

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

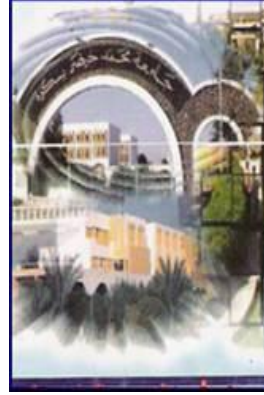
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

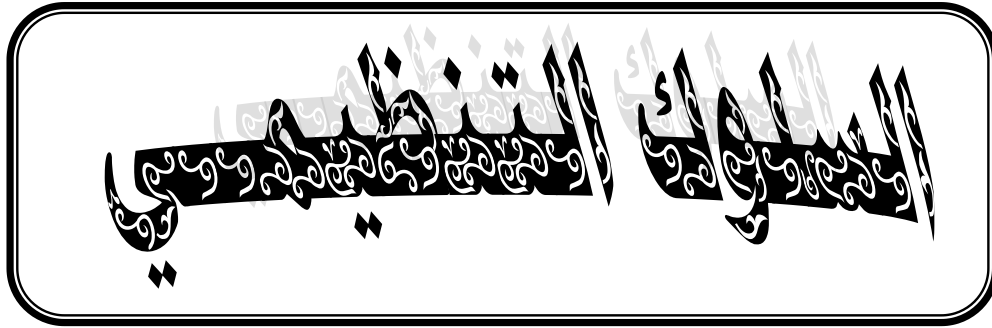
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم النفس



محاضرات في مقياس



وزعت المطبوعة على طلبة السنة الثالثة علم النفس

العمل والتنظيم

من إعداد الأستاذ:

د. نور الدين تاويريت

السنة الجامعية 2005/2006م

فهرس المواضسع

المواضوع	الصفحة
الفهرس	01
توطئة	02
* تحديد مفهوم السلوك التنظيمي	08-03
* تحديد مفهوم المنظمة	16-09
* تطور البحوث التنظيمية	52-17
* علاقة المنظمات بالمحيط	
(أثر القيم الاجتماعية والثقافية والعوامل الاقتصادية والتكنولوجية)	58-53
* تصميم المنظمة	63-59
* ديناميكية الجماعات (الأدوار والمكانة في المنظمة)	70-64
* الحوافز (الدافعية المهنية)	73-71
* القيادة والإشراف	80-74
* الاتصال التنظيمي	86-81
* الفعالية التنظيمية وتقويم الأداءات	138-87
* التطوير والتغير التنظيمي	140-139
* الصراع التنظيمي	145-141
خاتمة:	146
قائمة الهوامش والمراجع:	156-147

توطئة

يعتبر السلوك التنظيمي من أبرز المجالات الجديدة نسبيا في ميدان البحث العلمي، حيث يتناول الطرق التي يتصرف بها الأفراد والجماعات والمنظمات نفسها دون إهمال المحيط أو البيئة الخارجية، لتحقيق الفعالية التنظيمية وذلك ما يتطلب توافق بين أهداف المنظمة من جهة وأهداف الأفراد العاملين فيها من جهة ثانية، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال وضوح هذه العلاقة التبادلية وفهم كل طرف لسلوك الطرف الآخر، وعليه تأتي هذه المطبوعة محاولة من لتوفر مادة معرفية حول سلوك الأفراد والجماعات العاملة داخل المنظمة، كيف يؤثر هذا السلوك على العمليات التنظيمية والعلاقات الإدارية وتصميم الوظائف من خلال تطور البحوث التنظيمية عبر المدارس الكلاسيكية والحديثة لمواضيع الحوافز والدافعية المهنية وكذا القيادة والإشراف والاتصال التنظيمي، وتبيان أهمية عملية التغيير والتطوير التنظيمي في ظل بيئة متغيرة باستمرار وكذلك التطرق لموضوع الصراع التنظيمي وطرق حله، ونأمل أن نساهم من خلال جهدنا المتواضع في توفير سندا علميا للطلبة المختصين في التنظيمي والعمل في العديد من العلوم الإنسانية بالجامعة الجزائرية وأن يكون مفيدا للمدراء المتمرسين والأفراد العاملين في المنظمات الإنتاجية والخدمية على حد سواء.

الأستاذ : نور الدين تاويريريت

06 أبريل 2006

تعريف السلوك التنظيمي:

في مجال من مجالات الأعمال والمنظمات تحتاج الأفراد إلى فهم سلوك بعضهم البعض وإلى فهم سلوك أنفسهم في حد ذاتها على اختلاف المناصب والأدوار التي يؤديونها سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين فهم في أمس الحاجة إلى معرفة الأسباب المؤدية إلى السلوك وسبب الاستمرار فيه أو تعديله وتغيير مما يؤثر هذا الفهم على مخرجات التنظيم ونواتج العمل الاقتصادية وحتى السلوكية والاجتماعية ويمكننا تعريف السلوك التنظيمي على أنه:

"السلوك الذي يشمل جميع العلاقات لأية منظمة سواء كانت هذه العلاقات داخلية رسمية أو غير رسمية أفقية أو عمودية أو خارجية مع كل ما يحيط بالمنظمة من قريب أو بعيد"⁽¹⁾.

كما يعرف على أنه: " سلوك الأفراد داخل المنظمات" ويقصد بالسلوك الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره واتصاله بمحيطه الخارجي، ويتضمن السلوك بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من تفكير أو عمل حركي لغوي، مشاعر، انفعالات وإدراك.⁽²⁾

ولقد عرفه كلا من " هودجيت وAltman Hodjetts " بأنه:

"ذلك الجزء من المعرفة الأكاديمية التي تهتم بوصف وتفهم وتنبؤ وضبط السلوك الإنساني في

البيئة التنظيمية"

ويعتبر هذا المفهوم شاملا للأفراد والجماعات في البيئة التنظيمية متناولا جميع أبعاد وهي

السلوكية من قيم واتجاهات وميول ومدرجات مختلفة...الخ من الأبعاد السلوكية والتنظيمية الهادفة، وعليه يمكننا القول أنه السلوك التنظيمي بشقيه سواء كان على مستوى الفرد أو الجماعة يتضمن الاستجابات الحركية الفورية للكائن الإنساني من خلال الأنشطة المتفاعلة التي تعكس البناء السيكولوجي للفرد.⁽³⁾

على العموم هناك سؤال يطرح نفسه بإلحاح:

هل السلوك التنظيمي علم أم فن؟ وهل له علاقة بعلم أخرى؟

إن السلوك التنظيمي هو التفاعل بين علم النفس وعلم الاجتماع وعلوم أخرى أهمها علم الاقتصاد والسياسة والإدارة وذلك بهدف دراسة سلوك الأفراد داخل المنظمات على اختلاف أنواعها.

حيث يقدم علم النفس محاولة جادة لتفسير سلوكيات الأفراد وأهم مجالاته: التعلم، الإدراك،

الشخصية، الدافعية القدرات والاتجاهات النفسية...الخ.

أما علم الاجتماع فيفيد في دراسة التفاعلات الإنسانية وسيكولوجية الجماعات وتماسكها وكذلك

الصراع داخلها والاتصال والقيادة...

كما سبق وأن أشرنا فبالإضافة إلى علم النفس وعلم الاجتماع كذلك له علاقة بعلم النفس

الاجتماعي حيث تفرع عنه تخصصا يسمى علم النفس الاجتماعي للمنظمات

وعليه يمكن القول أن السلوك التنظيمي علم وفن في الوقت ذاته علم لأنه يساعد ويفيد في فهم وضبط والتنبؤ والتحكم في السلوك في ضوء النظريات التي يقدمها هذا العلم. وفن ذلك أنه يمكن الفرد من أنه يستفيد من المعارف السلوكية والخبرات السابقة من كيفية التعامل الجيد من الآخرين. (4)

- الهدف من دراسة السلوك التنظيمي:- أهمها:

1- معرفة أسباب السلوك

2- التنبؤ بالسلوك في حالة الوقوف عند أسبابه.

3- الترقية والسيطرة أو التحكم في السلوك من خلال التأثير على المسببات ويتم كل هذا في إطار

النظريات والنماذج والأدبيات السلوكية التي يعبر عن الحصيلة المعرفية، وأحسن مثال على ذلك نظريات الدافعية التي تقدم نماذجاً لمعرفة أسباب السلوك ونواتجه.

مستويات التحليل للسلوك التنظيمي:

لدراسة مشكلات الإنتاجية لابد من النظر للأداء على ثلاثة مستويات متميزة في الفرد، الجماعة، التنظيمي لما لهذه المستويات من أهمية في دراسة السلوك.

1- الفرد: يمثل الفرد نقطة الارتكاز في دراسة المنظمات من أجل فهم العلاقة المتبادلة بين

العوامل النفسية وأدوار العمل، فما هي الخصائص التي يأتي بها الفرد إلى المنظمة؟ وما هي العوامل التنظيمية التي تؤثر على اتجاهات الفرد وإدراكه أو دافعيته ورضاه الوظيفي؟

2- الجماعة: هناك حاجة ماسة لدراسة الجماعة من حيث خصائصها ونسقتها وتماسكها

وتطورها، حيث لاحظ الباحثون أن جماعات العمل تكشف عن خصائص تختلف عن مجموع الخواص الشخصية لأعضائها من حيث سلوكياتها وأهدافها...

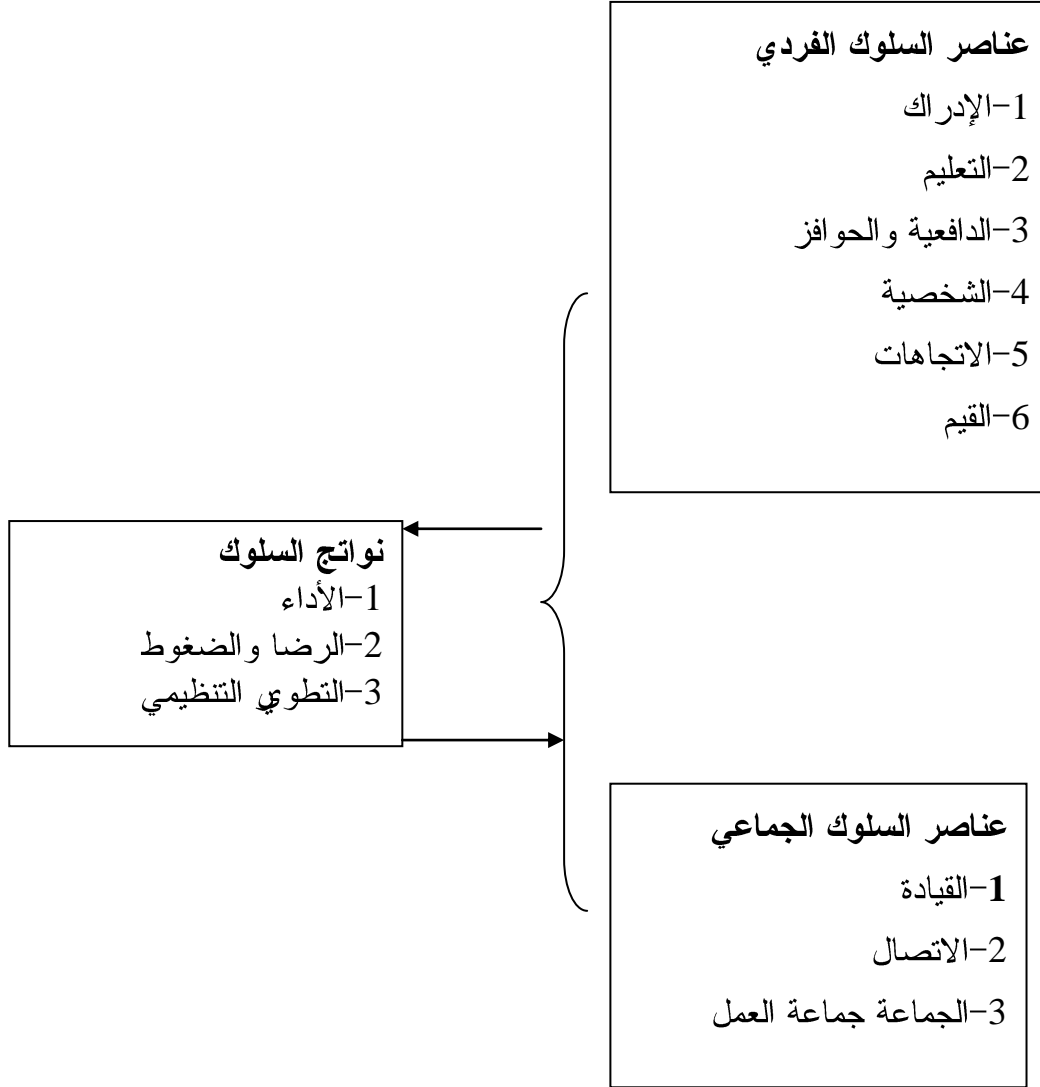
3- التنظيم الرسمي: تتكون كل المنظمات من أفراد وجماعات، لها خصائص تميزها، فجم

المنظمة مثلاً، والسياسات الرسمية والمستويات التنظيمية في الهيكل المنظمة ودرجة المركزية ومركز اتخاذ القرارات كلها خصائص يوفر رؤية هامة للمنظمة، كما تتأثر أيضاً المنظمات بالبيئات التي تعمل فيها والتي تنعكس على عملياتها الداخلية وعلى العاملين فيها.

عموماً يلح العلماء السلوكيون على ضرورة التركيز على المستويات الثلاث السالفة الذكر لتحقيق

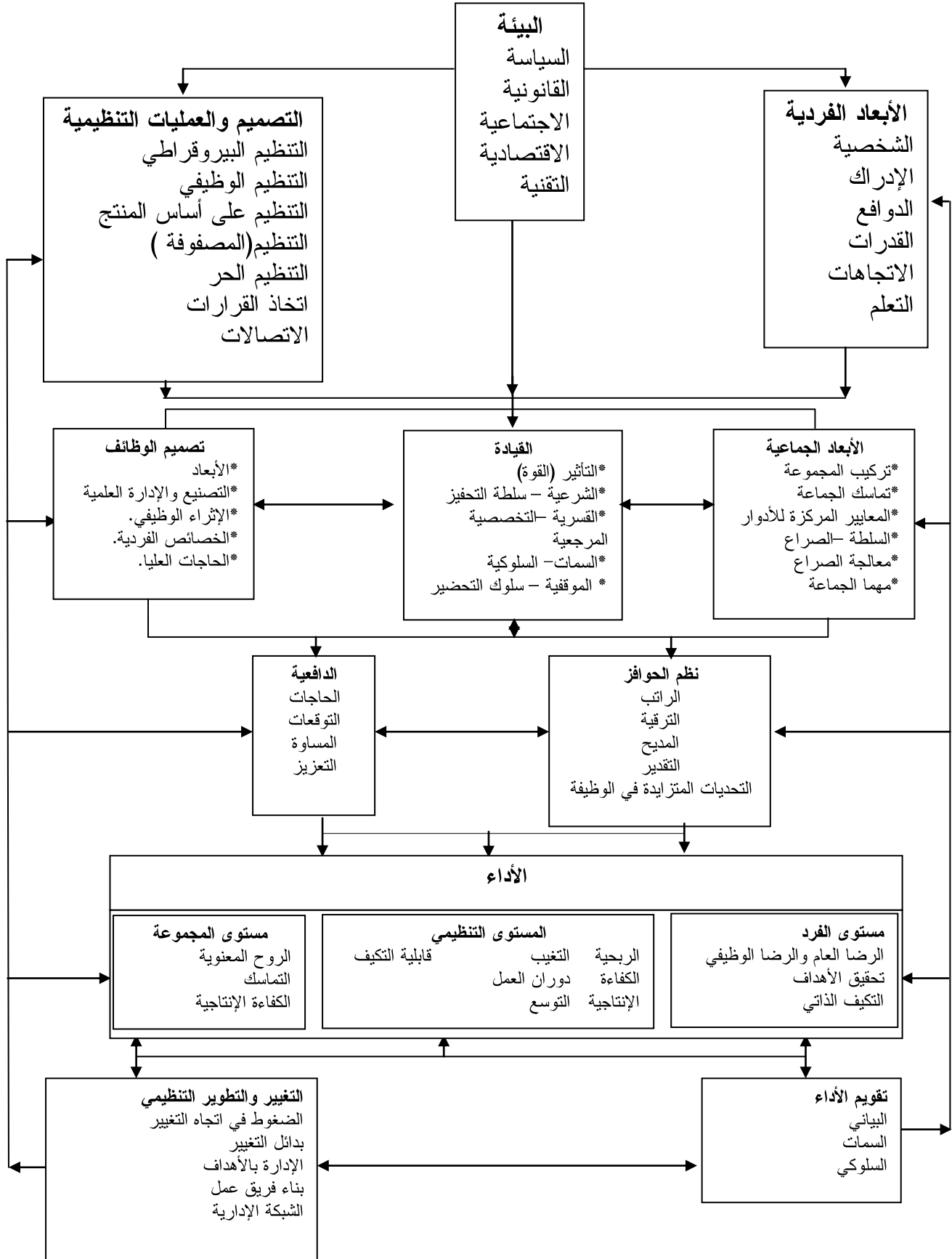
الفعالية التنظيمية المطلوبة.

نموذج السلوك التنظيمي⁽⁵⁾



(6)

إطار نموذج السلوك التنظيمي وعلاقته بالأداء



وفيما يلي تحليل مفصل لعناصر نموذج السلوك التنظيمي(7):

* البيئة:

تتمثل إحدى الصعوبات في دراسة السلوك التنظيمي في ضرورة التفريق بين المنظمات وبيئاتها، وفي الواقع نعني ببيئة المنظمة العوامل والأحداث وحتى المؤسسات خارج حدودها، والتي من شأنها التأثير على الأفراد والجماعات والقادة داخل المنظمات، كالعوامل السياسية والقانونية والتقنية والاجتماعية، وقد تكون هذه العوامل بسيطة يمكن التنبؤ بها كما قد تكون جد معقدة.

* الأبعاد الفردية:

من الضروري فهم الخصائص الفردية لمعرفة السلوك التنظيمي والأداء في المنظمات كالشخصية والإدراك، الدوافع والقدرات والاتجاهات والقدرة على التعلم... الخ.

* التصميم التنظيمي والعمليات التنظيمية:

لابد أن يوفر الهيكل التنظيمي للعاملين إمكانية أداء مهامهم وتحقيق الأهداف بشكل مرضي، وقد يكون نمط التصميم بيروقراطياً أو وظيفياً أو على أساس المنتج أو نظام المصفوفة أو التنظيم الحر، ومهما يكن نوعه فإنه يتأثر بعوامل مثل البيئة، التقنية المستخدمة والأهداف والاستراتيجيات الرئيسية للمنظمة ويتجلى ذلك في اتخاذ القرارات والاتصالات (نشاطات المنظمة).

* تصميم الوظائف:

نعني به أن يتم تنظيم المهام الفردية في المنظمات الكبرى، في وظائف محددة، الغرض من تصميم الوظائف هو موائمة محتوى ومتطلبات مهام العمل مع مهارات وقدرات واحتياجات الموظف، المر الذي من شأنه رفع الروح المعنوية لديهم وتحقيق أداء تنظيمي متميز.

* الأبعاد الجماعية:

يؤثر زملاء العمل الذين يتفاعل معهم الفرد في سلوكه طريقة أدائه في المنظمة (دراسة مصنع هوثورن في العشرينيات من أشهر الدراسات لأثر الجماعات على الأفراد سواء كانوا أعضاء أم لا في تلك الجماعات)، وعموماً نعني بالجماعات هيكلها وقيمتها ومراكزها وتطورها وتماسكها وتفاعلها مع جماعات أخرى مما ينتج عنه تعاون أو صراع بينها.

* القيادة:

ترتبط الأبعاد السابقة الذكر بالقيادة بشعبيتها الرسمي وغير الرسمي، ويعتمد بقاء أي منظمة إلى حد بعيد بالقيادة كأهم متغير إلى جانب متغيرات أخرى بالطبع.

* الدافعية:

تتوقف نوعية سلوك وأداء الفرد، إلى حد بعيد، على دافعيته التي تتأثر بالمنظمة والقائد والجماعة ونظام الحوافز ودرجة التغيير والتطور، والأفراد وتباينت وتعددت النظريات، حيث يركز بعضها على الحاجات والتوقعات أو الحقوق التي يرغبها الأفراد، وعموماً يحتاج المدبرون استخدام نماذج الدافعية المختلفة لدراسة السلوك والأداء.

* نظام الحوافز:

يتأثر مستوى الدافعية لدى العاملين بنظام الحوافز في المنظمة، وهناك حوافز ذاتية داخلية كالرضا بإنجاز المهام، أما الحوافز الخارجية فهي خارج مجال العمل ويوفرها شخص آخر غير العامل مثل مديره أو مسئوله المباشر.

* الأداء:

يمثل الأداء الأساس للحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمنظمات، وهناك معايير عديدة لتقويم الأداء مثل: الإنتاجية الروح المعنوية، والتغيب عن العمل، وإنجاز المهام، والرضا...

* تقويم الأداء:

وهو عملية قياس فعالية الأداء لإبراز نقاط القوة والضعف في الأفراد والجماعات والمنظمات، كما يعتبر التقويم أساس للحوافز والعقاب والتغيير والتطوير في تركيبة المنظمة وتصميم وظائفها، كما لها أهمية في تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه عمل المديرين.

* التغيير والتطوير التنظيمي:

تحتاج المنظمات والعاملون فيها إلى التغيير والتطوير الفعال تفاديا للركود وحتى يمكن البقاء والاستمرارية والتكيف الأمر الذي يتطلب تشخيص معرفة تامة بالخصائص الفردية والجماعية والتنظيمية.

(8)

مفهوم المنظمة:

كثيرة هي المفاهيم السلوكية التنظيمية الغامضة، وعلى رأسها مفهوم المنظمة الذي تعددت التعاريف لهذا المصطلح، ويمكننا تحديد أربعة اتجاهات رئيسية لتعاريف المنظمة وهي: (9)
أولاً: الاتجاه الهيكلي:

يعتبر هذا الاتجاه المنظمة تنظيم هيكل يحدد شكل دقيق مواقع عمل الأفراد والجماعات فيها ويمكننا إدراج أهم تعاريف هذا الاتجاه كما يلي:

1 - تعريف BRAWN, AND MOBERG 1980:

"المنظمة عبارة عن هيكل من الأدوات في إطار التنظيم الرسمي للمنظمة"

2 - تعريف REDEIAN, AND ZAMMUTO 1991:

" المنظمة هيكل من الفعاليات المتداخلة والموجهة لتحقيق هدف معين"

ثانياً: الاتجاه الاجتماعي:

ينظر إليها من خلال هذا الاتجاه أنها: " تكوين أو تنظيم اجتماعي يتكون من خلال التفاعل الاجتماعي للأفراد والجماعات وما يتبعها من عمليات ووظائف" وأهم تعاريف هذا الاتجاه:

1- تعريف كانديالا 1977: KHANDIALLA:

"المنظمة وحدة اجتماعية هادفة، تسعى إلى تحقيق أغراض المجتمع بكفاءة وفاعلية، وتحقيق السعادة للأعضاء العاملين فيها، والاهتمام والعناية بالمجتمع".

2- تعريف STEPHEN P, ROBBINS 1980:

"المنظمة تكوين اجتماعي منظم نوعي، له حدود واضحة المعالم، يعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف" (10)

ثالثاً: الاتجاه السلوكي:

يعتبرها هذا الاتجاه أنها مجموعات سلوكية تحدد العلاقات بداخلها وتتحكم في اتجاهات عملها وأدائها من خلال تحديد الأدوار والسلوكيات فيها.

وأهم تعاريف هذا الاتجاه ما يلي:

1- تعريف KAST, AND ROSENZWEIG 1974:

"المنظمة عبارة عن مجموع سلوكيات المشتركين بالتنظيم"

رابعاً الاتجاه الوظيفي: "المنظمة عبارة عن جهاز يؤدي ويدير مجموعة من الوظائف الأساسية،

وأهم تعاريفها ما يلي:

2 - تعريف SILVERMAN 1979, STUNER 1978:

" المنظمة عبارة عن مؤسسة أو تشكيل تنظيمي له وظائف محدد"

2 - تعريف Dessler, 1986:

"المنظمة عبارة عن الإدارة الوظيفية، وتعني إدارة مجموعة من الوظائف الممنوعة"

وهكذا يتضح التفاوت وأحيانا التداخل بين العلماء في تحديد مفهوم المنظمة نظرا لاختلاف المداخل المختلفة لنظرية المنظمة وتطور البحوث التنظيمية، وعلى العموم هناك حقائق أساسية عن المنظمة أهمها: (11)

- وجود مجموعة من الأفراد.
- السعي لتحقيق أهداف معينة.
- سيادة التنظيمي الرسمي لعلاقات الأفراد فيها.
- نشوء العلاقات غير الرسمية فيها نتيجة التفاعل الاجتماعي بين الأفراد.
- تفاعل المنظمة مع البيئة (كشف مقترح)

وعموما عملت الدراسات الحديثة إلى إعطاء صورة أكثر شمولية في تعريف المنظمة وكان الاتفاق بين أكبر الباحثين على أن المنظمة: عبارة عن تجمع فردي أو أكثر ضمن هيكل تنظيمي يسعون إلى تحقيق أهداف محددة".

أنواع المنظمات:

اتفق الباحثون في علم المنظمات على بعض المؤشرات المحددة لأوجه الاختلاف بينها تميزا لنوعها تبعا لمجموعة من القواعد أهمها: (12)

أولا: طبيعة تكوين المنظمة:

أ- المنظمات الطبيعية (التلقائية): Natural or spontaneous Organisations:

يطلق هذا المصطلح على المنظمات التي لا يلعب الفرد في تكوينها دورا ملحوظا، ويوجد نفسه تلقائيا فيها، بحكم الانتماء العائلي أو القومي وتسمى كذلك "منظمات المر الواقع" ومن أمثلتها: الأمة، الأسرة، المؤسسة الدينية....

ب- المنظمات المكونة: Formed organizations

وهي التي تسهم في تحقيق أهداف معينة في إطار الظروف البيئية وغيرها، وكذلك التفاعل الاجتماعي بين الأفراد يساعد على تكوينها، تسهيلات لتحقيق الأهداف الذاتية والجماعية لأفراد المجتمع الإنساني، كما يشكل إشباع الحاجات الإنسانية ضرورة أساسية من الانتماء إليها، وكأمثلة لها: الجامعات، المستشفيات، المنظمات، الثقافية والنوادي... الخ.

ثانيا: دوافع الانتماء للمنظمة:

يمكن التمييز بين نوعين مختلفين من الدوافع هما:

أ - الدوافع الذاتية للانتماء:

من بينها نقابات العمال، الجمعيات التعاونية حيث يهدف الفرد من خلال انتمائه إلى تحقيق أهداف ذاتية، وإشباع حاجاته المادية والمعنوية من خلال تفاعله في الإطار الاجتماعي والنفسي لهذه المنظمات.

ب- الدوافع الاجتماعية للانتماء: ويعتبر أفضل معيار لتصنيف أنواع المنظمات وأسهلها معيار

المنفعة والذي بموجبه يمكن أن نميز بين الأنواع التالية:

1 - المنظمات العامة: توزيع المياه، منظمة الكهرباء، الهاتف، والمؤسسات الاستهلاكية

العامة... الخ

2 - منظمات الأعمال: عادة ما تكون ملكيتها للقطاع الخاص، وتعود منفعتها لأصحاب المنظمة

وتنقسم إلى أربعة أنواع هي:

2-1- المنظمات الإستخراجية: يتركز نشاطها في استخراج الثروات الطبيعية مثل منظمات

التعدين الفحم الحجري والأملاح... الخ، وكذلك منظمات الثروة الحيوانية كالأسمك واللحوم والجلود

والأصواف، ومنظمات التزفيت عند البترول، ومنظمات الثروة النباتية كالأخشاب والقطن والحبوب

والخضراوات...

2-2: المنظمات الصناعية: وهي التي تطبق العمليات الصناعية الإنتاجية على المواد الأولية

المستخرجة، لتحويلها إلى مواد وسلع ذات شكل مختلف لزيادة نفعها وفعاليتها، ويرتفع تبعاً لذلك سعرها،

وغالباً ما تصنف هذه المنظمات حسب تخصيصها إلى:

* الصناعات التحويلية: مثل تحويل الأثاث إلى قطع خشبية تستخدم في صناعة الأثاث وتحويل المعادن في صناعة السيارات والأدوات المنزلية.

* الصناعات التجميعية أو التركيبية: كالأجهزة الإلكترونية، صناعة الحلويات ن بعض أنواع الأطعمة.

* صناعة البناء والتشييد: إقامة المرافق العامة والطرق والجسور والملاعب...

3 - المنظمات التجارية: تلعب دور الوسيط بين المنتج والفاعل للسلعة أو الخدمة، ومنها تلك

التي تتعامل بتجارة الجملة أو التجزئة، الاستيراد والتوزيع والتصدير...

4 - المنظمات الخدمية: لا تنتج سلعة مادية، بل تقدم خدمات وهي أنواع كالعادية مثل:

منظمات النقل والاتصالات والخدمات الصحية والمالية والعقارية...

وهناك منظمات استشارية متخصصة في مختلف المجالات.

5 - المنظمات والهيئات التعاونية والتطوعية والخيرية: كالنوادي والنقابات والمنظمات

الدولية ذات الأهداف الاجتماعية والاقتصادية والثقافية... (13)

ملاحظة: تجدر الإشارة على أننا نستطيع تقسيم المنظمة من حيث التفاعل السلوكي داخلها إلى قسمين:

* المنظمة الرسمية: وفيها يشتمل التنظيم على خطوط السلطة والمسؤولية والاتصالات، وحدود

الصلاحيات رسمياً في العلاقات بين العاملين تحقيقاً لأهداف المنظمة.

* المنظمة غير الرسمية: وتعني خطوط العلاقات الشخصية والاجتماعية أو ما يسمى بجماعة

العمل التي تنمو باستمرار وفقاً لتصرفات الأفراد دون اللجوء إلى الطابع الرسمي للمنظمة.

وعموماً فالتنظيمي الرسمي واللا رسمي جانبان لتنظيم واحد غير منفصلين فالعامل أو الموظف لا

تقتصر علاقاته مع الآخرين على أمور العمل الرسمية فقط، ولكنه يسعى لأن يكون عضواً في جماعة

ينتمي إليها ويشبع بعض حاجاته من خلالها(14).

أنماط تصنيف المنظمات

أولاً: تصنيف Bleu & seatt:

- أ- منظمات متعددة المنافع: النقابات، الأحزاب، الجمعيات...
- ب- منظمات العمل: حسب اهتمامات المالكين مثل: البنوك - مؤسسات الجرائد.
- ج- منظمات الخدمات: مثل مؤسسة رعاية الأحداث الجامعة المستشفى الخاص المدرسة الخاصة...
- د- منظمات المصلحة العامة: المطارات - مكاتب البريد، المستشفى الحكومي...

ثانياً: تصنيف Etzioni:

- أ- المنظمات الإجبارية: مستشفى الولاية-مدرسة الولاية
- ب- منظمات المنفعة أو الربح: البنك - شركة التأمين وكذا التسويق....
- ج- المنظمات المعيارية:- الجامعة - إتحاد الفلاحين - منظمة الحقوق المدنية والإنسانية....

ثالثاً: تصنيف تالكوت مارسونر للمنظمات:

على أساس نوع الوظيفة وحدد أربعة أنماط من المنظمات هي:-

- أ - النمط الاقتصادي
- ب - النمط السياسي
- ج - لنمط التكامل: مسئول عن تهيئة جو التعاون بين المنظمات وحل الصراع بينهما
- د - نمط المحافظة أو الدفاع أو الصيانة: يقصد بها تلك المنظمات الدينية والتعليمية والثقافية المسؤولة عن عمليات التنشئة الاجتماعية مثل: المدرسة، النادي، المسجد...

رابعاً: تصنيف المنظمات حسب نوع السلطة فيها:

منظمات حكومية- منظمات أهلية - منظمات مشتركة

خامساً: تصنيف المنظمات حسب المستوى الجغرافي الذي تعمل فيه:

منظمات دولية - قومية-أقلية - محلية...

سادساً: تصنيف حسب وحدة العمل: منظمات تخدم الأفراد - تخدم الجماعات أو مزيج منهما.

سابعاً: تصنيف حسب نوع العملاء: منظمات لرعاية الأطفال- الشباب، المسنين - المتخلفين عقلياً...

ثامناً: تصنيف حسب نوع الخدمة أو الوظيفة: منظمات تقدم خدمات مباشرة وأخرى غير مباشرة مثل منظمات التخطيط والتنظيم والتنسيق والتمويل...

تاسعاً: تصنيف حسب المجال أو الميدان الذي تعمل فيه:- منظمات اجتماعية - اقتصادية، سياسية

- دينية⁽¹⁵⁾.

سمات المنظمة

المنظمة تكوين اجتماعي له سمات أساسية تتمثل فيما يلي: (16)

أولاً: **المنظمة تكوين اجتماعي**: تضمن مجموعة من الأفراد في تفاعل دائم يساعد على تحقيق أهداف المنظمة، والتي تساهم في إشباع الحاجات الأساسية والاجتماعية (حب، انتماء، تقدير الذات وتحقيقها...)

ثانياً: المنظمة تكوين إنساني: وذلك من خلال:

- تدعيم العلاقات الإنسانية بداخلها.
- المنظمة وجدت لخدمة الأفراد فهم وسيلتها وغايتها.
- المنظمة عنصر مؤثر في الحياة الإنسانية للأفراد والمجتمع ككل.

ثالثاً: المنظمة تكوين مقصود:

كيان بقيمة الأفراد لتحقيق أهداف مقصودة، فهي نشاط تنظيمي هادف ولا تقوم بشكل عشوائي.

رابعاً: المنظمة كيان ضروري:-

لأنها وجدت لإشباع الحاجات، فهي القادرة على الإنتاج والتوزيع للحجم الهائل من السلع والخدمات المطلوبة للأفراد والمجتمعات.

خامساً: المنظمة كيان تطوري:⁽¹⁷⁾ هي التي تستخدم التكنولوجيا الممكنة وتطويرها وتطوير

المجتمعات يجعلها أكثر كفاءة في إشباع حاجاتها وتحقيق أهدافها حيث يتطلب نموها مواكبة عمليات التطوير المختلفة لتستطيع المنافسة واختلاف المكانة اللائقة في الخريطة التنظيمية.

دورة حياة المنظمة (مراحل نموها)

النمو يعني الزيادة إما في:

1/ الحجم (زيادة عدد العاملين).

2/ التوسع الهيكلي التنظيمي: توسيع في عدد التشكيلات الإدارية.

3/ التوسع في استخدام المدخلات في المنظمة.

4/ تطور وزيادة الإمكانيات المادية.

وعليه تولد المنظمات وتنمو وتكبر وتموت (تتلاشى)، وعموما تمر المنظمة ستة مراحل أساسية

في دورة حياتها هي:

1- مرحلة التكوين: تتميز بقلّة عدد أفرادها، وظائفها عامة وشاملة وأقل تخصصاً، بها مركزية

عالية في اتخاذ القرارات هدفها إيجاد موقع لها في الخريطة التنظيمية.

2- مرحلة النمو: تتميز بدرجة عالية في الإبداع والابتكار، ومرونة عالية في أداء الأعمال في

المستويات الدنيا لقلّة ضوابط العمل، وتواجه تغيرات سريعة ومستمرة في المهام والوظائف.

3- مرحلة البلوغ والنضج: تتميز بالاستخدام الواسع لموارد المنظمة البشرية والمادية لتأمين

سرعة حركتها لمواجهة ظروف المنافسة والبيئة، واستخدام عالي للتخصيص في المهام وتطوير مشاركة

العاملين في النشاط وتقليل درجة المركزية باستخدام الاتصالات اللارسمية وكل الموارد المتاحة لزيادة

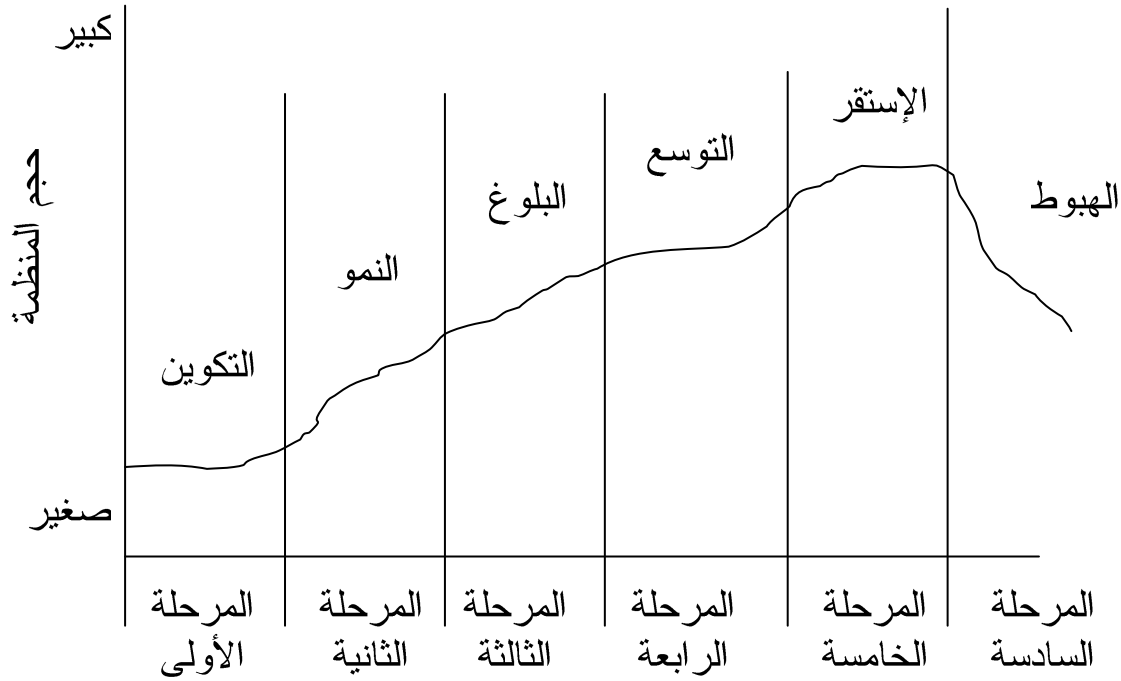
معدلات نمو المنظمة وبلوغ أقصى طاقتها الإنتاجية للحفاظ على مكانتها في السوق.

4- **مرحلة التوسع:** تتميز بالإبداع والابتكار، وتتميز المنظمة بتقسيم العمل والتخصص والبحث عن فرض نمو جديدة.

5- **مرحلة الاستقرار:** وتتميز بالتركيز على الكفاءة والفعالية لتحقيق الاستقرار للقيادات ومن ثم ثبات الهيكل التنظيمي والأداء في المنظمة، وسيادة اللامركزية والمرونة في اتخاذ القرارات وتحويل الصلاحيات للتعامل مع ضغوطات البيئية، كما تتميز بدرجة عالية من التعقيد بسبب زيادة حجمها واللامركزية فيها، وكل ما سبق يؤمن استمرارية وبقاء المنظمة.

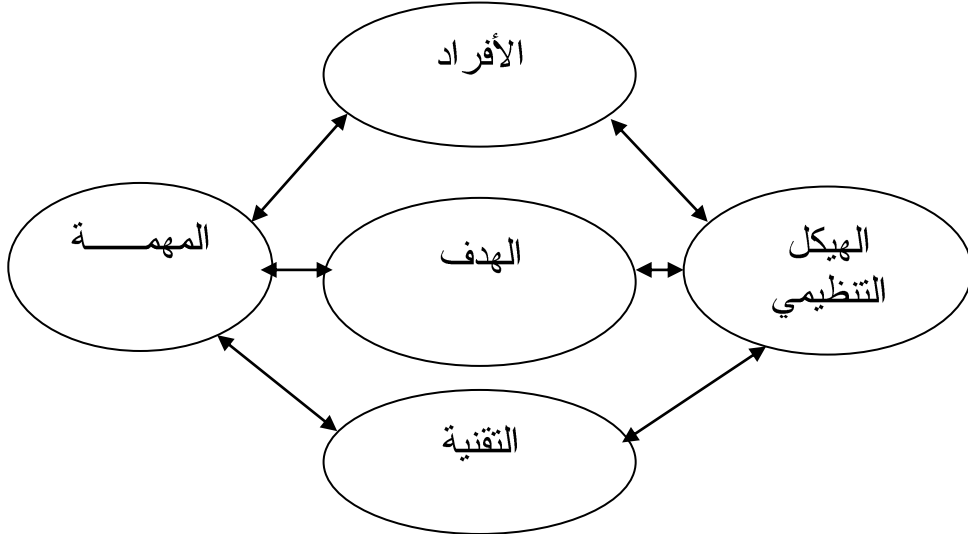
6- **مرحلة الهبوط:** مرحلة فقدان المنظمة لاستقرارها بسبب ضعفها وبطء نموها وعدم القدرة على مواكبة التغيرات، والتأثر بالمنافسة مع زيادة حجم دوران العمل وتقلص الطلب على المنتج، مما يؤدي في احتدام الصراع والتغيران في السلم الوظيفي والعودة إلى المركزية في اتخاذ القرارات مما يؤدي إلى انخفاض كفاءة وفعاليته المنظمة واهتزاز استقرارها.

والشكل التالي يوضح مراحل دورة حياة المنظمة(18)



مكونات وعناصر المنظمة الفعالة:

إن الشكل الموالي يوضح العلاقة بين المكونات الخمس للمنظمة⁽¹⁹⁾ على اختلاف أنواعها، وهي:



1- **الهدف:** سبب وغاية المنظمة أو هو مبرر قيامها.

2- **المهمة:** وهي الاتجاه التفصيلي للأداء المطلوب القيام به لتحقيق الأهداف، وترسم المهمة

خطوط وقواعد العمل وتقسيماته.

3- **التكنولوجيا:** في ضوء الهدف والمهمة، يتم اختيار التكنولوجيا (الوسائل والأساليب الأدائية

والإنتاجية لتنفيذ المهمة.

4- **الهيكل التنظيمي:** تتم كل ما سبق ضمن هيكل تنظيمي يحدد علاقات العمل ويضع ويرتب

إجراءاته وبرامجه.

وعموما تتكامل وتترابط هذه المكونات الخمس لتعطي المنظمة وزنها وحدودها ضمن المجتمع

وأى خلل في إحدى المكونات يؤدي إلى التأثير بشكل مباشر على إتران المنظمة وبقائها.

وظائف المنظمة:

للمنظمة وظائف متعددة أهمها ما يلي:

1- **وظيفة الإنتاج:** تعتبر وظيفة أساسية للمنظمات إنتاجية كانت أو خدمية فهي تسعى لزيادة

الإنتاج والإنتاجية، وتطوير طرقه وأساليبه وتخفيض تكاليفه، وتحديد مواصفاته ومراحلته والرقابة عليه.

2- **وظيفة التسويق:** -إن المفهوم الحديث للتسويق يأخذ مصلحة المجتمع، إلى جانب مصلحة

المستهلك⁽²⁰⁾، كما أن للتسويق وظائف أخرى منها: تخطيط السلع وتطويرها، وتنظيمها وتسعيرها،

والرقابة عليها وإجراء دراسات وبحوث تسويقية.

3- **وظيفة الأفراد (الموارد البشرية):**

تعني دراسة السياسات المتعلقة باختيار وتوجيه وتدريب العاملين، وتنظيم القوى العاملة وتطويرها

ومكافأتها وأخيرا صيانتها.⁽²¹⁾

4-الوظيفة المالية:- تدبير المال والقيام بكافة النشاطات المالية المتنوعة كالتحليل المالي، وإعداد وتقسيم التقارير المالية، وإعداد الموازنات التقديرية بهدف تحقيق وتعظيم الأرباح⁽²²⁾، وتوفير السيولة وتنظيم ثروة الملاك، وتتحقق أهداف المنظمة إذا ما تم أداء النشاطات التالية:

النشاط الفني، التجاري، المالي، المحاسبي، النشاط الأمني، والنشاط الإداري.

أهمية المنظمات في العصر الحاضر: (23)

نظرا لهيمنة المنظمات على مختلف مناص حياة الإنسان، سمي عصرنا هذا بـ:

" عصر المنظمات"، فجميع الخدمات التي يتمتع بها(صحية، تعليمية، اقتصادية، اجتماعية، ثقافية...) تقدم من خلال المنظمات المختلفة (حكومية أو غير حكومية أو مشتركة...)، فهي عنصر أساسي في بقاء مجتمعاتنا واستمرارها ويمكن أن تحدد أهميتها في النقاط التالية:

1- تعتبر المنظمات وحدات قاعدية وعنصر التطوير والتحديث في المجتمع البشري فهي المستخدم والموزع للموارد والاختراعات.

2- تفقد عمليات التعبير الحياتي والمجتمعي.

3- تمثل مراكز صنع واتخاذ القرارات وممارسة السلطة والاتصال وتكوين العادات وتحقيق أهداف المجتمع.

4- تمتلك تأثيرا واسعا في سلوكيات المجتمع والأفراد (بها التخطيط والترشيد والتعديل والتطوير في مختلف جوانب الحياة).

5- تضمن ممارسة أعمال الأفراد وتعتبر مصدر الدخل والمعيشة

6- تقود المجتمعات نحو الأمان الاقتصادي والاجتماعي للإنسان. (24)

تطور البحوث التنظيمية:

يرى العديد من المهتمين بنظرية المنظمة، أن هناك محورين أساسيين يمكن استخدامهما في دراسة الحالة التطورية للفكر التنظيمي، ولكل منهما مؤيديه ومعارضيه. أما المحور الأول فيؤكد على أن المنظمات " أنظمة " SYSTEM فقبل سنة 1960 كانت الفلسفة المسيطرة في مجال نظرية المنظمة هي فلسفة النظام المغلق CLOSED SYSTEM، بموجبها يحدث تطوير المنظمة وهندسة بنائها بمعزل عن بيئتها الخارجية.

ولكن بعد هذا التاريخ تغيرت الفلسفة إلى فلسفة النظام المفتوح OPEN SYSTEM وأصبحت هي السائدة في رسم وتحديد المتغيرات البنائية والسلوكية في نظرية المنظمة.

أما المحور الثاني، فقد تعامل مع نهايات أو غايات ENDS هيكل المنظمة، وهنا أيضا نجد رؤيتان أو موقفان: الموقف الرشيد RATIONAL VIEW الذي يرى أن هيكل المنظمة هو وسيلة لبلوغ وتحقيق أهداف المنظمة بفاعلية.

في المقابل نجد الموقف الاجتماعي SOCIAL VIEW الذي يؤكد أن هيكل المنظمة هو محصلة لصراع قوى مصلحة عديدة، يحاول كل منها الحصول على القوة والسيطرة على موارد المنظمة المادية والفكرية.

ويوضح الجدول رقم (01) أهم التطورات الحاصلة في الفكر التنظيمي (نظرية المنظمة) في ضوء الأفكار المقدمة أعلاه (25)

جدول رقم (1):

تطورات المنظمة في ضوء بعدي النظام والغاية خلال القرن العشرين

الإطار الزمني						الخصائص
1900-1930	1930-1960	1960-1980	1980-1990	1990-2000	2000-الآن	
المنظمة نظام مغلق	المنظمة نظام مغلق	المنظمة نظام مفتوح	المنظمة نظام مفتوح	المنظمة نظام مفتوح	المنظمة نظام مفتوح	المنظور النظمي
السلوك عقلاني	السلوك اجتماعي	السلوك اجتماعي	السلوك اجتماعي	السلوك اجتماعي	السلوك اجتماعي	المنظور الغائي
الأفراد والعلاقات الإنسانية	التصاميم الظرفية	القوة والسياسة	الثقافة الوطنية	التعلم التنظيمي		الموضوع الأساسي
الإنسان الاجتماعي	الإنسان	الظرفي / موقفي	سياسي	ثقافي	المعرفي	نوع المدخل

انطلاقاً من هذا الجدول، نستنتج أن هناك ستة مداخل أساسية اهتمت بدراسة تطور الفكر التنظيمي للمنظمات، وهي مداخل متتابعة زمنياً في ضوء المنظور النظمي SYSTEM PERSPECTIVE والمنظور الغائي ENDS PERSPECTIVE.

حيث يقول الدكتور "مؤيد سعيد السالم" في كتابه "تنظيم المنظمات" الصادر سنة 2002، أنه يجب التتويه أن المدى الزمني لكل مدخل هو موضوع تقريبي، كما أن هذه المداخل متداخلة ببعضها وإن هذا التداخل يزداد تشعباً وتشابكاً كلما اقتربنا نحو الحاضر.

يؤكد المدخلين الأول والثاني على أن المنظمة يسيطر عليها فلسفة النظام المغلق، والذي لا يتفاعل مع البيئة الخارجية إلا قليلاً، والمنظمة هي أداة لإنجاز أهداف محددة، لذلك انحصرت تفكير العلماء في كيفية صياغة المكونات الداخلية للمنظمة ومتابعة وظائفها الأساسية.

ونفس الشيء بالنسبة للمدخل الثاني الذي تناول المنظمة كنظام مغلق أيضاً على الرغم من

اهتمامها بالبعد الإنساني مع موقع العمل وتأكيدها على أهمية العلاقات الإنسانية غير الرسمية بين العاملين، وأن المنظمة الفعالة تحقق أهدافها من خلال إتقان تصميم الوظائف وتحديد علاقاتها الرسمية، والاهتمام بموضوع الحوافز والمكانة والصدقات التي يتوجب استحداثها بين العاملين.

كما يلاحظ أن العقلانية تعود مجدداً في المدخل الثالث لتطور نظرية المنظمة، غير أنها عقلانية

مقيدة أو محدودة BOONDED RATIONALITY، فالمنظرون خلال الستينيات وأوائل السبعينيات

تعاملوا مع المنظمة باعتبارها وسيلة للوصول إلى الأهداف التنظيمية، لذلك ركزوا على الحجم، والتقنية وعدم التأكد البيئي كمتغيرات موقفية أساسية تحدد الشكل النهائي لما يجب أن يكون عليه بناء المنظمة. ويصّر مفكري هذا المدخل على ضرورة إيجاد الموائمة الجيدة بين الهيكل وهذه المتغيرات، لكي تحقق الأهداف بشكل أفضل لأن الفشل في اختيار الهيكل المناسب يعني اضمحلالها مستقبلا.

أما في المدخل الرابع فرجعنا مجددا إلى المنحى الاجتماعي ولكن في إطار فلسفة النظام المفتوح، وعليه فإن هيكل المنظمة لا يتشكل بفعل عقلانية المدير، بل نتيجة لجهود كبيرة جدا بين الائتلافات العاملة في المنظمة من أجل السيطرة على موارد المنظمة وأهدافها.

وخلال العقدين الأخيرين الماضيين، برز المدخل الخامس وهو المدخل الثقافي في دراسة نظرية المنظمة، كون الثقافة - الوطنية والتنظيمية - تؤثر في رسم التوزيعات النهائية لصيرورة الهيكل التنظيمي.

فالثقافة، من خلال القيم والاتجاهات والأعراف والتقاليد ستحبذ أو ترفض بعض العمليات الإدارية والسلوكية مما يعمل على ظهور هياكل تنظيمية تصلح للتطبيق في ثقافات معينة دون أخرى.

ونتيجة للتطورات الهائلة في تقنية المعلومات والنظم والعلاقات الدولية على مختلف الأصعدة السياسية والاجتماعية والاقتصادية وحرصًا من المنظمات على عدم تلاشيها وضمان بقائها واستمرارها في بيئات متغيرة وشديدة التنافس، أخذت تهتم بالإنسان كمصدر للفكر والإبداع، ظهر لدينا مدخل جديد في دراسة المنظمة وهو المدخل السادس " المدخل المعرفي " الذي يتميز بتركيزه على مورد أساسي وهو المعرفة وليس رأس المال أو الخامات أو المعلومات وأهم أدوات هذه المعرفة هي الإنتاجية والابتكار أو الإبداع.

من خلال كل ما سبق يتضح لنا جليا أن تعدد مداخل دراسة المنظمات دليل واضح على أهمية الفكر التنظيمي وتطبيقاته المتطورة في ضمان نجاح وتطور المنظمات. (26)

كما نجد أن المختصين في العلوم الإنسانية يخصصون وقتهم واهتمامهم بشكل واضح في دراسة المنظمات ومحاولة الإجابة عن سؤال مركزي هو: كيف تعمل المنظمات؟ ولماذا تفشل غالبا عملها؟ وهم يفسرون بأن لكل مدرسة داخل العلوم الإنسانية وجهات نظرها حول المنظمات، تدافع عن مفاهيمها، وفرضياتها، وأفكارها، حيث يقترح علينا:

1-1 تصنيف " بولمان وديل Bolman et Deal ": في مؤلفهما بعنوان " الطرائق الحديثة لفهم وإدارة المنظمات " (1984)، يصنفان فيه منظري المنظمة إلى أربع فئات كبرى.

أ- منظرو النظم العقلانية: أصحاب التيار الذي يعتمد على تحليل الأهداف والأدوار وتكنولوجيا التنظيم بطرائق عقلانية Rational لتطوير البنى التنظيمية.

ب- منظرو الموارد البشرية: التيار الذي يركز على دراسة العلاقات الاعتمادية المتبادلة بين الأفراد والمنظمة وطرائق تطوير التوافق بين الكفاية وحاجات الأفراد بما يحقق الأهداف التنظيمية.

ج-منظرو السياسة الإدارية: وهم الباحثون الذين يراقبون السلطة والنزاعات ومسألة توزيع الموارد المحدودة على أنها مسائل مركزية للمنظمة، ويعتقدون بأن المديرين بحاجة لفهم السلطة وإدارة التحالفات والنزاعات وإجراء المفاوضات بشأنها.

د-منظرو الرمزية **Symbolique**: يركز أصحاب هذا التيار الحديث، محدود الانتشار في الأدبيات العربية، اهتمامهم على مسائل مثل معنى التنظيم، وحدود براعة المدير لخلق التجانس التنظيمي من خلال السلطة، والمفهوم العقلاني والصدفة، وأحيانا الخوارق الطبيعية، التي قد تساهم قليلا في نظام المنظمة. - يعد المؤلفان هذه الأطر النظرية تساعدنا على فهم المنظمة وإدارتها، وعلى إقرار العمل الصحيح الواجب اتخاذه.

1-2 كما جمع بارنجير (Baranger) (1985): المدارس للمنظمات في ثلاث فئات كبرى هي:

• المدرسة الكلاسيكية.

• مدرسة العلاقات الإنسانية.

• المدارس المعاصرة.

لقد طور في محاضراته المفصلة " نظريات المنظمة " إلى تسع (09) تيارات نظرية كبرى مع

أبرز مؤلفيهم، كما يوضح الجدول الموالي، والذي يوضح تطور الفكر التنظيمي خلال الفترة

(1911-1985) وأوضح مكانة التيار السلوكي وأهميته في نظرية المنظمة.⁽²⁷⁾

جدول (2): نظريات المنظمة حسب Baranger (28)

- 1- النظرية الكلاسيكية: ممثلو النظرية: تايلور -فايول-فيبير -أورنيك
- 2- العلاقات الإنسانية: ممثلو النظرية: فوليت (الإنتقال)، غريغور، مايو، ليكرت، لوفين، ليفيت بلاك وموتون .
- الإمتدادات النظرية: دينامية المنظمة (بينس)، معهد تافستوك (Tavistock)
- 3- الحركة الرياضية: المفاهيم الرياضية و العناصر المكونة لبحوث العمليات R. O
- 4- نظرية النظم: ممثلو النظرية: فورستر، جوهنس، كاست وروزن زويغ
- 5- المدرسة التقليدية الحديثة: دوركير، شاندلر، سلون، بيترز، دويري، جيلنييه، غاتار، أرشيبه.
- 6- مدرسة النظم الإجتماعية: ممثلو النظرية: برنار، سيرث ومارتش، سيمون، أسنوف.
- 7- النظريات النفسية والإجتماعية:

1 -النظريات النفسية:

أ- الرضا: هيرزبرغ

ب- الحفز: هيدرو هومانس، فروم وإتكسون، لوك.

2 -النظريات الاجتماعية:

أ- الرأسماليون: فريدمان، كروزبييه، تورين، مانزبيرغ.

ب- الماركسيون: جيفيشياني

3 -النتائج: المنظمات والمسألة الاجتماعية.

8- منظمة المشروع المتعدد الجنسيات: ممثلو النظرية: فيرنون، فرانكو، بيان إيمييه

9- النظرية النسبية: 1-المضمون: البيئة، الأداء، ملائمة البنية.

2- ممثلو النظرية: لورانس ولورتش.

LES THEORIES DE L'ORGANISATION

Selon P. Baranger. (4)

1- La théorie classique :

Représentants : TAYLOR, FAYOL, WEBER, URWICK

2- Les relations humaines : Représentants : M.P follett (transition)

MC GREGOR, MAYOT, LIKERT, LEUWIN, LEAVITT, BLAK & Mout

Prolongements : la dynamique de L 'organisation (bennis) –
Le Tavistock Institute.

3- Le mouvement mathématique :

Principaux concepts et éléments constitutifs de la R.O

4- La théorie des systèmes :

Représentants : Forrester, Johnson, Kastet, Rosenzweig.

5- L'école neo-classique:

Représentants : Drucker, Chandler, Sloan, Perters, Dubreuil, Gelinier,
Gattaz, Archier.

6- L'école des systèmes sociaux:

Représentants : Barnard, Cyert et March, Simon, Ansoff.

7- Théories psycho-sociologiques:

1-Theories psychologiques : a) La satisfaction : Herzberg.

b) La motivation : Heider et Homans, Vroom et Atkinson, Locke .

2-Théories sociologiques : a) Capitalistes : Friedman, Crosier.

b)Maxistes: Givichiani.

