفصل مبادئ وأسس التغيير . وقد تناولنا عديد من النقاط، منها قوى التغيير وتحدياته وخلصنا إلى أن هذه القوى تشمل عوامل خارجية وداخلية تحتم وتفرض على الإدارة ضرورة التغيير المخطط .

ثم تعرضنا لاستراتيجيات التغيير ولطرق إدخال التغيير . وذكرنا

أنه بالنسبة لاستراتيجيات التغيير فقد يكو التغيير جزئياً أو كلياً أو هجومياً أو دفاعياً. أم بالنسبة لطرق إدخال التغيير فقد يأتي التغيير من أعلى إلى أسفل حيث تستخدم الإدارة العليا سلطاتها في إدخال التغيير أو التغيير من أسفل إلى أعلى حيث تأتي المبادرة من المستويات الإدارية الأدنى أو كلا الاتجاهين معاً .

وقد شمل هذا الفصل أيضاً مراحل إدخال التغيير وذكرنا أنها تشمل تشخيص المشكلة وتحديدها ، ثم مرحلة الإذابة أو التهيئة ، ثم مرحلة الحركة أو إدخال التغيير ، ثم مرحلة التثبيت ، ثم مرحلة التقييم وقياس فاعلية مجهودات التغيير . وأخيراً تناولنا أسباب مقاومة التغيير والقوى المدعمة لإدخاله .

أما بالنسبة لأسباب مقاومة التغيير فهي عديدة .. منها العادات التنظيمية، واتجاهات الأفراد ، والشعور بعدم الأمان الوظيفي ، والتهديد لمكانة الفرد ، والتكلفة والعائد ، وتجاهل التفاعل والاعتمادية بين أجزاء النظام ، وضعف نظام المعلومات والاتصالات .

أما بالنسبة للقوى المدعمة للتغيير فتشمل الرؤى والأهداف والاتصال والاقتناع ، والمشاركة في المنافع ، والشعور بالأمان الوظيفي ، واستخدام قوى الجماعات ، والحصول على تدعيم النظام النقابي ، ووضع كافة المدعمات لعملية التغيير والمراجعة والتقييم المستمر لبرنامج التغيير .

حالات واسئلة :

حالة الشركة التجارية الكبرى :

قررت الإدارة في إحدى الشركات التجارية إدخال نظم الحاسب الآلي المتقدم في إدارة الحسابات في فرعين من الفروع التابعة لها تمهيداً لإدخاله في بقية الفروع .

ووضعت الخطة بأنه في الفرع الأول يتم الإبقاء على خمسة أفراد أو النقل أو الاستغناء عن ثلاثة عشر من العاملين .

وفي الفرع الثاني يتم الإبقاء على سبعة أفراد أو النقل أو الاستغناء عن خمسة عشر من العاملين وقد وضعت الإدارة أمام العاملين عدد من الوظائف والأعمال التي يتم النقل إليها ، ولكن قد تكون هناك حاجة إلى تدريب العاملين الذين سيتم استبقائهم على الأجهزة الحديثة .

قام المدير في الفرع (أ) بالآتي :

* أخبر العاملين بالتغييرات المطلوبة ، وكذلك العاملين في الإدارات الأخرى والتي لم يمسهما التغيير .

* في أثناء عملية تنفيذ التغيير استمر في تقديم المعلومات اللازمة .

أما المدير في الفرع (ب) :

* فقد قرر عدم إخبار العاملين حتى قبل إدخال الأجهزة بأيام معدودة خشية أن يؤثر ذلك على معنوياتهم . وقد اتخذ كافة الاحتياطات بأن تظل المعلومات الخاصة بالتغيير سرية بين أفراد فريق الإدارة فقط ، حتى يتم التنفيذ، وبعد ثلاثة أشهر قامت الإدارة بتقييم عملية التغيير .

الاسئلة

السؤال الأول :

ما النتائج التي تتوقعها بالنسبة لمدخل كلا من رئيسي فرع (أ) وفرع (ب) ؟ ولماذا؟

السؤال الثاني :

- اشرح ما يلي :
- قوى التغيير الاجتماعي .
- مراحل إدخال التغيير .
- طرق إدخال التغيير .
- منحى التعلم التنظيمي .
- أسباب مقاومة التغيير .
- القوى المدعمة للتغيير .

الوحدة الثالثة

القيادة التحويلية

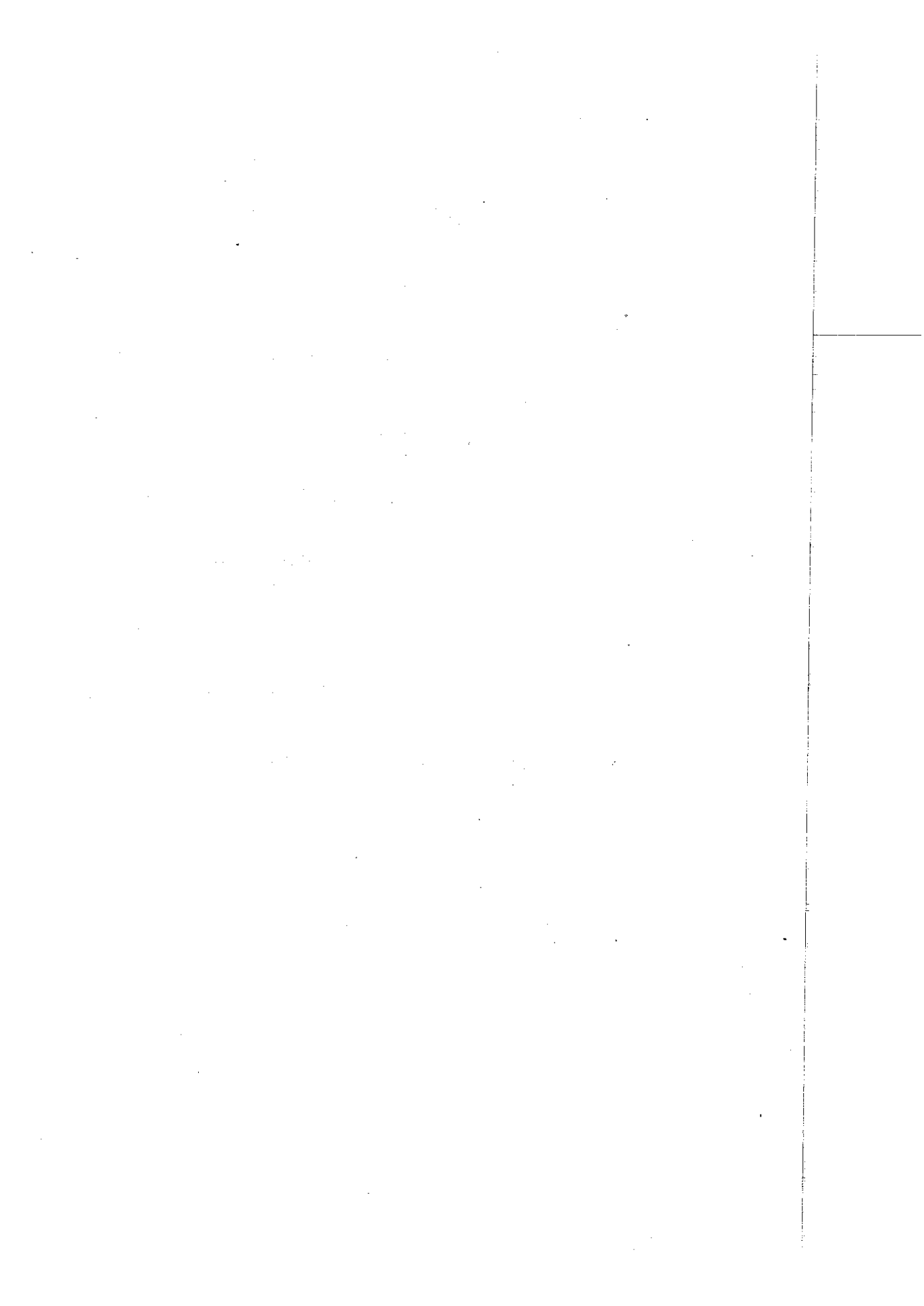
الوحدة الثالثة

القيادة التحويلية

الوحدة الثالثة القيادة التحويلية

تهدف هذه الوحدة إلى إلمام القارئ بما يلي:

- ١. مفهوم القيادة التحويلية**
- ٢. وظائف القائد التحويلي**
- ٣. خصائص نمط القيادة التحويلية**
- ٤. أبعاد القيادة التحويلية**
- ٥. العلاقة بين القيادة التحويلية والقيادة التبادلية**



أولاً: مفهوم القيادة التحويلية

تعددت التعريفات التي قُدمت لمفهوم القيادة التحويلية، وفيما يلي عرض لعدد

من هذه التعريفات:

- القيادة التحويلية هي التي تسعى لإحداث تغييرات إيجابية في طرق وأساليب العمل، فالقائد التحويلي لا يتدخل في العمل مادام يسير بشكل طبيعي وبدون أحداث استثنائية غير عادية تبرر تدخله، وهو كذلك يتابع أداء مرعوسيه ويصحح لهم ما يحدث من انحرافات في الأداء.
- القيادة التحويلية هي التي تحفز المرعوسين وتشبع حاجاتهم المتزايدة وتتدمج معهم بشكل كامل.
- القيادة التحويلية هي القدرة على التأثير في الآخرين من خلال الاتصال بهم ليسعوا بحماس والتزام إلى أداء مثمر يحقق أهدافاً مخططة، وعلى ذلك فإن القيادة التحويلية تعمل على توسيع وتنشيط اهتمامات المرعوسين وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية الجماعة وأهدافها وتوسيع مداركهم للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الشخصية من أجل الصالح العام للمنظمة.
- القيادة التحويلية هي التي تلهم المرعوسين وتدفعهم لتغليب مصلحة المجموعة والمنظمة على مصالحهم الشخصية.
- القائد التحويلي هو الذي يرفع من مستوى التابعين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية، والذي يروج في نفس الوقت عملية تنمية وتطوير المجموعة والمنظمات، فالقائد التحويلي يستثير في التابعين مستوى أعلى من الوعي بالقضايا الرئيسية في الوقت الذي يعمل فيه على زيادة ثقة التابعين في أنفسهم، وبالتالي فإنه يغير أهدافهم من مجرد حرصهم واهتمامهم بالبقاء على قيد الحياة إلى اهتمامات خاصة بالإنجاز العالي وبالتقدم وبالنتيجة الذاتية.

وعلى ذلك يمكن تعريف القيادة التحويلية بأنها تلك القيادة التي تحمس العاملين وتدفعهم إلى العمل بشكل أفضل، لتحقيق أهداف المنظمة وإشباع حاجاتهم الذاتية، وبالتالي فإن القيادة التحويلية تعمل على تغيير المنظمة والعاملين وصولاً إلى مستويات متقدمة من الإنجاز لكلا الطرفين.

وقد نشأت فكرة دراسة القادة التحويليين مع دراسة التاريخ النفسي للقيادة السياسيين مثل: رونالد ريجان وجمال عبد الناصر ومارجريت تاتشر وغيرهم، وقد كان بيرنز أول من درس القادة السياسيين من منظور القيادة التبادلية والقيادة التحويلية عام ١٩٧٨. وقد رحب كثير من الباحثين بنظرية القيادة التحويلية التي أشار إليها بيرنز، فجاء باس ١٩٨٥ لينهض بأفكار بيرنز مطوراً عدة مقاييس لقياس القيادة التحويلية، ومتفقاً مع كثير مما ذهب إليه بيرنز، إلا أنه اختلف مع بيرنز في النقاط التالية:

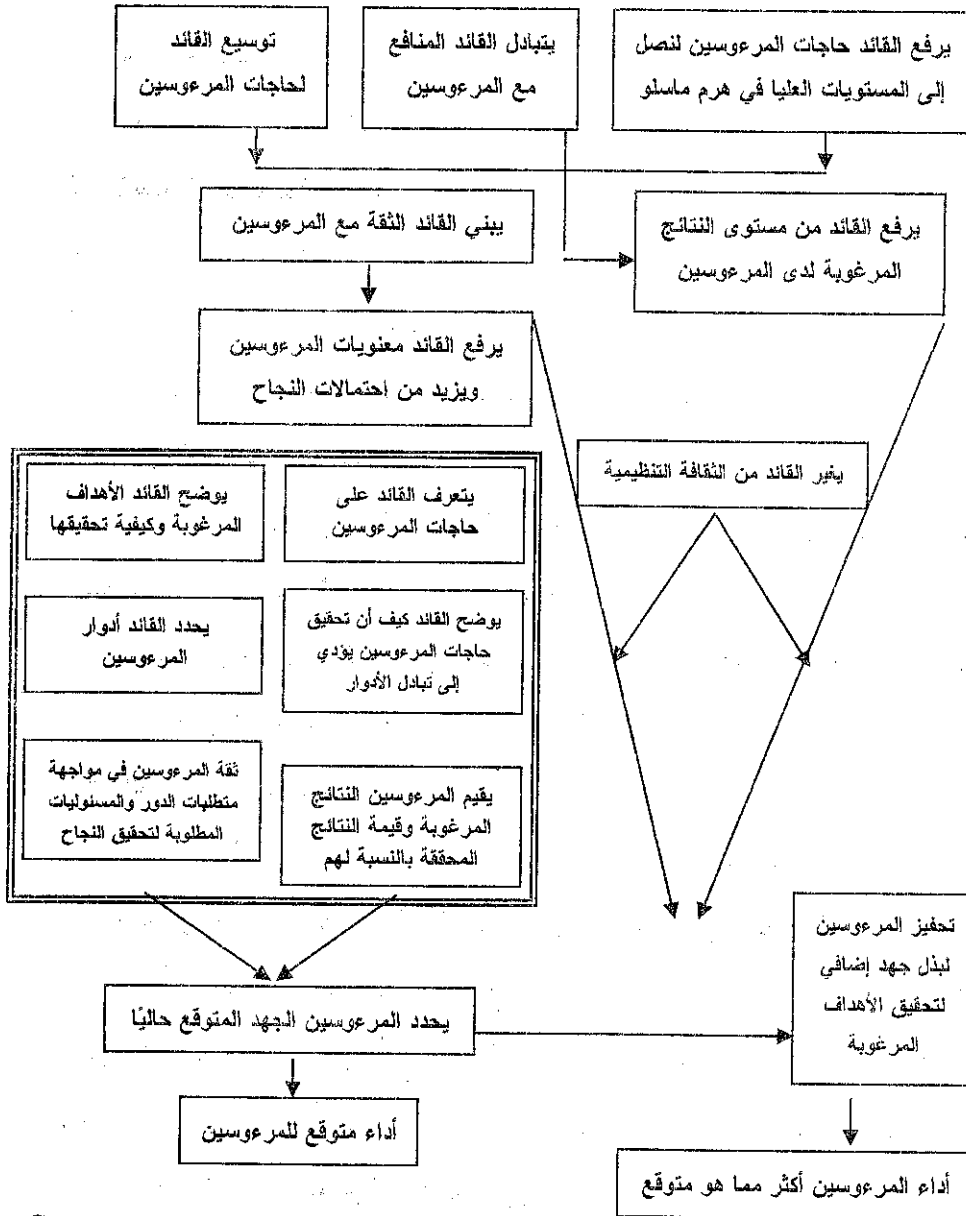
١- يرى بيرنز أن أداء المرعوسين يزيد فقط في المستويات الأعلى من هرم ماسلو، بينما يرى باس أن ارتفاع مستوى رغبات وحاجات المرعوسين في هرم ماسلو يزيد في مستويات الأداء بشكل طبيعي.

٢- يرى بيرنز أن للقيادة التحويلية تأثيراً إيجابياً على المرعوسين والمنظمة، بينما يرى باس أن القيادة التحويلية يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي أو سلبي على المرعوسين والمنظمة، وذلك حسب اتجاهات وسلوكيات المرعوسين.

٣- يرى بيرنز أن سلوك القيادة التحويلية وسلوك القيادة التبادلية هما نهايتان قطبيتان لسلسلة متصلة من الصعب التقاؤهما في نقطة محددة، بينما يرى باس أن القيادة التحويلية تتكون من هيكليين، تحويلي وتبادلي، وأن القادة يمكن أن يعملوا في درجات مختلفة حسب تصوراتهم.

ويوضح الشكل التالي نموذج باس للقيادة التحويلية.

شكل رقم (١)
نموذج باس للقيادة التحويلية



Source: L. Moore, "Leadership in the cooperative extension system: An Examination of leadership styles and skills of state Directors and Administrators," unpublished PH.D Thesis, university of Florida, ٢٠٠٣, p. ٢٣.

ثانياً: وظائف القائد التحويلي

- ١- إدراك الحاجة للتغيير.
- ٢- الرؤية المستقبلية.
- ٣- أجندة التغيير "مسارات التحويل".
- ٤- تعبئة الالتزام بنقلة حضارية.
- ٥- إدارة الفترة الانتقالية.
- ٦- تنفيذ التغيير ومتابعة التحسين.

وفيما يلي توضيح لكل وظيفة من هذه الوظائف:

١- إدراك الحاجة للتغيير

فالقائد التحويلي يدرك الحاجة للتغيير، وهو قادر على إقناع الأفراد بحاجاتهم للتغيير، باستثارة عقولهم وجعلهم يفكرون في سبب وجودهم، وقادر على الرقي بمستوى حاجاتهم أكثر من مجرد تحقيق الحاجات الفسيولوجية لهم أو حتى حاجات الأمان في هرم ماسلو.

٢- الرؤية المستقبلية

فالقائد التحويلي يحلم برؤية مستقبلية ترتقي بالأفراد وبالمنظمة وبالأحوال من حوله، وهو قادر على إقناع الآخرين برؤيته والتحاور معهم في هذه الرؤية، حيث يتم أخذ مختلف أصحاب المصالح في الحسبان سواء أكانوا مستهلكين أم عاملين أم أصحاب رءوس أموال أم المجتمع بصفة عامة، على اعتبار أن هذه الرؤية هي التي تربط أعضاء المنظمة ببعضهم ببعض حتى في أسوأ الحالات.

٣- أجندة التغيير "مسارات التحويلي"

فالقائد التحويلي يختار نموذج التغيير الملائم لمنظمتهم من بين النماذج الفكرية المتاحة التي ثبتت فعاليتها تحت ظروف معينة وتكون ملائمة للظروف التي

يعيش فيها القائد التحويلي، وفي اختياره لهذا النموذج فإنه يختار مسارات التغيير ويحدد أولوياتها.

٤- تعبئة الالتزام بنقطة حضارية

فالقائد التحويلي يعيد تشكيل حضارة المنظمة لتعبئة الالتزام بالرؤية الجديدة، حيث إن تعبئة الالتزام مسألة حيوية في أي برنامج تغيير، فلا بد أن يلتزم أعضاء المنظمة بالرؤية والرسالة الجديدة، ولا بد من عمل نقلة نوعية في حضارة المنظمة من خلال برنامج إجراءات أحياناً يطول إلى ٣ سنوات.

٥- إدارة الفترة الانتقالية

فالقائد التحويلي يدير الفترة الانتقالية والتي تُعد من أصعب فترات التغيير، فهو يتأكد من أن الأفراد قد تحرروا من القديم ومن انتمائهم إليه، وأنهم قد انسلخوا من الهوية القديمة تماماً، وأنهم قد وصلوا إلى المنطقة المحايدة باعتبارها المرحلة التي يأتي بعدها الالتزام الجديد.

٦- تنفيذ التغيير ومتابعة التنفيذ

فالقائد التحويلي يضع أجندة التغيير موضع التنفيذ ويصر على تنفيذ التغيير ويقوم بمتابعته لتصحيح الأخطاء أولاً بأول.

ثالثاً: خصائص نمط القيادة التحويلية

يمكن توضيح خصائص نمط القيادة التحويلية في الجدول التالي:

جدول رقم (١) خصائص نمط القيادة التحويلية

١- الرؤية المستقبلية	- لدى القائد رؤية مستقبلية محفزة للجميع. - يشجع الأفراد لتبني هذه الرؤية والالتزام بها، وقبول التكلفة المصاحبة لها. - لديه رسالة واضحة يسعى لتوصيلها إلى كل أعضاء البيئة المنصلة بالمنظمة، وتحقيق فهمهم لها.
٢- القدرة الإلهامية	- لديه القدرة الإلهامية للتأثير في المحيطين به. - لديه سلوك وممارسات أخلاقية تتسم بالثقة في النفس وفي الآخرين والصدق والشفافية. - يتمتع بقدر كبير من الذكاء الوجداني.
٣- قيادة التغيير	- لديه القدرة على خلق التغيير، وإقناع الأفراد والجماعات بالحاجة إلى التغيير. - يشارك العاملين في تخطيط التغيير وتنفيذه، وإتاحة الفرصة للأفراد للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم. - يدرك أن التغيير يواجه مقاومة تتطلب وضع الخطط المختلفة للاهتمام بالجانب الإنساني والتخفيف من مقاومة التغيير.
٤- الاتصالات	- يهتم بتتبع شبكة من الاتصالات مع كافة أعضاء البيئة المحيطة بالمنظمة الداخلية والخارجية. - يتناغم سلوكه مع الأفعال والأقوال.

٥- رأس المال البشري - ينظر لرأس المال البشري على أنه مصدر أساسي للمزايا التنافسية. - يعزز الإبداع والابتكار، وينظر إلى العاملين على أنهم مصدر للأفكار الجديدة. - يتيح كافة الفرص للتعليم والتدريب. - يرقى بمستوى حاجات الأفراد ويهتم بحاجات الإنجاز والنمو. - يهتم بتمكين العاملين و يتيح الفرصة لهم للمساهمة في صنع القرارات.	
- يطور ثقافة المنظمة عن طريق تطوير نظام القيم والاتجاهات لتعبئة الالتزام بالرؤية الجديدة وجعلها متناغمة مع ثقافة المنظمة.	

المصدر: حميدة سيد خطاب، إدارة الاندماج من منظور إدارة الموارد البشرية (القاهرة: دار النهضة العربية، ٢٠٠٨ - ٢٠٠٩)، ص ٢٠٨.

رابعاً: أبعاد القيادة التحويلية

للقيادة التحويلية أربعة أبعاد هي:

- ١- تأثير القدرة (الكاريزما) Idealized Influence (Charisma)
- ٢- التحفيز الملهم Inspirational Motivation
- ٣- مراعاة المشاعر الفردية Individualized Consideration
- ٤- الاستثارة الفكرية Intellectual Stimulation

وفيما يلي توضيح لكل بُعد من هذه الأبعاد

١- التأثير المثالي أو الكاريزمي

تعرف الكاريزما على أنها خصائص شخصية خاصة تمنح الفرد قدرات فوق بشرية أو استثنائية، ولا يملكها سوى القليلين من البشر، وهي هبة من الله، وتؤدي إلى معاملة الفرد على أنه قائد، وهناك نوعان من الكاريزما: هما:

١- الكاريزما النقية: وهي الناتجة عن سلوك القائد.

٢- الكاريزما الروتينية: وهي الناتجة عن شغل منصب رسمي.

إن طريقة تفكير القائد الكاريزمي وتصرفاته تجعل له جاذبية شخصية، وهذه الجاذبية تكون موجهة ذاتيًا، بمعنى الإحساس العالي بالذات الذي يصل إلى درجة الأنانية، حيث يركز القائد على قوته ومركزه وقيمه في عيون الآخرين، وحيث يحبه الآخرون ويتبعونه لشخصه وليس بالضرورة للرؤية أو الرسالة أو الأهداف التي يتبناها والتي لا يناقشونه فيها.

وقد اقترحت إحدى الدراسات نموذجًا يوضح قدرة القائد في التأثير على الآخرين، وهو ما يعرف بالنموذج الرباعي والذي يفترض أن يكون للقائد:

١- تأثير لأسفل (تأثير على المرعوسين).

٢- تأثير لأعلى (تأثير على الرؤساء).

٣- تأثير أفقي (تأثير على الزملاء).

٤- تأثير خارجي (تأثير على من يتعامل معهم خارج المنظمة).

والتأثير الكاريزمي مرتبط بسلوك القائد وشخصيته، ويظهر ذلك من خلال ممارسة مستويات عالية من الفضيلة والأخلاق، ومشاركة المرعوسين في المخاطر ووضع وتحقيق الأهداف، والاهتمام بحاجات الأفراد قبل حاجاته الخاصة، واستخدام القوة لتحريك المرعوسين تجاه هدف معين، وتحقيق فهم الآخرين لرؤية المنظمة ورسالتها دون أن يكون ذلك لهدف شخصي.

ويوضح الجدول التالي الفروق بين القائد التقليدي والقائد الكاريزمي

جدول رقم (٢)

الفروق بين القائد التقليدي والقائد الكاريزمي

أوجه المقارنة	القائد الكاريزمي	القائد التقليدي
الوضع الراهن	يعترض بشدة على الوضع الراهن ويكافح من أجل تغييره.	يوافق على الوضع الراهن ويعمل من أجل الإبقاء عليه واستمراره.
الهدف المستقبلي	يمثل رؤية مثالية تتعارض بشدة مع الوضع الراهن.	لا يختلف الهدف المستقبلي مع الوضع الراهن.
التابعون	رؤيته المثالية تجعله :- - جديرًا بحبهم واحترامهم له ومثالاً أعلى يحتذى به. - متساوياً مع التابعين. - موجهًا ومعلمًا لتابعيه.	- قد لا يكون محبوبًا منهم وقد لا يكون. - متفوق ومميز عن التابعين. - يخشاه التابعون.
الثقة	ثقة التابعين في القائد تأتي من خلال تحمله لقدر كبير من المخاطر الشخصية.	ثقة التابعين في القائد ضعيفة غالبًا لاعتقادهم أنه ممثل للإدارة تستخدمه لتحقيق أهدافهم.
الخبرة	لديه الخبرة في استخدام الأدوات والوسائل غير التقليدية ليتحول إلى النظام المثالي المستهدف.	لديه الخبرة في استخدام الأدوات والوسائل التقليدية لتحقيق أهداف النظام الحالي.
السلوكيات	مبتكرة تجعله مثالاً أعلى لتابعيه	تقليدية يعمل ضمن المعايير الموضوعة.

الحساسية البيئية	قدرة مرتفعة على التنبؤ بالظروف البيئية التي تتطلب التغيير.	قدرة منخفضة على التنبؤ بالظروف البيئية التي تتطلب التغيير.
الإقناع	قدرة قوية على التعبير والإقناع لتحديد الأهداف ودفع التابعين.	قدرة ضعيفة على التعبير والإقناع لتحديد الأهداف ودفع التابعين.
القوة	قوة شخصية تعتمد على الخبرة والاحترام والإعجاب بالبطل الفذ الوحيد.	قوة وظيفية بجانب العرف والتقاليد.

المصدر: علي المبيض، الإدارة العامة (القاهرة: مكتبة عين شمس، ٢٠٠٥)، ص ٣٣٢ - ٣٣٣.

٥- التحفيز الملهم

يُعرف التحفيز الملهم بأنه قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين، واستخدام كافة الأساليب لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة، أي إنجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول. والقادة التحويليون أصحاب التحفيز الملهم يقومون باستمالة مرعوسيههم وتحفيزهم وحثهم على تحقيق الأهداف، ويجعلونهم متأكدين بأنهم سيعاونونهم في تحقيق هذه الأهداف وإشباع حاجاتهم.

٦- مراعاة المشاعر الفردية

ويعني ذلك اهتمام القائد التحويلي بمرعوسيه، وفهمه لحاجاتهم والعمل على إشباعها، وإدراكه للفروق الفردية بينهم، والتعامل مع كل مرعوس بطريقة معينة، والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من التطور والنمو.

كما يعني هذا البعد أن كل مرعوس له حاجات تختلف عن حاجات باقي المرعوسين وأن هذه الحاجات تتغير بناء على تأثير القائد، وعلى القائد التحويلي إدراك الحاجات المختلفة حتى يتمكن من إشباعها، ومعرفة نقاط القوة والضعف لدى مرعوسيه.

٧- الاستشارة الفكرية

تعني الاستشارة الفكرية قدرة القائد ورغبته في جعل مرعوسيه يتعاملون مع المشكلات القديمة بطرق جديدة، وتعليمهم النظر إلى الصعوبات على أنها مشكلات تحتاج إلى حلول غير تقليدية.

وعلى ذلك فإنه على القادة التحويليين حث المرعوسين على النظر إلى المشكلات بطريقة جديدة في التفكير وتشجيعهم على تقديم الأفكار المبتكرة وتوفير كافة الإمكانيات اللازمة لهم حتى يتمكنوا من النظر إلى الأمور بوجهات نظر مختلفة وجديدة.

ويظهر الجدول التالي الفرق بين القائد التحويلي والقائد التقليدي.

جدول رقم (٣)
مقارنة بين القائد التحويلي والقائد التقليدي

القائد التحويلي	القائد التقليدي	الأبعاد السلوكية
رغبة قوية في تغيير الوضع الراهن.	عدم الرغبة في تغيير الوضع الراهن.	التفاعل مع الوضع الراهن
رؤية ثابتة متطلعة لتغيير الوضع الراهن.	منبثقة من الوضع الراهن.	الأهداف المستقبلية
توجه مشترك مع من هم أفضل ومحاولة تحقيق التميز عليهم.	توجه باتجاه الآخرين ومحاولة تقليديهم.	المحاكاة والمماثلة
ثقة بالآخرين ورغبة في تحمل المخاطر.	عدم الثقة بالآخرين وعدم الاندماج معهم.	الثقة بالآخرين
خبرة في استخدام الوسائل والأساليب غير التقليدية في العمل.	خبرة في استخدام الوسائل والأساليب التقليدية المتوفرة في العمل.	الخبرة
معايير سلوكية غير تقليدية.	معايير سلوكية تقليدية.	السلوك
حاجة قوية للتحليل البيئي لتغيير الوضع الراهن.	لا يرتكن للتحليل البيئي للحفاظ على الوضع الراهن.	الحس البيئي
وضوح عالي للمستقبل وتحديد دقيق للوسائل القيادية التأثيرية.	وضوح ضعيف في وضع الأهداف وعدم وضوح في استخدام الوسائل القيادية.	الوضوح
قوة شخصية معتمدة على الخبرة وإعجاب التابعين بالسمات الملهمة والبطولية.	قوة المكانة وقدرة شخصية معتمدة على الخبرة والمركز الاجتماعي.	أساس القوة ومصدرها
تحويل اتجاهات التابعين إلى دعم وتنفيذ التغيرات الجذرية.	بحث عن الإجماع في الآراء واعتماد على الأوامر والتوجيهات.	العلاقة بين القائد والتابعين

المصدر: سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز: حقبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري

(عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٠٤)، ص ٣٠ - ٣١.

خامساً: العلاقة بين القيادة التحويلية والقيادة التبادلية القيادة التبادلية

ظهر مفهوم القيادة التبادلية خلال عقد السبعينيات من القرن العشرين، وهي عملية تبادلية بين القائد والمرعوسين يقوم من خلالها القائد بتقديم حوافز محددة للمرعوسين في مقابل الحصول على مستويات معينة للأداء.

وتعد القوة هي الصفة المميزة للقيادة التبادلية، فحيثما وجدت القوة كانت هناك علاقة تبادلية، يقوم من خلالها القائد بتحفيز المرعوسين عن طريق الربط بين الجهود التي يبذلونها والعائد الذي يحصلون عليه. حيث يدفع القائد المرعوسين تجاه الأهداف المحددة ويوضح لهم المطلوب منهم دون مساعدة لهم، ويتبنى القائد هنا أنظمة وأساليب قيادية مرنة للتكيف والتأقلم مع المتغيرات العالمية المعاصرة، ويهتم ببناء فرق العمل، ويتصف القائد بعدم الرغبة في تحمل المسؤولية وتجنب اتخاذ القرار.

أبعاد القيادة التبادلية

للقيادة التبادلية بعدان هما:

١- المكافأة المشروطة.

٢- الإدارة بالاستثناء.

وفيما يلي توضيح لكل بعد من هذين البعدين:

١- المكافأة المشروطة

وهي الدعم المادي الذي يعطيه القائد للمرعوسين في حالة إنجازهم عملاً معيناً وتحقيق النتائج المرغوبة.

٣- الإدارة بالاستثناء

وتعني عدم تدخل القائد في أعمال المرعوسين إلا في الحالات الاستثنائية التي يحدث فيها مشاكل خاصة بالعمل، حيث يقوم هذا البعد على أساس أن العمل

مادام يسير وفقاً لما هو مخطط فلا داعي لتدخل القائد، حيث يتدخل فقط في الأمور غير العادية لاتخاذ القرار المناسب، وذلك حتى يتفرغ القائد للأمور الأكثر أهمية والتي لا يستطيع أن يقوم بها أحد غيره.

ويرى البعض أنه ليس هناك اختلاف بين نمط القيادة التحويلي ونمط القيادة التبادلي. ويرى البعض الآخر أن القيادة التحويلية هي إدارة التغيير، أما القيادة التبادلية فهي الإدارة بكفاءة، وأن سلوكيات القيادة التحويلية أكثر فعالية من سلوكيات القيادة التبادلية، حيث إنها تزيد من التزام المرعوسين وتزيد الجهود والأداء والرضا عن العمل والابتكار وسلوكيات المواطنة التنظيمية وتقلل من الضغوط والاحتراق الوظيفي.

وفي نمط القيادة التحويلية يتخلى القائد عن اهتماماته الشخصية لمصلحة المنظمة والعاملين فيها ويعمل على تشجيع المرعوسين ورفع روحهم المعنوية وحث الثقة فيهم، ويعتمد على هذه الأساليب في تحقيق الأهداف المرجوة من المرعوسين. أما في نمط القيادة التبادلية فيقوم القائد بمساومة المرعوسين، حيث يتلقى المرعوسين المكافآت مقابل أدائهم لأعمالهم وتحقيق النتائج المرغوبة، ويعتمد القائد على هذه المكافآت لتحقيق الأهداف المرجوة من المرعوسين.

ويُوصف القائد السياسي التبادلي بأنه يقدم وعدًا للناخبين بالتعيين في الوظائف أو بإعطاء إعانات مقابل الأصوات التي يحصل عليها منهم، وذلك إذا نجح في الانتخابات، أما القائد السياسي التحويلي فهو يسعى إلى رفع مستوى حاجات ورغبات التابعين إلى سلم أعلى في سلم حاجات ماسلو من أجل الاستحواذ على شخص الناخب كله، وبالتالي تحدث عملية استثارة مشتركة، وبهذه الاستثارة المشتركة يتم تحويل التابعين إلى قادة ويتم تحويل القادة إلى دعاة قيم أخلاقية.

الخلاصة:

تناولنا في هذا الفصل مفهوم القيادة التحويلية، ووظائف القائد التحويلي، ونمط وأبعاد القيادة التحويلية، والعلاقة بين القيادة التحويلية والقيادة التبادلية.

الأسئلة

أجب بنعم أو لا مع ذكر السبب:

- ١- لا توجد اختلافات بين أفكار بيرنز وأفكار باس بالنسبة للقيادة التحويلية.
- ٢- تقتصر وظيفة القائد التحويلي على تنفيذ التغيير فقط.
- ٣- لا توجد فروق بين القائد التقليدي والقائد الكاريزمي.
- ٤- يُعرف التحفيز الملهم بأنه قدرة القائدة ورغبته في جعل مرعوسيه يتعاملون مع المشكلات القديمة بطرق جديدة.
- ٥- هناك بعدان فقط للقيادة التحويلية.
- ٦- أساس قوة القائد التحويلي هي قوة المكانة والقدرة الشخصية المعتمدة على الخبرة والمركز الاجتماعي.
- ٧- تتضمن أبعاد القيادة التبادلية بعد الإدارة بالاستثناء.
- ٨- يقوم نمط القيادة التبادلية أساساً على مساومة القائد للمرعوسين.
- ٩- هناك بعدان فقط للقيادة التبادلية.
- ١٠- يرى البعض أن هناك اختلافاً بين نمط القيادة التحويلي ونمط القيادة التبادلي.

الوحدة الرابعة

تمكين العاملين

يهدف هذا الفصل إلى إلمام القارئ بما يلي:

- ١ - مفهوم تمكين العاملين**
- ٢ - نظريات تمكين العاملين**
- ٣ - نماذج تمكين العاملين**
- ٤ - تأثير تكنولوجيا المعلومات على تمكين العاملين**

أولاً: مفهوم التمكين

يقصد بالتمكين المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم باتخاذ القرارات وحل المشكلات والتفكير الإبداعي والتصرف في المواقف المختلفة وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج.

ويعتقد البعض أن تفويض السلطة مرادف للتمكين، إلا أنه في الواقع يختلف عنه، حيث إن التفويض هو عملية المشاركة في السلطة يقوم من خلالها الرئيس بنقل جزء من سلطاته إلى المرءوسين، ولكن بدون نقل المسؤولية النهائية عن إنجاز العمل كله. ويختلف ذلك مع مفهوم التمكين والذي يكون فيه المسؤولية النهائية عن إنجاز العمل هي مسؤولية الأفراد الذين تم تمكينهم. وعلى ذلك فالتمكين مفهوم أوسع وأشمل من التفويض، كما أن التفويض وسيلة لتحقيق التمكين في المنظمة.

ويخطط البعض بين التمكين والمشاركة، فمشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات دون إعطائهم بعض الحق في الرقابة على النتائج، هو ببساطة استخدام للعاملين كمصادر للمعلومات، ولكي تتحول المشاركة إلى تمكين فإن ذلك يتطلب تفويضاً للمسؤولية، فالتمكين الحقيقي يتطلب أن تكون السلطة والمسؤولية مشتركة وموزعة داخل المنظمة، وحتى يمكن تحقيق ذلك يجب أن يكون لدى العاملين المهارات والمعارف اللازمة لممارسة التمكين، كما يتطلب التمكين الحقيقي أن تكون الأهداف الفردية متسقة مع الأهداف الكلية للمنظمة.

ويعتمد التمكين على ثقة الإدارة في العاملين الذين ستمكنهم والذين سيتخذون القرارات. وبالتالي لن تكون هناك حاجة إلى الرقابة المباشرة على العاملين.

وفي ظل تحديات العولمة وتزايد المنافسة، أصبح من الضروري تمكين العاملين في المنظمات سواء أكانت هذه المنظمات عامة أم خاصة.

ويساعد التمكين في تحقيق رضا العاملين، وقد اتضح من دراسة (الفقي، ٢٠٠٥ - Holdsworth & Cartwright، ٢٠٠٣ - Savery & Lucks، ٢٠٠١) أن تمكين العاملين يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي، كما أنه يؤدي إلى زيادة مستوى فعالية التغيير (دراسة العوضي، ٢٠٠٥).

ثانياً: نظريات التمكين

على الرغم من أن مصطلح تمكين العاملين مصطلح حديث نسبياً، إلا أن جذوره تمتد إلى بعض النظريات السابقة، وذلك كما يلي:

١- نظرية ماكريجور:

تتفق نظرية ماكريجور (Y) مع مفهوم تمكين العاملين، حيث تقوم نظرية (Y) على مشاركة المرعوسين في جميع المستويات التنظيمية في عملية صنع القرار، كما تشجع الاتصالات الصاعدة والاستماع إلى آراء المرعوسين، كما يقوم الرؤساء - وفقاً لهذه النظرية - بتوفير الفرص لمرعوسهم لتحمل المزيد من المسؤولية ولتحقيق الذات.

٢- نظرية ماسلو:

أيدت نظرية (Y) لماكريجور نظرية ماسلو في تدرج احتياجات الفرد من الحاجات الفسيولوجية إلى الحاجة إلى الأمان ثم الحاجات الاجتماعية ثم الحاجة لتقدير الذات وأخيراً الحاجة إلى تحقيق الذات والتي تتطلب تهيئة المناخ الملائم للفرد لإشباعها.

٣- نظرية هيرزبرج:

تتفق نظرية هيرزبرج مع التمكن، حيث إن جوهر هذه النظرية هو الإثراء الوظيفي الذي يقوم على أساس إعطاء العاملين المزيد من السلطة وتكليفهم بالأعمال الصعبة وإشراكهم في حل المشكلات وإعطائهم الفرصة للترقية.

٤- نظرية الدفر:

تتفق هذه النظرية مع التمكن، حيث حدد الدفر ثلاثة مستويات للحاجات الإنسانية وهي: حاجات الوجود - حاجات الانتماء - حاجات النمو والارتقاء، وبمقارنة هذه الحاجات مع الحاجات التي حددها ماسلو، نجد أن حاجات الوجود يقابلها الحاجات الفسيولوجية والحاجة إلى الأمان في مدرج ماسلو للحاجات، وحاجات الانتماء يقابلها الحاجات الاجتماعية، وحاجات النمو والارتقاء يقابلها الحاجة الذاتية.

ثالثاً: نماذج تمكين العاملين

هناك عدة نماذج تناولت موضوع تمكين العاملين، وهي:

١- نموذج Conger & Kanungo، ١٩٨٨.

٢- نموذج Thomas & Velthouse، ١٩٩٠.

٣- نموذج Vogt Murrell، ١٩٩٠.

٤- نموذج Lawler & Bowen، ١٩٩٥.

٥- نموذج Spitzer، ١٩٩٥.

٦- نموذج Randolph، ١٩٩٥.

٧- نموذج Hatline & Ferrell، ١٩٩٦.

٨- نموذج الإدارة الذاتية SMTs، ١٩٩٧.

٩- نموذج الخطيب، ٢٠٠٠.

١٠- نموذج (P.A.R.T.S.E.R.)، ٢٠٠٠.

وفيما يلي توضيح لهذه النماذج.

