

٣، الفصل السابع،

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 معينة
 ٣. تكون المنظمات نظام متكامل و متناسق
 ٤. تؤثر المنظمة على البيئة وتؤثر بها.

٥. مفهوم البيئة

- البيئة الداخلية: وهي المتغيرات التي يمكن للمنظمة التحكم فيها مثل الموارد المادية والبشرية والمعنوية داخل المنظمة.
- 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.
 - ✓ 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.
- وذلك بعكس الهياكل التنظيمية التي تناسب التنظيمات المستقرة، حيث تتسم بـ:
- التعقيد.
 - الرسمية.
 - المركزية.
 - تناسب أكثر المهمات ذات الطبيعة الروتينية.

الهياكل 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

دراسة إمرى وترست:

تم تقسيم البيئات إلى أربع 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.
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.

دراسة لورانس ولوريش:

- توصل إلى أن التنظيم المرن وغير المعقد يناسب البيئات الأكثر تغييراً بينما يتناسب التنظيم الثابت والمعقد والرسمي مع البيئات المستقرة.
- يمكن تلخيص ما تم التوصل إليه في الدراسات والأبحاث حول دور البيئة وتأثيرها على التنظيم في ثلاث متغيرات هي:
- القدرة
- درجة الاستقرار.
- درجة التعقيد.

، الفصل الثامن،**الصراع على السلطة والنفوذ****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 تقوّل الأمور، حيث يحدد هؤلاء الاستراتيجيات والأهداف وسياسات التوظيف وصولاً إلى تبني أنماط الرقابة واختيار الأشكال التنظيمية بما يتناسب مع مصالحهم.
- وفقاً للمنظور السياسي فإنه يصعب تحقيق العقلانية الكاملة في العمل الإداري، وذلك لأسباب عدة، منها:
 - 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.
- وفقاً للمنظور السياسي فإنه يصعب تحقيق العقلانية الكاملة في العمل الإداري، وذلك لأسباب عدة، منها:
 - إمكانية تغليب متخذي القرارات للمصالح الخاصة على مصالح التنظيم، إلى جانب تضارب المصالح الخاصة للعديد من متخذي القرارات.
 - وجود مصالح للانتماءات 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

- ❖ 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 التى من بينها استخدام قوة السلطة الرسمية.

المرحلة الثانية ← المدخل السلوكي:

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

المرحلة الثالثة ← المدخل التفاعلي "أو الوظيفي" :

أن الصراع ليس حتمياً فى 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 فى حالتين:

الأولى ← فى حالة زيادة مستوى الصراع الفعلي عن المستوى المرغوب فيه، ويكون التدخل هنا بغرض التخفيف حدة الصراع.

الثانية ← فى حالة انخفاض مستوى الصراع الفعلي عن المستوى المرغوب فيه، ويكون التدخل هنا لتنشيط الصراع.

أسباب الصراع داخل المنظمات:-

(١) العلاقة الإعتمادية ← فحيث توجد العلاقة الإعتمادية بين الأفراد أو الجماعات تنشأ أسباب النزاع، والمقصود بالعلاقة الإعتمادية هو إعتماذ كل طرف على الآخر في 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 لآى منشأة جميع احتياجاتها من الأموال و الموارد و القوى البشرية من مختلف التخصصات.

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

➢ صراع الدور الذي يكون مصدره شخص: واحد فالرئيس في علاقته بمروؤوسيه يطلب منهم مطالب متعارضة (فالمدير العام للشركة مثلاً يتوقع من نائبه لشئون الإنتاج أن يزيد حجم الإنتاج بمعدل ٢٠% وأن يحرص في نفس الوقت على تخفيض تكاليف المصنع بمعدل ١٠,٥% 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 مثلاً على اختيار الأشخاص ذوي الكفاءة العالية، فيحين أن مدير الأفراد يكون مضطراً 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 مهتماً 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 مطالباً بتخفيض الإنفاق الرأسمالي في حين أن ذلك يتعارض مع مسؤوليته.

(٥) تفاوت الصفات الشخصية ← كذلك فإن تفاوت الصفات الشخصية كالسن والقيم والمعتقدات و المستوى الثقافي يمكن أن تكون فى حد ذاتها مصدراً 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 للأدوار 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.
- الآثار السلبية والايجابية للصراع:-

أولاً: الآثار السلبية:

- (١) أن حدة الصراع بين الأفراد داخل المنظمة يدفع كل طرف من أطراف الصراع إلى التطرف في تقدير مصلحته.
- (٢) أن طول مدة الصراع يمكن أن يحدث آثار سنية 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 التي تترتب على احتدام الصراع لجوء بعض الأطراف إلى التزوير في البيانات و المعلومات.

