

الجزء الرابع

سلوك المنظمة

الفصل الأول: تصميم العمل

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

الفصل الثالث : التغيير التنظيمي

الفصل الرابع: الإبداع التنظيمي

الفصل الأول

تصميم العمل

- مفهوم تصميم العمل.
- مدخل تصميم العمل:
 - المدخل الشائعة.
 - المدخل الحديثة:
- مدخل النظم الفنية الاجتماعية STS.
- مدخل جدولة الأعمال.

الفصل الأول تصميم العمل

مَهَيَّنَا:

تشكل الأعمال التي يؤديها العاملون في أية منظمة لبنات هامة في الهيكل التنظيمي للمنظمة، ومن الأهمية بمكان أن يستطيع العاملون أداء أعمالهم بكفاءة وفعالية، ومما يساعد على تحقيق ذلك التصميم المناسب لتلك الأعمال، ويقصد بتصميم الأعمال عملية تقرير واجبات وسلطات كل عمل، أي تحديد مجموعة المهام التي يجب أدائها بواسطة الأفراد العاملين. ويلعب تصميم العمل دورا هاما في فعالية المنظمة وفي حياة العامل نفسه. فالطريقة التي يتم بها تصميم الأعمال قد تساعد كثيرا على زيادة فعالية المنظمة في تحقيق أهدافها أو العكس، كما قد تعود على العاملين بكثير من النتائج الإيجابية أو السلبية.

ولقد حظى موضوع تصميم نظم العمل باهتمام الباحثين والكتاب والمفكرين في الفقه التنظيمي والإداري، وكان أصحاب نظرية الإدارة العلمية أول من اهتموا بهذا الموضوع حيث ركزوا على الجانب الفني في التصميم، ونظرا للممارسات السلبية التي أدى إليها التركيز على الجانب الفني أخذت منظمات الأعمال تنظر في إعادة تصميم الأعمال لتحقيق إنتاجية أعلى ولكن في نفس الوقت تحقيق حياة أفضل للعاملين وقد صاحب ذلك تزايد الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية للعاملين Quality of Work Life (QWL) ولم تعد قضية تصميم العمل مقصورة

على تقرير أكثر الطرق كفاءة في إنجاز الأعمال بل امتدت لتشمل نوعية حياة العامل.

وفي ضوء ذلك ارتفعت أصوات كثيرة تطالب بأهمية وضرورة الأخذ في الحسبان كلا من الجانبين الفني والاجتماعي وتفاعلهما في تصميم نظم العمل بحيث يمكن تحقيق أفضل توافق Fit بينهما وبحيث يتحقق وضع مثالي مشترك للمتغيرات الفنية والاجتماعية، ونظرا لإرتباط تصميم العمل بسلوكيات الأفراد والجماعات فإننا سوف نتعرض فيما يلي لمفهوم تصميم العمل والمداخل المختلفة لتصميم الوظائف.

* مفهوم تصميم العمل:

يعتبر تصميم العمل وسيلة وليس غاية في ذاته. وهو عملية ليست سهلة تتضمن اتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لتحديد الجوانب التالية بشكل موضوعي.

١- محتوى العمل Job Content: يشير إلى الأنشطة والواجبات المحددة التي يتطلبها العمل. وقد يكون وصف محتوى العمل محدداً جداً بحيث يشمل كل جزئية وكل حركة للعامل أو قد يكون عاماً وذلك يتوقف على الأسلوب المستخدم في تحليل العمل.

٢- متطلبات العمل Requirements: وتتضمن التحصيل العلمي والخبرة وشهادات مزاولة المهنة وخصائص أخرى يتطلب توافرها في الفرد الذي سيقوم بأداء ما يتضمنه العمل.

٣- ظروف العمل context : وتشير إلى الظروف البيئية التي يتم فيها أداء العمل من مادية (مثل الإنارة والتهوية وغيرها) وغير مادية مثل درجة المسؤولية والمساءلة ونطاق الإشراف... الخ.

وتصميم العمل كما يراه بعض الكتاب والباحثين يتضمن جانبين رئيسيين للعمل هما: عمق العمل (Job Depth) ونطاق أو مجال العمل (Scope) مجال الوظيفة يدل على عدد الوظائف (مهام أو عمليات) التي يقوم بها الفرد. وأما عمق الوظيفة فإنه يدل على القوة التي يملكها إما من أجل تعديل الوظيفة وبيئتها أو التأثير عليها وتقع معظم الوظائف بين هذين البعدين تعامل الصيانة مثلاً يتمتع بمجال كبير وعمق منخفض حيث أنه يقوم بعدد كبير من المهام أو العمليات إلا أن طرق القيام بها محدود جداً. وأما الحارس في الشركة فإنه يتمتع بمجال منخفض لأن عدد المهام التي يكلف بأدائها محدود جداً، غير أن عمق الوظيفة واسع جداً بسبب حريته في طريقة أدائها.

* مداخل تصميم العمل:

لقد أشرنا في وقت سابق إلى النتائج السلبية والمشاكل المتعددة التي أدى إليها تصميم العمل الآلي الذي ركز على الجانب الفني فقط في العمل، الأمر الذي دفع المنظمات والكتاب والباحثين إلى البحث عن مداخل أخرى في تصميم العمل تعمل على تحقيق إنتاجية أعلى وجودة أفضل، وفي نفس الوقت تضمن حياة أفضل للعامل أثناء عمله. ومن بين هذه المداخل ما يلي:

أولاً : مداخل شائعة الاستخدام وهي:

- ١- التدوير الوظيفي Job Rotation
- ٢- التكبير الوظيفي Job Enlargement
- ٣- الإثراء الوظيفي Job Enrichment

وفيما يلي شرح موجز لكل منها:

١- التدوير الوظيفي:

كان التدوير الوظيفي أول مدخل لتصميم العمل تلجأ إليه المنظمات بعد فشل النموذج الآلي في التصميم ويتلخص أسلوب التدوير الوظيفي في تنقل العامل من عمل لآخر، وذلك بهدف تقليص احتمالات الملل نتيجة الروتين والرتابة، وزيادة إمكانات التحفيز والأداء وذلك من خلال زيادة تعدد الواجبات التي يقوم بها العامل. ولكن هذا المدخل لم يحقق الكثير مما كان يتوقع من تحسن أداء الفرد، وزيادة رضاه حافزته للعمل، ومن أهم الانتقادات الموجهة لهذا المدخل أنه لا يغير من الخصائص الرئيسية للأعمال التي يتنقل فيها العامل... وأن التدوير الوظيفي لا يعدو أكثر من قيام العامل بأداء أعمال روتينية متنوعة بدلاً من عمل واحد. لذا بدأ البحث عن مدخل آخر وهو التكبير الوظيفي.

٢- التكبير الوظيفي:

يتم تكبير العمل أو الوظيفة من خلال إضافة واجب أو أكثر مما له علاقة بالعمل، وهذا المصطلح يستخدم لوصف التغييرات اللازمة لزيادة تنوع واجبات العمل والهدف من ذلك هو التغلب على مشاكل الإرهاق

والمعنويات المتدنية واللامبالاة الناتجة عن التخصص المفرط، وهكذا يسند للفرد عمل أكثر تنوعاً، وأكبر مدى أو نطاقاً.

إلا أن أسلوب تكبير العمل لم يكن أكثر نجاحاً من تدوير العمل، فإنه وإن حقق بعض الرضا عن العمل إلا أنه لم يشبع الكثير من الحوافز الرئيسية الأخرى مثل الشعور بالمسؤولية والإنجاز والاستقلالية.

٣- الإثراء الوظيفي:

لقد حظى هذا المدخل في تصميم العمل باهتمام بالغ من قبل الباحثين والمفكرين بعد أن اتضح أن تطبيق المدخلين السابقين - تدوير العمل وتكبير العمل لم يحققا النتائج الإيجابية المتوقعة إن كان على مستوى الفرد أم المنظمة وأضحى منهج إثراء العمل مدخلاً مقبول على نطاق واسع لتحسين جوانب نوعية حياة الفرد أثناء العمل في الستينات، وطبقته العديد من المنظمات في مختلف الميادين.

ويستند هذا المدخل في تصميم العمل إلى الأسلوب التحفيزي في تصميم العمل الذي ينطلق من نظرية الحافزية في العمل والتي يعود الفضل في تطويرها إلى فردريك هيرزبرج Frederick Herzberg وترتكز هذه النظرية على أن العمل بذاته يمكن أن يشكل حافزاً للفرد، وأنه إذا ما كان للعمل معنى وقيمة ويتضمن تحدياً وتنوعاً فإن الفرد سيبدأ من الجهد والعباء وتحقيق مستوى أعلى من الأداء. واستناداً إلى نظرية Herzberg فإن حاجات الفرد العليا (المسؤولية والنمو والتحدى والإنجاز، والاستقلالية) يمكن إشباعها من خلال العمل ذاته، أي أن العمل ذاته يتضمن جوانب

العمل تلجأ إليه المنظمات بعد
وب التدوير الوظيفي في تنقل
خصالات المال نتيجة الروتين
من خلال زيادة تعدد
لم يحقق الكثير مما كان
للعمل، ومن أهم
من الخصائص الرئيسية
الوظيفي لا يعدو أكثر من
من عمل واحد. لذا بدأ البحث

مهمة واجب أو أكثر مما له
التغيرات اللازمة لزيادة
على مشاكل الإرهاق

وخصائص تشبع هذه الحاجات وتحفز الفرد على مزيد من الأداء والإنتاجية، ويتم إثراء العمل بوساطة زيادة محتوى العمل التحفيزي من خلال إضافة أنواع مختلفة من الواجبات وتوفير قدر أكبر من حرية الحركة في العمل، وإعطاء الفرد مسؤوليات أكبر، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تكليف الفرد بإنجاز وحدة عمل كاملة ومنحه الحرية في تحديد أهدافها، وبإختصار فإن مدخل الإثراء الوظيفي يعنى بتحسين مجال العمل وعمقه معاً في آن واحد.

وفي سبيل زيادة فاعلية مدخل الإثراء الوظيفي وضمان تحقيق الفوائد المرجوة منه سعى بعض الكتاب والباحثين إلى معرفة العوامل والخصائص الذاتية في العمل التي قد تحدث أكبر تأثير في تحفيز الأفراد ومن العوامل والخصائص الرئيسية التي حددها بعض الكتاب والتي تعرف في الأدب الإداري بخصائص الوظيفة ما يلي:

١- تنوع المهارات Skill Variety : وتشير إلى مدى ما يتطلبه العمل من مهارات وقدرات متنوعة للقيام بالأنشطة والواجبات التي يتضمنها العمل.

٢- هوية المهمة Task Identity : وتشير إلى أى مدى يتضمن العمل إنجاز أجزاء ووحدات كاملة من العمل يمكن التعرف عليها والتحقق منها.

٣- حيوية المهمة Task Significance : مدى ما للعمل من تأثير على أعمال وحياة الأفراد الآخرين داخل المنظمة وخارجها.

٤- الاستقلالية Autonomy

حرية التصرف في حدود

٥- التغذية المرتجعة/ معرفة

مدى إطلاع العامل على

ويرى الكتاب والباحثون

كل عامل من هذه العوامل، زاد

الفرد والمنظمة من حيث شعور

والحافزية، وتقليل نسبة الغياب

الأعمال المختلفة من حيث درجة

فإنها تتفاوت في مدى قابليتها لل

ويلخص Dessler الظروف

تطبيق إثراء العمل بالإيجابية عن

- هل الدافعية أساسية؟ وهل طر

الأفراد؟ وهل من الناحية التقني

جودة العمل مهمة؟ وهل العامل

ومن هنا تأتي أهمية تحليل

ومعرفة جميع جوانبه والعوامل

لعمله الحالي والوقوف على مدى

والمعنويات وغيرها، ومن بعد ذلك

وحتى مع توافر الظروف والمتطل

يجب أن يتم في إطار جهد متكامل

الأداء والتنمية والتدريب وغيرها.

٤- الاستقلالية **Autonomy**: وتعنى مدى ما يوفره العمل للعامل من حرية التصرف فى جدولة العمل وتحديد الإجراءات الخاصة به.

٥- التغذية المرتجعة/ معرفة النتائج **Knowledge of Results**: وتعنى مدى إطلاع العامل على مستوى أدائه لعمله وفاعلية جهوده الوظيفية.

ويرى الكتاب والباحثون أنه كلما تضمنت الوظيفة درجة أعلى من كل عامل من هذه العوامل، زاد احتمال تحقيق نتائج إيجابية على مستوى الفرد والمنظمة من حيث شعور العاملين بالمسؤولية والرضا عن العمل، والحافزية، وتقليص نسبة الغياب ودوران العمل، وبطبيعة الحال تتفاوت الأعمال المختلفة من حيث درجة ومدى كل عامل من هذه العوامل وبالتالي فإنها تتفاوت فى مدى قابليتها للإثراء.

ويلخص Dessler الظروف والمتطلبات اللازمة لزيادة إمكانية نجاح تطبيق إثراء العمل بالإجابة عن الأسئلة التالية:

- هل الدافعية أساسية؟ وهل ظروف العمل ملائمة؟ وهل العمل يحفز الأفراد؟ وهل من الناحية الفنية والاقتصادية يمكن تطبيق الإثراء؟ وهل جودة العمل مهمة؟ وهل العاملون على استعداد للتغيير؟

ومن هنا تأتي أهمية تحليل العمل لتحديد مدى قابليته للإثراء أولاً، ومعرفة جميع جوانبه والعوامل المحيطة به، ومعرفة حاجات الفرد وإدراكه لعمله الحالى والوقوف على مدى الحاجة لإثراء العمل لرفع الأداء والمعنويات وغيرها، ومن بعد ذلك كله يمكن تطبيق برنامج إثراء العمل. وحتى مع توافر الظروف والمتطلبات المناسبة، فإن تطبيق برنامج الإثراء يجب أن يتم فى إطار جهد متكامل يشمل على تعديل الراتب وتحديد معايير الأداء والتنمية والتدريب وغيرها.

تفرد على مزيد من الأدب
محتوى العمل التحفيزى من
توفير قدر أكبر من حرية الحركة
يمكن تحقيق ذلك من خلال
الحرية فى تحديد أهدافه
تحسين مجال العمل وعمقه

الوظيفى وضمان تحقيق القوات
إلى معرفة العوامل والخصائص
فى تحفيز الأفراد ومن العوامل و
والتي تعرف فى الأدب

تدبر إلى مدى ما يتطلبه العمل
شدة والواجبات التى يتضمنها

إلى أى مدى يتضمن العمل
ممكن التعرف عليها والتحقق

مدى ما للعمل من تأثير على
مخارجها.

ثانياً: المداخل الحديثة:

١ - مدخل النظم الفنية الاجتماعية: (*)

Sociotechnical System Approach (STS)

إن مفهوم STS كإصطلاح قد تم صياغته في الخمسينات من القرن السابق بواسطة Eric Trist وزملائه (Trist & Bamforth 1951) (Trist et al., 193) وذلك لوصف طريقة تقوم فيها المنظمات بالتركيز على النظامين الفرعيين الفني والاجتماعي في علاقتهما بالتنظيم وبالبيئة المحيطة.

ويعرف Wagner and Rolenbeck 1992 مدخل النظم الفنية الاجتماعية بأنه عبارة عن نظام لتصميم الوظائف يعطي أهمية لإشباع حاجات الأفراد في إطار المتطلبات الفنية لنظام الإنتاج حيث يقولان (P.65):

"It is a type of job design that recognizes the importance of satisfying needs of employees within the technology requirements of an organizations' production system"

(*) للمزيد من التفاصيل راجع:

زناتي، محمد ربيع (٢٠٠١)، التوافق بين المتغيرات الفنية والاجتماعية في تصميم العمل، بحث مرجعي غير منشور، ضمن متطلبات التقدم لوظيفة أستاذ في العمل، اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال.

ويرى 1997
يستخدم بهدف إيضاح
الفني في رفع الأداء

وفي إيضاح لمفهوم
أنه وفقاً لهذا المفهوم
الاجتماعي يجب أن
be designing jobs

مصممي الوظائف عليهم
المادية وبيئتها الاجتماعية
التقنية مع الاحتياجات الخاصة
وفي السياق نفسه يرى

أن التصميم الناجح لنظم
المتطلبات الفنية والاجتماعية
ntly optimize social

وعلى ذلك فإن مدخل
النظام الاجتماعي والمتغير
هذه المتغيرات الوسيطة
يمكن إيضاح مكونات مدخل

ويرى Schermerhorn et al 1997 أن مصطلح أو مفهوم STS يستخدم بهدف إيضاح أهمية الدمج أو التوحد بين الجانب البشري والجانب الفني في رفع الأداء التنظيمي.

وفي إيضاح لمفهوم STS يرى كل من Byars and Rue 1994 أنه وفقاً لهذا المفهوم فإن كل من النظام الفني والنظام الاجتماعي يجب أخذهما في الحسبان عند تصميم الأعمال Should be considered when designing jobs وعلى ذلك فإن مصممي الوظائف عليهم أن يحلوا الموقف العام للوظيفة شاملاً ظروفها المادية وبيئتها الاجتماعية، وبشكل مثالي فإن مدخل STS يدمج الاحتياجات الفنية مع الاحتياجات الخاصة للعاملين.

وفي السياق نفسه يرى Robbins 1997 أن مدخل STS يؤكد على أن التصميم الناجح لنظم العمل هو الذي يركز على تحقيق مثالية مشتركة للمتطلبات الفنية والاجتماعية للوظيفة حيث يقول (P.264):

"Any successful work design must jointly optimize social and technological demands of the job".

وعلى ذلك فإن مدخل STS يتكون من ٣ مكونات وهي النظام الفني والنظام الاجتماعي والمتغيرات الوسيطة التي تربط بين هذين النظامين وهذه المتغيرات الوسيطة تتمثل في أدوار العمل، والأهداف، والمهارات، ويمكن إيضاح مكونات مدخل STS في الشكل التالي (١-١)

Sociotechnical System App

بدأت في الخمسينات من القرن
(Trist & Bamforth 1951)
تقوم فيها المنظمات بالتركيز
في علاقتهما بالتنظيم وبالبيئة

Wagner مدخل النظم الفنية
الوظائف يعطي أهمية لإشباع
ت الفنية لنظام الإنتاج حيث

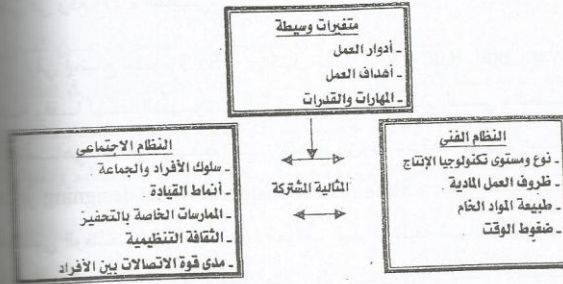
"It is a type of job design that
satisfying needs of employees
requirements of an organization"

ت الفنية والاجتماعية في تصميم نظم
ت التقدم لوظيفة أستاذ في إدارة

شكل (١-١)

مكونات مدخل STS

(راجع : 586 : 1992 : Hellriegel et al)



والمثالية المشتركة كما يذكر (Pasmore et al 1982: 1182) هدفًا لمدخل STS وفقاً لهذا الهدف فإن التنظيم يعمل بمثابة تصميم النظم الفنية والاجتماعية بشكل يجعلها تتوافق مع متطلبات الجانب الفني والاجتماعي وكذلك مع متطلبات البيئة، ولتحقيق المثالية المشتركة للمتغيرات الفنية والاجتماعية فإن الأمر يتطلب أن يركز مدخل STS على تحديد الأوضاع الواقعية والمثالية وتحديد علاقات التبادل بين المتغيرات الفنية والاجتماعية، وهذا الأمر يعود إلى ضرورة تحديد الفجوات الموجودة في تصميم ظروف العمل ووضع توصيات أو مقترحات لمعالجة هذه الفجوات، وفي هذا الصدد يرى (Majchrzak 1997: 539) أن نظرية STS تشمل خمسة جوانب تؤدي إلى تصميم أفضل لظروف العمل والجوانب هي:

- (أ) عمل قائمة بلامح التصميم وفقاً لـ STS، وهذه القائمة تشمل الجوانب أو المتغيرات المتعلقة بالنظم الفنية والاجتماعية.
- (ب) تحديد الأوضاع المثالية لـ STS حيث أن مدخل STS مطالب أو في حاجة لتحديد الوضع المثالي للتصميم فيما يتعلق بالمتغيرات الفنية الاجتماعية وتتحدد هذه الصورة المثالية تبعاً لغرض أو هدف التنظيم.
- (ج) مقارنة القائمة بالأوضاع المثالية.
- (د) تجميع عناصر التصميم لتحديد علاقات التبادل فيما بينهما، وهذا الأمر يحتاج إلى معرفة أي العناصر تعتمد على الأخرى.
- (هـ) تحديد أشكال التفاعل أو التداخل بين المتغيرات الفنية والاجتماعية.

وفيما يتعلق بفرق العمل المستقلة Autonomous work Teams فإنها تعتبر أفضل طريقة لعملية لتطبيق مدخل STS حيث يؤكد ذلك من Steers & Black 1994 حيث يقولان:

" The best way to see how this works is to look to autonomous work groups (also called self-managing teams).

ويتفق كل من Davis & Newstrom (1993 : 358) ، Moorhead & Griffin (1995: 422: 24) مع الرأي السابق حيث يرون أن فرق العمل المستقلة أو الإدارة ذاتياً تعد من أفضل المداخل التي تحقق أفضل توافق بين المتغيرات الفنية الاجتماعية، وتدعيها للآراء السابقة يذكر (1995: 183) Luthans أن التطبيق العملي لمدخل STS يعنى إعادة تصميم الأعمال في شكل فرق أو مجموعات عمل مستقلة . كما تتأكد

STS
(Hellriegel)

النظام الاجتماعي
- سلوك الأفراد والجماعة .
- أنماط القيادة .
- الممارسات الخاصة بالتحفيز
- الثقافة التنظيمية
- مدى قوة الاتصالات بين الأفراد

Pasmore et al (1982)

تنظيم يعمل بمثالية عندما يتم لها توافق مع متطلبات الجانبين، وتحقيق المثالية المشتركة يجب أن يركز مدخل STS على علاقات التبادل بين المتغيرات ضرورة تحديد الفجوات الموجودة أو مقترحات لمعالجة هذه Majchrzak (1997) أن نظرية أفضل لظروف العمل وهذه

أهمية فرق العمل المستقلة ك مجال تطبيقي يعكس التوافق بين الجانب القوي والجانب الاجتماعي من خلال مراجعة لنسب الاستخدام الفعلي لبعض أنظمة STS في مجال تصميم العمل حيث اتضح أن مجموعات أو فرق العمل المستقلة كانت أكثر هذه الأنظمة استخداماً حيث احتلت المرتبة الأولى من حيث نسب الاستخدام وذلك في ١٣٤ حالة كانت محلاً للدراسة (Pasmore (1988: 104) ويؤكد ذلك (Kelly 1978: 1096) حيث يقول إن الممارسة العملية لمدخل STS قد أظهرت فعالية متميزة لشكل خاص من أشكال تطبيقات STS وهو فرق العمل المستقلة.

وعلى ذلك فإن تشكيل مجموعات عمل مستقلة أو مدارة ذاتياً يعد مجالاً تطبيقياً يعكس التوافق بين المتغيرات الفنية الاجتماعية، ففي إطار هذه المجموعات أو الفرق يتم تصميم الأعمال أو الوظائف حول مجموعات وليس أفراد، وتعطى مجموعة العمل استقلالية وتحكم ذاتي فيما يخص جدولة الأعمال وتعيين الأفراد ومهام أخرى كانت تعتبر من المهام التقليدية للمشرفين، وهذه الاستقلالية عادة ما تؤدي إلى تماسك والتزام فريق العمل بما سيؤدي بالتالي إلى زيادة القدرة على الابتكار والإنتاج بجودة عالية وكما يذكر (Walker (1992: 273) فإن فرق العمل المستقلة لديها صلاحيات كبيرة لإتخاذ القرارات كما أنها ضرورية لأداء متميز وتقوم على شعار أنه لا يوجد أحد كامل، ولكن الفرق تتمتع بالكمال (Nobody is prefect, teams are).

