



قضايا إدارية معاصرة

إعداد

الدكتورة

دعاء رمضان علي محمد

قسم إدارة الأعمال – كلية التجارة – جامعة جنوب

الوادي

بيانات الكتاب

الكلية : التجارة

التخصص : إدارة الأعمال

عدد الصفحات : 248 صفحة

إعداد : د / دعاء رمضان علي محمد

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فهرس الكتاب

رقم الصفحة	الموضوع
23 : 7	الفصل الأول : مقدمة في الإدارة
44 : 24	الفصل الثاني : مداخل الفكر الإداري والبيروقراطية
63 : 45	الفصل الثالث : بيئة العمل الإداري
88 : 64	الفصل الرابع : اتخاذ القرارات
120 : 89	الفصل الخامس : الاتصال
146 : 121	الفصل السادس : التغيير والتطوير التنظيمي
180 : 147	الفصل السابع : جودة حياة العمل الإداري
211 : 181	الفصل الثامن : التمكين الإداري
215 : 212	الفصل التاسع : الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي
244 : 216	الفصل العاشر : التسويق الداخلي
247 : 245	المراجع

تقديم

تعد الإدارة في الوقت الحاضر دعامة أساسية من دعائم التقدم الاقتصادي والتطوير الاجتماعي، ويعتمد عليها نجاح المؤسسات والتنظيمات الإدارية المختلفة، ولا يمكن تحقيق أهداف التنمية بدون جهود مستمرة، وطرق علمية في التخطيط والتنظيم والإشراف والتوجيه والرقابة، بحيث يصبح ممكناً ترجمة الأهداف إلى خطط وبرامج، ويبدو ذلك ضرورياً لتزويد القوى البشرية في المؤسسات والتنظيمات الإدارية بمعارف ومهارات واتجاهات تتلاءم ومقتضيات التنمية الشاملة.

فالإدارة لها أهمية كبرى بالنسبة لكل فرد وكل مجموعة من الأفراد في أي مجتمع من المجتمعات، وذلك لأنها تعالج وظيفة من وظائف المجتمع الإنساني. تلك الوظيفة هي تحقيق الأغراض والأهداف التي يسعى وراءها الفرد أو ترغب في تحقيقها مجموعة من الأفراد وتعني الإدارة استخدام معلومات الإنسان وقدرته في تحقيق أهدافه بنجاح، والخروج برغبته إلى حيز التنفيذ. وتتدخل الإدارة تقريباً في جميع أوجه النشاط الإنساني، فمثلاً هناك إدارة في الميادين المختلفة للصناعة والتجارة والزراعة والتعليم والجيش والحكومة والأعمال الخيرية والدينية، وتطبق فكرة الإدارة عادة وفي أغلب الأحيان على أعمال وتصرفات المجموعات من الأفراد. غير أنه يجب ألا يفهم من ذلك أنها لا تتعلق بالأعمال الفردية، حيث أن الفرد الذي يقوم بمفرده بأي عمل لنفسه فإنه عادة ما يحدد هدفه ويشعر في قرارة نفسه

بعزيمة معينة ومسئولية خاصة في تحقيق هذا الهدف. وعلى ذلك فإن الإدارة لازمة لكل مجهود إنساني سواء بذله فرد أو مجموعة من الأفراد في تحقيق هدف من لأهداف.

ومن هنا تأتي أهمية هذا الكتاب "قضايا إدارية معاصرة" كمحاولة لتوضيح، وتحليل الأصول والأسس والمبادئ والمداخل والنظريات العلمية في مجال إدارة الأعمال ، كذلك توضيح بعض من القضايا الإدارية الهامة وذلك من أجل تزويد القارئ بقدر من المعرفة المتكاملة عن هذا المجال ودوره وأهميته في مختلف المنظمات.

وأخيراً نتمنى من الله سبحانه وتعالى أن نكون قد وفقنا في تجميع وعرض هذا الكتاب ، لخدمة المهتمين بعمل إدارة المنظمات . وأن كان هناك تقصيراً فالكمال لله وحده .

الفصل الأول

مقدمة في الإدارة

أولاً : معنى أو مفهوم الإدارة

ثانياً : الطبيعة الشاملة لوظيفة الإدارة

ثالثاً : عناصر العمل الإداري

رابعاً : أهمية الإدارة

خامساً : الوظائف الإدارية ووظائف المنظمة

سادساً : خصائص العملية الإدارية

سابعاً : الإدارة فن أم علم

الفصل الأول

مقدمة في الإدارة

مقدمة:

توجد الإدارة في جميع أوجه النشاط الإنساني بدرجات متفاوتة، فتحتها مثلا في المصنع، وفي الجامعة، وفي المدرسة، وفي المستشفى، وفي مكاتب الخدمات وفي دواوين الحكومة، وفي المنزل... وغيرها. فالإدارة نشاط يوجد متى وجدت مجموعة من الناس لديهم موارد أو إمكانيات ويبتغون تحقيق هدف معين، حيث أن توجيه جهود هذه المجموعة باستخدام تلك الإمكانيات المتاحة أمراً ضرورياً من أجل تحقيق الهدف.

أولاً : معنى أو مفهوم الإدارة

إن الإدارة كلمة ليس لها معنى واحد له صفة القبول العام إذ يمكن تعريفها بعبارات مختلفة، حيث تعرف الإدارة بأنها: نشاط ذهني يرتبط بتحقيق الأهداف بأعلى كفاءة اعتماداً على جهد الآخرين. أو يمكن تعريفها بأنها: عملية إنسانية متكاملة تتعلق بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لمجهودات الأفراد الأعضاء في تنظيم معين، كما تتعلق باستخدام الموارد المادية اللازمة استخداماً أمثل لتحقيق مجموعة من الأهداف بكفاءة وفعالية". وبلغه أخري، فإن الإدارة هي: تلك العملية التي يتم القيام بها عن طريق شخص واحد أو عدة أشخاص للتنسيق بين الأنشطة والأعمال التي يقوم بها الآخرين لتحقيق نتائج معينة لا يمكن إنجازها عن طريق الفرد وحده.

ويمكن صياغة المفهوم الشامل للإدارة بأنه: "مجموعة من الأنشطة المتميزة الموجهة نحو الاستخدام الكفاء والفعال للموارد، وذلك لعرض تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف.

كما يمكن تناول مفهوم الإدارة من جانبين هما: الإدارة كممارسة، والإدارة كعلم.

(أ) مفهوم الإدارة كممارسة Management as a process

ويكون مفهوم الإدارة هنا أنها: الاستخدام الفعال والكفء للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات والأفكار والوقت، من خلال العمليات الإدارية التخطيط، والتنظيم والتوجيه والرقابة، بغرض تحقيق الأهداف.

ويقصد بالموارد:

- الموارد البشرية: الناس الذين يعملون في المنظمة.
- الموارد المادية: كل ما يوجد في المنظمة من مباني وأجهزة وآلات.
- الموارد المالية: كل المبالغ من المال التي تستخدم لتسيير الأعمال الجارية والاستثمارات الطويلة الأجل.
- المعلومات والأفكار: تشمل الأرقام والحقائق والقوانين والأنظمة.
- الوقت: وهو الزمن المتاح لإنجاز العمل.
- ويقصد بالعمليات الإدارية: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وسيتم تناولها لاحقاً.

وجدير بنا هنا أن نعرف مفهومين يتم استخدامهما بكثرة هما:

1- الفاعلية: Effectiveness

ويقصد بها: مدى تحقيق أهداف المنظمة.

2- الكفاءة: Efficiency

ويقصد بها الاستخدام الاقتصادي للموارد: أي الاقتصاد في استخدام الموارد وحسن الاستفادة منها.

Management as a science : (ب) الإدارة كعلم:

وهو ذلك الفرع من العلوم الاجتماعية الذي يصف ويفسر ويحلل ويتنبأ بالظواهر الإدارية، والسلوك الإنساني الذي يجري في التنظيمات المختلفة لتحقيق أهداف معينة.

ثانياً : الطبيعة الشاملة لوظيفة الإدارة

الإدارة هي نوع من التفكير الذي يشخص الواقع، ويحدد المشاكل ويتعرف على المعوقات، ويتخذ ما يلزم من قرارات تتضمن الأساليب المناسبة للتغلب عليها، وذلك في ضوء ما هو متاح من موارد.

فالإدارة عملية مستمرة، تستند إلى مفاهيم وأساليب علمية، تهدف إلى تحقيق نتائج محددة باستخدام الموارد المتاحة للمنشأة بأعلى درجة من الكفاءة في ظل الظروف المحيطة بالمنظمة.

وهناك خصائص للإدارة المعاصرة لابد من إدراكها، ولعلنا نجملها وفقاً لما يلي:

أ- الإدارة نشاط إنساني يهدف إلى تحقيق نتائج محددة باستغلال الموارد المتاحة، والعمل على تنمية موارد جديدة، ويتطلب هذا العمل القيام بعدد من الوظائف الأساسية من قبل المدير مثل: تحديد الأهداف والتخطيط والتنظيم وتنمية الموارد والتنسيق والتوجيه والرقابة والمتابعة وتقييم الأداء.

ب- الوظائف الإدارية ليست منفصلة بل مترابطة، بمعنى أن النجاح في تأدية أي وظيفة منها يتوقف على كفاءة أداء باقي الوظائف، فهي نظام متكامل يسعى إلى تحقيق الأهداف. وبالتالي فإن القصور في أداء وظيفة يؤثر سلباً على النظام ككل وعلى عملية تحقيق الأهداف.

ج- النشاط الإداري لا يهتم فقط بالمشاكل الحاضرة، بل يمتد إلى فترات مستقبلية تحتاج إلى التنبؤ كأساس لاتخاذ القرارات واختيار أساليب العمل، أخذين في الاعتبار الخبرة الماضية.

د - العمل الإداري لا ينفصل عن ظروف البيئة المحيطة، فهي تؤثر تأثيراً مباشراً على إمكانيات الإدارة، وأساس اختيارها لأساليب وطرق العمل؛ فالإدارة إذا ظاهرة مجتمعية تكون جزءاً من نسيج المجتمع، فهي نظام فرعي مجتمعي، فما يطرأ على المجتمع من تغيرات عالمية، أو محلية يؤثر على الإدارة في المنظمات باعتبارها نسيج من هذا المجتمع.

ثالثاً : عناصر العمل الإداري

ان العملية الإدارية هي محاولات جادة ومخططة، تهدف إلى تحقيق إنجازات أو أهداف باستخدام أفضل الموارد، باتباع سياسات وبرامج في ظل ظروف وبيئة معينة تفرض على الإدارة بعض القيود والتي في ضوئها يتم اتخاذ القرارات المناسبة، وبالتالي تتمثل عناصر العمل الإداري فيما يلي:

أ- الأهداف:

وهي النتائج أو الأعراض التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها، وتمثل الأهداف عنصراً مهماً في عمل الإدارة حيث أنها تفيد في اتجاهين:

الأول: أنها أساس لرسم السياسات والخطط.

الثاني: أنها معيار للمتابعة وتقييم الأداء.

وتعتبر الإدارة العليا هي المسئولة عن تحديد الأهداف وتعديلها.

ب - الموارد:

وتشكل عنصراً آخر من عناصر العمل الإداري، فهي تمثل الأدوات المهمة التي تعتمد عليها للوصول إلى أهدافها.

والموارد التي تتعامل معها الإدارة هي:

- العنصر البشري من مختلف النوعيات ومستويات المهارة.
- رأس المال بأشكاله ومظاهره المختلفة.
- التنظيم وهو حصيلة كل من الخبرة المهنية والخبرة العلمية

ج - السياسات:

وهي مجموعة القواعد التي تحددها الإدارة العليا، لتكون مرشداً للأعمال التنفيذية والموجهة للمنفذين عندما تواجههم مشكلات تحتاج إلى اتخاذ قرار.

د - الخطط والبرامج:

وتعبر عن العمل الإداري الذي ينسق بين الأجزاء ويحقق التناسق فيما بينها، ليجمعها في خط واحد متكامل ويسير في اتجاه واحد.

هـ - القيود:

وهي مجموعة المعوقات التي تضطر الإدارة للتعامل معها، ولا تستطيع السيطرة عليها أو التأثير فيها بشكل مباشر.

ولمواجهة هذه القيود على الإدارة القيام بالتالي:

- التعرف على القيود بأشكالها المختلفة وتحديد آثارها.
- البحث عن أساليب العمل الإداري التي تتكيف مع هذه القيود ولا تؤثر سلباً على النتائج المستهدفة، أما القيود التي تواجه المنظمة قد تكون:

- قيود سياسية.
- قيود قانونية.
- قيود اجتماعية وحضارية.
- قيود فنية وتكنولوجية.
- قيود اقتصادية.
- الأصل اول مهمة في الدارة

رابعاً : أهمية الإدارة

تظهر أهمية الإدارة عندما يكون هناك مجموعة من الأفراد يصلي امل تحقيق أهداف معينة، فالإدارة هي التي تحقق التنسيق بينهم وتنظم مجهوداتهم للوصول إلى الأهداف المنشودة.

وكلما زاد عدد الأفراد رانت الحاجة إلى الإدارة، ومن ثم فإنه لن تكون هناك منظمة أو مشروع ناجح بدون وجود نشاط الإدارة.

ولا تقتصر أهمية الإدارة على تنسيق جهود الأفراد فحسب، بل تعمل على تحفيزهم، وخلق المناخ المناسب للعمل، وتوجيه مجهوداتهم لتحقيق الأهداف بأقصى فاعلية.

ويمكن تحديد أهمية الإدارة في النقاط الأساسية التالية:

1- المساهمة في رفع الكفاءة الإنتاجية للمشروع:

وتعرف الكفاءة الإنتاجية على أنها حسن استخدام موارد المشروع لتحقيق أعلى إنتاجية ممكنة، والكفاءة الإنتاجية هي محصلة تفاعل عدة متغيرات منها: الموارد المادية أو الفنية (متمثلة في الآلات والمعدات، والمواد الخام، وطرق الإنتاج، ونظم العمل)، والموارد البشرية (متمثلة في الأفراد العاملين ومستويات أدائهم)، والإدارة (متمثلة في كيفية إدارة العمل الكلي داخل المشروع) وهذه كلها تمثل جوهر العملية الإدارية، فإذا

ما أحسنت الإدارة استغلال هذه الموارد بطريقة فعالة فإنها تساهم في رفع الكفاءة الإنتاجية للمشروع.

٢- التنسيق بين أنشطة المشروع:

إن التنسيق وظيفة من وظائف الإدارة، فهي تعمل على تحقيق التوافق والترابط والانسجام بين كافة الأنشطة الموجودة بالمشروع نسيجة زيادة الأحد بمفهوم التخصص وتقسيم العمل، وقد زادت أهمية وظيفة التنسيق النتيجة اتساع المشروعات، وتقدم نظم الإنتاج، وزيادة عدد الأفراد وتعيد مجالات العمل بالمشروعات.

3- المساهمة في حل مشاكل المجتمع:

هناك الكثير من المشاكل التي تواجه المجتمع، والتي تعتبر بمثابة تحديات مثل النهوض بالخدمة العامة للمجتمع متمثلة في الخدمة التعليمية، والصحية والاجتماعية، ومتطلبات الأمن القومي، والمشكلات الاقتصادية، وكلها مسؤوليات إدارية تحتاج إلى حسن استخدام الموارد المتاحة، وتوزيعها أو تخصيصها بما يحقق أعلى استفادة منها.

أهمية الإدارة في المجتمع:

يعود تقدم الأمم إلى الإدارة الموجودة فيها، فالإدارة هي المسؤولة عن نجاح المنظمات داخل المجتمع، لأنها قادرة على استغلال الموارد البشرية والمادية بكفاءة عالية وفاعلية. فهناك العديد من الدول التي تمتلك الموارد المالية والبشرية ولكن لنقص الخبرة الإدارية بقيت في موقع متخلف. كما يمكن أن يقال: إن نجاح خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحقيقها لأهدافها لا يمكن أن يتم إلا بحسن استخدام الموارد المتاحة المادية والبشرية. وكذلك نجاح المشروعات المختلفة في جميع الأنشطة الاقتصادية الزراعية والصناعية والخدمية. ولا شك أن استخدام الموارد المتاحة دون إسراف أو تقصير يتوقف أساسا على كفاءة الإدارة في مجالات النشاط المختلفة، كما أن نجاح المشروعات وتحقيقها لأهدافها الموضحة في خطة عملها يتوقف على كفاءة إدارتها،

ومن هنا نجد أن نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية مرتبط بمستوى الكفاءة الإدارية في المشروعات المختلفة داخل الدول.

وخلال الحديث عن التنمية والإدارة فإن البلدان النامية تواجه كثيرا من المشكلات الإدارية التي تحتاج إلى قدرة وكفاءة إدارية لمواجهةها والتصدي لها وحلها، حتى يمكن أن تحقق أهداف التنمية المرغوبة.

تصنيف المديرين: هناك عدة تصنيفات مختلفة يتم على أساسها تحديد أنواع المديرين نوضحها من خلال الجدول التالي رقم (1):

جدول رقم (1) أنواع المديرين

التصنيف وفقاً لـ .

نوع المسؤولية	نطاق الأنشطة	مجالات الإدارة	المستوى الإداري
1- مدير تنفيذي يكون مسؤولاً عن الإجراءات والمهام.	مدير عام مسئول عن جميع الأنشطة.	مدير تسويق. مدير إنتاج مدير مالي	أي التصنيف وفقاً للهيكل التنظيمي. أ- مديرو الإدارة العليا (الرئيس، نائب الرئيس).
2- مدير استشاري (مدير قانوني) يستخدم مهنته لتقديم الاستشارات	مدير وظيفي مسئول عن نشاط معين.	مدير موارد بشرية مدير إداري	ب- مديرو الإدارة الوسطي (مدير إنتاج، تسويق، تمويل) ج- المستوى الثالث (مشرف، مدير، مدير مكتب)

1- حسب المستوى الإداري:

أ- **مديرو الإدارة العليا:** هم مجموعة صغيرة من الإداريين تتحمل مسؤولية المنظمة ككل وهم واجهة التمثيل للبيئة الخارجية وهم من يضعون الأهداف الإستراتيجية والسياسة التشغيلية وهم يمثلون في: الرئيس، ونائب الرئيس، والرئيس الإداري.

ب- **مديرو الإدارة الوسطى:** وهم أكبر عددا من المديرين في الإدارة العليا وهم " تنفيذ سياسة الإدارة العليا والمشرفين على مديرو المستوى الإداري الأول ويتمثلون في مدير مصنع، ومدير الشؤون المالية، و مدير الموارد البشرية، ومدير التسويق، ومدير العمليات والإنتاج.

ج - **مديرو المستوى الأول:** وتكون مهامهم الإشراف والتنسيق لأنشطة المرؤوسين وغالباً ما يكون مرؤوس تم ترفيقته (مدير - مشرف - مسئول).

2- حسب مجالات الإدارة:

ويكون هذا التصنيف حسب مجالات الإدارة داخل المنظمة فنجد مثلاً أنه داخل أي منشأة أو شركة يوجد المدير المالي وتكون مهام عمله التعامل مع الموارد المالية للمنظمة من تخطيط مالي ورقابة مالية على العمليات المحاسبية والموازنات. كما أن هناك مدير موارد بشرية ومن مهام عمله اختيار الكفاءات، والتدريب والتنسيق والتعيين، وتقييم أداء العاملين، ووضع نظام الأجور والمكافآت، كما نجد أيضاً المدير الإداري وهذا له صفة العمومية منطلقاً من خلفية وخبرة جيدة في مجال الإدارة والتعامل مع الأزمات الإدارية.

3- حسب نطاق الإشراف:

وحسب نطاق الإشراف نجد هناك:

أ- المدير الوظيفي:

وهو المسئول عن نوع واحد من أنشطة المنظمة التي يعمل بها، أي أنه نشاط واحد من الأنشطة المتعددة، ومن أمثلة المدير الوظيفي مدير العلاقات العامة، مدير الشؤون القانونية، مدير شؤون العاملين.. الخ.

ب- المدير العام:

وهو المسئول عن أكثر من نشاط من أنشطة المنظمة التي يعمل بها، فهو مسئول عن رسم السياسات والاستراتيجيات الخاصة بالمنظمة، ومن العام في الجهاز الإداري رؤساء القطاعات. ويمكن تمييز المدير العام بأنه هو ذلك الشخص الذي تكون مسؤولياته الإدارية أكبر من المسؤوليات والمهارات الأخرى.

4- حسب نوع المسؤولية:

ويتحدد هذا التصنيف من خلال نوع المسؤولية المحددة للمدير، حيث نجد أن هناك مدير تنفيذي له دور واضح ومؤثر في المنظمة، ومدير استشاري كمعاون نجد فيه الخبرة والتخصص بغرض تقديم المساعدة والدعم للمديرين التنفيذيين مثل المستشار القانوني.

خامساً : الوظائف الإدارية ووظائف المنظمة

هناك فرق بين الوظائف الإدارية ووظائف المنظمة يمكن توضيحها كما يلي:

أ- الوظائف الإدارية:

تقوم الإدارة عن طريق المدير بمجموعة من الوظائف المتداخلة مع بعضها البعض وهي وظائف: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة ويطلق عليها العملية الإدارية.

1 - التخطيط:

يعتبر التخطيط هو الوظيفة الأساسية الأولى الواجب إنجازها. فبعد أن يقوم المشروع بتحديد أهدافه توضع الوسائل الضرورية لتحقيق هذه الأهداف في: خطة أو أكثر، ولا يتصور إنجاز أي عمل إنساني بصورة فعالة وبكفاءة دون وجود تخطيط.

٢ - التنظيم:

إن الخطط التي يتم تحديدها واعدادها لا يمكن تنفيذها إلا من خلال تنظيم الجهود والوظائف والطاقات والإمكانات المتاحة بالصورة التي تمكن من تحقيق وإنجاز هذه الخطط والأهداف

3 - التوجيه:

تدور وظيفة التوجيه حول العوامل الإنسانية في المشروع فهي تقوم بالتحضير والقيادة والاتصالات وتنمية العنصر البشري، وحيث أن أهداف المشروع لا تتحقق إلا من خلال الجهود البشرية فإن توجيه هذه الجهود يمثل أحد الوظائف المهمة لإدارة المشروع.

4 - الرقابة:

تتمثل وظيفة الرقابة في قياس الأداء الحالي ومقارنته بمعايير الأداء السابق تخطيطها لتحديد الانحرافات سواء كانت سالبة أو موجبة وتحليل هذه الانحرافات لتحديد أسبابها والاستفادة بالنتائج الإيجابية منها واقتراح سبل علاج ما هو سلبي ومتابعة ذلك.

سادساً : خصائص العملية الإدارية

تتميز العملية الإدارية بعدة خصائص يمكن تحديدها فيما يلي:

1- ترابط الوظائف الإدارية:

أي أن هذه الوظائف متداخلة مع بعضها البعض ولا يمكن أن تمارس أياً منها بطريقة منفصلة عن الوظائف الأخرى. وتتبلور هذه العلاقات التبادلية بين الوظائف الإدارية فيما يلي:

- الخطط التي سبق إعدادها أساس التنظيم.
- التوجيه هو انعكاس للخطط الموضوعة والهيكل التنظيمي.
- أساس الرقابة في التخطيط والتنظيم والتوجيه،

ومن ناحية أخرى يمكن الاستفادة من الرقابة في اقتراح التعديلات في الخطط الحالية، وفي الهيكل التنظيمي وفي التوجيه الإداري.. وهكذا يمكن الاستفادة من كل وظيفة في الوظائف الإدارية في إجراء التعديلات على الوظائف الأخرى كل ذلك من أجل زيادة فرص نجاح الجهود المختلفة علاقات تنبؤية.. ثم علاقات تكرارية).

٢ - شمولية الوظائف الإدارية:

إن النظرة الشمولية هي أساس عمل المدير، حيث ينظر للكل دائماً عند أي قرار أكثر من النظرة القاصرة على الجزء لمواجهة موقف معين يتخذه أو في حل مشكلة ما أو تصرف يسلكه. إن الأداء الجزئي للوظائف الإدارية هو نتيجة قصر النظر الإداري ويتولد عن ذلك مجموعة من السلبيات.

3- عمومية الوظائف الإدارية:

وهو تطبيق الوظائف الإدارية في كافة المنظمات، بمعنى أنها تطبق على المنظمات الصناعية والخدمية، وفي المنظمات التي تهدف إلى الربح والتي لا فعلياً تهدف إليه، فالإدارة لا تقتصر على منظمات الأعمال، بل إنها تلازم كل جهد جماعي.

كذلك تمارس الوظائف الإدارية في مختلف المستويات الإدارية في ولكن درجة مختلفة، أي أن كل مدير في المنظمة يمارس الوظائف الإدارية ولكن مع اختلاف مريح الوظائف الإدارية باختلاف المستوي الوظيفي.

كذلك أداء الوظائف الإدارية بالنسبة لكافة أنشطة المنظمة بمعنى أن كل وظيفة من وظائف المنظمة تكون شاملة لكل وظائف المدير.

4 - استمرارية الوظائف الإدارية:

أنه لا يتم أداء الوظائف الإدارية مرة واحدة ثم تتوقف بل تؤدي بشكل بمعنى مستمر وذلك بسبب:

- أن طبيعة عمل المنظمة محدد.
- أن الإمكانيات والموارد عرضه للتغير المستمر.
- تغير طرق وأساليب العمل بصفة مستمرة.
- تنوع المشكلات التي تواجه الإدارة بمرور الزمن.
- إن التغيير في المجالات السابقة يستتبع تغيير في الوظائف الإدارية المختلفة.

5- النظرة المستقبلية للوظائف الإدارية:

بمعني أنه عند أداء الوظائف الإدارية المختلفة لا يتم التركيز على المشاكل الحالية فقط، بل يمتد الاهتمام أيضاً للمستقبل والتنبؤ به وتقدير الأحداث والمشكلات المحتملة حتى يمكن وضع الحلول المناسبة له حتى يمكن تجنبها.

6- الطبيعة المتكررة للوظائف الإدارية:

بمعني أن كل وظيفة من وظائف الإدارة أيضاً تتضمن بقية الوظائف الأخرى فعلية التخطيط مثلاً تحتاج إدارة: تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة، وأيضاً عملية التنظيم تحتاج إلى إدارة: تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة. وهكذا لبقية الوظائف الإدارية.

ب- وظائف المنظمة:

إن الإدارة لا تمارس في فراغ، وإنما تمارس في وحدة لها هدف معين هو إما إنتاج سلعة أو تقديم خدمة، وهذه السلعة أو الخدمة لا تتحقق إلا من خلال توافر مجموعة من عناصر الإنتاج المناسبة، وعناصر الإنتاج لا تتحرك نحو الهدف إلا من خلال مجموعة من الأنشطة المقننة والمبرمجة، يطلق عليها وظائف المنظمة أو الوحدة وهي:

وظيفة الإنتاج:

وتتعلق بكافة العمليات الفنية المتعلقة بإنتاج السلع أو تحقيق الخدمات موضوع النشاط للوحدة الإدارية.

وظيفة التمويل:

وتتعلق بشبير الأموال اللازمة لإقامة المشروع، أو تشغيل المنظمة أو الوحدة الإدارية، وما يرد من أموال لاستمرارها في العمل.

وظيفة الأفراد:

وتتعلق بالحصول على أفضل ما يمكن من الكوادر البشرية لتشغيل الوحدة الإدارية، الشرى ككك كل ما يضمن استمراريتهم في العمل بأعلى قدر من الإنتاجية، والرضا، والنمو.

وظيفة التسويق:

وتتعلق بالتعرف على احتياجات المجموعات المستهدفة بخدمات الوحدة الإدارية، التخطيط والعمل على سد هذه الاحتياجات.

وإدارة وتشغيل هذه الوظائف، وتحقيق أهدافها هو موضوع الإدارة وهو الهدف الذي وضعت من أجله وظائف وعمليات الإدارة والتي تتمثل في التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، متابعة، والتقييم، حيث يتم ممارسة هذه الوظائف على كل وظائف المنظمة مجتمعة وحدة واحدة، فيوجد تخطيط شامل للمنظمة، وأيضا تمارس بمنظور جزئي، فيوجد تخطيط للإنتاج أو للتسويق.

سابعاً : الإدارة فن أم علم

يدور جدل كبير بين رجال الفكر الإداري حول طبيعة الإدارة، أي علم أم في أم علم وفن معا؟

الإدارة علم:

يعني أنها تعتمد على الأسلوب العلمي عند ملاحظة المشكلات الإدارية وتحليلها وتفسيرها والتوصل إلى نتائج يمكن تعميمها. أي لها مبادئ وقواعد ومدارس ونظريات تحكم العمل الإداري كما أن تطبيق هذه المبادئ والنظريات يؤدي إلى نتائج محددة.

الإدارة فن:

أي أن المدير يحتاج إلى خبرة ومهارة وذكاء في ممارسة عمله، وتعامله مع العنصر البشري لحفزه على الأهداف التنظيمية، لأنه ليس كل من درس علم الإدارة قادر على تطبيقه. فن الإدارة هو القدرة على تطبيق الإدارة في المجالات المختلفة.

الإدارة فن وعلم معا:

من كل ما سبق يمكن القول بأن الإدارة فن وعلم معا، فالإداري يجب أن تتوفر لديه المعرفة الإدارية من قواعد ونظريات ومبادئ علمية، ولا بد من الحصول عليها والإلمام بها لتحقيق الكفاءة في الإدارة، وبالمثل فن الإدارة لا بد من توفره وتنميته عن طريق الدراسة والتجربة بالإضافة إلى الخبرة العملية التي لا غنى عنها.

نخلص مما سبق أن المدير عالم وفنان، فهو يحتاج إلى المعرفة والأصول العلمية والقواعد التي تزوده بالحقائق الأساسية التي يمكن استخدامها في عمله، وفي نفس الوقت لابد من أن يكون لديه المهارة والقدرة على حسن استخدام هذه المعرفة بما تجعله يحقق أعلى كفاءة في عمله.

الفصل الثاني

مداخل الفكر الإداري والبيروقراطية

أولاً : مداخل الفكر الإداري

ثانياً: البيروقراطية

الفصل الثاني

مداخل الفكر الإداري والبيروقراطية

مقدمة

تعددت المداخل أو المناهج المتعلقة بدراسة الإدارة بتعدد المدارس التي عنيت بدراسة هذا العلم ، إذ ترتب على اختلاف النظر لمشكلات الإدارة وتحديد طبيعتها اختلاف مماثل في طريقة بحثها وتحليلها ، ومن ثم اختلاف في طرق ومناهج دراستها . فكما مرت دراسة الإدارة بمراحل عديدة من حيث نطاق ومجال دراستها والبحث فيها ، حيث مرت الإدارة بثلاث مداخل : المدخل الأول ويمثله المدخل الكلاسيكي ، المدخل الثاني ويعبر المدخل السلوكي ، المدخل الثالث هو المدخل المعاصر .

أولاً: مداخل الفكر الإداري

- المدخل الكلاسيكي (1930) :

كان التوجيه الأساسي لهذا المدخل هو زيادة إنتاجية المنظمات من خلال التركيز على بعض العناصر أو الوسائل من أهمها :

- 1- دراسة أفضل الطرق الفنية لأداء العمل .
 - 2- الاهتمام بكفاءة العملية الإدارية .
 - 3- وضع مبادئ معيارية توجه وتضبط العمل في المنظمة .
 - 4- ويعتمد المدخل الكلاسيكي على مجموعة من الرواد كان لهم الفضل في إرساء دعائم هذا المدخل وهو : فردريك تيلور - هنري فايول - فاكسي ويبر .
- ✓ فردريك تيلور : أرسى قواعد حركة الإدارة العلمية ، فهو الذي حدد المبادئ التي يقوم عليها ، وهو الذي أعلن الأهداف الحقيقية التي تسعى إليها وهي : زيادة

الإنتاج ، إحلال السلام ، التفاهم مع الخصام، التطاحن بين الإدارة والعمال ، وإقناع الطرفين بأن الذي يحكم العلاقة بينهما مصالح مشتركة وليست مصالح متضاربة لا يمكن التوفيق بينها .
وكانت المساهمة الأساسية لتايلور في إرساء المبادئ الأساسية للإدارة العلمية هي :

- 1- إحلال الطرق العلمية مكان الطرق البدائية في العمل .
- 2- الاختيار العلمي للعمال وتدريبهم على أساس علمي .
- 3- تعاون كل من الإدارة والعمال طبقا للطريقة العلمية .
- 4- تقسيم عادل للمسئولين بين المديرين والعمال مع قيام المديرين بتخطيط وتنظيم العمل ، وقيام العمال بالتنفيذ .

مبادئ المدرسة الكلاسيكية :

- 1- وحدة الأمر : بحيث يكون لكل وحدة مشرف واحد .
- 2- السلطة والمبدأ التدريجي : الأوامر تنزل من كل طبقة إلى أسفل مع الحفاظ على مسئولية كل طبقة .
- 3- مدى التحكم : يجب ألا يزيد عدد الأشخاص الذين يشرف عليهم شخص معين عن 5 - 6 أشخاص فقط .
- 4- مجرى العمل أو العاملين : يجب أن يكون هناك تزويد منفصل لسير العمليات (مجرى العمل) والتخطيط لها (العاملين) .

بعض مبادئ التنظيم التي وضعتها المدرسة الكلاسيكية لم تعش طويلا ، وبعضها لا يزال يدير كثيرا من المنظمات في وقتنا الحالي.

✓ مساهمات ماكس ويبر :

ومن أهم المبادئ التي قدمها ويبر ما يلي :

1- تدرج السلطة : ويقصد بها ضرورة الالتزام بالخط الرسمي للسلطة حيث يجب أن تتساقط السلطة من أعلى إلى أسفل ، ويكون محل الفرد مسئولاً أمام رئيسه عن تصرفات وقرارات مرؤوسيه .

وجود معايير رشيدة للتوظيف .

2- ارتفاع درجة الرسمية : ويشير هذا المبدأ إلى وجود قواعد محددة وثابتة ومكتوبة توجه العمل وتحكم عملية اتخاذ القرارات في المنظمة .

3- وجود سجلات رسمية ونظام معلومات مركزي في زيادة درجة توثيق البيانات والمستندات مما يعطي صورة محددة ودقيقة عن المنظمة .

تقييم المدخل الكلاسيكي :

مما سبق نجد أن المدرسة الكلاسيكية بصفة عامة قدمت عدة إسهامات إيجابية لا زالت سارية حتى الآن ، والاتجاه نحو الاعتماد على الأسلوب العلمي بدلا من الطرق العشوائية سواء في تصميم العمل أو اختيار العاملين أو في التدريب .

ولكن يؤخذ على هذه الدراسة انخفاض اهتمام روادها بالعنصر الإنساني والتركيز على كيفية تحسين الإنتاج فقط ، الأمر الذي أثار العديد من المشاكل في بدايات القرن العشرين بين العمال وأصحاب العمل .

وكذلك افتراض أن المنظمة والأداء الإداري بها يمثل نظاما مغلقا لا يتأثر بالعوامل الخارجية ، وكذلك افتراض وجود وظائف إدارية ومبادئ لها صفة عمومية مهملا أثر متغيرات الموقف .

- المدخل السلوكي :

بدأت المدرسة السلوكية كرد فعل قوي لافتراض الذي قامت عليه المدرسة الكلاسيكية ، والمتمثل في أن الطاقة الجسدية للفرد هي العامل المهم المؤثر في إنتاجيته ، وكان

لها توجه أساسي هو زيادة الإنتاجية من خلال وضع افتراضات حول العنصر البشري من أهمها :

1- تدعيم مفهوم الرجل الاجتماعي ، أي أن الإنسان يرغب في العمل في جو يسوده العلاقات الطيبة والشعور بالانتماء (ألتون مايو وزملاؤه) .

2- تدعيم مفهوم الرجل المحقق لذاته ن أي أن الفرد يكون أكثر إنتاجية عندما يشعر بأهميته وعندما يتمتع بالرقابة الذاتية ، أي أن الناس موجهون ذاتيا للوصول إلى الأهداف المطلوب تحقيقها وأن اهتمامهم بتحقيق هذه الأهداف يرتبط إيجابيا بمدى اتساق وتكامل ومساهمة هذه الأهداف في تحقيق أهدافهم الشخصية .

3- إن الفرد لا يسعى للعمل لتحقيق إشباع حاجات اقتصادية فقط ، بل إن الحاجات الإنسانية الأخرى لا تقل في أهميتها عن الحاجات الاقتصادية ، أو في بعض الأحيان قد تحتل هذه الاحتياجات موقعا متقدما في سلم الحاجات الإنسانية بالمقارنة بالحاجات الاقتصادية .

- المدخل المعاصر :

وينطوي هذا المدخل على مدارس أساسية هي :

الأولى - مدرسة علمية للإدارة : هذه المدرسة تبني تحققها على تجزئة الإدارة عن طريق تحرير وظائف المدير ، وعلى الخبرة الطويلة مع الإدارة ومرافقتها المتنوعة ، والمدخل الرئيس لهذه المدرسة هو النظر أولا إلى وظائف المدراء من التخطيط والتنظيم والتشكيل والتوجيه والرقابة . ثم استخلاص بعض الحقائق الجوهرية من المبادئ والقوانين العامة من هذه الوظائف للاسترشاد بها عند الممارسة والتطبيق .

الثانية - المدرسة التجريبية : وهذه المدرسة تهتم بدراسة تجارب المدراء الناجحين والمدراء الفاشلين . فهي تحلل الإدارة عن طريق التجارب بغرض الوصول إلى عموميات لنقل هذه الخبرة والتجارب للدارسين والممارسين ، ويقوم هذا على أساس افتراض أنه بدراسة تجارب المدراء الناجحين وبدراسة الأخطاء التي تحدث عند الإدارة

، وبمحاولة حل مشكلات معينة يمكن التعرف والإلمام بكيفية تطبيق أفضل الأساليب الفنية في المواقف المتشابهة والمنقارية .

الثالثة - مدرسة السلوك الإنساني : وتقوم هذه المدرسة بتحليل الإدارة على فكرة أساسية مفادها أن الناس حيث يعملون مع بعضهم البعض كجماعات بغرض تحقيق أهداف الجماعة فمن الضروري أن يفهم الناس بعضهم البعض ، وكلما كان هذا الفهم أحسن فسوف تكون النتائج أفضل .

ومن الواضح أن المدرسة اقتنعت بجزء من المدرسة الأولى ، وهذا الجزء غير كافٍ في مهمة الإدارة ، كما أن المدرسة الثالثة لا نفي بمهمة الإدارة وفاء كافيا ، إذ لا يوجد ترابط وثيق بين العلاقات الإنسانية والإدارة .

الرابعة - مدرسة النظام الاجتماعي : وتتنظر هذه المدرسة إلى الإدارة كنظام اجتماعي ، وكنظام للعلاقات الثقافية المتداخلة بين أفراد المجتمع ، وهذه المدرسة تعد أساس علم النفس الاجتماعي ، وتتعامل مع تحديد الجماعات الاجتماعية المختلفة ، وعلاقتها الثقافية ، وكثيرا ما يحدث خلط بين هذه المدرسة ومدرسة السلوك الإنساني المتقدمة ، نظرا لأن المدرستين تبعثان من تطور الفكر الإداري القائم على أساس العلوم السلوكية ، لكن الفرق أن هذه المدرسة تنطلق من علم الاجتماع ، فيما المدرسة السلوكية تنطلق من علوم الإنسان ، كما أن هذه المدرسة تولي اهتماما خاصا بالحاجة على التغلب على القيود المادية والاجتماعية الخاصة بالفرد وبيئته وذلك عن طريق التعاون .

الخامسة - المدرسة الرياضية : وهي تتضمن النظر إلى الإدارة كعملية يمكن التعبير عنها بشكل رموز وعلاقات رياضية وليس من شك بأهمية المدخل الرياضي وفائدته الكبرى لأي ميدان من ميادين التحري والتقصي .

مهما قلنا في المدارس السابقة ، فاللزام على المدير ملاحظة العنصر الإنساني في الإدارة كأهم الأشياء ، فيجب عدم إغفال هذا العنصر عند بناء هيكل المنظمة الإدارية

، كما أن بعض الخلافات والمشاكل التي تحدث في المنظمة ليست بسبب وجود عيوب أو نواقص في القوانين ، وإنما بسبب عوامل أخرى ترتبط بالعادات والتقاليد والثقافة والأخلاق في الأفراد الذين نشأوا في البيئات المختلفة ، لذا فإنه على المدير الإداري أن يأخذ في الحسبان العادات والتقاليد والأديان والمذاهب واللغات وما شابه التي قد تؤدي إلى نجاح المنظمة أو فشلها .

ومما تقدم إن المدرسة الأولى وهي (مدرسة علمية الإدارة) هي أفضل المدارس كلها ، إن لم تكن هي المدرسة الوحيدة .

