

نظرية التنظيم

المستوى السابع

د/ محمد أحمد أمين



الاستراتيجية



أولاً: مفهوم الاستراتيجية

- أصل كلمة الاستراتيجية: ترجع إلى الكلمة اليونانية (Strategos) وتعني فنون الحرب وإدارة المعارك.
- يعرفها قاموس المورد: على أنها علم أو فن الحرب أو وضع الخطط وإدارة العمليات الحربية.

أولاً: مفهوم الاستراتيجية

وتعرف الاستراتيجية على أنها: عملية وضع الأهداف طويلة المدى التي تسعى المنظمة الى تحقيقها والوسائل المناسبة لتحقيق تلك الأهداف وتخصيص الموارد اللازمة لذلك، واتخاذ القرارات حول حجم النشاطات، ومجالات التوسع فيها، ونمط التعامل مع الظروف المستجدة فيما يتصل: بمدخلات الانتاج، والظروف الاقتصادية المتغيرة، ونمط التعامل مع المنافسين.

إعداد الاستراتيجية

اعداد الاستراتيجية بشكل متدرج

يتطبق هذا المفهوم من أن الاستراتيجية لا يمكن ان يتم اعدادها مسبقاً نتيجة التغيرات البيئية المستمرة، وبالتالي يجب إعدادها تدريجياً.

إعداد الاستراتيجية بشكل مسبق

من اللازم أن تكون الاستراتيجية معدة سلفاً وواضحة المعالم، لتكون الأساس الذي يحكم كافة القرارات التي تتصل بمسيرة التنظيم، وذلك بافتراض امكانية التنبؤ بدرجة عالية من الثقة بالمستقبل وعلى أساس علمي.

الأنواع الرئيسية للاستراتيجيات المتبعة في المنظمات

◆ **استراتيجية الابداع:** تركز على التميز والتفرد في مجال العمل بحيث يكتسب التنظيم شهرة في مجالها، مثل ضبط جودة السلعة أو الخدمة كأساس لكسب ثقة العملاء... مثل الساعات السويسرية والتي رغم المنافسة العالمية الحادة لها إلا أنها لا تزال تحظى بالتفوق.

الأنواع الرئيسية للاستراتيجيات المتبعة في المنظمات

◆ **استراتيجية التميز:** تركز على خلق ولاء من قبل العملاء وذلك من خلال التجاوب مع رغباتهم، بحيث تتبلور صورة ذهنية خاصة لديه عن الجهة مقدمة الخدمة من خلال الاعلانات المتقنة، مثل: **ماكدونالدز، بيبسي كولا** تركز على هذه الاستراتيجية.

الأنواع الرئيسية للاستراتيجيات المتبعة في المنظمات

◆ **استراتيجية التوسع والانتشار: تعتمد على التوسع المكاني بهدف الانتشار والوصول الى أكبر عدد ممكن من العملاء، ولو أدى ذلك انياً الى تقليل الربح أو حتى تحمل خسارة في سنوات التأسيس الأولى... مثل البنوك، أو بعض المؤسسات الحكومية.**

الأنواع الرئيسية للاستراتيجيات المتبعة في المنظمات

◆ استراتيجية ضبط التكلفة: تركز على
ضبط النفقات وتقليل التكلفة كأساس
للحصول على أكبر حصة سوقية، مثل
شركات صناعة السيارات اليابانية تتبع
هذه الاستراتيجية للتنافس مع الشركات
العالمية الأخرى.

العلاقة بين الاستراتيجيات والهيكل التنظيمي

هناك علاقة واضحة وخطية بين
الاستراتيجية ودرجة التعقيد
والرسمية والمركزية

العلاقة بين الاستراتيجيات والهيكل التنظيمي

هناك علاقة واضحة وخطية بين الاستراتيجية ودرجة التعقيد والرسمية والمركزية. وذلك بسبب:

- يتطلب تغيير الاستراتيجية تغييراً في نمط الهيكل التنظيمي حتى تتحقق الكفاءة.
- يتطور التنظيم مع مرور الزمن من تنظيمات بسيطة إلى تنظيمات أكثر تعقيداً، بسبب التطورات السريعة.

العلاقة بين الاستراتيجيات والهيكل التنظيمي

قسم (مايلز) و(شارلز) الاستراتيجيات المتبعة في التنظيمات الى أربعة أنواع رئيسية هي:

❖ استراتيجيات دفاعية:

- تفترض وجود بيئة مستقرة، مما لا يحفزها على التوسع والبحث عن مجالات عمل جديدة ولا على تغيير الاستراتيجية المتبعة، اي انها تسعى الى الاحتفاظ بما لديها
- تتميز هذه التنظيمات ببساطة هيكلها التنظيمي.
- من أمثلتها: المنظمات البيروقراطية، مثل الجامعات الحكومية

العلاقة بين الاستراتيجيات والهيكل التنظيمي

❖ استراتيجيات مستقبلية:

- نقبض للاستراتيجيات الدفاعية وتعتمد استكشاف الفرص الجديدة التي تعتبر المصدر الرئيس للأرباح.
- تهتم بالأفكار الإبداعية التي تمكنها من استشعار الاتجاهات والاحداث المستقبلية التي سيكون لها انعكاسات على مجالات عملها.
- تستلزم هذه الاستراتيجيات وجود هياكل تنظيمية أقل مركزية، ودرجة أقل من الرسمية وبساطة أكثر في نمط التنظيم.
- مثل الجامعات الخاصة، في سعيها المستمر لتقديم برامج لا تقدمها الجامعات الحكومية

العلاقة بين الاستراتيجيات والهيكل التنظيمي

❖ استراتيجيات تحليلية:

- استراتيجية وسيطة بين الاستراتيجيات الدفاعية والمستقبلية، فهي أكثر حذراً من الاستراتيجية المستقبلية ولكنها متقدمة عن الاستراتيجية الدفاعية، حيث تعتمد على التوسع ودخول مجالات استثمار جديدة بعد التأكد من النجاح في مثل هذه الاتجاهات.
- التنظيم الذي يتناسب مع هذه الاستراتيجيات فهو يجمع بين التنظيم الثابت والمرن، إذ يكون هناك هيكلية إدارية تتسم بالثبات والرسمية، إلى جانب وجود أقسام أخرى تتمتع بالحرية والمرونة.

العلاقة بين الاستراتيجيات والهيكل التنظيمي

❖ استراتيجيات رد الفعل:

- يكون سلوك التنظيمات في هذه الحالة متقلباً وغير مستقر وغير فعال في القدرة على التفاعل مع البيئة المحيطة، وكل ما تقوم به المنظمة هو ردود أفعال جزئية على المتغيرات البيئية.
- التنظيم الذي يتناسب في هذه الحالة، هو التركيز على التخصص وتقسيم العمل والاهتمام بالرسمية والمركزية في اتخاذ القرارات.