وقد استخدمت فرق
المجموعات الصناعية
Volvo للسيارات تجر
فرق أو مجموعات العمل
في مصنع Kalamar
(راجع 1994:306)
فرق عمل تدوير نفسها
الإنتاجية ورفع الروح
العمل.
(راجع Wagner &
1992:663
علاوة على ذلك
إلحاق أبنائهم وبناتهم
(Black 1994: 306)
their sons and
كما حققت فرق
General Motors
أدى تواجد هذه الفرق
والوقت المطلوب لإنتاج
ظهرت تطبيقات أخرى

أهمية فرق العمل المستقلة كمجال تطبيقي يعكس التوافق بين الجانب القوي والجانب الاجتماعي من خلال مراجعة لنسب الاستخدام الفعلي لبعض أنظمة STS في مجال تصميم العمل حيث اتضح أن مجموعات أو فرق العمل المستقلة كانت أكثر هذه الأنظمة استخداماً حيث احتلت المرتبة الأولى من حيث نسب الاستخدام وذلك في ١٣٤ حالة كانت محلاً للدراسة (Pasmore 1988: 104) ويؤكد ذلك (Kelly 1978: 1096) حيث يقول إن الممارسة العملية لمدخل STS قد أظهرت فعالية متميزة لشكل خاص من أشكال تطبيقات STS وهو فرق العمل المستقلة.

وعلى ذلك فإن تشكيل مجموعات عمل مستقلة أو مدارة ذاتياً يعد مجالاً تطبيقياً يعكس التوافق بين المتغيرات الفنية الاجتماعية، ففي إطار هذه المجموعات أو الفرق يتم تصميم الأعمال أو الوظائف حول مجموعات وليس أفراد، وتعطى مجموعة العمل استقلالية وتحكم ذاتي فيما يخص جدولة الأعمال وتعيين الأفراد ومهام أخرى كانت تعتبر من المهام التقليدية للمشرفين، وهذه الاستقلالية عادة ما تؤدي إلى تماسك والتزام فريق العمل بما سيؤدي بالتالي إلى زيادة القدرة على الابتكار والإنتاج بجودة عالية. وكما يذكر (Walker 1992: 273) فإن فرق العمل المستقلة لديها صلاحيات كبيرة لإتخاذ القرارات كما أنها ضرورية لأداء متميز. وتقوم على شعار أنه لا يوجد أحد كامل، ولكن الفرق تتمتع بالكمال. (Nobody is prefect, teams are).

وقد استخدمت فرق
المجموعات الصناعية
Volvo للسيارات تحس
فرق أو مجموعات العمل
في مصنع Kalamar
(راجع 1994:306)
فرق عمل تدبير نفسها
الإنتاجية ورفع الروح
العمل.
(راجع Wagner &
1992:663)
علاوة على ذلك
إلحاق أبنائهم وبناتهم
(Black 1994: 306)
their sons and
كما حققت فرق
General Motors
أدى تواجده هذه الفرق
والوقت المطلوب لإنتاج
ظهرت تطبيقات أخرى

وقد استخدمت فرق أو جماعات العمل المستقلة بنجاح كبير في المجتمعات الصناعية المتقدمة، وتعد التجربة السويدية في مصانع فولفو Volvo للسيارات تجربة رائدة في مجال إعادة تصميم الأعمال باستخدام فرق أو مجموعات العمل المستقلة، حيث بدأت هذه التجربة في عام ١٩٧٤ في مصنع Kalamar، وفي عام ١٩٨٨ في مصنع Uddevalla (راجع 1994:306 Steets & Black وفي المصنع الأخير تواجدت ٨ فرق عمل تدير نفسها إلى درجة كبيرة، وقد ترتب على هذه التجربة زيادة الإنتاجية ورفع الروح المعنوية للعاملين وقلّة معدلات الغياب ودوران العمل.

(راجع Vecchio, 1995: 579, Luthans 1995:184, Wagner & Rolenbeck 1992:663)

علاوة على ذلك فقد أبدى المديرون في مصانع فولفو رغبتهم في إلحاق أبنائهم وبناتهم للعمل بهذه المصانع عندما يكبرون، وهنا يذكر (Steers & Black 1994: 306) ذلك بقوله:

"Workers eagerly talk about wanting their sons and daughters to join Volvo when they grow".

كما حققت فرق العمل نتائج ملموسة عند تطبيقها في شركات أمريكية مثل Digital Equipment, General Foods, General Motors حيث تواجدها هذه الفرق إلى انخفاض العادم والتالف، وقلّة أعباء العمل والوقت المطلوب لإنجازه (Davis & Newstrom 1993: 361) كما حثرت تطبيقات أخرى لفرق العمل المستقلة في كل من الهند والنرويج

في يعكس التوافق بين الجانب الفني
تسبب الاستخدام الفعلي لبعض أنظمة
مع أن مجموعات أو فرق العمل
ما حيث احتلت المرتبة الأولى من
١١ حالة كانت محلاً للدراسة
ك (Kelly 1978: 1096) حيث
قد أظهرت فعالية متميزة لشكل
ق العمل المستقلة.

عمل مستقلة أو مدارة ذاتياً يعد
ت التقنية الاجتماعية، ففي إطار هذه
ل أو الوظائف حول مجموعات
تقالية وتحكم ذاتي فيما يخص
تري كانت تعتبر من المهام التقليدية
في إلى تماسك والتزام فريق العمل
الابتكار والإنتاج بجودة عالية.
ن فرق العمل المستقلة لـ
ل أنها ضرورية لأداء متميز
ولكن الفرق تتمتع بالكمال

الفضاء مسألة تتعلق

Schoonhoven

ice organization

كما أستخدم

الصحية، حيث يوصى

أن هذا المجال

companiments

الخليط يعد مناسباً

مجال الأعمال الص

TS will greatly

وتؤكد الدراسة

والاجتماعية وذلك

والاهتمام بجودة الخ

المستشفيات لأن ذلك

نفس الوقت:

وفي مجال الر

(1986: 329: 339)

في منظمات الرعاية

كما يحتاج إلى رعاية

ويذكر Hellriegel et al أن النموذج النرويجي يعد من أفضل النماذج التي تصف مدخل النظم الفنية الاجتماعية، حيث يقول (P.572):

" Nowhere are ideas about STS design of work taken seriously than in Norway"

وحول أهمية فرق العمل المستقلة يؤكد Miller 1992 وجود اختلافات جوهرية بين مدخل STS ممثلاً في فرق العمل والمداخل التقليدية في تصميم الأعمال، حيث اتضح أن فرق العمل تؤدي إلى زيادة درجة الاستغراق الوظيفي وزيادة الإحساس بالمسؤولية. كما تؤكد دراسات أخرى كثيرة فعالية فرق العمل المستقلة ودورها في إحداث توافق بين المتغيرات الفنية والاجتماعية ومن هذه الدراسات، دراسة Susan et al 1996، ودراسة Pearson 1992، ودراسة Rubenowits 1992 ودراسة Root 1994، ودراسة Snyder 1994.

وقد خضعت أفكار ومبادئ مدخل STS للتطبيق والدراسة والتحليل بواسطة العديد من الباحثين حيث تعددت مجالات التطبيق وتتنوعت مما يدل على أن هذا المدخل هو مدخل قوى ونشط وواقعي، ففي دراسة قام بها Schoonhoven 1986 حول تطبيق مدخل STS على محطات الفضاء اتضح أن مدخل STS يعد أكثر المداخل ملائمة لتصميم مثل هذه النوعية من الأعمال، حيث يزداد التفاعل والتنسيق بين الآلات والأفراد، كما يتمتع رجال الفضاء بقدر واضح من الاستقلالية مما يجعل تصميم محطات

القضاء مسألة تتعلق إلى درجة كبيرة بمدخل STS، وفي هذا الصدد يقول Schoonhoven:

" This makes the design of an effective space organization a sociotechnical systems (STS) issue".

كما أستخدم مدخل STS في تصميم الأعمال في مجال الرعاية الصحية، حيث يوضح (Chisholm & Ziegenfuss 1986: 315- 327) أن هذا المجال يمثل خليطاً من المكونات الفنية والاجتماعية Mixture of technical and social accompaniments وأن هذا الخليط يعد مناسباً لدراسات STS مما يبشر بواعدية استخدام STS في مجال الأعمال الصحية، في هذا يقولان (P, 326):

"We feel confident that the use of STS will greatly expanded in the health care industry"

وتؤكد الدراسة السابقة على التلاؤم والانسجام بين المتغيرات الفنية والاجتماعية وذلك من خلال الاهتمام بتدريب وحفز العنصر البشري والاهتمام بجودة الخدمة الصحية، ومحاربة الاتجاه نحو ضغط التكاليف في المستشفيات لأن ذلك يؤثر على كفاءة العنصر البشري والفنى فى نفس الوقت:

وفى مجال الرعاية الصحية كشفت دراسة أخرى قام بها Pasmore et al (1986: 329: 339) عن أن التطبيق الفعال لمدخل STS فى منظمات الرعاية الصحية يحتاج إلى ضرورة تنمية قدرات النظم الفنية، كما يحتاج إلى رعاية Nurture مصادر الابتكار والإبداع الموجودة فى

نذج الترويجى يعد من أفضل النماذج الصناعية، حيث يقول (P.572):

" Nowhere are ideas about S seriously than in Norway"

سنتة يؤكد Miller 1992 وجود ستاً فى فرق العمل والمداخل التقليدية فى فرق العمل تؤدي إلى زيادة درجة بالمسؤولية. كما تؤكد دراسات أخرى دورها فى إحداث توافق بين المتغيرات سات، دراسة Susan et al 1996، رسة Rubenowits 1992 ودراسة Sany

مدخل STS للتطبيق والدراسة والتحليل تحت مجالات التطبيق وتنوعت مما يدل ونشط وواقعي، ففي دراسة قام بها ق مدخل STS على محطات الفضاء، داخل ملائمة لتصميم مثل هذه النوعية لتسيق بين الآلات والأفراد، كما يتمتع قلية مما يجعل تصميم محطات

مدخل STS مثل مجموعات أو فرق العمل المستقلة التي يصفها Pasmore بأنها جزر للإبداع Islands of innovation.

وفي دراسة ثالثة في نفس المجال يرى Tonges (1992: 27-32) أن إعادة تصميم نظم العمل أصبح نشاطاً هاماً في إدارة مهنة التمريض، ويرى أن وجود توازن بين الأفراد والوظائف يعد مدخلاً مهماً في تصميم أعمال مهنة التمريض، ولذلك تؤكد هذه الدراسة أن مدخل STS يزودنا بطريقة شاملة لتحقيق هذا التوازن حيث يهتم بتوحيد الأفراد من أجل تحقيق الفعالية الإنتاجية، كما يؤدي إلى تقليل التوتر والأخطاء ويحقق أهداف المنظمة طويلة الأجل.

وقد كشفت بعض الدراسات أنه يمكن تطبيق مدخل STS في المصانع ذات التكنولوجيا المتقدمة ففي دراسة أجراها Shani et al 1992 أوضحت هذه الدراسة أن تكنولوجيا الإنتاج المتقدمة يمكن تصنيفها حسب درجة التكامل The degree of integration إلى أربعة مستويات وهي:

* المستوى الأول: تجهيزات ومعدات تعمل بمفردها Stand alone مثل الإنسان الآلي Robot ونظم الرقابة العددية Computer Numerical control (CNC).

* المستوى الثاني: يمثل خلايا Cells تضم مجموعة من المعدات والمواد المستخدمة في إنتاج أجزاء معينة وهي تستخدم ما يعرف بالمجموعات التكنولوجية (GT) ونظم التصنيع باستخدام الكمبيوتر (CAM)، ونظراً لدرجة التكامل العالية هنا فإن الخلايا تشكل أنظمة تصنيعية مرنة.

* المستوى الثالث:

Linked islands وهو

نظم إنتاجية أكبر

ونظم التصميم بالكمبيوتر

Storage Retrieval (ASR)

المضبوط (JIT).

* المستوى الرابع: مستوى

مستوى يربط كل أجزاء

شبكة معلومات مكتبة وهذا

المتكاملة (CIM) Manufacturing

تطبيق مدخل STS في

Shani et al (1992- 96)

استراتيجية تصميم نظم العمل

* المستوى الثالث: مستوى الجزر التكنولوجية المرتبطة
Linked islands وهو يضم خلايا من المستوى الثاني يتم ربطها في
نظم إنتاجية أكبر تستخدم نظم التصنيع بالكمبيوتر (CAM)
ونظم التصميم بالكمبيوتر (CAD) والتخزين والاسترداد الآلى
Automated Storage Retrieval (ASR) ، ونظم الإنتاج فى الوقت
المضبوط (JIT).

* المستوى الرابع: مستوى التكامل التام Full integration، وهو
مستوى يربط كل أجزاء النظام التصنيعي وعلاقاته المختلفة من خلال
شبكة معلومات مكثفة وهذا المستوى يمثل ما يعرف بنظم التصنيع
المتكاملة Computer Integrated Manufacturing (CIM) وحول
تطبيق مدخل STS فى ظل مستويات التكنولوجيا المتقدمة يقدم
Shani et al (1992- 96) الجدول التالى الذى يوضح اختلاف
استراتيجية تصميم نظم العمل باختلاف مستويات التكنولوجيا السابقة .

تة التى يصفها Pasmore

Tonges (1992: 27-32)

فى إدارة مهنة التمريض،
مد مدخل مهم فى تصميم
أن مدخل STS يزودنا
بجد الأفراد من أجل تحقيق
الأخطاء ويحقق أهداف

ق مدخل STS فى المصانع

Shani et al 19

تصنيفها حسب درجة

ة مستويات وهى:

Stand alone

سم الرقابة العددية

صوعة من المعدات والمواد

م ما يعرف بالمجموعات

كمبيوتر (CAM)، وتظهر

نظمة تصنيعية مرنة.

جدول رقم (١/١)

تصميم نظم العمل في ضوء مستويات التكنولوجيا المتقدمة

مستوى التكنولوجيا المتقدمة	مستوى (١) Stand alone (Robots)	مستوى (٢) Cells (FMS)	مستوى (٣) Linked Islands (CAD, CAM)	مستوى (٤) Full integration (CIM)
النظام الاجتماعي المهارات المطلوبة في الأفراد	تخصص عالي مع مهام روتينية مكررة	متطلبات مهارة متنوعة محدودة	متطلبات مهارة متنوعة ومتعددة	مستوى تصميم منخفض مع متطلبات مهارة متنوعة
نظام تصميم العمل (فردى أو مجموعات)	في الغالب تصميم عمل فردى	تصميم مجموعات عمل شبه مستقلة	تصميم مجموعات عمل شبه مستقلة	تصميم مجموعات عمل مستقلة

وعلى ذلك يبدو أن فرق العمل المستقلة مناسبة جداً حتى في حالة نظم التصنيع المتكاملة (CIM) مما يوضع مثالية مدخل STS حتى في ظل التطورات التكنولوجية المتقدمة.

وعلى ذلك يتضح أن عناصر أو مبادئ STS أمكن تطبيقها وتطبيقها في العديد من المنشآت (صناعية- خدمية) كما أن الاتجاه ناحية STS أصبح اتجاهًا هاماً.

ثالثاً: محدودية تطبيق مدخل STS في الدول النامية بما فيها مصر يرى (Kiggundu 1986: 334- 353) أن مراجعة تصميم الدراسات السابقة قد أثبتت أن تطبيقات مدخل STS في الدول النامية كانت غير واضحة ومحدودة المجال، ويرى أنه على الرغم من سلامة وصحة

الإطار المعرفي لنظرية STS

تحليلات كثيرة في مناخ العمل

وترجع قلة أو محدودية تط

ما يلي:

أولاً: الأوضاع السائدة في هذه

ing countries:

حيث أن الأوضاع السائدة

الصعب على مدخل STS أن يحد

في هذه الدول وذلك للأسباب التالية

(١) تتسم الممارسات الإدارية في

حيث لا يميل المدير أو الرئيس

تتعدد المستويات الرئاسية وتت

فرق العمل أو روح الفريق ،

الإدارية تقوم على افتراضات

الرقابة الصيقة وذلك يرجع جز

of worker indolence العامل

فرصة العمل بحرية أو استقلالية

(٣) إن الحكومة تلعب دوراً مهمتاً

ما يكره البيروقراطيون

are averse to taking risks

عمل جديدة أو مطورة.

٣) إن منظمات الأعمال في الدول النامية تتواجد في بيئة تتعدد فيها الولاءات، كما تكثر فيها الازدواجية والتبعية لمؤسسات و جهات متعددة مما يضعف من درجة الالتزام.

٤) إن نظم الدافعية في العمل تستمد أصولها من التركيز على حاجة الفرد أكثر من تركيزها على حاجة المجموعة، وهنا يضعف الشعور بالمصلحة العامة، وتتزايد قيم وسلوكيات تفضيل المصلحة الشخصية على مصلحة الجماعة، حيث يميل الفرد إلى تسخير طاقاته وجهود أتباعه لخدمة مصالحه الشخصية وهنا يظهر ما يعرف بنمط القيادة السنترالية.

٥) تعاني منظمات الأعمال في الدول النامية من نقص المعلومات والبيانات وهذه مشكلة عامة تعطل أي جهد تنظيمي أو تخطيطي في هذه الدول، كما يؤدي نقص المعلومات والبيانات إلى عدم القدرة على اختراق هذه المنظمات لحالة عدم التأكد.

٦) إن منظمات الأعمال في الدول النامية تعرض نماذج سيئة لإدارة الصراع والتنافس غير الشريف داخل جماعات العمل كما تكثر في هذه المنظمات قيم الاتكالية والاعتمادية والتسويق .

٧) وضع أهداف أو مقاييس أداء غامضة و غير محددة defined للتركيز الزائد على الأمور والجوانب السطحية الظاهرية بدلاً من الاهتمام بجوهر الأمور.

ثانياً: سلبية وضعف يمثل المديرون العمل، ولهذا فإنهم يهتمون في تصميم العمل، وفي الزائد الناتج عن نتائج سبق أن قلنا- تحمل أ - أن منظمات الأعمال والقيام بالمبادرات ب- النظرة السلبية تجاه بالأساليب والإجراءات مصالحهم يتم تعظيم ولهذا يقضي المدير الاحتفاظ بموقعه ويخيم الجمود ويصع نجد أن منظمات الأعمال وجامعة. ج- ميل بعض المنظمات الواعدة وتجربتها من المنظمات على التطور أن هذه الدول تعاني المتواجدة فيها .

ثانياً: سلبية وضعف الدول القيادي للمديرين في الدول النامية:

يمثل المديرون بوابات هامة لأي تطوير وتحديث في تصميم نظم العمل، ولهذا فإنهم يلعبون دوراً هاماً في تبني منظماتهم لأية أساليب جديدة في تصميم العمل، وفي الدول النامية تعاني الطبقة الإدارية من عبء العمل الزائد الناتج عن تداخلات الأدوار، كما أن معظم المديرين يكرهون - كما سيق أن قلنا - تحمل الأخطار، وربما يرجع ذلك لعدة أسباب منها:

أ - أن منظمات الأعمال لا تكافئ أو لا تحفز الأفراد على تحمل المخاطر والقيام بالمبادرات، فالمكافآت أساساً تمنح بناء على معيار الأقدمية.

ب - النظرة السلبية تجاه التغيير حيث يميل المديرون والرؤساء إلى التشبث بالأساليب والإجراءات القديمة وعلى ذلك يرى بعض المديرين أن مصالحهم يتم تعظيمها بالإبقاء على الأوضاع الحالية Quo status، ولهذا يقضي المديرون الجزء الأكبر من وقتهم في التخطيط لكيفية الاحتفاظ بمواقعهم، ومن ثم نقل أو تخفيف محاولات التطوير والتجديد ويخيم الجمود ويصبح هو الطابع المميز لسياسات ونظم العمل ولهذا نجد أن منظمات الأعمال في هذه الدول ما زالت تخضع لنظم ثابتة وجامدة.

ج - ميل بعض المنظمات في الدول النامية إلى ركن أو إزاحة الكوادر الواعدة وتجريدها من سلطاتها الفعلية مما قد يضعف قدرة هذه المنظمات على التطوير والتجديد وتحمل المخاطر، هذا بالإضافة إلى أن هذه الدول تعاني أصلاً من عجز وقصور في الكفاءات البشرية المتواجدة فيها .

د- معاناة الدول النامية من ظاهرة الفراغ القيادي بسبب عدم قيام القيادات الحالية فيها بتوفير المناخ الملائم لتنشئة وتهيئة أجيال متعاقبة من القادة القادرين على تحمل الأعباء والمخاطر.

هـ- عجز بعض القيادات على حل المشكلات الفنية في العمل حيث يترتب على هذا الوضع أضراراً شديدة تؤثر على كفاءة التنسيق التنظيمي بأثره. كما قد يقوم بعض المديرين بتتحيه المشكلة جانباً حتى تقترب عملية الإنتاج من نهايتها نظراً لأنهم قد يفضلون التعامل مع المشكلات بالجملة وليس من المنيع.

وفي ضوء التحليل السابق نجد أن ملامح تطبيق مدخل STS - المتمثلة في الابتكار، والتعاون، وتنمية العنصر البشري، والالتزام وبذل الطاقة والوعي البيئي، والمثالية المشتركة للجوانب الفنية والاجتماعية غير متوافرة في مناخ العمل بالدول النامية.

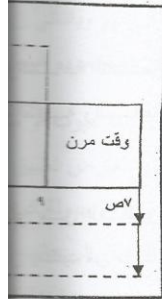
ولذا يرى المؤلف أن تطبيق مدخل STS في الدول النامية بما فيها مصر رهن بتهيئة مناخ العمل في هذه الدول بحيث يصبح مواتياً أو مناسباً لتطبيق أفكار ومبادئ ومدخل STS وهذا الأمر لن يتم بسرعة فعلياً الانتظار بعض الوقت لأن التغلب على معوقات تطبيق هذا المدخل يتطلب مجهوداً شاقاً وسلوكيات تعاونية لأطراف وقوى التغيير في الدول النامية وفي هذا الصدد فإن المؤلف ما زال يتفق مع ما قاله Kiggundu 1986 حيث ذكر:

" Those who advocating the STS framework may have to wait before conditions in developing countries are conducive to its widespread application.

٢- مدخل جدولة

أ- نظام ساعات

يقوم هذا النظام بالعبرة في تطبيقه بمدى ما يتحقق من المدخل لا يتطلب ابتداءً من ساعة أكثر وضوحاً فإن المرونة.



(*) تم الإعتماد في هذا

عشوش، أيمن (١٩٩١)

مشكلات الغياب،

إدارة الأعمال،

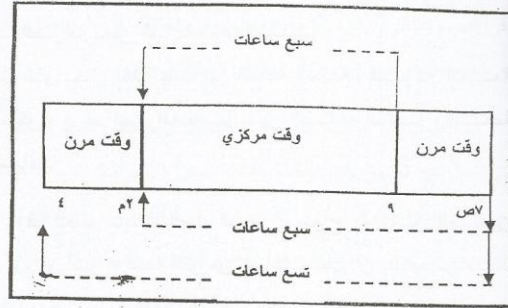
٢ - مدخل جدولة أوقات العمل ويشمل ما يلي:

أ- نظام ساعات العمل المرنة Flextime^(*):

يقوم هذا المدخل على درجة ثقة عالية بين المنظمة والعاملين بها، والعبرة في تطبيقه ليست بمدى الالتزام بمواعيد الحضور والانصراف، إنما بمدى ما يتحقق من إنجاز على طريق تحقيق الأهداف، وبالتالي فإن هذا المدخل لا يتطلب أن يكون العامل حاضراً لعدد معين من الساعات الثابتة ابتداءً من ساعة معينة وانتهاءً بساعة أخرى معينة. وحتى تكون الصورة أكثر وضوحاً فإن الشكل التالي يعطي فكرة مبسطة عن نظام ساعات العمل المرنة.

شكل رقم (٢-١)

هيكل مبسط لنظام ساعات العمل المرنة



(*) تم الإعتماد في هذا الجزء على:

عشوش، أيمن (٢٠٠١)، تطبيق نظام ساعات العمل المرنة لزيادة الكفاءة وحل مشكلات الغياب، بحث مرجعي غير منشور، ضمن متطلبات التقدم لوظيفة أستاذ في إدارة الأعمال، اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال.