ثانياً: البيروقراطية

نشأ مصطلح البيروقراطية Bureaucracy مؤخراً، خلال النضال ضدّ الحكم المستبد الذي ظهر قبل الثورة الفرنسية، وخلال القرن التاسع عشر انتشر الاستخدام التحقيري لهذا المصطلح في العديد من الدول الأوروبية؛ حيث استخدمه الليبراليون بالتحديد للاستهتار، ولانتقاد الإجراءات الملتوية، والأسلوب المستبد لمسؤولي الحكومة الاستبداديين. ويعتبر ماكس فيبر (1864 – 1920) صاحب النظرية البيروقراطية من أهم علماء الاجتماع ، ولذلك فإنه لم يهتم فقط بإدارة المشروعات الفردية وإنما كان اهتمامه بالمنظمات كبيرة الحجم باعتبارها وحدات اجتماعية. ويعد مفهوم البيروقراطية من أقدم المفاهيم الإنسانية واعقدها على الإطلاق، نظراً لمعانيه المتعددة والتي تختلف وفق الهدف من وراء استعمالها فقد تعنى البيروقراطية تنظيمياً إدارياً ضخماً يتسم بخصائص ومميزات معينة، كما قد تعنى مجموعة من الإجراءات التي يجب إتباعها في مباشرة العمل الحكومي بصورة عامة داخل المكاتب أو التنظيمات الإدارية.

والبيروقراطية هي طريقة للتنظيم الإداري لمجموعة من الناس يعملون معاً؛ حيث تعتمد المنظمات بقطاعيها العام والخاص، بما في ذلك الجامعات والحكومات على البيروقراطية في عملها، والمعنى الحرفي لمصطلح بيروقراطية هو حكم المكاتب، أو المكاتب، وهو تعريف يسلط الضوء على الطابع غير الشخصي في كثير من الأحيان،

وعلى الرغم من أنّ البيروقراطيات تبدو أحياناً غير فعالة أو مسرفة فإنّ إنشاء البيروقراطية يساعد على ضمان أن يعمل الآلاف من الناس معاً بطرق متوافقة من خلال تحديد أدوار الجميع ضمن التسلسل الهرمي.

ونجد أن مصطلح البيروقراطية Bureaucracy يتكون من كلمتين؛ هما: Bureau وتعني المكتب، Cracy وتعني الحكم. ووفق هذا المفهوم؛ فإنها تعني أسلوب ممارسة المكتب كتنظيم يتصف بالتسلط.

ومن جهة أخرى، فإن كلمة Bureaucratese تعني الموظفين المكتبيين؛ أي الذين يعملون في المكاتب، أي تركيز السلطة في المكاتب الإدارية، وهذا المفهوم يركز اهتمامه على البيروقراطية الحكومية، وفي الواقع يمكن أن نستخدم البيروقراطية في وصف الإدارة بقطاع الأعمال. وقد أشار إلى ذلك (روبرت مرتون) وآخرون في مقدمة كتاب In Bureaucracy Reader يقولون إن نمو البيروقراطية - سواء في الحكومة أو قطاع الأعمال - يُنظر إليه كأحد الاتجاهات الاجتماعية في وقتنا الحاضر بينما يرى (بيتر بلو) أن البيروقراطية تعني ذلك التنفيذ الذي يحقق قدرًا من الكفاية في الإدارة وفي تحديد الوسائل التي تحكم التنظيم الاجتماعي بدقة في إطار الكفاية الإدارية ، وبذلك في ضوء المفهوم تعرف البيروقراطية بكونها بناء تنظيمي وسلوكي ، ويقول (بيتر بلو) إن البيروقراطية ليست في الأجهزة الحكومية فقط والعسكرية أو المدنية فقط وإنما أيضا في قطاع الأعمال وفي الكنائس والجامعات .

ويعرف مارشال ديموك البيروقراطية بأنها المظاهر التنظيمية المركبة التي تتصف بعدم المرونة وعدم الاهتمام بالأفراد .

وقد عرف بعض علماء الاجتماع البيروقراطية بأنها نوع من المنظمات البشرية ، واعتبارها تنظيمًا بشريًا ، كأنها بالضرورة تخضع لعوامل رشيدة وأخرى غير رشيدة .

أما " هارولد لاسكي " فقد نظر إلى البيروقراطية بأنها اصطلاح يستعمل في وصف نظام حكومي تكون الرقابة من خلال مجموعة من الموظفين الرسميين وذلك من خلال الأساليب الرسمية في الإدارة .

أما من وجهة نظر " ماكس ويبر " فتعني البيروقراطية النموذج المثالي للتنظيم الذي يقوم على أساس من التقسيم الإداري والعمل المكتبي ، وسوف نقوم بشرح النظرية البيروقراطية كما وصفها " ماكس ويبر " بالتفصيل خلال هذا الفصل .

ونلاحظ أن مفهوم البيروقراطية الأكثر شيوعا يشير إلى التسلط السياسي والتضحية بالمرونة من الالتزام بتنفيذ التعليمات . البطء في اتخاذ القرارات ، والجمود في اللوائح والسياسات . في الأعمال ، التضخيم وكبر حجم التنظيم .

ولكن الدراسات السلوكية اختلفت نظرتها للبيروقراطية عن المفاهيم الأخرى السابقة ؛ حيث ركزت على السمات السلوكية المميزة لسلوك الفرد البيروقراطي ، وبالتالي ينعكس ذلك على نمط الأداء للأعمال الموكلة إليه ، وطريقة استخدامه للسلطة الممنوحة له ومن ثم تأثير ذلك على درجة مرونة السياسات والقواعد والإجراءات

- تعريف البيروقراطية

وفي الواقع العملي هناك عدة مفاهيم مختلفة للبيروقراطية فعلى سبيل المثال :

○ قد تعني البيروقراطية مرادف لمفهوم التنظيم الضخم أي أن البيروقراطية تعني تنظيما ضخما ، وقد رأى " ماكس ويبر " أن هناك خصائص مشتركة للتنظيم البيروقراطي وهي :

- 1- التنظيم يقوم على أساس تسلسل السلطة وفق القاعدة الهرمية.
- 2- اختيار الموظفين على أساس المؤهلات الفنية .
- 3- استمرار التنظيم في تقديم الوظيفة الرسمية وفقا للقواعد التي تحكم هذه الوظائف .
- 4- هناك حدود للتنافس بين التنظيمات .

- قد تعني البيروقراطية البطء والتأخير والتخون من اتخاذ القرارات والحرص الشديد ، عرقلة للعمل الإداري ، والنقد للقوانين واللوائح واتسامها بالجمود وعدم المرونة . الروتينية في الأداء . الخطأ في نمط القيادات في إداراتهم للعمل وغيرها من الانتقادات في مجال الأنشطة الإدارية .
- البيروقراطية تعني جمود الإجراءات في العمل الحكومي بصفة عامة ، والنشاط الإداري بصفة خاصة وفي التنظيمات الإدارية .
- تعني البيروقراطية النظام الإداري وما يتصف به من ضخامة.
- قد تعني البيروقراطية السلطة أو القوى التي يتمتع بها الموظف في الوظيفة العامة في الحكومة .

ويمكن ان نخلص ان البيروقراطية تعنى "ذلك التنظيم الإداري الضخم الذي يتسم بتقسيم الأعمال وتوزيعها في شكل واجبات رسمية محددة على الوظائف، حيث يتم تنظيم العلاقات والسلطات بينها بأسلوب هرمي لتحقيق أكبر قدر من الكفاية الإدارية لإنجاز أهداف التنظيم"

- خصائص البيروقراطية

تتمتع البيروقراطية بعدة خصائص منها:

- 1- تسلسل هرمي واضح: تتمتع البيروقراطية بسلسلة قيادة قوية؛ حيث يكون لكل عامل مكانه الخاص في السلسلة، ويتمّ الإشراف والرقابة على عمل الجميع من قبل شخص ما في المستوى الأعلى صلاحية، أو السلطة، حيث تبدأ السلطة من أعلى التسلسل الهرمي ومن ثم تبدأ بالتناقص عند اقترابها من قاع السلسلة. وهذا البناء يتضمن سلسلة تحدد التوزيع الرسمي للسلطة بما يتضمن رقابة المستويات الأعلى للمستويات الأدنى . وبالتالي تحدد لكل فرد من هو رئيسته المباشر ، ومن هم الأفراد التابعين له ، كما تظهر حدود السلطة الممنوحة لكل مركز

2- **التخصص الوظيفي:** كل شخص في البيروقراطية لديه وظيفة محدّدة للقيام بها، وغالباً ما يُصبح خبيراً فيها. تقسيم العمل: يتم تقسيم كل مهمة في البيروقراطية إلى أجزاء، ويعمل أشخاص مختلفون على أجزاء مختلفة من المهمة معاً لتنفيذها بشكل كامل. ومن ثم فإن اختيار الأفراد لتولي المراكز يكون على أساس الخبرة الفنية والإدارية . ولذلك فإن التعيين يتم طبقاً لاختيارات الكفاءة ، كما أن التدريب يعتبر ضروريا لرفع كفاءة العاملين .

3- **مجموعة من القواعد الرسمية:** تُسمّى إجراءات العمل المعيارية، وهي واضحة، وهي عبارة عن تعليمات مكتوبة لكل وظيفة متخصصة في كل مستوى من مستويات التسلسل الهرمي، ويمكن للعمال الذين يتبعونها التأكد من أنهم على نفس الوتيرة، مثل: زملائهم، وهكذا سوف يؤدّون عملهم بشكل صحيح.

4- **التحديد القاطع للواجبات والمراكز:** إن كل فرد في التنظيم البيروقراطي يشغل مركزاً معيناً . هذه المراكز محددة بطريقة قاطعة ، وليس لأي فرد حق الادعاء بأفضليته لعمل معين إلا إذا كانت مؤهلات الفرد وقدراته تتناسب هذا العمل . والأعمال تتفصل تماماً عن شاغليها ، وهذا الفصل يحرر التنظيم من الاعتماد على أي فرد مهما كانت قدراته ، كما يمكن من شغل الوظائف الخالية بأفراد آخرين طالما كانت مؤهلاتهم تتناسب مع خصائص تلك الأعمال .

5- **العلاقات الوظيفية:** إن العلاقات داخل التنظيم تكون علاقات بين المراكز وليست علاقات بين الأفراد الشاغلين لهذه المراكز . هذه الخاصية تضمن نوعاً من التعاون الموضوعي اللازم لإنجاز الأعمال ، وبذلك ينتقي الطابع الشخصي للعلاقات . وبهذه الوسيلة يسود الرشد والحكم الموضوعي بعيداً عن الأهواء والتفضيلات الشخصية .

6- **معايير محددة لأداء العمل:** لكل عمل في التنظيم طريقة محددة لأدائه ينبغي ان يتمسك بها جميع الأفراد ، هذه الطرق يعبر عنها في شكل قواعد وإجراءات مكتوبة محددة تحديدا قاطعا ، وتطبق بصفة ثابتة ومنتظمة .

7- **شغل الوظائف بالتعيين:** إن شغل الوظائف في التنظيمات البيروقراطية يكون على أساس التعيين وليس الانتخاب . وهذا الشرط ضروري لضمان توفر المؤهلات المناسبة لأداء الأعمال .

8- **أداء العمل وفق سجلات ومستندات رسمية:** إن جميع عمليات الاتصال ، وجميع قواعد وإجراءات العمل في المنظمة البيروقراطية توضع في شكل رسمي مكتوب ، وينطبق نفس الشيء أيضا على جميع التصرفات التي تتم داخل المنظمة . جميع هذه المعلومات المكتوبة تأخذ شكل السجلات والمستندات ، وتمثل في مجموعها كيانا موضوعيا مستقلا عن الأشخاص العاملين بالمنظمة البيروقراطية . والحكمة في ذلك ؛ أن هذه التصرفات تمثل الضوابط التي تخص التنظيم نفسه وليس الأشخاص العاملين به . وهذا يعني أن العمل البيروقراطي يجب أن ينفصل ويتعد عن حياة الموظف الخاصة . وعلى هذا الأساس ، فإن الأموال العامة والمعدات الخاصة بالتنظيم البيروقراطي يجب أن تنفصل تماما عن الملكية الشخصية للموظف .

9- **احتراف الوظيفة:** إن الوظيفة التي يشغلها الموظف في التنظيم البيروقراطي تمثل مهنة رئيسة له ، ومن ثم لا يجوز الجمع بينها وبين مهنة أخرى ، أي أنه يحترف العمل في المنظمة ، وتحدد مستقبله المهني في المنظمة ، ويترتب على ذلك مجموعة من القواعد التي تحدد مركز الموظف في التنظيم البيروقراطي .

ويتحدد مركز الموظف في التنظيم البيروقراطي استنادا إلى الخصائص السابقة على النحو التالي :

- الولاء التام للوظيفة والمصلحة العمل ، حتى لو تعارض ذلك مع مصلحته الشخصية .
- إن شغل الوظيفة في التنظيم البيروقراطي يعتبر مهنة ، ويتضح ذلك من أن حصول الفرد على وظيفة يتطلب توفر تدريب وخبرة تجبره على تخصيص وقته وجهده كله للعمل ، كذلك فإن اختيار الأفراد لشغل الوظائف يتم بسلسلة من الاختبارات ، كما أن الوظيفة في التنظيم البيروقراطي تتخذ شكل الواجب ؛ بمعنى أن دخول الشخص في وظيفة بيروقراطية يفيد معنى فبقوله لالتزامات محددة في مقابل الاستقرار الوظيفي وضمان العمل . وبالتالي فإن " ماكس فيبر " لا ينظر إلى قبول الوظيفة باعتباره تبادلا للمنفعة بين الفرد والمنظمة ، بل يحدد صراحة أن ولاء الشخص الذي يشغل الوظيفة البيروقراطية يجب أن يتجه للوظيفة ذاتها .
- يتمتع الموظف في التنظيم البيروقراطي باحترام وأهمية مصدرهما قواعد ترتيب الوظائف ، والقواعد التي تحرم إهانة الموظف أو مخالفة أوامره ، أي أن الموظف يستمد من عمله في المنظمة البيروقراطية قيمة اجتماعية تزيد عن تلك التي يتمتع بها الأفراد العاملون خارج منظمات بيروقراطية .
- يحتفظ الموظف البيروقراطي بوظيفته مدى الحياة عادة (إلا إذا وقعت ضده عقوبات تأديبية نتيجة لإخلاله الجسيم بواجبات العمل ، أو الحكم عليه في جريمة تمس شرفه ونزاهته) . كما يتقاضى راتباً محددًا ، ويحصل على معاش ثابت عند التقاعد .
- يتدرج الموظف البيروقراطي في سلم الوظائف ، ويعتبر هذا التدرج على أساس تطوره الوظيفي .

- إيجابيات التنظيم البيروقراطي

ولقد توقع (ماكس وبر) أن النموذج البيروقراطي يحقق المزايا الإيجابية التالية :

1-الدقة .

2- المعرفة الكاملة بالمستندات .

3- السرعة .

4- الاستمرار .

5- الوضوح .

6- الوحدة .

7- الخضوع الكامل للرؤساء .

8- تخفيض التكلفة الإنسانية والاقتصادية للعمل .

9- تخفيض الاحتكاك بين الأفراد .

وبالإضافة إلى ما سبق ، فإن مفهوم الرشد الذي يقوم عليه النموذج البيروقراطي ، يعطي هذا النموذج نوعا من التفوق على أي بديل تنظيمي آخر ، خصوصا فيما يتعلق باتجاه النموذج البيروقراطي نحو تحليل الوسائل والغايات . إذن فهو أسلوب علمي موضوعي مجرد ، ينحو بعيدا عن الاعتبارات الشخصية وغير الموضوعية . وهو بذلك يكون أفضل تعبيرا عما يجب أن يكون عليه التنظيم الإداري للمنظمات الحكومية .

- سلبيات التنظيم البيروقراطي

ولكن على الرغم من هذه الإيجابيات ، إلا أن للتنظيم البيروقراطي سلبياته التنظيمية أيضا ، وهي :

1- الآلية :

إن النموذج البيروقراطي يؤدي إلى إهمال الفرد ومعاملته على أنه آلة ، وإغفال الطبيعة النفسية والاجتماعية للإنسان . هذا الإهمال يؤدي إلى حدوث نتائج غير متوقعة ، تؤدي بدورها إلى انخفاض كفاءة التنظيم بدلا من ارتفاعها.

2- التناقض :

إن بعض المبادئ التي يقوم عليها التنظيم البيروقراطي تتعارض مع بعضها البعض . مثلا ، يتعارض مبدأ التدرج الهرمي مع مبدأ اتخاذ الخبرة والتدريب كأساس لاختيار الموظفين . كما يتعارض مبدأ الكفاءة مع مبدأ الترقية بالأقدمية .

3- النظام المغلق :

من الثابت طبقا للدراسات التنظيمية الحديثة أن نجاح التنظيم لا يتوقف على الخصائص الذاتية والداخلية له فحسب . بل أيضا على الظروف البيئية الخارجية ، وهو ما لم يتضمنه النموذج البيروقراطي لماكس وبر ، ومعنى ذلك أن البيروقراطية تعالج التنظيم كنظام مغلق .

4- الجمود :

في توضيح هذه النقطة يقول (أحد الكتاب) إن الرغبة القوية لإدارة التنظيم البيروقراطي في السيطرة على سلوك الأفراد العاملين تأخذ شكل التحديد القاطع للاختصاصات والمسئوليات ، بحيث يمكن التنبؤ بالسلوك ومحاسبة الأفراد ومساءلتهم ، كما يتم التركيز على الإجراءات الرقابية ، والتي تأخذ شكل المراجعة والتفتيش للتأكد على مطابقة الواقع للإجراءات المحددة . هذا الوضع يترتب عليه النتائج التالية :

- تقليل مدى العلاقات بين أعضاء التنظيم ، إذ تصبح تلك العلاقات أساسا بين الوظائف ، وليس بين الأفراد شاغلي تلك الوظائف .

- تصبح القواعد والإجراءات الرسمية أمرا طبيعيا بالنسبة للأفراد ، ويصير هضمها واختزانها بواسطتهم ، أي تتم عملية اكتساب لتلك القواعد والإجراءات لتصبح الأساس العادي لتصرف الفرد .
- يصبح أساس اتخاذ القرارات هو عملية تقسيم الموضوعات إلى فئات أو طبقات ، لكل فئة أو طبقة حل معين تدرب عليه عضو التنظيم .

5- الارتباط بالحد الأدنى من معدلات الأداء :

هناك اعتقاد بأن المغالاة في الإشراف والرقابة في المنظمات البيروقراطية تؤدي إلى الإخلال بالتوازن التنظيمي ، وذلك على النحو التالي :

- إن رغبة الإدارة العليا للمنظمة في إحكام الإشراف والرقابة تؤدي إلى قواعد وتعليمات صارمة .
- هذه القواعد تؤدي إلى تخفيض الشعور بعلاقات السلطة ، حيث يخضع الجميع لذات القواعد .
- يترتب على ذلك أن يميل الأفراد إلى قبول سلطة المشرفين بحكم مراكزهم ، وهذا يؤدي إلى تقليل حدة الصراع ، ومن ثم يزيد الميل إلى تدعيم تلك القواعد. إن النتائج السابقة ، وإن كانت نتائج مقصودة ، ترضي كلا من الإدارة والعاملين ، إلا أن هناك أيضا نتائج غير سلبية ، غير مقصودة ، تترتب على هذا الوضع وهي :

- أ- إن القواعد واللوائح السابقة لا تحدد للفرد ما هو غير مرغوب فيه فقط ، بل تحدد أيضا ما هو مطلوب منه كحد أدنى ، وبمرور الوقت يصبح الأفراد أكثر ارتباطا بهذا الحد الأدنى ، دون محاولة لزيادة كمية العمل .
- ب- التزام الأفراد بالحد الأدنى للعمل المطلوب منهم على أنه فشل أو تقاعس من جانبهم ، وهذا يدعو الإدارة إلى زيادة الرقابة وتدقيق الإشراف ، ووضع المزيد من القواعد الرقابية .

ت- تؤدي زيادة الإشراف والرقابة إلى جعل علاقات السلطة أكثر وضوحا وأكثر قوة ، إذ يدرك الأفراد أنهم موضع سيطرة واستغلال المستويات العليا . وهذا يؤدي إلى التوتر والصراع الداخلي ، الذي ينتهي باختلال التوازن التنظيمي .

6- القطاعية :

أشار (أحد الكتاب) إلى التنظيم البيروقراطي باتجاه نحو التخصص ، يسعى إلى تفويض السلطة في الحدود التي تتطلبها ممارسة واجبات العمل المتخصصة في الأجزاء المختلفة من التنظيم. هذا التخصص الذي قصد منه بداية زيادة تدريب الأفراد وزيادة خبراتهم ، يؤدي في النهاية إلى نتائج ضارة غير مقصودة هي :

- تكوين النظرة الضيقة المحدودة بالنطاق التخصصي الذي يمارسه الأفراد والأقسام المختلفة . حيث ينحصر الاهتمام في هذه الأهداف القطاعية ، أما مدى تعارض هذه الأهداف مع أهداف الأقسام الأخرى ، أو مع الهدف الكلي للتنظيم ؛ فإنه يخرج عن مجال اهتمام العاملين ، كما يخرج - وهو الأهم - عن نطاق مسؤوليتهم التخصصية . وهنا يفقد التنظيم النظرة الشاملة .
- حيث أن الأعمال المتخصصة يحكمها لوائح وإجراءات محددة ، فإن تمسك الأفراد بهذه اللوائح ، وطول تعودهم على اتباعها ، يجعل من هذه اللوائح أهدافا في حد ذاتها . وهنا تختلط الوسائل بالغايات ، بمعنى أن تلك الإجراءات التي وضعت أساسا كوسيلة لتنفيذ أهداف التنظيم ، تصبح هي الهدف الذي يتمسك به العاملون .

- أساليب التغلب على سلبيات البيروقراطية :

هناك مجموعة من الطرق والأساليب التي يمكن من خلالها التغلب على سلبيات البيروقراطية ومنها ما يلي :

1- بساطة ووضوح النماذج :

إن الحاجة إلى السهولة والبساطة والوضوح هي حاجة أكيدة وبصفة خاصة بصدد النماذج المستخدمة . إن النموذج المصمم بطريقة سليمة يعتبر من أحسن أدوات الإدارة - من وجهة نظر الإدارة ومن وجهة نظر المواطن - لأنه من الممكن كتابة البيانات المطلوبة في شكل نمطي وبعدها من الكلمات المطلوبة . ومن شروط النماذج السهلة هي أن يتفهمها ويستوعبها المواطن العادي . ومن الملاحظ أن بعض النماذج القديمة لم تراجع منذ فترة رغم أن الأمر يتطلب المراجعة المستمرة عندما يثبت أن بعضها عديم الجدوى ، كما أن عدم توحيد النماذج المستخدمة من حيث حجمها أو أسلوبها سوف يخلق الكثير من الصعوبات ويخفض من سرعة تداولها .

وقد يعتاد الموظف العام على مثل هذه النماذج فترة طويلة حتى أنه قد ينسى معناها أو الهدف منها والنتيجة هي استمرار استخدامها رغم أنها أصبحت بالية وتتضمن بعض البيانات التي لن يستفيد منها أحد .

ولا يعتبر هذا ضياعا للوقت والجهد فحسب ، ولكن يوضح مدى الحاجة إلى المراجعة المستمرة لهذه النماذج أو استبعاد بعض بياناتها غير الضرورية وكل نموذج مطلوب فهو بالقطع له هدف ويجب أن يكون متماشيا مع العمل الذي يستخدم فيه ، ويجب أن يكون نمطيا ومكتوبا بأسلوب سهل بحيث يسهل ملؤه وبأقل جهد ممكن . ولقد تمكنت الكثير من الإدارات من تحقيق الوفورات وحسنت من مستوى الخدمة عن طريق نمطية النماذج ، وقد يتطلب الأمر من الإدارات الحكومية أن تراجع هذه النماذج أولا بأول حتى تجاري روح العصر والتطور .

2- القانونية والنزاهة وعدم التحيز :

يجب أن تتماشى القرارات التي يتخذها الموظف العام مع القوانين ومع سياسات الحكومة . يختلف النطاق الذي ينظم فيه القانون القرارات الإدارية من دولة إلى أخرى . إن تعدد القوانين واللوائح قد سبب الكثير من اللبس للرجل العادي . يجب أن تكون

التعليمات سهلة الفهم وكذلك الإجراءات غير معقدة بصدد استخراج تصريح العمل مثلا أو فتح سجل تجاري أو في التقدم ببعض الشكاوى أو في التعامل مع الضرائب .

يجب أن يتصف الموظف العام بالنزاهة ، وأن يكون غير متحيز في تعامله مع الجمهور كما يجب أن يتصرف بنفس الطريقة في جميع الحالات التي تعرض عليه . وللوصول إلى هذه النزاهة في العلاقة بين الموظف وبين المواطن يتطلب الأمر أكثر من مجرد الاتجاه أو السلوك أو الاهتمام ، ولكن يتطلب الطرق السليمة السهلة غير المعقدة .

العكس من المحتمل جدا أن يكون كل موظف تمر عليه الورقة من الكفاءة بمكان . إلا أن الخطأ يكمن في التنظيم الإداري وفي الطرق المستخدمة وكذلك في الفشل في تفويض السلطة وخاصة بصدد الأمور العادية الروتينية مع الاهتمام بالمسائل المهمة وتحويلها إلى المدير الأعلى فقط في حالة المشاكل الصعبة التي تتطلب كفاءات خاصة .

3- الاقتصاد والسرعة :

يجب أن تسمح الطرق الإدارية بتحقيق السرعة من المسائل المطلوبة والمرغوب فيها لمصلحة الموظف والمواطن في نفس الوقت . إن منظر المواطن الذي ينتقل من مكتب إلى آخر وينتظر في طابور طويل محاولا أن ينهي مصلحة - يعطي لها أهمية كبيرة من وجهة نظره - هو منظر غير سار ، وكثيرا ما تتقضي فترة طويلة قبل بيت في مسألة أو يتخذ فيها قرارا . لا يسبب مثل هذا الموقف الشعور بعدم الرضا بين المواطنين فحسب ولكنها تعني خسارة في إيرادات الحكومة وجهدا أكبر من جانب الموظف العام .

يستطيع كبار الإداريين في الأجهزة الحكومية أن يفعلوا الكثير بقصد أن يتم العمل في الحكومة بسرعة ودون أي روتين أو تعقيد أو تأخير ، ويمكن تحقيق ذلك بأحد الطرق الآتية :

- إعطاء التعليمات المحددة للمساعدين بحيث يمكن اتخاذ القرارات وينجز العمل العادي الروتيني في المستويات الدنيا دون الرجوع إلى كبار الإداريين .
 - على فرض وجود بعض المشاكل التي يصعب أن يتخذ فيها المساعدون قرارا ؛ تحول هذه المشاكل إلى الإداريين الأكبر كفاءة لاتخاذ موقف بصددها .
 - قد يصعب الوصول إلى المثالية ، إلا أن كل إداري يجب أن يعمل جاهدا نحو المثالية كي يصل إلى درجة منها . ويمكن أن نتصور بعض المشاكل الإدارية الناشئة عن الروتين داخل الهيراركية في الحكومة عن طريق المثال الآتي : " تأتي الأوراق والمراسلات والطلبات إلى المستويات الدنيا في الهيراركية فيقوم الموظفون العموميون بفحصها وكتابة بعض التعليقات عليها في كل مرحلة تمر عليها الورقة خطوة خطوة في السلم الوظيفي ، ولن يتخذ القرار إلا بالقرب من القمة أو في المستوى الأعلى " ويعتبر هذا من أكبر أسباب التأخير في العمل الحكومي لأنها تتطلب الكثير من الأفراد لدراسة العدد الضخم من الأوراق والمستندات قبل أن تصل فيها إلى القرار النهائي .
- ومن الواضح أن المشكلة لم تنشأ من أن الموظفين غير أكفاء ، بل على

4- بساطة ووضوح النماذج :

إن الحاجة إلى السهولة والبساطة والوضوح هي حاجة أكيدة وبصفة خاصة بصد النماذج المستخدمة . إن النموذج المصمم بطريقة سليمة يعتبر من أحسن أدوات الإدارة - من وجهة نظر الإدارة ومن وجهة نظر المواطن - لأنه من الممكن كتابة البيانات المطلوبة في شكل نمطي وبعده أدنى من الكلمات المطلوبة . ومن شروط النماذج السهلة هي أن يتفهمها ويستوعبها المواطن العادي . ومن الملاحظ أن بعض النماذج القديمة لم تراجع منذ فترة رغم أن الأمر يتطلب المراجعة المستمرة عندما يثبت أن بعضها عديم الجدوى ، كما أن عدم توحيد النماذج المستخدمة من حيث حجمها أو أسلوبها سوف يخلق الكثير من الصعوبات ويخفض من سرعة تداولها .

وقد يعتاد الموظف العام على مثل هذه النماذج فترة طويلة حتى أنه قد ينسى معناها أو الهدف منها والنتيجة هي استمرار استخدامها رغم أنها أصبحت بالية وتتضمن بعض البيانات التي لن يستفيد منها أحد .

ولا يعتبر هذا ضياعا للوقت والجهد فحسب ، ولكن يوضح مدى الحاجة إلى المراجعة المستمرة لهذه النماذج أو استبعاد بعض بياناتها غير الضرورية وكل نموذج مطلوب فهو بالقطع له هدف ويجب أن يكون متماشيا مع العمل الذي يستخدم فيه ، ويجب أن يكون نمطيا ومكتوبا بأسلوب سهل بحيث يسهل ملؤه وبأقل جهد ممكن . ولقد تمكنت الكثير من الإدارات من تحقيق الوفورات وحسنت من مستوى الخدمة عن طريق نمطية النماذج ، وقد يتطلب الأمر من الإدارات الحكومية أن تراجع هذه النماذج أولا بأول حتى تجاري روح العصر والتطور .

الفصل الثالث

بيئة العمل الإداري

أولاً : البيئة الداخلية

ثانياً : البيئة الخارجية

الفصل الثالث

بيئة العمل الإداري

مقدمة:

تمارس المنظمات المختلفة أنشطتها في إطار من المحددات والمتغيرات البيئية المختلفة. وتؤثر هذه المحددات أو هذه المتغيرات على الأنشطة الإدارية داخل المنظمات وتحد من كفاءتها وفعاليتها. ولذلك يجب على المديرين في كافة المستويات الإدارية التعامل والتفاعل مع هذه المتغيرات داخل إداراتهم ومنظماتهم إذا أرادوا تحقيق هذه الكفاءة والفعالية. كما يجب عليهم التنبؤ بهذه المتغيرات البيئية المؤثرة على نشاط منظماتهم والاستجابة لها والتفاعل معها حتى تتحقق الكفاءة والفعالية المنشودة.

وتعتبر دراسة البيئة المحيطة بالمنظمة من أولى الخطوات الهامة في تصميم الاستراتيجية الإدارية، فالمنظمة جزء من البيئة التي تعمل فيها وتتفاعل معها مؤثرة ومتأثرة بها. وإدارتها بمفهوم النظام المفتوح يقتضي ضرورة التعرف على العوامل البيئية المحيطة وتشخيصها والتنبؤ بها، وتحديد آثارها على سلوكها وإدارتها، وتحديد الفرص التي تتيحها والتي يمكن استغلالها، والقيود والتهديدات التي تفرضها حتى يمكن مواجهتها والتغلب عليها وبما يساعد على تحقيق فعالية المنظمة.

تعريف البيئة في العلوم الإدارية

ويقصد بكلمة البيئة في العلوم الإدارية "بيئة العمل الإداري" وهي عبارة عن " مجموعة القوى والعوامل التي تحيط بالمنظمة ذات التأثير الحالي والمحتمل". وبصفة عامة هناك مجموعتان من العوامل البيئية التي يجب أن تؤخذ في الحسبان عند دراسة بيئة

العمل الإداري هما: البيئة الداخلية للمنظمة، والبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة. وسوف يتم تناول هاتين المجموعتين من العوامل على النحو التالي:

أولاً: البيئة الداخلية

وتعرف البيئة الداخلية بالمحيط الداخلي للمنظمة، أو المناخ الداخلي الذي يعمل فيه المدير. ويقصد بالبيئة الداخلية: "المحيط الداخلي للمنظمة أو مجموعة العوامل والقوى التي تقع في حدود المنظمة والتي لها تأثير على عمل المنظمة. وتشمل البيئة الداخلية باختصار النقاط التالية:

1- المدير والمستويات الإدارية:

نحن نستخدم دائماً لفظ " مدير " لنعني به أي شخص يكون مسئولاً عن مرؤوسين وموارد تنظيمية أخرى. وطبقاً لتعريف الإدارة الذي يعرفها بأنها: "عملية إنسانية متكاملة تتعلق بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لمجهودات الأفراد الأعضاء في تنظيم معين، كما تتعلق باستخدام الموارد المادية اللازمة استخداماً أمثل لتحقيق مجموعة من الأهداف بكفاءة وفعالية"، فيمكننا أن نستنتج أن المدير ما هو إلا ذلك الشخص الذي يتولى القيام بمهام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة للموارد البشرية والمادية في تنظيم رسمي (منظمة أو إدارة) وذلك بغرض الوصول إلى نتائج معينة تحقق الأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية. أي أن المدير هو ذلك الفرد الذي يمارس العمل الإداري في المنظمة. وهناك في الحياة العملية عدد من المسميات التي تطلق على هذا الشخص منها مثلاً الرئيس president أو المدير Manager أو الموجه Manager، أو المشرف الإداري Supervisor ، وتستخدم كلمة منظمات الأعمال التي تهدف إلى الربح (أي الشركات) ، وبينما تستخدم كلمة أخرى مثل Director أو Administrator في المؤسسات والأجهزة الحكومية المختلفة وكذلك المنظمات التي لا تهدف إلى الربح مثل الجامعات والمستشفيات، ومكاتب التأمين الاجتماعي وما شابه ذلك.

وينصرف مفهوم لفظ المدير إلي رئيس الوزراء والوزير، ولقائد الأوركسترا ومدير النادي، ورئيس الجامعة أو الشركة أو البنك، ومدير الإدارة في المدرسة، ومدير الشركة أو البنك، ومدير الإدارة في مؤسسة معينة، ورئيس وحدة عسكرية وهكذا. وعلي مستوى المنظمة فإن المدير لا يقصد به ذلك الشخص أو الأشخاص الذين في قمة الهرم التنظيمي أو في المستويات الإدارية العليا فقط، بل يمكن أن يكون هناك مدير في الإدارة الوسطي، وفي خط الإشراف الأول، وهذا يعني أن هناك ثلاث مستويات للإدارة أو المديرين في أي منظمة.

ويوجد أنواع عديدة للمديرين- كما أشرنا في الفصل الأول طبقا لاختلاف المهام والمسئوليات التي تقع على عاتق المدير. ويمكن أن نقسم المديرين حسب مستواهم الإداري إلى:

مديري مستوى الإدارة العليا:

وتتضمن هذه الفئة مجموعة أعضاء الإدارة العليا من المديرين مثل رئيس مجلس الإدارة ونائبه (نوابه)، والمديرين العموميين.

مديري مستوى الإدارة الوسطي:

وتتضمن هذه الفئة هؤلاء المديرين على مستوى الإدارة الوسطى والمسؤولين عن إدارة الوظائف والأنشطة المتخصصة للمنظمة مثل مديري الإنتاج والتشغيل، والتسويق، والأفراد، والمالية، والبحوث والتطوير والعلاقات العامة وما شابه ذلك.

مديري مستوى خط الإشراف الأول:

وتتضمن هذه الفئة آخر مستوى للمديرين والذين يقعون عند قاعدة الهرم الإداري وهم يمثلون الخط الأول للإشراف على المرؤوسين ويطلق عليهم أحيانا المشرقيين أو رؤساء الوحدات التنفيذية.

ويوضح الشكل التالي رقم (1) شكلاً توضيحياً لمستويات الإدارة الثلاث:

شكل رقم (1)

المديرون والمستويات الإدارية



طبيعة العمل الإداري في المنظمة:

إن العمل داخل أي منظمة إنما يتم من أجل تحقيق أهداف محددة. ويتم هذا العمل من خلال شبكة من النظم التوجيه العمليات المحتملة تجاه تحقيق الأهداف المطلوبة وتضم هذه النظم نظام كلي يطلق عليه النظام الكلي للإدارة ويتكون هذا النظام من الأنظمة الفرعية التالية:

الإدارة الإستراتيجية:

ويركز هذا النظام علي تحديد الأهداف والاستراتيجيات العامة والرئيسية للمنظمة كلها.

الإدارة الوظيفية:

يركز هذا النظام علي تحديد أهداف واستراتيجيات كل نشاط من أنشطة المنظمة وإعداد برامج تنفيذية تفصيلية تساعد كل مجال وظيفي على تحقيق أهدافه.

الإدارة التنفيذية:

وتهتم بالإشراف على تنفيذ البرامج الوظيفية وتقييم النتائج على ضوء الأهداف والبرامج المعدة سلفاً للمساعدة في اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

٢ - المهارات المطلوبة للمديرين:

هناك مهارات متنوعة مطلوب توافرها في المدير علي جميع المستويات الإدارية وفي جميع أنواع المنظمات سواء كانت خاصة أم عامة، إنتاجية أو خدمية.

ولقد حدد روبرت كاتز هذه المهارات وقسمها إلى ثلاثة أنواع أساسية تضم المهارات الفنية، والمهارات الإنسانية، والمهارات الإدراكية.

المهارات الفنية: Technical Skills

وتتمثل هذه المهارة في القدرة على استخدام الأدوات والوسائل والإجراءات والأساليب في مجال النشاط الإنتاجي أو الهندسي، أو التسويقي أو المالي، أو شئون العاملين وما شابه ذلك. فالمدير يحتاج إلى قدر من المهارات الفنية بالشكل الذي يمكنه من إنجاز وظيفته المسئول عنها كمدير إنتاج مثلاً أو تسويق أو مدير مالي.

المهارات الإنسانية: Human Skills

وتتمثل هذه المهارات في القدرة على العمل مع الآخرين، والقدرة على فهم سلوكهم، وتحفيزهم، والتعاون معهم سواء أكانوا أفراد أو جماعات، فكل مدير يحتاج إلى مهارات العلاقات الإنسانية حتى يتمكن من العمل مع باقي الأعضاء في المنظمة من زملاء، ورؤساء، وحتى من قيادات وتوجيه من يعملون معه من مرؤوسين. وتضم المهارات الإنسانية على سبيل المثال مهارات الاتصال الفعال، والاتصال الجيد، والقيادة والتحفيز، والعلاقات التبادلية، والتعاون وغيرها.

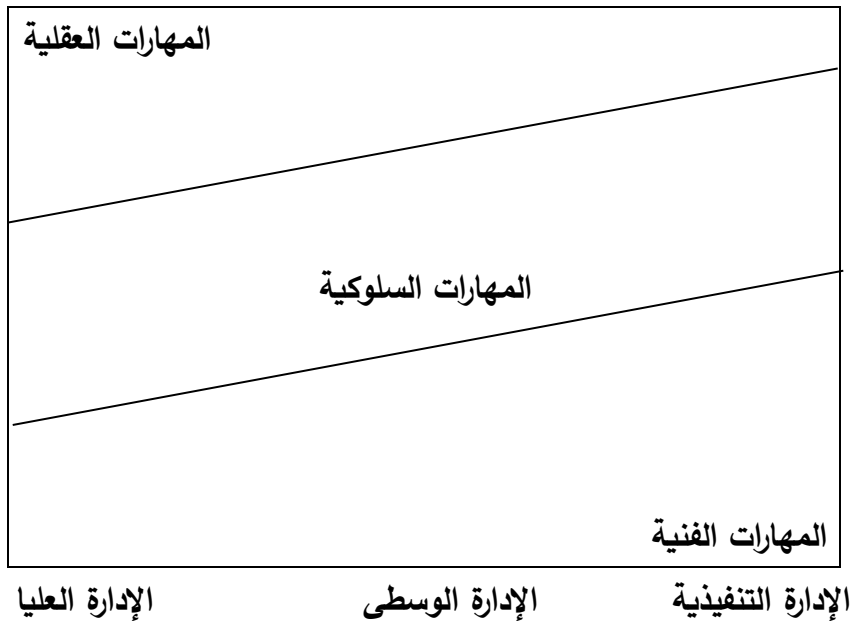
المهارات الإدراكية: Conceptual Skills

أما هذا النوع من المهارات فهو يتعلق بالقدرة على التنسيق وتحقيق التكامل فيما بين الاهتمامات والأنشطة في المنظمة. أي أنها تتطلب من الإدارة أو المدير القدرة على النظرة الشمولية للمنظمة وإدراك الترابط والتكامل بين أجزائها حيث كل جزء يعتمد على الأجزاء الأخرى في علاقة تبادلية، وعلى المدير أن يدرك أن أي تغيير في أي جزء من المنظمة يمكن أن يؤثر على كل من المنظمة وقدرة المدير، كما تتطلب هذه المهارات القدرة على الرؤية المستقبلية والتنبؤ بالأحداث وبعد النظر، وأخيراً تتطلب هذه المهارة قدرة المدير على التحليل، والقدرة على تقدير المواقف والتكيف معها. وبالرغم من أهمية هذه المهارات الثلاثة لأي مدير فإن الأهمية النسبية لهذه المهارات تختلف من مدير لآخر حسب المستوى الإداري الذي ينتمي إليه.