العلاقة بين الاستراتيجيات والهيكل التنظيمي

الخصائص الهيكلية	طبيعة البيئة	الأهداف	الاستراتيجية
رقابة محكمة، تقسيم شامل للعمل، رسمية عالية، مركزية	مستقرة	الاستقرار والكفاية	دفاعية
رقابة محكمة على النشاطات المالية، ورقابة أخف على النشاطات الجديدة	متغيرة	الاستقرار والمرونة	تحليلية
هيكل تنظيمي بسيط، مستوى متدن من تقسيم العمل والرسمية والا مركزية.	متغيرة	المرونة	مستقبلية

نظرية التنظيم الفصل السابع التكنولوجيا

د/ محمد أحمد أمين

١٤٣٥-١٤٣٦

٢٠١٤-٢٠١٥

١ - مفهوم التكنولوجيا

❖ كلمة التكنولوجيا مشتقة من الكلمة اليونانية ((**Tekhnologia**، الشق الأول من الكلمة باللغة الإنجليزية ((**Techne** يعني الحرفة أما الشق الثاني ((**Logia**) فيعني دراسة شيء

❖ المعلومات والأساليب والعمليات التي يتم من خلالها تحويل المدخلات في أي نظام إلى مخرجات

❖ مفهوم التكنولوجيا لا يقتصر على التطور في المعدات بل يشير أيضا إلى المعرفة الفنية كجزء أساس من التكنولوجيا.. إذ يدخل ضمن نطاق هذا التعريف الطرق المتبعة في الإنتاج.

أثر التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي

دراسات جوان وورد:

تمت هذه الدراسات اعتماداً على مائة مصنع في بريطانيا تراوحت في الحجم من صغيرة (٢٥٠) عامل الى مصانع كبيرة (أكثر من ١٠٠٠) عامل... وتم جمع معلومات متمثلة في: عدد المستويات الادارية، نطاق الاشراف، التكاليف الادارية، درجة الرسمية، معلومات مالية مثل الربحية. وتمكنت من تصنيف تلك الصناعات الى ثلاث فئات: هي:

- صناعات التكنولوجيا البسيطة.
- صناعات تكنولوجيا الانتاج الكبير.
- الصناعات التي تعتمد اسلوب العمليات الاوتوماتيكية.

أثر التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي

توصلت دراسة جوان وورد ألي:

- تتدرج الصناعات في درجة تعقيدها ونطاق الاشراف وفقاً لنوع التكنولوجيا.
- وجود علاقة بين التوافق بين التكنولوجيا والهيكل التنظيمي والفعالية التنظيمية.
- وجود علاقة بين التكنولوجيا المستخدمة وحجم التكاليف الادارية.
- أن كل نوع من التكنولوجيا يؤكد على وظيفة اساسية ويعتبرها أساس نجاحها:
 - صناعات التكنولوجيا البسيطة: التطوير يعتبر سر النجاح.
 - صناعات تكنولوجيا الانتاج الكبير: تخفيض التكاليف والجودة هي أساس النجاح.
 - الصناعات التي تعتمد اسلوب العمليات الاوتوماتيكية: القدرة على التسويق هو اساس النجاح.
- شكلت هذه النتائج بداية تحول من نظريات المبادئ الادارية الى النظريات الموقفية.

أثر التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي

دراسة تشارلز بيرو:

- تتطرق دراسة بيرو لموضوع التكنولوجيا من أنها تعني المعرفة وليس الألة.
- يركز هذا المفهوم على التكنولوجيا على ناحيتين من المعرفة هما:
 - درجة اتباع اجراءات البحث التحليلية والمنطقية في حل المشاكل في العمل.
 - عدد وتنوع المهام ودرجة روتينيتها أو مستوى تعقيدها.

أثر التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي

دراسة تشارلز بيرو:

- صنف بيرو التكنولوجيا وفقاً للأساس المعرفي إلى أربعة أنواع:
- **تكنولوجيا روتينية:** ليس فيها أعمال استثنائية، بل مهام سهلة الحل، مثل موظف الكاونتر في بنك.
- **تكنولوجيا أو مهام غير روتينية:** تتصف بكثرة وتنوع الأعمال، مثل التخطيط الاستراتيجي، أو إعداد البحوث العلمية.
- **تكنولوجيا هندسية:** وجود عدد كبير من المشاكل المختلفة التي يجب التعامل معها بطريقة عقلانية.
- **تكنولوجيا حرفية:** تتعامل مع قضايا تتكرر مع مرور الوقت وغير متنوعة كثيراً، وتستلزم خبرة خاصة.

أثر التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي

العلاقة بين التكنولوجيا ونمط الهيكل التنظيمي كما يراه بيرو

نوع التكنولوجيا	درجة الرسمية	درجة المركزية	نطاق الاشراف	التنسيق والرقابة
روتينية	عالية	عالية	كبير	التخطيط والاجراءات الصارمة
هندسية	متدنية	عالية	متوسط	التقارير والاجتماعات
حرفية	متوسطة	متدنية	ما بين المتوسط والكبير	الاجتماعات والتدريب
غير روتينية	متدنية	متدنية	ما بين المحدود والمتوسط	الاجتماعات ومعايير الجماعة

أثر التكنولوجيا على نوع الاستراتيجية

دراسة جيمس ثومبسون:

صنف التكنولوجيا الى ثلاثة أنواع:

□ التكنولوجيا المتسلسلة:

□ تتميز بأن عمليات الانتاج تمر بخطوات متتابعة ومرتبطة ببعضها البعض، حيث لا يمكن الانتقال الى مرحلة قبل اتمام المرحلة السابقة لها، مثل العمل في المصانع وعلى خطوط الانتاج.

□ المشكلة الرئيسية التي تعاني منها المؤسسات التي تتبع هذه التكنولوجيا، يقع في جانب المدخلات والمخرجات، حيث لا تضمن المنظمات وصول المدخلات بالكميات والاقوات المناسبة مما يعيق عملية الانتاج بالإضافة الى عدم تصريف المخرجات.

□ الاستراتيجية المناسبة لهذه التكنولوجيا، التكامل للأمام أو للخلف أو في الاتجاهين.

أثر التكنولوجيا على نوع الاستراتيجية

دراسة جيمس ثومبسون:

□ التكنولوجيا الوسيطة:

□ يتركز دور التكنولوجيا الوسيطة في التوفيق بين جانب المدخلات وجانب المخرجات.

□ المشكلة الرئيسية تتمثل في الغموض وعدم التيقن وفي الاعتمادية الكبيرة على العملاء في جانب المدخلات والمخرجات. مثل التكنولوجيا المستخدمة في البنوك الذي يقوم على الوساطة بين المودعين من جانب(المدخلات)، والمقترضين من جانب آخر(المخرجات)

□ الاستراتيجية المناسبة لهذه التكنولوجيا، هي زيادة عدد العملاء من الجانبين.

أثر التكنولوجيا على نوع الاستراتيجية

دراسة جيمس ثومبسون:

□ التكنولوجيا المكثفة:

- يتركز اهتمام المنظمات التي تستخدم هذه التكنولوجيا على فعالية الاداء من حيث سرعة تقديم الخدمة وتحسين جودتها أكثر من الاهتمام بالربحية وتقليل النفقات.
- تنطبق بدرجة كبيرة على القطاع الحكومي الذي لا يهدف أساساً لتحقيق الربح.
- الاستراتيجية المناسبة لهذه التكنولوجيا، استراتيجية تضمن التجاوب السريع وقدرة الحركة للتعامل مع الظروف وفي الوقت المناسب تماماً مثل المستشفيات، والاطفاء، والقوات المسلحة.

