

جامعة الجبالي بونعامة خميس مليانة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية
سنة أولى ل.م.د
محاضرات مقياس علم اجتماع المنظمات
الدكتورة : صليحة حفيفي

البرنامج الخاص بالمقياس

- المحاضرة الأولى : ماهية المنظمة
المحاضرة الثانية : مكونات ومسؤوليات المنظمة
المحاضرة الثالثة : البيئة التنظيمية للمنظمة
المحاضرة الرابعة : الهيكل التنظيمي ودورة حياة المنظمة
المحاضرة الخامسة : نظريات المنظمة
المحاضرة السادسة : التغيير التنظيمي في المنظمة
المحاضرة السابعة : مقاومة التغيير التنظيمي في المنظمة
المحاضرة الثامنة : الولاء التنظيمي في المنظمة

المحاضرة الأولى : ماهية المنظمة

تمهيد : تمثل المنظمة محور العملية الإدارية ، فعن طريقها توضع الخطط ، ويتم تجسيدها على أرض الواقع ، وبعدها تتم عملية الإشراف والتوجيه ، وإجراء عملية المقارنة بين ما تحقق فعلا وما كان متوقعا أن يحدث ، أي تتم عملية المراقبة ، والمجتمعات لا تستطيع أن تواكب التطور اعتمادا على القدرات الفردية - لأن حجم التنوع والتباين في الحاجات الإنسانية للأفراد المجتمع كبير ، بحيث لا يمكن تغطيتها إلا من خلال المنظمة ، باعتبارها تعمل على تكوين المفاهيم والاتصالات ، وصنع القرارات ، وإحداث التغيير والتطوير ، وهو ما من شأنه أن يساهم في تقدم المجتمع

أولا : تعريف المنظمة : لا يوجد تعريف موحد للمنظمة ، ولدينا أربعة اتجاهات قامت بدراسة المنظمة وقدمت التعاريف التالية :

1/ **الاتجاه الاجتماعي :** عرفها على أنها : " وحدة اجتماعية هادفة ، تسعى إلى تحقيق أغراض المجتمع بكفاءة وفعالية "

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

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

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

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

وبعبارة أخرى المنظمة هي : " كيان طور من قبل مجموعة من الأفراد من أجل تحقيق أهداف لا يمكن الوصول إليها بشكل منفرد ، مستعنيين في ذلك بمواد أولية وتجهيزات منظمة في هيكل تنظيمي

ثانيا : أساليب دراسة المنظمة : هناك أسلوبين هما :

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

2/ الأسلوب الشامل : يهتم بدراسة المنظمة من خلال التركيز عليها كوحدة شاملة ، وذلك بالنظر إلى مفهومها ، مكوناتها ، وظائفها ، أشكالها ، مسؤولياتها ... الخ

ثالثا : أهمية المنظمة : تتمثل في :

* الأداة و الوسيلة التي يتم من خلالها إشباع الحاجات الإنسانية للأفراد المجتمع

* الأداة التي يتم من خلالها ممارسة البحث والتطوير وتشجيع الإبداع والابتكار

* تعتبر المنظمة المستخدم والموزع للمصادر والموارد والاختراعات بشكل يشبع الحاجات الإنسانية

* من خلال المنظمة يتم ممارسة الرقابة والتوجيه والتخطيط والتنظيم

رابعا : خصائص المنظمة : نوجز بعضها على النحو التالي :

1/ المنظمة كيان اجتماعي : لأنها تضم بين جوانبها مجموعة من الأفراد يتعاونون فيما بينهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة (البقاء والاستمرار ومن ثم التطور)

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

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

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

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

خامسا : أنواع المنظمات :

هناك عدة معايير يعتمد عليها في تصنيف المنظمات :

1/ أنواع المنظمات حسب معيار الانتاج : ويعتمد هذا المعيار على المخرجات النهائية التي تنتجها المنظمة ، فإذا كانت تنتج سلعا نسميها منظمات سلعية ، مثل مصنع صيدال لإنتاج الأدوية ، أما إذا كانت تقدم خدمات فنسميها منظمات خدمية مثل بنك أو مستشفى

2/ أنواع المنظمة وفقا لمعيار الحجم :

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

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

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

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

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

3/ أنواع المنظمات وفقا لمعيار الشرعية :

نعني بهذا المعيار مدى توفر القوانين التي تسمح بتأسيس المنظمة ، بالإضافة إلى حصول المنظمة على الاعتراف الشرعي من قبل المجتمع (رضى العملاء) ، ونميز بين :

أ/ **منظمات شرعية :** وهي التي تأسست وفق قوانين حددتها الدولة ، وتحصلت على الاعتراف الشرعي من قبل المتعاملين ، مثل الطبيب الذي لديه عيادة طبية ويملك شعبية كبيرة

ب/ **منظمات غير شرعية :** وهي التي لا تسمح للقوانين والأعراف العامة والعادات والتقاليد بتأسيسها مثل شركة لترويج المخدرات

4/ أنواع المنظمات وفقا لمعيار التنظيم : وهنا نعتمد على مدى توفر إجراءات وتعليمات تنظم كيفية سير العمل في المنظمة ، وهنا نميز بين :

أ/ **منظمات رسمية :** هي التي تعتمد على قواعد وإجراءات مقررة ومعتمدة مثل في الجامعة وجود إجراءات تحدد أوقات الدوام وبرمجة الامتحانات ، وكيفية تعيين العلامات الخ

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

5/ أنواع المنظمات حسب معيار الهدف :

أ/ منظمات اجتماعية كالجمعيات الخيرية

ب/ منظمات اقتصادية: كالتكتلات الاقتصادية

ج/ منظمات اقتصادية اجتماعية مثل النقابات

محاضرة رقم 2 : مكونات ومسؤوليات المنظمة

تمهيد : تتكون المنظمة من عدة مكونات ، ويقع على عاتقها عدة مسؤوليات
أولا : مكونات المنظمة :

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

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

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

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

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

* توزيع الأعمال وتحديد المهتم

* تحديد المستويات التنظيمية ونطاق الإشراف وبتالي توزيع مستويات السلطة

* يحدد قنوات الاتصال وانسياب المعلومات وحركتها

* يحدد طرق ممارسة الرقابة ومستوياتها وأجهزتها

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

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

ملاحظة

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

ثانيا : مسؤوليات المنظمة :

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

* ضمان بقاء المجتمع واستمرارية وجوده

* تطوير المجتمع من خلال مواكبة التطور والعصرنة

وتتمثل مسؤوليات المنظمة فيما يلي :

1/ المسؤولية الاجتماعية :