في سبب عدم قيام القيادات
تجربة أجيال متعاقبة من القادة

التي في العمل حيث يترتب
كفاءة التنسيق التنظيمي بأثر،
جائياً حتى تقترب عملية
التعامل مع المشكلات

تطبيق مدخل STS -
التشري، والالتزام وبذل
التي والاجتماعية غير

في الدول النامية بما فيها
حيث يصبح موثياً أو مناسباً
لن يتم بسرعة فعلينا
تطبيق هذا المدخل يتطلب
التغيير في الدول النامية
قاله Kiggundu 1986

" Those who advocat
wait before condition
conductive to its widesp

نتيجة: سلبية وضعف الدول القيادي للمديرين في الدول النامية:

يمثل المديرون بوابات هامة لأي تطوير وتحديث في تصميم نظم العمل، ولهذا فإنهم يلعبون دوراً هاماً في تبني منظماتهم لأية أساليب جديدة في تصميم العمل، وفي الدول النامية تعاني الطبقة الإدارية من عبء العمل الناتج عن تداخلات الأدوار، كما أن معظم المديرين يكرهون - كما سبق أن قلنا - تحمل الأخطار، وربما يرجع ذلك لعدة أسباب منها:

أ - أن منظمات الأعمال لا تكافئ أو لا تحفز الأفراد على تحمل المخاطر والقيام بالمبادرات، فالمكافآت أساساً تمنح بناء على معيار الأقدمية.

ب - النظرة السلبية تجاه التغيير حيث يميل المديرون والرؤساء إلى التثبيت بالأساليب والإجراءات القديمة وعلى ذلك يرى بعض المديرين أن مصالحهم يتم تعظيمها بالإبقاء على الأوضاع الحالية Quo status، ولهذا يقضي المديرون الجزء الأكبر من وقتهم في التخطيط لكيفية الاحتفاظ بمواقعهم، ومن ثم تقل أو تختفي محاولات التطوير والتجديد ويخيم الجمود ويصبح هو الطابع المميز لسياسات ونظم العمل ولهذا نجد أن منظمات الأعمال في هذه الدول ما زالت تخضع لنظم ثابتة وجامدة.

ج - ميل بعض المنظمات في الدول النامية إلى ركن أو إزاحة الكوادر الواعدة وتجريدها من سلطاتها الفعلية مما قد يضعف قدرة هذه المنظمات على التطوير والتجديد وتحمل المخاطر، هذا بالإضافة إلى أن هذه الدول تعاني أصلاً من عجز وقصور في الكفاءات البشرية المتواجدة فيها .

ومن واقع الشكل يلاحظ ما يلي:-

- أن ساعات العمل المقررة يومياً تبلغ سبع ساعات.
- أن فترة العمل التي تظل فيها المنظمة مفتوحة أثناء أيام العمل تمتد من الساعة السابعة صباحاً وحتى الرابعة مساءً أى تسع ساعات.
- أن جميع العاملين يجب أن يكونوا متواجدين فى مواقع العمل فى الفترة من الساعة التاسعة صباحاً وحتى الساعة الثانية مساءً، وهذه الفترة تبلغ خمس ساعات وتمثل ساعات الوقت المركزى التي تشكل زهاء ٤٠٪ من ساعات العمل الرسمية.
- أن العامل الذى يختار الساعة السابعة صباحاً موعداً لبداية عمله يمكنه الانصراف عند الساعة الثانية بعد الظهر، أما العامل الذى يختار بدء العمل عند الساعة التاسعة صباحاً كآخر موعد مسموح به لمباشرة العمل فإن موعد انصرافه يحين الساعة الرابعة مساءً.
- أن العامل الذى يختار بداية عمله بين الساعة السابعة والساعة التاسعة صباحاً سيكون موعد انصرافه فيما بين الساعة الثانية والساعة الرابعة مساءً.

ويمكن وفقاً لنظام ساعات العمل المرنة السماح لأي من العاملين بالعمل في يوم أو أسبوع عدداً أكثر من الساعات على أن يستفيد من ذلك فيما بعد، كما يمكن تجزئة الوقت المركزى إلى فترتين يفصل بينهما وقت مرن يخصص لقضاء بعض الحاجات الخاصة أو لتناول وجبة الغذاء على أن يمدد الوقت المركزى بما يعادل ذلك الوقت. وقد تم تطبيق هذا المدخل

فى الحكومة الفيدرالية فى
لوس أنجلوس وفى شركة
وقد أثبتت الدراسات
إيجابياً على الروح
كذلك فى حل المشكلات
الزوج والزوجة ومشكلات
هذا النظام الاستفادة من
العمل، تمكين العاملين من
بالخدمات المقدمة للعملاء
ساعات العمل اليومية، وال
وفراغهم وبالتالي زيادة
مع خصائصهم البيولوجية
أما عيوب أو مثالب
التي تعترض تطبيق هذا
وصعوبة جدولة الورديات
والتسويق إلى جانب ذلك فإن
نتيجة بقاء مباتى المنظمة
ورغم الجدال المشار إليه
تحسينات جوهريّة وملحوظة

في الحكومة الفيدرالية الأمريكية وفي المنظمات الحكومية العاملة في مدينة
لوس أنجلوس وفي شركة Sentry الأمريكية للتأمين بولاية أريزونا.

وقد أثبتت الدراسات والبحوث السابقة أن نظام ساعات العمل المرنة
يؤثر إيجابياً على الروح المعنوية للعاملين ورضاهم عن العمل، كما يسهم
كذلك في حل المشكلات الاجتماعية لبعض العاملين مثل مشكلات توظيف
الزوج والزوجة ومشكلات النزاع بين متطلبات الأسرة والعمل، كما يتيح
هذا النظام الاستفادة من عدة مزايا منها تقليص نسب الغياب والتأخير عن
العمل، تمكين العاملين من قضاء بعض أعمالهم الشخصية والارتقاء
بالخدمات المقدمة للعملاء كما وكيفاً وكسب المزيد منهم وذلك نتيجة تمييز
ساعات العمل اليومية، وأخيراً زيادة سيطرة العاملين على أوقات عملهم
وفراغهم وبالتالي زيادة حرية العاملين في اختيار أوقات العمل التي تتناسب
مع خصائصهم البيولوجية من ناحية الاستيقاظ والنوم.

أما عيوب أو مثالب هذا النظام فتتمثل في بعض المعوقات الإدارية
التي تعترض تطبيق هذا النظام ومنها نقص الإشراف أثناء ساعات العمل
وصعوبة جدولة الورديات والاجتماعات، وكذلك صعوبة عمليات الاتصال
والتنسيق إلى جانب ذلك فإن هذا النظام قد يؤدي إلى ارتفاع تكلفة التشغيل
نتيجة بقاء مباني المنظمة مفتوحة لساعات أطول.

ورغم الجدل المشار إليه فإن الممارسات التطبيقية لهذا النظام قد سجلت
تحسينات جوهرية وملحوظة في بعض منظمات الأعمال.

ب- نظام أسبوع العمل المضغوط Compressed Workweek

وفقاً لهذا النظام فإن الفرد قد يعمل لمدة ٤ أيام في الأسبوع بمعدل ١٠ ساعات في اليوم بدلاً من العمل ٥ أيام بمعدل ٨ ساعات في اليوم ويمتاز هذا النظام بأنه يسمح للأفراد بالاستمتاع بأوقات الفراغ والسفر من مكان لآخر، كما يسمح بالعمل في غير أوقات الذروة، كما يرى مؤيدو هذا النظام أنه يزيد درجة حماس الفرد للعمل ويرفع من روحه المعنوية ويقلل من تكاليف العمل ومعدل الدوران والغياب، ومما يدل على إنتشارية هذا النظام أن ٢٥% من الشركات الأمريكية تطبق هذا النظام في الوقت الحالي بمقدار الضعف مقارنة بفترة الثمانينات، كما أظهر ٧٨% من العاملين رغبتهم في الإبقاء على نظام الأسبوع المضغوط.

وعلى الرغم من مزايا النظام إلا أن الموظفين قد يشكون من التعب Fatigue قرب نهاية اليوم، كما يشكون من صعوبة التنسيق بين وظائفهم وحياتهم الشخصية وبالذات في حالة الأمهات العاملات Working Mothers

ج- المشاركة في الوظيفة Job Sharing

يقصد بهذا النظام السماح لاثنتين أو أكثر من الموظفين باقتسام الوقت المخصص للوظيفة (مثلاً ٤٠ ساعة في الأسبوع)، بحيث يمكن لأحد الأفراد العمل من الساعة ٨ صباحاً حتى فترة الظهر، على أن يعمل الثاني من الساعة الواحدة حتى الخامسة مساءً، أو قد يعمل الاثنان كل الوقت ولكن مع تبادل الأيام.

ومن مزايا هذا النظام
المهارات حيث يمكن
الأمهات العاملات
كل الوقت، وبالتالي يحد
Major Drawback
حدوث نزاع أو صراع
الوظيفة بنجاح، كما أن
إثنين من الموظفين بدلاً
د- نظام العمل عن بعد
يعد هذا النظام خطراً
كانت الأعمال تؤدي بها
ما يعرف بالمكتب المتحرك
أعمالهم من المنزل أو
إلى تواجد مكاتب دائمة
ويتطلب تطبيق هذا
تربط بين المنظمة والمكان
عن بعد أن عدد العاملين
في الولايات المتحدة الآن
ولاشك أن هذا النظام
سلوكيات العاملين منها

ومن مزايا هذا النظام أنه يسمح للمنظمة بتوظيف المواهب وأصحاب المهارات حيث يمكن الاستفادة بهم لبعض الوقت كما أن هذا النظام يلانم الأمهات العاملات أو أصحاب المعاشات الذين لا يمكنهم العمل كل الوقت، وبالتالي يحقق هذا النظام مرونة في العمل، أما العيب الرئيسي The Major Drawback في هذا النظام، فيتمثل في إمكانية واحتمالية حدوث نزاع أو صراع بين اثنين من الموظفين الذين يمكنهم أداء الوظيفة بنجاح ، كما أن المنظمة قد تتحمل تكاليف تعيين وتدريب وتهيئة اثنين من الموظفين بدلاً من موظف واحد.

د- نظام العمل عن بعد Telecommuting

يعد هذا النظام تطبيقاً لما يعرف بمرونة المكان Flex place فبعد أن كانت الأعمال تؤدي بشكل تقليدي في موقع العمل أصبحت تؤدي من خلال ما يعرف بالمكتب المتحرك Virtual Office حيث يمكن للعاملين ممارسة أعمالهم من المنزل أو السيارة أو الفندق أو من أي موقع آخر دون الحاجة إلى تواجد مكاتب دائمة يوفرها أصحاب العمل.

ويتطلب تطبيق هذا النظام استخدام تقنيات الاتصالات الحديثة التي تربط بين المنظمة والمكتب المتحرك، ومما يدل على انتشارية نظام العمل عن بعد أن عدد العاملين الذين يطبقون هذا النظام قد بلغ حوالي ١٥ مليوناً في الولايات المتحدة الأمريكية بنهاية عام ٢٠٠٢م.

ولاشك أن هذا النظام يحقق عدة مزايا وانعكاسات إيجابية على سلوكيات العاملين منها التحرر من قيود الانتقالات اليومية للعمل وتقليل

Compressed Work Week

يتم قيام في الأسبوع بمعدل ٨ ساعات في اليوم مع فترات الفراغ والسفر من القروية، كما يرى مؤيدو هذا نوع من روحه المعنوية ويقلل مما يدل على إنتشارية هذا في هذا النظام في الوقت الحالي ظهر ٧٨% من العاملين

يتمتعون من التعب صعوبة التنسيق بين وظائفهم إلى الأمهات العاملات

من الموظفين باقتسام الوقت بحيث يمكن لأحد الأفراد أن يعمل الثاني من الاتقان كل الوقت ولكن

فرصة الصراع مع الآخرين، كما سيؤدي إلى توفير مساحة المكان المكلفة ويخفض الضرائب، علاوة على أنه سوف يفتح باب التوظيف أمام ربات البيوت والمعاقين Handicapped كما يتناسب هذا النظام مع متطلبات عولمة الأعمال التي تتطلب التحرر من حدود دولة ما.

وعلى الرغم من المزايا السابقة فإن هذا النظام لا يخلو هو الآخر من بعض المثالب أو العيوب ومنها الشعور بالانعزال وقلة الاحتكاك بالزملاء، وكذلك صعوبة الفصل بين الحياة الشخصية والعملية، كما يعاب على هذا النظام فقدان وضعف السيطرة على قوة العمل التي تعمل عن بعد.

إدارة ثقافة

أولاً: ثقافة المنظمة

- مفهوم وأهمية ثقافة المنظمة
- وسائل نقل ثقافة المنظمة
- مصادر ثقافة المنظمة
- دراسات سابقة في ثقافة

ثانياً: أخلاقيات المنظمة:

- أهمية السلوك الأخلاقي
- مسببات السلوك غير الأخلاقي
- المسؤولية الاجتماعية
- بناء المنظمة الأخلاقية

الفصل الثاني

إدارة ثقافة وأخلاقيات المنظمة

أولاً: ثقافة المنظمة

- مفهوم وأهمية ثقافة المنظمة.
- وسائل نقل ثقافة المنظمة.
- مصادر ثقافة المنظمة.
- دراسات سابقة في ثقافة المنظمة.

ثانياً: أخلاقيات المنظمة:

- أهمية السلوك الأخلاقي.
- مسببات السلوك غير الأخلاقي.
- المسؤولية الاجتماعية الأخلاقية.
- بناء المنظمة الأخلاقية.

توفير مساحة المكان المكلفة
مع باب التوظيف أمام ربوات
ب هذا النظام مع متطلبات
مؤلة ما.

النظام لا يخلو هو الآخر من
إل وقلة الاحتكاك بالزملاء،
لصلى، كما يعاب على هذا
التي تعمل عن بعد.

أولاً: ثقافة المنظمة^(*)

مَهَيَّنَا:

على الرغم من إهتمام الدراسات الاجتماعية بموضوع الثقافة وانعكاساته منذ فترة طويلة، فإن ثقافة المنظمة قد حظيت باهتمام خاص من الباحثين فى السلوك التنظيمى خلال العشر سنوات الأخيرة وقد أجمع هؤلاء الباحثين على أن ثقافة المنظمة تعد عاملاً هاماً يقرر مدى التناسب أو التلاؤم بين الفرد والمنظمة، حيث أوضحت دراسات حديثة متنوعة أن منظمات الأعمال تحوى ثقافات قد تكون محل جذب أو طرد لنوعيات العمالة المختلفة، كما تؤثر ثقافة المنظمة فى هيكلها التنظيمي وفي أسلوب وطريقة أداء العاملين بها.

واعتماداً على نظريات مستقاة من علم الأنثروبولوجيا والاجتماع وعلم النفس الاجتماعى فقد بذل الباحثون جهوداً كثيرة فى محاولة لفهم سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات باستخدام المفاهيم الثقافية المختلفة، وترتيباً على ذلك فقد بدأت الدراسات فى مجال ثقافة المنظمة تشهد تطوراً وتنوعاً ملحوظاً فى الأونة الأخيرة وذلك فى محاولات هدفها رصد وتحليل الآثار المختلفة لثقافة المنظمة على سلوكيات الأفراد وفاعلية المنظمة.

(*) المرجع الرئيسى:

زناتى، محمد ربيع (٢٠٠٠) أثر ثقافة المنظمة على دافعية الأفراد للإنجاز، دراسة تطبيقية، المجلة العلمية لكلية التجارة - طنطا، العدد الثانى.

ويعرف 1988 et al.

المشتركة والمعتقدات التي
ston et al., 1997 كل من
أخرى للثقافة على الأساطير
leal and Kennedy 1989
على التركيب الخاص الاجت
.Robbins 1998

وعلى ذلك يتضح أنه لا
قالب معين يعرفها من خلال وصف
وأثر تلك المكونات على سلوك
ويرى المؤلف أنه يمكن
وجهات النظر المختلفة بحيث
الثقافة المنظمة هي نظام من
يشارك فيها أعضاء التنظيم، يتم
تفاعل مع مشكلات البيئة الداخلية
يتضح من التعريف السابق ما
أن الثقافة تشمل قيم ومعتقدات
التنظيم.

التي تتكون من ثقافة المنظمة هي التي تتكون من أسلوب ونسق تعامل مع المشاغل لكل منظمة ثقافتها الخاصة في أهداف المنظمة، وقد تكون سلبية

* مفهوم ثقافة المنظمة.

يرى البعض أن مفهوم الثقافة عامة هو مفهوم محير Elusive concept حيث تتعدد تفاصيله Fuzzy ويصعب تعريفه أو وضع إطار محدد له وفي هذا الصدد يقول (Ralston et al., 1997):

"Culture had been described as an elusive concept, that is a fuzzy difficult to define construct".

ونتيجة لذلك تعددت المفاهيم الخاصة بالتقافة عامة، وثقافة المنظمة خاصة حيث قدم الباحثون تعريفات متنوعة لثقافة المنظمة نعرض لها فيما يلي:

يعرف Smircich 1983 ثقافة المنظمة بأنها مجموعة من الممارسات التي يشترك فيها أعضاء وحدة تنظيمية معينة، أما Schein 1991 فيقول أنها عبارة عن نموذج أو نمط من الافتراضات الأساسية التي تتحكم أو اكتسقتها جماعة معينة عن طريق التعلم بحيث تستفيد منها في التعامل مع مشكلات التكيف الخارجية والداخلية، وهذه الافتراضات هي تلك التي يفتقر إليها يتم تلقينها لأعضاء الجماعة على أساس أنها تمثل تلك الممارسات أو المدخل السليم للتعامل مع المشكلات.

ويرى Alder and Jelenek 1986 أن ثقافة المنظمة هي مجموعة افتراضات وتوقعات وقواعد للسلوك، وهي تعمل كإطار مرجعي للأفراد كما أنها تمثل فهماً مشتركاً بين أفراد التنظيم، وهي منظمة عن غيرها- أما هيجان 1992 فيرى أن ثقافة المنظمة هي عن قيم الأفراد المؤثرين في منظمة ما، وهذه القيم تترك تأثيراً على الأفراد وفي منهجيتهم في اتخاذ القرارات والتعامل مع مزارعي

ويعرف Gibson et al., 1988 ثقافة المنظمة بأنها نظام من القيم المشتركة والمعتقدات التي ينتج عنها قواعد للسلوك، ويتفق مع هذا التعريف كل من Boleman 1985, Ralston et al., 1997 كما ركزت تعريفات أخرى للثقافة على الأساطير والطقوس والشعائر Trice and Beyer 1984, Swider 1986, Hofstede et al., 1990, Deal and Kennedy 1989 على التركيب الخاص الاجتماعي Harris 1980 والمعاني المشتركة Robbins 1998.

وعلى ذلك يتضح أنه لا يوجد اتفاق على تعريف ثقافة المنظمة فالبعض يعرفها من خلال وظائفها، والبعض الآخر يركز على مكوناتها وأثر تلك المكونات على سلوك أفراد المنظمة.

ويرى المؤلف أنه يمكن تعريف ثقافة المنظمة من خلال الجمع بين وجهات النظر المختلفة بحيث يمكن تعريفها على النحو التالي:

ثقافة المنظمة هي نظام من القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية التي يشارك فيها أعضاء التنظيم، بحيث يشكل هذا النظام قواعد للسلوك وأسس للتعامل مع مشكلات البيئة الداخلية والخارجية.

ويتضح من التعريف السابق ما يلي:

- ١- أن الثقافة تشمل قيم ومعتقدات وافتراضات أساسية يشارك فيها أعضاء التنظيم.
- ٢- أن ثقافة المنظمة هي التي تحدد شكل التصرف أو السلوك فهي تمثل أسلوب ونسق تعامل مع المشكلات الداخلية والخارجية.
- ٣- لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها، وقد تكون هذه الثقافة إيجابية إذا حققت أهداف المنظمة، وقد تكون سلبية إذا كانت مخالفة لأهداف المنظمة.

- ٤- قد تتعدد الثقافات الفرعية Sub-cultures داخل الثقافة الأم بحيث تعكس هذه الثقافات التباين أو الاختلاف بين إدارات أو أقسام الشركة وذلك في حالة زيادة مد هذه الثقافات الفرعية وقوة نفوذها.
- ٥- تهتم ثقافة المنظمة بوصف كيفية إدراك الأفراد لخصائص هذه الثقافة، وبالتالي فهي مجرد تعبير وصفي لا يهتم بقياس مدى حب أو كراهية الأفراد لتلك الخصائص، وبهذا تختلف ثقافة المنظمة عن الرضا الوظيفي حيث تهتم بقياس رؤية الأفراد لمنظمتهم How employees see their organizations بينما يقياس الرضا الوظيفي بمشاعر الأفراد تجاه وظائفهم How employees feel towards their jobs على الرغم من ذلك فإن هناك بعض التداخل في خصائص كل من ثقافة المنظمة والرضا الوظيفي، هذا مع الأخذ في الاعتبار أن لفظ الثقافة التنظيمية هو لفظ وصفي Descriptive بينما الرضا الوظيفي لفظ تقييمي Evaluative (للمزيد راجع Robbins 1998).

* أهمية دراسة ثقافة المنظمة:

- تمثل الثقافة التنظيمية أحدث المدارس الإدارية التي تهتم بها المجلات والبحوث الحديثة في إدارة الأعمال ويرى Amin 1996 أن هناك عدة أسباب مهدت لظهور هذه المدرسة منها:
- أثر الثقافات القومية على الأداء حيث اتضح هذا الأثر من خلال دراسة أثر الثقافة اليابانية على التجربة اليابانية في الإدارة.
 - فشل بعض مشروعات الاندماج بسبب عدم اتفاق قيم العاملين في الشركات المندمجة الأمر الذي لفت النظر إلى دراسة ثقافة المنظمة.
 - تفسير الأداء الوظيفي: نظراً لقصور المدارس الإدارية السابقة في تفسير أسباب اختلاف الأداء بين المنظمات فقد اتجهت الأنظار إلى مدرسة

الثقافة التنظيمية
الأداء بين المت
- التراث العلمي
التنظيمية مع ال
تحمّل ثقافة المت
وثقافة المت
على هوية المت
كما قد تكون مص
والتغيير.
من جهة أخرى
نوضحها فيما يلي
يرى bins 1998
١- وضع حدود
٢- تحديد هوية
٣- تسهيل تواج
٤- زيادة درجة
وتوجد مجر
٥- تمثل الثقا
ويذكر 1986
الاختلافات بين
يتفاعلون مع مت
ويرى إدريس
الذاتية لهذه المت

الثقافة التنظيمية باعتبارها أساساً يمكن من خلاله تفسير أسباب اختلاف الأداء بين المنظمات.

- التراث العلمي لإدارة الموارد البشرية: حيث تزامن تطوير الثقافة التنظيمية مع الحاجة لبناء قوة عمل تحمل قيم ومعتقدات المنظمة أي تحمل ثقافة المنظمة.

وثقافة المنظمة تلعب دوراً هاماً في تشكيل سلوك الأفراد وفي الحفاظ على هوية المنظمة وفعاليتها حيث قد تكون مصدراً لقوة المنظمة ونجاحها كما قد تكون مصدراً لضعفها، حيث قد تقف عقبة في سبيل التطوير والتغيير.

من جهة أخرى تظهر أهمية ثقافة المنظمة من خلال قيامها بعدة وظائف نوضحها فيما يلي:

يرى Robbins 1998 أن ثقافة المنظمة تؤدي عدداً من الوظائف منها:

- ١- وضع حدود لدور أفراد المنظمة.
 - ٢- تحديد هوية أفراد المنظمة.
 - ٣- تسهيل تواجد عملية الالتزام الجماعي.
 - ٤- زيادة درجة استقرار التنظيم حيث تعد الثقافة أداة تربط الأعضاء معاً وتوحد مجهوداتهم.
 - ٥- تمثل الثقافة أداة للرقابة حيث توجه وتحدد مسارات سلوك الأفراد.
- ويذكر Alder and Jelinek 1986 أن ثقافة المنظمة تساعد في فهم الاختلافات بين منظمات الأعمال وتوضح كيف يتوحد أفرادها وكيف يتفاعلون مع منظماتهم.

ويرى إدريس (١٩٩٢) أن ثقافات المنظمات تعتبر من أساليب التعزيز الذاتية لهذه المنظمات، فمع وجود ثقافة للمنظمة يتحقق الاستقرار والتأكد

Sub داخل الثقافة الأم بحيث
ت بين إدارات أو أقسام الشركة
الفرعية وقوة نفوذها.