البيئة



المنظمة كنظام مفتوح

تمثل المنظمة مجتمع بشري يهدف لتحقيق هدف أو أهداف معينة وذلك من خلال الاعمال المحددة و التفاعل مع البيئة و الظروف المحيطة.

من هذا التعريف نستنتج ان:

١. المنظمة كيان اجتماعي يتكون من مجموعة من الافراد

٢. تهدف المنظمات إلي تحقيق أهداف معينه

٣. تكون المنظمات نظام متكامل و متناسق

٤. تؤثر المنظمة على البيئة وتتأثر بها.

مفهوم البيئة

• البيئة الداخلية: وهي المتغيرات التي يمكن للمنظمة التحكم فيها مثل الموارد المادية والبشرية والمعنوية داخل المنظمة.

مفهوم البيئة

- البيئة الخارجية : وهي المتغيرات التي تحيط بمجال أعمال وأنشطة المنظمة ولا يمكن التحكم فيها وتنقسم إلى:
 - ✓ البيئة العامة: المتغيرات الخارجية التي تؤثر على المنظمات والأعمال بصفة عامة ولا يتوقف تأثيرها على نوع معين من الأعمال :
 - العوامل الاقتصادية.
 - العوامل السياسية.
 - العوامل الاجتماعية والثقافية.
 - العوامل التشريعية والقانونية.
 - العوامل التكنولوجية.

مفهوم البيئة

✓ البيئة الخاصة: المتغيرات الخارجية التي تؤثر بشكل خاص على منظمات معينة نظراً لارتباطها المباشر بتلك المنظمات، مثل:

- المنافسون.
- الموردون.
- الوسطاء.
- تكنولوجيا الصناعة.
- العملاء.

أثر بيئة العمل على الهيكل التنظيمي

دراسات بيرن وستولكر:

بينت الدراسة أن الهياكل التنظيمية التي تناسب البيئات الديناميكية، تختلف عن الهياكل التنظيمية التي تناسب البيئات المستقرة، حيث تتسم الهياكل التنظيمية التي تناسب البيئات الديناميكية بـ:

- المرونة.
- نمط الاتصالات الأفقية.
- تأثير الخبرة والمعرفة في هذه البيئة يكون أكثر أهمية من المركز الوظيفي.
- ليس هناك تحديد تفصيلي للمهام والمسئوليات.
- تبادل المعلومات أكثر من إصدار الأوامر.

أثر بيئة العمل على الهيكل التنظيمي

وذلك بعكس الهياكل التنظيمية التي تناسب
التنظيمات المستقرة، حيث تتسم بـ:

➤ التعقيد.

➤ الرسمية.

➤ المركزية.

➤ تناسب أكثر المهمات ذات الطبيعة الروتينية.

أثر بيئة العمل على الهيكل التنظيمي

الهيكل ذات الطبيعة الميكانيكية والطبيعة العضوية وتأثيراتها

الخصائص	الهيكل التنظيمي ذو الطبيعة الميكانيكية	الهيكل التنظيمي ذو الطبيعة العضوية
المهمة	دقيق	مرن
الاتصالات	عمودية	أفقية
الرسمية	عالية	متدنية
التأثير	عن طريق السلطة	عن طريق الخبرة
الرقابة	مركزية	متنوعة

أثر بيئة العمل على الهيكل التنظيمي

دراسة إمرى وترست:

تم تقسيم البيئات الى اربع فئات:

- البيئة الهادئة نوعاً ما: وهي بيئة قليلة التعقيد، وفي ظل هذه البيئة يمكن العمل بشكل مستقل حيث لا تشكل البيئة تهديداً أو قلقاً كبيراً للمديرين.
- البيئة الهادئة مع بعض التقلبات: وجود تغيرات متوقعة، وبالتالي استمرار التنظيم يعتمد على دقة التنبؤات مما يعطي أهمية كبرى لعملية التخطيط.

أثر بيئة العمل على الهيكل التنظيمي

دراسة إمرى وترست:

تم تقسيم البيئات الى اربع فئات:

➤ البيئة المزعجة المتغيرة: وجود تنافس بين التنظيمات لابد من أخذها في الحسبان عند عمل التنبؤات، وبالتالي لابد من تبني التنظيمات لأسلوب المرونة واللامركزية في العمل، والترحيب بالأفكار الجديدة من الجميع.

➤ البيئة المضطربة المعقدة: تعتبر هذه البيئة الأكثر تعقيداً وتغييراً بسبب تداخل العلاقات مع التنظيمات الأخرى والتفاعل مع المجتمع والمنظمات الاقتصادية والاعتماد المتزايد على البحث والتطوير، وكل ذلك يستوجب التفكير بسياسات تنويع الخدمات ومجالات العمل.

أثر بيئة العمل على الهيكل التنظيمي

دراسة لورانس ولورش:

➤ توصل الى أن التنظيم المرن وغير المعقد يناسب البيئات الأكثر تغييراً بينما يتناسب التنظيم الثابت والمعقد والرسمي مع البيئات المستقرة.

أثر بيئة العمل على الهيكل التنظيمي

دراسة لورانس ولورش:

➤ توصل الى أن التنظيم المرن وغير المعقد يناسب البيئات الأكثر تغييراً بينما يتناسب التنظيم الثابت والمعقد والرسمي مع البيئات المستقرة.

أثر بيئة العمل على الهيكل التنظيمي

يمكن تلخيص ما تم التوصل اليه في الدراسات والابحاث حول دور البيئة وتأثيرها على التنظيم في ثلاث متغيرات هي:

- القدرة
- درجة الاستقرار.
- درجة التعقيد.



الصراع على السلطة والتفوذ

المنظور السياسي

يرى جون تشايلد أن الأشكال التنظيمية لا تتشكل وأن القرارات الإدارية لا تتخذ على أسس عقلانية وموضوعية، ولا يحكمها فقط متغيرات موضوعية مثل: الاستراتيجية، الحجم، التكنولوجيا، والعوامل البيئية، فهو يرى أن الدور الرئيسي والاستراتيجي هو للمديرين ومراكز القوى التي تقولب الأمور، حيث يحدد هؤلاء الاستراتيجيات والأهداف وسياسا التوظيف وصولاً الى تبني أنماط الرقابة واختيار الأشكال التنظيمية بما يتناسب مع مصالحهم.

المنظور السياسي

وفقاً للمنظور السياسي فإنه يصعب تحقيق العقلانية الكاملة في العمل الإداري، وذلك لأسباب عدة، منها:

➤ (١) عدم توافر لمتخذ القرار الوقت أو المعلومات أو المال الكافي اللازم للوصول إلى القرار الرشيد.

➤ فالعقلانية: هي القدرة على اختيار البديل الأفضل من بين خيارات عديدة على أساس جمع كافة المعلومات المتصلة بالقرار، والبحث عن مختلف البدائل الممكنة، والموازنة بين مزاياها وعيوبها.

المنظور السياسي

وفقاً للمنظور السياسي فإنه يصعب تحقيق العقلانية الكاملة في العمل الإداري، وذلك لأسباب عدة، منها:

- ٢) إمكانية تغليب متخذي القرارات للمصالح الخاصة على مصالح التنظيم، إلى جانب تضارب المصالح الخاصة للعديد من متخذي القرارات.
- ٣) وجود مصالح للائتلافات في مواقع السلطة في التنظيم تحاول حمايتها، وكثيراً لا تنسجم هذه المصالح مع مصالح التنظيم.