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

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

* حصول المنظمة على الاعتراف الشرعي بتأسيسها وممارستها لنشاطها

* التزام المنظمة بتطبيق القوانين المعمول بها كالتقيد في السجل التجاري ، والتقيد في مصلحة الضرائب ، والتقيد في مصلحة التأمين ... الخ

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

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

3/ المسؤولية الأخلاقية :

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

...الخ ، وباختصار المسؤولية الأخلاقية للمنظمة تتجلى من خلال التزامها بأخلاق المهنة وأخلاق المجتمع

4/ المسؤولية الاقتصادية :

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

5/ المسؤولية الذاتية :

تتمثل في التزام المنظمة بتقديم مساعدات وإعانات للمجتمع وتكمن أهميتها في كونها نابعة من إيمان المنظمة بأنها جزء لا يتجزأ من المجتمع الذي تعيش فيه ، وتتجسد هذه المسؤولية من خلال تقديم الخدمات التطوعية وتطوير المجتمع مثل إزالة الردوم وغرس الأشجار ، ودعم حملات حماية البيئة ، إضافة إلى تقديم المساعدات والإعانات للمتضررين من الكوارث الطبيعية

المحاضرة رقم 3: البيئة التنظيمية للمنظمة

تمهيد : يطلق على القوى التي تضغط على المنظمة مصطلح البيئة التنظيمية

أولاً : تعريف البيئة التنظيمية :

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

ثانياً : أهمية البيئة التنظيمية

تزود المنظمة بكل ما تحتاجه من معلومات من أجل مزاولة نشاطها ، مثل معلومات عن الأسواق ، المنافسين ، معدلات الضرائب العادات والتقاليد الخ

ثالثاً : أنواع البيئة التنظيمية : تأخذ شكلين هما :

1/ البيئة الداخلية : وهي مجموع العناصر أو القوى الواقعة داخل حدود المنظمة

وتؤثر فيها بشكل مباشر من حيث ممارسة نشاطها وتحقيقها لأهدافها ، وهي تشمل :

- *** العمال :** هم أساس المنظمة ، ويمثلون عنصر ضغط بالنسبة للمنظمة لأن غيابهم يؤدي إلى زوالها ، ويجب الاهتمام بالعامل بصفة مادية ونوعية ، تمكنه من الإحساس بأهميته في المنظمة و الحصول على حقوقه في الوقت المناسب (الأجر ، العلاوات ، الاستفادة من الخدمات الاجتماعية ، توفير الجو المناسب والمريح للعمال من أجل تحسين الأداء) .

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

- **2/ البيئة الخارجية :** هي مجموعة القوى أو عناصر الضغط التي تكون موجودة خارج حدود المنظمة ، ولها قوى تأثير من حيث تحقيق أهدافها ، وتشمل :

- *** العملاء :** وهم من يستفيدون من انتاج المنظمة عن طريق اقتنائهم للسلع والخدمات المقدمة ، ويعتبرون عنصر ضغط وقوى على المنظمة باعتبارهم المسؤولون عن التعريف بمنتجات المنظمة ، وإجراء البحث والتطوير عليها تماشياً مع ما يطرأ من تغيرات على أذواق المستهلكين

- *** الموردين :** ويطلق عليهم اسم المجهزون ، وهم من يقومون بتجهيز المنظمة بكل ما تحتاجه من مدخلات مادية وبشرية ومالية ... الخ ، ويعد هؤلاء عنصر ضغط كونهم يؤمنون استمرار نشاط المنظمة .

- *** المنافسين :** وهم من يقدمون نفس المنتج لكن بأسعار وجودة أفضل ، ويعتبر هؤلاء عنصر ضغط كونهم يهددون استمرار نشاط المنظمة إن لم تتمكن من التصدي لهم
- *** الحكومة :** وهي الأجهزة الوزارية التي تتولى صنع القوانين والتشريعات التي تحدد سير المنظمة ، وتعتبر الحكومة عنصر ضغط على المنظمة كونها تلزمها بتطبيق القوانين المعمول بها في الدولة
- *** الاتحادات والنقابات :** وهي عبارة عن منظمات رسمية تهتم بتطبيق القوانين واللوائح والعقود الخاصة والمنصوص عليها في قانون العمل التي تحدد حقوق وواجبات كل عامل ، ويعتبر هؤلاء عنصر ضغط بالنسبة للمنظمة كونهم يؤثرون على العامل بشكل مباشر إما عن طريق استخدام الاحتجاجات أو الإضراب ، أو رفع الدعاوى القضائية ، وهو ما يؤدي إلى تعطيل العمل وتشويه سمعة المنظمة

محاضرة رقم 04 : الهيكل التنظيمي للمنظمة ودورة حياتها

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

أولاً : الهيكل التنظيمي للمنظمة

ثانياً : دورة حياة المنظمة

أولاً : الهيكل التنظيمي للمنظمة ومحدداته

الفرع الأول : مفهوم الهيكل التنظيمي للمنظمة و خصائصه :

1/ المفهوم :

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

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

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

2/ الخصائص :

انطلاقا من التعاريف السابقة للهيكل التنظيمي ، يمكن أن نوضح الخصائص التي يتميز بها على النحو التالي :

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

* تتساقط السلطة من الأعلى إلى الأسفل ، من الرئيس إلى رؤساء العامل التنفيذيين ، عبر المراكز الوظيفية بالهيكل التنظيمي (مدير الإدارة ، رئيس قسم، مشرف وحدة، ... إلخ)
* هناك تسلسلا في الأوامر و التعليمات من الأعلى إلى الأسفل ؛

* كل شاغل وظيفة في أي مستوى إداري ، لا يتلقى الأوامر إلا من رئيس واحد ؛
* تتركز السلطة بالمنظمة ، في أعلى الهيكل التنظيمي ، ثم يتم تفويضها تدريجيا حتى تصل إلى أدنى نقطة في الهيكل .