الأفراد لخصائص هذه الثقافة
على لا يهتم بقياس مدى
بأن، وبهذا تختلف ثقافة
يهتم بقياس رؤية الأفراد
How employees see
عن الأفراد تجاه وظائفهم
How em

التفاعل في خصائص كل من
أخذ في الاعتبار أن لفظ الثقافة
ما الرضا الوظيفي لفظ تقييمي
(R)

إدارية التي تهتم بها الملفات
Amin 199 أن هناك عدة

مع هذا الأثر من خلال دراسة
الإدارة.

م اتفاق قيم العاملين في
في دراسة ثقافة المنظمة.

رس الإدارية السابقة في تفسير
حيث الأنظار إلى مدرسة

لأعضاء المنظمة حيث يعرفون ما هو المتوقع منهم وما سيتم عمله، كما أنهم يقاومون أى تهديد يؤثر سلباً على ثقافتهم.

ويدلل Amin 1996 على أهمية الثقافة التنظيمية لأنها تتخلل جميع أوجه الحياة فى المنظمة وبالتالي يمكن استخدامها فى التأثير على الكثير من جوانب هذه الحياة حيث يقول (p. 100):

"Organizational culture has massive effects on organizations life, it affects how people think, communicate, perceive, decide and explain events".

أما جبر وعبد القادر (١٩٩٥) فيرون أن دراسة الثقافة تساعد فى تفهم السلوك العام للعاملين وإمكانية التنبؤ به. وبذلك فهى تمثل ضابطاً أو ضاغطاً على الأفراد حتى يسلكوا السلوك المتوقع منهم وإلا تعرضوا لكثير من ضغوط المنظمة التى ينتمون إليها، كما تفيد الثقافة فى تحديد الموضوعات والمجالات التى يجب دراستها وتعديلها إذا أرادت المنظمة إحداث تغييرات فى جوانب معينة.

ويحدد كل من Pedersen and Sorensen 1989 عدة وظائف للثقافة المنظمة وهى:

- ١- تعد الثقافة أداة للتطوير والتغيير التنظيمى
 - ٢- تعد الثقافة أداة تستخدم لتهيئة الأفراد لتقبل نوعية معينة من القيم التى تحددها الإدارة.
 - ٣- تستخدم الثقافة كأداة تساعد الباحثين فى تفهم ودراسة التنظيمات الاجتماعية المختلفة.
- ويوضح شوقي (١٩٩٣) بعض وظائف ثقافة المنظمة فيما يلى:
- * أنها تضيف على المنظمة هويتها المنفردة.

* أنها تؤثر فى سلوك
- اندماج القائد فى
- تتدخل الثقافة فى
على نحو مباشر
العاملين.

- فى حالة تعدد الثقافات
هذه الثقافات تمثل
يتعاملون مع الآخر

ويرى العيلى
حيث تلعب دوراً فعالاً
ودوافعهم للعمل.

وأخيراً يركز
المنظمة حيث يقول:
e of sustained
and imperfectly

ولكى تحقق ثقافة
بالقوة وبأن تكون متدا

* وسائل نقل الثقافة

هناك عدة وسائل
ومن هذه الوسائل ما

- * أنها تؤثر في سلوك القائد باعتبارها متغيراً مستقلاً وذلك من عدة زوايا:
 - اندماج القائد في نسق من العادات والقيم السائدة التي تمثلها الثقافة.
 - تتدخل الثقافة في تشكيل سلوك العاملين وعاداتهم وتوقعاتهم ومن ثم تؤثر على نحو مباشر في القائد الذي يجب عليه أن يواكب أو يراعى سلوكيات العاملين.
 - في حالة تعدد الثقافات الفرعية وازدياد تأثيرها داخل المنظمة، فإن مثل هذه الثقافات تمثل قوى ضاغطة يجب أن يضعها القادة في اعتبارهم وهم يتعاملون مع الأفراد المنتمين لثقافات فرعية متباينة.
- ويرى العديلي (١٩٩٥) أن الثقافة تلقى بظلالها على أنماط السلوك حيث تلعب دوراً فعالاً في تحديد سلوك الأفراد والتأثير على مشاعرهم ودوافعهم للعمل.
- وأخيراً يركز Barney 1986 على الدور أو الوظيفة التنافسية لثقافة المنظمة حيث يقول:
"organizational culture may be a source of sustained competitive advantage if it is valuable, rare and imperfectly imitable".
- ولكي تحقق ثقافة المنظمة وظائفها وتأثيرها المرغوب فلا بد من إلتزامها بالقوة وبأن تكون مناسبة لاستراتيجيات المنظمة.

* وسائل نقل الثقافة التنظيمية:

هناك عدة وسائل تنتقل من خلالها ثقافة المنظمة للأفراد أعضاء المنظمة ومن هذه الوسائل ما يلي:

منهم وما سيتم عمله، كما

تنظيمية لأنها تتخلل جميع
ها في التأثير على الكثير من

"Organizational culture
organizations life,
communicate, perceive

راسة الثقافة تساعد في تفهم
لك فهي تمثل ضابطاً
توقع منهم وإلا تعرضوا
ما تقيد الثقافة في تحديد
مديها إذا أرادت المنظمة

Pedersen عدة وظائف لثقافة

عوية معينة من القيم التي

تفهم ودراسة التنظيمات

منظمة فيما يلي:

١- أساليب التطبيع الاجتماعي Socialization Tactics:

ويقصد بعمليات التطبيع الاجتماعي تلك العمليات التي يستطيع الفرد من خلالها أن يتعلم قيم وعادات المنظمة، وتعد عمليات التطبيع الاجتماعي مهمة وذلك في حالة الموظفين الجدد Newcomers الذين يلتحقون بالمنظمة، فهؤلاء القادمون الجدد يكونون في حاجة ماسة لعملية التطبيع، وقد تتم عملية التطبيع من خلال بعض الأساليب التي تقوم بها المنظمة أو المؤسسة ويطلق عليها Institutionalized orientation tactics حيث تتم عملية التطبيع بشكل جماعي Collective وتتخذ الصورة الرسمية وتكون بشكل مرتب ومحدد Sequential and fixed كما تتم عملية تطبيع الموظفين الجدد من خلال مجهودات فردية ينخرط فيها هؤلاء الموظفين إلا أن هذا الجانب في التطبيع يتم بشكل غير رسمي وعشوائي وبدون الالتزام بمواعيد محددة Variable tactics.

٢- طقوس وشعائر المنظمة Ceremonies:

حيث تستخدم المنظمة أنواعاً متعددة من الطقوس والشعائر Rites التي تنتقل من خلالها ثقافة المنظمة لأعضائها ومن هذه الشعائر. أ) طقوس أو شعائر الانتقال أو الترقى Rites of passage ونعني بها تلك الطرق التي يتضح من خلالها كيفية إعداد المنظمة لأفرادها إما للترقية أو للتقاعد. ب) طقوس تقوية الروابط أو العلاقات Rites for integration ويقصد بها تلك الطقوس التي يمكن من خلالها بناء علاقات طيبة بين أفراد المنظمة مثل أنشطة الحفلات وتناول وجبات جماعية Company cook.

ج) طقوس تعزيز الم

منهجية أو طريقة

د) طقوس العقاب

المنظمة على بيئة

أدائهم الوظيفي،

سوف يترتب عليه

٣- القصص والحكايات

إن القصص والحكايات

Heroes and villains

حيث تكشف القصص

التي يقدرها التنظيم، كما

التي لا يرحب بها التنظيم

٤- لغة التنظيم Language

تعد اللغة وسيلة فعالة

هو أبعد من لغة الكلام

المظهر العام لأفراد المنظمة

يعملون بها والسيارات التي

المنظمة وقيمتها، وعلى

لأعضاء التنظيم فرصة

٥- الرموز التنظيمية

أخيراً فإن الرموز

العاملين بالمنظمة وإلى

جـ) طقوس تعزيز السلوك والإثابة Rites of enhancement حيث توضح منهجية أو طريقة المنظمة في منح المكافآت والحوافز وأساليب منحها.
د) طقوس العقاب Rites of degradation والهدف منها أن يكون أفراد المنظمة على بينة بكيفية وطرق إنزال العقاب بالأفراد المقصرين في أدائهم الوظيفي، حيث يتعلم الأفراد أن أى سلوك فى اتجاه غير سليم سوف يترتب عليه قدر معين من العقاب.

٣ - القصص والحكايات Stories:

إن القصص والحكايات عن نماذج جيدة أو نماذج سيئة من الأفراد Heros and villains سوف توفر مؤشرات جيدة حول قيم وثقافة المنظمة حيث تكشف القصص المرتبطة بهذه النماذج عن بعض أنواع السلوكيات التي يقدرها التنظيم، كما تكشف أيضاً عن بعض السلوكيات أو الممارسات التي لا يرحب بها التنظيم The organization frowns.

٤ - لغة التنظيم Organizational language:

تعد اللغة وسيلة فعالة للاتصالات، وينصرف مفهوم اللغة هنا إلى ما هو أبعد من لغة الكلام أو الحديث ليشمل بعض الجوانب المادية مثل المظهر العام لأفراد المنظمة وطريقة لبسهم كما تشمل شكل المكاتب التي يعملون بها والسيارات التي يركبونها فكل هذه الجوانب تتكلم عن ثقافة المنظمة وقيمها، وعلى ذلك فإن اللغة التنظيمية شأنها شأن القصص توفر لأعضاء التنظيم فرصة كبيرة لفهم الثقافة التنظيمية.

٥ - الرموز التنظيمية Organizational symbols:

أخيراً فإن الرموز التنظيمية يمكن أن تنقل الثقافة التنظيمية إلى الأفراد العاملين بالمنظمة وإلى الآخرين خارج المنظمة، ففي بعض المنظمات على

Social

ت التي يستطيع الفرد
يات التطبيع الاجتماعي
Newe الذين يلتحقون
ماسة لعملية التطبيع
تي تقوم بها المنظمة
Institutionalized orie
وتتخذ الصورة الرسمية
Seg كما تتم عملية تطبيع
فيها هؤلاء الموظفين إلا
عضواتي وبدون الالتزام

يس والشعائر Rites التي
الشعائر.

Rites of ونعني بها تلك
منظمة لأفرادها إما للترقية

Rites for inte ويقصد
علاقات طيبة بين أفراد
لؤل وجبات جماعية

سبيل المثال فإن حجم مكاتب الموظفين ودرجة الرفاهية وجودة الحياة الوظيفية ما هي في الواقع إلا رموز تنتقل من خلالها الانطباعات عن ثقافة العمل في المنظمة.

* مصادر ثقافة المنظمة Sources of organizational culture

كما سبق أن أوضحنا فإن أفراد المنظمة عليهم من خلال وسائل مختلفة أن يتعلموا هذه الثقافة وأن يصبحوا جزءاً منها ولكن السؤال الهام هو من أين تأتي ثقافة المنظمة؟ ولماذا تتعدد ثقافات المنظمة وتختلف؟ بعبارة أخرى ما هي المصادر التي تتشكل منها ثقافة أية منظمة؟

للإجابة على السؤال السابق نقول إن ثقافة المنظمة تتبع من خلال

التفاعل بين أربعة عوامل هي:

* صفات وخصائص أفراد التنظيم Characteristics of people

* أخلاقيات التنظيم Organizational ethics

* حقوق الملكية Property rights

* الهيكل التنظيمي Organizational structure

وفيما يلي شرح للجوانب الأربعة السابقة:

١- صفات وخصائص أفراد المنظمة

يتمثل المصدر الأساسي لثقافة المنظمة في الأفراد المكونين للمنظمة وبالذات المؤسسين لها Who make up فإذا أردت أن تعرف لماذا تختلف الثقافة فإن عليك أن تنظر لأفراد التنظيم، فالمنظمات المختلفة تنمو بها ثقافات مميزة ومختلفة وذلك لأن هذه المنظمات تجذب أو توظف أفراداً لديهم قيم مختلفة، من جهة أخرى فإن لمؤسسي المنظمة Founders تأثيراً قوياً على تشكيل الثقافة المبدئية للمنظمة حيث تؤثر قيمهم ومعتقداتهم بدرجة كبيرة في شكل ثقافة المنظمة كما أنهم عادة ما يتحكمون في اختيار نوعية

الأفراد الذين يعملون
الافتراض بأن الأفراد
قيم هي نفسها قيم

٢- أخلاقيات التنظيم
يقصد بأخلاقيات
تحدد الأسلوب والطرق
القواعد الأخلاقية
جوانب مميزة لثقافة

والأخلاقيات
Societal ethics
نتاجاً لأخلاقيات الفرد
بالجوانب الأخلاقية

أ- أخلاقيات المجتمع
بشكل كبير في
أخلاقية تتواجد
أو ممارسات
كبير بمنظومة
الأعمال بذلك إلى

ب- الأخلاقيات المهنية
متماثلة من الأفراد
البعض، فالفرد
فالعاملون في مهنة
قواعد أخلاقية تحكم

الأفراد الذين يعملون في المنظمة ويشكلون ثقافتها بعد ذلك، كما يمكن الافتراض بأن الأفراد الذين تم اختيارهم بواسطة المؤسسين ستكون لديهم قيم هي نفسها قيم هؤلاء المؤسسين.

٢- أخلاقيات التنظيم:

يقصد بأخلاقيات التنظيم تلك القيم الأخلاقية والمعتقدات والقواعد التي تحدد الأسلوب والطريقة المناسبة للتعامل داخل وخارج التنظيم، ومع رسوخ القواعد الأخلاقية داخل المنظمة تصبح شيئاً عادياً ومألوفاً إلى حد أن تمثل جوانب مميزة لثقافة المنظمة.

والأخلاقيات التنظيمية عادة ما تمثل نتاجاً لأخلاقيات المجتمع Societal ethics ولأخلاقيات المهنة Professional ethics كما تمثل نتاجاً لأخلاقيات الفرد وفيما يلي توضيح لكيفية تأثير أخلاقيات المنظمة بالجوانب الأخلاقية الثلاثة السابقة.

أ- أخلاقيات المجتمع: إن أخلاقيات المجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة تؤثر بشكل كبير في أخلاقيات المنظمة وتعتبر الأخلاقيات الاجتماعية قيماً أخلاقية تتواجد داخل نظام اجتماعي سواء تمثلت هذه القيم في جوانب أو ممارسات رسمية أو عرفية ومن المعروف أن الفرد يتأثر بشكل كبير بمنظومة القيم الأخلاقية السائدة في مجتمعه، كما تتأثر منظمات الأعمال بذلك إلى حد كبير.

ب- الأخلاقيات المهنية: وهي تمثل قيم وأخلاقيات تحكم تصرفات مجموعة متماثلة من الأفراد بحيث تحدد شكل وطريقة تعاملهم مع بعضهم البعض، فالفرد الذي ينتمي لمهنة معينة يكتسب منها قواعد وقيم معينة، فالعاملون في مهنة الطب والتمريض والمحاماة والمحاسبة لكل منهم قواعد أخلاقية تحكم شكل تصرفاتهم وهذه الأخلاقيات هي التي ترسم

حية وجودة الحياة
في المنظمات عن ثقافة

Sources of or

من خلال وسائل مختلفة
المؤثر الهام هو من
وتختلف؟ بعبارة أخرى

نظمة تتبع من خلال

Characteris

فرد المكونين للمنظمة
ت أن تعرف لماذا تختلف
المختلفة تنمو بها
ت أو توظف أفراداً
نظمة Founders تأثيراً
قيم ومعتقداتهم بدرجة
تكون في اختيار نوعية

وتحدد شكل ثقافة العمل وعلى ذلك فإن الأخلاقيات الطبية تكون هي المحدد والحاكم لسلوك وتصرفات الأطباء وهيئة التمريض وتعد هذه الأخلاقيات حجر الأساس في بناء الإطار العام لثقافة المستشفى.

ج- الأخلاقيات الشخصية الفردية: وهي تشير إلى مجموعة القيم الفردية أو الشخصية والتي يستدل عليها من واقع تصرفات الفرد مع المحيطين به وفي كثير من الأحيان تعد الأخلاقيات الفردية مرآة للأخلاقيات الاجتماعية. ومن ناحية أخرى فإن الأخلاقيات الفردية والشخصية تتبع أيضاً من تنشئة الفرد وربما من الأسرة والأصدقاء.

وعلى اعتبار أن أخلاقيات الفرد ذات تأثير كبير على سلوكه وتصرفاته داخل المنظمة فإنه من المحتمل أن تتأثر ثقافة المنظمة بشكل كبير بأخلاقيات الأفراد حيث يمثلون جزءاً من الإطار العام لأخلاقيات المنظمة.

٣- حقوق الملكية:

تتبع ثقافة المنظمة من الطريقة التي يتم بها توزيع حقوق الملكية داخل المنظمة، حيث تحدد هذه الحقوق التي يتم منحها لأفراد التنظيم شكل ونوعية الثقافة السائدة في المنظمة، فالحقوق تحدد واجبات ومسؤوليات كل أصحاب المصالح الداخلية Stakeholders كما تنمى من جهة أخرى عادات وقيم واتجاهات مختلفة تجاه المنظمة، ومن المعروف أن أصحاب الأسهم هم أكثر الفئات حقوقاً في المنظمة على اعتبار أنهم يملكون المصادر المادية ويتقاسمون الأرباح.

ومما لا شك فيه أن طريقة توزيع الحقوق وبالذات للمساهمين تحدد مدى فعالية المنظمة وشكل ثقافتها المسيطرة.

٤- الهيكل التنظيمي

يعد الهيكل التنظيمي للمنظمة، ويعرف بالوظيفة وعلاقاتها المختلفة بنشأة وظهور الحاجة إلى تصميم نماذج معينة من أشكال

Organic structures

عادة ما يؤدي إلى

بدرجة عالية من

بدرجة عالية من

ظل الهياكل الميكانيكية

العمل الفردي تتولد

والمبادأة والمرونة

وبعد توضيح

ثقافة المنظمة؟

نقول إن إدارة ثقافة

السابقة التي تمثل

يصبح أمراً صعباً

تغيير الثقافة تكون

وتعديل حقوق الملكية

التنظيم إلى إجراء

٤ - الهيكل التنظيمي:

يعد الهيكل التنظيمي أحد المصادر الهامة التي تسهم في تشكيل ثقافة المنظمة، ويعرف الهيكل التنظيمي بأنه نظام رسمي يحدد طابع أداء الوظيفة وعلاقات السلطة داخل التنظيم وعادة ما تقتزن الهياكل التنظيمية المختلفة بنشأة وظهور ثقافات تنظيمية وعلى ذلك فإن المديرين يكونون في حاجة إلى تصميم نماذج معينة من الهياكل التنظيمية وذلك بغرض تكوين نماذج معينة من الثقافات التنظيمية.

إن تنوع أشكال الهياكل التنظيمية ما بين هياكل تنظيمية عضوية Organic structures وهياكل تنظيمية ميكانيكية Mechanistic جامدة عادة ما يؤدي إلى ظهور ثقافات مختلفة، ففي الهياكل العضوية التي تتسم بدرجة عالية من اللامركزية تزدهر ثقافة حرية العمل حيث يتمتع العاملون بدرجة عالية من الاستقلالية والمبادأة والرغبة في تحمل المخاطر، أما في ظل الهياكل الميكانيكية التي تتسم بمركزية عالية وطول الهيكل فإن ثقافة العمل الفردي تسود، وتقل الجماعية، كما تقل ثقافة التجديد والتطوير والمبادأة والمرونة وروح الابتكار.

وبعد توضيح مصادر ثقافة المنظمة فإن لنا أن نسأل هل يمكن إدارة ثقافة المنظمة؟ Can organizational culture be managed وللإجابة نقول إن إدارة ثقافة المنظمة بشكل فعال يتطلب دراسة الأربعة عوامل السابقة التي تمثل مصادر الثقافة التنظيمية حيث أن أي تغيير في الثقافة يصبح أمراً صعباً جداً وذلك بسبب تفاعل الأربعة عوامل السابقة فلكي يتم تغيير الثقافة تكون المنظمة بحاجة إلى إعادة تصميم هياكلها التنظيمية وتعديل حقوق الملكية لاستخدامها في تحفيز وإثابة العاملين كما يضطر التنظيم إلى إجراء تغييرات في الأفراد خاصة فريق الإدارة العليا.

٤- الهيكل التنظيمي

يعد الهيكل التنظيمي للمنظمة، ويعرف بالوظيفة وعلاقات العمل المختلفة بنشأة وظهور الحاجة إلى تصميم نماذج معينة من الهياكل إن تنوع أشكال

Organic structures

عادة ما يؤدي إلى درجة عالية من المرونة، ودرجة عالية من التكيف، ظل الهياكل الميكانيكية العمل الفردي تسوده والمبادأة والمرونة

ويعد توضيح

ثقافة المنظمة؟

نقول إن إدارة ثقافة

السابقة التي تمثل

يصبح أمراً صعباً

تغيير الثقافة تكون

وتعديل حقوق الملكية

التنظيم إلى إجراء

وتحدد شكل ثقافة العمل وعلى ذلك فإن الأخلاقيات الطبية تكون هي المحدد والحاكم لسلوك وتصرفات الأطباء وهيئة التمريض وتعد هي الأخلاقيات حجر الأساس في بناء الإطار العام لثقافة المستشفى.

ج- الأخلاقيات الشخصية الفردية: وهي تشير إلى مجموعة القيم الفردية أو الشخصية والتي يستدل عليها من واقع تصرفات الفرد مع المحيطين به وفي كثير من الأحيان تعد الأخلاقيات الفردية مرآة للأخلاقيات الاجتماعية. ومن ناحية أخرى فإن الأخلاقيات الفردية والشخصية تتبع أيضاً من تنشئة الفرد وربما من الأسرة والأصدقاء.

وعلى اعتبار أن أخلاقيات الفرد ذات تأثير كبير على سلوكه وتصرفاته داخل المنظمة فإنه من المحتمل أن تتأثر ثقافة المنظمة بشكل كبير بأخلاقيات الأفراد حيث يمثلون جزءاً من الإطار العام لأخلاقيات المنظمة.

٣- حقوق الملكية:

تتبع ثقافة المنظمة من الطريقة التي يتم بها توزيع حقوق الملكية داخل المنظمة، حيث تحدد هذه الحقوق التي يتم منحها لأفراد التنظيم شكل ونوعية الثقافة السائدة في المنظمة، فالحقوق تحدد واجبات ومسؤوليات كل أصحاب المصالح الداخلية Stakeholders كما تنمي من جهة أخرى عادات وقيم واتجاهات مختلفة تجاه المنظمة، ومن المعروف أن أصحاب الأسهم هم أكثر الفئات حقوقاً في المنظمة على اعتبار أنهم يملكون المصادر المادية وينتقاسمون الأرباح.

ومما لا شك فيه أن طريقة توزيع الحقوق وبالذات للمساهمين تحدد مدى فعالية المنظمة وشكل ثقافتها المسيطرة.

٤ - الهيكل التنظيمي:

يعد الهيكل التنظيمي أحد المصادر الهامة التي تسهم في تشكيل ثقافة المنظمة، ويعرف الهيكل التنظيمي بأنه نظام رسمي يحدد طابع أداء الوظيفة وعلاقات السلطة داخل التنظيم وعادة ما تقتزن الهياكل التنظيمية المختلفة بنشأة وظهور ثقافات تنظيمية وعلى ذلك فإن المديرين يكونون في حاجة إلى تصميم نماذج معينة من الهياكل التنظيمية وذلك بغرض تكوين نماذج معينة من الثقافات التنظيمية.

إن تنوع أشكال الهياكل التنظيمية ما بين هياكل تنظيمية عضوية Organic structures وهياكل تنظيمية ميكانيكية Mechanistic جامدة عادة ما يؤدي إلى ظهور ثقافات مختلفة، ففي الهياكل العضوية التي تتسم بدرجة عالية من اللامركزية تزدهر ثقافة حرية العمل حيث يتمتع العاملون بدرجة عالية من الاستقلالية والمبادأة والرغبة في تحمل المخاطر، أما في ظل الهياكل الميكانيكية التي تتسم بمركزية عالية وطول الهيكل فإن ثقافة العمل الفردي تسود، وتقل الجماعية، كما تقل ثقافة التجديد والتطوير والمبادأة والمرونة وروح الابتكار.