وذلك كما هو موضح بالشكل التالي رقم (٢):

شكل رقم (٢)

المهارات الإدارية للمديرين في المستويات الإدارية المختلفة



وبالرغم من أن الثلاث مهارات السابقة ضرورية لفعالية الإدارة، فإن أهميتهم النسبية لمدير معين تعتمد على مستواه في التنظيم. ففي شكل (٢) تكون المهارة الفنية أكبر أهمية في المستويات الدنيا للإدارة، وتصبح أقل أهمية كلما تدرجنا في المستويات الإدارية الأعلى، فمثلا مدير الإنتاج يكون في حاجة أكثر للمهارة الفنية من رئيس الشركة لأنه ي أن يتعامل مع مشكلات التصنيع من يوم لآخر، ومن ناحية أخرى تتزايد أهمية المهارات الإدراكية كلما اتجهنا إلي أعلى في الهرم الإداري حيث تمثل درجة عالية من الأهمية لأعضاء الإدارة العليا التي تصل إلى أن تصبح أكثر المهارات أهمية للمدير في المستويات العليا. وتعتبر المهارات الإنسانية هامة للمدير على كل المستويات الإدارية والسبب في ذلك هو أن المديرين يعملون مع ومن خلال الآخرين (رؤساء، مرؤوسين، زملاء) - ويلاحظ اتساع نطاق المهارات الإنسانية بالنسبة للمديرين من المستوي الأوسط وذلك بحكم موقعهم كحلقة وصل بين الإدارة العليا وخط الإشراف الأولى واتساع نطاق الاتصالات بين المستويين.

٢ - أدوار أو مهام المدير:

لقد طور منتسبرج Mintzberg مدخل أدوار المدير، وذكر أن هناك عشر أدوار يقوم بها المدير تقع تحت ثلاث تصنيفات. وطبقاً لما جاء في العلوم السلوكية فإن الدور Role هو عبارة عن "مجموعة من توقعات الآخرين تجاه الفرد بالإضافة إلى توقعات الفرد نفسه"، والدور هو في الواقع عبارة عن: "مجموعة من السلوكيات المتفاعلة بطريقة منتظمة والتي يمكن ملاحظتها والتي تتعلق بوظيفة أو وضع محدد". والوظيفة الإدارية للمدير تتضمن عشرة أدوار مختلفة ولكنها متداخلة معاً ويمكن فصل هذه الأدوار الإدارية المتعددة لتكون ثلاث كمجموعات رئيسية وهي: الأدوار التي تتعلق بالعلاقات الشخصية المتبادلة، والأدوار التي: سلق بالمعلومات، والأدوار التي تتعلق باتخاذ القرارات.

أ- الأدوار التي تتعلق بالعلاقات الشخصية المتبادلة:

ويقع تحت هذا التصنيف أدوار ثلاثة هي:

1- دور الرئيس الصوري: ويمارس المدير هنا واجبات اجتماعية ومراسميه كممثل للمنظمة.

2- دور القائد: وهنا يقوم المدير بدور التوظيف، وتدريب الموظفين وحفزهم على العمل.

3- دور ضابط الاتصال: ويكون دور المدير هنا هو تكوين شبكة اتصال مع الخارج.

ب - الأدوار التي تتعلق بالمعلومات:

ويقع تحت هذا التصنيف أدوار ثلاثة هي:

1 - دور المراقب: وهنا يقوم المدير بدور البحث عن المعلومات التي ترتبط بأنشطة المنظمة، ويتلقاها ويحفظها ليستخدمها عند الحاجة إليها.

٢- دور ناشر المعرفة: وهنا ينشر المدير المعلومات التي يتلقاها من داخل أو خارج المنظمة للعاملين للاستفادة منها.

٣- دور المتحدث الرسمي: وهنا ينقل المدير المعلومات عن خطط وسياسات وأنشطة المنظمة للخارج.

ج- الأدوار التي تتعلق باتخاذ القرارات:

ويقع تحت هذا التصنيف أربع أدوار هي:

١- دور المنظم: وهنا يبادر المدير بإحداث تغيير في المنظمة، ويعمم مشروعات لتطويرها وتنميتها.

٢- دور معالج المتاعب: وهنا يقوم المدير بمعالجة وتصحيح الأوضاع عندما تواجه المنظمة أزمات طارئة.

٣- دور مخصص الموارد: وهنا يتخذ المدير قرارات تتعلق بتخصيص الموارد المادية والبرية للمنظمة. 4- دور المفاوضات: وهنا يتخذ المدير قرارات تتعلق باختياره كمفاوض المنظمة والنقابات إن وجدت.

ثانياً: البيئة الخارجية

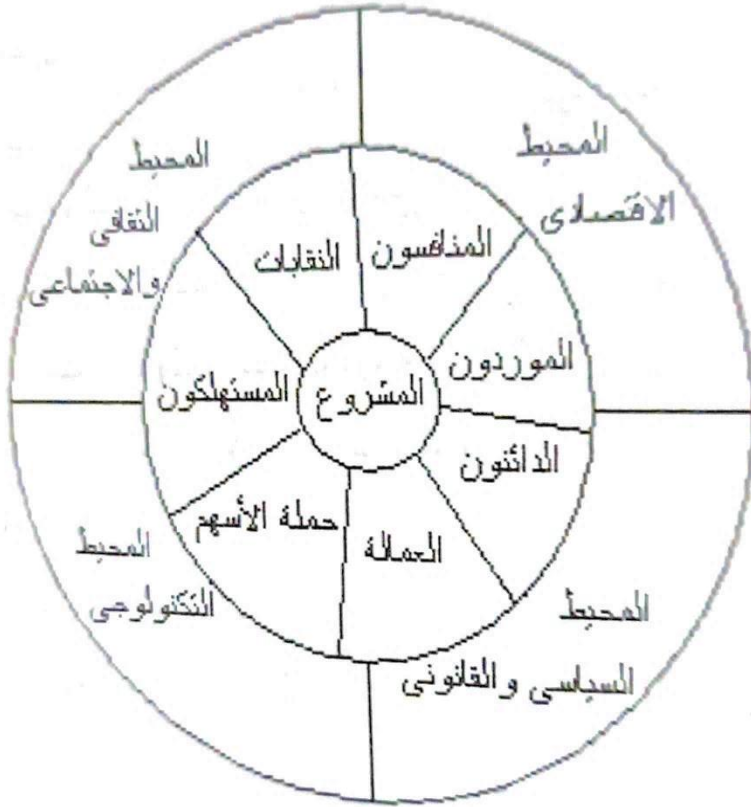
يعيش المجتمع الآن فترة غير مسبوقة في تاريخ التطور الإنساني، حيث تتلاحق المتغيرات وتتصاعد قوى التغيير في مواطن كثيرة، تشمل كافة جوانب المجتمع، ولمواجهة هذا التغيير تظهر الحاجة إلى إدارة جديدة، قادرة على إدارة التغيير بأسلوب علمي مخطط، ينقل المنظمة من حالة السكون إلى حالة من الديناميكية والنمو وتكون المهمة الأساسية للإدارة هي إعادة تحديد الأهداف وبناء الاستراتيجيات والسياسات المستمدة من تكنولوجيا المعلومات، وتعتمد إلى الكشف عن إمكانيات تصوير الأداء باستخدام العنصر البشري بشكل أمثل وتوظيف العم والتكنولوجيا المتطورة.

والإدارة في منظمات هذا العصر عليها إدراك هذا التغيير وتتبعه والتعرف على آثاره المتوقعة.

وتشمل البيئة الخارجية مجموعة العوامل والقرى التي توجد في المحيط الخارجي وذو تأثير على عمل المنظمة.

وتنقسم البيئة الخارجية إلى قسمين: المحيط المباشر، والمحيط العام أو البيئة المباشرة، والبيئة العامة، ويمثل الشكل التالي رقم (3) البيئة الخارجية للمنظمة أو المشروع،

وسنحاول تناول كلا من البيئة المباشر والبيئة العامة على النحو التالي:



شكل رقم (٣)

البيئة الخارجية للمشروع

1- البيئة المباشرة:

وتتكون البيئة المباشرة للمنظمة من الأفراد أو التنظيمات التي تتعامل مباشرة معها، وتشمل عدداً من العناصر تتناول أهمها بإيجاز شديد كالاتي:

أ- حملة الأسهم:

وهم الأفراد الذين يملكون أسهماً من رأس مال الشركة، ويكون تأثيرهم غير مباشر على إدارة الشركة من خلال عمليات بيع وشراء الأسهم في سوق الأوراق المالية، بينما يكون تأثيرهم مباشر من خلال حضورهم

اجتماعات الجمعية العمومية واشتراكهم في اتخاذ القرارات، وعادة يكون تأثيرهم على إدارة الشركة ضعيفاً.

ب- الدائنون:

ويكونون عادة البنوك التجارية التي تمول المشروعات بالقروض التي نتاجها، سواء لتمويل النشاط أو التوسع في الأعمال، ويتم تحديد سعر الفائدة، والضمان وأسلوب السداد، وغيرها من الشروط عن طريق الاتفاق البنك والمشروع، ولذلك تختلف درجة تأثير الدائنون أو البنوك التجارية إدارة المشروع حسب حجم القرض وشروطه.

ج- الموردون:

وهم الأفراد أو الشركات التي تورد للمشروع المواد اللازمة لعملية التشغيل مثل: المواد الخام، والطاقة، والمياه، والمعدات وأجزائها، وتختلف رجة التأثير بين المشروع والمورد حسب حجم المواد المشتراة وتكلفتها، ووجود مصادر بديلة للتوريد.

د- العمالة:

وهي القوى البشرية التي يحتاجها المشروع لمزاولة الأنشطة داخله، وهي تعد من المدخلات الأساسية للمشروع. وتؤثر العمالة على المشروع طريق مباشر من خلال مدى توافر العمالة المطلوبة في السوق كماً ونوعاً، والأجور السائدة في البيئة المحيطة.

هـ - النقابات:

وهي التنظيمات التي تمثل العمال وتدافع عن حقوقهم، وهي عمرة الاتصال بين العمال والإدارة، وعادة ما ينظم القانون العلاقة بين المشروعات والنقابات من حيث الحقوق والواجبات، وطرق حل المنازعات وتعتبر النقابات ذات تأثير كبير على الإدارة.

و- العملاء أو المستهلكون:

وهم الأفراد أو المنظمات التي تقوم بشراء مخرجات المشروع سواء كانت سلعة أو خدمة، وتحاول الإدارة دراسة رغبات وأذواق المستهلكين والعملاء ومعرفتها، والعمل على تحقيقها من أجل زيادة أرباح المشروع، ويؤثر العملاء على الإدارة تأثيراً كبيراً، حيث يعتمد نجاح ونمو المشروع على نجاحه في إرضاء وإشباع حاجات ورغبات المستهلكين والعملاء.

ز- المنافسون:

ويقصد بهم المشروعات التي تقدم نفس السلعة أو الخدمة التي ينتجها المشروع، أو تنتمي لنفس الصناعة أو النشاط، ويحدد الهيكل الاقتصادي للسوق المحيط التنافسي للمشروع، فقد يعمل المشروع في ظل منافسة احتكارية، أو منافسة كاملة، أو احتكار قلة، ويختلف دور الإدارة شبعاً الطبيعة السوق الذي تعمل فيه من حيث قدرتها على التحكم في تحديد أسعار السلع أو كمية السلع المباعة.

٢- البيئة العامة أو الخارجية:

وتشمل البيئة العامة النظم أو المتغيرات التي تحيط بالمشروع والتي لها تأثير على الإدارة المشروع، ويمكن رصد أهم هذه المتغيرات في: متغيرات اقتصادية، ومتغيرات سياسية، ومتغيرات قانونية، ومتغيرات اجتماعية ومتغيرات ثقافية، ومتغيرات تكنولوجية. وسوف نتناول هذه المتغيرات مع معرفة مدى تأثيرها على المشروع أو المنظمة وذلك على النحو التالي:

أ- البيئة الثقافية:

وتتكون البيئة الثقافية من المعرفة، والفنون، واللغة، والقيم والعادات، والتقاليد، والحضارة، والمعتقدات المكتسبة للفرد كعضو في المجتمع، ويوجد تفاعل بين ممارسة العملية الإدارية والعوامل الثقافية، فالإدارة تتأثر بالمراسل الثقافية المحيطة بها، وتعتبر القيم الشخصية للأفراد أكثر العناصر الشافية تأثيراً على الإدارة، وخاصة عملية اتخاذ القرارات. فالقيم هي الأحكام التي يصدرها الفرد بالتفصيل الموضوعات أو الأشياء، وذلك في ضوء تقديره أو تقديره لهذه الموضوعات أو الأشياء. وتبرز أهمية القيم الشخصية المدير في الآتي:

- تؤثر في نظرة المدير للأفراد والمجموعات، وبالتالي في علاقاتهم الشخصية معه.
- تؤثر في إدراك المدير للمواقف والمشكلات.
- تؤثر على قدرات المدير وعلى حوله للمشاكل.
- تحدد القيود التي تبين للمدير ما هو اخلاقي وما هو غير أخلاقي في السلوك الإداري.
- تؤثر على درجة قبوله أو مقاومته للضغوط والأهداف.
- تؤثر على إدراكه لدرجة نجاح المشروع وإنجاز الأفراد.

ومن ذلك يتضح أنه على المشروع أن يتكيف مع القيود الموجودة في محيطه، بالرغم من محاولة الإدارة أن تعدل من قيم أعضائها بما يتلاءم مع أهداف المسلمة من خلال التدريب على السلوك الذي يعكس تلك القيم.

وأخيراً فإن المحيط الثقافي، والنظم الثقافية تختلف من مجتمع لآخر، وأيضاً من وقت لآخر، ولتختلف في المجتمع الواحد من منطقة لأخرى. ونشأ القيم والمعتقدات والاتجاهات نتيجة للتنشئة الاجتماعية للفرد مثل: الأميرة، والمدرسة، وزملاء العمل، والأقران، ووسائل الإعلام. وهذا المحيط التعافي له تأثير على إدارة المشروع، حيث أن قيم الفرد وسلوكه ينعكس على طريقة ممارسته للعمل، فإذا كانت لديه قيم إيجابية مثل:

الإخلاص في العمل وإتقانه والمحافظة على الوقت والمال العام، والانضباط، والالتزام، فإنها تنعكس إيجابياً على العمل. أما إذا كانت لديه فيما سلبية مثل: إهدار المال العام، وعدم الإيمان بالعمل، والتسيب، وعدم الانضباط والاعتماد على العلاقات الشخصية وغيرها فإنها تنعكس سلباً على العمل وعلى أدائه.

ب- البيئة السياسية والقانونية:

تتمثل البيئة السياسية في الاتجاه الحكومي السائد وسياسة الدولة تجاه تشجيع الاستثمارات في مجالاتها المختلفة وبيان أهم أنواع الاستثمارات التي تقوم الدولة بمساعدة القائمين عليها وبذلك يستطيع المستثمر معرفة مستقبل استثماره في البيئة المراد الاستثمار فيها. كما أن دراسة استقرار الحكومات وبنائها له أثر على القرار الاستثماري الذي تتخذه إدارة المشروع.

والبيئة السياسية بمفهومها الواسع لا تقتصر فقط على القرارات التي تصدرها الأجهزة الحكومية، لكن تمتد لتشمل الجمعيات والأفراد الذين لديهم قوة وتأثير على القرارات المتعلقة بمشروعات الأعمال مثل جمعيات حماية المستهلك، جمعية حماية البيئة، الاتحادات العمالية. كما أن التشريعات والقوانين الحكومية التي تتعلق بأنشطة المشروعات لها أثر كبير على نجاح أو فشل المشروعات اعتماداً على نسبة الحرية الممنوحة للمشروع، ولذلك كان من الضروري دراسة البيئة القانونية وعلاقتها بالمشروع من حيث التسعير، وقوانين العمال والتعامل مع البنوك غير الحكومية وحركة العملات غير المحلية والنسبة المسموح بها لخروج رأس المال الأجنبي. كما أن القوانين المتعددة والمختلفة تؤثر على نشاط المشروع من حيث الجمارك والضرائب وما شابه ذلك.

ويراعي في هذا المجال دراسة وتحليل عدة جوانب أهمها ما يلي:

1- التوجه الحكومي في مجال التحرير من القيود الرقابية وتفعيل قوي السوق في كافة نواحي الاقتصاد.

2- الخصخصة.

3- الظروف السياسية العامة التي تحيط بالبلد.

4- القوانين ذات العلاقة بعمل المشروع والمعايير المحاسبية و معايير الجودة وغيرها.

ومن القوانين واللوائح التي تعمل على توجيه المشروعات الصالح قوانين الضرائب، قوانين التأمينات، حماية المستهلك، حماية البيئة من التلوث وفي نفس الوقت تشكل هذه القوانين قيوداً على إدارة المشروعات السلك بسعر على المديرين أن يتعرفوا على القيود والمحددات القانونية والسياسية والشروط اللازمة لتطبيقها ومتابعة ما يستجد من تشريعات حتى يستطيع التعامل معها.

ولا شك أن الاستقرار السياسي للدولة، وعدم إصدار تشريعات ولوائح وقوانين متتابعة، بالإضافة إلى الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي يمنع المسيرين على مواجهة مشكلة عدم التأكد عند التنبؤ بالأحوال العامة في المستقبل.

ج- البيئة الاقتصادية:

تؤثر البيئة الاقتصادية على عمل المشروعات، حيث أن التغيرات أو التقلبات الاقتصادية تمثل مشاكل بالنسبة للمدير، كما أنها قد تمثل فرص يجب استغلالها، فالرواح مثلاً يسهل إقامة مشروعات جديدة، كما يريد من فرص الطلب على منتجات المشروعات، وعلى العكس الكساد يمكن أن يؤدي إلى الإحجام عن طلب منتجات المشروعات، وأحياناً تصل إلى حد فشل بعض المشروعات.

فمشروعات الأعمال تعتبر جزءاً من البيئة الاقتصادية للمجتمع، حيث تنشأ بينهما علاقات متبادلة ومتداخلة، فزيادة النمو الاقتصادي، والدخل القومي يعتمد بصفة أساسية على أنشطة مشروعات الأعمال، ومدى مساهمتها في زيادة الناتج القومي.

ومن الملاحظ أن تأثير البيئة الاقتصادية على الإدارة أمر لا يمكن التنبؤ به، وذلك لأنه يكون هناك تغيرات وتقلبات باستمرار في معدلات التضخم، والركود ومعدلات البطالة، وأنماط الادخار، وأنماط الاستهلاك، والإنتاجية، والاستثمار.

ومن ثم فإنه على المديرين التعرف على التغيرات الاقتصادية ومراقبتها باستمرار حتى يستطيعوا مواجهة أي ظروف.

د - البيئة التكنولوجية:

للبيئة التكنولوجية أثر كبير على إقرار الأعمال وبيان درجة التكنولوجيا المتاحة للاستخدام في المشروع. وتهدف دراسة البيئة التكنولوجية التعرف على الإمكانيات والوسائل العلمية وتوافر الآلات اللازمة للإنتاج وعلى أي درجة من التقدم العلمي توجد هذه الآلات وما هي مواصفاتها. وهذا كله يساعد في تقدير احتياجات المشروع من التغذية اللازمة للإنتاج من الخارج علي ضوء ما هو متوافر في البيئة المحلية. فإذا توافرت الآلات والماكينات اللازمة للإنتاج في البيئة فإن ذلك يسهل على المشروع عناء الشراء الخارجي - الاستيراد - كما أن ذلك سوف يكون له أثر مباشر تطوير السلعة المراد إنتاجها وفي تقدير العمالة اللازمة وبيان نوعية العمالة ودرجة المهارة المطلوبة.. الخ.

وتهدف دراسة البيئة التكنولوجية إلى تجميع البيانات والمعلومات المتاحة حول درجة التقدم العلمي في مجال الصناعة المراد تأسيسها والاستثمار فيها.

ويؤثر الأسلوب التكنولوجي المستخدم في المشروع على أسلوب إدارة المشروع سواء من ناحية التخطيط أو التنظيم أو التوجيه أو الرقابة، فمثلاً التخطيط والتنظيم في مشروع يستخدم أسلوب تكنولوجي متقدم مثل أجهزة الحاسب الآلي والأجهزة الأوتوماتيكية يختلف عن المشروع الذي يستخدم أسلوب تكنولوجي آخر. ويمكن القول إن التكنولوجيا تعتبر وسيلة ضاغطة على المشروعات من أجل التطوير والنمو والبقاء

والمنافسة. وبالتالي فإن المدير الناجح لابد أن يتابع التطور التكنولوجي ويتنبأ به، ويخطط للاستفادة منه.

هـ - البيئة الاجتماعية:

للبيئة الاجتماعية دور هام في تحديد سلوك الأفراد في المجتمع، فنجد أن هناك تأثير كبير من المجتمع على الأسرة ومن الأسرة على الفرد في توجيه سلوكه الاستهلاكي وفي نمط حياته لأن البيئة الاجتماعية تحدد العادات للأفراد.

وأن الأفراد هم القوي البشرية التي سوف تشارك في العملية الإنتاجية في مشروعات الأعمال كما أن البيئة الاجتماعية تحدد الضروري والكمالي من السلع اللازمة للأفراد فنجد أن السيارة كانت في فترة من الفترات تعتبر من الكماليات للأسرة المصرية ولكنها نظراً لصعوبة المواصلات وزيادة العديد من الدخول للعديد من أفراد المجتمع المصري أصبحت الآن تمثل ضرورة من الضروريات، كما أن الثلاجة كانت في فترة من الفترات تعتبر من الكماليات والآن أصبحت من الضروريات نظراً للتحول الاجتماعي الذي حدث وخروج المرأة للعمل ومساعدة الأسرة في الدخل، مما جعل استخدام الثلاجة ضرورياً لحفظ الطعام لفترات زمنية أطول من السابقة، وهكذا نرى أن دراسة البيئة الاجتماعية وتجميع وتحليل البيانات الخاصة بها يساهم في مع تحديد مدي الرغبة عند المستهلكين للسلع المراد إنتاجها.

وأخيراً يمكن أن نستنتج مما سبق أن التعامل هذه المتغيرات البيئية يتطلب الآتي:

- التعرف على هذه المتغيرات، وإدراك أهميتها، وتوقع تأثيرها والاعتراف بالآثار المحتملة تجاه حدوثها.
- الإعداد لاستقبالها والتكيف معها لحظة حدوثها لمواجهة آثارها السلبية أو استثمارها ايجابيا.
- التعايش مع المتغيرات واستيعابها.

- التحول الاتفاق مع متطلبات التغيير أو العمل على السيطرة عليها وإخضاعها للواقع.
- والإدارة كظاهرة مجتمعية هي القادرة على التعامل مع هذه المتغيرات المهمة.

الفصل الرابع

اتخاذ القرارات

أولاً : مفهوم وطبيعة القرار

ثانياً: أهمية اتخاذ القرارات

ثالثاً : أنواع القرارات

رابعاً: مراحل اتخاذ القرارات

خامساً : المشاركة في اتخاذ القرارات

سادساً : العوامل التي يجب أخذها في الحسبان عند اتخاذ القرارات

سابعاً : العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

ثامناً : معوقات اتخاذ القرار

الفصل الرابع

اتخاذ القرارات

مقدمة:

تعتبر عملية اتخاذ القرارات المحور الأساسي، الذي تركز عليه العملية الإدارية. فمهمة المدير الأساسية اتخاذ القرارات، كما تمثل المواجهة اليومية المستمرة للمشكلات التي تتعرض لها منظمات الأعمال والعمل على حلها.

فاتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير. وإن مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة إنما يتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها، وبما لديهم من مفاهيم تضمن رشد القرارات وفعاليتها، وتدرك أهمية وضوحها ووقتها، وتعمل على متابعة تنفيذها وتقييمها.

أولاً : مفهوم وطبيعة القرار

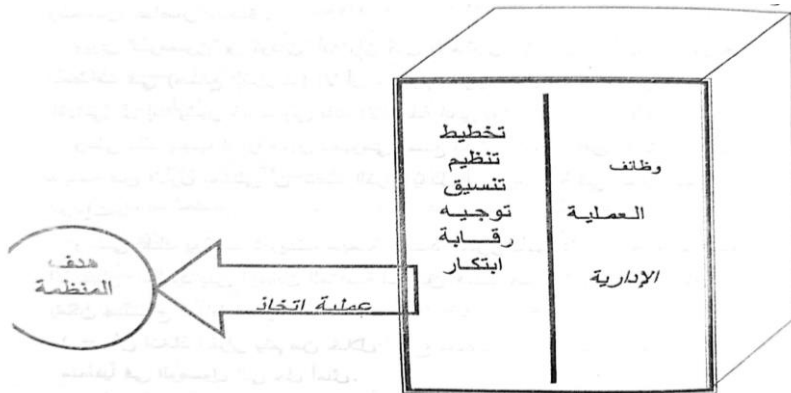
بداية يمكن القول بأن النشاط الأساسي المؤثر على الأداء هو اتخاذ القرارات. هذا ورغم أن الظروف تختلف من قرار إلى آخر اختلافاً جذرياً، فإن جميع هذه القرارات ذات عناصر هامة واحدة، فأولاً: أن متخذ القرار يواجه عدداً من البدائل بخصوص ما يجب القيام به من تصرفات. وثانياً: أن مختلف العوائد أو النواتج تتوقف على نوع التصرف الذي يتم اختياره، وثالثاً: أن كل ناتج للقرار احتمالاً أو فرض حدوث، وقد لا تكون، الاحتمالات متساوية لكل ناتج أو عائد من القرار المتخذ. ورابعاً: فإن متخذ القرار ينبغي أن يحدد القيمة أو المنفعة أو الأهمية المرتبطة بكل تصرف بديل ونتائجه.

والسؤال المطروح هو: ماذا نعني بكلمة قرار؟

تعني كلمة قرار البت النهائي والإرادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول لوضع معين وإلى نتيجة محددة ونهائية، على أن هناك بعداً آخر يمكن أن يضاف إلى مفهوم القرار، فأفعال كل منا يمكن أن تنقسم إلى قسمين رئيسيين: قسم ينتج من أعمال التمعن والحساب والتفكير، وقسم آخر لا شعوري تلقائي إيحائي.

وينتج عن القسم الأول ما يسمى "قرارات"، أما القسم الثاني فينتهي إلى "أفعال آنية". وحينما يكون هناك محل لقرار فإنه بالتداعي لا بد وان تكون هناك نتيجة ينبغي إنجازها ووسائل ومسارات الوصول إلى هذه النتيجة وبالتالي فمعنى كلمة "قرار" هو اختيار من بين بدائل مختلفة، ويتفق هذا المعنى مع طبيعة العديد من المواقف الإدارية، حيث بعد أن المدير موقف يتطلب منه أن يختار بديلاً معيناً من بين عدد من البدائل المطروحة أمامه.

وقد يعنى به بعض الأفراد كمراه لمفهوم الإدارة فيما يتم تنفيذ وظيفة التخطيط، ويتم إقرار الخطة فهي بمثابة قرار، كما يتضح بالشكل التالي رقم (1).



شكل رقم (1)

الوظائف الإدارية واتخاذ القرارات

كما يرى البعض أن اتخاذ القرار هو المحصلة النهائية من تنفيذ وظائف العملية الإدارية، من تخطيط، وتنظيم، وتنسيق، وتوجيه ورقابة، وابتكار في المشروع أو المنظمة، وكذلك لا يرتبط بفرد واحد، سبيل الوصول إلى هدف ولكنة يشمل أجزاء المنظمة وأفرادها بشكل عام.

وهناك من يرى أن صنع القرار هو: سلسلة الاستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين.

غير أن مفهوم صنع القرار لا يعني اتخاذ القرار فحسب وإنما هو عملية معقدة للغاية تتداخل فيها عوامل متعددة: نفسية، سياسية، اقتصادية واجتماعية وتتضمن عناصر عديدة.

ويرى "طومسون" و "تودين" أنه وإن كان الاختيار من بين البدائل يبدو نهاية المطاف في (صنع القرارات) إلا أن مفهوم القرار ليس قاصراً على الاختيار النهائي بل إنه يشير كذلك إلى تلك الأنشطة التي تؤدي إلى ذلك الاختيار - وعلى ذلك يجب التفرقة بين مفهومي صنع القرار واتخاذ القرار فالأخير يمثل مرحلة من الأول بمعنى أن اتخاذ القرار يمثل آخر مرحلة في عملية صنع القرارات.

وعلى ذلك يمكننا تعريف مهمة اتخاذ القرار بأنها: "عملية أو أسلوب الاختيار الرشيد بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين". ومن ذلك التعريف يمكن استنتاج النقاط التالية:

1- أن اتخاذ القرار يتم من خلال اتباع عدة خطوات متتابعة تشكل أسلوباً منطقياً في الوصول إلى حل أمثل.

2- أن لأي موقف أو مشكلة عامة حلولاً بديلة يجب تحييدها وتحليلها ومقارنتها على هدى قواعد أو مقاييس محددة.

3- أن طريقة اكتشاف البدائل، وتحديد قواعد الاختيار، واختيار الحل الأمر تعتمد كلية على هدف أو مجموعة أهداف يمكن تحقيقها، والمعيار الرئيسي لقياس مدى فعالية القرار .

ثانياً: أهمية اتخاذ القرارات

إن عملية اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية، كما ذكرنا ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد المعلمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج لديهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسئولية والاتصال .. وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه رؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم أو استثارة لواقعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضاً تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي سوف تجربها على الخطة، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عملية اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها.

ثالثاً : أنواع القرارات

يمكن تقسيم القرارات المتخذة في المنظمة إلى عدة أنواع مختلفة، ومن زوايا مختلفة، وبذلك تتمثل هذه القرارات في الأنواع الآتية:

1- القرارات الشخصية والقرارات التنظيمية:

يرى ((شستر بارنارد)) أن الفروق الأساسية بين القرارات الشخصية والقرارات التنظيمية تكمن في أن القرارات الشخصية تخص المدير كفرد وليس كعضو في التنظيم الإداري، وبذلك فإن القرارات الشخصية لا يمكن تعويضها للآخرين، بينما أن القرارات التنظيمية يمكن عالياً - إن لم يكن دائماً - تعويضها، وبذلك فالمدير يتخذ القرارات الشخصية التي تعمل على الأهداف الشخصية، ويتخذ القرارات التنظيمية التي تهدف لتحقيق الأهداف التنظيمية، وأحياناً قد تتوافق كل من القرارات الشخصية والقرارات التنظيمية ويسهل اتخاذ أحدهما لتحقيق أهداف الأخرى، وأحياناً لا يتوافق نوعي هذين القرارين وتعيق إحداهما الأخرى.

2- القرارات الرئيسية والقرارات الروتينية:

يرى ((ماكفار لاند)) أن القرارات الفريدة، وقرارات المرة الواحدة أو المرات المحدودة، و التي تتضمن التزامات طويلة الأجل ذات دوام نسبي ودرجة كبيرة من الأهمية، بحيث أن أي خطأ قد يضر بالمنظمة ضرراً بالغاً ونجد أن القرارات الروتينية في الطرف العكسي للقرارات الرئيسية، حيث هي قرارات " كل يوم " ولها صفة التكرار، كما أن لها تأثيراً كبيراً على المنظمة ككل، ومع ذلك فإنه - بضم النوعين معاً - يمكن أن تلعب القرارات الروتينية دوراً هاماً في نجاح المنظمة، ومن الواضح أن هناك نسبة كبيرة جدا من القرارات المتخذة في المنظمة قرارات روتينية (يقدرها الخبراء بنسبة 90%) كما نجد أن معظم هذه القرارات الروتينية تتخذ في المستويات الدنيا، حيث أن المشرف في خط الإشراف الأول تكون جميع قراراته روتينية، بينما رئيس مجلس الإدارة يتخذ قرارات روتينية بشكل محدود للغاية، وفي نفس الوقت يتخذ قرارات رئيسية بصورة كبيرة جداً.

إن تقسيم القرارات إلى رئيسية وقرارات روتينية لا يعني عدم النوعين وأهمية الآخر، ولكن الفروق هي فروق في الدرجة فحسب، حيث ينبغي التفكير في النوعين باعتبارهما

طرفين لخط بياني واحد، وبالإضافة إلى العوامل السائدة في المنظمة (عوامل تنظيمية) يوجد أيضاً عوامل شخصية هي التي تحدد ما إذا كان القرار رئيسي أو روتيني، ونجد أن الخبرة والدافعية والشخصية لها دخل في نوعية القرار الذي سيتخذه، فنجد أن المدير في المستوى الإداري الأدنى قد يواجه بقرار روسي قد يحوله إلى قرار رئيسي له تأثير دائم على المنظمة ككل.

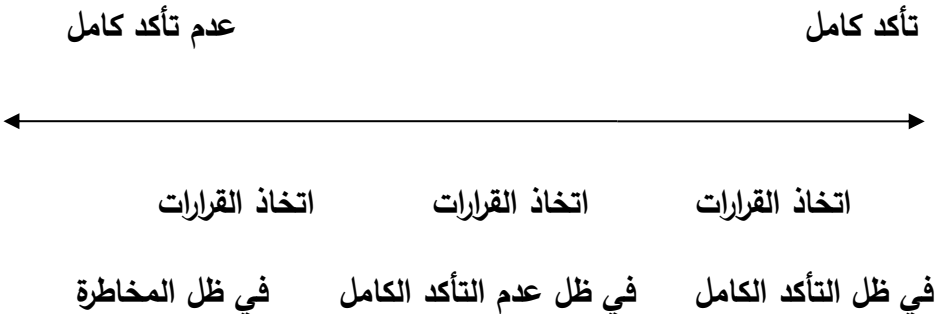
3- القرارات الفردية والقرارات الجماعية:

القرارات الفردية هي القرارات التي ينفرد المدير باتخاذها دون أن يشارك أو يتشاور مع المعنيين بموضوع القرار، ويعكس هذا النوع من القرارات الأسلوب البيروقراطي والتسلطي في الإدارة.

أما القرارات الجماعية فهي ثمرة جهد ومشاركة من جانب متخذ القرار مع أولئك المعنيين بموضوع القرار، ويمثل هذا النوع من القرارات الأسلوب الديمقراطي في الإدارة.

4 - القرارات في ظروف التأكد والمخاطرة وعدم التأكد:

يتم في هذا التصنيف تقسيم نماذج القرارات حسب درجة التأكد، ويتراوح مقياس التأكد ما بين التأكد الكامل Complete Certainty وعدم التأكد الكامل Complete Uncertainty مروراً بظروف المخاطرة Risk والشكل الآتي يبين تصنيف هذه النماذج:



فبالنسبة للقرار المتخذ في ظل ظروف التأكد الكامل Decision Under Complete Uncertainty نجد أن كل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار تكون معروفة بتأكد كامل Complete Certainty مع وجود استقرار وعدم غموض والتباس، وبالتالي تكون النتائج مضمونة ومؤكدة كذلك.

أما القرارات المتخذة في ظل ظروف المخاطرة Decision under risk يكون احتمال حدوث كل حالة معروفاً أو يمكن تقديره، وبذلك يستطيع متخذ القرار تحديد درجة المخاطرة في قراره بدلالة التوزيعات الاحتمالية، وبذلك يكون المدخل المناسب لاتخاذ القرار في ظل المخاطرة هو استخدام مفهوم القيمة المتوقعة.

أما اتخاذ القرار في ظل ظروف عدم التأكد الكامل Complete Decision under Uncertainty يعتبر أكثر صعوبة في اتخاذ القرار في ظل ظروف التأكد التام أو المخاطرة، حيث تتخذ القرارات في ظل الظروف غير المؤكدة على أساس من الغموض الكامل حيث لا تتوافر معلومات كافية وصحيحة وبالتالي فإن النتائج المتوقع الحصول عليها من هذا النوع من القرارات تكون غير مؤكدة، بل ولا يمكن صياغتها على شكل توزيع احتمالي ولذا ينبغي على الإدارة تحاشي اتخاذ قرارات في ظل ظروف غير مؤكدة لأنه يمكن أن تؤدي إلى كارثة للمنظمة، وبذلك فإن هذا الموقف غير مرغوب فيه ولكن قد لا يمكن تحاشيه لذا فإنه ينبغي البحث عن معلومات مناسبة تسمه بالانتقال من حالة عدم التأكد الكامل هذه إلى حالة المخاطرة ليتمكن القرار المناسب، وبالطبع فإن الإدارة تطمح في الحصول على المزيد من المعلومات وعلى النحو الصحيح للانتقال إلى حالة التأكد إن تيسر ذلك.

5- القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة:

.Programmed and Nonprogrammed Decisions

يمكن تقسيم القرارات إلى قرارات مبرمجة بالكامل، وقرارات غير مدمجة بالكامل، وبالنسبة للقرارات المبرمجة بالكامل يمكن عاليًا مدتها، حيث توف تفصيل طريقة تناول

ومعالجة المشاكل الروتينية والمتكررة والمعروفة، ولذا نجد أن ظروف القرارات المبرمجة مؤكدة تماماً، أما القرارات غير المبرمجة فنجد أنها تتعامل مع مشاكل جديدة وغير معروفة وبذلك يستحيل حلها باستخدام الأساليب الروتينية - ولذا فإن ظروف القرارات غير المبرمجة غير مؤكدة على الإطلاق.

وبالنسبة للقرارات المبرمجة نجد أن متخذ القرار يستخدم عادة في وسياسات معينة في اتخاذها، ولذا فإن الإجراءات الروتينية والمحددة سته هي سي تتحكم في اتخاذها، وبذلك فإن برمجة هذه القرارات تمت برمجة الحاسبات الآلية حيث أن (ب) تحدث عندما تقع (أ)، فمثلاً لو كانت سياسة هي منح الفرد إجازة مرضية مدفوعة الأجر لمدة عشرة أيام فيها الم لكن الفرد قد استفذ هذه الإجازة فمن حق الموظف أخذ ما في هو لذا فإن الأمر - وفقاً لهذه السياسة - لا يتعدى الرجوع إلي ملف الموظف لحسم الأمر، وبحيث يمكن تبين مدى استحقاقه للمبلغ المستحق من عدمه مما يعني أن هذا القرار مبرمج لأن السياسة هي التي تقرر ذلك.

أما بالنسبة للقرارات غير المبرمجة نجد أن المدير يستخدم الحكم والتقدير لاختبار بديل ما من البدائل المتاحة، وبذلك تعتمد فعالية هذا القرار على كفاءة متخذ القرار، حيث يتطلب اتخاذه درجة عالية من التأمل والحكمة والتي لا تتطلبها القرارات المبرمجة، كما نجد أن للقرارات غير المبرمجة درجات مختلفة، فكلما كانت القرارات أكثر تعقيداً و كلما زادت درجة عدم التأكد كلما أد غير مبرمجة واحتاجت إلى قدر أكبر من الحكم والتقدير .

وتختار العديد من المنظمات مديريها على أساس مقدرتهم على اتخاذ قرارات فعالة غير مبرمجة، نظراً لأن القرارات غير المبرمجة تؤدي إلى كبيرة وبعبدة المدى على المنظمة، ولأنها ذات تأثير أكبر على المنظمات بالمقارنة بالقرارات المبرمجة.

وأحياناً قد يتعامل بعض المديرين مع القرارات التي يمكن برمجتها كما لو كانت قرارات غير مبرمجة، فمثلاً قد يفشل بعض المديرين في إمكانية قيام مساعديهم باتخاذ

القرارات أو قد يفشلون في تحديد الإجراءات الـ لاتخاذ القرارات الصغيرة، وبذلك فإن الفشل في تحديد القرارات التي برمجتها يمكن أن يؤدي إلى ضياع وقت وجهد المديرين الأكفاء.

6 - القرارات التقليدية:

وهي تنقسم إلى:

أ- القرارات التنفيذية:

وهي تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة كتلك المتعلقة بالحضور والانصراف وتوزيع العمل والغياب والإجازات، وكيفية معالجة الشكاوى. وهذا النوع من القرارات يمكن البت فيه على الفور نتيجة الخبرات والتجارب التي اكتسبها المدير والمعلومات التي لديه.

ب- القرارات التكتيكية:

وتتصف بأنها قرارات متكررة وإن كانت في مستوى أعلى من التنفيذية وأكثر فنية وتفصيلاً. ويوكل أمر مواجهتها إلى الرؤساء الفنيين والمتخصصين.