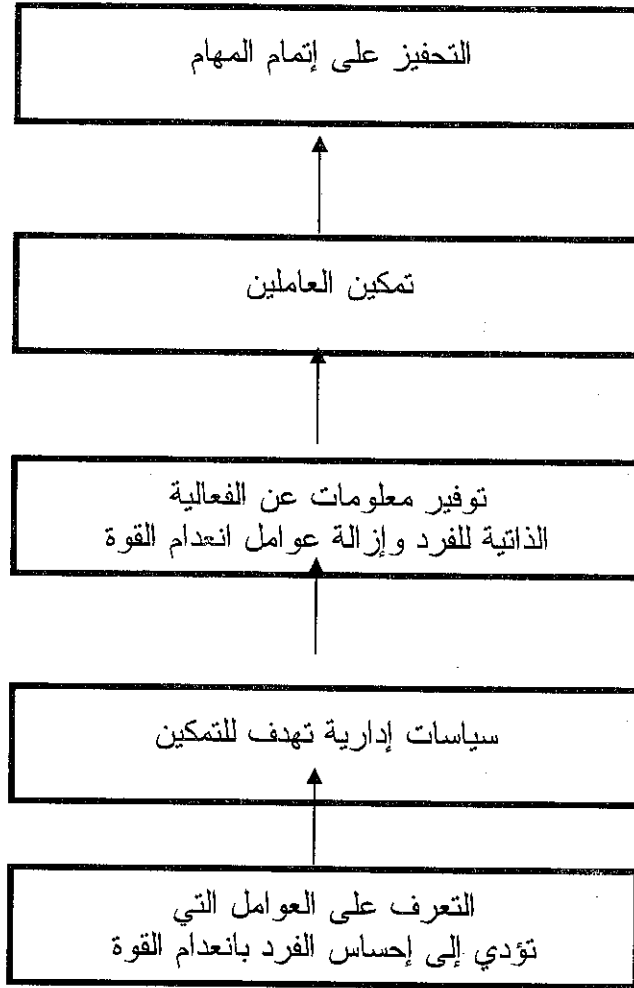
١- نموذج Conger & Kanungo ١٩٨٨

يرتكز هذا النموذج على العوامل التي إذا تم التخلص منها (العوامل التي تؤدي إلى إحساس الفرد بانعدام القوة) فسوف يتم تطبيق التمكين بفاعلية، وهذه العوامل هي:

- عوامل متعلقة بالهيكل التنظيمي، وتشمل: البيروقراطية - سوء الاتصال - المركزية العالية - التغيير التنظيمي.
- عوامل متعلقة بنظام المكافآت، وتشمل: ضعف نظام المكافآت.
- عوامل متعلقة بالإشراف، وتشمل: السيطرة العالية - التركيز على الأخطاء.
- عوامل متعلقة بتصميم الوظيفة، وتشمل: عدم وضوح الدور - ضعف الاتصال بالإدارة العليا - ضعف التدريب والدعم التكنولوجي - كثرة القواعد واللوائح - انخفاض التنوع في المهام - انخفاض المشاركة في اتخاذ القرار - الأهداف غير الواقعية.

ويمكن توضيح هذه العوامل في الشكل التالي:

شكل رقم (٢)
خطوات التمكين كعملية إدراكية



Source: A. Jay Conger & N. Kanungo, "Leadership: The Art of Empowerment". **The Academy of Management Executive**. Vol. ٣. ١٩٨٨. P. ٢٠.

٢- نموذج Thomas & Velthouse ١٩٩٠

وفقاً لهذا النموذج هناك ست خطوات متتابعة لتنفيذ عملية التمكين، حيث

تناول هذا النموذج التمكين كعملية إدراكية لدى الأفراد كما يلي:

- التغيير في المؤثرات الخارجية وتوفير معلومات للفرد حول القيادة وتقويض

السلطة وتصميم الوظائف ونظام المكافآت، وهي جميعاً تساعد في تحليل

وظائفه الحالية.

- تحليل المهمة الحالية التي يقوم بها الفرد من حيث: - التأثير - القدرة - المعنى

- الاختيار، وهذا التحليل يؤثر على سلوك الفرد من حيث: - النشاط - التركيز -

المبادأة - المرونة - مقاومة الضغوط، وهذا السلوك يؤثر بدوره على المؤثرات

الخارجية.

- التغيير في أنماط تفسير المعلومات وفي المؤثرات الخارجية وفي الخبرات

التراكمية السابقة، يعمل على تحليل المهمة، وهذا التحليل يؤثر بدوره على

سلوك الفرد من حيث: - النشاط - التركيز - المبادأة - المرونة - مقاومة

الضغوط.

- الخبرات التراكمية السابقة وهي موجودة عند الفرد من تحليلاته الماضية للمهام

التي قام بها، وهذه الخبرات تؤثر في التحليل الحالي للمهام التي يقوم بها الفرد.

- أنماط تفسير المعلومات، وتعني: أسلوب الفرد في تفسير المعلومات التي

يحصل عليها عن الأداء، وقد يكون هذا الأسلوب إما وصفيًا وإما تنبؤيًا،

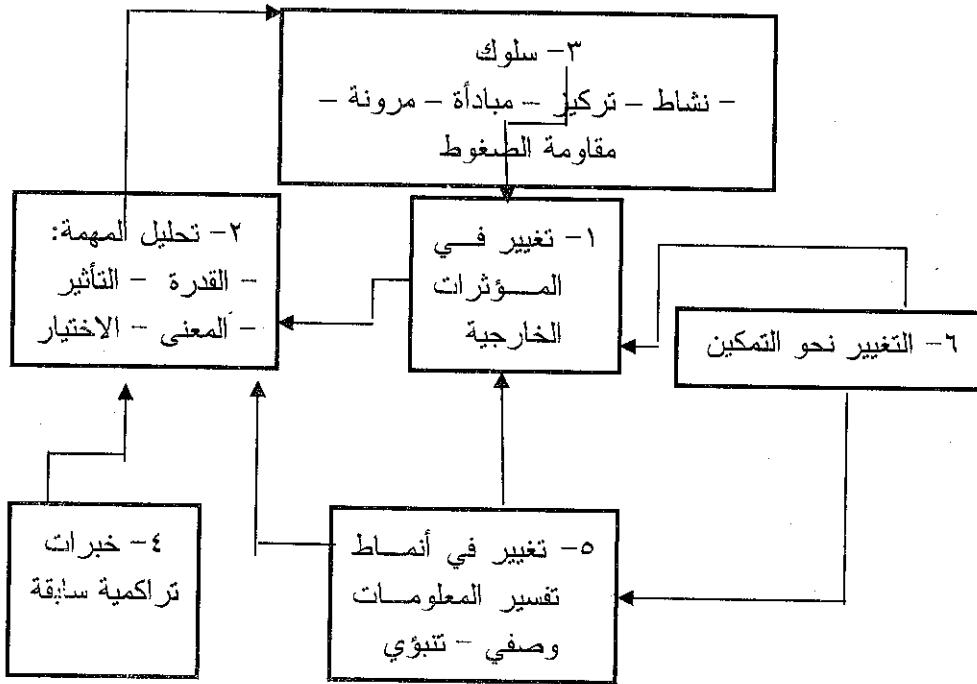
والأسلوب الوصفي يعني أن يقوم الفرد بتلقي المعلومات وفهمها ولكنه

لا يحاول تقييمها أو استنتاج أي مؤشرات منها، أما الأسلوب التنبؤي فيعني أن يقوم الفرد بتلقي المعلومات وفهمها ويحاول التنبؤ بالمؤشرات والنتائج المستقبلية المترتبة على تلك المعلومات، ويحاول تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات الناتجة من الحصول على تلك المعلومات، ويعتمد نمط تفسير المعلومات على نمط شخصية الفرد، ويؤثر هذا النمط في أسلوب تحليل المهمة التي يقوم بها الفرد، ويعتبر هذا النمط عاملاً مهماً في تكوين اتجاهات الفرد نحو التمكين.

- تتضمن طرق التغيير نحو التمكين، تغيير المؤثرات الخارجية وتغيير أنماط تفسير المعلومات والذي يؤثر على المؤثرات الخارجية المتمثلة في أساليب القيادة وتفويض السلطات وتصميم الوظائف ونظم المكافآت.

ويمكن توضيح الخطوات السابقة في الشكل التالي:

شكل رقم (٣)
النموذج الإدراكي للتمكين



Source: W. Kenith Thomas & Petty velhouse, "Empowerment
An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation".
Academy of Management Review. Vol. ١٥. N. ٤.
١٩٩٠. P. ٦٦٦.

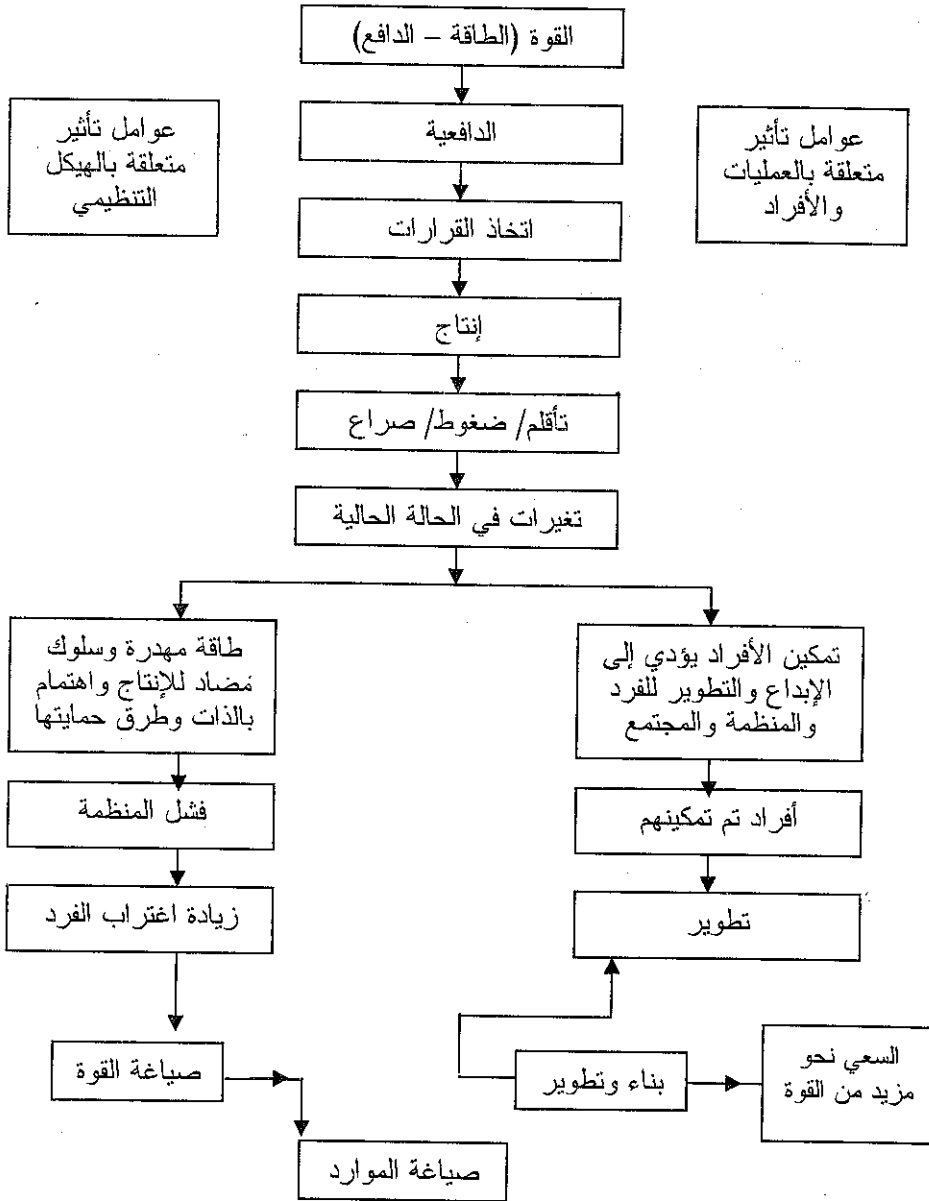
٣- نموذج Vogt & Murrell ١٩٩٠

يركز هذا النموذج على مدى القوة التي تتمتع بها المنظمة، وتشمل القوة الدوافع المؤثرة على الأفراد للقدرة على اتخاذ القرارات أو عدم القدرة، وتتأثر هذه القوة بالعوامل الآتية: مهارات الاتصال بين الإدارة العليا والأفراد مع التطوير

المستمر لفرق العمل - والتدريب - وتطبيق السياسات المناسبة - ومشاركة القيادة - وتلبية حاجات الفرد - وعناصر الهيكل التنظيمي. وهذه العوامل تمثل محور قوة المنظمة والتي يمكن أن تؤدي إلى نتائج إيجابية أو سلبية، فإذا تبنت المنظمة المفهوم الحقيقي للتمكين والذي يتسم بإعطاء القوة والسلطة للعاملين لاتخاذ القرارات والقيام بالمسؤوليات الكاملة لوظائفهم، أدى ذلك إلى الإبداع والتطوير للفرد والمنظمة والمجتمع، أما إذا ادعت المنظمة تبنيها لمفهوم التمكين مع التمسك بنفس المفاهيم التقليدية لتوزيع القوة والسلطة، فإن ذلك يؤدي إلى إحباط العاملين وإهدار الطاقات وضياح الموارد وفشل المنظمة.

ويمكن توضيح العوامل المؤثرة في التمكين في الشكل التالي:

شكل رقم (٤)
العوامل المؤثرة في التمكين



Source: E. Judith Vogt & L. Keneth Murrell, "Empowerment in organization". Sandiego university Associates Inc., ١٩٩٠ P. ١٨٩.

٤- نموذج Lawler & Bowen، ١٩٩٥

يوضح هذا النموذج أن التمكين يمكن تطبيقه عندما تقوم الإدارة بتوزيع القوة والمعلومات والمعرفة والمكافآت في جميع أجزاء المنظمة، ويحدث ذلك عندما تتخلى الإدارة عن الأساليب التقليدية التي تعتمد على انسياب الأوامر من أعلى إلى أسفل وتغيرها بمدخل زيادة مشاركة العاملين في المنظمة، مما يشجع العاملين على التفكير الابتكاري ويزيد من سيطرتهم ومسئوليتهم عن جودة العمل الذي يؤدونه، بما يعود بالنفع على المنظمة والعاملين والعملاء.

٥- نموذج Spitzer ١٩٩٦

قسم هذا النموذج العوامل المؤثرة في التمكين إلى عوامل شخصية وعوامل وظيفية، وقد تناول العوامل الوظيفية من حيث المكافآت ومشاركة المعلومات والحصول عليها.

ووفقاً لهذا النموذج فإن للتمكين أربعة أبعاد هي: المعنى - القدرة - الاختيار - التأثير.

وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد.

١- **المعنى:** ويعني إدراك الفرد أن العمل الذي يؤديه ذو معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين، ويتطلب الشعور بمعنى العمل وجود توافق بين متطلبات دور الفرد في العمل وقيمه وسلوكياته مما يزيد من الرضا الوظيفي.

٢- **القدرة:** وتعني قدرة الفرد على أداء أنشطة وظيفته بمهارة اعتماداً على خبراته ومهاراته ومعرفته، حيث إن زيادة مسؤوليات ووظائف الفرد، لن

يعتبرها الفرد تمكيناً إلا إذا كان واثقاً من قدرته على أداء هذه الوظائف وتحمل هذه المسؤوليات، وهنا يأتي دور التدريب الذي يمد الفرد بالقدرة على تحمل تبعات التمكين.

٣- الاختيار: ويشير الاختيار إلى شعور الفرد بالحرية في اختيار طرق تنفيذ عمله وجدولته زمنياً وتحديد الإجراءات الواجب اتباعها. حيث إن شعور الفرد بحرية الاختيار يؤدي إلى زيادة المرونة والابتكار والمبادأة وضبط النفس كما يعمل على تحفيز الأفراد، في حين أن شعور الفرد بأنه لا يملك هذه الحرية يؤدي إلى فقدان الفرد احترامه لذاته ويؤدي إلى توتره وقلقه.

٤- التأثير: ويعني اعتقاد الفرد بأن له تأثيراً على القرارات التي يتم اتخاذها في المنظمة وخاصة تلك المتعلقة بعمله، حيث إن شعور الفرد بعدم تأثيره في هذه القرارات يؤدي إلى انخفاض الدافعية الداخلية للفرد والناבעة من الوظيفة ذاتها.

وقد أجريت دراسة (المسدي، ٢٠٠٣) لقياس أثر تمكين المرعوسين على دافعيتهم للإنجاز، واتضح منها وجود تأثير معنوي إيجابي بين درجة تأثير الأفراد على القرارات المتعلقة بوظائفهم ودافعيتهم للإنجاز، كما اتضح أن مشاركة المرعوسين في صنع واتخاذ القرارات أكثر تأثيراً على دافعيتهم للإنجاز من جماعية العمل.

ويمكن توضيح هذه الأبعاد في الشكل التالي:

شكل رقم (٥)
أبعاد التمكين

الاختبار	المعنى	القدرة	التأثير	
×				تفويض السلطة
×				المشاركة في اتخاذ القرارات
×	×	×		تشجيع الإدارة الذاتية
×	×		×	إثراء الوظائف
×			×	خلق فرق عمل تدار ذاتياً
			×	التغذية العكسية الذاتية
	×			تقديرات الأداء المرتفعة
×				الرسمية
×	×		×	خلق الثقافة المساندة
			×	التشجيع على وضع الأهداف
		×		تعليم وتدريب الموظفين

Source: Gitche M. Spitzer, "Psychological Empowerment in work place: Dimensions Measurement and validation" **Academy of Management Journal**. Vol. ٣٨, No. ٥, ١٩٩٦, P. ١٤٤٣.

٦- نموذج Randolph ١٩٩٥

يوضح هذا النموذج أن هناك ثلاث مراحل للتمكين هي:

أ- مشاركة المعلومات: وتشمل:-

- مشاركة المنظمة في المعلومات التي تخص الأداء.
- مساعدة الأفراد على فهم العمل.
- بناء الثقة عن طريق المشاركة في المعلومات المهمة.
- خلق الرقابة الذاتية بقدر الإمكان.

ب- خلق الاستقلالية من خلال الهيكل التنظيمي: وتشمل:-

- خلق رؤية واضحة.
- تحديد الأدوار والأهداف.
- بناء أو تأسيس عملية الأداء التمكيني.
- استخدام برامج تدريب فعالة.

ج- إعطاء العاملين فرصة ليصبحوا جزءاً من التنظيم : ويشمل:-

- توفير التوجيه والتدريب للمهارات الجديدة.
- توفير التدريب والتشجيع اللازم للتغيير.
- مرحلة تحويل القيادة.
- توفير المعرفة اللازمة.

وقد أوضح Randolph أن التمكين عملية سهلة من حيث تحديد الخطوات ولكنها عملية صعبة التنفيذ. ويرجع Randolph فشل عملية التمكين أساساً إلى عدم وجود تفاهم مشترك بين الإدارة والعاملين ورغبة كل منهما في تحقيق أهدافه بغض النظر عن أهداف الآخر.

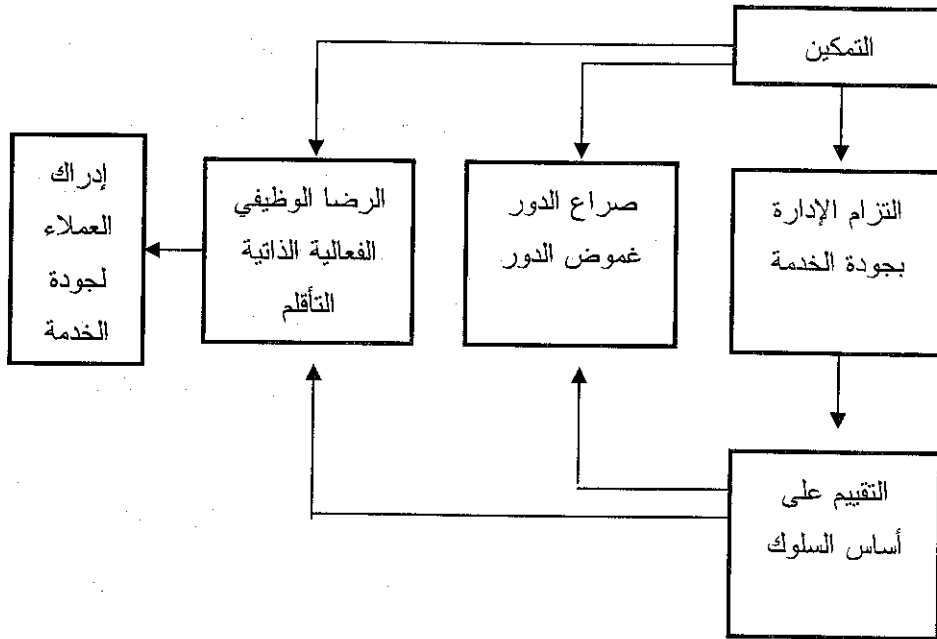
٧- نموذج Hatline & Ferrell ١٩٩٦

تناول هذا النموذج موضوع التمكين من خلال دراسة ثلاثة أساليب إدارية هي تمكين العاملين والتقييم السلوكي للعاملين والتزام الإدارة بجودة الخدمة، وتأثير هذه الأساليب على إدراك العملاء لجودة الخدمة المقدمة لهم. حيث اتضح أن زيادة الفعالية الذاتية والتأقلم والرضا الوظيفي للعاملين من خلال تطبيق برامج التمكين والتقييم السلوكي للعاملين (مما يؤدي إلى تقليل صراع وغموض الدور) يؤثر بصورة إيجابية على إدراك العملاء لجودة الخدمة المقدمة لهم.

ويمكن توضيح هذا النموذج في الشكل التالي:

شكل رقم (٦)

التمكين من منظور تسويقي



Source: D. Micheal Hatline & O.C. Ferrel, "The Management of customer contact service Employees: An Empirical Investigation." **Journal of Marketing**. Vol. ٦٠, October ١٩٩٦, P. ٥٦.

٨ - نموذج "SMTs" Self Management team, ١٩٩٧

يعد هذا النموذج لتمكين العاملين المفتاح الحقيقي للقوة الدافعة للعاملين، حيث تغير الإدارة فيه المفهوم الخاص بالرقابة والتوجيه والقياس والتحليل.

وهناك أسباب تدعو المنظمات لتبني هذا النموذج لتمكين العاملين، وهي:

- خفض البيروقراطية.
- زيادة دافعية العمل.
- خفض عوائق العمل.
- زيادة تعاون الأفراد.
- خفض وقت التسويق والخدمة.
- زيادة الإنتاجية.
- خفض مقاومة التغيير.

ولنجاح نموذج SMTs يجب مراعاة المبادئ الآتية:-

- توضيح مفهوم التمكين والتمهيد له من قبل الإدارة.
- تحديد الأهداف بوضوح وتطوير الخطط التي تؤثر على الأفراد.
- الإصرار على العمل مع تقليل الأخطاء.
- أداء المهام على أكمل وجه.
- تدريب العاملين.
- توفير الاتصالات الفعالة.
- الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين.
- توحيد القيم بين الرؤساء والمرعوسين.

ويساعد نموذج الإدارة الذاتية على تطبيق التمكين بسهولة، إلا أن هناك

قيوداً على الإدارة الذاتية وهي:

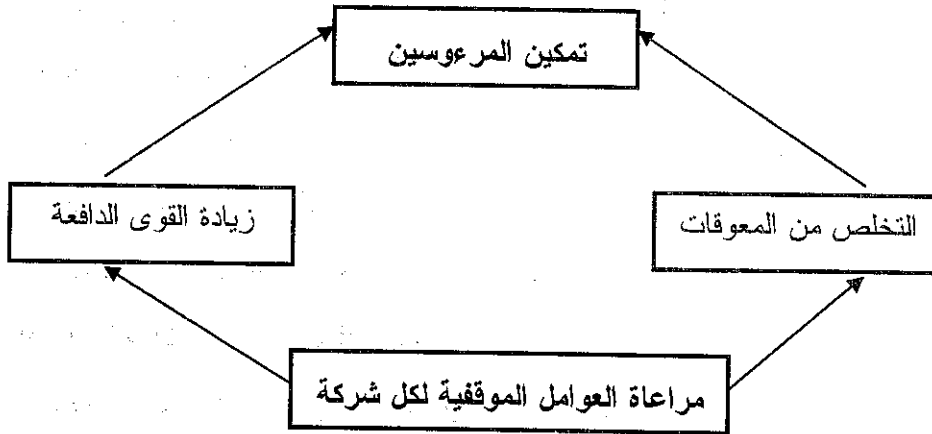
- نقص التخطيط والوقت اللازمين للتمهيد للتمكين.
- سوء استعمال السلطة بواسطة بعض العاملين وسوء تحديدها.
- انخفاض دافعية العاملين وعدم رغبتهم في تحمل السلطة والمسئولية.

٩- نموذج الخطيب، ٢٠٠٠

ويوضح هذا النموذج إمكانية تطبيق مفهوم التمكين، وذلك كما هو موضح بالشكل التالي:

شكل رقم (٧)

نموذج إمكانية تطبيق مفهوم التمكين



ويتضح من هذا الشكل إمكانية تطبيق مفهوم التمكين من خلال:

- أ- التخلص من معوقات تطبيق مفهوم التمكين، مثل التخلص من بعض المفاهيم الإدارية التقليدية كالسلط وحجب المعلومات عن المرءوسين والثقة في الإجراءات واللوائح أكثر من الثقة بالأفراد، وكذلك التخلص من الهياكل

الهرمية التقليدية وقصور نظام الحوافز وقيامها على أسس تقليدية وأحياناً عشوائية.

ب- العمل على زيادة القوى الدافعة للعاملين لممارسة المهام والأنشطة والوظائف في ظل التمكين.

ج- مراعاة العوامل الموقفية لكل شركة.

١٠- نموذج (P.A.R.T.S.E.R.)، ٢٠٠٠

يقوم هذا النموذج على تمكين العاملين من خلال:

أ- المشاركة Participation

وتعني مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.

ب- القبول Acceptance

ويعني رضا العاملين عن وظائفهم.

ج- التقدير Recognition

ويعني تقدير المجتهد ومكافأته مادياً ومعنوياً.

د- إعطاء الحقائق Tell the Truth

ويعني مشاركة العاملين في المعادلات حتى يكونوا على دراية كافية

بالوضع الجاري في المنظمة وخارجها.

هـ- الأمان Safety

ويعني توفير الأمن والأمان للعاملين.

و- الحماس Enthusiasm

ويعني تشجيع العاملين وإثارة حماسهم ومساندتهم، وذلك بالمشاركة في حل المشاكل الخاصة بهم.

ز- التجدد Renewal

ويعني التجدد في كل ما يتعلق بالعاملين وبالإدارة، حيث إن العاملين يتأثرون بأداء واتجاهات الرئيس أكثر من تأثرهم بما يقوله. ومن خلال عرض النماذج السابقة، يتضح أن معظم النماذج تسعى إلى تحديد كيفية تطبيق التمكين وتحديد المعوقات التي قد تحد من فعاليته.

رابعاً: تأثير تكنولوجيا المعلومات على التمكين

تأثيرات تكنولوجيا المعلومات على تمكين العاملين

تؤثر تكنولوجيا المعلومات على تمكين العاملين، حيث أصبحت عملية التمكين مهمة في ظل التقدم التكنولوجي، فالمنظمات الإدارية تؤدي نفس الوظائف بأفراد أقل، لذلك فهي بحاجة إلى تمكين هؤلاء الأفراد وتسهيل الفرصة لكل فرد منهم للمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، وعلى الرغم من اهتمام المنظمات بزيادة الأرباح وتخفيض التكاليف، إلا أن ذلك يؤكد على أهمية إطلاق الطاقات لدى الأفراد باتتباع عدة خطوات هي:

- ١- توفير القيادات الإدارية ذات الرؤية الثاقبة.
- ٢- توفير البيئة المناسبة للتمكين.
- ٣- معاملة أفراد المنظمة على أنهم أصل قيم ينبغي استثماره.

ومع التقدم والتطور التكنولوجي، أصبح هناك وظائف لم تعد مطلوبة، وأصبح التنظيم مسطحاً، وتم استبدال الوحدات الوظيفية بفرق عمل تنتقل بين التخصصات المختلفة، وأصبح هناك اهتمام متزايد بتحقيق الرضا للعاملين، وتبعاً

لما أثبتته الدراسات (Turbide، ١٩٩٧ - Spreitzer et al، ١٩٩٧ - Savery & Lucks، ٢٠٠١ - Cartwright & Holdsworth، ٢٠٠٣ - الفقي، ٢٠٠٥) من أن تمكين العاملين يحقق الرضا الوظيفي لهم، لذلك فقد كان الاتجاه إلى مزيد من التمكين.

وقد أصبحت عملية تمكين العاملين ضرورة حتمية في ظل التقدم التكنولوجي والتحديات والمتغيرات المعاصرة، لهذا أصبح هناك ضرورة ملحة تدفع المنظمات لتبني عملية تمكين العاملين وتتمثل في:

- ١- حاجة المنظمات للاستجابة لمتطلبات السوق والعملاء.
- ٢- الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر اليومي الروتينية وتفرغها للقضايا الاستراتيجية طويلة الأجل.
- ٣- الحاجة إلى استغلال الموارد المادية والبشرية الاستغلال الأمثل والتطوير المستمر لمواجهة المنافسة الشرسة.
- ٤- إطلاق طاقات الأفراد غير المستخدمة لزيادة وتحسين الإنتاجية.
- ٥- تخفيض عدد المستويات الإدارية حتى يسهل مشاركة المرعوسين في اتخاذ القرارات ووضع السياسات وتحمل المسؤوليات وتفويض السلطات لهم.
- ٦- أهمية السرعة في اتخاذ القرارات في ظل التغيرات السريعة والمتتالية.
- ٧- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والدافعية.

كما أن تمكين العاملين يساعد على إشراك العاملين في أي تغيير يحدث بالمنظمة، مما يحد من مقاومة العاملين للتغيير ويساعد على فعالية هذا التغيير. وقد اتضح من دراسة (العوضي، ٢٠٠٥) أن التمكين يؤدي إلى زيادة مستوى فعالية

التغيير. وبالتالي إذا حدث تغيير بإدخال تكنولوجيا جديدة فلن يقاومه العاملون وبالتالي يساعد التمكين على استيعاب أي تكنولوجيا جديدة.

وتؤثر التكنولوجيا على استراتيجيات وأنشطة الموارد البشرية مثل تصميم الوظائف والإثراء الوظيفي ومشاركة العاملين واختيارهم وتدريبهم وتحقيق الأمان والنمو، ويعتبر التمكين من أنشطة إدارة الموارد البشرية، وبالتالي تؤثر التكنولوجيا على التمكين، وقد اتضح من دراسة (Donals Waldman & David، ١٩٩٧) أن التقدم التكنولوجي أدى إلى تغييرات كبيرة في تركيب القوى العاملة بتفضيل العمالة عالية المهارة، كما أدى إلى استخدام استراتيجية التمكين واستراتيجية تخفيض حجم العمالة، كما اتضح أن إدخال تكنولوجيا جديدة واختيارها يؤدي إلى الانخفاض التنظيمي وما يتبعه من ضرورة اختيار عاملين من ذوي المهارات العالية، وبالتالي تختلف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية باختلاف التكنولوجيا المستخدمة.

كما أشارت دراسة Robert & Quinn، ١٩٩٧ إلى وجود مدخلين أو نموذجين يمكن تطبيق وتعريف التمكين من خلالهما وهما:

- المدخل التكنولوجي.

- مدخل النظم.

وذلك في ظل وجود رؤية واضحة للأهداف وفريق عمل ماهر وتدريب ورقابة وتوجيه ودعم وشعور بالأمان الوظيفي.

كما تعتبر التكنولوجيا أداة مهمة لخلق بيئة مناسبة للتمكين وذلك من خلال:

١- توفير المعلومات التي يحتاج إليها المرءوسون للمساعدة في عملية اتخاذ القرارات.

٢- تحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير والمساعدة في تطبيق الإجراءات التصحيحية لهذه المجالات.

٣- إعطاء الفرصة للعاملين للرقابة المباشرة على بيئة عملهم.

٤- المساعدة في بناء ثقة الإدارة في قدرة العاملين والمشرفين لاتخاذ قرارات سليمة وإجراءات مناسبة، مما يعزز توزيع السلطة والمسئولية في المستويات الدنيا، وهو ما يمكن من تحقيق التمكين الصحيح.

٥- توفير مجموعة من الخدمات والأنشطة الأتوماتيكية اللازمة لأداء المهام وتحمل المسئوليات في ظل التمكين.

٦- توفير وقت الإدارة، حيث تساعد التكنولوجيا في أداء الأنشطة الروتينية، وبالتالي يستطيع المديرون استخدام الوقت الذي تم توفيره في أنشطة تعزز التمكين مثل التدريب وبناء فرق العمل ومبادرات تحسين الأداء.

٧- توفير أدوات لإدارة الأداء من خلال بطاقات النتائج ومؤشرات الأداء ونظام التقارير والتحليل ورقابة تدفق العمل ونظام الاتصالات، مما يساعد العاملين في مختلف المستويات على فهم ما هو متوقع منهم وما يمكن أن يتخذه من إجراءات تصحيحية، وبذلك توفر التكنولوجيا رؤية جيدة الكيفية للتنفيذ وعوامل النجاح بما يساعد على التمكين.

٨- تدريب المشرفين والمديرين في المستوى الأوسط لتحسين قدراتهم على اتخاذ القرارات، وذلك من خلال تكنولوجيا التعلم الإلكتروني.

وقد تعوق تكنولوجيا المعلومات عملية التمكين، وذلك لأن إدخال تكنولوجيا حديثة قد يحدث نوعاً من القلق لدى العاملين خوفاً من الاستغناء عنهم، وبالتالي لا يمكن تمكين العاملين في منظمة لا تلتزم بالاحتفاظ بهؤلاء العاملين. كما قد تعوق تكنولوجيا المعلومات عملية التمكين عندما يتطلب استخدام تكنولوجيا المعلومات

بناء هياكل تنظيمية جديدة قد يتخوف العاملون في ظلها من تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات وحل المشكلات لاعتيادهم في الهياكل التنظيمية التقليدية تلقى الأوامر وتنفيذها دون تحمل مسؤولية نتائجها.

يتضح مما سبق أن عملية تمكين العاملين أصبحت ضرورة حتمية في ظل التقدم التكنولوجي والتحديات والمتغيرات المعاصرة، لهذا أصبح هناك ضرورة ملحة تدفع المنظمات لتبني عملية تمكين العاملين، وتعتبر تكنولوجيا المعلومات أداة مهمة لخلق بيئة مناسبة لعملية تمكين العاملين، كما قد تعوق تكنولوجيا المعلومات عملية التمكين، لذلك يجب القضاء على معوقات التمكين والاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في تهيئة البيئة المناسبة للتمكين حتى يمكن تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

الخلاصة:

تناولنا في هذا الفصل مفهوم التمكين، ونظريات ونماذج التمكين، وتأثير تكنولوجيا المعلومات على تمكين العاملين.

الأسئلة

أجب بنعم أو لا مع ذكر السبب:

- ١- يعتبر تفويض السلطة مرادفاً للتمكين.
- ٢- تتفق نظرية ماكريجور (٧) مع مفهوم تمكين العاملين.
- ٣- الإثراء الوظيفي هو جوهر نظرية الدرغر.
- ٤- يركز نموذج Conger & Kanungo على العوامل المتعلقة بتصميم الوظيفة فقط.
- ٥- تناول نموذج Vogt & Murrell التمكين كعملية إدراكية لدى الأفراد.
- ٦- وفقاً لنموذج Spitzer فإن للتمكين أربعة أبعاد.
- ٧- يوضح نموذج Randolph أن هناك خمسة مراحل للتمكين.
- ٨- لا توجد قيود على تطبيق نموذج الإدارة الذاتية.
- ٩- يوضح نموذج الخطيب أنه يمكن تطبيق مفهوم التمكين من خلال ثلاثة محاور.
- ١٠- يقوم نموذج (P. A. R. T. S. E. R.) على تمكين العاملين من خلال مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات فقط.

(B) 100

1. 100 100 100 100 100 100 100 100 100 100

2. 100 100 100 100 100 100 100 100 100 100

3. 100 100 100 100 100 100 100 100 100 100

4. 100 100 100 100 100 100 100 100 100 100

5. 100 100 100 100 100 100 100 100 100 100

6. 100 100 100 100 100 100 100 100 100 100

7. 100 100 100 100 100 100 100 100 100 100

8. 100 100 100 100 100 100 100 100 100 100

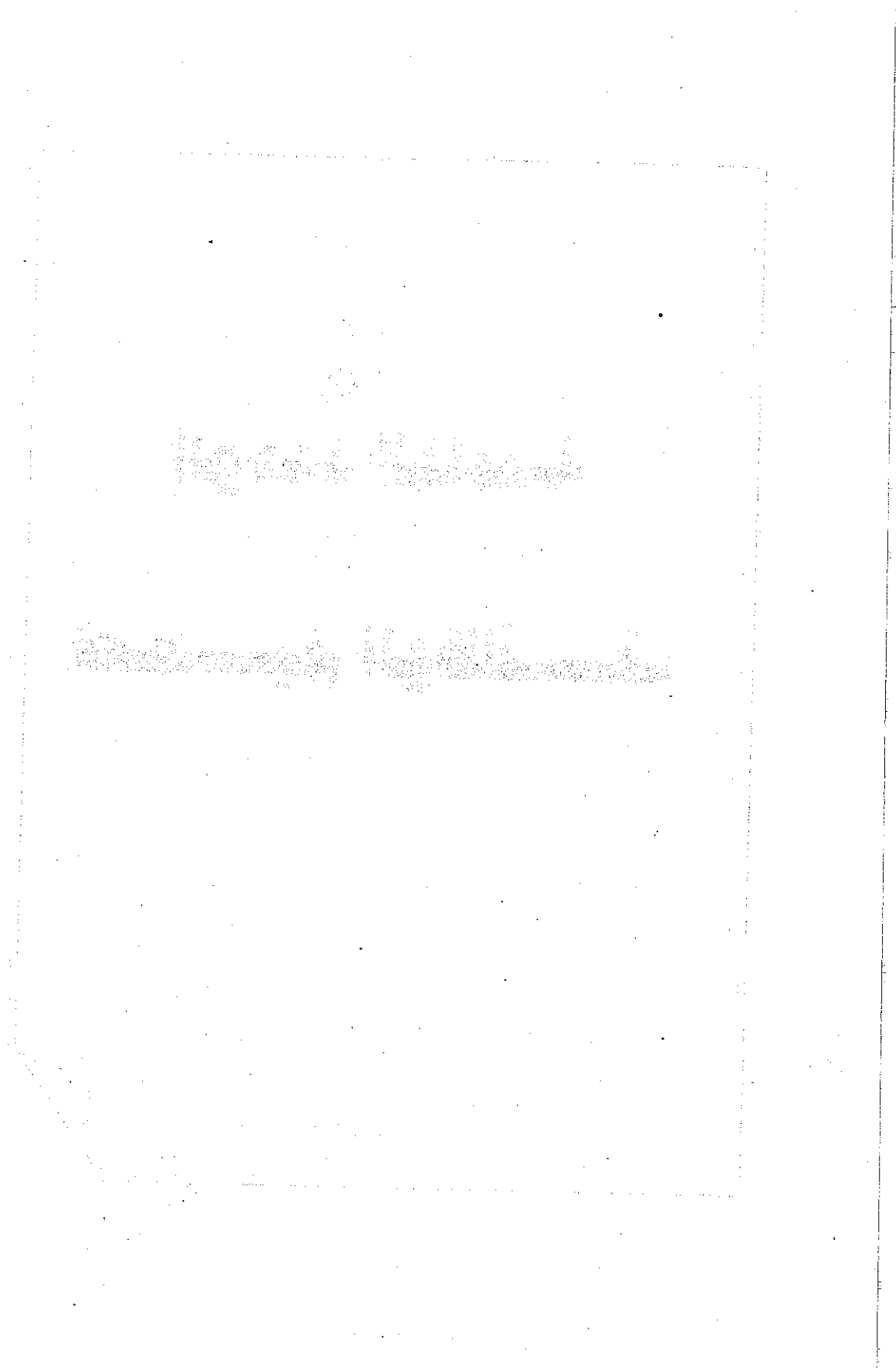
9. 100 100 100 100 100 100 100 100 100 100

10. 100 100 100 100 100 100 100 100 100 100

11. 100 100 100 100 100 100 100 100 100 100

الوحدة الخامسة

تصميم الوظائف



الوحدة الخامسة

تصميم الوظائف

يهدف هذا الفصل إلى إلمام القارئ بما يلي:

- ١. مفهوم تصميم الوظائف.**
- ٢. مداخل تصميم الوظائف.**
- ٣. تأثير تكنولوجيا المعلومات على تصميم الوظائف.**

[illegible]

1. The first part of the document is a list of references. The references are listed in two columns. The first column contains references 1 through 10, and the second column contains references 11 through 20. The references are as follows:

1. J. H. Van Wazer, <i>Chemical Reactions of Nitrogen Compounds</i> , Wiley, New York, 1953, p. 100.	11. J. H. Van Wazer, <i>Chemical Reactions of Nitrogen Compounds</i> , Wiley, New York, 1953, p. 100.
2. J. H. Van Wazer, <i>Chemical Reactions of Nitrogen Compounds</i> , Wiley, New York, 1953, p. 100.	12. J. H. Van Wazer, <i>Chemical Reactions of Nitrogen Compounds</i> , Wiley, New York, 1953, p. 100.
3. J. H. Van Wazer, <i>Chemical Reactions of Nitrogen Compounds</i> , Wiley, New York, 1953, p. 100.	13. J. H. Van Wazer, <i>Chemical Reactions of Nitrogen Compounds</i> , Wiley, New York, 1953, p. 100.
4. J. H. Van Wazer, <i>Chemical Reactions of Nitrogen Compounds</i> , Wiley, New York, 1953, p. 100.	14. J. H. Van Wazer, <i>Chemical Reactions of Nitrogen Compounds</i> , Wiley, New York, 1953, p. 100.
5. J. H. Van Wazer, <i>Chemical Reactions of Nitrogen Compounds</i> , Wiley, New York, 1953, p. 100.	15. J. H. Van Wazer, <i>Chemical Reactions of Nitrogen Compounds</i> , Wiley, New York, 1953, p. 100.
6. J. H. Van Wazer, <i>Chemical Reactions of Nitrogen Compounds</i> , Wiley, New York, 1953, p. 100.	16. J. H. Van Wazer, <i>Chemical Reactions of Nitrogen Compounds</i> , Wiley, New York, 1953, p. 100.
7. J. H. Van Wazer, <i>Chemical Reactions of Nitrogen Compounds</i> , Wiley, New York, 1953, p. 100.	17. J. H. Van Wazer, <i>Chemical Reactions of Nitrogen Compounds</i> , Wiley, New York, 1953, p. 100.
8. J. H. Van Wazer, <i>Chemical Reactions of Nitrogen Compounds</i> , Wiley, New York, 1953, p. 100.	18. J. H. Van Wazer, <i>Chemical Reactions of Nitrogen Compounds</i> , Wiley, New York, 1953, p. 100.
9. J. H. Van Wazer, <i>Chemical Reactions of Nitrogen Compounds</i> , Wiley, New York, 1953, p. 100.	19. J. H. Van Wazer, <i>Chemical Reactions of Nitrogen Compounds</i> , Wiley, New York, 1953, p. 100.
10. J. H. Van Wazer, <i>Chemical Reactions of Nitrogen Compounds</i> , Wiley, New York, 1953, p. 100.	20. J. H. Van Wazer, <i>Chemical Reactions of Nitrogen Compounds</i> , Wiley, New York, 1953, p. 100.