الفرع الثاني : أنماط الهيكل التنظيمي للمنظمة:

لا توجد طريقة واحدة لتصميم الهيكل التنظيمي ، بل يستطيع كل مدير أن يختار الهيكل التنظيمي الذي يناسب منظمته ، من بين البدائل المختلفة ، اعتمادا على طبيعة عمل المنظمة و

أهدافها ، و الظروف البيئية المحيطة بها ، و يرى " ستيفن روبنز " أن هناك عوامل تحدد اختيار الهيكل التنظيمي الذي يناسب أي منظمة ، وهي على النحو التالي :

- * استراتيجية المنظمة تؤدي إلى التغيير في الهيكل التنظيمي ؛
- * حجم المنظمة و دورة حياتها يؤثر في الهيكل التنظيمي ، و التنوع في مجالاتها بهدف التنسيق و الرقابة ،
- * درجة التخصص في إنتاج نوع معين من السلع أو الخدمات ؛
- * القدرات الإنسانية التي تحتاجها المنظمة ، تؤثر في مرونة أو تعقيد الهيكل التنظيمي لها ؛
- * ثقافة المنظمة و ثقافة المجتمع الذي تعيش فيه ؛
- * مجال عمل المنظمة ؛
- المنطقة الجغرافية التي تغطيها المنظمة بخدماتها ، تلعب دورا كبيرا في تحديد هيكلها التنظيمي ، فالمنظمة التي توزع سلعتها أو خدماتها على رقعة جغرافية واسعة ، يكون هيكلها التنظيمي أكبر و ذا مستويات إدارية كثيرة

و عموما يمكن أن نوضح أنماط الهياكل التنظيمية على النحو التالي :

1/ نمط النشاط :

يعتمد هذا النمط على أساس نشاط المنظمة ، كالعلاقات والتسويق والموارد البشرية والمالية... الخ ، كما يشمل النشاطات الفرعية المنبثقة من النشاطات الرئيسية .

ومن إيجابيات هذا النمط أنه يحقق الكفاءة ، كما يقدم مجالا أفضل للتدريب والرقابة المباشرة للأداء ، أما من سلبياته ، فهي تبنيه وجهة نظر ضيقة ، لاهتمام المدير بالتقسيم الذي يعمل به ، كما أن التوسع الجغرافي والتنوع في المنتج ، لا يتفقان مع تقسيم النشاط البسيط .

2/ التصنيف حسب نمط الإنتاج :

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

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

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

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

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

ومن إيجابيات هذا النمط ما يلي :

* توحيد المسؤولية الإدارية و ربطها باستمرار مع الإدارة المركزية ؛

* إتاحة الفرصة للمدراء الفرعيين تحمل المسؤولية ؛

* إتباع نظام اللامركزية في اتخاذ القرارات الرشيدة ؛

* الاهتمام بالخصوصية لكل منطقة ، والظروف الموجودة فيها ؛

* الإلمام بمشاكل كل موقع جغرافي على حدا ، واتخاذ القرار المناسب اتجاهه ؛

* الدراية بطلبات وحاجات عملاء كل منطقة على حدا ، مما يسهل تلبيةها بالطريقة المناسبة

ومن عيوب هذا النمط ما يلي :

* تواجه المنظمات بعض الصعوبات المتعلقة بالاتصالات ، خاصة في الدول النامية ؛

* تواجه المنظمات صعوبات متعلقة بالرقابة على أنشطتها وفروعها بالمناطق البعيدة عن الشركة الأم ، نتيجة الاختلاف في البيئة المحيطة

4 : النمط السوقي أو الزبائن (حسب العميل) :

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

من إيجابيات هذا النمط ما يلي :

* زيادة تخصص رجال البيع في نوع معين من العملاء ، مما يؤدي إلى الإلمام بمشاكلهم والقدرة على التعامل معهم ؛

* على العميل (الزبون) اتجاها تسويقيا حديثا ، يشير إلى أن إشباع حاجات ورغبات الزبون ، هو أساس بقاء واستمرار المنظمة .

ومن عيوبه ما يلي :

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

5 / تقسيم أوجه النشاط على أساس الزمن :

عندما تقرر المنظمة تحديد فترة العمل في اليوم بأكثر من فترة واحدة ، وذلك في شكل دوريات ، فإنه من الأفضل إتباع هذا النوع من التقسيم ، و يشاع استخدامه في المنظمات الخدمية كالمستشفيات و أجهزة البريد والجهات الأمنية ، وفي بعض المنظمات الصناعية ، كالتالي تعمل طوال اليوم ، لضرورة استمرار الإنتاج أو العمل طول اليوم .

6 / النمط المصفوفي في التنظيم :

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

و من إيجابيات هذا النوع من التنظيم ما يلي :

* المرونة ؛

* يعطي الفرصة لإنجاز المشاريع المؤقتة ؛

* يمنع تكرار العمل الخاص بالسلعة ، أو المشروع الواحد

أما سلبياته فنتمثل :

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

* صعوبة في التنسيق ؛

* قد يحدث تعارض في الأوامر بين الرئيسين

الفرع الثالث : متطلبات التنظيم الفعال :

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

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

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

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

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

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

* التسلسل الهرمي وفقا لخطوط السلطة من أعلى إلى أسفل ، فالمرؤوس يجب أن لا يتلقى الأوامر إلا من رئيسه ، ولا يرفع تقاريره أو يقدم المعلومات إلى أي مستوى إداري أعلى ، إلا عن طريق رئيسه ؛

* تفويض السلطة بالقدر الذي يكون كافيا ، لإنجاز المهام التي تم من أجلها التفويض ؛

* المسؤولية الناتجة عن تفويض السلطة ، يجب أن تكون متكافئة مع حجم السلط الهيكل التنظيمي للمنظمة المفوضة.

ثانيا : دورة حياة المنظمة

الفرع الأول : مفهوم دورة حياة المنظمة

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

الفرع الثاني : مراحل دورة حياة المنظمة

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

أولا : مرحلة التأسيس

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

ثانيا : مرحلة التجميع

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

ثالثا : مرحلة الترسيم والسيطرة

هنا يكون الهيكل التنظيمي أكثر ثباتا ، حيث تضع المنظمة القواعد والاجراءات الرسمية وتؤكد على ضرورة تنفيذها ، كما يتم التأكيد على الفاعلية والكفاءة ، كما أن متخذي القرار هم الأكثر تحفظا في قراراتهم ، وهنا تكون الادارة العليا مركزية في اتخاذ القرارات فضلا عن إحكام سيطرتها على المنظمة ، وفي هذه المرحلة يكون وجود المنظمة أهم من وجود الشخص ، فالأدوار تم تحديدها إلى درجة لم يعد يسبب رحيل أحد الأعضاء تهديدا مباشرا لوجود المنظمة

رابعا : مرحلة توسيع الهيكل التنظيمي

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

خامسا : مرحلة التدهور

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

المحاضرة رقم 05: نظريات المنظمة

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

الفرع الأول : المدرسة الكلاسيكية

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

أولا : نظرية الإدارة العلمية

من رواد هذه النظرية نجد :

1/ فريديريك تايلور (1898):

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

" حيث أوضح تايلور أن أسلوب العامل في تنفيذ العمل بالشكل التقليدي ، يسبب هدر الكثير من الوقت والجهد والمواد ، وبين أن هذا الأسلوب ناتج عن سوء الإدارة والتوجيه ، وعدم وجود معايير تحدد أداء الأفراد ، لذلك ركزت معظم دراساته على عنصر الزمن والحركة باعتبارهما من وجهة نظره الركيزتين الأساسيتين في زيادة إنتاجية العامل ، وكان هدف تايلور من ذلك وضع أزمنة معيارية لكل جزء من أجزاء العمل المتكامل ، كما ركز