7 - القرارات غير التقليدية:

وهي تنقسم إلى:

أ- القرارات الحيوية:

وهي تتعلق بمشكلات حيوية يحتاج في حلها إلى التفاهم والمناقشة وتبادل الرأي على نطاق واسع، وفي مواجهة هذا النوع من المشكلات يبادر المدير، متخذ القرار بدعوة مساعديه ومستشاريه من الإداريين والفنيين والقانونيين إلى اجتماع يعقد لدراسة المشكلة، وهنا يسعى المدير، متخذ القرار، لإشراك كل من يعنيه أمر القرار من جميع الأطراف في مؤتمر، وأن يعطيهم جميعاً حرية المناقشة مع توضيح نقاط القوة والضعف.

ب - القرارات الاستراتيجية:

وهي قرارات غير تقليدية، تتصل بمشكلات استراتيجية وذات أبعاد متعددة رعى جانب كبير من العمق والتعقيد، وهذه النوعية من القرارات تتطلب البحث المتعمق والدراسة المتأنية والمستفيضة والمتخصصة التي تتناول جميع الفروض والاحتمالات وتناقشها.

٨ - القرارات الاستراتيجية والقرارات الإدارية والقرارات التشغيلية:

وهذه الأنواع الثلاثة من القرارات مكلمة ومعتمدة على بعضها البعض. فالقرارات الاستراتيجية تتعلق بكيان المنظمة ككل ومكانها في البيئة المحيطة بها. وتضمن قرارات تحديد المنتجات التي تنتج والأسواق التي يتم التعامل فيها والقدرة على التواءم مع المتغيرات المستقبلية. وترتبط القرارات الاستراتيجية بأهداف المنظمة التي تبغي تحقيقها، لذلك فإنها التسمم بأنها قرارات طويلة المدى، وبالتالي فإن اتخاذها يدخل في نطاق اختصاص الإدارة العليا.

أما القرارات التشغيلية فإنها تتعلق بالتوزيع الداخلي للموارد، وترجمة الأهداف العامة إلى تصرفات، وتتسم هذه القرارات بأنها قصيرة المدى وتتعلق أساساً بأسلوب العمل اليومي والعمليات الجارية، ويستند هذا النوع من القرارات معلم طاقة واهتمام المشروع، وينتشر اتحادهما على جميع المستويات الإدارية في المشروع، وقد يكون بعضها روتينياً يتحد وفقاً لإجراءات نمطية محددة، أو فريداً يتطلب الحكم الشخصي وخاصة فيما يتعلق بعلاقة المشروع بالبيئة المحيطة.

والنوع الثالث من القرارات هو القرارات الإدارية وهي ذات صفة تنظيمية أساس، وتعلق بتحديد هيكل المنظمة بما يجعلها قادرة على القيام بأقصى أداء ممكن.

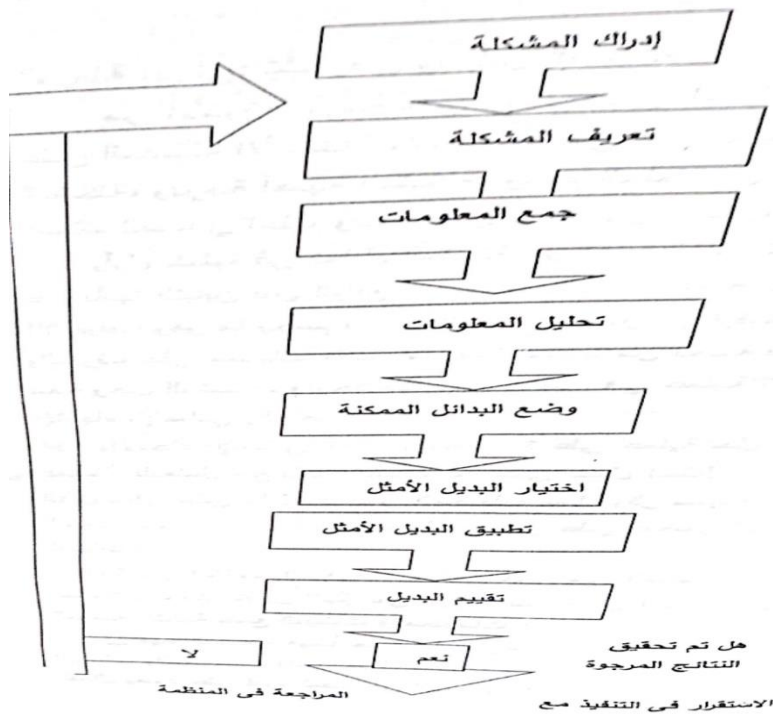
رابعاً: مراحل اتخاذ القرارات

تعتبر عملية اتخاذ القرارات عملية إدارية مركبة من حيث أنها تأخذ في الاعتبار سيئة اتخاذ القرار وكذلك التنبؤ بالمعوقات والمشكلات التي قد تحد من العالنية القرار

الإداري. لذا يجب على متخذي القرار الأخذ في الاعتبار المشكلات التي قد تقابلهم وتحليلها والعمل على تجنبها أو حلها.

كما أن عملية اتخاذ القرارات معقدة جدا، وأن فهم هذه العملية لا يعني أنك ستتحول أوتوماتيكيا إلى متخذ قرار فعال، حيث أن اتخاذ قرار فعال يتوقف عدة عوامل تتضمن الذكاء والمعرفة بالصناعة أو الشركة التي تعمل بها، ومع ذلك فإن هذا الفهم سوف يجنبك على الأقل تحاشي الأخطاء التي تقود إلى اتخاذ قرارات غير فعالة.

ويتم اتخاذ القرارات على مراحل، وقد يسقط متخذ القرار بعض هذه المراحل ويقصرها على عدد أقل، وسنوضح هذه المراحل كما يلي في شكل رقم (3):



شكل رقم (3)

تحليل وحل المشكلات

المرحلة الأولى: تشخيص وتحليل المشكلة:

من الأمور المهمة التي ينبغي على المدير إدراكها وهو بصدد التعرف المشكلة الأساسية وأبعادها، هي تحديده لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة، ودرجة أهمية المشكلة، وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها، والوقت الملائم للتصدي لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها.

وأول خطوة في تحليل المشكلة هو تعريفها، حيث تعرف المشكلات بشكل بأنها التباين بين الواقع الحالي والحالة المرغوبة. والاختلاف بينهما يسمى الانحراف وهو ما طبيعة المشكلة. ودور الإدارة هو تحليل الوضع الحالي عرف على مسببات الانحراف مما يمكنها من تجنبه في المستقبل أو التعامل معه وحل المشكلة. ويوجد متغيرين هامين في عملية تحليل المشكلات هما: جاه الإنساني والخلفية الثقافية.

والاتجاه الإنساني يؤثر بدرجة كبيرة على عملية حل المشكلات من حيث تلك المشكلات. على سبيل المثال يوجد المدخل التقليدي مع دخل للتعامل ي يركز على تقليل عنصر المخاطرة مما يؤثر سلبا على الابتكار، وعلى قويض يوجد المدخل الابتكاري الذي يركز على عنصر الابتكار على حساب مخاطرة.

وتعتبر الخلفية الثقافية لمتخذي القرار من العوامل المحددة في تحليل المشكلات حيث تتباين القيم التي تفرزها الثقافة بين المجتمعات المختلفة.

المرحلة الثانية جمع البيانات والمعلومات:

ان فهم المشكلة فهماً حقيقياً، واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمسكلة محل القرار، ذلك أن اتخاذ القرار، البيان الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنياً من مصادرها المختلفة، ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها، ثم يقوم بتحليلها تحليلاً دقيقاً.

ويقارن الحقائق والأرقام ويخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعد على الوصول إلى القرار المناسب.

وقد صنف بعض علماء الإدارة أنواع البيانات والمعلومات التي يستخدمها المدير إلي:

(١) البيانات والمعلومات الأولية والثانوية.

(٢) البيانات والمعلومات الكمية.

(٣) البيانات والمعلومات النوعية.

(4) الأمور والحقائق.

كما أنه في هذه المرحلة يتم جمع جميع البيانات والمعلومات التي قد تساهم في تفهم جوانب المشكلة وأبعادها وفي نفس الوقت تساهم في حلها ولا تقتصر عملية جمع البيانات والمعلومات على مرحلة من المراحل بل تتم في جميع مراحل تحليل وحل المشكلات والأسئلة التالية تساعد في تحديد الجوانب الهامة من المعلومات والبيانات المرتبطة بالمشكلة:

ما هي العناصر الأساسية التي تتكون منها المشكلة؟

أين تحدث المشكلة؟

لماذا تحدث المشكلة في هذا الموقع؟

متى تحدث المشكلة؟

كيف تحدث المشكلة؟ لماذا تحدث المشكلة بهذه الكيفية وهذا التوقيت؟

لمن تحدث هذه المشكلة؟

لماذا تحدث المشكلة لهذا الشخص بالذات؟

تحليل المعلومات:

يتم في هذه المرحلة تكامل المعلومات التي جمعها في الخطوة السابقة وذلك لوضعها في إطار متكامل يوضح الموقف بصورة شاملة. ويشمل ذلك اختبار كل عامل من العوامل على حدة وكذلك علاقته بالمتغيرات الأخرى في المشكلة، ويشمل كذلك العلاقات والتفاعلات بين العمليات. ويلى ذلك مقارنة المشكلة بالمواقف الأخرى، وأخيرا تصنيف وتسجيل توالي أحداث المشكلة.

وتحليل المشكلة يتطلب الإجابة على الأسئلة التالية:

ما هي العناصر التي يمكن التحكم فيها في المشكلة والتي لا يمكن التحكم فيها؟
من يمكنه المساعدة في حل تلك المشكلة؟

ما هي آراء واقتراحات الزملاء والمرؤوسين لحل تلك المشكلة؟

ما هي آراء واقتراحات الرؤساء لحل تلك المشكلة؟

ما مدى تأثير وتداعيات تلك المشكلة؟

المرحلة الثالثة: تحديد البدائل المتاحة وتقويمها:

وتعرف هذه المرحلة بأنها المخزون الابتكاري لعملية حل المشكلات حيث أنها تختص بإفراز أكبر عدد للأفكار مما يؤدي إلى تعظيم الوصول إلى الحل الأمثل.

ويتوقف عدد الحلول البديلة ونوعها على عدة عوامل منها:

- وضع المنظمة.
- والسياسات التي تطبقها
- والفلسفة التي تلتزم بها.
- وإمكانياتها المادية.

- والوقت المتاح أمام متخذ القرار.
- واتجاهات المدير متخذ القرار وقدرته على التفكير المنطقي والمبدع الذي يعتمد على التفكير الابتكاري الذي يركز على التصور والتوقع وخلقه الأفكار مما يساعد على تصنيف البدائل المتواترة وترتيبها والتوصل إلى عدد محدود منها.

ويمكن استخدام بعض الأساليب لتعليم التفكير الابتكاري في هذا الصدد مثل أسلوب " العصف الذهني Brainstorming حيث يعتمد هذا الأسلوب على تعظيم عدد الأفكار التي تطرح بدائل لتنفيذ حل المشكلات عن طريق المجموعات. وكذلك "الجماعات الاسمية" Nominal Group Technique، وطبقا لهذا الأسلوب يتم إدخال مدخلات أفراد المجموعة إلى عملية اتخاذ القرار بطريقة فردية. وتعتبر هذه الطريقة مناسبة في حالة عدم الاتفاق بصورة جماعية أو عدم المعرفة التامة بجوانب المشكلة.

المرحلة الرابعة: اختيار البديل المناسب لحل المشكلة:

يمكن للمدير أن يحدد أفضل الحلول، ولو قام بجهد مناسب فإنه يكون أمامه بدائل للاختيار من بينها والتي يمكن لكل منها أن يحل المشكلة أو أن يكون لديه عددا كبيرا من الحلول والتي تكتنفها أوجه القصور والعيوب ولكنها تكلف فيما بينها بالنسبة لهذه العيوب، ويندر وجود المواقف التي يوجد بها حل واه مسلم وفي هذه المرحلة يتم مقارنة البدائل من حيث مزايا وعيوب كل بديل على حدة وذلك في ضوء الوزن النسبي لكل من المزايا والعيوب.

وتتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقا لمعايير واعتبارات موضوعية يستند إليها المدير في عملية الاختيار هي:

1- **المخاطرة:** حيث على المدير أن يقدر مخاطر كل تصرف في مقابل المكاسب المتوقعة، حيث لا يوجد " تصرف" بدون مخاطر، وكذلك لا يوجد عدم تصرف" بدون مخاطر، ولكن ما يعيننا أكثر هو ليس المكاسب المتوقعة ولا المخاطر المحتملة، ولكن

ما يعنينا هو النسبة بينهما، وبذلك فكل بديل ينبغي أن يتضمن تقييماً للمميزات الترجيحية له.

٢ - **الاقتصاد في الجهد:** حيث يجب تحديد أي من التصرفات والتي يمكن أن تعطي أفضل النتائج بأقل الجهود، والتي تحقق التغيير المطلوب بأقل إزعاج ممكن للمنظمة حيث قد يستخدم العديد من المديرين بندقية اصطياد الخيل لاصطياد العصافير.

3- **التوقيت:** فلو كان الوقت يتسم بأنه عاجل فإن التصرف ينبغي أن يحد ذلك الموقف بما يوحي أن هناك حاجة إلى جهد طويل ودائم، فإن البداية ستكون بطيئة لتجميع الحل الذي قد يكون مطلوباً، وفي بعض المواقف نجد أن الحد ينبغي أن يكون نهائياً كما يجب أن يرفع رؤية المنظمة إلى مجال جديد الأهداف جديدة، وفي مواقف أخرى فإن ما يعنينا أكثر هو بداية أول خطوة، وأن الهدف النهائي سيتم حجه وعلى نحو غامض في الوقت الحاضر.

4- **قيود الموارد:** من أهم الموارد المفيدة مورد العنصر البشري الذي القرارات، ولا يمكن أن يكون هناك قرار أفضل من البشر الذين سيقومون بتنفيذه وأن رؤيتهم، وكفاءتهم ومهارتهم وفهمهم كل ذلك هو الذي يحد من فعلوا، وما لا يمكن القيام به، وقد يكون هناك تصرف يتطلب صفات وإمكانات أكثر مما يحوزون الآن، ولكنه يعتبر بالفعل البرنامج الوحيد الصحيح ولذا فإنه ينبغي بذل الجهود في سبيل القرار بغرض رفع مقدرة ومستوى العاملين، ولهذا كل ذلك صحيحاً إلا أن الإدارة تتخذ كل يوم قرارات وتطور إجراءات وتقدم سياسات دون أن تسأل نفسها سؤالاً مهماً: هل لدينا وسائل لتنفيذ ذلك؟ وهل لدينا لعنصر البشري القادر على تنفيذ ذلك؟

هذا ولا ينبغي اتخاذ القرار الخطأ بسبب أننا نفتقد الأفراد والكفاءات الذين يستطيعون تنفيذ القرار الصحيح، حيث ينبغي اتخاذ القرار من بين البدائل السليمة المطروحة لحل المشكلة، ولو كان حل هذه المشكلة يتطلب المزيد من الأفراد القادرين على تنفيذ القرار المتخذ فإنه ينبغي إما تعليم الأفراد الحاليين أو استبدالهم بأخرين ذوي مهارات عالية،

حيث أن حل المشكلة على نحو سليم على الورق والفشل في هذا الحل عند الممارسة يكون بسبب عدم وجود العنصر البشري القادر على تحقيق هذا الحل فعلاً أو أنهم غير موجودين في الموقع الأنسب لتحقيق هذا الحل على الطبيعة.

وبشكل عام هناك بعض الخصائص التي يمكن الاسترشاد عند اختيار البديل المناسب لحل المشكلة من أهمها ما يلي:

- تحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة، فيفضل البديل الذي يحقق لهم الأهداف أو أكثرها مساهمة في تحقيقها.
- اتفاق البديل مع أهمية المنظمة وأهدافها وقيمها ونظمها وإجراءاتها. قبول أفراد المنظمة للحل البديل واستعدادهم لتنفيذه.
- درجة تأثير البديل على العلاقات الإنسانية والمعاملات الناجحة بين أفراد التنظيم.
- درجة السرعة المطلوبة في الحل البديل، والموعد الذي يراد الحصول فيه على النتائج المطلوبة.
- مدى ملاءمة كل بديل مع العوامل البيئية الخارجية للمنظمة مثل العادات والتقاليد.
- القيم وأنماط السلوك والأنماط الاستهلاكية وما يمكن أن تغرزه هذه البيئة من عوامل مساعدة أو معوقة لكل بديل.
- المعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة.
- كفاءة البديل، والعائد الذي سيحققه إتباع البديل المختار.

المرحلة الخامسة: تطبيق البديل:

إن الطريق الوحيد لمعرفة درجة فعالية البديل والمحك الوحيد له هو وضعه موضع التنفيذ الفعلي. ويشمل التطبيق كل التعديلات الضرورية في الوظائف الإدارية من إعادة التخطيط والتنظيم وكذلك كل الإجراءات والمتغيرات سينية. ولكي يكون التطبيق فعال لا بد من وجود خطة تنفيذية تفصيلية لتنفيذ دقائق العمل بفاعلية. والخطة التنفيذية يجب أن تشمل على ما يلي:

- تحديد مراحل التنفيذ والخطوات في كل مرحلة بالتوالي
- تحديد توقيتات تنفيذ الخطوات والمراحل عن طريق Milestone chart
- تحديد من سيقوم بتنفيذ كل خطوة من الخطوات.
- تحديد من سيراقب على التنفيذ

المرحلة السادسة: متابعة تنفيذ القرار وتقييمه:

ويجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يؤدي القرار أحسن النتائج وعندما يطبق القرار المتخذ وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقييم هذه النتائج ليري درجة فاعليتها، ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف وتسليمة المتابعة تنمي لدى متخذي القرارات أو مساعديهم القدرة على تحري الفة والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ مما يساعد على اكتشاف مواقع القصور ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها. ويضاف إلى ذلك أن عملية المتابعة لتنفيذ القرار تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار .

خامساً : المشاركة في اتخاذ القرارات

وتعني بالمشاركة هنا أن يشترك كل من سيتأثرون بالقرار في عملية صنعه.

مزايا المشاركة في اتخاذ القرارات

- تساعد على تحسين نوعية القرار، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتا وقبولاً لدى العاميين، فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة.
- كما تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد التنظيم من ناحية، وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى.
- وللمشاركة في عملية صنع القرارات أثرها في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم، وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف

التنظيم، وتجعلهم أكثر استعداداً لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها.

- كما تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات.

وهناك بعض الاحتياطات عند مشاركة الأفراد:

- إشراك العاملين في الموضوعات التي تدخل في نطاق عملهم، والتي يملكون.
- تهيئة المناخ الصالح والملائم من الصراحة والتفاهم، وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة حتى يتمكن الأفراد من دراستها وتحليلها وتحديد البدائل على أساسها.
- وأخيراً إعطاء الفرصة المناسبة لعملية المشاركة، مثل الأخ بالآراء التي يدلي بها الأفراد إذا كانت ملائمة وذات فائدة عملية ويترتب على تطبيقها نتائج إيجابية تنعكس على فعالية ورشد القرار الذي يتم اتخاذه عن طريق المشاركة.

ولكي تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات ثمارها المرجوة فإنه ينبغي على الإدارة مراعاة عدة اعتبارات منها:

الوقت المتاح:

قد يكون الوقت المتاح للمديرين والرؤساء لاتخاذ قرارات معينة قصيراً أو محدوداً كما في حالة القرارات ذات الصفة العاجلة الملحة في هذه الحالات فإن الفوائد التي تترتب على المشاركة قد تؤدي في نفس الوقت الى تعطيل بعض الأهداف الأخرى التي قد تكون أكثر أهمية. وعلى المديرين والرؤساء أن يوازنوا هذا وذلك على وجه السرعة.

العامل الاقتصادي:

المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المنظمات عملية مكلفة اقتصادياً من حيث الوقت والجهد والإعداد اللازم لها، وعلى المديرين والرؤساء أن يراعوا أن تكون التكلفة عالية حتى لا تعطى على قيمة المزايا التي تترتب على المشاركة اتحاد القرارات.

المسافة بين الرؤساء والمرؤوسين:

ينبغي الا يكون اعطاء الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات مع الرؤساء مصيدة لإيقاع المرؤوسين في أخطاء تؤثر عليهم أو على مستقبلهم الوظيفي بالمنظمة، ومن ناحية أخرى ينبغي الا تكون تلك المشاركة على حساب سلطة الرؤساء ومكانتهم داخل المنظمة.

سرية القرارات:

كثيرا ما يتطلب العمل في بعض المنظمات عدم تسرب المعلومات منها إلى الخارج وفي مثل هذه الحالات ينبغي ألا يؤدي إعطاء فرصة المشاركة في صنع واتخاذ القرارات إلى تسرب المعلومات عن طريق المرؤوسين الذين ساهموا في صنع القرارات.

سادساً : العوامل التي يجب أخذها في الحسبان عند اتخاذ القرارات

لكي تتم عملية اتخاذ القرارات بطريقة رشيدة ينبغي أخذ بعض العوامل في الاعتبار والتي تتمثل في:

1- انطواء عملية اتخاذ القرارات على عناصر ملموسة وغير ملموسة: وكذلك على عناصر عاطفية ورشيدة وهذا يتطلب بالضرورة مرونة ذهنية تمكن من أخذ هذه العناصر جميعاً في الحسبان.

٢- أن يؤدي كل قرار إلى نتيجة تسهم في تحقيق الهدف: أن معرفة الغرض تساعد على تبسيط مهمة اتخاذ القرار ومن الأمور الحيوية في القرار أن يكون عملياً وقابلاً للقياس والتطبيق أما إذا كان الغرض معقداً فيجب حذفه.

3- لا يمكن إرضاء كل الأطراف الذين يمسه القرار: أي أن هناك جهات ترحب بالقرار، وأطرافاً كانت تتمنى لو أن القرار كان مختلفاً، ولذا فبعد الوصول إلى القرار فأن التحدي الرئيسي الذي يواجه المدير، هو شرح، وكسب مقاومة الجماعة بكاملها.

4- توجد عادة عدة بدائل مرضية: أي أن هناك جهات ترحب بالقرار، أطرافا كانت تتمنى لو أن القرار كان مختلفا، ولذا فبعد الوصول إلى القرار فإن التحدي الرئيسي الذي يواجه المدير؛ هو شرح، وكسب مقاومة الجماعة بكاملها.

5- ممارسة عملية اتخاذ القرار لاكتساب المهارة: إن قيام الفرد بملاحظة أو دراسة القرارات التي يتخذها الآخرون لن تنفعه كثيرا، كما أنها ذات قيمة محدودة في سبيل جعله ماهرا في عملية اتخاذ القرارات. إن المحك الأساسي لرفع مستوى المدير هو الممارسة الفعلية لهذا النشاط. ولا يهم أن تحدث أخطاء في البداية، ولكن المهم هو رفع مستوى المدير يوما بعد يوم.

6- تستلزم عملية اتخاذ القرارات الفعالة وقتا كافيا: أن القرار الحاسم لا يعني مطلقا أن يتخذ على عجل، وبدون دراسة، فمن المفيد ثقل الأفكار والاحتمالات المختلفة، حتى يمكن إعطاء الموضوع تفكيراً كافياً، مع تحديد تعريفاته المتنوعة، وتقييمها تقييماً سليماً. ولكن لا يجب على المدير تأجيل تحاد القرار إلى ما لا نهاية، فالتأخير قد يؤدي إلى سحب السلطة منه ومنحه لآخرين أكثر منه قدرة على القيام بمهمة اتخاذ القرارات.

7- وضع نظام لمتابعة القرارات: وأهمية وضع نظام لمتابعة القرارات لا تقتصر على التأكد من تنفيذ القرار على أيضاً لتقييم نتائج القرار وعادة تقوم الرقابة بالإجابة على السؤال التالي:

هل كان القرار سليماً أو خاطئاً وينبغي توقع بعض القرارات الخاطئة لأنه من المعروف أن من لا يخطئ لن يتقدم، ولكن هذا القول لا يعني دفاعاً عن الحكم السيء وعدم المسؤولية، ولكنه يعني الاعتراف بأن الظروف قد تتحقق بطريقة تخالف تلك التي توقعناها، أو أن التقييم الذي تم لعناصر الموضوع رغم ما بذل فيه من جهد، لم يكن موفقاً.

8- الاعتراف بحتمية التغيير: إن القرارات تجلب معها التغيير وينبغي على المدير ألا يخشى التغيير فالأشياء لا تبقى ساكنة بل هي دائمة الحركة وهذه الحركة قد تكون

بناءه أو هدامه، ويحاول المدير عن طريق قيامه برة عدد القرارات المحافظة على الحركة الإنشائية البناءة.

9- الاعتراف بأن القرار سيترتب عليه سلسلة من الأعمال: نظرا لترابط وظائف المنشأة بعضها مع البعض الآخر، لذا فانه في كثير من الحالات، نجد أن سلسلة من الأعمال المترتبة على قرار معين تمتد إلى خارج حدود التأثير الأصلية المقصودة. وبالتالي ينبغي على المدير أن يكون مستعدا للدفاع عن قراره، أو تعديله، أو إلغائه. وذلك في ضوء سلسلة الأعمال التي يجلبها القرار.

سابعاً: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

تعتبر عملية اتخاذ القرارات من العمليات المتشابكة والمعقدة والتي يتوقف حاجها وفعاليتها على العديد من العوامل ومن أهم هذه العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرار ما يلي:

1- هدف المنظمة:

مما لا شك فيه أن أي قرار يتخذ وينفذ لابد وأن يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة أو الهيئة أو المجتمع المتخذ فيه القرار، فأهداف المنظمة أو الهيئة مثلاً هو محور التوجيه الأساسي لكل العمليات بها، لذلك فإن بؤرة الاهتمام في اتخاذ القرار هي اختيار أنسب الوسائل التي يبدو سوف تحقق أهداف المنظمة التكتيكية أو الاستراتيجية.

٢ - الثقافة السائدة في المجتمع :

تعتبر ثقافة المجتمع وعلى الأخص نسق القيم من الأمور الهامة التي تتصل بعملية اتخاذ القرار، فالمنظمة لا تقوم في فراغ وإنما تباشر نشاطها في المجتمع وللمجتمع. ومن ثم فلا بد من مراعاة الأطر الاجتماعية والثقافية للمجتمع عند اتخاذ القرار.

3- الواقع ومكوناته من الحقائق والمعلومات المتاحة:

لا يكفي المحتوى القيمي أو المحتوى الأخلاقي كما يسميه البعض بل يجب أن يؤخذ في الاعتبار الحقيقة والواقع وما ترجحه من وسيلة أو بديل على بديل. وفي رأي "سيمون" أن القرارات هي شيء أكبر من مجرد افتراضات تصف الواقع لأنها بكل تأكيد تصف حالة مستقبله هناك تفضيل لها على حالة أخرى وتوجه السلوك نحو البديل المختار، ومعنى هذا باختصار أن لها محتوى أخلاقي بالإضافة الى محتواها الواقعي.

4 - العوامل السلوكية:

يمكن تحديد الإطار السلوكي لمتحد القرار في ثلاثة جوانب هي:

الجانب الأول: ويتعلق بالبواعث النفسية لدى الفرد ومدى معقوليتها والتي يمكن من خلالها تفسير السلوك النفسي للفرد في الدار قراره.

الجانب الثاني: ويتصل بالبيئة النفسية الفرد حيث تعتبر المصدر الذي يوجه الشخص إلى اخبار القرار من بين البدائل التي أمامه ومن ثم كان اتخاذه له.

الجانب الثالث: دور التسليم ذاته في خلق البيئة النفسية للفرد من خلال:

تحديد الأهداف له

إتاحة الفرص للممارسة الادارية واكتساب الخبرة داخل التنظيم.

مده بالمعلومات والبيانات والبدائل.

إسناد المسؤوليات له مع منحه القدر اللازم من السلطة.

ثامناً : معوقات اتخاذ القرار

وهناك بعض المعوقات التي تؤدي إلى اتخاذ قرارات غير فعالة منها:

- ١- قصور البيانات والمعلومات.
- ٢ - التردد وعدم الحسم.
- 3- السرعة في اتخاذ القرار.
- 4- الجوانب النفسية والشخصية لصانع القرار.
- 5- عدم المشاركة في اتخاذ القرار.

الفصل الخامس

الاتصال

أولاً: مفهوم الاتصال

ثانياً : أهمية الاتصال الاداري

ثالثاً : اهداف الاتصال الاداري

رابعاً : عناصر الاتصال

خامساً: عملية الاتصال

سادساً : أنواع الاتصالات الإدارية

سابعاً : معوقات الاتصال

ثامناً : مؤثرات عملية الاتصال ومقوماته

تاسعاً : مقومات الاتصال الإداري

الفصل الخامس

الاتصال

مقدمة

الاتصال في اللغة العربية هو الصلة والعلاقة والبلوغ الى غاية معينة . وكلمة الاتصال باللغة الانجليزية Communication مشتقة من الكلمة اللاتينية Communare التي تعني يجعل الشيء عاما . ويعني اصطلاح لفظ الاتصال في اللغة الانجليزية يعني مقاسمة المعنى وجعله عاما بين شخصين أو مجموعة أو جماعات .

أولاً: مفهوم الاتصال

➤ هناك تعريفات متعددة للاتصال منها :

- الاتصال هو عملية تتكون من سلسلة من الانشطة تتضمن الاستماع، التأمل ، التعبير ، الاختيار ، الشعور، السلوك وعملية مخطط لها تستهدف تحفيز الاخرين وخلق دوافع عندهم تبني مواقف وممارسات جديدة . وهو عملية منهجية عبر فترة زمنية محددة تتطلب تبادل وجهات نظر مفيدة من خلال حوار شخصين أحدهما مرسل والآخر مرسل إليه .
- الاتصال هو عبارة عن تبادل المعلومات ونقل المعني، ومن ثم إذا لم ينتقل المعنى الذي يقصده المرسل إلى الشخص الآخر المرسل إليه فإن الاتصال لا يكون قد تم .

- الاتصال هو عملية ما بين الأشخاص لإرسال واستلام رموز تتضمن رسائل.
- الاتصال هو إطلاق المعلومات وإصابة الهدف بها وذلك بالتأكد من أن تلك المعلومات ثم فهمها متخطية العوائق التي تقابلها لكي تحقق الرسالة هدفها ويتم ذلك من خلال خطوات ثلاث هي : عملية الإرسال من المرسل، وسيلة الإرسال ،عملية استقبال الرسالة من المستقبل أو المرسل إليه.

➤ تعريف الاتصال الإداري:

- الاتصالات الإدارية هي عملية تدفق المعلومات في المنظمة، وكذلك تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر من المنظمة وذلك بقصد تحويل المعاني الى الآخرين .
- وعادة ما يضاف إلى هذا التعريف اصطلاح "المقصود " ليكون الاتصال هو تحويل المعاني المقصودة الى الآخرين حيث يكون المرسل لديه مفاهيم محددة يريد تحويلها الي المرسل اليه ليقوم الاخير بتفسيرها بنفس المعنى الذي يقصده المرسل بحيث يحدث اتفاق في المعنى بينهما .
- الاتصال الإداري هو الاداة التي تربط بين كافة ارجاء الجهاز الإداري داخليا وخارجيا.
- عرفته جمعية الادارة الامريكية بأنه هو خف خلق وإشاعة التقاهم بين الناس اي تبادل ونقل الافكار ونشرها بين الافراد والجماعات .
- هو العملية التي افراد المنظمة الادارية جميعهم فتربطهم مع بعضهم البعض في تداخل وتشابك اتصالي يهدف الى انتاج وتوفير وتجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الادارية ونقلها وتبادلها

بحيث يمكن للفرد أو الجماعة ان تحيط الاخرين بالمعلومات أو أن تؤثر في سلوكهم من خلال تلك المعلومات .

- من الباحثين من ذهب الى مدى بعيد في الاتصال الاداري اذ يقول : ان مفهوم الاتصالات إذا ما استعمل بمعنى واسع فانه يمتد لضم كافة اوجه العمليات الادارية من تنسيق وتوجيه وإشراف ومتابعة ... فالاتصالات هي محور التكامل المنظم .

من خلال هذه التعاريف نستنتج انه يجب ان يشمل الاتصال على الاعتبارات التالية:

- مفهوم (العملية) وبمقتضاه ينظر الى الاحداث والعلاقات على انها حالة ديناميكية متغيرة .
- يتم الاتصال بين الافراد أو المجموعات ويتطلب ذلك ضرورة توافر شخصين على الاقل في عملية الاتصال أحدهما مرسل والآخر مستقبل .
- لا يتم الاتصال بين المرسل والمستقبل إلا إذا تلقى المستقبل المعلومات أو الرأي أو الفكرة وتفهمها، لان هناك فرق بين سماع أو قراءة الرسالة وتفهمها .
- الغرض من الاتصال هو التأثير في المستقبل حتى تحدث الاستجابة التي قصدها المرسل .

من خلال استعراض المفاهيم المتعددة لعملية الاتصالات الادارية يتضح لنا انها العملية التي تهتم بإيصال المعلومات المهمة والقرارات بجميع افراد المؤسسة عن طريق متابعة وصول المعلومات وتذليل عقبات وصولها باستخدام وسائل شفوية أو كتابية أو الكترونية بالإضافة الى تقييد ومتابعة أي اتصال من خارج المؤسسة الى المحافظة على طرق دخول وخروج المعلومات بوسائل اتصالية منظمة .

ثانياً : أهمية الاتصال الاداري

تعتبر الاتصالات الادارية بمثابة الدم الذي يجري في عروق التنظيم حيث فيه الحياة والحيوية والنشاط . فالالاتصال يساعد اعضاء التنظيم على تحقيق اهدافهم الشخصية والمؤسسية، فهم وتحقيق الاستجابة الفعالة للمتغيرات البيئية والتنظيمية، اجراءات التنسيق بين الانشطة التنظيمية، تحقيق التكيفات والمهام على الوجه المرغوب، والتصدي الفعال للمشكلات ومعوقات العمل .

أنه من الصعب ان نجد مجالاً أو نشاطاً ادارياً يخلو من الاتصال، فالمشكلات الخطيرة تنشأ عندما يساء فهم التوجيهات، عندما يتحول المزاج العارض الى غضب ، او تحرق التعليمات الشفهية غير الرسمية أحد كبار المديرين كل هذه المواقف تعكس وجود خلل من مكانا ما أو مرحلة ما من عملية الاتصال .

لا شك ان نجاح أي ادارة يعتمد على درجة كبيرة على عملية الاتصال داخل التنظيم الإداري، فإلى جانب انها احدى العمليات الادارية - كالنخطيط والتنسيق والتنظيم - فهي ايضا عملية اجتماعية عن طريقها تتفاعل الجماعة، كما انها عملية نفسية تتطلب قدراً مناسباً من فهم النفس البشرية واتجاهات الآخرين (الموظفين) وتستطيع ان تحدد أهمية الاتصال الاداري للإدارة المعاصرة في النقاط التالية :

- ان عملية الاتصال ضرورية للإدارة العليا لأنها تمكنها من ان توجه وتنسق بين العاملين وتحكم الروابط والعلاقات بين اجزاء التنظيم الإداري وتراقب وبذلك تضمن حسن سير عمل التنظيم
- ان الاتصال الإداري يلعب دوراً في تنمية وتوجيه العلاقات الانسانية بالمؤسسة وذلك من خلال توفير المعلومات الصحيحة للعاملين، وبالكميات المناسبة وفي الوقت المناسب ، ومن ثم يشبع حاجة العاملين النفسية في ان نعمل بما يدور

داخل مؤسستهم الادارية وان يشارك من خلال الاتصال الصاعد في اتخاذ القرار وتنفيذه .

- وللاتصال دور بارز فيما يتعلق بعملية صنع القرارات وتنفيذها، ذلك ان عملية اتخاذ القرار الرشيد تعتمد على جميع البيانات والحقائق والمعلومات وعلى نوعا ودقة تلك المعلومات التي تصل من مستويات التنظيم المختلفة الى متخذي القرار في الادارة العليا او الوسطى ، كما يساعد الاتصال في عملية نقل قرار بعد اتخاذه وتوصيله الى سائر افراد العاملين والوحدات في المستويات الوظيفية المختلفة بالتنظيم الإداري ، وعند ذلك فقط يحدث رد الفعل من جانب العاملين بمعنى اخر يساعد الاتصال الاداري في عملية صنع وتنفيذ القرار .

- إن الاتصال يعتبر اساسا تركز عليه كافة عناصر العملية الإدارية ، ولو احكم ادائه ؛ فانه سيكون اداة فعالة للتأثير على سلوك الافراد العاملين واكتساب ثقتهم وتجوبهم مع الادارة العليا ومن هنا جاء الاعتقاد الصحيح على ان كفاءة القائد الاعلى تعتمد بدرجة كبيرة على مهاراته وقدراته في الاتصال .

لابد من إدراك اهمية الاتصال في حياتنا العامة وحياتنا الوظيفية والمهنية وبمدى تأثير جودة الاتصال على جودة الحياة .

ثالثاً : اهداف الاتصال الاداري

يشكل الاتصال أهمية كبيرة للإدارة وذلك بعد أن ظهرت المنظمات الكبيرة وبعدت المسافات التي تفصل بين العاملين والإدارة وتعددت المستويات الإدارية وتتبع أهداف الاتصال من كونها:

- تمثل الضوء الذي تستطيع الإدارة من خلاله معرفة رغبات ومشاكل العاملين وردود فعلهم نحو سياستهم ووجهات نظرهم نحو المشرفين.

- تمثل الاتصالات الضوء الذي ينير للعاملين طريقهم ويمكنهم من تحديد مواقفهم أو اتجاهاتهم والتزامهم نحو العمل.
- الاتصال الجيد يعين الإدارة اتخاذ القرار الصائب وبدون تأخير إذ أن عدم وصول المعلومات أو وصولها متأخرة أو ناقصة أو مشوشة يؤدي إلى عدم تكامل مقومات القرار الإداري ومن ثم ضعفه أو تأخيره.
- الاتصال يبعد التشويش والإشاعات وينقل المعلومات بسهولة وحرية.

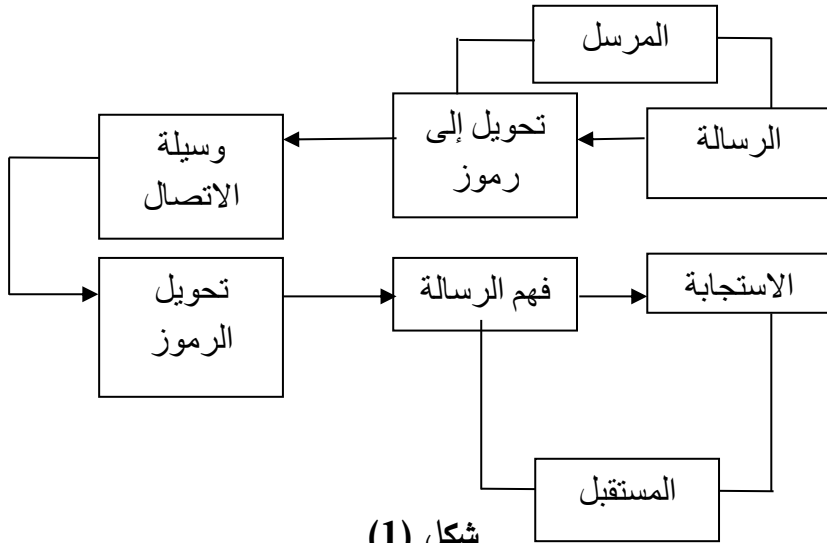
رابعاً : عناصر الاتصال

- **المرسل:** هو الشخص الذي يبادر بالاتصال أو مصدر الاتصال الذي يقدم المعلومات.
- **المستقبل:** وهو الذي توجه إليه الرسالة، إذ لا بد أن تتم عملية الاتصال بين شخصين على الأقل أحدهما مرسل والآخر مستقبل وهو الذي يستقبل الرسالة التي يرسلها المرسل ويحللها إلى معلومات وأفكار.
- **الرسالة:** وهي المعلومات والأفكار وقد تكون حقائق أو مشاعر أو عواطف يرغب المرسل نقلها وتبادلها مع الغير.
- **قناة الاتصال:** وهي الوسيلة التي يختارها المرسل لنقل رسالته وقنوات الاتصال أو الوسائل هي السمع والبصر إذ يندر أن يتم الاتصال الإداري عن طريق الحواسيب الأخرى ، الاتصالات الشفهية تشمل المقابلة والسجلات والمذكرات والأوامر والتعليمات وصناديق الاقتراحات والشكاوى والصور الفوتوغرافية.
- **المعلومات الراجعة:** والتي بها يضمن مرسل الرسالة صحة عملية الاتصال وأثرها على المستقبل.