THE UNIVERSITY OF CHICAGO

1. Country England
2. County Wiltshire
3. Parish St. Andrew

١ - مفهوم تصميم الوظائف:

يعرف تصميم الوظيفة بأنه تلك العملية التي تهدف إلى تحديد محتوى الوظيفة وطريقة أدائها وعلاقاتها، بما يؤدي إلى المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، مع الأخذ في الاعتبار نمط التكنولوجيا المستخدم في الإنتاج أو الأداء من ناحية، والأهداف الشخصية لشاغلي الوظيفة من حيث الرضا عن العمل والرغبة في النمو من ناحية أخرى.

ولما كانت طبيعة العمل الذي يؤديه الفرد تؤثر على درجة رضائه، فقد اتجه علماء السلوك التنظيمي في السنوات الحديثة إلى الاهتمام بأساليب تحسين نوعية الحياة الوظيفية للعاملين في المنظمات، ومن أهم هذه الأساليب تصميم الوظائف، حيث تعد الوظائف التي يمارسها الأفراد من أهم مصادر الرضا عن العمل.

ونتيجة للظروف البيئية المتغيرة سواء أكانت بالنسبة للمنظمات أم بالنسبة للأفراد، أصبح لزاماً على الإدارة في المنظمات ضرورة إدراك مدى احتياج الأفراد في المنظمة إلى تحفيز لزيادة دافعيتهم الوظيفية حتى تساعد على الاستجابة بمرونة أكبر لهذه الظروف المتغيرة، خاصة أن كثيراً من المنظمات لا تقدم فرصاً للتقدم مما يزيد من المشاكل النفسية وهو ما يؤثر على مستويات الأداء وتحقيق الأهداف بالمنظمات، ولمجابهة هذه المشاكل يجب أن نجعل العمل أكثر إثارة من خلال إعادة تصميم العمل بطريقة تثير التحديات، وأيضاً يمكن للإدارة أن تعطي فرصاً أكبر للأفراد للاستقلال بأعمالهم، كما أن الأفراد يجب أن يشعروا بالهوية الوظيفية حتى لا يمتد الإحباط ليجعل الأفراد في المنظمات يتحولون إلى أفراد غير مهتمين بمستقبلهم الوظيفي.

وتتضمن عملية تصميم الوظيفة تحليل العمل لتحديد الجوانب الآتية المتعلقة

بالعمل بشكل موضوعي:

أ- محتوى العمل: ويتضمن بعدين رئيسيين هما:-

- مدى نطاق الوظيفة: ويشير إلى تنوع مهام وواجبات الوظيفة.

- عمق الوظيفة: ويشير إلى مدى الاستقلالية والحرية والاجتهاد التي يتمتع

بها من يقوم بأداء الوظيفة.

ب- متطلبات العمل: وتتضمن التحصيل العلمي والخبرة والقدرات وأية خصائص

أخرى يتطلبها إنجاز الوظيفة.

ج- ظروف العمل: وهي الظروف التي يتم فيها أداء الوظيفة من ظروف مادية

(الإنارة والتهوية وغيرهما)، وغير مادية (درجة المسؤولية والمساءلة

والإشراف).

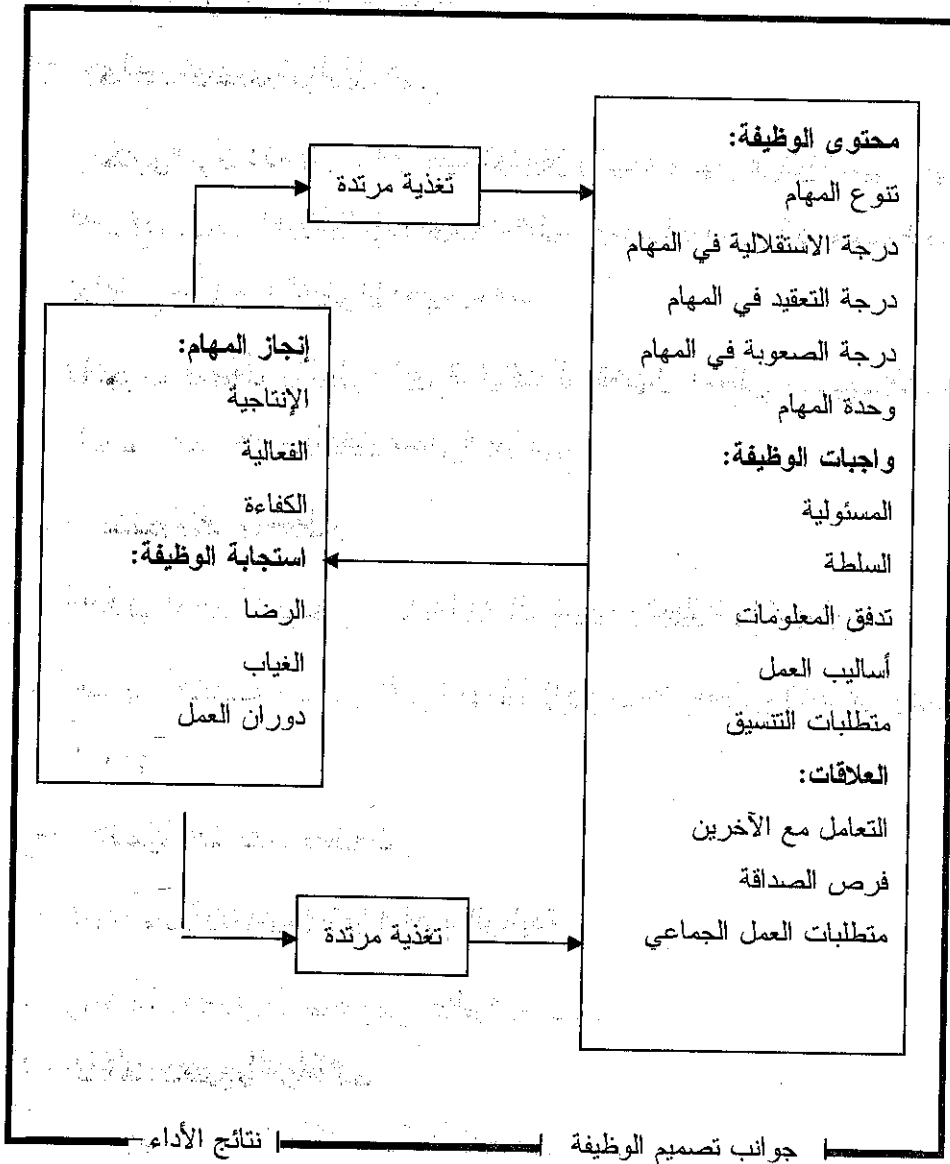
د- علاقات العمل: وتشير إلى طبيعة ومدى العلاقات بين الأفراد أثناء إنجاز

العمل.

ويوضح Michael وآخرون جوانب تصميم الوظيفة في الشكل التالي:

شكل رقم (٨)

جوانب تصميم الوظيفة



Source: Michael R. Carrel et al., **personnel/ Human Resource Management** (Fourth Edition; New York: Macmillan publishing company, ١٩٩٢), p. ٧٨.

ويتضح من الشكل السابق أن:

أ- جوانب تصميم الوظيفة هي:

محتوى الوظيفة: وتشمل الجوانب المتعلقة بطبيعة ومهام الوظيفة من حيث التنوع، ودرجة الاستقلالية، ودرجة التعقيد، ودرجة الصعوبة، ووحدة المهام (وتعني القيام بكل العمل أو بجزء منه).

واجبات الوظيفة: وتشمل نطاق العلاقات أو التعامل المطلوب مع الآخرين وفرص الصداقة ومتطلبات العمل الجماعي.

ب- نتائج الأداء، تشمل:

المعايير الخاصة بإنجاز مهام الوظيفة (الإنتاجية والفعالية والكفاءة).
المعايير الخاصة باستجابة الفرد للوظيفة (الرضا عن العمل والغياب ودوران العمل).

ج- التغذية المرتدة، تنشأ من:

إنجاز مهام الوظيفة واستجابة الفرد للوظيفة.
زملاء أو رؤساء أو مرعوسي شاغل الوظيفة.

٢- مداخل تصميم الوظائف:

توجد عدة مداخل لتصميم الوظائف هي:

أولاً: مدخل التخصص الوظيفي Job Specialization Approach

ثانياً: مداخل استجابة العامل Employee Response Approaches وتشمل:

أ- مدخل التناوب الوظيفي Job Rotation

ب- مدخل التوسع الوظيفي Job Enlargement

ج- مدخل الامتداد الوظيفي Job Extension

ثالثاً: المداخل الفنية لتصميم الوظيفة

Technical Approaches to Job Design

وتشمل:-

أ. الهندسة البشرية Ergonomics

ب. برامج إدارة الكفاءة Efficiency Management programs

ج. برامج المقترحات Suggestions programs

د. وضع الأهداف Goal setting

هـ. حلقات الجودة Quality circles

و. نظم الخبرة والإنسان الآلي Robot and Expert systems

ز. استخدام الحاسب الآلي في عملية التصنيع المتكامل

Computer – Integrated Manufacturing

رابعاً: مداخل جدولة العمل لتصميم الوظيفة

Work – Scheduling Approaches to Job Design

خامساً: مدخل النظم الاجتماعية الفنية لتصميم الوظيفة

Sociotechnical system Approach to Job Design.

سادساً: مدخل الإثراء الوظيفي Job Enrichment

وفيما يلي توضيح لكل مدخل من هذه المداخل:

أولاً: مدخل التخصص الوظيفي

يستند هذا المدخل إلى مدخل الإدارة العلمية لفردريك تايلور، حيث يقوم هذا

المدخل في تصميم الوظائف على ما يلي:

- ١- تصميم الوظائف بحيث يمكن أدائها بشكل آلي أو بدون تفكير كثير.
- ٢- تصميم الوظائف بحيث يقوم العاملون بأداء نفس العمليات في فترات زمنية قصيرة مراراً وتكراراً خلال فترة العمل اليومي.
- ٣- تصميم الوظائف بصورة تجعلها سهلة التعلم.
- ٤- تصميم الوظائف بحيث يكون إسهام العامل في إنتاج المنتج النهائي صغيراً جداً لدرجة أنه لا يرى نتيجة عمله في المنتج النهائي بشكل ملموس.
- ٥- تصميم الوظائف بشكل لا يسمح بالاتصال بين العاملين.
- ٦- تصميم الوظائف بحيث تحدد طريقة أداء العمل والأدوات المستخدمة، حتى لا يترك للعامل حرية في هذا الشأن.
- ٧- تصميم الوظائف بشكل لا يسمح للعامل بالقيام بأعمال إدارية ولا بالمشاركة في اتخاذ القرارات.

وقد افترض أنصار هذا المدخل من تصميم الوظائف أنه يحقق مزايا عديدة من أهمها: الإنتاجية العالية - إتقان العمل - سهولة تدريب الفرد - سهولة اختيار العاملين. إلا أن الدراسات والأبحاث كشفت عن آثار سلبية لهذا المدخل من أهمها: شعور العامل بالغربة والملل بسبب روتينية العمل وبالتالي عدم الرضا عن العمل وارتفاع دوران العمل والغياب والشكاوي وإصابات العمل.

ثانياً: مداخل استجابة العامل

تستند مداخل استجابة العامل في تصميم الوظائف إلى مدخل العلاقات الإنسانية لـ التون مايو، وتقوم على

- أ- التركيز على ثلاثة أنشطة إدارية رئيسية هي:
 - ١- إعادة تصميم الوظائف بطريقة توفر قدراً أكبر من التحدي لقدرات العاملين.
 - ٢- تشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية.

٣- تحسين الاتصال بين الرئيس والمرعوسين.

ب- الاتجاه إلى درجة أكبر من التنوع في مهام الوظيفة.

وتشمل مداخل استجابة العامل المداخل الآتية:

أ. التناوب الوظيفي.

ب. التوسع الوظيفي.

ج. الامتداد الوظيفي.

وقد يلى توضيح لكل مدخل من هذه المداخل:

أ- التناوب الوظيفي:

ويعني تنقل الفرد من عمل لآخر بهدف الحد من احتمالات الشعور بالملل

والروتين والرتابة من خلال زيادة تنوع المهام التي يقوم بها الفرد. وعلى ذلك اهتم

هذا المدخل بنطاق الوظيفة وأهم عمق الوظيفة.

ومن فوائد مدخل التناوب الوظيفي في تصميم الوظائف:

١- الحد من الشعور بالملل والروتين والرتابة.

٢- تدريب العاملين على عدة واجبات للاستفادة منهم في الظروف الطارئة.

٣- تحمس العاملين للوظائف التي يتناوبون عليها.

٤- إتاحة الفرصة للعاملين لإقامة علاقات شخصية واجتماعية.

ومن عيوب هذا المدخل:

١- بقاء اتجاهات الفرد نحو العمل كما هي مما يؤثر على رضائه وأدائه

وإنتاجيته.

٢- أن العمل الذي ينتقل إليه الفرد قد يكون روتينياً فيكون التناوب الوظيفي

مجرد نقل من عمل ممل إلى عمل ممل آخر.

٣- تخفيف الملل بصورة مؤقتة.

ب - التوسع الوظيفي:

ويعني زيادة تنوع أنشطة الوظيفة، حيث يقوم الفرد بأنشطة أكثر تنوعاً في أداء وظيفته وتحتاج مهارات متنوعة، حتى يشعر الفرد بازدياد أهميته في العمل وفي المنظمة، وأظهرت بعض الدراسات أن هذا المدخل خفض معدل دوران العمل ونسب الغياب ورفع رضا الأفراد عن عملهم، إلا أنه في ظل هذا المدخل مازال الفرد لا يشعر بحريته واستقلاله في تحديد كيفية تنفيذ مهامه وجدولتها زمنياً، وفي القيام بالرقابة الذاتية لعمله، كما أنه ليس لديه معلومات كافية عن نتائج أعماله. بمعنى أن هذا المدخل يقوم على توسيع الوظيفة أفقياً وليس رأسياً أي أنه لم يؤثر على عمق الوظيفة.

ج - الامتداد الوظيفي:

ويقع هذا المدخل بين مدخل التناوب الوظيفي ومدخل التوسع الوظيفي، وهو يشبه مدخل التناوب الوظيفي ويعني زيادة عدد الأنشطة والأعباء التي يؤديها الفرد في وظيفته، وتنوع هذه الأنشطة بحيث يجد الفرد بعض التغيير ويشعر بأنه يستطيع مواجهة أعباء وظيفية متنوعة، ومن ثم يقبل على أداء وظيفته بروح طيبة ويحرص على زيادة إنتاجيته، ويتعرض هذا المدخل لنفس عيوب مدخل التناوب الوظيفي.

ثالثاً: المداخل الفنية لتصميم الوظائف

أدت الانتقادات الموجهة إلى مداخل استجابة العامل كحل مؤقت لمشكلات مدخل التخصص الوظيفي، إلى حاجة الإدارة إلى حلول طويلة الأجل تأخذ في اعتبارها إنجاز مهام الوظيفة واستجابة العامل للوظيفة، وترتب على ذلك ظهور المداخل الفنية لتصميم الوظائف وهي تركز على الحلول الفنية متمثلة في تكنولوجيا الوظيفة والهندسة الصناعية لمحاولة تعديل طريقة أداء

العاملين لمهامهم الوظيفية، وتتمثل هذه المداخل في:

- أ. الهندسة البشرية.
 - ب. برامج إدارة الكفاءة.
 - ج. برامج المقترحات.
 - د. وضع الأهداف.
 - هـ. حلقات الجودة.
 - و. نظم الخبرة والإنسان الآلي.
 - ز. استخدام الحاسب الآلي في عملية التصنيع المتكامل.
- وفيما يلي توضيح لكل مدخل من هذه المداخل:

أ- الهندسة البشرية:

يسعى هذا المدخل إلى تصميم الوظائف بشكل يحقق الراحة والرفاهية للعامل من خلال تطوير الآلات والمعدات المستخدمة مما يؤدي إلى وظائف بسيطة وآمنة تقلل من العبء الذهني على العامل، وبالتالي تزيد إنتاجيته ورضاه.

ب- برامج إدارة الكفاءة:

وتعني عمل تغييرات ترتبط بمدى كفاءة استخدام الموارد الداخلية في التصنيع، وعلى الرغم من أن ذلك لا يغير المهام الفعلية التي يؤديها الأفراد في العمل إلا أن هذا المدخل يعتبر هاماً بالنسبة لعملية تصميم الوظائف بوجه عام، لأنه يتضمن طريقة مختلفة للتفكير بشأن التصنيع، حيث إن تقليل الفاقد وزيادة الكفاءة في استخدام الموارد له أثر مباشر على قدرة المنظمة على تصنيع وبيع منتجات جديدة بأسعار تنافسية.

ج - برامج المقترحات:

تشمل برامج مقترحات العاملين كأحد المداخل الفنية لتصميم الوظائف، عمل تحسينات مستمرة صغيرة ترتبط بعمليات الإنتاج ويمكن أن ترتبط أيضاً بأي ناحية من العمليات التنظيمية. مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والتحسين المستمر لجودة الإنتاج وزيادة الأرباح وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين.

د - وضع الأهداف:

يؤكد وضع الأهداف كمدخل لتصميم الوظائف، على تحديد الأهداف والتغذية المرتدة والحوافز في هيكل الوظيفة، حيث يرى هذا المدخل أن الأهداف المدركة للعامل تؤثر على سلوكه في العمل، فكلما فهم العاملون أهدافهم بطريقة أفضل وكلما كانت الأهداف ملحة ومثيرة للاهتمام، تحسن مستوى الدافعية والأداء لديهم.

هـ - حلقات الجودة:

تعرف حلقة الجودة بأنها عبارة عن مجموعة صغيرة من الأفراد (غالباً أقل من ١٠ أفراد) يقومون بأعمال متشابهة ويجتمعون مرة أسبوعياً لمناقشة العمل وتحديد المشكلات واقتراح الحلول، وتكون المشاركة في حلقة الجودة اختيارية، ويختار أفراد المجموعة فرداً لإدارة المناقشات، وتقدم المجموعة مقترحاتها للإدارة. ويؤدي استخدام حلقات الجودة كمدخل لتصميم الوظائف، إلى توافر عوامل الدوافع في الوظيفة بما يزيد من رغبة الأفراد في العمل ويتيح لهم فرصة النمو والتطور في الوظيفة، وينعكس ذلك على زيادة رضا الأفراد عن وظائفهم وخفض معدل دوران العمل ونسب الغياب وزيادة الإنتاجية. بالإضافة إلى خلق روح العمل الجماعي في المنظمة.

و- نظم الخبرة والإنسان الآلي:

أدى اختراع الذكاء الاصطناعي إلى نهضة كبيرة في تكنولوجيا التصنيع وجهود تصميم الوظائف، حيث يتم استخدام الإنسان الآلي ونظم الخبرة في إنجاز مهام على مستوى الخبراء من خلال برامج الكمبيوتر المصممة لتقليد سلوك الخبراء البشريين، وعندما يتم أداء ذلك بطريقة سليمة يتحمل الكمبيوتر دور صنع القرارات بتكلفة أقل وبمزيد من السرعة، وقد أدى ذلك إلى مشكلة تخفيض حجم العمالة والحاجة فقط لأفراد ذوي مهارات وقدرات عالية.

ز- استخدام الحاسب الآلي في عملية التصميم المتكامل:

ويعني استخدام تكنولوجيا الكمبيوتر لتتمكن الإدارة من وضع ضوابط رقابية محكمة للوقت الفعلي على كل ناحية من عملية التصميم إلى التصنيع إلى التسويق، كما يمكنها عمل تغييرات في وقت قصير للوصول إلى إنتاج منتج على درجة عالية من الجودة وبأقل تكلفة ممكنة، إلا أنه يرتبط أيضاً بهذا المدخل مشكلة الحاجة إلى عمالة أقل والحاجة فقط إلى أفراد ذوي مهارات وقدرات عالية.

رابعاً: مداخل جدولة العمل لتصميم الوظائف

تركز هذه المداخل على تغيير مواعيد العمل، للوصول إلى جداول لمواعيد العمل مصممة بشكل يجعل العمل أكثر جاذبية للعاملين ويتلاءم مع ظروفهم وأسلوب حياتهم وبما لا يؤثر على كفاءة أداء العمل بالمنظمة، وبالتالي فإن هذا المدخل في تصميم الوظائف لا يغير في محتوى الوظيفة، ومن هذه المداخل:

- ١- أسبوع العمل المضغوط.
- ٢- المشاركة في أداء الوظيفة.
- ٣- الاتصال عن بعد.

خامساً: مدخل النظم الاجتماعية الفنية لتصميم الوظائف

يركز هذا المدخل في تصميم الوظائف على بعدين هما: (٢٤)

أ. كل منظمة تتكون من عنصرين هما الأفراد والتكنولوجيا، وأي مدخل لتصميم الوظائف يجب أن يأخذ في الاعتبار كلا العنصرين.

ب. المنظمة نظام مفتوح يتكون من عدة أنظمة فرعية تتداخل وتتفاعل مع البيئة الخارجية.

ويضم مدخل النظم الاجتماعية الفنية في تصميم الوظائف، مدخل مجموعات العمل، ويعتمد هذا المدخل على إسناد مهام لفريق مكون من عدة أفراد، ومنح هذا الفريق استقلالية تامة أو ما يعرف بالإدارة الذاتية في تخطيط العمل وجدولته وتوزيعه وتنفيذه ومتابعته، أو أن يمنح الفريق استقلالية جزئية. وقد قام Wall, Kemp, Jackson & Clegg بدراسة لمعرفة نتائج استخدام فرق العمل المستقلة في تصميم الوظائف، وقد اتضح من هذه الدراسة أن استخدام مجموعات العمل المستقلة في تصميم الوظائف كان له تأثير ملموس ومستديم في رضا الأفراد عن طبيعة أعمالهم كنتيجة للاستقلالية والحرية والسيطرة على أعمالهم.

سادساً: مدخل الإثراء الوظيفي

ويعني إثراء الوظيفة زيادة كل من نطاق الوظيفة: بمعنى زيادة أنشطة الوظيفة وجعلها تنتهي بناتج مميز يمكن معرفته وله قيمة ومعنى.

ب. عمق الوظيفة: بمعنى إيجاد الاستقلالية والحرية للفرد،

يستند هذا المدخل في تصميم الوظائف إلى نظرية العاملين لهيرزبرج، والتي تفترض وجود نوعين من العوامل:

أ- عوامل دافعة وهي التي تتعلق بمحتوى العمل ذاته وحاجة الفرد للنمو النفسي وتشمل: الإنجاز - العمل ذاته - المسؤولية - الاستقلالية، وهذه العوامل تقود إلى الرضا ولكن نقصها لا يؤدي إلى حدوث عدم الرضا.

ب- عوامل وقائية وهي التي ترتبط بمحيط العمل وبيئته وتشمل: سياسة المنظمة - الإشراف - ظروف العمل، وهذه العوامل لا تؤدي إلى حدوث الرضا ولكن نقصها يؤدي إلى حدوث عدم الرضا.

وقد كان من نتائج نظرية العاملين ظهور فكرة الإثراء الوظيفي، وذلك بإعادة تصميم الوظائف بالشكل الذي يؤدي إلى بناء العوامل الدافعة في محتوى الوظيفة لتحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي، حيث يرى هيرزبرج أن تغيير العوامل الوقائية ليس كافياً لتحقيق الرضا الوظيفي المطلوب. وهناك عدة نماذج تناولت موضوع الإثراء الوظيفي، وهي:

أ. نموذج	Turner & Lawrence	١٩٦٥،
ب. نموذج	Hackman & Lawler	١٩٧١،
ج. نموذج	Monczka & Reif	١٩٧٣،
د. نموذج	Skinner	١٩٧٤،
هـ. نموذج	Lawler et. al	١٩٧٥،
و. نموذج	Umstot et. al	١٩٧٨،
ز. نموذج	Steers & Porter	١٩٧٩،
ح. نموذج	Hackman & Oldham	١٩٨٠،
ط. نموذج	Griffin	١٩٨٢،

وفيما يلي توضيح لكل نموذج من هذه النماذج.

أ- نموذج Turner & Lawrence ، ١٩٦٥

حدد Turner & Lawrence في نموذجهما ست خصائص يجب توافرها

لإثراء الوظيفة، وهذه الخصائص هي:

- ١- التنوع.
 - ٢- الاستقلالية.
 - ٣- التفاعلات المطلوبة: وتعني الاتصالات الأفقية والرأسية التي يتطلبها تنفيذ العمل.
 - ٤- التفاعلات الاختيارية: وتعني المجالات التي يجدها الفرد لإقامة العلاقات المختلفة مع الآخرين.
 - ٥- المعرفة والمهارة المطلوبة لإتمام الوظيفة.
 - ٦- المسؤولية عن النتائج المحققة.
- ووفقاً لهذا النموذج فإن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين الخصائص السابقة ودرجة الرضا الوظيفي، إلا أن هذه العلاقة ليست مباشرة وإنما تتوسطها متغيرات شرطية تتمثل في الخلفية الثقافية والاجتماعية للعاملين.

ب- نموذج Hackman & Lawler ، ١٩٧١

حدد Hackman & Lawler ست خصائص يجب توافرها في الوظيفة

لإثرائها، وهذه الخصائص هي:

- ١- التنوع.
- ٢- الاستقلالية.
- ٣- أداء مهمة كاملة.
- ٤- التغذية المرتبة.

٥- هـ- التعامل مع الآخرين.

٦- فرص الصداقة.

ووفقاً لهذا النموذج فإن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين الخصائص السابقة ودرجة الرضا الوظيفي، إلا أن هذه العلاقة ليست مباشرة وإنما يتوسطها متغير شرطي يتمثل في قوة الحاجة للنمو وإثبات الذات، فالعاملون الذين لديهم حاجة قوية للنمو وإثبات الذات يستجيبون بشكل أفضل لخصائص الوظيفة المثراة عن العاملين الذين لديهم حاجة منخفضة للنمو وإثبات الذات.

ج- نموذج Monczka & Reif ، ١٩٧٣

قام Monczka & Reif بوضع نموذج يمكن استخدامه لتحديد وتحليل وتقييم المتغيرات التنظيمية التي يتوقف عليها نجاح تطبيق الإثراء الوظيفي، ويتضمن النموذج العناصر الآتية:-

- ١- المدخلات: وتتمثل في الموارد المتاحة للمنظمة التي تتأثر بالعوامل البيئية والتي تؤثر أيضاً على خصائص المنظمة والأفراد.
- ٢- عملية التحويل: وتتضمن أربع مجموعات من المتغيرات التنظيمية تتفاعل مع بعضها البعض، وهي:

- تصميم الوظيفة: حيث يمكن تحديد خصائص الوظيفة، والتي يمكن إجراء تغييرات عليها، وهذه الخصائص هي: التنوع - الاستقلالية - التفاعل - المعرفة والمهارة - المسؤولية - وحدة وتكامل العمل - التغذية المرتدة - الأجر - ظروف العمل - الوقت المحدد لإنجاز العمل، وهذه الخصائص تمثل أساس الإثراء الوظيفي.

- البيئة النفسية والاجتماعية:

حيث يمكن التمييز بين الأفراد طبقاً لثلاثة أبعاد مرتبطة بتطبيق الإثراء الوظيفي، ولتطبيق هذه الأبعاد يجب الإجابة عن ثلاثة أسئلة هي:

• ما هي حاجات العاملين؟

• هل يستطيع العاملون أداء الوظائف المثراة؟

• هل يريد العاملون الإثراء الوظيفي؟

- التكنولوجيا: حيث يمكن أن تضع التكنولوجيا قيوداً على إمكانية تطبيق

الإثراء الوظيفي، كأن تكون التكنولوجيا الحالية غير مناسبة لتطبيق

الإثراء الوظيفي، أو يكون تطبيق الإثراء الوظيفي محتاجاً إلى تغيير

التكنولوجيا الحالية، ويكون تغيير التكنولوجيا مكلفاً بحيث لا تستطيع

المنظمة تحمله.

- الإدارة: حيث يتم دراسة هذا العامل المؤثر على نجاح تطبيق الإثراء

الوظيفي من خلال:

• فلسفة الإدارة واتجاهاتها وقيمها ومعتقداتها وخبراتها بالنسبة للإثراء

الوظيفي.

• اتجاه الإدارة نحو التغيير في محتوى الوظيفة.

• أسلوب القيادة والعلاقات مع المرءوسين.

• العلاقات بين النقابة والإدارة.

٣- المخرجات: وتتمثل في الرضا الوظيفي والإنتاجية.

٤- التغذية المرتدة: والتي تمد الإدارة بمعلومات عن خصائص الوظيفة واتجاهات

العاملين وسلوكهم وسيطرة وتكلفة التكنولوجيا وقبول الإدارة لها، كذلك

تساعد الإدارة في التعرف على درجة نجاح برنامج الإثراء الوظيفي وعلى

إنشاء نظام لقياس التقدم نحو إنجاز الأهداف الموضوعة.

د- نموذج Skinner ، ١٩٧٤

يقوم هذا النموذج على فكرة المصنع المركز وفيه يتم خلق مصانع داخل

المصنع (Plants Within a plant (PWP)، بحيث يركز كل مصنع على منتجات

محددة وفقاً لمهارات وقدرات العاملين والمعدات، وذلك كما هو موضح في الشكل

التالي:

شكل رقم (٩)
مصانع داخل مصنع

منتج جديد	PWP - تنمية منتجات جديدة ومعدلة وفقاً لطلب العميل. - مسارات إنتاج قصيرة. - عمل مرتفع المهارات. - معدات للأغراض العامة.	PWP - منتجات للعميل - مسارات إنتاج قصيرة إلى طويلة - بعض الأعمال التي تحتاج إلى مهارة مع ماكينة محددة.
	PWP - آلات سريعة - مسارات إنتاج طويلة. - عمل متخصص بدرجة عالية	PWP - منتجات مع تعديل - مسارات إنتاج متغيرة الطول - شمول بعض الحرف

Source: Wickham Skinner, "The Focused Factory". **Harvard Business Review**. May- June ١٩٧٤. P. ١٤.

ويتضح من الشكل السابق أن المصانع داخل المصنع تشكل سلسلة متصلة للتصميم الوظيفي من وظائف مثارة بدرجة كبيرة (PWP١) إلى وظائف غير مثارة تماماً (PWP٤) وبالتالي سينتقل العاملون من وظائف غير مثارة (PWP٤) إلى وظائف مثارة أكثر (PWP٣) ثم (PWP٢) ثم (PWP١).

ويوضح الشكل التالي أن المصنع المركز يسمح بتنمية قوة عاملة مركزة (FLF) Focused labour Force وذلك يشكل سلسلة متصلة للإثراء الوظيفي، بحيث يتقدم العامل في هذه السلسلة في الاتجاه العكسي للمصنع المركز بحسب تقدمه نحو مزيد من الإثراء الوظيفي.

شكل رقم (١٠)

القوة العاملة المركزة: سلسلة احتمال متصلة للإثراء الوظيفي

FLF١ - قوة عاملة عالية المهارة. - تتأوب وظيفي مرتفع. - وظائف مثارة بدرجة عالية.	→ FLF ٢ - قوة عمل شبه ماهرة. - بعض التناوب الوظيفي. - الوظائف يمكن أن تكون شبه مثارة.
FLF ٤ - قوة عاملة غير ماهرة. - تتأوب وظيفي قليل جداً. - لا توجد فرصة لإثراء الوظائف.	→ FLF ٣ - قوة عاملة مهاراتها عند الحد الأدنى. - حد أدنى من التناوب الوظيفي. - حد أدنى من فرص إثراء الوظائف.

Source: Wickham Skinner, op. Cit., p. ١٥.

وفي ضوء هذا النموذج ينتقل العامل من وظيفة معينة في (FLF٤) إلى وظيفة أكثر إثراء (FLF٣) ثم (FLF٢) ثم (FLF١) حيث الدرجة العالية من خصائص الوظيفة المثارة، ويتم الترقى في هذه الوظائف حسب تقدم الفرد ومهاراته وقدراته.

هـ- نموذج Lawler et al ، ١٩٧٥

يقوم هذا النموذج على الربط بين طبيعة الهيكل التنظيمي (آلي أو عضوي) وتصميم الوظيفة (روتينية أو مثارة) وقوة الحاجة للنمو (مرتفعة أو منخفضة)، وذلك ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (٢٧)

العلاقة بين الهيكل التنظيمي وتصميم الوظيفة وقوة الحاجة للنمو لدى الأفراد (العلاقات المتوقعة)



Source: Edward lawler, et al., Behavior in organization (New York: Mc

Graw- Hill, ١٩٧٥), p. ٣١٠.

ووفقاً لهذا النموذج فإن أفضل المواقف للتوافق بين المتغيرات الثلاثة يتمثل في:

- **الخلية رقم ٢:** حيث يوجد عاملون ذوو حاجة منخفضة للنمو مع وظائف روتينية داخل هيكل تنظيمي آلي، وهنا يصلح مدخل التخصص الوظيفي في تصميم الوظائف ويحقق نتائج إيجابية.
- **الخلية رقم ٧:** حيث يوجد عاملون ذوو حاجة مرتفعة للنمو مع وظائف مثارة داخل هيكل تنظيمي عضوي، وهنا يصلح مدخل الإثراء الوظيفي في تصميم الوظائف ويحقق نتائج إيجابية.

و- نموذج Umstot et al ، ١٩٧٨

قام Umstot وآخرون بوضع نموذج متكامل لتصميم الوظائف يربط بين مدخلي الإثراء الوظيفي ووضع الأهداف، ويركز هذا النموذج على أن الأهداف الملحة والمثيرة للاهتمام العاملين تساعد على إثراء الوظائف، كما أن الوظائف المثارة تؤدي إلى وضوح وإحاح الأهداف، إلا أن العلاقة ليست مباشرة بين تفاعل مدخل الإثراء الوظيفي ووضع الأهداف لتصميم الوظيفة من ناحية، والنتائج المتوقعة لهذا التفاعل (الرضا الوظيفي - انخفاض معدل دوران العمل والغياب - إنتاجية أعلى - مزيد من الجهد) من ناحية أخرى، حيث توجد متغيرات وسيطة تتمثل في: الفروق الفردية بين العاملين - والخلفية الثقافية للعاملين - والبيئة التنظيمية (الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا).

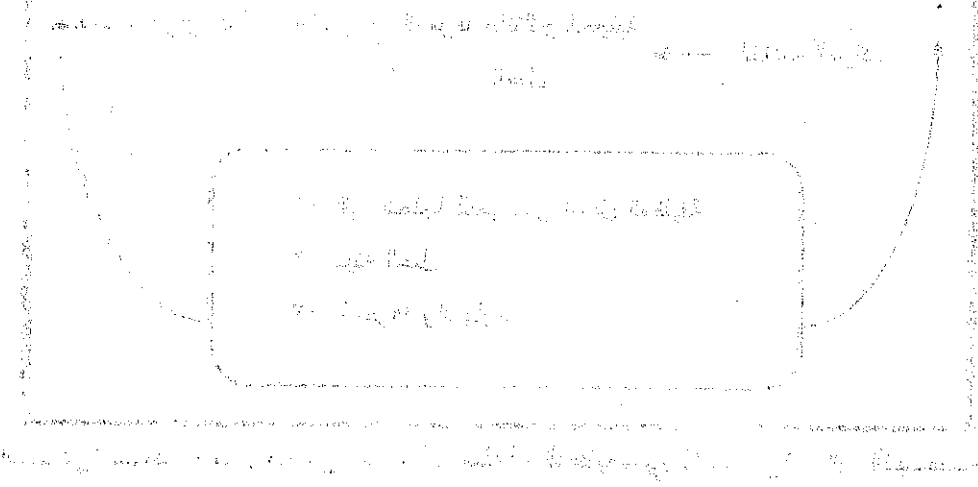
ز- نموذج Steers & Porter ، ١٩٧٩

قام Steers & Porter بوضع نموذج يربط بين خصائص الوظيفة المثارة (أهمية الوظيفة - تنوع المهارات - الاستقلال - المسؤولية - المعرفة - إكمال العمل - التغذية المرتدة) وخصائص شاغل الوظيفة (مدى تحمل الفرد للمسؤولية -

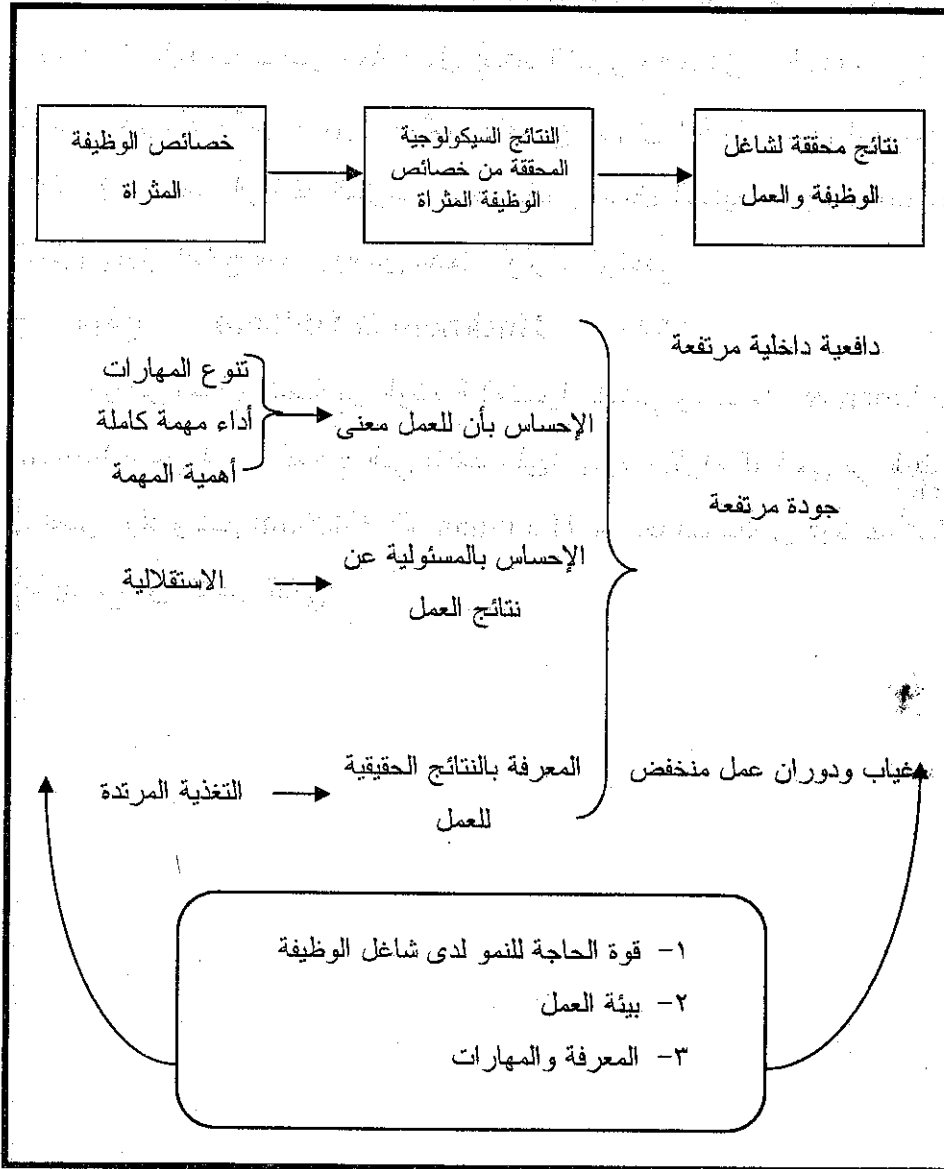
مدى قدرة الفرد على القيام بمهام معقدة - مدى قوة دافع الفرد نحو الأمن والاستقرار - مدى أهمية تغيير الوظيفة بالنسبة للفرد - اتجاهات الفرد نحو العمل وجماعة العمل) وخصائص بيئة العمل (نظام الأجور والحوافز - العلاقة مع زملاء العمل والرؤساء والمرءوسين)، ويشير النموذج إلى أن التفاعل بين المتغيرات الثلاثة (خصائص الوظيفة المثراة - وخصائص شاغل الوظيفة - وخصائص بيئة العمل) يحقق النتائج المرغوبة من مدخل الإثراء الوظيفي.

ح- نموذج Hackman & Oldham ، ١٩٨٠

يعتبر نموذج خصائص الوظيفة المثراة الذي وضعه Hackman & Oldham، من أشهر النماذج التي تعتمد عليها جهود الإثراء الوظيفي في الوقت الحاضر. وقد وضع Hackman & Oldham نموذجاً لخصائص الوظيفة المثراة كما يتضح من الشكل التالي:



شكل رقم (١٢)
نموذج خصائص الوظيفة المثراة



المصدر: حامد أحمد رمضان بدر، السلوك التنظيمي (القاهرة: دار النهضة

العربية، ص ١٨١.

ويتضح من النموذج السابق أنه لكي تحصل المنظمات على مستويات مرتفعة من الدافعية الداخلية والجودة والرضا، ومستويات منخفضة من الغياب ودوران العمل، يجب أن يشعر شاغل الوظيفة بثلاث حالات سيكولوجية أساسية وهي:

- ١- الإحساس بأن للعمل معنى.
 - ٢- الإحساس بالمسئولية عن نتائج العمل.
 - ٣- المعرفة بالنتائج الحقيقية لأنشطة العمل.
- وحتى يمكن تحقيق هذه النتائج السيكولوجية لشاغل الوظيفة، يجب أن تتمتع الوظيفة بخمس خصائص هي

- ١- تنوع المهارات: وذلك من خلال تنوع أنشطة الوظيفة بما يتيح للفرد استخدام مهارات متنوعة.
- ٢- أداء مهمة كاملة: وذلك من خلال تصميم الوظيفة بشكل يسمح للفرد بأداء مهام عمل كاملة من البداية إلى النهاية.
- ٣- أهمية المهمة: وهذا يعني أن تكون مهام الوظيفة ذات أهمية في نظر الآخرين.

والخصائص الثلاثة السابقة تساهم في تحقيق الحالة السيكولوجية الأولى للوظيفة المثراة وهي جعل الوظيفة ذات معنى وقيمة.

- ٤- الاستقلالية: بمعنى أن تشعر الوظيفة شاغلها بالاستقلالية والحرية بحيث يكون له الدور الأساسي في تحديد كيفية تنفيذ مهام وظيفته

وجداولتها زمنياً والتصرف فيما يتعلق بالمشاكل المرتبطة بها. وبذلك تتحقق للفرد الحالة السيكولوجية

الثانية للوظيفة المثراة وهي الإحساس بالمسؤولية عن نتائج العمل.

هـ - التغذية المرتدة: وتعني أن تمكن الوظيفة شاغلها من معرفة المعلومات الكاملة عن وظيفته وعن نتائج أدائه لمهام وظيفته، وبذلك تتحقق الحالة السيكولوجية الثالثة للوظيفة المثراة وهي المعرفة بالنتائج الحقيقية لأنشطة العمل.