على عامل الأجر ، الذي ربطه بحجم الإنتاج ، لأنه كان يعتقد أن العامل يتم تحفيزه بالأجر النقدي ومختلف الجوانب المادية ، وهذا الاعتقاد جعله يصمم نظاما جديدا للأجر ، يتقاضاه العامل كلما زاد إنتاجه عن ذلك المستوى المحدد له في العمل ، أطلق عليه اسم

" الأجر التفاضلي "

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

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

* وضع نظام مبني على أسس علمية للاختيار و التعيين ، من أجل توظيف عمال أكثر إنتاجية * التركيز على تقسيم العمل والتخصص ؛

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

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

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

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

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

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

2/ هنري جانت (1861-1919):

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

وهذا الترتيب جعل هنري جانت يطور نوع من الخرائط ، تعرف اليوم " بخرائط جانت" وهي عبارة عن رسم بياني ، يتكون من محورين ، المحور السيني يدل على الزمن المحدد لإنجاز العمل ، والمحور العيني نكتب عليه الأنشطة المتتالية اللازمة لإنجاز ذلك العمل والهدف من هاته الخرائط هو وضع جدولة زمنية لتنفيذ العمل ، والتي عرفت بعد ذلك " بجدولة الإنتاج " ، واستخدمت هذه الخرائط كأداة للرقابة على زمن تنفيذ المشاريع ، وعلى تقدير حجم التكاليف والمواد والقوى العاملة ، اللازمة لتنفيذ المشروع.

3/ هارنجتون أمرسون (1853-1931) :

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

* وضوح الأهداف بحيث يسهل تحقيقها ؛

* تميز المدير بالمعرفة وقبوله للنصيحة ؛

* اللجوء إلى ذوي الخبرة والتخصص للوصول إلى الحل عند الحاجة ؛

* الالتزام بالنظام من خلال القواعد والقوانين في المنظمة ؛

* نشر العدالة والمساواة بين أفراد المنظمة ؛

* توثيق المعلومات ، وتوفير السجلات للمساعدة على اتخاذ القرارات الرشيدة ؛

* تخطيط الإنتاج وجدولته ، لتسهيل الرقابة عليه وتقييمه ؛

* مكافأة العمال المتميزين .

ثانيا: نظرية الإدارة الوظيفية

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

1/ هنري فايول (1841-1925)

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

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

* نشاطات فنية ، كالإنتاج والتصنيع ؛

* نشاطات أمنية ، كحماية الممتلكات ؛

* نشاطات محاسبية ، كإعداد الميزانية ؛

* نشاطات إدارية ، كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

2/ "جيمس موني" و "ألن رايلي" :

" كانا يعملان في شركة "جنرال موتورز" الأمريكية ، وأصدرا كتابا بعنوان

"الصناعة تتقدم" سنة 1931 ، تناولوا فيه الجوانب الفنية لعمل المدير بالمنظمة ، وركزا على

مبادئ التنظيم المستخدمة ، كما تم التركيز على أربعة مبادئ أساسية لأي تنظيم هي :

* التدرج الهرمي ، ويعني تسلسل الأوامر عبر الوظائف الإدارية من الأعلى إلى الأسفل في

الهرم التنظيمي للمنظمة ؛

* التنسيق ، وهو تنظيم الجهود وترقيتها في مجموعة العمل الواحد ، لتحقيق الهدف ؛

* التخصص الوظيفي لكل عضو في المنظمة .

ثالثا : النظرية البيروقراطية

"يعتبر عالم الاجتماع الألماني ماكس ويبر رائد هذه النظرية ، حيث استهدف من خلالها

تقويم الإدارة الحكومية ، وما تشمله من أجهزة وتنظيمات ، وتأثير سلوك الأفراد فيها ، وتعني

البيروقراطية عند ويبر التنظيم الذي يعتمد على تقسيم العمل ، والعمل المكتبي ، أي هي

مجموعة الأسس الإدارية التي تعكس السياسة العامة للمنظمة ، وتضعها موضع التنفيذ

الصحيح لتحقيق أهدافها "

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

:

* توزيع العمل وفقا للتخصص ، بحيث يكون لكل مدير وموظف واجبات ومسؤوليات رسمية

محددة ومنفصلة ، حتى لا يحدث تداخل بين الوظائف ؛

* وضع هيكل تنظيمي للسلطة والوظائف ، بحيث يتصرف الموظف في حدود سلطته ، وتكون

السلطة متدرجة من أعلى الهيكل إلى أسفله ؛

* تحديد قواعد وإجراءات تنظيم الأداء ، وتفاعل الأفراد فيما بينهم داخل المؤسسة ؛

* يعين في الوظيفة من هو أحق بها ؛

* تكتسب المهارة في النظام البيروقراطي ، من خلال الخبرة والتدريب والترقية ؛

* استعمال سجلات ووثائق رسمية في إنجاز الأعمال ؛

* الاعتماد على التوثيق، لضبط المعاملات والرجوع إليها مستقبلا عند الحاجة إليها

ملخص لخصائص المدرسة الكلاسيكية للإدارة

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

:

* ركز رواد هذه المدرسة على العمل وسبل زيادة الإنتاج ، دون النظر إلى أهمية العنصر

البشري ورفع معنوياته ، بل أعتبر هذا العنصر كآلة يتحرك وفقا لقواعد ولوائح ثابتة ؛

* لم يربط رواد هذه المدرسة بين الفرد كعامل بالمنظمة ، وبين عوامل البيئة الخارجية

والمؤثرة في سلوكه ؛

* عالجت نظريات هذه المدرسة المشاكل بدرجة عالية من المثالية ، دون النظر إلى الواقع

وخصائصه ؛

* أعطى رواد هذه المدرسة أولوية للأهداف المنظمة عن أهداف العاملين بها ؛

* استخدام السلطة في رأي رواد هذه المدرسة ، هدفه السيطرة على العاملين بالمنظمة

وإجبارهم على تنفيذ الأوامر والتعليمات ؛

* تفترض نظريات هذه المدرسة أن الحافز الوحيد لزيادة جهد العامل ، هو الأجر الذي

يتقاضاه ، وخوفه من فقدان عمله

الفرع الثاني : المدرسة السلوكية

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

أولاً: مدرسة العلاقات الإنسانية

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

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

ثانياً : خصائص المدرسة السلوكية

ومن خلال العرض السابق ، نستطيع أن نحدد بعض السمات المميزة لمدرسة العلاقات السلوكية في النقاط التالية :

* أن المنظمة ليست مكاناً للعمل فقط ، وإنما هي أيضاً مكاناً تتم فيه الكثير من التفاعلات الاجتماعية بين أعضائها ، والتي تؤثر على كمية وجودة العمل ؛

* ركزت هذه المدرسة على أهمية تنمية المهارات السلوكية ، إلى جانب المهارات الفنية لرفع إنتاجية المنظمة ، واستمرارها ؛

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

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

الفرع الثالث : النظريات الحديثة في المنظمة

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

الفرع الأول : نظرية إدارة الجودة الشاملة

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

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

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

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

إدارة : تعني التطوير والمحافظة على إمكانية المؤسسة ، من أجل تحسين الجودة .