وبعد توضيح مصادر ثقافة المنظمة فإن لنا أن نسأل هل يمكن إدارة ثقافة المنظمة؟ Can organizational culture be managed وللإجابة نقول إن إدارة ثقافة المنظمة بشكل فعال يتطلب دراسة الأربعة عوامل السابقة التي تمثل مصادر الثقافة التنظيمية حيث أن أي تغيير في الثقافة يصبح أمراً صعباً جداً وذلك بسبب تفاعل الأربعة عوامل السابقة فلكي يتم تغيير الثقافة تكون المنظمة بحاجة إلى إعادة تصميم هياكلها التنظيمية وتعديل حقوق الملكية لاستخدامها في تحفيز وإثابة العاملين كما يضطر التنظيم إلى إجراء تغييرات في الأفراد خاصة فريق الإدارة العليا.

* دراسات سابقة في ثقافة المنظمة:

يهدف هذا الجزء إلى عرض مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين ثقافة المنظمة وبعض المتغيرات الأخرى في المنظمة.

أولاً: الدراسات الأجنبية:

١- دراسة Quchi 1981:

أوضحت هذه الدراسة أن النجاح والتفوق الذي حققته بعض منظمات الأعمال الأمريكية إنما يرجع إلى احتواء هذه المنظمات على ثقافة تنظيمية قريبة من الثقافة السائدة في منظمات الأعمال اليابانية وأوضحت الدراسة كذلك أن ثقافة منظمات الأعمال اليابانية تستمد أصولها من ثقافة المجتمع الياباني التي تتسم بالجماعية وتنمية القدرة على الإبداع والتعاون.

٢- دراسة Peters and Waterman 1982:

توضح هذه الدراسة خصائص الإطار الثقافي لمنظمات الأعمال الرائدة أو المتميزة في مجال عملها وذلك بالتركيز على ١٨ منظمة أمريكية، وقد أظهرت الدراسة أن المنظمات الرائدة تتسم بعدة خصائص ثقافية تتمثل في الإبداع والاهتمام بالأفراد والتمسك بالقيم وبساطة الهيكل التنظيمي ومرونته.

٣- دراسة Gregory 1983:

أجريت هذه الدراسة على إحدى الشركات الأمريكية التي تعمل في مجال الحاسب الآلي، وقد أظهرت أثر تعدد الثقافات الفرعية على شكل العلاقات والصراعات داخل المنظمة كما أظهرت دور الجماعات في تكوين الثقافات الفرعية.

٤- دراسة 1983:

أوضحت هذه الدراسة كشفت عن تأثير الأداء والتطابق بين أهداف المنظمة وثقافة المنظمة.

٥- دراسة 1986:

أوضحت هذه الدراسة البناء التنظيمي وثقافة بالشك في العلاقات كشخصية التي تميل إلى التي تتسم بالبيروقراطية تميل إلى نمط القيادة.

٦- دراسة 1986:

تركز هذه الدراسة على وجود ثقافات تنظيمية التغيرات التكنولوجية، وقد على تشجيع الابتكار داخل مواتية تحفظ وتشجع الابتكار لأموال الابتكار من خلال سيرة حياة المبتكرين والمبتكرين.

٧- دراسة 1995:

تهدف هذه الدراسة إلى على ٣٤ منظمة أمريكية.

٤- دراسة Quchi and Wilkins 1983:

أوضحت هذه الدراسة العلاقة بين ثقافة المنظمة والأداء التنظيمي حيث كشفت عن تأثير الأداء وفعاليتها بتواجد ثقافة تنظيمية فعالة تتسم بالتجانس والتطابق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة وأوصى الباحثان بضرورة دراسة ثقافة المنظمة بشكل دقيق حتى يمكن تفهم نظام الأداء فيها.

٥- دراسة Ketz and Miler 1986:

أوضحت هذه الدراسة وجود علاقة ارتباط بين شخصية الإدارة العليا والبناء التنظيمي وثقافة المنظمة، حيث كشفت أنه في ظل الثقافة التي تتسم بالشك في العلاقات تكثر الأساليب المشبوهة في التعامل ويتواجد نمط الشخصية التي تميل إلى الشك والارتباك وكشفت كذلك أنه في حالة الثقافة التي تتسم بالبيروقراطية يكثر الإكراه كأسلوب للعمل وتتواجد شخصيات تميل إلى نمط القيادة اللصيقة.

٦- دراسة Myerson and Hamilton 1986:

تركز هذه الدراسة على علاقة ثقافة المنظمة بالابتكارات حيث أظهرت أن وجود ثقافات تنظيمية قوية يدعم قدرة المنشأة على الابتكار واستيعاب التغيرات التكنولوجية، وقد كشفت هذه الدراسة أن أهم العناصر المساعدة على تشجيع الابتكار داخل منظمات الأعمال تتمثل في تواجده بيئة عمل مواتية تحفظ وتشجع الابتكار كما تتمثل في تواجده نظام معلومات يروج لأموال الابتكار من خلال ما يعرف بشبكة المعلومات الثقافية التي تهتم بسرد سيرة حياة المبتكرين والمبدعين من داخل المنظمة أو من خارجها.

٧- دراسة Denison 1995:

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين الثقافة والفاعلية وقد أجريت على ٣٤ منظمة أمريكية تعمل في مجالات أو أنشطة عمل مختلفة وقد

الدراسات السابقة التي
الأخرى في المنظمة.

التي حققت بعض منظمات
على ثقافة تنظيمية
وأوضحت الدراسة
أصولها من ثقافة المجتمع
الإبداع والتعاون.

في منظمات الأعمال الرائدة
١٨ منظمة أمريكية، وقد
خصائص ثقافية تتمثل في
هيكل التنظيمي

الأمريكية التي تعمل في
ثقافت الفرعية على شكل
دور الجماعات في تكوين

كشفت هذه الدراسة عن التأثير الواضح لثقافة المنظمة على الفاعلية التنظيمية.

٨- دراسة Hofstede et al 1990:

توضح هذه الدراسة أن الثقافة التنظيمية القوية هي ثقافة تتسم بالتجانس وبالتوجه ناحية تحقيق النتائج كما أوضحت هذه الدراسة أن هناك عدة أبعاد ثقافية تحدد الفروق الجوهرية بين ثقافات منظمات الأعمال المختلفة وهذه الأبعاد هي:

أ - التوجه بالعمليات مقابل التوجه بالنتائج.

ب- التوجه بالموظف مقابل التوجه بالوظيفة.

ج- الرقابة المعتدلة مقابل الرقابة المشددة.

د - النظام المنغلق مقابل النظام المفتوح.

هـ- المثالية مقابل الواقعية.

و- الاعتماد على أهل الخبرة مقابل الاعتماد على أهل الثقة.

٩- دراسة O'Reilly et al., 1991:

اهتمت هذه الدراسة بإظهار التناسب بين الأفراد والثقافة التنظيمية السائدة وقد أجريت على عدد من طلاب الدراسات العليا والمحاسبين وبعض المنظمات الحكومية الأمريكية وذلك باستخدام مقياس Organizational culture profile (OCP) حيث أوضحت الدراسة أن التناسب بين الفرد والتنظيم يؤدي إلى الرضا الوظيفي وزيادة درجة الانتماء التنظيمي وقد خلصت هذه الدراسة إلى وجود عدة أبعاد تعبر عن الثقافة التنظيمية وهي:

١- الابتكار ٢- الثبات

٣- احترام الأفراد ٤- التوجه بالنتائج

٥- التوجه بالتفاصيل ٦- التوجه بالفريق (جماعية العمل)

٧- المنافسة.

١٠- دراسة 1992

أجريت هذه الدراسة أمريكية للمحاسبة الحكومية التنظيمية بين هذه المنظمات معدلات استبقاء العمالة بالمنظمات التي تتسم بثقافة أطول كما أوضحت هذه استراتيجيات إدارة الموارد

١١- دراسة 1994

اهتمت هذه الدراسة الصناعة وذلك بمقارنة عدة صناعات مختلفة وقد هذه الدراسة أن عناصر الصناعات أكثر من اختلاف علاقة القيم الثقافية بمستوى

١٢- دراسة 1996

أجريت هذه الدراسة بعض الأقسام العلمية بالجامعات إلى مجموعتين مجموعة المتميز وذلك وفقاً لجودة وجود علاقة موجبة بين كل من الرضا أو توابع ثقافة المنظمة.

١٠- دراسة Sheridan 1992:

أجريت هذه الدراسة على ٩٠٤ طالب دراسات عليا في ٦ منظمات أمريكية للمحاسبة الحكومية وقد كشفت هذه الدراسة عن اختلاف الثقافة التنظيمية بين هذه المنظمات كما أظهرت تأثير الثقافة التنظيمية على معدلات استبقاء العمالة بهذه المنظمات Retention rates حيث اتضح أن المنظمات التي تتسم ثقافتها بجماعية العمل تكون معدلات بقاء العاملين بها أطول كما أوضحت هذه الدراسة أيضاً أن ثقافة المنظمة تؤثر على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (تعيين- إحلال- تنمية - مكافآت).

١١- دراسة Chatman and Jhen 1994:

اهتمت هذه الدراسة بفحص العلاقة بين ثقافة المنظمة وخصائص الصناعة وذلك بمقارنة الثقافات الخاصة بالمنظمات داخل صناعة ما وبين عدة صناعات مختلفة وقد تمت الدراسة على ١٥ منشأة خدمية، وقد أظهرت هذه الدراسة أن عناصر الاستقرار الثقافي موجودة ولكنها تختلف عبر الصناعات أكثر من اختلافها داخل صناعة واحدة كما كشفت الدراسة عن علاقة القيم الثقافية بمستوى التكنولوجيا ودرجة النمو في الصناعة.

١٢- دراسة Amin 1996:

أجريت هذه الدراسة على أربع عينات من أعضاء هيئة التدريس في بعض الأقسام العلمية بالجامعات البريطانية بحيث تم تصنيف هذه المنظمات إلى مجموعتين مجموعة تتميز بأداء ضعيف ومجموعة أخرى تتسم بالأداء الجيد وذلك وفقاً لجودة أبحاث أعضاء هيئة التدريس وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة موجبة بين كل من الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي، كما تبين أن كل من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي يعتبران من نتائج ثقافة المنظمة.

قوة المنظمة على الفاعلية

القوة هي ثقافة تتسم بالتجاسس
هذه الدراسة أن هناك عدة أبعاد
لثقافات الأعمال المختلفة وهذه

د على أهل الثقة.

من الأفراد والثقافة التنظيمية
الدراسات العليا والمحاسبة
ية وذلك باستخدام مقياس
Org حيث أوضحت الدراسة
ما الوظيفي وزيادة درجة التميز
بعد عدة أبعاد تعبر عن الثقافة

صناعية العمل

ثانياً: الدراسات العربية:

١- دراسة خطاب (١٩٨٤):

أوضحت هذه الدراسة أن للثقافة التنظيمية تأثيراً واضحاً على نجاح خطة الاستراتيجية حيث قد تكون هذه الثقافة مصدراً لقوة أو لضعف عملية التخطيط الاستراتيجي لذلك أوصت هذه الدراسة بأن الفعالية في تنفيذ الخطة الاستراتيجية يتطلب وضع خطة لإدارة الجانب الثقافي في المنظمة وضرورة إحداث تكيف بين الاستراتيجية وثقافة المنظمة بتغيير بعض أوجه الثقافة أو بعض عناصر الاستراتيجية.

٢- دراسة (الشال ١٩٨٧):

أظهرت هذه الدراسة أن لكل تنظيم ثقافته الخاصة به كما أوضحت أن نمط الإدارة المصرية يتأثر بالاتجاهات الثقافية السائدة في المجتمع المصري.

٣- دراسة (خطاب ١٩٩٣):

أوضحت هذه الدراسة مدى العلاقة بين ثقافة المنظمة والاندماج بين الشركات حيث ترى الباحثة أن الثقافة التنظيمية تختلف حسب نوع الاندماج وطبيعته ما بين ثقافة تنظيمية مهيمنة حيث تهدف الشركة المشتريّة إلى فرص ثقافتها على الشركات المشترية، وثقافة تنظيمية منصهرة حيث يتم صهر الثقافات الفرعية للشركات المندمجة في ثقافة واحدة، وثقافة تنظيمية متباينة تسمح للشركات المشترية ببقاء ثقافتها.

٤- دراسة (محمد ٩٤)

تهدف هذه الدراسة إلى الإحباط الوظيفي للعاملين في ٣ عناصر وهي القيم والبيئة هذه الدراسة على أربع الدارسة إلى وجود علاقة وأوضحت أن القيم كالتوظيف.

٤- دراسة (محمد ١٩٩٤):

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير ثقافة المنظمة على درجة الإحباط الوظيفي للعاملين وقد تحددت مكونات الثقافة التنظيمية في ٣ عناصر وهي القيم والمعاني المشتركة، القدرة، القواعد، وقد تم إجراء هذه الدراسة على أربع منظمات مصرية (خدمية- إنتاجية) وقد خلصت هذه الدراسة إلى وجود علاقة بين ثقافة المنظمة ودرجة الإحباط الوظيفي وأوضحت أن القيم كانت أكثر عناصر الثقافة التنظيمية تأثيراً على الإحباط الوظيفي.

تأثيراً واضحاً على نجاح الخطة
صدرت قوة أو لضعف عملية
دراسة بأن الفعالية في تنفيذ الخطة
الجانب الثقافي في المنظمة
وثقافة المنظمة بتغيير بعض أوجه

ثقافته الخاصة به كما أوضحت أن
الثقافة السائدة في المجتمع

من ثقافة المنظمة والاندماج بين
تنظيمية تختلف حسب نوع الاندماج
تتهدف الشركة المشتريّة إلى
ثقافة تنظيمية منصهرة حيث يتم
في ثقافة واحدة، وثقافة تنظيمية
تتأثر.

ثانياً: الأخلاقيات التنظيمية

كما سبق أن قلنا فإن الأخلاقيات التنظيمية تمثل مصدراً هاماً من مصادر ثقافة المنظمة وكما قلنا فإن الأخلاقيات التنظيمية ما هي إلا مجموعة القيم الأخلاقية Moral values التي تحدد سلوكيات الأفراد في تعاملاتهم مع بعضهم البعض ومع الآخرين خارج المنظمة وسوف نتناول موضوع الأخلاقيات التنظيمية على النحو التالي:

* أهمية السلوك الأخلاقي.

* مسببات السلوك الأخلاقي.

* المسؤولية الاجتماعية للتنظيمية.

* كيفية بناء الأخلاقيات التنظيمية.

١ - أهمية السلوك الأخلاقي

The advantages of ethical behavior

إن إرساء قواعد السلوك الأخلاقي داخل المنظمة يحقق عدة مزايا أو فوائد تتمثل فيما يلي:

أ - تسهم القيم الأخلاقية في التحكم والرقابة على سلوكيات الأفراد الخاصة التي قد تهدد المصالح العامة للمجتمع وبالتالي تكون الأخلاقيات درعاً واقياً من النزعات الفردية للأفراد التي قد تضر بالمجتمع أو بالمنظمة.

ب - إن تواجد أساسيات السلوك الأخلاقي يساعد في تقليل التكاليف اللازمة لتحديد ما هو الحق أو ما هو الأنسب، وعلى ذلك فإن إيضاح قواعد السلوك الأخلاقي يقلل من مقدار أو حيز الوقت اللازم لتحديد مدى صحة أو خطأ بعض السلوكيات لأن هذه الأمور تم إرسائها من خلال القواعد المنظمة للسلوك الأخلاقي.

ج - إن إتباع قواعد السلوك الأخلاقي يعد مؤشراً على سمعة المنظمة الجيدة حيث يتكون عنها انطباعات جيدة وإيجابية في أذهان المتعاملين معها.

٢ - مسببات السلوك غير الأخلاقي

لزيادة السلوكيات الأخلاقية

على بعض مسببات السلوك

ومن الأسباب التي تؤدي إلى

أ - تدنى الأخلاقيات الفردية

تدنى أخلاقيات الفرد بسبب

ينتمى والده إلى خلية إجرامية

جيدة فإن مثل هذا الفرد يكون

أخلاقية، والتدنى في الأخلاق

تصرفاته وممارساته حتى

it does harm to others

ب - السعي بلا هوادة وراء

تتسم الحياة الآن بتركيز

ويميل الأفراد إلى عمل المست

تعارضها مع مصالح الآخرين

الثروات والحصول على المتاع

المصالح فقد يضطر الأفراد إلى

الرشوة والمضاربة وتكوين

الأفراد الذين يلهثون وراء

تصرفات غير أخلاقية وينطبق

أن المنظمات ذات الأداء

منظمات الأعمال ارتكاباً لتصرفات

٢- مسببات السلوك غير الأخلاقي:

لزيادة السلوكيات الأخلاقية داخل المنظمة فإن الأمر يستدعى التعرف على بعض مسببات السلوك غير الأخلاقي ومحاولة تلافيها بقدر الإمكان ومن الأسباب التي تؤدي إلى حدوث السلوك غير الأخلاقي ما يلي:

أ- تدنى الأخلاقيات الفردية *Lapses in individual ethics*

تتدنى أخلاقيات الفرد بسبب المؤثرات البيئية أو الأسرية فإذا تخيلنا أن فرداً ينتمى والده إلى خلية إجرامية أو إرهابية أو أن عائلته تتبنى أخلاقيات غير جيدة فإن مثل هذا الفرد يكون من السهل عليه أن يمارس أعمالاً غير أخلاقية، والتدنى في الأخلاقيات يعنى أن الفرد قد يعتقد بصواب تصرفاته وممارساته حتى ولو ترتب عليها الإضرار بالآخرين.
Even it does harm to others

ب- السعي بلا هوادة وراء المصالح الذاتية:

Ruthless pursuit of self interest

تتسم الحياة الآن بتركيز الأفراد على مصالحهم الذاتية بدرجة كبيرة ويميل الأفراد إلى عمل المستحيل لتحقيق هذه المصالح بغض النظر عن تعارضها مع مصالح الآخرين فالكل يسعى إلى جمع الأموال وتكوين الثروات والحصول على المناصب والجرى وراء بريقها ولتحقيق هذه المصالح فقد يضطر الأفراد إلى انتهاج سلوكيات غير أخلاقية بما فيها الرشوة والمضاربة وتكوين التحالفات وقد أثبتت الدراسات والبحوث أن الأفراد الذين يلهثون وراء مصالحهم الذاتية هم أكثر الأفراد ميلاً لارتكاب تصرفات غير أخلاقية وينطبق نفس الكلام على منظمات الأعمال حيث ثبت أن المنظمات ذات الأداء الاقتصادي السيئ التي تحاول البقاء هي أكثر منظمات الأعمال ارتكاباً لتصرفات غير قانونية مثل رفع الأسعار والرشوة.

خاتمة

في مثل مصدر هاماً من
للتظيمية ما هي إلا
في تحدد سلوكيات الأفراد في
خارج المنظمة وسوف نتناول
في:

The advantages of ethics

المنظمة يحقق عدة مزايا

على سلوكيات الأفراد الخاصة

بالتالي تكون الأخلاقيات دافعاً

دافعاً للمجتمع أو بالمنظمة

مساعد في تقليل التكاليف اللازمة

على ذلك فإن إيضاح قواعد

الوقت اللازم لتحديد

الأمور تم إرسائها من خلال

وشرأ على سمعة المنظمة الجيدة

في أذهان المتعاملين معها

ج- الضغوط الخارجية Outside pressures:

أظهرت العديد من الدراسات أن احتمال القيام بالسلوك غير الأخلاقي أو الإجرامي يتزايد عندما يتعرض الأفراد أو المنظمات لضغوط خارجية على الأداء، فإذا ما حدث تدهور في الأداء أو الإنجاز على سبيل المثال فقد توجد ضغوط على الإدارة العليا من حملة الأسهم أو المديرين بهدف زيادة الأداء، ومن جهة أخرى فإن الضغوط المادية ومتطلبات الأسرة وغيرها قد تدفع الأفراد داخل المنظمات إلى الانخراط في سلوكيات غير أخلاقية بهدف تعظيم العوائد أو بهدف مواجهة هذه الضغوط.

* المسؤولية الاجتماعية الأخلاقية Social responsibility:

إن ممارسة السلوك الأخلاقي تعني أن المنظمة مسؤولة أخلاقياً تجاه أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين ويمكن للمنظمة أن تمارس مسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية من خلال وجهتي النظر التاليتين:

وجهة النظر الضيقة The narrow stance:

وفقاً لوجهة النظر هذه فإن المنظمة تمارس مسؤولياتها الاجتماعية الأخلاقية في إطار قانوني محدد حيث تتحرك المنظمة في ظل الشرعية القانونية وفي إطار القواعد أو اللوائح التي يتم تحديدها داخل المنظمة أو خارجها فالمسؤولية تجاه العاملين لها إطار قانوني وكذلك ناحية المساهمين فالقواعد والقوانين هي التي تحدد حركية المنظمة ومسؤولياتها الأخلاقية.

وجهة النظر الموسعة The broad stance:

وهنا فإن للمنظمة الحق في التحرك بحرية عند أدائها لمسؤولياتها الاجتماعية، فحسب وجهة النظر الموسعة فإن منظمات الأعمال ما هي

إلا وكالات أو مؤس
أخلاقية لها علاقة
بحيث تحقق أكبر
الوقت أن تقلل الأخطار
most good or

* بناء المنظمة

بغض النظر ع
أن تشجع أفرادها
الحوافز المدعمة
الرادعة للسلوكيات
ولبناء المنظمة
المنظمة حيث لديهم
إرساء الإطار التقني
يتوخى هؤلاء المني
ومحاربة أنماط السلوك
يظهر ثقافة المنظمة

إلا وكالات أو مؤسسات أخلاقية لها الحق في فحص ودراسة أية مسألة أخلاقية لها علاقة بموقف معين. وعلى ذلك فإن منظمات الأعمال تتحرك بحيث تحقق أكبر قدر من المنافع لأصحاب المصالح، كما أن عليها في نفس الوقت أن تقلل الأضرار التي يتعرضون لها.

Organizational should act to produce the most good or the least harm for its stakeholders

* بناء المنظمة الأخلاقية Creating an ethical organization :

بغض النظر عن الاعتبار الفردية أو الشخصية فإن المنظمة يمكنها أن تشجع أفرادها على ممارسات السلوك الأخلاقي وذلك من خلال توفير الحوافز المدعمة للسلوكيات الأخلاقية، وكذلك من خلال سن القوانين الرادعة للسلوكيات غير الأخلاقية.

ولبناء المنظمة الأخلاقية فإن المسؤولية الأكبر تقع على عاتق مديري المنظمة حيث لديهم السلطات والصلاحيات التي يستطيعون من خلالها إرساء الإطار الثقافي الذي يركز على قيمة وأهمية السلوك الأخلاقي، وهنا يتوخى هؤلاء المديرون تشجيع وتعزيز السلوكيات الأخلاقية وكبت ومحاربة أنماط السلوك غير الأخلاقي، وبذلك يمكن توفير مناخ أخلاقي يظهر ثقافة المنظمة ويميزها عن غيرها من منظمات الأعمال.

:Outs

القيام بالسلوك غير الأخلاقي
أو المنظمات لضغوط خارجية
أو الإنجاز على سبيل المثال فقد
الأسهم أو المديرين بهدف زيادة
النية ومتطلبات الأسرة وغيرها قد
في سلوكيات غير أخلاقية بهدف
بط

:Social responsi

المنظمة مسئولة أخلاقيا تجاه
ويمكن للمنظمة أن تمارس
وجهتي النظر التاليتين:

:The

مارس مسؤولياتها الاجتماعية
حرك المنظمة في ظل الشرعية
يتم تحديدها داخل المنظمة
إطار قانوني وكذلك ناحية
حركية المنظمة ومسؤولياتها

:The

بحرية عند أدائها لمسؤولياتها
فإن منظمات الأعمال ما هي

الفصل الثالث التغيير التنظيمي

- النموذج الفعال للتغيير.
- مراحل عملية التغيير التنظيمي.
- مبررات التغيير التنظيمي.
- مداخل التغيير في الهيكل أو العلاقات التنظيمية.

الفصل الثالث التغيير التنظيمي

قد يتعرض التنظيم القائم لبعض الظروف التي تستدعي ضرورة إحداث تعديلات أو تغييرات في هذا التنظيم كي يتلاءم مع هذه الظروف أو المستجدات الحديثة ، والتغيير التنظيمي أو إعادة تصميم التنظيم يهدف إلى تحويل التنظيم من حالته الراهنة إلى حالة يكون فيها أكثر فعالية^(١).

ونظرا لأن التغيير هو سنة الحياة فإن التنظيمات القائمة يجب أن تستعد لمواجهة هذا التغيير وألا تترك نفسها للتغييرات التلقائية أو العشوائية التي يكون ضررها أكثر من نفعها .