3- Conséquences : Organisation et problèmes soc

8- Organisation de l'emn (Entreprise multinationale :

Représentants : Vernon, Franko, Bienayme.

9- La théorie relativiste :

1- Exposé : environnements, performance, adéquation de la structure.

2-Représentant : LAWRENCE & LORSCH.

3-1 روجو ROJOT نظرية المنظمات:

شارك " ROJOT " في تأليف كتاب بعنوان "السلوك والمنظمة " و"السلوك التنظيمي ونظرية

المنظمات" (1989)، واستند الكتاب إلى الأدبيات الأمريكية والأوروبية معاً، فعرضت نظريات المنظمات من ثلاث زوايا:

- النظريات التي ترى في عمل المنظمة أنه آلية بسيطة، و
- النظريات التي ترى أنه نظام مفتوح، و
- النظريات التي ترى في المنظمة، أنها عمليات داخلية وخارجية ولقد صنف في الفئة الأولى :
(المنظمة نظام بسيط) :

أ – المدرسة الكلاسيكية للتنظيم: مثل تايلور، فيبر، فايول...

ب- مدرسة العلاقات الإنسانية: مايو، هوسمان وليفين، ماسلو وهيرزبرغ، ماك جر يجو ر، ليكرت،

أوغورس

وأما الفئة الثانية: (المنظمة نظام مفتوح معقد) مثل:

- تيارات الموقفية البنوية التي تعتمد على متغيرات داخلية كعمر المنظمة، حجمها، والتكنولوجيا المستخدمة...، وخارجية كتغيرات البيئة، الاستقرار، التعقيد... ويمثل هذا التيار: لورانس ولورتش
- منظرو النظم الاجتماعية - الفنية: حيث يرون أن المنظمة نظام دينامي مفتوح، يتألف من مجموعة من النظم الفرعية، تتفاعل فيما بينها ومع البيئة الخارجية لتنتج مخرجات فنية كالسلع والخدمات، واجتماعية كالقيم والأفكار...
- منظرون اقتصاديون: ويرون في المنظمة أنها سوق، فيعطون بهذا إضافة جديدة لمفهوم المنظمة.

يرسم هذا التلخيص تطور نظريات المنظمات، ويبين أن التيار السلوكي قد ساهم في ميدان التنظيم والإدارة، وبشكل خاص في مدرسة العلاقات الإنسانية والقيادة، ودينامية الجماعة، والحاجة والحفز والرضا والاتصال وعمليات اتخاذ القرار.

وكنتيجة لما سبق، فقد حاولنا إجراء تلخيص Synthèse لمخصات النظريات المختلفة، بصورة تاريخية توضح موقع المفاهيم العلمية في التنظيم والمجال الإداري والتطبيقي المقابل مربوطة بالمفاهيم الخاصة بالبحث التجريبي كما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (4): بيان تاريخي للمفاهيم العلمية والبحث التجريبي والإداري المقابل⁽²⁹⁾

المفاهيم العلمية	البحوث التجريبية
المدرسة الاقتصادية: (سميث، كينز) تقسيم العمل، المصلحة، الإنتاج، العمالة غير الكاملة	علم اجتماع المنظمة: (فيبر، كر وزيه) التنظيم العقلاني، السلطة،
السلوكية: (فايول، واطسون...) الفهم العلمي للسلوك	التنظيم العلمي للعمل: (فايول، تايلور) زيادة المردود
مدرسة النظم: المنظمة هي نظام عام؛ الجماعة والفرد هي نظم فرعية	مدرسة العلاقات الإنسانية: الاتصال يحسن الإنتاجية: دينامية الجماعة الحفز، أسلوب الإدارة
المدرسة العلمية والرياضية: تقديم وسائل للتحليل والدراسة العلمية البحتة	النظام الاجتماعي: (برنا رد، سيمون، هانسوف) التفاعل، الاستقلالية مدرسة اتخاذ القرارات: (سيمون، غوليك...) الاختيار العقلاني، بحوث العمليات
العلوم السلوكية: الأبحاث المتعددة الاختصاصات لفهم علمي للسلوك الإنساني والإداري	المدرسة الموقفية: كل شيء يعتمد على تنظيم الجماعات والأفراد الذين يؤلفونها وتفاعلاتهم مع البيئة
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> المنظمة الجماعة الفرد </div>	
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> المدير </div>	
<p>السلوك الإداري (مبادئ) أسلوب الإدارة، الأفعال الإدارية، القيم الأساسية التوجهات الكبرى)</p>	
<p>عمليات النظام التطوري (الفروق، التأهيل، ..)</p>	
<p>غايات وأهداف (اقتصادية واجتماعية وإنسانية وتكنولوجية)</p>	

أولاً: النظريات التقليدية (الكلاسيكية) للمنظمة:

يعد تطور الفكر المنظمي حصيلة جهود الباحثين في مجالات العلوم الإنسانية المتنوعة، وقد تبلور تدريجياً في تطوير النماذج الفكرية وبرز عدد كبير من النظريات الإنسانية والتي يمكن تبويبها إلى ثلاثة مجموعات أساسية هي:

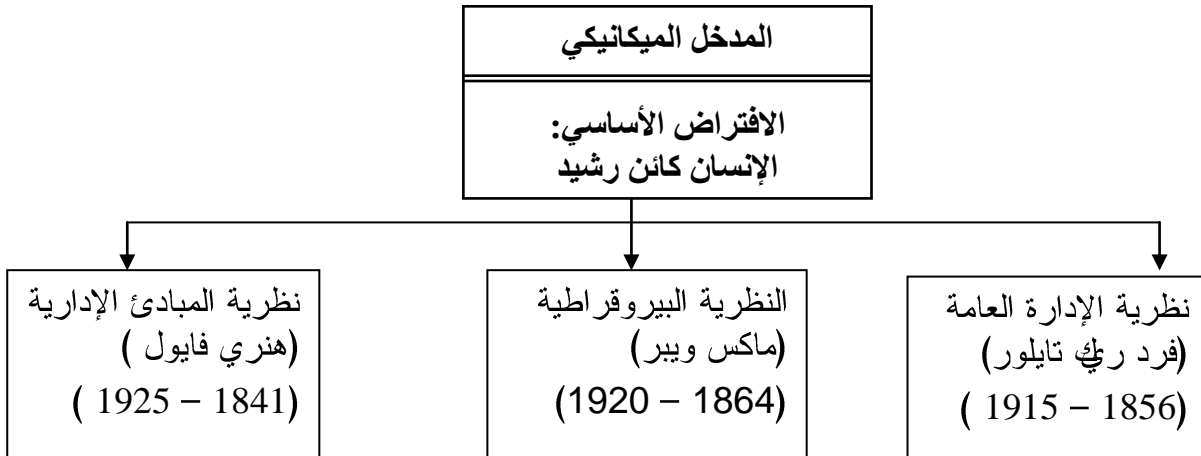
- النظريات التقليدية (أو الكلاسيكية)
- النظريات الإنسانية (أو السلوكية)
- النظريات الحديثة.

فالمنظمة هي بمثابة الأطر أو القنوات التي تنظم علاقات الأفراد في المجتمع، وهي التي تسهم في تنظيم حياتهم ومجهودهم نحو إشباع حاجاتهم، كما أن الأفراد يخلقون الحركة ويبعثون النشاط في المنظمة.

لقد تأثرت النظريات التقليدية أو (الكلاسيكية) للمنظم (Classical Organization Theories) بالاتجاهات الفكرية التي سادت المجتمع الغربي خلال العقد الأول من القرن العشرين، وقد اتسمت هذه النظريات بمنطلقها الفلسفي المستند إلى مبدأ العقلانية أو الرشد " Rationality " في التعامل مع الإنسان في إطار العمليات الإنتاجية والأولية السائدة آنذاك، وهي منطلقات نظرية ولدت في بيئة المجتمع الرأسمالي (الحر)، حيث أكدت على الجوانب المادية في التعامل مع الإنسان، فاعتبرت المنظمة نظاماً شبه مغلق في التعامل مع العلاقات الإنسانية السائدة في إطارها، مما يمكننا على وجه التحديد، إبراز النماذج المنظمة الآتية كأساس يعبر عن طبيعة النظريات التقليدية خلال تلك الحقبة التاريخية وهي:

● نظرية البيروقراطية ● نظرية الإدارة العلمية ● نظرية التقسيمات الإدارية

ولقد ظهرت في بداية القرن الماضي (1900 - 2000) وتعرف حالياً بالمدخل الميكانيكي أو الآلي أو التقليدي في تنظيم المنظمات ويوضح الشكل الموالي هذه النظريات الثلاث مع أبرز علمائها. شكل رقم (5): نظريات المنظمة الأساسية المكونة للمدخل الميكانيكي⁽³⁰⁾



إن الملاحظة الأساسية التي يمكن الإشارة إليها هنا، هو أن هذه النظريات تركز أساساً على هيكل التنظيم الرسمي فقط، معتبرة إياه أهم جانب في بناء المنظمة وتطورها، كما ترى أن المنظمة ما هي سوى هيكل للعلاقات والصلاحيات والأهداف والقواعد والأنشطة والاتصالات، وغير ذلك من المتغيرات الأخرى الموجودة أثناء عمل الأفراد معاً. وفيما يلي سنقوم بشرح كل منها على حدة.

1- نظرية البيروقراطية:

1-1- ماكس فيبر ومفهوم البيروقراطية:

"البيروقراطية" إحدى الظواهر التنظيمية في المجتمعات الصناعية التي أثارها النقاش بشأن قدرتها على تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة، وقد تعرضت لنقد شديد من العديد من المفكرين الإداريين

فيما يتعلق بجوانبها السلبية في قيادة المنظمة نحو تحقيق أهدافها، ويعد العلامة الألماني "ماكس فيبر" (Max Weber) (1864 - 1920) أول من استخدم هذا المصطلح، محددًا من خلاله مواصفات "المنظمة المثالية" أو (النموذجية)، ويعني مفهوم البيروقراطية لدى "فيبر" ذلك التنظيم الضخم في المجتمع السياسي المعقد والمتحضر الذي يوجد لتحقيق أهداف الدولة، والبيروقراطيون هم أولئك الأفراد العاملون في الإدارات الحكومية، الذين يتم اختيارهم للعمل بأساليب ليست وراثية، ويكُونون فيما بينهم تنظيمًا هرميًا تحكمه قواعد معينة، وتحدد فيه الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات.

فشركة "جنرال موتورز" الأمريكية، أو "ميتسوبوشي" اليابانية أو "أيني" الإيطالية تعد منظمات بيروقراطية، ويعمل فيها مئات الآلاف من الأفراد، كما يبدو من الصور التنظيمية، التي بلورها فيبر حول البيروقراطية قدم وجودها، منذ عهد الفراعنة في مصر، وعهود الصينيين، واليونان والرومان، والدولة العربية الإسلامية الكبرى، ويرى أن البيروقراطية هي أحد المظاهر التنظيمية التي تطورت عبر العصور، ومن هنا فقد اعتبر "فيبر" المنظمة البيروقراطية من أفضل أشكال التنظيم الإداري، وأكثرها قدرة على تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة، هذا إضافة إلى تمتعها بصفة العقلانية (أو الرشد) في معالجة المشكلات، واعتمادها العمل المكتبي، وقد افترض "فيبر" صفات متعددة للمنظمة البيروقراطية هي: الدقة والسرعة والوضوح، والإلمام الكامل بالمتطلبات وانصياع المرؤوسين بشكل تام للمسؤول الإداري الأعلى..... إلخ.

1-2- خصائص المنظمة البيروقراطية: أهمها ما يلي:

- أ - تحديد الاختصاصات الوظيفية واعتماد الصيغ القانونية في جوانب التخصص وتقسيم العمل.
- ب- توزيع الأعمال والأنشطة الإدارية على أفراد المنظمة رسميًا وبأسلوب ثابت ومحدد لكل وظيفة.
- ج- تخويل السلطات (أو الصلاحيات) لأفراد المنظمة، وتحديد نطاق الإشراف لكل مسؤول إداري.
- د- الفصل بين الأعمال الرسمية والشخصية للموظف وإطار علاقاته غير الرسمية، ثم الحد من أثر العلاقات الشخصية بين أعضاء المنظمة، وسيادة العلاقات الرسمية بعيدًا عن العاطفة والتحيز وعدم الموضوعية.
- هـ- تعيين الأفراد وفق المقدرة والكفاءة والخبرة الفنية، بما يتلاءم وطبيعة الأعمال المحددة في قواعد أنظمة العمل في المنظمة البيروقراطية.
- و- إنشاء تركيب المنظمة على أساس التدرج الهرمي (أو هرمية التنظيم) (Hierarchy) واعتماد التقسيم الإداري على مستويات تنظيمية محددة بشكل دقيق، حيث تشرف المستويات الإدارية الأعلى على المستويات الأدنى منها في التنظيم، ووفقًا للتسلسل الهرمي للمنظمة وبصورة ثابتة ومحددة.
- ز- تعتمد الإدارة البيروقراطية الأسلوب الرسمي في التعامل مع الأفراد العاملين فيها، على الوثائق، والسجلات، والمستندات ويجري حفظ هذه الوثائق بصورة يسهل معها تيسير أعمال المنظمة.

ط- تتصف تعليماتها بالشمول، والعمومية، والثبات النسبي، مما يؤدي إلى زيادة فهم واستيعاب القواعد الإدارية السائدة بدقة، مما يؤدي بدوره إلى زيادة الكفاءة والخبرة الفنية والإدارية للعاملين
 ي- تؤدي المنظمة البيروقراطية إلى تحقيق الأمن الوظيفي لأفرادها من خلال التقاعد، وزيادة الرواتب، وإجراءات الترقية والتقدم المهني، ويأتي ذلك من خلال زيادة حماس الأفراد وإخلاصهم ورفع كفاءتهم الفنية وخلق سبل الرقابة على الأداء، واستخدام الأساليب العقلانية في زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته⁽³¹⁾

1-3- أهم الانتقادات الموجهة إلى البيروقراطية:

تعرضت النظرية إلى الكثير من الانتقادات، ويمكن إبراز أهمها على النحو التالي:

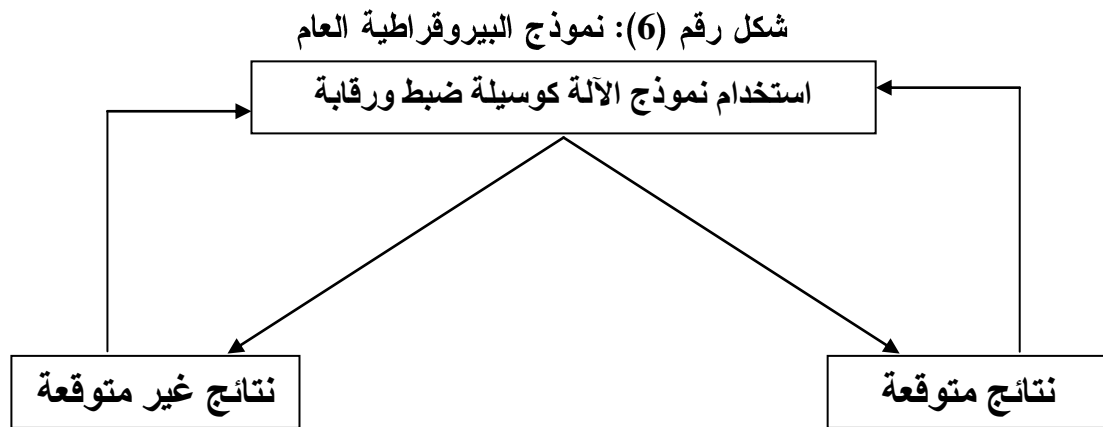
أ- إهمال وإغفال الطبيعة الإنسانية والاجتماعية للفرد ومعاملته على أنه آلة، الأمر الذي يعكس على انخفاض كفاءة الأداء في المنظمة بدلا من ارتفاعها.
 ومثال ذلك مبدأ الأقدمية في الترقية.

ب - التركيز على تطبيق مبدأ " الرقابة والإشراف" مما يؤدي زيادة احتمال محاولة الانحراف عن القواعد والتعليمات، وبالتالي خلق المزيد من الرقابة والإشراف، مما ينجم عنه نتائج غير متوقعة، كانخفاض الكفاءة، وتحمل الكلفة العليا، وهدر الوقت في التركيز على إنجاز أنشطة الرقابة.

ج- التناقض بين خصائص " المنظمة المثالية " التي حددها " فيبر" مثل " التدرج الهرمي " وسلطة الإدارة، وبين الخبرات والتدريب كأساس للاختيار المهني.

د- لا يرتبط نجاح المنظمة وفعاليتها بالخصائص الداخلية أو الذاتية فحسب، وإنما لمحيط المنظمة دور أساسي في هذا الخصوص، أي أن: البيروقراطية تتناول المنظمة على أنها نظام مغلق وليس مفتوحا يؤثر في البيئة ويتأثر بها.⁽³²⁾

عموما نستطيع إدراج نموذج البيروقراطية العام في الشكل رقم (6) كما يلي:⁽³³⁾



ولقد انطلقت دراسات حديثة للبيروقراطية من حقيقة نموذج " فيبر" في بناء المنظمة (النموذج المثالي)، ولكن مع مراعاة التعديلات المطلوبة، وتفادي بعض الانتقادات التي وجهت إليه، ومن أشهر النماذج التي جرت صياغتها في هذا المضمار ثلاثة وهي لكل من مورتون، سلزنك، كولندر

أ - نموذج روبرت مورتون " 1940 R. Merton ": (34)

لقد انطلق من الآثار السلبية لتعليم المنظمة (حيث يعمم أعضاء المنظمة الاستجابة المتعلمة على مواقف مشابهة للتي كانت مناسبة لها، مما يؤدي نتائج غير متوقعة وغير مرغوبة من قبل المنظمة

ويعتمد النموذج على " مطلب للرقابة " صادر عن الإدارة العليا كما يلي:

- تقليص حجم العلاقات الشخصية، والتأكيد على علاقات بين المكاتب والمواقع الوظيفية.

- زيادة تقبل الأعضاء للقواعد والإجراءات الرسمية والالتزام بها.

- زيادة استعمال أسلوب " التبويب " في اتخاذ القرارات، وتضييق أبواب التصرف أي تبويب البدائل

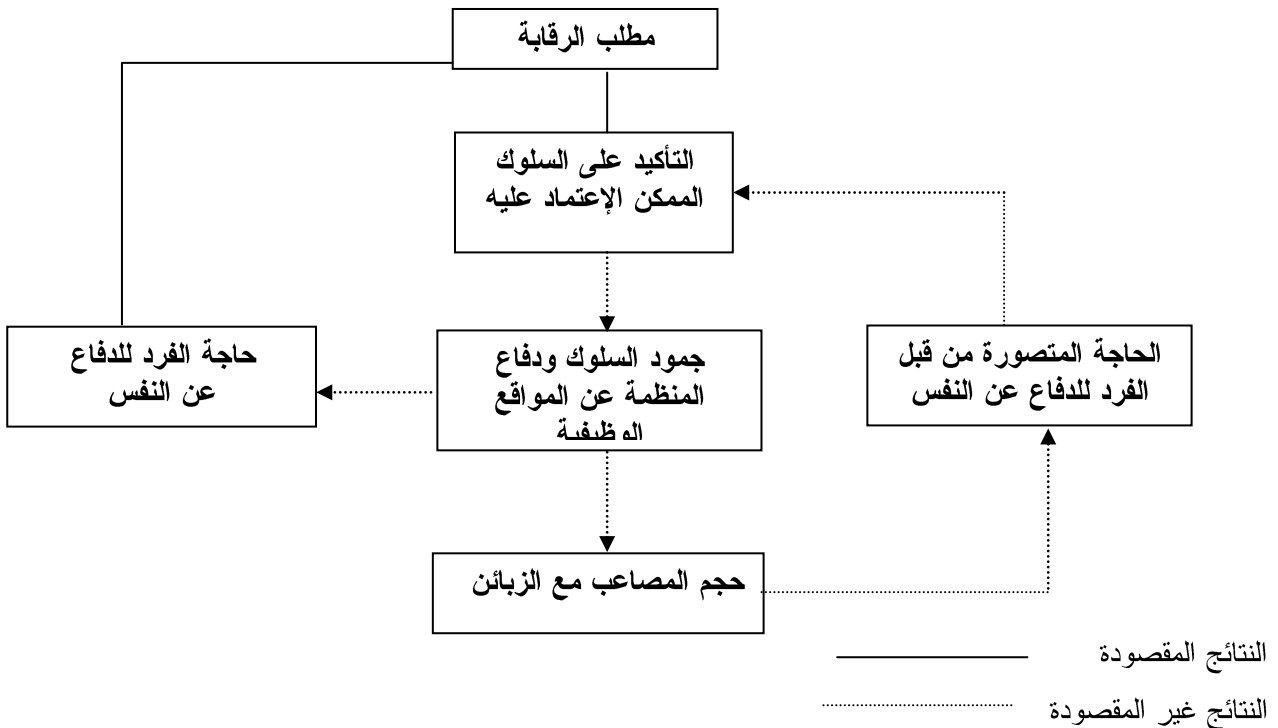
والحد من عملية البحث عنها، وبالتالي ينتج عن هذا تحول في سلوك أعضاء المنظمة إلى سلوك قابل

للتنبؤ، أي إلى جموده، كما يقود تقليص العلاقات الشخصية إلى تنمية الروح المعنوية، أي زيادة تصور

الأهداف المشتركة بين أعضائها، مما يقود للدفاع عن بعضهم البعض اتجاه الضغوط الخارجية، مما يؤكد

الاتجاه نحو جمود السلوك.

شكل رقم (07): نموذج مورتون للبيروقراطية



ويقود جمود السلوك إلى ثلاثة نتائج هي:

- إشباع الحاجة الأصلية للرقابة وزيادة دفاع الأفراد عن أنفسهم، وزيادة مصاعب المنظمة في تعاملها مع

الزبائن بسبب هبوط مستوى الإنجاز مما ينجم عنه نتائج غير مرغوبة: جمود السلوك وتتميطه حيث يؤدي

إلى حلول القواعد والإجراءات التنفيذية محل الأهداف، وتضعف قوة الإدارة في الاستجابة لشكاوى

الزبائن، إن بروز ظاهرة جمود السلوك في المنظمة حقيقة أساسية تجاهلها النموذج الفيبري، هذا إلى

جانب ضرورة النظرة إلى المنظمة كنظام مفتوح، غير أن نموذج "مرتون" معقد في علاقاته، ولا يجيب المستفسر حول مصداقية النموذج الفيبري.

ب - نموذج سلزنك: (35)

لقد أكد "مرتون" على القواعد الرسمية كاستجابة لمطلب الرقابة، أما سلزنك " 1949 selznick " فيؤكد على تحويل السلطة (أو الصلاحية) في مجال دراسته للنتائج غير المتوقعة، وقد تبلور نموذجه من دراسته لتجربة " سلطة وادي تنسي " في الولايات المتحدة الأمريكية.

- يبدأ النموذج بمطلب الرقابة من قبل الإدارة العليا في المنظمة، يؤدي ذلك إلى زيادة تحويل الصلاحيات والذي يؤدي إلى نتائج مباشرة أهمها:

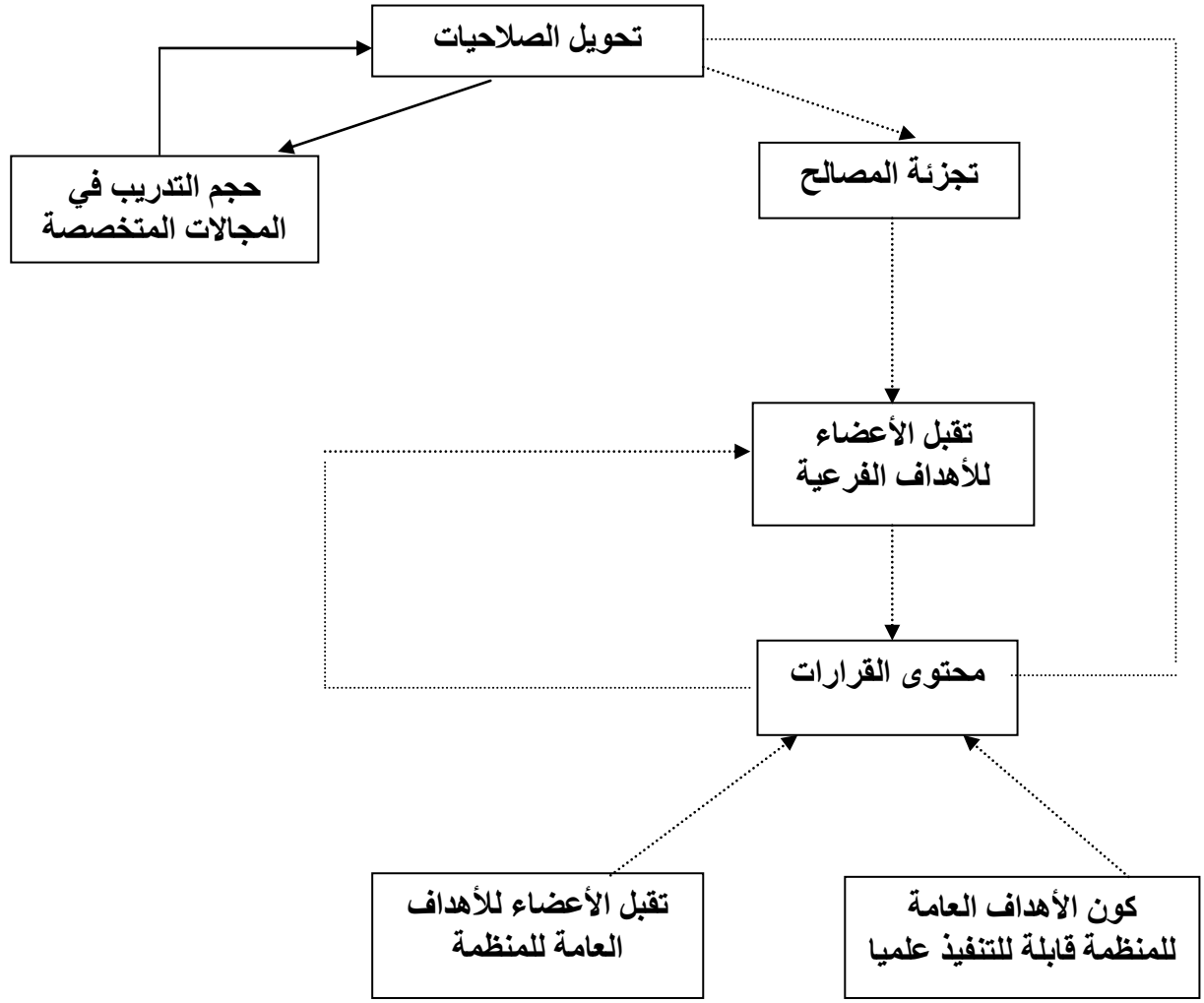
- 1 - زيادة تدريب الموظفين في مجالات متخصصة لتنمية القدرة على حل المشكلات.
- 2 - زيادة الفارق بين أهداف المنظمة ومنجزاتها المتحققة لغرض زيادة فاعلية وكفاءة المنظمة.
- 3 - زيادة الاهتمام بتجزئة المنظمة إلى تقسيمات، وتوجه الموظفين نحو التقسيم الذي ينتمون إليه

4 - يتزايد الاهتمام بتجزئة المصالح الفردية بسبب التدريب المتخصص والتحويل.

5 - تؤدي تجزئة المصالح إلى الصراع بين الأعضاء، لذلك فالقرارات في المنظمة تعتمد على الإستراتيجيات الداخلية.

6 - يؤدي التباعد بين الأهداف العامة للمنظمة وإنجازاتها الحقيقية، إلى تحويل الصلاحيات من طرف الإدارة العليا، غير أن ذلك يقود إلى المزيد من النتائج غير المتوقعة، وهكذا تتكرر العملية. والشكل التالي يوضح أكثر نموذج سلزنك للبيروقراطية:

شكل رقم (08) نموذج سنزلك للبيروقراطية



النتائج المقصودة

النتائج غير المقصودة

ج- نموذج كولدنر 1954 Gouldner⁽³⁶⁾:

اهتم بكل من مطلب الرقابة من قبل الإدارة العليا وبالنتائج غير المتوقعة للقواعد، خاصة وأن القواعد لازمة لصيانة توازن المنظمة البيروقراطية، مما قد يؤدي إلى الإخلال بالنظام الكبر، ويعمل نموذج Gouldner على الوجه الآتي:

1- يدفع مطلب الرقابة من قبل الإدارة إلى وضع الإجراءات الرسمية مما يؤدي إلى تقليل علاقات القوة داخل الجماعة.

2- تتفاعل الفروقات في السلطة داخل جماعة العمل مع درجة الاعتقاد بضرورة عدالة المعايير، وتميل الجماعة لقبول سلطة المشرفين، مما يقلل من التوتر، وزيادة التوجه نحو تدعيم القواعد الرسمية.

3- ينخفض الإنجاز الفعلي عن الممكن إنجازَه، فالقواعد، بتجديدها للحد الأدنى من الأداء، توسع من معرفة الأعضاء بتلك الحدود الدنيا.

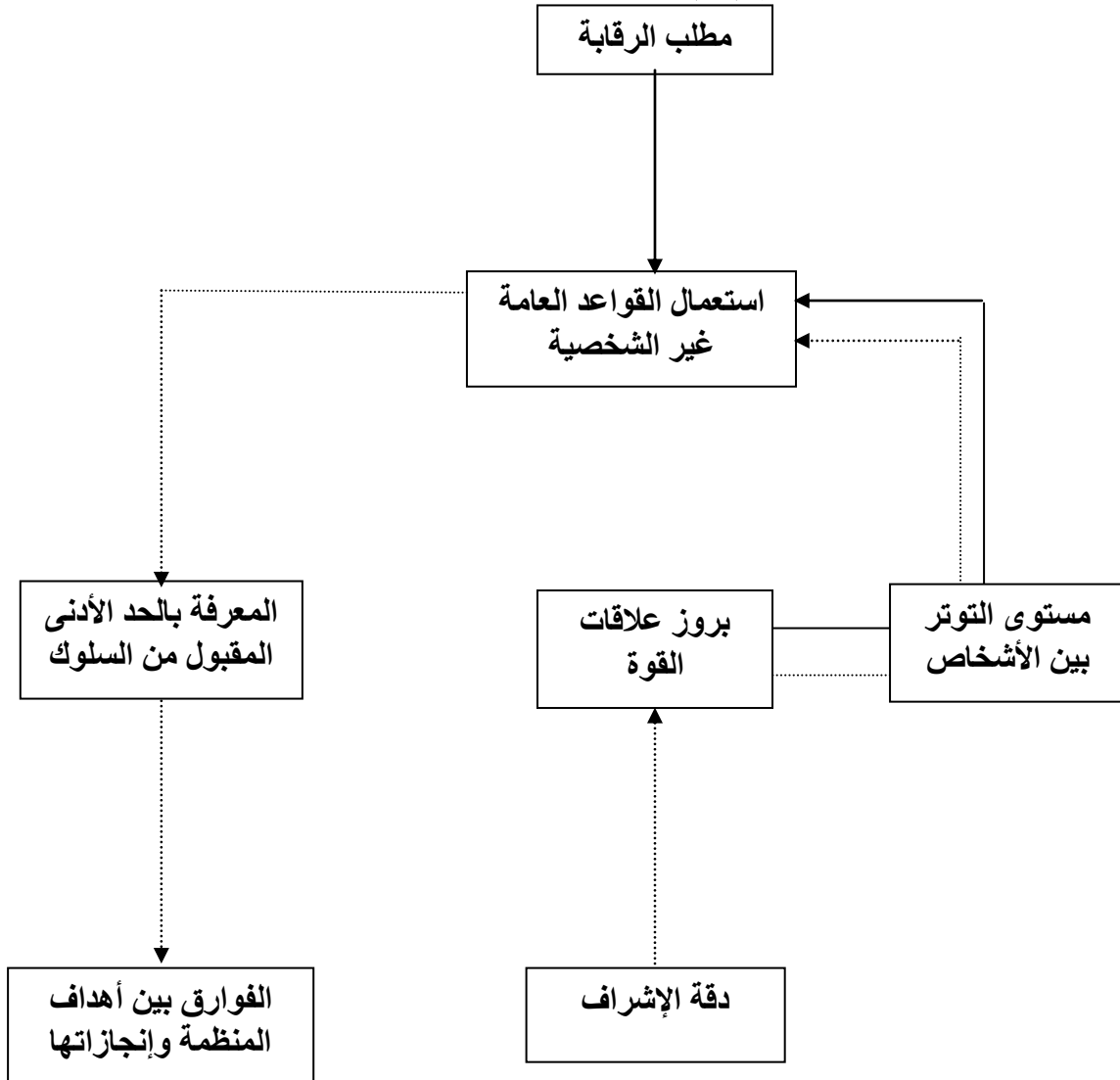
4- يؤدي تعيين الحد الأدنى من الأداء المسموح به إلى حصول فوارق بين الأهداف العامة للمنظمة وبين منجزاتها الفعلية. وهذا يخلق الشعور بالفشل لدى الإدارة العليا، أي إلى عدم التوازن في النظام الأكبر.

5- وكاستجابة لعدم التوازن المذكور، تندفع الإدارة العليا إلى ممارسة الدقة في الإشراف وإلى أحكامه في إطار النموذج الآلي للمنظمة.

6- تؤدي أحكام الإشراف إلى بروز مظاهر علاقات القوة، وإلى زيادة مستوى التوتر في جماعة العمل، مما يؤدي إلى الإخلال بتوازنها الذي سبق أن حققته في ظل القواعد السابقة (السلطوية في الإشراف).

وسنعمل على توضيح هذا النموذج في الشكل التالي:

شكل رقم (09): نموذج كولندر للبيروقراطية



النتائج المقصودة

النتائج غير المقصودة

وعموماً هناك نماذج أخرى يمكن إضافتها إلى النماذج الثلاثة السالفة الشرح، مثل نموذج (Bendix 1947)، ونموذج (Dubin 1949) ونموذج (Bleu 1955) ... إلخ فهناك نقاط تشابه وأخرى تختلف فيها مجموع هذه النماذج، ويمكن لنا أن نتصور نموذج عام للسلوك الدافعي التكيفي والموضح في الشكل رقم (10)، والذي ينطلق من مجموعة من الافتراضات كما يلي: (37)

1- كلما كان رضا التنظيم منخفضاً كانت هناك محاولة للشروع في البحث بصفة أكبر عن برامج بديلة.

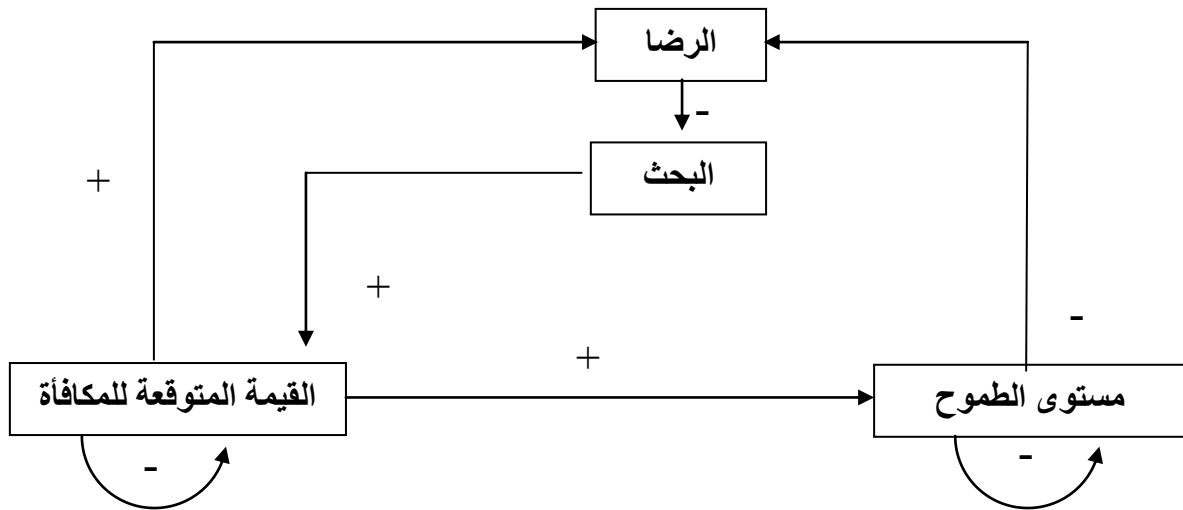
2- كلما زاد البحث كانت القيمة المتوقعة للمكافأة عالية.

3- كلما كانت القيمة المتوقعة للمكافأة عالية، كان الرضا عالياً.

4- كلما كانت القيمة المتوقعة للمكافأة عالية كان مستوى طموح التنظيم عالياً.

5- كلما كان مستوى الطموح عالياً، كان مستوى الرضا منخفضاً.

شكل رقم (10): النموذج العام للسلوك الدافعي التكيفي.



2- نظرية الإدارة العلمية:

شهدت الولايات المتحدة الأمريكية تطوراً ملحوظاً في حركة الإدارة العلمية (Scientific Management Mouvement) خاصة خلال المدة (1900-1920) بعد التوسع الاقتصادي الكبير، وخاصة في القطاع الصناعي، وتطور البحث العلمي والتكنولوجي، وظهر أبرز الرواد أمثال (فردريك تايلر F.Taylor) و(هنري جاننت H.Gantt) و(هارتون أمرسون H.Emerson) وغيرهم من المفكرين...

لقد استهدفت حركة الإدارة العلمية تكوين توجه علمي منظم، توظف نتائج دراساته وبحوثه لغرض الاستفادة من الطاقات البشرية بشكل أكثر فاعلية وقدرة على تطوير الإنتاجية، والعمل والحد قدر المستطاع من المشكلات التي أدت إلى تخفيض إنتاجية العمل الصناعي عموماً، وذلك من خلال التركيز

على مبدأ التخصص في العمل، وتدريب الأفراد العاملين، واعتماد الحوافز المادية في تشجيع الأداء الإنتاجي.

2-1 أهم رواد حركة الإدارة العلمية: (38)

نمت وتطورت حركة الإدارة العلمية من خلال جهود العديد من الباحثين والمهتمين بالإدارة وأبرزهم: أ- شارلس بابيج (Charles Babbage): أكد على ضرورة الاهتمام بالوقت الضائع، ودراسته باستخدام « الساعة »، هو الأسلوب الذي اعتمده " تايلر " فيما بعد في دراسة الوقت إلى الحركة، كما أشار إلى أهمية دراسة العلاقات الإنسانية وتقليص أوجه الإهمال، أو التخريب، التي يتعرض لها العمل عند تجاهل علاقات الفرد بالمنظمة، وعلى ضرورة مشاركة الأفراد في أرباح المنظمة، والرقابة المحكمة على تحقيق الأهداف، وعددا من الجوانب الإدارية الأخرى فيها.

ب- هنري ماتكالف (Henry Matcalf):

كان ضابطاً في الجيش الأمريكي وعمل مديراً لمصنع العتاد الحربي خلال المدة (1880 - 1893). ونشر كتابه الموسوم " كلفة المصنوعات وإدارة المنشآت العامة والخاصة " وضع فيه نظاماً جديداً للكف والسيطرة على المواد، وطور الأساليب المعتمدة في التنظيم والرقابة، واهتم بدورها في تحقيق أهداف المنظمة، معتمداً على كفاءة الإدارة.

ج- هنري تاون (Henry Towne): أحد المخترعين وصاحب المنشأة الصناعية التي عرفت باسمه خلال أواخر القرن التاسع عشر، وهو أول من استخدم الأساليب المنهجية في الإدارة باعتماد الطرق العلمية الحديثة في تحسين الأداء الإنتاجي في المنظمات الصناعية ومنها:

- إدارة ورقابة العمل من طرف خبراء وفنيين لتطويره.
- ضرورة تبادل الخبرات والمعارف بين الإطارات عن طريق الملاحظة والتسجيل والتحليل.
- العمل على ربط الأجر بالإنتاجية للحصول على كفاءة أداء عالية من قبل العاملين.

د- فريدريك تايلر (Frederik Taylor) (1856 - 1915):

اقتربت حركة الإدارة العلمية باسم المهندس الأمريكي (Taylor)، كونه قام ببناء إطار فلسفي جديد يعتمد على الأساليب العلمية في دراسة الوقت والحركة (Time and motion study)، واستمد فلسفته من نفس الأسس تقريباً التي اعتمدها (ماكس فيبر Max Wiber) من حيث الرشد (أو العقلانية) في أداء الفرد والاهتمام بالجوانب المادية فقط للمنظمة لتتمكن من تحقيق أهدافها ويمكن تحديد أهم الافتراضات التي اعتمدها على النحو التالي:

- 1- تخطيط الأعمال من مهمة الإدارة العليا المشرفة.
- 2- تنفيذ الأعمال من مهمة القوى العاملة.
- 3- اعتماد مبدأ تقسيم العمل والتخصص بين العاملين.
- 4- يتصرف الإنسان برشد وعقلانية عند تعامله مع إدارة المنظمة التي يعمل بها.
- 5- وضع مقاييس ومعايير علمية لظروف العمل وعلاقتها بالإنتاج.

6- اعتماد أسلوب دراسة الوقت والحركة لغرض استبعاد الضياع في الجهد الإنتاجي المبذول واعتباره أساسا علميا لقياس كفاءة الأداء بموضوعية.

7- الاهتمام بالحركات الفيزيولوجية والعضلية وتفاعلها مع حركات الآلة لغرض تحقيق الكفاءة الإنتاجية.

8- أهمية الحوافز المادية وضرورة مضاعفتها لرفع الكفاءة الإنتاجية.

-ومن هنا يظهر بوضوح الاتجاه الذي أعتمده "تايلور" في تطوير المنظمة الصناعية وفق الفكر الفلسفي المثالي الذي انطلقت منه حركة الإدارة العلمية آنذاك.

هـ - فرانك جلبرث (Frank Gilbreth) (1868 - 1924 م):

قام وبمساعدة زوجته " ليليان Liliane " بدراسة حركة أداء الأفراد العاملين في زيادة الكفاءة الإنتاجية، واستندت هذه الدراسة إلى الأسس التالية:

1- تحديد الحركات الضرورية في الأداء الإنتاجي وتدريب العاملين عليها واستبعاد جميع الحركات غير الضرورية فيه.

2- تبسيط حركات الأداء وتقليصها إلى الحد المعقول وجعل العامل يستخدم كلتا يديه في الوقت ذاته أثناء العمليات الإنتاجية.

3- تحديد طرق استخدام العدد والأدوات للمساعدة في الأداء بغية تقليص كلف الإنتاج.

وقد توصلا، من خلال أبحاثهما إلى ضرورة اعتماد المنهجية العلمية في التدريب وتبسيط إجراءات العمل، وتقليل التعب وإعطاء العامل فترة من الراحة لتفادي الوصول إلى حالة الإعياء، وإيجاد الطرق المثلى لإنجاز الفعاليات الإنتاجية تحقيقا لأهداف المنظمة الصناعية.

و- هنري كانت (Henry Cantt) (1861 - 1919):

قام باستخدام خرائط كوسائل في التخطيط والرقابة لأنها تتضمن ما ينبغي إنجازه وما تم إنجازه فعلا، ويمثل الانحراف بين المتحقق والمخطط هدرا في القدرات والكفاءات البشرية وتقليل الربح، وعدم تحقيق لبعض أهداف المنظمة، واستخدم خارطته المقترنة باسمه (Cantt Chart) لتحديد العلاقة بين مراحل الإنجاز والزمن (فهي تشمل على محورين، المحور الأفقي يحدد الزمن (الأسابيع، الأيام...))، والمحور العمودي، يحدد مراحل الإنجاز (المرحلة الأولى، الثانية...).

إضافة إلى هذه الخارطة الأساسية، طرح مجموعة من الخرائط المساعدة مثل: خارطة الترتيب وخارطة سجل الآلة، وخارطة سجل العامل. كما اهتم بربط الأجر بالعمل في إطار فلسفة الحوافز، كما اهتم بالعوامل الإنسانية، ولو بشكل محدد، عندما حمل الإدارة مسؤولية انخفاض الكفاءة الإنتاجية. (39)

2-2 خلاصة بأسس حركة الإدارة العلمية: يمكن تلخيصها فيما يلي:

أ- الرشد أو العقلانية.

ب- تقسيم العمل، أو التخصيص.

ج- الهيكل التنظيمي الرسمي.

د- تحديد نطاق الإشراف.

هـ- الاهتمام بالجوانب المادية في تعامل الإدارة مع الأفراد.

و- الاهتمام بالجوانب البدنية أو الفيزيولوجية للعمل، والنظرة للإنسان كآلة.

ز- الاهتمام بدراسة الوقت والحركة

ح- التركيز على المنظمة كنظام شبه مغلق.

ط- الاهتمام بتنظيم العمل والأساليب والإجراءات.

ي- الاهتمام بالجوانب التقنية (الفنية والهندسية).

3- نظرية التقسيمات الإدارية:

اهتمت نظرية التقسيمات الإدارية (Administration Departmentation Theory) بالعمليات الداخلية في المنظمة، والمظاهر الأساسية للأداء المادي للعمل، وبالجوانب الفيزيولوجية للعمل، وليس بالجوانب الإنسانية للأداء.

وقد ركزت على دراسة مستويات الهيكل التنظيمي، حيث أن الافتراض الأساسي الذي اعتمده هو أن كفاءة المنظمة هي انعكاس لكفاءة المدير.

لذا فقد اهتمت نظرية التقسيمات الإدارية وروادها الأوائل بشكل أساسي بالجوانب المتعلقة

بالتنظيم، ومن المبادئ الرئيسية التي شكلت محاور اهتماماتها ما يلي:

أ- تحديد الأهداف الرئيسية للمنظمة.

ب- تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة.

ج- القيام بتجميع الأنشطة المتماثلة أو المتشابهة في شكل تقسيمات (إدارات) متماثلة أو متكاملة.

د- تجزئة مهمات كل تقسيم إلى عدد من الوظائف المحددة التي تتناوب بالأفراد.

- وقد برز عدد من الباحثين والمفكرين في التقسيمات الإدارية أسهموا في تطوير مفاهيمها ومبادئها، ومن

أهمهم: "ج. موني James Mooney"، "ليندول ارويك Lyndall Urwick"، "لوثر كوليك Luther

Gulick"، "أوليفر شيلدون Oliver Sheldon"، وكان أبرزهم:

* هنري فايول (1841 - 1925): مهندساً فرنسياً وجد من خلال دراساته والتحليل

الميداني لواقع الفعاليات الفنية والإدارية وخلص إلى تحديد ستة (06) أنشطة أساسية في أية منظمة هي:

1- النشاطات الفنية كالإنتاج أو التصنيع.

2- النشاطات التجارية، كالبيع والشراء والمبادلة.

3- النشاطات المالية، كالحصول على رؤوس الأموال واستثمارها.

4- النشاطات المحاسبية لتحديد المركز المالي للمنظمة وإعداد الإحصاءات.

5- نشاطات الوقاية والضمان مثل التأمين لحماية الممتلكات والأفراد.

6- النشاطات الإدارية وهي: التخطيط والتنظيم، والرقابة وإصدار الأوامر، والتنسيق واعتبر

"فايول" النشاطات الإدارية وهي المحور الرئيسي لتحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة⁽⁴⁰⁾

ولقد صاغ " فايول " أربعة عشر (14) مبدءاً إدارياً في إطار قيام الفرد بمزاولة مهمته الأساسية في المنظمات المختلفة، تجارية، سياسية أو عسكرية...وهي:

- 1- تقسيم العمل.
 - 2- الصلاحية والمسؤولية.
 - 3- التدريب على النظام.
 - 4- وحدة إصدار الأوامر.
 - 5- وحدة التوجيه.
 - 6- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.
 - 7- مكافأة الأفراد.
 - 8- المركزية.
 - 9- التسلسل الهرمي.
 - 10- التركيب والنظام.
 - 11- الإنصاف والمساواة.
 - 12- تباين الأفراد في العمل.
 - 13- روح المبادرة والابتكار.
 - 14- روح التعاون (روح الفريق والتماسك).
- خلاصة المبادئ والمفاهيم لمدرسة التقسيمات الإدارية:

يمكن تحديد أهم المبادئ والمفاهيم الأساسية التي جاءت بها نظرية التقسيمات الإدارية كالاتي:
أ- مبدأ التدرج الهرمي: التأكيد على أهمية الأوامر النازلة من المستويات التنظيمية العليا إلى الدنيا منها، بشكل عمودي والتي تنظم الاتصال بين المشرفين ومرؤوسيه في إنجاز المهمات.

ب- مبدأ وحدة الأوامر: لا يصدر الأوامر إلا رئيس واحد، وذلك لغرض معالجة ظاهرة الصراع التي تسببها كثرة مصادر اتخاذ القرار والأوامر الموجهة إلى المرؤوسين.

ج- مبدأ الإدارة بالاستثناء (Management by exception): المقصود به تخويل صلاحيات إصدار القرارات إلى بعض المستويات الإدارية الدنيا لممارسة العمل الإداري؛ أي تطويراً لعملية تخويل الصلاحيات وعدم إقحام المستوى الإداري الأعلى بالأمور التفصيلية في الأداء، إلا في القرارات الأساسية والإبداعية والاستثنائية.

د- مبدأ نطاق الإشراف: يمثل نطاق الإشراف عدد المرؤوسين الذين يستطيع الرئيس الواحد الإشراف عليهم، (خمسة أو ستة أفراد)، ويؤدي ذلك إلى زيادة كفاءة الإشراف والهيكل التنظيمي والعلاقات بين الرؤساء ومرؤوسيه.

هـ- مبدأ التخصص الوظيفي: يشير مبدأ التخصص الوظيفي إلى أن الكفاءة التنظيمية تزداد كلما ازدادت درجة التخصص الوظيفي (التحديد المسبق لجميع الأعمال والفعاليات المتعلقة بتحقيق الهدف وتجميعها في تقسيمات وظيفية)، ويشمل ذلك جميع المستويات التنظيمية.

و- مبدأ التمييز بين التنفيذيين والاستشاريين: ضرورة التمييز بين الاستشاري الذي يقدم الإرشاد والنصح والتوصيات والمقترحات الكفيلة بتطوير الأداء من جهة والأطر التنفيذية التي تمتلك حق إصدار الأوامر للمرؤوسين في المنظمة⁽⁴¹⁾.

ثانياً: النظريات السلوكية (أو الإنسانية):

تعرضت النظريات التقليدية (الكلاسيكية) وخصوصاً حركة الإدارة العلمية، لموجة عارمة من الانتقادات، لذلك بدأت الدراسات والأبحاث المتعلقة بالأبعاد الإنسانية وطبيعة العلاقات داخل المنظمة، وتعد النظريات السلوكية (**Behavioral Theories**)، أو كما تسمى بالمدرسة الإنسانية (**Human School**) اتجاهها فكرياً متميزاً في الفكر التنظيمي، حيث تركزت اهتماماتها على الجوانب الإنسانية، سواء كانت النفسية للفرد، أو ما يتعلق بالجماعات الصغيرة " **Small Groups** " أو التنظيم غير الرسمي (**Informel Organization**) باعتبارها تمثل الجوانب الأساسية في العملية الإنتاجية.

هذا إلى جانب العلاقات المادية التي أكدتها النظريات الكلاسيكية ذلك أن وجود الأفراد العاملين في المنظمة المعنية يخلق (إلى جانب البناء أو التركيب الرسمي للعلاقات) نوعاً آخر من التنظيم هو " التنظيم غير الرسمي " الذي ينشأ من خلال اتصال الأفراد ببعضهم، والتفاعل بينهم، ولقد أثبتت دراسات إلتون مايو (**Elton Mayo**) في شركة "ويسترن إلكترونيك" أن قيم وعادات التنظيم غير الرسمي تستطيع التأثير في الإنتاجية تأثيراً إيجابياً أو سلبياً، على وفق طبيعة العلاقات السائدة بين كلا التنظيمين الرسمي وغير الرسمي، وهكذا شكل التنظيم غير الرسمي، في إطار فلسفة المدارس السلوكية (أو الإنسانية)، أحد المتغيرات الأساسية التي تحكم السلوك المنظمي، التي أهملتها النظريات التقليدية فضلاً عن إغفالها لظاهرة الصراع (**Conflict**) بين عناصر المنظمة، وتتضمن النظريات السلوكية ستة (06) مجموعات من المدارس الفرعية هي: الفلسفة الإدارية، التفاعل والتناقض بين الأفراد والمنظمة، التنظيم الاجتماعي ونظرية التنظيم المعدلة وحلقة الوصل، العلاقات الإنسانية، هذه الأخيرة سنعلم على دراستها وتلخيصها نظراً لأهميتها، وسنوجز باقي المدارس في ملخص لأهم ما جاءت به.

1. مدرسة العلاقات الإنسانية:

أبرم خلال الفترة الممتدة بين (1927 - 1932م) عقد مشروع للتعاون بين شركة ويسترن إلكترونيك (**Western Electric Co**) في الولايات المتحدة الأمريكية وبعض الأساتذة من مدرسة الأعمال بجامعة هارفارد (**Harvard school of business**) وتحت إشراف الأستاذ: إلتون مايو (**Elton Mayo**)، ضمت كلا من روثلز برجر (**Rothlis Berger**) وديكسون (**Disckson**) ووارن ر (**Warner**) حيث عملوا كفريق خلال المدة المذكورة، وقد نشرت نتائج هذه الدراسة التي أجريت في مصانع هوثورن "غرب مدينة شيكاغو" في U.S.A، وذلك عام 1939م في مؤلف بعنوان: " الإدارة والعامل ".⁽⁴²⁾

لقد شرع الباحثون في إخضاع ستة (06) فتيات إلى الملاحظة التجريبية أثناء الأداء، وقاموا بإجراء تغييرات في فترات الراحة، وطول وقت العمل والإضاءة وغيرها من الظروف المادية، وكانت النتائج ارتفاع في إنتاجية الفتيات عند إجراء التغيير في الظروف المادية للعمل، ولكن وعندما حاول الباحثون في مراحل لاحقة من التجربة العودة إلى الظروف السابقة قبل التجربة أتضح بأن الإنتاجية ظلت مرتفعة، حيث برز إلى جانب الظروف المادية في العمل أهمية الجانب الاجتماعي في التأثير على علاقات

العمل والإنتاج، حيث أن المصنع يُولف نظاما اجتماعيا (Social System) تسوده علاقات غير رسمية تؤثر في أنماط التفاعل، وعليه لابد أن ينظر إلى العامل باعتباره كائنا اجتماعيا وإنسانيا له حاجاته ورغباته وميوله واتجاهاته ومشاعره المؤثرة في أدائه الإنتاجي ومن هنا نشأت حركة أو مدرسة العلاقات الإنسانية وأسهمت من خلال الدراسات الميدانية وأكدت على التنظيم غير الرسمي، والروح المعنوية والدافعية، وتماسك الجماعة، والتفاعل الاجتماعي، وأثارت العديد من الانتقادات الموجهة إلى المدرسة الكلاسيكية واهتماماتها بالجوانب المادية في الأداء الإنساني، كما أثرت المتغيرات التي أبرزتها حركة العلاقات الإنسانية "لمايو" في الفكر التنظيمي، وأدت إلى توسيع نطاق عمل الباحثين عند النهوض بميادين واسعة في مجال تطوير المنظمات ومن أهم هذه الجوانب التي أكدها " E.Mayo " بهذا الخصوص ما يلي: (43)

أ- البحث عن السبل المثلى في خلق التكامل والتفاعل الهادف بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي.

ب- أثر الحوافز المادية والمعنوية الكبير في زيادة إنتاجية الفرد، والجماعة.

ج- أثر جماعة العمل كنسق اجتماعي من العلاقات غير الرسمية في إنتاجية العمل وفي تحقيق أهداف المنظمة وتطويرها.

د- العلاقات التنظيمية بين المستويات العليا والدنيا وأنماط التفاعل القائم بينهما.

هـ- الاهتمام بالقيادة الجماعية والمشاركة في اتخاذ القرارات لما له من دور في تحقيق الفعالية.

و- بناء فلسفة جديدة من الاتصالات بين الأفراد وفقا للأبعاد التنظيمية، الرسمية وغير الرسمية.

لقد فتحت هذه الإسهامات أبواب واسعة للعديد من الباحثين في صياغة النموذج الجديد للعلاقات الإنسانية في إطار المنظمة.

2. مدرسة الفلسفة الإدارية "ماك جر جيجور وتحسين الفعالية التنظيمية":

يستند دوغلاس ماك جريجور (Douglas Mac grigor) إلى افتراض يقول على أن أي عمل أو تصرف إداري في المنظمة يتركز في إطاره العام على نظرية إدارية معينة ويرى أن الأفراد العاملين في المنظمة يتأثرون، جزئيا، بطابع الفلسفة الإدارية التي يؤمن بها المدير، ومن هنا يظهر بأن السلوك المنظمي بشكل عام يتأثر بطبيعة الفلسفة الإدارية التي يؤمن بها المدير في المستوى الأعلى، وقد تناول ماك جريجور الفكر الكلاسيكي في نظرية س (x)، والتصورات الفكرية لمدرسة العلاقات الإنسانية من خلال نظرية ص (y) التي يؤمن بها هو.

ويمكن إيجاز خصائص كل من النظريتين كما يلي: (44)

2-1 نظرية (سx):

تستند هذه النظرية على عدد من الافتراضات حول طبيعة السلوك الإنساني من أهمها:

أ- أن الأفراد العاملين يكرهون، في المتوسط، العمل ويحاولون تجنبه في المنظمة قدر الإمكان، وتنفيذ العملية الإنتاجية بأقل من طاقاتهم الحقيقية في الأداء.