الجودة : تعني الوفاء بمتطلبات العميل ، فالجودة هي مجموعة الصفات والخصائص المميزة لسلعة أو لخدمة ما ، والتي تمكنها من تلبية حاجات ورغبات العملاء المعلنة ، أو المعروفة ضمناً .

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

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

ومن رواد هذه المدرسة نجد :

1/ إدوارد ديمينغ

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

2/ فليب كروسي

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

3/ جوزيف جوران

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

* **تخطيط الجودة** : والتي يقصد بها تحديد مستوى جودة المنتج ، وتصميم عملية الإنتاج ،
لتحقيق مقاييس الجودة المطلوب توفرها في المنتج ، وهذا يتطلب وضع خطة استراتيجية
سنوية للجودة من طرف الإدارة .

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

4/ كاورو إشيكاوا

يعتبر هذا المفكر من رواد الجودة اليابانيين ، ويلقب بالأب الحقيقي لحلقات الجودة ، وتقوم
أفكاره في هذا المجال على المبادئ التالية :

* أن الجودة مبنية على وجهة نظر العميل ؛

* أن الجودة هي جوهر العملية الإدارية ؛

* أن الجودة تعتمد كلياً على المشاركة الفعالة من العمال ؛

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

الفرع الثاني : المدرسة اليابانية و مدرسة الأنظمة

أولاً : المدرسة اليابانية

"تركز هذه المدرسة في الإدارة ، على مفاهيم إدارية تهدف إلى إحداث تكييف اجتماعي
تعاوني مميز بين الأفراد داخل المؤسسة ، ومع القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع "

ويمكن إيجاز أهم السمات المميزة للإدارة اليابانية ضمن الآتي :

* التوظيف مدى الحياة ؛

* بطئ التقييم بغرض الترقية ؛

* تنويع خبرات الأفراد في المنظمة ؛

* سيادة آليات الرقابة الذاتية بسبب الثقافة المشتركة ؛

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

* الاهتمام بالفرد وبجودة المنتج .

ثانيا : مدرسة الأنظمة

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

جاءت مدرسة الأنظمة ، أين قدم روادها مدخلا متكاملًا في دراسة الإدارة "

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

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

وتسعى جميعًا إلى تحقيق هدف المنظمة ، وهو بقاؤها ونموها "

كما اعتبرت هذه المدرسة المنظمة نظامًا اجتماعيًا مفتوحًا مصممًا لتحقيق أهداف معينة

وشمل هذا النظام العناصر التالية :

* **المدخلات** : وهي عناصر الإنتاج المختلفة من مواد أولية ، ومعدات وآلات ، وخبرة بشرية

* **عمليات التحويل** : وتشمل المزج والفرز والفهرسة والتبويب ... الخ .

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

العملاء ... الخ .

* **التغذية العكسية** : وهي رد فعل البيئة الخارجية (المستهلكين والمستخدمين) ، وانطباعاتها

وتقييمها لما توفره المؤسسة .

الفرع الثالث : المدرسة الموقفية والادارة بالأهداف

أولا : المدرسة الموقفية

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

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

الفرع الثاني : الإدارة بالأهداف :

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

* تحديد الهدف من المشروع ؛

* تحديد الفترة الزمنية للإنجاز ؛

* تحديد الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف ؛

* توفير التوجيه والإرشاد المستمر ؛

* متابعة وتقييم أداء الفرد في المنظمة ؛

* تحديد الحوافز والعقوبات

الفرع الرابع: الهندرة أو إعادة الهندسة

" تعتبر الهندرة وسيلة منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره ، وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المؤسسات ، بما يحقق السرعة في الأداء ، ويخفض من تكاليف الإنتاج ، ويزيد من جودة المنتجات "

وظهر مفهوم الهندرة في عام 1992 ، حيث أطلق الكاتبان الأمريكيان مايكل هيمر و جيمس شامبي الهندرة كعنوان لكتابهما الشهير **هندرة المؤسسات** ، ومنذ ذلك الحين أحدثت ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديثة ، نظرا لما تحمله من أفكار غير تقليدية ، ودعوى صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والاستراتيجيات ، التي قامت عليها الكثير من المؤسسات في عالم اليوم "

وتقوم الهندرة على الأسس التالية :

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

* التخلص من الهياكل التنظيمية المعقدة ؛

* ترسيخ قواعد التفكير الإبداعي في أفراد المؤسسة ؛

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

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

المؤسسات على مواجهة المتغيرات ، وتلبية رغبات وتطلعات عملائها .

المحاضرة السادسة : التغيير التنظيمي في المنظمة

تمهيد

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

الفرع الأول : مفهوم التغيير التنظيمي

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

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

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

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

مرور الوقت تحول اهتمام الباحثين نحو قضايا أخرى كالصراعات التنظيمية والتغيير

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

يواكب الواقع التنظيمي ومستجداته ومن أهمها :

* التطورات المتسارعة التي شهدتها بيئة المنظمات

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

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

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

العاملة

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

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

الفرع الثاني : شروط نجاح التغيير التنظيمي داخل المنظمة

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

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

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

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

4/ المشاركة : ويفصد بها امتثال الجميع لقواعد التغيير .

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

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

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

الفرع الثالث : أهداف التغيير التنظيمي وأسبابه

أولا : أهداف التغيير التنظيمي

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

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

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

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

التركيبية التنظيمية؛

*التخلص من البيروقراطية والفساد الإداري؛

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

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

*زيادة قدرة المنظمة على الإبداع والتعلم؛

* بناء محيط محابى للتغيير والتطوير والإبداع؛

*تطوير قيادات قادرة على الإبداع وراغبة فيه؛

*خلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة العامة وتنمية الولاء لدى العاملين؛

* تحسين الانطباع الذهني لدى الرأي العام عن المنظمة؛

*زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدراتها على

البقاء والنمو.