ويتضمن النموذج الفعال للتغيير مجموعة من العناصر وهي:

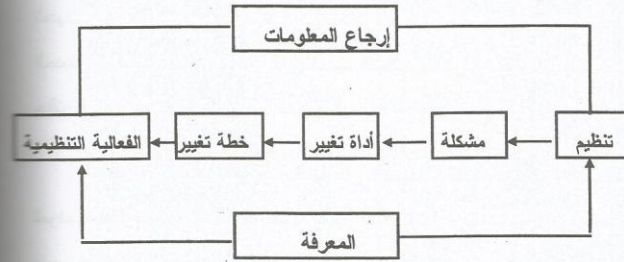
Organization	(١) تنظيم قائم يسعى للتغيير
Problem	(٢) مشكلة أو مشاكل يعاني منها التنظيم
Change Tool	(٣) أداة تغيير
Change Plan	(٤) خطة تغيير
Organizational Effectiveness	(٥) الفعالية التنظيمية
Knowledge	(٦) المعرفة والإلمام بأمور التنظيم
Feedback	(٧) إرجاع المعلومات

(١) Skibbins, Gerald, T., Organization Evaluation: A Program for Managing Radical Change, American Management Association, N. Y. 1974.

يوضح الشكل التالي هذا النموذج شكل (١-٤)

شكل (١-٤)

نموذج التغيير التنظيمي



ووفقا للنموذج السابق فإن العنصر الأول هو وجود تنظيم يرغب في التغيير وذلك بسبب المشاكل التي تعترضه وتؤثر عليه سلبيا ، وقد يتخذ التنظيم الأشكال المختلفة للتنظيمات فقد يكون منشأة كبيرة أو صغيرة ، أما العنصر الثاني فيتمثل في وجود مشاكل تؤدي بالتنظيم إلى عدم تحقيق أهدافه وتحرف به عن المعايير والمعدلات الخاصة به ، وقد تظهر هذه المشاكل في شكل سوء توزيع السلطة ، وتعقد أعمال التنظيم وعدم قدرته على مسايرة الأوضاع القائمة وافقار روح التعاون بين أجزاء التنظيم ..

ولكي يتم علاج المشاكل السابقة فإن الأمر يستدعي وجود أداة تقوم بإحداث تغييرات يكون هدفها حل مشكلات التنظيم وقد تكون هذه الأداة هي الإدارة العليا أو أحد الخبراء من خارج التنظيم ، إلا أنه يستحسن أن تكون أداة التغيير من الداخل مع الاستعانة بالخبرة الخارجية في الأمور التي لا يمكن التعامل معها داخليا .

ويتمثل العنصر

للتغيير يتم الإهتمام

أو المنظم . وعادة

الفعالية التنظيمية

مستويات أداء الت

بأمر التغيير ووج

عملية التغيير .

مراحل عملية الت

تمر عملية التغيير

١- مرحلة الت

وفي هذه

والخارجية التي ت

التغيير، ولكن الت

ولذلك يجب تشج

كانت حالية أو

في الخطوة التالية

تكون مهمته توف

على إمكانيات المت

ويتمثل العنصر الرابع في نموذج التغيير التنظيمي في ضرورة وجود خطة للتغيير يتم الإهتمام بها ولعل ذلك ما يميز بين التغيير العشوائي والتغيير المخطط أو المنظم . وعادة ما يكون الهدف من عملية التغيير أو إعادة التصميم هو تحقيق الفعالية التنظيمية وهي العنصر الخامس في النموذج ، وتؤدي الفعالية إلى زيادة مستويات أداء التنظيم وزيادة كفاءته ويتم كل العناصر السابقة باستخدام المعرفة بأمور التغيير ووجود نظام للتغذية المرتدة للمعلومات يتم عن طريقه تقييم نتائج عملية التغيير .

مراحل عملية التغيير التنظيمي:

تمر عملية التغيير التنظيمي بخمسة مراحل وهي :

١- مرحلة الضغط والإثارة :

وفي هذه المرحلة تتعرض المنشأة لمجموعة من الضغوط الداخلية والخارجية التي تخلق أمام التنظيم العديد من المشكلات التي تظهر الحاجة إلى التغيير، ولكن الشعور بالحاجة للتغيير لا يعنى الرغبة والإستعداد لإجراء التغيير ولذلك يجب تشجيع وتنمية هذه الرغبة بزيادة نطاق معرفة الإدارة للمشكلات سواء كانت حالية أو مستقبلية ومع تزايد الإحساس بالمشكلات تبدأ إدارة المنشأة في البدء في الخطوة التالية وهي تكوين مجموعة أو فريق عمل من بعض قيادات المنشأة تكون مهمته توفير البيانات والمعلومات اللازمة للإلمام بمشاكل التنظيم والتعرف على إمكانيات المنشأة ووضع خطة للتغيير والإشراف عليه .

شكل (٤-١)



هو وجود تنظيم يرغب في التغيير
فيا ، وقد يتخذ التنظيم الأشكال
رة ، أما العنصر الثاني فيتمثل في
ه وتحرف به عن المعايير
ي شكل سوء توزيع السلطة ،
وضاع القائمة وافتقار روح

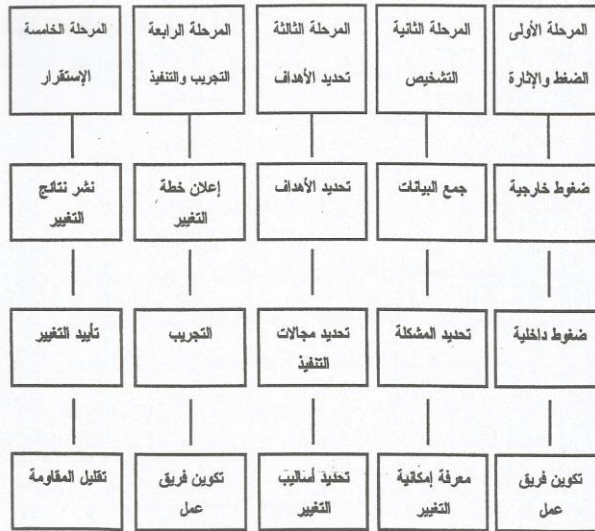
يستعي وجود أداة تقوم بإحداث
ن هذه الأداة هي الإدارة العليا أو
ن تكون أداة التغيير من الداخل
يمكن التعامل معها داخليا .

٥- مرحلة إستقرار التغيير:

وتعمل هذه المرحلة الأخيرة على تثبيت نتائج التغيير من خلال نشر هذه النتائج بين أرجاء التنظيم وإقامة النظم الحافزة أو المؤيدة لتيار التغيير كأن يتم وضع نظام للحوافز يكون مرتبطاً بمستويات الأداء الجديدة كما يتم إتخاذ بعض الإجراءات القانونية التي تمنع العاملين من مجرد التفكير في مقاومة عملية التغيير. ويوضح الشكل التالي مراحل عملية التغيير التنظيمي:

شكل (٤-٢)

مراحل عملية التغيير التنظيمي



يتم تحقيق للمشكلات بهدف
لا يحد لا يقتصر على الجوانب
إدارة علاقات المنظمة بالمنشآت
عملية التشخيص أن يتم معرفة
غير الإمكانيات المادية والبشرية

ف التغيير التنظيمي والأساليب
خطة التغيير ، وعادة ما يكون
تسارعية التنظيم في ظل العوامل
إلى مجموعة أهداف جزئية أو
في العلاقات السائدة فيه .

غير وإعلام الأفراد بها ، على أن
مثل أن يتم تجربة الخطة على
مع قد يكلف إدارة المنشأة جهوداً
أن يعقب ذلك تكوين فرق عمل

وينبغي التأكيد على أن عملية التغيير هي عملية يحتاج إليها التنظيم في كل وقت ولكن ينبغي أن يكون التنظيم مستقراً لا يتعرض للتغيير إلا إذا كانت هناك مبررات كافية لذلك ، وبناء على ذلك يرى كورت ليفين أن التغيير الناجح يتضمن ثلاثة نواحي وهي :

- ١- عملية إذابة unfreezing مستوى الأداء الحالي
- ٢- التحرك moving نحو المستوى الجديد
- ٣- إسقرار أو تجميد freezing الأوضاع الجديدة للتنظيم لفترة معينة .

مبررات التغيير التنظيمي:

والسؤال الآن ما هي مبررات التغيير التنظيمي أو بعبارة أخرى ما هي الأسباب التي تدفع المنشأة إلى إحداث تغييرات في الهيكل أو العلاقات التنظيمية السائدة في المنظمة ؟

يرجع التغيير في الهيكل والعلاقات التنظيمية إلى الأسباب أو المبررات التالية:

- ١- حدوث تغيرات أساسية في الأسس التي قام على أساسها الهيكل التنظيمي:

كأن يتم اكتشاف أساليب أو طرق تستلزم إحداث تغيير جوهري في البنية التنظيمية ، أو قد يتم تغيير الشكل القانوني للمنشأة أو يتم إدماجها مع منشأة أخرى فمثلاً الخطوة الخاصة بدمج بنك القاهرة مع بنك مصر في بنك واحد ستؤدي إلى تغيرات كبيرة في الهيكل التنظيمي ، أو قد تحدث تحولات في النظام الاقتصادي القائم مما يستدعي تغيير الهياكل التنظيمية للمشروعات .

٢- عدم وضوح أهداف

يعتبر هذا العامل

عدم الوضوح بعد موات

وضوح الأهداف إلى

مفهوم خاص ومن ثم

٣- عدم فعالية المس

والتي تعود إلى

أمثلة ذلك الخطأ عم

وتعارض بعض الوض

قلة نطاق الإشراف

لأوجه النشاط ، وتص

ولا شك أن مثل هذه

التغييرات فيه بهدف

(٣) عدم مجازة الت

ويرجع ذلك إلى

للمتغيرات الجوهرية

يمكن الاستدلال عنها

(أ) العمل في ظل

الظروف البيئية

٢- عدم وضوح أهداف التنظيم :

يعتبر هذا العامل من الأسباب التي تقود إلى التغيير أو إعادة التنظيم لأن عدم الوضوح يعد مؤشراً لعدم كفاءة نظم الإتصال في المنشأة ، وعادة ما يؤدي عدم وضوح الأهداف إلى إختلاف إدراك الأفراد لهذه الأهداف فالكل يفسرها حسب مفهوم خاص ومن ثم تتزايد الصراعات التي تكون سبباً في انهيار التنظيم.

٣- عدم فعالية العمليات التنظيمية :

والتي تعود إلى وجود خطأ أساسي في التنظيم أكتشف بعد إقراره ومن أمثلة ذلك الخطأ عدم التكافؤ بين السلطة والمسؤولية في بعض الوظائف الهامة وتعارض بعض الوظائف مع بعضها وكثرة عدد المستويات الإدارية أو زيادة أو قلة نطاق الإشراف . وعدم إتباع مبدأ التخصص في العمل ، والتقسيم غير المناسب لأوجه النشاط ، وتصميم التنظيم حول الأفراد بغض النظر عن الأعمال والوظائف. ولا شك أن مثل هذه الحالات تستدعي ضرورة إعادة تصميم التنظيم وإحداث بعض التغييرات فيه بهدف تقويمه وزيادة فعاليته .

(٣) عدم مجاراة التنظيم للتغيير :

ويرجع ذلك إلى عدم إدراك القيادات الإدارية لأهمية مواصلة التنظيم للمتغيرات الجوهرية الداخلية والخارجية ، وهنا يتميز التنظيم بعدم المرونة التي يمكن الإستدلال عنها من بعض المؤشرات التالية:-

- (أ) العمل في ظل هيكل تنظيمي لفترة زمنية طويلة رغم حدوث تغييرات في الظروف البيئية المؤثرة في كيان التنظيم .

عملية يحتاج إليها التنظيم في كل عرض للتغيير إلا إذا كانت هناك

قوى الأداء الحالي

ستوى الجديد

الأوضاع الجديدة للتنظيم

تنظيمي أو بعبارة أخرى ما هي هيكل أو العلاقات التنظيمية

الأسباب أو المبررات التالية:

على أساسها الهيكل التنظيمي:

محدث تغيير جوهري في البنية

أو يتم إجماعها مع منشأة أخرى

مصر في بنك واحد سنؤدي إلى

تحويلات في النظام الإقتصادي

وعت .

(٧) وجود مشكلات

حيث يتحدى

وجود هذه المشاكل

الإستشارية والتغيير

إحداث بعض التغيير

(٨) تعدد الرغبات

ومما يترتب

بجد الفرد نفسه مشكلات

(٩) المبالغة في التغيير

وقد تتخذ هذه

يترك مجالاً لحرية

الوظائف .

مداخل التغيير في

تختلف مداخل

فبينما يرى البعض أن

معدلات الأداء يرى آخرون

الإنتاجية^(١).

ational Change in
ations, chicogo

(ب) عدم رغبة أفراد التنظيم في البقاء في المنشأة لعدم رضاهم عن العمل أو لمعاناتهم من الصراع أو الغموض التنظيمي الذي يحيط بأعمالهم .

(ج) ظهور تنظيمات غير رسمية كثيرة تعمل في اتجاهات بعيدة عن التنظيم الفعلي القائم ويكون هدف هذه التنظيمات هو المناداة بضرورة إحداث تعديلات في شكل التنظيم القائم .

(د) تقدم السلع والخدمات التي تقدمها المنشأة .

(٤) التغيير في شكل وحجم العمالة الموجودة في المشروع:

من حيث المهارات والسلوك حيث يتطلب هذا التغيير إحداث تعديلات في التنظيم بما يتفق وهذا التغيير .

(٥) النمو غير المتوازن:

حيث قد تتجج منشأة في تسويق بعض السلع بينما تفشل في البعض الآخر وهذا يستلزم ضرورة إعادة النظر في سياستها التسويقية . كذلك يظهر عدم التوازن في خطوط الإنتاج أو في الخدمات التي تؤديها المنشأة فقد تركز المنشأة على خدمة دون أخرى مما قد يثير تذمر واستياء المتعاملين معها .

(٦) الاضطراب في أداء الأعمال:

وهذا يؤدي إلى عدم قدرة القيادات الإدارية على إتخاذ قرارات إدارية سليمة في الوقت المناسب مما يؤدي إلى البطء في تنفيذ الخطط وفي تقديم الخدمات للعملاء مما يؤثر على سمعة المنشأة.

(٧) وجود مشاكل واضحة بين التنفيذيين والإستشاريين:

حيث يتعدى الإستشارى على سلطات المديرين التنفيذيين ، ولاشك أن وجود هذه المشاكل يعد مؤشرا على عدم تطبيق مبدأ الفصل بين الأعمال الإستشارية والتنفيذية مما يستدعى إعادة النظر في هذه الجزئية وبالتالي ضرورة إحداث بعض التغييرات التي تنظم أو تحكم العلاقة بين الطرفين .

(٨) تعدد الرئاسات:

ومما يترتب على هذا التعدد من إخلال بمبدأ وحدة الأمر والمسئولية حيث يجد الفرد نفسه مسؤولا أمام أكثر من رئيس .

(٩) المبالغة في تطبيق أساليب التنظيم:

وقد تتخذ هذه المبالغة أشكالا منها كثرة التوصيف الزائد للوظائف مما لا يترك مجالا لحرية الحركة ، وكذلك المغالاة في تطبيق المركزية في بعض الوظائف .

مداخل التغيير في الهيكل والعلاقات التنظيمية:

تختلف مداخل إحداث التغيير التنظيمي باختلاف الهدف من عملية التغيير فبينما يرى البعض أن ذلك الهدف هو تطوير السلوك التنظيمي عن طريق تحسين معدلات الأداء يرى أنصار المدخل الهيكلي أن هدف التغيير هو تحسين الإنتاجية^(١).

(^١) Leavitt, Harold, J.; (1965) Applied Organizational Change in Industry, in March, J (ed.) Handbook of Organizations, Chicago

ويمكن إستخدام المداخل التالية في تغيير الهيكل أو العلاقات التنظيمية السائدة في إحدى المنشآت :

- ١- التغيير في شكل أو حجم السلطة .
- ٢- التغيير في نمط التنظيم.
- ٣- التغيير في مستويات وشكل الهيكل التنظيمي.
- ٤- التغيير في نظم الإتصالات الموجودة.

وسوف نتناول في الجزء التالي المداخل السابقة بشيء من التفصيل:

أولاً: التغيير في شكل أو حجم السلطة

حيث يتم وفقاً لهذا المدخل إحداث التغيير عن طريق إعادة تشكيل هيكل السلطة الرسمية حيث يفترض أن المنشأة تعاني من الكثير من المشكلات نظراً للتوزيع غير العادل للسلطات فقد تتركز السلطة في بعض الحالات بينما في حالات أخرى تكون موزعة ومشتتة ولذلك يسمى هذا المدخل إلى إيجاد هيكل تنظيمي جديد يعتمد على تغيير مراكز السلطة الحالية والإتجاه نحو لا مركزية السلطة بدرجة أكبر .

وتساعد اللامركزية على توسيع نطاق تفويض السلطات وتكوين مراكز إتخاذ قرارات مرتبطة بالهيكل التنظيمي وليس بالأفراد وهنا يمكن تغيير الهيكل بإيجاد مراكز جديدة للسلطة وقد إستخدمت الكثير من الشركات الأمريكية هذا المدخل في مواجهة كثير من مشاكلها ومن بين هذه الشركات شركة دوبرنت ،

وجنرال موتورز ، وفي
بل لزيادة مقدرتها على

والتغيير في شكل
التغيير في المجالات الأ
وثقافة المنظمة ، كما قد
وتغييرات في بيئة العمل

ثانياً : التغيير في نمط

ويقصد بنمط التنظيم
البعض وتحديد العلاقات
الإستخدام في منشآت كثيرة

- ١- يتم تقسيم الأعمال في
- ٢- يهتم بالتكارج أو التفرع
- ٣- يقدس الروتين ويعتد
- ٤- أن الخبرة والأهمية هي
- ٥- لا يهتم كثيراً بالتفرع

ولما كان النمط التنظيمي
للبيئة الخارجية وما يحدث في
يتناسب مع البيئة المتغيرة وما
الظروف البيئية المتغيرة بحسب

وجنرال مونتروز ، وإستندر أويل . ولم يكن إتجاه هذه الشركات للامركزية ترفاً بل لزيادة مقدرتها على مواجهة الظروف الطارئة والمتغيرة .

والتغيير في شكل السلطة أو الإتجاه نحو اللامركزية لا يتم بمعزل عن التغيير في المجالات الأخرى فعادة ما تستلزم اللامركزية إحداث تغيير في فلسفة وثقافة المنظمة ، كما قد تتطلب إحداث تغييرات في إتجاهات وميول الأفراد وتغييرات في بيئة العمل ونظم وأساليب الرقابة الحالية .

ثانيا : التغيير في نمط التنظيم

ويقصد بنمط التنظيم طريقة ربط الوحدات أو الوظائف الإدارية ببعضها البعض وتحديد العلاقات بينها ، ويعتبر النمط البيروقراطي هو أحد الأنماط شائعة الاستخدام في منشآت كثيرة ويتميز هذا النمط بالصفات التالية:

- ١- يتم تقسيم الأعمال في هذا النمط وفقا للتخصص الوظيفي .
- ٢- يهتم بالتدرج أو التسلسل الرئاسي للسلطة .
- ٣- يقدر الروتين ويعتمد على إجراءات جامدة ودقيقة في تنفيذ الأعمال .
- ٤- أن الخبرة والأقدمية هي الأساس في الترقى للوظائف الأعلى.
- ٥- لا يهتم كثيرا بأثر المتغيرات الخارجية .

ولما كان النمط البيروقراطي نمطا جامدا لا يتسم بالمرونة ولا يستجيب للبيئة الخارجية وما يحدث فيها من تغيرات فإنه يمكن القول بأن هذا النمط لا يتناسب مع البيئة المتغيرة ومن ثم يلزم إيجاد أنماط تنظيمية تستطيع أن تتعامل مع الظروف البيئية المتغيرة بحيث تتشكل هذه الأنماط في صورة وحدات تنظيمية

التيك أو العلاقات التنظيمية

شيء من التفصيل:

عن طريق إعادة تشكيل هيكل
الكثير من المشكلات نظرا
بعض الحالات بينما في حالات
إلى إيجاد هيكل تنظيمي جديد
لا مركزية السلطة

السلطات وتكوين مراكز
وهنا يمكن تغيير الهيكل
من الشركات الأمريكية هذا
الشركات شركة دوبنت ،

سريعة التغيير والتكيف وليست مجرد وحدات أو أقسام إدارية جامدة تقس الروتين ولا تقبل التجديد أو التغيير.

ثالثا: التغيير في مستويات وشكل الهيكل التنظيمي

أما المدخل الثالث في التغيير فيكون عن طريق التغيير في شكل الهيكل التنظيمي وذلك بتحويله من الشكل الطويل إلى الشكل المفرطح وذلك بسبب المشاكل التي تلازم الهيكل التنظيمي المطول الذي يتميز بتعدد المستويات الإدارية ، ففي حالة زيادة عدد المستويات الإدارية تتراد النفقات والتكاليف ، كما تتباعد المسافات بين الإدارة العليا والعمال ويصعب التنسيق بين المستويات الإدارية وتتعدد عمليات الاتصال .

ونظرا للمشاكل المرتبطة بالهيكل الطويل فقد إتجهت جهود التغيير إلى التركيز على الهيكل المفرطح الذي يعتمد على توسيع نطاق الإشراف ، حيث كشفت دراسات كثيرة أن نطاق الإشراف الواسع يزيد من كفاءة الأفراد نظرا لعدم وجود إشراف لصيق حيث يعملون في ظل نظام إشراف عام .

رابعا : التغيير في نظم الاتصالات

تعتبر الاتصالات أداة ربط هامة بين مراكز أو وحدات العمل المختلفة في أية منشأة ، والاتصال هو عبارة عملية تبادل للأفكار والمعلومات والبيانات من شخص لآخر أو من مركز إداري إلى آخر ، وأن أي هيكل تنظيمي ما هو في الحقيقة إلا مجموعة من خطوط الاتصال التي تمر بها المعلومات في شكل

توجيهات أو أوامر أو تقارير بالإضافة إلى ذلك فإن طريقة الفرد في الإتصال تعكس سلوكه وطريقة تفكيره وثقافته .

وانطلاقاً من أهمية عملية الإتصال وتأثيرها على جو العمل في المنشأة فإن أي قصور في هذه العملية يعرض المنشأة لكثير من المشاكل التنظيمية ويكون علاج هذه المشاكل بإحداث تغييرات في نظم الإتصال وذلك بإختيار نمط إتصال تفاعلي يعمل في أكثر من إتجاه (رأسي ، أفقي ، خارجي) والتعرف على العقبات التي تحد من فعالية عملية الإتصالات وإتخاذ الإجراءات التي تعمل على زيادة الإتصالات وتتميتها .

هذا وترتبط عملية الإتصال بالنمط التنظيمي السائد في المنظمة فكما أوضحنا أن النمط البيروقراطي هو نمط تنظيمي جامد يتمسك بخطوط السلطة الرسمية وينقل المعلومات في إتجاه واحد من أعلى لأسفل ولذلك تتأثر عملية الإتصالات بهذا النمط ، أما نمط التنظيم العضوي فنظراً لما يتميز به من درجة مرونة عالية وقدرة على مواجهة التغيرات فإن نظام الإتصال فيه لا بد وأن يساعد على تحقيق هذه المرونة ويزيد من قدرته على التغيير . ففي النمط العضوي تسود حرية الرأي مناخ عملية الإتصال كما يساهم هذا النمط في تحقيق درجة عالية من التنسيق بين مراكز ووحدات العمل .

ولذلك فإن منشآت الأعمال التي تحاول إحداث تغييرات لا بد وأن تختار ذلك النمط العضوي وليس البيروقراطي ، وأن تستخدم وسائل الإتصالات كقنوات لتنفيذ عملية التغيير أو التمهيد لها أو نشر نتائجها .

إدارية جامدة تقس الروتين

التحيز في شكل الهيكل
مخطط وذلك بسبب المشاكل
الستويات الإدارية ، ففي
التي ، كما تتباعد المسافات
التي الإدارية وتتعدد عمليات

حيث جهود التغيير إلى
للق الإشراف ، حيث
ن كفاءة الأفراد نظراً لعدم
علم .