ب- نظراً لكرهية العاملين للعمل، فإنه يجب أن يتم إجبارهم على أدائه، وينبغي إخضاعهم للرقابة والتوجيه والتهديد المستمر بالعقاب، بغية تحقيق أهداف المنظمة، أي أن دعاة هذا الاتجاه المنظمي يؤكدون على ضرورة ممارسة العنف والقسوة في التعامل مع الأفراد وإرشادهم نحو تحقيق الأداء الإنتاجي الأعلى، ويرون أنه من الخطأ التأكيد على أهمية العلاقات الإنسانية وتراخي دعائها في معاملة الفرد، والتساهل الكبير في إطار محاسبة الأفراد العاملين ومعاملتهم بشكل يؤثر سلباً في تحقيق أهداف المنظمة.

ج- يحاول متوسط الأفراد، عادة تجنب المسؤولية ويفضلون التوجيه من قبل أشخاص آخرين، كما يرغبون في الاستقرار والأمن، وتقليل الطموحات الذاتية، لذا فإنه لا بد من وجود إدارة قوية تشرف وتوجه نشاط هؤلاء الأفراد للوصول إلى مستوى الإنتاجية العالية للمنظمة وتحقيق أهدافها.

- عموماً تنظر نظرية (س x) إلى الفرد على أنه يتسم بالرشد والعقلانية، غير أنه أكد على أن التنظيم الرسمي لوحده (حسب ما أورده ماك جريجور في نظرية x) لا يحقق الأهداف المطلوبة، كما أشار أيضاً إلى أن الإدارة بالرقابة والتوجيه والتهديد بالعقاب، أو ما أطلق عليه "ماك جريجور" تعبيراً: (نظرية العصا والجزر The carrot and stick theory) لا تشكل خطراً على طريق إشباع حاجات ورغبات الفرد ولا تحقق، بالتالي حافزاً له نحو الأداء الأفضل، ولذا فإن الوسائل الإنسانية في التعامل مع الأفراد في إطار المنظمة هي التي تعمل على النهوض بمستوى الأداء في المنظمة على طريق تحقيق أهدافها.

2-2 نظرية (ص y):

لقد لاحظ "ماك جريجور" ضرورة إيجاد بديل فكري ونظري يستند إلى انتشار الإدارة من الضياع الذي سببته الاتجاهات الفكرية التقليدية (الكلاسيكية) القائمة على نظرية (x)، والبناء البيروقراطي الذي أساسه هرمية العلاقات بين الأفراد العاملين، ونظام السيطرة المحكم. مما جعل ماك جريجور يطرح بالمقابل سمات نظرية (ص y) على الوجه الآتي:

أ- إن متوسط الأفراد العاملين في المنظمة لا يكرهون العمل، بل يرغبون فيه، أما الكراهية للعمل فتتجم عن عوامل خارجية تسببها ظروف العمل ذاتها في المنظمة، لذا فإن لسبل الإدارة في التعامل مع الأفراد دور أساسي في توجيههم لحب العمل والإبداع فيه.

ب- لا تشكل الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب العنصر الأهم في التأثير في السلوك الإنساني، بل إن الرقابة الذاتية للفرد هي أكثر تأثيراً في هذا المجال. فالالتزام بالأهداف العامة للمنظمة يرتبط أساساً بمدى الفوائد المتحققة للفرد من الإنجاز الأفضل، وأهم ما فيها ما يرتبط بإشباع حاجاته في إطار الرغبة في الإنجاز، وتحقيق الذات، والإشباع المستمر للحاجات المتنامية.

ج- إن متوسط الأفراد يكررون السلوك الذي يؤدي إلى إشباع الحاجات الذاتية ويتجنبون السلوك الفاشل في إشباعها، ومن هنا يتضح أن الفرد لا يتهرب من المسؤولية بل يبحث عنها باستمرار إذا ما توافرت سبل إشباع رغباته، ويتجنبها فقط حينما لا تحقق أهدافه وطموحاته.

د- إن متوسط الأفراد يتمتع بطاقات وقدرات عالية من شأنها أن تحقق التطوير والإبداع، وعليه فالفشل في تحقيق بعض أهداف المنظمة لا يعني قصوراً في القدرة الذاتية للأفراد، بل إلى مدى تحقيق استثمارها باستمرار وبالشكل المطلوب.

- ومن هنا يتضح بأن "D. Mac Gregor" يؤكد على الجوانب المتعلقة بدور المشاركة الفاعلة للأفراد، وعلى أهمية القيادة الإدارية في تحقيق أهداف المنظمة والأفراد العاملين معا وفقاً لنظرية (y) تتحدد بما يأتي:

- 1 تحديد المستلزمات العامة للوظائف بغية تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.
- 2 تحديد الأهداف الفرعية من الأهداف العامة والمطلوب تحقيقها خلال مدة زمنية محددة.
- 3 متابعة إنجاز الفعاليات التنظيمية والإدارية والفنية تحقيقاً للأهداف الفرعية في آجالها المحددة.
- 4 تقييم النتائج المحققة للأهداف المطلوبة، ومعرفة الانحرافات عن السياسات المرسومة مسبقاً وتشخيص أسبابها بموضوعية، ومحاولة إيجاد السبل الوقائية والتصحيحية.

- وهكذا يبدو أن الأبعاد التي تركز عليها نظرية (y) تتوافق والآفاق الإنسانية التي جاءت بها مبادئ الإدارة بالأهداف (Management by objectives MBO) وما تنطوي عليه من أبعاد سلوكية لازمة لإطلاق إمكانات الفرد والجماعة في المشاركة الواعية في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

كما أن هذه النظرية آمنت أن للإنسان حاجات متعددة، وما أن يرضى حاجة حتى تحل محلها حاجة لاحقة، وتبقى الحاجة غير المشبعة محرّكة لسلوكه حتى يتم إشباعها، وما على الإدارة إلا تنفيذ أحد أهم مهامها الأساسية حسب "ماك جريجور" وهي بأن تجعل العمل الذي يمارسه الفرد داخل التنظيم مصدر إشباع لرغباته، وذلك من خلال العمل الكفاء والإنجاز الجيد بما يحقق الفعالية التنظيمية، ويمكن للإدارة أن تحافظ على مستوى أداء عالٍ للأفراد من خلال مساعدتهم وتخصيص الوقت اللازم لتنميتهم وتوسيع مداركهم وآفاقهم. (45).

3- نظرية التفاعل: (Interaction theory)

تناولت المتغيرات التي تفرزها الآثار البيئية والعلاقات الاجتماعية السائدة فقد طرح "ويليام فوت وايت 1959 W.F.Whyte" نظرية التفاعل التي حدد فيها ثلاثة مكونات أساسية للنظام الاجتماعي، أو المنظمة هي:

أ- الأنشطة: (Activities) تمثل جميع التصرفات الفردية والجماعية التي يفضلها الأفراد عند تفاعلهم داخل المنظمة (المهام الرسمية لكل فرد في المنظمة) خاصة القابلة للقياس.

ب- التفاعل: (Interaction) يتناول هذا المفهوم الآثار التي تتركها الاتصالات بين مختلف الأفراد العاملين في المنظمة والنتائج المترتبة عليه في تغيير السلوك.

ج- المشاعر (Sentiments) وتعبّر عن الكيفية التي يشعر بها الفرد إزاء المحيط الخارجي (البيئة)، وطريقة التصرف في ضوءها إزاء المنظمة أو العاملين بها وتتألف المشاعر من ثلاثة عناصر أساسية ذات تأثير مهم في تحديد أنماط السلوك الذاتي للفرد وهي:

- الإطار الفكري (المبدئي) أو العقيدة التي تتحكم في سلوك الفرد.
 - الجوانب العاطفية في المشاعر الذاتية للفرد.
 - الاتجاهات أو الميول العامة التي تتحكم في مشاعر الفرد عند الشروع في العمل.
- وهكذا نجد أن نظرية (وايت Whyte) إلى العلاقات السائدة في السلوك التنظيمي للأفراد بصورة غير عشوائية، وإنما كنسق من الأبعاد السلوكية كما أن هذه السلسلة المترابطة والمتداخلة من التفاعلات والمشاعر والأنشطة تعد بمثابة المحرك الرئيسي للسلوك الفردي داخل المنظمة.
- حيث أكد على أن المنظمة هي نظام مفتوح من العلاقات السائدة سواء من خارجها أو في داخلها، فتفكيره إذن منسجما ومتكاملا مع نظرية النظم (Systems theory) ويخلق إطارا للتنبؤ بالسلوك الإنساني والسيطرة عليه في الحقول المختلفة للمنظمة.

4. نظرية التناقض بين الفرد والمنظمة:

تعتمد نظرية "كريس ارجيريس Kris.Argyris" من خلال كتابه " الشخصية والتنظيم" على إمكانية التنبؤ بالسلوك الإنساني والقدرة على تفسير أنماطه المختلفة في حقول المنظمة، في ضوء التركيز على عاملين أساسيين هما:

- الإنسان الفرد باعتباره الحقل الرئيس في ميدان الأثر المنظمي للسلوك القائم.
 - التنظيم الرسمي، والقواعد التنظيمية التي تتحكم في علاقات الأفراد والجماعات العاملة في المنظمة.
- وتتحدد الأنماط السلوكية للأفراد داخل المنظمة، سواء كانت بصورة منفردة أو متفاعلة، لمتغيرات أهمها حسب (Arguris) ما يلي:

أ- العوامل الذاتية، وترتبط بالشخصية الإنسانية وخصوصيتها وأنماطها السلوكية المحددة.

ب- العوامل المتعلقة باتجاه العلاقات غير الرسمية السائدة في إطار الجماعات الصغيرة وكيفية التفاعل بينها.

ج- العوامل التنظيمية الرسمية، وتتعلق بمتغيراتها بجميع الصيغ والقواعد والأساليب التي تحددها المنظمة في إطار تحقيق أهدافها.

- وفي ضوء ما سبق يتضح أن فهم سلوك الفرد والمنظمة يعتمدان على أساس فهم المتغيرات المتفاعلة لكلا التنظيمين الرسمي وغير الرسمي، إضافة إلى ضرورة الركون إلى دراسة تحليلية لطبيعة الشخصية الإنسانية، وما ينبثق عنها من الأنماط السلوكية المختلفة للأفراد.

5. نظرية التنظيم الاجتماعي: (W.Bakke)

ترتكز هذه النظرية والتي صاغها "باك Bakke" على تجاوز المفاهيم التقليدية التي تلح على عمليات اتخاذ القرار أو التفاعل وعلاقات القوة (أو السلطة) وتقسيم العمل، فلا بد من إعطاء الأولوية للتنظيم الداخلي وسبل تركيبه والمعايير الأساسية التي ركز عليها "باك" يمكن إنتاجها فيما يلي:

أ- التأكيد على المفهوم الشامل في النظرة إلى المنظمة يستوعب جميع متغيرات السلوك التنظيمي.

ب- التحديد الدقيق للمفهوم العام للمنظمة وأثره في السلوك الفردي والجماعي بها، وقد أسهم هذا الاتجاه في تعزيز قدرة الباحثين على تحديد المتغيرات المهمة والفرعية المؤثرة في العلاقات داخل المنظمة.
ج- يترتب على الصياغة العامة لمفهوم المنظمة تحديد المتغيرات المؤثرة في سلوكها، وارتباط علاقاتها مما يمكن الأفراد العاملين فيها من تحقيق أهدافها.

- تعتبر نظرية التنظيم الاجتماعي نظاما مستمدا من الأنشطة الإنسانية المتفاعلة تستهدف استخدام الموارد البشرية والمادية في نظام اجتماعي يؤدي إلى تحقيق إشباع الحاجات الإنسانية المتنامية والتي تتفاعل مع البيئة الخارجية من خلال أنشطتها المختلفة، فالنظام الاجتماعي، في ضوء هذه النظرية نظام مفتوح في تعامله وتفاعله مع البيئة الخارجية، يعتمد استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية ويعطي مخرجات سلعية وخدمية تسهم في إشباع الحاجات الإنسانية، كما أن النظام يتعلق لمجمل الأنشطة الإنسانية المتفاعلة مع البيئة (المجتمع) من حيث أنه يؤثر فيها ويتأثر بها.

6. نظرية التنظيم المعدلة وحلقة الوصل (رنيس ليكتر **Rensis Likert**):

يعد **Likert** من أبرز المفكرين في مجال الفكر الإداري، وتدور الفكرة الأساسية لنظريته حول مفاهيم أساسية أهمها: (46)

- **الدافعية:** حيث أشار إلى أن هناك أربعة أنواع من الدوافع تؤثر في سلوك الفرد هي: الدوافع الذاتية، دوافع الأمان والطمأنينة، دوافع حب الاستطلاع والابتكار، الدوافع الاقتصادية. وما على التنظيم سوى بناء نظام تحفيزي يشبع هذه الدوافع ويحقق الفعالية التنظيمية.
- **الاعتماد على مبادئ التنظيم الأساسية:**

كتحديد الهيكل الرسمي للمنظمة والمستوى التنظيمي ومراكز اتخاذ القرار، واستخدام أساليب لقياس الأداء التنظيمي، وتحديد نطاق الإشراف، والمراقبة، وتوفير شبكة الاتصالات.

- **جماعة العمل:** حيث يرى **Likert** أن لجماعة العمل أثر كبير في السلوك الإنساني داخل التنظيم، حيث يؤكد أنه كلما كبر حجم جماعة العمل، انعكس ذلك سلبا على الفعالية التنظيمية.
- النسق الاجتماعي ودور الرؤساء في خلق جماعة عمل فعالة.
- الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد.
- المسؤولية ومتطلبات الموقف.

ثالثا: النظريات الحديثة للمنظمة:

تطور الفكر التنظيمي من خلال توجهات حديثة في نظرية المنظمة، ومن أهمها:

- المدخل النظمي أو ما يعرف بنظرية النظام، والنظام التعاوني.
- المدرسة الكمية في الإدارة أو مدرسة اتخاذ القرارات خاصة مع " شيستر برنار د Chester Barnard".

▪ نظرية التوازن التنظيمي و" هربرت سايمون Herbert Saimon".

▪ المدخل الموقف (الشرطي).

- مدخل التغير والتطوير التنظيمي.
 - التجربة اليابانية ونظرية "Z" في الإدارة.
- وكما نلاحظ فهناك ثراء كبير في أدبيات السلوك التنظيمي حول تطور الفكر التنظيمي، وسنعمل بتغطية بعض من هذه المحطات الفكرية باختصار فيما يلي:

1- نظرية النظام System theory: (47)

يعرف النظام بشكل عام بأنه "مجموعة من الأشياء المترابطة بعلاقات ولها خصائص" ومن مميزات هذه النظرية، أن مدخل التنظيم هذا يمكن تطبيقه على الأنظمة المغلقة والمفتوحة، عندما تريد الإدارة تطوير نظرية عمل حديثة لمنظمة معينة، غير أنه يعتبر أسلوب التحليل وفقا للأنظمة المفتوحة أكثر انتشارا في عصرنا هذا.

* فكرة النظام المفتوح ومكوناته:

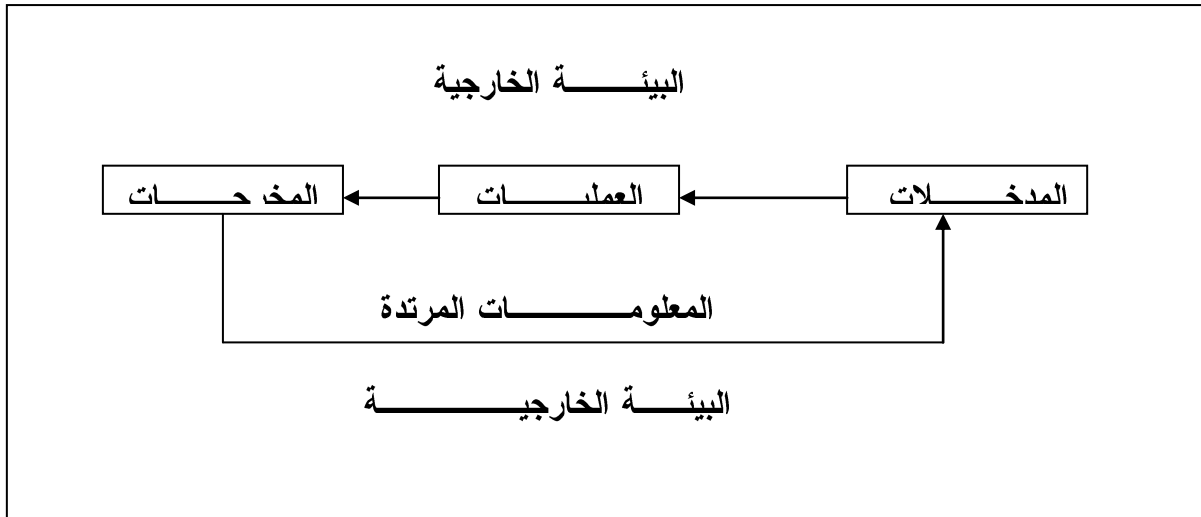
تعني تحويل المدخلات إلى مخرجات، كالمصنع الذي يحصل على مدخلات معينة (مواد أولية خام مثلا)، ويقوم بتحويلها إلى إنتاج سلع تشبع رغبات وحاجات الأفراد والأنظمة الأخرى في المجتمع وبذلك ونظرا لأهمية هذا النظام سنتطرق له بالشرح التفصيلي حيث يتكون من:

1-1 المدخلات Inputs.

2-1 الأنشطة Activites

3-1 المخرجات Out puts

ويمكن تصوير النظام المفتوح على الشكل التالي: شكل رقم(11) المنظمة كنظام مفتوح



1-1-1- فالمدخلات تتكون من:

- ◆ مدخلات بشرية (وهم الأفراد وما يمثلون من قيم ورغبات واتجاهات وعلاقات إنسانية).
- ◆ مدخلات مادية (رؤوس أموال، آلات، معدات..).
- ◆ مدخلات معنوية حيث تمثل بالأهداف والسياسات والمعلومات عن المجتمع وتكوينه والفرص المتاحة، والقيود المفروضة).

◆ مدخلات تكنولوجية (أساليب الإنتاج الفنية المتاحة للتنظيم).

1-2- أما العمليات والأنشطة: وهي التي تجري داخل المنظمة وتمثل سلوكها وهي:

◆ عمليات الاتصال الرسمية وغير الرسمية.

◆ عملية القيادة والإشراف وسلطة التأثير على سلوك التابعين.

◆ عمليات البحث والتقصي عن المعلومات وتحليل المواقف والمتغيرات.

◆ عمليات الاختيار والمفاضلة بين البدائل لاتخاذ القرارات وحل المشاكل.

◆ عمليات التحفيز للأفراد والجماعات لتحقيق أهداف مشتركة.

◆ عمليات الرقابة لضمان توجه جهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف.

◆ عمليات تقييم المنجزات التنظيمية ضمن ما خطط لها من وقت وجهد. (48)

◆ عمليات التصحيح والتحديث لضمان وحدة الحركة وسلامة التغيير.

◆ عمليات تجميع الموارد واستغلال أمثل للفائض.

وهي العمليات التحويلية التي ينجز النظام عن طريقها تغيير المدخلات إلى الأشكال المناسبة لأهدافه. (49)

1-3- المخرجات: وهي إفرازات المنظمة للبيئة الخارجية (المجتمع) من سلع وخدمات أو إنتاج معنوي

مقابل ثمن نقدي أو غيره من أشكال التعويض الاجتماعي، وفي نفس الوقت وسيلة التنظيم للحصول على

موارد جديدة لمدخلات مطلوبة لاستمرار المنظمة.

1-4- البيئة: تمثل في المنظمات، الهيئات، والمجتمع المحيط بالمنظمة، فمن خلال تفاعلها مع البيئة

تحصل على مدخلاتها، وهي شرط لنموها واستمرارها وقبول سلعها وخدماتها.

1-5- التغذية العكسية: **Feed Back** :

لكي تضمن المنظمة معرفة المدى الذي تحقق من أهدافها ونتائج أدائها، ومدى توازن مدخلاتها

ومخرجاتها مع احتياجاتها، لابد من توافر معلومات مرتدة لمعرفة مدى تقبل البيئة

لتلك المخرجات.

* الخصائص العامة للنظام المفتوح:

ليتضح أكثر مفهوم النظام المفتوح نورد أهم خصائصه كما أوردها كلا من دانيال كاتز (Daniel)

(katez) وروبرت كاهن (Robert kahen) في كتابهما الموسوم بـ:

" علم النفس الاجتماعي للمنظمات " كما يلي:

01- إسترداد الطاقة: وهي خاصية أساسية للنظام المفتوح وذلك باعتماده على إسترداد الطاقة من البيئة

المحيطة وعلاقته المتبادلة معها، عن طريق نوعية المدخلات كالأفراد أو المواد الأولية الخام أو معلومات

أو رؤوس أموال.

02- النشاط والتحويل: قدرة النظام على تحويل المدخلات التي يحصل عليها من البيئة الخارجية ويعيدها

إليها مرة ثانية في شكل مخرجات من خلال نشاطه الذي يتمثل في مجهود أعضاء التنظيم وتأخذ شكل

عمليات اتصال وقيادة واتخاذ القرارات...

03- المخرجات أو المنتج:

و تتمثل في قدرة النظام على تزويد المحيط بالسلع أو الخدمات... ولهذا يلعب المحيط الخارجي دورا كبيرا في نظرية النظام المفتوح، سواء في تصدير المدخلات أو إستردادها بعد تحويلها إلى مخرجات التي يقف عليها إلى حد كبير بقاء المنظمة وتطورها خاصة في ظل العلاقة التبادلية بين المنظمة ومحيطها الخارجي.

04- الدورية واستمرار النشاط: أي استمرار نشاطات النظام المفتوح وبصورة دورية، على شكل سلسلة متصلة، فيقدم النظام مخرجاته للبيئة لتزوده بالمدخلات، والتي تتحول على مخرجات ثانية وهكذا تتكرر هذه الدورة من الأحداث في شكل مدخلات وتحويلها على مخرجات معينة، ومنها يمكن تصور الهيكل التنظيمي للمنظمة باعتباره سلسلة مترابطة من الأنشطة الدائرة.

05- اللاتلاشي (الاستمرار وبقاء النظام):

لا يظهر اضمحلال وتلاشي التنظيم ما دام في قدرته الحصول على المدخلات من البيئة، ويستطيع النظام المفتوح أن يصمد في وجه الفناء من خلال قدرته على استرداد مصادر الطاقة من المجتمع بصورة مجددة.

06- تدفق المعلومات (التغذية العكسية) Feed back:

يحصل النظام المفتوح على معلومات، على مدى تقبل المجتمع لمنتجاته التي يقدمها إليه back-Feed، مما يساعد على تصحيح الانحرافات والأخطاء، ومهم جدا استقبال المعلومات وفرزها وقبول أهمها، والذي يساعد ويناسب احتياجات النسق في فهم الظروف المحيطة به.

07- الثبات والتوازن:

إن توافر عنصر التوازن بين الإنتاج والبيع وبين عدد العمال المعنيين وحجم العمل المطلوب (بين الجهد والعائد من الجهد المبذول)، هذا التوازن له أهميته في مجال تحقيق الفعالية التنظيمية وخاصة أهداف النمو والتوسع والتفاعل، إلى جانب تكيفه مع متغيرات البيئة بشكل متوازن.

08- التخصص والتميز:

يقصد به ميل النظام المفتوح إلى التميز والاختلاف عن باقي الأنظمة، فيبدأ بسيطا ويتطور حتى يصل إلى حالة من التخصص في الأدوار والوظائف، ويتضح ذلك جليا في عملية المكننة (تحقيق الآلية في مختلف المنظمات).

09- الاندماج والتنسيق (وحدة النهاية):

وذلك لضمان تحقيق نشاط المنظمة كوحدة متكاملة، من خلال تنسيق إيقاع العمل في مختلف الأدوار والوصول إلى نهاية واحدة من عدة بدايات، وكذلك من الممكن أن يصل إلى نفس النهاية التي تصل إليها الأنظمة الأخرى وبطرق متباينة، وظروف أولية مختلفة، مما يعني أن المشكلة الواحدة يمكن أن تعالج بأكثر من حل وتبديل، وتبعاً لذلك تختلف المنظمات في طرق حلها لنفس المشكلة، وتستطيع من خلال التنسيق تحقيق الوحدة بواسطة المعايير والقيم المشتركة (الاندماج).

10- الشمولية (تعدد المسارات):

تؤلف المنظمة في أقسامها وفروعها وحدة متكاملة، وتناقض هذه الخاصية المبدأ المميز للنظام المغلق القائم على عدم تعدد الممارسات، فالنسق المفتوح يسعى إلى التميز والاختلاف بإتباع شروط وأساليب مختلفة، والأهم هو تحقيق نتيجة استمرار المنظمة في النجاح. (50)

02- المدرسة الكمية في الإدارة:

ويطلق عليها أيضا، مدرسة اتخاذ القرارات، والتي كان يرى روادها في الإدارة مجموعة من القرارات والعمليات، أكثر من كونها هياكل تنظيمية، أو مبادئ إدارية ثابتة وقد كان " تشستر برنا رد **Chester Barnard** " 1886-1961 من الأوائل الذين أكدوا على أن التنظيم نظام من المعلومات، ونمطا من اتخاذ القرارات، وقد طور كل من "هربرت سايمون" و"جيمس مارش **J. March** " هذه الفكرة وأكدوا أن الإدارة هي: "عملية اتخاذ القرارات، وكذلك مفهوم وضع البرامج بقصد وضع أنماط محددة لاتخاذ القرارات في الأحوال المماثلة، مما سيؤدي إلى تقليل الوقت اللازم لإصدار مختلف القرارات. " وسنعمل على إيضاح ذلك من خلال نظريتي برنا رد وسيمون كما يلي:

2-1- نظرية قبول السلطة والتنظيمات غير الرسمية:

زعيمها العالم "Ch.Barnard" والتي في ضوء المنظمة كنظام تعاوني من خلال كتابه الشهير جدا: "وظائف المدير **The functions of the executive**" حيث لم يكن راضيا عن المبادئ التقليدية في تنظيم المنظمة، لاسيما مبدأ السلطة الهابطة أو المركزية، ورأى بعكس ذلك تماما. لن يقبل الأفراد (المرووسين) أوامر وقرارات القمة إلا في ضوء شروط معينة، حيث أنه ولكي يتعاون الأفراد على تحقيق أهداف المنظمة لا بد من قيام المديرين بتوفير الحوافز الكافية (الفردية والجماعية)، وتسهيل عمليات الاتصال بينهم...، ولذلك ونظرا لهذه الإسهامات الغنية في مجال تنظيم المنظمات أصبح يطلق على " Ch. Barnard " لقب: " الأب الروحي للتنظيم". (51)

2-2- نظرية التوازن التنظيمي **H.Saimon** :

طور "سايمون **H. Saimon** " أعمال " برنارد" في كتبه الذائعة الصيت، والتي تعكس التواصل الفكري بين هذين العالمين، خاصة فيما يتعلق بتفسيره للسلطة وعملية اتخاذ القرارات في المنظمة فالقرارات من وجهة نظره هي وحدة التحليل الأساسية في المنظمة، وقد أطلق على نظريته في التنظيم " الرشد المحدود"، لكونها تبحث عن البديل الذي يحق الرضا للمدير، وليس الرشد المطلق الهادف إلى تعظيم المنفعة القصوى، ويرى "Saimon" أنه يجب توافر شرطين أساسيين في المدير لمساعدته على تحقيق الفعالية التنظيمية، وهما:

- أن يكون قادرا على اتخاذ قرارات مناسبة.

- وأن يستطيع التأثير في منفذي القرارات لوضعها موضع التنفيذ لتعميم فائدتها.

ويضيف "Saimon" أن القرارات لا قيمة لها إن لم يجر تنفيذها من قبل المرؤوسين، كما احتلت القرارات الخاصة بمشاركة الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة مكانة مهمة عنده، حيث تشكل نظرية التوازن التنظيمي أو البقاء واحدة من أهم إسهامات "Saimon" في مجالات المشاركة، وقد تبلورت هذه النظرية بطريقتين، تتجسد الأولى بسلوك الفرد الخاص بالارتباط أو البقاء أو الانسحاب من المنظمة، أما الثانية فتتضمن الموازنة بين المغريات المقدمة للفرد من قبل المنظمة، والمساهمات التي يقدمها الفرد بدوره للمنظمة.

وفي حالة حدوث خلل معين في هذا التوازن يتوجب العمل على إعادته إلى حالته الأولى قبل أن يكون سببا في تدهور المنظمة واضمحلالها. (52)

3- النظرية الموقفية Situationnel Theory :

بحلول عام 1960 بزغت مدرسة جديدة في التنظيم وهي المدرسة الموقفية، غير أن "ميري باركار فوليت" (Mary Barker Follett) قد سبقت هذا التاريخ إذ طورت عام 1920 "قانون الموقف" حيث بينت أن هناك أنماط عديدة من القيادات، وعدم وجود طريقة تنظيمية فريدة ومفضلة، بل هناك عدة هياكل قد تكون ملائمة لمواقف مختلفة.

فكما أن لكل تنظيم صفات خاصة، فإن لكل موقف إداري مزايا خاصة به. لقد بينت النظرية الموقفية أن اللجوء إلى المدخل الآلي، والهياكل الجامدة مفضل حينما تتصف الأعمال بالروتينية وعدم التغيير، كما أن المدخل العضوي والهياكل المرنة هو الأكثر ملاءمة حينما يتطلب الأمر قدرا من الالتزام والإبداع.

لقد بينت وأكدت الدراسات التنظيمية ضمن المنهج الظرفي على أهمية دراسة الموقف بذاته بدلا من العمومية والشمولية فالفرد يتصف بالنشاط والتغير في السلوك تأثرا لمتغيرات مختلفة، كما أن المنظمة نظام مفتوح لا تخضع لقوانين ثابتة ومستقرة في علاقتها ببيئتها وما يصاحبه من تأثير على سلوكها. (53)

3-1-1- دراسة برن وستولكار (Burn and Stalker) - البيئية:

قام هذان الباحثان بمقابلات ودراسة (20 عشرون) منظمة في إنجلترا و سكوتلندا، فوجدا أن البيئة الخارجية والجماعات داخل المنظمة تُخلق من الظروف التي تحتم استخدام هياكل تنظيمية مختلفة، ناهيك عن الاختلاف في التكنولوجيا المستخدمة، ولإنجاح التجربة فقد صنفا نوعين من التنظيمات المرنة والميكانيكية، فالميكانيكية تعتمد الهيراركية (الهرمية) والتقيد بالقواعد والإرشادات.

بينما العضوية (المرنة) فتميل إلى إعطاء الحرية لبلوغ الأهداف، وأن إرشاداتها تأخذ صيغة نصائح وليست أوامر، وقد انتهى كل من "بيرن وستولكر" بالإقرار بعدم وجود تنظيم يتلاءم مع كل المواقف. ففي التنظيمات التي تستخدم تكنولوجيا ثابتة وبيئة مستقرة فإن التنظيم الميكانيكي هو التنظيم الأصح. وأن التنظيمات التي تستخدم فيها تكنولوجيا معقدة وبيئة غير مستقرة فإن التنظيم المرن هو الأصح.

3-1-2- دراسة لورنس ولورش (Laurence and Lorsch) - البيئة والناس:

قامت الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية بعد سنوات قليلة من دراسة "برن وستولكار" فشملت عشرة منظمات في ثلاثة صناعات مختلفة (البلاستيكية والأغذية وصناعة التعليب) والتي تختلف من حيث البيئة، وقد تبين لهم أن وضوح البيئة والسوق والعوامل الاقتصادية تتطلب هياكل تنظيمية أكثر رسمية.

3-1-3- دراسة جون وود ورد (Joan Wood Ward) -تكنولوجيا:

قامت "جون وود ورد" ومجموعتها بدراسة استغرقت عشرة سنوات لمائة مؤسسة إنجليزية فتبين أن الصناعات النمطية والتي لا تستخدم تكنولوجيا معقدة تحتاج إلى هياكل تنظيمية ميكانيكية، أما تلك الصناعات التي تستخدم تكنولوجيا عالية فهي بحاجة إلى هياكل تنظيمية مرنة.

4- نظرية التطوير التنظيمي Organization development O.D:

عُرفت هذه النظرية من أنها جهد شمولي مخطط يهدف لتغيير وتطوير العاملين (قيمهم ومهاراتهم) وتغيير العمليات والتكنولوجيا والهياكل التنظيمية، وذلك من أجل تطوير الموارد البشرية والاجتماعية، أو تحقيق الأهداف المحددة للتتظيم أو الهدفين.

كما عُرّف على أنه جهد مخطط على مستوى المنظمة ككل، تدعمه الإدارة العليا لزيادة فاعلية المنظمة وصحتها باستخدام العلوم السلوكية.

وتتكون عملية التطوير التنظيمي من العناصر التالية:

1- وصف وتشخيص شامل لمشاكل التنظيم والتعرف على طاقاته البشرية والمادية.

2- محاولة تعديل السلوك التنظيمي بما يتفق وأهداف المنظمة وزيادة كفاءتها.

3- إن التطوير التنظيمي يتطلب استمرارية جهود علمية مخطط لها ودراسة تحليلية شاملة لعناصر التنظيم، وأهم مكوناتها ما يلي:

أ- دراسة الهيكل التنظيمي ووحداته الإدارية ومدى ملاءمته وإسهامه في رفع كفاءة الأداء.

ب- دراسة النظم والإجراءات المتبعة في إنجاز العمل، وفق أحدث التقنيات، والتخلص من الجهد الفائض، وحذف العمل غير الضروري، وذلك لزيادة كفاءة الإنجاز.

ج- دراسة الامكانيات والموارد المتاحة (بشرية) و(مادية:معدات وأدوات) ومدى مناسبتها لعناصر التنظيم وواقع القوى العاملة كما ونوعا وتوزيعها، وتحديد مهاراتها.

د-دراسة الإطار العام لوظائف المنظمة وفق تخصصاتها، وتحديد مؤهلات شاغليها ومستواها التنظيمي، وجدول توصيفها وترتيبها حسب مواقعها في الهيكل التنظيمي. (54)

5- التجربة اليابانية وإدارة المنظمة:

اهتمت مراكز البحث الإداري بالتجربة اليابانية التي أصبحت مثار إعجاب الكثير منها، وسر ذلك التقدم طبيعة البيئة اليابانية والمنطلقات الثقافية والتربوية للمجتمع الياباني المؤطر بقيم روحية كان لها الأثر في

الممارسات والفكر الإداري الياباني، والتنظيم الذي يسود منظمات الأعمال، ولذا سنعمل على تلخيص النقاط التالية:

* القيم الروحية للمجتمع الياباني:

أ- **العائلة:** تمتاز اليابان بعلاقات أسرية موروثية (الحب والتضامن والاحترام والولاء). فانعكس ذلك على احترام العمال بعضهم لبعض ولرؤسائهم وتلقيهم إرشاداتهم بالرضا والتفويض، وهم يعرفون حق المعرفة أن توسيع المنظمة معناه بروز قدر كبير من الصعوبة للمحافظة على أواصر العلاقات العاطفية والشخصية بين الأفراد، وإن فهم يولون ذلك بالكثير من الاهتمام للعمل الجماعي منميين فيه الثقة والمشاركة إلى جانب الالتزام. (55)

ب- **العمل المشترك:** يشكل المجتمع الياباني وحدة بشرية متعاونة ومشاركة لتطوير المنظمة، كما أن المدير الياباني لا يتردد في كشف جوانب ضعفه للمرؤوسين، سعياً منه للحصول على المساعدة والولاء.

ج- **السلوك اليومي للعامل الياباني:** لا يفكر الفرد الياباني بحقوقه الشخصية مثل الوفاء بالتزاماته الشخصية، كما أن الإدارة اليابانية تنظر للفرد من منظار التعاون في إطار ما يستند إليه من مسؤوليات ضمن مجموعة، كون التمرکز حول الذات له دلالاته السلبية (56)

كما أن الولاء للمجموعة من أبرز خصائص الشخصية اليابانية، والفرد الياباني يضع مصالح المنظمة فوق مصلحة الأسرة.

د- **الاهتمام بالعنصر البشري:** يعتبر الإنسان حجر الزاوية في تطوير المنظمات اليابانية، ولقد اعتنت الإدارة بالموارد البشري ومارست أنماطاً من السلوك في تعاملها مع العاملين منها:

- التركيز على النواحي الإنسانية في العمل ورفع معنويات المتدني في الأداء.

- نظام ديمومة الوظيفة.

- مسؤولية الإدارة ربط المنظمة بالمجتمع وبالفرد العامل وتطوير شخصيته.

- تفضيل الكفاءة على الأقدمية.

- تظافر الجهود والتعاون بين زملاء العمل لتحقيق تطور المنظمة.

- تعترف الإدارة الياباني بحاجات الفرد النفسية والروحية والاقتصادية والاجتماعية، وعليه تهتم بالإنسان بشكل عام لكي يكون عمله مميزاً.

هـ- المسؤولية الاجتماعية للمنظمات اليابانية:

حيث تسعى المنظمات اليابانية دوماً لكسب ثقة المجتمع، كما أن أهدافها أقرب لأهداف المجتمع، ذلك أنها تفضل النظر إلى تحقيق الأرباح كوسيلة لكسب ثقة المجتمع مما يحسن علاقاتها به ويضمن لها الاستمرار والتطور.

و- ضبط النفس والتواضع:

يتصف الفرد الياباني بالتواضع وضبط النفس وخالياً من التكلف والكبرياء والغطرسة، فهو عملياً إلى أبعد الحدود.

- نستطيع القول أن القيم الروحية للمجتمع الياباني لها أثر كبير على الممارسات الإدارية في المنظمة اليابانية ويتجلى ذلك فيما يلي:

- عملية اتخاذ القرار التي تتسم بمشاركة الجميع والواقعية.
- المسؤولية الجماعية في نجاح المنظمة أمام المجتمع، وتقليص أجهزة الرقابة، وسعي الجميع لتحقيق الأهداف وازدهار المنظمة في ضوء تقاليد مستمدة من البيئة اليابانية.
- يتصف نموذج النظام في الإدارة اليابانية بالنموذج التنظيمي العضوي المرن بعيدا عن الهياكل الجامدة، وروح التماسك في المنظمات بين المناصب العليا والدنيا في التنظيم تحقيقا لأكبر قدر من الفاعلية التنظيمية.
- كذلك للقيم الروحية السالفة الذكر أثر على المناخ التنظيمي الذي تسوده المرونة والعدالة والمجاملة والتعاون وهي صفات الفرد الياباني، مما يوفر درجة عالية من الاستقرار والذي يرفع من معنويات العاملين ويزيد من درجة ولائهم للمنظمة.

6- نظرية (Z) في الإدارة:

اعتبر عالم الإدارة الياباني "وليام أوتشي William Ouchi" منظمات الأعمال الغربية وخاصة الأمريكية تتبع أسلوب الإدارة (A) أي الطريقة الأمريكية "American Way of Management" ويمكن القول بأن نظرية (A) هي امتداد لنظرية (X) في حين أن منظمات الأعمال اليابانية تتبع أسلوب الإدارة (J) أي الطريقة اليابانية في الإدارة "Japanese Way of Management"، فعمد إلى إيجاد نظرية في الإدارة تعمم الطريقة اليابانية، ولكن تطبق في منظمات وبيئات خارج اليابان وأسماها نظرية (Z) والتي يمكن اعتبارها امتداد النظرية (Y).

ويرجع سبب تسميتها من طرف "أوتشي" بـ (Z) إلى أن تتابع الرموز Z وY وX برمز ثالث فهو Z وهي النظرية الثالثة في الإدارة والتي تعني وترتكز على العنصر الأساسي بعد نظريتي العالم الأمريكي D.Macgregor وهما نظرية X وY. (57)

ولقد ظهرت نظرية (Z) كنموذج للإدارة اليابانية الناجحة في مجال الإنجاز الفعال والإنتاجية المرتفعة والرضا الوظيفي للعاملين وتستند نظرية (Z) إلى قيم أساسية هي الثقة والمهارة والمودة، وسنلخص أهم أسسها:

- 1- توظيف دائم مدى الحياة للعاملين.
- 2- بطء التقييم والترقية (الترقية كل عشر سنوات مثلا)، أي اعتماد فترات زمنية طويلة نسبيا لضمان استمرارية العطاء والتعاون المثمر بين العاملين.
- 3- عدم التخصيص المهني، حيث ينتقل العاملون في المنظمة بين مختلف أقسامها لاكتساب خبرات توسع من آفاقهم.
- 4- الرقابة غير مباشرة (خفية) تتلاءم مع طبيعة الأعمال والظروف المتغيرة.

5- القرار الجماعي (اعتماد أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات) للوصول إلى قرارات أفضل تتميز بالإبداع والفعالية والملاءمة والعدالة.

6- القيم المشتركة والمستمدة من العمل التعاوني والجماعي، والابتعاد عن الأنانية الفردية.

7- الاهتمام الشامل بالناس في مجال أهداف الفرد وأهداف التنظيم في ضوء قيم التعاون الإنساني. (58) (33)

أخيراً، سندرج في هذا المقام جدول رقم (3) (59) والذي يوضح سبع (07) خصائص

للمقارنة بين الإدارة اليابانية (J) والأمريكية (A)، واقترح نظري (Z) كنموذج توفيق بين النظريتين، والجدول من الكتاب المشهور الصادر في أوائل الثمانينيات بعنوان: " النظرية Z في

الإدارة للكاتب: " William Ouchi "

جدول رقم (03): مقارنة بين نظرية " J و" A " وإقتراح نموذج (Z)

الخصائص	النظري A	النظرية J	النظرية Z
1- مدة التوظيف في المنظمة	عادة لفترة قصيرة	ترك العمل أمر نادر	غالبا لفترة طويلة
2- الترقية	سريعا جدا	بطيئة جدا	بطيئة، فالتركيز الأكبر يعطى للتدريب والتقييم وبعد ذلك للترقية
3- المجال الوظيفي	متخصص جدا: الموظفون يميلون للبقاء في مجال وظيفي واحد	عام: الموظفون ينتقلون من مجال إلى آخر باستمرار	أكثر عمومية: التركيز على التدوير الوظيفي والاعتماد على التدريب
4- اتخاذ القرارات	تتخذ من قبل المدير بشكل فردي	تتخذ من خلال المجموعة	تتخذ بمزيد من التركيز على مشاركة واتفاق الجماعة
5- تقييم الأداء	صريح ورسمي	غير رسمي وضمني	غير صريح وغير رسمي، لكن بتقديرات واضحة ورسمية
6- المسؤولية	تحدد بصورة فردية	تتشارك الجماعة كلها بتحديد المسؤولية	تحدد بصورة فردية
7- الاهتمام بالموظفين	المؤسسة تهتم بشكل أساسي بحياة العاملين أثناء الخدمة (الاهتمام بجزء من حياة العامل)	الاهتمام بحياة العامل من جميع جوانبها العملية والاجتماعية	يمتد الاهتمام ليشمل المزيد من جوانب الحياة ككل للعاملين

7- إدارة المستقبل:

إن " الإدارة على الطريقة اليابانية " تعتبر موضة اليوم، وقد عارض " باج Page " ومساعدوه عام 1987 خواصها الجديدة، وهي الخواص التي سنعمل على توضيحها من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (04): مقارنة بين الإدارة التقليدية والجديدة:

عناصر المنظمة	الإدارة التقليدية	الإدارة الجديدة
الموارد البشرية	*تجانس الكفايات *الأفضلية للمجموعة *المساواة	*الاعتراف بتنوع الكفاءات *الاعتراف بالمبادرة الفردية *إعطاء الأهمية للروح الفردية
بنية المنظمة	*بنية بيروقراطية مستقرة *تسلسل وظيفي وهرمي محدد	*بنية إبداعية (قابلة للتطور والتجديد تقسيم أفقي مرن للعمل)
القيادة	مركزية السلطة قائد ملهم	لامركزية للسلطة قائد "ثوري"

عرض توم بيترس T.Peters، في سلسلة ("Excellent"، 1988) إستراتيجية مستقبلية لإدارة المشروع تحت عنوان معبر: "العالم بالمقلوب" يقول فيها: إن سائر ميادين النشاط البشري جرت معالجتها بحسب إستراتيجية الأمس واليوم وإستراتيجية الغد، وفق ما يلي:

جدول (05): إستراتيجية المستقبل لإدارة المشروع

عناصر المنظمة	البارحة واليوم	إستراتيجية المستقبل
الموارد البشرية	*الرقابة *الإختصاص	*المشاركة *التأهيل والتدريب
بنية المنظمة	*التسلسل الوظيفي *التقييم الوظيفي	*إطار إداري دينامي *تنشيط وتفاعل *إزالة الحواجز الوظيفية
القيادة	*أسلوب جاف وشديد *أركان للقيادة والإدارة	*قادة يحبون التغيير *القياديون في خدمة المشرفين والعاملين

وأخيرا يرى (باج 1987) أن الإدارة سواء كانت أمريكية أم يابانية أم أوروبية، فإن التغييرات الجارية بين هذه المحاور الثلاثة تقترب من بعضها في طرائقها وأساليب إدارتها، والتفاعل والتبادل بينها هو الذي يشكل التيار المستقبلي في بيئة العولمة والطرائق السريعة لتبادل المعلومات، والتنافس على المستوى الكوني⁽⁶⁰⁾

علاقة المنظمات بالمحيط

(أثر القيم الاجتماعية والثقافية والعوامل الاقتصادية والتكنولوجية)

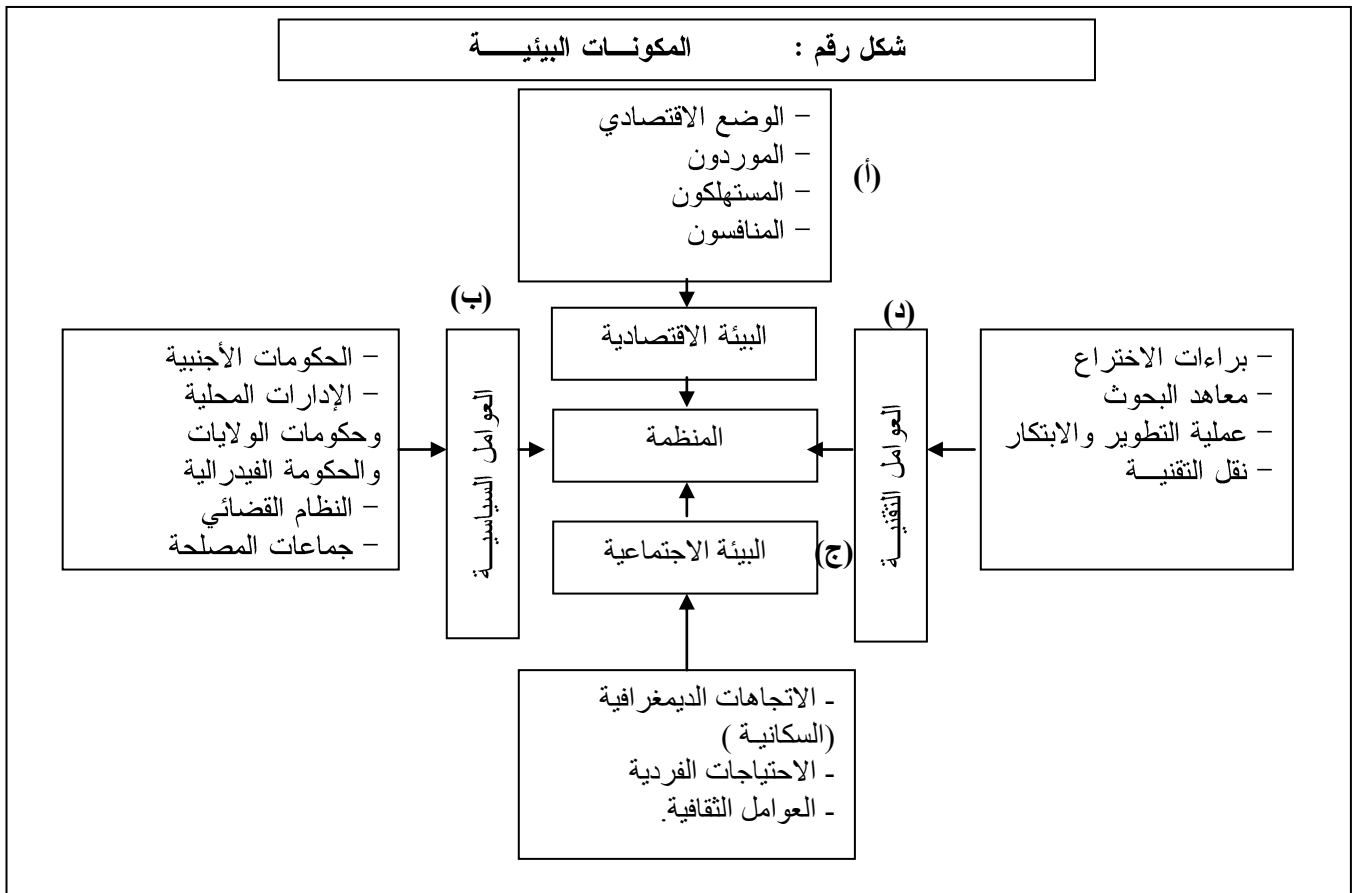
إن التركيب الاقتصادي والاجتماعي للأشخاص (موظفين أو مستهلكين) له أهميته بالنسبة لكثير من المديرين، كما أن سياسات الحكومات والظروف الاقتصادية والاجتماعية في تغير دائم، كما تحدث الحروب، وحضر البترول وكثير من الأحداث

غير المتوقعة، فيتكيف السلوك الإنساني مع هذه التغيرات، ولذلك تزداد أهمية الجانب المتعلق

بتوجيه السلوك في المنظمات، وسنعمل على دراسة البيئات التنظيمية بقسميها الخارجية والداخلية.

أولاً: البيئة الخارجية: أهم العناصر الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتقنية، فعلى اختلاف أنواع

المنظمات، فهي في تفاعل مستمر مع البيئة الخارجية وتؤثر وتتأثر بها والشكل الموالي يوضح ذلك: (61)



أ- **البيئة الاقتصادية:** تقدم أغلب المنظمات بتحويل المواد الخام والموارد إلى سلع أو خدمات

للاستهلاك في مجتمع اقتصادي تنافسي، وعليه تشمل البيئة الاقتصادية: الوضع الاقتصادي للبلاد إلى جانب الموردين والعملاء والمنافسين.

***الوضع الاقتصادي:** له أثر كبير على نشاط المنظمة، وعليه لابد لعملية التخطيط أن تأخذ في الاعتبار الاتجاهات الاقتصادية.

***الموردون:** تمثل الموارد البشرية والمادية والمالية المواد الخام للأزمة لأغلب المنظمات، وتحصل عليها من البيئة حتى تتمكن من إنتاج خدماتها وتضييع منتجاتها.

***العملاء والمنافسون:** هناك البيئة التنافسية والتي تنشأ حينما يكون عدد كبير من المشترين والبائعين (المنتجين) لسلع وخدمات مثل المطاعم ومحلات الملابس... الخ

وهناك البيئة شبه الاحتكارية والتي توجد فيها عدد قليل من البائعين والمنتجين ولكن عدد المشترين فيها كبير (مثل مصانع السيارات)، وهناك البيئة الاحتكارية حينما يكون بائع واحد، وعدة زبائن مثل (SONELGAS)

ب- البيئة السياسية: تعمل المنظمات ضمن نظم سياسية ينجم عنه تأثير متبادل، ولعل أبرز المصادر للتأثير السياسي الأجهزة الحكومية والإدارات المحلية والهيئات مثل أوبك (منظمة الدول المصدرة للبترو)، كما تشمل البيئة السياسية الإتحادان المهنية والهيئات النقابية، وهيئة حماية البيئة، وفي كثير من الأحيان تكون عناصر البيئة السياسية قيودا على حرية المدير في التصرف والكفاءة والفعالية التنظيمية.

ج- البيئة الاجتماعية: وتشمل التوجهات غير الرسمية المرتبطة بالثقافة المحلية واتجاهات السكان والعادات.

د- البيئة التقنية: لها أثر بعيد المدى في نمو وتطور المنظمة، مثل أجهزة الكمبيوتر أو استخدام أشعة الليزر في الكشف عن التشققات في المنتجات المعدنية، ونقل الذبذبات الصوتية في أجهزة الاتصال اللاسلكية، وإجراء العمليات الجراحية ...

وعموما بفضل التقنية تحدد فرص جديدة لتسويق المنتجات واستحداث طرق متطورة للرصد والمتابعة والتنبؤ كالمحافظة على الوضع التنافسي للمنظمة⁽⁶²⁾

ثانيا: البيئة الداخلية (المنظمة)

توفر النشاطات البيئية للمنظمة فرصا لإنتاج السلع والخدمات وكذلك تشكل تحديات لبقاء المنظمة واستمرارها أو تلاشيها إذا لم تعيد النظر في توجهاتها لتتمكن من استغلال مواردها أي هيكلها والقوى العاملة فيها وأهدافها انطلاقا من طريقة معينة يطلق عليها الثقافة التنظيمية.

علاقة البيئة بالمنظمة:⁽⁶³⁾

البيئة هي تلك العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في منظمة العمل، سواء كانت عوامل ثقافية أو تعليمية أو تقنية أو سياسية أو اجتماعية أو سكانية أو قانونية، وبما أن المنظمة نظام مفتوح على البيئة تأخذ منها مواردها وتعيدها إليها كمخرجات، فإن هناك تأثير متبادلا بينهما ويقسم " جاكسون وزملاؤه 1988 jackson et " البيئة المؤثرة في المنظمة إلى:

1- البيئة الاجتماعية (العامة) ← البيئة الخارجية

2- البيئة المحددة (بيئة المهمة) التي تؤثر مباشرة في المنظمة ← الداخلية وعند النظر إلى البيئتين العامة والخاصة (أي البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة)، نجد أن كليهما تؤثران تأثيرا فعالا سلبا أو إيجابا في سير العمل بالمنظمة، سواء كانت كبيرة أو صغيرة، عامة أو خاصة.

أسباب التفاعل بين المنظمات داخل المحيط:

يتم التفاعل في بيئة ومحيط موقفي لأسباب أهمها (ثلاثة) حسب الباحث "فلاسكيوسز" (1985):

*تدبير أو توفير وتوزيع الموارد مثل المواد والمنتجات والعوائد كونها أساسية لبقاء أي منظمة.

*تكوين تحالفات لدواعي ومنافع سياسية.

*تحقيق شرعية أو الحصول على مكانة أو تأييد جماهيري....

ويرى جاكسون وزملاؤه Jackson et al. (1988 م) أن البيئة تتكون من مجموعة مختلفة من

الحقول: أي تلك القطاعات الخارجية التي تؤثر في سلوك وأداء المنظمة، ويحدد الحقل الجوانب التي

تكون فيها المنظمة معتمدة على المدخلات من البيئة، ولكل واحد من هذه الحقول البيئية مع ذلك تأثير

مختلف على المنظمة، وربما يكون مفيدا (ص108) كما يقسم جاكسون وزملاؤه البيئة المؤثرة في

المنظمة إلى ناحيتين هما:

1 - البيئة الاجتماعية (العامة)

2 - البيئة المحددة (بيئة المهمة) التي تؤثر مباشرة في المنظمة الواحدة بطريقة أكثر وفيما يلي

عرض لكل منهما:

أ- البيئة الاجتماعية العامة:

يعرض جاكسون وزملاؤه⁽⁶⁴⁾ وجهة نظر بيتر . ك، ماننق Manning (1982م) حول

قطاعات البيئة التي تؤثر في طاقة المنظمات (ص 108) ويوضح الشكل (16-19) الحقول البيئية العامة للمنظمات.

الحقول البيئية العامة للمنظمات

تتركب الحقول البيئية العامة للمنظمات من مكونات:

* ثقافية:

وتشمل خلفية المجتمع التاريخية، ومعتقداته وقيمه وقواعد السلوك فيه، وتوضح المكونات الثقافية

وجهاً النظر المختلفة حول علاقات السلطة، وأنماط القيادة، والعلاقات بين الأفراد، والعقلانية والمعرفة

والتقنية. وطبيعة المؤسسات الاجتماعية.

* تقنية:

وتعني مستوى التقدم العلمي والتقني في المجتمع، وتتضمن القاعدة المادية (المصانع والمعدات

والتسهيلات) وقاعدة المعرفة بالتقنية، وقدرة المجتمع التقنية والعلمية على تطوير المعرفة الجديدة

وتطبيقها.

* تعليمية:

وتعني مستوى التعلم العام لدى السكان، ودرجة التقدم والتخصص في النظام التعليمي، ونسبة

الأفراد الذين يتوافر لهم قدر عال من التدريب المهني و/ أو المتخصص.

* سياسية:

وتعني المناخ السياسي العام في المجتمع، ودرجة تركيز السلطة السياسية، وطبيعة التنظيم السياسي (درجات اللامركزية، وتنوع المهام... الخ) ونظام الأحزاب السياسية.

*** قانونية (نظامية):**

وتشمل الجوانب الدستورية والقوانين والأنظمة التي تتصل بإنشاء المنظمات وفرض الضرائب والرقابة عليها.

*** تتعلق بالموارد الطبيعية:**

وتشمل طبيعة وكمية الموارد الطبيعية ومدى توافرها، بما في ذلك الأحوال المناخية وغيرها من الأحوال

*** سكانية:**

وتشمل طبيعة الموارد البشرية المتوافرة للمجتمع، وعدد أفرادها، وتوزيعهم، وأعمارهم وأجناسهم ويعتبر تمركز أو تحضر السكان صف، مميزة للمجتمعات الصناعية.

*** اجتماعية:**

وتتضمن تركيب المجتمع والطبقات، وإمكانية الصعود الطبقي، وتعريف الأدوار الاجتماعية وطبيعة التنظيم الاجتماعي، وتطوير المؤسسات الاجتماعية.

*** اقتصادية:**

وتشمل الإطار العام، بما في ذلك نوع التنظيم الاقتصادي والملكية الخاصة أو العامة، ومركزية أو لامركزية التخطيط الاقتصادي، والنظام البنكي والسياسات المالية، ومستوى الاستثمار في المواد المادية وخصائص الاستهلاك.