خامساً : عملية الاتصال

مهما كانت الطريقة المتبعة في نقل الرسالة من المصدر إلى المستلم فإن الرسالة ذاتها يجب أن تحقق غرضاً أساسياً واحداً وهو نقل المعنى الذي يريده المرسل إلى المستلم بوضوح تام حتى يتمكن المستلم من فهم الرسالة والاستجابة لها.

وإذا تفحصنا عملية الاتصال نجد أنها مكونة من ثمانية عناصر رئيسة يتوجب وجودها وإلا تأثرت عملية الاتصال وفشلت في تحقيق هدفها والشكل التالي يبين هذه العناصر وعلاقتها ببعضها البعض.



شكل (1)

يوضح العناصر الضرورية في عملية الاتصال

يقوم المرسل بتجميع أفكاره وآرائه ومشاعره التي يريد بيانها بما يسمى بالرسالة يقوم المرسل باختيار الرموز أو الكلمات التي تعبر عن المعنى تعبيراً صحيحاً.

ونجد أن الرسالة الجيدة تتصف بالصفات التالية:

- الاختصار : الرسالة هي وسيلة لتحقيق الهدف ولهذا فإنها يجب أن لا تكون طويلة لدرجة الإسهاب أو مختصرة إلى درجة الاجحاف.
- وضوح الهدف : يجب أن يكون الهدف واضحا حتى يتجنب المرسل التباسات الفهم على المستلم.
- اللغة السليمة: يجب أن تكون الرسالة بلغة صحيحة تتناسب مع مقدرة المستلم اللغوية.

سادساً : أنواع الاتصالات الإدارية

يمكن اعتبار المؤسسة على أنها تتكون من عدد النظم الاتصال المرتبطة ببعضها.

وتنقسم أنواع الاتصالات الإدارية إلى الآتي:

• الاتصال الرسمية:

وهي الاتصالات التي تتم وفق التسلسل الهرمي للمنظمة الإدارية فتنتقل المعلومات والتقارير من المستويات الدنيا والوسطى إلى قمة الجهاز الإداري، كما تنتقل القرارات والتوجيهات والمعلومات أيضا من قمة الجهاز الإداري إلى المستويات المختلفة وتلتزم هذه الاتصالات الرسمية بخطوط السلطة المعروفة ، فلا يتم تخطي مستوى إداري، ولا يتم اتصال موظف ما برئيس أعلى منه دون طريقة رئيسه المباشر وتنقسم إلى ما يأتي:

أ- الاتصالات الهابطة:

وهي التي تنساب فيها المعلومات والتوجيهات والسياسات والإعلام عموما من أعلى الهرم الإداري إلى المستويات الأدنى، وبمعنى آخر من الرؤساء إلى المرؤوسين المباشرين، وتكون الاتصالات من هذا النوع في شكل

تعليمات وتوجيهات وقرارات تتعلق بتنفيذ الخطط والبرامج وتحديد الاختصاصات وكل ما يتعلق بالمنظمة الإدارية.

ب- الاتصالات الصاعدة:

وهي الاتصالات التي تصعد من المستويات السفلى في السلم الهرمي إلى المستويات الإدارية العليا - بمعنى آخر من المرؤوسين إلى الرؤساء الأعلى بواسطة رؤسائهم المباشرين. وتتكون أغلب هذه الاتصالات من تقارير العمل والأبحاث والمذكرات المدروسة. ومن الشكاوى والمقترحات وعن المشاكل التي تجابه العاملين في أداء عملهم أو التي تختص بظروف عملهم وشروط خدمتهم.

وهذا النوع من الاتصالات قد أعطى اهتماما كبيرا في الإدارة الحديثة . لأنه يحمل مشاعر واتجاهات وأفكار وهموم العاملين إلى قمة السلم الهرمي ، وينبغي أن تعمل الإدارة العليا على تشجيع الاتصالات الصاعدة وذلك بأن تكفل لهم الضمانات اللازمة لإبداء الرأي دون خوف أو تهييب.

وتؤدي الاتصالات الصاعدة العديد من الأدوار المهمة أبرزها:

- تزويد المديرين بمعلومات مرتدة عن القضايا والمشكلات التنظيمية الراهنة وكذلك العمليات اليومية والتي يحتاجونها واتخاذ القرارات اللازمة وتوجيه الأنشطة التنظيمية المختلفة.
- الحد من حالات القلق والتوتر لدى العاملين عن طريق السماح لهم بمعاونة رؤسائهم في المعلومات ووجهاتهم حول القضايا ذات الاهتمام المشترك.
- تنمية الرابطة التنظيمية من خلال تشجيع المرؤوسين على المشاركة والانخراط في القضايا التنظيمية والمساهمة في اتخاذ القرارات بشأنها.

• الاتصالات غير الرسمية:

إن الاتصال غير الرسمي يعتمد أساساً على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط بين أجزاء التنظيم الإداري وأعضائه وهي التي تتم عن طريق قنوات تختلف عن قنوات الاتصالات الرسمية حيث تمثل الصداقات والهدف المشترك والعلاقات الشخصية بين العاملين الأساسي القوي لنجاح تلك الاتصالات غير الرسمية ، وهي اتصالات موجودة بالفعل لكل تنظيم إداري ويلجأ إليها العاملون تسهيل الأمور التنظيمية وتعجيل جمع المعلومات بدلا من اللجوء إلى الاتصال الرسمي الذي يدخل رؤسائهم من الصورة وبالتالي يستغرق وقتاً أطول وهي تنقسم إلى نوعين :

أ- اتصالات أفقية جانبية:

وهي التي تتم بين رؤساء الإدارات والأقسام التنظيمية على نفس المستوى، داخل التنظيم الإداري أو بين غدارتين من تنظيمين مختلفين كما أنه يخدم العديد من الأغراض أهمها:

- تسهيل التنسيق بين الوحدات المختلفة.
- المساعدة في حل المشكلات ومواجهة القضايا المشتركة.
- زيادة فعالية مجموعات العمل التي تضم أقسام مختلفة .
- إشباع الاحتياجات الاجتماعية للأفراد.

ب- اتصالات رأسية:

وهي التي تتم بصفة شخصية بين العاملين في مستويات مختلفة من التنظيم الإداري دون اللجوء إلى خط السلطة وكأن يتصل رئيس أعلى بموظف ما دون إدخال رئيس مباشر في الصورة وهذه تتم بشكل استثنائي

في الحياة العملية ولكن من شأنها إنجاز بعض المعلومات والأمور التنظيمية التي لا تؤثر على التسلسل الهرمي والتي لا تخلق سياسات بين الرؤساء والمرؤوسين.

قد تحدث الاتصالات غير الرسمية بين العاملين داخل التنظيم الإداري الواحد أو بين تنظيمين مختلفين. وتأخذ الاتصالات غير الرسمية وسائل كثيرة أهمها الاتصالات الشخصية المباشرة أو المكالمات الهاتفية أو اللقاءات العرضية.

• أشكال أخرى من الاتصالات التنظيمية:

إلى جانب الأشكال التقليدية للاتصال التنظيمي والتي تشمل الاتصالات الرأسية بنوعها والاتصالات الأفقية فإنه توجد أشكال مستحدثة أو غير تقليدية وهي:

أ: الاتصالات الإلكترونية:

تغيرت طبيعة الاتصالات التنظيمية في الآونة الأخيرة بشكل غير مسبق نتيجة للتطورات الهائلة في تكنولوجيا الاتصال وتعد آلات الطباعة والتصوير الحديثة من التطورات الأولية في هذا المجال والتي مكنت المدير من توزيع تقرير مطبوع على سبيل المثال في وقت محدد للغاية، كما أن استخدام الكمبيوتر قد زاد من سرعة هذه العملية إلى حد كبير بالمثل فإن المديرين أصبحت تتوافر لهم القدرة على عقد مؤتمرات تلفزيونية بغض النظر عن مواقعهم.

أيضا قد مكنت وسائل الاتصال الإداري وتنامت بنمو التقدم الكبير الحاصل في عالم المعلومات والاتصال وهناك نوعان من وسائل الاتصال وهما النوع الرسمي والنوع غير الرسمي ونجد ان وسائل الاتصال تشتمل على المقابلات الخاصة، والاجتماعات والمؤتمرات والمكالمات الهاتفية والسلكية واللاسلكية والتقارير والنشرات الدورية و الاتصالات الشفوية والمؤتمرات والاجتماعات.

ب: الاتصالات الشفوية:

وهو الاتصال الذي يتم عن طريق تبادل الحديث بين المتصل والمتصل به ولا يشترط فيه أن يرى الرئيس أو المرؤوسين فقد يكتفي بسماع الأصوات وهذه الوسيلة يتم فيها تبادل الأفكار والمعلومات بأقصر الطرق ونجد أن طرق الاتصال الشفوي متعددة ويمكن حصرها فيما يلي :

– **المقابلات :** والمقابلة أحد الأساليب الفعالة في الاتصال والمقابلة الناجحة وسيلة مجدية لنجاح من يتقنها إذ أن جانباً من المهارة في المقابلة يتوقف على القدرة على عمل مقابلات مثمرة ولكي تكون المقابلة مثمرة ومحقة لغاية يلزم أن تكون مرتبة تتلاءم بطريقة عرضية وان تهيئ الظروف التي تساعد على نجاحها . ولكي تكون المقابلة ناجحة يجب ان يراعى الآتي:

- أن يحدد موعد.
- أن يتم فعلا في الموعد المحدد.
- ألا تتأخر المقابلة حتى لا يتولد شعور بالملل.
- الحذر من التعصب أو التبرم أو عدم الوضوح.
- أن يبدأ الحديث في شيء من الود والبساطة والمجاملة.
- التفرغ التام للمقابلة وعدم الانشغال بأعمال أخرى.

– **الحديث الشفوي:** ويكون عن طريق المقابلة وجها لوجه أو عن طريق التليفون واللاسلكي فإذا تضمن الاتصال عن طريق التليفون أو أمر أو تعليمات ذات أهمية فيجب أن يلحقها تقرير كتابي للاتصال الشفوي.

ومن مزايا الحديث الشفوي:

- سرعة توصيل الرسالة لعدد كبير من المستقبلين.
- يعتبر أكثر تأثيرا وقوة لأنه يتم وجها لوجه.

– المؤتمرات والاجتماعات:

وهي اوضح الطرق وأعظمها فائدة والهدف منها هو الكشف عن المشكلات الادارية وحلها وهي من وسائل الاتصال الضرورية التي لم يستغنى عنها المديرون حيث تكون الفرصة متاحة لتبادل وجهات النظر بين المدير ومرؤوسيه وهذا يشعر المرؤوسين بقرب الإدارة منهم وهذا يشجعهم على العمل الجاد وعلى نجاح العملية الإدارية وحتى تكون الاجتماعات كذلك يجب أن:

- يحدد جدول الأعمال مسبقا ويشارك في الإعداد كل الأعضاء المشاركين في الاجتماع.
- يجب أن تتناول في الاجتماعات موضوعات تهم الأعضاء المشاركين.
- إتاحة الفرصة لتناول وجهات النظر بين قائد الاجتماع والأعضاء.
- وضع خطة الاجتماع.
- تحديد موضوع الاجتماع وإعداد جدول أعمال مختصر.
- أن تتم المناقشة بالصراحة اللازمة.
- أن تسجل المناقشات التي تدور والنتائج التي يصل إليها المجتمعون وتنتشر على جميع المشتركين ومن يهمهم الأمر.

- الاتصال الكتابي:

وهو الذي يتم عن طريق الكتابة ويكثر استعمال هذا الأسلوب من الاتصال في المنظمات الكبيرة فبجانب إثبات المعلومات والأوامر والتعليمات كتابة لضمان نقلها وسهولة الرجوع إليها.

وطرق الاتصال الكتابي متعددة ومنها:

- **التقارير :** وهي إما دورية تحوي إحصائيات وبيانات تقدم في فترات دورية معينة شهرية أو سنوية وإما تقارير عن موضوعات معينة. فمثلا كالتقارير التي يقدمها المعلنون إلى المدير وهي تتضمن حقائق عن موضوع معين عرضا تحليليا ويجب أن تكون منظمة وتلتزم بالثقة والموضوعية في ألفاظها.
- **الشكاوى:** ويستوي في ذلك أن تكون الشكاوى بسبب سوء التوزيع في العمل بين القائمين بالتنفيذ أو أن التنفيذ لا يتم بالصورة المطلوبة ويجب الاهتمام بالشكاوى وفحصها والقضاء على أسبابها.

سابعاً : معوقات الاتصال

عملية الاتصال لا تقتصر على إنتاج الأفكار والآراء والمعتقدات ونقلها من شخص لآخر بل أن تتعداه إلى مجموعة من الأفراد من حيث الاستقبال أو الإرسال ولذلك فإنها تتعرض إلى معوقات مختلفة تعمل على تشتيت المعلومات أو تصفيتها، الأمر الذي يحد من فاعليتها ولذا فإن التصرف على المعوقات يؤدي إلى رفع كفاءة الاتصال في الوصول إلى الأهداف المطلوبة، ونجد ان هناك أنواعا من المعوقات وهي :

• المعوقات الشخصية:

وهي التي تعود إلى الشخص نفسه سواء كان المرسل أو المستقبل ، وتحدث أثرا عكسيا بسبب الفروقات الفردية مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء وبالتالي فهمهم لعملية الاتصال وأهم هذه المعوقات هي:

أ- **تباين الإدراك:** إن التباين بين الأفراد في إدراكهم للمواقف المختلفة يعود إلى اختلافاتهم الفردية والبيئية ، الأمر الذي يؤدي إلى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء ونظر الغني تجاه التبرع الخيري تختلف عن وجهة نظر العاملين.

ب- **الاتجاهات السلبية:** وتتضمن اتجاهات المرسل السلبية تجاه نفسه وتجاه الموضوع المستقبل وتتلور هذه الاتجاهات السلبية بآراء تعبر عن وجهة نظر غير مرضية نحو المرسل أو الموضوع أو المستقبل .

ج- **القصور في المهارات:** إن الاتصال الجيد يتطلب توافر مهارات معينة لكل من المرسل والمستقبل كمهارة التحدث والكتابة والتفكير المنطقي والقراءة ... إلخ.

د- **تشويه وترسيخ المعلومات:** سواء على قصور أو غير قصد يؤدي إلى انحراف العمل على تحقيق أهدافه فالتشويه هو عمل مقصود يهدف إلى الحصول على نتائج تخالف أهداف التنظيم الرسمي.

هـ- **سوء العلاقات بين الأفراد:** له أثر مهم على سير عملية الاتصال وفاعليته حيث تكون المعلومات مشوهة أو ناقصة .

• المعوقات التنظيمية :

المعوقات الناشئة عن طبيعة التنظيم، كمركزية التنظيم وعدد المستويات الإدارية وتجانس الجماعة.

فالمركزية تحتم رجوع الفرد لرئيس واحد يمتلك قدرا كافيا من المعلومات عن مراكز التنفيذ، الأمر الذي يقلل من سرعة الاتصالات ، ويزيد من وجود احتمالات كثيرة لضياع المعلومات وعدم صحتها.

كما ان تعدد المستويات الإدارية يعني طول المسافة بين القاعدة وقمة الهرم في الهيكل التنظيمي، ومرور المعلومات بسلسلة من المستويات الإدارية، مما يعرضها لعمليات التحريف والحذف ، وكذلك الجماعة وتجانسها فالتفاهم بين المهندسين أسرع وأسهل من ذلك التفاهم بين المهندسين وبين الكتاب.

كذلك من المعوقات التنظيمية معوقات تتعلق بوسيلة الاتصال التي تربط الأفراد داخل التنظيم وذلك في حالة استخدام وسيلة بعينها دون ملاءمتها أو لطبيعة المستقبل ذاته ، وبالتالي استخدام قناة غير مناسبة أو غير متوافقة مع الرسالة.

• معوقات تتعلق بالموقف الاتصالي بشكل عام:

وتتمثل المعوقات فيما يلي:

أ- وجود بعض المعوقات الاجتماعية المرتبطة بالبيئة الثقافية أو الاجتماعية من عادات وتقاليد وقيم وظروف اجتماعية واقتصادية وسياسية قد تكون مقاومة ومعوقة لهدف الاتصال، وبالتالي تحد من التأثير الإيجابي لعملية الاتصال.

ب- ما يصاحب التقدم التكنولوجي من سرعة هائلة في تدفق العديد من الرسائل ومن ثم التعامل مع كم كبير وهائل منها في وقت واحد وما يصاحب ذلك من الاختلاف في التغيير والفهم تشويشها على بعضها البعض نتيجة لهذا التراكم .

ج- الموقع الجغرافي : إن بعد المسافة بين مراكز اتخاذ القرارات ومراكز التنفيذ تؤدي إلى صعوبة الاتصال بينها في الوقت المناسب مما يسبب في تأخير الأعمال ويزيد الضغط على وسائل الاتصال المختلفة.

د- الإفراط في طلب البيانات من قبل الأجهزة الرقابية المختلفة تؤدي إلى اختناق قنوات الاتصال في المنشأة عن ممارسة العلاقات الإنسانية بالاتصال المباشر مع الأفراد كما أنها تؤدي إلى صراع الدور عند العاملين.

هـ- عدم وجود نشاط اجتماعي في المنظمة يعتبر من الوسائل التي تباعد بين الأفراد وتحد من الاتصال بينهم فالمناخ الاجتماعي الجيد يؤدي إلى ممارسة عملية ر الفعال.

• المعوقات الفنية:

تتميز المعوقات الفردية والتنظيمية بالصعوبة، إلا أن المعوقات الفنية والتكنيكية والتي مصدرها عدم وضوح الأهداف أو التعليمات أو عدم استخدام الوسيلة الملائمة أو نقص في الخطط والسياسات فهي أكثر سهولة في علاجها من المعوقات الأخرى التي تتعلق بالبنفس البشرية.

• معوقات الاتصال المرتبطة بالجانب الاقتصادي للعمل:

يرتبط الجانب الاقتصادي للعمل بالمفهوم المادي لحاجات الأفراد وبالتالي تتواجد علاقة أخذ وعطاء بين الأفراد والمنظمة ولا تتم هذه العلاقة دون

اتصال، ومن أهم المشكلات والمعوقات المرتبطة بالجانب الاقتصادي للعمل ما يتعلق بالدخل وسياسات الأجور والحوافز وغيرها، من هذه المعوقات ما يلي:

أ. عدم وضع سياسة محددة للأجور والمرتبات، فتكون هناك صعوبة في التنبؤ بكيفية الدفع ومواعيده، فتضارب التزامات العاملين المادية بسبب سوء الاتصال وعدم توفير المعلومة والمعرفة.

ب. عدم وضوح السياسات بالأجور والمرتبات.

ج. عدم وجود نظام لقياس الانتاجية ، فهو يسهم في تيسير الأنشطة الإدارية من خلال تحديد الأهداف بصورة أدق حيث أنه تصبح الأهداف أعم وأشمل دون توافر طرق القياس ويصعب اختيار القرار السليم دون توفر أدوات القياس التي يمكن من خلالها الحكم على البدائل.

د. عدم وجود سياسة محددة لنظام العلاوات التشجيعية تبين كيفية استحقاقها ومقدارها ومدى ارتباطها بالإنجاز الوظيفي غير العادي ويعتبر عدم الوضوح يعوق الاتصال لعدم دراية العاملين لأبعادها وطريقة معالجة الإدارة العليا لها.

هـ. العشوائية في اختيار العمل الإضافي والذي يؤثر بطريقة مباشرة على علاقة العاملين ببعضهم البعض وعلى نظرة العاملين للإدارة العليا ، ومدى عدالتها في سلوكها ومن ثم يجب على أن تتوافر الدقة في اختيار الأفراد للعمل الإضافي في بوضع محددات معينة ذات ارتباط بالعمل وطبيعته. وكذلك عدم وضوح نظام الحوافز المادية في المنظمة وقلة التفاعل بين الأداء الجيد والعطاء المادي كدخل تشخيص.

➤ معالجة معوقات الاتصال:

لكي يتم تذليل الصعاب التي تصادف التواصل فلا بد من الآتي:

- أن يسهم العاملون في عملية التواصل: ويتم ذلك عن طريق مناقشتهم للرسالة أو المعلومات أو التوجيهات وشرح وجهة نظرهم بعد تأكدهم من أهداف تلك الرسالة ولذلك تتحد معارضتهم لها أو عدم تفهمهم ومن ثم عدم تطبيقها وسيلتزم العاملون أدبيا في تطبيق شيء شاركوا فيه.
- أن نوفق بين المعلومات وحاجات الأفراد إذ يميل الفرد إلى تعريف نفسه إلى أنواع المعلومات التي تهمة والتي تتفق مع حاجاته ولذا فإن إدارات الإدارة التغلب على الصعاب المنبثقة من التواصل. فالإدارة أو المنظمة تريد عادة تغيير سلوك الفرد عن طريق التوجيه وقد يؤدي ذلك إلى مقاومة الفرد لهذا التغيير الآن وجوده لا يتفق مع أهدافه ورغباته.
- تجزئة المعلومات: إذ أن إعطاء الفرد سيلا من المعلومات قد يشعره بالاضطراب وعدم الاستقرار وخاصة إن كانت تلك المعلومات ذات أثر كبير في إحداث التغيير ، ولذا من الوسائل التي تتبعها الإدارة في تجزئة المعلومات.

ولكي تزداد فاعلية الاتصال اعتادت أدبيات الإدارة أن هناك عشر وصايا للاتصال وهي:

- خطط جيدا قبل اتصالك، حل الفكرة المنوي نقلها واعرف أهداف واتجاهات من سيتأثرون في الاتصال .
- اسأل نفسك ما الذي تريد تحقيقه من وراء هذا الاتصال.

- تأكد دائما من ظروف الجماعة المستهدفة في الاتصال وتوقيت الاتصال ومدى سرية الاتصال أو علانية.
- استشر الآخرين في عملية الاتصال، استشر المعنيين في الأمر وذلك لكي تلزمهم أدبيا في تحقيق أهداف الاتصال.
- حافظ على لهجتك متجنباً الصوت المرتفع أو الضعيف .
- خاطب الأفراد بحاجاتهم .
- شجع الآخرين على التعبير عن ردود فعلهم ومشاركتهم للتعرف على نجاحك في عملية الاتصال .
- حاول أن يكون الاتصال منسجماً مع الاهتمامات طويلة الأجل .
- قارن أقوالك بخصالك ، إذ ما يقنع العاملين هو ما يفعله الرئيس لا ما يقوله.
- كن مستمعا جيدا.

ثامناً: مؤثرات عملية الاتصال ومقوماته

الاتصالات تتسع لكي تشمل علاقات المنشأة مع محيطها المباشر والمحيط العام وتكون الاتصالات داخلية أي مع الجمهور وقد تكون خارجية أي مع الجمهور الخارجي.

فالالاتصالات الداخلية هي التي تتم رأسياً وأفقياً داخل المنشأة أما الاتصالات الخارجية هي تعامل الإدارة مع مجموعات الجماهير ومكونات المحيط العام والخارجي عن المنشأة، وقد تمتد معاملاتها إلى المجال الدولي أي خارج حدود الدولة والإدارة في تعاملها مع العاملين معها ولعملية الاتصال مؤثرات عديدة منها:

أ. طبيعة العمل:

تتأثر عملية الاتصال أساسا بطبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمة ففي المنظمات العسكرية وفي الشرطة تسود الاتصالات الرسمية وتسير وفق مبدأ التسلسل العسكري، وتعتبر من لغة ذلك تغطيا يتنافى مع النظم العسكرية والذي يلاحظ أن هذه الصيغة الرسمية والاجتماعية فكثيرا ما تكون المرتبة عاملا في اختيار الأصدقاء وفي تكوين الشلل وحتى في التجمع والجلوس معا في الحفلات.

ففي تسيير الصواريخ والمركبات الموجهة مثلا يلزم أن يكون الاتصال دقيقا جدا ومستمرًا وتوقفه قد يعني كوارث خطيرة ، أما إذا كان العمل متوقفا على انجازات روتينية أو كان تنفيذ القرارات متخذة سلفا وواضحة فإن عملية الاتصال تصبح أكثر سهولة .

وكذلك الحال إذا كانت هناك وسيلة واضحة ومحددة للتفاهم متفق عليها سلفا. فيمكن مثلا لقائد الفرقة الرياضية أو الفرقة الموسيقية أن يتفاهم مع عدد كبير من الأفراد بإشارة بسيطة محددة يفهم منها كل فرد ما يقصده القائد بالضبط وتكون بمثابة أمر متصل يطلب به أداء عمل أكثر تعقيدا من هذه الإشارة.

وإذا كان العاملون يشتركون عن قرب في عملية جماعية ويرون ما يفعلونه وما يقصدونه فهم لا يحتاجون إلى نظام آخر لتبادل المعلومات.

فإذا كان الاتصال المبدئي قائما فلا حاجة لنظام آخر لتبادل المعلومات كما في حالة عدد من الأفراد يعملون معا على دفع عربة ، فإن كلا منهم يصبح على دراية تامة بكل ما يفعله الآخرون ولا حاجة لإعطاء المعلومات. كذلك يلاحظ أنه إذا كان الأفراد يعملون في خط إنتاج فإنه لا يكون هناك حاجة قوية للاتصال.

وإنما يلزمهم عادة تبادل البيانات مع من يقوم بأعمال تسبقهم أو تلحقهم فالعامل في خط الإنتاج لا يحتاج عادة إلى الاتصال سوى بزميله الذي يؤدي الخطوة التي تسبقه أو التي تليه.

ب. التنظيم:

تتأثر عملية الاتصال بعدد الوحدات التي تضمها المنظمة. وبالتوزيع الجغرافي لهذه الوحدات كما تتأثر أيضا بنطاق التمكن الذي يسيطر عليه الرئيس.

زيادة عدد الوحدات وبعدها الجغرافي عن المركز يؤثر على فاعلية الاتصالات فالثابت أن كمية المعلومات الموجودة بالفروع ومدى وقتها تتناسب تناسباً عكسياً مع المساحة بين هذه الفروع والمركز .

ويلاحظ أيضاً أن قدرة الرئيس على الاتصال بأعوانه تتأثر بعدد هؤلاء الأعوان المباشرين الموجودين في نطاق تمكنه.

بمعنى أنه إذا زاد نطاق التمكن على العدد المناسب للتوجيه والإشراف بكفاءة تأثرت فاعلية الاتصال.

ج. حجم المنظمة:

الاتصال يحدد ويعين الأعمال الجديدة التي يجب إنجازها للوصول إلى الهدف أي هو الذي يوضح ماذا أفعل وكيف؟ ومتى؟ وهذا أمر تتناسب صعوبته طردياً مع حجم المنظمة، بمعنى أنه كلما كبر حجم المنظمة كانت عملية الاتصالات أكثر صعوبة وتعقيداً.

وفي المنظمات كبيرة الحجم يجب أن يكون مصدراً موحداً للمعلومات والبيانات فإذا تعددت المصادر أدى هذا إلى الاضطراب والتضارب ، كما يجب أن

تحدد قنوات تبادل المعلومات بوضوح لا يحتمل معه أي لبس ، ومن جهة أخرى يتعين أن تكون الاتصالات رسمية ومثبتة كتابية.

ولهذا فإن تضخم الجهاز الحكومي يعد من أهم العوامل التي أدت إلى زيادة عملية الاتصالات تعقيدا أو بطئا.

د. عمر المنظمة:

ويؤثر عمر المنظمة كذلك في عملية الاتصالات وشكلها فإذا كانت المنظمة وما زالت تقوم بتحديد مشاكلها وأهدافها أو أسلوب عملها وفق أن تكون الاتصالات ضيقة ، وأن تكون الاتصالات شخصية ما أمكن وأن تصدر الأوامر واضحة جدا وأن ترفع التعاقد المفصل الذي يبين مجريات الأمور يوميا.

وكلما استقر العمل بالمنظمة وتحددت معالمه وساد التعاون بين أفرادها وقويت بينهم أو أمر الصداقة أمكن الاستغناء عن التفاصيل ، وأمكن كذلك أن تكبر شبكة الاتصالات تدريجيا من غير أن تصبح عائقا في سير العمل.

وعادة ما يتقلص حجم الاتصال الرسمي والكتابي ونمو الاتصالات غير الرسمية ويصبح الاعتماد أكثر فأكثر على التفاهم والاتصالات الشفوية.

هـ. اتجاهات الرئيس في العمل:

إن اتجاهات الرئيس نحو العاملين ونحو القادة والسلطة هي التي تحدد نمط العمل بالمنظمة ، فالرؤساء الذين يمتلكون النزاعات التسلطية أو الاتجاهات الدكتاتورية في الإدارة لا يقبلون المشاركة في الرأي والنصح أو النقد والاستماع إلى آراء الآخرين التي تعارض رأيهم وهذا يؤثر بالضرورة على عملية الاتصالات بالمنظمة وقد يؤدي إلى توقف العملية الإدارية أو عدم أدائها لوظيفتها صعودا أو هبوطا كما يجب أن تكون المرؤوسين عادة يتجنبون

المواقف التي تؤدي بهم إلى احتكاك أو الاختلاف مع رؤسائهم وعلى العكس من هذا تؤدي القيادة الديمقراطية تشجع والاتجاهات القومية في الإدارة إلى تنمية اتصالات فعالة ومستمرة تخدم أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها إلى حد سواء فالقيادة الديمقراطية تشجع المشاركة والشورى في الرأي واتخاذ القرار، وتعمل على نظام جماعي لا يعتمد على فرد بذاته.

و. حجم نظام الاتصال

يقصد به عدد ونوع العاملين الذين يشملهم نظام الاتصال فعلي سبيل المثال: قد يكون الاتصال محصور بين مستوى الإدارة العليا والمديرين فقط كما يشمل جميع العاملين .

بدءا من رئيس مجلس الإدارة حتى بواب المنظمة ان حجم الاتصالات له تأثير كبير لعدة اسباب منها .

- انه كلما زاد حجم نظام الاتصال تتخفص كفاءته نظرا لزيادة احتمال تعرضه للشوشرة وتغيير او تبديل المعنى .

- من ناحية اخرى فان المديرين عادة ما يساؤون تقدير حجم الاتصال وذلك إما بالمبالغة في تحديد الافراد الذين يجب ان يشملهم الاتصال او المبالغة في تقدير حاجاتهم الى المعلومات .

وما يؤثر على عملية الاتصالات العلاقة بين المرؤوسين فقد العلاقة النفسية والعملية والعاطفية بين الرئيس والمرؤوس الى عدد من المتاعب , واحيانا ما يعتمد المرؤوسون تشويه المعلومات المرفوعة الى رؤسائهم لحماية اغراضهم الشخصية ، ولإظهار انجازه بالمظهر الحسن لرؤسائهم فان الاعتراف بالخطأ قد يريح الضمير، ولكنه عادة قد لا يؤدي الى الترقيه او العلاوات كما يميل المرؤوسون الى ازالة الآم الفشل بحجز او تحريف المعلومات مع التأكيد الزائد على أي نجاح يصادف طريقهم

ومشكلة اخرى بالنسبة للاتصالات مع الرؤساء هي الميل الى ملائمة رغبات الرئيس وتلافى ما لا يرغبه الرئيس متبعين في ذلك القول القائل (اجعل الرئيس يشعر بارتياح حتى لو ادى ذلك الى تغيير الحقيقة قليلا او كثيرا، فلا تزجج توازنك الشخصي بأخبارها ما لا يجب سماعها رئيسك) .

وقاعدتهم في هذا ان الرئيس السعيد يمنع المكافئات بينما الرئيس الحزين يصدر الجزاءات وغرامات .

وهناك مشكلة اخرى تأثر في الاتصالات هي ان الرؤساء عادة ما تصل رسائلهم بمضامين أكثر مما يقصدون ،فتلقى البلاغات الشفوية أو الكتابية الصادرة من الرؤساء خاصة بالمستويات العليا في التسلسل الوظيفي فحسا دقيقا أكثر من الرسائل الاخرى.

فيعمد الاشخاص الى قراءة ما بين السطور واستنباط اشياء بعيدة عما قصد الرئيس ذكره اصلا . كما ان اي ملاحظات عارضة أو اغفال غير متعمد لتحية أحد المرؤوسين قد يؤدي الى الاعجاب والسرور والاضطراب والخيبة، ولذلك يلزم الرؤساء محاولة تفهم شعور المرؤوسين والحد من قلقهم .

ولا يوجد حل سهل للمشاكل المذكورة في الفقرات السابقة وكذلك لا يمكن التخلص من بعض التشويش في المعلومات ، الا ان ايجاد الشعور بالثقة الشخصية والثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس هي خطوة في الاتجاه الصحيح، اذ يجب على الطرفين محاولة فهم الظروف والمشاكل التي يمر بها الطرف الاخر ،كما يجب النظر الى التفهم بان العملية ذات الاتجاهين تشتمل على الحديث والاستماع ، اذ ان على الرئيس ان يكون مستعدا للأصغاء لمشاكل مرؤوسيه ، وان يعطيهم الفرصة لعرض افكارهم وشعورهم .

فمثل هذا الاتجاه يولد شعورا بالولاء الشخصي للرئيس وهذا عامل مهم، فالاتصال عملية تتضمن نقل الشعور بالإضافة الى نقل المعلومات واسلوب التعامل الرئيسي الصرف لا يمكنه ان يؤدي الى الاتصالات فعالة بين الطرفين .

وهنا نورد الاشارة الى عدة عوامل تساعد على تقليل الصعوبات التي تصادف التواصل، فأنا نلجأ الى الوسائل الآتية:

- التكيف مع عالم المتلقي: حاول ان تتنبأ بأثر ما تنوي ان تكتبه او تقوله على مشاعر المتلقي ومصالحه وقيمه ، وكن على وعى بالحالات التي يساء فهم المعلومات بسبب التحيزات وتأثير الاخرين واستعداد الناس لرفض ما لا يرغبون سماعه .
- استخدام التغذية الاسترجاعية: تأكد من إنك تسترجع الرسالة من المتلقي والتي تخبرك بالقدر المفهوم منها.
- استخدام الاتصال بالمواجهة : تحدث الى المرؤوسين كلما امكنك أفضل من ان تكتب إليهم، هكذا يمكنك الحصول على التغذية وتستطيع تعديل رسالتك أو تغييرها طبقا لردود الافعال التي تتلقها، ويمكنك توصيلها بطريقة أكثر انسانية وبقدر كاف من التفهم، يمكنك من التغلب على التحيزات ،ويمكنك توجيه النقض الشفوي بطريقة بناءة أفضل من الكتابة التي تبدو دائما أكثر جفاءً .
- استخدام لغة مباشرة ومبسطة : ويبدو هذا واضحا ولكن كثيرا من الناس يفسرون ما يقولونه بالإطناب والجهة التفصيلية .
- تعدد قنوات الاتصال: بعض الاتصالات تكون مكتوبة لضمان سرعة الرسالة دون أي تغييرات في طريقة ارسالها، يمكن ايضا توصيل

الاتصالات الاضافية المكتوبة مع الكمات الشفهية، وعلى العكس من ذلك يجب ان يدعم التخليص الشفهي كتابيا.

- تقليل مشاكل حجم المؤسسة : ذلك يكون ممكنا إذا استطعت تخفيف المستويات الادارية، شجع الحد المعقول من الاتصالات غير الرسمية بحيث تكون جميع الانشطة مهياة لتسير الاتصالات لتحقيق المصالح المشتركة للجميع.
- مهارات الاستماع: هناك كثيرون ممن يجيدون الكتابة وممن يجيدون الكلام وهناك قليلون ممن يجيدون الاستماع، الاستماع فن لا يستطيع الكثيرون تطويره مع انه ضروريا لان المستمع الجيد يجمع أكبر قدر من المعلومات ويقيم علاقات الوثام والالفة مع الاخرين وفي نفس الوقت يعتبر هذا من الدعائم الرئيسة للاتصال الجيد.

تاسعاً : مقومات الاتصال الإداري

تقاس فعالية الاتصال شأنه شأن أي عملية بمدى تحقيق الاهداف من عملية الاتصال وما لم تتحقق تلك الاهداف يمكن القول ما تم بين الاطراف لا يمثل في حقيقته اتصالا او انه اتصال ناقص أو غير كفاء أو غير فعال وفي هذه الحالة يكون ما تم بين الاطراف اهدارا للموارد دون تحقيق منافع .

تتوقف فعالية عملية الاتصال على اعتبار ان عملية الاتصال ككل، ويعنى هذا ان تفعيل عملية الاتصال يتطلب توفر مقومات الفعالية في كل عناصر نموذج عملية الاتصال وفيما يلي مقومات عناصر عملية الاتصال :

- ان اول خطوة نجاح الاتصال الإداري هي ان يكون هادفا، بمعنى ان يكون هناك ما يستحق الاتصال من المعلومات وسياسات العاملين والمنظمة على حدا سواء، لا ينبغي ان يقتصر الاتصال من الرئيس

الاعلى على تبليغ الاوامر واعطاء التعليمات فحسب، بل يجب ان يتضمن فكرة المشاركة والتفكير والتدابير والشورى وابلاغ العاملين بما يهمهم وينكر فيهم روح المثابرة والعمل الجاد والتصميم على بلوغ الهدف.

- ينبغي ان يسير الاتصال الإداري في اتجاهين: اتصال هابط و اتصال صاعد، بالرغم من ان الاتصال الهابط من الادارة العليا الى القاعدة هو الغالب والاعم الا ان الادارة ينبغي ان تولي اهتمامها الكامل للاتصالات الصاعدة لتحسين العمل وعلى شكاوى العاملين والعمل على حلها لتحسين سير العمل والعمل على مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار وتنفيذه والاهتمام بها واعطائها الاعتبار الكافي عند التخطيط والتنفيذ .

- ان نجاح الاتصال يتوقف على مدى استعداد العاملين وتقبلهم للاتصال الوارد إليهم من الادارة العليا وذلك ان نطاق الطاعة العمياء لكل اتصال هابط من الادارة العليا له حدوده النفسية وخلقية لدى العاملين، فالأمر الذي يتعارض ومعتقدات العاملين لن يجد طريقة للتنفيذ بالطبع بل الامر الذي لا يشارك فيه المتخصصون الجديرون بالاشتراك لن يجد القبول النفسي لديهم ولن يجد بالتالي التجاوب الفوري من جانبهم .

- ينبغي ان يكون خط الاتصال معلوما على وجه التحديد وان تعرف حدود السلطة والطريقة التي تتبع في ذلك هي اعلان التعيينات الرسمية والعهد بكل شخص لوظيفته والاعلان العام وخرائط للتنظيم والمجهود التعليمي .

- يجب ان يكون هناك خط اتصال رسمي محدد لكل عضو في المنظمة، وهذا يعني ان كل شخص يجب ان يتصل بشخص معين بمعنى اخر يجب ان يكون لكل شخص علاقة رسمية محددة بالمنظمة.

- يجب ان يكون خط الاتصال مباشرا وقصيرا قدر الامكان ويمكن ذلك باعتبار ان الاتصالات الرسمية تكون الغالب في شكل كتابي او شفهي

وتعتبر اللغة كوسيلة للاتصالات محدودة ومعرضة لسوء الفهم وتكون كثير من الاتصالات بدون اعداد وحتى الاتصالات المعدة بعناية تحتاج الى تفسير لذلك يجب ان يكون الاتصال عندما يتم من اعلى الى أسفل أكثر تحديدا بالإضافة الى ذلك كلما قصر خط الاتصال كلما زادت سرعة الاتصال وقل احتمال الخطأ.

- يجب استخدام خط الاتصال كاملا : وهذا يعنى ان اتصالا من رئيس المؤسسة الى القاعدة ينبغي ان يمر بجميع مراكز السلطة على خط الاتصال وهذا ضروري لتفادي الاتصالات المتعارضة التي قد تحدث إذا كان هناك تجاوز في خط الاتصال وايضا ضرورة الحاجة الى التفسير وتحديد المسؤولية، بالإضافة الى اسباب اخرى مثل المحافظة على مركز وسمعة المشرفين الذين يقعون على خط الاتصال .

- يجب ان تكون كفاءة الاشخاص الذين يقعون في مراكز الاتصال (أي المديرين والمشرفين) بالدرجة الكافية . ويقصد بذلك القدرة العامة فيما يتصل بعمل المنظمة، لان وظيفة مركز الاتصال في المنظمة ترجمة الاتصالات الداخلية بخصوص الظروف الخارجية وتقديم العمل والنجاح أو الفشل والصعوبات والاطفاء الى اتصالات خارجية على شكل اعمال جديدة وخطوات تمهيدية وغيرها تشكل جميعها حسب الاهداف النهائية والحالية للمؤسسة، لذلك لا بد ان يكون هناك اتفاق للنواحي الفنية المتصلة بعملية الاتصال مثل قدرات العاملين وموقع التنظيم غير الرسمي وتفسير العوامل البيئية والقدرة على التمييز بين الاتصالات التي لها سلطة لأنها لا تقبل او لا يمكن قبولها.