مصادر القوة والنفوذ

• **يختلف مفهوم القوة عن السلطة:**

السلطة: الحق القانوني في اتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر للآخرين ووجوب من توجه لهم الأوامر بالطاعة.

القدرة: القدرة على التأثير في سلوك الآخرين بشكل مقنع طوعاً وليس خوفاً من إجراءات عقابية

مصادر القوة والنفوذ

- ❖ المركز الوظيفي.
- ❖ امتلاك الموارد النادرة من أموال أو معرفة أو نفوذ.
- ❖ وجود شبكة من العلاقات مع ذوي النفوذ.

تعريف الصراع :-

يمكن تعريف الصراع على أنه تلك الحالة التي يبدو فيها أن هناك تعارض بين مصالح طرفين أو أكثر.

مراحل تطور المفهوم :-

المرحلة الأولى ← مرحلة الفكر التقليدي:

أن مختلف أنواع الصراع ضار بالمنظمة ومخرب لمصالحها و واجب الإدارة هو التخلص منه بالقضاء عليه كلية بشتى الوسائل و التي من بينها استخدام قوة السلطة الرسمية.

المرحلة الثانية ← المدخل السلوكي:

أن الصراع أمر ضروري في مختلف المنظمات ولا يمكن تجنبه، وعلى الإدارة أن تحدد مستوى الصراع الذي يمكن قبوله عملياً في ضوء أهداف المنظمة و ظروفها.

المرحلة الثالثة ← المدخل التفاعلي "أو الوظيفي" :

أن الصراع ليس حتميا في المنظمات فقط، بل أن له جوانب إيجابية ذات فائدة ومن ثم فإنه ليس من صالح المنظمة أن تخلو كلية من كل ظواهر الصراع بل أن هناك مستوى مرغوب من الصراع ينبغي أن تحرص الإدارة على وجوده وتتدخل في حالتين:

الأولى — في حالة **زيادة** مستوى الصراع الفعلي عن المستوى المرغوب فيه، ويكون التدخل هنا بغرض التخفيف حدة الصراع.

الثانية — في حالة **إنخفاض** مستوى الصراع الفعلي عن المستوى المرغوب فيه، ويكون التدخل هنا لتنشيط الصراع.

أسباب الصراع داخل المنظمات:-

(١) العلاقة الإعتماذية ← فحذ توجد العلاقة الإعتماذية بين الأفراد أو الجماعات تنشأ أسباب النزاع، والمقصود بالعلاقة الإعتماذية هو إعتماذ كل طرف على الآخر فى القيام بنشاطه.

(٢) تعارض الأهداف ← فعلى الرغم من أن جميع الوحدات داخل أى منظمة وخاصة الوحدات الرسمية منها تمارس نشاطها فى إطار الهدف الكلى للمنظمة إلا أن ذلك لا يمنع من وجود نوع أو آخر من أنواع التعارض بين الأهداف الفرعية.

(٣) التنافس على موارد محدودة ← فمن النادر أن يتوافر لأى منشأة جميع احتياجاتها من الأموال و الموارد و القوى البشرية من مختلف التخصصات.

(٤) صراع الأدوار ← يعبر الدور عما ينبغي أن يقوم به الفرد وفقا لمتطلبات واجباته الوظيفته وهناك بعض الأدوار تترتب على القيام بها صراع مع الأدوار الأخرى في التنظيم.

➤ صراع الدور الذي يكون مصدره شخص: واحد فالرئيس في علاقته بمرؤوسيه يطلب منهم مطالب متعارضة (فالمدير العام للشركة مثلا يتوقع من نائبه لشئون الإنتاج أن يزيد حجم الإنتاج بمعدل ٢% وأن يحرص في نفس الوقت على تخفيض تكاليف المصنع بمعدل ١.٥% عن نفس الفترة.

➤ صراع الدور الذي يكون مصدره شخصين أو أكثر: فالمدير العام للشركة يتوقع من مدير الأفراد أن يركز عند التعيين في الوظائف الفنية مثلا على اختيار الأشخاص ذوي الكفاءة العالية، فيحين أن مدير الأفراد يكون مضطرا تحت ضغط النقابة أو قانون العمل أن يقبل نسبة من الأشخاص الأقل كفاءة فيقع في حيرة وضغوط.

➤ الصراع الناتج من التعارض بين متطلبات الدور والقيم الشخصية للفرد: فالمدير يكون مهتما بالتركيز على تحقيق مستوى عال من الجودة للمنتج ولكن تحت ضغوط جدول العمل قد يضطر إلى الاهتمام بالكم على حساب الكيف

➤ الصراع الناتج عن تعدد أدوار الفرد واختلاف مطلب كل دور: فمدير الإنتاج كعضو في لجنة الميزانية قد يكون مطالبا بتخفيض الإنفاق الرأسمالي في حين أن ذلك يتعارض مع مسؤوليته.

(٥) تفاوت الصفات الشخصية ← كذلك فإن تفاوت الصفات الشخصية كالسن والقيم و المعتقدات و المستوى الثقافى يمكن أن تكون فى حد ذاتها مصدرا من مصادر النزاع أو الصراع بين الأفراد أو الجماعات.

وقسم بعض الكتاب أسباب الصراع إلى:

أسباب تنظيمية:

- نمط اتخاذ القرارات بالمشاركة.
- تعدد الوحدات الإدارية في التنظيم وتفاوت المراكز الاجتماعية للعاملين.
- عدم وجود تقنين واضح للدوار والمهام.
- تفاوت المعايير المتبعة لتقييم الأداء وتحديد المكافآت.
- تعدد المستويات الإدارية.
- محدودية الموارد.

أسباب شخصية:

- نمط وطبيعة بعض الشخصيات.
- تفاوت الخلفيات الثقافية والاجتماعية والتعليمية بين العاملين
- عدم الرضا عن العمل لأسباب مختلفة.

الأثار السلبية و الإيجابية للصراع:-

أولا الأثار السلبية:-

- (١) أن حدة الصراع بين الأفراد داخل المنظمة يدفع كل طرف من أطراف الصراع إلى التطرف فى تقدير مصلحته.
- (٢) ان طول مدة الصراع يمكن أن يُحدث آثار سينة على كل من الصحة النفسية لبعض الافراد.
- (٣) أن احتدام الصراع بين الأفراد يؤدي إلى اهدار الكثير من الوقت و المجهود.
- (٤) قد يكون من بين النتائج الهامة لاحتدام الصراع افتقار الثقة بين الإدارة و العمال و لجوء العمال إلى عمليات الانتقام مثل تعطيل الآلات والمعدات.
- (٥) من بين النتائج الأخرى التى تترتب على احتدام الصراع لجوء بعض الأطراف إلى التزوير فى البيانات و المعلومات.