ب- البيئة العامة (أو بيئة العمل):

تختلف البيئة الخاصة أو بيئة العمل بالنسبة لكل منظمة (مؤسسة)، وتحتوي بيئة العمل على العناصر الأكثر التصاقاً بالمنظمة ويوضح الشكل (16-20) المكونات ذات الصلة الوثيقة ببيئة العمل بالنسبة لإحدى الشركات الصناعية النموذجية.

المكونات الوثيقة الصلة ببيئة العمل لشركة صناعية نموذجية⁽⁶⁵⁾

المكونات:

*** العملاء:**

- موزعو السلع أو الخدمات.

- المستفيدون الفعليون العاملون في مجال السلع أو الخدمات.

*** الموردون:**

- موردو المواد الجديدة.

- موردو المعدات.

- موردو أجزاء المنتجات.

- عرض العمالة.

* المنافسون:

- المنافسون للموردين.

- المنافسون للعملاء.

* المكون الاجتماعي/السياسي:

- سيطرة الحكومة على الصناعة عن طريق اللوائح.

- الاتجاه السياسي العام للمواطن نحو الصناعة ومنتجاتها المحددة

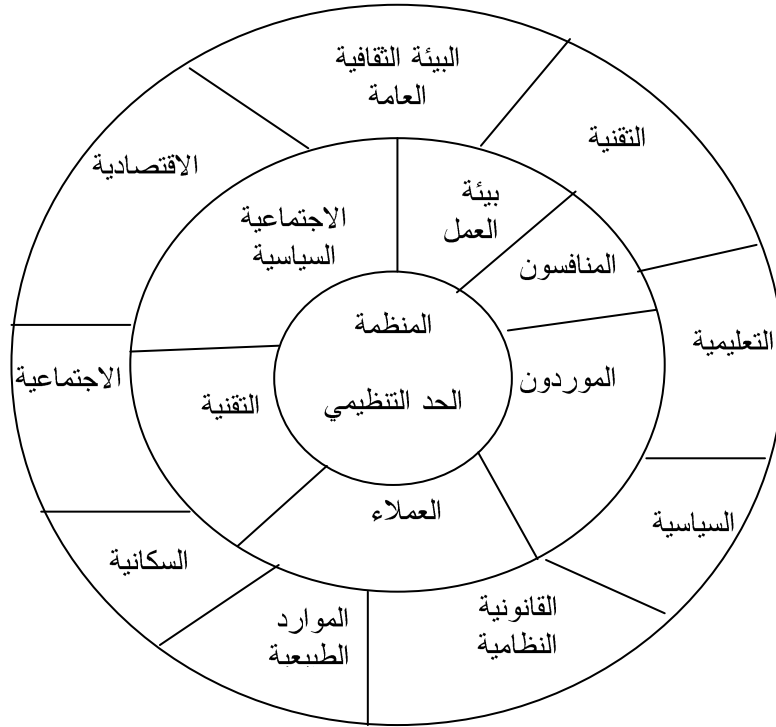
- العلاقة مع النقابات ذات السلطة في المنظمة

* المكون التقني:

- الوفاء بالمتطلبات التقنية الجديدة في صناعة معينة والصناعات المرتبطة بها في إنتاج السلع أو الخدمات.

- تحسين وتطوير المنتجات الجديدة عن طريق استخدام التقنية المتطورة في الصناعة.

شكل () علاقة البيئة العامة وبيئة العمل بالمنظمة⁽⁶⁶⁾



تقويم تفاعلات البيئة:

قام العديد من الباحثين بدراسة تفاعلات عوامل البيئة وتقويم تأثيرها في السلوك التنظيمي.

يرى كل من مارش وسايمون March & Simon أن البيئة معادية للمنظمة في علاقتها معه وإما

بيئة غير ضارة وتعرف البيئة غير الضارة بأنها تلك البيئة التي تكون فيها الموارد متوافرة ويسهل

الحصول عليها من الموردين وتكون المنافسة بين أعضاء صناعة معينة هادئة بدلا من أن تكون عنيفة

وتوصف البيئة المعادية بشح الموارد وعدم قبول العملاء لمخرجات المنظمة أو رفضهم لها وتكون فيها المنافسة بي، أعضاء الصناعة عنيفة لا ترحم.

أما كل من إميري وتريست Emery & Trist (1965م) فقد صنفا البيئات التنظيمية

على النحو التالي:

1- النوع الأول: البيئة الهادئة العشوائية، وتمثل أكثر البيئات بساطة، ولا يمكن للمنظمة أن تتشأ بالبيئة، ولكن بمقدورها أن تعمل بمعزل عنها كما هو الحال في المفهوم الاقتصادي للسوق التنافسي الخالص، ويمكن أن تقوم المنظمات فيها كوحدات فردية صغيرة.

2- النوع الثاني: البيئة الهادئة العنقودية، وهذا النوع من البيئات غير سريع التغير، ولكنه أكثر فاعلية، -نوعا ما - للتنبؤ وتحافظ المنظمة فيه على وجودها عن طريق تنبئها الصحيح بالبيئة، ويصبح التخطيط بالتالي مهما للغاية، وتصبح المنظمات أكبر في حجمها وأكثر تدرجا للتكيف مع ذلك الوضع.

3- النوع الثالث: البيئة المتعكرة المتفاعلة، وهي البيئة التي توجد فيها منظمة رئيسية وعدد من المنظمات الصغيرة، ويوجد في هذه البيئة عدد من المنظمات المماثلة التي يجب على المنظمة أن تضعها في الاعتبار، ووجود هذه المنظمات يجعل من الصعب التنبؤ بالبيئة نوعا ما.

تصميم المنظمة

1- معنى التصميم التنظيمي:

- نعني به عملية تحقيق الجهد المنسق من خلال رسم وتحديد المهام والسلطة وانسياب العمل.
- يلفت انتباهنا هذا التعريف إلى أربع نقاط على الأقل وهي: (67)
- * تدل كلمة تصميم على أنها عملية واعية هادفة داخل التنظيم .
 - * يشمل التصميم العوامل التنظيمية الخارجية (البيئة) والداخلية (أي التقنية والتكنولوجية)
 - * ينتج عن جهود التصميم هيكل أو إطار تنظيمي.
 - * هناك تجميع للمهام وتقسيم للوحدات وتحديد للسلطة ونطاق الإشراف...

فالمنظمة المصممة بطريقة فعالة هي - إذن - المنظمة التي توفر لها بنيتها القدرة على تحقيق أهدافها، من خلال معرفة الموظفون لمسؤولياتهم، ودرجة الاستقلالية المتاحة لهم في اتخاذ القرارات، عندئذ يستطيعون تركيز جهودهم في مهامهم.

2- الأهداف التنظيمية: تشير الأهداف إلى الحالات المرغوب فيها والتي تسعى المنظمة إلى

- تحقيقها، ومن المعروف أن الأهداف من صنع الأفراد أو الجماعات، وعليه يتأثر وضعها بهم والعوامل البيئية المحيطة، ويخدم وضع الأهداف التنظيمية عدد من الأغراض الهامة أهمها:
- * تركيز الاهتمام للأفراد وذلك كلما كانت الأهداف واضحة
 - * الأهداف تنشئ مجموعة من المعايير للأداء تستطيع من خلالها تقييم إسهامهم في نجاح المنظمة.
 - * إمكانية جذب الآخرين واستقطابهم.
 - * تؤثر الأهداف على العمليات داخل النظام، من خلال تعاون الأفراد والجماعات وعليه فإن لطبيعة الأهداف ووضوحها وأهميتها أثر على الطريقة التي تعمل بها الأفراد توفر الأهداف إطارا لاتخاذ القرارات المناسبة.

3- أنواع الأهداف:

من الممكن تقسيمها إلى ثلاثة أنواع هي (68):

1-3: الأهداف الرسمية:

عبارة عن السياسات العامة أو المهمة الشاملة للمنظمة وتظهر في الوثائق الرسمية للتنظيم كالتقارير السنوية مثلا، فقد أنشئت الجامعة لنشر المعرفة، وصمم المستشفى لتحسين صحة المرضى.

2-3: الأهداف العملية:

وهي عبارة عن المقاصد الفعلية للمنظمات وما تسعى فعلا لتحقيقه، فقد تكون الأهداف الرسمية لشركة الهاتف مثلا خدمة الجمهور في حي من مدينة ما، فيما يعني ترجمة هذا الهدف عمليا الاستجابة بلطف لكل طلبات الاستعلام وإرضاء ما يعادل نسبة 96%، وتوصيل الخدمة خلال أسبوع واحد من تاريخ الاستلام...

فالأهداف العملية للمنظمة تحدد النتائج المنشودة وتمثل معايير تتخذ على أساسها القرارات

التنظيمية.

3-3: الأهداف التشغيلية:

هي تلك المعايير المتفق عليها لتقويم مستويات إنجاز الأهداف، ويصبح الهدف العملي تشغيلي حينما تستطيع الإدارة أن تحدد بدقة كيف ومتى يقاس الهدف، فيمكن التعبير عن الهدف التشغيلي كما يلي: "زيادة العائد من الاستثمار بنسبة 14% في شهر ديسمبر القادم، ببيع مائة ألف وحدة إضافية..." فالسمة الرئيسية للأهداف التشغيلية إذن - هي التركيز على الدقة وتحديد الكمية والوقت، وعموماً فالأهداف الرسمية (العامة) والعملية من اهتمامات الإدارة العليا، فيما تهتم المستويات الإدارية الأدنى بالأهداف التشغيلية.

4- الأبعاد التنظيمية:

التجميع: هو الطريقة التي يتم بموجبها تحليل المهام وتجميعها في وظائف ويشمل ثلاثة عناصر وهي: التخصص الوظيفي، تقسيم العمل إلى وحدات، والعلاقات أنواعها.

4-1: التخصص الوظيفي: - يحدد التخصص ماهية الوظيفة ونوعية من يؤديها فعادة ما يقوم المديرون بتقسيم العمل إلى مهام متخصصة لتأديتها على أحسن وجه.

4-2: التقسيم إلى وحدات: التقسيم الأفقي للعمل: وتعني تحديد الكيفية التي تتم بها تجميع الوظائف في وحدات وإدارات استناداً إلى نوع النشاط داخلياً أو خارجياً

4-3: العلاقات بين التنفيذيين والاستشاريين:

كلما زاد حجم المنظمات تعقدت أكثر، مما يتطلب معرفة وتمييزاً في التقسيم يعرف بالعلاقات التنفيذية والاستشارية، فجماعات التنفيذيين هي المساهمة مباشرة في إنتاج السلعة أو الخدمة، أما مجموعات الاستشاريين فهي المساعدة للجماعات التنفيذية مثل البحث ومكتب الميزانية.

تصميم الوظائف

يتعلق تصميم الوظائف بصفة عامة بوظيفة الفرد داخل التنظيم، وعليه يمكننا صياغة تعريف تمهيدي لهذا الموضوع:-

معالجة محتوى ومهام وعلاقات الوظائف الموجهة لتحقيق أغراض تنظيمية، وإشباع حاجات ذاتية (شخصية) لشاغلي الوظيفة" ويمكننا أن نحلل هذا التعريف على أنه يتطرق إلى جوانب وظيفة الفرد وتشمل محتو الوظيفة، مهامها، العلاقات المطلوبة بين الأشخاص ونتائج الأداء، والتغذية المرتدة.

- ماذا يعني محتوى الوظيفة؟

نعني به من حيث التنوع، الاستقلالية، درجة التعقيد أو الرتبة، وكذلك درجة الصعوبة ووحدة

المهام (القيام بجزء من العمل أو كله)

- ماذا نعني بواجبات الوظيفة؟

نعني بها المتطلبات والأساليب وتشمل:

مسؤوليات الوظيفة، السلطة، تدفق المعلومات، أساليب العمل...

- ماذا نعني بنتائج الأداء؟

نعني به جانبان، أولهما يتعلق بمعايير خاصة بإنجاز العمل مثل: الإنتاجية والكفاءة والفعالية...
وثانيهما يتعلق بمعايير خاصة باستجابات الموظف للوظيفة، مثل: الرضا نسب التغيب ودوران

العمل....

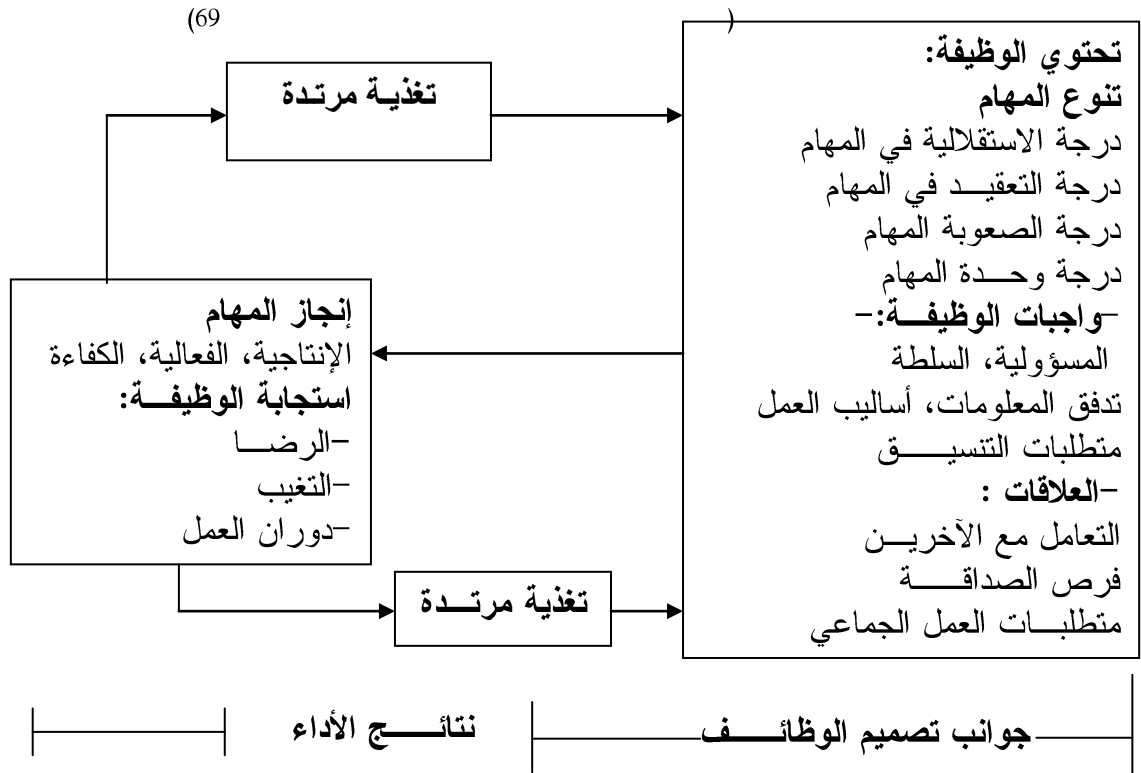
- ماذا نعني بالتغذية المرتدة؟

نعني بها تقييم لنتائج العمل وتنتج عموما من مصدرين:-

* التغذية المرتدة المباشرة من العمل في إنجاز المهام.

* التغذية المرتدة من الأفراد الآخرين - زملاء أو رؤساء أو مرؤوسين-

إطار عام لتصميم الوظائف



*يعد تخصص الوظائف من أهم عناصر نظرية الإدارة العلمية، ينص على ضرورة تبسيط

الوظائف وتجزئتها إلى وحدات صغيرة وتدريب وتحفيز العمال لأداء أعمالهم تحت ظروف تسمح بالكفاءة العالية في الأداء.

*ويعد التناوب الوظيفي: يقوم على افتراض رئيسي أنه يمكن للعمال تبادل الوظائف فيما بينهم

وتدويرها وتعاقبهم على مهام متنوعة نفاذا للملل والروتين في الأداء.

*التوسع الوظيفي: ونقصد به التوسع الأفقي للوظائف بحيث تمثل مجموعة متنوعة من المهام،

وزيادة أنواع المهارات والنشاطات للفرد والتي كان يقوم بها أفراد آخرون زيادة عن نشاطه الأصلي،

تخفيفا للملل وزيادة مستوى الرضا الوظيفي، و إلا أن النقاد يرون أنه لا يعد وأن يكون سوى زيادة لأعباء العمل، خاصة وأن معظم المديرين يسعون لتخفيض عدد العمال إلى أقصى حد ممكن.

*الإثراء الوظيفي: يرى كأسلوب معاصر في تصميم الوظائف إلى زيادة الشعور بالرضا، فمثلا مدخل " هيرزبرغ" للإثراء الوظيفي في الدافعية يركز على عنصرين: العوامل الوقائية وعوامل الدافعية، فبينما لا تتوافر عوامل الوقاية في الوظيفة تحدث حالة عدم الرضا، أما عوامل الدافعية تتعلق مثلا بحرية التصرف والمسؤولية والإنجاز... وكلما توافرت تؤدي إلى الشعور بالرضا وتحسين الأداء.

ملخص لإستراتيجيات تصميم الوظائف:

عموما هناك أربعة أساليب في تصميم الوظائف وهي:

- الإدارة العلمية، التناوب الوظيفي، التوسيع الوظيفي، والإثراء الوظيفي، ولعل الجدول الموالي يلخص هذه الأساليب:

ملخص لمناهج تصميم الوظائف

النتائج	الخصائص	المنهج
- استجابة العامل سلبية بسبب القدر الوافر من الملل الذي يظهر في معنويات العامل ودوران العمل، والتكلفة العالية للتدريب والأجور المزايا الإضافية	التركيز على الكفاءة من خلال التخصيص وتنمية الوظائف ومراقبة الأعمال وتكرارية العمليات	الإدارة العلمية
- إستراتيجيات قصيرة المدى لمعالجة مشكلات هبوط الروح المعنوية للعاملين، تنفي الوظيفة الأصلية كما هي دون تغيير، ويركز الإبقاء على استخدام الإدارة لهذا الأسلوب كأداة لرفع الإنتاجية تخفيض العمالة.	- إما أن يتعاقب العاملون على وظائف مماثلة (تناول) أو يتم التوسيع في الوظيفة أفقيا (التوسع) لتشمل مهام أخرى إضافية	التناوب الوظيفي التوسيع الوظيفي
- نتائج إيجابية عموما، وتتركز المشكلات على عدم ملائمة النظرية وصعوبة التنفيذ وعدم اعتبار الفروق التقنية والفردية.	يستند على نظرية " هيرزبرج" ويركز على التوسع الرأسي بزيادة المسؤولية ودرجة حرية التصرف والتحدي في الوظيفة	الإثراء الوظيفي
- نتائج إيجابية لكنها من عينة محدودة، وتشمل المشكلات تحديد وقياس عدد غير محدود للخصائص الفردية وطبيعة الحاجات الإنسانية المتغيرة والغموض المرتبط بمتغيرات النموذج والعلاقات.	- يركز هذا الأسلوب على الخصائص الجوهرية للوظيفة للتعرف على ردود الفعل المختلفة من قبل الأفراد تجاه الوظائف، ويتم تحديد قوة الحاجة للتقدم كمتغير وبسيط وهام.	- إعادة تصميم خصائص الوظيفة

عند تعليقنا على هذا الجدول نجده يكشف عن ثلاث نقاط رئيسية هي:
أولاً: تشييد أسلوب الإثراء الوظيفي على نظرية هيرزبرج ذات العاملين، فيما استند أسلوب إعادة تصميم الوظائف على مدخل الترتيب الهرمي للحاجات.
ثانياً: يركز منهج الإدارة العلمية على التخصيص الوظيفي وتكرار العمليات والمتطلبات المحدودة من المهارات كوسيلة لتحقيق الكفاءة التنظيمية، أما التناوب والتوسيع الوظيفي (وهي إستراتيجيات قصيرة المدى) تركز على التوسيع الأفقي لمواجهة مشكلة العنصر الإنساني التي ارتبطت بمنهج الإدارة العلمية، وتشمل معايير النتائج على كلا من إنجاز المهام، واتجاهات ومعنويات العاملين، حيث يركز الإثراء الوظيفي على تطوير كفاية العاملين ورفع معنوياتها من خلال التوسيع الرأسي في مهام الوظيفة بينما يركز أسلوب إعادة تصميم خصائص الوظيفة على الخصائص الجوهرية لها وعلى وجوب مراعاة الفروق بين العاملين.

ثالثاً: أدى تركيز الإدارة العلمية على التخصص الوظيفي إلى نشوء مشكلات الاغتراب النفسي للعاملين، ويمثل التناوب والتوسيع الوظيفي طرقاً " بديلة مؤقتة" نتجت عنها تغييرات طفيفة في وظائف العاملين، أما نتائج برامج الإثراء الوظيفي الإيجابية عموماً، انتقدت في أساسها النظري وعدم مراعاتها للفروق الفردية في ردود الفعل تجاه الوظائف التي تم إثراؤها.

خلاصة القول وعلى الرغم مما حققتها هذه الأساليب المختلفة، إلا أنه لم تبلغ بعد مرحلة الإنفاق بين العلماء السلوكيون والباحثين على قبول نظرة أو إستراتيجية معينة لترميم الوظائف.

ديناميكية الجماعات (الأدوار والمكانة في المنظمة)

مقدمة:

تمثل دراسة وإدارة الجماعات داخل المنظمات موضوعاً أساسياً في مجال السلوك التنظيمي، ذلك لأهمية التفاعلات اليومية فيما بينها والتي تقف عليها إلى حد كبير تحقيق أهداف المنظمة، إضافة أنها تمثل مجالاً معاصراً في البحث في علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي والسلوك التنظيمي وذلك للأسباب التالية: (70)

* يمثل الجماعة عنصراً أساسياً في النظام الاجتماعي فهي مصدر هام لتوجيه الفرد في ضوء القيم والمعايير الاجتماعية.

* تلعب الجماعة دور الوسيط بين الفرد والمجتمع، ذلك أن الفرد يستطيع إشباع حاجاته الاقتصادية والصدقة والمركز من خلال إنشائه للجماعة.

* دراسة الجماعة من حيث سلوكها وآدابها يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

أولاً: تكوين الجماعة:

هناك سؤال مهم طرحه الأكاديميون والممارسون في التنظيم هو: لماذا تتكون الجماعات؟ تتكون

لأسباب أهمها:

1- إنجاز المهام: تقوم المنظمات باستقطاب الأفراد في مجموعات رسمية في أقسام أو ورشات لبلوغ الأهداف.

2- جماعات حل المشكلات: مثل اللجان وفرق العمل الخاصة لتحقيق أهداف خاصة.

3- يلتقي الأفراد ويجتمعون لأغراض التقارب والاتصال والتفاعل، وقد تشكل جماعات لا رسمية نسيج عنها نشاطات غير رسمية كتناول وجبة الغذاء، أو جماعة رسمية مثل مطالبتهم الإدارة بزيادة الرواتب.

4- إن إشباع الحاجات الفردية لا يتم بصورة مناسبة إلا من خلال الجماعات من الحاجة للأمن والسلامة والانتماء والتقدير، وتقدير الذات...

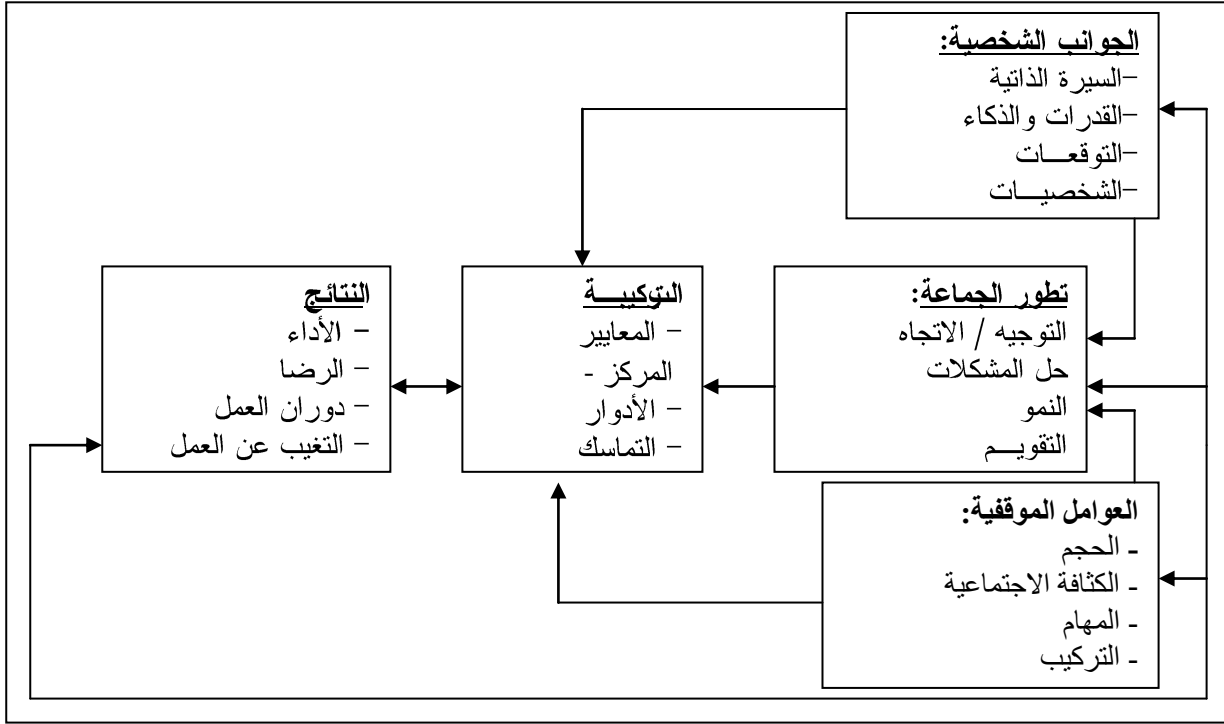
عموماً تتكون الجماعات لغرضين:

أ- أغراض تنظيمية تتعلق بتحقيق الأهداف.

ب- إشباع حاجات الأفراد.

وهناك عوامل عديدة تؤثر في أداء الجماعة عند دراستها والشكل الموالي يوضح أهمها:

شكل () يوضح إطار عام لدراسة السلوك داخل الجماعات. (71)



ثانياً: أنواع الجماعات:

هناك عدة تصنيفات للجماعة، وما يهمنا الجماعات داخل المنظمات أهمها الجماعات الفاعلة وهي

الجماعات الوظيفية وجماعات العمل والمشروع وجماعات المصلحة كما يمكن التفريق مبدئياً بين الجماعات الرسمية (وهي تلك التي تسعى بشكل أساسي إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال تفاعل أعضائها) والجماعات غير الرسمية (وهي تلك التي تظهر نتيجة طبيعية لتفاعل الأفراد، والتي قد تكون لها أهداف ترتبط وتتوافق مع أهداف المنظمة أو لا تتوافق معها).

* الجماعات الوظيفية:

جماعات العمل الوظيفية، هي التي يحددها الهيكل التنظيمي للمنظمة فهي جماعات تنظيمية

رسمية.

* جماعات المهام أو المشروعات:

يتم اختيار جماعة من العاملين بصفة رسمية لإنجاز مهمة معينة لمدى قصير أو طويل، يتم تحديد هدفها ومهمتها.

* جماعة المصلحة أو الصداقة:

قد يكون الأفراد جماعات للمصلحة أو الصداقة لوجود خصائص مشتركة فيما بينهم مثل (العمر،

الاتجاهات السياسية...) ومن أمثلتها فرق الترقية في الشركة أو الجمعيات الخيرية، أو مجموعة من

العمال غير راضية عن ممارسات المؤسسة... فهي جماعات غير رسمية وتظل قائمة إلى أن تحقق أهدافها، وقد تصبح هذه الجماعات رسمية كالاتحادات النقابية أو جماعة المساومة والضغط... (72)

ثالثاً: عوامل زيادة تماسك الجماعة:

تبدو بعض الجماعات متلاحمة في السلوك والأداء المشترك، نظراً لعوامل عديدة داخلية في الجماعة أو خارجية يمكن أن تساعد في تماسكها وهي:

* الاتفاق حول أهداف الجماعة
* استمرار التفاعل.

* الجاذبية الشخصية (ينجذب الأفراد نحو بعضهم البعض بسبب الثقة المتبادلة والرضا المتبادل).
* التنافس بين الجماعات مما يؤدي إلى التضامن والتكافل بين أفراد الجماعة داخل المنظمة أو مواجهة ومناسبة صياغة خارج المنظمة

* التقديم الإيجابي (حيث إذا ما أدت الجماعة عملها بصورة مشرفة، فمنها سيتم التقويم الإيجابي من طرف الإدارة لرفع المعنويات وزيادة مشاعر الانتماء كما أتضح من الأبحاث أن المكافآت زادت من تماسك الجماعات واستمرار الأداء المتميز.

رابعاً: عوامل إضعاف تماسك الجماعات:

* الاختلاف حول الأهداف (حيث يؤدي إلى الصراع مما يضعف درجة تماسكها).
* حجم الجماعة (كلما زاد حجمها قلت درجة تفاعل العضو مع الآخرين).
* التجارب غير السارة في الجماعة. حينما تنعدم الثقة أو التقارب بين أفراد المجموعة أو يسود القهر في محيطها يصبح التفاعل والاتصال تجربة مؤلمة مما يؤدي إلى فك روابط الجماعة.
* التنافس داخل الجماعة (بسبب التنافس داخل الجماعة الواحدة صراع وتناحر وظهور عوامل الشقاق، لذلك يجب أن يتجنب المسؤولين بعض الممارسات مثل المحاباة لبعض الأعضاء أو تقديم المكافآت ليس على أساس الكفاءة المهنية...)

* السيطرة (حينما يسيطر واحد أو أكثر على الجماعة أو يتجهون نحو عدم التفاعل مع باقي أعضاء الجماعة يؤثر على تماسكها.

الأبعاد الفردية

أولاً: الإدراك:

تتوقف سلوكياتنا على الكيفية الخاصة لكل واحد هنا من حيث انتباهه وإدراكه للمحيط - أشخاص، أشياء، نظم اجتماعية- كما أننا نتعامل مع المثيرات الموجودة وندرکها من زاويتنا وليس كما هي في الواقع وهذا الأسلوب هو المحدد للسلوك تجاه المحيط.
* أهمية الإدراك في السلوك:

كما سبق وأن أشرنا يتوقف سلوكنا على كيفية إدراكنا وتفسيرنا للأمر بغض النظر عن كونه صائباً أم خاطئاً، فقد يفسر مثلاً أجد العاملين توجيهات رئيسية بأنها إرشاد ونصح، بينما يرى زميلاً آخر

له نفس السلوك بأنه استبداد وسيطرة مبالغ فيها، كما قد تفسر الابتسامة بأنها تحية وأحيانا أخرى سخرية واستهزاء، كما قد تدرك انتقادات المسئول لعامله إهانة بينما يعتبرها آخر شيء ضروري لتصحيح المسار... وهكذا من المدركات أي أننا ننظر إلى من حولنا بعيون مختفي على الرغم من ثبات الأشياء.

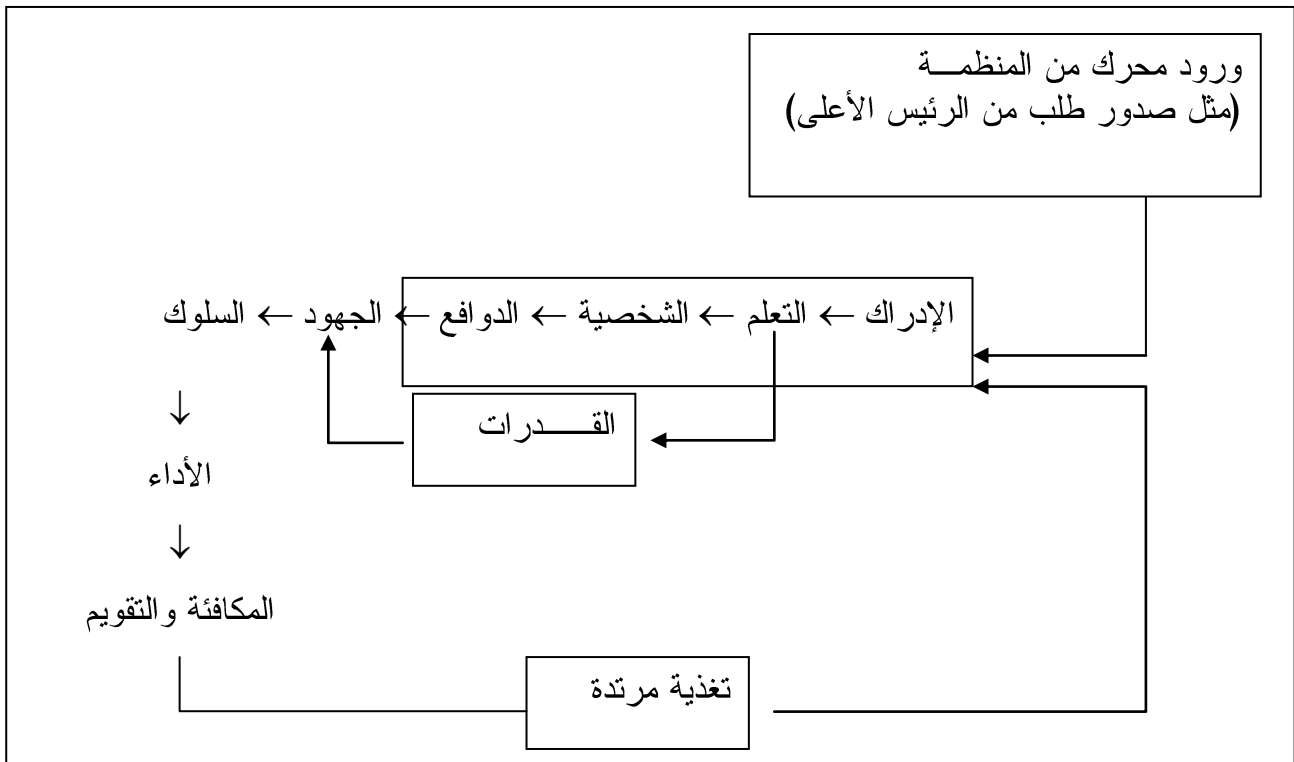
***خطوات الإدراك:**

يعرف الإدراك على أنه: "استقبال المثيرات وتفسيرها وترجمتها إلى سلوك محدد." (73) ويمر الإدراك بالخطوات الداخلية:

المثير ← الانتباه ← الاختيار ← التنظيم ← التفسير ← السلوك

عموما تكمن الخطوة الأولى في توجيه الحواس لتحديث عملية الانتباه لاستقبال

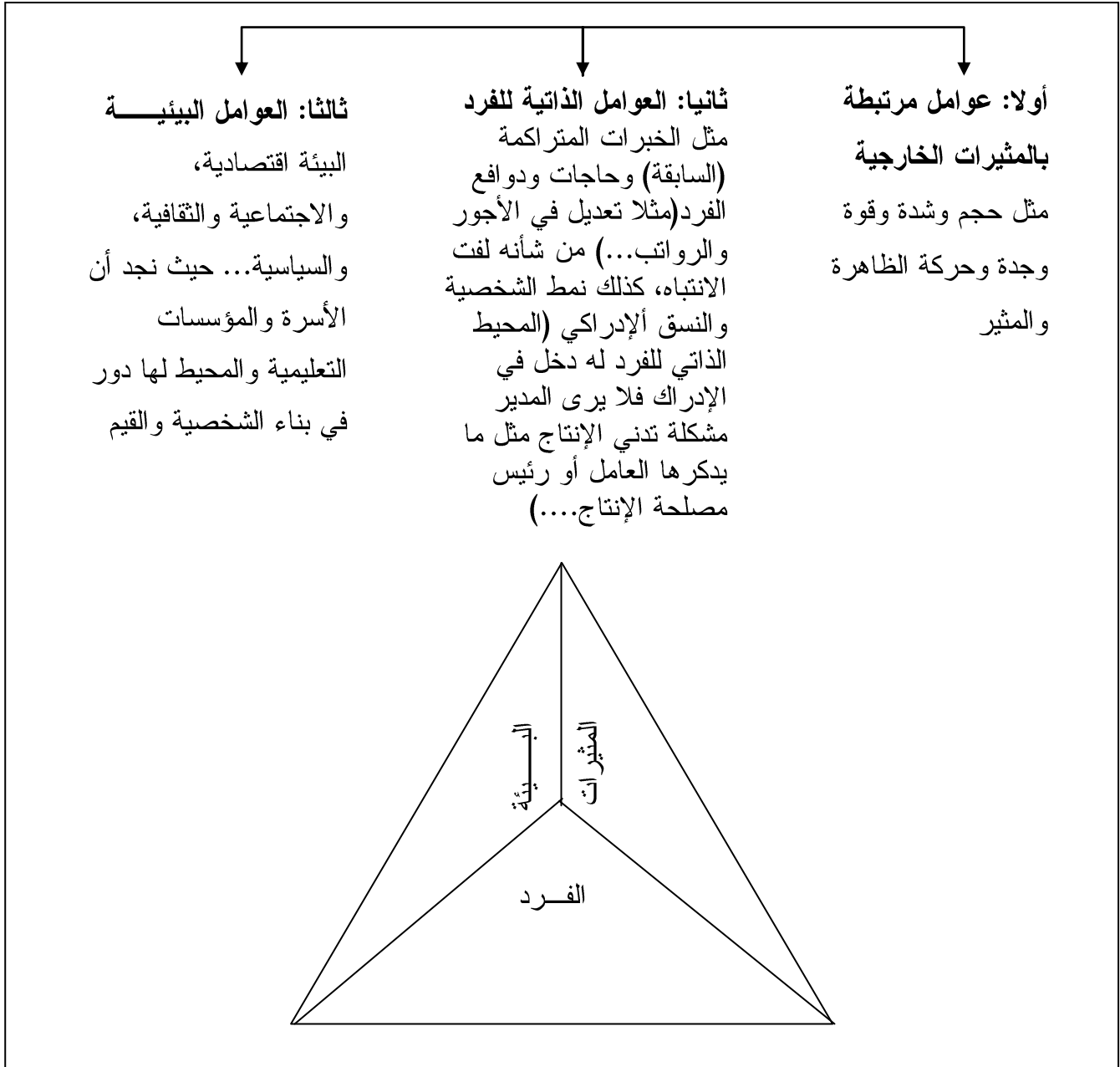
نموذج للتأثيرات السلوكية الفردية على الأداء



موجز للمدير:

- 1- تتحد القدرات والدوافع والشخصية والإدراك والتعلم للتأثير على سلوك الموظف
- 2- يمكن استخدام خصائص الشخصية في تصنيف الأشخاص، وفي التنبؤ بالسلوك والأداء.
- 3- تكتسي عملية التفاعل بين الشخصية والعوامل التنظيمية أهمية كبيرة حسب مديرة " علم النفس التفاعلي".
- 4- التعلم والإدراك أساسيات التفاعل العملي، وتكيفهم مع وظائفهم والتنظيم الرسمي وغير الرسمي. المثيرات والتي يتم في خطوة ثانية اختبارها، لأننا لا نستطيع استقبال كل المثيرات دفعة واحدة، حيث يتم في خطوة ثالثة تنظيمها في وحدات بارزة، ومن ثم تأتي خطوة التأويل والترجمة إلى معاني لنتج في خطوة أخيرة السلوك في شكل تصرف أو انفعال أو حركة... الخ.

العوامل المؤثرة في الإدراك: (74)



أمثلة عن التطبيقات الإدارية للإدراك في المنظمة (75):

يقع المديرون في كثير من الأخطاء الإدراكية عن الأشياء والأشخاص من حولهم في عملية أخذ القرارات الخاصة بالاختيار والتقييم والترقية....

1- الاختيار والترقية:

أثناء حكم المدير على الأفراد قد يقع في بعض الأخطاء الشائعة مثل التساهل أو التشدد أو التعميم... (من الأخطاء الإدراكية) ولذلك يخضع المديرون لدورات تدريبية لطرق الاختيار والتقييم الأكثر موضوعية وتجنب كل الأمور الشخصية والذاتية.

2- في مجال تحسين الانطباعات الأولى:

حينما يكون الفرد في مقابلة التوظيف أو في الأيام الأولى في التشغيل أو حصة التعارف لدى الأستاذ كلها يحتاج فيها الفرد إلى بناء انطباع جيد لدى الغير.

3- في مجال اتخاذ القرارات:

- يختلف المديرون في تحديد المشكلة وتشخيصها كل حسب إدراكه لجوانبها وكذلك إدراكهم للحلول الممكنة، وعليه تختلف القرارات حسب عملية الإدراك والتي تتأثر بعوامل سبق شرحها.

ثانيا: الشخصية:

- تلعب شخصية الأفراد العاملين دورا هاما في تحقيق المنظمات لأهدافها، ولقد حدد العلماء أهم مكونات الشخصية كما يلي:

- الميول والاهتمامات، القيم، الانفعالات، الحاجات، القدرات، الاتجاهات النفسية....

علاقة بعض المتغيرات (البيانات) الشخصية بالأداء:

1- العمر: يقل ترك العمل والغياب، كلما زاد عمر الإنسان كما يزيد مستوى الرضا لديه وتزداد إنتاجيته نظرا للخبرة التي اكتسبها.

2- الجنس: لا توجد فروق واضحة بين الجنسين في كفاءة الأداء والرضا غير أنه يلاحظ أن المرأة أكثر تغيبا من الرجل نظرا لارتباطاتها الأسرية.

3- الحالة الاجتماعية: يساهم الزواج في رضا العامل عن عمله، وتقل نسب الغياب....

4- الأقدمية (الخبرة): تزداد كفاءة العامل وإنتاجيته كلما زادت سنوات خبرته في العمل⁽⁷⁶⁾.

علاقة الشخصية بالسلوك التنظيمي:

تتطلب الأعمال والمهن مواصفات معينة في شخصية شاغليها، كما تأثر الشخصية على بعض جوانب سلوك العمل والأداء ومثال ذلك ما يلي:

1- الرغبة في الإنجاز:

لتعيين الموظفين أو ترقيةهم للوظائف التي تحتاج إلى إبداع، يجب قياس دافع الإنجاز والذي يساهم في إتمام العمل والسيطرة على مشاكله.

2- الحساسية للعلاقات الاجتماعية:

يعمل الفرد في علاقة مع الآخرين مما يفرز مشاعر عاطفية، وكلما كانت هذه الخصائص عالية كلما ساهمت في نجاح الفرد في الوظائف الاجتماعية.

3- النزعة للسيطرة والهيمنة:

هناك مقاييس لخصائص الشخصية المحبة للهيمنة والسيطرة، ويمكن أن ينجحون في المهام القيادية وإدارة المنظمات والأفراد.

4- تحمل المخاطر:

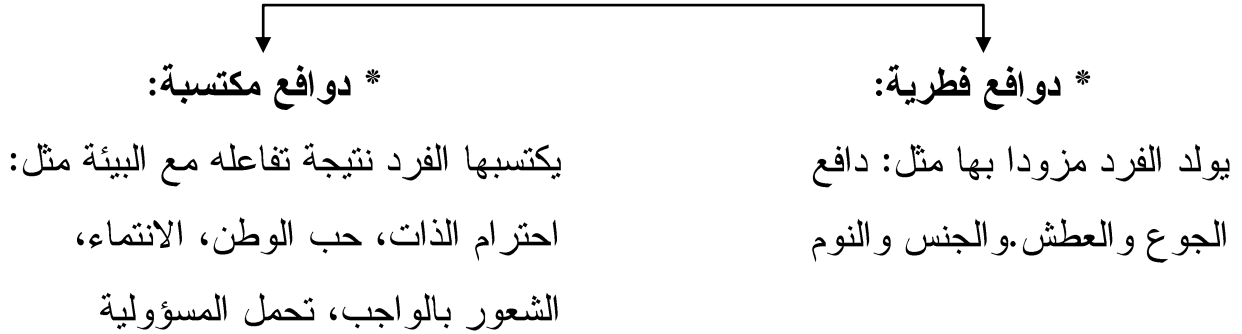
يختلف الأفراد في درجة تحملهم للمخاطر، ولقد أثبتت الدراسات أن الأشخاص الذين لديهم درجة عالية من التحمل يميلون إلى اتخاذ قرارات العمل بسرعة وأكثر ثقة في النفس من أولئك الذين يميلون إلى تجنب المخاطر. (77).

الحوافز (الدافعية المهنية)

يستخدم مصطلح "دافع" بمعان عديدة في المجال السيكولوجي، ولذلك كثيرا ما تتداخل المفاهيم التالية: الحاجة، المثير، الباعث، الحافز... الخ.

ومهما يكن من أمر فإن معظم تعاريف الدوافع تنص على أنها: " حالات فسيولوجية وسيكولوجية داخل الفرد تجعله ينزع إلى القيام بأنواع معينة من السلوك تهدف إلى التخفيض من حالة التوتر واستعادة الاتزان النفسي بعد إشباع الحاجة، أي أن الدوافع هي التي تقف وراء سلوكياتنا"⁽⁷⁸⁾

- وهناك تصنيفات عديدة للدوافع أهمها:



1- أهمية إشباع الحاجات:

لقد أثبتت العديد من الدراسات أن الإنسان لا يعمل لأجل كسب لقمة العيش فقط، بل عن طريق العمل يستطيع إشباع العديد من الحاجات " كالحاجة للانتماء والحب والاحترام والتقدير والأمن والحاجة للمعلومات والفهم وتحقيق الذات، الأمر الذي يساهم في توافقه وتكيفه النفسي الاجتماعي والمهني.

3 - علاقة الحوافز بالعمل والإنتاج:

تستخدم الحوافز بأنواعها المختلفة (المادية والمعنوية، والإيجابية والسلبية...) لحث العامل على المزيد من الإنتاج للمنظمة ومزيدها من الرضا ورفع الروح المعنوية وتحقيق بعض الحاجات الشخصية كالنجاح والتقدير وتحقيق الذات واكتساب المكانة المرموقة بين زملاء العمل، ويقتضي الأمر من المنظمة احترام أسس وشروط يجب مراعاتها لاستخدام الحوافز بالنسبة للعاملين وأهمها ما يلي:

- ضرورة وجود توازن بي، الحوافز الإيجابية والسلبية (الثواب والعقاب)

- توفير الحوافز المادية والمعنوية معا.

- وضع برنامج تحفيزي واقعي يمكن ترجمته في ضوء المكافآت والجزاءات

- ضرورة تحسين العامل لزيادة شعوره بالانتماء كي يبذل مزيدا من الجهد

* وتتلخص الحوافز المدية في:

1- الأجور المناسبة للجهد المبذول

2- العلاوات التشجيعية الدورية والسنوية.

3- المكافآت التشجيعية.

4- الترقيات والتدرج في السلم الوظيفي (كحافز مادي ومعنوي في الوقت ذاته)

* وتتلخص الحوافز المعنوية في:

- 1- المدح أو اللوم، شهادات التقدير، وحفلات التكريم
- 2- اختيار أحسن عامل سنويا.
- 3- المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل والاهتمام بأراء العمال ومقترحاتهم.
- 4- وضع سياسة عادلة للترقي وتنظيم البعثات الداخلية والخارجية.
- 5- مساعدة العاملين على حل مشكلاتهم وإشراكهم في المسابقات الرياضية والثقافية مما يرفع من روح الولاء والانتماء. (79)

ثانيا: نظريات الدافعية (الحاجات) في التنظيم:

تستند أغلب نظريات الدافعية - قديمها وحديثها- على مبدأ المتعة الذي يقول " أن الأفراد يتصرفون بالطريقة التي تحقق لهم المتعة، وتقلل من الشقاء" ويرجع هذا المفهوم إلى فلاسفة الإغريق الأوائل، وسرعان ما بدأ يتطور مع تطور الفكر التنظيمي مع " تايلور" ثم حركة العلاقات الإنسانية مع " إلتون مايو" و" دوقلاس ماغريغور" من خلال نظرية (X) ونظرية (Y) وتمثل الأولى الأسلوب التقليدي في الإدارة بينما تمثل الثانية الأسلوب الحديث في الإدارة والتنظيم ثم ظهر بعد ذلك تناول المنظمة كشف مفتوح مع كانز وكاهن".

عموما يمكن تصنيف نظريات الدافعية في مجموعتين رئيسيتين هما" نظريات المحتوى ونظريات النسق حيث تركز الأولى على عوامل تثير وتبعثر السلوك المدفوع، فيما لا تتناول الثانية إثارة السلوك المدفوع فحسب بل والعوامل التي تحدد الاتجاه للسلوك المدفوع، والشكل الموالي يوضحها جليا. (80)

شكل رقم: () المداخل النفسية للدافعية (81)

النوع	الخصائص	النظريات
*المحتوى	تتعلق بعوامل تثير أو تحرك	1- نظرية التدرج الهرمي للحاجات MASLAU . 2- نظرية العاملين HERBERG
	وتتبعثر السلوك المدفوع	3- نظرية (ERG) البقاء والانتماء والتطور ALDELFER .
*النسق	تتعلق بعوامل تثير وتحرك السلوك وكذلك تسلسل أو اتجاه واختيار الأنماط السلوكية	1-نظرية التوقع V.Vroom . 2- نظرية العدالة ADAMS . 3- نظرية التعزيز Skinners . 4- نظرية الهدف A.locke

مثال تتم الدافعية من خلال توضيح مفهوم الفرد والمدخلات في العمل ومتطلبات الأداء والمكافآت

*** ملخص لنظريات المحتوى:**

ركزت النظريات الثلاث على مفاهيم الدافعية الرئيسية للحاجات وعوامل الرضا وملخص الشكل رقم () العلاقة بينهم، وتحاول كل واحدة من هذه النظريات الثلاث تفسير السلوك الإنساني بصورة تختلف اختلافا طفيفا عن الأجرين، ولقد أجمع النقاد على أنه يعاب عليها محاولاتها تفسير السلوك على أساس الحاجات والرضا فقط لأنه لا يوجد فقط حاجات ساعية للإشباع عند الأفراد بل هناك وظائف لا عوامل مختلفة تؤدي إلى درجات متفاوتة من الرضا.

شكل رقم () نظريات عوامل محتوى الوظيفة للدافعية. (82)

ألدرف	ماسلو	هيرزبرج
نظرية ERG	الترتيب الهرمي للحاجات	نظرية العاملين
التقدم	تأكيد الذات	العوامل الدافعية
الانتماء	الذات المركز الاحترام	
	الحاجات الاجتماعية	
	حاجات السلام والأمن	
البقاء		العوامل الصحية

الحاجات الفسيولوجية (المادية)

*** ملخص النظريات النسق (الحديثة) في الدافعية:**

توفر نظرية المحتوى معرفة أفضل للعوامل المرتبطة بالوظيفة، والتي تدفع العاملين للسلوك المدفوع، غير أنها توفر قدرا محدودا من المعرفة عن سبب اختيار الناس لنمط معين من السلوك لتحقيق أهداف العمل، ويمثل جانب الاختيار في الدافعية محور النظريات الحديثة وهي مختلفة عن بعضها البعض في بعض الأوجه غير أن العمل المشترك فيما بينها أن هناك نتيجة نهائية مرغوبة أو غاية السلوك المدفوع إلى تحقيقه (إشباعه) (83).

القيادة والإشراف في المنظمة

تعريفها:

تعددت تعاريف القيادة، فمنها ما يركز على القائد، ومنها ما يهتم بعملية التأثير وأخرى حول السلوك القيادي وتعريفات تعني بعملية التفاعل بين مكونات القيادة من فرد وأتباع والمناخ التنظيمي... الخ. عموماً كل تعريف من التعاريف الموجودة يتعامل مع القيادة من زاوية خاصة وعليه سنعمل على تقديم تعريفاً شاملاً لمجمل هذه العناصر وهو: "مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة، والتي تعد محصلة للتفاعل بين خصال شخصية القائد، والأتباع، وخصائص المهمة، والنسق التنظيمي، والسياق الثقافي المحيط، وتستهدف حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكثر قدر من الفعالية التي تتمثل في كفاءة عالية في أداء الأفراد، مع توافر درجة كبيرة من الرضا، وقدراً عالياً من تماسك الجماعة".

ويمكننا تحليل هذا التعريف إلى أنه يتضمن التفاعل بين ما يلي:

(قائد+جماعة+ أهداف +تأثير) حيث تتفاعل كل هذه المكونات لينتج عنها سلوك القائد.

- ما الفرق بين القائد والرئيس والمدير؟

- هناك تداخل كبير بين هذه المفاهيم لاحتوائهم عناصر متشابهة ولا يتعدى الاختلاف النواحي

الشكلية فقط، حيث أن الرئيس يمارس القيادة في جماعة عمل رسمية بينما يمارسها القائد في جماعة غير رسمية كما أن العلاقة بين القيادة والإدارة علاقة الجزء بالكل أي أن كل مدير قائد وليس كل قائد مدير أي أن القيادة إحدى وظائف ومهام الإدارة. (84)

مجالات التركيز

المدخل النظرية

هناك عدد محدود من السمات والخصائص الفردية (كالخصائص الشخصية مثل العمر، المظهر، الطول والوزن...) والخلفية الاجتماعية والاقتصادية للقادة مثل التعليم، المركز الاجتماعي والاقتصادي... والذكاء حيث أشارت الدراسات التي تناولت العلاقة بين الذكاء المركز القيادي إلى أن القادة يتسمون بالحكم الأصوب والمعرف، والطلاقة في الحديث والشخصية حيث يتسمون بصفات مثل اليقظة والثقة بالنفس وتأكيد الذات وكذلك الخصائص المرتبطة بالعمل كحاجة القائد الشديدة للإنجاز والمسؤولية وجب العمل الجاد والاهتمام بالآخرين.... والخصائص الاجتماعية فالقادة يتفاعلون ويتعاونون مع الآخرين ويشاركون بفعالية في مختلف الأنشطة والقدرة على الإشراف....

1/ السمات (من 1940-1950)

وعموماً يمكن استخدام هذه الخصائص والسمات للتمييز بين القادة الناجحين عن غيرهم.

لا يتمثل الجانب الأساسي للقيادة في سمات القائد بل في تصرفاته في المواقف المختلفة، كما يتم التمييز بين القادة الناجحين وغير الناجحين بأسلوب القيادة المعين لكل منهم أي التركيز على فعاليته وفق بعدين هما:

-الاهتمام بالعمل

-الاهتمام بالأفراد العاملين

لا تتحدد فعالية القائد نمط سلوكه فقط بل بالموقف المائل في بيئته، وتشمل العوامل الموقفية خصائص الرئيس والمرؤوس (الشخصية، الخبرة السابقة، الحاجات والدوافع...) وكذلك طبيعة المهام (بسيطة أو معقدة، مدى وضوح الأهداف وهيكل الجماعة ومناخها ونوع التعزيزات (الحوافز).

2/ السلوكية (1950-1960م)

3/ الموقفية (الوقت الحاضر)

أنماط القيادة وأنواعها:

عموما هناك تصنيفان توصل إليهما العالم "رنسيس ليكرت" من خلال دراسة للدافعية:

أولاً: العمل والإنتاجية ومدى اهتمام القيادات بذلك.

ثانياً: العاملين ومصالحهم وطريقة معاملتهم ومدى اهتمام القيادات بذلك ويعتبر التصنيف الأول تصنيفاً سلبياً (القيادة السلبية) لإهماله العمال والتركيز أكثر على ظروف العمل والإنتاجية، على عكس التصنيف الثاني (الإيجابي للقيادة) لاهتمامه بالعاملين بالدرجة الأولى ورفع معنوياتهم وخلق مناخ يتسم بالحرية والمرونة دون إهمال العمل والإنتاج لتحقيق أهداف المنظمة.

كما توصل العالمان "بلاك وموتون" في دراستهما لأنماط القيادة إلى خمس 05 بدائل أساسية وكل

بديل يمثل نمط قيادي وهي: (86)

1- التركيز على الإنتاجية تركيزاً كاملاً وإهمال العمال تماماً وهو ما يسمى بالقائد المادي أو الفني.

2- التركيز على العاملين والاهتمام بحاجاتهم فقط ويسمى بالقائد الإنساني.

3- التركيز على الإنتاجية والعاملين معاً ويسمى بالقائد الفعال.

4- التركيز على الإنتاجية والعاملين وذلك لتحقيق نوع من التوازن بينهما ويسمى بالقائد المعتدل.

5- عدم التركيز على الإنتاجية ولا على العاملين ويطلق عليه القائد اللامبالي.

* كما تصنف القيادة إلى نمطان:

1- **قيادة الديمقراطية:** التفاعل مع العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات ولا يحتكر القائد السلطة

لوحده بل يخلق جواً من الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين ويشجع روح المبادرة والإبداع لديهم.

2- **القيادة الأثوقراطية:** يكون فيها القائد مترمماً وحذراً ولا يرغب في التفويض بالسلطة إلى غيره أو إشراكهم في أخذ القرارات الهامة نظراً لانعدام الثقة في الآخرين والثقة الزائدة في النفس، وعموماً هناك مواقف ولكن موقف يتطلب نوعاً من الأنواع السالفة الذكر.

المهارات الأساسية للقيادة:

هناك ثلاث مهارات أساسية هي: (87)

* **المهارات الفكرية (التجريدية):** وتعني القدرة على التفكير الشامل والإلمام بجميع الأمور

المتصلة بالمنظمة وتحليلها وربطها فيما بينها لتصور إستراتيجيات تطور علمية وواقعية، وهذه المهارات جد مهمة للقيادات العليا.

* **المهارات الفنية:** وهي التي تزود العاملين بالقدرة على ممارسة المسائل الفنية المتصلة بالعمل

كالمحاسبة والهندسة والتخطيط....

وتكون هذه المهارات جد مهمة في مستوى القيادات الدنيا وتتلاشى هذه الأهمية كلما ارتفع السلم

الإداري في اتجاه القمة.

* المهارات الإنسانية: وتعني القدرة على التفاعل الإيجابي مع الناس داخل المنظمة وخارجها لتحقيق مزيد من الكفاية والفعالية في أهداف المنظمة والعاملين، وهذه المهارات جد مطلوبة في مختلف المستويات القيادية.