- يجب عدم تعطيل خط الاتصال مادامت المؤسسة قائمة بالفعل: وهذا أحد الاسباب في الفشل المؤقت للوظائف في حالة العجز او غياب شاغليها،

وهذا يؤكد الناحية الغير الشخصية وخاصة الاتصال في سلطة المنظمة، ولا يقتصر ضرورة ذلك على ان الاتصالات معينة لن تتم بدون ذلك بل لان التنظيم غير الرسمي ينحل بسرعة إذا تعطل خط الاتصال الرسمي، وعلى ذلك يمكن للمؤسسة ان تعمل لفترة طويلة بدون اضطراب خطير إذا خلت وظيفة معينة ولم يعرف أحد بذلك فيما عدا حالات الطوارئ، ولكن إذا عرفت الحقيقة فان المؤسسة تتعرض للتفكك بسرعة .

- يجب التحقق من كل اتصال : بمعنى ان الشخص يجرى الاتصال يجب ان يكون معروفًا انه يمثل فعلاً مركز السلطة المختصة وان من سلطة الوظيفة الاتصال المقصود أي ان الاتصال في نطاقه اختصاصه او سلطته، وان الاتصال مصدق عليه فعلاً من هذا المركز .

- يجب على الادارة ان تكون على علم بالعوامل الاجتماعية في المنظمة لكي تحقق الفاعلية من الاتصالات، وان تحاول اختيار الافراد الذين يميلون الى تعاطف مع المناخ الاجتماعي للوظيفة، ويمكنها اتباع برامج التدريب التي تساعد على خلق الخبرات المشتركة وتسهيل انضمام الفرد في المؤسسة كما يمكنها نشر المجالات والمنشورات وغيرها لزيادة الشعور العام بالحياة في المنظمة وتقديم جميع انواع الخدمات التي تساعد في ايجاد روابط مشتركة بين اعضاء المؤسسة حتى يقل الاختلاف بين ما يقال او يسمع او ما يفهم يمكن ان تقوم الادارة بنواحي النشاط التي تساعد العاملين في فهم وضعهم في مجتمع المؤسسة.

ولعل من اهم التواصل في ذلك تشكيل العلاقات اليومية بطريقة تحقق التآلف حتى يمكن تفسير معنى ما يقال على الوجه الصحيح .

وخلاصة الامر ان الاتصال هو البنية التي تحقق الربط او التواصل بين افراد المنظمة وبعضهم البعض، ويفعل العلاقات بين المؤسسات ويستحيل ان تمارس

انشطتها وتتخذ قراراتها وكذلك يستحيل على وحداتها ان تقوم بمهامها وان تنجز اعمالها وتحقق اهدافها دون عملية اتصال متكاملة فعالة.

الفصل السادس

التغيير والتطوير التنظيمي

مقدمة

أولاً : مفهوم التغيير التنظيمي

ثانياً : التطوير التنظيمي : التغيير التنظيمي المخطط

ثالثاً : الأسباب الدافعة للتطوير والتغيير

رابعاً : إدارة التغيير والتطوير

خامساً : التغيير والتطوير وردود أفعاله

الفصل السادس

التغيير والتطوير التنظيمي

مقدمة

أصبحت الإدارة من أعظم القوى المؤثرة في عالمنا ولها دور حيوي وفعال في كل المجالات ، فإدارة اليوم إدارة تغيير وإبداع وابتكار، حيث يسود عالم الإدارة في الوقت الحاضر حالة من التغيير المستمر والتطور الدائب ليشمل كل عناصر الإدارة ، وتتبلور أهم سمات وملامح هذه الحالة السائدة في سلسلة متلاحقة من التغيرات والتحويلات العالمية طالت أغلب عناصر نظام الإدارة حيث تتمثل في عملية الابتكار وتطوير نظم الإدارة التي تتسم بالسرعة والمرونة وارتفاع الجودة .

والتحويلات العالمية في وقتنا الحاضر مثل العولمة ومنجزات العلم والتكنولوجيا وثورة الاتصالات والمعلومات تحمل العديد من التحديات المعاصرة والمستقبلية ، هذه التحويلات تضغط على قدرات القائمين على المنظمات العامة والخاصة جميعها لمواجهةها والتكيف معها مستخدمة في ذلك الآليات الملائمة لها، كإعادة رسم السياسات والاستراتيجيات وإعادة التنظيمات وإعادة هندسة نظم العمليات الإدارية، أو التطوير والتجديد والتحديث الحتمي والضروري وما شابه ذلك لتحقيق التوازن والتفاعل الذي يولد حركية الأنظمة، إننا ننتقل بسرعة من الأشكال الثابتة إلى الأشكال المؤقتة في مجال التنظيم ، ومن الدوام إلى الزوال .

أولاً: مفهوم التغيير التنظيمي

تشير الخبرة العامة إلى أن المنظمات أبعد ما تكون عن السكون. والتغيرات التي تحدث في المنظمة لا نحكم عليها بأنها جيدة أو سيئة. ولكن بدلا من ذلك، نقول إنها

طريقة من خلالها تتم إحداث التغييرات أو التعامل معها. وهذا يمثل أهمية خاصة، بالنسبة لكل من العملاء و الأعضاء.

1- لماذا يجب أن تغيير المنظمة:

تواجه كل المنظمات مصدرين من الضغوط التي تفرض عليها التغيير. وهما: المصدر الخارجي، والمصدر الداخلي.

كما هو معروف تعتبر المنظمات هي نظام مفتوح، والذي يحصل على المدخلات من البيئة، ويحول بعض من هذه المدخلات، ويرسلها مرة أخرى إلى البيئة كمنتجات. وتعمل المنظمات جدياً؛ على ضمان استقرار مدخلاتها وخرجتها. فمثلاً، منظمة إنتاجية، يمكنها استخدام موردين متنوعين؛ لتجنب العجز في المواد الخام. كما إنها تحاول أن تصل إلى تحقيق منتجات ذات جودة عالية، لتضمن الطلب عليها. ولكن بالرغم من ذلك، فإن هناك حدود على المدى التي يمكن للمنظمة أن تسيطر فيه على البيئة. وفي هذه الحالة، فإن التغييرات البيئية لأبد لها أن تتوافق مع التغييرات التنظيمية. وهذا إذا ما كانت المنظمة تريد أن تضمن الفعالية التنظيمية.

والمثال المناسب في ظل البيئة الحديثة والتي تتطلب التغييرات التنظيمية، هو زيادة منافسة الأعمال، والتي نتجت من العولمة في الاقتصاد، وقلة التقنين واللوائح، والتقدم في التكنولوجي. وقد أدى هذا بالمنظمات إلى استغنائها عن آلاف الأفراد وكثير من المنظمات خفضت من مستويات الإدارة الوسطى. أو جعلت الهياكل التنظيمية أكثر تسطحاً ويرجع السبب في هذه التغييرات إلي زيادة سرعة الاستجابة إلى متطلبات المنافسة. وقد أصبح الاستحواذ، والاندماج، والشراكة مع شركات أجنبية من الأمور الشائعة.

وقد ينشأ التغيير من مصدر آخر، وهو المصدر الداخلي، والذي ينتج من القوى الداخلية للمنظمة. فالإنتاجية المنخفضة، والصراع والإضراب، والتخريب ومعدل الغياب، ومعدل الدوران العالي، ما هي إلا بعض العوامل التي تعطي إشارة للإدارة

بضرورة التغيير. وفي معظم الأحوال، تحدث القوى الداخلية للتغيير كاستجابة للتغيرات التنظيمية التي تم تصميمها؛ للتعامل مع البيئة الخارجية. وعلى هذا، فإن كثير من حالات الاندماج أو الاستحواذ الذي يحدث بين الشركات مواجهة المنافسة، يتبع بصراع ثقافي بين الأطراف المعنية المندمجة مع بعضها البعض. وهذا الصراع يبعث على مزيد من التغيير، والذي لم يؤخذ في الحسبان وقت حدوث الاندماج.

وفي مجال المنظمات المعاصرة، فإن كثير من التغيير الذي تحدثه الإدارة العليا، يتضمن تعديل في الاستراتيجية. فالمنظمة بأكملها قد تتأثر بهذا التغيير، مما يسبب تحديات للقيم المتعارف عليها للأفراد.

وبالرغم من هذه الاتجاهات نحو التغيير، فإن البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات تختلف في درجة ديناميكيتها وتغييرها. وكاستجابة لذلك فإن المنظمات يجب أن تختلف في مقدار التغيير الذي تمارسه.

2- ما الذي تستطيع المنظمة تغييره:

من الناحية النظرية، يمكن للمنظمة أن تغير أي جانب من جوانب عملياتها ترغب في تغييره. ولأن مفهوم التغيير هو مفهوم واسع المدى، فيمكن تحديد بعض المجالات في المنظمة التي يمكن تغييرها ومنها:

أ. الأهداف والاستراتيجيات: فيمكن للمنظمة تغيير أهدافها، و أيضا الاستراتيجيات التي تستخدمها لتحقيق أهدافها. ومن أمثلة هذا التغيير، التوسع، وتقديم منتجات جديدة، ودخول أسواق جديدة.

ب. التكنولوجي: وتتراوح التغييرات التكنولوجية من بسيطة مثل، إدخال الحاسب الآلي ليستخدمه الأفراد، أو تغييرات أساسية، مثل التحول من خط انتاج محكم إلى انتاج مرن.

ج. **التصميم الوظيفي:** يمكن للمنظمة أن تعيد تصميم مجموعات من الوظائف لكي تحقق تنوع، واستقلالية، ووضوح، ومعلومات مرتدة أكثر أو أقل وفقا لأهدافها.

د. **الهيكل:** يمكن للمنظمة تغيير الهيكل من الأساس الوظيفي، إلى تقسيم على أساس المنتج. ويكن تغيير درجة الرسمية والمركزية وتغيير نطاق الإشراف. كما تتضمن التغييرات الهيكلية التعديل في القواعد. والسياسات و الإجراءات.

هـ. **العمليات:** يمكن تغيير العمليات الأساسية التي يتم من خلالها العمل. فمثلا، يمكن لبعض خطوات العمل خطوات العمل أن تتم معا، بدلا من تتابعها.

و. **الأفراد:** يمكن تغيير العضوية في منظمة ما بطريقتين: (1) تغيير المحتوى الفعلي للعضوية، ويمكن تغييره من خلال مراجعة عملية التعيين. وعادة ما تستخدمه في حالة تقديم دم جديد، أو للاستفادة من فرص التنوع الموجودة في وعاء العمالة التنظيمية، (2) أيضا، فإن العضوية القائمة يمكن تغييرها على أساس المهارات والاتجاهات، من خلال التدريب والتطوير المختلف.

وهناك نقطتين أساسيتين يجب إثارتها، فيما يتعلق بالمجالات المختلفة التي يمكن أن تقدم فيها المنظمة التغيير. وهما:

أولا : عادة ما يتطلب التغيير في مجال معين، التغيير في مجالات أخرى. ويؤدي الفشل في إدراك هذه الطبيعة للتغيير، إلى مشاكل عديدة. فمثلا، الشركات التي تريد توسيع مجال نشاطها ليشمل مناطق أكثر اتساعا، فإنه لكي تكون فعالة، فإن التغيير في هذا الهدف و الاستراتيجية يتطلب تغييرات هيكلية أساسية ورئيسية. يتضمن بعضها، لا مركزية القرارات، أو استخدام المعيار الجغرافي للتقسيم.

ثانيا: تتطلب التغييرات، في الأهداف، والاستراتيجيات، والتكنولوجيات والهيكل، والعمليات، وتصميم العمل، من المنظمة أن تعطي اهتماما إلى التغييرات في

الأفراد. فعادة ما تكون تنمية المهارات والاتجاهات مفضلة، قبل إحداث أي تغيير. فمثلاً، إدخال الحاسب الآلي في البنوك، سوف يؤدي إلى قلق وتوتر للأفراد الذين سيتأثر عملهم بإدخال هذا التكنولوجي. ويمكن علاج هذا التوتر من خلال التدريب الفني الكافي، والاتصال الواضح والمفتوح، لتوضيح التغيير، وللحد من القلق و التوتر.

3- عملية التغيير:

تتضمن عملية التغيير بعض الأحداث التنظيمية أو العمليات النفسية المتتابعة والتي تحدث عبر فترة من الزمن. وقد اقترح كيرت لوين، أن هذا التتابع أو هذه العملية تتضمن ثلاثة مراحل رئيسية وهي:

أ. **حل الجمود Unfreezing** : ويحدث عند إدراك وجود حالة استياء أو عدم رضا في موقف أو حالة ما. وقد يتضمن هذا إدراك أن الهيكل الحالي، وتصميم المهام أو التكنولوجي، غير فعال، أو أن مهارات فرد ما أو اتجاهاته غير مناسبة. فالأزمات قد تتطلب حل حالة الجمود أو التجميد التي تكون عليها المنظمة. ومن أمثلة هذه الأزمات، انخفاض شديد في المبيعات. وقد يحدث حل حالة الجمود، دون الحاجة إلى ظهور أزمة. فمثلاً، استطلاع الاتجاهات، واستطلاع رأي العملاء، والبيانات المحاسبية، يمكن استخدامها، نتيجة لتوقع مشاكل معينة، والمبادرة بإحداث تغييرات قبل أن تحدث الأزمة.

ب. **التغيير**: يحدث التغيير، عندما ينفذ برنامج أو خطة معينة، لتحريك المنظمة أو أعضائها إلى حالة تحقق رضا أكبر. ويتراوح مدى التغيير، من تغيير محدود إلى تغيير رئيسي وجوهري. فبرنامج تدريب بسيط لتنمية المهارات، أو تغيير إجراءات التعيين، يعد تغييراً محدوداً، طالما يتضمن مجموعة محدودة من الأفراد. وعلى العكس من هذا، فإن التغييرات الجوهرية التي تتضمن عدد

كبير من الأفراد، قد تتمثل في إثراء مكثف للعمل، أو إعادة الهيكلة، أو المحاولات الجادة لزيادة صلاحية الأفراد لاتخاذ القرارات.

ج. **إعادة التجميد**: عندما يحدث التغيير، فإن السلوك الجديد الذي تم تنميته، سواء كان اتجاهات أو هياكل، لا بد أن يكون موضع للتجميد والتثبيت. أي إنه يجب أن يصبح جزء من التنظيم. وعند هذه النقطة يمكن اختبار مدى فعالية التغيير، أو اختبار إعادة التجميد هي حالة نسبية ومؤقتة.

4- رد الفعل الناجم عن التغيير:

تختلف ردود أفعال الناس للتغييرات المفاجئة من حولهم، ويمكن التمييز بين عدة مراحل تمر بها ردود الأفعال وهذه المراحل هي:

أ. **الصدمة Shock**: وهي تشير إلى شعور حاد بعدم الاتزان وعدم القدرة على التصرف.

ب. **عدم التصديق Disbelief**: وهو شعور بعدم موضوعية السبب في ظهور التغيير.

ج. **الذنب Guilt**: وهو شعور الفرد بأنه قام بخطأ ما يتطلب التغيير الذي حدث.

د. **الإسقاط Projection**: وهو قيام الفرد بتأنيب فرد آخر على التغيير الذي حدث.

هـ. **التبرير Rationalization**: وهو قيام الفرد بوضع أسباب للتغيير.

و. **التكامل Integration**: وهو قيام الفرد باحتواء التغيير وتحويله إلى مزايا يتمتع بها الفرد أو النظام.

ز. **القبول Acceptance**: وهو عبارة عن خضوع أو تحمس الفرد للوضع الجديد بعد التغيير.

خذ أمثلة لرد فعلك للتغيرات ، يوجد التغيرات الحادة من حولك، مثل: تغيير رئيسك المباشر، وعدم وجود اسمك في كشف الحوافز بالرغم من وجود أسماء كل الزملاء، ووفاة شخص عزيز لديك، ستجد أنك تمر تقريبا بمعظم الخطوات المذكورة عالية.

5- أسباب مقاومة التغيير:

تشير البحوث العديدة التي أجريت على التغيير ، إلى أن تغيير الناس والأشياء هو أمر سهل وممكن، وانه ليس من المحال، بل إن طبيعة الناس تقبل التغيير كأمر طبيعي في حياتنا ، وما يرفضه الناس هو الإجراءات التي يمر بها التغيير، والأساليب المستخدمة في ذلك، والظروف المحيطة بهذا التغيير، ولمزيد من الإيضاح نذكر الأسباب التالية لمقاومة التغيير.

- عندما تكون أهداف التغيير غير واضحة.
- عندما يكون الأشخاص المتأثرون بالتغيير غير مشتركين فيه.
- عندما يكون إقناع الآخرين بالتغيير يعتمد على اسباب شخصية.
- عندما يتم تجاهل تقاليد وأنماط ومعايير الفعل.
- عندما يكون هناك اتصال ضعيف أو مفقود عن موضوع التغيير.
- عندما يكون هناك خوف من نتائج التغيير، أو تهديد للمصالح الشخصية.
- عندما يكون هناك من فشل التغيير.

- عندما يرتبط التغيير بأعباء وضغوط عمل كبيرة.
- عندما تكون تكلفة التغيير أكبر من العائد منه.
- عندما يرتبط التغيير بتهديدات وظيفية.
- عندما يكون هناك عدم ثقة فيمن يقومون بالتغيير.
- عندما يكون هناك رضا عن الوضع الحالي.
- عندما يكون التغيير سريعاً جداً.
- عندما تكون الخبرات السابقة عن التغيير سيئة.
- عندما يكون هناك تعارض حقيقي بين الآراء فيما يتعلق بالتغيير.

ثانياً : التطوير التنظيمي : التغيير التنظيمي المخطط:

يعرف التطوير التنظيمي، بأنه جهد مخطط، ومستمر، لتغيير المنظمة لتصبح أكثر فعالية، وأكثر اهتماماً بالنواحي الإنسانية . وهو يستخدم المعرفة المكتسبة من العلوم السلوكية لتنمية ثقافة تنظيمية تعتمد على الاختيارات الذاتية للمنظمة والاستعدادات للتغيير، ويكون التركيز على العمليات الجماعية والعلاقات الشخصية المتداخلة.

وحقيقة أن التطوير التنظيمي هو جهد مخطط، إذا كنا نريد أن نميزه عن الجهود العشوائية غير المقصودة أو الروتينية التي تحدث تغيير في المنظمة. كما أن جهود التطوير التنظيمي تكون جهوداً مستمرة من زاويتين: (1) أن برامج التطوير الوظيفي تمتد عبر فترة زمنية طويلة، تتضمن مراحل مختلفة من الأنشطة، (2) إذا ما أصبح التطوير الوظيفي جزءاً من نظام المنظمة، فإنه إعادة اختباره تكون عملية مستمرة، والاستعداد لعمل مزيد من التطوير، يصبح أجزاءً دائمة من الثقافة. وفي محاولته لجعل

المنظمة أكثر فعالية وإنسانية، أو تهتم بالجوانب الإنسانية، فإن التطوير التنظيمي، يظهر ويوضح الارتباط الهام بين العمليات الشخصية، مثل القيادة، واتخاذ القرارات، والاتصال، وبين النواتج التنظيمية، مثل الإنتاجية والكفاءة. أيضا، فإن استخدام التطوير التنظيمي للمعارف المستقاه من العلوم السلوكية، يميزه عن استراتيجيات التغيير الأخرى والتي تعتمد فقط على المبادئ المحاسبية والمالية، والهندسية. وهذا بالرغم من أن التطوير التنظيمي قد يستخدم مثل هذه المبادئ.

ويسعي التطوير التنظيمي لتعديل المعايير الثقافية، والأدوار، حتى تظل المنظمة واعية ومستعدة للتكيف. أخيرا، فإن التركيز على العمليات الجماعية والشخصية المتداخلة، يجذب الانتباه إلى التأثير الذي يحدثه التغيير التنظيمي على الأفراد، وإلى أهمية تعاونهم لإنجاح وتحقيق هذا التغيير.

وخلاصة القول، أن التطوير التنظيمي يؤمن بضرورة تغيير الاتجاهات، في نفس الوقت الذي تسعى فيه المنظمة تحقيق تغيير في السلوك، سواء كان تغيير هذا السلوك مطلوبا في مراجعة المهام، أو العمليات اللازمة لتحقيق العمل، أو الهيكل التنظيمي، أو استراتيجيات العمل.

1- ماهية وأهمية التطوير التنظيمي

يعني التطوير التنظيمي في أبسط تعاريفه بأنه ذلك التغيير المخطط الذي يقصد تحسين فاعلية المنظمة. هذا وسنبدا حديثنا بتناول ماهية التطوير التنظيمي والتطور التاريخي له، وأهميته أو الأسباب الدافعة له، وظاهرة التغيير وما يرتبط بها من مقاومة نفسية واجتماعية.

• ماهية التطوير التنظيمي:

يتميز مفهوم التطوير التنظيمي بأنه مفهوم واسع عام، وذلك لأنه من الصعب وجود برنامجين متشابهين من برامج التطوير التنظيمي. وترجع عمومية هذا المفهوم إلى اختلاف الفلسفة أو الأسلوب الذي يتم به تطبيق المبادئ السلوكية المتضمنة فيه.

وللتبسيط سنورد التعريف التالي الذي يركز على الملامح الأساسية للتطوير والتغيير التنظيمي.

"التطوير التنظيمي هو خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارستها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين، وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة، وعلى التدخل من طرف خارجي، وعلى التطبيق العملي للعلوم السلوكية".

إن الفهم الصحيح لماهية التطوير والتغيير التنظيمي يستلزم منا القيام بشرح - ولو باختصار - للعناصر الموجودة في التعريف المذكور عالياً.

أ. **خطة طويلة المدى:** لا يمكن توقع تغيير أو تطوير في أهداف وخطط وممارسات المنظمة بين يوم وليلة، ويعتمد التغيير على "نفس طويل" للإداريين، فخطة التطوير التنظيمي تأخذ على الأقل سنة، وهي عادة تمتد ما بين ثلاث إلى خمس سنوات، وذلك حتى يمكن تحقيق أهداف هذا التطوير. وعلى القارئ أن يتصور كيف يمكن تغيير خسائر شركة إلى أرباح؟ وكيف يمكن تحسين صورة العملاء والمستهلكين عنها؟ وكيف يمكن تطوير السلوك الإبداعي للعاملين؟ فهذه الاعتبارات تحتاج إلى وقت طويل لإنجازها.

ب. **حل المشاكل وتحديد الممارسات:** يهدف التطوير التنظيمي إلى تقوية جهود المنظمة في مواجهة مشاكلها. وهذه المواجهة تتم من خلال تطوير أسلوب

متحيز للمنظمة لحل المشاكل والتكيف مع الظروف المتغيرة للبيئة المحيطة بهذه المنظمة. وهذا الأسلوب المتحيز يتشكل من الأنظمة والإجراءات التي تكفل للمنظمة تحديد المشاكل واشتراك الأجهزة في وضع حلول، وأسلوب لاختيار وتطبيق الممارسات الجديدة، وخطط متابعة وتقسيم الممارسات الجيدة.

ج. **مجهود تعاوني للإداريين:** بصرف النظر عن من يقوم باتخاذ قرار التطوير، هناك مراحل تحتاج إلى تعاون الإداريين لتنمية أواصر الاتصال والتنسيق بينهم، وعلى الإداريين أن يقتنعوا بأن أي مشكلة في المنظمة هي مشكلة المنظمة كلها، وليست مشكلة تخص جزء معين منها، وتعاون الإداريين في جمع البيانات عن مشاكلها وتحليلها، واقتراح الحلول من خلال أنظمة مفتوحة للاتصالات قد يساعد على نجاح التطوير، ومن ضمن هذه الاتصالات، الاجتماعات واللجان والتقارير المشتركة بين الأقسام وبين الإدارات وبين الأخصائيين.

د. **التأثر ببيئة المنظمة:** إن وضع أسلوب مميز لحل المشاكل ولتحديد ممارسات المنظمة يجب أن يكون مستندا إلى فهم عناصر البيئة التي تعمل فيها المنظمة، وعلى فهم كيف تؤثر البيئة في ممارستها؟ ويقصد ببيئة المنظمة: المنافسين، والموردين، والمستهلكين، والمساهمين، والهيكل التنظيمي والوظيفي، وجماعات العمل والأقسام والإدارات وأسلوب العمل فيها، وأنظمة الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد، وطبيعة الأساليب التكنولوجية، والأفراد وأهداف المنظمة، والقيم، والمعايير السلوكية للعاملين، والاتجاهات النفسية، ومهارات العاملين، وغيرها.

هـ. **التدخل الخارجي:** يقال أحيانا إنه من بدائل الصورة لا يراها على حقيقتها. لذلك يلزم وجود أطراف خارجية على المنظمة، كمكاتب الاستشارات

الإدارية، وأساتذة الإدارة المتخصصين في هذا المجال للتدخل كعنصر محرك ودافع للتغيير. وقد يعمل الطرف الخارجي في واحدة أو أكثر من خطوات التغيير مثل تشخيص المشاكل، وتدريب العاملين على تطوير أنفسهم وعلى حل مشاكلهم، وعلى اقتراح بعض أساليب التطوير، أو غيرها، ويعتمد مدى تدخل الطرف الخارجي على عمق المشاكل، وكفاءة الإداريين، وعلى فلسفة الإدارة في الاعتماد على طرف خارجي.

و. **التطبيق العلمي للعلوم السلوكية:** التطبيق العلمي يعني استناد المنظمة في جهودها للتطوير على جمع المعلومات عن المشاكل والاعتماد على خبرة الاستشاريين الخارجيين، والاعتماد على مشاركة الإداريات في وضع حلول، وجمع معلومات مستمرة عن تطبيق أساليب التطوير الجديدة وتقييمها، وتعتمد برامج التطوير التنظيمي على الاستفادة من مبادئ العلوم السلوكية والخاصة بتطوير الاتجاهات النفسية للعاملين، وتطوير مهاراتهم واستعدادهم للتعلم وتقبل التغيير، وتطوير مهارات العاملين في التعامل مع بعضهم البعض، والثقة في النفس والمبادأة والابتكار، وغيرها من الاعتبارات السلوكية.

2- النشأة التاريخية للتطوير التنظيمي:

يصعب تحديد النشأة التاريخية للتطوير التنظيمي بدقة، وذلك لأنه مرتبط بعدد من الأفكار السلوكية، وتطوير المبادئ العلمية لعلم النفس ولعلم الاجتماع وتطبيقاته في المنظمات والصناعة، إلا أنه يمكن القول بأن ظهور بعض الأساليب السلوكية وتطبيقاتها على المنظمات ساعد على ولادة وبلورة فكرة التطوير التنظيمي. وأهم هذه الأساليب السلوكية هي:

- تدريب الحساسية Sensitivity Training.
- مناقشة نتائج المسوح السلوكية Survey-feedback.

إن تعاون الاستشاريين الخارجيين مع الإداريين بالشركات التي حاولت علاج بعض مشاكلها ، وذلك من خلال تدريب الحساسة ومناقشة نتائج المسوح السلوكية، قد ساعد على خلق أرضية حديدة لبناء فلسفة محددة لهذه الشركات في تحديد ممارستها وتطوير العمليات والإجراءات والهياكل الإدارية بهذه المنظمات. وعليه ظهر التطوير التنظيمي تدريجيا كوليذ لهذين الأسلوبين على وجه خاص، والأساليب السلوكية العديدة المستخدمة في المنظمات بوجه عام.

3 - بعض استراتيجيات التطوير التنظيمي:

تستخدم المنظمة التي تسعى إلى تطوير نفسها عدة أساليب لتحقيق هذا. ومن هذه الأساليب، الإثراء الوظيفي، و الإدارة بالأهداف والتدريب المتنوع. ولكن في هذا الجزء سوف نركز على ثلاث أساليب إضافية وهي. بناء فرق العمل، استطلاع لنتائج التطوير، إدارة الجودة الشاملة .

أ. بناء فرق العمل:

وهي محاولة زيادة فعالية عمل فرق العمل. ويتم هذا من خلال تحسين العمليات الشخصية المتداخلة، وتوضيح الهدف، وتوضيح الدور. مما يسهل من عملية الاتصال والتنسيق. ويرجع اصطلاح (فريق) إلى أي جماعات عمل، أو قوى تؤدي مهام خاصة، أو وحدات عمل جديدة، أو أفراد من أجزاء مختلفة من المنظمة لابد من أن يعملوا معا لتحقيق هدف عام.

وبعد بناء فرق العمل، عملية مستقرة، تتضمن جلسات منتظمة للتشخيص والتي من خلالها يفصح الفريق عن مستوى أدائه الحالي مستخدما البيانات المستقاه من برامج تدريب أو المناقشات، من خلال الجلسات والاجتماعات المفتوحة، ويكون هدف عملية التشخيص، هو التعرف على نقاط القوة والضعف في الفريق. وتكون نتيجة التشخيص، هي تحديد قائمة بالتغيرات المطلوبة والتي يحتاجها الجماعة. ثم تحديد كيفية تحقيق هذه التغيرات يأتي

في المرحلة التالية. وقد يأتي وكيل أو وسيط للتغيير، وهو خبير في عملية التغيير، لعمل مقابلات مغلقة مع بعض أعضاء الفريق، لكي يتعرف على المشاكل المتوقعة من هذا التغيير.

وعندما يكون بناء الفريق مستخدماً لتنمية فرق عمل جديدة، فإنه يجب أن يتضمن جلسات التشخيص محاولات لتوضيح علاقات الأدوار المتوقعة، وكذلك يتضمن تدريب إضافي لبناء الثقة بين الأفراد الفريق وفي المراحل التالية، قد يستخدم تمثيل الأدوار وتهيئة بيئة مماثلة للعمل، حتى يتعرف الأفراد على الظروف البيئية المتوقعة وقد تفيد العمل في تسهيل عملية التغيير، ويتم هذا من خلال إشراك هذه الفرق في عملية التغيير لقدرتها على التأثير على أفرادها.

ب. استطلاع لمعرفة نتائج التطوير:

ويتضمن هذا الاستطلاع، جمع المعلومات من أعضاء المنظمة، ثم إعطائهم هذه المعلومات مرة أخرى من خلال مجموعة من المقابلات. وهذا لإعطاء فرصة للأفراد لمناقشة وتوضيح هذه البيانات. ويتمثل غرض هذه المقابلات في اقتراح أو تشكيل التغييرات التي يمكن استخلاصها من هذه البيانات. وبالرغم من أن هذا الاستطلاع يشبه عملية بناء فرق العمل، إلا أنه يركز بدرجة أكبر على جمع بيانات حقيقية، وليس على العمليات الشخصية المتداخلة لفرق العمل. فهذا الاستطلاع يركز أساساً على العلاقة بين أعضاء المنظمة، بالمنظمة أكبر.

ويتم جمع المعلومات من خلال قوائم الاستقصاء، والمقابلات الشخصية. ويجب اتخاذ بعض القرارات قبل إجراء هذه المقابلات أو الاستقصاء. ومن هذه القرارات (1) تحديد من هم الأفراد الذين سيشاركون في الاستطلاع (أقسام مختلفة أو مستوى تنظيمي معين أو وظائف معين)، (2) هل ستستخدم قوائم

الاستقصاء ام المقابلات الشخصية. وتعتمد الإجابة على هذا السؤال على العدد المطلوب تغطيته في الاستطلاع وعلى التكلفة، (3) ماهي الأسئلة التي يجب أن يحتويها الاستطلاع. وفق هذا المجال توجد وجهتين نظر هما:

- إما أن يستخدم نمطي معد مسبقا. ولكنه قد يؤدي إلى إغفال بعض الجوانب المتعلقة بالمشكلة موضع البحث.

- أو أن يصمم استطلاع وفقا للحاجة ولطبيعة المشكلة. وكلما طبق هذا الاستطلاع على وحدات العمل وجها لوجه كلن أفضل .

ج. إدارة الجودة الشاملة:

هي محاولة منظمة لتحقيق تطوير وتحسين مستمر في جودة منتجات وخدمات المنظمة. ومن بعض الخصائص المميزة لبرامج إدارة الجودة الشاملة، هي محاولة إشباع رغبات العملاء، والاهتمام بالعلاقة الجيدة مع الموردين، والتحسين المستمر لعمليات العمل، ومحاولة مع اي أخطاء في الجودة، والقياس والتقييم المستمر، والتدريب المستمر، ومشاركة الأفراد وفرق العمل المتميزة في كل ما يتعلق بالعمل ويركز هذا الجزء على إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتغيير والتطوير التنظيمي.

أهتم معظم الباحثين في مجال أبحاث إدارة الجودة الشاملة مع اختلاف مداخلتهم لدراسة الجدوى، على استخدام العمل الجماعي لتحقيق التحسين والتطوير المستمر، لإشباع حاجات وإرضائهم.

4 - من الذي يقوم بالتطوير التنظيمي؟

تواجه المنظمات الساعية للتغيير والتطوير مشكلة الإجابة عن السؤال: من يقوم بالتطوير التنظيمي؟ وهناك بدائل عديدة للإجابة وابتسط هذه الإجابات هي إما أن تقوم المنظمة بنفسها بالتطوير، أو أن تعتمد على مستشار خارجي يحرك هذا التطوير،

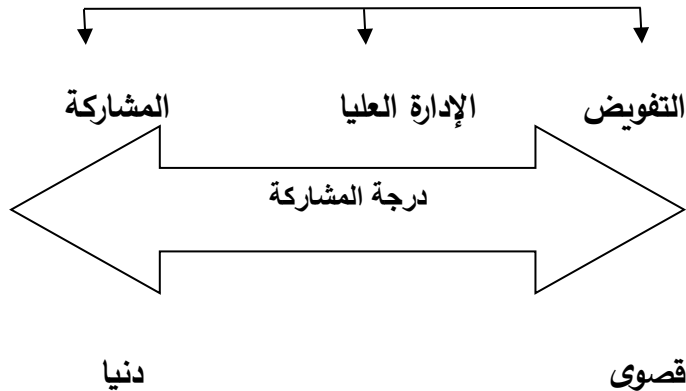
وداخل كل بديل من هذين البديلين تتعدد الاحتمالات والطرق، ويبقى بديل ثالث هو الاعتماد على البديلين في الوقت نفسه، وعلى المنظمة هنا أن تحدد دورها في التطوير، ومدى تدخل المستشار الخارجي ودوره في هذا التطوير.

من له سلطة التطوير داخل المنظمة؟

تقوم الإدارة العليا في المنظمة بتحديد من له سلطة التطوير داخل المنظمة؟ وهناك ثلاثة بدائل في هذا الصدد.

- أن تستأثر الإدارة العليا وحدها بسلطة التغيير.
 - أن تقوم الإدارة العليا باشتراك باقي المستويات التنظيمية في التغيير.
 - أن تقوم الإدارة العليا بتفويض هذه السلطة لمستويات أدنى.
- ويوضح شكل (1) العلاقة بين هذه الطرق الثلاث، ويجد القارئ أن هذه الطرق تتدرج في مقدار المشاركة التي يتمتع بها العاملون في اتخاذ قرارات التغيير التنظيمي.

من يقوم بالتغيير



شكل (1)

من يقوم بالتغيير التنظيمي؟

أ. الإدارة العليا:

ويستأثر هنا المديرون في الإدارة العليا بمعظم أو كل السلطات الخاصة بعمليات التغيير، فهم الذين يخططون وينظمون عمليات التطوير، ويصدرون كل القرارات المتعلقة بذلك. ويقوم هؤلاء المديرون بالتعرف على المشاكل إما بالاعتماد على خبراتهم الذاتية أو الاسترشاد بالمعلومات والتقارير التي ترد من مرؤوسيه، ويتم ذلك من خلال مرسوم أو قرار إداري. ويعد هذا اتصالا ذا اتجاه واحد، من أعلى لأسفل، يحدد الرئيس أو المدير التغيير الذي سيحدث، ويحدد دور المرؤوسين في اتباع مثل هذا التغيير. وقد يصحب القرار المنفرد تفسيراً لظروف التغيير والمزايا أو الحوافز أو الإجراءات التي تقع على المرؤوسين من جراء قبولهم وامتنالهم أو عدم تمشيهم مع هذا القرار. فمثلاً قد يقوم مدير الإنتاج بإحدى الشركات بإقرار جدول لساعات العمل ومواعيد الحضور والانصراف، ويحدد القرار أن أي تأخير وأي غياب دون عذر مقبول يؤدي إلى الحرمان من حوافز الإنتاج الشهرية، أو كأن يقرر مجلس الإدارة الأخذ بخمسة أيام عمل بدلاً من ستة أيام عمل في الأسبوع.

ويمتد التغيير الذي يحدث بواسطة الإدارة العليا لكي يؤثر على معظم العناصر المكونة للمنظمة، فعلى سبيل المثال تميل قرارات الإدارة العليا إلى اتخاذ التغييرات التالية في المنظمة.

- **تغيير الأفراد Replacement:** فمن خلال سياسات النقل والندب يمكن للإدارة العليا إحلال عاملين مكان آخرين، وذلك بافتراض أن هذا الإحلال سيؤدي إلى تغيير مطلوب في مهارات العاملين وسلوكياتهم، وأن التغيير مطلوب لمواجهة المشاكل.

- **تغيير الجماعات Groups:** فمن خلال أنظمة الاتصالات الجماعية كالمقابلات والاجتماعات واللجان، ومن خلال إعادة تشكيل الأقسام

والإدارات وجماعات العمل يمكن للإدارة العليا أن تؤثر في تقوية (أو إضعاف) بعض أجزاء المنظمة بشكل ترغبه هي.

- **تغيير هياكل التنظيم Structures:** ويضم ذلك التغيير مثل أنظمة التخطيط والرقابة على إجراءات العمل، والأدوات والآلات، والترتيب الداخلي للمكاتب والهياكل التنظيمية والوظيفية، ومثل هذه التغييرات كما يرى القارئ أنها مؤثرة للغاية في مصير التنظيم.

ب. المشاركة: Participation

تقوم الإدارة العليا هنا بإشراك باقي المستويات التنظيمية والعاملين في عملية التغيير، ويعتمد هذا المدخل في التغيير على افتراض أن العاملين والمستويات التنظيمية ذات كفاءة واهلية للمشاركة، وأنها ذات تأثير قوي على مصير المنظمة بالقدر الذي يعطيها قوة وسلطان لا يمكن إنكاره ، وبالتالي قد يكون من الأفضل وجود تفاعل بين المستويات التنظيمية المختلفة، وتتم مشاركة العاملين في التطوير التنظيمي بأحد الشكلين الآتيين:

• اتخاذ القرار الجماعي Group Decision Making:

وتقوم الإدارة العليا هنا بتشخيص المشاكل وتعريفها ودراستها، وتقوم أيضا بتحديد بدائل الحلول. يلي ذلك أن تقوم الإدارة العليا بإعطاء توجيهات إلى المستويات الأدنى بدراسة هذه البدائل، واختيار بدائل (أي اتخاذ قرار) المناسب لها، وهنا يقوم العاملون ببذل قصارى جهودهم في دراسة البدائل واختيار ذلك البديل الذي يناسبهم ويحل مشاكلهم.

• حل المشاكل الجماعي Group Problem Solving:

وهذا الأسلوب في المشاركة أقوى وأعمق ، وذلك أن العاملين لا يقومون فقط بدراسة البدائل واختيار أنسبها، بل يبدأ ذلك من دراسة المشكلة،

وجمع معلومات عنها، وتعريف المشكلة بدقة، والتوصل إلى بدائل التصرف والحل.

ثالثاً: الأسباب الدافعة للتطوير والتغيير

يمكن تلخيص الأسباب التي تدفع المنظمات إلى إحداث تطوير وتغيير في أجزائها إلى وجود تغييرات ومشاكل محيطة بها، وأنه لا يمكن حل هذه المشاكل أو التواكب مع التغييرات المحيطة ما لم تحدث بعض التغييرات في أجزاء المنظمة وفي الأسلوب الذي تفكر في مواجهة مشاكلها. ويمكن تقسيم التغييرات والمشاكل المحيطة بالمنظمة إلى تغييرات خارجية وتغييرات داخلية.

• التغييرات الخارجية:

وهي تغييرات في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة ومن ضمن هذه التغييرات أو المشاكل الخارجية ما يلي:

أ. زيادة حدة المنافسة في السوق، ولجوء المنافسين إلى طرق ووسائل تهدد مكانة المنظمة في السوق.

ب. التغيير السريع في الأساليب الفنية (التكنولوجية) المحيطة، والتهديد لتقادم سلع وخدمات المنظمة.

ج. التغييرات السياسية والاقتصادية والقانونية في المجتمع مثل التحولات الاقتصادية تجاه الرأسمالية والاشتراكية والتغيرات في قوانين النقد والضرائب والتصدير والاستيراد والانفتاح، والتغير في الموارد الاقتصادية للدولة، وغيرها من التغييرات.