ثانياً ← الآثار الإيجابية:

- (١) أن الصراع يشجع على الحلول الابتكارية حيث يحاول كل طرف ان يقدر ذهنه ويستغل كل ما لديه من قدرات.
- (٢) أن الصراع يساعد على إشباع بعض الحاجات النفسية لدى الأفراد.
- (٣) أن الصراع يقود أحياناً إلى إحداث التغيير.
- (٤) أن 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 أكثر الى دعوتهم للتعاون و التلاحم فيما بينهم أكثر ممن ذي قبل .

إدارة الصراع:

- الأولى ← إذا زاد المستوى الفعلي للصراعات عن المستوى المرغوب فيه يكون التدخل هنا بهدف التخفيف من حدة الصراع.
- الثاني ← إذا قل المستوى الفعلي عن المستوى المرغوب فيه يكون التدخل هنا بهدف تنشيط الصراع.
- تدخل الإدارة لتخفيف حدة الصراع:-
- تستطيع الإدارة أن تتدخل للتخفيف من حدة الصراع في المنظمة من خلال المداخل و الطرق الآتية:-
- (١) مدخل الأجبار ← حيث تلجأ الإدارة إلى استخدام ما لديها من وسائل السلطة الرسمية لإجبار الطرف الآخر في الصراع او لاجبار 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 ينشأ الصراع فيما بينهما نتيجة التداخل بينهما.
- العمل على زيادة الموارد المتاحة امام الجميع.
- التشاور والاتصال والبحث عن القواسم المشتركة.
- إيجاد اليات كافية لتنظيم الاعمال.
- زيادة التفاعل بين الموظفين مما يزيد من تفهم الجميع لاعمال بعضهم البعض وبالتالي تقليل التناقض.
- توحيد معايير التقييم واسس توزيع المكافآت.
- 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 التغييرات السلوكية مثل خلق صراع الأدوار . وتنمية التناقض داخل الدور الواحد.
- تعيين موظفين بخلفيات وخبرات وقيم مختلفة.

“الفصل التاسع”،

مقدمة

تزداد الحاجة للتنظيمات المؤقتة (الأدهوقراطية) مع زيادة المطالب على التنظيمات، وتعدد النشاطات، وزيادة الحاجة للإبداع كبداية للتنظيمات البيروقراطية التي سبقت الإشارة إليها، والتي تناسب البيئات المستقرة. مفهوم التنظيمات الأدهوقراطية مفهوم تجريدي شأن مفهوم البيروقراطية، فكلا المفهومين لا يصفان تنظيمات موجودة فعلاً، وإنما يمثلان أنماطاً نظرية تقترب أو تبعد منها التنظيمات الإدارية. وفيما يلي بعض الأشكال التنظيمية الأدهوقراطية:

نمط المصفوفة

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. 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
- 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 لانتهاء 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 إلى أعلى رواتب.
 - وجود فرص ترقية كثيرة لملا الوظائف الشاغرة.
 - الأسلوب 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.
- 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.

خصائص المنظمات وفقاً لنظرية A ونظرية J

نظرية J الإدارة 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

تقديم رسمي متكرر	تقديم غير رسمي وغير متكرر
ترقيات سريعة	ترقيات بطيئة
اهتمام جزئي بالموظفين	اهتمام شامل بالعاملين

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.

المنظمات الافتراضية

مفهوم المنظمات 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 محدودة.
- وتشمل على ترتيبات وخيارات عمل متعددة يمكن الاختيار من بينها، حيث يمكن للموظف اختيار العمل وللمنظمة توفيره على أساس التفرغ الكامل أو العمل الجزئي.
- تتشكل من مجموعة من العمليات وفرص العمل وفرق العمل والموظفين غير المتواجدين في نفس المكان.
- تقوم هذه المنظمات بكافة الأعمال 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 للتعامل 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 تري 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 أمريكان أكسبرس أن العاملين عن بعد يعملون بنسبة ٤٢% أكثر من زملائهم الذين يعملون في مكان العمل.

العوامل التي تثير الاهتمام بالمنظمات الافتراضية

- انتشار التكنولوجيا
- تخطي المعلومات وبفضل التطور التكنولوجي حواجز المكان والزمان والمستويات الإدارية
- إمكانية غير المحدودة للأفراد للعلم بكل شيء.
- إمكانية الهائلة التي أتاحت للإنسان وبفضل التطورات التكنولوجية أن يتواجد وبشكل افتراضي في كل الأماكن ، والاتصال والتعاون مع عدد غير محدود من الجهات.
- زيادة الزكاء الاصطناعي: أصبح متاح للمنظمات تجميع وتخزين وتحليل واسترجاع قدرات هائلة من المعلومات واستخلاص الدروس والخبرات في مجال عملها.