ووفقاً لهذا النموذج فإن العلاقة بين خصائص الوظيفة المثراة والنتائج المرغوب فيها ليست علاقة مباشرة وإنما تتوسطها متغيرات وسيطة هي: قوة الحاجة للنمو لدى العاملين - الرضا عن بيئة العمل - معارف ومهارات العاملين.

ط- نموذج Griffin ، ١٩٨٢

قام Griffin بوضع نموذج متكامل لإعادة تصميم الوظيفة بهدف إثرائها، ويتكون هذا النموذج من ثلاث مجموعات من المتغيرات هي:

المجموعة الأولى: الوظيفة ومكوناتها.

المجموعة الثانية: المتغيرات التنظيمية التي تؤثر في الوظيفة وتتأثر بها (التكنولوجيا - طبيعة الهيكل التنظيمي - سلوك القائد).

المجموعة الثالثة: المخرجات المتوقعة (الرضا الوظيفي - الدافعية - الولاء التنظيمي).

وقد وضع Griffin مجموعة من الخطوات يجب إتباعها عند إعادة تصميم الوظيفة بهدف إثرائها، وهذه الخطوات هي:

- ١- إدراك الحاجة للتغيير.
 - ٢- اختيار إعادة تصميم الوظيفة بهدف إثرائها كحل مناسب.
 - ٣- تشخيص بيئة العمل.
 - ٤- تحليل التكلفة والعائد للتغييرات المقترحة.
 - ٥- اتخاذ القرار.
 - ٦- وضع استراتيجية لإعادة تصميم الوظيفة.
 - ٧- تنفيذ التغييرات في خصائص الوظيفة بهدف إثرائها.
 - ٨- تنفيذ أي تغييرات مدعمة للإثراء الوظيفي.
 - ٩- التقييم المستمر لنتائج إعادة تصميم الوظيفة.
- يتضح مما سبق أن الكثير من الباحثين ينادي باستخدام الإثراء الوظيفي أو التصميم على أساس مجموعات العمل، ولكن الفكر الإداري لم يحسم النقاش لصالح تصميم دون الآخر، ومن هنا ظهر الاتجاه الشرطي في تصميم الوظائف. ويعني أن الذي يحدد شكل تصميم الوظائف المناسب سواء أكان على أساس الإثراء الوظيفي أم غيره، هو عوامل معينة مثل رغبة العاملين، وطبيعة التصميم الحالي للوظائف، والتكنولوجيا المستخدمة، والهيكل التنظيمي، ومدى رغبة الإدارة في إدخال برنامج الإثراء الوظيفي ومدى دعمها له.

٣- تأثير تكنولوجيا المعلومات على تصميم الوظائف:

هناك تأثير لتكنولوجيا المعلومات على تصميم الوظائف. وحيث إن العنصر البشري هو العنصر الحاكم في تحقيق الاستغلال الأمثل للتكنولوجيا، لذا يصبح من الضروري الاهتمام بموضوع تصميم الوظائف حتى يمكن إحداث التواءم المطلوب بين الفرد والآلة في ظل التطورات التكنولوجية الجديدة والمتلاحقة، وذلك لأن التطور التكنولوجي قد يؤدي إلى إحداث تغييرات في عناصر محتوى العمل أو في

خصائص الوظائف، أو يؤدي إلى خلق وظائف جديدة أو تغيير في نوعية ودرجة المهارات المطلوبة.

وتهدف عملية إعادة تصميم الوظائف إلى إحداث التزاوج بين الخواص الشخصية والخواص الوظيفية، وبما أن إعادة تشكيل الفرد ليتناسب بنجاح وبفاعلية مع متطلبات الوظيفة ليس من الأمور السهلة، لذلك اتجه الفكر إلى إعادة تصميم العمل لتحسين الوظيفة، وبالتالي إحداث التوافق بين الفرد وعمله مما يكون له تأثير كبير على تحقيق الرضا عن العمل وتحسين الأداء.

وقد أجمع العديد من الكتاب في مجال تصميم الوظائف على أن استخدام التطبيقات المختلفة للتكنولوجيا المتقدمة لم يؤثر فقط على النواحي المادية للعمل بل تعداه إلى النواحي النفسية، حيث تم الوصول إلى تصنيف للعناصر التي تأثرت بهذا التطور، وهي عناصر محتوى العمل، وتشمل كلاً من:

- ١- خصائص الوظيفة: وتشمل:- التنوع - أهمية المهام - التوحد - الاستقلالية- التغذية العكسية - المهارات المطلوبة للوظيفة - المعلومات المطلوبة عن أداء العمل وطريقة تشغيلها.
- ٢- درجة الأمان التي توفرها الوظيفة.
- ٣- الاتصالات المطلوبة للوظيفة.
- ٤- هيكل الوظيفة.
- ٥- الضغط البدني المصاحب للعمل.
- ٦- ظروف العمل المادية.

أما بالنسبة لتأثير تكنولوجيا المعلومات على محتوى الوظيفة أو تصميم الوظيفة، فقد كان الاتجاه السائد مع بداية الثمانينيات أن تكنولوجيا المعلومات أوجدت نوعاً من الإثراء الوظيفي تمثل في تنويع الأنشطة المكونة للعمل، حيث يتم تصميم برامج مختلفة لجزئيات العمل ويتم الاتصال بكافة أرجاء العالم عن طريق شبكة الإنترنت ويتم عقد مؤتمرات عن بعد وتبادل الرسائل البريدية إلكترونياً، وغيرها من الأنشطة التي أتاحتها تكنولوجيا المعلومات.

ويذكر ماهر أن التكنولوجيا الحديثة تؤدي إلى إثراء الوظيفة بتنوع أنشطتها ومهامها كما يذكر عبد الوهاب أن التكنولوجيا عملت على القضاء على العديد من الوظائف الروتينية وخاصة ذات الصفة المتكررة، واستعاضت عنها باستخدامات آلية أفضل اقتصاداً وفعالية.

ويذكر مصطفى أنه نتيجة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات ستظهر الحاجة إلى إعادة تصميم الوظائف ومن ثم إعادة تحليلها ووصفها. حيث إن التكنولوجيا الحديثة تؤدي إلى انتقال المجهودات البشرية من الأعمال اليدوية إلى الأعمال الذهنية، ومن أعمال روتينية تدعو إلى الملل إلى أعمال تثير التحدي والتحفز، كما تؤدي إلى ارتقاء العمل الذهني حيث التحول من الأعمال الذهنية المألوفة إلى حيث الابتكار والإبداع. كما أن إدخال الحاسبات الآلية أحدث تغييراً في المهام الوظيفية من حيث المهارات والقدرات التي تتطلبها الوظيفة، وتحديد المهام والتعريف الدقيق لها، ودرجة الاستقلالية التي يتمتع بها الفرد في عمله، والتغذية المرتدة.

ويذكر بدر أن التكنولوجيا تؤثر على تصميم الوظائف من خلال إدخال النظم الحديثة التالية:

- ١- إدخال نظام الإنسان الآلي:- حيث تقوم بعض الآلات المتطورة تكنولوجيا- والتي غالباً ما تستخدم تكنولوجيا الحاسب المرتفعة - بأداء الأعمال الروتينية المتكررة التي كان يقوم بها بعض العاملين، وينقل هؤلاء العاملون إلى وظائف أخرى تستغل قدراتهم بشكل أفضل، وذلك بعد تدريبهم.
 - ٢- إدخال نظم الخبرة أو بعض النظم الإلكترونية:- وهي عبارة عن نظم برامج حاسب تستطيع أن تقوم ببعض الأعمال وتحل بعض المشاكل التي كان يقوم بها الفرد، وبالتالي تقل الحاجة إلى موظفي الوظائف الروتينية، والذين يمكن أن يعملوا في وظائف مثرة إلى حد كبير.
 - ٣- مراكز التشغيل المرنة: حيث يتم بواسطة نظم الحاسب تغيير نظام تشغيل الماكينات لإنتاج منتجات مختلفة بمواصفات مختلفة، ويؤدي ذلك إلى ضرورة توافر مهارات مرتفعة لدى المشرفين على هذه الماكينات، وبالتالي تصبح أعمالهم أكثر متعة لهم وتحقق نتائج إيجابية.
- والنظم الحديثة السابقة تجعل الوظيفة أكثر متعة وإشباعاً لحاجات الأفراد، مما يؤدي إلى زيادة درجة رضاهم عن العمل.
- ووفقاً لنموذج Monczka & Reif، ١٩٧٣ فإن التكنولوجيا تؤثر على تصميم الوظيفة من خلال ثلاثة أبعاد هي
- البعد الأول: السيطرة التكنولوجية:-** حيث إن الحصول على مزايا تطبيق برنامج الإثراء الوظيفي في تصميم الوظائف، يكون بالنسبة للوظائف التي لا تسيطر عليها التكنولوجيا، أما بالنسبة للوظائف التي تكون فيها رقابة العامل على الإنتاجية محدودة أو منعدمة، فلن يتم الحصول على مزايا تطبيق برنامج الإثراء الوظيفي والمتمثل في زيادة

الإنتاجية، كما أن التغييرات الجوهرية في محتوى الوظيفة - من الناحية الاقتصادية - تكون مستحيلة، إذا كانت التكنولوجيا تحدد الدور الذي يقوم به العامل بشكل تفصيلي وبدرجة كبيرة.

البعد الثاني: التكلفة:- وتعني تكلفة القيام بتغيير خصائص الوظيفة لإثرائها، فإذا كان إحداث تغيير تكنولوجي لإثراء الوظيفة مكلفاً، ففي هذه الحالة تطغى اعتبارات التكلفة، وقد لا يكون الإثراء الوظيفي حلاً عملياً فعالاً من حيث التكلفة لحل مشكلة عدم الرضا الوظيفي.

البعد الثالث:- حالة التكنولوجيا الحالية وقدرة المنظمة على تطبيق ما هو متاح: بحيث يمكن أن تكون التغييرات في تصميم الوظيفة لإثرائها محدودة بسبب حالة التكنولوجيا الحالية أو بسبب نقص خبرة المنظمة وقدرتها على تطبيق التكنولوجيا الحالية.

وقد اتضح من دراسة Adler، ١٩٨٦ أن التكنولوجيا الحديثة تؤثر على محتوى أو تصميم الوظيفة كما يلي:

- ١- زيادة درجة التجريد في مهام الوظيفة، وذلك لأن النظم الآلية الحديثة قد دفعت بالعاملين إلى أطراف العملية الإنتاجية.
- ٢- زيادة درجة الاعتمادية الداخلية بين مهام الوظيفة وبين الوظائف بعضها البعض.
- ٣- تغيير نوع المسؤولية المرتبطة بالوظيفة، فبعد أن كانت مسؤولية عن المجهود أصبحت مسؤولية عن النتائج.

كما اتضح من دراسة الجزيري، ١٩٩٢ أن هناك آثاراً إيجابية لاستخدام تكنولوجيا الحاسبات متمثلة في تقليل الجهد الجسماني المبذول أثناء العمل، وزيادة الدقة في العمل، والتشجيع على التجربة واكتساب الخبرة.

كما اتضح من دراسة الجارحي، ١٩٩٥ أن استخدام تطبيقات تكنولوجيا الحاسبات يؤثر على تصميم الوظيفة من خلال:-

١- زيادة درجة توحيد المهام وإتمام العمل داخل الوظيفة.

٢- زيادة درجة أهمية المهام التي تحتوي عليها الوظيفة.

٣- زيادة درجة الاستقلالية التي توفرها الوظيفة لشاغلها.

واتضح من دراسة El Shorny، ١٩٩٦ أن التطورات التكنولوجية تؤدي إلى التخلص من الوظائف الروتينية والوظائف التي تتطلب مجهوداً بدنياً ليحل محلها وظائف تتطلب خلقاً وإبداعاً، وهو ما يؤدي إلى التخلص من الملل الناتج عن الوظائف الروتينية.

كذلك أثرت تكنولوجيا المعلومات على شروط شغل الوظيفة، وذلك نظراً لأن التكنولوجيا أوجدت نوعاً من الإثراء الوظيفي، فإن ذلك يؤدي إلى تعديل متطلبات شغل الوظيفة، حيث يتطلب الأمر معرفة وتعليماً ومهارات وقدرات أعلى.^(٥٥) وكذلك نتيجة لاستخدام النظم الحديثة مثل استخدام نظم الحاسب لتغيير نظام تشغيل الماكينات، لإنتاج منتجات مختلفة بمواصفات مختلفة، مما يتطلب توافر مهارات مرتفعة لدى المشرفين على هذه الماكينات.

وقد أوضحت دراسة Adler، ١٩٨٦ أن التكنولوجيا الحديثة أدت إلى زيادة الحاجة للمهارات الفكرية والإدراكية أكثر من الحاجة للمهارات الحرفية، كذلك زيادة الحاجة إلى قدر أكبر من المهارات الاجتماعية للعاملين في علاقاتهم ببعضهم

البعض. كما أوضحت دراسة الجارحي، ١٩٩٥ أن استخدام تطبيقات تكنولوجيا الحاسبات يؤدي إلى زيادة درجة تنوع المهارات المطلوبة للوظيفة.

ويذكر البعض أن انخفاض الرضا عن العمل الناتج من استخدام تكنولوجيا المعلومات، يرجع إلى انخفاض أو زيادة عبء العمل الذي يقوم به الفرد. ويعني انخفاض عبء العمل أن يكلف الفرد بعمل قليل أو نوعية من العمل لا تستوعب طاقاته وقدراته، مما يجعل الفرد يفتقر إلى الشعور بالأهمية أو بالجدارة في عمله، بالإضافة إلى شعوره بعدم قدرته على تحقيق ذاته وزيادة الشكوى والعصبية والغياب والعزلة، كذلك في البيئات عالية الميكنة حيث يتحكم الكمبيوتر في برمجة الآلات نجد أن الرضا عن العمل لدى العاملين والمشرفين منخفض وذلك لعدم قدرتهم على التوظيف الكامل لمهاراتهم، بالإضافة إلى أن هناك أعمالاً روتينية تؤدي على الكمبيوتر مثل تشغيل برامج جاهزة وبعث رسائل عبر شبكة الإنترنت وغير ذلك من المهام التي لا تحتاج إلى الخلق والإبداع كما تتطلب ساعات انعزالية طويلة. مما يشعر الفرد بالرتابة والملل والافتقار إلى الدعم الاجتماعي وبالتالي انخفاض رضائه عن العمل.

أما زيادة عبء العمل الذي يقوم به الفرد فتعني قيام الفرد بمهام لا يستطيع إنجازها في الوقت المتاح، أو أن هذه المهام تتطلب مهارات عالية لا تتوافر لدى الفرد وقد أثبتت الدراسات والبحوث أن مستخدمي الحاسبات الآلية يواجهون أعباء كثيرة في العمل، مما يتطلب ساعات إضافية ونقصاً في الإجازات، كما أن مستخدمي نظم المعلومات ربما يتعرضون لعبء أكثر من غيرهم ناتج عن قيامهم بمهام تتطلب مهارات عالية لا تتوافر لديهم.

وقد أشارت الدراسات إلى أن إدخال الحاسب الآلي يؤدي إلى زيادة عبء العمل الكمي وانخفاض عبء العمل الكيفي للوظيفة، فبالنسبة لزيادة عبء العمل

الكمي فإنه يحدث نظراً لاعتماد الحاسب الآلي على البيانات وتعرض الحاسب الآلي للأعطال أو تأخره عن الإخراج السريع لنتائج العمل، بالإضافة إلى القلق الناتج من خوف المشتغلين على الحاسب الآلي، كل ذلك أدى إلى زيادة ضغوط العمل، أما بالنسبة لانخفاض عبء العمل الكيفي حيث تبسيط العمل مع وضع معايير جامدة فقد نتج عنه تقييد الوظيفة. وهو ما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وانخفاض الرضا عن العمل.

ويذكر جاب الله أن هناك ثلاثة محددات أساسية يجب أن تراعى عند تصميم الوظائف أو عند إعادة تصميمها، ومن ضمن هذه المحددات نوع التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج والأداء، حيث يجب أن يتم تصميم الوظائف بشكل يسمح بتعظيم العائد من عنصري التكنولوجيا والموارد البشرية معاً وفي نفس الوقت، ويتطلب ذلك إسناد المهام التي لا يمكن إنجازها بكفاءة وفعالية بواسطة الآلات إلى العنصر البشري، وفي نفس الوقت إسناد المهام التي يمكن لآلات أن تؤديها بشكل أسرع وبمستوى جودة أعلى إلى عنصر التكنولوجيا، مما يحقق التنسيق والتعاون بين عنصري التكنولوجيا والموارد البشرية لصالح أهداف المنظمة بصفة خاصة وأهداف المجتمع والاقتصاد القومي بصفة عامة.

يتضح مما سبق أن تكنولوجيا المعلومات قد أثرت على خصائص الوظيفة، حيث زادت درجة تنوع أنشطتها، وأصبح الفرد يؤدي مهام عمل كاملة من البداية إلى النهاية، وأصبحت مهام الوظيفة ذات أهمية ومعنى بالنسبة للفرد وللآخرين، وأصبحت الوظيفة تشعر صاحبها بالاستقلالية والحرية، بالإضافة إلى أنها أصبحت توفر للفرد تغذية عكسية عن أدائه، كذلك تغيرت شروط شغل الوظيفة حيث ظهرت الحاجة إلى مهارات وقدرات ومعرفة وتعليم أعلى.

الخلاصة:

تتاولنا في هذا الفصل مفهوم تصميم الوظائف، ومداخل تصميم الوظائف،

وتأثير تكنولوجيا المعلومات على تصميم الوظائف.

في نهاية هذا الفصل، نأمل أن يكون القارئ قد اكتسب:

1- فهمًا جيدًا لمفهوم تصميم الوظائف، وأهمية تصميم الوظائف في المنظمات.

2- معرفة مداخل تصميم الوظائف، وكيفية اختيار المدخل المناسب لتصميم الوظائف.

3- معرفة تأثير تكنولوجيا المعلومات على تصميم الوظائف.

في نهاية هذا الفصل، نأمل أن يكون القارئ قد اكتسب:

1- فهمًا جيدًا لمفهوم تصميم الوظائف، وأهمية تصميم الوظائف في المنظمات.

2- معرفة مداخل تصميم الوظائف، وكيفية اختيار المدخل المناسب لتصميم الوظائف.

3- معرفة تأثير تكنولوجيا المعلومات على تصميم الوظائف.

في نهاية هذا الفصل، نأمل أن يكون القارئ قد اكتسب:

الأسئلة

أجب بنعم أو لا مع ذكر السبب:

- ١- يستند مدخل التخصص الوظيفي إلى مدخل العلاقات الإنسانية إلتون مايو".
- ٢- يعني مدخل التناوب الوظيفي زيادة تنوع المهام التي يقوم بها الفرد.
- ٣- تركز المداخل الفنية لتصميم الوظائف على الحلول الفنية متمثلة في تكنولوجيا الوظيفة والهندسة الصناعية.
- ٤- يعتبر مدخل برامج إدارة الكفاءة هامًا بالنسبة لعملية تصميم الوظائف بوجه عام.
- ٥- مداخل جدولة العمل لتصميم الوظائف تغير في محتوى الوظيفة.
- ٦- إثراء الوظيفة يعني زيادة عمق الوظيفة فقط.
- ٧- تفترض نظرية العاملين لهيرزبرج وجود نوعين من العوامل.
- ٨- يربط نموذج Skinner بين خصائص الوظيفة المثراه وخصائص شاغل الوظيفة وخصائص بيئة العمل.
- ٩- وفقاً لنموذج Hack & Oldham يجب أن تتمتع الوظيفة بثلاث خصائص حتى يمكن تحقيق النتائج السلوكية لشاغل الوظيفة.
- ١٠- قام Griffin بوضع نموذج متكامل لإعادة تصميم الوظيفة بهدف إثرائها.

الوحدة السادسة

تصميم الهياكل التنظيمية

1860

1861

الوحدة السادسة

تصميم الهياكل التنظيمية

يهدف هذا الفصل إلى إلمام القارئ بما يلي:

- ١- مفهوم الهيكل التنظيمي.**
- ٢- تصميم الهياكل التنظيمي.**
- ٣- مداخل تصميم الهياكل التنظيمية.**
- ٤- تأثير تكنولوجيا المعلومات على الهياكل التنظيمية.**

١- مفهوم الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي هو البناء أو الشكل الذي تتخذه المنظمة لتقوم بأعمالها وتحقق أهدافها، ويقوم على التخصص وتقسيم العمل والتمييز بين الوظائف والأنشطة المختلفة، والتنسيق بين هذه الأنشطة والوظائف في إطار كلي يتحدد فيه السلطات والمسئوليات وقنوات الاتصال وخطوط سير العمل.

٢- تصميم الهياكل التنظيمية:

تحتاج عملية تصميم الهيكل التنظيمي إلى:

أولاً: تقسيم العمل Division of Labor

ثانياً: تجميع الوظائف والأنشطة في إدارات أو وحدات تنظيمية

.Departmentalization

ثالثاً: تحديد نطاق الإشراف Span of Control

رابعاً: تحديد السلطة والمسئولية Authority and Responsibility

وفيما يلي شرح لكل عنصر من العناصر السابقة

أولاً: تقسيم العمل:-

ويقصد بتقسيم العمل العملية التي يتم بها تقسيم العمل في المنظمة إلى وظائف متخصصة، وهذه الوظائف تحتوي على أنشطة متخصصة.

ويمكن أن يتم تقسيم العمل بإحدى الطرق الثلاثة الآتية:

- ١- تقسيم العمل حسب التخصصات المختلفة للأفراد.
- ٢- تقسيم العمل حسب تتابع الأنشطة الضرورية في المنظمة.
- ٣- تقسيم العمل حسب المستويات الرأسية للمنظمة أو حسب تدرج السلطة في المنظمة.

وتتضمن عملية تصميم العمل تحليل العمل لتحديد الجوانب الآتية المتعلقة بالعمل بشكل موضوعي:

١- محتوى العمل: ويتضمن بعدين رئيسيين وهما:-

• عمق العمل: ويشير إلى مدى الاستقلالية التي يتمتع بها العامل.

• نطاق العمل: ويشير إلى مدى تنوع مهام وواجبات العمل.

٢- متطلبات العمل: وتتضمن التحصيل العلمي والخبرة وقدرات وخصائص أخرى يتطلبها إنجاز العمل.

٣- ظروف العمل:- وهي الظروف التي يتم فيها أداء العمل سواء أكانت مادية (الإضاءة والتهوية وغيرهما)، أم غير مادية (درجة المسؤولية والمساءلة والإشراف وغيرهما).

٤- علاقات العمل:- وتشير إلى طبيعة ومدى العلاقات بين الأفراد أثناء إنجاز العمل.

ويرجع تقسيم العمل للأسباب الآتية:

١- إن الناس يختلفون في طبيعتهم ومهاراتهم ويتمتعون بالكثير من مزايا التخصص.

٢- إن الفرد الواحد لا يمكن أن يؤدي شيئين في نفس الوقت.

٣- إن مدى المعرفة والمهارة كبير جدًا لدرجة أن الفرد الواحد لا يمكن خلال حياته أن يعرف أكثر من مجال صغير منها، بمعنى أنها مسألة متصلة بالطبيعة والوقت والحياة.

ويحقق التخصص وتقسيم العمل المزايا الآتية:

١- زيادة خبرة العاملين.

٢- تسهيل عمليات الرقابة على العاملين من قبل الإدارة، نتيجة سهولة متابعة وملاحقة العاملين عندما يؤدون أعمالاً بسيطة.

٣- تسهيل تنمية معدات وأدوات يمكن استخدامها لزيادة الكفاءة في أداء الأعمال.

٤- تخفيض تكاليف أداء العمل والتعرف على المشاكل التي ترتبط به.

٥- تسهيل عملية الاتصال.

٦- تجريد التنظيم من الاعتبارات الشخصية، لأنه يسمح للبناء التنظيمي

بالاستمرار بصرف النظر عن الحياة الإنتاجية للأفراد المشكلين له، حيث إن

تخصيص المهام والأدوار يبدأ أولاً، ثم يتم تخصيص الأفراد في فروع

المعرفة التي تسمح لهم بأداء هذه المهام والأدوار.

ومن ناحية أخرى، فإن للتخصص وتقسيم العمل بعض العيوب، مثل:

١- إن المبالغة في التخصص، والتي يترتب عليها انقضاء وقت أطول في تدفق

العمل من فرد إلى فرد، يؤدي إلى انخفاض الكفاءة.

٢- إن التخصص يؤدي إلى ملل العاملين، ومن ثم عدم رضاهم عن العمل،

والبحث عن مصادر عمل أخرى توفر لهم نوعاً من الإشباع لحاجات الإنجاز

التي يفتقدونها.

وفي مواجهة العيوب السابقة بدأ الباحثون في دراسة البدائل الممكن

استخدامها للاحتفاظ بمزايا التخصص، وفي نفس الوقت التقليل من عيوبه، وقد

أسفر هذا الجهد إلى التوصل إلى ثلاث بدائل هي:-

١- تناوب العمل Job Rotation.

٢- توسيع العمل Job Enlargement.

٣- إثراء العمل Job Enrichment.

١- تناوب العمل:

يتمثل هذا الأسلوب في الانتقال المنظم للعاملين من عمل إلى آخر، فبدلاً من بقاء العامل كل الوقت في عمل واحد مما يعرضه إلى الملل وعدم الرضا، فإنه يقضي أسبوعاً مثلاً في هذا العمل، ينتقل بعده إلى عمل آخر، ثم عمل ثالث، وأخيراً يعود إلى عمله الأصلي، وهكذا ومادامت الأعمال كلها في غاية البساطة، فإن العامل يمكن أن يؤديها بنفس المستوى من الكفاءة.

وعلى الرغم من أن عدداً كبيراً من المنظمات الناجحة يطبق هذا الأسلوب، إلا أن هذا الأسلوب لم ينجح في تخفيض معدل الملل المصاحب للأعمال ذات الدرجة العالية من التخصص، وبالتالي فإنه يستخدم حالياً لأغراض أخرى مثل التدريب واكتساب المهارات التشغيلية.

٢- توسيع العمل:

يقصد بتوسيع العمل إعطاء قدرًا أكبر يسمح بالاستخدام الكامل لقدرات العامل المتاحة، وذلك كوسيلة لمعالجة المشاكل الإنسانية الناجمة عن التخصص وتقسيم العمل.

ويؤدي توسيع العمل إلى زيادة أفقية في محتوى العمل، بشرط ألا يترتب على هذه الزيادة أي تغير في درجة التخصص أو مستوى المهارة المطلوبة في أداء هذا العمل.

ومن المداخل التي تستخدم لتوسيع العمل هو إضافة عدة واجبات إضافية إلى الواجبات الأصلية للمهمة، وبالتالي يمكن خلق الإحساس لدى العامل بأهمية ما يؤديه من عمل، بما يخفض الآثار الناتجة عن الملل الذي يسببه تكرار القيام بمهمة روتينية متخصصة.

٣- إثراء العمل:

لا يكتفي إثراء العمل بإعطاء العمل واجبات ومسؤوليات إضافية من نفس الطبيعة (توسع أفقي)، ولكن أيضاً بإضافة واجبات ومسؤوليات من طبيعة مختلفة، وبصفة خاصة تلك الواجبات أو المسؤوليات التي تجعل العامل يشترك في اتخاذ القرارات الإدارية المتصلة بالعمل المسند إليه (توسع رأسي)، بمعنى إعطاء العامل قدراً أكبر من حرية التصرف فيما يتعلق بكيفية أداء العمل.

وعند القيام بعملية تقسيم العمل يجب مراعاة عدد من الاعتبارات وهي:

١- الاستفادة من مزايا التخصص وتقسيم العمل بما يزيد من الكفاءة الإنتاجية ويحقق الوفرة في التكلفة والجهد والوقت، ويساعد على السرعة في التنفيذ بدقة وإتقان.

٢- تحقيق التكامل والتنسيق بين كافة الوحدات التنظيمية في المنظمة، وداخل الوحدة التنظيمية نفسها.

وقد اقترح هنري منتزبرج Henry Mintzberg خمسة أساليب يمكن بها تحقيق التكامل والتنسيق بين المهام المتعددة (آليات التنسيق) وهي:

١- التكيف المتبادل Matul Adjustment

ويتحقق التنسيق هنا من خلال الاتصال غير الرسمي، حيث تتم السيطرة على العمل من قبل الأفراد الذين ينفذونه، ويعتبر هذا الأسلوب من أبسط آليات التنسيق، ويتم استخدامه في المنظمات الصغيرة والكبيرة وفي حالة فرق العمل التي تضم مهارات متنوعة ومتخصصة.

٢ - الإشراف المباشر Direct Supervision

ويتحقق التنسيق هنا بجعل أحد الأفراد مسئولاً عن أعمال الآخرين، يصدر التعليمات لهم ويوجههم ويراقب أعمالهم.

٣ - تنميط عمليات العمل Work Processes Standardization

ويتحقق التنسيق هنا بوضع قواعد وإجراءات محددة للعمل من أجل توجيه سلوك الأفراد في وظيفة معينة، ويستخدم هذا الأسلوب في الوظائف الروتينية والتي تكون فيها محتويات العمل محددة ومبرمجة مسبقاً.

٤ - تنميط المخرجات Outputs Standardization

ويتحقق التنسيق هنا بوضع مواصفات محددة لمخرجات العمل. ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون مخرجات العمل قابلة للقياس بشكل محدد ودقيق.

٥ - تنميط المهارات: Skills Standardization

ويتحقق التنسيق هنا بتحديد المهارات والقدرات اللازمة لأداء عمل معين، ويستخدم هذا الأسلوب عندما يكون التدريب الذي يحتاجه الفرد لأداء عمل معين محدداً بشكل دقيق.

ويرى هنري منتزبرج أن هذه الآليات الخمسة تحدث وفق نظام متسلسل، فعندما يزداد العمل التنظيمي تعقيداً تتغير وسائل التنسيق من التكيف المتبادل إلى الإشراف المباشر إلى تنميط عمليات العمل ثم المخرجات ثم المهارات ثم تعود مرة أخرى إلى التكيف المتبادل إذا زاد العمل التنظيمي تعقيداً.

ثانياً: تجميع الوظائف أو الأنشطة في إدارات أو وحدات تنظيمية:-

ويعني ذلك تجميع الأعمال أو الوظائف في مجموعات أو أقسام بحيث تجمع كل مجموعة متجانسة نوعياً تحت تقسيم تنظيمي يضمها كالقسم، وتجمع كل مجموعة من الأقسام المتجانسة في إدارة بما يحقق التكامل والتنسيق.

وتتعدد طرق تجميع الأنشطة التنظيمية أو تكوين الوحدات التنظيمية كما يلي:

١- التجميع على أساس الوظيفة.

٢- التجميع على أساس المنتج.

٣- التجميع على أساس نوع العمل.

٤- التجميع على أساس الموقع الجغرافي.

٥- التجميع على أساس المرحلة.

٦- التجميع على أساس الوقت.

٧- التجميع المركب.

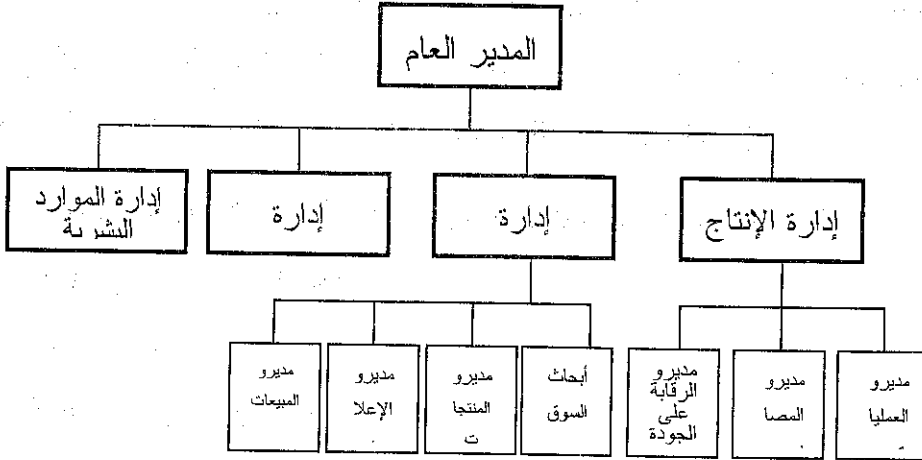
وفيما يلي شرح لكل عنصر من العناصر السابقة

أولاً: التجميع على أساس الوظيفة

حيث يتم تجميع العاملين الذين يؤدون وظيفة واحدة أو وظائف متشابهة في وحدة واحدة، وبالتالي فإن المنظمة في هذه الحالة تملك إدارة للتسويق وإدارة للتمويل وإدارة للإنتاج وإدارة للموارد البشرية، وعلى ذلك فإن أبحاث السوق ومديري المنتجات ومديري الإعلان ومديري ومندوبي المبيعات، تضمهم جميعاً إدارة التسويق، وبالمثل فإن مديري العمليات ومديري المصانع ومديري الرقابة على الجودة، تضمهم إدارة الإنتاج وهكذا، ويتم تصميم الهيكل التنظيمي على الوجه الآتي:

شكل رقم (١٣)

هيكل تنظيمي على أساس الوظائف



مزايا التجميع على أساس الوظيفة

- ١- تحقيق درجة عالية من التخصص، وإمكانية اختيار الموظفين المتخصصين أصحاب الكفاءات العالية.
- ٢- تحقيق درجة عالية من التنسيق ضمن نطاق الإدارة الوظيفية الواحدة، على اعتبار أن الإشراف على الوظيفة يتركز في قيادة واحدة ويخضع لتوجيه واحد.
- ٣- تجميع أوجه النشاط المتشابهة في إدارة واحدة يؤدي إلى رفع كفاءة هذه الإدارة، كما يسهل إعداد برامج التدريب.
- ٤- معالجة المشكلة التي تواجه المنظمة ككل وبصورة إجمالية، وذلك نتيجة ظهور هذه المشكلة في إدارة واحدة وبالنسبة لنشاط واحد، مما يمكن من التحكم فيها وإيجاد الحلول المناسبة لها، بينما يمكن أن يؤدي توزيع الوظيفة

الواحدة بين عدد من الوحدات الإدارية، إلى تجزئة المشكلة الواحدة ووضع حلول متعددة لها.

٥- تسهيل عمليات الرقابة على الأعمال، حيث يتم وضع نظام جيد للرقابة بالنسبة لكل نشاط.

عيوب التجميع على أساس الوظيفة:

- ١- صعوبة التنسيق بين الإدارات الوظيفية المختلفة.
- ٢- عدم ملائمة هذه الطريقة للمنظمات التي توجد أعمالها في مناطق جغرافية متعددة ومتباعدة عن بعضها، حيث يصعب تجميع النشاط الواحد في إدارة وظيفية واحدة والإشراف عليه بصورة مركزية.
- ٣- وجود المتخصصين في إدارات معينة يؤدي غالبًا إلى صعوبة إلمامهم بالنواحي العامة للمنظمة، بما قد لا يجعلهم ينظرون إلى المنظمة ككل ويهتمون بإدارتهم المتخصصة.

ويستخدم هذا الأساس في تجميع الأعمال والأنشطة في الظروف الآتية:

- ١- تجانس منتجات المنظمة.
- ٢- استقرار الظروف البيئية.
- ٣- صغر حجم المنظمة.
- ٤- تجانس العملاء الذين تخدمهم المنظمة.
- ٥- توافر قدرات إدارية عالية في أعمال التخطيط والتنظيم والرقابة.
- ٦- تكون قدرات وخبرات العاملين بالمنظمة محدودة نسبيًا.

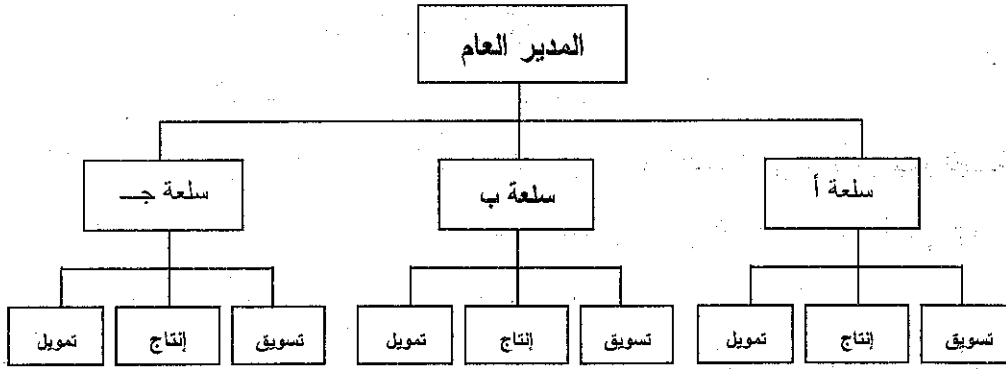
ثانيًا: التجميع على أساس المنتج

حيث يتم تجميع الأعمال لتكوين وحدات أو أقسام متخصصة طبقًا لنوع السلعة المنتجة أو الخدمة التي تقدمها للعملاء، حيث يتم تخصيص إدارة

أو قسم لكل سلعة أو خدمة تقدمها المنظمة. ويتم تصميم الهيكل التنظيمي على الوجه الآتي:

شكل رقم (١٤)

هيكل تنظيمي على أساس المنتج



المصدر: محمد فريد الصحن وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ٢٧٩

مزايا التجميع على أساس المنتج

- ١- سهولة تحديد المسؤولية.
- ٢- مراعاة الحاجات الخاصة لكل سلعة أو خدمة، مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الإنتاج وانخفاض تكاليفه بشكل كبير.
- ٣- استخدام المهارات الشخصية والمعرفة المتخصصة إلى أقصى حد ممكن.
- ٤- تنسيق الأعمال ضمن نطاق إدارة السلعة إلى حد كبير جدًا.
- ٥- سهولة استخدام المعدات الرأسمالية المتخصصة.
- ٦- السرعة في اتخاذ القرارات، لارتباط كل مدير مسئول بسلعة معينة.

عيوب التجميع على أساس المنتج.

- ١- ارتفاع التكلفة الإدارية لازدواج الوظائف، حيث يتعين وجود مدير تسويق ومدير مالي ومدير إنتاج لكل سلعة أو مجموعة سلع.

٢- الصراع بين مديري الوحدات السلعية للحصول على الجزء الأكبر من موارد المنظمة.

٣- تقليل وفورات الحجم الكبير التي تحققها الوحدات الوظيفية.

٤- صعوبة التنسيق بين أعمال الإدارات المختلفة للمنظمة ككل.

٥- صعوبة توافر المديرين المتخصصين ذوي الخبرة في كل المجالات المتعلقة بالسلعة الواحدة.

ويستخدم هذا الأساس في تجميع الأعمال والأنشطة في الظروف الآتية:

١- تعدد المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة.

٢- توافر قدرات إدارية عالية، وكذلك توافر مهارات كافية لدى القوى العاملة.

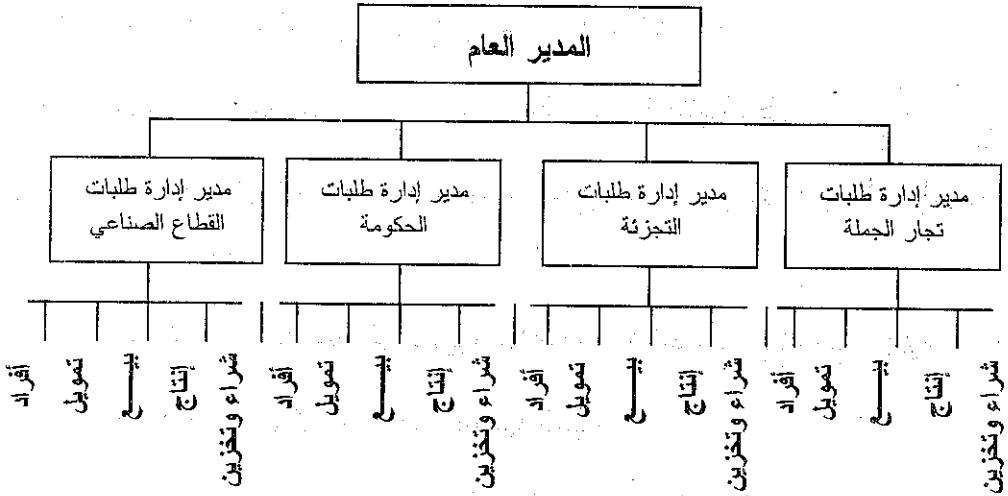
٣- اختلاف طبيعة العملية الإنتاجية المتصلة بكل نوع من أنواع السلع والخدمات.

ثالثاً: التجميع على أساس نوع العمل

حيث يتم تجميع الأنشطة في وحدات تنظيمية متخصصة على أساس نوع العملاء الذين تتعامل معهم المنظمة، حيث تختص كل إدارة أو قسم بكافة الأنشطة الخاصة بخدمة مجموعة معينة من العملاء. ويتم تصميم الهيكل التنظيمي على الوجه الآتي:

شكل رقم (١٥)

هيكل تنظيمي على أساس نوع العملاء



المصدر: زينب سيف النصر وعادل رمضان الزيايدي، مرجع سبق ذكره، ص ١٣١.

مزايا التجميع على أساس نوع العملاء:

- ١- ضمان تحقيق الخدمة لكل نوع من العملاء وفقاً لرغباته وأذواقه وظروفه الخاصة وبأحسن الطرق الممكنة.
- ٢- سهولة اختيار الإداريين والمنفذين، وتدريبهم والتخطيط لأعمالهم بما يتفق مع رغبات وحاجات كل فئة من العملاء.
- ٣- سهولة تنسيق الأنشطة المتعلقة بالعملاء.

عيوب التجميع على أساس نوع العملاء:

- ١- صعوبة تحقيق درجة كبيرة من التنسيق بين الإدارات وارتفاع تكاليف التسويق.

٢- احتمال ظهور طاقات عاطلة في القوى العاملة خلال فترات تقلب الطلب أو تحول العملاء إلى سلع أو خدمات بديلة غير التي تقدمها المنظمة.

واستخدام هذا الأساس في تجميع الأعمال والأنشطة مشروط بتوافر العوامل الآتية:

١- عدم تجانس العملاء مع كبر حجم كل مجموعة من العملاء بحيث يبرر إنشاء إدارة متخصصة للتعامل معها.