د. التغييرات في هياكل القيم الاجتماعية مثل قيم التعليم، والفروق بين الأجيال، وقيم العمل.

• التغييرات الداخلية:

تواجه المنظمة من الداخل تغييرات حادة تؤثر في مصيرها ، ومن أمثلة هذه التغييرات:

أ. تغييرات في الآلات، والمنتجات ، وخطوط الإنتاج وغيرها من الأساليب الفنية.

ب. تغييرات في الأساليب والإجراءات ومعايير العمل.

ج. تغييرات في هيكل العمالة والوظائف وعلاقات العمل.

د. تغييرات في وظائف الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد.

هـ. تغييرات في أساليب التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة.

و. تغييرات في علاقات السلطة والمسئوليات والمركز والنفوذ.

إن هذه التغييرات تحكم على المنظمات بضرورة التكيف والتغيير، وتواجه المنظمات المتحجرة، وغير القادرة على التصرف حيال التغييرات المحيطة بمصير قائم من التخلف والتقدم.

وبناء على هذه الأسباب الدافعة للتغيير و التطوير التنظيمي تتحدد أهداف هذا التطوير، أي أن أهداف التطوير يتم تحديدها بناء على طبيعة المسببات الخارجية والداخلية، ويؤدي تحديد الهدف إلى التأثير على قرارات مهمة مثل من يقوم بالتغيير؟ وما هو الشيء الذي سيتم تغييره؟ وبأي أسلوب سيتم التغيير؟ ومن أهم أهداف التغيير لبرامج التطوير التنظيمي:

- فحص مستمر لنمو وتدهور المنظمة والفرص المحيطة بها.
- تطوير أساليب المنظمة في علاجها للمشاكل التي تواجهها.

- زيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين أفراد المنظمة.
- زيادة حماس ومقدرة افراد المنظمة في مواجهة مشاكلهم وفي انضباطهم الذاتي.
- تطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري وراغبة فيه.
- زيادة قدرة المنظمة وإجراءاتها الخاصة بمواجهة البيئة المتغيرة من حولها.
- زيادة قدرة المنظمة على الحفاظ على أصالة الصفات المميزة لأفراد وجماعات وإدارات وعمل وإنتاج المنظمة.
- بناء مناخ محابى للتطوير والإبداع.

رابعاً : إدارة التغيير والتطوير

من المقدمات السابقة يتبين أن عملية التغيير والتطوير التنظيمي تلاقى صعوبة بالغة ، ويرجع ذلك إلى المقاومة المحتملة من جانب الأطراف المتأثرة به. وعليه وجب على القائمين، وقبل أن يبدأوا في تنفيذ عمليات التغيير والتطوير، أن يقوموا بعمليات التخطيط والتنظيم له.

ويقصد بعملية تخطيط التغيير هي وصف لما يجب إنجازه في عملية التغيير، ووصف للطريقة والأسلوب المستخدم في ذلك، وخطة التغيير يجب أن تحتوي في أجزائها العناصر التالية، أو الإجابة للأسئلة التالية:

- كيف يمكن التعرف على مشاكل المنظمة؟
- كيف يمكن جمع معلومات عن المشاكل؟
- ما هي مشاركة أجزاء وافراد المنظمة في جمع المعلومات؟

- كيف يمكن تشخيص المشاكل وبدائل الحلول؟
- ما هي وسائل الاتصال المستخدمة في تداول المعلومات عن خطط التغيير؟
- ما هي طرق التغلب على الضغوط والتوترات المحيطة بعملية التغيير؟
- ما هو الشيء الذي سيخضع للتغيير (الأفراد أو الجماعات أو التنظيم)؟
- ما هي المراحل التي سيمر بها التغيير، والأزمة المرتبطة بذلك؟
- ما هي الأدوات والوسائل التي ستستخدم في عملية التغيير؟
- من الذي سيقوم بعملية التغيير، أو ما هو دور المستويات الإدارية والتنظيمية في إحداث التغيير؟

وسوف نحاول أن يجيب عن الأسئلة السابقة وذلك من خلال العرض الذي نقدمه.

وبالانتقال إلى عملية تنظيم التغيير؛ فيقصد بتنظيم التغيير من يقوم؟ ومتى؟ وكيف تتم عملية التطوير والتغيير التنظيمي؟ أما عن من يقوم بعملية التغيير؟ فتعني المستويات التنظيمية أو الإدارية التي ستشارك في جمع المعلومات وتشخيص المشاكل وتطبيق الحلول، كما تعني من الأفراد داخل هذه المستويات سيشارك في هذه الخطوات، وما هي درجة المشاركة؟ ويمكن التمييز هنا بين ثلاث حالات، الأولى أن تنفرد الإدارة العليا بسلطة التغيير، والثانية على طرف النقيض وهي أن تقوم بذلك الإدارة الدنيا بتفويض من الإدارة العليا، والثالثة هي حالة وسط بين الحالتين السابقتين، حيث تشارك كل من الإدارة العليا والوسطى والدنيا في التغيير في نظام واحد .

أما من حيث متى تتم عملية التغيير؟ فيجب على المشتركين في وضع نظام التغيير أن يضعوا ما يشبه الجدول أو الخطة الزمنية، والتي تحدد الخطوات والمراحل التفصيلية لعملية التطوير والتغيير بشكل زمني، بحيث يكون ذلك مرشداً للتنفيذ، وملزماً للمنفذين باتباعه، وسنتناول في قسم تال من الفصل هذا الجزء بالتفصيل.

أما من حيث كيف تتم عملية التغيير؟ فإننا نتناول فيها الأدوات التي ستستخدم لإحداث التطور والتغيير. ويتحدد ذلك بحسب طبيعة المشكلة، وبحسب المناخ المتاح، وبحسب الشيء الذي يخضع للتطوير (هل هو الأفراد، أم جماعات العمل، أم هياكل التنظيم والعمل والإجراءات)؟ وسنتناول في قسم تال من الفصل هذا الجزء بالتفصيل.

ولا يتوقف الأمر عند الأشياء التي ذكرناها عاليا فقط، فبالإضافة إلى ذلك يجب أن يؤخذ الجانب السلبي في الحسبان. إن دراسة السلوك الإنساني واستجابته لعمليات التطوير والتغيير تلزمنا بمراعاة الحذر ومعالجة الأمر بشيء من التخطيط والتنظيم، بالشكل الذي يقلل من المقاومة للتغيير، وبالشكل الذي يزيد من احتمال تقبله له، ولذا نسوق بعض النصائح السلوكية في إدارة التغيير وهي فيما يلي:

أ. **أشرك الناس في التغيير:** إن تخفيض حدة مقاومة الأفراد للتغيير يمكن أن تتم لو أنهم اشتركوا بفاعلية في ذلك التغيير الذي يمسهم واشتراكهم يجب أن يتم بجعلهم يتعرفون على متى، ولماذا، وأين ولماذا يتم التغيير؟ إن اشتراك الأفراد يجعلهم يحسون بأنهم جزء من النظام، وأن الإدارة لا تخفي شيئا عنهم، كما أن المشاركة يمكنها أن تظهر بعض الأفكار الحيدة من أفراد قد يعانون من مشاكل تحتاج إلى مثل هذا التغيير، وقد يكون أنسب طرق المشاركة هي في تشخيص المشاكل، ومناقشة أمراض العمل وأعراضها وعواقبها الوخيمة. فإن كان من السهل على الأفراد أن يقوموا بالتشخيص، فسيكون من السهل عليهم اقتراح أو تقبل العلاج.

ب. **زود الناس بمعلومات مستمرة:** إن حجب الأفراد في ظلام عدم المعرفة بما يحدث، وإعطاءهم معلومات محدودة، أو معلومات غير سليمة، أو معلومات غير كاملة هي مؤشر لبدء قلق العاملين وتهامسهم وتغامزهم بما يحدث، وسرعان ما تبدأ الإشاعات، ويخلق ذلك الوضع جوا من عدم الثقة. إن تزويد العاملين بالمعلومات ولو كانت سيئة، أفضل لأنها تعطي فرصة

للعاملين التفاعل مع المعلومات، أما نقص المعلومات فإنها تؤدي إلى الشعور بقلة الحيلة.

ج. **خذ في الاعتبار عادات العاملين وقيم العمل:** على من يقوم بالتخطيط والتنظيم لعملية التغيير أن يأخذ في الحسبان ألا يفسد أو يؤدي عادات العاملين وقيمهم التي قد تمس عادات تناول الطعام، وتبادل الحديث، والإجازات، وتماسك جماعات وأقسام وإدارات العمل، وصدقات العاملين، ومواعيد الحضور والانصراف وما شابهه من عادات راسخة في سلوك العاملين، على الأخص لو أنها غير مؤذية وغير ضارة بطبيعتها.

د. **أشعل حماس العاملين:** إن إثارة حماس العاملين يؤدي على رفع رغبة الفرد للمشاركة والالتزام بالتغيير كما يجب. ويمكن إشعال الحماس بالعديد من الطرق (رجاء الرجوع إلى الفصل الرابع والخاص بالدافعية).

هـ. **استخدام أسلوب حل المشاكل:** يقال إن عملية التطوير والتغيير هي عملية مستمرة إلى الدرجة التي تزرع سلوكا محددًا في نفوس العاملين وهو إمكانية تقبل أي تطوير في المستقبل، وزرع الرغبة في مناقشة الأمور التي تحتاج إلى تغيير، وتنمية الوعي والحساسية بوجود مشاكل محيطية، ويحدث ذلك عادة عندما يكون إقناع المديرين والعاملين بضرورة استخدام المنطق العلمي في حل المشاكل واتخاذ القرار، وهو الذي يبدأ بالتعرف على وتحديد المشاكل ثم يتطرق إلى تحديد بدائل الحل، وتقييم البدائل، واتخاذ القرار أو الوصول على أفضل بديل من بين الحلول، أخيرا تطبيق ومتابعة الحل. كما يمكن بجانب هذا تشجيع اتخاذ القرارات الجماعية .

خامساً : التغيير وردود أفعاله

تضمنت موضوعات هذا الفصل عددا من الحلول والنصائح الإرشادية للممارسين، وكلها تعني دعوة لضرورة التغيير، والتكيف مع التغييرات المحيطة، وحل المشاكل يعني دعوة أخرى للتغيير، إلا أن ردود أفعال من يتأثرون بالتغيير قد تتميز بعدم التصديق أو بالقول أو غيرها من ردود الأفعال، وفي إجمالها تمثل نوعا من المقاومة، ويتطلب الأمر مجهودا من المنظمات والمديرين، مجهودا في تخطيط عملية التغيير وإقناع العاملين به.

الفصل السابع جودة حياة العمل الإداري

مقدمة

أولاً: الخلفية التاريخية لنشأة وتطور مفهوم جودة حياة العمل

ثانياً: مفهوم جودة حياة العمل

ثالثاً: أهمية جودة حياة العمل

رابعاً: أهداف جودة حياة العمل

خامساً: معايير جودة حياة العمل

سادساً: برامج جودة حياة العمل

سابعاً: عناصر جودة حياة العمل

ثامناً: معوقات تطبيق جودة حياة العمل في المنظمات

الفصل السابع

جودة حياة العمل الإداري

مقدمة

تواجه منظمات الأعمال اليوم بكافة أنواعها وأشكالها العديد من التحديات والضغوطات التي تستوجب إعادة النظر في الأساليب والمنظومات الإدارية التي تتبعها من خلال البحث عن مناهج إدارية حديثة تمكنها من مواجهة هذه التحديات. وتعتبر جودة حياة العمل من المناهج الإدارية الأساسية والحديثة والمعاصرة والمعتمدة في مجال إدارة الموارد البشرية، هذا المفهوم جاء ليؤكد على إيجاد بيئة عمل صحيّة وآمنة يتوافر فيها دعم ومشاركة ودمج العاملين في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

ولقد ظهر الاهتمام بمفهوم جودة حياة العمل *Quality of Work Life* من قبل المهتمين والباحثين والأكاديميين ومنظمات الأعمال كمبادرات تعاونية تسعى لتعزيز وتنمية العلاقات بين الإدارة والعاملين فيها، وذلك نظراً لأهمية ذلك في رضا العاملين وولائهم لتنظيماتهم التي يعملون بها، وبموازه ذلك فقد ظهرت المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية من قبل الإدارات لتحسين بيئة العمل فيها لإشباع حاجات العاملين ورغباتهم، واعتبر ذلك من أهم المعايير لنجاح منظمات الأعمال الحديثة بقدرتها على تحقيق نوع من التوازن بين أهدافها وأهداف العنصر البشري فيها بصورة متوازنة، مما دعاها للبحث والتقصي عن كل ما من شأنه مساعدتها على تحقيق تلك المتطلبات، وأهمها إيلاء المورد البشري الاهتمام اللازم المؤدي لرضاه، وفي سبيل تحقيق ذلك فقد اعتبر سعي هذه المنظمات لتطبيق برامج جودة حياة العمل من أهم مؤشرات نجاحها وقدرتها على التكيف والبقاء، بما يقود إلى تحقيق رسالتها وأهدافها، وتحقيق أهداف المجتمع الذي تنتمي إليه هذه المنظمات.

أولاً: الخلفية التاريخية لنشأة وتطور مفهوم جودة حياة العمل:

ظهر مفهوم لجودة حياة العمل أو جودة الحياة الوظيفية، أو جودة الحياة في العمل في نهاية الستينات من القرن الماضي وما زال هذا المفهوم في تطور مستمر حتى وقتنا الحاضر بمختلف عناصره ومجالاته، فقد تم تداوله كمصطلح صريح ورسمي ولأول مرة عام 1972 من خلال فعاليات المؤتمر الدولي لعلاقات العمل الذي عقد في الولايات المتحدة الأمريكية. وكانت شركة "جنرال موتورز" GM هي الشركة الأولى التي بادرت بتطبيقه، وكان من نتائج هذا المؤتمر تبني الشركة لبرامج جودة حياة العمل، وإجراء بعض التحديثات والتطويرات بمصانعها ومنتجاتها لزيادة الكفاءة في العمل لمواكبة سياسات التغيير والتطوير التنظيمي فيها، والتي كان من نتائجها التخفيف من حالة الشعور بعدم الأمان والخوف من المجهول لدى الموظفين، وهاجس الاستغناء عنهم من قبل مؤسساتهم، أو تخفيض امتيازاتهم وأجورهم ومزاياهم الاجتماعية المقدمة لهم.

ولذلك ظهر هذا المفهوم ليؤكد على أن تحقيق جودة حياة العمل في المنظمات يتأتى من خلال الاهتمام بتحسين بيئة العمل المادية، ليتطور إلى إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات والاهتمام بالحاجات التي تلامس احتياجات المورد البشري، وبالتالي العوائد التي يمكن أن تحققها وتجنّبها المنظمات نتيجة تطبيقها لعناصر هذا المفهوم فيها.

وقد اشتمل مفهوم جودة حياة العمل على مجموعة من الظواهر التنظيمية الكلية في منظمات الأعمال بشكل كامل أو في أحد أبعاده ومكوناته، حيث يشير هذا المفهوم إلى ضرورة توفير المنظمة لعوامل وأبعاد حياة عمل أفضل للعاملين فيها، والذي يتطلب ذلك أن تنتهج إدارة الموارد البشرية سياسات تمكن من توفير جودة حياة العمل تشبع حاجات هذه الموارد البشرية وتلبي رغباتهم، وبالتالي تحقق أداء أفضل للمنظمة على كافة الأصعدة.

ومنذ نشأة مفهوم جودة حياة العمل طرأت مجموعة من التغييرات على هذا المفهوم تبعا للمراحل الزمنية التي مر بها، وعليه يمكن تقسيم المراحل التي مر بها هذا المفهوم إلى ثلاث مراحل أساسية هي:

- **المرحلة الأولى :** الممتدة من سنوات الخمسينات حتى بداية السبعينات من القرن الماضي فقد ظهرت بوادر لتكون هذا المفهوم نتيجة لظهور العديد من السلوكيات السلبية المتنوعة في بيئة العمل الأمريكية، وتمثلت هذه السلوكيات غير المرغوبة بارتفاع معدلي دوران العمل والغياب، وسوء العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وزيادة حوادث العمل، بالإضافة إلى ارتفاع تكاليف الإنتاج.
- **أما المرحلة الثانية:** والتي بدأت من بداية السبعينات حتى بداية الثمانينات فظهرت نتيجة للضغوطات التي مرت بها منظمات الأعمال آنذاك كارتفاع معدّل التضخم، وزيادة حدّة المنافسة نتيجة لظهور قوى عالمية منافسة للولايات المتحدة كاليابان، والتي توقفت فيها برامج جودة حياة العمل في العديد من المؤسسات، وانخفض الاهتمام بالجوانب المختلفة لجودة حياة العمل وأصبح تطبيق هذا المفهوم يأتي في مراتب متدنية لدى أغلب المؤسسات.
- **أما المرحلة الثالثة :** والتي ظهرت منذ منتصف الثمانينات وحتى وقتنا الحاضر والتي اتسمت بعودة اهتمام منظمات الأعمال مرة أخرى بالعنصر البشري فيها، حيث تزامن هذا الاهتمام مع الأهمية التي أصبحت توليها هذه المنظمات للعناصر البشرية باعتبارها أساس تكوين القيمة، وأساس أي إستراتيجية تنافسية في المؤسسات، وبدأت بتطبيق برامج جودة حياة العمل من خلال التشريعات التي ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي اهتمت بإيلاء العنصر البشري في هذه المؤسسات الاهتمام اللازم، والتي جاءت كرد فعل للنجاحات التي حققتها بعض الأنظمة الإدارية في كل من اليابان وبعض الدول الأوروبية بهذا المجال، خاصة في التسعينيات من القرن الماضي الذي

انتشر فيه تطبيق مفهوم جودة الحياة في العمل على نطاق واسع في العديد من الدول والمؤسسات.

ومن خلال هذه المراحل والتي تكون فيها المفهوم، فقد برز خلال الثمانينات من القرن الماضي الكثير من التوجهات التعاونية والبرامج الفردية والجماعية التي تسعى لتعزيز وتنمية العلاقات بين الإدارة والموظفين، وهذه التوجهات والبرامج والمبادرات مثل: فرق العمل المستقلة، و حلقات الجودة، و فرق جودة حياة العمل كانت قد بدأت قبل ذلك في اليابان ثم انتشرت إلى الكثير من دول أوروبا وأمريكا ودول أخرى.

ولتحقيق هذه البرامج والتوجهات والمبادرات كان لا بد من مراعاة مجموعة من القضايا المهمة وهي:

- أن يتم إعداد وتنفيذ هذه البرامج والتوجهات والمبادرات بصورة مترابطة، بحيث تصب كل فرعياتها في اتجاه تحسين سير العمل والإنتاجية ورضا الموظفين.
- ضرورة أن تستهدف هذه البرامج والتوجهات والمبادرات مشاركة طوعية للموظفين ببرامج اختيارية لا يجبر على المشاركة فيها أحد.
- ضرورة فتح المجال أمام كافة الموظفين بالمشاركة، ويفضل ممارسة دورية المشاركة في الحالات التي تحتاج ذلك.
- من المهم أن يكون لكل من هذه البرامج والتوجهات والمبادرات هدفاً عاماً مكتوباً ومعلناً، وأن لا ينظر إليها على أنها تنظيمات عمالية.

وفي التسعينات من القرن الماضي قامت شركات عالمية عديدة حول العالم بتطبيق بند أو مجموعة بنود من عناصر جودة حياة العمل وذلك لإشباع رغبات وحاجات العميل الداخلي والخارجي، فقامت بتطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية Reengineering بهدف إكساب هذه العناصر مهارات عديدة والنظر إليها كإحدى الإستراتيجيات التنافسية. فعملت المنظمات على الاهتمام بتحسين ظروف العمل لديها

ضمن إشراف مناسب ومرتببات ومزايا ومكافآت جيدة للعاملين، مما أفسح المجال لقدر من الاهتمام والتحدي بالوظيفة، وبالتالي تحقيق جودة حياة العمل من خلال علاقات الموظفين بما يعطيهم هامش معقول وتأثير ملموس على وظائفهم، مما فتح المجال واسعا أمامهم بالتأثير بالمنظمة والتأثر بها ككل.

ثانياً: مفهوم جودة حياة العمل

تنوعت وتعددت تعريفات الباحثين والعلماء لمفهوم جودة حياة العمل وإن كان مضمونها واحد يصب في تحسين بيئة العمل وحياة العاملين فيها، وكان من بين هذه التعريفات بأنها: العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية، والتي تسهم بدورها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها.

وكذلك هناك من يرى بأنها: فلسفة الإدارة التي تؤكد على كرامة العاملين وتطور التغييرات في ثقافة المنظمة وتحسين الجوانب المعنوية والجسمانية للعاملين عن طريق إتاحة فرص النمو والتطوير.

وهناك من يرى بأن جودة حياة العمل تعبر عن الظروف والبيئة الصحية والمشجعة لمكان العمل والتي تدعم وترقي وتزيد من رضا الموظفين، وذلك عن طريق توفير بيئة عمل آمنة، ونظم ملائمة للمكافآت وفرص متاحة للنمو، وتتحقق من خلال الاهتمام بالنواحي الإنسانية في مكان العمل لضمان تحسين الإنتاجية، وهذا يتأتى عن طريق إتاحة الفرص للأفراد من أجل استخدام إمكاناتهم وقدراتهم.

أما تعريف منظمة العمل الدولية (ILO) لمفهوم جودة حياة العمل فقد ركز على أربعة محاور رئيسية هي: محتوى العمل، وعلاقات العمل على المستوى الشخصي، وظروف العمل، وبيئة العمل ضمن مجموعة من المعايير لكل عامل من هذه العوامل وهي كما يأتي:

جدول رقم (1) قائمة المعايير اللازمة لقياس أبعاد جودة العمل

الرقم	محتوى العمل	علاقات العمل	ظروف العمل	بيئة العمل
1	حرية اتخاذ القرار في العمل	أسلوب القيادة	المرتب	البيئة المادية للعمل
2	المسؤولية	المشاركة	ساعات العمل	الحرارة
3	تنوع المهام	العلاقات الاجتماعية	التسهيلات الدراسية والتعليم	الإضاءة
4	وضوح القواعد والتعليمات	-----	الترقية	-----

ويوضح التعريف الذي يتبناه معظم خبراء الإدارة نواحي مختلفة لشروط العمل، ويحتوي هذا التعريف على مجموعة من المبادئ والأسس، ولكن نادراً ما توجد حالات في حياة العمل تتفق مع كافة المعايير ويتم تحقيقها بكاملها في المنظمات وهي:

- التعويض الكافي والعادل.
- شروط العمل الآمنة والصحية.
- الفرصة الفورية لاستعمال وتطوير الطاقة البشرية، وهذا يتضمن مهارات متعددة يتطلبها العمل والمعلومات التي تدخل في التخطيط.
- الفرص المستقبلية للنمو والتطور والأمان الوظيفي، وهذا يتضمن التوسع في استعمال المعرفة والمهارات الجديدة وفرص الترقية، بالإضافة إلى ضمان الدخل الثابت والأمن الوظيفي للعاملين.
- التكامل الاجتماعي في المنظمات، وهذا يتضمن الحد من شعور العاملين بالظلم وضرورة المساواة بين مجموعات العمل الرئيسية في التنظيم ومساعدتهم وتشجيع الانفتاح الشخصي لديهم.

- الدستورية في عمل المنظمة، ويتضمن ذلك حقوق السرية بالمواضيع الشخصية، وحرية التعبير وطرح الأفكار بما يتضمنه ذلك من معاملة عادلة للعاملين.
 - الموازنة بين العمل والحياة خارج العمل للعاملين، ويعتقد خبراء الإدارة بأن هناك علاقة قوية بين حياة العاملين داخل العمل وتأثيرات ذلك على الحياة خارج العمل لهؤلاء الموظفين.
 - العمل ومدى الحياة الإجمالية، حيث يعتقد خبراء الإدارة بأن هناك علاقة بين العمل وعدم العمل والحياة العائلية واستقرارها.
 - العلاقة الاجتماعية للعمل، ويجب هنا التأكيد بأن استخدام المنظمة للعلاقات الاجتماعية بين العاملين يجب أن تستثمر بطريقة مفيدة اجتماعيا.
- ولتطبيق جودة حياة العمل في المؤسسات كان لا بد لهذه المؤسسات من تطبيق العناصر الرئيسية لجودة حياة العمل فيها، والعنصر الأهم من هذه العناصر هو مشاركة العنصر البشري في جميع القرارات التي تؤثر على هذه العناصر، بحيث يتولد الإحساس بالثقة بين الإدارة وهؤلاء الموظفين، فالموظفون المشاركون هم الأكثر قدرة على توليد الأفكار والابتكار والإبداع والتطور، ويجب أن تكون هذه المشاركة هي جزء من الثقافة التنظيمية للمؤسسة بحيث تشعر العنصر البشري فيها بأنه جزء من هذه القرارات التي صاغها وتبناها ويتحمل تنفيذها على أرض الواقع بما يعطيه الإحساس بالمسؤولية الكاملة للوصول بالمؤسسة إلى مصافي المؤسسات الرائدة والناجحة والمنافسة.

وتتحقق جودة حياة العمل في المؤسسات كذلك من خلال شغل الموارد البشرية فيها للوظائف التي تتيح لهم نوع من الاستقلالية، وإحساسهم بتقديم مساهمات ذات معنى للمنظمة والمجتمع، والإنجاز والنمو ضمن بيئة العمل والوظيفة المناسبين للمساهمة وتحقيق الرفاهية للمجتمع، والعمل ضمن بيئة عمل آمنة لهؤلاء الموظفين تقابل احتياجاتهم وتحقق تطلعاتهم من خلال البيئة الاجتماعية المتسارعة والمتطورة التي

تخلق ضغوطا لتحقيق جودة حياة عمل للموظفين في هذه المنظمات بشكل أفضل، وخير دليل على ذلك النجاحات التي حققتها الشركات العالمية العملاقة مثل IBM وجنرال موتورز وفورد وغيرها، والتي حققت جودة حياة عمل مرتفعة لموظفيها، وبالتالي ما حقته من إنتاجية عالية وحصصة سوقية وسمعة وشهرة على المستوى المحلي والعالمي، وقد تأتي ذلك من خلال إيجاد نوع من التوازن بين الأهداف التنظيمية للمنظمة، وحاجات ورغبات وتوقعات العاملين فيها من جهة أخرى.

ثالثاً: أهمية جودة حياة العمل

تكمن أهمية جودة حياة العمل من خلال تأثيرها المباشر وغير المباشر على الظواهر والسلوكيات الإدارية داخل المنظمات، وما يمكن أن تأثره على مجمل أنشطة ومهام هذه المنظمات سواء في أداءها لمهامها أو علاقاتها بالبيئة الخارجية كأفراد أو منظمات وبالتالي تحقيق أهدافها، وهذا ما أكدته الكثير من البحوث والدراسات التطبيقية التي أجريت في بيئات مختلفة على أن تحسين جودة حياة العمل له تأثير على الكثير من المخرجات التنظيمية الهامة للمنظمات، مما أوجد علاقات معنوية مباشرة بين طبيعة جودة البيئة السائدة ومخرجات هذه المنظمات، لهذا فقد أكد جمهور الباحثين على أن درجة نجاح أية منظمة على المديين القريب والبعيد تتوقف إلى حد كبير على القدرة على خلق بيئة عمل ملائمة بهذه المنظمات.

ومن هنا يمكن النظر على أن جودة حياة العمل تكتسب أهميتها كونها تقود المؤسسة إلى تحقيق المنافع والميزات الآتية:

- التفوق النوعي على المنافسين عن طريق تحسين الإنتاجية والجودة بنفس الوقت.
- احتفاظ المؤسسات بكوادر كفؤة ذات مهارات ومعارف مميزة.
- إطلاع المؤسسات بالمسؤولية المجتمعية في المجتمع الذي تعمل وتتواجد فيه.

- التفوق الواضح للموظفين في الجوانب الإدارية حال تعرض المؤسسة لمشاكل قد تعرقل أنشطتها وبرامجها.
- الحصول على ولاء عالي من المستفيدين من السلع والخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات.
- البحث عن طرق إنتاج متعددة، وطرق تسويق إبداعية تمكن المؤسسة من التميز على المنافسين.

كما أن هناك أسبابا عديدة دعت المؤسسات للاهتمام بجودة حياة العمل أهمها:

- زيادة جودة المنتجات في ظل شدة المنافسة بين المنتجين ومقدمي الخدمات والحرص على خلق العمل الدائم.
- هروب الموظفين من العمل بشكل فعلي من خلال دوران العمل (Turnover) ، أو نفسيا من خلال حالات الاغتراب في العمل (Word alienation).
- الضغوط الكمية بالعمل والكيفية التي يواجه بها الموظفون هذه الضغوط.
- ما يواجهه الموظفون من عدم إشباع حاجاتهم وطموحاتهم ورغباتهم بتحقيق ذاتهم، من خلال عملهم وليس فقط تحصيل رواتبهم.
- تزايد أذواق متلقي الخدمات والمنتجات في ظل الرفاهية في المجتمعات، وأهمية المنتجات كوسيلة لإشباع أذواقهم ومتطلباتهم بهذه المنتجات.

رابعاً: أهداف جودة حياة العمل

تتوزع مسؤولية تحقيق أهداف جودة حياة العمل بين الموارد البشرية (الموظفين) والمؤسسة التي يعملون فيها ولكل منهما أهدافه، فالاهتمام المتزايد بالموظفين والإدارة الجيدة للحياة الوظيفية لهم، وإتاحة الفرصة لهم للتقدم الوظيفي سيقود إلى تكوين قوة بشرية منتجة و راغبة في العمل، فكلما أدرك الموظفون قوة العلاقة بين مهاراتهم

وقدراتهم وبين الفرص المتاحة أمامهم للتقدم والتدرج الوظيفي، كلما زاد ذلك من إخلاصهم وولاءهم للمؤسسة وشعورهم بالانتماء إليها.

وبصفة عامة يمكن إبراز أهداف المؤسسة من تطبيق جودة حياة العمل في العناصر التالية:

- مقابلة احتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية من الموظفين وفقاً لأسس زمنية معينة وفي المستويات المختلفة، وتزويدهم بالتوجيه والتشجيع الكافي الذي يحتاجونه لتوظيف قدراتهم وإمكانياتهم، ومن ثم تحقيق مستقبل وظيفي ناجح لهم بالمؤسسة يتوافق مع آمالهم وتطلعاتهم ومواهبهم.
 - تقليل معدل دوران العمل والتغيب وحوادث وإصابات العمل، وخلق وتعزيز دافعية ورضا الموظفين، مما يؤدي إلى تهيئة وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة إضافة إلى إعداد قيادات مؤهلة ومتكاملة المهارات.
 - إعلام كل من المؤسسة والموظفين عن المسارات الوظيفية المحتملة داخل المؤسسة، واستخدام برامج الموارد البشرية استخداماً أمثل من خلال تكامل أنشطة اختيار وتعيين وتنمية وإدارة وظائف الفرد مع الخطط التنظيمية.
- أما أهداف الموظفين من تطبيق جودة حياة العمل فيمكن حصرها في ما يأتي:
- تقلد وظائف تتناسب مع المؤهلات العلمية والعملية وتنمية ومواكبة الخبرات والقدرات للموظفين.
 - الاستفادة من فرص الترقية والتدرج الوظيفي بما يحقق الذات.
 - الحصول على مستوى مناسب من الأجور والعلاوات.
 - إشباع الحاجات الإنسانية الأساسية والأمنية والاجتماعية، وحاجات المكانة والتقدير وتحقيق الذات.

وقد توصل (1985) ، Kast لمجموعة من الفوائد التي تتحقق للمؤسسات نتيجة تطبيقها لبرامج جودة حياة العمل والتي أجملها بما يأتي:

- حل المشكلات التي تواجه الإدارة والموظفين من خلال أسلوب المشاركة وحلقات الجودة.
- تصميم أنظمة أجور ومكافآت تجعل الموظفين أكثر رضا عن الأعمال التي يقومون بها.
- تحسين بيئة العمل من خلال تقليل ساعات العمل للموظفين والحفاظ على سلامتهم في المؤسسة.
- إعادة هيكلة الأنشطة في المؤسسة ليصبح العمل أكثر رضا للموظفين.
- إيجاد بيئة عمل آمنة وظيفيا من خلال الاهتمام بحقوق الموظفين في المنظمة.
- تطوير المناخ التنظيمي في المنظمة لتقليل الصراعات بين الموظفين، وبناء علاقات تسعى لزيادة أواصر التكاتف والتعاقد فيما بينهم.
- تجديد التطوير الفكري وزيادة المعرفة للموظفين.
- زيادة التحسينات الإيجابية باتجاهات وسلوك الموظفين، بما يؤدي الى تحقيق منافع كزيادة كفاءة المؤسسة، وجودة الإنتاجية والتقليل من الحوادث والإصابات بين الموظفين.

خامساً: معايير جودة حياة العمل

أشار أحد الكتاب إلى أن هناك مجموعة من المعايير التي لا بد من اعتمادها لتعزيز وإرساء جودة حياة العمل في المؤسسات ضمن برامجها التطويرية من خلال دراسته على مجموعة من الشركات في الدانمارك والنرويج وفنلندا والسويد وهذه المعايير هي:

- الاستقلالية في العمل ومرونة الهيكل التنظيمي.
 - تطوير رأس المال البشري.
 - الاهتمام ببناء فرق العمل.
 - تطبيق أسلوب التناوب الوظيفي.
 - تطبيق نظام الحوافز المعتمدة على النتائج والمهارات.
- بينما أشار البعض إلى أن مفهوم جودة حياة العمل يتحقق من خلال توفير وتهيئة مجموعة من الأبعاد الرئيسية هي:
- التعويض العادل والمناسب.
 - ظروف العمل الصحية والخالية من المخاطر.
 - توفير الفرص الضرورية لاستغلال القدرات البشرية وتطويرها.
 - توفير الفرص المستقبلية لضمان استمرارية التطور وتحقيق الأمن الوظيفي.
 - دعم التكامل الاجتماعي في المؤسسة.
 - تأمين خصوصية العاملين وتوفير المساواة وضمان حرية الرأي.
 - تحقيق نوع من التوازن بين متطلبات العمل ومتطلبات الحياة الخاصة.
 - أهمية التزام المؤسسة بمسئولياتها الاجتماعية.

بالإضافة إلى ما سبق نادى العديد من الباحثين بالمتطلبات اللازمة لتطبيق المنظمات لجودة حياة العمل فيها، والتي تهتم بمجموعة من المتطلبات بإيجاد برامج للأمن والسلامة المهنية في العمل، وتوفير أنظمة مكافأة عادلة، وأجر منصف للعاملين، وتشجيع تكوين مجموعات عمل متعاونة ومتشاركة ضمن فرص أفضل للنمو في بيئة العمل.

سادساً: برامج جودة حياة العمل

تعرف برامج تحسين جودة حياة العمل بأنها: أي نشاط يمارس في أي مستوى من مستويات المؤسسة، بهدف زيادة الفاعلية التنظيمية من خلال التركيز على القضايا التي تهتم باحترام الإنسان وتقديره وتحقيق حاجاته المختلفة وتحقيق رضاه عن العمل.

إن تطبيق برامج جودة حياة العمل يؤدي إلى تكاتف وتكامل وتعاون أصحاب المصالح بالمؤسسة من إدارة وعاملين ونقابات عمالية من أجل تحقيق أداء أفضل، وهذه البرامج تساعد على تحديد الأفعال والتغييرات والتحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف المشتركة لجميع أصحاب المصالح في المؤسسة.

وهناك نوعين من البرامج التي يمكن أن تنتهجها المؤسسات في سبيل تطبيق جودة حياة العمل فيها وهي:

1- البرامج التقليدية (الكلاسيكية) : وتستهدف هذه البرامج إحداث تأثير بالسلوك الإنساني بما يضمن مزيداً من الرضا لهؤلاء الموظفين وبالتالي يدفعهم ذلك لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال مجموعة من الأمور تشمل ظروف العمل المادية والتي تتضمن ما يأتي:

- تحسين بيئة وظروف العمل.
- برامج الصيانة البشرية.
- إعادة النظر بساعات العمل الطويلة.
- توفير برامج الرفاهية الاجتماعية.
- التركيز على برامج الأمن والسلامة المهنية.
- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بالعمل.

وهناك ضرورة لعدم إغفال تحسين الظروف الطبيعية المتعلقة بالعمل ومكانه وظروفه، لما لذلك من تأثير على نفسية الموظفين ومواقفهم واتجاهاتهم والتي تؤثر على قدرتهم الإنتاجية والتي تشمل تهيئة مكان عمل نظيف ومرتب من حيث الإضاءة التهوية والرطوبة، ومعالجة حالات التعب والإرهاق عن طريق مراجعة ساعات العمل بتطبيق نظام فترات للراحة والتركيز على المعاملات الإنسانية للموظفين، ومعالجة وتقليل مصادر الضوضاء بالأعمال التي تستخدم فيها الماكينات والمعدات، وإعادة تصميم الأعمال ومنع التكرار فيها والاهتمام برتابتها عن طريق الإثراء الوظيفي والتأوب والتوسيع الوظيفي.

2- البرامج العصرية: وتتلخص في ما يأتي:

- الإثراء الوظيفي Job enrichment .
- الإدارة بالمشاركة Management by participation .
- فرق العمل المدارة ذاتيا Self-management word tams .
- جداول العمل البديلة Alternative work schedules .
- إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management .

ويرى Milkovich & Gueck, (1997) أن برامج جودة حياة العمل هي مدخل إداري وفلسفة تنظيمية يجري تكريسها وترسيخها في مختلف أنشطة المؤسسة، وهذه الأنشطة كثيرة وغير محدودة، فيمكن تحقيق جودة حياة العمل من خلال الإثراء الوظيفي، والتوسيع الوظيفي، وتقليل التخصص العالي في العمل، وتبني الأساليب والبرامج التي تقلل من حوادث العمل وتقلل المشكلات الصحية لدى الموظفين، وتوفير بيئة عمل نظيفة، ومستوى إضاءة جيدة غير ضارة بالبصر، ودهان الجدران بألوان مناسبة لا تتعب العين، وتقليل ضغط العمل، وتوفير استشاريين ومرشدين اجتماعيين بالمؤسسة.

إن هذه البرامج تسعى إلى إشباع الحاجات المختلفة للموظفين تساعدهم على تحقيق ذواتهم بأعمالهم، فهي تضعهم أمام التحديات المختلفة التي تواجهها المؤسسة وتجعلهم ممثلين لها في مواجهة هذه التحديات، وتعطيهم الفرصة لاستخدام مهاراتهم المختلفة لتحسين أدائهم وانجاز عملهم بأفضل صورة، وكذلك تتيح لهم فرصة أداء مهام متنوعة، وهذا يحقق لديهم الشعور بالارتياح وعدم الملل ويكونوا قادرين على النمو والتقدم في أعمالهم.

ويمكن القول بأن الغرض الأساسي لبرامج جودة حياة العمل الذي تسعى المؤسسات الحديثة لتحقيقه هو تطوير وتحسين الوظائف، وتطوير وتحسين الوظيفة هي مسألة مهمة شأنها في ذلك شأن تطوير وتحسين المنتجات وتطوير عمليات الإنتاج، وتزداد أهمية تطوير وتحسين الوظيفة عندما يتعلق الأمر باحتكاك مباشر مع الزبائن ومتلقي الخدمة، إذ إن عدم تطوير وتحسين بيئة العمل والوظائف سيؤدي إلى خسائر مزدوجة للموظفين والزبائن على حد سواء.

لقد تم تبني مجموعة من القيم الإدارية الجديدة التي تعدّ جوهر جودة حياة العمل والتي تقوم على أساس تحقيق التوازن في ضمان تحقيق الجوانب الإنسانية من جهة، والاهتمام بالجوانب التكنولوجية من جهة أخرى، فالجوانب الإنسانية التي يتم التركيز عليها ينبغي أن تكون قادرة على تحقيق الإشباع النفسي المطلوب لدى العاملين، وكذلك المجال بالنسبة للجوانب التكنولوجية.

إن الحديث عن جودة حياة العمل نظرياً هو أمر يبدو بسيطاً، فالأمر يتعلق بإعطاء الموظفين الفرصة للمشاركة في صناعة القرارات المتعلقة بأداء أعمالهم، وتصميم أماكن العمل ومراعاة ما يلزمهم من أجل أن يكونوا قادرين على صنع وتقديم المنتجات (من سلع وخدمات) بصورة أكثر فاعلية، وبذلك فإن جودة حياة العمل تتحدث عن قيام كل من الموظفين والإدارة بالأعمال المطلوبة بصورة مشتركة.