ولقد أثبتت دراسات " ليفين وهوايت وآخرون" أهمية القيادة الإنسانية في التعامل كون القائد يخلق جوا من التوافق النفسي حيث يتعامل مع الأفراد بحسب خصائصهم الشخصية ويتحمل معهم مسؤولية أخطائهم ويعمل على تحقيق الإشباع لمختلف حاجاتهم ولخلق التوازن بي، التنافس والتعاون فيما بينهم داخل المنظمة.

ولقد لخص أحد الكتاب واجبات المشرف في علاقته بمرؤوسيه في عشرة 10 كلمات وهي: (88)

- 1/ استمع للفرد
- 2/ تفهم شعوره
- 3/ تشجيع ميوله
- 4/ قدر مجهودا نق .
- 5/ زوده بالمعلومات.
- 6/ دربه
- 7/ أرشده
- 8/ عامله وفقا لخصائص شخصيته.
- 9/ اتصل به دائما.
- 10/ أحترمه.

لقد كشفت دراسة القيادة أن هناك عوامل معينة ضرورية لتحقيق مستويات مرضية من الداء ويوجز النموذج المتكامل المعروض بشكل العوامل التالية:

1 - **الحيثيات:** يبني النموذج على عاملين اثنين:

خصائص المديرين: وتشمل خصائص الشخصية والحاجات والتجارب السابقة والتعزيز (أي التعلم).

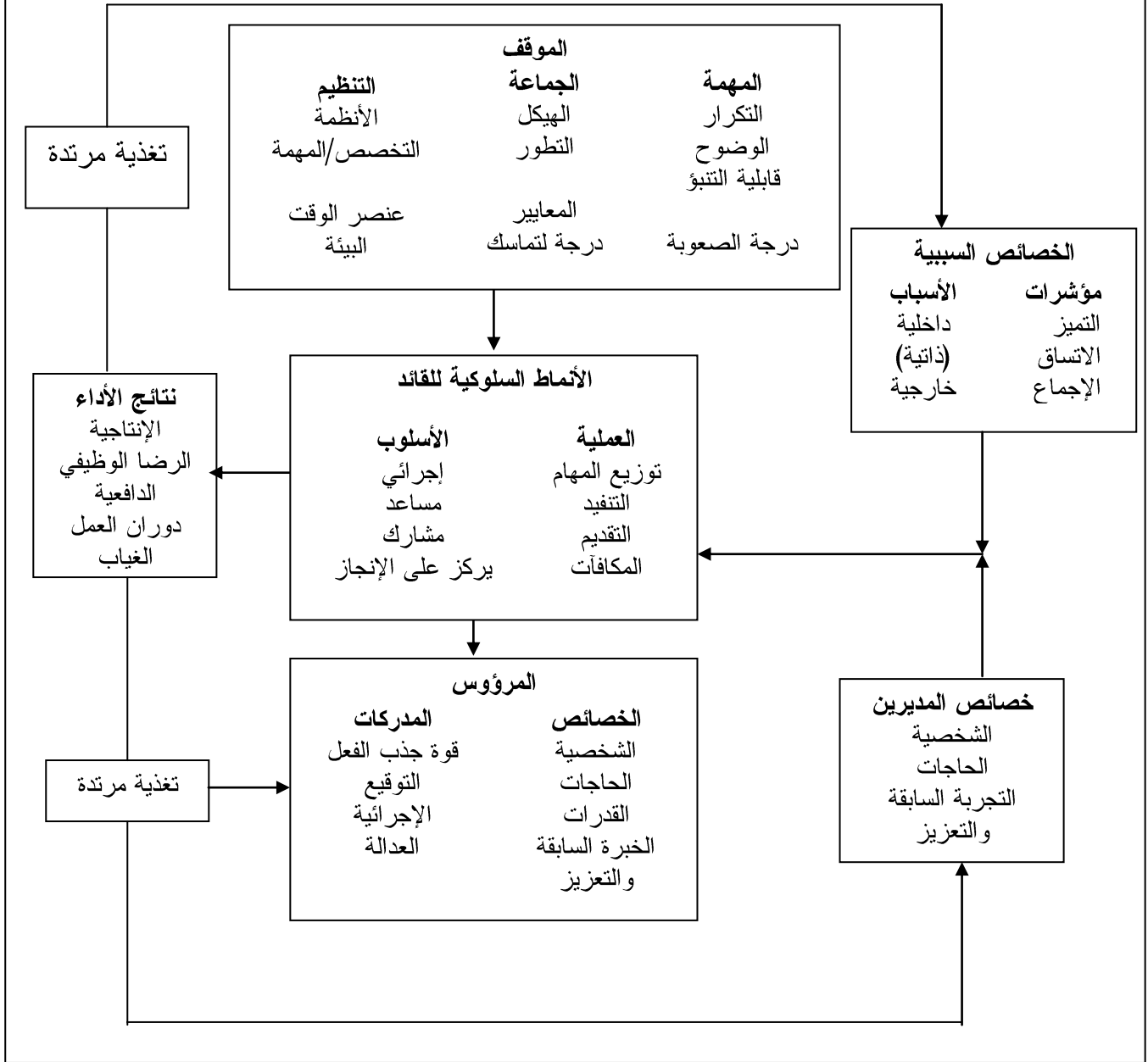
الخصائص السببية: وتتناول مؤشرات الملاحظة (أي الإجماع والاتساق والتميز) وما إذا كان سلوك المرؤوس يرجع إلى عوامل داخلية أو خارجية.

2 - **الأنماط السلوكية للقائد:** وتشمل العوامل العامة للنظام، والخاصة بتخصيص المهام والتنفيذ والتقويم والمكافآت (أي التعزيز)، والأساليب القيادية: الإجرائي والمساعد والمشارك والموجه نحو الإنجاز.

3 - **المرؤوس:** يتوقف تأثير المرؤوس على بيئة القيادة على الخصائص الفردية للمرؤوس والتي تشمل الشخصية، والقدرة والحاجات والدوافع، والتجربة السابقة، والتعزيز إلى جانب مدركاته للتوقعات الإجرائية، وقوة جذب الفعل والعدالة.

(89)

شكل () نموذج متكامل للقيادة



4 - **الموقف:** هناك ثلاثة عوامل رئيسية يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند تقويم تأثير الموقف:

أ- **طبيعة المهام:** مع التركيز بوجه خاص على عوامل مثل التكرارية والوضوح وإمكانية التنبؤ

بها ومدى صعوبتها.

ب- **طبيعة الجماعة:** وخاصة المرحلة التي وصلتها الجماعة من حيث تطورها وتركيبتها

ومعاييرها ودرجة تماسكها.

ج- **العوامل التنظيمية:** وتشمل التركيز على الأنظمة والإجراءات والمعرفة المهنية والغموض في بيئة العمل والأوقات المقررة للإنجاز.

د- **مصادر التأثير الأخرى -** بخلاف القائد، وهي المصادر التي تقلل من درجة اعتماد المرؤوس على الرئيس.

5 - النتائج: تتمثل نتيجة عملية القيادة فيما يتمخض عن التفاعل بين الرئيس ومرؤوسيه وتشمل المعايير التي يتم بموجبها تقويم تلك النتائج الإنتاجية، وما تم إنجازه من مهام والرضا والدافعية ودوران العمل والتغيب عن العمل.

6 - التغذية المرتدة: ويتعلق العامل الخير بالمسائل الديناميكية للقيادة فسلوك القائد يؤدي إلى نتائج معينة إلا أن هذه النتائج قد تغير السلوك وتؤثر على العوامل الموقفية الأخرى.

يسعى النموذج المتكامل إلى توليف بعض أهم المعلومات والمعارف المتعلقة بالقيادة في بوتقة واحدة فهو لا يتضمن كل المتغيرات ولكنه يحدد المهم منها ويبينها. ولعل أهم المسائل الواردة فيه بالنسبة للمديرين تتمثل في الحاجة إلى تطوير القدرة على تشخيص وتقويم العوامل العديدة التي تؤثر في عملية القيادة حيث لا يمكن للمدير تغيير أسلوبه بحيث يتحقق الحد الأقصى من الفعالية إلا بتوافر هذه القدرة. **موجز للمدير⁽⁹⁰⁾:**

1 - القيادة محاولة للتأثير بين الأشخاص تتضمن استخدام السلطة والقوة وتشير القوة الشرعية والتحفيزية والقسرية إلى التأثير الذي يستمده الشخص تنظيمياً من منصبه فيما يقوم تأثير القوة التخصصية والمرجعية على الخصائص الفردية. وعند تحليل عملية التأثير يجب أن تتم المقارنة بين الخصائص والموارد المتاحة ودور اتخاذ القرار المرتبط بالشخص الذي يمارس التأثير مع خصائص وحاجات الشخص المستهدف (بالتأثير) ودوره في اتخاذ القرارات.

2 - تمت مناقشة ثلاثة مداخل رئيسية بتطور البحث في مجال القيادة، وهي نظرية السمات والنظرية السلوكية والموقفية لقد تطور البحث في مجال القيادة من دراسة الخصائص الفردية للقائد إلى البحث في تأثيرات الطريقة التي يتصرف بها القائد. وأخيراً إلى النظر في أثر العوامل الموقفية في البيئة التي تمارس فيها القيادة.

3 - حاولت نظرية السمات تحديد مجموعة من الخصائص للتمييز بين القادة الناجحين وغير الناجحين. وقد تضمن البحث في هذه السمات النظر في بعض العوامل، مثل: الخصائص الجسدية، والخلفية الاجتماعية، ودرجة الذكاء والشخصية وأتضح أن نتائج البحث جاءت متعارضة في العينات المختلفة من حيث فعالية القيادة إلا أنها تدل على وجود مؤشرات إيجابية بالنسبة لظهور القائد.

4 - دفع عدم الاقتناع بنظرية السمات، الباحثين إلى بحث السلوك الفعلي للقادة في مواقف مختلفة وقد تمخض عن هذه الدراسات الكثير من الخلط والتداخل فيما يتعلق بتعريف وقياس سلوك القائد. ومع ذلك فقد تبين أن هناك أسلوبين رئيسيين للقيادة تضمنتها أغلب المداخل السلوكية للقيادة وهما: الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين.

- 5 - لم تتوصل الكثير من الدراسات التي تناولت أثار أسلوب القيادة في دراسات جامعة ولاية أوهايو (التنظيم والتعاطف). ودراسات جامعة ميتشجان (الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعامل). إلى نتائج حاسمة، حيث أشارت الشواهد إلى فعالية الأسلوب الذي يركز على العمل في بعض الحالات، وإلى نجاح الأسلوب الذي يهتم بالعاملين، في بعض حالات أخرى بينما يبقى الأسلوب الذي يهتم بالجانبية معا على درجة عالية من الفعالية فيما يتعلق بمستوى الرضا والداء لدى الموظف في ظروف أخرى.
- 6 - تشير كل من نظرتي السمات والنظرية السلوكية إلى ضرورة أخذ العوامل الموقفية في الحسبان عند تحليل بيئة القيادة. وتشمل تلك العوامل الموقفية جوانب، مثل: خصائص الرئيس والمرؤوس، وطبيعة المهام، ومرحلة تطور جماعة العمل، وهيكل الجماعة والعوامل التنظيمية الأخرى، وتعتمد فعالية المدير كقائد على قدرته على تشخيص الموقف ثم تحديد الأسلوب القيادي المناسب أو إجراء تغيير في الموقف.
- 7 - يتميز النموذج الموقفي لفيدلر بأنه أول مدخل للقيادة تدل في إطاره العوامل الموقفية. ويقضى طرحه الأساسي بأن فعالة جماعات العمل تعتمد على التفاعل بين أسلوب القيادة وتلاؤم الموقف بالنسبة للقائد ويتم تحديد درجة تلاؤم الموقف عن طريق تحليل العلاقات بين القائد وأعضاء الجماعة الآخرين وهيكل المهام والسلطة المرتبطة بموقع القائد.
- تركز النقد الموجه للنموذج الموقفي في مدى صحته والأساس النظري الذي يقوم عليه ومنهجيته. أما بالنسبة للمديرين (الممارسين للإدارة) فالنموذج مفيد إلى حد بعيد في تحديد بعض العوامل الموقفية الهامة والتي يتعين أخذها في الاعتبار. وكنموذج تحليلي أو تنبئي يتفاعل القائد فيه مع العوامل الموقفية لينتج عن ذلك فعالية جماعة العمل.
- 8 - ثاني المداخل الموقفية للقيادة نظرية المسار والهدف لهاوس، التي تقوم على التفاعلات بين أسلوب القيادة والعوامل الموقفية المتعلقة بخصائص المرؤوس وخصائص بيئة العمل. وتتمثل قيمة هذا النموذج بالنسبة للمديرين في ناحيتين:
- أولاً- يتم تحديد أسلوب القائد على أساس أربعة جوانب بدلا من جانب واحد كما فعل فيدلر، وبذلك تكن هذه النظرية للقيادة ممثلة لطبيعة وظيفة المدير أكثر من غيرها.
- ثانياً- يقدم نموذج المسار والهدف وصفا تفصيليا للتفاعلات المحددة التي تتم بين سلوك القائد والعوامل الموقفية مما يوفر للمدير معرفة كيفية تعديل أسلوبه بالصورة التي تتناسب المواقف المختلفة وقد تركز النقد الموجه لهذا النموذج حول التعقيد المتزايد للنظرية والعوامل التي تحد من تناولها لجانب الداء بصورة مناسبة.
- 9 - هناك مسائل أخرى معاصرة، بخلاف الأطر النظرية التي حوتها الحاضرة ذات أهمية بالنسبة للمديرين الممارسين ويقترح عدم التغاضي عن أهمية السلوك التحفيزي للقائد في عملية التأثير بين القائد والتابع، وأن عملة التأثير بين القائد والتابع ذات اتجاهين، وأن الخصائص السببية قد تساعد في الوصول إلى معرفة السبب وراء اختيار المديرين لأسلوب دون الآخر، وأن هناك بدائل عديدة للقيادة في كثير من المنظمات.

الاتصال التنظيمي

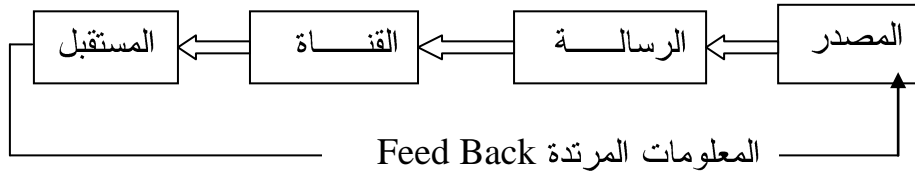
أولاً: تعريفه:

يعتبر الاتصال التنظيمي بمثابة الجهاز العصبي للإنسان، يحرك المنظمة ويدفعها نحو تحقيق أهدافها، ولقد عرفه "كاتزو كاهن KATZP KAHAN" بأنه: "هو تبادل المعلومات ونقل المعنى" (91)، فالإتصال هو تبادل للمعلومات من شخص أو أكثر وذلك عن طريق خلق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه. (92)

كما يعرف الإتصال الرسمي بأنه: "عملية تظهر في الخريطة التنظيمية وفقاً للنظم واللوائح والقواعد العامة للمنظمة ووفقاً للبناء التنظيمي الرسمي الذي يحكمها وغالباً ما تكون هذه القواعد مكتوبة أو منصوص عليها في الهيئات والمنظمات الإدارية" (93)

وتشير الدراسات إلى أن أكثر العوامل المؤدية للصراع بين الأفراد، هي الاتصالات البيئية، حيث ينفق الأفراد ما يقارب 70% من ساعات عملهم في الإتصال (كتابة، قراءة، تحدث، إصغاء...)

ثانياً: عناصر الإتصال:



1- المصدر: قد يكون شخص أو جماعة، وهو يتمثل في الأوساط المرسل، ففي المنظمة يقوم الأفراد بتأدية دورهم التنظيمي من خلال إرسال الرسائل التي تخدم أهداف المنظمة، فالأمر الإداري مثلاً عبارة عن رسالة، يرسلها المدير باسم المنظمة فيكون هنا هو المصدر، كما قدي يصبح العامل مصدراً في حالة رفعه لشكوى لمديره. (94)

2- الرسالة: وهي عبارة عن تحويل الأفكار إلى رموز ذات معاني مشتركة بين المرسل والمستقبل (النتائج المادية عن مصدر الترميز، فحينما نتحدث فالحديث هو الرسالة وكذلك حينما نكتب فالكتابة هي رسالة...)، أي تأخذ أشكالاً عديدة في صور لغوية أو صامتة أو رسوم أو حركات جسم... كما يشترط وضوح الرسالة من حيث الهدف واستخدام الرموز والمصطلحات حتى لا تحدث تغييرات مختلفة. (95)

3- القناة: هي الوسيلة التي من خلالها يتم نقل الرسالة بشكل يؤدي إلى فهم مضمونها، وتكون أكثر تأثيراً على مستقبلها، ففي المنظمة تتعدد الوسائل فمنها المنطوقة (كالمقابلات الشخصية، الاجتماعات، الندوات...)، أما المكتوبة (المذكرات، التقارير، المجالات، اللوائح والتعليمات ودليل إجراء العمل...)، كما تستخدم وسائل الإتصال بحسب مناسبتها ومدى تحقيقها للفعالية داخل المنظمة.

4- المستقبل: وهو متلقي الرسالة، والمقصود من وراء عملية الاتصال، ويقوم بتحليل وتفسير

المعلومات وإعطاء الدلالات والمعاني لها.

5- التغذية المرتدة (الراجعة Feed Back): تتمثل في الأثر الذي أحدثته الرسالة في المستقبل

ومدى فهمه من عدمه لمضمون الرسالة، ويتضح هذا من خلال الأثر الراجح من طرف المستقبل وتطابقه مع هدف الرسالة.⁽⁹⁶⁾ لا يكف تواجد العناصر للاتصالية السالفة الذكر لضمان العملية بنجاح بل لابد من توافر بعض الشروط في المصدر ككفاءة المرسل ومعرفته للمستقبل، و أن نملك الحق والاختصاص والقدرة على الإرسال واختيار الترميز الأكثر وضوحا وتأثيرا في اختياره للوقت المناسب لإبلاغ ما يريده.

وكذلك شروط متعلقة بالرسالة كاحتوائها على معلومات مهمة تستقطب المستقبل وأن تكون

مباشرة وواضحة المفاهيم وتتميز بالانسيابية اللازمة.

وهناك شروط متعلقة باختيار القناة كالدقة والعناية لضمان موضوعيتها وحيادها...

وهناك شروط متعلقة بمستقبل الرسالة كالمستوى التعليمي، والخبرة السابقة والمهارات

والاتجاهات لديه.⁽⁹⁷⁾

ثالثا: أشكال الاتصال: يأخذ الاتصال الرسمي داخل المؤسسة ثلاث أشكال أساسية وهي:

1- الاتصالات الهابطة (المتجهة إلى أسفل):

ويعتبر من أقدم أنواع الاتصال التنظيمي، فهو وسيلة لنقل أوامر وتعليمات إدارية للعاملين في المنظمة، أي أن الاتصالات الهابطة هي تلك الرسائل التي يبعث بها الرؤساء إلى المرؤوسين، وتحمل تعليمات وأوامر أو توجيهات عن الداء المهني، أو معلومات تشرح سياسات المؤسسة وأهدافها والإجراءات التنظيمية، أو تغذية راجعة بشأن أداء الفرد لوظيفته والتنسيق بين واجبات العمل المختلفة.⁽⁹⁸⁾

2- الاتصالات الصاعدة (المتجهة إلى أعلى):

وهي تلك الرسائل المتجهة من المستويات الدنيا في المؤسسة إلى المستويات الأعلى ومعظمها معلومات عن مستويات الإنتاج، أو مشكلات العمل، الشكاوى، واقتراحات لتحسي، الأداء والإنتاج، ولهذا النوع من الاتصال أهمية بالغة لأنه يعطي للمرؤوسين فرصة للمشاركة في توجيه عمل المؤسسة.⁽⁹⁹⁾ وحظي باهتمام كبير من طرف مدرسة العلاقات الإنسانية لأهميته في رفع معنويات العاملين والتعرف على اتجاهاتهم وميولهم.

3- الاتصالات الأفقية (العرضية):

وهي التي تحدث بين النظراء في العمل، في نفس المستوى التنظيمي، وهو يوفر الجهد والوقت والدعم الاجتماعي والمساعدة على حل المشاكل وفض النزاعات.

عموما يجب التكامل بين الأنواع الثلاثة للاتصال الفعال من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

رابعاً: أغراض ووظائف الاتصال:-

قام "ويليام سكوت" بترنس متشيل "Scott and Mitchel" بتحديد وعرض الوظائف الرئيسية التي تؤديها عمليات الاتصال داخل المنظمة، وحددا أربعة أغراض رئيسية كما هو موضح في الشكل الموالي:

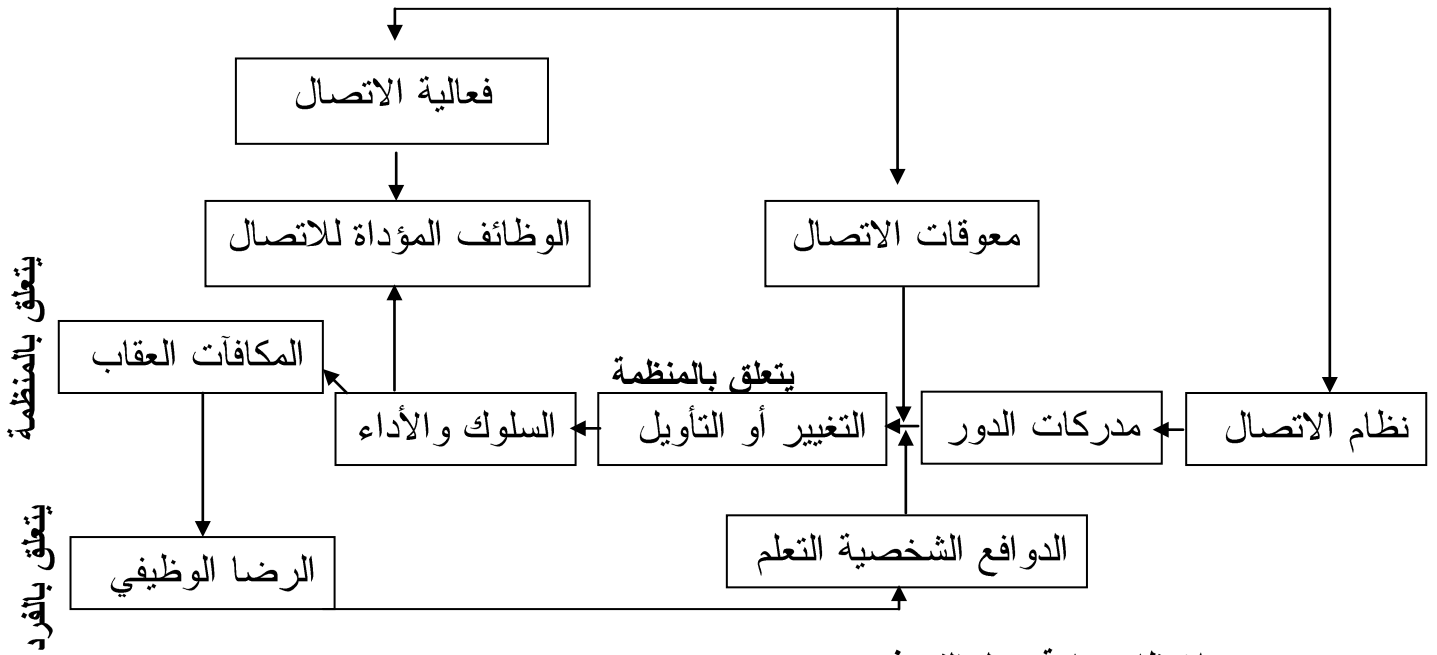
شكل () أغراض الاتصال⁽¹⁰⁰⁾

الوظيفة	التوجيه	الأهداف	مجال التركيز والبحث
- الانفعال (العاطفة)	المشاعر	زيادة درجة القبول للأدوار التنظيمية	الرضا ومعالجة الصراع وتخفيف حدة التوتر وتحديد الأدوار
- الدافعية	التأثير	الالتزام بالأهداف التنظيمية	النفوذ والسلطة والمواكبة، التعزيز ونظرية التوقع، تعديل السلوك والتعلم.
- المعلومات	تقني	توفير البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات	اتخاذ القرارات ومعالجة المعلومات ونظرية اتخاذ القرارات التصميم التنظيمي.
- الرقابة	البنية	توضيح الواجبات والسلطة والمسؤولية	

- إلى جانب الوظائف العاطفية للاتصال الرسمي وغير الرسمي حيث يمكن الأفراد من التعبير عن مشاعر الرضا أو الإحباط عند الإدارة والعلاقات السائدة داخل الجماعة وأوجه الصراع... الخ
خامساً: نموذج متكامل للاتصال في المنظمات:

هناك العديد من نماذج الاتصال التنظيمي على مدار أكثر من 60 سنة من البحث في مجال السلوك التنظيمي، حيث تم ترتيب هذه الأبحاث في نموذج متكامل للاتصال في المنظمات سنوضحه في الشكل الموالي:

شكل () نموذج متكامل للاتصال في المنظمات⁽¹⁰¹⁾



ملاحظات عامة حول النموذج:

- * الاتصال عملية يتم بموجبها نقل المعلومات المختلفة، والتي يمكن أن تتأثر بمدركات الدور ومعوقات الاتصال والتأويل الشخصي، كما تتأثر بانفعال ودافعية الأفراد وكذا المعلومات والرقابة.
- * ضرورة قيام المنظمات بمراقبة فعالية الاتصال بالتقليل من المعوقات وإجراء التعديلات اللازمة.
- * يجب أن تتكامل الخصائص التنظيمية (مثل معوقات الاتصال، والحوافز والعقوبات) والخصائص الفردية مثل (الرضا، الدوافع، الشخصية، التعلم...) ليكون الاتصال فعالاً.

سادساً: معوقات الاتصال الفعال:

يمكن تصنيف هذه المعوقات إلى:

1- المعوقات الشخصية:

وهي تتعلق بالأفراد، سواء كان العامل مرسلًا أو مستقبلًا للمعلومات كالخلفيات الفكرية والفروق الفردية وتباينها يؤثر في فهم واستيعاب مضامين الرسالة، ولعل أهم هذه المعوقات ما يلي:

التباين في الإدراك، والاتجاهات السلبية تجاه المواضيع كالانطواء وحبس المعلومات وعدم الإدلاء بها أو العكس كالإفراط في كتابة التقارير كما يشكل الضغط على المرؤوسين من قبل بعض الرؤساء مما ينعكس سلبيًا على تماسك الجماعة ومشاعر الانتماء للمنظمة، وكذلك تخطي خطوط السلطة⁽¹⁰²⁾ ومخاطبة المستويات الدنيا مباشرة مما ينجم عنه مشكلات بين العاملين داخل المنظمة.

كما يعتبر الإدراك الانتقائي لمضامين الرسائل أحد أبرز المعوقات للاتصال الفعال، وسوء العلاقات بين العاملين، والقصور في مهارات التفاعل الإيجابي مع الآخرين⁽¹⁰³⁾، كما تشكل الغريلة الذاتية

والتلاعب بالمعلومات والدفاعية (استعمال الحيل الدفاعية في عملية الاتصال كتعبير لا شعوري عن الغضب والعدوانية لمواجهة التهديد من شخص آخر داخل التنظيم مما يؤدي إلى انعدام الاتصال الفعال). (104)

2- المعوقات التنظيمية:

- تتعلق أساسا بالهيكل التنظيمي للمنظمة والذي يتضمن توضيح العلاقات المختلفة، وتبيان سبل انسياب السلطة والمسؤولية بين الوحدات ولعل أهم هذه العوائق ما يلي:
- عدم وجود هيكل تنظيمي مما يؤدي إلى فوضى في تحديد الاختصاصات والمسؤوليات.
 - عدم وجود كفاءة في الهيكل التنظيمي من حيث المستويات الإدارية والقنوات التي تسلكها عملية الاتصال مما يؤدي إلى ضياع المعلومات.
 - التخصص، حيث تستخدم لغة قد تكون غير مفهومة عند العاملين تبعاً للتخصصات المختلفة مما يؤثر على عملية الاتصال.
 - انغلاق المنظمة على نفسها وعدم ربطها بالبيئة الخارجية، فتتقصص المعلومات حول السوق والعملاء...
 - عدم الاستقرار التنظيمي والتغيرات المتتالية والمفاجئة في فترات متقاربة، لا يوفر المناخ الملائم للاتصال الجيد، ويؤدي إلى زعزعة الثقة بين العاملين وضعف العلاقات الاجتماعية بينهم. (105)
 - كبر حجم المنظمة وغلبة الرسمية، حيث تكثر المستويات الإدارية والوحدات الفرعية، مما يعقد عملية الاتصال لتأسيح خطوطه وتشابك قنواته العديدة، كما يحتمل أن تتلاعب هذه القنوات بالرسالة فتحرفها أو تحول دون إيصالها في الوقت المناسب. (106)

3- المعوقات البيئية:

تتجم عن المجتمع الذي يعيش فيه العامل سواء داخل المنظمة أو خارجها، وأهم هذه المعوقات ما يلي:

- * اللغة: تتمثل في مدلولات ومعاني الكلمات التي يستخرجها الفرد في ضوء خبراته وعاداته وتقاليدته التي استقاها من بيئته، وعليه يمكن أن يقع في خطأ تفسيرها من قبل المستقبل بغير ما قصده المرسل.
- * الموقع الجغرافي: المتمثل في تباعد المراكز اتخاذ القرار ومواقع التنفيذ مما يصعب من الاتصال في الوقت المناسب.

* قلة أو انعدام الأنشطة الاجتماعية والثقافية في المنظمة مما يؤثر على العلاقات بين الأفراد العاملين ويحد عادة من سبل الاتصال الفعال. (107)

سابعاً: تحسين الاتصالات التنظيمية: أهم الطرق ما يلي:

- رسالة موجزة برموز واضحة ودقيقة وتسلسل منطقي للمعلومات.
- توفرها على عنصر التشويق وجذب انتباه المستقبل.

- بناء الثقة بين طرفي الاتصال (المرسل والمستقبل).
- المتابعة والتغذية المرتدة للتأكد من عملية تأويل الرسالة. (108)
- إتباع التسلسل الهرمي في التنظيم لتجنب التجاوز في عملية الاتصال.
- حسن اختيار قنوات الاتصال، وأن يبلغ الاتصال كل المصالح والأفراد
- أن يكون الاتصال نتيجة مشاركة وليست سيطرة فرد أو جهة على الآخرين. (109)
- استخدام قنوات الاتصال المتوازية والتكرار تدعم بعضها بعض، كأن يتبع الطلب الشفهي بمذكرة مكتوبة.
- ضبط التوقيت لترتيب أولويات الرسائل وأهميتها من حيث عامل توقيتها لضمان اهتمام الأفراد.
- نقل المعلومات عن طريق شبكات الاتصال اللارسمية والتي تعتبر مصدرا هاما لنقل المعلومات بين الإدارة والعاملين، وتكوين مراكز لمراجعة المعلومات وتصحيحها.
- ضرورة تحسين العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين وذلك بالاستماع للآراء وتعزيز الثقة والاتصال الدائم بهم والإخلاص في الوعود...الخ.

الفعالية التنظيمية وتقويم الأداءات

أولا الفعالية التنظيمية:

1- تعريف الفعالية التنظيمية:

واجه الباحثون في ميدان السلوك التنظيمي مشكلة عويصة في تحديد مصطلح الفعالية التنظيمية، ذلك أن الأدبيات السيكلوجية في هذا المجال، لازالت في بدايتها، فتعددت التعاريف واختلفت باختلاف المناهل والمدارس التي ينتمي إليها هؤلاء المفكرين المهتمين بهذا الموضوع⁽¹¹⁰⁾ فلقد عرفها " كير شوف KIRCHOFF.B.A " بأنها: " مقياس لأداء المنظمة نسبة لأهدافها ".⁽¹¹¹⁾ ويعرفها " أندوسون ANDERSON.C.R " بأنها: «قياس مستوى إنجاز الأهداف، وكيف يمكن للمدراء بلوغ أهدافهم». ⁽¹¹²⁾

فيما يرى الباحث " هنري كلود د بيتينيز " Henri Claude de BETTIGNIES " أن مصطلح الفعالية التنظيمية قد اقترن باستعمال مجموعة معارف وتقنيات للعلوم السلوكية من أجل تطوير المنظمات، وذلك بإدماج الطموحات الفردية للنمو والتطور مع أهداف المنظمة. ⁽¹¹³⁾

كما يعرفها كامبل 1977 Cambell: " تكون المنظمة فاعلة عندما تصل إلى الدرجة التي تحقق فيها أهدافها " ⁽¹¹⁴⁾، وتقريبا في نفس الاتجاه نجد تعريف " برنارد د Barnard 1974 " على إنهاء: « الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها ». ⁽¹¹⁵⁾

وبمعنى أكثر وضوحا فإن المنظمة تتسم بالفعالية حينما تستطيع تحقيق أهدافها، أما إذا فشلت المنظمة في ذلك، فإنها تتصف بعدم الفعالية، وهكذا فإن الفعالية وفق هذا المفهوم، ترتبط أساسا بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وبدرجات متفاوتة، وقد شاع استعمال هذا المفهوم للفعالية بين الباحثين والمتخصصين وتم اعتماده مؤشرا أساسيا في تقييم أداء المنظمة وقياس سبل فعاليتها. ولقد أشار " ألفار 1976 Alvar " بشيء مغاير، حيث عرف الفعالية على أنها: " قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو، بغض النظر عن الأهداف التي تحققها ". ⁽¹¹⁶⁾

ويتضح جليا إعطاء مفهوم الفعالية بعدا أشمل وأوسع من معنى تحقيق الأهداف، على اعتبار أن المنظمة نظاما مفتوحا يتعامل مع بيئة متغيرة، لذلك فهي تسعى بكل إمكانياته لتستطيع البقاء والاستمرار في الوجود، وعليه فإن الفعالية بموجب هذا التعريف تكمن في تحقيق ما يأتي:

أ- قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

ب- قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة والاستمرار في البقاء عاملة فيها.

ج- قدرة المنظمة على النمو والتطور باستمرار.

أي أن الفعالية تتعلق بالسبل الكفيلة باستخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية

المتاحة، استخداما قادرا على تحقيق الأهداف والتكيف والنمو والتطور. ⁽¹¹⁷⁾

من خلال التعاريف السابقة أنه لا يوجد تعارض بين النوعين في مفهوم الفعالية (تحقيق الأهداف والتكيف) وهما غير متعارضين، بل هما مكملان لبعضهما، لأن تحقيق أهداف المنظمة لا يمكن أن يتم

بالفعالية المطلوبة إلا إذا أخذت الظروف المحيطة في الاعتبار، ومنه يمكن تعريف الفعالية التنظيمية على أنها: " درجة تحقيق أهداف المنظمة القصيرة والطويلة الأمد، في ظل الاستغلال الكفء والتأقلم الفعال مع ظروف المنظمة الداخلية والخارجية " (118).

كما تشير الفعالية التنظيمية إلى الأحكام التي يصدرها الإنسان حول الأفضلية أو الجاذبية كنتائج أداء المنظمة من وجهة نظر الجهات المختلفة ذات المصلحة والتي تتأثر بالمنظمة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة " (119).

عموما فإن الفعالية التنظيمية تعني في أبسط معانيها، قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المخطط لها سلفا، من خلال بعض المؤشرات الاقتصادية كالإنتاج كما ونوعا، ومؤشرات اجتماعية سلوكية كرضا الأفراد، والمشاركة في اتخاذ القرار... مما يكفل للمنظمة الاستقرار والتكيف ومن ثم النمو والتطور والبقاء.

2-تعريف الكفاءة التنظيمية:

هناك مساهمات عديدة من المدارس الكلاسيكية والحديثة في التنظيم حول مفهوم الكفاءة التنظيمية ومدلولاتها ويمكن أن نشير إلى أهمها فيما يلي: (120).

أ/ماكس فيبر MAX WEBER ونظرية الكفاءة:

وضع العالم الاجتماعي الألماني " فيبر " انطلاقا من البيئة الألمانية في ق 18 م، وانطلاقا من قراءاته لتواريخ الإمبراطوريات القديمة، أسسا لنموذج إداري بيروقراطي يتميز بأعلى درجة من درجات الكفاءة الإدارية، ورغم وضوح النظرية وبساطتها، إلا أن هناك مآخذ عديدة على هذه النظرية، تقدم بها النقد تحد من صلاحيتها، وأهمها محدوديتها من الناحية التطبيقية وإهمالها لتأثيرات العوامل النفسية والاجتماعية والبيئة للأفراد واعتبرتهم مجرد آلات...

ب/ فرد ريثي تايلور F.TAYLOR ونظرية الكفاءة:

لقد عرفت دراسات " TAYLOR " في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1911 بتركيزها على تحليل " الوقت والحركة " المبذولين من قبل الفرد العامل في الجهاز الإداري، وعليه فإن درجة كفاءة الفرد والجهاز يقاس بدرجة مقاربة العمليات التي تقوم بها كلا منهما، ونفس الشيء بالنسبة لهذه النظرية لتايلور والتي نالت نصيبها من الانتقادات خاصة كونه ركز على النواحي الإجرائية في المنظمة وإهماله للنواحي الهيكلية.

و مهما يكن من أمر، فلقد تواصلت إسهامات علماء التنظيم في الكفاءة التنظيمية والتي تمثل معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة، حيث أن المنظمة الهادفة للنمو والتطور لابد وأن تؤمن إمكانية استمرار التدفق للمدخلات حتى تعمل بشكل فاعل ومستمر، فالمبالغة بإمكانية تحقيق الأهداف، مع عدم كفاية الموارد المتوافرة يجعل المنظمة تعاني من إخفاقات حادة في مجمل أنشطتها.

وقد أكد " كارزو ويا نوزاس Carso and yanouzas"، على أن المنظمة تصبح ذات كفاءة عالية " حينما تقوم باستمرار مواردها المتاحة في المجالات التي تعطي أكبر المردودات ". وهذا يتضمن اتجاه المنظمة إلى اعتماد أسبقيات في الاستمرار في الميادين التي تولد أعلى مردود مادي ومعنوي. كما أشار بعض الباحثين إلى أن كفاءة المنظمة ينظر لها غالبا، من زاوية تقديم المنافع القادرة على رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين، الأمر الذي من شأنه أن يعزز من إسهاماتهم المستمرة في تحقيق الأهداف وبدرجات أعلى من كفاءة الأداء.

كذلك إمكانية توفير سبل الولاء للمنظمة مسألة أساسية للمنظمات المعاصرة كونها مرتبطة بكفاءة الأداء، ولذلك نؤكد هنا على أن قياس الكفاءة يعتمد على مؤشرين هما:
أ- مدى توافر الطاقات البشرية والمادية، المالية والمعلومات المتاحة.
ب- سبل استخدام تلك الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف
وفي ضوء ذلك فإن مفهوم كفاءة الأداء، يعتمد على درجة الرشد في استخدام الموارد المتاحة بالشكل الذي يحقق أعلى نسب المردودية منها، وكذلك إشباع رغبات وحاجات الأفراد العاملين، ورفع الروح المعنوية لديهم بما يعزز رغبتهم واندفاعهم للعمل وولائهم للمنظمة⁽¹²¹⁾.

ويمكن تعريف الكفاءة بأنها: " درجة قابلية الجهاز الإداري - الخدمي والحكومي - على إنتاج الخدمات العامة بالكميات والنوعيات المطلوبة، وتوزيع هذه الخدمات وفقا للمعايير المحددة، وذلك بأقل قدر ممكن من المجهودات البشرية والموارد المادية وبأقصر فترة زمنية ممكنة"⁽¹²²⁾.
نلاحظ من هذا التعريف بأنه ربط فكرة الكفاءة بعمليات الإنتاج والتوزيع وبالتالي بعملية إشباع الحاجات العامة للجمهور، أي تقاس الكفاءة بمدى قابلية المنظمة على إشباع حاجات الأفراد العاملين وإشباع الحاجات العامة للجمهور.

3- الفرق بين فعالية وكفاءة المنظمة:

كما سبق الإشارة إليه يقصد بالفعالية التنظيمية، قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتكيفها مع المحيط وتطورها، فشركة الأغذية المعلبة مثلا التي تحقق الأرباح المستهدفة، وتقدم للمجتمع منتجات مرتفعة الجودة، هي شركة تحقق الفعالية.

أما الكفاءة التنظيمية فترتبط بالاستخدام الاقتصادي للموارد المتاحة، وتقيس مدى تحقيق المخرجات بأقل مدخلات ممكنة أو العلاقة بين المخرجات والمدخلات (تكلفة الحصول على هذه المخرجات)

مخرجات المنظمة

كفاءة المنظمة هي عبارة عن:

مدخلات المنظمة

فلو أن إحدى الشركات العاملة في نفس المجال (الأغذية المعلبة)، تفقد كميات كبيرة من المحاصيل المستخدمة في الإنتاج وفي نفس الوقت، تتسبب في أحداث تلوث في البيئة المحيطة فإن هذه الشركة لا تعمل بكفاءة. (123)

كما أنه في حالة ما إذا حققت منظمة مخرجات أكثر من مخرجات منظمة أخرى مع استخدام مدخلات متساوية -بافتراض أن ظروفها واحدة -يمكن القول أن المنظمة الأولى هي أكفأ وأحسن من المنظمة الثانية.

مما تقدم يتضح أن الفعالية ترتبط بالأهداف، في حين ترتبط الكفاءة بالوسائل، فإذا كانت الكفاءة أحد الأهداف التي ترغب المنظمة في تحقيقها، فإن ذلك يعني إمكانية استخدام الكفاءة كأحد المؤشرات الدالة على الفعالية التنظيمية، أي أن الفعالية التنظيمية أشمل من كفاءة المنظمة. (124)

وتسهل عملية قياس الكفاءة، حين نطبقها على المنظمات التجارية التي تهدف للحصول على الربح والزيادة بقدر المستطاع في الإنتاج وفي نفس الوقت المحافظة على رصيد دائم يمثل الفرق بين المواد المستخدمة والمواد المنتجة (المدخلات/المخرجات)، مما يعكس كفاءة المنظمة عالية أو متوسطة أو منخفضة بالنسبة لمعايير الأداء الموضوعية التي حددتها المنظمة وكذلك بالنسبة لطبيعة الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه (125).

4- عناصر المنظمة الفعالة: كما سبق وأن أوضحنا في فصل المنظمة، يمكن أن نتصور معا

المنظمة الفعالة وكأنها تضم في الأساس ثلاثة عناصر حيوية: (126)

- **العنصر الأول:** المورد بشري -عاملين ذوي معرفة *knowledge workers*
- **العنصر الثاني:** فرق العمل ذاتية الإدارة المسؤولة عن مهام ومشروعات بذاتها من أولها إلى نهايتها *self-managing teams*
- **العنصر الثالث:** تضم المعلومات وشبكات الحواسيب الآلية التي تربط كل الفرق، وتعامل في كل المعلومات، وتسير للإدارة اتخاذ القرارات، ومتابعة وتقويم الأداء، وتضمن الحركية والمرونة في كل عناصر المنظمة.

* مظاهر تأثير العنصر البشري في كفاءة المنظمات:

- يتخذ السلوك الإنساني (ناتج مساهمة العنصر البشري في المنظمة) ثلاثة أنماط رئيسية:
- أ- **سلوك معاون (إيجابي):** وهو السلوك الذي يتفق مع توجهات المنظمة ويساعد على تحقيق أهدافها.
 - ب- **سلوك مناقض (سلبى):** وهو السلوك الذي يتعارض مع توجهات المنظمة ويتسبب في تقويض أعمالها ويسهم في إفشال محاولاتها لتحقيق الأهداف.
 - ج- **سلوك محايد:** وهو السلوك الذي يلتزم الحد الأدنى من التعاون دون أن يتجه إلى الإيجابية أو السلبية، وخطورة هذا النمط احتمال انحرافه إلى سلوك مناقض بسهولة.
- أي أن الإنسان يتخذ عادة أحد قرارات ثلاثة في علاقته بالمنظمة التي يعمل بها:
- **القرار الأول:** أن يشارك في نشاطات المنظمة بشكل إيجابي (أن يكون سلوكه معاوناً وفي تحقيق أهداف المنظمة).
 - **القرار الثاني:** أن يكتفي بالعضوية ولا يشارك في أعمال المنظمة بشكل إيجابي. (أن يكون سلوكه محايداً).

- القرار الثالث: أن يعمل على إفضال نشاطات المنظمة. (أن يتخذ موقف المعارض ويلتزم السلوك السلبي).

4-1- التحديات التي تواجه المنظمات الحديثة في تعاملها مع السلوك الإنساني:

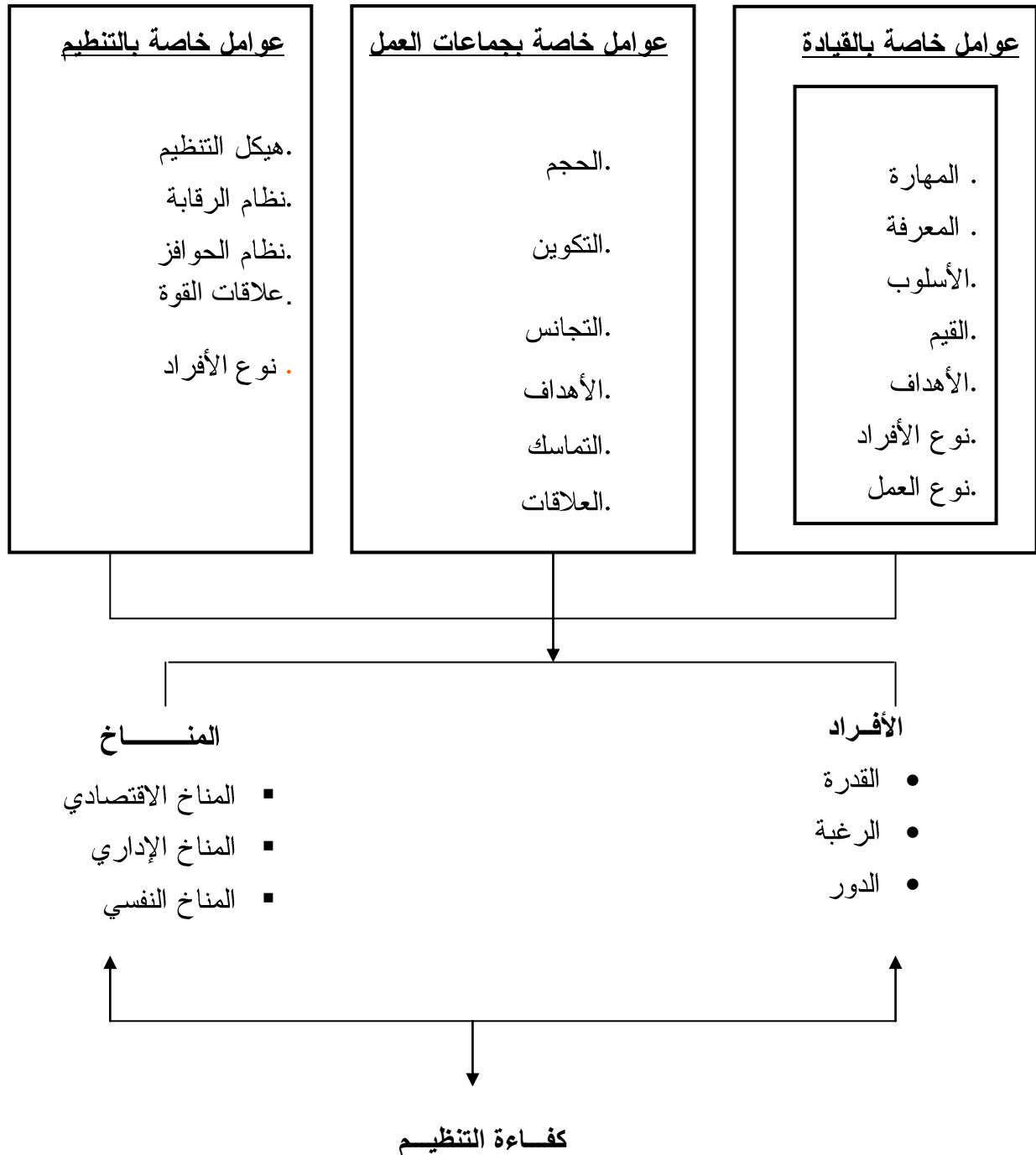
1- تحاول المنظمة تأكيد وتدعيم أنماط السلوك المعاون وحفز مصادره الفردية أو الجماعية.

2- تحاول المنظمة استقطاب المحايدين وتحويلهم إلى معاونين.

3- تحاول المنظمة تعديل السلوك المناقض وتحويله إلى سلوك محايد أو معاون.

إن التحدي الرئيسي لمنظمة الأعمال هو السيطرة على السلوك الإنساني.

ولقد أنتجت العوامل السلوكية الحديثة كما هائلا من المعلومات عن كيفية التعرف على كفاءة المنظمة والعوامل المؤثرة فيها، والنموذج التالي يوضح بعضا من هذه العوامل. ⁽¹²⁷⁾ ولنلاحظ أهمية العوامل المتصلة بالسلوك الإنساني:



4-2: العوامل المؤثرة في قياس نجاح المنظمة (الفاعلية والكفاءة):

تؤلف مؤشرات الفاعلية والكفاءة معا معايير لقياس درجة (نجاح) المنظمة والبقاء والاستمرار في العمل (في الأسواق مثلا)، وأن تكون أكثر قدرة في تبني الأهداف الأساسية لتعزيز مسيرتها، فالمنظمة القادرة على تأمين المستلزمات البشرية والمادية والمعلوماتية، بشكل دائم هي أقدر على تنفيذ المهمات والتطلعات التي تسعى لبلوغها من حيث إمكانية إنتاج المخرجات السلعية والخدمية لإشباع الحاجات المتنامية للمستفيدين منها (كالمستهلكين مثلا). وقد تباين الباحثون والمختصون في عرض وتحديد العوامل الأساسية التي تحدد قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف ودرجة تأثيرها وأهمها: (128)

4-2-1: العوامل الفنية والتكنولوجية:

هي المتعلقة بالمباني والمكائن والأدوات والمعدات وظروف العمل، والأساليب المرتبطة بالمهارات العامة للعاملين، وإستراتيجية الإدارة، والسلوك المنظمي، وترتبط هذه العوامل (وهي ذات طبيعة عامة) بالظروف والمتطلبات الفنية والتكنولوجية للمنظمة وسبل تحقيق أدائها الفني بوجه عام.

4-2-2: العوامل المرتبطة بالموارد البشرية:

وهي تشمل معنويات الأفراد، واتجاهاتهم، ودوافعهم، ورغباتهم، وسبل الاتصالات المعتمدة في تعميقها وتطويرها بما يعزز الإستقرار التنظيمي والتوازن المتحرك والمتفاعل للمنظمة.

4-2-3: العوامل المتعلقة بمخرجات المنظمة:

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

يتضح بجلاء بأن هذه المتغيرات والعوامل تعد ذات تأثير متبادل ومتفاعل في تحديد قدرة المنظمة على زيادة فاعليتها وكفاءتها، خاصة وأن العوامل الفنية والتكنولوجية، والمتغيرات المتعلقة بالقوى البشرية العاملة في المنظمة، وطبيعة المخرجات المتحققة، تشكل جميعها الإطار الذي تستطيع من خلاله المنظمة تحقيق الموائمة والتكيف البيئي والانسجام القادر على مواصلة الأداء الفعال، والاستمرار الأمثل للطاقت المتاحة، على سبيل تحقيق الأهداف، على المستويين التشغيلي والإستراتيجي، لذا فإن السعي الحثيث للمنظمة لتحقيق أهدافها يجعلها قادرة باستمرار على التطور والنمو، وعلى خلق مرتكزات الاستقرار، والاستمرار على تحقيق الأهداف الأكثر طموحا.

5- مقاييس فعالية المنظمة:

كل عنصر من عناصر فعالية المنظمة، له المقاييس التي تمكن من معرفة درجة فعالية وكفاءة هذا العنصر داخل المنظمة، وكما إتضح لنا أنه من أمثلة هذه المقاييس القدرة على التأقلم، مقاييس

الإنتاجية، مقاييس الرضا، مقاييس الربح، المقدرة على استخدام الموارد المتاحة، مقاييس التطور، كفاءة استخدام عناصر المنظمة... إلخ.

كما أنه يمكن أن تستخدم بعض المقاييس للحكم على فعالية المنظمة ككل مثل حجم إنتاجها والربح الصافي، ولكن يجب أن نشير إلى عدم كفاية استخدام المقياس الكلي على فعالية المنظمة وحده، بل ينبغي أن يستخدم مع مقاييس فعالية المنظمة الأخرى والتي سنعمل على تخليصها لاحقاً.

وعموماً يلاحظ أن موضوع فعالية المنظمة مازال يحتاج إلى مزيد من البحث حتى يتضح ويتبلور أكثر، ومهما يكن من أمر فإن فعالية المنظمة تتمثل في درجة مقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها في ظل ظروف المنظمة، الداخلية والخارجية، وأن الفعالية تختلف عن الكفاءة، حيث تركز الأخيرة على علاقة المخرجات بالمدخلات أو نسبة المخرجات إلى المدخلات، وتبين لنا أن عناصر فعالية المنظمة السالفة الذكر وتوافرها بشكل مقبول سوف يؤدي إلى حيوية المنظمة واستمرارها وبقائها.

وفي ضوء ما سبق هناك اتجاهين لتحديد عناصر فعالية المنظمة، الاتجاه الأول يركز على درجة تحقيق المنظمة لأهدافها، ويعاب على هذا الاتجاه أنه في الواقع يوجد غالباً اختلاف بين الأهداف وبين تنفيذها، اختلاف قد تفرضه درجة تأثير الظروف على المنظمة.

ومن أجل ذلك ظهر الاتجاه الثاني للحكم على فعالية المنظمة، والذي يركز على درجة استفادة واستغلال وتأقلم المنظمة... أي درجة تفاعل المنظمة مع الظروف، وعلى الرغم من أهمية ذلك، لكن الأهم هو تأثير المنظمة نفسها على هذه الظروف، وكذلك درجة تحقيق المنظمة لأهدافها الداخلية أيضاً من أجل ذلك، يمكن أن يتخذ مدى تحقيق أهداف المنظمة كميّاراً للحكم على فعالية المنظمة، ولكن ينبغي أن تتسع هذه الأهداف لتشمل أهداف خاصة بالمنظمة، وأهداف خاصة بالتفاعل بين المنظمة والظروف وفي هذا الإطار يمكن القول بأن عناصر فعالية المنظمة (في الأجل القصير والطويل) ينبغي أن تشمل على الأقل الآتي⁽¹²⁹⁾.

الإنتاجية 2- الكفاءة 3- الرضا 4- التأقلم (التكيف) 5- التطور 6- البقاء

وهذه العناصر تعتبر عناصر لفعالية المنظمة ككل، حيث يمكن أن توجد عناصر أخرى للنظم الفرعية للمنظمة، كما أنها مجرد عناصر مقترحة يمكن أن يضاف إليها عناصر أخرى أو يؤخذ منها بعض العناصر حسب ظروف كل منظمة، وعموماً يمكن استخدامها أو الاسترشاد في الحكم على فعالية المنظمة، وينبغي على كل منظمة أن تأخذ بها بقدر الإمكان لقياس درجة فعاليتها.

1- الإنتاجية: وهي مقدرة المنظمة على إنتاج مخرجات المنظمة بالكمية المقبولة في ظل ظروف المنظمة. وقياس الإنتاجية يتضمن المبيعات، الأرباح، نصيب المنظمة من السوق، ومنتجات منتجة أو خدمات مقدمة.

2- الكفاءة:ويمكن قياسها باستخراج معدل (قسمة المخرجات على المدخلات) ومن أمثلة مقاييس الكفاءة معدل العائد على رأس المال، تكلفة الوحدة، والعائد على الاستثمار.

3- الرضا: ويشمل رضا العاملين، والمتعاملين، وأفراد الظروف الخارجية.

ومن مقاييس رضا العاملين معدل دوران العاملين، إنجازاتهم، معدل غياب العاملين، عدد الشكاوى، درجة رضائهم عن العمل، ودرجة رضاهم عن ظروف العمل والعلاقات مع زملائهم ورؤسائهم.

4- التأقلم: يقصد بها درجة استجابة المنظمة للتغير في ظروفها الداخلية والخارجية، وذلك بأن تغير في سياستها واستراتيجياتها، و أهدافها وخططها بشكل يظهرها بمظهر المتأقلمة والمستجيبة للظروف المحيطة بها، والتأقلم يظهر بشكل ملموس في أهداف، خطط، استراتيجيات المنظمة ودرجة استفادتها من الفرص المتاحة في الظروف، كما يتجلى التأقلم في درجة الاستفادة من نقاط قوة المنظمة والتغلب على نقاط ضعفها.

5- التطور: ويتمثل في درجة نمو المنظمة، ويتمثل ذلك النمو والتطور في إدخال البرامج التدريبية للأفراد. وكذلك في إدخال عناصر التكنولوجيا في المنظمة، وكذلك في تطوير منتجات وخدمات المنظمة بشكل يتماشى مع التطور في المنظمات المتشابهة.

6- البقاء: كلما كانت المنظمة فعالة، تستطيع وتضمن بقائها.

6- بيئة المنظمة وعلاقتها بالفعالية التنظيمية:

تعرف البيئة على أنها: "مجموعة الظروف التي تعمل المنظمة في ظلها، وتنقسم إلى بيئة داخلية وأخرى خارجية".