ثانيا : أسباب التغيير التنظيمي

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

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

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

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

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

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

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

على المسيرين تشخيص أسباب عدم الرضا ومحاولة إيجاد الحلول بإجراء التعديلات

والتحسينات اللازمة التي يطلبها العاملون، وبتلبية حاجاتهم سيحسون بالاهتمام وبالتالي يبدون ولاء للمنظمة ويقدموا ما لديهم لصالحها.

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

العوامل الخارجية: تتمثل هذه العوامل فيما يلي:

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

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

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

4/ تغييرات اجتماعية: تتميز المجتمعات الحالية بارتفاع معدلات النمو الديمغرافي وتغيير معدلات الأعمار، تغيير أذواق وميول المستهلكين، خصوصاً مع انفتاح الأسواق وتحرير التجارة العالمية، أين أصبح المستهلك يطلع على منتجات مختلف المنظمات من مختلف

دول العالم، مما يستدعي قيام المنظمات المحلية بكل مجهوداتها لتحسين منتجاتها والحفاظ على حصتها السوقية، هذا إضافة إلى التغيير في العادات والتقاليد والقيم في المجتمعات .

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

منها ما يلي :

-تحرير التجارة العالمية؛

-التحول إلى السوق الحرة والخصوصية؛

-التكتلات الاقتصادية التي نجد ؛

- انتشار وتوسع نشاط الشركات المتعددة الجنسيات ؛

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

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

نشاط المنظمة، وهي تشمل:

-التشريعات الحكومية؛

-الضرائب؛

-الخدمات التي تقدمها الحكومة؛

-النظام القضائي؛

--النظام السياسي.

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

ووسائل الإنتاج، أو تطور تكنولوجيا الحاسبات الآلية واستخدامها في المنظمات لكسب الوقت وتفادي الأخطاء البشرية... إلخ، إلا أنّ الثورة التكنولوجية حالياً توصلت إلى أبعد من ذلك، فأصبحت الأخبار والمعلومات تصل وتعم بسهولة خلال فترة زمنية قصيرة جداً

عبر شبكة الإنترنت، بالإضافة إلى وسائل الإعلام المرئية والمسموعة. كذلك تحويل الأموال بأدوات الدفع المختلفة عبر أسرع الوسائل الالكترونية

الفرع الرابع : أنواع التغيير التنظيمي ومراحل تطبيقه

أولا : أنواع التغيير التنظيمي

يمكن التمييز بين الأنواع التالية للتغيير التنظيمي

1/ التغيير الشامل و التغيير الجزئي

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

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

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

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

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

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

2/ التغيير المادي والتغيير المعنوي

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

ما يمس الجانب الهيكلي والتكنولوجي، الاختصاصات والمسؤوليات، الوظائف والأنشطة

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

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

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

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

3/ التغيير السريع و التغيير التدريجي

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

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

4/ التغيير المتعمد و التغيير المفروض

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

5/ التغيير المعقد و التغيير البسيط

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

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

ثانيا: مراحل التغيير التنظيمي

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

1/ مرحلة إذابة الجليد :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- **اختيار الأسلوب المناسب لإحداث التغيير:** فقد تكون عملية التغيير شاملة تستهدف جميع

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

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

3/ مرحلة إعادة التجميد :

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

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

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

- **إجراء تعديلات بناءة:** عبر إنشاء أنظمة للاقتراحات و تشجيع المناقشات والاجتماعات

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

المنظمة قد انتقلت نقلة حقيقية ونوعية

الفرع الخامس: أدوات و أساليب التغيير التنظيمي

أولا : أدوات التغير التنظيمي

1/ : التدريب و رفع المهارات الفنية و السلوكية:

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

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

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

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

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

13/ اتباع اخر ما وصل إليه الفكر الإداري :

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

14/ تطبيق المنهج العلمي في التغيير :

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

15/ جدول العمل المرن: يسمح هذا الجدول للفرد أن يختار الوقت الذي يعمل فيه ويتيح فرصة

ممتازة للتكامل بين ظروف العمل والظروف الشخصية، ويحاول جدول الأعمال المرن محافظته على سير العمل بكفاءة، وأن يعطي مرونة في وقت بداية ونهاية العمل وترتكز ساعات العمل في أوقات تزدهم فيها المعاملات والاتصالات وترتفع فيها الانتاجية إلى أعلى حد لها، وهذا الوقت يدور غالبا حول فترة منتصف النهار، ويطلق عليه اسم الوقت الجوهرى للعمل

16/ المشاركة في الإدارة:

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

17/ تكبير الوظيفة وتعظيمها:

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

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

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

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

8/ جماعات العمل المستقلة: يمكن تعريفها على أنها جماعات العمل مع مزيد من الاستقلالية في العمل، أو إحداث تغييرات يكون مؤداها تكوين جماعات لها مزيد من الحرية والاستقلالية، كما أن هذه المستقلة لا تقوم بعملية صغيرة متخصصة ومتكررة طوال اليوم بل يكون الفرد وزملاءه مسؤولون عن العمل كله.

ثانيا : أساليب التغيير التنظيمي

يمكن استخدام أحد الأسلوبين التاليين :

1/ الأسلوب التقليدي:

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

2/ الأسلوب الحديث(أسلوب التنبؤ)

وتقوم هنا إدارة المؤسسة بالتوقع والتنبؤ بالتغيير، والإعداد المسبق للتعامل معه عن طريق التخطيط المسبق للاستفادة من الفرصة وتجنب تحدياتها، وذلك بتشخيص الوضع القائم ومقارنته مع المرغوب، للاستثمار في نقاط قوة المؤسسة وتحسين نقاط الضعف بحثا عن الفرصة التي تحقق أعلى الفوائد حتى تحافظ المؤسسة على بقائها، إلا أن استخدام أسلوب التنبؤ في المؤسسات يتطلب نظام معلومات استراتيجي يتيح لها إمكانية

الحصول على البيانات والمؤشرات الدالة على التغيير، ثم معالجتها وتحويلها إلى معلومات تفيد في اتخاذ القرارات حول ما يمكنها القيام به، سواء الاستعداد لإحداث التغيير إذا كانت عوائده ومنافعه أكبر من نفقاته، أو تجنبه إذا توقع له نتائج سلبية على المؤسسة

المحاضرة السابعة : مقاومة التغيير التنظيمي في المنظمة

تمهيد

تعتبر مقاومة التغيير من أهم المشاكل التي تعرفها المنظمات المعاصرة ، وتتعدد الأسباب التي تؤدي إلى مقاومة التغيير التنظيمي، كما تتعدد الآثار الناتجة عنه، وسنحاول التفصيل في هذه المشكلة من خلال هذه المحاضرة