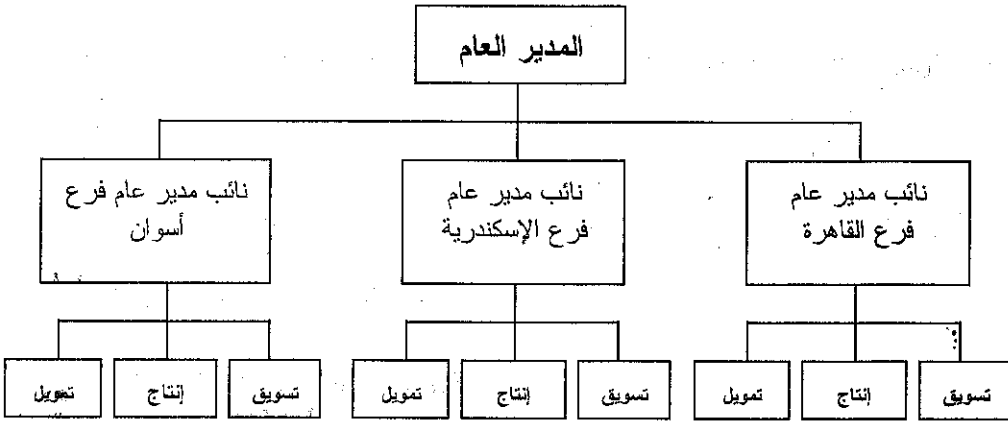
٢- الاستقرار النسبي لهؤلاء العملاء.

٣- إمكانية تطبيق نظام للرقابة والحوافز يسائل الوحدات التنظيمية على أساس نتائج تعاملها مع العملاء.

رابعاً: التجميع على أساس الموقع الجغرافي

عندما تتعدد أو تنتشر المناطق أو الأسواق الجغرافية التي تخدمها المنظمة، يصبح من الممكن تجميع الأنشطة والأعمال على أساس هذه المناطق، بحيث تخصص كل إدارة أو قسم في خدمة منطقة جغرافية بذاتها ويتم تصميم الهيكل التنظيمي على الوجه الآتي:

هيكل تنظيمي على أساس المنتج



المصدر: محمد فريد الضحن وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ٢٨١

مزايا التجميع على أساس الموقع الجغرافي:

- ١- توفير فرص للترقي.
- ٢- سرعة اتخاذ القرارات لقرب المديرين من موقع التنفيذ.
- ٣- ضمان إلمام المديرين بخصائص ومتطلبات كل منطقة جغرافية.
- ٤- سهولة التنسيق على مستوى المنطقة الجغرافية الواحدة.
- ٥- توفير الفرصة لتدريب المديرين وإكسابهم الخبرة عن طريق وجودهم بالمناطق.

عيوب التجميع على أساس الموقع الجغرافي:

- ١- صعوبة رقابة الإدارة العليا على الفروع.
- ٢- صعوبة التنسيق بين الفروع المختلفة والمنتشرة بالمناطق الجغرافية.
- ٣- قد يسيء مديرو المناطق استخدام السلطات الممنوحة لهم بما يضر بمركز المنظمة ككل.

- ٤- احتمال اتباع سياسات تخالف سياسات المركز الرئيسي.
- ٥- ارتفاع النفقات نظراً للحاجة إلى إيجاد عدد من المستويات التنظيمية في المناطق والأحياء والقطاعات.
- ٦- تعقد الهيكل التنظيمي الناشئ من التوزيع الجغرافي، وصعوبة تعديله لمواجهة الأهداف العامة للمنظمة.

ويستخدم هذا الأساس في تجميع الأعمال والأنشطة في الظروف الآتية:

- ١- التشتت الجغرافي للمناطق التي تخدمها المنظمة.
- ٢- تباين واختلاف المناطق أو الأسواق في خصائصها واحتياجاتها.
- ٣- كبر حجم تعامل المنظمة مع كل منطقة أو سوق.
- ٤- إمكانية تطبيق نظم للرقابة والحوافز على أساس نتائج التعامل مع المناطق.
- ٥- قيام المنظمة بتدويل نشاطها، حيث تنشئ وحدات مستقلة في بلدان مختلفة تتفاوت من حيث القوى الشرائية والأذواق والتفضيلات والمستوى الحضاري وغيرها من المتغيرات.

خامساً: التجميع على أساس المرحلة

بموجب هذه الطريقة تقسم المنظمة إلى وحدات إدارية وفقاً للعمليات الرئيسية اللازمة لتنفيذ عمل معين، ثم تجمع أوجه النشاط المتعلقة مباشرة بكل هذه العمليات في وحدة تنظيمية واحدة، وتقوم هذه الوحدة بالإشراف على كل الأنشطة اللازمة لإتمام العمل مثل الإنتاج والتمويل والشراء والتخزين.... الخ. ويتم تصميم الهيكل التنظيمي على الوجه الآتي:

هيكل تنظيمي على أساس المرحلة



١- الاستفادة من التخصص بدرجة كبيرة، نتيجة توزيع العمل بالاستناد إلى طبيعة تكوينه الفني.

٢- إمكانية استخدام الآلات والتجهيزات الفنية المخصصة لأعمال محددة، وهي تتميز عادة بقدرات عالية ودقة كبيرة في العمل

٣- تجنب الاستثمار المزدوج أو المتكرر في المعدات.

٤- سهولة الإشراف والرقابة على كل مرحلة، حيث تتمكن كل إدارة من كشف أخطاء أو تقصير أو غش الإدارة التي قامت بأداء العملية السابقة، دون أن تقوم بالرقابة المباشرة.

عيوب التجميع على أساس المرحلة:

- ١- صعوبة التنسيق بين المراحل.
- ٢- في حالة اعتماد عمل مرحلة على نواتج أداء مرحلة سابقة، فإن أي توقف أو تأخير في مرحلة ما يترتب عليه تأخير في المراحل والعمليات التالية لها، مما يضيف عبئاً كبيراً في عملية التنسيق.

ويستخدم هذا الأساس في تجميع الأعمال والأنشطة في الظروف الآتية:

- ١- تعدد المراحل الفنية مع التكامل النسبي للأعمال التي تنتمي لكل وحدة منها.
- ٢- اختلاف متطلبات وطرق أداء كل مرحلة والمشاكل التي تواجهها.
- ٣- سهولة التنسيق لعلاقة المراحل بعضها ببعض.
- ٤- إمكانية قياس الأداء والرقابة على كل مرحلة.

سادساً: التجميع على أساس الوقت

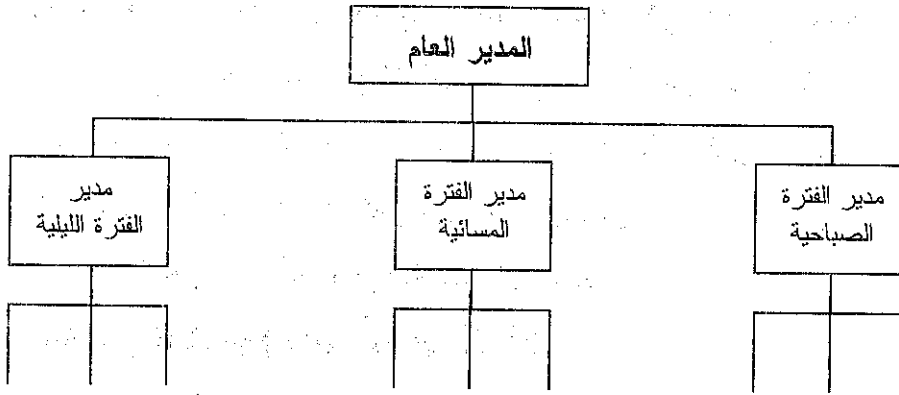
تعمل الكثير من المنظمات الاقتصادية وخاصة المنظمات الصناعية على ورديات متعددة، فإذا كانت فترة العمل اليومي سبع ساعات فقد تعمل المنظمة ٢٤ ساعة، وقد يضطر المصنع للعمل خلال أيام العطلات والأعياد، وخاصة إذا كان الطلب كبيراً أو كانت طبيعة العمل تفرض الاستمرار الدائم دون توقف.

ونوعية الأنشطة خلال دورات العمل الزماني المتعددة لا تكون واحدة، بل قد تختلف عن بعضها البعض إلى حد كبير، فقد يختلف نوع الإنتاج بين فترة وأخرى، وقد يبقى النوع ثابتاً في كل الفترات إلا أن إحداها قد يحتاج إلى أنشطة لا تحتاج لها الفترات الأخرى، ومن الممكن توزيع العمل على الشكل التالي: الفترة الصباحية - والفترة المسائية - والفترة الليلية، ومن الممكن أن يكون لكل فترة إدارة خاصة بها يشرف عليها مدير يرتبط مباشرة بالمدير العام، وكذلك من الممكن

أن يكون لكل إدارة موظفوها وبرامج عملها التي تختلف عن الإدارات الأخرى، ويتم تصميم الهيكل التنظيمي على الوجه الآتي:

شكل رقم (١٨)

هيكل تنظيمي على أساس الوقت



المصدر: زينب سيف النصر وعادل رمضان الزيايدي، مرجع سبق ذكره، ص ١٣٥.

سابعاً: التجميع المركب

يتضح مما سبق أن لكل طريقة مزاياها وعيوبها، وقد لا تستخدم أي طريقة بمفردها لتجميع الأنشطة المختلفة في أي منظمة، بل عادة يتم تجميع الأنشطة حسب أساسين أو أكثر من الأسس السابق عرضها، فقد تنظم الإدارات الرئيسية للمنظمة على أساس الوظائف فتكون هناك إدارة للأفراد وإدارة للشراء وإدارة للبيع وإدارة للإنتاج وإدارة للتمويل، ثم تنظم إدارة البيع على أساس وظيفي أو على أساس نوعية العملاء أو على أساس المناطق الجغرافية.... الخ، وتنقسم إدارة الإنتاج حسب السلع أو حسب مراحل الإنتاج.... الخ، بحيث يمكن الجمع بين مزايا أكثر من طريقة مع تلافي عيوبها، ويختلف هذا حسب المنظمة وطبيعة عملها.

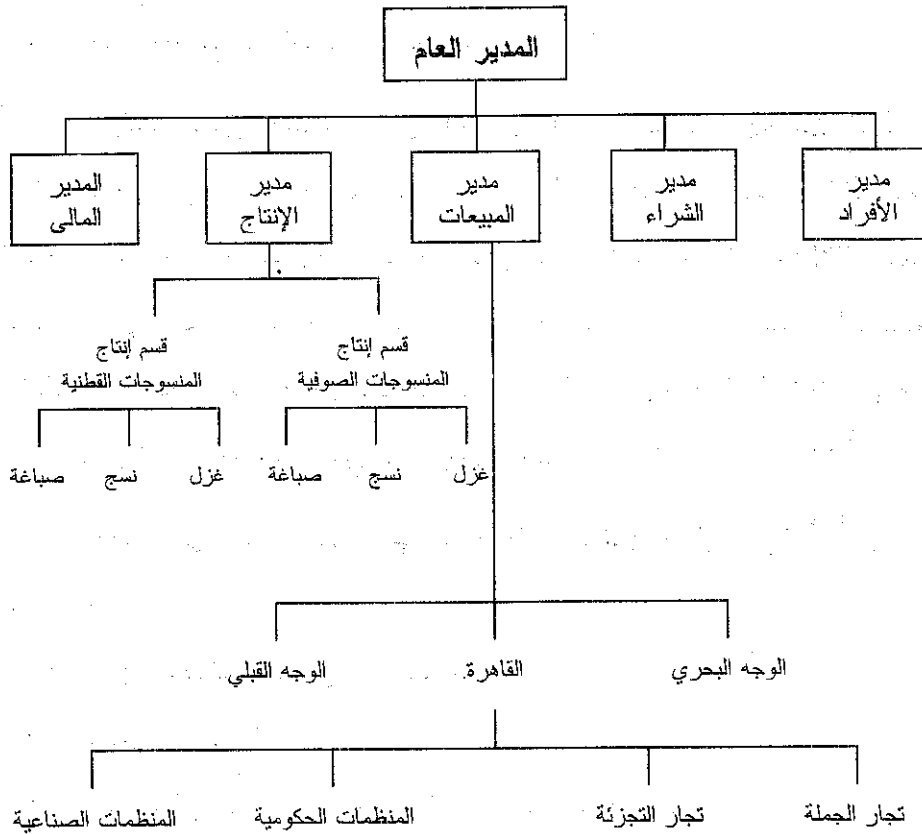
ومن أهم مزايا استخدام هذه الطريقة أنها تساهم في التطوير الذي يحدث في المنظمات الاقتصادية والذي يتجه بها نحو التعقيد في العمل، ولهذا فإن هذه الطريقة تستطيع تغطية كل الحاجات المتطورة لهذه المنظمات.

وعموماً فليست هناك طريقة نموذجية للتنظيم يمكن أن تستخدمها جميع المنظمات، ولذلك يجب على إدارة كل منظمة أن تفاضل بين الأسس السابقة في ضوء ظروفها الخاصة وتختار الأساس الذي يناسب ظروفها ويمكنها من تحقيق أهدافها بأقل التكاليف وبأحسن الوسائل الممكنة.

ويمكن أن يتم تصميم الهيكل التنظيمي على أساس التجميع المركب على الآتي:

شكل رقم (١٩)

هيكل تنظيمي على أساس التجميع المركب



المصدر: زينب سف النصر وعادل رمضان الزيايدي، مرجع سبق ذكره، ص ١٣٦.

ثالثاً: تحديد نطاق الإشراف:

يشير نطاق الإشراف أو نطاق الإدارة أو نطاق المراقبة إلى العدد الأقصى للمرءوسين الذين يستطيع الرئيس أن يشرف عليهم بفعالية، وهذا العدد ليس ثابتاً بل يتوقف على عدة عوامل منها:

- ١- طبيعة أعمال المرءوسين.
- ٢- مدى التفاعل بين الرئيس والمرءوسين.
- ٣- حجم الأعمال غير الإشرافية التي يكلف بها الرئيس.
- ٤- مدى تكرار حدوث المشكلات الجديدة في العمل.
- ٥- مدى التوسع في تطبيق الرسمية في المنظمة.

ويلعب نطاق الإشراف دوراً هاماً في تقرير شكل الهيكل التنظيمي، وبالتحديد في تقرير عدد المستويات التنظيمية، فهناك علاقة عكسية بين نطاق الإشراف وعدد هذه المستويات، فكلما تقلص نطاق الإشراف زاد عدد المستويات التنظيمية في الهيكل التنظيمي، والعكس صحيح، كذلك كلما زاد عدد المستويات التنظيمية أصبح السلم الهرمي طويلاً، في حين أن توسيع نطاق الإشراف ونقص عدد المستويات التنظيمية يؤدي إلى هيكل تنظيمي منبسط.

وينشأ عن وجود سلم هرمي طويل نتيجة تطبيق نطاق إشراف ضيق النتائج

السلبية الآتية:

- ١- ازدياد نفقات ومصروفات المنظمة.
- ٢- صعوبة الاتصالات.
- ٣- تشجيع الرئيس على ممارسة إشراف مكثف على مرءوسيه
- ٤- صعوبة التخطيط والرقابة.

ونطاق الإشراف الواسع:

- ١- يتيح للمرءوسين مزيداً من حرية الاجتهاد والتصرف.
- ٢- يعمل بصورة غير مباشرة على رفع معنويات العاملين واهتمامهم بعملهم.
- ٣- يعمل على زيادة رضا العاملين عن عملهم وغالباً زيادة الإنتاجية.

رابعاً: تحديد السلطة والمسئولية:

وبعني تحديد العلاقات فيما بين الوحدات التنظيمية المختلفة لتعمل معاً بفاعلية نحو تحقيق الأهداف المحددة للمنظمة، ويشمل ذلك تحديد العلاقات الرأسية بين الرؤساء والمرءوسين، والعلاقات الأفقية بين الرؤساء في الوحدات التنظيمية المختلفة.

وتصنف السلطات إلى:

- ١- السلطة التنفيذية: ويستمدّها المدير من رئيسه وتخول له حق صنع القرارات.
- ٢- السلطة الاستشارية: وتستند إلى الخبرة ولها حق تقديم توصيات غير ملزمة.
- ٣- السلطة الوظيفية: وتستمد من الوظيفة وتتم ممارستها من قبل الرئيس على وحدات لا تتبع له مباشرة.

٤- السلطة الشخصية: وتستمد من خصائص شخصية المدير.

٥- سلطة اللجان: حيث يتم عمل اللجان لأغراض خاصة (القيام ببعض البحوث) وليس على أساس ثابت أو مستمر، وهذه اللجان لا تملك سلطة اتخاذ القرار وتنفيذه، وإنما تفوض لها بعض أشكال السلطة المحدودة، وقد تقوم بعض المنظمات بإنشاء لجان دائمة وفي هذه الحالة تمارس اللجان سلطة تنفيذية.

وقد يقوم المدير بتفويض السلطة بمعنى توزيع السلطة على المستويات الدنيا في التنظيم. أو منح سلطة من مدير لآخر أو من وحدة إدارية إلى أخرى

لتحقيق أهداف معينة، وقد يتم التفويض بطريقة شفوية أو كتابية. ويتضمن التفويض ثلاث خطوات هي:

١- تحديد المسؤولية: ويعني تحديد جميع الواجبات اللازم إنجازها من قبل الفرد لإتمام عمل ما.

٢- منح السلطة: ويتضمن منح السلطة جانبين هما:

أ- التمكين: ويعني تمكين الفرد من التصرف لإنجاز الواجبات المحددة له والسلطة هي التي تمكنه من التصرف.

ب- النيابة: حيث يعتبر الفرد المفوضة إليه السلطة مفوضاً من الفرد الذي فوض له هذا الحق، ويترتب على ذلك أن يظل مفوض السلطة محتفظاً بحق الرقابة الكاملة على من فوض إليه تلك السلطة وبحق له استرجاعها عند الضرورة.

٣- المساءلة: ويعني ذلك أن المرعوس يسأل أو يحاسب أمام فرد واحد فقط هو رئيسه، عن الاستخدام الملائم للسلطة المفوضة إليه وعن إنجاز المسؤوليات المحددة له.

وقد تم إجراء عدد من الدراسات للتعرف على أبعاد الهيكل التنظيمي، حيث إنه من خلال هذه الأبعاد تحدد المنظمة الهيكل الذي ستستخدمه ومدى رسميته سواء أكان هيكلاً ميكانيكياً أم هيكلاً عضوياً.

وقد أجمع العديد من الكتاب على أن أبعاد الهيكل التنظيمي هي:

١- المركزية: وتشير إلى موقع ومكان اتخاذ القرارات في المنظمة، أو توزيع القوة في المنظمة.

٢- الرسمية: وتشير إلى مدى اعتماد المنظمة على القوانين والأنظمة والقواعد والتعليمات والقرارات والإجراءات والمعايير في توجيه وضبط سلوك الأفراد أثناء العمل.

٣- التعقيد: وهناك ثلاثة عناصر تكون درجة التعقيد، وهي:

أ- التمايز الأفقي: ويشير إلى تعدد وتنوع الأنشطة التنظيمية ومجموعات الوظائف المهنية المختلفة والتخصصات المتنوعة فيها.

ب- التمايز الرأسي: ويشير إلى عمق الهيكل التنظيمي ويقاس بعدد المستويات التنظيمية.

ج- التمايز الجغرافي: ويشير إلى مدى الانتشار والتوزيع الجغرافي لعمليات المنظمة وأنشطتها.

ويتصف الهيكل التنظيمي بدرجة عالية من التعقيد كلما زاد واحداً أو أكثر من أنواع التمايز الثلاثة، وتكمن أهمية التعقيد في أنه كلما زادت درجة تعقيد الهيكل التنظيمي زادت الحاجة للاتصالات والتنسيق والرقابة الفعالة.

وبالنسبة للعلاقة بين المركزية والرسمية والتعقيد، فقد أشارت الدراسات إلى ما يلي:

١- وجود علاقة عكسية بين المركزية والرسمية والتعقيد، وأن اللامركزية ترتبط بدرجة عالية من التعقيد.

٢- وجود علاقة غامضة بين المركزية والرسمية، حيث إن النتائج متضاربة فمنها ما يشير إلى وجود علاقة عكسية ومنها ما يشير إلى وجود علاقة طردية.

٣- إن كلاً من الرسمية والتعقيد يؤدي إلى ممارسة مزيد من الرقابة والسيطرة على سلوك الفرد في المنظمة، ومن هنا يرى البعض أنه مع تزايد درجة التعقيد قد تقل درجة الرسمية، في حين يرى البعض الآخر أنه كلما زاد التمايز ازدادت معيارية الأعمال وطبق مزيد من الإجراءات لضبط السلوك.

٣- مداخل تصميم الهياكل التنظيمية:

تعددت المداخل التي تناولت طرق تصميم الهياكل التنظيمية بتعدد الاتجاهات الفكرية، وهذه المداخل هي:

أولاً: المدخل البيروقراطي (الميكانيكي أو الإجرائي)

ثانياً: المدخل النسقي

ثالثاً: المدخل الموقفى

وفيما يلي شرح لكل من هذه المداخل

أولاً: المدخل البيروقراطي (الميكانيكي أو الإجرائي)

يعتبر المدخل البيروقراطي نتاجاً للمدرسة الكلاسيكية في الإدارة، حيث قام فردريك تايلور - وهو من رواد هذه المدرسة - بوضع مبادئ أساسية للإدارة منها تصميم الهيكل التنظيمي على أسس علمية وفصل وظيفتي التخطيط والتنفيذ. كما قام هنري فايول بوضع مجموعة من المبادئ التي تصف الخصائص الهيكلية للتنظيم وهي: تقسيم العمل - السلطة - الانضباط - وحدة الرئاسة - وحدة التوجيه - إخضاع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة - المكافأة (التعويض) - المركزية - تدرج السلطة - الترتيب (المادي والاجتماعي) - المساواة - استقرار العمالة - الابتكار (المبادأة) - التعاون. ثم سار جوليك على نهج فايول ووضع مجموعة من المبادئ التي تمزج بين أفكار فايول والخبرة العملية في مجال الصناعة والتنظيم الحكومي، وهذه المبادئ هي:

- ١- تصميم الهيكل التنظيمي على أسس ومعايير محددة من أهمها: أهداف المنظمة - الموارد المتاحة - الأنشطة والأعمال التي تقوم بها المنظمة - الموقع الجغرافي - التخصص وتقسيم العمل.
- ٢- وحدة الأمر والتوجيه.
- ٣- التخطيط باعتباره وظيفة إدارية هامة.
- ٤- التوازن بين السلطة والمسئولية.
- ٥- النطاق الضيق للإشراف والذي يتراوح بين ٥ - ٦ أفراد.
- ٦- التمييز بين الأنشطة التنفيذية والأنشطة الاستشارية.

كما قام ماكس ويبر بوضع نموذج للبيروقراطية ووضع خصائص للهيكل التنظيمية لتكون الأساس ولتعكس السلطة الشرعية للمديرين، وهذه الخصائص هي: التخصص في الوظائف والمهام - الرسمية والنظام الدقيق للقواعد والإجراءات والتعليمات. وعلى ذلك نجد أن المبادئ البيروقراطية التي وضعها ماكس ويبر والمتعلقة بتصميم الهيكل التنظيمي تتصف بالتخصص والنمطية والرسمية والمركزية الشديدة، إلا أنها لم تساعد في تحديد عدد المستويات التنظيمية لأية منظمة كما لم تساعد في تحديد نطاق الإشراف.

خصائص الهيكل البيروقراطي:

- ١- مستويات إدارية كثيرة.
- ٢- مركزية شديدة.
- ٣- رسمية العمل والاعتماد على المستندات والسجلات والاحتفاظ بها لأغراض التعلم.
- ٤- نطاق الإشراف الضيق.

- ٥- عدم وجود علاقات شخصية في العمل.
- ٦- اعتماد الترقية على الخبرة والكفاءة في الأداء.
- ٧- تقسيم واضح ومحدد للعمل.
- ٨- سلسلة واضحة للقيادة والاتصال.

مزايا الهيكل البيروقراطي:

- ١- تطبيق القواعد والأنظمة دون تمييز أو محاباة.
- ٢- نظام واضح للسلطات.
- ٣- إجراءات محددة لإنجاز العمل.
- ٤- تقسيم العمل مبني على التخصص الوظيفي.

عيوب الهيكل البيروقراطي

- ١- لا يسمح بشكل مناسب لنمو الفرد وتطوير شخصية ناضجة.
- ٢- يساعد على تطوير الفرد وإعداده ليصبح ممثلاً وخاضعاً.
- ٣- لا يعطي أهمية للجماعات غير الرسمية.
- ٤- لا يشتمل على الوسائل المناسبة لحل الخلافات والنزاعات بين الأفراد والجماعات.
- ٥- الاتصالات مقيدة ومشوهة نتيجة وجود المستويات الإدارية العديدة.
- ٦- استبدال أهداف المنظمة.
- ٧- يصبح الالتزام والتقيّد بالأنظمة والقواعد غاية في حد ذاته.
- ٨- شعور الفرد بالعزلة والعزلة.
- ٩- تركيز السلطات في جهات محدودة.

وقد قدم النموذج البيروقراطي نظرياً ملامح عديدة ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات في مراحل نشأتها الأولى، إلا أن هناك العديد من التغييرات التي أدخلت

على النموذج البيروقراطي والتي أحدثت تغييراً كبيراً في أغراضه، حيث أصبحت البيروقراطية غير صالحة الاستخدام في تصميم بنية المنظمات. إلا أن المدخل البيروقراطي في تصميم الهياكل التنظيمية يعتبر مناسباً للبيئات البسيطة والمستقرة فقط.

ثانياً: المدخل النسقي

يعتبر المدخل النسقي نتاجاً للمدرسة السلوكية في الإدارة. ويستلخص هذا المدخل في انتقاد المدخل البيروقراطي، ومع ذلك لم ترفضه المدرسة السلوكية بل اعتبرته نقطة البداية على محور أسمته النسق الأول أو النظام الأول، وعلى الطرف الآخر للمحور يوجد النظام أو النسق الرابع وهو على النقيض تماماً من النسق الأول، وبين النسق الأول والنسق الرابع يوجد النسق الثاني والنسق الثالث ويمثلان مراحل تدريجية في الانتقال من النسق الأول إلى النسق الرابع.

ويعرف النسق الأول بالنموذج الميكانيكي أو الآلي The Mechanistic

Model ويعرف النسق الرابع بالنموذج العضوي The Organic Model،

ويمكن توضيح الفرق بين الهيكل الميكانيكي والهيكل العضوي في الجدول التالي.

جدول رقم (٤)

مقارنة بين الهيكل الميكانيكي والهيكل العضوي

الهيكل العضوي	الهيكل الميكانيكي
درجة منخفضة من التخصص	التخصص الشديد
مرونة في تعريف المهام	التعريف الدقيق للمهام
تدرج بسيط للسلطة	تدرج واضح للسلطة
رسمية منخفضة	رسمية عالية
نصائح وإرشادات	أوامر وتعليمات
لا مركزية في السلطة واتخاذ القرارات	مركزية السلطة واتخاذ القرارات
نطاق إشراف واسع	نطاق إشراف ضيق
مرن	جامد
متغير	ثابت
علاقات أفقية ورأسية	علاقات رأسية

Source: John M. Ivancevich & Micheal T. Matteson, **organizational Behavior and Management** (Second Edition; Boston: BPL Irwin Inc., ١٩٩٠), p. ٤٤٦.

مزايا الميكل العضوي:

- ١- يوفر للمنظمة المرونة والقدرة على التكيف.
- ٢- يشجع ويساعد على الريادة والإبداع.

عيوب الميكل العضوي:

- ١- الاحتكاك والنزاع ظاهرة طبيعية في التنظيم العضوي.

٢- العلاقات بين الرئيس والمرعوس غير محددة.

٣- السلطات والمسئوليات غامضة وليست واضحة.

٤- الضغوط الاجتماعية والنفسية على الأفراد، إذ إنه ليس من السهل إنشاء علاقات عمل وحلها بصورة مستمرة، فبعض الموظفين يجدون صعوبة في التكيف مع التغيير السريع والغموض والأنظمة المؤقتة للعمل والمشاركة مع أعضاء آخرين في تحمل المسؤولية.

وتفترض المدرسة السلوكية أن معظم المنظمات تبدأ نشاطها ببناء بيروقراطي (النسق الأول) ثم تتحول تدريجياً إلى النسق الثاني ثم الثالث، بمعنى منح العاملين قدراً متدرجاً من حرية التصرف والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتنتهي إلى النسق الرابع والذي يمثل أعلى درجات المشاركة والمرونة.

ويتشابه النموذج العضوي مع النموذج البيروقراطي من ناحية نظر أصحابه إليه باعتباره نموذجاً عاماً ينبغي على المديرين اتباعه في عملية تصميم الهيكل التنظيمي، وقد أثبتت الدراسات الحديثة خطأ الاعتقاد بوجود ما يسمى بالنموذج العام الواجب التطبيق، مما أسفر عن ظهور المدخل الموقفي الذي يرى أن الشكل المناسب للتصميم التنظيمي لأي منظمة يتوقف على العديد من العوامل التنظيمية.

ثالثاً: المدخل الموقفي

- لا يعترف المدخل الموقفي بوجود تصميم تنظيمي واحد يمكن القول بأنه الأفضل، بل يحث على البحث في العوامل العديدة ذات العلاقة المباشرة واختيار تصميم مناسب للمنظمة في ذلك الوقت وفي ظل الظروف البيئية المحيطة بها.

- يشتمل المدخل الموقفي على خيارات شخصية تتخذ بالموقف الذي تواجهه المنظمة، ويشجع على استخدام نماذج ونظم مختلفة تشمل الإدارة العلمية والنظام البيروقراطي والنظام العضوي إذا ما كانت ملائمة للموقف، مما يدعم روح التجديد والواقعية.

- يشير المدخل الموقفي إلى احتمال حاجة الإدارات المختلفة للمنظمة الواحدة إلى صيغ تنظيمية مختلفة لتحقيق أهدافها، وبالتالي يمكن أن يكون لنفس المنظمة تصميمات متعددة.

ويمكن تحديد أهم العوامل الموقفية التي تؤثر في تصميم الهيكل التنظيمي

في الآتي:

١- استراتيجية المنظمة.

٢- حجم ودورة حياة المنظمة.

٣- بيئة المنظمة.

٤- التكنولوجيا.

وفيما يلي توضيح لتأثير هذه العوامل على تصميم الهيكل التنظيمي فيما عدا عامل التكنولوجيا والذي سيتم مناقشته في المبحث التالي.

١- استراتيجية المنظمة:

هناك علاقة وثيقة بين الهيكل التنظيمي واستراتيجية المنظمة، فالهيكل التنظيمي يعكس استراتيجية المنظمة، وأي تغيير في استراتيجية المنتج أو السوق قد يؤدي إلى تغيير الهيكل التنظيمي. ويرجع السبب في ذلك إلى:

أ- أن الهيكل التنظيمي هو المرشد لكيفية تنفيذ الأهداف والسياسات.

ب- أن الهيكل التنظيمي هو المرشد لكيفية توزيع الموارد.

وقد أجريت دراسات عن أثر الاستراتيجية على الهيكل التنظيمي، ومن هذه الدراسات ما يلي:

- دراسة شاندلر Shandler ١٩٦٢:

قام شاندلر بدراسة مائة شركة صناعية كبرى في الولايات المتحدة الأمريكية، وتتبع تطورها خلال خمسين سنة منذ سنة ١٩٠٩ إلى سنة ١٩٥٩، وحاول تشخيص الأحداث الأساسية التي مرت بها كل شركة، وقد وجد أن التغيرات في استراتيجية الشركة تقود إلى تغيرات في الهيكل التنظيمي، حيث وجد شاندلر أن هذه الشركات كان في البداية لديها خط إنتاجي واحد ومع تطورها ونموها ازدهرت خطوط الإنتاج، الأمر الذي أدى إلى التحول من الهيكل التنظيمي البسيط حيث الرسمية المنخفضة والمركزية العالية والتعقيد القليل، إلى الهيكل التنظيمي الأكثر تعقيداً حيث الرسمية العالية واللامركزية العالية والتعقيد العالي.

- دراسة مايلز وسنو Miles & Snow:

ميز Miles & Snow بين أربعة أنواع من الاستراتيجيات، وحددا لكل استراتيجية هيكلًا تنظيميًا معيناً، وهذه الاستراتيجيات هي:

١- الاستراتيجية الدفاعية: وتعتمد هذه الاستراتيجية على زيادة كفاءة المنظمة بغرض تخفيض التكاليف والحفاظ بذلك على نصيبها من السوق دون أن تتخذ خطوات إيجابية لزيادة الطلب أو تطوير المنتجات.

٢- الاستراتيجية الريادية: وتعتمد هذه الاستراتيجية على دراسة ردود أفعال المستهلكين لما تقدمه المنظمات المنافسة من منتجات، ثم الاستفادة من ذلك في تطوير وتعديل منتجاتها للاستحواذ على نصيب أكبر من السوق.

٣- الاستراتيجية التحليلية: وتعتمد هذه الاستراتيجية على جعل منتجات المنظمة أكثر جاذبية للمستهلكين من خلال التعرف باستمرار على التغيرات في مطالبهم وأفضلياتهم وحاجاتهم والعمل على تلبيتها.

٤- استراتيجية رد الفعل: وتتصف هذه الاستراتيجية بعدم الثبات وعدم التوافق في الأنماط، حيث تنتقل المنظمة من استراتيجية لأخرى حسب ما تمليه عليها الظروف ولا تلتزم باستراتيجية مستقبلية معينة.

ويخلص الجدول التالي الاستراتيجيات السابقة (دون استراتيجية رد الفعل) وخصائص الهيكل التنظيمي المناسب لكل استراتيجية.

جدول رقم (٥)

الاستراتيجيات وخصائص هيكل المنظمة

الاستراتيجية	الأهداف	البيئة	خصائص هيكل المنظمة
١- الدفاعية	الاستقرار والكفاءة	مستقرة	هيكل وظيفي - تقسيم وتخصص عال في العمل - درجة عالية من الرسمية - مركزية شديدة - رقابة محكمة - نظم معلومات رأسية معقدة - وسائل تنسيق بسيطة.
٢- التحليلية	الاستقرار والمرونة	متغيرة	سيطرة مركزية معتدلة - رقابة محكمة على الأنشطة الحالية - رقابة غير محكمة على الأنشطة الجديدة - وسائل تنسيق معقدة جداً.
٣- الريادية- التطلعية	المرونة		هيكل مرن - تقسيم وتخصص منخفض - درجة منخفضة من الرسمية - لامركزية - نظم معلومات أفقية بسيطة - آليات تنسيق معقدة.

المصدر: حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي (الطبعة الأولى؛ عمان: دار الحامد للنشر

والتوزيع، ٢٠٠٣)، ص ٨٩.

وقد أجريت عدة دراسات عن العلاقة بين استراتيجية المنظمة ونوع الهيكل

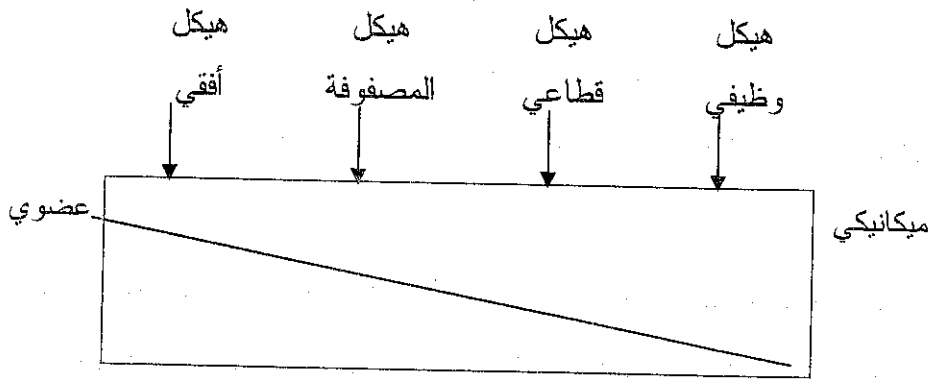
المستخدم، وقد خلصت هذه الدراسات إلى النتائج التالية:

- أن الشركات ذات الأعمال المرتبطة يجب أن تستخدم الهيكل القطاعي.
- أن الشركات ذات الأعمال غير المرتبطة يجب أن تستخدم هيكل وحدة العمل الاستراتيجية.

وقد أوضح بعض الباحثين أن هناك علاقة بين الاستراتيجية المتبعة وبين

الهيكل الواجب استخدامه، حيث يرون أن المنظمة التي تستخدم استراتيجية تخفيض التكاليف لتحقيق الكفاءة والتميز على المنافسين، يجب أن تستخدم الهيكل الميكانيكي، أما المنظمة التي تستخدم استراتيجية التنويع فيجب أن تستخدم الهيكل العضوي، وقد أوضحوا العلاقة بين الهيكل وبين الأهداف الاستراتيجية، حيث يرون أن الهيكل الوظيفي مناسب لتحقيق أهداف الكفاءة من خلال التخصص والمركزية والتدرج الشديد للسلطة ولكن لا يسمح هذا الهيكل بتحقيق المرونة والابتكار، أما الهيكل الأفقي فهو مناسب لتحقيق أهداف المرونة والابتكار حيث يسمح هذا الهيكل بالاستجابة السريعة لأي تغيرات، ويوضح الشكل التالي العلاقة بين الهيكل والأهداف الاستراتيجية.

شكل رقم (٢٠)
العلاقة بين الأهداف الاستراتيجية وهيكل المنظمة



Source: Richard L. Daft & Raymond A Noe, op. Cit., p. ٥٤١

٢- الحجم ودورة حياة المنظمة:

تختلف المنظمات كبيرة الحجم عن المنظمات صغيرة الحجم في أن المنظمات الصغيرة تكون أقل تخصصاً وأقل نمطية وتميل إلى المركزية. وقد أجرى العديد من الدراسات عن العلاقة بين حجم المنظمة وهيكلها ومن هذه الدراسات ما يلي:

- دراسة Child ١٩٧٣

أجريت هذه الدراسة على عينة من الشركات بإنجلترا، وتوصلت إلى أن حجم المنظمة يؤثر على درجة التعقيد واللامركزية، كما أن العلاقة بين حجم المنظمة والأبعاد الهيكلية تزداد في المنظمات الإنتاجية عن المنظمات الخدمية.

- دراسة Evans & Mcquillan ١٩٧٧

أجريت هذه الدراسة على عينة من شركات التأمين البريطانية، وتوصلت إلى أن هناك علاقة طردية بين حجم المنظمة وبين درجة التخصص والتمهيط

والرسمية، وعلاقة عكسية بين حجم المنظمة وبين درجة مركزية القرارات التشغيلية.

- دراسة Routamaa ١٩٨٥

أجريت هذه الدراسة على عينة من منظمات فنلندية، وتوصلت إلى أن هناك علاقة طردية قوية بين حجم المنظمة وبين التخصص الوظيفي ونطاق الإشراف وعدد المستويات الإدارية، في حين تكون هذه العلاقة متوسطة القوة بين الحجم ودرجة الرسمية.

أما بالنسبة لدورة حياة المنظمة فهي ترتبط بحجم المنظمة حيث تبدأ المنظمة صغيرة ثم تصبح أكبر حجماً وأكثر نضجاً ثم تأتي المرحلة النهائية في حياة المنظمة وتكون إما الانكماش أو المزيد من النمو، وتتطلب كل مرحلة من هذه المراحل هيكلاً تنظيمياً مختلفاً. كما يلي:

- يتصف الهيكل التنظيمي في مرحلة الولادة بأنه بسيط ومركزي، حيث السلطة في يد المالك الذي لا يفوض إلا قليلاً من السلطة، ولا يستخدم إلا القليل من الاستشاريين والتقنيين.
- يتصف الهيكل التنظيمي في مرحلة النمو بأنه أكثر تعقيداً وأقل مركزية، نظراً لتزايد الأعمال الإدارية وازدياد حجمها وتنوع أسواقها ومنتجاتها، وتتبنى المنظمة في هذه المرحلة هيكلاً مقسماً إلى دوائر/ وحدات على أساس وظيفي وينقلص دور المالك/ المدير، وتميل الإدارة إلى أسلوب المشاركة ولكن تبقى القوة مركزية نسبياً.

- يتشابه الهيكل التنظيمي في مرحلة النضج مع الهيكل التنظيمي في مرحلة النمو، ولكن القرارات في هذه المرحلة مركزية أكثر مما كانت عليه في مرحلة النمو.

- تتبع المنظمة في مرحلة الانتعاش التقسيم القطاعي حيث تمنح الوحدات شبه استقلالية، ولكن السياسة العامة تبقى مركزية وتتم الرقابة من خلال نظم معلومات متقدمة، وتكون سلطة اتخاذ القرارات التشغيلية لا مركزية على مستوى الوحدات.

٣- بيئة المنظمة:

تم تناول العلاقة بين البيئة وتصميم الهيكل التنظيمي من حيث مستوى عدم التأكد البيئي والذي تم تحديده ببعدين هما:

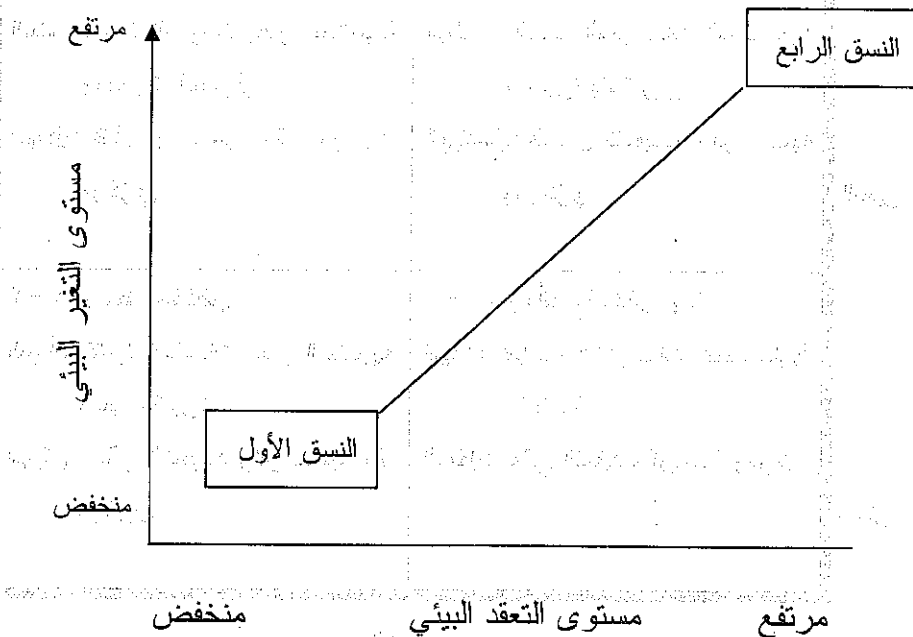
أ- التغير البيئي: ويقصد به درجة التغير والديناميكية في البيئة والقدرة على التنبؤ بهذا التغير.

ب- التعقد البيئي: ويقصد به عدد العناصر أو التغيرات التي تتضمنها البيئة.