ثانياً ← الآثار الإيجابية:

- (١) أن الصراع يشجع على الحلول الابتكارية حيث يحاول كل طرف ان يقدح ذهنه ويستغل كل ما لديه من قدرات.
- (٢) أن الصراع يساعد على إشباع بعض الحاجات النفسية لدى الأفراد.
- (٣) ان الصراع يقود أحيانا إلى إحداث التغيير.
- (٤) إن الصراع ذاته قد يمكن الإدارة من اكتشاف طرق لعلاج المشكلات.
- (٥) أن الصراع قد يمكن من إزاحة الستار (الكشف) عن حقائق ومعلومات تساعد في تشخيص بعض المشاكل الفعلية في العمل.
- (٦) قد يترتب على معالجة الاسباب الحقيقية للصراع بين وحدتين أو اكثر الى دعوتهم للتعاون و التلاحم فيما بينهم أكثر ممن ذى قبل .

إدارة الصراع:

الأولى ← إذا **زاد** المستوى الفعلى للصراعات عن المستوى المرغوب فيه يكون التدخل هنا بهدف التخفيف من حدة الصراع.

الثانى ← إذا **قل** المستوى الفعلى عن المستوى المرغوب فيه يكون التدخل هنا بهدف تنشيط الصراع.

تدخل الإدارة لتخفيف حدة الصراع:-

تستطيع الإدارة أن تتدخل للتخفيف من حدة الصراع فى المنظمة من خلال المداخل و الطرق الأتية:-

(١) مدخل الأجبـار ← حيث تلجأ الإدارة إلى استخدام ما لديها من وسائل السلطة الرسمية لإجبـار الطرف الآخر فى الصراع او لاجبـار الأطراف المتصارعة على قبول حل معين.

(٢) مدخل المهادنة (مواجهه الشدة باللين) ← في بعض مواقف

الصراع قد يترتب على مواجهة الشدة بمثلها.

(٣) مدخل التعاون ← ويفترض هذا المدخل انه ليس من الضروري في موقف الصراع أن يكون هناك مكسب لطرف معين على حساب خسارة الطرف الآخر.

ومن الاليات التنظيمية أيضاً لتخفيض الصراع

- التأكيد على أولوية الأهداف العليا.
- العمل على تقليل العلاقات فيما بين الوحدات الإدارية المختلفة التي يثور الصراع فيما بينهما نتيجة التداخل بينهما.
- العمل على زيادة الموارد المتاحة امام الجميع.
- التشاور والاتصال والبحث عن القواسم المشتركة.
- ايجاد اليات كافية لتنظيم الاعمال.
- زيادة التفاعل بين الموظفين مما يزيد من تفهم الجميع لاعمال بعضهم البعض وبالتالي تقليل التناقض.
- توحيد معايير التقييم واسس توزيع المكافات.
- دمج الوحدات الادارية المتصارعة مما يجبر تلك الوحدات على البحث عن القواسم المشتركة للتعايش.

ومن الوسائل التي يمكن الاستعانة بها لتنشيط الصراعات داخل المنشأة ما يلي:-

- إحداث بعض التغيرات في نظام الاتصالات.
- إحداث بعض التعديلات في الهيكل التنظيمي.
- إحداث بعض التغيرات السلوكية مثل خلق صراع الأدوار. وتنمية التناقض داخل الدور الواحد.
- تعيين موظفين بخلفيات وخبرات وقيم مختلفة.

التنظيمات الأدهوقراطية

مقّدمّة

تزداد الحاجة للتنظيمات المؤقتة (الأدهوقراطية) مع زيادة المطالب على التنظيمات، وتعدّ النشاطات، وزيادة الحاجة للإبداع كبدايل للتنظيمات البيروقراطية التي سبقت الإشارة إليها، والتي تناسب البيئات المستقرة.

مفهوم التنظيمات الأدهوقراطية مفهوم تجريدي شأن مفهوم البيروقراطية، فكلا المفهومية لا يصفان تنظيمات موجودة فعلا، واينما يمثلان أنماطا نظرية تقترب أو تبتعد منها التنظيمات الإدارية. وفيما يلي بعض الأشكال التنظيمية الأدهوقراطية:

نمط الصفوة

يشير هذا المفهوم إلى: تنظيمات إدارية تقوم على الاستعانة بمجموعة من الخبراء من العاملين في الوحدات التنظيمية الأساسية في التنظيم الرئيسي ليعملوا معاً تحت قيادة رؤساء مجموعات، بحيث يتولى رئيس كل مجموعة إدارة مشروع جديد، هذا جنباً إلى جنب مع وجود التنظيم الرئيسي.

وتتمثل الميزة الأساسية لهذه التنظيمات بتوفير المرونة التي يفتقر إليها التنظيم البيروقراطي.

نمط الصفوة

وهناك عدة ظروف يتناسب معها وجود هذا النمط الذي يقوم على ازدواجية في التنظيم، ومنها:

- وجود ضغوط بيئية على الخدمات أو الوظائف التي تقدمها المؤسسة.
- وجود تداخل في الأعمال بين الوحدات التنظيمية المختلفة.
- إمكانية الاستفادة المثلى من الموارد الموجودة في التنظيم

نمط المصفوفة

يوجد نوعين من التنظيمات التي ينطبق عليها وصف نمط المصفوفة، وهما:

➤ **تنظيمات مصفوفة مؤقتة:** ويرتبط بوجود مهمة أو مشروع معين الذي تم إنشاء التنظيم المؤقت من أجله.

➤ **تنظيمات مصفوفة دائمة:** ويستمر لفترة طويلة لا يعرف تاريخ نهائي للانتهاء منها، مثل افتتاح برنامج للدراسات العليا في كلية ما

النظريات A, J, Z

➤ نظرية (A): النظرية الأمريكية في الإدارة: ويتسم بـ:

- رقابة صارمة على العاملين.
- التنظيم مصمم للتعامل مع حالات دوران عال.
- تخصص وتقسيم للعمل بشكل دقيق.
- سرعة تنقل الموظفين للعمل في المنظمات المختلفة للوصول الى اعلى رواتب.
- وجود فرص ترقية كثيرة لملا الوظائف الشاغرة.
- الاسلوب الفردي في اتخاذ القرارات.
- الموضوعية في تقييم الأداء لصعوبة تعرف الرؤساء على المرؤوسين وذلك بسبب ضخامة المنظمات.
- فرصة تنمية الالتزام والانتماء للعمل وتكوين صداقات قليلة.

النظريات A, J, Z

نظرية (J): النظرية اليابانية في الإدارة: ويتسم بـ:

- تتم الرقابة على العاملين من خلال عملية تنشئة اجتماعية يتم من خلالها تلقين وغرس القيم التنظيمية في نفوس العاملين.
- تتم حركية الموظفين بشكل أفقي من وحدة تنظيمية إلى وحدة تنظيمية أخرى داخل التنظيم نفسه.
- يستدعى هذا التنظيم أن يطور الموظفون مهارات هامة تمكنهم من الانتقال من وحدة إدارية إلى أخرى.
- اتخاذ القرارات تتم على أساس التشاور غير الرسمي.
- العمل الجماعي وروح الفريق في العمل.
- تتباعد عمليات التقييم ولا يتم التقييم بالضرورة بشكل سنوي.
- استقرار وظيفية للعامل مدى الحياة.
- الترقيات تتم ببطء وبعد مضي سنوات عدة.
- الاهتمام برفاهية الموظف وتعتبر العنصر البشري العنصر الأهم في الموارد.