الفرع الأول : مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي

يعرف على "أنه امتناع الأفراد العاملين عن تنفيذ برنامج التغيير التنظيمي ، أو الامتنال له بدرجة مناسبة، وذلك من أجل المحافظة على الوضع القائم ، والمقاومة قد تأخذ شكلا آخر، وذلك بأن يقوم الأفراد بإجراءات مناقضة أو مناهضة لعمليات التغيير ، وهذه المقاومة قد لا تكون سلبية في أغلب الحالات بل إيجابية ، وتتمثل إيجابية المقاومة عندما يكون التغيير المقترح سلبيا ، بمعنى أن الفوائد المتحققة منه أقل من التكاليف المدفوعة وعدم الامتنال له يصب في مصلحة الإدارة ، أما سلبية المقاومة فإنها تتم عندما تكون نتائج التغيير إيجابية ومردودها على الموظف والمنظمة كبيرا مقارنة بتكاليفها .

الفرع الثاني : أسباب مقاومة التغيير التنظيمي

هناك مجموعة من الأسباب تؤدي بالأفراد العاملين في المنظمة إلى مقاومة التغيير إما بشكل سري أو علني ، وبشكل فردي أو جماعي ، وتتمثل هذه الأسباب فيما يلي :

* الارتياح المألوف والخوف من المستقبل المجهول ، حيث يميل الفرد إلى حب المحافظة على الأمور المألوفة ، لذلك يحاولون مقاومة التغيير خوفا مما سيحل به؛

* العادات إذ يكون الفرد من خلال ممارسته لمهامه سلوكيات وتصرفات من أجل التعامل لذا يجد نفسه يتصرف بشكل روتيني، ناتج عن الخبرة المكتسبة من الأقدمية في العمل ويحاول مقاومة التغيير، لأنه يفرض عليه التفكير في استخدام أساليب جديدة للتعامل مع التغيير الحاصل؛

* سوء الإدراك ، فعدم قدرة الفرد العامل على التفريق بين الوضع الحالي والوضع المستقبلي يجعله يقاوم هذا التغيير ، وهذا راجع لعدم قدرة الإدارة العليا على التوعية وتوضيح الأهداف من التغيير؛

* الخوف من فقدان المصالح المحققة والمكتسبة ، فعندما يتقلد شخص ما منصب معين يحاول قدر الامكان الاستفادة من المصالح المحققة ، وهي مكاسب معنوية ومادية ، حيث تتمثل المكاسب المعنوية في المكانة الاجتماعية التي يتحصل عليها الفرد نتيجة تحمله مسؤولية منصب معين ، والتي تقاس بنظرة المجتمع إليه ، أما المكاسب المادية فتتمثل في استغلال النفوذ لقضاء مصالحه ، فإذا أحس الشخص بأن مصالحه مهددة بالتغيير قاومه ولا يمثل له؛

* الانتماءات الخارجية ، حيث تنشأ مقاومة التغيير أحيانا عندما يشعر الفرد أو الجماعة أن تقاليد ومعايير الجماعة الصديقة مهددة بسبب التغيير الجديد المفاجئ ، فعلى سبيل المثال قد يكون للمرء علاقات ودية وطيدة مع أفراد وجماعات معينة ، وفي حالة إدخال التغيير فقد يصيب هؤلاء الأفراد والجماعات الصديقة ضرر ، ومن هنا ينشأ نوع من التضارب بين مصلحة المنظمة التي يعمل فيها، والتي سيكون التغيير مفيدا لها، و بين مصلحة الجماعة الصديقة التي سيكون التغيير ضارا بها ؛

* الفشل السابق من جهود التطوير ، حيث تخاف المنظمات من أي تطوير لفشلها في تجارب التطوير السابقة، أو لعدم استفادتها، أو لعدم تعلمها من فشل المنظمات الأخرى في تجاربها؛

* الغرور بالنجاح الحالي ، حيث تقاوم بعض المنظمات بسبب غرورها من نجاح ممارساتها الحالية و النماذج والأنظمة الناجحة لها ، فعلى المنظمات أن تعرف أن ما هو ناجح الآن لن يكون بهذه الصورة في الغد ؛

* تكلفة التغيير ، حيث تمثل ميزانية التغيير عائق كبير على عاتق إدارة المنظمة ؛

* عدم إشراك الأفراد في رسم سياسة واستراتيجيات التغيير ، تؤدي إلى مقاومته من طرفهم

الفرع الثالث : استراتيجيات مواجهة مقاومة التغيير التنظيمي

هذه الاستراتيجيات هي عبارة عن أساليب تستخدم للقضاء بشكل نهائي على مقاومة التغيير، وإقناع العاملين على تنفيذ التغيير المطلوب

أولاً : استراتيجية التفاوض والاتفاق :

تلجأ المنظمة إلى هذه الاستراتيجية عندما يكون هناك إضراب من قبل العاملين وتتطلب هذه الاستراتيجية توفر ثلاثة أطراف هي : **الطرف الأول** وهو الإدارة العليا ، أما **الطرف الثاني** فهم العمال المنددون بالإضراب ، و**الطرف الثالث** هو الاتحادات والنقابات باعتبارهم الممثل الشرعي للعمال ، ويقوم في هذه الاستراتيجية الطرف الأول بإرسال وثيقة إدارية إلى الإدارة العليا ، والتي تمثل مجموعة من المطالب من قلب العاملين والمطلوب هو دراسة هذه الوثيقة والرد عليها في أقرب وقت ممكن ، من أجل التوصل إلى حل وسط يرضي الطرفين الأول والثاني ، وفي هذه الحالة يتوجب على الطرف الأول استدعاء الطرف الثالث من أجل عقد اجتماع ، يتم من خلاله حل النزاع والتوصل إلى حلول ترضي كل الأطراف ، مع تقديم بعض التنازلات.

ثانياً : استراتيجية الاستغلال واختيار الأعضاء

تعتمد هذه الاستراتيجية على استغلال الإدارة العليا لشخص له مكانة مرموقة لدى العاملين، من أجل إقناعهم على تنفيذ التغيير وتجنب مقاومته.

ثالثاً : استراتيجية الإكراه الظاهرة وغير الظاهرة

تتمثل في قيام الإدارة العليا بتهديد العاملين المقاومين للتغيير إما سرا أو علانية، من أجل إقناعهم على تنفيذ التغيير، سواء من خلال حرمانهم من الترقيّة أو بالفصل عن الوظيفة بعد تعرضهم لعقوبات ، أو حرمانهم من التدريب ، أو خلق مشاكل في العمل ومحاسبتهم على كل شيء.