وحدات العمل المختلفة في
معلومات والبيانات من
كل تنظيمي ما هو في
المعلومات في شكل

الفصل الرابع

الإبداع التنظيمي

- مفهوم الإبداع وأهميته.
- مراحل الإبداع وأنواعه.
- أساليب أو طرق التفكير الإبداعي.
- خصائص الشخص والمنظمة الإبداعية.
- معوقات الإبداع.

الفصل الثالث الإبداع التنظيمي

مُتَكَمِّلَةٌ:

يجب على أية منظمة استغلال قدرات العاملين فيها بشكل فعال ولكي يتحقق ذلك لابد من إطلاق وتنمية هذه القدرات عن طريق تهيئة وتوفير المناخ التنظيمي المشجع للإبداع بحيث يدفع هذا المناخ الفرد العامل لتقديم أفضل ما لديه منتهجاً أسلوباً جديداً للتفكير في كل ما يحيط به من متغيرات بيئية.

ومما لا شك فيه أن التغيرات البيئية السريعة التي تعيشها المنظمات اليوم تفرض عليها تحديات كثيرة وهذا يتطلب بالتالي مقدرة إبداعية حتى تتمكن هذه المنظمات من مجاراة ومواكبة هذه التغيرات، ومن جهة أخرى فإن قدرة المنظمة التنافسية ترتبط إلى حد كبير بقدرتها على التطوير والتجديد والابتكار خاصة في ظل ظاهرة العولمة وازدياد حدة المنافسة بين المنظمات دولياً ومحلياً.

ونظراً لأهمية الإبداع في حياة المنظمة وفعاليتها فإننا سوف نسلط الضوء على عدة نقاط منها أولاً تعريف الإبداع وأهميته ومراحله وأنواعه ووسائله، خصائص الشخصية والمنظمة المبدعة، معوقات الإبداع، وفيما يلي عرض للنقاط السابقة.

* مفهوم الإبداع:

لا يوجد اختلاف كبير حول تعريف الإبداع حيث إن جوهر الإبداع هو تطوير شيء جديد لم يوجد من قبل، والإبداع التنظيمي يعرف بأنه تطوير لفكرة داخل المنظمة، أو تمت استعارتها من الخارج سواء كانت تتعلق

بسلعة أو خدمة أو أسلوب أو برنامج، والإبداع عملية يحاول فيها الفرد عن طريق تفكيره وقدراته العقلية أن يتوصل لشيء جديد بالنسبة له أو بالنسبة لبيئته بشرط أن يكون هذا الجديد ذا منفعة للمجتمع الذي يعيش فيه بحيث تتسجم الجهود الإبداعية مع قيم وعادات المجتمع فنحن نبحث عن المنظمة الإبداعية التي تركز جهودها في جوانب إيجابية وأخلاقية.

نخلص مما سبق أن الإبداع يعنى النظر إلى الظواهر والأشياء والمشكلات بمنظور وعلاقات غير تقليدية بما يؤدي إلى التوصل لأفكار جديدة ومفيدة للفرد والمجتمع.

وبداية نؤكد على أن هناك فرقاً بين السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية، فالسلوك الإبداعي كما قلنا هو عملية إنتاج الأفكار الجديدة أو غير المألوفة، أما القدرة الإبداعية Creative Ability فتشير إلى القدرة على إنتاج هذه الأفكار، والقدرة الإبداعية تتوقف على مجموعة معقدة من القدرات كما أنها تتعلق بإيجاد علاقات جديدة بين المفاهيم لم يتمكن الآخرون من التوصل إليها وبالتالي فإن القدرة الإبداعية تركز على إدراك علاقة بين عناصر معينة لم يستطيع أحد من قبل إدراكها.

* أهمية الإبداع التنظيمي:

تبدو أهمية الإبداع في أن الأفكار أو الأشياء الجديدة تعد عنصراً مميزاً لأية منظمة، وللتدليل على ذلك فإن قدرة المنظمات اليابانية على التجديد والابتكار والإبداع هي التي صنعت وشكلت سمعة المنتج الياباني الذي لا يخلو من تطوير وإبداع مستمر، والمنظمة بدون إبداع هي منظمة جامدة وغير متطورة، من جهة أخرى فإن دراسات الإبداع والابتكار التنظيمي تكتسب أهمية وذلك بسبب أن تنمية القدرات الإبداعية قد أصبح ضرورة تفرضها ظروف الحياة التي تعيشها اليوم، تلك الحياة التي تفرز كل يوم

تطورت مستمرة ومت
يمثل ثروة يجب الحفاظ
النفع للمنظمة التي يع
ثروة الفكر فهي ست
الأفكار الكبيرة هي
الكلية لأية منظمة ترة

* مراحل عملية الإبداع

منذ إدراك علماء

الحياة، تعددت وتوسع
يؤدي إلى الإبداع، و
منها العملية الإبداعية

١- الإحساس بالمشكلة

يعنى الإحساس بالمشكلة
رؤية واضحة، وتحدي
المطروح للبحث هو
دراسة المشكلة زائفة

٢- الاستغراق في المشكلة

يركز الشخص على
المعلومات التي يتجرها
لا تكون كل هذه الأفكار
منها هو الذي يصلح
أو أكثر.

تطورت مستمرة ومتلاحقة يجب مجاراتها بإداريين مبدعين، والفرد المبدع يمثل ثروة يجب الحفاظ عليها وصيانتها وتمييزها بشكل مستمر حتى يتحقق النفع للمنظمة التي يعمل بها، فمما لا شك فيه أنه لا توجد ثروة أثمن من ثروة الفكر فهي بمثابة الأرض الخصبة التي تغل أوفر المحصولات كما أن الأفكار الكبيرة هي التي تصنع البلاد والأمم الكبيرة، وعلى ذلك فإن الفعالية الكلية لأية منظمة ترتبط إلى حد كبير بقدراتها وسلوكياتها الإبداعية.

* مراحل عملية الإبداع:

منذ إدراك علماء السلوك الإنساني أهمية الإبداع في العديد من مجالات الحياة، تعددت وتنوعت الدراسات والبحوث التي تتعلق بسلوك الفرد الذي يؤدي إلى الإبداع، وقد توصل الكتاب والباحثون إلى خمس مراحل تتكون منها العملية الإبداعية وهي:

١- الإحساس بالمشكلة: Problem Sensing

يعني الإحساس بالمشكلة الدراية بوجود مشكلة ما، وإمكانية رؤيتها رؤية واضحة، وتحديدتها تحديداً دقيقاً، فالتشبع بالمشكلة أو الموضوع المطروح للبحث هو الذي يوحى بالإبداع وكلما أجهد الشخص نفسه في دراسة المشكلة زادت فرص التوصل إلى أفكار جديدة.

٢- الاستغراق في المشكلة: Immersion In the problem

يركز الشخص هنا على المشكلة ويستغرق فيها، فهو يتجه لجمع المعلومات التي تبدو ملائمة، ويحلم بأفكار كثيرة ولكن دون تقييمها، فربما لا تكون كل هذه الأفكار نافعة أو صالحة للتنفيذ، وربما يكون عدد قليل جداً منها هو الذي يصلح، أو حتى فكرة واحدة فقط أو مزيج من فكرتين أو أكثر.

٣- الحضانة أو الحمل: Incubation of Gestation

يقوم الشخص بعد ذلك بالاحتفاظ بالمعلومات بعد جمعها في عقله لفترة، ويتولى اللاوعي Subconscious Mind هنا مسئولية تلك المعلومات، بمعنى أن الشخص قد لا يكون مدركاً أنه يتعامل مع تلك المعلومات على الرغم من أن اللاوعي يقوم بمحاولة صياغة الحقائق والمعلومات حتى تختمر المشكلة في ذهنه.

٤- التبصر أو الاستنارة: Insight or Illumination

بعد أن تختمر المشكلة في ذهن الشخص، تبدأ الأفكار الجديدة تومض في عقله وفي وقت غير متوقع ربما عند استيقاظه من النوم أو الاستعداد للنوم أو عند تناول الطعام، ولكن المهم ألا يطرد المبدع فكرة تطرأ عليه، وألا ينتقد فكرة تدخل رأسه أو يتشدد في قبولها أو السماح لها بالإختصار، ولذلك غالباً ما يحمل الأشخاص المبدعون مفكرات لتدوين تلك الومضات Flashes الفكرية التي تطرأ على أذهانهم.

٥- التأكد والتطبيق: Verification and Application

ويبدأ الشخص هنا في إثبات جدارة الفكرة أو حل المشكلة من خلال المناقشة المنطقية وبالدلائل المؤيدة وبالتجارب، ويجب أن تتسم أفكار الإنسان في هذه المرحلة بالمرونة فقد تبدو أفكاراً معينة متنافرة أو غير مترابطة ولكن نظرة مرنة إليها يمكن أن تربط بينها وتجمع بين أجزائها، فتبدو في شكل جديد، وقد كان للمرونة دوراً كبيراً في الاختراعات التي نراها ونلمسها ونفيد منها في حياتنا، ترى ذلك مثلاً في لعب الأطفال التي تجمع بين التسلية والتعليم في نفس الوقت.. هكذا.

كما يمكن تقسيم مراحل عملية الإبداع إلى أربعة مراحل أخرى وهي:

١- مرحلة الإعداد: وهي

موضوعها وفيها يتم

٢- مرحلة الرقود: وهي

وفي هذه المرحلة لا

يدرس فيها المشكلة و

٣- مرحلة الإضاءة: وفي

يحدث ذلك بشكل فج

٤- مرحلة البلورة: وهنا

الجديد وبلورته بشكل

ويمكن تشبيه مراحل

أي شيء جديد (كالتيات).

* أنواع الإبداع:

هناك عدة أنواع للإبداع

١- الاختراع الجديد:

ويتمثل ذلك في است

التوصل إلى اختراع ج

أن الاختراع الجديد يعنى

تقديم الاختراع، وغالباً ما

بداية الأمر وعليهم التح

النور.

٢- ربط الأفكار:

من أجل إنتاج شيء

محاولة ربط بعض الجوان

والتوصل لحل مشكلة و

- ١- مرحلة الإعداد: وهي مرحلة يهتم فيها المبتكر بمعرفة المشكلة وفحص موضوعها وفيها يتم إعداد لحل المشكلة.
 - ٢- مرحلة الرقود: وهي مرحلة استغراق لحل المشكلة وتقديم أفكار بديلة، وفي هذه المرحلة لابد للمبتكر أن يظل عاكفاً أو راقداً لفترة كافية يدرس فيها المشكلة ويحللها تحليلًا دقيقاً.
 - ٣- مرحلة الإضاءة: وفي هذه المرحلة يظهر ضوء عن حل للمشكلة وقد يحدث ذلك بشكل فجائي (مثل قانون الجاذبية).
 - ٤- مرحلة البلورة: وهنا تتحدد ملامح عملية الابتكار ويتم التوصل للشيء الجديد وبلورته بشكل واضح ومحدد.
- ويمكن تشبيه مراحل الابتكار مجتمعة بالمراحل التي يتبلور فيها شكل أى شيء جديد (كالنبات).

* أنواع الإبداع:

هناك عدة أنواع للإبداع منها ما يلي:

١- الاختراع الجديد:

ويتمثل ذلك فى استخدام بعض أو كل وسائل الابتكار والإبداع فى التوصل إلى اختراع جديد قد يتمثل فى منتج جديد أو نظرية جديدة ويلاحظ أن الاختراع الجديد يعنى اختلافاً جنياً عن الأفكار والنظريات السائدة عند تقديم الاختراع، وغالباً ما يجد المخترعون صعوبة فى قبول أفكارهم فى بداية الأمر وعليهم التحلى بالصبر وروح الإصرار حتى ترى مبتكراتهم النور.

٢- ربط الأفكار:

من أجل إنتاج شيء جديد يتم ربط أكثر من مجال علمى معاً مثل محاولة ربط بعض الجوانب الإدارية بالجوانب الرياضية أو الكمية والتوصل لحل مشكلة وابتكار شيء جديد.

Incubation

تتبع جمعها فى عقله
Subo هنا مسئولية تلك
كأنه يتعامل مع تلك
محاولة صياغة الحقائق

Insight

تبدأ الأفكار الجديدة توهم
ظه من النوم أو الاستعداد
يد المبدع فكرة تطرأ عليه،
أو السماح لها بالإختصار،
رات لتكوين تلك الومضات

Verification

ة أو حل المشكلة من خلال
ويجب أن تتسم أفكار
رأ معينة متفجرة أو غير
ينها وتجمع بين أجزائها،
يراً فى الاختراعات التى
مثلاً فى لعب الأطفال التى

مراحل أخرى وهى:

٣- تطوير شيء موجود:

ويكون ذلك بتطوير اختراع موجود بإضافة بعض التعديلات أو التطويرات المكملية للاختراع السابق بحيث يمكن زيادة فعالية استخدام هذا الاختراع ومن الأمثلة على ذلك تطوير صناعة السيارات أو الطائرات، الغسالات.. الخ.

٤- الارتداج:

وهنا يتم استخدام نفس الأفكار الجديدة بواسطة منظمات أخرى مع بعض التعديل فمثلاً محلات كارفور في الإسكندرية والقاهرة تتقل كثيراً من الأفكار التنظيمية الموجودة في محلات بدول متقدمة ولكن مع بعض التعديلات التي تلائم ظروفنا، مثال آخر الشركات اليابانية تتقل أفكار جديدة أخرى وتحاول تطبيقها على ألا يتعارض ذلك مع حقوق الاختراع.

٥- خليط من الطرق السابقة:

حيث قد تستخدم المنظمة الأنواع الأربعة السابقة، فقد يتم التوصل إلى اختراع جديد واستخدام الاختراع في مجال جديد أو ربطه مع فكرة أخرى وعلى ذلك فإن الفصل بين أنواع الإبداع قد لا يكون ملموساً.

* أساليب أو طرق التفكير الإبداعي:

ظهرت في السنوات الأخيرة عدة طرق تستخدم في أغراض تنمية التفكير الإبداعي أهمها: (*)

١- من أقدم هذه الطرق ما يسمى "ذكر الخصائص Attribute Listing" وهي طريقة ابتكرها كروفورد عام ١٩٥٤، وأول خطوة فيها تعداد

(*) المرجع الأساسي: د. أمال صادق، د. فؤاد أبو حطب (١٩٩٠)، علم النفس التربوي، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ص ٤٩٢-٤٩٦.

وحصر الخصائص الأساسية لشيء أو موضوع أو موقف أو فكرة، وبعد هذا يبدأ المرء في تغيير كل خاصية على حدة. ولا يبذل المعلم أو المدرب أي جهد في تحديد التغيرات المقترحة بأي وسيلة من الوسائل.

وهذه الطريقة كغيرها من الطرق التي سنشير إليها تركز على إنتاج الأفكار، وبالتالي فكل فكرة مقبولة مهما كانت غير واقعية، ولا يمارس هنا أي لون من التقويم أو النقد أو الأحكام إلا بعد انتهاء الشخص من سرد جميع أفكاره، وحينئذ يمكن تقويمها في ضوء الموصفات ونواحي النقص والحاجات أو المطالب وما إلى ذلك. وبهذا الفصل بين إنتاج الأفكار وبين تقويمها يمكن تهيئة الفرصة لظهور هذه الأفكار. أي أن موقف التدريب هنا نموذج كامل لموقف الطلاقة في التفكير.

ونضرب مثلاً "بجهاز التليفزيون" فخصائصه الشائعة هي: اللون الأسود، والشكل، وصنعه من البلاستيك، والقرص، والسماكة. وحين نريد أن نحسن هذا الجهاز واضعين قائمة الخصائص هذه في اعتبارنا فإننا نفكر في تغيير كل صفة أو خاصية على حدة.

وبالطبع فإن كثيراً من هذه الأفكار غير عملي، وبعضها ليس أصيلاً أو مبتكراً كالتغيير في الألوان، وفي هذه الطريقة يجب التمييز بين الخصائص المشتركة بين الشيء وغيره من ناحية وبين الخصائص التي تميزه عن غيره من ناحية أخرى فاللون والحجم والشكل والوزن خصائص مشتركة وبالتالي فإن أي تغيير فيها لن يكون أصيلاً بشكل غير عادي. أما التعديلات الأشد خطراً فهي التي يمكن إدخالها على الخصائص التي ينفرد بها الشيء (القرص أو السماكة في مثالنا).

٢- طريقة العلاقة القسرية Forced relationship وتعتمد على إنتاج الأفكار الجديدة عن طريق افتعال علاقة بين شيئين أو موقفين أو فكرتين

ساعة بعض التعديلات
في زيادة فعالية استخدام
صناعة السيارات

منظمات أخرى مع
القاهرة تنقل كثيراً من
ولكن مع بعض
التي تنقل أفكار جديدة
حق الاختراع.

قد يتم التوصل إلى
ربطه مع فكرة أخرى
موسماً.

في أغراض تنمية

"Attribute Listing"
خطوة فيها تعداد

(١٩٩٠)، علم النفس التربوي،

أو أكثر لا توجد بينهما في الأصل علاقة. وفي معظم الأحوال تتحدد العلاقات بطريقة جزائية. وقد استخدمت هذه الطريقة في ميدان الفنون بغرض التدريب على الابتكار فيها وبخاصة فن الكاريكاتير.

٣- **طريقة القوائم Checklists** ومن أشهر دعائها أوزبورن، وهي طريقة تعتمد على طرح مجموعة من الأسئلة التي تؤكد اشتمالها على مجال واسع من المعلومات. وكل سؤال يطلب تعديلات أو تغييراً من نوع معين في موضوع أو شيء أو فكرة. وتشتمل قائمة أوزبورن على أسئلة حول الاستخدامات الجديدة والتعديل والتكبير والتصغير والإحلال وإعادة التنظيم.

٤- **التحليل المورفولوجي Morphological Analysis** ومبتكرها هو زويكي عام ١٩٥٨، وهي طريقة شاملة تحتوى على طريقتي ذكر الخصائص والقوائم آنفتي الذكر، وفي هذه الطريقة يتم أولاً تحليل المشكلة إلى أبعادها الرئيسية. فإذا كنا مثلاً نفكر في طريقة جديدة لمواصلات الإنسان فإننا نحللها إلى أنواع الأشياء التي تتقل الإنسان، ووسائل حمل هذه الأشياء، ومصادر الطاقة، وبعد تحديد هذه الأبعاد الأساسية والفئات المختلفة التي تنتمي إليها يمكن للمرء أن يربط بين هذه الفئات بالطرق المحتملة مؤلفاً مصفوفات تدل على علاقات متداخلة ويحصل بذلك على طرق عديدة محتملة للانتقال. وبالطبع فإن بعضها ممكن ومفيد وبعضها قد لا يكون كذلك.

٥- **طريقة العصف الذهني Brainstorming** وهي الطريقة التي ابتكرها أوزبورن أيضاً عام ١٩٥٣ وشاعت بعد ذلك شيوفاً عظيماً. ورغم أنها طريقة للتدريب الجماعي إلا أنها تصلح للتدريب الفردي أيضاً. وتتكون جلسة العصف الذهني العادية من جماعة عددها يتراوح بين ٦، ١٢

يجلسون حول مائدة
مشكلة معينة، ويطلب
أ- استبعاد أي نوع
ب- تشجيع التداعي
ج- تأكيد كم الاستجابات
د - مشكلات المناقشة
أطراف متعددة
والهدف من النشاط
نشاطه الابتكاري، ومن
الحكم الناقد سواء كان
قام به بارنز عام ١٩٥٩
بعض الدراسات التي
تؤدي إلى إنتاج كمية
في وحدة معينة من الأفكار
وجود زيادة في الأفكار
٦- طريقة تألف الأستاذ
طريقة العصف الذهني
وتصلح أيضاً للأفراد
الأشخاص لا يعلمون
المشكلة موضوع العصف
الطريقة إلى تشجيع
بعض الأعضاء أن
إنتاج الأفكار.

ويحلل جوردون الميكانيزمات النفسية التي يستخدمها المبدعون ويخلصها في أربعة هي:

١- التذبذب بين الاندماج في تفاصيل المشكلة والانفصال عنها.
٢- التأمل وهي عملية ضرورية عند السعي للوصول إلى حلول محتملة للمشكلة.

٣- التأجيل ويتلو عادة إحساس المرء بأن الحلول المقترحة ليست أفضل الحلول.

٤- الاستقلال، فيعد ما يدرك المرء الفكرة في صورتها العامة تستقل بذاتها وتوجه مصيرها الذي تتقدم إليه وتنمو فيه.

وتهدف طريقة جوردون إلى تنشيط هذه الميكانيزمات لأغراض الإبداع معتمدة على مبدئين أساسيين هما: جعل غير المؤلف مألوفاً، وجعل المؤلف غير مألوف، ويشتمل المبدأ الأول على عملية فهم المشكلة، وهي عملية تحليلية في صميمها، أما المبدأ الثاني فيعني إدراك الشيء المؤلف على نحو لا تدركه الأبصار العادية.

* خصائص الشخص المبدع:

هناك عدة خصائص أو سمات للشخص أو للفرد المبدع ومنها ما يلي:

- ١- أن الفرد المبدع لا يرضى بالوضع الموجود ويرغب في التغيير.
- ٢- أن مثل هذا الفرد لا يلتزم أو لا يرغب كثيراً في الالتزام بمعايير المجموعة ودائماً تكون له معايير خاصة به أو مستقلة.
- ٣- يكون مشدوداً للجديد ويهتم به أكثر.
- ٤- غير تقليدي في التفكير ويتميز بالمعرفة الواسعة (قراءات- إطلاع)، والثقة في قدراته الشخصية.

- ٥- مخلص في عمله يقصر المعارضة، ولا يستسلم لأبد أن يتسم بالحلم والهدوء وهناك دراسات عديدة ومن أهم الجهات المهمة بجامعة بركلي بكاليفورنيا،

* خصائص المنظمة المبدعة:

- ١- على الرغم من تواجد مناخ تنظيمي يشجع عملية الإبداع والظروف التي يحفز تحديد عدد من السمات أو الحافزة ومن أهم هذه ما يلي:
- ١- شيوخ قيم تنظيمية دقيقة
- ٢- تبني أساليب تنمي الابتكار
- ٣- الاستثمار في الأبحاث والتطوير
- ٤- تهيئة الفرصة لتجريب الأفكار
- ٥- الميل إلى اللامركزية والاعتماد على المبادرات واعتبار الاستعداد لتحمل نتائجها
- ٧- وجود قنوات اتصال مفتوحة هذه الاتصالات هي التي أن المنظمة تتنكر وتبدع
- ٨- التحرر من النزعات التقليدية

٥- مخلص في عمله بفضل حرية التعبير عن رأيه، ولا يهتم كثيراً بالأراء المعارضة، ولا يستسلم من أول ضربة على الرأس، فالمبتكر أو المبدع لابد أن يتسم بالحلم والصبر والقدرة على تحمل المخاطر.

وهناك دراسات عديدة تناولت سمات أو خصائص الشخص المبتكر ومن أهم الجهات المهمة بهذا الموضوع معهد بحوث وتقييم الشخصية بجامعة بركلي بكاليفورنيا، ويعد ولیم سكوت رائداً لهذه الدراسات.

* خصائص المنظمة الإبداعية (خصائص بيئة الإبداع):

على الرغم من تواجده الفرد المبدع فإن الأمر يتطلب أو يستلزم تواجد مناخ تنظيمي يشجع عملية الإبداع ويدفعها للإمام، وعلى ذلك فالعبرة ببيئة الإبداع والظروف التي يحياها أو يعايشها، وقد خلصت دراسات الإبداع إلى تحديد عدد من السمات أو الخصائص التي يجب توافرها في بيئة الإبداع الحافزة ومن أهم هذه ما يلي:

- ١- شيوع قيم تنظيمية دافعة للابتكار والإبداع.
- ٢- تبني أساليب تنمي الاتجاهات الإبداعية وتشجيعها.
- ٣- الاستثمار في الأبحاث وتشجيع الخطط البحثية طويلة الأجل.
- ٤- تهيئة الفرصة لتجريب الأفكار الجديدة وعدم الحكم عليها مسبقاً.
- ٥- الميل إلى اللامركزية وعدم تعقيد الإجراءات.
- ٦- تشجيع المبادرات واعتبار المجازفة في بعض الحالات شيئاً مطلوباً مع الاستعداد لتحمل نتائجها.
- ٧- وجود قنوات اتصال مفتوحة وتشجيع الاتصالات بخارج المنظمة لأن هذه الاتصالات هي التي تنمي مجالات الابتكار والإبداع على اعتبار أن المنظمة تبتكر وتبدع للبيئة الخارجية.
- ٨- التحرر من النزعات التقليدية والتصورات الشائعة والبعد عن الجمود.