-**البيئة الداخلية:** وتتمثل في المستوى الحضاري والثقافي والقيمي والذي يعكس أسلوب الإدارة في تحديد نشاط الأفراد العاملين وسلوكياتهم، فالمديرون يغرسون هذه الثقافة في موظفيهم، وتستمد المنظمة ثقافتها من البيئة الاجتماعية التي تعيش فيها، وتحدد المعايير الحضارية مدى فعالية المنظمة ومستوى نجاحها⁽¹³⁰⁾.

-**البيئة الخارجية:** ويقصد بها جميع القوى الخارجية ذات التأثير على المنظمة وتنقسم إلى نوعان:

أ-**البيئة العامة:** تأثير طويل الأجل وغير مباشر، مثل الظروف السياسية والظروف القانونية

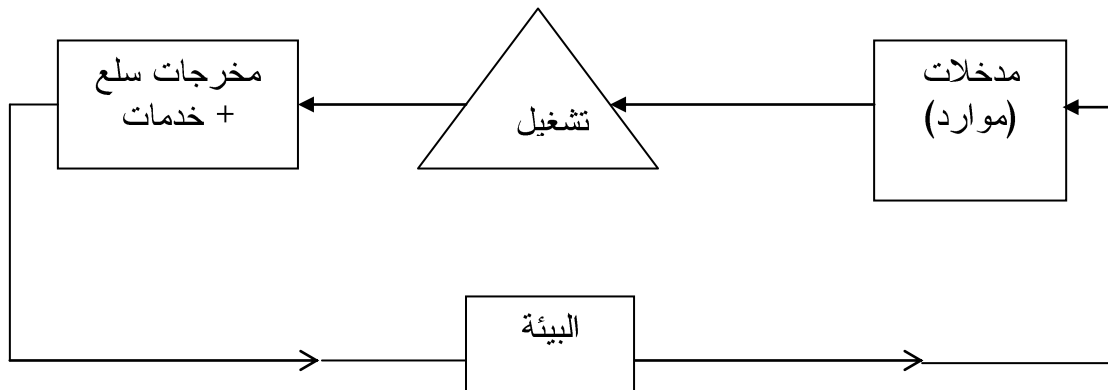
والاقتصادية، والتكنولوجية، والتغير الاجتماعي والعالمي...

ب-**بيئة النشاط:** وتشمل المتعاملين، المنافسون، النقابات الموردين، الشركاء... الخ⁽¹³¹⁾

وعليه لا يمكن للمنظمة أن تعمل في عزلة عن البيئة المحيطة بها، بل تقتضي الفعالية التنظيمية

أن تكون المنظمة نظاما مفتوحا يضمن استمرارية تدفق المدخلات من البيئة ثم تحويلها إلى مخرجات

تعود إلى البيئة مرة أخرى للوصول إلى حالة من التوازن، والمخطط التالي يوضح ذلك جليا.⁽¹³²⁾



والعلاقة بين المنظمة والبيئة بعض الخصائص أهمها: (133)

*- البيئة تمد المنظمة بالمدخلات وهي المستهلكة لمخرجاتها:

فمصنع الغزل والنسيج مثلا يستقبل مدخلات من البيئة في شكل أفراد وخامات قطنية وأموال ومعلومات, وبعد تحويل الخامات إلى منتج (مخرجات) خيوط الغزل, تعود هذه المخرجات إلى البيئة حيث يشتريها عدد من مصانع النسيج وتقوم هذه المصانع بتحويلها إلى أقمشة ذات مواصفات معينة (مخرجات), و تعود هذه المخرجات, إلى البيئة حيث يشتريها عدد من مصانع الملابس الجاهزة وبعد تحويل الأقمشة إلى ملابس جاهزة (مخرجات) ذات مواصفات معينة تناسب فئات المجتمع المختلفة (رجال- نساء-أطفال...) يقوم الأفراد بشراء هذه الملابس مقابل دفع مبالغ محددة من المال.

وهكذا نرى كيف تمد البيئة التنظيم بمدخلاته وتستهلك مخرجاته.

*- استمرار البيئة في مد المنظمة بالمدخلات مرهون بمدى ملائمة

مخرجات المنظمة لمتطلبات البيئة:

فإذا كانت خيوط الغزل (مخرجات مصنع الغزل) ليست بالجودة المطلوبة لمصانع النسيج المنتشرة في البيئة فإن هذه المصانع ستتوقف عن شراء هذه الخيوط مما سيعمل على توقف تدفق الأموال إلى مصنع الغزل لشراء كميات جديدة من الخامات القطنية, ودفع أجور العمال مما ينجم عنه توقف المصنع عن العمل بعدم قدرته على تصريف مخرجاته, فيفقد النظام أو المنظمة فعاليتها ومقومات بقائها. مما سبق يتبين أن البيئة توفر للمنظمة عنصرين هامين هما: المال (لشراء المدخلات) والسوق (لتصريف وتسويق المخرجات) وهذين العنصرين يوفران الآلية اللازمة لاستمرار حركة تدفق المواد بين المنظمة والبيئة لأحداث التوازن وضمان الاستمرار.

07- المؤشرات المستخدمة في الحكم على فعالية المنظمة:

تؤكد وجهة النظر الواقعية على ضرورة استخدام تركيبة من المؤشرات في تحديد الفعالية

التنظيمية ويمكن تصنيفها في مجموعتين:

أ- المؤشرات الخارجية: وترتبط بصفة أساسية بالمخرجات وبعلاقات المنظمة بالبيئة الخارجية.

ب- المؤشرات الداخلية: وترتبط أساسا بمدخلات المنظمة وظروفها الداخلية.

- أما عن مؤشر الفعالية الكلية للمنظمة فهو عبارة عن مركب من المؤشرات الداخلية الخارجية,

ولو أنها مجرد عناصر مقترحة يمكن أن يضاف إليها أو يؤخذ منها حسب ظروف كل منظمة. (134)

وفيما يلي أهم مؤشرات الفعالية التنظيمية كما يوضحها الجدول الموالي:

جدول رقم: (12)

الفعالية التنظيمية	
المؤشرات الداخلية	المؤشرات الخارجية
1- التخطيط وتحديد الأهداف.	1- إنتاج السلع والخدمات.
2- المهارات العملية للمدير.	2- الجودة.
3- المهارات الاجتماعية للمدير.	3- تحقيق الأرباح.
4- كفاءة استخدام الموارد المتاحة.	4- القدرة على التكيف.
5- التحكم في سير الأمور داخل المنظمة.	5- النمو.
6- المشاركة في اتخاذ القرارات.	6- تحقيق أهداف جديدة.
7- تدريب وتنمية الأفراد.	7- التأهب للإنجاز.
8- الإدارة السليمة للصراع.	8- المسؤولية الاجتماعية.
9- الحوادث	9- البقاء.
10- الغياب.	

7-1- المؤشرات الخارجية:

- 1- إنتاج السلع والخدمات: إن المنظمة التي تزود بيئتها بالمخرجات (السلع والخدمات) التي يرتفع عليها الطلب في هذه البيئة، تؤكد مبرر وجودها كعنصر فعال في المجتمع التي ظهرت فيه.
- 2- الجودة: إن ارتفاع مستوى جودة مخرجات المنظمة (سلع أو خدمات) يعد مؤشرا على فعاليتها فالنجاح الفائق الذي تحققه شركة IBM الأمريكية للحاسبات يعتمد على الجودة الفائقة، للمنتجات والخدمات المصاحبة للبيع.
- 3- تحقيق الأرباح: كلما حققت المنظمة الأرباح كلما ساعد ذلك إلى بقائها ونموها، وبدونها من الصعب على المنظمة تحقيق الكثير من أهدافها، ومع ذلك فإن شدة التركيز على الأرباح قد يؤدي إلى بعض التصرفات غير المستحبة مثل طرد العمالة، أو تحميل الأفراد بأعباء عمل زائدة عن الحدود المقبولة.
- 4- القدرة على التكيف: يجب أن تتمتع المنظمة بقدر من المرونة يمكنها من الاستجابة للتقلبات في المتطلبات البيئية، فالمنظمة المتكيفة توصف بأنها منظمة "عضوية" أي جزء لا يتجزأ من البيئة التي تعيش فيها، وكلما حصلت على معلومات مستمرة عن التقلبات البيئية في الوقت المناسب تكون المنظمة أكثر قدرة على التكيف، كما يجب عليها أن تتأكد من صدق وثبات هذه المعلومات، ذلك أن وجود وحدات فعالة لبحوث التسويق وتطوير المنتجات داخل المنظمة يساعد على تحقيق هذا الهدف

5- النمو: يعتبر الكثير توقف المنظمة عن النمو من علامات عدم فعاليتها، ويمكن الاستدلال على نمو المنظمة بالزيادة في بعض العوامل مثل: حجم القوى العاملة، طاقة المصنع، الممتلكات، المبيعات، الأرباح، والحصة التسويقية.

6- تحقيق أهداف جديدة: تسعى المنظمة الفعالة إلى تحقيق أهداف جديدة وهامة، بالنسبة لمراكز رعاية الشباب (مثلا) يكون إنشاء مراكز صحية لعلاج المدمنين من الشباب هو هدف جديد وهام. إن تحقيق هذا الهدف يعد مؤشرا على فعالية المنظمة (مركز الشباب في هذا المثال).

7- التأهب للإجاز: هو استعداد المنظمة لإنجاز المهام الخاصة فورا. إن وحدات مقاومة الحرائق بصفة عامة تكون عديمة الفعالية إذا لم تتوفر فيها هذه الخاصية.

8- المسؤولية الاجتماعية: أصبح لهذا المؤشر أهمية خاصة في السنوات الأخيرة، ويعبر عن المسؤولية الاجتماعية بالمحاولات الجادة التي تبذلها المنظمة لحل المشكلات الاجتماعية التي تسبب وجود المنظمة في ظهورها.

9- البقاء: عندما تنجح المنظمة في البقاء لمدة طويلة فإن معنى ذلك أن منتجات هذه المنظمة تلئم متطلبات البيئة التي تعيش فيها. إن شركة المقاولات التي تعمل في نفس المجتمع منذ أربعين عاما هي شركة ذات سمعة طيبة في إنجاز المهام التي تسند إليها بواسطة هذا المجتمع. (135)

7-2- المؤشرات الداخلية:

1- التخطيط وتحديد الأهداف: ترتبط الفعالية التنظيمية- كما تقدم بمدى تحقيق المنظمة لأهدافها- وعليه فإن من أهم المؤشرات المستخدمة في الحكم على فعالية المنظمات هو قدرتها على تحديد الأهداف وقدرتها على تخطيط المسار الذي من خلاله يتم تحقيق هذه الأهداف.

2- المهارات العملية للمدير: حتى تتحقق الفعالية التنظيمية فإنه لا بد أن يتوافر لدى أعضاء المنظمة خاصة من المديرين المهارات والخبرات الفنية التي تتعلق بكيفية إنجاز الأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.

3- المهارات الاجتماعية للمدير: إن توافر المهارات الاجتماعية لدى أعضاء المنظمة من المديرين، يضمن توفير الدعم والمساندة إلى المرؤوسين عند مواجهة التعثرات (العقبات) سواء في العمل أو في حياتهم الخاصة إضافة إلى ذلك فالمدير الاجتماعي يستطيع توليد الحماس لدى الأفراد في العمل حتى يبذلوا قصارى جهدهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

4- كفاءة استخدام الموارد المتاحة: وهذا المؤشر يؤكد على ضرورة أن تكون تكلفة المدخلات منخفضة مقارنة بعوائد المخرجات.

5- التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة:

أي ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد داخل المنظمة، وعلى ضرورة توزيع السلطة على عدد من الأفراد بدلا من تركيزها في يد شخص واحد. (136)

- 6- المشاركة في اتخاذ القرارات: يرى كثيرا من الباحثين وحتى المديرين أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي تؤثر مباشرة في أعمالهم تؤدي إلى تدعيم الفعالية التنظيمية.
- 7- تدريب وتنمية الأفراد: هو مؤشر يؤكد على أهمية توفير المنظمة البرامج التدريبية اللازمة لتنمية قدرات الأفراد والارتفاع بمستويات أدائهم، مما سيعود بالنفع على المنظمة.
- 8- الإدارة السليمة للصراع: إن نجاح المنظمة في تقليل مستويات الصراع داخلها (سواء بين الأفراد أو بين الأقسام)، وكذلك في التخفيف من الآثار السلبية للصراع مؤشرات دالة على فعالية المنظمة. (137)
- 9- الحوادث: للسيطرة على الحوادث أهمية كبيرة من الناحيتين الإنسانية والاقتصادية، والمنظمة التي لا تستهين بحياة البشر ولا تفتر إلى وجود نظام جيد للسلامة والأمن هي منظمة نادرة ما تتعرض للمسائلة القانونية، أو إلى دفع تعويضات مالية ضخمة وذلك يعزز من فعاليتها التنظيمية.
- 10- الغياب: إن ارتفاع معدلات الغياب يعد من أهم المؤشرات الدالة على انخفاض فعالية المنظمة والعكس (138).

7-3- بعض الممارسات غير الفعالة في منظمات الأعمال:

تلجأ بعض المنظمات لممارسات عقيمة وغير مثمرة يؤدي إلى فشلها في تحقيق الفعالية التنظيمية، ومن بين هذه الممارسات: (139)

- الإسراف في استخدام الوقت والموارد المتاحة:

ويستدل على ذلك بما يسمى بقانون "باركنسون" الشهير وهو عبارة عن جملة ساخرة تقول: " إن العمل يستمر فقط لاستهلاك الوقت ". والمثال التالي يوضح كيفية انتشار قانون باركنسون في دنيا الأعمال تم إبلاغ أحد المديرين بقرار زيادة حجم العمل في إدارته بنسبة 20 % وطلب مكنه تخفيض عدد الأفراد العاملين على الآلات الكاتبة من 07 إلى 05 أفراد.

في البداية عبر المدير عن استيائه الشديد من هذه القرارات وأعتبرها قرارات تعسفية، وبعد مرور شهرين من تنفيذ هذه التعليمات تأكد المدير أن الفعالية قد زادت في إدارته واستدل على ذلك بزيادة كمية العمل التي تم إنجازها في هذه الفترة مقارنة بفترات مماثلة في الماضي. ولقد اكتشف المدير أن العاملين كانوا يستهلكون وقتا أطول في الأعمال الروتينية كتغيير " الريبون " أو " حفظ المستندات" ...

- انشغال الإدارة بالتفاصيل:

حيث يقوم الإداري باتخاذ كل القرارات المتعلقة بمراحل العمل المختلفة، تاركا للمرؤوس بديلا واحدا وهو أن يكون تابعا هادئ الطباع.

إن فرض الإداري لنفسه على العمل بهذه الطريقة يؤدي إلى انخفاض الحالة المعنوية (الروح المعنوية) للمرؤوسين وانخفاض مستويات أدائهم مما يؤثر في النهاية تأثيرا سلبيا على فعالية المنظمة. - جهل الأفراد العاملين بأهداف المنظمة أو جهل المنظمة بأهداف الأفراد العاملين يؤدي إلى انخفاض مستوى الفعالية التنظيمية.

- انعدام التجانس والتماسك بين أفراد الجماعة في العمل، مما ينعكس سلباً على التكامل الوظيفي، وبالتالي انعدام روح الفريق...
- الإشراف المباشر والملاحق للفرد بصفة مستمرة، حيث يتوقف نجاح المشرف أو فشله على قدرته على تطبيق الطرق الجماعية في الإشراف.
- الشعور بالأغتراب المهني وعدم الولاء للجماعة والمنظمة ككل. (140)

8- نماذج الفعالية التنظيمية:

تبلورت مجموعة من الأنماط للفعالية التنظيمية من خلال الأبحاث والدراسات التي تناولت هذا الموضوع، ولعل من أهمها ما يلي:

8-1- نموذج الأهداف:

من أبرز رواد هذا النموذج إيتزيوني Etziouni وبيرو Perrow وكوربيد CHORPADE. وانطلاقاً من منظور نموذج الأهداف، تعرف الفعالية التنظيمية بأنها: " قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ". (141)

حيث تعتبر المنظمات أنساقاً اجتماعية لها أهداف محددة، تسعى إلى تحقيقها وفق استراتيجيات مرسومة من طرفها، ولقد جاء في تحليل " Perrow " لهذه النقطة أن الأهداف الرسمية هي:

- الأغراض العامة للمنظمة- كما هي موضوعة في العقد-
- التقارير الدورية.
- التعابير العامة للمدراء التنفيذيين.
- بيانات المسؤولين الآخرين (142).

أما الأهداف الإجرائية، فهي التي تحددها السياسات العملية الواقعية للمنظمة، وما هو عملها في الواقع، وقد تربطه بها مباشرة بالأهداف الرسمية، كما يمكن لها أن يكون غير مرتبطة بها وتنمو وتتطور لوحدها وتتغير مع مرور الوقت وتتفاعل باستمرار مع المحيط نتيجة تغيرات تنظيمية داخلية أو لضغوطات غير مباشرة من البيئة الخارجية، حيث أن الظروف الاقتصادية قد تتغير، كما يجب أن تهيأ التطورات التكنولوجية، كون القيم تتغير والأهداف التنظيمية تتكيف مع هذه الظروف البيئية. نخلص إلى القول أنه ووفق هذا النموذج نحكم على المنظمة بالفعالية عندما تستطيع بلوغ وتحقيق أهدافها. غير أنه هناك صعوبات بالنسبة لنمط الأهداف أبرزها: (143)

احتمال وجود أهداف تنظيمية متعددة ومتباينة من حيث الأهمية مما يؤدي إلى عدم التحكم فيها مما يؤثر على فعالية المنظمة، وهناك صعوبة ثانية تتعلق بالدقة في تحديد الأهداف، وهي عملية معقدة إلى حد ما خاصة في ضوء المنافسة بين المنظمات، كما يشكل البعد الزمني المحدد للأهداف قربة المدى والمتوسطة وبعيدة المدى صعوبة كبيرة في المقام الثالث.

8-2- نموذج تنظيم الموارد:

ينظر إلى المنظمة في إطار هذا النموذج على أنها: " بمثابة شبكة للعلاقات بين الأنظمة الفرعية وبين مخرجات النظام التي تكون مدخلات لنظم فرعية أخرى"، وعليه فإن الفعالية تتحقق عن طريق درجة تحقق الانسجام والتأثير المتبادل بين الأنظمة الفرعية، ومن الرواد البارزين لهذا النموذج نجد كل من "يوتشمان Yutchman"، "سيشور Seashore"، "جورغوبلوس Geargopoulos" و "تانبوم Tannenbaum.A" ويؤكد هؤلاء على أن كل المؤسسات تؤدي مهامها في محيط به موارد قليلة ومحدودة نوعا ما، وعليه فإنه ضمن هذا النموذج نحكم على المنظمات بأنها فعالة إذا استطاعت الحصول على الموارد الأولية ورؤوس الأموال والمورد البشري على الرغم من قلة هذه الموارد والتي يبقى أمر الحصول عليها رهين إمكانيات البيئة الغنية أو الفقيرة لهذه الموارد⁽¹⁴⁴⁾.

8-3- نموذج العمليات الإدارية:

نجد من بين دعاة هذا النموذج كل من "سيرت ومارش Cyert & March وفيلى وهاوس Filly & House" و"بفيفنرو شيروود" "Pfiffner & SHERWOOD"، ويتم ضمن هذا النموذج الحكم على المنظمة بأنها فعالة من خلال قدرتها وكفاءتها في أداء الوظائف الإدارية مثل: التخطيط، الموازنة، اتخاذ القرار...

8-4- نموذج المساومة أو رضا المشارك:

وضع الباحث "برنارد Barnard" تصورا لهذا النموذج من خلال تحليله للمنظمات كأدوات للتعاون وتوزيع الحوافز كما يلي:
" الأفراد يؤدون نشاطاتهم في المنظمة مقابل حوافز، ومساهمة كل فرد من أجل تحقيق أهدافها الخاصة، تعتبر مساهمة في الرضا النهائي للآخرين."
وتستعمل المنظمة تفاعل الأفراد كإطار مرجعي ورئيسي من أجل تحقيق أهداف متنوعة، حيث اعتبر الباحث "برنارد Barnard" دوافع الأفراد العاملين في المنظمات محدداً جوهرية، لأنه يتوقف نمو المنظمة واستمرارها في العمل على شعورهم بالرضا أما الباحث "جورجيو Georgiou" فينظر إلى الفعالية التنظيمية على أساس مقدرة المنظمة على البقاء من خلال حصولها على إسهامات الأعضاء وتقديم مقال ذلك حوافز لهم⁽¹⁴⁵⁾.

وهناك مجموعة من الانتقادات لهذا النموذج أهمها:

- صعوبة تطابق أهداف الأفراد مع أهداف المنظمة، خاصة إذا ما لم يتم إدراك العمال إدراك جيد للأهداف الإجرائية والرسمية للمنظمة.
- مبالغة في التركيز على تحقيق الأهداف الخاصة للأفراد من خلال الحوافز المقدمة لهم، مما قد يترتب عليه إغفال المنظمة ككل.
- عدم تفتح هذا النموذج على محيط المنظمة وإغفال أهمية العلاقات التبادلية بينها وبين المحيط خاصة ونحن في عصر العولمة والتكتلات الاقتصادية والاجتماعية وحتى السياسي.

8-5- نموذج التطور التنظيمي:

من زعماء هذا النموذج "دوغلاس ماك قريغور D.mac gregor" والذي وضع نموذج للمنظمة الفعالة والمنظمة غير الفعالة ضمن نظرية "x" و "y", حيث ينظر للفعالية التنظيمية على أنها إمكانية حل مشاكل المنظمة وتجديد القدرات فيها. كما كان هناك تطابق في الرأي بين كل من "بلاك موتون Blake & Mouton" و"رنسيس ليكرت R.likert", حيث قاما بتصنيف المنظمات المثالية ضمن نموذجين أحدهما سلطوي والآخر مشاركاتي. (146)

والنظام الأول مبني على الاستعمال, بينما النظام الثاني ينادي بضرورة تطبيق مبدأ المشاركة على مستوى جهاز الرقابة من طرف مجموعة المشاركة, كشكل من أشكال التنظيم وعموما لاحظ النقاد على نموذج التطور التنظيمي أنه أغفل العوامل البيئية واكتفى فقط بتناول الظروف الداخلية للمنظمات والتي لا تستطيع تحقيق الفعالية التنظيمية المرجوة.

8-6- نموذج الوظيفة الاجتماعية:

تحدد الفعالية التنظيمية ضمن هذا النموذج, من خلال النتائج المتحققة من ممارسة المنظمة لنشاطاتها وما تقوم به من خدمات لأفراد المجتمع الذي تعتبر جزءا منه, ولن يتحقق لها النمو إلا بنموه وتطوره.

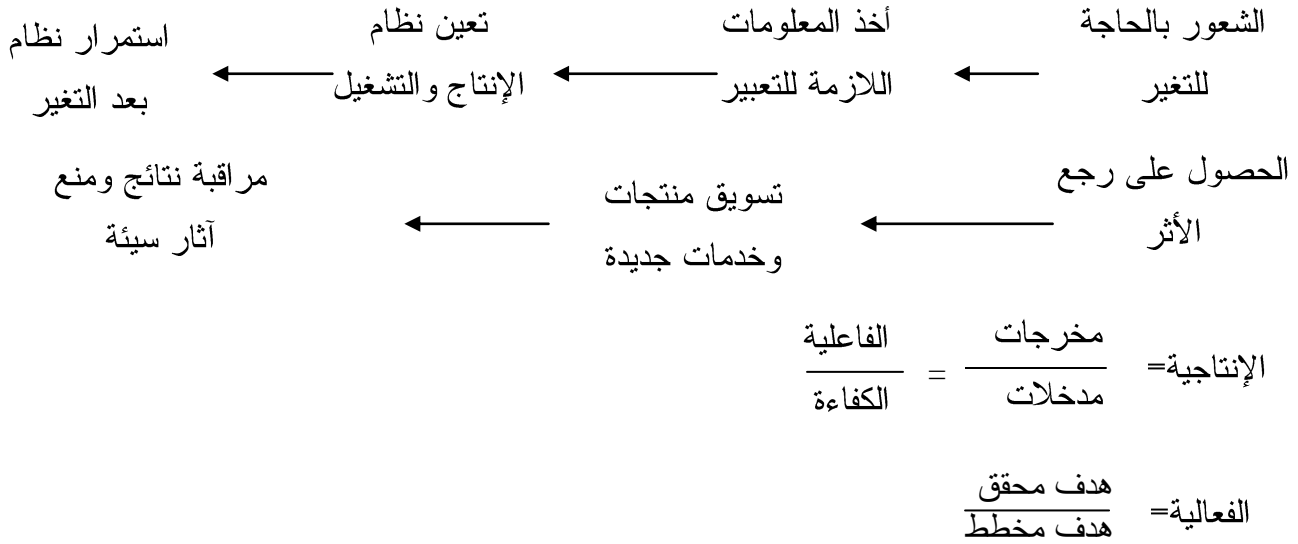
ومن أكبر المساهمين في تجسيده نجد "بارسونز Parsons" بتحليله للمنظمات, حيث يرى أنه على كل الأنظمة الاجتماعية حل أربع مشاكل أساسية هي: (147)

- مشكلة التكيف مع المحيط الخارجي, وتهيئة الظروف والأنظمة لمواجهة متطلبات البيئة وتحولاتها السريعة.
 - مشكلة تحديد الأهداف وتحقيقها وكيفية الحصول على الموارد وتسخير الإمكانيات والوسائل المادية والبشرية.
 - مشكلة الدمج أو إنشاء وتنظيم نسق من العلاقات المتبادلة والمتكاملة بين وحدات التنظيم.
 - مشكلة الكمون أو المحافظة باستمرار على أنماط دوافع وحوافز ثقافة النظام للمنظمة.
- وبحل هذه المشاكل يمكن للمنظمة أن تنمو وتتطور وتكون قابلة للتطبيق على كل الأنظمة الاجتماعية, ذلك أن المنظمة وسيلة هامة من بين الوسائل التي يستخدمها المجتمع لتحقيق أهدافه, وعليه ينظر للفعالية التنظيمية, على أساس مدى نجاح المنظمات في حل هذه المشاكل.
- نخلص إلى القول أنه على الرغم من تباين الآراء والطروحات في موضوع نماذج الفعالية التنظيمية, إلا أنها تتفق كلها في وضع الأسس الرئيسية للمنظمات الفعالة, وهناك تكامل فيما بينها سواء تعلق الأمر بالأهداف المسطرة أو الموارد وكيفية الوصول إليها, أو مستوى ودرجة الرضا, وكذلك النجاح في الوظائف الإدارية والتطور التنظيمي والجانب الاجتماعي وتأثير المحيط.

8-7- نموذج المنظومة للفاعلية التنظيمية:

تعكس أبعاد المنظمة ككل والمتمثلة في المتغيرات الكمية والسلوكية، وترتكز على أحسن توزيع للموارد، تنظر للأهداف كمخرجات وليس كمدخلات، ومن أمثله نماذج المنظومة: دائرة التكيف والفاعلية كما يوضحها الشكل التالي: (148).

شكل رقم (23): دائرة التكيف والفاعلية



8-8- نموذج النسق: ويركز على دراسة العلاقات بين أفراد النسق ومدى تساندها وظيفيا لتحقيق الفاعلية التنظيمية ويتفرع عن هذا النموذج ما يلي:

أ/- **نموذج البقاء:** ويركز على متطلبات النسق، ومدى توافرها لمساعدة المنظمة على البقاء والاستمرار، حيث يهتم هذا النموذج بمدى قدرة المنظمة على توفير جميع العوامل من موارد ويد عاملة متخصصة، وخطط جيدة من أجل بلوغ الأهداف ونجاحها والاستمرار والبقاء.

ب/- **نموذج الفاعلية:** ويركز على دراسة العلاقة المتبادلة بين أجزاء وعناصر النسق، ومدى تأثير تلك العلاقات على فاعلية المنظمة في تحقيق الأهداف (149).

9- قياس الفاعلية التنظيمية:

تشير بعض الدراسات المتعلقة بالفاعلية التنظيمية إلى وضع عدد من المؤشرات للتعبير عن الفاعلية أهمها: المرونة، التطوير، التماسك، الإشراف الديموقراطي، الموثوقية، الانتقاء، التوزيع، التفويض، الالتزام، التأكيد على النتائج، تكوين وتحسين مستوى المدراء التنسيق، اللامركزية الفهم، الصراع، تخطيط القوى العاملة، الإشراف المحكم، المساعدة، التخطيط، التعاون، الأداء، الدعم، الاستخدام، الاتصال، الدوران، المبادرة.

اعتمد هذه المؤشرات الدالة عن الفعالية من قبل: "ماهوني MAHONEY" و"وايتز وزملائه Weitze et AL" (150). أما الباحثان "أوزبورن وهانت Osborn & Hunt" فقد اعتمدا الأداء كمؤشر للفعالية، والذي يعنى مجموع النشاطات أو السلوكيات التي تؤدي إلى نتيجة، وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بشكل ما.

أما الباحث "ستيرس STEERS.R.M" فقد جعل من المؤشرات التالية كعناصر مهمة في الفعالية التنظيمية: (151)

القدرة على التكيف والمرونة، الإنتاجية، الرضا والربحية، اكتساب الموارد، غياب الأثر، التحكم بالبيئة، التطوير والكفاءة، الاحتفاظ بالعمال، النمو والتكامل، والاتصالات المفتوحة.

في حين يرى كلا من "ويد و ميتشال WEED & Mitchell" أن هناك مؤشرين للتعبير عن الفعالية هما:

- القدرة على استمرار الموارد.
- الصحة التنظيمية.

أما أنجل وبيري "ANGELL & Perry J.L" فقد حددا كل من دوران العمل، و تأخر العمال والغياب والتكليف التنظيمي كمؤشرات للفعالية.

غير أنه هناك تناول لموضوع الفعالية التنظيمية في إطار المتغيرات الاقتصادية من طرف

الباحثان "مورس ودنكان MOORES,K & DUNCAN" من خلال بعض المؤشرات أهمها: (152)

الأداء المالي، النمو في الدخل أو الإيرادات والربحية خلال الخمس سنوات الأخيرة، والعائد من المبيعات، و العائد على رأس المال المستثمر خلال العام الماضي.

أما " عمر صخري " فيرى بأنه لا يمكن تحقيق الفعالية التنظيمية، إلا إذا كانت المنظمات

الاقتصادية العمومية تتمتع بدرجة عالية من الحرية في ممارسة العمل واتخاذ القرارات، مثل ما هو الشأن بالنسبة للمنظمات الخاصة، أي أنه يجب منح المؤسسات العامة المقدار الضروري من الاستقلال العملي واللامركزية في المجالات الهامة، كالتوظيف، الترقيّة والتسريح، حجم ونوع وتصميم طريق الإنتاج، طرق التسويق والتوزيع... وعلى الرغم من أن ذلك بحد ذاته لا يضمن لنا نجاح تلك المؤسسات إلا أنه يوفر الشروط الضرورية التي لا تحقق الأداء المطلوب أو الفعالية بدونها. (153)

• تقويم الأداء لقياس الفعالية التنظيمية:

كما سبق وأن وضعنا في فصل التقييم التنظيمي، حيث يعتبر تقويم الأداء من العمليات الأساسية التي يتم من خلالها الحصول على المعلومات المتعلقة بفعالية المورد البشري في منظمة معينة، وتؤدي هذه العملية على وجه العموم مهمة المراجعة والمراقبة واستخلاص المعلومات التي تتخذ على ضوءها الكثير من القرارات التنظيمية، وهناك ثلاثة أغراض عامة لتقويم الأداء:

1- الاستفادة من نتائج التقويم في اتخاذ القرارات الإدارية.

2- الاعتماد عليها في تخطيط المسار الوظيفي للفرد وتنميته ووضع برنامج تكويني له وبذلك نجد أن
غرض التقويم يحدد:

- أسس ومعايير المقارنة

- الأدوات والأساليب المستخدمة.

- دور المشرف أو ملاحظ العمل.

- الإجراءات المترتبة عن التقويم.

3- جعلها كعامل للتحفيز، إذ يجب أن يؤدي نظام التقويم الموضوعي والدقيق إلى إحداث تأثير ملموس
لدى الفرد، فيجب أن يؤدي ويحفز على المبادرة وتنمية الإحساس بالمسؤولية وزيادة توجيه جهود الفرد
نحو تحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية.

إضافة إلى هذا، فإن تقويم الأداء يؤدي أيضا إلى تفهم أفضل للعامل لنتائج ومسؤوليات العمل
وعلاقته بزملائه والعمل المتوقع منهم واحتياجاتهم التكوينية وكلها أغراض تهدف إلى تحقيق الفعالية
التنظيمية.

وكما سبق وأن أشرنا إليه فلقد عرف مفهوم الفعالية التنظيمية تطورا كبيرا، حيث كانت القدرة
على تحقيق التنظيم للأهداف المتوخاة من إنشائه، أي أن القدرة على البقاء تعتبر مؤشرا كافيا على
الفعالية، وساد هذا المفهوم في الخمسينيات من القرن العشرين.
لكن السؤال المطروح هو: هل أن بقاء المنظمة وعدم تلاشيها مرهون فقط بمدى تحقيق أهدافها
المسطرة (فعاليتها)؟.

الواقع أن هناك عوامل عديدة تتظافر وتتدخل في بقاء واستمرار المنظمة ذلك انه في بعض
الحالات تكون المؤسسات غير الفعالة قادرة على البقاء لفترة زمنية طويلة بفضل إعادة خلق أهداف سواء
كانت وهمية أو حقيقية تبرر بقاءها، ويرتبط ذلك بمصالح القائمين عليها والمستفيدين منها، وأحسن مثال
ما لوحظ على المؤسسات الاقتصادية في عهد التسيير الاشتراكي سابقا، وكذا الجمعيات والأحزاب الوطنية
في بلادنا كتنظيمات لتعبير واضح على هذا الطرح.

وعليه فما هي الأهداف التي تقاس على أساسها الفعالية التنظيمية، وهل هذه الأهداف قريبة
المدى؟ أو المتوسطة أم بعيدة المدى؟. قد ينظر إلى المنظمة على أنها فعالة نتيجة تقييم تنظيمي لمدى
تحقيق أهدافها الآنية، الأمر الذي قد يؤدي إلى بروز حالات نفسية وسلوكية خاصة لدى العمال والمشرفين
تجعلهم يعجزون على تحقيق الأهداف البعيدة المدى، مما ينعكس سلبا على فعالية المنظمة، كما يمكن في
بعض المنظمات أن تعجز عن تحقيق الفعالية المنشودة جراء عدم تحقيق الأهداف القريبة المدى عند
نشأتها، لكن بفضل الإستراتيجية المرسومة من طرف الإدارة، تتغلب على الصعوبات الآنية وتستطيع
بلوغ أهدافها على المدى المتوسط والبعيد.

وبالتالي يفرض تناول العلمي للفعالية التنظيمية رؤية إستراتيجية لبيئة المنظمة ومحيطها سواء من طرف المسيرين أو المختصين في عملية التحليل والتقييم التنظيمي من طرف المستشارين والخبراء.. إلخ.

نخلص إلى القول أن الطرح الكلاسيكي الذي كان سائدا في الفترة الممتدة بين الخمسينيات ونهاية السبعينيات والمتمثل في أن (بقاء المنظمة مرهون بمدى تحقيق الأهداف) لم يعد كافيا لتغطية موضوع الفعالية التنظيمية، حيث إضافة للأهداف الاقتصادية المادية ظهرت مؤشرات سلوكية تركز أغلبها على البعد الإنساني داخل المنظمة (كالاستقرار في العمل، والشعور بالرضا المهني، وخفض نسب التغيب، والتقليل من احتمال الإصابة وحوادث العمل، والتكيف المهني... إلخ)

وفيما يلي الجدول رقم (13) يوضح أهم معايير الفعالية التنظيمية. (154)

جدول رقم (13): المعايير المختلفة للفعالية التنظيمية

01	معدل الإنتاجية	16	مستوى الإجماع على الأهداف
02	الكفاية	17	إيمان العاملين بأهداف التنظيم
03	معدل الربح	18	درجة التوافق مع الأدوار والقيم التنظيمية
04	نوعية الخدمة المقدمة	19	درجة المهارة في العلاقات الشخصية
05	معدل حوادث العمل	20	مستوى المهارات الوظيفية
06	نسبة النمو	21	طبيعة الاتصالات وإدارة المعلومات
07	معدلات التغيب عن العمل	22	درجة الاستعداد والجهوزية للعمل
08	نسبة الدوران الوظيفي	23	التحكم بالبيئة المحيطة
09	مستوى الرضا الوظيفي	24	اعتماد التقييم على جهات خارجية
10	مستوى الدافعية لدى العاملين	25	الثبات والاستقرار
11	مستوى الروح المعنوية لدى العاملين	26	أهمية الموارد البشرية
12	درجة (مستوى) الرقابة	27	مشاركة العاملين وقدرتهم على التأثير
13	درجة التماسك /التناقض	28	التأكيد على أهمية التدريب والتطوير
14	درجة المرونة/التكيف	29	التأكيد على الإنجاز
15	التخطيط/وتحديد الأهداف	30	الفاعلية الشاملة

تعليق: عادة ما يعتمد الباحثون في قياسهم للفعالية التنظيمية على المؤشرات والمعايير السالفة الذكر، كما تعتمد من طرف القائمين على عملية التقييم التنظيمي، والذي نحن بصدد دراسته من خلال بحثنا هذا.

أما الباحثان " هيل وفرانش Hill & French " فقد إقترحا لقياس الفعالية التنظيمية العوامل التالية:

1- الرضا الوظيفي، 2- المخرجات المهنية، 3- إدراك الإنتاجية

وكذلك ذهب الباحثان " كولترن وكلويك Coltrin & Clueck " إلى أن التعبير عن الفعالية يكون عن طريق الرضا والإنتاجية⁽¹⁵⁵⁾.

أخيرا نستطيع القول أن موضوع الفعالية التنظيمية هو موضوع أساسي تتوقف عليه نمو وتطور المنظمات أو زوالها، وعلى الرغم من تأكيدنا على عدم وجود إجماع حول تحديد وتعريف هذا المصطلح، فإن هذا التعدد وتعدد تناول وأساليب الطرح يمكن أن يسهم في إيجاد الحلول لفعالية المنظمات الاقتصادية، الاجتماعية والتربوية...إلخ.

وسيبقى موضوع الفعالية التنظيمية مفتوحا للنقاش والبحث، بسبب وجود وتأثير العوامل الخارجية على سيرورة ونمو المنظمات، وكلنا شاهد على أحداث 11 سبتمبر 2002 وانعكاساتها السلبية على الإقتصاد العالمي، حيث أحدثت زوبعة كبيرة وأثبتت هشاشة المنظمات أمام العوامل الخارجية والتي لا تتحكم فيها بناتا، فقد زالت من الخريطة الاقتصادية أعرق وأكبر شركات الطيران في العالم (SWISS AIR – SABENA – T W A) والتي رغم تحكمها في المؤشرات الاقتصادية وتطبيقها لأحدث طرق التسيير، فقد زالت واطمطت بين عشية وضحاها⁽¹⁵⁶⁾.

10- أهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية:

يجب أن نستخدم آخر نتائج البحوث العلمية في مجال العلوم الاجتماعية والسلوكية لجعل التنظيمات فعالة حقا، ولا بد أن يحظى تطبيق المعارف الجديدة ويتدعم بالتحري الدقيق في بحوث التطوير، وقدر كبير من الخيال المبدع من جانب الإدارة، لتنظي الجهود البشرية في المنظمات الصناعية الخدمية على حد سواء، وعلى كل فهناك عدة خطوات تستخدم من أجل زيادة الفعالية التنظيمية وأهمها ما يلي⁽¹⁵⁷⁾:

1- اللامركزية والنفويض: وهما طريقتان لتحرير العاملين من الرقابة المتشددة خاصة في المنظمات

الكلاسيكية، ومنه درجة من الحرية في توجيه الأنشطة، وتحمل المسؤولية، والأهم من ذلك إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية لديهم، وفي هذا الإطار نجد ما يقدمه التنظيم المسطح لمؤسستي "سيرزروبك وشركائهم Sears Roebuk and Company " مثلا مهما: فهما تفرضان " الإدارة بالأهداف " وتضمان عدد العاملين الذين يراجعون المدير كي لا يبقى لديه وقت لمراجعتهم أو توجيههم.

2- توسيع العمل: رواده هما شركتي " أي. بي. أم I. B.M " و" ديترويت أيدسون " فهو يشجع تقبل المسؤولية لدى أدنى مستويات التنظيم، ويوفر الفرصة لإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية، ويقضي على الملل والنفور...

3- التقييم التنظيمي وتقييم الأداء: التقييم التنظيمي للمنظمة ككل من الجوانب الاقتصادية التنظيمية وكذا

النفس - الاجتماعية والسلوكية، كما يجب التخلي عن تطبيق البرامج الكلاسيكية لتقييم الأداء والتي تميل إلى معاملة الفرد وكأنه آلة منتجة خاضعة للرقابة والتفتيش المستمر، والانتقال إلى تطبيق الطرق الحديثة في التقييم على غرار ما تفعله منظمات الأعمال الحديثة كشركة " جنرال ميلز " وشركة " أنسول " للكيمياويات، حيث تتبع مناهج تشرك الفرد في وضع الأهداف الذاتية والموضوعية للمنظمة ككل وفي تقييم

أدائه بشكل دوري أو سنوي، ويلعب المسؤول الأعلى دور القيادي في هذه العملية، كما أن التأثيرات المصاحبة لهذا المنهج على حاجات تحقيق الذات كبيرة جدا.

4- الإدارة بالاستشارة والمشاركة: حيث يوفر هذا الأسلوب الظروف الملائمة لتشجيع العاملين كي يقوموا بتوجيه طاقاتهم الخلاقة نحو أهداف المنظمة، فإفساح المجال لهم للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تهمهم يوفر فرصة مهمة لإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية.

5- تسطير الأهداف وصناعة القرار: يقوم بتسطير الأهداف أفراد أو جماعات داخل المنظمة الأمر الذي يجعل هذه الأهداف عرضة للتغيير من وقت لآخر مما قد يعوق عملية صنع القرار واتخاذها، ولذلك من الخطأ اعتبار الأهداف الرسمية على أنها ثابتة ومحدودة، حيث أن واقع تشغيل المنظمة قد يشير إلى أهداف أخرى مرتبطة بالأداء الفعلي داخلها، وسواء تطابقت الأهداف التشغيلية الواقعية مع الأهداف الرسمية أم لا، فهي مشتقة منها لكونها نتاج إدراك تلك الأهداف الرسمية من قبل المورد البشري من خلال أنماط التفاعل المستمر داخلها والتميز بالتغيير مما يؤدي بالتالي إلى تغيير الأهداف، وفي هذا السياق يمكن ذكر ثلاثة أسباب لتغيير أهداف المنظمة وهي:

- تفاعل المنظمة مع بيئتها مباشرة من خلال علاقتها البيئية التنظيمية.
- التغييرات التنظيمية الداخلية.
- الضغوط غير المباشرة للبيئة العامة⁽¹⁵⁸⁾.

ولقد سبق لنا وأن تعرضنا لعنصر علاقة البيئة بالمنظمة بالشرح في هذا الفصل.

نخلص إلى القول أنه كلما تم معرفة آليات تسطير الأهداف سمح بتحديد صانعي القرار الراشد وعلاقات القوة التي يتمتعون بها، حتى يتم ضمان عملية الانسجام التي تسمح بالوصول إلى الفعالية.

6- زيادة فاعلية الاتصال: يمكن القيام بعدة الإجراءات لتحسين شبكة الاتصالات داخل التنظيم، ويمكن إيجازها فيما يلي:

- إنشاء قنوات إضافية لتسهيل سيولة وتدفق المعلومات في مختلف المستويات والاتجاهات.
- إنشاء لجان مشتركة تظم عناصر وممثلين من مختلف المصالح ومستويات الهيكل التنظيمي، لمناقشة الأفكار والقرارات وتسهيل تنفيذها.
- تنظيم اجتماعات عامة دوريا، تعقد كلما دعت الحاجة إلى ذلك، وتناقش خلالها قضايا التنظيم التي يكتنفها الغموض، وتقديم الحلول.
- الاعتماد على مسيرين أكفاء في مواقع العمل التي يعتمد تنفيذ المهام فيها على الاتصالات بمختلف أنواعها.
- تسهيل عملية الحصول على التغذية العكسية Feed-back، والاهتمام بانشغالات العمال الصاعدة إلى المشرفين، والعمل على تفهمها والاستجابة لها ما أمكن.

ولكن مثل هذه الأفكار لزيادة الفعالية التنظيمية تواجه صعوبات عديدة، كعدم منح الأهمية الكافية للاتصالات مما ينعكس سلبا على الفعالية، كما أن الإدارة كثيرا ما تعمل على كسب الممثلين النقابيين عن طريق مختلف الإغراءات كالترقية والسكن، حتى يقوموا بالتواطؤ مع الإدارة⁽¹⁵⁹⁾.

حيث نجد أن الإدارة تتبنى الأفكار ولكنها تطبقها ضمن إطار النظرية الكلاسيكية (الإدارة بالسيطرة)، فالمشاركة تصبح شكلية حين تطبق وكأنها وسيلة للتحايل وخداع الناس، والتفويض ليس طريقة فعالة لممارسة الإدارة بالسيطرة لذا يجب على الإدارة أن تتجه هي ذاتها نحو تحقيق أهداف المنظمة (الإدارة بالأهداف)، وليس الحفاظ على سلطتها الشخصية، ومثل هذه الإدارة لا بد أن تجد أفكارا مبدعة تطبقها بنجاح في أثناء تقدمها البطيء من أجل تحسين فعاليتها التنظيمية⁽¹⁶⁰⁾.

ثانيا: التقويم التنظيمي (تقويم الآداءات)

1- لمحة تاريخية عن نظام التقويم:

ابتكر نظام التقويم عموما كمسار منهجي يهدف لقياس نتائج نشاط ما بغية زيادة فاعليته. في بداية القرن العشرين "20"، طبق التقويم في حساب مردود العمل البشري، لكن منذ تلك الفترة، لم يتم إنجازه بمقاييس رقمية للنتائج بل توجب البحث عن معايير أخرى، خاصة المعايير المتعلقة بالعامل السلوكي /الأخلاقي.

بعد ذلك، تم اعتماد مفهوم التقويم من قبل علوم التربية لتحديد الدراسة، الكمية والكيفية على السواء، ونتائج السياسات التربوية. في سنوات الثلاثينيات، وأجرى "رالف تيلر R.TYLER" في الولايات المتحدة الأمريكية تقييما لنتائج النجاح الدراسي للتلاميذ، الناتجة عن إصلاحات برامج التعليم، وكانت تلك الدراسة نقطة انطلاق تقييم السياسات العامة التي تطورت في الولايات المتحدة الأمريكية تحت تأثير مكتب المحاسبة العامة المحدث عام 1921م.

عبر تحليل السياسات العامة والإدارة العامة للمنظمات ثم تشر موضوع التقويم في فرنسا، وانتشر المفهوم في إطار العلوم الاجتماعية (الاقتصاد، العلوم السياسية، علم الاجتماع، علم النفس والعلوم التربوية) في سنوات الستينيات، والسبعينيات، وهيمنة المفهوم على عبارات ومصطلحات "عقلانية خيارات الموازنات".

خلال سنوات الثمانينيات، أصبح نظام التقويم مفهوما محوريا في سياسة تحديث المؤسسات والإدارات، وتم فرض التقويم كواجب في مرحلة أولى بغية تجسيده كهدف في مرحلة لاحقة، وتشكلت في معظم البلدان المتقدمة هيئات وطنية تتولى مهام القيادة والإدارة والرقابة على أعمال التقويم سواء كانت على المستوى المركزي، أو بين الوزاري، أم على مستوى الهيئات العالمية والوطنية.

2- مفهوم نظام التقويم ومحتواه:

يعد نظام التقويم منهجا علميا موجهها نحو الحلول تدريجيا محل الإشكال أو الممارسات التقليدية للرقابة على أعمال المؤسسات والأشخاص، ومبنيا على أسس استقلالية المقيم وعلى الرصانة العلمية،

وعلى تعددية المناهج، وبصفة خاصة على شفافية النتائج، وهكذا يقدم التقييم كمساهمة في النقاش الدائر على صعيد إدارة العمل في المنظمات.

ويخص مفهوم التقييم أيضا سياسة العمل، والمؤسسات، والأشخاص فالتقييم هو عمل جماعي يخص القطاعات المختلفة، أو تنفيذ سياساتها أو دراسة المهام المتعددة لمنظمة ما.

كذلك قد يكون التقييم فرديا، ويحتوي بشكل خاص على مقابلة التقييم، ومن تقدير العمل، والكفاءات والقدرات الشخصية للفرد العامل، وعليه فمفهوم التقييم إذا شمل كل من تقييم السياسات العامة وتقييم المؤسسات والإدارات، والتقييم الشخصي للفرد بشكل تكاملي مع مراعاة أن هناك اختلاف من الناحية التطبيقية لموضوع التقييم للشخص عنه حينما نقيم السياسة المتبعة، ولا نقيم المنظمة الخدمية كما نقيم المؤسسة الإنتاجية، أو نقيمنا للقطاع العام ليس كتقييمنا للقطاع الخاص.

- كذلك موضوعية التقييم والمقيّم، فإياهم أحسن، هل يجب تشجيع التقييم الداخلي؟ أم تشجيع التقييم الخارجي؟ لأن عملية التقييم ليست إجراءات حيادية في نهاية المطاف.

- كما أن مسألة محتوى التقييم ترتبط بدقة بمنهجية، فعندما يطلب التقييم، يتساءل المقيمون عن مادة التقييم. (161)

- (ماذا نقيم؟ ولماذا نقوم بالتقييم؟)

- المقيّم: (من يختاره؟ ومن يقيّم؟ وما هي أدبيات التقييم؟)

- كما نتساءل عن الأدوار المنفذة في مسار عملية التقييم؟ وما المعايير التي تحكم التقييم؟

3- التقييم التنظيمي:

يعتبر التقييم التنظيمي تشخيص للمنظمة من عدة جوانب سلوكية - اجتماعية وتنظيمية يسعى إلى تحقيق بعض من الأهداف المسطرة، انطلاقا من نموذج إجرائي تدخلي، حيث يعرفه العالم "فان دي فين 1980 VAN DE VEN" بأنه: " نظام تشخيص يطبق على المنظمات، مؤديا إلى نتائج وتقييمات، تتبع بمشروع تدخلي خاصة من الناحية النفسية الاجتماعية للتنظيم." (162)

حيث يهدف هذا التقييم إلى ما يلي:

أ- تزويد الباحث بمعطيات ومعلومات تساعد على المعرفة الموضوعية للمنظمة ككل.

ب- تحديد نقاط الضعف و/أو نقاط القوة للمنظمة (نفسيا، اجتماعيا، تنظيميا).

ج- على ضوء نتائج (أ) و(ب) يمكن الحصول على معطيات منظمة تساعد الباحث على تصميم مخطط تدخلي.

أما الباحث " NADER نادلر 1980 " فيرى أن: " التقييم التنظيمي قياس المتغيرات الخاصة بنوعية السلوك التنظيمي ومدى فعالية المنظمة." (163)

وتقريبا في نفس الاتجاه نجد تعريف " لاوئر LAWLER 1980 " على أنه: " إن التقييم

التنظيمي هو عملية قياس فعالية المنظمة من الناحية السلوكية، الاجتماعية والتنظيمية." (164) أي ربط

التقييم التنظيمي بمدى تحقيق المنظمة لأهدافها ويتضمن الفعالية التنظيمية في هذا الإطار الطاقات المادية والمالية والبشرية والموجودة بالمنظمة في تفاعلها الديناميكي المستمر.

3-1- التقييم التنظيمي ومراحله:

يمكننا أساسا اعتبار نموذج التقييم التنظيمي نظرية التنظيم في تفاعل ديناميكي، حيث يتبع سلسلة من المراحل المعدة والمخطط لها سلفا لتحقيق درجة صدق عالية في البحث ويتضمن الخصائص التالية:

- الوضوح.
- القاعدة النظرية.
- التعريف أو التحديد العلمي.
- الأمبريقية.
- الصدق الظاهري.
- إمكانية التعميم.

وعموما يعتبر النموذج الأمبريقي المبني على الملاحظة والاختبار للعالم " فان دي فين 1980 VEN DE VAN " من أحسن النماذج التي تسعى بصفة موضوعية إلى الإجابة على الأسئلة التالية: (165)

- ما هي النتائج المنتظرة من البحث؟
- كيف نقيس النتائج المتحصل عليها ؟
- ما هي أهم التغيرات التي تستحدثها هذه النتائج ؟
- وللإجابة على هذه الأسئلة يقترح " فان دي فين " منهجية عمل كدليل وطريقة عمل للسيكولوجي التنظيمي في عملية تحليل ودراسة المنظمة، كما تساعد أيضا في التحكم وضبط المتغيرات ويمكننا تلخيص هذه المنهجية في مراحل عملية متسلسلة كالتالي: (166)

المرحلة الأولى:

قبل الشروع في أي تقييم تنظيمي، يجب الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هي الأسباب المثيرة و/ أو الدافعة للقيام بتقييم تنظيمي ؟
- كيف تستخدم نتائج البحث؟
- ما هي المواضيع أو الجوانب التنظيمية التي يجب أن نقيم ؟
- من هم الأشخاص أو الجماعات التي تجرى عليها الدراسة ؟
- من هو صاحب مشروع الدراسة ؟
- إلى أي مدى تستطيع المناهج والمعارف العلمية مساعدتنا في القيام بتقييم تنظيمي ؟

المرحلة الثانية:

بعد الإجابة على الأسئلة المطروحة سابقا - في المرحلة الأولى- يطلب من مسؤولي التنظيم تعيين المراكز أو الجوانب محل التقييم، وذلك بالإشارة إلى:

• جوانب التقييم بصفة واضحة ودقيقة.

• الأهداف المرجوة.

• التنظيم الهيكلي الأولي لتلك الجوانب والأهداف.

المرحلة الثالثة:

إن معايير كيفية تطوير هذه العملية، تتطلب من مسؤولي المنظمة أخذ ثلاث قرارات أساسية هي:
أ- اختيار خصائص الأبعاد موضوع الدراسة والتي ستصبح مؤشرات هامة للوصول إلى الهدف المقصود.

ب- تخصص الحدود المقننة من خلال حصر هذه الأبعاد.

ج- عندما تكون المعايير مختلفة ومتنوعة، يجب تحديد ثقل و/أو شدة كل مجموعة من الأبعاد لأعداد هيكلية تبعا للأهداف المسطرة بواسطة العمل الجماعي أو الاجتماعات الخاصة بالمناقشة.

المرحلة الرابعة:

وتم فيها تصميم التقييم التنظيمي، بعد تحديد الأهداف التي ترمي إلى تحقيقها إذ يعمل المقيمون بالاشتراك مع فرقة تقنية من التنظيم لإعداد اختبار نموذجي أو تجريبي أولي "EPREUVE PILOTE" وتحديد قياسات وأساليب مراقبة الفعالية التنظيمية.

المرحلة الخامسة:

هي مرحلة الشروع الفعلي في التقييم التنظيمي، بعد إعداد وتطوير كل من النموذج المفاهيمي "Modèle conceptuel"، والفرضيات "Hypothèses" والقياسات "Mesures"

المرحلة السادسة:

بعد جمع المعلومات والمعطيات، يبدأ الباحث أو المشاركين في البحث ومعالجتها واستغلالها بواسطة التحليل Analyse وتقييم المعطيات Evaluation des données المتصلة بالأهداف. وأخيرا الإعلان عن النتائج في تقرير علمي وتقديمه لمسؤولي التنظيم قصد طرحه وإبداء الرأي فيه جماعيا ثم تطبيق توصياته. ويمكن للباحث السيكولوجي التنظيمي اختيار أحد النماذج في عملية التقييم التنظيمي وهي موضحة في جدول رقم 09 كما يلي:
وسيتم شرح كل نموذج على حدى.

جدول رقم (09) نماذج التقييم التنظيمي:

نموذج	مقاربة	إطار
أ- كامبل CAMPBELL	نظرية	فردى
ب- موريس وهاكمان MORRIS & HAKMAN	أمبريقية	جماعى
ج- لاورنس ولورش LAWRENCE ET LORSCH	أمبريقية	تنظيمى
د- إيفان سيفيتش ووالاس Evancevich et wallace	نظرية	اندماجى
هـ- بيريث فيلاسكو Perez velasco	نظرية- أمبريقية	اندماجى

3-2-2- أهم النماذج التنظيمية للتقييم التنظيمي:

تقتضي عملية التقييم تحديد ما إذا كان العمل قد أنجز كما ينبغي، جيدا أو فورا وقد يكون التقييم مركزيا إذا قام به أناس في قمة الهرم التنظيمي، كما قد يكون التقييم إستراتيجيات التغيير التنظيمي لضبط نموذج تحقق الفعالية للمنظمة. والمنظمات على اختلافها وعبر تاريخ الأدبيات التنظيمية خلصت إلى جملة من النماذج نعرض منها:

3-2-1- النموذج الفردي لكامل Campbell :

ويقصد به ذلك النموذج للتقييم التنظيمي القائم على المستوى الفردي والكفاءة الإنتاجية، ويتناول النموذج ثلاثة عناصر أساسية هي:

- الفرد: ويقصد به مجموعة الخصائص الفردية ذات التأثير على فعالية المنظمة ونجاحه، كالدكاء، الاستعدادات، مستوى الطموح والتطلعات.. إلخ
- العملية الإنتاجية: ويقصد بها السلوك أثناء العمل ومستوى التنفيذ.
- النتائج: وتشمل المخرجات، أي كل الآثار البارزة على المستوى التنظيمي وعلى مستوى سلوك الأفراد في المنظمة في شكل مستوى كفاءة وأرباح تعيد تغذية استعدادات وسلوكات الأفراد في المنظمة فتحقق بذلك إستمراريتها.