فإذا كان التغير البيئي مرتفعاً ويصعب التنبؤ به ومستوى التعقد البيئي مرتفعاً يكون عدم التأكد مرتفعاً ويصبح النموذج العضوي أو النسق الرابع أكثر فعالية، وعلى العكس إذا كان التغير البيئي ومستوى التعقد البيئي منخفضاً يكون عدم التأكد منخفضاً ويصبح النموذج الميكانيكي أو النسق الأول أكثر فعالية^(٥٦)، ويمكن توضيح ذلك كما في الشكل التالي:

شکل رقم (۲۱)

العلاقة بين البيئة وتصميم الهيكل التنظيمي



المصدر: محمد فريد الصحن وآخرون، مرجع سبق ذكره.

كما يمكن توضيح العلاقة بين درجة التغير البيئي ودرجة التعقد البيئي وبين

نوع الهيكل التنظيمي في الجدول التالي:

جدول رقم (٦)

العلاقة بين البيئة وهيكل المنظمة

ديناميكي التغير	٣- عدم تأكد عالٍ البيئة : قليلة المكونات المتشابهة ومتغيرة باستمرار الهيكل: قليل التعقيد والرسمية ومركزي	٤- عدم تأكد عالٍ جداً البيئة: كثيرة المكونات غير المتشابهة ومتغيرة باستمرار الهيكل: قليل من التعقيد والرسمية ولا مركزي
	١- عدم تأكد منخفض جداً البيئة: قليلة المكونات المتشابهة وثابتة الهيكل: عالي التعقيد والرسمية ومركزي	٢- عدم تأكد منخفض البيئة: كثيرة المكونات غير المتشابهة وغير متغيرة الهيكل: عالي التعقيد والرسمية ولا مركزي
ساكن	بسيط	معقد

المصدر: مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص ١٢٠.

وقد قام برنز وستولكر Burns & Stalker، ١٩٦١ بدراسة ٢٠ شركة في المملكة المتحدة لتحديد أثر تغير الظروف البيئية على هيكل المنظمة، وقد وجدت هذه الدراسة اختلافاً كبيراً في الهيكل التنظيمي تبعاً لاختلاف البيئة كما يلي:

- البيئة المستقرة: يتم استخدام الهيكل الميكانيكي الذي يمتاز بالتعقيد والرسمية والمركزية والرتابة في أداء الأعمال وقلة الاستجابة للتغيرات البيئية والاعتماد على التوجيهات والأوامر.

- البيئة الديناميكية: يتم استخدام الهيكل العضوي الذي يمتاز بالمرونة والقابلية للتكيف واللامركزية في اتخاذ القرارات والاتصالات الأفقية والاعتماد على النصيحة والمشورة والمعلومات.

ويرى برنز وستولكر أن الهيكل الميكانيكي والهيكل العضوي يمثلان قطبين أو نهايتين، وأنه لا توجد منظمة ميكانيكية تماماً أو عضوية تماماً، وعلى المنظمات أن تختار موقعاً بين هذين القطبين وفقاً للبيئة التي تتعامل معها.

يتضح مما سبق أنه يجب أخذ العوامل الموقفية في الحسبان عند اختيار الهيكل التنظيمي، حيث إنه لا يمكن القول بأن هناك هيكلأً أفضل من هيكل، بل الهيكل الأفضل هو الذي يناسب ظروف المنظمة وبيئتها الداخلية والخارجية.

٤- تأثير تكنولوجيا المعلومات على الهيكل التنظيمي:

أجريت عدة دراسات عن العلاقة بين التكنولوجيا والهيكل التنظيمي، نستعرضها فيما يلي:

- دراسة طومسون Thompson، ١٩٦٧

قام طومسون بتصنيف التكنولوجيا المستخدمة في مجال الإنتاج أو مجال الخدمات إلى ثلاثة أنواع هي:

أولاً: تكنولوجيا المراحل المتعاقبة أو السلسلة الطويلة Long Linked

ثانياً: التكنولوجيا الوسيطة Mediating

ثالثاً: التكنولوجيا الكثيفة Intensive

وفيما يلي توضيح لهذه الأنواع:

أولاً: تكنولوجيا المراحل المتعاقبة (المدخلات والمخرجات وعمليات التحول

نمطية):

وهي تعمل في ظل الاعتماد المتتابع بمعنى أن كل وحدة تعتمد على أنشطة الوحدة التي تسبقها في التتابع، ويصبح المنتج المحول من كل وحدة مورداً أو مادة أولية للوحدة التالية، ومثال لهذا النوع من التكنولوجي المنظمات الحكومية الخدمية التي تمنح رخص السيارات وجوازات السفر.

ثانياً: التكنولوجيا الوسيطة (المدخلات والمخرجات غير نمطية وعمليات

التحول نمطية):

وهي تعمل في ظل الاعتمادية المشتركة بمعنى أن كل وحدة تعتمد على موارد مشتركة إلى حد ما، والتي تجمع من خلال الوحدات الأخرى ولكنها تكون مستقلة عن هذه الوحدات، ومثال لهذا النوع من التكنولوجي هو البنوك التي تعمل كوسيط بين المقرضين والمودعين.

ثالثاً: التكنولوجيا الكثيفة (المدخلات والمخرجات وعمليات التحول غير

نمطية):

وهي تعمل في ظل الاعتمادية المتبادلة بمعنى أن هناك دوراً متداخلاً ومعلومات متبادلة لا بد أن تتوافر بين الوحدات التي تؤدي المهمة لكي تنجز هذه المهمة، وتعتبر كل مهمة مميزة وفريدة، ومثال لهذا النوع من التكنولوجي هو المستشفيات حيث إنه في حالة الطوارئ يحتاج الأمر إلى عدة تخصصات. وقد توصل طومسون إلى أن تكنولوجيا المراحل المتعاقبة والتكنولوجيا الوسيطة تلائمها الهياكل الميكانيكية، أما التكنولوجيا الكثيفة فتلائمها الهياكل العضوية.

وعلى ذلك يناسب كل تقنية خصائص معينة في الهيكل التنظيمي من حيث درجة التعقيد والرسمية على النحو التالي:

التكنولوجيا الوسيطة : تعقيد معتدل + رسمية معتدلة

التكنولوجيا المكثفة : تعقيد عال + رسمية منخفضة

تكنولوجيا السلسلة الطويلة : تعقيد معتدل + رسمية معتدلة

- دراسة بيرو Perrow, ١٩٧٦

اعتمد بيرو في تصنيفه للتكنولوجيا على بعدين هما:

١- قابلية العمل للتغيير :- ويقصد بذلك مدى احتواء العمل على أنشطة وأحداث ومشكلات جديدة واستثنائية غير عادية وغير متوقعة يواجهها الفرد أثناء العمل.

٢- قابلية العمل للتحليل: ويقصد بذلك مدى إمكانية تحليل العمل والمشكلات وفق تعليمات وإجراءات وقواعد محددة.

وعلى ذلك قام بيرو بتقسيم التكنولوجيا إلى أربعة أنواع هي:-

١- التكنولوجيا الروتينية Routine

٢- التكنولوجيا الحرفية Craft

٣- التكنولوجيا الهندسية Engineering

٤- التكنولوجيا غير الروتينية Non Routine

وفيما يلي شرح لكل نوع:

١- التكنولوجيا الروتينية:

تتميز بانخفاض قابلية العمل للتغيير وارتفاع القابلية للتحليل، ومثال على

ذلك الأعمال الكتابية.

٢- التكنولوجيا الحرفية:

تتميز بانخفاض قابلية العمل للتغيير والتحليل، ومثال على ذلك أعمال التشييد والبناء.

٣- التكنولوجيا الهندسية:

تتميز بارتفاع قابلية العمل للتغيير والتحليل، ومثال على ذلك المحاسبة.

٤- التكنولوجيا غير الروتينية:

تتميز بارتفاع قابلية العمل للتغيير وانخفاض القابلية للتحليل.

ويرى بيرو أن التكنولوجيا الروتينية يناسبها الهيكل الميكانيكي، حيث الرسمية العالية والمركزية الشديدة والدرجة العالية من التخصص ونطاق الإشراف الضيق والاتصالات الرأسية المكتوبة، أما التكنولوجيا غير الروتينية فيناسبها الهيكل العضوي، حيث الرسمية المنخفضة واللامركزية والدرجة الأقل من التخصص ونطاق الإشراف الواسع والاتصالات الأفقية.

ويلخص الجدول التالي خصائص الهيكل التنظيمي المناسب لكل نوع من الأنواع الأربعة للتكنولوجيا.

جدول رقم (٧)

خصائص الهيكل التنظيمي وفقاً لنوع التكنولوجيا المستخدمة

نوع التكنولوجيا	الرسمية	المركزية	نطاق الإشراف	التنسيق والرقابة
روتينية	عالية	عالية	واسع	تخطيط وقواعد صارمة
هندسية	منخفضة	عالية	متوسط	تقارير واجتماعات
حرفية	متوسطة	منخفضة	متوسط - عالٍ	تدريب واجتماعات
غير روتينية	منخفضة	منخفضة	متوسط - ضيق	معايير واجتماعات الجماعة

المصدر: حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص ٢٠٦

وهكذا يميل التنظيم إلى الهيكل الميكانيكي في التكنولوجيا الروتينية والهندسية، ويميل إلى الهيكل العضوي في التكنولوجيا غير الروتينية والحرفية.

- دراسة جماعة أستون:

أجرت جماعة أستون دراسة على ٤٦ منظمة صناعية وخدمية بغرض تحسين العلاقة بين الخصائص التكنولوجية والأبعاد التنظيمية، وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج منها:

١- هناك علاقة عكسية بين التكنولوجيا وبين هيكله الأنشطة (تشير هيكله الأنشطة إلى درجة التقنين الرسمي للأنشطة التي يقوم بها العاملون).

٢- هناك علاقة عكسية بين التكنولوجيا ومركزية السلطة.

٣- هناك علاقة طردية بين التكنولوجيا وبين الرقابة التنفيذية على تدفق العمل (تشير الرقابة التنفيذية على تدفق العمل إلى مدى الرقابة المباشرة التي يمارسها المدير التنفيذي على العمليات كبديل للرقابة غير الشخصية من خلال القواعد والإجراءات التي تصدرها وتحددها المستويات الإشرافية العليا).

وفي دراسة أجراها تشيلد وما نسيغلد على ٨٢ منظمة صناعية وخدمية بهدف تحديد مدى صحة الاعتقاد بحتمية التأثير التكنولوجي على الخصائص الهيكلية بالتنظيم، اتضح ما يلي:

١- تزداد درجة التعقيد بالتنظيم مع تزايد المستوى التكنولوجي خاصة وتعدد العلاقات مع المصادر الخارجية عامة.

٢- تزداد درجة الرسمية بالتنظيم مع تزايد درجة التعقيد به.

٣- يوجد ارتباط بين الرسمية واللامركزية ويعزز كل منهما الآخر.

تأثير تكنولوجيا المعلومات على المركزية

اتضح من دراسة هوارد (Howard) أن تكنولوجيا المعلومات لا تؤدي إلى نتيجة محددة فهي قد تؤدي إلى المركزية أو اللامركزية، فدرجة التكامل والترابط التي تتيحها تطبيقات الحاسب تزيد الاتجاه إلى المركزية وفي نفس الوقت فإن التطورات الهائلة في الحاسبات الشخصية وظهور البرامج الجاهزة تزيد الاتجاه إلى اللامركزية. وقد جاءت نتيجة هذه الدراسة مؤيدة لنتيجة الدراسة التي قام بها (ديردن Dearden، ١٩٦٧) والتي أوضحت أن تكنولوجيا المعلومات لا تؤثر بشكل كبير على درجة المركزية في اتخاذ القرارات، حيث إن المركزية تعتمد على عوامل أخرى بجانب توافر المعلومات التي يوفرها الحاسب، وهذه العوامل هي المعرفة والتخصص لدى المدير والوقت المتاح أمامه، وحيث إنه لا يوجد مدير لديه المعرفة والتخصص في كافة المجالات وحيث إن المدير في المستويات العليا ليس لديه الوقت الكافي للاطلاع على كل المعلومات التي يوفرها الحاسب، فإنه من الصعب على أي مدير أن يعتمد على المركزية بصورة كاملة كذلك تشابهت نتائج هاتين الدراستين مع نتيجة دراسة روبي (Robey، ١٩٧٠) والتي أوضحت أن اتباع المنظمة للمركزية أو اللامركزية لا يتوقف على تكنولوجيا المعلومات، وإنما يتوقف على طبيعة البيئة التي تعمل فيها المنظمة فالبيئة التي تتسم بالتعقيد وتعدد متغيراتها فتلائمها اللامركزية، أما البيئة التي تتسم بالاستقرار والثبات فتلائمها المركزية أما (وايسلر Whisler) فقد درس تأثير تكنولوجيا المعلومات على الرقابة في المنظمة، وقد توصل إلى أن تكنولوجيا المعلومات توفر المعلومات للإدارة العليا في الوقت المناسب مما يدفع الإدارة العليا إلى تبني المركزية في اتخاذ القرارات في المدى القصير، أما في المدى البعيد فإن اتساع الأسواق وتنوعها وتحسن

مستوى مهارات القوى العاملة يجعل الإدارة العليا تتجه نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات. كما اتفقت عدة دراسات على أن المركزية أو اللامركزية في عملية صنع القرارات لا تتوقف على استخدام التكنولوجيا بقدر ما تعتمد على نوايا الإدارة من اقتناء هذه التكنولوجيا، فالمركزية تزداد أو تقل إذا كانت الإدارة ترغب في ذلك. كما يرى (روبنز Roblins) أن العلاقة بين التكنولوجيا والمركزية متباينة، فهناك من يرى أن التكنولوجيا الروتينية ترتبط بهيكل تنظيمي مركزي، بينما التكنولوجيا غير الروتينية والتي تعتمد على المعرفة المتخصصة تتصف بتفويض سلطة اتخاذ القرارات، وقد نال هذا الرأي قبولاً محدوداً، والرأي الأكثر تعميماً هو أن درجة الرسمية تكيف وتعديل علاقة التكنولوجيا بالمركزية، إذ أن كلاً من الأنظمة الرسمية والمركزية هما آليتان للرقابة وباستطاعة الإدارة استخدام إحدهما دون الأخرى، فالتكنولوجيا الروتينية ترتبط بالرقابة المركزية في حال وجود رسمية منخفضة، ولكن إذا كانت الرسمية عالية فمن الممكن أن تلزم اللامركزية التكنولوجيا الروتينية، كما يذكر حريم أن تكنولوجيا المعلومات أثرت على الهيكل التنظيمي حيث زادت قدرة المنظمة في التحكم في درجة مركزية صنع القرارات، فوفقاً لرغبة الإدارة العليا يمكن تحديد المستويات الإدارية التي يتاح لها فرصة الوصول إلى المعلومات والمشاركة في صنع القرارات. وقد اتضح من دراسة (Blau، ١٩٧٠ - Reiman، ١٩٨٠ - Lorin، Erik &، ١٩٩٧) أن المنظمات التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات تتجه إلى تطبيق اللامركزية في اتخاذ القرارات^(٧١). في حين توصل جرون وفقاً لـ (ميدودج جالبرث) إلى أن هناك علاقة إيجابية بين التكنولوجيا والمركزية.

ويرى مصطفى أن أهم التغيرات الهيكلية الناتجة عن التطورات التكنولوجية، هو التحول من المركزية في اتخاذ القرار وبطء عملية صنع القرار إلى اللامركزية في اتخاذ القرار وسرعة عملية صنع القرار، كما يذكر عامر أن تأثير التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي يظهر في الاتجاه إلى اللامركزية بسبب أهمية الاتصالات الأفقية والرأسية واتخاذ القرارات السريعة وظهور أهمية القائم على المشاركة أو المساهمة، كما يرى Lucas أن استخدام الحاسبات الآلية ووسائل الاتصالات الحديثة أدى إلى تغيير بعض هياكل المنظمات حيث تحولت الهياكل إلى هياكل غرضية حيث اللامركزية واستخدام فرق العمل^(٧٤). ويذكر القاضي أن أهم التغيرات الهيكلية هو التوجه من التنظيم المركزي الذي يسبب البطء وطول مدة الإجراءات وغازارة الأوراق إلى التنظيم غير المركزي الذي يحقق نسيجاً فريداً يمكن المنظمة من الاستجابة للمتغيرات البيئية على اختلاف درجة تعقدها، كما يشير حريم إلى أن قوى التغير - البيئة والتقنيات والقيم الإنسانية - سوف تدفع منظمات المستقبل إلى الميل نحو اللامركزية والريادية وسوف يزيد اعتمادها مستقبلاً على وحدات العمل التي تتمتع بالاستقلالية وستكون مسئولة عن أدائها ولن تكون خاضعة لرقابة مشددة، بالإضافة إلى أن تقنيات المعلومات المتاحة سوف تسمح للإدارة العليا وتشجعها على تطبيق لامركزية اتخاذ القرارات ومركزية الرقابة، وسوف يتم تحقيق الترابط والتنسيق بين الوحدات من خلال التقنية والترتيبات التعاقدية. في حين يرى السلمي أن استخدام الحاسب الآلي يؤدي إلى درجة أعلى من المركزية.

تأثير تكنولوجيا المعلومات على نطاق الإشراف:

أما بالنسبة لنطاق الإشراف، فقد اتضح من دراسة (Badran & Hininges، ١٩٨٠ - Denton، ١٩٨٢ - المعاز، ١٩٨٦ - هاشم، ١٩٨٩) أن

استخدام تكنولوجيا المعلومات يؤدي إلى اتساع نطاق الإشراف مع زيادة درجة الرسمية في أسلوب الإشراف.

ويذكر روبنز Robbins أن التكنولوجيا غير الروتينية تؤدي إلى درجة عالية من التعقيد، وكلما زاد العمل تعقيداً وزاد الاعتماد على طلبات العملاء، ضاق نطاق الإشراف، أما التكنولوجيا الروتينية فترتبط إيجابياً مع درجة قليلة من التعقيد، فكلما ازدادت درجة روتينية التكنولوجيا قل عدد الجماعات المهنية وقل مستوى التدريب والتعليم لدى المهنيين واتسع نطاق الإشراف^(٨٠)، كما تذكر Baines أنه في ظل ظروف تكنولوجيا المعلومات ستتصف منظمة القرن الواحد والعشرين باتساع نطاق الإشراف، كما يشير Lucas إلى أن المنظمة التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات تكون أكثر كفاءة وفاعلية وتتميز باتساع نطاق الإشراف، ويرى السلمي أن استخدام الحاسب الآلي يؤدي إلى نطاق أوسع للإشراف ومن ثم يتجه هيكل التنظيم إلى النمط المسطح بدلاً من النمط الطويل، ويذكر القاضي أن أهم التغيرات الهيكلية هو توسيع نطاق الإشراف مستفيدين من التطورات الفنية التي تسمح بتبادل المعلومات آلياً، كما يكون الإشراف على نطاق عريض من المستويات الفكرية والمعرفية، وبذلك يميل الشكل الهرمي التقليدي في الهياكل التنظيمية إلى الاندثار، كذلك تقوم الهيكلية التنظيمية على زيادة فاعلية الاتصالات وتفويض السلطات لتحفيز العاملين مادياً ومعنوياً، كما يرى الهواري أنه في ظل ظروف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يتسع نطاق الإشراف ويكون مدعماً بنظم المعلومات.

تأثير تكنولوجيا المعلومات على الرسمية:

وبالنسبة إلى درجة الرسمية فقد أوضحت دراسة (Blau، ١٩٧٠ - Reiman، ١٩٨٠ - Grone - Badran & Hinings، ١٩٨٠ - Denton، ١٩٨٢ - المعاز، ١٩٨٦ - هاشم ١٩٨٩) أن استخدام تطبيقات تكنولوجيا

الحاسبات في المنظمة يؤدي إلى زيادة درجة رسمية السياسات والإجراءات، حيث يجب أن يكون هناك قواعد دقيقة لعملية إدخال البيانات على الحاسبات الآلية.^(٨٦) ويرى روبنز أن التكنولوجيا الروتينية ترتبط إيجابياً بالرسمية وأما التكنولوجيا غير الروتينية فتتطلب أنظمة رقابية تسمح بمزيد من حرية التصرف والمرونة.

تأثير تكنولوجيا المعلومات على عدد المستويات الإدارية:

وبالنسبة لعدد المستويات الإدارية فقد اتضح من دراسة (Blau، ١٩٧٠ - Dale، ١٩٧٦ - Reiman، ١٩٨٠ - Grone) أن استخدام الحاسبات الآلية يؤدي إلى زيادة عدد المستويات الإدارية، في حين أوضحت دراسة (Bodran & Hinings، ١٩٨٠ - Denton، ١٩٨٢ - المعاذ، ١٩٨٦ - هاشم، ١٩٨٩) أن استخدام الحاسبات الآلية يؤدي إلى نقص عدد المستويات الإدارية. ويرى Snow أن التكنولوجيا المتقدمة تؤدي إلى إلغاء مستوى أو أكثر من المستويات الإدارية، ويذكر Snow أنه على الرغم من النقص المتوقع في عدد المستويات الرأسية إلا أن درجة التعقد الأفقية تزداد، حيث قد يتطلب الأمر إنشاء وظائف جديدة وأقسام جديدة مثل مركز للمعلومات يكون مهمته إمداد المديرين الذين يستخدمون التكنولوجيا الحديثة بالخبرات، وتوفير التدريب اللازم للأفراد الجدد، كما يساعد خبراء هذه المراكز المديرين على تكوين قواعد البيانات وتحليل التقارير واستخدام البرمجيات الملائمة لمتطلباتهم، ويذكر القاضي أن أهم التغيرات الهيكلية هو التوجه إلى التنظيمات المفطحة، حيث تقتصر الهياكل التنظيمية على أقل عدد ممكن من المستويات التنظيمية ليكون التنظيم مقلطاً كلما أمكن، كما تشير (Lucas، Baines) إلى أنه في ظل ظروف تكنولوجيا المعلومات سيقل عدد المستويات الإدارية، ويرى مصطفى أن التغيرات الهيكلية الناتجة عن التطورات

التكنولوجية هي التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي والمستويات الإدارية المتعددة إلى الهيكل التنظيمي الأقل هرمية (مفلطح) والمستويات الإدارية الأقل، ويرى حريم أن التغير في البيئة والتقنيات والقيم الإنسانية سوف يدفع منظمات المستقبل لتصبح أصغر مما هي عليه الآن، وأن تستخدم عدداً أقل من العاملين وهو ما يطلق عليه تقليص المنظمة من خلال تخفيض عدد المستويات الرأسية وتقليص عدد المديرين في خط الوسط، كما يرى حريم أن انتشار شبكات الحواسيب الصغيرة ونظم المعلومات المتقدمة في مكاتب معظم المديرين سيؤدي إلى الاستغناء عن كثير من الوظائف التي تحتاجها المنظمة، ومن المتوقع أن يكون الهيكل التنظيمي في منظمات المستقبل أكثر انبساطاً بمستويات إدارية أقل، وسوف تختصر عدة مستويات من الإدارة الوسطى في المنظمات نتيجة زيادة قدرات عدد أقل من المديرين على معالجة مزيد من المعلومات باستخدام النظم المحوسبة، كما يرى حريم أن من الاتجاهات المستقبلية الأخرى هو أن يختفي التنظيم الهرمي التقليدي ليفسح المجال أمام أشكال أخرى وفي مقدمتها شبكة الاختصاصيين كما أن تقسيم العمل أفقياً سيحل محل التقسيم الرأسى، ويذكر الهوارى أنه في ظل ظروف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يجب أن يكون حجم الهرم التنظيمي في منظمة القرن الـ ٢١ مدمجاً عن طريق إلغاء مستويات الإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية، وأن يقل حجم أجهزة الخدمات الداعمة والأجهزة التكنولوجية، ويرجع السبب في إلغاء مستويات الإدارة الوسطى إلى أن تكنولوجيا المعلومات سوف تقدم كل ما يحتاجه العامل على خط الإنتاج الأول، وبالتالي فإن الهرم التنظيمي لا أثر فيه للإدارة الوسطى حيث يقل كثيراً عدد المستويات الإدارية، ويرى الهوارى أن الدمج في الهيكل التنظيمي يتحقق بنقل الخدمات الداعمة من المركز الرئيسي بتوزيع الاختصاصيين في المركز الرئيسي على ميدان العمل، وبذلك سيتصرفون

وكأنهم رجال أعمال لا كمتخصصين، كما يرى Kemp أن استخدام تكنولوجيا المعلومات يؤدي إلى إلغاء مستويات الإدارة الوسطى وبالتالي نقص عدد المستويات الإدارية. ويذكر مصطفى أنه في ظل ظروف تكنولوجيا المعلومات، سيتم الانتقال من بيئة بطيئة التغير ونموذج تنظيمي ميكانيكي جامد إلى بيئة ديناميكية سريعة التغير تتزايد فيها عوامل عدم التأكد ودرجة المخاطرة وتتطلب نموذجاً تنظيمياً عضوياً مرناً.

وتذكر Baines أنه في ظل ظروف تكنولوجيا المعلومات، ستتصف منظمة القرن الواحد والعشرين بالخصائص الآتية:

- ١- التحول من الهيكل البيروقراطي إلى الهيكل العضوي.
- ٢- توافر الاتصالات الأفقية والرأسية في المنظمة.
- ٣- قيام الأفراد في المستويات الأقل باتخاذ القرارات لتوافر المعلومات لديهم ولوجود نظم مساعدة لعملية اتخاذ القرارات ونظم المؤتمرات عن بعد.
- ٤- تعاون المشرفين مع مرءوسيههم بدرجة أكبر وقيامهم بدورهم كمدرّبين ومستشارين.

ويشير Belanger et al إلى أن الاتجاهات الحديثة في تكنولوجيا المعلومات قادت المنظمات إلى التنويع في تشكيل هيكلها التنظيمية، ومن أبرز هذه التشكيلات إدارة العمل في بيئات افتراضية، ويقصد بالبيئات الافتراضية بيئات العمل التي لا يتقابل فيها الأفراد وجهاً لوجه في بعض أوقات العمل وذلك اعتماداً على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومن أمثلة هذه البيئات فرق العمل الموزعة جغرافياً وفرق المشروعات العالمية وفرق العمل داخل المنظمة.

ويذكر Liang & Luan أن المنظمة الافتراضية كشكل من أشكال الابتكار الهيكلي، جاء كنتيجة لتكنولوجيا المعلومات، وهذا الشكل التنظيمي الجديد مناسب بدرجة عالية للبيئات المتغيرة والتي تتسم بعدم التأكد، ويرى Liang & Luan أن استخدام وتطوير الإنترنت وشبكة الاتصالات جعل من السهل على المنظمة أن تغير وأن تعيد تصميم هياكلها التنظيمية.

ويرى Snyder أن المنظمات البيروقراطية والإجراءات المتخصصة لم تعد أكثر إنتاجية في عصر الاقتصاد الحر، لذلك يجب عمل اتحاد بين المنظمات لتحقيق هدف معين بتكلفة أقل من تحقيقه في كل منظمة على حدة، ويذكر Snyder أنه حين كانت الاتصالات بطيئة جداً أو مكلفة وتحمل مخاطر كبيرة لدرجة عدم إمكانية عمل اتصالات بين الوظائف بنجاح، كانت النتيجة هي عدم كفاءة التكامل الرأسي في المنظمات الكبيرة، واليوم حيث خفضت تكنولوجيا الإنترنت والاتصالات الحديثة تكلفة المعاملات والمخاطر فقد كانت النتيجة أن المنظمات ذات الهيكل البيروقراطي التقليدي حولت نفسها بسرعة إلى شبكات عمل فعلية في شكل اتحاد بين المنظمات لتحقيق هدف معين.

ويذكر Miler أن من أبرز الآثار التي أحدثتها تكنولوجيا الاتصالات والحاسبات على منظمات الأعمال الحديثة، هو اتجاه بعض هذه المنظمات إلى تبني الهيكل الشبكي والذي تتصل أجزاؤه إلكترونياً، حيث يتم توزيع أقسام أو فروع المنظمة على أماكن مختلفة على مستوى الدولة أو العالم، وتكون المنظمة عبارة عن مركز صغير متصل إلكترونياً بالفروع أو الأقسام التي تقوم بالوظائف المختلفة.

وتذكر Baines أنه في ظل ظروف تكنولوجيا المعلومات ستتصف منظمة القرن الواحد والعشرين بسهولة الاتصال بين المنظمات من خلال تكنولوجيا تبادل

البيانات إلكترونياً مع زيادة مشاركة المنظمات بعضها البعض لتنفيذ بعض العمليات.

ويذكر عامر أن تأثير التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي يظهر في النواحي التالية.

١- تناسب الهيكل التنظيمي المرن مع التغير التكنولوجي عن الهيكل الميكانيكي، واستخدام الهيكل التنظيمي على أساس المجموعات أو المشروعات وليس على أساس الوظائف.

٢- مساعدة الهيكل التنظيمي على تحقيق الاستراتيجية التنظيمية ومنها الاستراتيجية التكنولوجية، وأي تغير في التكنولوجيا يقابله تغيير في الهيكل التنظيمي، ومن المهم أن يتلاءم الهيكل التنظيمي مع التغيير التكنولوجي.

٣- تأثير التغير في التكنولوجيا على هيكل الأهداف وهيكل العمليات والهيكل الإداري، وقد يظهر في الهيكل التنظيمي إدارة للتكنولوجيا.

٤- تأثير التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي في المنظمات الصناعية والخدمية، عن طريق التغيير في محتويات الوظائف ووسائل الاتصالات وطرق إدارة الاتصالات والمعلومات وتطوير المعرفة وتفويض السلطة واللامركزية، وتطوير مجموعات العمل وإنشاء وحدات جديدة.

٥- زيادة معدل التغير في الهيكل نتيجة زيادة معدل التغير في التكنولوجيا.

٦- قيام الإدارة باختيار الهيكل التنظيمي الملائم للتغيير التكنولوجي، حيث تتعدد أشكال الهيكل التنظيمي، ويتوقف الهيكل التنظيمي المناسب على الموقف وظروف المنظمة والتكنولوجيا والبيئة.

ويذكر Kiechel أنه في ظل ظروف تكنولوجيا المعلومات من المتوقع أن تصبح المنظمات أصغر مما هي عليه وسوف تستخدم عدداً أقل من العاملين،

وسوف يتم إعادة تعريف وتوصيف العمل على أنه تعلم مستمر مع التركيز على التفكير أكثر من الالتزام بمواعيد عمل محددة.

كما يذكر السلمي أن استخدام الحاسب الآلي يؤدي إلى تخفيض أعداد العاملين في التخصصات التي يحل الحاسب محلها كالأعمال المكتبية اليدوية، وزيادة الحاجة إلى أفراد ذوي مهارات خاصة لشغل الوظائف الجديدة التي تنشأ عن استخدام الحاسب مثل محلي النظم ومخططي البرامج وغيرهم من أصحاب الخبرة والتأهيل، بالإضافة إلى أن المراكز الاجتماعية والأهمية النسبية لشاغلي الوظائف المختلفة تميل إلى التباين، كما يرى السلمي أن استخدام الحاسب الآلي يؤدي إلى اختفاء فئة الإدارة الوسطى المتخصصة في أعمال الوساطة بين الإدارة العليا وفئات التنفيذيين على اختلاف مواقعهم التنظيمية.

وفي دراسة أجراها (Lorin و Erik، ١٩٩٧) على ٢٧٣ منظمة من المنظمات الكبرى لمعرفة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والهيكل التنظيمي اتضح أن المنظمات التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات تتجه إلى الاعتماد على فرق العمل وزيادة مستوى المهارات والتدريب للعاملين والتأكيد على الحوافز الإيجابية.

كما اتضح من دراسة Yatici التي أجريت لمعرفة تأثير استخدام تكنولوجيا الاتصالات على الهيكل التنظيمي، أن الهيكل المعتمد على فرق العمل مناسب أكثر من الهيكل الوظيفي في ظل ظروف تكنولوجيا المعلومات.

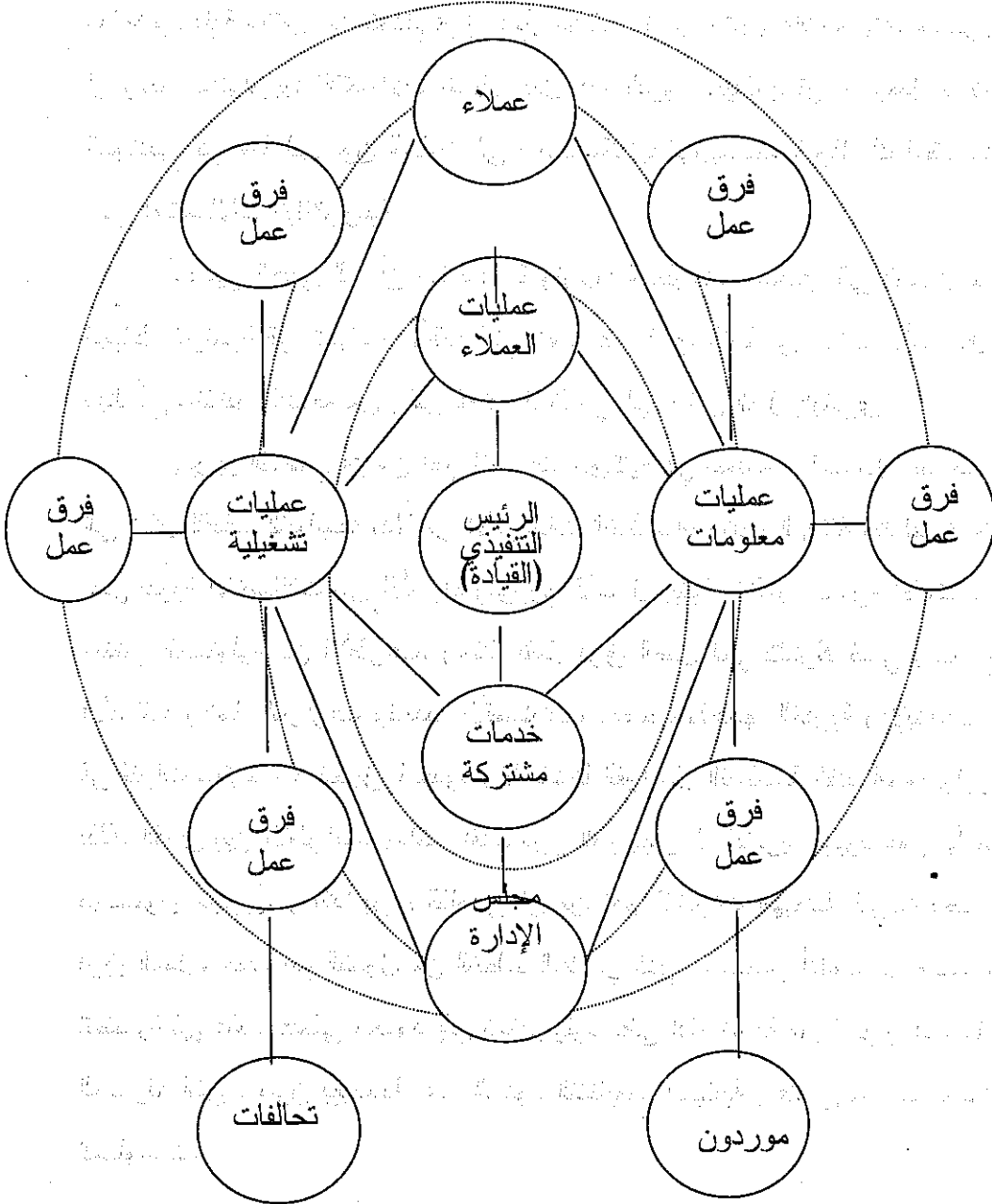
وقد أشارت الدراسات منذ بداية التسعينيات إلى أن الهياكل الهرمية لم تعد ملائمة في ظل ظروف تكنولوجيا المعلومات، حيث ستكون الهياكل المسطحة أكثر مناسبة لذلك، أصبح من الملائم تشكيل فرق عمل من وقت لآخر لإنجاز مهام محددة مع تحديد صلاحيات ومسؤوليات وإمكانيات الفريق ومعايير اختيار أعضاء الفريق ومنسق أو قائد الفريق والمدة الزمنية لعمل الفريق، وغير ذلك من الأسس

الواجب مراعاتها للبناء السليم لفرق العمل، بالإضافة إلى أن مفهوم فريق العمل أصبح ممتداً ولم يعد يقتصر على تواجد أعضاء الفريق في نفس المكان بل أصبح متواجداً في أنحاء متفرقة من العالم ويعمل عبر شبكة معلومات إلكترونية.

ويذكر مصطفى أن أهم التغيرات الهيكلية الناتجة عن التطورات التكنولوجية هو التحول من إدارات يعمل كل منها في إطار متخصص مستقل وقد تنجح لمنافسة سلبية، إلى فرق عمل متكاملة التخصصات محفزة وذاتية الحركة.

ويشير الهواري إلى أن النموذج البيروقراطي في التنظيم الذي يعتمد على درجة عالية من التخصص وتقسيم العمل وعلى السلطة الهيراركية والقواعد الرسمية وإجراءات التشغيل النمطية - لم يعد هذا النموذج مناسباً لمنظمة القرن الـ ٢١، لأنه يعتبر عائقاً للتقدم أو حتى البقاء في دنيا الأعمال، فالأسواق في القرن الـ ٢١ والتكنولوجيا والمنافسة ستتطلب بناء المنظمة على أساس فرق عمل تدار ذاتياً، لها مهام وأهداف وسياسات واضحة، قادرة على الابتكار واتخاذ القرارات بما يتلاءم مع المواقف، وتستمد سلطاتها من المعرفة والمهارة وليس من المراكز الرئاسية، وكل فرد فيها لديه التزام ذاتي، ويمكن تصوير فرق العمل كما يلي:

شكل رقم (٢٢)
فرق العمل التي تدار ذاتياً



المصدر: سيد الهواري، منظمة القرن الـ ٢١: منهج تطوير الشركات والمؤسسات للعبور إلى القرن الـ ٢١ (القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٩٩)، ص ١٤٢.

ويذكر Lucas أن المنظمة التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات تكون أكثر كفاءة وفعالية وتتميز باستخدام فرق عمل مؤقتة لإنجاز مشروعات معينة، ويرى أن وجود تكنولوجيا الاتصالات تسهل عمل هذه الفرق، حيث يمكن أن يعمل بعض الموظفين في منازلهم دون الحاجة إلى وجود مكاتب لهم بالمنظمة وذلك اعتماداً على الاتصالات الإلكترونية.

ويشير الكتبي إلى أن استخدام تكنولوجيا المعلومات سيؤدي إلى التحول من الهياكل الرأسية إلى الهياكل الأفقية التي تقوم على فرق العمل ووحدات الأعمال، وبالتالي ستتغير الفلسفة من رأس المال التنظيمي إلى رأس المال البشري.

ويرى القاضي أن من أهم التغيرات الهيكلية في منظمات المستقبل التوجه إلى شكل القباب التنظيمية بدلاً من الأهرامات التنظيمية، وتقوم الهيكلية التنظيمية هنا على تقوية الاتصالات بين الأجزاء وتوزيع الأعمال بينها وتظهر بؤرة الاهتمام وتنتشر المسؤولية بين الأطراف، وهكذا تفعل فرق العمل التي تشارك في وضع الأهداف واتخاذ القرارات وتحديد الأولويات، وتصب طاقاتها الفكرية والإبداعية في قنوات مفتوحة لا تحجزها حدود ولا تقيدتها الفواصل التنظيمية القديمة، وتتوازن بذلك القوى بين الأطراف، ويأخذ القادة دور الموجهين لا الأمرين ويوصفون بأنهم موصولون جيدون، وهكذا يرى القاضي أن من أهم التغيرات الهيكلية التوجه نحو فرق العمل، حيث يتم التحول من التنظيم التقليدي الذي يحصر أداء كل وحدة تنظيمية في قالب هيكلي محدود إلى تنظيم يقوم على أداء شبكة من فرق العمل المسؤولة التي تتعاون بإيجابية عبر الحدود التنظيمية الهيكلية وعلى شبكة من المعلومات.

وتذكر Baines أنه في ظل ظروف تكنولوجيا المعلومات ستتصف منظمة القرن الواحد والعشرين بالخصائص الآتية:

- ١- وجود فرق عمل متعددة لتنفيذ العمليات والخدمات.
 - ٢- توافر قوة عمل قوية وشبكة كبيرة من الموظفين المتخصصين.
 - ٣- العمل على تمكين العاملين بإمدادهم بكل المعلومات المطلوبة لأداء دورهم.
 - ٤- الاستغناء عن بعض المديرين في المستويات الوسطى.
 - ٥- الاستغناء عن الموظفين القائمين بالوظائف البسيطة المتكررة، حيث يستطيع الحاسب القيام بهذه الوظائف، في حين تعمل المنظمة على الاحتفاظ بالوظائف الأساسية.
- ويرى Lucas أن المنظمة التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات تكون أكثر كفاءة وفعالية وتتميز بما يلي:
- ١- تسطح الهيكل نتيجة استخدام البريد الإلكتروني والبرامج التي تساعد على التنسيق بين الأفراد والوظائف الروتينية.
 - ٢- توافر الاتصالات الإلكترونية بين الموظفين.
 - ٣- سهولة الاتصال بين المنظمة والعملاء والموردين من خلال شبكات الكمبيوتر المحلية والعالمية.
 - ٤- وجود العديد من المعاملات الإلكترونية بين المنظمة والعملاء والموردين اعتماداً على شبكات الكمبيوتر (التجارة الإلكترونية).
 - ٥- تطبيق نوع من البرامج لإنجاز مهام متنوعة على شبكة المعلومات.
 - ٦- الاتجاه نحو تخزين ومعالجة البيانات إلكترونياً، والتقليل من استخدام الورق.
 - ٧- توفير البيانات للمستوى الإداري الذي يحتاجها لاتخاذ القرارات، من خلال نظم المعلومات.
 - ٨- اعتماد الإشراف على الموظفين، على الثقة لانخفاض المقابلات وجهاً لوجه مع المرعوسين والزملاء.