متطلبات المنظمات 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.

- توفير التدريب المستمر لمقدمي خدمات الاتصالات والمستخدمين 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.

“الفصل العاشر”**إدارة التغيير التنظيمي****مفهوم التغيير التنظيمي**

- أحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة وفي أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي من اجل :
- 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 أساليب التكنولوجيا المستخدمة في مجال العمل.
- التغيرات الاقتصادية والسياسية والقانونية.
- التغيرات في القيم الاجتماعية السائدة.
- القوى الداخلية المحفزة للتغيير:
- الشكاوي المقدمة من العاملين.
- انخفاض الإنتاجية.
- التغيير في الآلات والمنتجات وخطوط الإنتاج.
- 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 على التأثير في الرؤوسيين أو رفض التغيير.
- تصميم التنظيم الرسمي: لابد ان يكون هناك تناسق بين التصميم التنظيمي والتغيير المقترح.
- الخصائص الفردية (الاتجاهات الشخصية / القدرة على التعلم) : فمن الجوانب الهامة لإنجاح التغيير مدى الانسجام بين الخصائص الفردية وبرامج التغيير المقترحة
- مدى تقبل التغيير :- على الرغم من أن التغيير سمة متكررة في حياة المنظمة إلا أن العاملين يتجهون إلى مقاومة هذا التغيير وقد يحدث ذلك في صورة :
 - إضراب عن العمل.
 - خفض معدلات الإنتاجية

أسباب مقاومة التغيير

- (١) الأسباب الاقتصادية : حيث يسيطر على 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 على فهم الأوجه الفنية للتغيير او للطريقة التي سوف تؤثر فيهم كأفراد.
- (٣) الخوف من المجهول : ويرتبط الخوف هنا بخاصية لصيقة لدى الإنسان وهي الرهبة من كل ما هو جديد او غير مألوف بالنسبة له حتي ولو كان هذا الشيء في صالحه ويقابل ذلك الالفة مع ما كل هو كائن في الوقت الحالي.
- (٤) الاسباب الاجتماعية: التغيير الاجتماعي ذلك التغيير في علاقاتهم الإنسانية الذي يصاحب عادة التغيير الفني، فقد يترتب على التغيير القضاء على العلاقات الاجتماعية المألوفة لدى العاملين .
- (٥) الاسباب النفسية: الخوف من توافر المهارة اللازمة لا حدوث التغيير المطلوب ولاعتقاد العاملين بان قبول هذا التغيير إنما يعني ضمناً بان السلوك والتصرفات السابقة لهم كانت خاطئة مما يحتم ضرورة تغييرها مستقبلاً ويترتب على ذلك التغيير نفسياً من جانب العاملين حتي ولو كان في صالحهم في الاجل القصير والطويل.
- (٦) الخوف من زيادة الرقابة: حيث يسيطر على العاملين شعور بان إدخال التغيير سيترتب عليه زيادة الأوامر والتعليمات المصدرة لهم . فضلاً عن زيادة الوسائل الرقابية المطبقة من جانبها للتأكد من مدى التزامهم بالأوامر المصاحبة للتغيير .

الوسائل المقترحة لخفض مقاومة التغيير :