النظريات A, J, Z

خصائص المنظمات وفقاً لنظرية A ونظرية J

نظرية J للإدارة اليابانية	نظرية A الإدارة الأمريكية
توظيف مدى الحياة	توظيف لمدة قصيرة
مسار وظيفي عام	مسار وظيفي متخصص
اتخاذ القرارات بالإجماع	فردية في اتخاذ القرارات.
المسؤولية جماعية	المسؤولية الفردية
تقييم غير رسمي وغير متكرر	تقييم رسمي متكرر
ترقيات بطيئة	ترقيات سريعة
اهتمام شامل بالعاملين	اهتمام جزئي بالموظفين

النظريات A, J, Z

➤ نظرية (Z): النظرية اليابانية في الإدارة مطوعة للبيئة الأمريكية:

- تطويع للنظرية اليابانية في الإدارة الأمريكية لتلائم البيئة الأمريكية.
- توظيف لمدة طويلة.
- مسارات وظيفية فيها درجة متوسطة من التخصص.
- قرارات يتم اتخاذها بالإجماع.
- المسؤولية الفردية
- التقييم وفق أسس رسمية واضحة وأخرى رسمية ضعيفة.
- ترقيات بطيئة
- اهتمام شامل بالعاملين.
-

التنظيم التكميلي

يعتبر هذا التنظيم نوعاً من التنظيم البيروقراطي، يتواجد إلى جانبه نمط تنظيمي عضوي وديناميكي، يتسم بالمرونة ويتم من خلاله التفاعل بين الخبرات، ومكافأة الانجاز والإبداع، حيث يتواجد إلى جانب التنظيم البيروقراطي جماعات وفرق عمل تتمتع بالاستقلالية، وتوضع تحت تصرفها بعض الموارد لتتمكن من تحفيز العاملين بشكل أفضل.

التنظيمات الافتراضية

مفهوم التنظيمات الافتراضية

➤ تحرر المنظمة وموظفيها والمستفيدين من خدماتها من التقيد بعناصر المكان والزمان وتعطيهم فرصة لإنجاز الأعمال في كل مكان وزمان وعدم حصرها في ساعات وأيام محددة.

➤ وتشمل على ترتيبات وخيارات عمل متعددة يمكن الاختيار من بينها، حيث يمكن للموظف اختيار العمل وللمنظمة توفيره على أساس التفرغ الكامل أو العمل الجزئي.

مفهوم التنظيمات الافتراضية

➤ تتشكل من مجموعة من العمليات وفرص العمل وفرق العمل والموظفين غير المتواجدين في نفس المكان.

➤ تقوم هذه التنظيمات بكافة الاعمال التي تقوم بها المنظمات التقليدية الأخرى، ولكن تختلف عنها في طبيعة إجراءات العمل من خلال ما توفره تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

مزايا تطبيق المنظمات الافتراضية في السعودية

- المرونة والسرعة في أداء الأعمال.
 - إمكانية الحصول على الكفاءات البشرية من أي مكان في العالم.
 - انخفاض تكاليف المنظمة من عقار، ومكاتب، وأثاث مقارنة بإنتاجية عاملها.
 - توفير المعلومات الكافية للعميل في الوقت المناسب والمكان المناسب.
 - تشير التجارب إلى التأثير الإيجابي لتكنولوجيا المعلومات على الإنتاجية، وفيما يلي بعض الأمثلة التي توضح العلاقة بين العمل عن بعد:
- حولت شركة ثري كوم للحاسبات ١٢٠ عاملاً إلى العمل بالمنزل ووجدت أنهم يقضون ٢٥ ساعة أسبوعياً في العمل مع العملاء بدلاً من ١٢ إلى ١٥ ساعة من قبل
- - وجدت شركة أميركان اكسبريس أن العاملين عن بعد يعملون بنسبة ٤٣٪ أكثر من زملائهم الذين يعملون في مكان العمل.

العوامل التي تبرر الاهتمام بالتنظيمات الافتراضية

- **انتشار التكنولوجيا**
- تغطي المعلومات وبفعل التطور التكنولوجي حواجز المكان والزمان والمستويات الادارية
- **الإمكانية غير المحدودة للأفراد للعلم بكل شئ.**
- **الإمكانية الهائلة التي أتاحت للإنسان وبفضل التطورات التكنولوجية أن يتواجد وبشكل افتراضي في كل الاماكن ، والاتصال والتعاون مع عدد غير محدود من الجهات.**
- **زيادة الزكاء الاصطناعي:** اصبح متاح للمنظمات تجميع وتخزين وتحليل واسترجاع قدراً هائلاً من المعلومات واستخلاص الدروس والخبرات في مجال عملها.

متطلبات التنظيمات الافتراضية

- توفير البنية التحتية الجيدة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- اتخاذ سياسات اقتصادية تهدف إلى تحرير سوق تكنولوجيا الاتصالات.
- وضع معايير عالمية لتمديد شبكات الإنترنت واستخداماتها.
- توفير أمن المعلومات دون إساءة.
- استخدام المعلومات والوثائق.
- القيام بحملات توعية لأهمية تكنولوجيا المعلومات وتشجيع استخدامها.

متطلبات التنظيمات الافتراضية

- توفير التدريب المستمر لمقدمي خدمات الاتصالات والمستفيدين منها بشكل مستمر.
- حماية الحريات الشخصية لأفراد المجتمع من تعدى العاملين في حقل المعلومات عليها.
- وضع ميثاق أخلاقي خاص بثقافة الإنترنت وأصول استخدامها.
- تطوير البحث العلمي في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

إدارة التغيير التنظيمي

مفهوم التغيير التنظيمي

أحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة وفي أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي من أجل :

• ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة.

• استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة.

دواعي التغيير

□ القوى الخارجية المحفزة للتغيير:

➤ زيادة حدة المنافسة.

➤ التغيير السريع في اساليب التكنولوجيا المستخدمة في مجال العمل.

➤ التغييرات الاقتصادية والسياسية والقانونية.

➤ التغييرات في القيم الاجتماعية السائدة.

دواعي التغيير

□ القوى الداخلية المحفزة للتغيير:

- الشكاوي المقدمة من العاملين.
- انخفاض الانتاجية.
- التغيير في الآلات والمنتجات وخطوط الانتاج.
- التغيير في هياكل العمالة، والوظائف، وعلاقات العمل.
- التغيير في الأساليب الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة.
- التغيير في علاقات السلطة والمسئولية.
- تدني الأرباح.
- زيادة معدل الدوران الوظيفي.

العوامل المؤثرة في إحداث التغيير

- النمط القيادي السائد: فالقادة هم الذين يصنعون جو العمل وهم القادرون علي التأثير في المرؤوسين او رفض التغيير.
- تصميم التنظيم الرسمي: لابد ان يكون هناك تناسق بين التصميم التنظيمي والتغيير المقترح.
- الخصائص الفردية (الاتجاهات الشخصية / القدرة علي التعلم) : فمن الجوانب الهامة لإنجاح التغيير مدي الانسجام بين الخصائص الفردية وبرامج التغيير المقترحة
- مدي تقبل التغيير :- علي الرغم من أن التغيير سمة متكررة في حياة المنظمة إلا أن العاملين يتجهون إلي مقاومة هذا التغيير وقد يحدث ذلك في صورة :

– إضراب عن العمل .