3-2-2- النموذج الجماعي لموريس وهاكمان Morris & hakman :

بني هذا النموذج التقييمي أساسا على الجماعات الصغيرة في العمل ويحتوي النموذج على ثلاثة مراحل أساسية هي:

- المدخلات: وتظم ثلاثة مستويات:

- العناصر الفردية: الشخصية، الاستعدادات القبلية.. إلخ.
- العناصر الجماعية: نوعية الجماعة ودرجة تماسك أعضائها.
- العناصر البيئية: أي جميع العوامل والمتغيرات العامة بنوعية النشاطات الجماعية.
- العمليات الإنتاجية: هي ذلك التفاعل المعبر عنه بالجهد والقدرات والمعارف واستراتيجيات تنفيذ العمل.
- المخرجات: "النتائج": وتبرز على المستوى الكلي والجماعي وهي الوظيفة الناجمة عن المرحلتين السابقتين.

3-2-3- نموذج لاورنس ولورش Lawrence et Lorsch :

بني هذا النموذج على التمايز والتكامل " الاندماج " عند تحليل المنظمة، وحسب النموذج تتفاعل المنظمة مع المحيط بواسطة فرد أو مجموعة أفراد فيكون الاشتراك والتعاون بين المكونة البشرية دالا على التكامل والاندماج.

3-2-4- النموذج الاندماجي Evancevich , Wallace :

لقد بين " إيفان سيفيتش " في كتابه " السلوك التنظيمي والمردودية " سنة 1977 كيفية تداخل واندماج المتغيرات الفردية، الجماعية والتنظيمية وتأثيرها التفاعلي الكلي على المنتج وتعتبر أصحاب

هذا النموذج أن المنظمة نسق مفتوح - على غرار العالمان الأمريكيان Kahn- Katz فهم غير مرتبطين بنظرية محددة، وعليه يتميز النموذج بإدماجه لجملة من المتغيرات في المستويات الثلاثة للتحليل.

3-2-5- النموذج التقني ثقافي Perez velasco 1984: (167)

هو نموذج إندماجي كذلك سعى إلى فهم المنظمة من خلال العناصر التالية:

- المنظمة كنظام مفتوح.

- المنظمة كمجموعة بشرية.

- المنظمة كنظام ثقافي.

والمنظمة كنظام ثقافي تحتوي على ثلاثة أنظمة تحتية:

- نظام تحتي إيديولوجي: ويضم العادات، القيم، الأفكار، المعتقدات والخرافات.. إلخ.

- نظام تحتي سوسيولوجي: ويشير إلى كل العلاقات الفردية البينية والاجتماعية داخل المنظمة على جميع المستويات (رسمية وغير رسمية... إلخ).

- نظام تحتي تكنولوجي: ويشمل نوعية تنظيم العمل، ظروفه الفيزيائية والتكنولوجية المستعملة.

وما تجدر الإشارة إليه أن الأنظمة التحتية الثلاث تتفاعل تأثيريا فيما بينها، فبعض الدراسات

أكدت على أن النظام التكنولوجي يؤثر على الأفراد والنظام الاجتماعي وحتى على النظام الإيديولوجي (الشيء الرمزي).

ويعتبر هذا النموذج مدخلا ملائما لدراسة المنظمة داخليا باعتبارها نسقا مفتوحا يؤكد على تفاعل

المنظمة مع محيطها، حيث تكون المدخلات منبهات من المحيط، والمخرجات هي استجابة المنظمة لذلك المحيط.

3-3 تقييم أداء المنظمة (المؤسسة / الإدارة):

تغطي إدارة الأداء حاليا تقييم الأشخاص من جهة، وتقييم المؤسسة / الإدارة من جهة أخرى، وتقييم

علاقتها مع البيئة المحيطة، وكل ذلك يساهم في رفع مستوى الأداء الكلي للأفراد ومواد المؤسسة بكاملها، ومن ثم تحقيق الفعالية التنظيمية.

3-3-1- مكونات تقييم أداء المنظمة:

يتألف تقييم أداء المنظمة من أربعة مكونات رئيسية كما يلي:

• **المكون المالي:** تقييم إدارة المواد والموجودات والاستثمارات، وتقييم التكاليف الإنتاجية ومدى

تحسنها، وتقييم مدى القدرة على زيادة المبيعات والأرباح.

• **مكون العلاقة مع البيئة المحيطة:** وتشمل رضا الزبائن، وحصتهم في السوق، ورضا

الموردين، وحصّة الموردين في السوق والمنافسة ودرجتها، والعلاقة مع القطاع العام.

• **مكون التطوير والابتكار:** فاعلية إجراءات وعمليات الإنتاج والخدمات وخطط التطوير والمقدرة

على الإبداع والابتكار، والتدريب المستمر والتحسين.

• **مكون القدرات التنظيمية:** القدرة على التغيير وإعادة التنظيم، وتوفير طاقات كامنة يمكن

استثمارها، وتوافر نظم معلومات واتصالات فعالة.

وعموما يتم تقييم أداء المؤسسات وفقا لأبعاد خمس (5) تقوم على الفعالية وهي:

أ- **الفعالية المالية:** وتقاس من خلال متغيرات أساسية ثلاثة تتمثل في المردودية المالية، التجارية، معدل التمويل الذاتي.

ب- **الكفاءة الإنتاجية:** تقاس من خلال مؤشري الإنتاجية والتكاليف.

ج- **فعالية النمو:** نستدل عليها من خلال المؤشرات التالية: (نمو رقم الأعمال، نمو القيمة المضافة ونمو حصة السوق).

د- **الفعالية في السوق المالية:** (تطور مقسوم الأرباح، وتطور سعر أسهم المؤسسة)

هـ- **الفعالية الاجتماعية:** وتقاس من خلال مؤشرات تطور المكافآت المادية، تطور عدد الأفراد ومؤشر الرضا السائد لدى المستخدمين. (168)

3-3-2- كفاءة التنظيم وخطوات تقييم التنظيم:

نعني به التحليل العلمي للأداء التنظيمي لتحديد درجة الكفاءة والفعالية، وصولا إلى تصميم استراتيجيات التطوير، تصل بالمنظمة إلى المستوى التنظيمي المرغوب فيه.

وهناك تساؤل يطرح نفسه بالحاح في هذا الإطار هو:

• لماذا نقوم بتقييم كفاءة التنظيم؟

• مواجهة مشكلة غير قادرين على حلها، وتهدد بقاء المنظمة وتطورها.

• الإدارة العليا ملتزمة بتطوير التنظيم، وصولا إلى تحقيق تحسن في نتائج العمل.

• تغييرات سياسية، تشريعية، إدارية.

• وصول دعم من الخارج يتطلب تغييرات منظمة.

وعموما هناك خمس خطوات تقوم بإتباعها عند تقييم كفاءة التنظيم، وسنقوم بشرحها كما يلي: (169)

الخطوة الأولى: الاتفاق مع الإدارة:

ويتضمن الاتفاق مع الإدارة العليا في المنظمة النقاط التالية:

1- التفاوض على الاتفاق /العقد:

يعتبر العقد وثيقة مرجعية هامة للعمل الاستشاري الناجح، ويمكن أن نتعرض إلى أهم النقاط الأساسية للعقد الناجح:

• أهداف العقد واقعية ومفهومة للإدارة العليا للمنظمة.

• مجال العمل محدد ومتفق عليه.

• الحصول على المعلومات اللازمة متفق عليه.

• دور الفريق الاستشاري واضح.

• العائد المتوقع وتواريخ تحقيقه.

• التزام الإدارة بالنجاح في تحقيق العائد، وما طبيعة ذلك الالتزام.

• جداول التوقيت والأنشطة.

• السرية وحق المنظمة في الاحتفاظ بالمعلومات.

2- الحصول على تأمين ومساندة إدارة المنظمة:

ويتم ذلك باجتماع عام لكل المديرين والمشرفين للتعريف بالمشروع.

3- تكوين فريق عمل : ويجب أن يكون هذا الفريق مشترك من الخبراء والاستشاريين والعاملين

في المنظمة وفقا لمعايير محددة لاختيار المجموعة وهي:

• القدرة على جمع وتحليل المعلومات.

• الانتماء للمنظمة.

• الخبرة العملية بالمنظمة.

• القدرة على الاتصال

• الفضول.

4- تحديد معايير التقييم:

في الاجتماع الأول لفريق العمل تم مراجعة العقد والأنشطة المطلوبة والعوائد المتوقعة، ثم الاتفاق على

معايير لتنفيذ التعاقد وتشمل ما يلي:

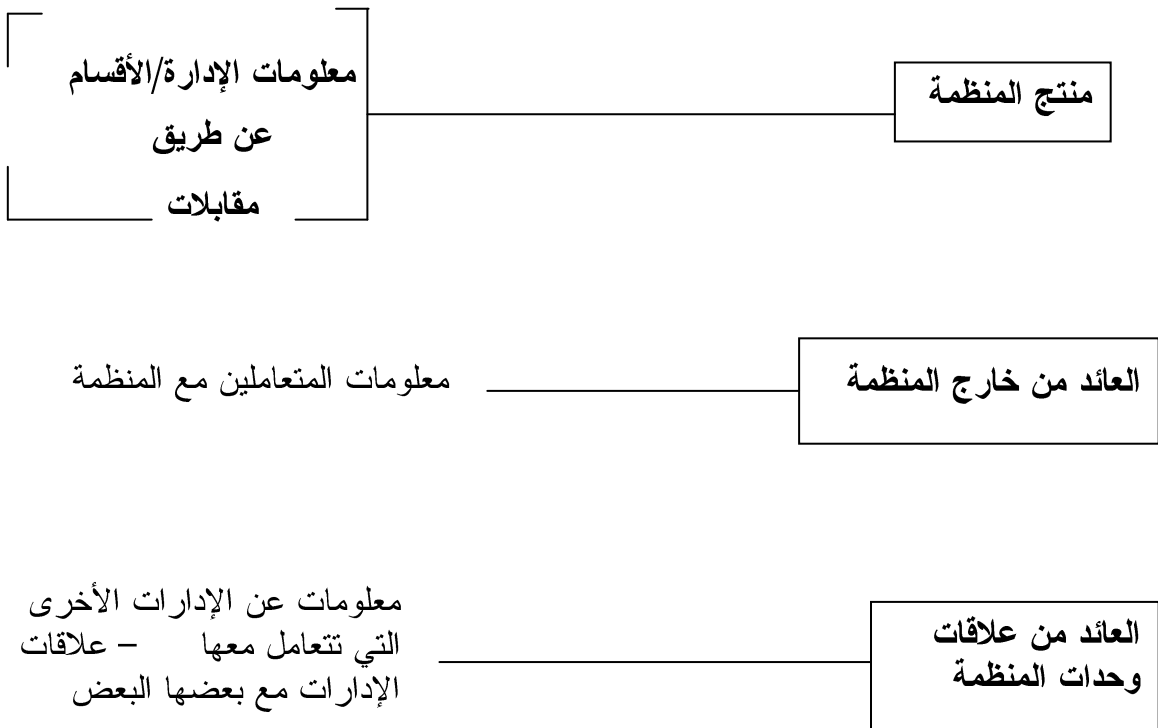
• الأهداف (كما هي موضحة في العقد).

• التوقيتات (الالتزام).

• العوائد (مقسمة إلى مراحل في شكل انسيابي).

الخطوة الثانية: جمع المعلومات التنظيمية:

تتكون من ثلاث خطوات بدورها وهي تمثل مصادر لجمع المعلومات التنظيمية حسب المخطط التالي:



الخطوة الثالثة: تحليل المعلومات: ويتم ذلك من خلال الآتي:

- **التصنيف:** والمقصود به التمييز بين الخدمات /المنتجات التي تحضى برضا الزبائن (الخارجيين / الداخليين)، وتلك التي لا تحظى بذلك الرضا.
- **التفاوتات:** المقصود هنا عرض النتائج على المديرين المختصين من خلال اجتماعات مع فريق الدراسة للتحقق من رأيهم في النتائج والاستماع إلى مقترحاتهم حول التطوير المطلوب.

الخطوة الرابعة: تخطيط التطوير: من خلال:

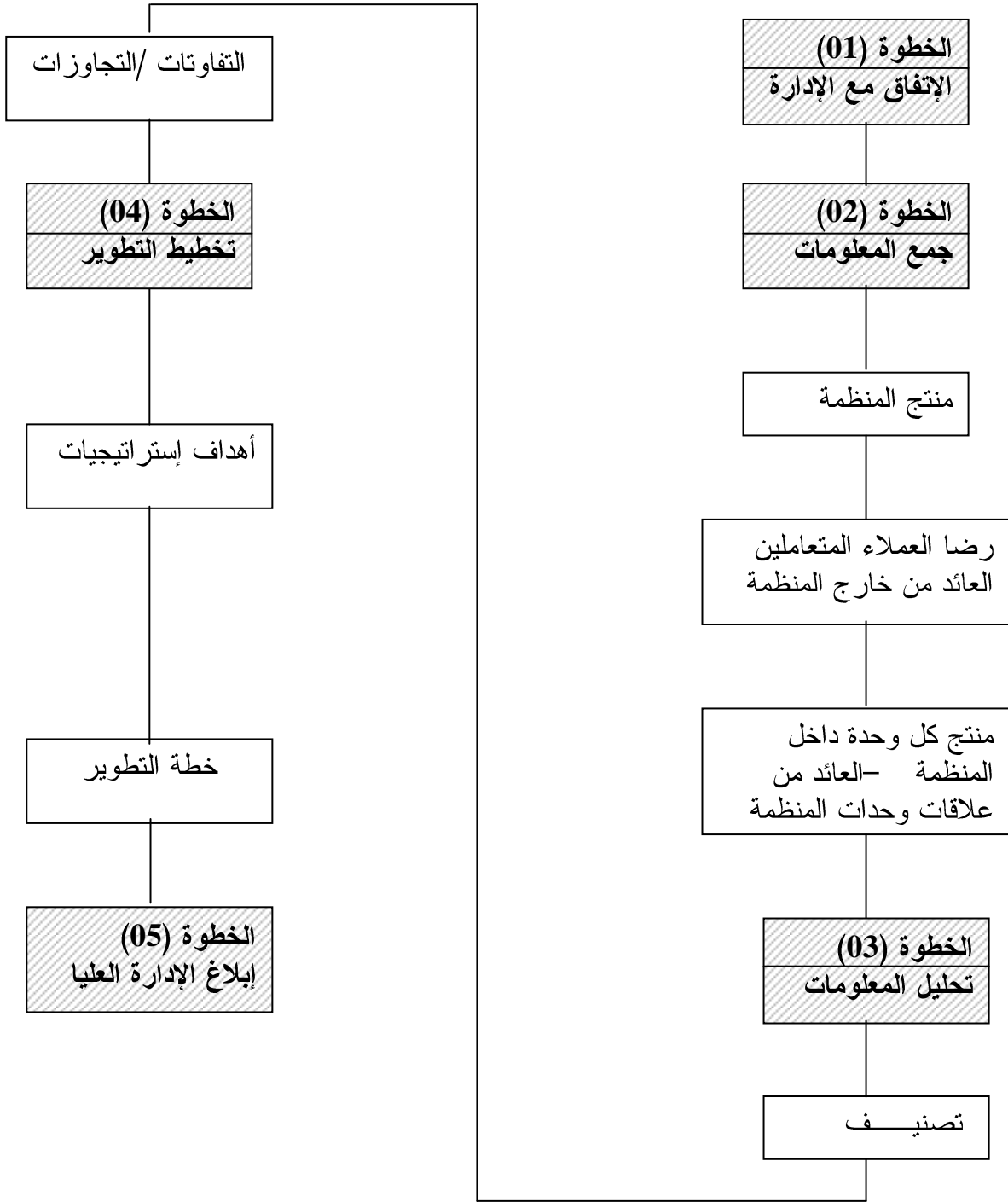
- **الأهداف:** تحديد مبسط ودقيق للمطلوب تحقيقه.
- **الإستراتيجية:** تحديد كيفية تحقيق ذلك.
- **صياغة الأهداف:** بمراجعة المعلومات المجموعة من طرف الفريق ومقارنتها بالواقع فيما يخص مثلا عامل الوقت المستغرق...
- **خطة التطوير:** تعد لتنفيذ في ضوء الكفاءة والفعالية التنظيمية.

الخطوة الخامسة: إبلاغ النتائج للإدارة العليا:

وتعتبر آخر خطوة يقوم بها الفريق المكلف بالتقييم التنظيمي من خلال تقرير يرفع للإدارة العليا من أجل:

- إعلان نهاية العمل.
- إعلان عن تلقي الخدمة الاستشارية بشكل مرض.
- تقديم خطوات التطوير المطلوبة في ضوء النتائج المتحصل عليها وملخص تنفيذي والاقتراحات عن خطط التطوير للمنظمة، ويكون التقرير مدعما بملاحق مثل الاستقصاءات والمقابلات وأهم الطرق والبيانات الإحصائية. (170)
- وسنقدم فيما يلي هذا الشكل والذي يوضح خطوات تقييم التنظيم السابقة وهو دليل وأسلوب مبسط لإجراء تقييم للتنظيم في المنظمات العامة بقصد تطويره. (171)

شكل رقم (20) خطوات تقييم التنظيم



- 4- إستراتيجيات البحث في القيم التنظيمي:

هناك عدة إستراتيجيات نوعية (الطرق والمناهج المناسبة لدراسة موضوع التقييم التنظيمي)،
تساعد الباحث على تحديد درجة التحكم في موضوعه وتتضمن:

أ-دراسة الحالة Etude de cas :

والتي تستخدم معلومات أو بيانات لا يتوافر للباحث التحكم فيها، حيث أن الحالة قد حدثت من قبل، أي أن البحث تم برجعية الأثر (بأثر رجعي Retroactivité de la recherche)، ويكون دور الباحث في هذه الحالة وصف ما جرى بعد وقوع الحدث.

وعموما تتصف الحالة بالخصائص التالية:

- أنها موقف قابل للإدراك ومنبثق من الواقع (أصالة الحالة).
- أنها موقف - مشكلة - تستدعي التشخيص وأخذ القرار.
- أنها موقف تتطلب المعالجة بواسطة المعلومات والتكوين في مجال المعرفة والفعل.
- أنها موقف كلي.

ولدراسة الحالة فوائد كبيرة للباحث أو للبيكولوجي التنظيمي، لأنها تعتبر مرجعا يستخدم في المستقبل للقيام بالمخطط التدخلي لعلاج حالات تنظيمية مماثلة للحالات السابقة.

ب-الدراسات الميدانية:

والتي تتوافر فيها للباحث درجة من التحكم في اختيار مفردات البحث والمنهجية المراد استخدامها، والفرضية الموضوعية للاختبار في الفترة الزمنية لإجراء الدراسة، غير أن تحكم الباحث في السلوك الفعلي لمفردات البحث تبقى هي المحددة.

وتنتج التجارب للباحث فرصة التحكم أكثر في المتغيرات الرئيسية موضوع الدراسة.

فعند اختيار إحدى الإستراتيجيات التالية:

- دراسة الحالة.

- الدراسة الميدانية.

- التجربة المخبرية.

- التجربة الميدانية.

يجب أن يكون الباحث ملما بأوجه الشبه والاختلاف بين هذه الإستراتيجيات، كما ينبغي عليه اختيار الإستراتيجيات التي تؤدي إلى تحقيق أغراض البحث بصورة أفضل، وتختلف هذه الإستراتيجيات حول بعض المسائل مثل: (172)

1- نوعية المعلومات أو البيانات التي توفرها.

2- مدى " نقاء " أو " عدم خلط " المعلومات، أي درجة وثوق الباحث في الاستنتاجات المستنبطة من النتائج.

3- مدى إمكانية تعميم نتائج الدراسة في مجالات تتعدى نطاق البحث.

4- مقدار الوقت والموارد اللازمة لإجراء البحث.

ولتقويم جوانب الضعف والقوة في الإستراتيجيات الأربع الرئيسية، يتعين على الباحث النظر في أربعة عوامل، إلى جانب معيار التحكم في البحث، وتشمل هذه المعايير الإضافية ما يلي:

السيطرة، الواقعية، المدى، الدقة.

• **السيطرة:** يتمثل التحكم والسيطرة من حيث أن لكلا منهما، يتعلق بسيطرة الباحث على المتغيرات قيد الدراسة، فيما يتعلق الأول بحماية البحث من عوامل خارجية دخيلة غير مرغوب فيها، بينما تتعلق السيطرة بقدرة الباحث على تعديل قيمة متغير ما بناءا على تعديل متوقع في متغير ثان.

وتعطي التجارب الميدانية والتجريبية المخبرية، تقديرات عالية في معيار السيطرة، وكذلك لإمكانية قيام الباحث بهذه التجارب بطريقة علمية.

• **الواقعية:** تمثل الواقعية إحدى نقاط القوة في دراسة الحالات، و التجارب والدراسات الميدانية، وذلك لتوافر درجة من الثقة لدى الباحث، بأن سلوك مفردات البحث طبيعي، وتمثل السلوك البشري الحقيقي الواقعي، في حين أن أخذ مفردات البحث من مواقع حقيقية ووصفها في مختبر، يقلل من درجة الواقعية، وذلك يمثل أحد جوانب الضعف في إستراتيجية التجربة المختبرة.

• **المدى:** يشير المدى إلى سعة الدراسة، وخاصة عدد المتغيرات وعلاقتها، ويمثل ذلك أحد جوانب القوة في الدراسات الميدانية التي تستخدم الاستبيانات، إذ من الممكن قياس متغيرات متعددة باستخدام هذه الأداة.

أما التجارب المخبرية والميدانية فمداها محدود بحكم طبيعتها، وذلك لاهتمام الباحث بوجه عام بالعلاقات بين عدد محدود من المتغيرات.

• **الدقة:** عادة ما يكون البحث في المختبرات أكثر دقة من الدراسة الميدانية، والتي عادة ما تستخدم الإنسان، فاستخدام وسائل القياس المتعددة، مثل الملاحظة أو تسجيل التجربة على شريط فيديو لعرضها فيما بعد، يتيح للباحث فرصة الحصول على نسخة ببيانات صحيحة. ولهذا السبب بدأ كثيرا من الباحثين استخدام الاستبيان مع المقابلات أو الملاحظة لزيادة درجة دقة قياس متغيراتهم.

ويمكننا تلخيص شروط وخصائص هذه الإستراتيجيات في هذا الجدول كما يلي: (173)

جدول رقم: (10) إستراتيجيات البحث في التقييم التنظيمي:

الإستراتيجية	درجة التحكم	درجة السيطرة	الواقعية	المدى	الدقة
دراسة الحالة	منخفضة	منخفضة	عالية	متوسطة	منخفضة
الدراسة الميدانية	متوسطة	منخفضة	عالية	عال	متوسطة
التجارب المخبرية	عالية	عالية	منخفضة	منخفض	عالية
التجارب الميدانية	عالية	عالية	عالية	منخفض	عالية

3-5- تقنيات منهجية التقييم التنظيمي:

إن تطور أي مجال في البحث العلمي يرتبط ارتباطا وثيقا بالتحسن المطرد في أدوات ووسائل القياس التي يستخدمها، كما أنه في أي عمل علمي جاد، لا نستطيع أن نخطو خطوة واحدة دون أن نتسلح

بأدوات قياس عديدة ومختلفة تبعا لطبيعة ومجال البحث لذلك فالنقيّم التنظيمي يستخدم تقنيات مختلفة لجمع البيانات، أهمها تلك التي تراعي الجوانب " النفس -اجتماعية تنظيمية " Aspects psychosocio- Organisationnels " وهي: (174)

- الاستبيانات.
- المقابلات الفردية و/أو الجماعية.
- اختبارات قياس الشخصية، الاستعدادات، الاتجاهات، الاهتمامات والميول.
- الملاحظة بأنواعها المختلفة (الخاطفة، بالمشاركة... إلخ).
- تحليل الوثائق والسجلات.
- القياسات السوسيوميترية.
- قياس القيم.

وكما سبق وأن أشرنا، فإن النقيّم التنظيمي مهم جدا للمنظمات ولعل من أبرز أساليبه، تقييم الأداء والذي يعتبر جزءا هاما جدا من نظام شامل وهو النقيّم التنظيمي وعليه سوف نلفت انتباه المطلاع على البحث خاصة من الطلبة والمبتدئين في البحث العلمي على أن هناك فرقا بين النقيّم التنظيمي للمنظمة ككل وتقييم أداء العاملين فيها، هذا الأخير سنعمل على شرحه لاحقا.

4- تقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم الأداء في المنظمات أحد الأعمال الرئيسية لإدارات الأفراد وشؤون الموظفين، لمعرفة مستوى أداء الأفراد، ومحاولة تطوير وتنمية الأداء، في سبيل تحقيق الأهداف المرغوبة للمنظمات، ولقد عرفه " بيث Beach 1975 " أنه: " التقييم المنظم للفرد، مع احترام أدائه في العمل وكوامنه للتطور.."

أما "سزلاجي و والاس Szilagyi & walace 1980" فيعرفانه بأنه: " العملية التي تحصل بواسطتها المنظمة على التغذية المرتدة لفعالية موظفيها... "

ويرى " فيلدمان وأرنولد Fildman & Arnold 1983 " أنه " عملية قياس وتقييم مستوى أداء أعضاء المنظمة ". ويعرفه درة والصباغ (1986) بأنه " عملية إصدار حكم عن أداء وسلوك العاملين في العمل ". أما منصور أحمد منصور 1973 فيعرف الأداء بأنه " الحصول على حقائق أو بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه فيه، في فترة زمنية محددة، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعلمية والعملية للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعمله الحاضر في المستقبل ".

ومهما يكن من أمر هذه التعريفات وغيرها لتقييم الأداء، فإنها تؤكد على العناصر التالية:

- جمع معلومات وتغذية مرتدة عن العاملين في المنظمة مهما كان نوعها.
- تقييم وقياس للسلوك الأدائي للعامل أو الموظف.
- تهدف إلى معرفة أداء الفرد الحالي.

- تهدف إلى تحسينه وتطويره في المستقبل.
- المقارنة بين الفرد المنتج والأقل إنتاجا وغير المنتج. (175).

4-1- أنواع التقييم:

ميز "سكريفن Scriven" بين نوعين من الأداء هما:
التقييم التكويني والتقييم المحصلي.

1- التقييم التكويني: Formative :

يتم حدوث التقييم التكويني، أثناء تطوير برنامج معين، أو تحسينه ويهدف إلى خدمة الهيئة العاملة في البرنامج، من خلال الاستفادة من التغذية الراجعة لنتائج التقييم، لكي تستخدم في تحسين البرنامج، وغالبا ما تبقى نتائج هذا التقييم محصورة في إطار المؤسسة، وقد يكون المقيمين من داخل المنظمة أو من خارجها أو المزج بينهما.

2- التقييم المحصلي Simmatine :

يتم إجراء التقييم المحصلي بعد إنهاء البرنامج، ويكون غالبا لخدمة مراقب القرار، أو صانعه، أو خدمة جهة خارجة عن النظام أو البرنامج، مثل هيئات تمويل أو سلطة معينة وفي هذا النوع من التقييم من الأفضل أن يكون المقيّمون من خارج المنظمة، لضمان موثوقية النتائج. (176)

4-2- معايير تقييم الأداء:

وتتمثل في العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم ومنها:

1- معايير نواتج الأداء: وتستخدم هذه المعايير في الإنتاج الكمي وتتمثل في:

أ- كمية الإنتاج.

ب- جودة الإنتاج.

2- معايير سلوك الأداء: وتتمثل في:

أ- معالجة شكاوي العملاء.

ب- إدارة الاجتماعات.

ج- كتابة التقارير.

د- المواظبة على العمل.

هـ- التعاون مع الزملاء.

و- قيادة المرؤوسين.

- معايير صفات الشخصية:

أ- المبادأة.

ب- الانتباه.

ج- الدافعية المالية.

د- الاتزان الانفعالي. (177)

لكن من أجل استخدام هذه المعايير الخاصة بالأداء، هناك عدة مبادئ تتحكم في تطبيقها أو استخدامها، ومن هذه المبادئ:

- يجب استخدام عدد كبير من معايير التقييم لإعطاء جوانب مختلفة له.
 - يجب أن تكون المعايير موضوعية بقدر الإمكان، وأن تركز على جوانب ملموسة في الأداء كلما أمكن ذلك.
 - لكي تكون المعايير موضوعية، يجب الاعتماد على دراسة وتحليل العمل.
 - يمكن أن تأخذ المعايير أوزاناً مختلفة، وذلك لكي تعكس تأثيرها، وعلاقتها بالأداء.
- معايير نواتج الأداء أكثر موضوعية، وتليها المعايير الخاصة بالسلوك، ثم معيار صفات الشخصية التي تعد أقل كفاءة. (178)

4-3- مستويات تقييم الأداء:

يعتبر الأداء ظاهرة معقدة تتألف من أبعاد عديدة، ومن أصعب المشكلات التي يواجهها المقيم عند الإعداد للتقويم، أي بُعد أو جانب يلزم تقويمه، ولقد أشار باحثو السلوك التنظيمي في هذا الإطار إلى أن هناك خمس مستويات كما يلي:

- 1- نتائج المنظمة أو المشروع (مثل الأرباح أو الأسهم في السوق ...).
- 2- نتائج الوحدة أو القسم (مثل كفاءتها أو معدلات الحوادث أو مستويات الإنتاج ...).
- 3- نتائج أعمال الفرد (مثل عدد الوحدات التي ينجزها العامل وفاعلية المشرف في توجيه عمل مرؤوسيه أو إنتاجية أحد محلي النظم أو نوعية العلاج الذي استخدمته ممرضة).
- 4- سلوك الفرد (مثلاً الخطوات التي تتبعها مبرمج الحاسوب في إعداد برنامج، أو طريقة أحد المديرين في قيادة مرؤوسيه...).
- 5- السمات الفردية التي تؤثر على السلوك (مثلاً الاتجاهات والمعتقدات والتوقعات والمهارات والاستعدادات والميول والقدرات ...).

ويؤثر كل مستوى للأداء على المستويات اللاحقة، وعلى ذلك ستؤثر المهارات في الرياضيات، على سلوك المبرمج (إجراء حسابات غيباً) عند تصميم برنامج في الحاسوب الآلي، حيث سيكون لعملية إجراء الحسابات الرياضية بالتالي تأثيرها على إنجاز العمل، وجودة البرنامج الذي يقوم الشخص بتصميمه، كما سيؤثر مدى نجاح المبرمج (والموظفين الآخرين في جماعة العمل) في أداء مهامه على الإنتاجية والمقاييس الأخرى لفاعلية إدارة البرمجة والنظم بأكملها، وعليه فننوع أن يكون لمستوى الكفاءة تأثير على عائد أسهم المنظمة ككل. (179)

وتشير بحوث السلوك التنظيمي في عمومها، إلى أن هناك عاملاً أساسياً يحدد مستويات التحليل التي تستخدم في تقويم الأداء، وهو الغرض أو الهدف المراد تحقيقه من تقويم الأداء.

4-4- وظائف نظام التقييم: وظائف عديدة نوجز أهمها فيما يلي:

- يجب التقييم عن حاجات القادة الإداريين لامتلاك مؤشرات تسمح لهم ببرمجة أعمالهم وتحسين إستراتيجياتهم، وتحريك الموارد البشرية نحو تحقيق الأهداف المسطرة.
- يعتبر أداة ووسيلة إدارية، تتولى وظيفة تشخيص نقاط القوة /و نقاط الضعف في منظمة ما.
- كما يمثل التقييم أداة برمجة، وظيفتها تنبؤية توجّه التطور والآفاق المستقبلية للمنظمة.
- يُعدّ التقييم أداة ترتيب وتأهيل من خلال وظيفة تحسين وتطوير قدرات الأفراد والعاملين وأدائهم مما ينعكس بالإيجاب على المنظمة المشغلة.
- يحقق التقييم متطلبات الموارد البشرية في كل المستويات الوظيفية، لأنه يبين بوضوح أداء كل فئة منهم قياساً إلى الآخرين.

4-5- أوجه استعمال نظام التقييم:

تتعدد مجالات استعماله، فهو فن وعلم ومعرفة ومهارات موزعة بين الأفراد المختصين في مختلف الميادين من النشاطات: منهم المستشارين والباحثون في العلوم الاجتماعية، والمقيّمون الداخليون في المنظمات والإدارات ولعل هذا التنوع في الاستعمال، والكثرة من الفاعلين في مجال التقييم يفسر الفائدة التي يثيرها التقييم في المنظمات.

- ماذا تتوقع المنظمات والأفراد العاملون فيها من ممارسة التقييم؟:

- يعد بعضهم أن التقييم، من خلال المعرفة الدقيقة للحقائق الإدارية يسمح بزيادة فاعلية المنظمات، وبذلك يندرج التقييم عندهم في إطار منطق عقلانية العمل.
- في حين يخشى آخرون، بالعكس، من الاستعمال الإيديولوجي للتقييم أكثر من الاستعمال العلمي في استعماله التطبيقي، فالتقييم بالنسبة إليهم هو علاقة تجارية يهدف لتحسين صورة المنظمة، وهو أداة تضفي الشرعية على الفعل المؤسسي.
- يتباين استعمال التقييم في ميادين العمل إذ يكون قويا في وزارات التجهيزات والأشغال العامة، وفي الصناعة، الاتصالات والبريد والعمل الصحي. بينما يكون ضعيفا في الوزارات غير الإنتاجية.
- يعدّ التقييم أداة إدارة في القطاع التجاري لأنه يهدف إلى توحيد المورد البشري في المشروع الجماعي.
- يكون التقييم مقبولا أكثر في الدوائر البعيدة عن المركز والمفوضة بالصلاحيات (اللامركزية) لأن المسؤولين في تلك الإدارات الفرعية يجمعون فكرتين رئيسيتين هما: فكرة المسؤولية الجماعية، وفكرة المتابعة المنهجية للنتائج.
- تقف النقابات إلى جانب مبادئ التقييم، على الرغم من أنها ترفض بوضوح كل استعمال بيروقراطي بحث للتقييم الذي يقود إلى البطالة أو التسريح من العمل أو إعادة نشر العاملين في مواقع أخرى.
- يبدوا التقييم كأداة إعادة فرض الشرعية على الوظيفة / العمل لأنه لا يمكن الحصول على الاستدلالية دون المسؤولية ولا امتلاك المسؤولية دون التقييم، ولا التقييم دون النتائج.

• يشكل التقييم سلطة حقيقية في المؤسسة /الإدارة لأنه يكشف لها نتائج العمل، وتستخدم مؤشرات اتجاهات مختلفة.

5- أهمية نظام التقييم وأهدافه:

يعد التقييم مهما للمنظمة في جانبها الإداري والتنظيمي وكذا الجانب البشري لأنه يفيد في تحقيق الجوانب التالية: (180)

• **تحديد الحاجة من الموارد البشرية:** يساهم التقييم التنظيمي بصفة عامة والتقييم الأداء والفاعلية بصفة خاصة في تحديد حاجة المنظمة من الموارد البشرية وذلك في ضوء قدرة العاملين الحالية على الوفاء بمتطلبات أعمالهم وواجباتهم تبعاً للأهداف المحددة.

• **تقييم سياسات الاستخدام والتوظيف:** يفيد التقييم في الاختيار الحسن للموارد البشرية في المنظمة من خلال التعرف على المنهجية العلمية والفنية، وكذلك إلى مدى حسن انتقائها واندماجها في العمل الذي كلفت به خلال السنة الأولى من عملها ليتضح في ضوء ذلك الاستمرار أو التعديل أو إلى تغيير سياسة الاستخدام المقررة.

• **تحسيس العاملين بالمسؤولية ورفع الروح المعنوية لديهم:** يدرك العامل بعد تقويم أدائه من قبل الإدارة بأنه سيزرتب عليه اتخاذ قرارات هامة تتعلق بمستقبله الوظيفي والعمل الذي يؤديه، لذلك يقوي لديه الشعور بالمسؤولية، ويتفانى في بذل مجهود إضافي لتأدية العمل على أكمل وجه لكسب رضى المشرفين عنه. كما أن تقدير العمل من قبل إدارة المنظمة يخلق جواً من التفاهم والعلاقة الحسنة بين العاملين والإدارة، مما يوفر جواً من الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين، ورفع الروح المعنوية لديهم.

• **تطوير الكفاءة والأهلية لدى العاملين:** ويعد قياس الأداء وسيلة ناجحة وفعالة ليتعرف كل فرد على حقيقة أدائه، ومدى كفاءته وأهليته في مجال عمله، وكذلك نقاط الضعف وكيفية تلافيها وتجاوزها.

• **الموضوعية وتحديد المكافآت التشجيعية:** يحقق تقييم الأداء القائم على الموضوعية في معاملة العاملين وفق قواعد وأسس سليمة وعادلة الانطباع العام لدى الأفراد بأنهم متساوون في تقدير الأجور ومنح المكافآت والحوافز التشجيعية والمعاملة الإنسانية... تبعاً لمدى مساهماتهم وكفاءتهم.

• **الترقيات والتقدم المهني:** يفيد تقييم الأداء في التعرف على استحقاق كل عامل والكشف عن قدراته ومؤهلاته خلال سنوات عمله الوظيفي، كما يعد تقييم الأداء وسيلة فعالة لمعرفة العاملين غير المتوافقين في عملهم الذي لا يتناسب وقدراتهم مما يسمح بنقلهم إلى وظائف أخرى للاستفادة من كفاءتهم وحسن إنتاجيتهم.

• **تحديد الحاجة إلى إعادة التنظيم البنوي (الهيكلة التنظيمية):** يظهر التقييم التنظيمي وأداء الموارد البشرية مدى ملائمة البنية التنظيمية لتنفيذ المهام المقررة في المنظمة بما يتوافق مع الأهداف والخطط الموضوعية ويكشف نقائص الواقع التنظيمي ويبرر قرارات إعادة التنظيم والبناء الهيكلي تحقيقاً للتوافق بين متطلبات تنفيذ المهام والبنية التنظيمية.

- **تحديد الحاجة من التدريب والتأهيل :** مفيد التقييم التنظيمي في كشف جوانب النشاط والأعمال التي تتطلب برامج تدريبية لرفع مستوى كفاءة العاملين، وكذلك يعتبر وسيلة لتقويم برامج التدريب السابقة والوقوف على مدى فاعليتها، ومن ثم إعادة توجيهها بما يتوافق مع احتياجات المنظمة.
- لماذا يعتبر تقويم الأداء مهما بالنسبة للمنظمات ؟:

تحصل المنظمات على معلومات مرتدة بمراجعة وتقويم الأداء مما يسمح بإجراء تعديلات لتلائم البنيات التنظيمية والأفراد والجماعات والعمليات التنظيمية (بما في ذلك اتخاذ القرارات و الاتصال) وترمي هذه التعديلات إلى تحسين الأداء من خلال التغيير التنظيمي وعليه فتقويم الأداء عملية نحصل من خلالها على معلومات مرتدة حول فعالية العاملين بالمنظمة لكي تتم عملية المراجعة والمراقبة واتخاذ القرارات التنظيمية ولذلك يمثل التقويم مسألة إستراتيجية بالغة الأهمية بالنسبة للمنظمات الفعالة، كونه طريقة يتم بموجبها إدارة وتوجيه الأداء نحو أهداف فردية وجماعية وتنظيمية محددة.

5-1- أهم الأغراض الإستراتيجية لتقويم الأداء:

يعتبر تقويم الأداء أهم وسيلة متوافرة لدى المنظمة لتحقيق الفعالية التنظيمية (و وضع و بلوغ الأهداف)، وفيما يلي أهم الأغراض: (181).

- 1- قرارات الترقية والنقل أو الفصل من الخدمة.
 - 2- معلومات مرتدة للموظفين، فيما يتعلق برأي المنظمة حول أدائهم.
 - 3- تقدير مدى الإسهامات النسبية التي يقدمها الأفراد وكل الوحدات الإدارية في تحقيق الأهداف العليا للمنظمة.
 - 4- قرارات المكافأة.
 - 5- معايير لتقويم فعالية قرارات الاختيار والتعيين وتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في كل أقسام المنظمة.
 - 6- توفير معلومات لوضع خطط جدولة العمال والموازنة وتخطيط القوى البشرية.
- وعموما هناك مجموعة من الأغراض الإدارية والسلوكية يتم تحقيقها بواسطة تقويم الأداء، ويحدد مستوى التحليل المناسب لاستخدامه في قياس الأداء والجدول الموالي يوضح ذلك جليا:

الجدول رقم (21) مستويات تحليل وأغراض تقويم الأداء⁽¹⁸²⁾

مستوى التحليل	الغرض
نتائج عمل الفرد و سلوك الفرد	- الترقية والنقل وإنهاء الخدمة
نتائج عمل الفرد و سلوك الفرد	- التغذية المرتدة للعاملين
نتائج عمل الفرد	- تقويم الجدارة النسبية للفرد والجماعة
نتائج الوحدة أو القسم	- المكافأة والعلو
نتائج المؤسسة	- تقويم قرارات الفعالية والاختيار والتعيين
نتائج عمل الفرد و سلوكه	تشخيص الاحتياجات التدريبية والتطويرية
نتائج عمل الفرد والسمات الشخصية لديه	تقويم فعالية التدريب
نتائج عمل الفرد والسمات الشخصية لديه	المعلومات اللازمة للموازنات وتخطيط القوة العاملة وجدولة الإنتاج
نتائج عمل الفرد و نتائج نشاط الوحدة أو القسم	

وعموما يتبع نظام التقييم تحقيق هدفين هما:

- تحسين الاتصال بين الإدارة أو الإطارات المسيرة والملاك البشري من العاملين وخلق مناخ عمل أكثر ملائمة.

- جعل القرارات المتخذة أكثر عقلانية، لتسمح بتحديد المشروعات المهنية وتوجيهها، ويمكن تصنيف القرارات التي يحسنها التقييم بثلاث مستويات هي:

- التغييرات في التسميات الوظيفية، والترقيات والنقل أو التحولات.
- الأعمال التي تهدف إلى تحسين القدرات والتنظيم (عبر التدريب).
- تسوية الأجور.

وفي إطار هذه القرارات، يجب أن يركز التقييم على ما يلي بشكل أولي:

1- الأشخاص (العمال).

2- الأعمال والوظائف.

3- النتائج.

لذلك من الضروري أقلمة وتكييف نمط التقييم مع الأهداف المحددة، كي يبلغ الفوائد الكبيرة

المرجوة منه، سواء ما تعلق بالمنظمة ككل أو إدارة الموارد البشرية.

6- أبعاد نظام التقييم:

يعني التقييم في أبسط معانيه، القياس والمحاكمة، ويعرض مجموعتين من المؤشرات الكمية والكيفية فهو حكم صادر على معطيات بالقياس إلى قيمة ما، ويتألف من تفسير وتحليل نتائج الخيارات التنظيمية وملاحظة النتائج الموضوعية، وطالما يتبع التقييم التنظيمي تحقيق عدة أهداف في إطار الفعالية التنظيمية وعموما هناك ثلاث أبعاد.

6-1- البعد الاقتصادي لنظام التقييم:

تشكل الحاجة إلى الشفافية المالية أساس نجاح تقييم المنظمات والإدارات، وتسمح كل من الرقابة المالية والتدقيق المحاسبي بالتحقق من وثوقية النفقات الجارية وقانونيتها وحسن استعمالها وتعتبر نتائج السياسات والإستراتيجيات العامة وآثارها ونتائجها.

وإلى جانب الفائدة العملية لهذا البعد (تشجيع أفضل سيطرة على النفقات)، هناك أيضا فائدة منهجية تدعينا للطابع العلمي والمهني وهذه المهنية للتقييم ضرورية جدا للمنظمة التي تعتبر كنسق مفتوح على المحيط تربطها به شبكة من العلاقات تضمن لها بقاءها واستمراريتها.

6-2- البعد الاجتماعي لنظام التقييم:

يهدف التقييم التنظيمي إلى تحليل العلاقات التفاعلية بين المنظمة ووسطها الاجتماعي لاحتلال المكانة المرجوة والإجابة بأقصى فاعلية ممكنة على طلبات المستفيدين وأن الخدمة المقدمة أو (الإنتاج) يقابل توقعات الجمهور وضمان المعادلة بين الطالب /العرض في المنظمة. وعليه يستند تقييم إستراتيجية أي منظمة على السياق الاجتماعي لتنفيذها عبر التمحور على تحليل وجهات نظر الفاعلين الذين يعيشون في الواقع نتائج تلك الإستراتيجيات المتبعة.

ويتألف التقسيم الاجتماعي من إقامة علاقة بين التقييمات الفردية للأشخاص والتقييم الجماعي للمنظمة في إطار الثقافة السائدة في المجتمع.

6-3- البعد السلوكي /الأخلاقي لنظام التقييم:

ونعني بهذا البعد محتوى التقييم وكيفية تطبيقه وتكون قضية محتوى التقييم مرتبطة بدقة مع قضية المنهجية وعندما يتم طلب تقييم ما يتساءل المقيّمون عن موضوع التقييم:
- ماذا نقيم، ولماذا؟ وعن شرعية المقيّم (من يختاره، ومن يقيّمه، و ما هي أخلاقياته؟)
ويتساءلون أيضا عن دورهم في مسار التقييم: تبعا لأية معايير يمكننا التقييم، وكيف سترتبط منع إجراءات التقييم؟

يشتمل البعد الأخلاقي للتقييم على احترام أدبيات الممارسات التقييمية، التي تخص أيضا وبشكل جيد، خيار المقيمين (الكفاءة والاستقلالية، والمعايير الموضوعية، وشفافية الاختيار) وكذلك مسار التقييم (وضوح الأهداف والمنهجيات وعدم تحيز الأحكام، واستشارة مختلف الفاعلين)، وإعلان النتائج (عودة المعلومات للأشخاص المستجوبين، وحق الجواب المعترف به للأفراد وللنقابات).

وهكذا يجب أن يستند التقييم إلى المبادئ الأخلاقية التي تولد الفعل الإداري في المنظمة. (183)

7- العوامل المحددة لنظام التقييم:

تختلف أنظمة التقييم لمنظمة (مؤسسات / إدارات) تبعا لعدة عوامل نوجزها فيما يلي: (184)

• تاريخ وثقافة المؤسسة:

يتعلق محتوى وممارسة التقييم التنظيمي بالمفاهيم الثقافية السائدة وبتاريخ المؤسسة، والنسق القيمي الذي يدافع عنه الأشخاص، وعليه فالتقييم الذي يسعى إلى النيل من أو إزالة تاريخ وثقافة المؤسسة يتعرض لعدم القبول وسوء الفهم والتأويل من قبل المورد البشري للمنظمة.

• حجم وقطاع المؤسسة:

وهما عاملان محددان بشكل مباشر لمحتوى نظام التقييم، ذلك أن المؤسسات الكبيرة والتي تعمل في ميدان المنافسة الدائم تسعى باستمرار إلى تحديث وتطوير نظام التقييم بما يتماشى والتوجهات الحديثة على الصعيد الفردي، كما إن قطاع العمل (خاص أو عام...) يفرض نفسه في اعتماد المؤسسة أنظمة التقييم الملائمة.

• التوجهات الإستراتيجية (الاقتصادية / الثقافية / الإنسانية) للمؤسسة:

تحدد التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة في مختلف المجالات معايير أنظمة التقييم ذلك أنها تتطلب مستوى من الأداء الفعال لدى الملاك البشري ويسهم في تحديد أنماط القدرات الكامنة لديهم للتطور المستقبلي للمؤسسة.

• أسلوب الإدارة العامة السائد:

يعد عاملا أساسيا في تحديد نظام التقييم وطريقة تنفيذه آخذا بعين الاعتبار أولويات المؤسسة بما يتناسب مع الحركية المتبعة في الممارسة الإدارية من مرونة وتجديد أو ركود وجمودية.

• أسلوب إدارة الموارد البشرية السائد:

إن المؤسسات التي تفتقر إلى أسس إدارة الموارد البشرية يكون التقييم التنظيمي فيها متخلفا ولا يعبر عن التطور الحاصل في عالم الإدارة الحديثة.

• طبيعة العلاقات الاجتماعية القائمة:

تحدد أنماط العلاقات الاجتماعية المتوافرة داخل المؤسسة ومع البيئة المحيطة (الدولة، النقابات، الزبائن، الموردين...) محتوى نظام التقييم وكيفية ممارسته بفاعلية ومرونة تتناسب مع آليات العلاقات القائمة. وما تجدر الإشارة إليه أن التقييم التنظيمي أشمل من تقييم الأداء، حيث لاحظنا لدى بعض من مدراء وإطارات المؤسسات الوطنية، وحتى عند بعض من طلبة فروع علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية، ولإزالة هذا الغموض نستطيع القول أن التقييم بصفة عامة يجب أن يشمل ما يلي: (185)

• تقييم الهيكل التنظيمي.

• تقييم أداء القوى البشرية العاملة.

• تقييم نظم وأساليب العمل والأنظمة المساعدة.

ونقصد بالأنظمة المساعدة السياسات الفعالة في مجالات الاختيار والتوجيه المهني، التدريب، الأجور والحوافز والترقية، ظروف العمل...

• تقييم أنماط التسيير والإشراف.

• تقييم الإنتاج والإنتاجية ويشمل من الناحية الاقتصادية خاصة الرقابة على الإنتاج والمبيعات كما وتكاليف وكذلك الرقابة على جودة الإنتاج في المنظمة وتعدّ الرقابة عملاً ضرورياً للتأكد من أن الأهداف قد تحققت كما هي محددة في الخطط، وفي حالة فقدان المطابقة بينهما تتخذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الانحرافات وتقويم السياسات العامة للمنظمة ومن ثم تحقيق الفعالية التنظيمية. (186)

ونظراً لأهمية تقييم أداء القوى البشرية العاملة، على اعتبار أن الإنسان هو المورد الأساسي لجميع المنظمات على اختلاف أنواعها، وأنه المقوم الرئيسي لنجاح المنظمة وتطورها أو تلاشيها واضمحلالها وعليه سنخصص فيما يلي شرحاً لأهم الفوائد التي يجنيها القائمون على شؤون المنظمة والتي تساعدهم في تحقيق الفعالية المنشودة من خلال عملية تقييم الأداء.

8- تقييم أداء القوى البشرية العاملة:

تقضي المصلحة العامة للمنظمة بأن يعهد بالوظائف والأعمال إلى الأكفاء من العاملين لتحمل أعبائها، وأي تجاهل لهذا المبدأ يعني بالضرورة هدر للإمكانات العامة وسوء استغلالها، ولهذا وجدت معايير ومستويات محددة لقياس كفاءة العاملين والتأكد من صلاحيتهم بصفة دائمة لمباشرة مهام وأعباء وظائفهم، فضلاً عن صلاحيتهم للتقدم وأهليتهم للترقية، ويعني قياس كفاءة العاملين تحليل وتقييم أدائهم لعملهم ومسلكهم وتقدير مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في ممارسة الوظائف التي يشغلونها وإمكانات تقلدهم مناصب وأعمال ذات مستوى أعلى، وعليه فقياس الكفاءة يأخذ بعين الاعتبار كلا من الأداء الحالي للعاملين، وقدراتهم المستقبلية ويحقق النظام قياس كفاءة أداء القوى البشرية العاملة فوائدها عديدة أهمها: (187)

1- توفير معلومات هامة عن العاملين لتحديد بداية محاولات الإصلاح لرفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين مستويات الأداء.

2- حث العاملين على تطوير أدائهم وتقدير الكفاءة و تبصيرهم بنواحي ضعفهم، والعمل على تقويتها لتفادي السلوك الذي يقلل من تقدير الرؤساء للأداء المقدم.

3- استمرار الرقابة والإشراف على أداء العاملين لتقدير الكفاءة تقديراً صحيحاً وواقعياً ومستمرًا، ومن ثم تقييم مدى قدرة الرؤساء على توجيه مرؤوسيهم والإشراف على أعمالهم وترشيد سلوكهم.

4- خلق مناخ صالح للعلاقات الإنسانية يدعم العلاقة بين العاملين من جهة والإدارة من جهة أخرى مبنية على قواعد موضوعية عادلة جوهرها كفاءة الأداء فيما يخص السياسة المتبعة في التوظيف والترقية...

5- كشف المشكلات الإدارية التي تعود إلى عيوب تنظيمية أو قانونية وتوجيه انتباه الإدارة إلى علاجها لتوفير المناخ المناسب للأداء السليم.

6- توفير أساس عادل وموضوعي تركز عليه عمليات الترقية والنقل ومنح العلاوات والمكافآت التشجيعية وغيرها، ومن ثم استبعاد الحكم العشوائي في هذه الأمور.

7- تقدير مدى سلامة سياسات التوظيف والتعيين أو اختيار فاعلية البرامج التدريبية ومدى تحقيقها لأهدافها (أي إلى أي مدى تحقق هدف وضع الإنسان المناسب في المكان المناسب في رفع مستويات الأداء).

8-1 طرق وأساليب التقييم: (188)

لقد حدد الباحثون خمس (05) طرق وهي:

01- الرسومات التصويرية:

يعتبر التقييم التصويري أبسط أنواع التقييم المعروفة، ويتكون من مقياس مدرج يمتد من درجة ضعيف إلى درجة قوي جدا لكل عامل من العوامل المراد قياسها، وقد يأخذ المعيار التصويري كلمات وصفية "لا أوافق" أو "مناسب جدا" ... إلخ أو يأخذ قيمة نسبية بحيث يقسم المعيار إلى عشرة (10) درجات مثلا ويعطي لكل عامل القيمة التي تتناسب مع وزنه أو أهميته.

02- مقارنة العاملين:

ويتم هذا الأسلوب عن طريق الترتيب الرتبوي أو طريق الازدواج. فالترتيب الرتبوي هو إظهار العوامل أو الأفراد في سلم قيمى متدرج من أعلى إلى أسفل أو العكس، لتبيين قيمة أو أهمية ذلك العامل بين العوامل الأخرى، فالمهمة ترتب في أعلى السلم والأقل أهمية في أدناه.

03- أسلوب الازدواج:

وفيه يقارن كل عامل مع كل عامل آخر في المجموعة وصولا إلى عدد المرات التي يكون فيها العامل "أ" مثلا قد حصل على تقييم أفضل من غيره من العوامل.

04- قائمة الضبط:

وتتكون من عدد من المفردات المحددة التي يتم التقييم بموجبها وقد تكون أكثر أساليب التقييم شيوعا، حيث تستخدم في تقييم أداء العمل كالصيانة مثلا أو في تقييم سلوك الأفراد مثل علاقته بالآخرين، انتمائه لمؤسسة، رضاه عن العمل، التزامه، إيجابيته تجاه رؤوسيه ورؤسائه، رغبته في مساعدة زملائه...

05- طريقة الأحداث الحرجة:

وهي إما أن يعتمد المسؤول على سجل العامل، حيث تثبت فيه جميع الأحداث الفعالة وغير الفعالة في حياة الفرد العملية، الأمر الذي يبين الاتجاه السلوكي العام لذلك الفرد وبالتالي يتم تقييمه على هذا الأساس. أو أن يقوم الرئيس بملاحظة العامل أثناء أدائه لواجباته ويسجل الأحداث المهمة التي يقوم بها، وبتكرار ملاحظاته يستطيع الرئيس أن يتوصل إلى قائمة ضبط يستطيع استخدامها في تقييم رؤوسيه فيما بعد.

8-2- أساليب قياس كفاءة الأداء:

هناك أساليب عديدة لقياس كفاءة الأداء أهمها الأساليب الثلاثة التالية: (189)

أولاً: أسلوب مقارنة الإنتاج الفعلي للعاملين بالمعايير أو المعدلات الموضوعية للأداء:

أي تقدير وحدات العمل اللازم لإنجازها بمستوى معين من الجودة في وحدة زمنية معينة (ساعة /أسبوع/شهر... إلخ)، ويعتمد وضع معدلات الأداء على دراسة العمل القائمة على دراسة الحركة والزمن (Time and Motion study) باختيار الطريقة الأفضل التي تضمن اختزال الحركات الزائدة بما يكفل أداء العمل في أقصر وقت ممكن وتحديد الخطوات السليمة لأداء العمل ويستعان عادة في ذلك بخرائط تصور خطوات سير العمل.

وتوضع معدلات الأداء بالنسبة للأعمال القابلة للقياس الكمي في صورة وحدات عمل كمية مثل عدد الصفحات التي تكتب على الآلة الكاتبة في وحدة زمن محددة وبالنسبة للأعمال الإشرافية والقيادية والأعمال الذهنية والإدارية عموماً يصعب تحديد معدلات الأداء، لذلك تتغير إلى أهداف ينبغي تحقيقها وتتخذ أشكالاً مختلفة منها:

- لا يتجاوز العمل وقتاً معيناً.

- لا يتجاوز الإنفاق على النشاط قدر ما معيناً من المال.

- أن يصل مستوى الخدمة إلى درجة معينة من الجودة أو الانتشار الجغرافي.

- أن يتحقق معدل نمو معين في النشاط.

- إن اتخاذ معدلات الأداء (أي كان الشكل الذي تتخذه) كأساس لقياس كفاءة العاملين يمثل أسلوباً

بسيطاً ومقبولاً ويوفر أساساً موضوعياً لتحديد درجة صلاحية الفرد في أداء عمله.

ثانياً: أسلوب الاختبارات الدورية:

وتعتبر من أهم الطرق العلمية الحديثة المستخدمة في الكشف عن الخصائص المختلفة للفرد والمحددة لدرجة نجاحه في أداء العمل المسند إليه، ومدى تعامله مع الزملاء والرؤساء، واتجاهات تفكيره وميوله... وتكون فاعلية الاختبارات أعلى في الاختيار المهني، والترقية، وكل ماله علاقة بقياس كفاءة أداء العاملين.