٩- قيام المديرين بتفويض المهام واتخاذ القرارات إلى المستويات الإدارية الأقل. وقد اتفقت عدة دراسات على أن تكنولوجيا المعلومات تؤثر على درجة التكامل بين الأفراد والوحدات التنظيمية أو ما يسمى بالتكامل ما بين الأقسام التنظيمية، ويرى رويتمان وآخرون أن هذا التكامل لا بد أن يزداد مع استخدام التكنولوجيا الحديثة، ويتم ذلك من خلال إنشاء نظام هرمي جديد لحركة التقارير. ويشير السلمي إلى أن استخدام الحاسب الآلي يحقق درجة عليا من الترابط في هيكل التنظيم، حيث تتكامل الأجزاء وتتوثق علاقتها نتيجة الوحدة في إجراءات تجميع المعلومات وتنميط الإجراءات في معالجة البيانات، واتباع نظام شامل للتخطيط ينظر إلى التنظيم كوحدة متكاملة، كما أن تكوين فرق عمل مشتركة في أجزاء التنظيم - كأسلوب للإعداد لاستخدام الحاسب وتصميم نظم العمل - من العوامل المساعدة في تحقيق الترابط التنظيمي، كما يشير السلمي إلى أن استخدام الحاسب الآلي يؤدي إلى زيادة الاتجاه إلى ترشيد عمليات اتخاذ القرارات، وتطبيق أساليب متطورة لحل المشكلات مثل بحوث العمليات والمحاكاة ونظرية المباريات. ويذكر حريم أن استخدام تكنولوجيا المعلومات أدى إلى تحسين ملموس في أساليب التنسيق بين الوحدات الإدارية بغض النظر عن درجة انتشارها الجغرافي. وقد اتضح من دراسة (Badran & Hinings، ١٩٨٠ - Denton، ١٩٨٢ - المعاز، ١٩٨٦ - هاشم، ١٩٨٩) أن استخدام تكنولوجيا المعلومات يؤدي إلى زيادة معدل الاتصال الرسمي بين الرؤساء والمرعوسين^(١٢٢)، كما يذكر مصطفى أن استخدام تكنولوجيا المعلومات يؤدي إلى التحول من الاتصالات الرأسية ذات الاتجاه الواحد من الرئيس للمرعوسين لنقل الأوامر والتعليمات، إلى الاتصالات الأفقية والرأسية ذات الاتجاهين لتبادل المعلومات والأفكار ونقل الاقتراحات.

يتضح مما سبق أنه في ظل ظروف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لم تعد الهياكل البيروقراطية مناسبة، وإنما حلت محلها الهياكل الأفقية والهياكل الشبكية، حيث استقل الأجزاء يطلق الطاقات، وحيث يكون للأفراد الحق في تنفيذ الأعمال بالطريقة التي يرغبونها مادامت في ظل المصلحة العامة ويكون كل ذلك بناء على توافر المعرفة والمعلومات، وحيث يرغب الأفراد في أن يكونوا موجهين بالرؤية والإقناع بدلاً من القهر واللوائح. ويمكن القول بأن الهياكل الأفقية والهياكل الشبكية أقرب إلى التنظيم العضوي حيث تغلب على كل منهما خصائص هذا التنظيم.

وعلى الرغم من الانتقادات والسلبيات التي وجهت للنموذج البيروقراطي، فهو لا يزال موجوداً، وهو السائد في المنظمات الكبيرة، مع أن كثيراً من تلك المنظمات لا تعتبره الطريقة الأكثر كفاءة في التنظيم، ومن بين الأسباب التي تشجع وتساعد على تطبيق البيروقراطية ما يلي:

١- أنها نموذج عملي وهو فعال في العديد من الأنشطة المختلفة.

٢- أن الحجم الكبير للمنظمات هو السائد.

٣- أن القيم الاجتماعية لم تتغير كثيراً.

٤- أن الاضطراب البيئي مبالغ فيه.

٥- ظهور البيروقراطية المهنية.

٦- أن النموذج البيروقراطي يضمن الرقابة والسيطرة.

ويمكن القول أن تطبيق الهيكل التنظيمية في المنظمة لمجابهة آثار المتغيرات البيئية، أصبح يخضع لنظرية الموقف بمعنى أن أفضل هيكل تنظيمية تحقق نجاح وفاعلية الشكل التنظيمي للمنظمة أيّاً كان، هي تلك التي تتوافق مع الظروف البيئية المحيطة، وليس هناك وضع أمثل لأعمالها في كل موقف.

الخلاصة:

تناولنا في هذا الفصل مفهوم الهيكل التنظيمي وكيفية تصميم الهياكل التنظيمية ومداخل تصميم الهياكل التنظيمية وتأثير تكنولوجيا المعلومات على الهياكل التنظيمية.

الأسئلة

أجب بنعم أو لا مع ذكر السبب:

- ١- اقترح هنري منتزبرج خمسة أساليب لتحقيق التكامل والتنسيق بين المهام المتعددة.
- ٢- وفقاً لتجميع الأنشطة التنظيمية على أساس نوع العمل، يتم تجميع العاملين الذين يؤدون وظيفة واحدة أو وظائف متشابهة في وحدة واحدة.
- ٣- عندما تتعدد المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة يتم تجميع الأنشطة التنظيمية على أساس المنتج.
- ٤- تستخدم طريقة تجميع الأنشطة التنظيمية على أساس الوظيفة عندما تتعدد المراحل الفنية مع التكامل النسبي للأعمال التي تنتمي لكل وحدة منها.
- ٥- هناك علاقة عكسية بين نطاق الإشراف وعدد المستويات التنظيمية في الهيكل التنظيمي.
- ٦- يعتبر المدخل البيروقراطي في تصميم الهياكل التنظيمية نتاجاً للمدرسة السلوكية في الإدارة.
- ٧- يتميز الهيكل الميكانيكي بدرجة منخفضة من التخصص والرسمية ومرونة في تعريف المهام.
- ٨- هناك علاقة وثيقة بين الهيكل التنظيمي واستراتيجية المنظمة.
- ٩- تتطلب كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنظمة هيكلاً تنظيمياً مختلفاً.
- ١٠- يقصد بالتغير البيئي عدد العناصر أو التغيرات التي تتضمنها البيئة.

1998, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022, 2023, 2024, 2025, 2026, 2027, 2028, 2029, 2030, 2031, 2032, 2033, 2034, 2035, 2036, 2037, 2038, 2039, 2040, 2041, 2042, 2043, 2044, 2045, 2046, 2047, 2048, 2049, 2050, 2051, 2052, 2053, 2054, 2055, 2056, 2057, 2058, 2059, 2060, 2061, 2062, 2063, 2064, 2065, 2066, 2067, 2068, 2069, 2070, 2071, 2072, 2073, 2074, 2075, 2076, 2077, 2078, 2079, 2080, 2081, 2082, 2083, 2084, 2085, 2086, 2087, 2088, 2089, 2090, 2091, 2092, 2093, 2094, 2095, 2096, 2097, 2098, 2099, 2100, 2101, 2102, 2103, 2104, 2105, 2106, 2107, 2108, 2109, 2110, 2111, 2112, 2113, 2114, 2115, 2116, 2117, 2118, 2119, 2120, 2121, 2122, 2123, 2124, 2125, 2126, 2127, 2128, 2129, 2130, 2131, 2132, 2133, 2134, 2135, 2136, 2137, 2138, 2139, 2140, 2141, 2142, 2143, 2144, 2145, 2146, 2147, 2148, 2149, 2150, 2151, 2152, 2153, 2154, 2155, 2156, 2157, 2158, 2159, 2160, 2161, 2162, 2163, 2164, 2165, 2166, 2167, 2168, 2169, 2170, 2171, 2172, 2173, 2174, 2175, 2176, 2177, 2178, 2179, 2180, 2181, 2182, 2183, 2184, 2185, 2186, 2187, 2188, 2189, 2190, 2191, 2192, 2193, 2194, 2195, 2196, 2197, 2198, 2199, 2200, 2201, 2202, 2203, 2204, 2205, 2206, 2207, 2208, 2209, 2210, 2211, 2212, 2213, 2214, 2215, 2216, 2217, 2218, 2219, 2220, 2221, 2222, 2223, 2224, 2225, 2226, 2227, 2228, 2229, 2230, 2231, 2232, 2233, 2234, 2235, 2236, 2237, 2238, 2239, 2240, 2241, 2242, 2243, 2244, 2245, 2246, 2247, 2248, 2249, 2250, 2251, 2252, 2253, 2254, 2255, 2256, 2257, 2258, 2259, 2260, 2261, 2262, 2263, 2264, 2265, 2266, 2267, 2268, 2269, 2270, 2271, 2272, 2273, 2274, 2275, 2276, 2277, 2278, 2279, 2280, 2281, 2282, 2283, 2284, 2285, 2286, 2287, 2288, 2289, 2290, 2291, 2292, 2293, 2294, 2295, 2296, 2297, 2298, 2299, 2300, 2301, 2302, 2303, 2304, 2305, 2306, 2307, 2308, 2309, 2310, 2311, 2312, 2313, 2314, 2315, 2316, 2317, 2318, 2319, 2320, 2321, 2322, 2323, 2324, 2325, 2326, 2327, 2328, 2329, 2330, 2331, 2332, 2333, 2334, 2335, 2336, 2337, 2338, 2339, 2340, 2341, 2342, 2343, 2344, 2345, 2346, 2347, 2348, 2349, 2350, 2351, 2352, 2353, 2354, 2355, 2356, 2357, 2358, 2359, 2360, 2361, 2362, 2363, 2364, 2365, 2366, 2367, 2368, 2369, 2370, 2371, 2372, 2373, 2374, 2375, 2376, 2377, 2378, 2379, 2380, 2381, 2382, 2383, 2384, 2385, 2386, 2387, 2388, 2389, 2390, 2391, 2392, 2393, 2394, 2395, 2396, 2397, 2398, 2399, 2400, 2401, 2402, 2403, 2404, 2405, 2406, 2407, 2408, 2409, 2410, 2411, 2412, 2413, 2414, 2415, 2416, 2417, 2418, 2419, 2420, 2421, 2422, 2423, 2424, 2425, 2426, 2427, 2428, 2429, 2430, 2431, 2432, 2433, 2434, 2435, 2436, 2437, 2438, 2439, 2440, 2441, 2442, 2443, 2444, 2445, 2446, 2447, 2448, 2449, 2450, 2451, 2452, 2453, 2454, 2455, 2456, 2457, 2458, 2459, 2460, 2461, 2462, 2463, 2464, 2465, 2466, 2467, 2468, 2469, 2470, 2471, 2472, 2473, 2474, 2475, 2476, 2477, 2478, 2479, 2480, 2481, 2482, 2483, 2484, 2485, 2486, 2487, 2488, 2489, 2490, 2491, 2492, 2493, 2494, 2495, 2496, 2497, 2498, 2499, 2500, 2501, 2502, 2503, 2504, 2505, 2506, 2507, 2508, 2509, 2510, 2511, 2512, 2513, 2514, 2515, 2516, 2517, 2518, 2519, 2520, 2521, 2522, 2523, 2524, 2525, 2526, 2527, 2528, 2529, 2530, 2531, 2532, 2533, 2534, 2535, 2536, 2537, 2538, 2539, 2540, 2541, 2542, 2543, 2544, 2545, 2546, 2547, 2548, 2549, 2550, 2551, 2552, 2553, 2554, 2555, 2556, 2557, 2558, 2559, 2560, 2561, 2562, 2563, 2564, 2565, 2566, 2567, 2568, 2569, 2570, 2571, 2572, 2573, 2574, 2575, 2576, 2577, 2578, 2579, 2580, 2581, 2582, 2583, 2584, 2585, 2586, 2587, 2588, 2589, 2590, 2591, 2592, 2593, 2594, 2595, 2596, 2597, 2598, 2599, 2600, 2601, 2602, 2603, 2604, 2605, 2606, 2607, 2608, 2609, 2610, 2611, 2612, 2613, 2614, 2615, 2616, 2617, 2618, 2619, 2620, 2621, 2622, 2623, 2624, 2625, 2626, 2627, 2628, 2629, 2630, 2631, 2632, 2633, 2634, 2635, 2636, 2637, 2638, 2639, 2640, 2641, 2642, 2643, 2644, 2645, 2646, 2647, 2648, 2649, 2650, 2651, 2652, 2653, 2654, 2655, 2656, 2657, 2658, 2659, 2660, 2661, 2662, 2663, 2664, 2665, 2666, 2667, 2668, 2669, 2670, 2671, 2672, 2673, 2674, 2675, 2676, 2677, 2678, 2679, 26

[illegible]

1. What is the purpose of the study?
 2. What are the research questions or hypotheses?
 3. What is the study design?
 4. What are the variables?
 5. What are the results?
 6. What are the conclusions?
 7. What are the limitations?
 8. What are the implications?
 9. What are the strengths?
 10. What are the weaknesses?
 11. What are the future directions?
 12. What are the ethical considerations?
 13. What are the funding sources?
 14. What are the conflicts of interest?
 15. What are the acknowledgments?
 16. What are the references?
 17. What are the appendices?
 18. What are the footnotes?
 19. What are the tables?
 20. What are the figures?
 21. What are the legends?
 22. What are the captions?
 23. What are the subtitles?
 24. What are the section headings?
 25. What are the subheadings?
 26. What are the bullet points?
 27. What are the numbered lists?
 28. What are the unnumbered lists?
 29. What are the block quotes?
 30. What are the inline quotes?
 31. What are the footnotes?
 32. What are the endnotes?
 33. What are the references?
 34. What are the appendices?
 35. What are the footnotes?
 36. What are the endnotes?
 37. What are the references?
 38. What are the appendices?
 39. What are the footnotes?
 40. What are the endnotes?
 41. What are the references?
 42. What are the appendices?
 43. What are the footnotes?
 44. What are the endnotes?
 45. What are the references?
 46. What are the appendices?
 47. What are the footnotes?
 48. What are the endnotes?
 49. What are the references?
 50. What are the appendices?
 51. What are the footnotes?
 52. What are the endnotes?
 53. What are the references?
 54. What are the appendices?
 55. What are the footnotes?
 56. What are the endnotes?
 57. What are the references?
 58. What are the appendices?
 59. What are the footnotes?
 60. What are the endnotes?
 61. What are the references?
 62. What are the appendices?
 63. What are the footnotes?
 64. What are the endnotes?
 65. What are the references?
 66. What are the appendices?
 67. What are the footnotes?
 68. What are the endnotes?
 69. What are the references?
 70. What are the appendices?
 71. What are the footnotes?
 72. What are the endnotes?
 73. What are the references?
 74. What are the appendices?
 75. What are the footnotes?
 76. What are the endnotes?
 77. What are the references?
 78. What are the appendices?
 79. What are the footnotes?
 80. What are the endnotes?
 81. What are the references?
 82. What are the appendices?
 83. What are the footnotes?
 84. What are the endnotes?
 85. What are the references?
 86. What are the appendices?
 87. What are the footnotes?
 88. What are the endnotes?
 89. What are the references?
 90. What are the appendices?
 91. What are the footnotes?
 92. What are the endnotes?
 93. What are the references?
 94. What are the appendices?
 95. What are the footnotes?
 96. What are the endnotes?
 97. What are the references?
 98. What are the appendices?
 99. What are the footnotes?
 100. What are the endnotes?
 101. What are the references?
 102. What are the appendices?
 103. What are the footnotes?
 104. What are the endnotes?
 105. What are the references?
 106. What are the appendices?
 107. What are the footnotes?
 108. What are the endnotes?
 109. What are the references?
 110. What are the appendices?
 111. What are the footnotes?
 112. What are the endnotes?
 113. What are the references?
 114. What are the appendices?
 115. What are the footnotes?
 116. What are the endnotes?
 117. What are the references?
 118. What are the appendices?
 119. What are the footnotes?
 120. What are the endnotes?
 121. What are the references?
 122. What are the appendices?
 123. What are the footnotes?
 124. What are the endnotes?
 125. What are the references?
 126. What are the appendices?
 127. What are the footnotes?
 128. What are the endnotes?
 129. What are the references?
 130. What are the appendices?
 131. What are the footnotes?
 132. What are the endnotes?
 133. What are the references?
 134. What are the appendices?
 135. What are the footnotes?
 136. What are the endnotes?
 137. What are the references?
 138. What are the appendices?
 139. What are the footnotes?
 140. What are the endnotes?
 141. What are the references?
 142. What are the appendices?
 143. What are the footnotes?
 144. What are the endnotes?
 145. What are the references?
 146. What are the appendices?
 147. What are the footnotes?
 148. What are the endnotes?
 149. What are the references?
 150. What are the appendices?
 151. What are the footnotes?
 152. What are the endnotes?
 153. What are the references?
 154. What are the appendices?
 155. What are the footnotes?
 156. What are the endnotes?
 157. What are the references?
 158. What are the appendices?
 159. What are the footnotes?
 160. What are the endnotes?
 161. What are the references?
 162. What are the appendices?
 163. What are the footnotes?
 164. What are the endnotes?
 165. What are the references?
 166. What are the appendices?
 167. What are the footnotes?
 168. What are the endnotes?
 169. What are the references?
 170. What are the appendices?
 171. What are the footnotes?
 172. What are the endnotes?
 173. What are the references?
 174. What are the appendices?
 175. What are the footnotes?
 176. What are the endnotes?
 177. What are the references?
 178. What are the appendices?
 179. What are the footnotes?
 180. What are the endnotes?
 181. What are the references?
 182. What are the appendices?
 183. What are the footnotes?
 184. What are the endnotes?
 185. What are the references?
 186. What are the appendices?
 187. What are the footnotes?
 188. What are the endnotes?
 189. What are the references?
 190. What are the appendices?
 191. What are the footnotes?
 192. What are the endnotes?
 193. What are the references?
 194. What are the appendices?
 195. What are the footnotes?
 196. What are the endnotes?
 197. What are the references?
 198. What are the appendices?
 199. What are the footnotes?
 200. What are the endnotes?
 201. What are the references?
 202. What are the appendices?
 203. What are the footnotes?
 204. What are the endnotes?
 205. What are the references?
 206. What are the appendices?
 207. What are the footnotes?
 208. What are the endnotes?
 209. What are the references?
 210. What are the appendices?
 211. What are the footnotes?
 212. What are the endnotes?
 213. What are

1. What is the purpose of the study?

[illegible][illegible]

7. Def. 1 $\mathcal{A} \subseteq \mathcal{B}$ is a subalgebra of $\mathcal{B}$ if $\mathcal{A}$ is a Boolean algebra with the same universe as $\mathcal{B}$.

$$A_{\text{eff}} = \frac{A}{1 + \frac{1}{2} \left(\frac{A}{\lambda} \right)^2 \left(\frac{1}{\sin^2 \theta} + \frac{1}{\cos^2 \theta} \right)}$$

② 在 1990 年 12 月 31 日以前, 已发生但尚未处理的坏账, 在 1991 年 1 月 1 日以后, 仍按原坏账处理办法处理。

1. General 2. History 3. Geography 4. Climate 5. Vegetation 6. Animals 7. People 8. Language 9. Religion 10. Government 11. Education 12. Health 13. Transportation 14. Communication 15. Industry 16. Trade 17. Finance 18. Law 19. Arts 20. Science 21. Technology 22. Environment 23. Energy 24. Water 25. Food 26. Drugs 27. Alcohol 28. Tobacco 29. Gambling 30. Prostitution 31. Sexual 32. Recreation 33. Sports 34. Media 35. Internet 36. Mobile 37. Computers 38. Software 39. Hardware 40. Peripherals 41. Networking 42. Security 43. Privacy 44. Freedom 45. Equality 46. Justice 47. Peace 48. War 49. Conflict 50. Cooperation 51. Competition 52. Collaboration 53. Partnership 54. Friendship 55. Love 56. Marriage 57. Family 58. Community 59. Society 60. Culture 61. Tradition 62. Custom 63. Habit 64. Practice 65. Belief 66. Opinion 67. View 68. Thought 69. Feeling 70. Emotion 71. Mood 72. State 73. Condition 74. Situation 75. Circumstance 76. Context 77. Environment 78. Setting 79. Place 80. Location 81. Area 82. Region 83. Zone 84. Field 85. Domain 86. Field 87. Area 88. Region 89. Zone 90. Field 91. Domain 92. Field 93. Area 94. Region 95. Zone 96. Field 97. Domain 98. Field 99. Area 100. Region 101. Zone 102. Field 103. Domain 104. Field 105. Area 106. Region 107. Zone 108. Field 109. Domain 110. Field 111. Area 112. Region 113. Zone 114. Field 115. Domain 116. Field 117. Area 118. Region 119. Zone 120. Field 121. Domain 122. Field 123. Area 124. Region 125. Zone 126. Field 127. Domain 128. Field 129. Area 130. Region 131. Zone 132. Field 133. Domain 134. Field 135. Area 136. Region 137. Zone 138. Field 139. Domain 140. Field 141. Area 142. Region 143. Zone 144. Field 145. Domain 146. Field 147. Area 148. Region 149. Zone 150. Field 151. Domain 152. Field 153. Area 154. Region 155. Zone 156. Field 157. Domain 158. Field 159. Area 160. Region 161. Zone 162. Field 163. Domain 164. Field 165. Area 166. Region 167. Zone 168. Field 169. Domain 170. Field 171. Area 172. Region 173. Zone 174. Field 175. Domain 176. Field 177. Area 178. Region 179. Zone 180. Field 181. Domain 182. Field 183. Area 184. Region 185. Zone 186. Field 187. Domain 188. Field 189. Area 190. Region 191. Zone 192. Field 193. Domain 194. Field 195. Area 196. Region 197. Zone 198. Field 199. Domain 200. Field 201. Area 202. Region 203. Zone 204. Field 205. Domain 206. Field 207. Area 208. Region 209. Zone 210. Field 211. Domain 212. Field 213. Area 214. Region 215. Zone 216. Field 217. Domain 218. Field 219. Area 220. Region 221. Zone 222. Field 223. Domain 224. Field 225. Area 226. Region 227. Zone 228. Field 229. Domain 230. Field 231. Area 232. Region 233. Zone 234. Field 235. Domain 236. Field 237. Area 238. Region 239. Zone 240. Field 241. Domain 242. Field 243. Area 244. Region 245. Zone 246. Field 247. Domain 248. Field 249. Area 250. Region 251. Zone 252. Field 253. Domain 254. Field 255. Area 256. Region 257. Zone 258. Field 259. Domain 260. Field 261. Area 262. Region 263. Zone 264. Field 265. Domain 266. Field 267. Area 268. Region 269. Zone 270. Field 271. Domain 272. Field 273. Area 274. Region 275. Zone 276. Field 277. Domain 278. Field 279. Area 280. Region 281. Zone 282. Field 283. Domain 284. Field 285. Area 286. Region 287. Zone 288. Field 289. Domain 290. Field 291. Area 292. Region 293. Zone 294. Field 295. Domain 296. Field 297. Area 298. Region

الوحدة السابعة

الرضا عن العمل والانتماء التنظيمي

الرضا عن العمل والانتماء التنظيمي

الأهداف الإجرائية:

تهدف هذه الوحدة الى إلمام القارئ بالموضوعات التالية :

بالنسبة للرضا عن العمل:

- - مفهوم الرضا عن العمل.
- - العلاقة بين الرضا عن العمل ودوافع العمل.
- - العوامل التي تساعد على تحقيق الرضا عن العمل
- - الآثار التي تترتب عن الرضا عن العمل .

بالنسبة للانتماء التنظيمي:

- - مفهوم الانتماء التنظيمي.
- - عناصر الانتماء التنظيمي.
- - العوامل التي تؤثر على الانتماء التنظيمي.
- - العلاقة بين الرضا عن العمل والانتماء التنظيمي.

1. General Principles of the Law

2. General Principles of the Law

3. General Principles of the Law

4. General Principles of the Law

5. General Principles of the Law

6. General Principles of the Law

7. General Principles of the Law

8. General Principles of the Law

9. General Principles of the Law

10. General Principles of the Law

11. General Principles of the Law

12. General Principles of the Law

13. General Principles of the Law

• مفهوم الرضا عن العمل.

تهدف الإدارة في المنظمات الى تنمية العلاقات بين المنظمة والعاملين لضمان استمرار القوى العاملة بها، وخاصة من ذوي المهارات والتخصصات الحاکمة وتنمية السلوك الابداعي لدى الأفراد، وإيجاد الدافع لديهم لبذل المزيد من الجهد والأداء.

وأصبح من الوسائل المهمة لتحقيق ذلك هو تحقيق الرضا عن العمل وتنمية مشاعر الانتماء والسلوك الانتمائي لدى العاملين.

ويعبر الرضا عن العمل أو الرضا الوظيفي عن السعادة التي تتحقق عن طريق العمل، وبالتالي فهو يشير إلى مجموع المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو العمل.

وقد يستخدم لفظ " الروح المعنوية " كمرادف للتعبير عن الرضا عن العمل، ويعبر مفهوم الروح المعنوية عن مجموع المشاعر والاتجاهات والعواطف التي تسهم في تحقيق الشعور العام بالرضا عن العمل.

و من وجهة نظر المنظمة تتحقق الروح المعنوية العالية والرضا عن العمل عندما يرتبط رضا الفرد بعمله بمدى تحقق الأهداف التنظيمية أي تحقيق أهدافه من خلال المشاركة في تحقيق الأهداف التنظيمية.

العلاقة بين الرضا عن العمل ودوافع العمل :

إذا كان مفهوم الرضا عن العمل يرتبط بمفهوم السعادة فليس معنى ذلك أن الفرد الذي يشعر بالرضا هو الفرد المنجز أو المبدع والعكس صحيح. قد يكون الفرد راضياً عن عمله ولكن دافع العمل لديه منخفض أو قد يكون غير راضي ولكن دافع العمل لديه مرتفع ، وقد يكون غير راضي ودافع العمل لديه منخفض أو يكون راضياً ويتمتع بدافع عمل مرتفع . وتبين لنا المصنوفة في شكل رقم (١) هذه الحالات الأربع في العلاقة بين

بين الرضا عن العمل ودوافع العمل:

١- راض مع دافع منخفض للعمل:

الأنظمة البيروقراطية التي تعتمد برامج الترقية والعلاوات فيها على الأقدمية، دون أخذ الأداء والسلوك في العمل في الاعتبار.

٢- راض مع دافع مرتفع للعمل:

أفراد لديهم قدر من التوافق والتكيف والشعور بالرضا وتحقيق الذات.

٣- غير راض مع دافع منخفض للعمل:

أفراد يقعون تحت ضغوط كثيرة، يكرهون العمل ، ولا يرغبون في بذل مجهود، ويعملون بالحد الأدنى الذي يحفظ لهم وظائفهم ولا يعرضهم للجزاءات.

شكل (١) العلاقة بين الرضا في العمل ودوافع العمل

مرتفع	(١) - راضي - دافع منخفض	(٤) - راضي - دافع مرتفع
الرضا عن العمل	(٢) - غير راضي - دافع منخفض	(٣) - غير راضي - دافع مرتفع
	دوافع العمل	مرتفع

العوامل التي تساعد على تحقيق الرضا عن العمل

أولاً : عوامل داخلية أو خاصة بالفرد .

ثانياً : محتوى العمل .

ثالثاً : عوامل خاصة بالأداء

رابعاً : مستوى الانجاز الذي يحققه الفرد

خامساً : تمكين العاملين .

سادساً : العوامل الخارجية أو التنظيمية

أولاً : عوامل داخلية أو خاصة بالفرد :

اشباع حاجات الفرد.

اتفاق العمل مع قيم الفرد.

الشعور باحترام الذات.

خصائص شخصية الفرد وظروفه : (التفاؤل، المرونة، القدرة على التوافق

والتوازن العاطفي والنفسي، الشعور بالسعادة والرضا في حياتهم بصفة عامة).

ثانياً : محتوى العمل :

درجة تنوع مهام العمل.

درجة الاستقلالية والحرية في اختيار أسلوب أداء العمل.

أهداف ومستوى الطموح والتوقعات.

استخدام الفرد لقدراته ومهاراته وخبراته.

فرص النمو والتقدم والمسار المهني.

علاقات عمل طيبة مع الزملاء والرؤساء.

ثالثاً : عوامل خاصة بالأداء :

ربط الأداء بمكافآت وحوافز العمل.

شعور الفرد بأن قدراته تساعد على تحقيق الأداء المطلوب.
ادراك الفرد لأهمية مكافآت وحوافز العمل.
ادراك الفرد للعدالة في توزيع عوائد ومكافآت العمل.

رابعاً : مستوى الانجاز الذي يحققه الفرد :

التطابق بين مستوى الطموح والتوقعات وبين ما يتحقق من انجاز.

خامساً : تمكين العاملين :

السيطرة الشخصية : (درجة الحرية والتحكم في أداء مهام الوظيفة).
الفعالية الذاتية : (قدرة الفرد على انجاز مهام عمله بنجاح).
قيمة العمل : (ادراك الفرد لقيمة وأهمية المهام التي يؤديها).
التأثير والمشاركة في اتخاذ القرارات والسياسات التي تضعها المنظمة.

سادساً : العوامل الخارجية أو التنظيمية :

سياسة المنظمة في الأجور والترقية.
ظروف بيئة العمل.
القيادة والإشراف.
جماعات العمل.
الاتصال.

الآثار التي تترتب على الرضا عن العمل:

تبين من عديد من الدراسات أن الرضا عن العمل يحقق الآثار التالية:
زيادة الإنتاجية.
زيادة السلوك التعاوني والانتظام في العمل.

انخفاض الغياب ودوران العمل.

انخفاض الحوادث واصابات العمل.

انخفاض القلق الوظيفي.

الشعور بجودة الحياة في مجال العمل.

الرضا عن الحياة.

رضا العملاء.

المساهمة في تحقيق المزايا التنافسية للمنظمة.

زيادة قيمة المنظمة.

الآثار السلوكية لعدم الرضا مع الرغبة في البقاء في العمل:

إذا كان الفرد غير راضي عن عمله، ولكن يرغب في البقاء في العمل وهنا يظهر ما يسمى في علم النفس بعدم التناسق الإدراكي أي عدم تطابق الفرد مع سلوكه، واستمرار ذلك لفترة طويلة قد يجعل الفرد يدخل في أشكال سلوك التكيف لتقليل التوتر الناتج عن عدم الرضا ، وعدم القدرة على ترك العمل.

وقد يكون هذا السلوك ايجابياً بإعادة تقييم الفرد لنفسه، أو تغيير أو تجنب الظروف التي توجد لديه الرغبة في ترك العمل كمحاولة النقل إلى إدارة أخرى أو فرع آخر، أو محاولة تغيير وظائف ومسؤوليات العمل أو البحث عن عمل آخر بجانب عمله الحالي، أو نقل اهتماماته إلى مجالات أخرى خارج العمل.

وقد يكون هذا السلوك سلبياً حينما يتخذ شكلاً من أشكال السلوك الانسحابي كتخفيض الأداء، أو الغياب أو البطء في العمل، أو التخريب، أو التأخير، أو الاضرار ... الخ مما قد يؤدي إلى زيادة الاتجاهات السلبية وبالتالي زيادة الرغبة في ترك العمل.

الانتماء التنظيمي:

يعرف الانتماء التنظيمي بأنه اعتقاد قوي من جانب الفرد لأهداف وقيم المنظمة ورغبة في بذل أكبر عطاء ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها الفرد، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة.

نستخلص من التعريف السابق أن مفهوم الانتماء التنظيمي يشير إلى اتجاه الفرد نحو المنظمة، يشتمل على ويتضمن العناصر التالية :

١- رغبة أو شعور قوي للبقاء أو الاستمرار في العمل بالمنظمة.

٢- استعداد تام لبذل جهود قوية لصالح المنظمة.

٣- إيمان كامل بالقيم التي تتبناها المنظمة وقبول تام للأهداف التي تسعى

لتحقيقها.

وقد تبين من عديد من الدراسات أن درجة انتماء الأفراد للمنظمات تؤثر إيجابياً على مستوى الأداء والانتاجية بها، وتؤدي إلى خفض معدلي دوران العمل والغياب، وبالتالي تؤثر إيجابياً على الانتاج الكلي للمجتمع ، فتفوق الانتاجية في اليابان في نهاية القرن الماضي يرجع في أحد أسبابه إلى ارتفاع درجة انتماء العامل الياباني للمنظمة التي يعمل بها.

العلاقة بين الاتجاه الانتمائي والسلوك الانتمائي:

وقد فرق بعض الباحثين بين الاتجاه الانتمائي والسلوك الانتمائي. فالاتجاه

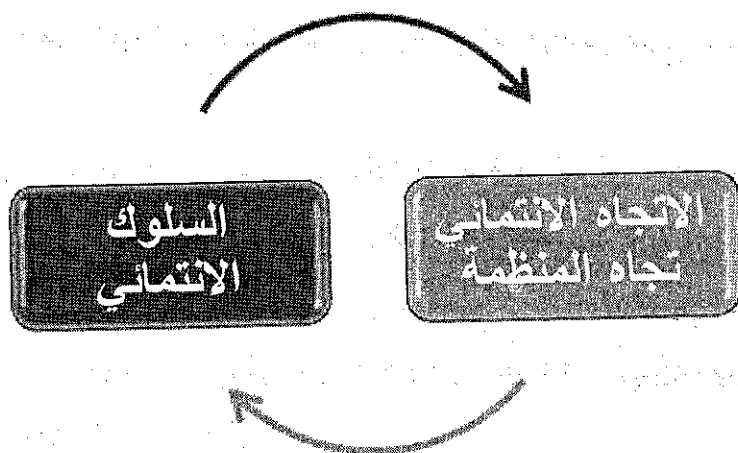
الانتمائي يشير إلى عملية التطابق بين أهداف الفرد والمنظمة

أما السلوك الانتمائي فيشير إلى الاستثمار المستغرق من جانب الفرد في

المنظمة والذي يجعل سلوكه مرتبطاً بها، فإذا رفض الفرد تغيير وظيفته بأخرى

أكثر إغراء من ناحية الأجر وظروف العمل فمعنى هذا أن هناك مكافآت ومنافع

أخرى تعود عليه من ارتباطه بالمنظمة تجعل من الصعب عليه اتخاذ قرار التغيير
 كتوافر نظام جيد للمعاشات أو زمالة العمل أو مكانة معينة حققها في العمل.
 وهناك علاقة متبادلة بين الاتجاه الانتمائي والسلوك الانتمائي، فكلما كان
 الاتجاه الانتمائي للفرد مرتفعاً، أثر هذا على سلوكه الانتمائي، وهكذا تصبح هناك
 حلقة تدعيم دائرية بين الاتجاه الانتمائي والسلوك الانتمائي ويؤثر هذا على ادراك
 الفرد لمواقف العمل المختلفة، وهكذا تزداد ببطء العلاقة النفسية بين الفرد والمنظمة
 ويزداد الانتماء التنظيمي.



شكل (٢) العلاقة بين الاتجاه الانتمائي والسلوك الانتمائي

عناصر الانتماء التنظيمي:

قسم الباحثون عناصر الانتماء التنظيمي الى ما يلي:

الانتماء الوجداني

الانتماء السلوكي أو المعياري

الانتماء الاستمراري أو الالزامي

الانتماء الوجداني أو العاطفي :

و يتمثل في التطابق بين الفرد والمنظمة من خلال قبول قيمها وأهدافها والاستغراق في العمل والشعور بالولاء و بالمسؤولية تجاهها والعمل بشكل مبادر ومتحمس والرغبة في اعطاء جزء من نفسه لتعظيم نتائج المنظمة، فهو يعكس توجهاً إيجابياً أو شعوراً تعاطفياً من قبل الموظف نحو المنظمة، فالأفراد الذين يظهرون معدلات عالية من الانتماء الوجداني نحو منظماتهم يبقون فيها بسبب علاقة الترابط العاطفي نحو المنظمة.

الانتماء السلوكي أو المعنوي :

ويعبر عن الالتزام الأخلاقي تجاه المنظمة .

الانتماء الاستمراري أو البقائي :

وهو الانتماء المبني على الرغبة في الاستمرار في عضوية المنظمة بالرغم من التكاليف التي قد يتحملها الفرد في ذلك. ويتطلب ذلك مقارنة الفرد للمساهمات التي يقدمها للمنظمة في مقابل ما يحصل عليه من مكافآت في عملية تبادل المنافع القائمة بينهما. فالانتماء هو دالة للعلاقة بين المكافآت الفعلية أو المتوقعة والاستثمارات التي يستثمرها الفرد في المنظمة ، سواء كانت مادية أو نفسية، والتكاليف التي يمكن التي يتحملها الفرد نتيجة تركه للمنظمة. فالأفراد الذي لديهم انتماء بقائي عالي يبقون بالمنظمة . وكلما زادت المصالح التبادلية من وجهة نظر الفرد كلما زادت درجة ارتباطه بالمنظمة،

العوامل التي تؤثر على الانتماء التنظيمي :

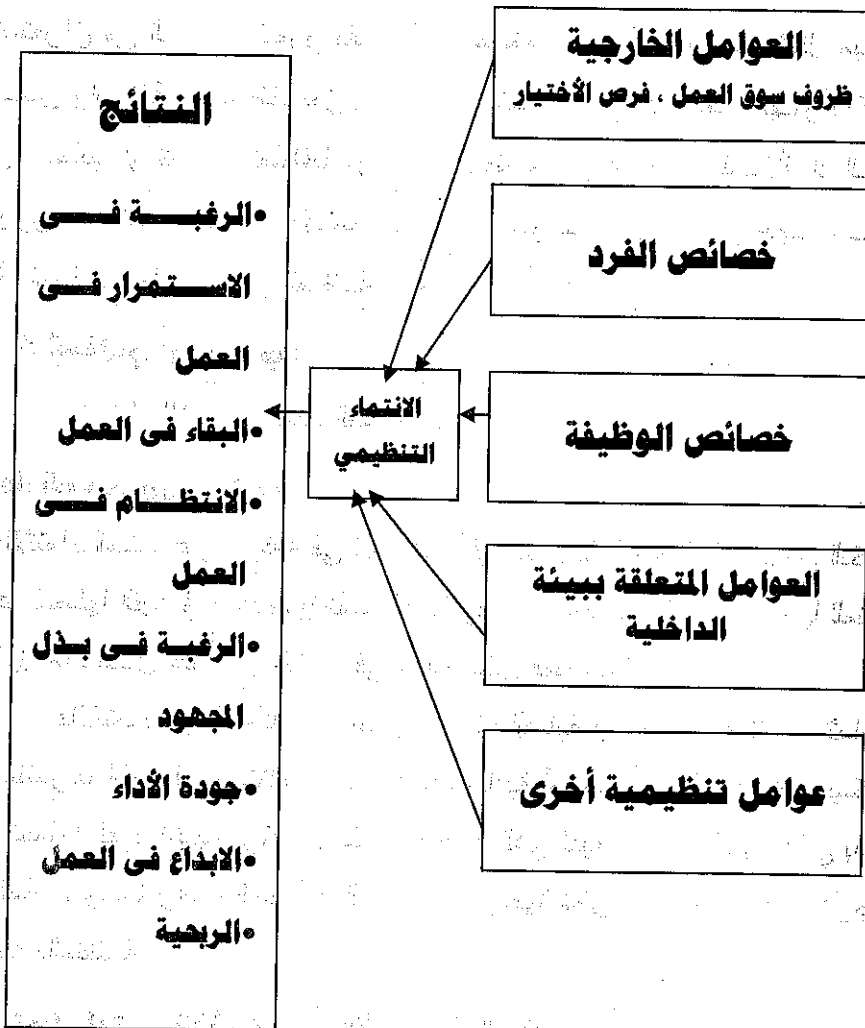
أولاً : العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية :

ثانياً : خصائص الفرد :

ثالثاً : خصائص الوظيفة :

رابعاً : العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية :

شكل (٣) العوامل التي تؤثر على الانتماء التنظيمي



أولاً : العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية

تؤثر العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية كظروف سوق العمل وفرص الاختيار على اتجاهات الأفراد وبالتالي تؤثر على درجة الانتماء التنظيمي خاصة في أيام العمل الأولى لبدء العمل، وقد سمي هذا بالمسبقات في عملية الانتماء.

ثانياً : خصائص الفرد:

١. السن وطول مدة الخدمة : حيث توجد علاقة ارتباط قوية بين طول مدة الخدمة والانتماء التنظيمي.

٢. مستوى التعليم : وقد يرتبط مستوى التعليم عكسياً أو طردياً بالانتماء التنظيمي.

٣. النوع : تبين من بعض الأبحاث أن النساء أكثر انتماءاً للمنظمة عن الرجال، بينما تبين من أبحاث أخرى أنه ليس هناك علاقة بين الجنس والانتماء التنظيمي.

٤. دوافع وقيم الأفراد : كلما كان الأفراد ينظرون الى المنظمة على أنها المكان الذي يعتمدون عليه في اشباع حاجاتهم، وهناك درجة من التطابق بين توقعات الأفراد وما تقدمه المنظمة زاد الانتماء التنظيمي، كما أن الأفراد الذين لديهم اعتقاد كبير بالنسبة لقيمة العمل يكون مستوى الانتماء التنظيمي لديهم مرتفعاً.

ثالثاً : خصائص الوظيفة

فاذا كانت الوظيفة تتميز بتنوع المجال والاستقلالية والتحدي والتغذية المرتدة والشعور بالأهمية والشعور بالمسؤولية فإن ذلك يؤثر ايجابياً على الانتماء التنظيمي، أما اذا كانت الوظيفة تتسم بدرجة كبيرة من التوتر وصراع الدور وعدم وضوح الدور فإن ذلك يؤثر عكسياً على الانتماء التنظيمي.

رابعاً : العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية :

١. الأجور : كلما كان نظام الأجور يتسم بالعدالة والتناسب مع عبء العمل والقبول من جانب الأفراد فإن ذلك يزيد من شعور الأفراد بالمسؤولية وبالتالي يؤثر ايجابياً على الانتماء التنظيمي.

٢. جماعة العمل : كلما كانت اتجاهات جماعة العمل ايجابية تجاه المنظمة وكان هناك درجة من التماسك بين أفرادها زاد التفاعل الاجتماعي والشعور بالمسؤولية وزاد بالتالي الانتماء التنظيمي.

٣. الاشراف والقيادة : فالاشراف الديمقراطي والمشاركة في اتخاذ القرارات تحققان درجة مرتفعة من الانتماء التنظيمي، كما أن لنمط القيادة المهتم بالمهام والعلاقات تأثيراً ايجابياً على مستوى الانتماء التنظيمي.

٤. الهيكل التنظيمي : حيث أن اللامركزية في اتخاذ القرارات وتوافر درجة الاعتمادية في أداء الأعمال بين الادارات الوظيفية وتنظيم اجراءات العمل لها تأثير ايجابي على الانتماء التنظيمي.

٥. ملكية الأفراد للمنظمة : تساعد ملكية الأفراد للمنظمة أو لجزء منها على شعور الأفراد بالمسؤولية والاعتماد على المنظمة كمسود رزق وبالتالي ازدياد الارتباط النفسي بالمنظمة وزيادة الشعور بالانتماء التنظيمي.

العوامل التي تؤثر على الانتماء الوحداني :

توصلت عديد من الدراسات الى أن هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على درجة الانتماء : من أهم هذه العوامل :

١. المكانة الاجتماعية للمنظمة : حيث تزداد درجة الانتماء الوجداني للفرد نحو المنظمة التي يعتقد بأنها تحظى بانطباعات جيدة أو بمكانة اجتماعية مميزة لدى المحيطين بها.