– خفض معدلات الإنتاجية

أسباب مقاومة التغيير

(١) **الأسباب الاقتصادية :** حيث يسيطر علي العامل إحساس بان قرار المنظمة باستخدام الكمبيوتر في احد إدارات (كمثال للتغيير) قد يترتب عليه تخفيض العمالة مما يعني الاستغناء عن خدماته او تخفيض ساعات العمل الإضافي وتقليل الدخل الإضافي في المستقبل.

(٢) **الأسباب الفنية:** قد تصاغ للتغيرات الفنية التي تقدم من الاستشاريين التنفيذيين بلغة يصعب فهمها من جانب العاملين ذوي الثقافة والتدريب المختلف تمام الاختلاف مما يجعلهم غير قادرين علي فهم الأوجه الفنية للتغيير او للطريقة التي سوف تؤثر فيهم كأفراد.

أسباب مقاومة التغيير

٣) **الخوف من المجهول** : ويرتبط الخوف هنا بخاصية لصيقة لدى الإنسان وهي الرهبة من كل ما هو جديد أو غير مألوف بالنسبة له حتي ولو كان هذا الشيء في صالحه ويقابل ذلك الالفة مع كل ما كائن في الوقت الحالي.

٤) **الاسباب الاجتماعية**: التغيير الاجتماعي ذلك التغيير في علاقاتهم الإنسانية الذي يصاحب عادة التغيير الفني، فقد يترتب علي التغيير القضاء علي العلاقات الاجتماعية المألوفة لدي العاملين .

أسباب مقاومة التغيير

٥) الأسباب النفسية: الخوف من توافر المهارة اللازمة لا يحدث التغيير المطلوب ولاعتقاد العاملين بان قبول هذا التغيير انما يعني ضمنيا بان السلوك والتصرفات السابقة لهم كانت خاطئة مما يحتم ضرورة تغييرها مستقبلا ويترتب علي ذلك التغيير نفسيا من جانب العاملين حتي ولو كان في صالحهم في الاجل القصير والطويل.

٦) الخوف من زيادة الرقابة: حيث يسيطر علي العاملين شعور بان إدخال التغيير سيترتب عليه زيادة الأوامر والتعليمات المصدرة لهم . فضلا عن زيادة الوسائل الرقابية المطبقة من جانبها للتأكد من مدي التزامهم بالأوامر المصاحبة للتغيير .

الوسائل المقترحة لخفض مقاومة التغيير:

١) الاتصال بالأفراد الذين سوف يشملهم التغيير :
تم عملية الاتصال خلال العملية التمهيدية
لإدخال التغيير لتحقيق الأهداف التالية :

- شرح النظام المقترح للعاملين
- بيان المبررات الداعية لإدخال التغيير
- التعرف علي ردود أفعال العاملين حيال هذا التغيير
المزمع إدخاله
- الإجابة علي الاستفسارات العاملين بهذا الخصوص

الوسائل المقترحة لخفض مقاومة التغيير:

٢) إشراك العاملين في وضع خطة التغيير : سيخلق لدى العاملين إحساس بالمسؤولية عن القرار المتخذ مما يدفعهم الي التحمس لإنجابه ولا مانع هنا من ان تقرر الإدارة إشراك العاملين في المزايا التي ستترتب علي عملية إحداث التغيير (كزيادة اجر او زيادة الحافز)

٣) اختيار التوقيت المناسب لإدخال التغيير :فاختيار الوقت المناسب سيساعد العامل علي تقبل هذا التغيير كجزء من نشاط المنظمة

٤) إجراء اتصالات للتجاوز: يلزم التماور مع الاشخاص الذين يرفضون التغيير لاعتمادهم بان ليس في صالحهم للتعرف علي مبررات الرفض من جانبهم وشرح مبررات التغيير :

الوسائل المقترحة لخفض مقاومة التغيير:

هـ) عدم ادخال التغيير او فرضه دفعة واحدة: **وانما يجب تطبيقه بشكل تدريجي لان هذا الاسلوب يسهل عملية استيعاب التغييرات الايجابية والسلبية المصاحبة لهذا الاسلوب التدريجي فضلا عن العامل النفسي في تقبله من جانب العاملين ومن مبررات استخدام هذا المدخل:**

- ان التغييرات السريعة قد تخلق نوعا من المقاومة العنيفة والانفعالية
- استخدام الاسلوب التدريجي اكثر انسجاما مع طبيعة النفس البشرية
- استخدام اسلوب التغييرات السريعة قد يترتب عليه العديد من الآثار السلبية التي تؤثر علي المنظمة بالكامل

الوسائل المقترحة لخفض مقاومة التغيير:

٦) استخدام استراتيجية ادخال تغييرات متعددة: طالما ان الادارة ستواجه بمقاومة للتغييرات المقترحة فان المقاومة الاضافية للتغييرات المتعددة المقترحة ستكون اقل قوة مما لو اننا ادخلنا هذه التغييرات بشكل منفصل فاذا ادخلت عدة تغييرات مرة واحدة فان المقاومة المبدئي ستكون موزعة عليها كلها في وقت واحد

٧) ادخال التغييرات التي تتمشي مع الدوافع الطبيعية لدي العاملين : يقاوم العاملين التغييرات التي لا تتوافق مع دوافعهم الطبيعية ، فسوف يقل مقاومتهم كثيرا اذا استغلت هذه التغييرات المخططة العاملين الطبيعية لصالحها بدلا من معاكستها

٨) قد تلجا الادارة - كأسلوب اخير - استعمال التهديد : -الضمني او الصريح (بخفض الاجر - فقدان الوظيفة - خفض الحوافز) ويستخدم هذا الاسلوب في الحالات التي تواجه فيها الادارة رفض شديدة من جانب العاملين لإدخال التغيير.

شروط التغيير الناجح

- دعم وتأيد الإدارة العليا .
- عدم الرضا عن الوضع الحالي
- توفر المعرفة والمهارات الضرورية لدى الناس
- توافر الأدوات المطلوبة
- المنفذون لديهم الوقت للتعليم، والتطبيق، والدمج، والتفكير ملياً في التغيير
- إعطاء المكافآت أو الحوافز للمشاركين
- توقع المشاركة في التغيير والتشجيع عليها

شروط التغيير الناجح

- دعم الابتكار من قبل الجهات المعنية والممثلين الرئيسيين
- مشاركة الأفراد والجماعات الرسمية وغير الرسمية .
- توافر المعلومات .
- التعامل مع مقاومة التغيير .

الثقافة التنظيمية

مفهوم الثقافة

مجموعة المعلومات والمعتقدات والفن والأخلاق والأعراف والتقاليد واللغة وردود الأفعال بالإضافة إلى جميع القدرات والخصائص الأخرى التي يستطيع الإنسان أن يكتسبها بوصفة عضواً في المجتمع

عناصر الثقافة

١. العناصر غير المادية (المعنوية) : وتشتمل هذه العناصر علي الافكار والمعارف والعادات والتقاليد والمعتقدات والسنن وأساليب التنظيم الذي يتعلق بالحفاظ علي العلاقات بين الأفراد والجماعات داخل المجتمع

٢- العناصر المادية : وتشمل هذه العناصر علي كل ما انتجه او استخرجه او استخدمه الإنسان من آلات وأدوات ومعدات وملابس ومساكن وطرق ومواصلات كما تتضمن هذه العناصر أساليب السلوك التي يستغل بواسطتها المجتمع العوامل البيئية

خصائص الثقافة

١- الثقافة نظام مركب : وتشمل : الجانب المعنوي، والجانب

المادي

- ٢- الثقافة نظام متصل ومستمر.
- ٣- الثقافة نظام متطور
- ٤- الثقافة خصائص تكتسب.
- ٦- الثقافة عملية تراكمية.
- ٧- الثقافة نظام متكامل.
- ٨- المرنة.