رابعاً : استراتيجية التعليم والاتصال

تلجأ إليها المنظمة عندما يكون هناك نقص في المعلومات والفهم الخاطئ لأهداف التغيير حيث تعتمد هذه الطريقة على عقد جمعية عامة لكل العاملين من أجل التوضيح ، يتم من خلالها تقديم شرح تفصيلي عن مصادر التغيير وتقدير الحاجة إليه ، مع فسح المجال للمناقشة الفردية والجماعية بين الادارة العليا والعاملين ، من أجل اتخاذ القرار إما بالالتزام بتنفيذ التغيير أو عدم الامتثال له

الفرع الرابع : أساليب التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي

هناك عدة أساليب يمكن للمنظمة أن تتبعها من أجل مواجهة مقاومة التغيير التنظيمي يمكن أن نوجزها على النحو التالي :

* التعليم والاتصال ، فعندما يكون هناك نقص في المعلومات لدى الأفراد يميلون إلى مقاومة التغيير ، وعليه يمكن توفير أكبر قدر ممكن من المعلومات والتحليل عن نوع التغيير وأدواته وأهدافه ، ويتم ذلك من خلال حلقات التعليم والمناقشة ، ومن خلال الاجتماعات التي تسعى إلى الإقناع ؛

* المشاركة وذلك من خلال إشراك جميع المعنيين بالتغيير ، برسم خطته وسياساته وتحديد وسائله وأدواته ،

* الدعم ، ويعني هذا توفير الادارة الموارد المادية والمعنوية اللازمة للتغيير ؛

* التفاوض والاتفاق ، حيث يحتاج الأمر من المنظمة أن تتفاوض مع الموظفين .

الفرع الخامس : مزايا مقاومة التغيير التنظيمي

رغم أنه ينظر إلى مقاومة التغيير على أنه سلبي ، إلا أنه له نواحي إيجابية كثيرة نذكر منها ما يلي :

* تؤدي مقاومة التغيير إلى إجبار إدارة المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وإثارته بشكل أفضل ؛

* تكشف مقاومة التغيير في المنظمة عن عدم فعالية عمليات الاتصال، وعن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات ؛

* ن حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق التي يعاني منها الأفراد العاملون، تدفع إدارة المنظمة إلى تحليل أدق للنتائج المحتملة للتغيير، سواء المباشرة أو غير المباشرة ؛
* تكشف مقاومة التغيير نقاط الضعف في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمة .

المحاضرة الثامنة : الولاء التنظيمي في المنظمة

الفرع الأول : مفهوم الولاء التنظيمي

لغويا: يشير مصطلح الولاء إلى الإخلاص والوفاء ،و العهد و الالتزام ،والارتباط والنصرة
اصطلاحا: الولاء التنظيمي هو اقتران فعال بين الفرد والمنظمة، بحيث يبدي الموظفون للمنظمة رغبتهم في خدمة المنظمة بشكل كبير، و يرتكز الولاء التنظيمي على ثلاثة ركائز أساسية هي :

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

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

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

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

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

" هو حاجة من الحاجات الاجتماعية لدى أي إنسان".

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

و عليه يمكن تقديم تعريف عام للولاء التنظيمي على أنه " ذلك الشعور الذي ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى المنظمة، وأن هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها، وأن

أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة، ومن هنا يتولد لدى الفرد رغبة قوية في بذل مزيد من الجهد لتحقيق النجاح للمنظمة، بمعنى أن الولاء هو الإخلاص والمحبة و الاندماج الذي يبديه الفرد نحو عمله، والمنظمة التي يعمل بها".

الفرع الثاني : خصائص الولاء التنظيمي:

يمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص تتمثل فيما يلي:

- * إن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة، يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم، والتي تجسد مدى ولاءهم.
- * إن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية، وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.
- * إن الولاء التنظيمي لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق، إلا أن درجة التغيير التي تحصل فيه تكون أقل نسبياً من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى.
- * إن الولاء التنظيمي متعدد الأبعاد وليس له بعداً واحداً، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد، ولكن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها البعض

الفرع الثالث: أسباب تكوين الولاء التنظيمي

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

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

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

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

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

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

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

الفرع الرابع: أهمية تكوين الولاء التنظيمي في المنظمة

يمكن أن نذكرها باختصار على النحو التالي :

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

- * إن ولاء الافراد للمنظمات التي يعملون بها، يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في المنظمة، أو تركهم العمل في المنظمات الأخرى؛
- * كلما زاد شعور الأفراد بالولاء للمنظمة، ساعد ذلك على تقبلهم لأي تغيير يكون في صالح المنظمة وتقدمها، إيماننا منهم أي ازدهار للمنظمة يعود عليهم بالخير؛
- * يؤدي الولاء التنظيمي إلى تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد في المنظمة؛
- * إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات، واستمرارها وزيادة إنتاجها، -ونظرا لهذه الأهمية البالغة للولاء التنظيمي، فإنه يتعين على المنظمات عامة بأن تسعى جاهدة لخلق هذا الولاء التنظيمي لدى العاملين لديها، ويكون ذلك بتوفير جميع الأدوات القادرة على المساهمة في تكوين ذلك الولاء و تنميته.

المطلب الخامس: مراحل تكوين الولاء التنظيمي :

تتمثل هذه المراحل فيما يلي :

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

الفرع السادس : العوامل المساعدة والمؤثرة في تنمية الولاء التنظيمي :

ويمكن أن نوجز هذه العوامل على النحو التالي :

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

7 / **نمط القيادة :** الإدارة الناجحة هي تلك الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز

الأعمال، من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية، باستخدام أنظمة الحوافز ، وقد عرفها البعض بأنها ذلك النشاط الذي يمارسه شخص القائد للتأثير في سلوك الآخرين، لإجبارهم على التعاون وتحقيق الأهداف ، وأيضاً هي ذلك الفن في القدرة على التأثير على الأشخاص وتوجيههم بطريق تؤدي إلى الحصول على رضاهم، وولائهم وتعاونهم للوصول إلى الأهداف .

الفرع السابع : آثار الولاء التنظيمي على الفرد

تنقسم آثار أو نتائج الولاء التنظيمي على الفرد إلى قسمين:

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

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

الفرع الثامن : آثار الولاء التنظيمي على المنظمة

إن الشعور بالولاء التنظيمي يؤدي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة، كانهخفاض معدل دوران العمل، واستقرار العمالة والانتقال في العمل، وبذل المزيد من

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

انتهى بعون الله وفضله

**الدكتورة : حفيفي صليحة جامعة الجليلي بونعامة خميس
مليانة**