يستخدمها المبدعون

تصل عنها.

ول إلى حلول محتملة

المقترحة ليست أفضل

ورتها العامة تستقل بذاتها

تزمات لأغراض الإبداع

ت مألوفاً، وجعل المألوف

المشكلة، وهي عملية

الشيء المألوف على نحو

يدع ومنها ما يلي:

رغب في التغيير.

في الالتزام بمعايير

مستقلة.

ة (قراءات- إطلاع)،

٩- تشجيع تبادل الرأي بالمشاركة والنقد الذاتي.

١٠- التعامل مع الصراع على أساس من التفهم وإيجاد الحلول دون الاستسلام بسرعة.

* معوقات الإبداع:

هناك عدة عوامل أو معوقات تعطل قدرة الفرد على الإبداع ويمكن تصنيف هذه المعوقات إلى ثلاثة أنواع هي:

أولاً: المعوقات الشخصية:

يحتاج التفكير الإبداعي إلى ضرورة توفر عدة متغيرات شخصية تساعد الإنسان على تحريك وتوجيه سلوكه إلى توليد أفكار إبداعية، من جهة أخرى فإن عدم توفر هذه المتغيرات يقيد تفكير الإنسان ويمنعه من السعي وراء كل جديد، وتتمثل هذه المتغيرات الشخصية فيما يلي:

١- الخوف والقلق Fear and Anxiety

يلعب الخوف دوراً كبيراً في الحد من القدرات الإبداعية فالخوف يكبل أفكارنا ويقيد حريتنا في السعي وراء ما هو جديد كما يؤدي الخوف إلى اختلال تكيف الفرد ونقص ثقته بنفسه، ومن جهة أخرى توجد علاقة عكسية بين القلق والإبداع، فعندما يعاني الشخص من القلق فيكون احتمال قيامه بسلوك إبداعي ضعيفاً والمكس صحيح حيث ثبت أنه مع زيادة شعور الأفراد بالاطمئنان يكونون أكثر قدرة على الإبداع والتفكير الخلاق، وكما يقول المثل (ثلاثة لا رأي لهم: الخائف والجوعان والمغرور).

٢- التمسك بالنمط التقليدي في الأداء:

يصعب على كثير من الأفراد أن يتخلوا عن أنماطهم التقليدية أو السابقة في الأداء وذلك بسبب تعودهم عليها حيث تمثل هذه الأنماط

بالنسبة لهم شيئاً سهلاً ويمثل الجديد بالنسبة لهم لعاداتهم وأنماط سلوكياتهم دوراً تحكمياً في سلوكياتهم

٣- الأحكام المسبقة:

قد يكون الفرد متحيزاً وتكشف هذه الأحكام عن ليس في الإمكان أبدع مما كان وقد تجد مثل هذه وسيادتها ربما لارتباطها والاجتماعية.

٤- السلبية وعدم الاستعداد

عندما تنسم شخصية علاقاته مع الآخرين تضيق حيث يميل للانطواء والاعتماد للاستقلالية في آرائه وأفكاره في آرائه على التقليد والابتكار.

ثانياً: المعوقات التنظيمية:

يؤدي التنظيم الذي يسود والتعليمات وتنتشر فيه الات

بالنسبة لهم شيئاً سهلاً ومألوفاً ومضموناً يؤدونه دون أي توتر في حين يمثل الجديد بالنسبة لهم شيئاً مجهولاً، مثل هؤلاء الأفراد يصبحون عبيداً لعاداتهم وأنماط سلوكياتهم التقليدية بحيث تلعب هذه العادات أو الأنماط دوراً تحكيمياً في سلوكياتهم وتوجههم لرفض كل جديد.

٣ - الأحكام المسبقة:

قد يكون الفرد انطباعات وأحكاماً مسبقة على الأشياء أو الأفكار وتكشف هذه الأحكام عن نفسها في عبارات تتردد على الألسنة كثيراً مثل ليس في الإمكان أبدع ما كان)، (الذي تعرفه أفضل ما لا تعرفه).

وقد تجد مثل هذه الأحكام المسبقة من يؤيدها ويعمل على استمرارها وسيادتها ربما لارتباطها إلى حد كبير بمصالح المؤيدين المادية والاجتماعية.

٤ - السلبية وعدم الاستقلالية:

عندما تنتم شخصية الفرد بالسلبية وعدم الاهتمام فإن تفاعلاته ودائره علاقاته مع الآخرين تضيق وبالتالي لا يتوافر لديه الدافع للابتكار والإبداع حيث يميل للانطواء والبعد عن الآخرين، من ناحية أخرى فإن فقدان الفرد للاستقلالية في آرائه وأفكاره يعد معوقاً للإبداع والابتكار فعندما يعتمد الفرد في آرائه على التقليد ومسايرة نماذج معينة فإنه لن يتمكن من الإبداع والابتكار.

ثانياً: المعوقات التنظيمية:

يؤدي التنظيم الذي يسود فيه الالتزام الحرفي بالقوانين واللوائح والتعليمات وتنتشر فيه الاتصالات بين المستويات الإدارية المختلفة، فضلاً

عنهم وإيجاد الحلول دون

الفرق على الإبداع ويمكن

عدة متغيرات شخصية تساعد
أفكار إبداعية، من جهة
الإيمان ويمنعه من السعي
ية فيما يلي:

الإبداعية فالخوف يكبل
يد كما يؤدي الخوف إلى
هية أخرى توجد علاقة عكسية
الحقق فيكون احتمال قيامه
ت أنه مع زيادة شعور
داع والتفكير الخلاق، وكما
من والمغرور).

و عن أنماطهم التقليدية
حيث تمثل هذه الأنماط

عن عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة وانعدام الثقة بين الإدارة والعاملين إلى عدم تشجيع الأفراد على الإبداع في العمل، بل قد يقتل فيهم روح الطموح والإقدام.

ثالثاً: المعوقات الاجتماعية:

قد تقف بعض المتغيرات الاجتماعية والثقافية عائقاً أمام تعزيز وتنمية القدرات والمهارات الإبداعية حيث يرى بعض الباحثين في مجال السلوك الإبداعي أن القوى الاجتماعية والثقافية من الممكن أن تعطل أو تكبل عملية الإبداع فعلى سبيل المثال قد تزرع بعض الثقافات في الأفراد احترام بعض المسلمات أو التقاليد التي قد تعوق الإبداع، كما قد تحرم بعض الثقافات حرية التعبير وانتقاد الآخرين حيث تقوم على الكبت وعدم تشجيع الحداثة أو حركات التنوير العلمي حيث يعتبر أى خروج عن القديم خروجاً على عادات وتقاليد المجتمع.

من جهة أخرى قد تلعب الأسرة والنظام التعليمي أدواراً هامة في تعطيل أو عدم تنمية القدرات الإبداعية، فالأسرة التي تميل إلى انتهاج أسلوب تربيوى يقلل من شأن الطفل والحد من قدراته وتقليل مساحة الحرية أمامه سواء في التعبير عن رأيه أو إخراج طاقته الكامنة، فإن هذا الأسلوب سيؤدي إلى تقليل طموح الطفل وإشعاره بعدم الأهمية ويترتب على ذلك فشل الأسرة في تنمية السلوك الإبداعي للطفل.

وبعد أن تأخذ الأسرة دوراً يأتي دور المؤسسات التعليمية حيث تؤثر المؤسسات والأنظمة التعليمية في تشكيل القدرات الإبداعية للأفراد فإذا اعتمد التعليم على الأساليب التقليدية في نقل المعلومة للطالب مع الاعتماد على التلقين والحفظ فإن ذلك سيحد من قدرة الطالب أو الخريج على الإبداع

وسيسهم بشكل رئيسي في
جوهرى بين التعليم والتأهيل
الإبداع، والتعليم الذي يهدف

ولعلاج أو تفادي
العوامل التي يمكن أن تعيق
البحث في مجالات شتى
الحفز على السلوك الإبداعي

وسيسهم بشكل رئيسي في تخريج طالب محدود الخبرة والمعرفة فثمة فارق جوهري بين التعليم الذي يقوم على تفجير طاقات وقدرات الفرد على الإبداع، والتعليم الذي يستند إلى التلقين والحفظ واستقبال المعلومة.

ولعلاج أو تفادي معوقات الإبداع فإن الأمر يتطلب البحث عن العوامل التي يمكن أن تدعم أو تنمي القدرات الإبداعية للعاملين بحيث يتم البحث في مجالات شخصية وتنظيمية واجتماعية من شأنها زيادة درجة الحفز على السلوك الإبداعي داخل منظمات الأعمال.

من الإدارة والعاملين إلى
يقول فيهم روح الطموح

عائقاً أمام تعزيز وتنمية
الحسن في مجال السلوك
أن تعطل أو تكبل عملية
في الأفراد احترام بعض
تحرّم بعض الثقافات
ت وعدم تشجيع الحداثة
عن التزم خروجاً على

بني أدواراً هامة في
تتميل إلى انتهاج
وتقليل مساحة الحرية
الكامنة، فإن هذا الأسلوب
سية ويترتب على ذلك

تات التعليمية حيث تؤثر
الإبداعية للأفراد فإذا
ومة للطالب مع الاعتماد
ب أو الخريج على الإبداع

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ١- أبو الخير، حسن (١٩٩٦)، أثر قيم المديرين العاملين بالمحليات على سلوكهم الإداري، دراسة تطبيقية على محافظة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة طنطا، تحت إشراف أ.د. عبد المنعم جنيد أ.د. محمد ربيع زناتى.
- ٢- أحمد، محمد شمس الدين (١٩٩٥)، فن خدمة الجماعة، مطبعة البيان العربى.
- ٣- الجزيرى، خيرى (١٩٩٥) أساسيات السلوك الانسانى فى التنظيم، القاهرة، دار الثقافة العربية.
- ٤- السلى، على (بدون سنة نشر): تطور الفكر التنظيمى، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- ٥- العديلى، ناصر (١٩٩٥): السلوك الانسانى والتنظيمى: منظور كلى مقارن، الرياض، معهد الإدارة العامة، إدارة البحوث.
- ٦- المرسى، جمال الدين، إدريس، ثابت (٢٠٠٠) السلوك التنظيمى: نظريات ونماذج تطبيق عملى لإدارة السلوك فى المنظمة، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- ٧- المغربى، عبد الحميد (٢٠٠٢) السلوك التنظيمى: سلوك الأفراد والجماعات فى المنظمات، المنصورة، المكتبة العصرية.
- ٨- حريم، حسين (١٩٩٧) السلوك التنظيمى: سلوك الأفراد فى المنظمات، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع.
- ٩- حنفى، عبد الغفار، القزاز، حسين (١٩٩٦): السلوك التنظيمى وإدارة الأفراد، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر.

- ١٠- زناتى، محمد ربيع
كفاءة مشرفى الصف
على شركة أدلتا لل
رسالة ماجستير غير
----- ١١
جماعة العمل على
المجلة المصرية لل
العدد الرابع، الجزء
----- ١٢
والاجتماعية فى تص
متطلبات التقدم لوظيفة
لإدارة الأعمال.
----- ١٣
للإنجاز، دراسة تط
الثانى.
----- ١٤
الإشرافى، دراسة تط
التجارة- جامعة المن
١٥- زهران، حامد (٧٧)
الرابعة، عالم الكتب
١٦- صادق، أمل، ليو ح
مكتبة الانجلو المصرى

- ١٠- زناتى، محمد ربيع (١٩٨١) العوامل التنظيمية والإدارية المؤثرة على كفاءة مشرفى الصف الأول فى قطاع الغزل والنسيج: دراسة مقارنة على شركة الدلتا للغزل والنسيج بطنطا والنصر للغزل والنسيج بدمياط رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، طنطا.
- ١١- ----- (١٩٩٦)، أثر المتغيرات الفردية وتصرفات جماعة العمل على استراتيجيات مواجهة الصراع: دراسة تطبيقية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، العدد الرابع، الجزء الأول، ص ٤٢٣ - ٤٥٣.
- ١٢- ----- (٢٠٠١)، التوافق بين المتغيرات الفنية والاجتماعية فى تصميم نظم العمل، بحث مرجعى غير منشور ضمن متطلبات التقدم لوظيفة أستاذ فى إدارة الأعمال، اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال.
- ١٣- ----- (٢٠٠٠)، أثر ثقافة المنظمة على دافعية الأفراد للإنجاز، دراسة تطبيقية، المجلة العلمية لكلية التجارة، طنطا، العدد الثانى.
- ١٤- ----- (١٩٩٧)، نظم قيم العمل وعلاقتها بالسلوك الإشرافى، دراسة تطبيقية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة- جامعة المنصورة، المجلد الواحد والعشرون، العدد الأول.
- ١٥- زهران، حامد (١٩٧٧): علم النفس الاجتماعى، القاهرة، الطبعة الرابعة، عالم الكتب.
- ١٦- صادق، آمال، أبو حطب، فؤاد، (١٩٩٠): علم النفس التربوى، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية.

تربى العاملين بالمحليات على
محافظة الغربية، رسالة ماجستير
طنطا، تحت إشراف أ.د. عبد المنعم

ن خدمة الجماعة، مطبعة البيان

نوك الانسانى فى التنظيم ،

نظر التنظيمى، القاهرة، دار

ن والتنظيمى: منظور كلى
نرة البحوث.

٢٠- الملوك التنظيمى: نظريات
المنظمة، الإسكندرية، الدار

ن التنظيمى: سلوك الأفراد
كتبة العصرية.

نوك الأفراد فى المنظمات،

ن السلوك التنظيمى وإدارة

ثانياً: المراجع

Group Research"

Behavior : An

Behavior, New

ating Structure

Principles and

The Art of

Philadelphia,

ext and Cases,

Understanding

Collins College

the study of

Sed, N, Y, M

or at work, New

IN, Homewood.

erice Hall, Inc.

erice Hall Inc.

١٧- طه، فرج عبد القادر (١٩٩٢) : علم النفس الصناعى والتنظيمى، القاهرة، الطبعة السابعة، دار المعارف.

١٨- عبد الباقي، صلاح الدين (٢٠٠٠): السلوك الانسانى فى المنظمات، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر.

١٩- عبد الرحيم، محمد عبد الله (١٩٩٤): السلوك الانسانى فى منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة ، القاهرة، الشركة العربية للنشر والتوزيع.

٢٠- عشوش، أيمن (٢٠٠١): تطبيق نظام ساعات العمل المرنة لزيادة الكفاءة وحل مشكلات الغياب، بحث مرجعى غير منشور ضمن متطلبات التقدم لوظيفة أستاذ فى إدارة الأعمال، اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال.

٢١- عطية، نوال محمد (١٩٨٢): علم النفس التربوى، القاهرة، دار الإنسان.

٢٢- غزال، عبد الفتاح (٢٠٠٢): مبادئ السلوك التنظيمى والبيئة المصرية، الإسكندرية ، شركة الجمهورية الحديثة لطباعة الورق.

٢٣- غنيم، سيد محمد (١٩٨٧) سيكولوجية الشخصية محدداًتها ، قياسها، نظرياتها، القاهرة، دار النهضة العربية.

٢٤- ماهر، أحمد (١٩٩٤): السلوك التنظيمى: مدخل بناء المهارات ، مركز التنمية الإدارية ، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية.

٢٥- معوض، خليل (١٩٩٩) علم النفس الاجتماعى، الإسكندرية ، دار الفكر الجامعى.

٢٦- نجاتي، محمد عثمان (١٩٨٩) علم النفس والحياة: مدخل إلى علم النفس وتطبيقاته فى الحياة ، الكويت ، دار القلم.

٢٧- يوسف، سمير (١٩٨٣) إدارة المنظمات : الأسس النظرية والنواحي التطبيقية، القاهرة، دار الفكر العربى.

٢٨- يونس، انتصار (٢٠٠٢) السلوك الانسانى، الإسكندرية، المكتبة الجامعية.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1 - Battenhausen, K (1991) "Five years of Group Research" Journal of Management, June pp. 345 - 381.
- 2 - Bubrin (1984) Foundation of organizational Behavior : An applied perspectives, New York, Hall, Inc.
- 3 - Daft, R and Noe, R (2001) Organizational Behavior, New York, Harcourt Inc
- 4 - Dessler, G (1989) organization Theory : Integrating Structure and Behavior, NY, prentice HaL, Inc.
- 5 - Ivancevich, J et al, (1989), Management Principles and functions, 4th Homewood ILLIRWIN.
- 6 - George, G (1977) Supervision In Action: The Art of Managing Others, Prentice Hall, Company.
- 7 - Hodgetts, R and Altmans (1979) Organization, Philadelphia, W. B. Sunders, Company.
- 8 - Johns, G (1993) organizational Theory : Text and Cases, N.Y Addison. Wesley Publishing, co.
- 9 - _____ (1996) organizational Behavior : Understanding and Managing Life at Work, Harper Collins College Publisher.
- 10- Katz, D (1960) The Functional Approach to the study of attitudes, public opinion, Quarterly.
- 11- Luthans, F (1989) Organizational Behavior, 5ed, N, Y, M Graw - Hill Book, Co.
- 12- Newstorm, J and Davis, K (1989) Human Behavior at work, New York, Mcgraw Mill - Book, Co.
- 13- Reitz, II (1987) "Behavior in organizations" IRWIN, Homewood.
- 14-Robbins,S(2001)Organizational Behavior N.Y, Prentice Hall, Inc.
- 15-_____.(2003)Organizational Behavior N.Y, Prentice Hall Inc.

من الصناعات والتطبيقات،

الأنشطة في المنظمات،

الأنشطة في المنظمات

مروية للتشريع والتوزيع.

العمل المرنة لزيادة الكفاءة

مشور ضمن متطلبات التقدم

ية الدائمة لإدارة الأعمال.

الترىوى، القاهرة، دار

التطبيقات والبيئة المصرية،

ة الورق.

صية محدداتها، قياسها،

خل بناء المهارات، مركز

مروية.

م، الإسكندرية، دار الفكر

حيات مدخل إلى علم النفس

لس النظرية والتواحي

ة الإسكندرية، المكتبة

محتويات الكتاب

المحتويات	رقم الصفحة
الجزء الأول: المدخل إلى دراسة السلوك التنظيمي	
* مفهوم المنظمة.....	١١
* أهمية المنظمات في العصر الحالي.....	١٢
* مفهوم السلوك التنظيمي.....	١٤
* مبادئ أساسية في السلوك التنظيمي.....	١٨
* مبررات دراسة السلوك التنظيمي وأهدافه.....	٢٠
* مراحل تطور دراسة السلوك التنظيمي.....	٢٥
* علاقة السلوك التنظيمي بالعلوم الأخرى.....	٣٦
* التحديات التي تواجه دراسة السلوك التنظيمي وممارساته.....	٤٤
* نماذج دراسة السلوك التنظيمي.....	٥١
الجزء الثاني: السلوك الفردي في منظمات الأعمال	
الفصل الأول: الشخصية	٦٥
* مفهوم الشخصية.....	٦٦
* نظريات الشخصية.....	٧١
* محددات الشخصية.....	٨١
* إختبارات الشخصية.....	٨٣
* علاقة الشخصية بالسلوك التنظيمي.....	٨٦
الفصل الثاني: الإدراك	٩٣
* مفهوم الإدراك.....	٩٤
* خطوات عملية الإدراك.....	٩٥
* العوامل المؤثرة في الإدراك.....	٩٦

رقم الصفحة	المحتويات
١٠٩	* معوقات الإدراك.....
١١١	* العلاقة بين الإدراك ومجال السلوك التنظيمي..
١١٧	الفصل الثالث: التعلم
١١٨	* مفهوم التعلم وطبيعته.....
١٢٠	* نظريات التعلم.....
١٢٧	* المبادئ الأساسية لعملية التعلم.....
١٣١	* التدعيم والعقاب وعلاقتهما بعملية التعلم.....
١٣٧	* التذكر والنسيان وعلاقتهما بالتعلم.....
١٤٥	الفصل الرابع: القيم والاتجاهات
	أولاً: القيم.
١٤٦	* مفهوم القيم وأهميتها.....
١٤٩	* مصادر القيم.....
١٥٤	* أنواع القيم.....
	ثانياً: الاتجاهات
١٦١	* مفهوم الاتجاهات ومكوناتها.....
١٦٥	* وظائف الاتجاهات.....
١٦٦	* مصادر الاتجاهات.....
١٦٨	* قياس الاتجاهات.....
١٧٢	* تغيير الاتجاهات.....
١٧٧	الفصل الخامس: الدافعية
١٧٨	* مفهوم الدافعية.....
١٨٢	* الخصائص الأساسية للدافعية.....
١٨٣	* أهمية دراسة الدافعية.....

رقم الصفحة	المحتويات
١١	
١٢	
١٤	
١٨	
٢٠	
٢٥	
٣٦	
٤٤	
٥١	
	تأثيرات الأعمال
٦٥	
٦٦	
٧١	
٨١	
٨٣	
٨٦	
٩٣	
٩٤	
٩٥	
٩٦	

المحتويات	رقم الصفحة
* نظريات الدافعية.....	١٨٥
* النموذج المتكامل للدافعية.....	٢٠٤
* الإجراءات والإقتراحات العملية لتحسين الدافعية في منظمات الأعمال.....	٢٠٧
الجزء الثالث: السلوك الجماعي في منظمات الأعمال	
الفصل الأول: جماعات العمل.....	٢١٣
* مفهوم الجماعة.....	٢١٤
* خصائص الجماعة.....	٢١٥
* أسباب تكوين الجماعة.....	٢١٦
* مراحل تطور الجماعة.....	٢١٩
* أنواع الجماعات.....	٢٢٢
* تماسك الجماعة.....	٢٢٨
* مشكلات الجماعة.....	٢٣٢
الفصل الثاني: الصراع التنظيمي.....	٢٣٧
* مفهوم الصراع وآثاره.....	٢٣٨
* التطور الفكري لدراسة الصراع.....	٢٤٤
* مراحل الصراع.....	٢٤٦
* مستويات الصراع.....	٢٤٩
* إستراتيجيات حل أو مواجهة الصراع.....	٢٦٢
* المتغيرات الفردية وتصرفات جماعة العمل وعلاقتها بإستراتيجيات مواجهة الصراع.....	٢٦٨
الفصل الثالث: القوة والسلوك التنظيمي.....	٢٧٣
* مفهوم القوة وأهميتها.....	٢٧٣

المحتويات	رقم الصفحة
* وسائل نقل ثقافة المنظمة.....	٣٦٩
* مصادر ثقافة المنظمة.....	٣٧٢
* دراسات سابقة في ثقافة المنظمة.....	٣٧٦
ثانياً: أخلاقيات المنظمة.	
* أهمية السلوك الأخلاقي.....	٣٨٢
* مسببات السلوك غير الأخلاقي.....	٣٨٣
* المسؤولية الاجتماعية الأخلاقية.....	٣٨٤
* بناء المنظمة الأخلاقية.....	٣٨٥
الفصل الثالث : التغيير التنظيمي	٣٨٧
- النموذج الفعال للتغيير التنظيمي	٣٨٩
- مراحل عملية التغيير التنظيمي	٣٩١
- مبررات التغيير التنظيمي	٣٩٤
- مداخل التغيير في الهيكل أو العلاقات التنظيمية	٣٩٧
الفصل الرابع : الإبداع التنظيمي	٣٨٧
* مفهوم الإبداع وأهميته.....	٣٨٩
* مراحل الإبداع وأنواعه.....	٣٩١
* أساليب أو طرق التفكير الإبداعي.....	٣٩٤
* خصائص الشخص والمنظمة الإبداعية.....	٣٩٨
* معوقات الإبداع.....	٤٠٠

السلوك التنظيمي

سلوك الأفراد والجماعات
في المنظمات



الأستاذ الدكتور
محمد ربيع زناتي

أستاذ إدارة الموارد البشرية
عميد كلية التجارة - جامعة طنطا سابقاً

مكتبة المتنبي
AL MOTANABI BOOK SHOP



مكتبة المتنبي

AL MOTANABI BOOK SHOP

الدمام - شارع المستشفى المركزي هاتف : ٨٤١١٣٩٥ / ٨٤١٣٠٠٠ فاكس : ٨٤٣٢٧٩٤
ص.ب : ٦١٠ الدمام ٣١٤٢١ المملكة العربية السعودية