٢. مدى مشاركة الفرد في القرارات المتصلة بالمنظمة : حيث تزداد درجة الانتماء الوجداني عند مشاركة الفرد في القرارات المتصلة بالمنظمة.

٣. مدى إدراك الفرد لغموض أو عدم وضوح الدور المطلوب منه في المنظمة: حيث أنه إذا ما أحس الفرد بأنه غير قادر على تحديد ما هو متوقع عمله، فإن بذلك يؤثر تأثيراً عكسياً على الانتماء الوجداني.

٤. درجة الاحترام والتقدير التي يستشعرها الفرد في المنظمة. وهو متغير يعكس الدرجة التي يستشعر بها احترام الفرد لذاته. فكلما ازداد شعور الفرد بالاحترام والتقدير ازداد انتماءه الوجداني.

العوامل التي تؤثر الانتماء الاستمراري أو البقائي:

توصلت الدراسات الى أن هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على درجة الانتماء البقائي، من أهم هذه العوامل :

١. الخبرة أو الأقدمية في الوظيفة : حيث أن هناك ارتباط إيجابي بين الخبرة الوظيفية والانتماء البقائي، حيث أن زيادة سنوات خبرة الفرد في المنظمة عادة ما يرتبط أساساً بتراكم مجموعة من المزايا التي تجعل البقاء في المنظمة أمراً محبباً.

٢. المكافآت : حيث أن المزايا والمكافآت التي يحققها الفرد من بقائه في المنظمة، والتي سيتم فقدانها في حالة تركه للمنظمة قد تؤثر سلباً على الرغبة المدركة لديه في ترك المنظمة والعمل في منظمة أخرى.

٣. العمر : حيث هناك ارتباط ايجابي بين العمر وبين الانتماء البقائي، حيث

من المتوقع أن تزايد العمر يؤدي الى انقاص ادراك الفرد بوجود بدائل

وظيفية اخرى مقبولة، وبالتالي زيادة مستوى الالتزام البقائي لديه.

شكل (٤) العوامل التي تؤثر على الانتماء الاستمراري أو البقائي



ومن الشكل السابق يتبين لنا أن الانتماء البقائي أو الاستمراري يتأثر بالعوامل التالية:

ظروف سوق العمل

- توافر فرص وظيفية
- الحرية في الاختيار

الاستثمار:

موارد خارجية للوظيفة

- -القرب من مكان العمل

- ملكية المنزل
- -العلاقات الاجتماعية داخل العمل وخارجه
- موارد داخلية للفرد:
- المساهمة في ملكية المنظمة
- مكانة مرتفعة بالمنظمة
- الاستثمار في نظام المعاشات
- سنوات الخدمة
- اشباع الفرد لحاجاته:

المكافآت - التكاليف

المكافآت:

-تعدد مهام الوظيفة

-الاستقلالية

-أجر مرتفع

التكاليف:

-ترقية غير عادلة

-أجر غير كاف أو غير عادل

-عدم توافر مهام متنوعة

العلاقة بين الرضا عن العمل والانتماء التنظيمي:

- يختلف الرضا عن العمل عن الانتماء التنظيمي، في أن الرضا عن العمل متغير حركي يتغير بتغير خبرات الفرد بالعمل ويتغير خصائصه الذاتية، أما

الانتماء التنظيمي فيعبر عن الاستجابة الايجابية تجاه المنظمة بصفة عامة والارتباط بها ككل.

● فالمشاعر الخاصة بالانتماء تنمو ببطء ولكن بثبات بمرور الوقت بالنسبة لعلاقة الفرد بالمنظمة، بينما الرضا عن العمل يعتبر مقياساً أقل ثباتاً يعكس رد الفعل السريع لجوانب معينة في بيئة العمل.

ولكن ما الذي يسبق الآخر ؟ هل مشاعر الرضا تسبق مشاعر الانتماء أم العكس اختلفت آراء الباحثين في ذلك:

● فالبعض يرى أن الانتماء التنظيمي يحدث بعد فترة زمنية نتيجة شعور الفرد بالرضا عن العمل.

● ويرى آخرون أن شعور الفرد بالانتماء ينشأ قبل تكوين اتجاهات الرضا عن العمل وقبل الالتحاق بالعمل ويستمر باستمرار عمل الفرد وذلك كلما ساعدت المنظمة الأفراد على اشباع حاجاتهم وبالتالي يعتبر الانتماء التنظيمي سبباً للرضا عن العمل وليس نتيجة له.

الخلاصة:

تناولنا في هذه الوحدة مفهوم الرضا عن العمل والانتماء التنظيمي
واهم العوامل التي تؤثر عليهما ، وأثار ذلك على المنظمات.

الاسئلة: أجب بنعم أو لا مع ذكر السبب

- ١- الرضا عن العمل مترادف لمفهوم الروح المعنوية.
- ٢- ليس هناك علاقة بين الرضا عن العمل ودوافع العمل.
- ٣- يعتبر الاجر هو العامل الوحيد الذى يؤثر على الرضا عن العمل.
- ٤- الادارة ليست مسؤولة عن تحقيق الرضا عن العمل.
- ٥- لا توجد علاقة بين الرضا عن العمل ورضا العملاء .
- ٦- الانتماء التنظيمى مترادف لمفهوم الرضا عن العمل.
- ٧- لا يوجد فرق بين الانتماء الوجدانى والانتماء البقائى.
- ٨- تؤثر ظروف بيئة العمل الخارجية على درجة الانتماء التنظيمى.
- ٩- تختلف العوامل التى تؤثر على الرضا عن العمل عن تلك التى تؤثر على الانتماء التنظيمى.
- ١٠- تختلف العوامل الى تؤثر على الانتماء الوجدانى عن تلك التى تؤثر على الانتماء البقائى .

الوحدة الثامنة

التميز التنظيمي

الوحدة الثامنة

التميز التنظيمي

الأهداف الإجرائية

يهدف هذا الفصل إلى إلهام القارئ بما يلي :

- مفهوم إدارة التميز.
- مقومات تحقيق التميز التنظيمي.
- بعض نماذج جوائز التميز القومية.
- جائزة مالكولم بالدريج الأمريكية للتميز.
- جائزة المجمع الأوروبي للتميز.
- جائزة ديمنج اليابانية.
- جائزة دبي للأداء المتميز.
- العناصر المشتركة لنماذج التميز الإداري.

الوحدة الثامنة

التميز التنظيمي

مفهوم التميز التنظيمي:

التميز في اللغة العربية يعني الاختلاف بين شيئين أو حالتين، وكذلك يعني الاختلاف عن الغير، وليس في اللغة العربية ما يُشير إلى أن كلمة التميز تعني التفوق، لكن الاستخدام الشائع لهذه الكلمة أطفى عليها معنى يدل على أن التميز هو التفوق عن الآخرين، وصار شائعاً أن التميز هو التفرد والاختلاف مع التمكن الذي يحقق الظهور على الآخرين والتفوق عليهم.

وقد استخدم الباحثون الذين يكتبون باللغة الانكليزية مصطلح Excellence للدلالة على التميز، فهو يحمل معنى التفوق والريادة، وقد تناوب هؤلاء الباحثين على استخدام مصطلحين هما (Organizational Excellence, Business Excellence) وذلك للدلالة على التميز التنظيمي، ولا فرق بين المصطلحين من حيث المحتوى والمدلول العلمي والعملية.

ويعرّف (Mcadem & Kelly ٢٠٠٢) التميز التنظيمي بأنه العملية الديناميكية التي تُحقق قيمة عالية وميزة تنافسية، ورضا العملاء والموردين من خلال تحسين القدرات الداخلية التي تتعلق بالموارد البشرية والتكنولوجيا وتدفع العمليات والمواد التي تحقق التكامل في العمل مما يفرز وضعاً تنافسياً مستمراً للمنظمة في مجال عملها.

ويرى (زايد ٢٠٠٣) أن إدارة التميز تعني الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمنظمة.

ويعرف (السلي ٢٠٠١) التميز بأنه حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي، تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضي عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة.

وفي ضوء ما سبق نستطيع أن نقول أن إدارة التميز هي القدرة على استخدام وتنسيق موارد المنظمة في تكامل وتفاعل وترابط بما يمكنها من مواجهة المتغيرات البيئية المحيطة الخارجية والداخلية، واستثمار قدراتها الذاتية بما يحقق أعلى درجات من الفاعلية والكفاءة وتحقيق أهداف وتوقعات أصحاب المصلحة المتصلين والمحيطين بها.

مقومات تحقيق التميز التنظيمي:

- ١- الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي للمنظمة، وذلك بالتقييم المستمر لظروف وأوضاع المناخ المحيط بالمنظمة والقدرات الذاتية الخاصة بها وإعداد التخطيط الاستراتيجي المتكامل (الرؤية، الرسالة، الأهداف، البدائل الاستراتيجية ... إلخ).
- ٢- تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة، فالتميز في الأداء وتحقيق الجودة الشاملة هما وجهان لعملية واحدة. ويتطلب ذلك الآتي: ١/٢- الاهتمام بتخطيط الجودة، وتنظيم الجودة، وتأكيد الجودة، ومراجعة الجودة. ٢/٢- الاهتمام بالتطوير والتحسين المستمر. ويتطلب ذلك تحسين استخدام الموارد ورفع الكفاءة الانتاجية، وأداء العمل صحيحاً من المرة الأولى، وفي الوقت نفسه الاهتمام بالإبداع والابتكار بما يحقق درجات أعلى من الجودة. وكلمة كايزن اليابانية وتعني التحسين المستمر على كافة العمليات والمستويات، ويعتبر ذلك مسئولية كافة

المستويات الإدارية والعاملين وليست مسئولية المختصين بشئون الجودة فقط، وبالتالي فالجودة الشاملة هي توجه فكرى ونمط سلوكى ينبغى أن يسود جميع العاملين فى المنظمة.

٣- تأكيد التوجه بالسوق، وذلك بالتعرف على حاجات العملاء الحالية والمتوقعة والبحث عن الفرص التسويقية، وقوى المنافسة فى السوق ووضع الاستراتيجيات التسويقية لتحقيق التفوق والريادة، والمركز التنافسى المتميز.

٤- الأهتمام بإدارة العمليات الرئيسية والمساعدة وتحليل سلسلة القيمة، وتحديد مجالات الجدارة الرئيسية للمنظمة.

٥- بناء وتنمية وتطوير شبكة العلاقات مع كافة الأعضاء المحيطين بالمنظمة والقدرة على إقامة شبكات من التعاون والتحالفات تكون أكثر قدرة على المنافسة، وخلق الفرص التى يشارك فيها الجميع.

٦- الأهتمام بتكنولوجيا المعلومات من حيث بناء وتطوير شبكة الاتصالات ونظم المعلومات مما يتيح الربط والتنسيق والتفاعل الآنى، والتحرر من قيود الزمان والمكان، والتحرر من قيود المعاملات الورقية بما يحقق مستويات أعلى من الجودة والقيمة المضافة والإنتاجية.

٧- تنمية وتطوير الموارد البشرية، والربط والتنسيق بين سياسات الموارد البشرية، ومفهوم التوجه بالسوق، والجودة الشاملة، واستراتيجية المنظمة.

٨- البناء التنظيمى المرن.

٩- وتنمية وتطوير ثقافة تنظيمية تحابى التميز، والابداع والابتكار

والتطوير والتحسين المستمر.

١٠- إعداد وتنمية القيادات الإدارية على كافة المستويات لا إدارية.

بعض نماذج جوائز التميز القومية:

وقد سعت بعض الدول إلى وضع جوائز وطنية للجودة National Quality Awards تقوم على فلسفة التميز وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ويتم بموجبها منح جوائز تميز للمنظمات التي تحقق التميز والريادة في تقديم المنتج أو الخدمة وتحقيق رضا المتعاملين معها .

ويتم منح الجوائز بناء على نماذج تحتوي على مجموعة من المقومات والمعايير لتقييم أداء المنظمات الراغبة في الحصول على هذه الجوائز. وتساهم هذه الجوائز والنماذج التي يتم التقييم على أساسها في توفير مرجعية إرشادية وأسس معيارية لقياس مدى التقدم والتطوير في الأداء ونشر ثقافة الجودة الشاملة، ومفاهيم التميز والإبداع.

بعض نماذج جوائز التميز القومية :ومن هذه الجوائز ما يلي :

١- جائزة مالcolm بالدريج الأمريكية للتميز . The American Malcolm

(Baldridge National Quality Award (MBNQ

٢- جائزة المجمع الأوربي للجودة الإدارية . The European

(Foundation for Quality Management Award (EFQM

٣- جائزة ديمنج اليابانية . The Japanese Deming Prize (DP

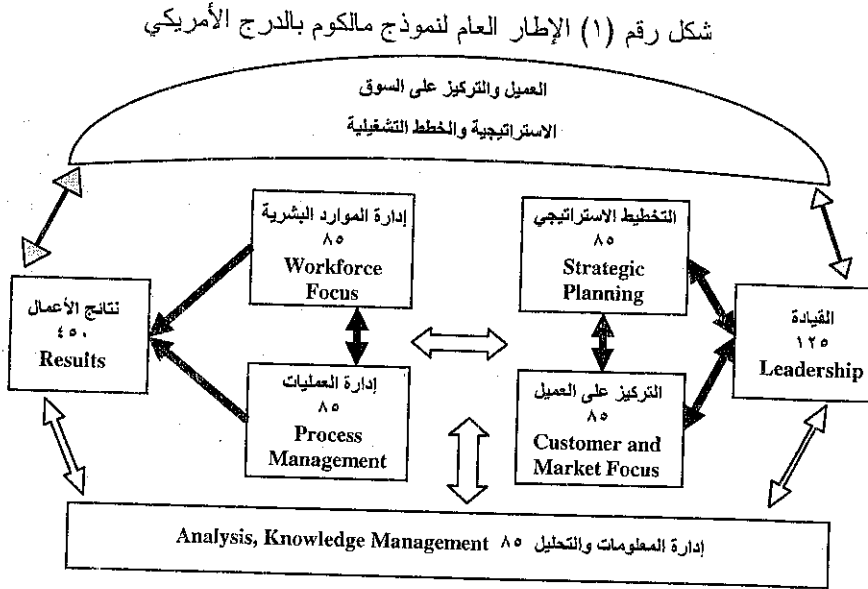
٤- جائزة دبي للتميز . Dubai Government Excellence program

جائزة مالcolm بالدريج : The American Malcolm Baldridge National

(Quality Award (MBNQ

أنشئت هذه الجائزة بموجب القانون العام الأمريكي الصادر في أغسطس من عام ١٩٨٧، وهي عبارة عن جائزة تهدف إلى حث وتشجيع الشركات الأمريكية لتحسين الجودة والإنتاجية وتكريم الشركات الفائزة سنوياً من قبل رئيس الولايات

المتحدة الأمريكية وقد سميت بإسم بالدريج Baldrige لمساهماته الإدارية المتميزة.



Source: National Institute of Standards and Technology. "criteria for Performance Excellence, Malcolm Baldrige National Quality Award", Gaithersburg, MD, ٢٠٠١

نلاحظ من الشكل رقم (١) أن مجموع نقاط الجائزة يبلغ /١٠٠٠/ نقطة موزعة على سبعة معايير، وقد تمّ رصد نقاط محددة لكل معيار بحيث يُعبّر عن أهمية هذا المعيار، وتُركّز المعايير على سبع عناصر ينبغي على كل مؤسسة تتقدم للجائزة أن تُعيد تصميمها وفقاً لهذه المعايير .

ويستند النموذج الأمريكي إلى مجموعة مفاهيم رئيسية تُعبّر عن قيم التميز والفعالية وتتبع بالدرجة الأولى من فكر "إدارة الجودة الشاملة"، وهي:

- الاهتمام بالجودة انطلاقاً من رغبات العملاء.
- أهمية وحيوية القيادة كعنصر مؤثر وفاعل في تحقيق تميز الأداء.
- ضرورة التعلم التنظيمي والتطوير المستمر لعناصر ومقومات الأداء.
- تقدير الأهمية الكبرى للعنصر البشري الفعال وما يمثله من قدرات فكرية ومهارات تُعدّ الأساس في تحريك طاقات المنظمة وتحقيق أهدافها.
- أهمية الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء والتحوّلات في الأوضاع المحيطة.
- التركيز على أهمية تصميم الجودة في المجالات المختلفة بما يمنع الأخطاء.
- تعميق التوجه الاستراتيجي ووضوح رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية واتخاذها أساساً في تخطيط العمليات.
- تنمية أساليب الإدارة المستندة إلى الحقائق، وتنمية نظم المعلومات ودعم القرار.
- أهمية العناية بتنمية علاقات المنظمة مع مختلف الأطراف الخارجية المتعاملة معها، وكذا مع العاملين بها، والسعي لاستثمار تلك العلاقات والتحالفات فيما يُحقّق لها أهدافها ويُجنبها عثرات ومشكلات قد يتسبب فيها بعض الأطراف في حال تباعد المنظمة عنهم وانعزالها عن التفاعل الإيجابي معهم.
- إدراك أهمية الدور الاجتماعي للمنظمة ومسؤوليتها نحو المجتمع الذي توجّد فيه، وضرورة أن تُقدّم له خدمات ومساهمات في حل مشكلاته بما يُعزّز عن تقديرها لما تتلقاه ويوفّره لها من مساندة وفرص للنشاط والنمو.

وتستخدم الكثير من المنظمات معايير جائزة مالكولم بالدريج، ليس فقط للحصول على الجائزة السنوية ولكن لإجراء التقييم الذاتي للأداء، وتشتمل معايير هذه الجائزة على متطلبات تحقيق الجودة الشاملة في الأداء، سواء فيما يتعلق بالمنظمة نفسها أم بالبيئة التي تتعامل معها .

جائزة المجمع الأوربي للجودة

يتكون النموذج الأوربي من مجموعتين:

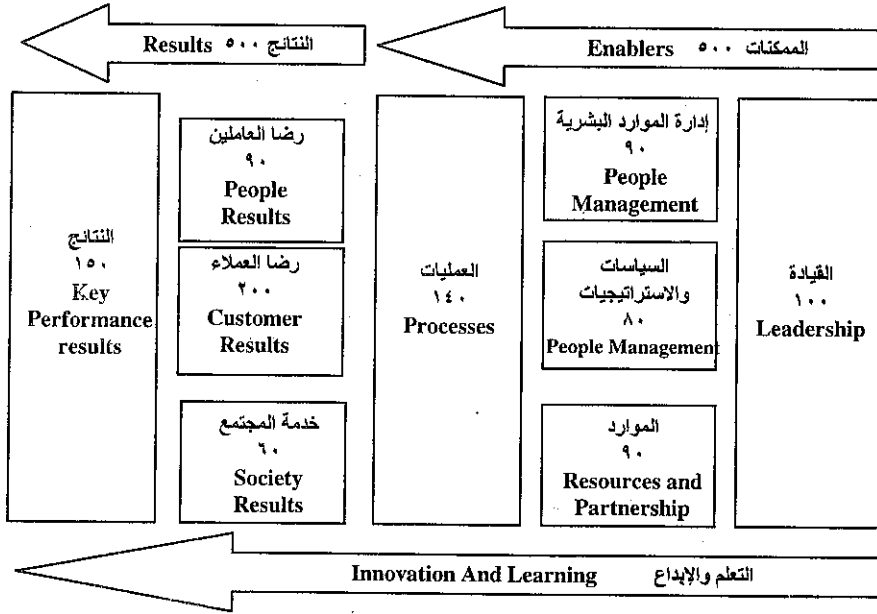
المجموعة الأولى : يشار إليها بالعوامل الممكنة وهي تلك التي يتحقق من خلالها النتائج وتشمل القيادة، والموارد البشرية والاستراتيجية والسياسات، والموارد، والعلاقات، والعمليات.

المجموعة الثانية : ويشار إليها بمجموعة النتائج

وهي عبارة عن النتائج المستهدفة في مجالات رضا العاملين، ورضا العملاء، والأثر على المجتمع، ونتائج الأعمال.

ويمكن التعبير عن النموذج بالشكل التالي رقم (٢) والذي يبين عناصر النموذج والأوزان النسبية لكل عنصر من عناصره.

شكل رقم (٢) النموذج الأوروبي للتميز EFQM Excellence Model



Source: <http://www.efqm.org/en/>

ويتضح من الشكل رقم (٢) أن النموذج يتكون من تسعة عناصر موزعة على مجموعتين كما يلي:

- مجموعة "العوامل المُمكنة" **Enablers** وتتضمن العناصر الخمسة التالية:

- القيادة: ويُشير هذا العنصر إلى سترك القيادة الإدارية في دعم وتطوير عمليات التطوير والتحسين التي تُحقق التميز التنظيمي، ويتضمن هذا العنصر ما يلي:

- قيام المديرين بإعداد الرؤيا والرسالة للمنظمة.
- قيام المديرين بتطوير وتنمية ثقافة تعزز الجودة الشاملة والتحسين المستمر.

- قيام المديرين بتحفيز ودعم وتقدير العاملين في المنظمة لإنجازاتهم في مجال الجودة.
- قيام المديرين بالمشاركة الفعلية في إعداد وتنفيذ نظام إدارة الجودة وضمان التحسين المستمر فيه.
- الصلة والتفاعل بين المديرين وكل من العملاء والموردين.
- الصلة والتفاعل بين المديرين وممثلي المجتمع، والترويج للجودة الشاملة خارج المنظمة.
- السياسة والاستراتيجيات: ويهتم هذا العنصر بكيفية تنفيذ المنظمة للرؤيا والرسالة، ويتضمن الآتي:
 - مدى استناد السياسة والاستراتيجية إلى حاجات وتوقعات ذوي المصلحة بالمنظمة، الحالية والمستقبلية.
 - مدى استناد السياسة والاستراتيجية إلى معلومات كافية مستمدة من تقييم الأداء والقيام بالأبحاث وممارسة الإبداع.
 - مدى خضوع السياسة والاستراتيجية للتطوير والمراجعة والتحديث.
 - مدى امتداد وتجسيد السياسة والاستراتيجية في العمليات الرئيسية للمنظمة.
 - مدى تبليغ ونشر وتنفيذ السياسة والاستراتيجية.
- الموارد البشرية: يهتم هذا العنصر بإدارة المنظمة لمواردها البشرية، وتطوير وتحديد معارف وقدرات العاملين فيها على مستوى الأفراد وفرق

العمل والمنظمة ككل، والتخطيط لتلك الأنشطة بصورة تدعم السياسة والاستراتيجية وفاعلية العمليات في المنظمة، ويتضمن هذا العنصر ما يلي:

- مدى تخطيط وتطوير وتحسين الموارد البشرية.
 - مدى تحديد وتطوير ودعم معارف ومهارات الأفراد من خلال التعليم والتدريب وإتاحة فرص النمو.
 - مدى إدماج وتمكين الأفراد.
 - مدى توفر الحوار بين المنظمة والعاملين فيها، أي الاتصالات المفتوحة والفعالة بين المدراء والمرووسين من قمة المنظمة إلى أسفلها.
 - مدى الاهتمام بمكافئة وتقدير الأفراد وأمانهم وسلامتهم.
- الموارد: يهتم بالحصول على الموارد وبكيفية إدارتها، وكيفية توزيع واستخدام الموارد المتاحة بفاعلية وكفاءة، ويتضمن:
- كيفية إدارة الشراكة الخارجية (الموردين).
 - كيفية إدارة التمويل.
 - كيفية إدارة المباني والمعدات والمواد.
 - كيفية إدارة التكنولوجيا واستخدام التكنولوجيا الحديثة.
 - كيفية إدارة المعلومات والمعرفة.
- العمليات: ويهتم بالكيفية التي تقوم المنظمة من خلالها بإدارة، ومراجعة، وتحسين عملياتها ويتضمن:

- مدى تصميم وإدارة العمليات بصورة منهجية ومنظمة.
- مدى القيام بتحسين العمليات، وفقاً للحاجة المطلوب، وعبر الابتكار لتحقيق الرضا التام للعملاء وذوي المصلحة الآخرين.
- مدى تصميم وتطوير السلع والخدمات استناداً إلى حاجات وتوقعات العملاء.
- كفاءة إنتاج وتسليم السلع والخدمات وما يرتبط بذلك من خدمات ما بعد البيع.
- كفاءة إدارة وتعزيز العلاقات مع العملاء.

- مجموعة "النتائج" المحققة أو المتوقعة: Results

والتي يمكن أن تُستخدم لقياس درجة نجاح المنظمة في استخدام العوامل المساعدة لتحقيق أهداف النموذج، وذلك فيما يتعلق برضا العملاء والعاملين والتأثير على المجتمع .

النموذج الياباني لإدارة التميز:

جائزة ديمينج: أرتبط اسم ويليام ديمينج W. Edwards Deming بحركة الجودة في اليابان منذ الأربعينات في القرن العشرين، وتقوم مؤسسة ديمينج منذ عام ١٩٥٠ بمنح جائزة باسمه للأفراد والهيئات التي تحقق انجازات مهمة في مجال رقابة الجودة. ويركز مدخل ديمينج على العمليات المؤدية إلى الجودة الشاملة ويهتم بالتحليل الإحصائي والرقابة الأحصائية، وقد وضع مبادئ للجودة الشاملة اعتبرها البعض أنها مدخل لإدارة الجودة الشاملة. وتتعدد المعايير التي يتم قياس المنظمات على أساسها لنيل الجائزة ومنها :

١- السياسات :

- السياسات التي تتبعها المنظمة - مدى وجود أهداف طويلة وقصيرة المدى

٢- التنظيم والتنمية :

- أسس توزيع السلطة - مدى استخدام فرق العمل - طبيعة العلاقات مع الأطراف الخارجية.

٣- التحليل :

- أسلوب تحليل المشكلات التي تواجه الجودة - الخطط التي تضعها المنظمة لمعالجتها - الاعتماد على التقنية والمعلومات

٤- التخطيط للمستقبل :

- مدى توافر خطط لتحسين الجودة - الموقف الحالي للجودة والأهداف المرجوة - أنشطة التدريب الموجهة للعاملين ذوى العلاقة بالجودة- الخطط المستقبلية للتدريب والتعليم فى جوانب الجودة

٥- تأكيد الجودة :

- تفاصيل عملية تأكيد الجودة من حيث تصميم السلعة، التفتيش، المشاركة، التسهيلات المادية، ... الخ

٦- تأثيرات الجودة :

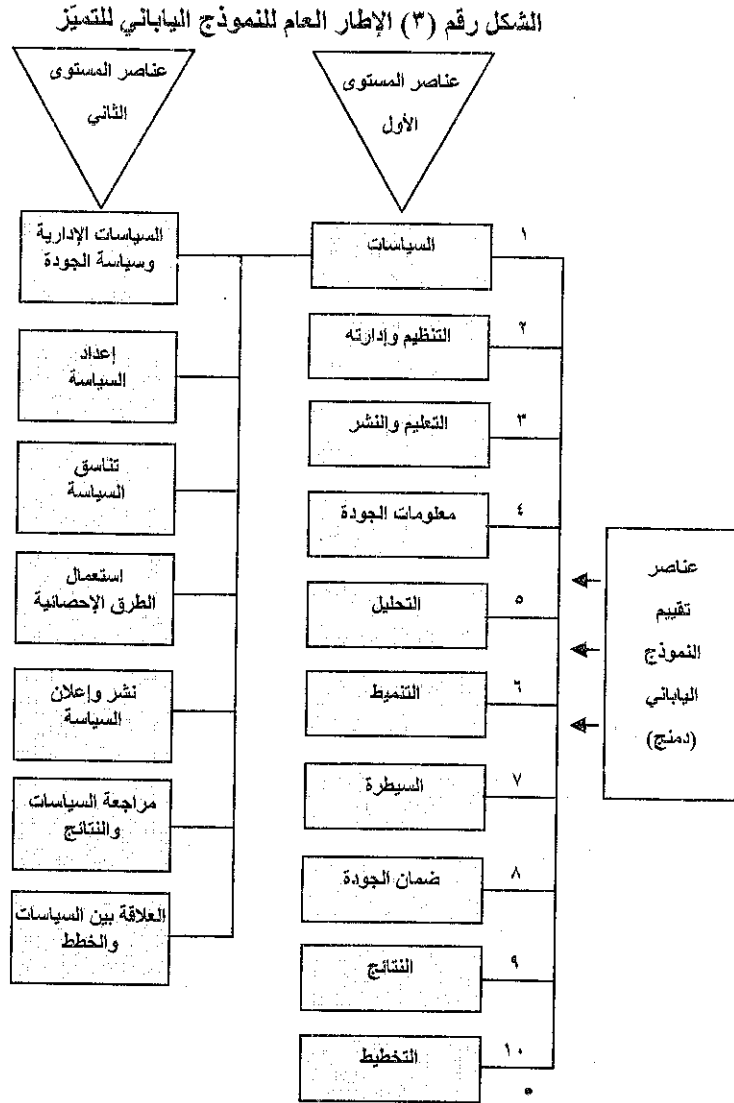
- النتائج التي تحققت للمنظمة نتيجة إعمال نظم الجودة وكيف أثرت على نتائج أعمال المنظمة.

٧- المعايير المستخدمة فى نظم الجودة :

- كيفية تطبيقها، وتطويرها وتحديثها.

٨- الرقابة :

- الأساليب المختلفة التي تستخدمها المنظمة للتأكد من جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها لعملائها.



Source: Conti Tito, Building Total Quality, Chaoman and Hall, London, ١٩٩٣, p. ٢٨١

دراسات أخرى فى جوائز التميز:

ففى دراسة قام بها كل من Puay & Others, ١٩٩٨ عن نماذج التميز القومية فى تسع دول شملت أمريكا، وكندا، والاتحاد الأوروبى وانجلترا، والسويد، ونيوزيلانده، والهند، وسنغافورة، والبرازيل، تبين أن عناصر التميز فى هذه الدراسة شملت تسع عناصر هى:

١- القيادة

٢- التأثير على المجتمع

٣- إدارة الموارد

٤- الاستراتيجية

٥- إدارة الموارد البشرية

٦ - جودة العمليات

٧- النتائج

٨- رضا المستهلك

٩- إدارة الموردين .

وقد احتل رضا العملاء المرتبة الأولى فى هذه الدول على اعتبار أن إدارة العملاء وتحقيق رضاهم وتوقعاتهم هو المفتاح لتحقيق النمو والبقاء فى مجال الأعمال. أما الترتيب المتقدم لإدارة الموارد البشرية فى نماذج التميز بهذه الدول فيرجع الى الاهتمام الكبير الذى توليه المؤسسات والشركات بهذه الدول لجودة الحياة ورضا العاملين، والاهتمام بمناخ العمل وتنمية وتطوير الأفراد وتوسعى الشركات دولية النشاط الى تطبيق نماذج التميز القومية على فروعها فى الدول المختلفة مسترشدة فى ذلك بمعايير التميز فى البلد الأم.

وفى دراسة لكل من Zink, Schmidt & VoB, 1997 عن جوائز التميز في

استراليا تبين أن أهم المعايير فى هذه الجوائز كانت كما يأتى

١- القيادة

٢- الاستراتيجية والسياسة والتخطيط

٣- المعلومات والتحليل

٤- الموارد البشرية

٥- التركيز على العملاء

٦- جودة العمليات والمنتجات والخدمات

٧- النتائج

٨- مقاييس النجاح

وقد تبين من هذه الدراسة أن الموارد البشرية احتلت الترتيب الأول فى أوزان هذه

المعايير حيث شملت ٢٠٠ نقطة من ١٠٠٠ نقطة. وقد قسمت الى عدة أقسام على

النحو التالى:

- تخطيط الموارد البشرية وشمل ٣٠ نقطة .

- انتماء العاملين وشمل ٤٠ نقطة.

- ادارة الأداء وشمل ٣٠ نقطة.

- التعليم والتدريب وشمل ٣٠ نقطة.

- الاتصالات وشملت ٣٠ نقطة.

- الرضا عن العمل وشمل ٤٠ نقطة.

جائزة دبي في التميز المؤسسي :

أعلن في دبي في ٢٨/١/٢٠٠١ عن تأسيس جائزة الشيخ محمد ابن راشد آل مكتوم (نائب رئيس دولة الإمارات العربية المتحدة ورئيس مجلس الوزراء، وحاكم دبي) في التميز المؤسسي للإدارة العربية. ويدير فعالية الجائزة برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز. وتهدف إلى تشجيع المؤسسات العربية في القطاعين الحكومي والخاص على تطوير أدائها وتحسين خدماتها، وإعداد وتقديم معايير تقييم تساهم في نشر وتطبيق مفاهيم التميز والإدارة الحديثة والابداع والجودة وفي ضوء النظام الأساسي المعبد للجائزة والمتضمن نظامها ومعايير تقييمها

تمنح جائزة دبي للأداء المتميز للفئات التالية :

* المؤسسة الحكومية العربية المتميز

* المؤسسة العربية المتميزة وغير حكومية

* التجربة الإدارية العربية المتميزة (القطاع الحكومي أو الخاص)

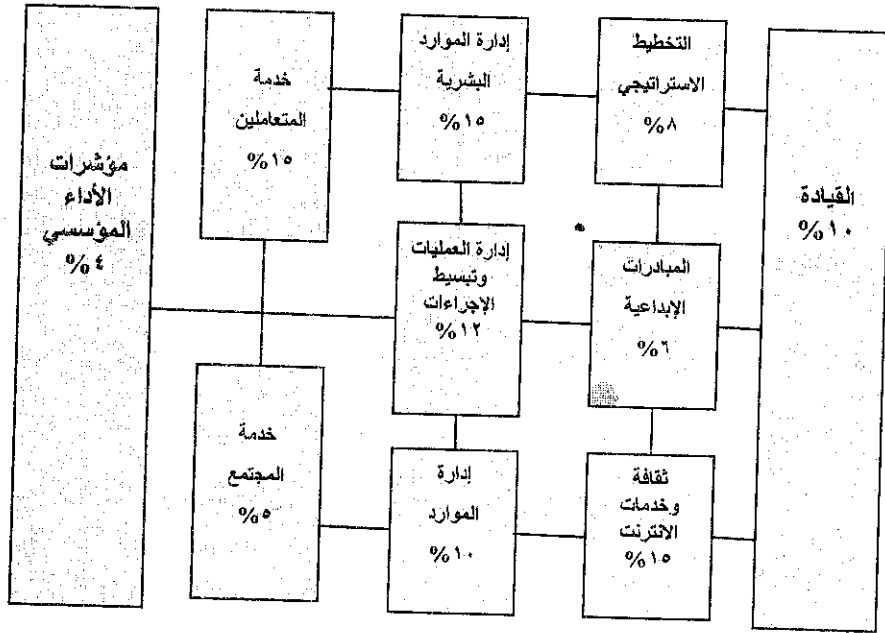
* الشخصية الإدارية العربية المتميزة

* المرأة العربية الإدارية المتميزة

* المدير العربي المتميز

* الموظف (أو الموظفة) العربي المتميز (بالقطاعين الحكومي أو الخاص)

ويستهدف "برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز" تطبيق معايير عالية في الجودة والتميز، تم تطويرها وتكييفها لتتلاءم مع متطلبات البيئة وظروف العمل في القطاع الحكومي بإمارة دبي لترجم عملياً رؤية حكومة دبي المتمثلة في تحقيق التميز في خدمة المتعاملين والتفوق في خدمة المجتمع، ويوضح الشكل رقم (٤) نموذج البرنامج.



المصدر: برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز، كتيب معايير وعناصر التقييم، أغسطس، ٢٠٠١.

ويشكل هذا النموذج الإطار المرجعي للمعايير والعناصر الخاصة بعمليات التقييم بالبنية لكل فئة من الفئات التي يستهدفها البرنامج. وتتم عمليات التقييم بصورة منهجية، ويتولاها خبراء متخصصون وتراعى فيها السرية والموضوعية وكذلك اكتمال الوثائق المرجعية الداعمة لعمليات الترشيح والفحص الميداني والمكتبي للجهات المرشحة ولياناتها المؤيدة لإنجازاتها.

معايير جائزة دبي للأداء الحكومي المتميز:

ولكل مجموعة من الفئات مجموعة من المعايير الرئيسية والتي تتبثق عنها معايير وعناصر فرعية لأغراض التقييم لمنح الجائزة. وتتفاوت هذه المعايير والنقاط المحددة لها من فئة إلى أخرى، وكذلك تتفاوت الجائزة من فئة إلى أخرى.

ويتضمن نموذج البرنامج عشرة معايير تقييم رئيسية يتفرع عنها ستة وثلاثون معياراً فرعياً تمثل جميع جوانب العمل الحكومي بما في ذلك النظم والأساليب والمناهج المطبقة بالإضافة إلى النتائج والمؤشرات الدالة على فعالية الأداء ومدى تطور الخدمة.

ولكل معيار من هذه المعايير العشرة مجموعة من النقاط، ويشكل المجموع الكلي للنقاط (١٠٠٠) ألف نقطة يتم توزيعها على النحو المبين في الجدول رقم (١) .

جدول رقم (١) معايير تقييم الدائرة الحكومية المتميزة بدبي

رقم المعيار	المعيار الرئيسي	عدد العناصر الفرعية	مجموع النقاط
الأول	القيادة	٣	١٠٠
الثاني	التخطيط الاستراتيجي	٤	٨٠
الثالث	المبادرات الإبداعية	٢	١٠٠
الرابع	ثقافة وخدمات الانترنت	٣	١٤٠
الخامس	دائرة الموارد البشرية	٧	١٤٠
السادس	إدارة العمليات وتبسيط الإجراءات	٤	١٢٠
السابع	خدمة المتعاملين	٥	١٤٠
الثامن	إدارة الموارد	٤	٩٠
التاسع	خدمة المجتمع	٢	٥٠
العاشر	مؤشرات الأداء المؤسسي	٢	٤٠
المجموع		٣٦	١٠٠٠

العناصر المشتركة لنماذج جوائز التميز التنظيمي

فى ضوء النماذج السابقة يتبين أن نماذج التميز التنظيمي تشترك فى عدد من العناصر ومنها :

- ١- الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي للمنظمة.
 - ٢- تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة.
 - ٣- تأكيد التوجه بالسوق.
 - ٤- الاهتمام بالعنصر البشرى وبالقيادة الادارية وبجودة الحياة فى مجال العمل، وتطوير وتنمية رأس المال الفكرى والمعرفى بالمنظمة .
 - ٥- الاهتمام بإدارة العمليات الرئيسية والمساعدة بتحليل سلسلة القيمة، وتحديد مجالات الجدارة الرئيسية للمنظمة.
 - ٦- الاهتمام بادارة شبكة العلاقات الخارجية من العملاء والموردين والمجتمع.
 - ٧- الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات.
 - ٨- القياس وتقويم الأداء : وذلك بإعداد وتطوير المعايير والمؤشرات والتي تستخدم فى تقويم الأداء.
- وتختلف الأهمية النسبية لعناصر جوائز التميز ما بين دولة وأخرى وما بين منظمة وأخرى طبقا لاختلاف الاطار الثقافى ، ودرجة التقدم الاقتصادى والاجتماعى بالمجتمع، وطبيعة ونوع الصناعة، ودرجة التقدم فى تطبيق نظام الجودة الشاملة. وبالرغم من هذه الاختلافات الا أن ادارة الموارد البشرية احتلت ما بين الترتيب الثانى والثالث بمعظم الدول وفى المتوسط كانت الترتيب الثالث.

الخلاصة:

تعرضنا في هذا الفصل لمفهوم ادارة التميز ومقومات تحقيق التميز التنظيمى .
كما تعرضنا لبعض نماذج التميز القومية ومنها نموذج جائزة مالكولم بالدريج
بأمريكا ، ونموذج جائزة المجمع الأوربى ، ونموذج جائزة ديمنج اليابانية ، ونموذج
جائز دىي للأداء المتميز ، ثم تناولنا العناصر المشتركة فى هذه النماذج .

الأسئلة

- ١ - قارن بين نماذج التميز المختلفة من حيث أوجه الشبه والاختلاف بينها.
- ٢ - وضح من وجهة نظرك أهم عناصر التميز.
- ٣ - اختار منظمة أو شركة أو جهة حكومية ترى أنها تتطبق عليها معظم عناصر التميز.
- ٤ - اختار منظمة أو شركة أو جهة حكومية وطبق عليها النموذج الأوربي.

أولاً - المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- أبو بكر، مصطفى محمود. التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة: مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة. الإسكندرية: الدار الجامعية ، ٢٠٠٢-٢٠٠٣.
- السالم، مؤيد سعيد. نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم. عمان: دار وائل للنشر، ١٩٩١-٢٠٠٠.
- السلمي، علي ، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، القاهرة: دار غريب، ٢٠٠٢.
- السلمي، علي. إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية القاهرة: دار غريب، ٢٠٠١.
- السلمي، علي. تطور الفكر التنظيمي. القاهرة: مكتبة غريب، غير محدد تاريخ النشر.
- الصحن ، محمد فريد وآخرون. مبادئ الإدارة. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، ١٩٩٩-٢٠٠٠.
- الصيرفي ، محمد - السلوك التنظيمي. الطبعة الأولى؛ الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية، ٢٠٠٥.
- العديلي ، ناصر محمد. السلوك الانساني والتنظيم: منظور كلي مقارنة. الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٩٩٥.
- القاضي ، فؤاد. السلوك التنظيمي والإدارة. الطبعة الأولى؛ القاهرة: غير محدد مكان النشر، ٢٠٠٦ .

- الهواري ، سيد. منظمة القرن الـ ٢١: منهج تطوير الشركات والمؤسسات للعبور إلى القرن الـ ٢١. القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٩٩.
- بدر ، حامد أحمد رمضان. السلوك التنظيمي. القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٩٩.
- حسن ، راوية. السلوك في المنظمات. الإسكندرية: الدار الجامعية ، ١٩٩١.
- زايد، عادل محمد ، العدالة التنظيمية: المهمة الجديدة لإدارة الموارد البشرية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٦.
- زايد، عادل محمد ، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٣.
- خطاب ،عايدة سيد ، العولمة والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، القاهرة: المكتبة الأكاديمية ، ٢٠١١.
- خطاب عايدة سيد ، الإدارة الإستراتيجية المتقدمة، القاهرة: المكتبة الأكاديمية ، ٢٠١١.
- خطاب عايدة سيد ،وعواد، عمرو ، إدارة الموارد البشرية ،القاهرة، المكتبة الأكاديمية ، ٢٠١١.
- حمودة ،عبد الناصر محمد علي ، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٥.
- ماهر ، أحمد. السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات. الإسكندرية: الدار الجامعية، غير محدد تاريخ النشر.
- مصطفى، أحمد سيد ،المدير ومهاراته السلوكية، القاهرة: لا يوجد ناشر، ٢٠٠٥.