الثقافة التنظيمية

نظام المشاركة في القيم والمعتقدات
والاقتراحات بين أعضاء المنظمة والتي
توضح معني وقيمة المنظمة بالنسبة
لأعضائها وتحدد لهم القواعد الملزمة
وتخلق الانسجام والتجانس فيما
بينها.

خصائص الثقافة التنظيمية

- **تنظيمات سلوكية معقدة:** حيث تكون من قيم ومعتقدات واتجاهات (جانب معنوي) (جانب مادي)
- **مكتسبة.**
- **متطورة.**
- **مرنة.**
- **متصلة.**
- **التعبير عن شخصية وهوية المنظمة.**

خصائص الثقافة التنظيمية

- عدم التأثر بثقافة شخص واحد فقط.
- التأثر بثقافة المديرين
- اقل شمولاً من الثقافة القومية
- القدرة علي إدارة الثقافة التنظيمية تفوق القدرة علي إدارة الثقافة القومية.

مستويات الثقافة

• من أبرز أنواعها ما يلي:

• الثقافة البيروقراطية (Bureaucratic Culture) في مثل هذه الثقافة التنظيمية تتحدد المسؤوليات والسلطات فالعمل يكون منظماً والوحدات يتم بينها تنسيق، ومسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والالتزام.

• الثقافة الإبداعية (Innovative Culture) وتتميز بتوفير بيئة للعمل تساعد على الإبداع ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

مستويات الثقافة

• الثقافة المساندة (Suppoative Culture)

تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.

• ثقافة العمليات (Process Culture) ويكون

الاهتمام محصوراً في طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطة بين الأفراد والذين يعملون على حماية أنفسهم. والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيماً والذي يهتم بالتفاصيل في عمله.

مستويات الثقافة

• **ثقافة المهمة (Task Culture):** وهذه الثقافة تركز على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

• **ثقافة الدور (Role Culture):** وتركز على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوصفية أكثر من الفرد. وتهتم بالقواعد والأنظمة، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء.

مستويات الثقافة

• تقسيم الثقافة وفقاً لدرجة العمومية:

• ١. ثقافة المجتمع :

تتمثل الثقافة في هذا المستوى في القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجودة فيه المنظمة والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة

• ٢- ثقافة الصناعة (النشاط) :

من الملاحظ وجود تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة مع وجود اختلافات بين النشاطات والصناعات المختلفة ويعني ذلك أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة معينة تتشابه مع القيم والمعتقدات التي تعتنقها كل المنظمات العاملة داخل نفس النشاط.

مستويات الثقافة

٣. الثقافة الفرعية :

وهي ثقافات المختلفة في مواقع العمل المختلفة، حيث تكون هذه الثقافات حول مستويات ادارية وتنظيمية مختلفة او داخل اقسام او قطاعات المنظمة

مستويات الثقافة

وفقاً لقوة الثقافة: (قوية، وضعيفة):

١) الثقافة القوية : هي التي يتشكل بها سلوك القادة الاقوياء وهذه الثقافة يحكمها عاملان هما :

- درجة التوافق بها: ويعتمد درجة التوافق على الثقافة على عاملين:
 - تعريف العاملين واطلاعهم على القيم السائدة في المنظمة وكيف يتم العمل من خلالها.
 - نظم العوائد والمكافآت إذا ما منح الأعضاء الملتزمون بالقيم والعوائد والمكافآت فهذا يساعد الآخرين على تعلم القيم وفهمها.
- درجة الالتزام بها: مدى قوة تمسك الأعضاء في المنظمة بالقيم والمعتقدات المهمة

مستويات الثقافة

٢- الثقافة الضعيفة :

هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أفراد التنظيم ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع عبر المنظمة وتفتقر إلي التمسك المشترك بالفهم.

تأثير الثقافة على المنظمة

- دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها.
- هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.
- الثقافة بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد للعاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات فيما بينهم، وبينهم وبين المراجعين والجهات الأخرى التي يتعاملون معها.

تأثير الثقافة على المنظمة

تعتبر من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيماً معينة مثل الابتكار والتميز والريادة.

الثقافة القوية تعتبر عنصراً فاعلاً ومؤيداً للإدارة ومساعداً لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها. وتكون الثقافة قوية عندما ما يقبلها غالبية العاملين بالمنظمة ويرتضون قيمها وأحكامها وقواعدها ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم.

تأثير الثقافة على المنظمة

- تعتبر الثقافة القوية ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتقاني في العمل ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد سلوكيات روتينية، كالطاعة العمياء، والالتزام الحرفي بالرسميات.
- ثقافة المنظمة تعتبر عاملاً مهماً في جذب العاملين الملائمين.
- تعتبر الثقافة عنصراً جذرياً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها.

تغيير الثقافة التنظيمية

ويمكن للمنظمة ان تتبع احد او كلا المدخلين التاليين

- ١- مدخل التغيير من القمة الي القاعدة :
- حيث تقوم الإدارة العليا بالدور القيادي في تغيير الثقافة، الا ان المشكلة الرئيسية في هذا المدخل انه قد لا يتوافق مع القيم والمعايير السائدة لدى الأعضاء في المستويات الدنيا من التنظيم مما قد تؤدي الي معارضة هذا التغيير وقد يؤدي ذلك الي ان تلك التغييرات قد لا تستمر طويلا.

تغيير الثقافة التنظيمية

٢- مدخل التغيير من القاعدة إلى القمة (مدخل المشاركة) : وفقا لهذا المدخل يتم مشاركة أعضاء المنظمة في عملية التغيير من خلال جمع معلومات منهم بشأن تأييدهم للقيم الجديدة مع اخذ توصياتهم واقتراحاتهم ووضعها موضع الاعتبار والتنفيذ

تغيير الثقافة التنظيمية

- العيب الأساسي لهذا المدخل: في انه قد يكون بطيئاً بالمقارنة بالمدخل السابق
- الميزة الأساسية: تتمثل في انه قد يدوم لفترة أطول نظراً لمشاركة العامل في هذا التغيير فضلاً عن تحمسه والتزامه به ويجب ان نوكد علي:
 - إمكانية الجمع بين المدخلين.
 - تغيير ثقافة المنظمة ليس هدفاً في حد ذاته.
 - يعد التغيير الثقافي المدخل الصحيح للتحويل من اعتناق الفكر التقليدي انطلاقاً نحو ثقافات متطورة تتمشي مع الأهداف الطموحة

شكراً على حسن الاستماع
وكل عام وانتم بخير،
مع تمنياتي لكم بالنجاح
الباهر