- (١) الاتصال بالأفراد الذين سوف يشملهم التغيير : تتم عملية الاتصال خلال العملية التمهيدية لإدخال التغيير لتحقيق الأهداف التالية :
 - شرح النظام المقترح للعاملين
 - بيان المبررات الداعية لإدخال التغيير
 - التعرف على ردود أفعال العاملين حيال هذا التغيير المزمع إدخاله
 - الإجابة على الاستفسارات العاملين بهذا الخصوص
- (٢) إشراك العاملين في وضع خطة التغيير : سيخلق لدى العاملين إحساس بالمسؤولية عن القرار المتخذ مما يدفعهم الى التحمس لإنجاحه ولا مانع هنا من ان تقرر الإدارة إشراك العاملين في المزايا التي ستترتب على 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 التجاور مع الاشخاص الذين يرفضون التغيير لاعتقادهم بان ليس في صالحهم للتعرف علي مبررات الرفض من جانبهم وشرح مبررات التغيير :
- ٥) عدم ادخال التغيير او فرضه دفعة واحدة : وانما يجب تطبيقه بشكل تدريجي لان هذا الاسلوب يسهل عملية استيعاب التغيرات الايجابية والسلبية المصاحبة لهذا الاسلوب التدريجي فضلا عن العامل النفسي في تقبله من جانب العاملين ومن مبررات استخدام هذا المدخل :
- ان التغيرات السريعة قد تخلق نوعا من المقاومة العنيفة والانفعالية
 - استخدام الاسلوب التدريجي اكثر انسجاما مع طبيعة النفس البشرية
 - استخدام اسلوب التغيرات السريعة قد يترتب عليه العديد من الآثار السلبية التي تؤثر علي المنظمة بالكامل
- ٦) استخدام استراتيجيات 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 الميدني ستكون موزعة عليها كلها في وقت واحد
- ٧) ادخال التغيرات التي تتمشي مع الدوافع الطبيعية لدي العاملين : يقاوم العاملين التغيرات التي لا تتوافق مع دوافعهم الطبيعية ، فسوف يقل مقاومتهم كثيرا اذا استغلت هذه التغييرات المخططة العاملين الطبيعية لصالحها بدلا من معاكستها
- ٨) قد تلجأ الادارة – كاسلوب 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 وتأييد 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
- دعم الابتكار من قبل الجهات المعنية والممثلين الرئيسيين
- مشاركة الأفراد والجماعات الرسمية وغير الرسمية .
- توافر المعلومات .
- التعامل مع مقاومة التغيير .

٣، الفصل الحادي عشر،**الثقافة التنظيمية****مفهوم الثقافة**

مجموعة المعلومات والمعتقدات والفن والأخلاق والاعراف والتقاليد واللغة وردود الافعال بالإضافة الي جميع القدرات والخصائص الأخرى التي يستطيع الانسان ان يكتسبها بوصفه عضوا 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 ومسكن 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- المرونة.

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 تتكون من قيم ومعتقدات واتجاهات (جانب معنوي) (جانب مادي)
- مكتسبة.
- متطورة.
- مرنة.
- متصلة.
- التعبير عن شخصية وهوية المنظمة.
- عدم التأثر بثقافة شخص واحد فقط.
- التأثر بثقافة المديرين
- أقل شمولاً من الثقافة القومية
- القدرة علي إدارة الثقافة التنظيمية تفوق القدرة علي ادارة 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.
- الثقافة المساندة (Suppoative Culture) تتميز بيئة العمل بالصدافة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون ويكون التركيز علي الجانب الإنساني في هذه البيئة.
- ثقافة العمليات (Process Culture) ويكون الاهتمام محصوراً في طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيلة بين الأفراد والذين يعملون على حماية أنفسهم. والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيماً والذي يهتم بالتفاصيل في عمله.
- 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.
- تقسيم الثقافة وفقاً لدرجة العمومية:
- ١. ثقافة المجتمع :
- تتمثل الثقافة في هذا المستوي ي القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجودة فيه المنظمة والتي ينقلها الاعضاء من المجتمع الي داخل المنظمة
- ٢- ثقافة الصناعة (النشاط) :
- من الملاحظ وجود تشابه في الثقافة داخل النشاط او الصناعة مع وجود اختلافات بين النشاطات والصناعات المختلفة ويعني ذلك ان القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة معينة تتشابه مع القيم والمعتقدات التي تعتنقها كل المنظمات العاملة داخل نفس النشاط .
- ٣. الثقافة الفرعية :

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

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
- 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.
- تعتبر من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيمة 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.
- 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.
 - ويمكن للمنظمة ان تتبع احد او كلا المدخلين التاليين
 - ١- مدخل التغير 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 التغير وقد يؤدي ذلك الي ان تلك التغيرات قد لا تستمر طويلا.
 - ٢- مدخل التغير من القاعدة إلي القمة (مدخل المشاركة) : وفقاً لهذا المدخل يتم مشاركة أعضاء المنظمة في عملية التغير من خلال جمع معلومات منهم بشأن تأييدهم للقيم الجديدة مع اخذ توصياتهم واقتراحاتهم ووضعها موضع الاعتبار والتنفيذ.
 - 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 التغير فضلاً عن تحمسه والتزامه به ويجب ان تؤكد علي :
 - إمكانية الجمع بين المدخلين.
 - تغير ثقافة المنظمة ليس هدفاً في حد ذاته.
 - يعد التغيير الثقافي المدخل الصحيح للتحويل من اعتناق الفكر التقليدي انطلاقة نحو ثقافات متطورة تتماشى مع الأهداف الطموحة