ثالثاً: أسلوب التقارير الدورية التي تعدّ عن كفاءة العاملين:

ويتم إعداد هذه التقارير على نماذج خاصة وفي أوقات زمنية محددة وتكشف عن مدى كفاءة العاملين في أدائهم لأعمالهم في ضوء معايير الأداء إلى جانب الصفات الواجب توافرها في شاغلي الوظائف، أي أن قياس الكفاءة في هذا الإطار يراعي شقين أساسيين هما مدى كفاءة الشخص في أداء العمل و صفاته الشخصية مثل المبادرة وإمكانية الاعتماد عليه وخصائص الشخصية وغيرها من الصفات الأساسية للعمل (وهذا الأسلوب يعتبر أكثر شيوعاً في مجال الخدمة المدنية). (190)

● **عناصر تقدير كفاءة الأداء:** تنقسم هذه العناصر إلى نوعين أساسيين هما:

- أ- عناصر تكشف عن مساهمات الشخص في مجال العمل مثل: كمية الإنتاج، دقة ومهارة الأداء، و ما حققه من أهداف، مدى ارتفاعه إلى مستوى المسؤولية وغيرها...
- ب- عناصر تكشف عن صفات الشخص أو خصائصه مثل:
- المبادرة - درجة الاعتماد عليه- التعاون - الشخصية - الاتجاهات نحو المشروع والعمل والعاملين - الولاء- المواظبة - الحماس - القيادة.

• طرق تقدير كفاءة الأداء: هناك طريقتين أساسيتان هما:

1- الطريقة الوصفية: وتقوم على تقدير الكفاءة بالأوصاف والمراتب، وذلك بأن تحدد وتعرف درجات توافر كل عنصر من هذه العناصر ويتم تقدير كفاءة الشخص بتحديد درجة توفر كل عنصر على حدى، وفي النهاية يكون التقرير الكلي لكفاءة الشخص هو ذاته درجة الكفاءة العالية في مختلف عناصر التقدير كما هو موضح في المثال التالي:

عناصر التقدير	درجات العنصر
أقل من متوسط متوسط جيد ممتاز	
المهارة في أداء العمل	+
المبادرة	+
الولاء	+
المواظبة في العمل	+
التعاون	+
التقدير العام:	جيد

- وهناك أسلوب آخر للطريقة الوصفية وفيه يوضع تحت كل عنصر من عناصر تقدير كفاءة الأداء عدد من الأسئلة للكشف عن مدى وجود هذا العنصر في شاغل الوظيفة، فمثلا بالنسبة لعنصر الشخصية (PERSONALITY): وهي مجموعة الصفات والخصائص والميول و الاتجاهات التي تؤثر على علاقة الفرد بالآخرين وتحدد استعداده للاستجابة لهم.
- ويمكن أن تطرح الأسئلة التالية على القائم بالتقدير للإجابة عليها:
- هل شاغل الوظيفة يحتمل الآخرين ؟
 - هل هو لبق ؟
 - هل يثق بنفسه؟
 - هل مظهره وأسلوبه مقبول ؟
 - هل هو هادئ في المواقف الحرجة ؟
 - هل هو متفتح الذهن ؟
 - هل هو محبوب من الآخرين ؟

- هل هو قادر على تحمل المسؤولية

وفي النهاية يتولى القائم بتقدير كفاءة الأداء أو إدارة شؤون العاملين

- تقدير درجة الكفاءة بالنسبة للعنصر (أي عنصر الشخصية) وذلك في ضوء تعليمات معينة ومن خصائص الطريقة الوصفية أنها بسيطة وسهلة حيث يكفي باستخدام الأوصاف المكتوبة عن أداء كل فرد دون استخدام أية تقديرات كمية، ولكن نتائجها غير دقيقة نظراً لاختلاف أوزان عناصر التقدير، ومن ناحية أخرى فقد تبرز مشكلة ترتيب العاملين الحاصلين على تقدير واحد للكفاءة فيما بينهم.

2- الطريقة الكمية:

تستخدم درجات حسابية ذات نهاية قصوى ويحدد لكل عنصر من عناصر التقدير عدد من النقاط يمثل وزن هذا العنصر، وتحدد وتعريف درجات كل عنصر وتحدد أوزانها كذلك (إعطاء نقاط)، ويتم تقدير كفاءة أداء الشخص بتحديد درجة كفاءته بالنسبة لكل عنصر على حدى، وفي النهاية يحدد التقدير الكلي كفاءة الشخص في ضوء ما حصل عليه من نقط في مختلف عناصر التقدير وذلك كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (09) (الطريقة الكمية في التقييم)

درجات العنصر				عدد النقط	عناصر التقييم
دائما ممتازة (30-35)	أحيانا ممتاز (25) أقل من (30)	غالبا مرضي (30-أقل من 35)	أحيانا غير مرضي (15-أقل من 20)	دائما غير مرضي (أقل من 15)	35 طبيعة العمل (الدقة، المهارة، الإتقان)
دائما يزيد عن المعدل (30-27)	عادة يزيد عن المعدل (23-أقل من 27)	عادة يحقق المعدل (18-أقل من 23)	أحيانا تحت المعدل (12-أقل من 18)	دائما تحت المعدل (أقل من 12)	30 كمية العمل (الإنتاج: لا ينظر فقط إلى واجبات المنظمة بل أيضا إلى مقدار السرعة في إنهاء العمل
يعتمد عليه اعتمادا كليا (20-18)	يحتاج الإشراف قليل (15-أقل من 18)	عادة يمكن الاعتماد عليه (12-أقل من 15)	يحتاج أحيانا إلى متابعة (08-أقل من 12)	يحتاج لإشراف دائم (أقل من 08)	20 إمكانية الاعتماد على شخص (تتبع التعليمات، مبادأة، دقة، مراعاة التوقيت، المواظبة)
اهتمام غير عادي يحث الآخرين على العمل (15-13)	عادة يعرض خدماته (11-أقل من 13)	غالبا يتعاون مع الآخرين (08-أقل من 11)	غالبا غير متعاون (05-أقل من 08)	نادرا ما يساعد أحدا (أقل من 05)	15 الاتجاهات (نحو المشروع، نحو العمل، نحو الزملاء، نحو الرؤساء، التعاون)

وإذا فرض أن الشخص الذي تم تقييمه قد حصل على الدرجة الثالثة من عنصر طبيعة العمل (24 نقطة مثلا)، الدرجة الرابعة من عنصر كمية العمل (25 نقطة مثلا)، الدرجة الثالثة من عنصر إمكانية الاعتماد (14 نقطة مثلا)، الدرجة الخامسة من عنصر الاتجاهات (13 نقطة مثلا) حينئذ عدد النقط التي حصل عليها الشخص:

$$76=13+14+25+24$$

بعد ذلك تحدد درجة كفاءة الشخص بمطابقة عدد النقط الكلية التي حصل عليها بجدول التقديرات الذي يحدد عدد النقط المخصصة لكل تقدير (مثلا: ممتاز: 90 نقطة فأكثر، جيد:75- أقل من 90 نقطة، متوسط: أقل من 50 نقطة) وحيث أن الشخص في مثالنا قد حصل على 76 نقطة في مختلف العناصر فتكون كفاءته بتقدير عام " جيد " وعلى ذلك فهذه الطريقة تجمع في الواقع بين كونها تقديرا وصفيا ورقميا في آن واحد. ولهذا فهي أكثر دقة من سابقتها وإن كان نجاحها يعتمد على الاختبار والتعريف الدقيق لعناصر التقدير وتحديد أوزانها وكذلك التحديد والتعريف الدقيق لدرجات كل عنصر وتحديد أوزانها.

● مقومات النظام المتكامل لقياس كفاءة الأداء:

كلفت جامعة الدول العربية والمنظمة العربية للعلوم الإدارية، الدكتور زكي محمود هاشم " بدراسة الطرق المختلفة لقياس كفاءة الموظفين والمستخدمين والعاملين في الأجهزة الإدارية بالدول العربية"، وقدم تقريرا هاما وشاملا بأهم المقومات اللازم توافرها لقيام نظام متكامل وفعال لقياس وتقييم كفاءة العاملين، وسنلخصها في النقاط التالية:

1- دراسة شاملة تحليلية للأعمال والوظائف في المنظمة ومعرفة معدلات الأداء لاتخاذها أساسا في تقييم الأداء الفعلي.

2- يجب أن يحتوي وسيلة القياس (التقارير مثلا) على الموضوعية والدقة وتفادي الأخطاء أو التحيز من جانب القائمين بعملية القياس.

3- يجب أن تكون دورية القياس متوسط المدى لمتابعة تطورات أداء الفرد.

4- يجب أن تشمل عناصر التقييم والقياس ما يلي:

- الأداء كمية وجودة.

- الصفات والخصائص الشخصية المؤثرة على الأداء.

- احتمالات التقدم والقدرة على التطور.

- السلوك الشخصي المرتبط بالعمل وعلاقاته.

5- ينبغي أن تتعدد نماذج وعناصر التقييم طبقا لنوع العمل ومستوى العاملين موضع التقييم مثلا نماذج تقييم خاصة بـ:

أ- شاغلو الوظائف القيادية.

ب- شاغلو الوظائف التنظيمية والمالية.

ج- شاغلو الوظائف التخصصية.

د- شاغلو الوظائف الفنية والحرفية.

هـ- شاغلو الوظائف الكتابية.

6- عرض تقدير الكفاءة بين السلطات لمراجعته واعتماده من خلال حق مناقشة الرؤساء في التقارير المقدمة منهم ووجوب تعديلها إن اقتضى الأمر ذلك.

7- إرشاد الرؤساء واضعي تقارير الكفاءة بأسس وقواعد القياس السليم للكفاءة.

8- يجب أن تشمل عملية قياس الكفاءة كافة المستويات الوظيفية في المنظمة وأن نفرق بين أساليب القياس وعناصره حسب المستوى التنظيمي للفرد.

9- اعتماد الشفافية والعقلانية في قياس الكفاءة وإبلاغ العاملين بنتائج أعمالهم لتفادي النقائص وتعزيز الاتجاهات الإيجابية.

10- إشراك العاملين في عملية قياس الكفاءة بذكر الأعمال الممتازة والهامة التي أدوها وذلك للاسترشاد بها في وضع تقرير الكفاءة.

11- متابعة وتحليل نتائج القياس للوقوف على حقيقة قدرات العاملين وأوجه قوتهم وضعفهم، وسد أوجه النقص في كفاءتهم، ومعالجة أهم المشكلات التنظيمية والإدارية المعوقة لأداء العاملين.

12- قابلية نظام قياس وتقييم الكفاءة للتعديل في ضوء طبيعة العمل وظروفه للتأكد من صلاحيته وإمكانية الاعتماد عليه، أي أن يتصف بالمرونة الكافية، ولكي تكون نظم وأساليب العمل ناجحة وفعالة فلا بد وأن تقترن بسياسات ونظم فعالة وسليمة في مجالات عديدة أهمها:

- الاختيار - التدريب - الأجور - الحوافز (مادية ومعنوية) - الترقية - ظروف العمل... إلخ

ويمكن الإشارة إلى ما قاله أحد خبراء التنمية الاقتصادية ومفاده أن تحسين نوعية وأداء ومعنويات

الموظفين (العاملين) يتطلب في الواقع تحقيق الشروط التالية:

أ- وضع معايير ملائمة وموضوعية في تعيين وترقية وتقاعد الموظفين.

ب- ضمان رواتب كافية وعادلة للعاملين.

ج- ضمان شروط عمل مادية مقبولة.

د- توفير مستوى مناسب من الإشراف والرعاية والتوجيه.

هـ- توعية العاملين والموظفين بأهمية العمل الذي يقومون به ودورهم الفعال في تحقيق التنمية.

- وهذا الشرط الأخير هو أكثر الشروط أهمية. (191)

10- مصادر الخطأ في تقييم الأداء:

من الضروري أن يتعرف القائمون على شؤون المنظمة على المصادر التي تؤدي إلى خطأ في

تقييم الأداء، ولقد حدد الباحثون خمسة (05) أنواع من المصادر وهي: (192)

1- ميول إستجابة المقيّم: وتتكون من:

أ- النزعة المركزية: المقيم متردد في إعطاء " جيد جدا " أو سيئ جدا "

ب- نزعة الليونة: المقيم يعطي كل شخص درجة جيدة.

ج- تأثير الهالة: وهي أن يسمح المقيم لتقديراته الكلية للفرد بأن تؤثر على تقييم ذلك الفرد على جميع العوامل التي قيمت كل على إنفراد.

د- أخطاء التقييم المنطقية: وهي أن تكون الأخطاء مبنية على علاقات تبادلية مفترضة.

هـ- الاستجابة العشوائية: وهي عدم اكتراث المقيم.

2- أخطاء المقيم الإدراكية والتقييمية:

كثيرا ما يستخدم الفرد نفسه كمعيار عند تقييم الآخرين، وعادة ما يستخدم عاملي التماثل والتغاير في تقييمه، الأمر الذي يؤدي إلى الوقوع في الخطأ.

وأما النوع الثاني الذي يؤدي إلى الخطأ، فهي المعايير ذاتها فمثلا قد يقوم المدير بمقارنة الفرد بالأشخاص الذين يؤديون نفس العمل أو يماثله.

3- العلاقة بين المقيم والمقيم: إذا كان الاتصال دائم بينهما، قد يكون أقرب إلى الصحة مما لو كانت العلاقة بينهما منقطعة.

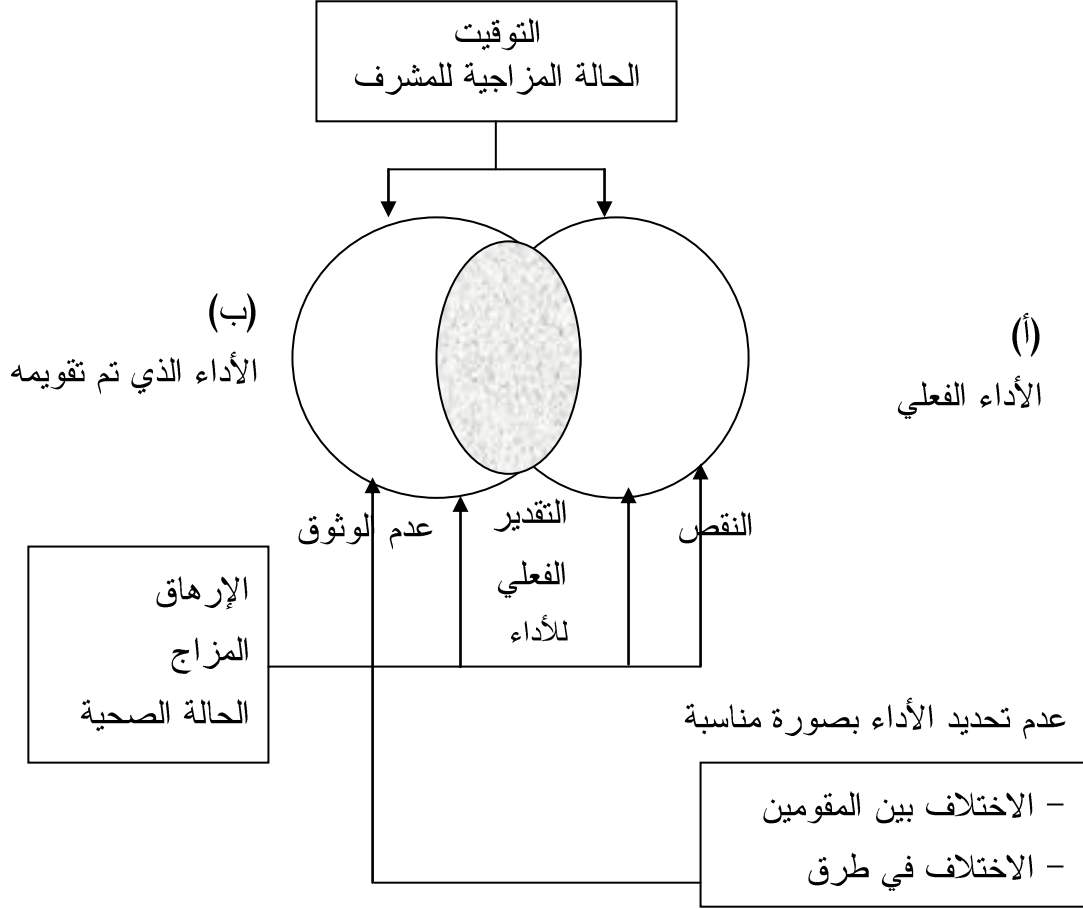
4- الشخص المقيم: وهو أن يتمتع بخصائص مماثلة إلى خصائص تتوفر في عائلة من قيمه، ولذا يحصل المقيم على درجة عالية، وكذلك عامل الأقدمية.

5- نموذج التقييم: يلعب معيار التقييم دورا رئيسيا في حدوث الخطأ، فعامل التقارب في المجال عادة ما يؤدي إلى تقدير أعلى في التقييم، حيث يميل المجالات المتقاربة إلى الترابط فيما بينها بدرجة أعلى من ترابط المجالات المتباعدة، كما وأن تصميم المعيار قد يؤدي إلى أخطاء في التقييم مما يتطلب إعادة تصميمه.

ويمكن إيجاز كل المشكلات التي تبرز في عملية تقويم الأداء في مصلحين هما درجة الوثوق والصحة وما مدى تناسب المعلومات المستتبطة والمستخدمة في القرارات اللاحقة والمتعلقة بالعاملين ويوضح الشكل الموالي أكثر مصادر الخطأ شيوعا في تقويم الأداء. (193)

شكل رقم(22): مصادر الخطأ في تقويم الأداء

العوامل الموقفية



التطوير والتغيير التنظيمي:

تواجه المنظمات اليوم وبشكل متزايد البيئة الديناميكية والمغيرة، مما يتطلب التكيف، فإما التغيير أو التلاشي، فلقد أدت التكنولوجيا الحديثة لتغيير الأعمال والمنظمات وكذلك الأفراد، كما تغير شكل المنافسة كثيرا وتزايدت مما يتطلب تغيرا جذريا وسريع.

1 - تعريف التغيير والتطوير التنظيمي والعلاقة بينهما:

هناك اختلاف بين الباحثين حول الطريقة المثلى لدراسة التغيير والتطوير التنظيمي، فمنهم من يرى أن مصطلح التطوير التنظيمي (O.D) يصف عملية إدارة التغيير، وقد ذهب هؤلاء-أيضا-إلى عرض التطوير التنظيمي كفرع من فروع المعرفة نشأ حديثا، ويتجه لاستخدام معارف العلوم السلوكية لمساعدة المنظمات في التكيف مع التغيير.

عموما يعرف التطوير التنظيمي على أنه: "عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية، عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية" (194)

وعادة ما تكون هذه العملية جهدا مخططا للتغيير يشمل نظاما بأكمله لفترة من الوقت تحقيقا لمهام المنظمة.

في ضوء ما سبق يتضح التداخل الكبير بين المفهومين، و يستفيد المديرون الذين يعملون في إدارة التغيير بالكثير من الأساليب والمداخل التي أقترحها أساسا خبراء التطوير التنظيمي، وعليه عادة ما يتم مناقشة التغيير التنظيمي في سياق التطوير التنظيمي.

2-أهداف التغيير والتطوير التنظيمي:

من الأهداف الشائعة والمعروفة:

- الارتفاع بمستوى الأداء، والدافعية، والتعاون، وأساليب أوضح للاتصال وخفض معدلات الغياب، ودوران العمل، والحد الأدنى من الصراع و التكاليف المنخفضة.
- وهناك عدد من الأهداف المحددة للتغيير والتطوير التنظيمي أهمها:
- التركيز على قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها الخالية أو المتوقع.
- لابد للبرنامج من استخدام الطرق المعدة لإحداث تغير في المعارف والمهارات والاتجاهات والعمليات والأنماط السلوكية وتصميم الوظائف وهيكال المنظمة.
- تحقيق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية لترقية مستوى الفاعلية التنظيمية والأداء.

يلاحظ أنه في مجال التغيير والتطوير التنظيمي لا وجود لإجابة مثلى وواقعية بسبب المواقف الاحتمالية العديدة التي تقابل متخذي القرارات.

3- مداخل إدارة التغيير التنظيمي:

هناك عدة أساليب، أهمها:

3-1- نموذج ليوفين Lieuvn ذو الخطوات الثلاث:

حيث يقترح أن التغيير الناجح في المنظمات يتم بموجب ثلاث خطوات: إذابة الحالة الراهنة، التحرك إلى الحالة الجديدة (التغيير)، ثم إعادة تجميد الحالة الجديدة لتصبح دائمة، ويمكن اعتبار الحالة الراهنة على أنها حالة التوازن، والتغلب على الضغوطات الناتجة عن المقاومة الفردية والإذعان للجماعة مما يتطلب إذابة الجليد، والخطوة الثالثة المزج بين الأسلوبين.

3-2- البحث الموقعي:

يشير إلى عملية التغيير التي تعتمد الجمع المنظم للبيانات، ومن ثم اختيار أسلوب للتغيير يعتمد على المؤشرات التي تم جمعها وفق منهجية تتبعها الإدارة في التغيير المخطط وغالبا ما يكون من خارج المنظمة والذي يبدأ عمله بجمع المعلومات حول المشكلة والهموم والتغيرات المطلوبة من أعضاء المنظمة، فيطرح وكيل التغيير الأسئلة ويقابل العاملين ويراجع السجلات، وتحدد الأهداف كأفراد الذين يشملهم برنامج التغيير ومن ثم التنفيذ وتقييم فاعلية خطة الفعل.

3-3- التطوير المنظمي:

يشمل مجموعة من التدخلات للتغيير المخطط المبني على القيم الإنسانية المتضمنة للديمقراطية التي تسعى لتسحين الفعالية التنظيمية والرفاهية للعاملين فهو نموذج تقييم النمو الإنساني والمنظمي، ويشمل القيم التالية:

احترام الناس، الثقة والدعم، التساوي بالقوة، والمواجهة (مواجهة المشاكل بصراحة وليس إخفاؤها)، المشاركة (المشاركة للأفراد في التغيير) (195)

4- مقاومة التغيير:

من أكثر النتائج التي تم توثيقها نتيجة للبحث في سلوك الأفراد والمنظمات، مقاومة التغيير من المنظمات وأعضائها ولها جانب إيجابي يتمثل في الثبات وتوقع السلوك وجاب سلبى يتمثل في منبع التكيف والتقدم وهناك نوعان لمقاومة التغيير هما: (196)

4-1- مقاومة الفرد:

المصادر الفردية لمقاومة التغيير سببها الخصائص الأساسية للفرد، مثل المدركات، الشخصيات، والحاجات، العادة، الأمان (التغيير يهدد الشعور بالأمان)، كذلك عوامل اقتصادية (التخوف من انخفاض الدخل، وكذلك الخوف من المجهول كمقاومة للتغيير).

4-2- المقاومة المنظمة:

المنظمات بطبيعتها محافظة، وتقاوم بشدة التغيير وأهم مصادر المقاومة هي تهديد الخبرة (خبرة الجماعات المتخصصة)، وتهديد العلاقات الثانية للقوة (إعادة توزيع لصلاحيات اتخاذ القرار)، وتهديد للموارد الحالية (أي أن التغيير قد يعني تقليص موازاتها) ... الخ.

الصراع التنظيمي:

الصراع ظاهرة طبيعية في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات والمجتمعات إذ أن الصراع إحدى الإفرازات الاعتيادية للتفاعل الاجتماعي القائم بين الأفراد كالتعاون والمنافسة والمهادنة والنقلد والمحاكاة... الخ.

وهو أمر حتمي وضروري في التنظيم ولا يمكن تجنبه إلا أن الإدارة يجب أن تتعرف على طبيعة الصراع وتحدد أبعاده وأشكاله والمستوى المقبول منه والذي يجب أن يكون تحت سيطرتها ويجب أن تبقى الصراع في إطاره المرغوب.

فلقد عرفه " ليكرت Likert" بأنه المحاولات التي يبذلها الفرد لتحقيق أهداف معينة وبتحقيقها تحجب عن الآخرين أهدافهم المراد تحقيقه من قبلهم ولا ينشأ الصراع بين الطرفين وقد أشار ليفيت Leavitt للصراع بأنه نوع من الإحباط الذي يتميز بالضغط في اتجاهين مختلفين في الوقت ذاته أو حالة تتطلب اتخاذ قرار حول حاجتين متعارضتين.

هناك تباين شكلي في تحديد مفهوم الصراع إلا أنه لم يختلفوا بشأن المضمون الذي ينطوي عليه الصراع وأهميته استثماره إيجابيا لصالح المنظمة.

أنواع الصراع التنظيمي:

لقد تم تحديد ستة أنواع مختلفة من مستويات الصراع التي يمكن أن تتعرض لها المنظمات المختلفة تتمثل في :

1- الصراع الفردي: " داخل الفرد"

وهو صراع الفرد مع ذاته حيثما يقوم باتخاذ القرارات المتعلقة بتحقيق غاياته وأهدافه الذاتية وينشأ هذا النمط من الصراع عادة للأسباب التالية

1-1- عدم تقبل القرار: تنشأ هذه الحالة عند عدم تقبل الفرد للقرار الذي يتخذه نتيجة عدم توافر البديل الذي يحقق النتائج المطلوبة وقد يتوفر أحيانا البديل الأفضل إلا أنه لا يأتي بكل أو معظم النتائج التي يتوخى تحقيقها الفرد ذاته. (197)

1-2- عدم إمكانية المقارنة (أو حالة المخاطرة):

تنشأ هذه الحالة نتيجة عدم إمكانية الفرد لاتخاذ القرار الأفضل اللازم لحل المشكلة.

1-3- عدم التأكد:

في هذه الحالة يتعذر على الفرد معرفة التوزيع الاحتمالي للنتائج المتوقعة بسبب المشكلات الناجمة عن تداخل أو تشابك البدائل من حيث نتائجها القادرة على تحقيق الأهداف. ومن هذه الأسباب يتضح أن الصراع الفردي داخل الفرد ينشأ عادة حينما يواجه الفرد الظواهر أو المشاكل المعنية ويتطلب اتخاذ قرار إزاءها وهنا يكمن الصراع حينما لا يستطيع أن يحقق النتائج المثلى للقرار الذي يتخذه من بين عدة بدائل متاحة.

2- الصراع بين الأفراد:

وهو صراع الأفراد مع بعضهم أو بين الفرد مع غيره من الأفراد داخل المنظمة ويمكن السبب الرئيسي لهذا الصراع هو اختلاف السمات أو المواصفات الشخصية للأفراد والتي تغير حصيله أساسية للتباين الفكري والفلسفي والبيئي والثقافي والتربوي ومن السمات التي تساهم في تكوين البنية الشخصية للفرد

* العوامل الوراثية: " الطول، الشكل...."

* العوامل الخارجية: وتمثل كافة العوامل والمتغيرات التي يكتسبها الفرد من خلال التعلم والتدريب والخبرة والتكيف مع المجتمع ومن خلال معايشة الفرد المجتمع يكتسب خبرات متراكمة من شأنها أن تؤثر في إطار سلوكه العام داخل المنظمة، ومن خلال علاقته مع الآخرين.

3- الصراع داخل المجموعة:

ويكون بسبب اتخاذ قرار معين بصدده ظاهرة أو مشكلة معينة سيما إذا تباينت قدرات وخبرات الأفراد في عمل معين مثال مجموعة الإنتاج في منظمة إنتاجية معينة حددت مواصفات أو سمات معينة لسلع معينة نتيجة للخبرات المتراكمة لديهم إلا أن هذه المنظمة وبالتالي ينشأ الصراع إضافة لنشوءه نتيجة الأسباب الشخصية أو الذاتية للأفراد وطبيعية. (198)

- التباين بكفاءاتهم العلمية أو العملية أو أسلوب أدائهم داخل المجموعة.

4- الصراع بين المجموعات:

ويكون بين المجموعات داخل المنظمة ويأخذ شكلين أساسيين هما:

* الصراع بين الأقسام المختلفة داخل المنظمة.

* الصراع بين الاستشاريين والتنفيذيين في المنظمة.

أما أسبابه والعوامل الأساسية لحصوله هي:

1- التباين في مدرجات الجماعات المتصارعة ويكون هذا التباين بسبب تعدد مصادر المعلومات التي تسترک في تحديد الفعاليات الإدراكية للأفراد داخل الأقسام المختلف، كما تساهم سبل تدفق وانسياب المعلومات عبر شبكات الاتصال المختلفة دورا هاما في تعميق أو تقليص شدة وحدة الصراع وتستطيع إدارة المنظمة غالبا من السيطرة على هذا النمط من الصراع من خلال استخدام وسائل الاتصال الفعالة بي، مجموعات العمل والسيطرة على مصادر المعلومات الرئيسية.

2- التباين والاختلاف في الأهداف ويمكن إرجاع أسباب هذا التباين إلى العوامل التالية:

أ- محدودية الموارد المتاحة للمنظمة حيث كانت محدودة كلما زادت حدة وعمق ذلك الصراع.

ب- طبيعة الأهداف المراد تحقيقها.

ج- صعوبة اتخاذ القرارات الجماعية.

5- الصراع داخل المنظمة:

ويكون داخل المنظمة ويأخذ عادة الصور التالية:

1. الصراع الأفقي ويكون بين الأقسام المتماثلة.
2. الصراع العمودي ويكون بين المشرف وتابعيه.
3. الصراع بين الاستشاريين والتنفيذيين ويكون حول استخدام الموارد المتاحة أو في مجال اتخاذ القرارات المتعلقة بالأداء الإنتاجي للعمل وسبل إنجازه.

6- الصراع بين المنظمات:

وهي لا تختلف عن الصورة التي تظهر بها الصراعات بين جماعات العمل وهي تنشأ بسبب العوامل التالية: (199)

- * التباين في المدركات والأهداف وسبل تحقيقها.
- * المشاكل الناجمة عن محدودية الأسواق المتاحة للاستثمار وأحجامها وطبيعة العرض والطلب والأسعار والقدرات الشرائية والمتباينة والمتاحة للأفراد وشدة المنافسة بين منظمات الأعمال إضافة إلى العديد من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتي غالباً ما تحمل بين ثناياها آثار متعددة لخلق الصراع ولتحقيق أبعاده بين المنظمات الإنسانية المختلفة.

أسباب الصراع التنظيمي:

إن العديد من الباحثين حددوا أسباب الصراع على أساس أبعاد مختلفة، منها أسباب عقلانية تتمثل في الاختلاف الحاصل في الأهداف أو الغايات المراد إنجازها وبعضها غير عقلانية كالصراعات الناشئة من السلوك العدائي أو تحريف المعلومات ويمكن أن ينشأ الصراع في المنظمات نتيجة الأسباب التالية:

1- العلاقات الإعتماضية: وهي العلاقات القائمة على اعتماد الأفراد أو الجماعات في المنظمة

بعضهم على البعض في تحقيق أهدافهم ونشاطاتهم الإنتاجية أو التسويقية... الخ.

مثال: قسم التسويق يعتمد على قسم الإنتاج في تصنيع السلع ذات الجودة العالية مما يجعل صور الاعتمادية في أداء المسؤولين والأنشطة ذات أثر كبير في رفع حدة الصراع.

2- اختلاف الأهداف وتباينها: إن كافة أقسام المنظمة تعمل بشكل تكاملي وأحياناً يحدث تعارضاً

وعدم انسجام في تحقيق الأهداف.

مثال: قسم إدارة الإنتاج والعمليات يسعى للحصول على الموارد التشغيلية من معدات ولكن إدارة

المالية ليس لها ميزانية كافية.

كذلك مدير الإنتاج يسعى لتقديم كميات كبيرة من السلع المنتجة أما مدير السيطرة على الجودة

يسعى للحصول على سلع ذات جودة عالية دون الاهتمام بالكمية فيكون الصراع نتيجة يسعى كل واحد لتحقيق أهدافه. (200)

3- صراع الأدوار: الدور هو الشخصية التي يتقصبها الفرد لأداء نشاط إنتاجي أو تسويقي أو

مالي... الخ بغية تحقيق هدف معين وعند قيامه بهذا الدور قد يقع في صراع مع فرد آخر مثال صراع بين مدير الإنتاج ومدير المنظمة.

4- تفاوت السمات الشخصية للأفراد: مثل السن -الجنس والاتجاهات والمدرجات والثقافة فهي سمات غالبا ما تقود الأفراد في إطار المنظمة للصراعات.

6- اختلاف الإدراك: إن المعاني التي يعط بها الفرد للأمور وطريقة إدراك للمشكلات توقعه

أحيانا في صراع مع غيره.

7- التركيب النفسي للفرد: يختلف الأفراد في تركيبهم النفسي فمنهم من يميل بطبيعته للعدوانية

ومنهم من يتسم بجدة المزاج والحساسية المفرطة مع الآخرين مما يجعله صعب في التعامل.

8- الرضا الوظيفي: إن عدم رضا الفرد عن وظيفته أو التعليمات السائدة في حقل العمل المعين

تجعل ظاهرة عدم التعاون والائتلاف السادة لعلاقات الأفراد في العمل مما يزيد من الصراع.

9- تعدد التظاهرات غير الرسمية: حيث أنها كلما ازدادت في عددها وتنوعت واختلقت في قيمها

كلما مثل ذلك مبررا للتنازع بينها.

أثار الصراع التنظيمي:

إن وجود قدر من التعارض والاختلاف بين اهتمامات العاملين يمثل سببا في دفع درجة حيوية

المنظمة ومضاعفة فعاليتها ويكون ذلك باستغلال هذه الاختلافات ضمن مناخ تنافسي ناضج ورشيد أما إذا

تحولت إلى علاقات نزاعية فإنها ستعصف بكل مقومات التعاون ولا يمكن الحديث عن أية نتائج إيجابية

محتملة لأية علاقات نزاعية إلا في حالة واحدة فقط وهي الحالة التي يكون فيها النزاع قائما بين القيم

أو الأساليب والاتجاهات القديمة البالية وبين الجديد والمبتكر وبين اتجاهات الفاعلية واتجاهات

عدم الفاعلية. (201)

طرق حل الصراع:

لحل الصراع يجب معرفة أسبابه وتفاديها والسيطرة عليها وفي كثير من الأحيان يكون الأمر

مستقصلا بالقدر الذي يجب معه الحل السريع للصراع دون انتظار معرفة الأسباب.

ولقد لقي موضوع حل الصراع اهتمام العديد من الباحثين بينهم " ماري باركر فوليت" من الرواد

الأوائل للإدارة فلقد اقترحت " فوليت" ثلاثة طلاق لحل النزاع وهي:

1- استخدام القوة: ويتم ذلك من خلال تدخل سلطة أعلى من أطراف النزاع كرئيس أفراد

الجماعة المتنازعين أو كمدير يرأس رؤساء أقسام متنازعين ويقوم صاحب السلطة الأعلى باستخدام قوته

ونفوذه في صالح واحد من الأطراف ويتميز الموقف هنا بأن هناك غالبا ومغلوبا والغالب راضي عن

الوضع والمغلوب غير راضي ومستاء مما هو فيه.

2- استخدام الوساطة: ويكون ذلك بتدخل طرف ثالث يقوم بدور الوسيط أو دور المحكم بين

الأطراف المتنازعة وعندما يصل الوسيط إلى حل تكون المشكلة أحيانا عدم رضا الأطراف عن الحل لأن

الوسيط عادة ما يلجأ إلى الحلول الوسطى التي لا تفي بالاحتياجات الكاملة لكل من الطرفين.

3- التنسيق والتكامل: وهنا يقوم أطراف النزاع بالتعاون معا في التعرف على أبعاد النزاع

والتوصل إلى حلول مبتكرة للمشكلة بحيث ترضى الطرفين.

مثال: إذا طلبت الإدارة مزيداً من بذل الجهد والأداء بواسطة العاملين وكان العاملون كطرف آخر للنزاع يطالبون برفع أجورهم ضمن الممكن التوصل إلى نوع من التكامل بي، مطالب المتنازعين من خلال ربط الأجر بالإنتاجية أو ربط الحوافز بالأداء.

- بالإضافة إلى هذه الطرق هناك طرق أخرى منها:

(1) حل المشكل: وهنا يقوم أطراف النزاع بالإتفاق على دراسة مشاكلهم سوياً ويصلون إلى تحديد واضح لماهية المشكلة ويقترحون بدائل عديدة ويدرسون هذه البدائل ويختارون منها ما يرضي أطراف النزاع.

(2) استخدام حواجز: ويعني فصل الأفراد أو الجماعات المتنازعة عن بعضها. (202)

ويتم ذلك غالباً من خلال توفير استقلال الجماعات وعدم اعتمادها على بعضها البعض وبالتالي فإن هذه الحواجز قد تؤدي إلى اغتراب الجماعات كما يؤدي إلى عدم تعاون وتكامل الأفراد أو الجماعات باجتذاب أنصار متحالفة معها:

(3) تدريب الحساسية: ويركز هذا النوع من التدريب على رفع قدرات ومهارات الأفراد والجماعات على فهم أنفسهم وعلى فهم الآخرين كما يركز تدريب الحساسية على تفهم تأثير المشاكل والصراعات على نزعتنا الإدراكية وعلى تفسيرنا وحكمنا للأمور وتكون نتيجة التدريب رفع وعي وحساسية الناس والجماعات لبعضها البعض وتنمية القدرات الخاصة لتعامل مع المشاكل والصراعات.

(4) توفير المعلومات

(5) التخطيط والرقابة المشتركة: اشترك عدد من الأقسام في وضع الخطط ومتابعتها والرقابة عليها يجعلهم ذو جهودات محددة ومتقاربة بالشكل الذي يساعد على تحسين التخطيط والتغلب على أي مشاكل أو صراع. (203)

خاتمة

لقد قمنا من خلال هذا الإنتاج البيداغوجي المتواضع بعرض وشرح لأهم محاور مقياس السلوك التنظيمي، كما هي مقررة من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لطلبة السنة الثالثة علم النفس العمل والتنظيم، رغبة مني كأستاذ جامعي حريص على نقل كل ما تحصلت عليه من مراجع ومصادر خلال مسيرتي العلمية لإخواني الطلبة، وكما ستلاحظونه في قائمة الهوامش والمراجع أنها احتوت على أحدث المراجع، الأدبيات السلوكية التنظيمية، من خلال إتباع منهجية بسيطة في تناول القارئ طالبا كان أو مسيرا، وأمل أن يساهم هذا المجهود في إشباع الحاجة للإطلاع وحب المعرفة، وأن يحظى بمكانة وقبول لدى المجتمع المستهدف من العملية التربوية.

والله ولي التوفيق

قائمة الهوامش والمراجع:

- (1) عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران، الأردن 1999، ص 39.
- (2) أحمد ماهر: السلوك التنظيمي " مدخل بناء المهارات، ط 2، الدار الجامعية، مصر 2003، ص ص 23-24 .
- (3) خضير كاظم حمود: السلوك التنظيمي، ط1، دار صفاء، الأردن 2002، ص ص 16-17.
- (4) أحمد ماهر: مرجع سابق، ص ص 24-25
- (5) أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 44.
- (6) أندرودي سيزلاقي، جورج والاس: السلوك التنظيمي والأداء، ط 4، الإدارة العامة للبحوث المملكة العربية السعودية 1991، ص 32 .
- (7) .
- (8) أندرودي شيرلاقت، مارك جي والاس، مرجع سابق، ص ص 37-38.
- (9) عمر وصفي عقيلي: المنظمة ونظرية التنظيم، ص 16.
- (10) Stephen . P. Robbins: Organisation theory structure Design and applications, 3rd edition Englewood cliffs N: J: prentice Hall Inc ... 1990, p.200.
- (11) W.R, Scott: Organisation, Rational, Natural and Open system 3rd edition Englewood prentice Hall Int. Cliffa N. J 1992 , P, P 21-28.
- (12) خليل محمد حسن الشماع، خضير كامل حمود: نظرية المنظمة، ط 1، دار المسيرة، عمان الأردن، 2000، ص ص 34-35.
- (13) عمر وصفي عقيلي وآخرون: وظائف منظمات الأعمال، دار زهران، عمان، الأردن، 2001، ص ص 45-46.
- (14) ناصر محمد العيدل: السلوك الإنساني والتنظيمي " منظور كلي مقارن "، معهد الإدارة العامة الرياض، السعودية، ص 399.
- (15) جابر عوض سيد، أبو الحسن عبد الموجود: الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2003، ص ص 60-62.
- (16) خليل محمد حسن الشماع: مرجع سابق، ص ص 21 - 22.
- (17) نفس المرجع: ص ص 31-32 .
- (18) عمر وصفي عقيلي: وظائف منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص ص 173-176.
- (19) ناصر محمد العيدلي: السلوك الإنساني والتنظيمي: " منظور كلي مقارن "، معهد الإدارة العامة الرياض، السعودية، ص 399

(20) أمين فؤاد الضرغامى: بيئة السلوك التسويقي، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1979، ص 44.

(21) كامل المغربي وآخرون: أساسيات في الإدارة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1995، ص 292

(22) جميل أحمد توفيف: أساسيات الإدارة المالية، دار النهضة العربية بيروت، لبنان، 1989 ص 29
(23) حسنين مريم: السلوك التنظيمي " سلوك الأفراد في المنظمات "، دار زهران، عمان الأردن، 1997 ص ص 07-08

(24) عمر وصفي عقيلي: المنظمة ونظرية التنظيم، مرجع سابق، ص ص 19-20

(25) مؤيد سعيد السالم: تنظيم المنظمات. "دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مائة عال"، ط1، دار عالم الكتاب الحديث، عمان، الأردن، 2002، ص ص 28-30.

(26) مؤيد سعيد السالم: تنظيم المنظمات. "دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مائة عال"، ط1، دار عالم الكتاب الحديث، عمان، الأردن، 2002، ص ص 30-33.

(27) سليم إبراهيم الحسنية: السلوك الإداري (التنظيمي) والعلوم السلوكية. مؤسسة الوراق، عمان الأردن، 1999، ص ص 95-97.

(28) سليم إبراهيم الحسنية: السلوك الإداري (التنظيمي) والعلوم السلوكية. مؤسسة الوراق، عمان الأردن، 1999، ص ص 89.

(29) سليم إبراهيم الحسنية: السلوك الإداري (التنظيمي) والعلوم السلوكية. مؤسسة الوراق، عمان الأردن، 1999، ص ص 100-105.

(30) مؤيد سعيد السالم، المرجع السابق، ص 54.

(31) خليل محمد حسن السماع، خضير كامل حمود: نظرية المنظمة: ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2000، ص ص 34-35.

(32) نفس المرجع، ص 36.

(33) جيمس جي مارش، هيربرت إيه، سايمون، هارولد جيتركو: المنظمات. ترجمة عبد الرحمان بن أحمد هيجان، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية. 2001. ص 101

(34) خليل محمد حسن السماع: مرجع سابق، ص ص 39-40.

(35) جيمس جي مارش وآخرون: مرجع سابق، ص 106.

(36) خليل محمد حسن السماع: مرجع سابق ص 42.

(37) جيمس جي مارش: مرجع سابق، ص ص 114-118.

(38) خليل محمد حسن السماع: مرجع سابق ص 45.

(39) نفس المرجع السابق، ص ص 47-50.

- (40) مؤيد سعيد السالم: مرجع سابق، ص ص 61-63.
- (41) خليل محمد حسن الشماع: مرجع سابق، ص ص 51-59.
- (42) خليل محمد حسن الشماع: مرجع سابق، ص ص 51-59.
- (43) مهدي حسين زويلف، علي محمد عمر العضايلة: إدارة المنظمة "نظريات وسلوك". دار مجدلاوي، عمان، الأردن، 1996، ص 52.
- (44) نفس المرجع، ص ص 70 - 73.
- (45) عمر وصفي عقيلي: قيس علي عبد المؤمن: المنظمة ونظرية التنظيم، ط 1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1994، ص ص 248-250.
- (46) نفس المرجع، ص ص 236-243.
- (47) مهدي حسين زويلف، مرجع سابق، ص 90.
- (48) نفس المرجع سابق، ص ص 92-93.
- (49) محمد حربي حسن: علم المنظمة، ص 238.
- (50) مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي. ط 1، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص ص 81-83.
- (51) مؤيد سعيد السالم: مرجع سابق، ص ص 91-94.
- (52) نفس المرجع سابق، ص ص 101-106.
- (53) مهدي حسين زويلف، مرجع سابق ص 101.
- (54) نفس المرجع سابق، ص ص 102-105.
- (55) ريتشارد باسكال: فن الإدارة اليابانية. ترجمة: حسن محمد ياسين، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1986، ص 179.
- (56) نفس المرجع سابق، ص 171.
- (57) عمر وصفي عقيلي وآخرون: وظائف منظمات الأعمال، دار زهران، عمان، الأردن، 2001، ص ص 45-46.
- (58) نائل عبد الحفيظ العوالمية: تطوير المنظمات "المفاهيم والهياكل والأساليب"، دار زهران، عمان، الأردن، 2001، ص 35.
- (59) حسين حريم: السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد في المنظمات"، ص 433.
- (60) سليم إبراهيم الحسنية: مرجع سابق، ص ص 175-177.
- (61) أندرودي سيزلافي وجورج والاس: مرجع سابق، ص 448.
- (62) أندرودي سيزلافي: مرجع سابق، ص ص 449-455.
- (63) ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي، ص 436.

- (64) المصدر جاكسون وزملاؤه، نظرية المنظمة، ترجمة خالد زروق، إدارة البحوث، معهد الإدارة العامة 1408 هـ / 1988م، ص109.
- (65) المصدر: جاكسون وزملاؤه، نظرية المنظمة، ترجمة خالد زروق، إدار، البحوث، معهد الإدارة العامة 1408 هـ / 1988 م، ص 111
- (66) نفس المصدر، ص 112.
- (67) أندرو دي سيزلاقي، جورج والاس: مرجع سابق، ص
- (68) نفس المرجع: ص
- (69) نفس المرجع: ص
- (70)
- (71) أندرو دي سيزلاقي، جورج والاس: مرجع سابق، ص
- (72)
- (73) أحمد ماهر: السلوك التنظيمي "مدخل بناء المهارات" - ط 08 الدار الجامعية مصر 2003 ، ص ص57-58.
- (74) خضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص ص76-77 بتصرف
- (75)
- (76) أحمد ماهر: مرجع سابق، ص ص 191-192.
- (77) أحمد ماهر: مرجع سابق، ص ص 193-194.
- (78) الشيخ محمد محمد عويضة: علم النفس الصناعي، ط1 دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 1996، ص ص 82-83.
- (79) الشيخ محمد محمد عويضة: نفس المرجع، ص ص91-94.
- (80) Douglas. Mac Gregor: The human side of enterprise (New York :Mac Graw. Hill 1960) P,P33-34.
- (81) أندرو دي سيز لاقى، مرجع سابق، ص 92
- (82) نفس المرجع، ص
- (83) نفس المرجع: ص
- (84) طريف شوقي: السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1992، ص ص41-50
- (85) أندرو دي بيزلاجي، جورج والاس: مرجع سابق، ص291.
- (86) عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات، دار زهران، عمان، الأردن، 1999، ص ص190-193
- (87) عبد المعطي محمد عساف: مرجع سابق، ص ص196-197

-
- (88) نفس المرجع: ص 203.
- (89) أندرو دي سيزلاقي، جورج والاس: مرجع سابق، ص
- (90) نفس المرجع: ص
- (91) علي شريف: الإدارة المعاصرة، ط2، الدار الجامعية، مصر، 1997، ص345.
- (92) ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيم في الإدارة، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1985، ص164.
- (93) هالة منصور: الإتصال الفعال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص53.
- (94) صالح خليل أبو الإصبع: العلاقات الإنسانية والإتصال الإنساني، ط1 دار الشروق للنشر، عمان، الأردن، 2002، ص53.
- (95) أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003، ص343.
- (96) عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري التنظيمي، دار زهران، عمان، الأردن، 1999، ص ص 217-218.
- (97) رونالدي ريجيو: مدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع عمان الأردن، 1999، ص333.
- (98) رونالدي ريجيو: مرجع سابق، ص334.
- (99) نفس المرجع، ص343.
- (100) أندرو دي سيزلاقي ومارك جي والاس: مرجع سابق، ص ص 360-361.
- (101) أندرو دي سيزلاقي: مرجع سابق، ص365.
- (102) خيضر كاظم محمود: السلوك التنظيمي، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص ص 131-132.
- (103) نفس المرجع، ص ص 132-133.
- (104) ماجدة العطية: سلوك المنظمة " الفرد والجماعة "، ط1، دار الشروق للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص ص 184-185.
- (105) خضير كاظم محمود : مرجع سابق، ص ص 134.
- (106) عبد المعطي محمد عساف: مرجع سابق، ص ص 234-235.
- (107) خضير كاظم محمود : مرجع سابق، ص ص 134-135.
- (108) محمد سلمان العميدان : مرجع سابق، ص 225.
- (109) بوفلجة غياث: مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص44.

(¹¹⁰) MARCH ،J، G & SIMON ،N ،A : les organisations , problèmes psychosociologiques، " traduit par Kouchu J ،C & Prunier ، Édition dunod ,Paris 1999,PP 01 – 03.

(¹¹¹) نعمة عباس خضير وآخرون: الالتزام التنظيمي وفعالية المنظمة، مجلة إتحاد الجامعات العربية، عمان، الأردن، العدد31، يناير 1996، ص80.

(¹¹²) نفس المرجع، ص80.

(¹¹³) Henri –Claude de BETTIGNIES : "Maîtriser le changement dans l'entreprise"; collection instead management, Éditions l'organisation, Paris, 1975, P113.

(¹¹⁴) أحمد جاد عبد الوهاب: السلوك التنظيمي " دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال"، (ب ط)، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 1996، ص230.

(¹¹⁵) خليل محمد حسن الشماخ: مرجع سابق، ص327.

(¹¹⁶) نفس المرجع، ص327.

(¹¹⁷) نفس المرجع، ص328.

(¹¹⁸) حامد أحمد رمضان بدر: إدارة المنظمات، دار المعلم، الكويت، (ب ط)، 1982، ص372.

(¹¹⁹) حسين محمود حريم: تصميم الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط2، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص38.

(¹²⁰) عاصم الأعرجي: فاعلية وكفاءة الأجهزة الإدارية " الخدمية والحكومية "، مجلة العلوم الاجتماعية، عدد02، 1976، ص ص66-67.

(¹²¹) حامد أحمد رمضان بدر: مرجع سابق، ص330.

(¹²²) نفس المرجع، ص331.

(¹²³) أحمد جاد عبد الوهاب: مرجع سابق، ص231.

(¹²⁴) حامد أحمد رمضان بدر، مرجع سابق، ص 373.

(¹²⁵) محمد سعيد عبد الفتاح، محمد فريد الصحن: الإدارة العامة " المبادئ والتطبيق "، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص377.

(¹²⁶) نفس المرجع، ص 331.

(¹²⁷) Handy ،C ،B : Understanding Organizations, Penguin Business library, third edition, 1985, P15.

(¹²⁸) خليل محمد حسن الشماخ: مرجع سابق، ص ص133-334.

(¹²⁹) حامد أحمد رمضان بدر: مرجع سابق، ص ص374-375.

(¹³⁰) علي شريف: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص106.

- (131) نفس المرجع، ص ص99-105.
- (132) أحمد جاد عبد الوهاب: مرجع سابق، ص230.
- (133) نفس المرجع، ص232.
- (134) حامد أحمد رمضان بدر: مرجع سابق، ص284.
- (135) أحمد جاد عبد الوهاب: مرجع سابق، ص236.
- (136) عبد الرحمن محمد العيسوي: علم النفس و الإنتاج، ط 2، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص144.
- (137) كامل محمد المغربي: مرجع سابق، ص238.
- (138) أحمد جاد عبد الوهاب: مرجع سابق، ص238.
- (139) نفس المرجع، ص239.
- (140) عبد الرحمن محمد العيسوي: مرجع سابق، ص209.
- (141) Amitai, Etzioni: modern organizations, Englewood cliffs, new jersey prentice hall, 1964, P8.
- (142) ريتشارد هـ هال: المنظمات "هياكلها، عملياتها ومخرجاتها"، ترجمة سعيد بن حمد الهاجري، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2001، ص571.
- (143) ريتشارد هـ هال: مرجع سابق، ص581.
- (144) ريتشارد هـ هال: مرجع سابق، ص586.
- (145) C-ARGYRIS : "participation et organisation " traduit par C-LINGAGNE, 2 ED DUNAD, PARIS, 1974, PP 173-175.
- (146) T ,PARSONS :structures and process in modern society، the free press ,NEW-York, 1960,PP183-186.
- (147) فريد النجار: تكنولوجيا السلوكيات الاقتصادية والتنظيمية "الذكاء السلوكي"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1998، ص327.
- (148) رشاد أحمد عبد اللطيف: إدارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية، (ب ط)، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000. ص 254.
- (149) نعمة عباس خضير وآخرون: مرجع سابق، ص81.
- (150) نفس المرجع، ص82.
- (151) نفس المرجع، نفس الصفحة.
- (152) عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، صص49-50.
- (153) أندرو دي سيزلاقي، مارك جي والاس، مرجع سابق، ص ص377-403.
- (154) محمد قاسم القزبوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص86.

- (155) نعمة عباس خضر وآخرون: مرجع سابق، ص ص82-84.
- (156) العايب رابح(إشراف أ/د الهاشمي لوكية): إستراتيجيات التكوين المهني المتواصل في المؤسسات الاقتصادية و تأثيرها على فعالية تسير الموارد البشري، أطروحة دكتورة، معهد علم النفس، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2004، ص ص248-249.
- (157) مايكل تي، مانيسون، جون إم إيفانسيفيتش: كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي، ترجمة هشام عبد الله، الأهلية، عمان، الأردن، 1999، ص ص571-572.
- (158) ريتشارد هـ هال، مرجع سابق، ص259.
- (159) بوفلجة غياث: مقدمة في علم النفس التنظيمي، (ب ط)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون تاريخ، ص ص43-45.
- (160) مايكل تي مانيسون، مرجع سابق، ص572.
- (161) محمد مرعي مرعي: دليل نظام التقييم في المؤسسات والإدارات .ط1، دار رضا للنشر.دمشق سوريا. 2001. ص ص14-15.
- (162) PEREZ VELASCO: Revista De Psicologia De Trabajo Y De Las Organisations .ED-C-O-Pysociedad Espanola De Psicologia, MADRID, 1982, N6, P33.
- (163) IBID, P31.
- (164) IBID, P29.
- (165) IBID, P36.
- (166) أ/د.الهاشمي لوكية :منهجية التقييم التنظيمي .مجلة العلوم الإنسانية . جامعة قسنطينة، العدد 06 عام 1995، ص ص 103 - 105.
- (167) HACHEMI , LOUKIA , Estudio Psicologico Delmondo Intermedio En La Empresa Argelina .Tesis Doctoral. MADRID,1987, P.P 101 -147.
- (168) بوياية محمد الطاهر .إشراف أ/د.الهاشمي لوكية : دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية .أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة .قسم علم النفس وعلوم التربية ،جامعة قسنطينة 2004 .ص ص 121-122.
- (169) أحمد رشيد : دليل تقييم كفاءة التنظيم في المنظمات العامة . مركز البحوث والدراسات البيانية، القاهرة، مصر .1994. ص04.
- (170) نفس المرجع، ص ص06-32.
- (171) نفس المرجع، ص3.
- (172) أندرودي سيزلاجي، مارك جي والاس: السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية . 1991. ص 43.

- (173) الهاشمي لوكية: منهجية التقييم التنظيمي. مرجع سابق. ص 100.
- (174) الهاشمي لوكية: منهجية التقييم التنظيمي. مرجع سابق. ص 100.
- (175) ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي. مرجع سابق ص ص 499-500.
- (176) دهاني عبد الرحمن، صالح طويل: الإدارة التربوية والسلوك المنظمي. ط 3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن. 2001. ص ص 351-352.
- (177) أحمد ماهر: الاختبارات واستخداماتها في إدارة الموارد البشرية والأفراد. جامعة الإسكندرية مصر 2003، ص 373.
- (178) نفس المرجع. نفس الصفحة
- (179) أندرودي سيزلاجي. مارك جي والاس. مرجع سابق. ص 381.
- (180) محمد مرعي مرعي: مرجع سابق. ص ص 16-22.
- (181) أندرودي سيزلاجي. مرجع سابق. ص 378.
- (182) نفس المرجع. ص 384.
- (183) محمد مرعي مرعي: مرجع سابق. ص ص 25-28.
- (184) نفس المرجع، ص ص 30-31.
- (185) إبراهيم حياني: التقييم الإداري للمشروعات. جامعة حلب. سوريا 1990. ص 80.
- (186) أكرم شقرا: إدارة المنظمات الصناعية. جامعة دمشق، سوريا، 1995. ص 397.
- (187) إبراهيم حياني: مرجع سابق. ص ص 106-107.
- (188) كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي " مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة والتنظيم ". دار الفكر، عمان، الأردن. 1993. ص 231.
- (189) إبراهيم حياني: مرجع سابق. ص 22.
- (190) نفس المرجع. ص ص 107-111.
- (191) نفس المرجع. ص ص 112-132.
- (192) كامل محمد المغربي: مرجع سابق. ص ص 228-229.
- (193) أندرو دي سيزلاجي: مرجع سابق. ص 387.
- (194) أندرودي سيزلاقي: مرجع سابق، ص 544.
- (195) ماجدة العطية: مرجع سابق، ص ص 358-361.
- (196) المرجع نفسه، ص ص 351-355.
- (197) د. خضير كاظم حمود: مرجع سابق، ص 142 - 146.
- (198) د. خضير كاظم محمود: مرجع سابق، ص 146 - 147.
- (199) د. خضير كاظم حمود: مرجع سابق، ص 147-149.

-
- (200) د. خضير كاظم حمود: مرجع سابق، ص151.
- (201) د. عبد المعطي محمد عساف: مرجع سابق، ص251.
- (202) د. أحمد ماهر: مرجع سابق، ص276 - 277.
- (203) المرجع نفسه، ص277 - 278.