والمهم في مسألة جودة حياة العمل هو وضع المفاهيم النظرية ذات العلاقة موضع التنفيذ، ومراعاة الفروق بين قطاع وآخر وتنفيذ برامج جودة حياة العمل بما ينسجم مع طبيعة كل قطاع . وهناك أربعة أنشطة أساسية لجودة حياة العمل وهي:

- المشاركة في حل المشكلات في كل المستويات التنظيمية، مثل مشاركة الموظفين في القرارات الخاصة بجودة المنتج من خلال العضوية في حلقات الجودة Quality Circles.
- إعادة هيكلة الأعمال التي يؤديها الأفراد وإعادة هيكلة الزمن اللازم للإنجاز، إذ لا بد من إعادة هيكلة العمل والزمن بما ينسجم مع حاجات الأفراد والهياكل الاجتماعية داخل المؤسسة.
- ابتكار خطط ووسائل فاعلة للمكافآت والتي تكفل رضا العاملين والتحامهم بالمؤسسة، مثل خطط المشاركة في العوائد المتحققة.
- تطوير وتحسين مكان العمل، من خلال التركيز على الجوانب المتعلقة بالبيئة المادية التي تحيط بالأفراد العاملين، مثل التغيير في ساعات العمل والقواعد والإجراءات والتغيير في أي جانب من الجوانب المادية في بيئة العمل.

إن وضع برامج جودة حياة العمل موضع التنفيذ يتطلب مراعاة مجموعة من العوامل أهمها:

- التدريب الكافي للمديرين بخصوص طبيعة وجدوى تطبيق برامج جودة حياة العمل.
- التدريب الكافي للموظفين على الاندماج في برامج جودة حياة العمل بصورة فاعلة.
- توفير المعرفة الكافية للموظفين بخصوص بعض الأمور الأساسية قبل تبني برامج جودة حياة العمل، مثل ما يتعلق بالأرباح والخسائر، والتكاليف الثابتة

والمتغيرة للعمل، ومستوى جودة المنتجات الحالية والمطلوبة، ومستوى الإشباع الذي ينبغي تحقيقه للمستهلك.

– توفر الرغبة لدى الإدارة لمشاركة العاملين في صناعة القرارات ذات العلاقة بهم وبأعمالهم.

– أهمية معرفة الإدارة بأن دورها في ظل تطبيق برامج جودة حياة العمل هو دور مختلف، وهذا الدور هو دور القائد للموظفين في أداء أعمالهم، والمعاون لهم على أدائها بالشكل الأفضل، ويقوم بدور جمع البيانات والمعلومات اللازمة من أجل الاعتماد عليها كقاعدة لصناعة القرارات بصورة مشتركة.

– تحقيق التنسيق والتكامل بين البرامج المختلفة لجودة حياة العمل.

– مراعاة العامل الزمني المطلوب لتطبيق هذه البرامج، فتطبيق برامج جودة حياة العمل تحتاج إلى مدة زمنية كافية ومعقولة لتطبيقها.

تقييم برامج جودة حياة العمل:

هناك مجموعة من المعايير لتقدير وتقييم برامج جودة حياة العمل والتي يمكن تحديدها في بما يأتي:

- كفاية نظم الأجور والتعويضات التي يتلقاها الموظفون وعدالتها.
- توافر نظم وظروف وبيئة عمل صحية وآمنة.
- تكامل عمل المنظمة مع مجتمعتها الذي تعمل وتعيش فيه.
- خلق نوع من التوازن بين العمل وحياة الموظفين خارج العمل.
- توفير كل ما من شأنه تنمية قدرات وكفاءات العاملين.
- احترام خصوصيات الموظفين وضمان حقوقهم والتعامل معهم بالعدل وضمأن حقهم بالتعبير عن رأيهم دون خوف.

- التزام المنظمة بالمسؤولية الاجتماعية.

سابعاً: عناصر جودة حياة العمل

تطرت الأدبيات الإدارية الحديثة لمجموعة من العناصر والمؤشرات التي تعزز جودة حياة العمل في منظمات الأعمال، والتي من الممكن أن تستخدم كذلك كمؤشرات لقياس واقع جودة حياة العمل فيها وهي: الإدارة بالمشاركة، و تصميم الوظائف(الأعمال)، والإثراء الوظيفي، و فرق العمل، والترقية الداخلية، وعلاقات العمل الاجتماعية، وتوفير ظروف عمل آمنة، وبرامج صيانة الموارد البشرية وسيتم التطرق إليها بشيء من التفصيل وهي كما يأتي:

• الإدارة بالمشاركة: Management By Participation

وذلك من خلال إشراك الموظفين نفسياً وعاطفياً بكافة النشاطات بالعمل وخاصة مشاركتهم في وضع الأهداف، مما يشجع هؤلاء الموظفين على حب عملهم وبالتالي تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة التي يعملون بها. وتمثل المشاركة في نظر الكثير من الباحثين جوهر جودة حياة العمل، إذ أن هذه المشاركة التي تتحقق بين الإدارة والعاملين تتيح لهم التعرف بوضوح على الفرص والتحديات في بيئة العمل، واتخاذ القرارات الملائمة والتفاعل والتكيف مع المتغيرات المختلفة بصورة كفؤة وفاعلة بالاستفادة من نقاط القوة المتوفرة في المؤسسة ومحاولة تحييد نقاط الضعف.

• تصميم الوظائف Job Design :

عرف البعض تصميم الوظائف بأنها العملية التي تهدف إلى تحديد محتوى الوظيفة وطريقة أدائها وعلاقتها بما يؤدي إلى المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، مع الأخذ في الاعتبار نمط التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج أو الأداء، وبما لا يتم إغفال الأهداف الشخصية لشاغل الوظيفة من حيث الرضا الوظيفي والرغبة في النمو من ناحية أخرى.

كما أوضح آخرون بأن تصميم الوظيفة هو العمل الخاص بربط محتويات الوظيفة، والمؤهلات المطلوبة لشاغلها، والحوافز المقررة لهذه الوظيفة ضمن ما يحقق رغبات واحتياجات العاملين والمنظمة.

وتقوم فكرة تصميم الوظيفة على أن لكل عمل أكثر من طريقة لأدائه تختلف من حيث الجودة فيما بينها، لذا من الممكن اختيار الطريقة الأفضل من بين تلك الطرق عند تصميم وظيفة معينة، وذلك وفق عدد من المعايير المرغوب فيها، مثل تخفيض التكلفة، أو تحسين مستوى الجودة، أو زيادة درجة الرضا الوظيفي.

ومن العوائد لتنفيذ برامج جودة حياة العمل في المنظمات والذي يعدّ قفزة نوعية للإدارة المعاصرة، بأنها تتيح إعادة تصميم الوظائف بصورة أفضل، فالإدارة العلمية في السابق كانت تركز في تصميم الوظائف على التخصص العالي وتحقيق الكفاءة العالية في الأداء من خلال مسؤولية العامل أو الموظف عن مهام محددة جداً . وقبلها كانت الإدارة التقليدية تسعى إلى تحقيق التتميط Standardization في عملية الإنتاج وذلك من أجل تخفيض التكلفة، ويجري التركيز على استخدام العمالة غير الماهرة للقيام بمهام محددة لا تحتاج إلى الكثير من التدريب، وهذا الأسلوب الذي كانت تعتمد عليه الإدارة التقليدية أدى إلى نتائج سلبية متعددة على مستوى الفرد وعلى مستوى العمل، فعلى مستوى الفرد فإن العمل الروتيني يقلل من أهمية العامل ويجعله لا يشعر بالفخر تجاه المؤسسة التي يعمل بها . أما على مستوى العمل فإن هذا الأسلوب يؤدي إلى زيادة معدلات الغياب ومعدلات دوران العمل وتدني مستوى الجودة في المنتجات والخدمات.

وهناك بعض المناهج الإدارية التقليدية التي سعت إلى تحسين إنتاجية العمل من خلال إحكام عمليات الرقابة والإشراف على الموظفين، غير أن هذه الأساليب لم تحقق الأهداف المتوخاة منها، بل أدت إلى نتائج عكسية.

إن التطورات والتحديات المتزايدة التي شملت مختلف جوانب الحياة قد رافقها تطور وتحديث في الأساليب التقليدية في تصميم العمل والتي أصبحت غير مناسبة وملائمة لطبيعة وثقافة العاملين، وأصبحت الوظائف بحاجة إلى إعادة تصميم بحيث تتناسب مع المتطلبات والحاجات المتجددة لهؤلاء العاملين.

وهناك سببين أساسيين جعلوا المنظمات الحديثة تهتم اهتماماً كبيراً ببرامج جودة حياة العمل، وخصوصاً ما يتعلق بإعادة تصميم العمل، وهذان السببان هما:

- إن التصميم التقليدي يعطي اهتماماً غير كافٍ بالحاجات الإنسانية.
- إن حاجات وطموحات العاملين في تغير مستمر.

إن العمل يعطي أفضل النتائج إذا جرى تصميمه بصورة تحقق المواءمة والتوافق بين العاملين وحاجاتهم والوظائف وما تتطلبها والتكنولوجيا الحديثة المستخدمة والبيئة الداخلية والخارجية، وطالما أن العاملين والتكنولوجيا والبيئة هي عناصر خاضعة للتغير والتطور المستمر، فإن تصميم الوظيفة لا بد أن يتغير أيضاً بما ينسجم مع التغير والتطور في العناصر الأخرى، أي أن تصميم الوظيفة ليس عملية تكون لمرة واحدة فقط، بل هي عملية متجددة ومستمرة إذ ينبغي إدخال التعديلات والتحسينات المطلوبة على الوظيفة بين الفينة والأخرى استجابة للتغيرات المختلفة ذات العلاقة والأثر.

• الإثراء الوظيفي Job Enrichment .

يعدّ الإثراء الوظيفي أحد الركائز الأساسية لتحقيق المستوى المقبول لجودة حياة العمل، ويجعل الوظيفة أكثر جدوى وأكثر إنتاجية عن طريق زيادة حوافز هذه الوظيفة، ويعتبر مصطلح الإثراء الوظيفي تطوير وتوسيع لمفهوم آخر سابق للإثراء الوظيفي وهو التوسيع الوظيفي Job Enlargement والذي يعمل على تكليف العامل/الموظف

بتشكيلة أوسع من الواجبات من أجل تقليل الملل والرقابة والتكرار في العمل، مما يجعله يشعر بمتعة الإنجاز عن طريق تنوع المهمات وإطلاق صفة الإبداع فيه.

وقد ركزت معظم الدراسات والأبحاث التي اهتمت بموضوع الإثراء الوظيفي على النماذج والإستراتيجيات العملية في تصميم وإعادة تصميم الأعمال بهدف تغيير محتواها وإجراءاتها بما يتلاءم مع رغبات ومتطلبات الأفراد العاملين، فالوصول إلى عمل ما يتضمن جوانب إثرائية ويتطلب أيضا تغيير المحتوى الوظيفي أو تغيير محتوى الأفراد فيها من خلال مجموعات العمل المستقلة، ويمكن تقسيم نماذج الإثراء الوظيفي إلى:

- نموذج إثراء العمل من خلال المحتوى الوظيفي Job Content ، ويقصد بمحتوى الوظيفة كل ما يتضمنه العمل من مهام وعناصر تشكل خصائص وميزات هذا العمل، ويمكن إثراء المحتوى من خلال إضافة جميع أو جزء من العناصر الجوهرية الآتية:

أ - تشكيل وحدات وفرق عمل وتحديد المهام وفق قدرات العاملين ورغباتهم من أجل تحقيق أقصى كفاءة.

ب - ربط المهام ودمجها من خلال التكامل والتنوع في المهام والتوسيع في مستوى المهارة والمعرفة المطلوبة لإنجاز هذه المهام، وذلك من خلال إضافة مهام متنوعة، أو إدخال وسائل عمل مختلفة، أو استحداث طرق جديدة في العمل تركز على الجوانب الإبداعية في الأداء وتقلل من الروتين.

ج - بناء علاقات جيدة مع عملاء المنظمة، وهذه العلاقات يمكن تحقيقها من خلال تحديد من هو المستفيد من المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة، وتحديد وسائل الاتصال المباشرة للحكم على نوعية المنتج أو الخدمة وفق معايير تحددها الإدارة، وفتح باب المناقشة المباشرة بين الأفراد العاملين والمستفيدين خلال دعوة عينات من المستفيدين لزيارة مكان العمل، وتزويد بعضهم بنماذج من المنتج أو الخدمة مجانا.

فهذه الإجراءات تؤدي إلى تطوير العلاقات المباشرة وتزيد من فرص التغذية الراجعة Feed back كما أنها تتيح الفرصة للأفراد العاملين تقدير الكيفية لإدارة علاقاتهم مع الزبائن، مما يضيف على العمل نوعاً من الحيوية والتفاعلية الاجتماعية مع المستفيدين والذبائن ومتلقي الخدمة.

- نموذج الإثراء الوظيفي من خلال استخدام فرق العمل المدارة ذاتياً والمستقلة **Autonomous and Self-Management Work-group**، وهو من النماذج الحديثة في الإثراء الوظيفي والتي تركز على تشكيل المجموعات المستقلة في العمل وفقاً للأسس التالية:

أ - تصميم المهام لفريق العمل بما يتناسب مع رغبات ودوافع الأفراد العاملين وخصائصهم بما يعمل على تحقيق درجات عالية من الرضا عن العمل والمنظمة.

ب - تشكيل الفريق حسب ما يتوفر من مهارات ومعارف مرتبطة بالأداء، ولا بد من أن يمتلك هذا الفريق المشكل مستويات مناسبة من الخبرات في أداء المهام الموكلة له، وأن تتسم خصائصه ومهاراته بصفات تمكن من أداء المهام الموكلة للفريق بكفاءة.

ج - أن تقوم المجموعة بتحديد وبناء معايير الأداء من قبلها، ويعتمد المعيار الواقعي على مجموعة من العوامل التنظيمية كنظام الكفاءة والرقابة على الأداء، ودرجة توفر البرامج التدريبية والتطويرية للأداء، إضافة إلى ضرورة الدعم من قبل الإدارة العليا في تهيئتها للمعلومات الواضحة حول متطلبات العمل.

إن أهم النتائج التي من الممكن أن تترتب على تطبيق نموذج فرق العمل المستقلة هي زيادة الإنتاجية وتدعيم النوعية، وتقليل الوقت الضائع وتكدس المخزون، وحل المشاكل ذاتياً إضافة إلى صيانة الأجهزة والمعدات وفق نماذج الإثراء الوظيفي.

أما الخصائص الجوهرية للعمل ضمن هذا الأسلوب فإنها تتمثل في المزج والتكامل بين كل من الأنظمة الاجتماعية والتقنية، وتحقيق مؤهلات عالية من الموارد البشرية مع التركيز على أهمية تطوير تلك الموارد، والتنوع والتعدد في المهارات لإنجاز المهام

المتنوعة والرقابة الذاتية من قبل الفرد والمجموعة، وتوفير المناخ التنظيمي المتسم بالتعاون والتنسيق، ومراعاة التوافق بين كل من الأهداف الفردية والتنظيمية والجماعية ، وتحقيق الولاء والاندماج في العمل والمنظمة، وتشجيع الأفكار والمبادرات والإبداع.

ومن خلال دراسة نماذج إثراء العمل يمكن الخروج بأن هذه النماذج يمكن الاعتماد عليها كخطوات أساسية للوصول إلى نوعية حياة العمل Quality of Work life ، كونها تعتبر من المرتكزات المهمة لتحقيق الجودة الشاملة وتسهيل تطبيقها، إذ أن هذه النماذج تركز على نوعية المخرجات من خلال المرونة في إجراءات العمل، والمدخلات المتوافقة مع كل من العمليات والمخرجات.

وقد حدد **Davis (1993)** خمسة أبعاد أساسية تحقق الإثراء الوظيفي بصورة أساسية في المنظمات، وهذه الأبعاد هي:

أ- تنوع واجبات الوظيفة Variety ، وهذا يجعل العامل/الموظف يقوم بأداء عمليات مختلفة تتطلب مهارات متعددة.

ب- تحديد وتكامل المهام Task Identity المطلوب إنجازها بحيث يتيح للعامل/الموظف إنجاز مجموعة مهام تؤدي إلى تحقيق عمل متكامل تجعله يشعر بالمسؤولية عن هذا العمل وإنجازه، وكذلك يشعر بالفخر وأنه يحقق ذاته.

ج- أهمية المهام Task Significant التي يتم إنجازها، وهذا يتحقق من خلال إدراك العامل/الموظف لدرجة تأثير وأهمية ما يؤديه من مهام بالنسبة للناس من عملاء وجمهور.

د- الاستقلالية Autonomy ، أي أن يمنح العامل هامشاً كافياً من الحرية للرقابة على

عمله، وهذا يعزز في نفسه روح المسؤولية والتعاون لتحقيق أهداف المؤسسة، ويمكن استخدام مدخل الإدارة بالأهداف (MBO) من أجل تحقيق هذا البعد (الاستقلالية).

هـ - التغذية العكسية : Feedback : والتغذية العكسية تهتم بتزويد العامل /الموظف بالبيانات والمعلومات المتعلقة بأدائه، وهي بيانات ومعلومات يمكن الحصول عليها من أطراف متعددة مثل الإدارة والزيائن والوظيفة نفسها.

وحتى تتبنى المنظمة أسلوب الإثراء الوظيفي ينبغي أن تستعين بالخرائط التوضيحية التي تظهر باختصار مستوى تحقق كل بعد من الأبعاد الخمسة السابقة لكل وظيفة، وبالاعتماد على هذه الخرائط يجري تعزيز الإثراء الوظيفي حسب مستوى كل بعد من الأبعاد الخمسة المذكورة.

• فرق العمل Work Team :

يمكن تعريف فرق العمل بأنها "سلسلة من النشاطات المصممة في المنظمة لتحسين أداء الأفراد، وهي مزيج من التغذية الراجعة ومدخل للاستشارات الإجرائية الهادف إلى تحسين فاعلية العمل العلاقات الشخصية فيه، وهي طريقة تستخدم للتأثير الإيجابي في علاقات الأفراد من أجل رفع درجة أدائهم إيجابيا وتوحيد جهودهم للتركيز نحو إنجاز مهامهم الوظيفية للوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية .

ويستند مفهوم فرق العمل إلى تشجيع مشاركة العاملين بوضع أهداف المؤسسة من خلال أسلوب الإدارة بالمشاركة، ومن خلال تصميم الخطط للوصول إلى تحقيق أهداف هذه المؤسسات، بما يعزز من الإنتاجية وتحسين النوعية واحكام السيطرة على العمل وبما يؤدي لتقليل التكاليف، ويشير مفهوم الفريق الى ذلك العدد القليل من الأفراد من ذوي المهارات المكملة لبعضهم البعض، والذين يتصفون بولائهم لغرض معين وأهداف معينة على النحو الذي يجعلهم يتحملون مسؤولية مشتركة.

وتعتمد المؤسسات الحديثة فرق العمل ضمن البرامج المشكلة لجودة حياة العمل فيها، وبموجب هذا الأسلوب تقوم مجموعة من الموظفين بأداء مجموعة مهام لتحقيق إنجاز مشترك، وهذا الأسلوب يحقق التعاون لإنجاز المهام المختلفة المطلوبة، بما يحقق من تعزيز الشعور بأهمية العمل خصوصاً لدى أولئك الذين يؤدون أعمالاً روتينية قاتلة ومحبطة، إذ أنهم يشعرون بأنهم يؤدون عملاً مشتركاً مجدياً، ومن الأمثلة كذلك على فرق العمل " حلقات الجودة " والتي استخدمت لأول مرة في اليابان والتي يتراوح عدد الفريق فيها ما بين 3 - 20 عضواً يعملون في قسم معين أو أقسام متشابهة، يعملون بشكل طوعي ويعقدون اجتماعات دورية مستمرة دون أي أجر حيث يقومون بدراسة وحل المشكلات المتعلقة بأقسامهم بشكل جماعي مما يؤدي لتخفيض التكاليف وتحسين النوعية، وبالتالي الرضا المعزز للولاء التنظيمي للمنظمة.

• علاقات العمل الاجتماعية:

تعتبر علاقات العمل الاجتماعية والشخصية بين الموظفين (interpersonal relationships) من العناصر الرئيسية التي لها تأثير على الموظفين وعلى المنظمة التي يعملون فيها على حد سواء، وذلك جنباً إلى جنب مع علاقات العمل الرسمية في المنظمات، ويعتبر مفهوم علاقات العمل الاجتماعية مفهوم متعدد الجوانب يحكمه العديد من الأبعاد النفسية والمتعلقة بالفرد والبيئة المحيطة والمتعلقة بالأعراف والتقاليد الاجتماعية الخاصة بالمجتمع والمنظمة أو جماعات العمل في المنظمة .

وفي هذا الصدد أشار البعض بأن هناك العديد من العوامل النفسية والشخصية التي تحكم جودة علاقات الفرد الاجتماعية مع من يحيطونه سواء كانوا الموظفين الزملاء في العمل أو الأصدقاء خارج العمل .ويمكن أن تظهر هذه العوامل على شكل سلوكيات تحدد مهارات الموظفين في التواصل مع من هم حولهم وهو ما يعرف بمهارات التواصل مع الآخرين (interpersonal skills) ، وهي مجموعة من المهارات المتضمنة مهارات الاتصال المباشر مع الآخرين كمهارة الاستماع الفعال

للمتحدثين والمراجعين، و مهارات قراءة الرسائل غير اللفظية، و مهارات التعاطف مع المواقف والآخرين، و مهارات تقديم المساعدة والتسهيل للآخرين، ومهارات تأكيد الذات، و مهارات العمل ضمن الفرق والمجموعات داخل هذه التنظيمات.

ومن جانب آخر فإن هناك بعداً إضافياً لجودة العلاقات الاجتماعية بين الموظفين والتي يمكن أن تتحدد من خلال النظام الاجتماعي السائد في المجتمع والذي يمكنه أن يشجع أو يعرقل استخدام الأفراد لمهاراتهم في التواصل مع الآخرين، وهذه العوامل تتضمن مجموعة من العناصر أهمها توزيع الأدوار والمعايير الناظمة للعلاقات في المنظمة، والمناخ التنظيمي وشكل الاتصال السائد في المنظمة، والممارسات الإدارية المتبعة في المنظمة، والتنافس والتعاون بين الموظفين، والصراع التنظيمي وطريقة علاجه والحد منه، إضافة للعديد من العوامل التنظيمية الأخرى داخل التنظيم، خصوصا في مجال الولاء الوظيفي ومدى شعور هؤلاء الموظفين بالرفاهية النفسية بالعمل الذي يقومون به.

وتعتبر المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال واجب والتزام من جانب هذه المنظمات تجاه المجتمع الذي تتواجد فيه، آخذة بعين الاعتبار التوقعات بعيدة المدى لهذا المجتمع بشرائحه المختلفة ومجسدة لهذه التوقعات بصور عديدة يغلب عليها طابع الاهتمام بالعاملين والبيئة وحمائتهم، شريطة أن يكون هذا التوجه بشكل طوعي يتجاوز الالتزامات المنصوص عليها بالقانون، مع ضرورة خلق توازن بين مصالح المالكين وخدمة المجتمع وتحقيق رفاهيته.

إن نطاق المسؤولية الاجتماعية في مجال الموا رد البشرية في المنظمات يتضمن أجور ومرتببات مجزية، و إتاحة الفرص للترقيات، والتدريب وبرامج التطوير المستمرة للموارد البشرية، وظروف العمل الصحية المناسبة، ومشاركة العاملين في القرارات في المنظمة، وبرامج رعاية صحية متقدمة، والإجازات المدفوعة الأجر والتي تشمل إجازات

تدريب العاملين واجازات الدراسة والمرض والراحة والاستجمام والتطوع للعمل الخيري وغيرها.

إن جودة حياة العمل بأبعادها المختلفة النفسية والاجتماعية والطبيعية تشكل مسؤولية مجتمعية وأخلاقية ومعنوية تتحملها المؤسسة، وتحمل المؤسسة لهذه المسؤولية بكفاءة وفاعلية يمكن أن ينعكس عليها بنتائج ملموسة بالنمو والازدهار والتكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية، فبتطبيق المنظمة لجودة حياة العمل فإن ذلك يساعدها أيضا على إطلاق الطاقات الكامنة لدى مواردها البشرية من خلال زيادة في الإنتاجية من حيث الكم والنوع، ولهذا فإن التوجهات الحديثة للمؤسسات لم تعد تستثمر في رأس المال والتقنيات الحديثة فقط، وانما في إجراء التغييرات بالعمل من حيث محتواه وأبعاده.

• الحوافز والترقيات:

تعرف الحوافز بأنها المقابل المادي والمعنوي المقدم للعاملين من قبل المنظمات كتعويض عن أدائهم المتميز، وهو ما يسمى حافزاً أو مكافئة، شريطة أن تكون المنظمة قادرة على قياس أداء العاملين لديها بحيث يكون الحافز على قدر الكفاءة في الأداء.

وتعدّ الحوافز المؤثر الخارجي الذي يوجه الموظفين في المؤسسات، وتعتبر الحوافز المقدمة من هذه المؤسسات لموظفيها فرصاً لتثير رغباتهم وتوجد لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق بذل المزيد من الجهود والعمل المنتج والسلوك السليم، وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها والتي تحتاج لإشباع.

إن قيام المنظمات بدور الرعاية الأبوية للموظفين من خلال تحسس مشاكلهم ومحاولة معالجتها يساعد هؤلاء الموظفين على الاستقرار النفسي، وتعد كذلك أداة استقطاب فعالة للكفاءات البشرية من سوق العمل وتحافظ كذلك على الكفاءات الموجودة بالمنظمة، ودورها كذلك في تحسين حجم وجودة العمل نتيجة لارتفاع الروح

المعنوية للعاملين، وبالتالي زيادة ولاء العاملين للمنظمة، كما تعتبر الحوافز العوامل التي تدفع الموظفين للعمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة.

• توفير ظروف عمل آمنة:

ويتحقق ذلك من خلال توفير ظروف العمل المناسبة باتباع برامج الأمن والسلامة المهنية والتي تعتبر من الحقوق الواجب على المنظمات أن توفرها للعاملين لديها ضمن بيئة العمل، وتعتبر أيضا جزءا من المسؤولية الاجتماعية وتلبية حاجات العاملين، والتي تعمل على منع تعرض العاملين للأخطار التي تهدد سلامتهم وأمنهم وتجنبهم الحوادث والإصابات التي تعرض حياتهم للخطر من خلال توفير شروط العمل الصحية، مما يؤدي ذلك إلى تخفيض تكاليف ونفقات الحوادث الصناعية واصابات العمل وتعويض المصابين أثناء العمل، من أجل ضمان استمرار نشاط المؤسسة وتحقيق خفض في التكاليف مما يزيد في الأرباح.

إن العاملين يتأثرون عند قيامهم بالعمل ببعض الظروف، أو المتغيرات التي تكون الاتجاهات نحو العمل، وهذه المتغيرات هي تلك العوامل التي يطلق عليها ظروف العمل، وتقسم هذه المتغيرات إلى ثلاثة مجموعات من الظروف، وهي الظروف الطبيعية مثل الإضاءة والحرارة والبرودة والرطوبة، وتلك المتعلقة بالوقت وساعات العمل وفترات الراحة، وتلك المتعلقة بالظروف الاجتماعية التي يعمل من خلالها العمال، وبالتالي فإن اختلاف ظروف العمل المادية من إضاءة وحرارة ورطوبة وضوضاء وترتيب مكان العمل وغيرها، يمكن ان يؤدي إلى شعور الفرد بعدم مناسبة العمل وظروفه، الأمر الذي قد يؤدي إلى البحث عن عمل ذو ظروف عمل مناسبة وبيئة مهنية.

فالعناية والاهتمام بإيجاد ظروف وبيئة عمل آمنة وصحية من خلال برامج السلامة والصحة المهنية لها تأثير إيجابي من خلال تقليل إصابات العمل والأمراض التي من الممكن أن يصاب بها العاملون من خلال قيامهم ببعض الأعمال الخطرة، وهذه

البرامج يمكن أن توجه لمعالجة هذه الأمور التي من الممكن أن يتعرض لها العاملون في المنظمات، ويتم استخدامها كذلك لأغراض التوعية والتنبيه والتحذير للمحافظة على مستوى من الكفاءة باستخدام والتعامل مع معدات وأدوات الإجراءات التي يجب القيام بها في تحديد المخاطر الوظيفية وتحليلها ودراستها مما يتطلب من هذه المنظمات توفير الاحتياطات الوقائية للحد من الوقوع بالإصابات والحوادث في بيئة العمل،

ويتطلب كذلك من الإدارة من ناحية أخلاقية بتوضيح هذه المخاطر للعاملين وعدم إخفائها ومناقشتها معهم لزيادة إدراكهم وفهمهم لهذه المخاطر وتبعاتها والسبل الكفيلة بالحد منها وتدعيم العلاقات بين الإدارة والعاملين بما ينعكس على الأداء . أما عن المبررات التي تقدمها المنظمات في مجال خدمات الأمن والسلامة المهنية في بيئة العمل فإنه يمكن تصنيفها من الجانب الأخلاقي كونها تتطلب الاهتمام بالعامل كإنسان من مختلف الأخطار، مع عدم إغفال الأسباب النظامية الأسباب الاقتصادية التي تتحملها المنظمة والمتمثلة بتكاليف الإسعاف والعلاج، وتكاليف الوقت الضائع للموظف المصاب وتأثيره على بقية الموظفين أيام تلقيه للعلاج والنقاهة، والتكاليف المرتبطة بالإنتاج من تعطل، وتباطؤ، وتلف مواد، وتكلفة تصليح مواد وغيره من هذه التكاليف.

• برامج صيانة (حماية) الموارد البشرية Maintenance Human :

يعني مفهوم صيانة الموارد البشرية المحافظة على الموارد البشرية في المنظمات بشكل يحقق الكفاءة والفعالية، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين في نفس الوقت، وتحقيق أهداف ورغبات العاملين ينطلق من وجود نظام للحوافز يحوي مجموعة من المنافع والخدمات مع توفير الرعاية الصحية والسلامة في بيئة العمل.

وتتحقق صيانة الموارد البشرية في المنظمات من خلال مجموعة من الإجراءات التي تعزز مهارات وخبرات العاملين في هذه المنظمات، والاهتمام بتطوير معارفهم و وضعهم على بداية الطريق للإبداع والابتكار، ومن أهم الإجراءات في سبيل تطبيق ذلك الاهتمام ببرامج التطوير والتدريب، والاهتمام بسياسات الأجور والحوافز بكافة أشكالها.

وقد عبرت الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي بأن تعبير صيانة الموارد البشرية لا ينطبق على الموارد البشرية بقدر ما ينطبق ويستخدم للعدد والآلات والأجهزة، ويفضل استخدام كلمة حماية الموارد البشرية بدلاً من صيانة الموارد البشرية كما يستخدمها البعض، فالحماية أشمل وأعم من الصيانة، وتهدف هذه الوظيفة إلى ما يأتي:

أ- توفير السلامة للموارد البشرية من خلال تصميم ووضع برامج فنية إدارية مشتركة عالية المستوى من أجل حماية هذه الموارد البشرية من الحوادث الطبيعية، والعمل على التقليل من آثار الحوادث غير الطبيعية، وما يترتب عليهما من إصابات العمل.

ب- أما الهدف الثاني لهذه الوظيفة فهو توفير الرعاية الصحية للعاملين من خلال التأمين الصحي، وتصميم برامج عامة للتوعية الصحية، وبرامج توعية صحية خاصة ببيئة العمل، بهدف حماية الموارد البشرية من الإصابات والأمراض التي قد تنتج بسبب طبيعة وبيئة العمل داخل الشركة أو المنظمة.

كما تعد هذه الوظيفة من أهم الوظائف المنوطة بإدارة الموارد البشرية تجاه العاملين في المنظمة أو الشركة، إذ تعمل على تحقيق ما يأتي:

- خلق بيئة مساعدة لنمو العلاقات الاجتماعية والرعاية الإنسانية، وتشمل هذه الوظيفة على عملية دمج الموارد البشرية والتي تتم من خلاله تصميم برامج متنوعة تشتمل على وسائل وطرق تهدف إلى تفعيل مشاركة الموارد البشرية

في العملية الإنتاجية داخل المنظمة أو الشركة، بدءاً من المساهمة والمشاركة في عملية التخطيط والتي تؤهلهم إلى المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.

- توفير الرعاية الاجتماعية للموارد البشرية، والمعاملة الإنسانية الراقية لهم، والعمل على حل المشكلات والصراعات والنزاعات التي قد تنشأ بينهم، أو بينهم وبين إدارة الشركة أو المنظمة، وعملية الدمج هذه بما توفره من برامج تعمل في الأغلب على رفع الروح المعنوية للموارد البشرية فضلاً عن زيادة معدلات الانتماء والولاء للمنظمات.

ثامناً: معوقات تطبيق جودة حياة العمل في المنظمات

هناك بعض المعوقات التي تقف حائلاً أمام تطبيقها في المنظمات كثيرة ومتنوعة خاصة بأن الإدارة والموظفين والنقابات المهنية والعمالية لهم وجهات نظر مختلفة حول جدوى هذا التطبيق وأهم هذه المعوقات هي:

- تخوف الإدارة العليا بمستوياتها المختلفة من مشاركة مستويات تنظيمية دنيا في صناعة القرارات ومعارضتهم لهذا الأمر، والذي تعتبره هذه المستويات تخلياً عن جزء من صلاحياتها وتهديد لوجودها على رأس هذه المؤسسات أو المستويات الإدارية العليا.
- تقدير هذه الإدارة العليا المستويات والمستويات الإدارية بأن برامج المشاركة للعاملين والمستدامة للمؤسسة، بل تهتم وتعمل على تحقيق الأهداف ذات المدى القصير فقط، ونتيجة لذلك فإن المستويات الدنيا تصاب بالإحباط وتعمل على إبطال جهود وبرامج الإدارة العليا من خلال مقاومتهم لهذه القرارات نتيجة عدم رضاهم عنها مما يؤدي لآثار سلبية على المؤسسة، وهذا ما يتعارض مع ما تسعى إليه هذه المنظمات بتحقيق أهدافها.

- ومن المعوقات أيضا فشل بعض الإدارات بقياس أثر تطبيق جودة حياة العمل على نفسيات ورضا العاملين عن العمل، وإهمالها للمقترحات التي يتقدم بها الموظفون، وعدم أخذها لهذه المقترحات على محمل الجد لتقوم بدراستها بجدية.
- معيق آخر لتطبيق جودة حياة العمل وهو نظرة إدارات المؤسسات الخاطئة لبرامج مشاركة العاملين ضمن برامج جودة حياة العمل بأنها قد لا تؤدي إلى إحداث تغييرات في تصميم الوظيفة أو في حجم مسؤوليات الموظفين.
- ومن العوائق التي تحدّ من تحقيق جودة حياة العمل في المنظمات اعتقاد بعض الإدارات بأنه لا حاجة لإجراء المزيد من التحسين في هذه المؤسسات من خلال تطبيق المزيد من عناصر جودة حياة العمل فيها، وكذلك عدم الإدراك الصحيح من جانب الموظفين لأهداف وأهمية برامج جودة حياة العمل والقيمة المتبادلة التي يمكن أن تحققها هذه البرامج لكل من الإدارة والموظفين.
- ومن المعوقات كذلك عدم قيام المؤسسات بتقدير الاحتياجات التدريبية للمستويات الإدارية المختلفة لديها وما يحتاجونه من تعليم وتدريب ليكونوا قادرين على التفاعل مع هذه البرامج بما يحقق الأهداف للمؤسسات والعاملين على حد سواء، فالموظفون يحتاجون للتدريب على مجموعات العمل وحل المشكلات وغيرها، أما الإدارة فتحتاج إلى التدريب على التعاطي مع القضايا الجوهرية المتعددة، وتعزيز ودعم المهارات الإدارية والمهارات الفنية المختلفة، وإعادة توزيع هيكل القوة في المؤسسة بما ينتج عنه بيئة عمل أفضل.
- عدم إقبال بعض الموظفين على الاشتراك ببرامج المشاركة بالعمل والتي تعمل الإدارة على تطبيقها عليهم، لاعتقادهم بأن ذلك يمكن أن يكون مناورة من جانب الإدارة لحمل هؤلاء الموظفين على القيام بأعمال يؤدونها دون مقابل مادي لإنجازها.

- نظرة بعض الإدارات للتكاليف المالية العالية التي يحتاجها تطبيق برامج جودة حياة العمل في المؤسسات والتي لا يمكن للمؤسسة من تحملها، خاصة بأنهم يرون بأن لا يوجد ضمانات بنتائج تطبيق هذه البرامج والمردودات جراء هذا التطبيق.
- ومن المعوقات أيضا النظرة السلبية والخائنة لبعض الاتحادات النقابية والنقابين لب ا رمج جودة حياة العمل، واعتقادهم بأن تنفيذ هذه البرامج يمكن أن يهدد وجودهم وقوتهم التفاوضية مع الإدارة على الأمد الطويل، وكذلك نظرة هذه النقابات لهذه البرامج بأنها يمكن أن تزيد من إنتاجية الموظفين دون الحصول على أية عوائد مقابل ذلك.

الفصل الثامن

التمكين الإداري

أولاً: مفهوم التمكين

ثانياً: خصائص عملية التمكين

ثالثاً: أهمية التمكين

رابعاً: أبعاد عملية التمكين

خامساً: مزايا التمكين

سادساً: مراحل عملية التمكين

سابعاً: أنواع التمكين

ثامناً: مقومات عملية التمكين والمتغيرات البيئية التي تؤثر على الأخذ

بأسلوب التمكين

تاسعاً: معوقات تطبيق التمكين

عاشراً: دور الإدارة العليا في تمكين العاملين

الفصل الثامن

التمكين الإداري

مقدمة

طرحت الإدارة الحديثة مفاهيماً متطورة للتعامل ضمن منظومة العمل الإداري ومن هذه المفاهيم الحديثة، مفهوم التمكين (Empowerment)، وهو مفهوم بدأ طرحه منذ فترة، إذ بدأ ينتشر لتعزيز جهود الجودة الشاملة في المؤسسات.

إن هذا المفهوم مشتق من كلمة (power)، أي القوة، ومعناها اللغوي التمكين، وعندما نعرف التمكين كمفهوم إداري، فغالبية التعاريف تتفق على أن التمكين يختص بمنح الموظف السلطة المتعلقة بالأعمال والموضوعات ضمن تخصصه الوظيفي، وتحريره من التعليمات المحددة ومنحه الحرية لتحمل مسؤولية آرائه، وقراراته، وتطبيقاته .

أولاً: مفهوم التمكين

- يقوم مفهوم التمكين على تكوين وتقوية الثقة بين الإدارة والعاملين وتشجيعهم وتحفيزهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات ، وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين ، ولا يختلف مفهوم التمكين عن غيره من المفاهيم الإدارية الحديثة حيث ناقشت الأدبيات العديد من التعاريف منها من يرون التمكين على انه أحد أساليب الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والطاقات الكامنة مثل
- أحد الأساليب الحديثة لإدارة الموارد البشرية لاستغلال الطاقات الكامنة لدى العاملين وتحفيزهم ذاتياً بتوفير عناصر معينة في وظيفة الفرد كمعنى العمل والقدرة والتأثير .

- استراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد، وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة، باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تناغم الحاجات .
- عملية اكتساب السلطة اللازمة لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط، خاصة تلك التي تخص وظيفة الفرد واستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المنظمة .
- تفويض السلطة والقدرة والمشاركة في اتخاذ القرارات
- العملية التي يتمكن الأفراد والمجموعات والمنظمات من خلالها كسب السيطرة على القضايا والمشكلات التي تهم معظمهم .
- التفويض التدريجي للسلطة ومنح العاملين المسؤولية وتوفير الموارد وتهيئة بيئة العمل المناسبة واحترام طرق تنفيذ العمل الخاصة بهم ، وعلى الإدارة تأهيلهم فنياً وسلوكياً لتقبل التغيير الجديد
- فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا
- التمكين تعبر عن حضارة أو ثقافة حديثة تتمسك بتسلسل السلطة بأساليب القيادة ، وتهدف إلى الانفتاح والمشاركة والمساواة في السلطة ، وذلك عن طريق تنمية ثقة العاملين بالمستويات الأقل في الإدارة الأعلى ، وإحياء عملية الرقابة الذاتية لدى العاملين ، وتذويب الفروق الرسمية بين الرئيس والمرؤوس .
- إتاحة درجة مناسبة من حرية التصرف للموظفين ، فتوكل إليهم مهام يؤديونها بدرجة من الاستقلالية مع مسؤولياتهم عن النتائج ، معززين بنظام فعال للمعلومات يهيئ تدفقاً سريعاً لها ، مع التركيز في ذلك على العاملين الذين يمارسون عمليات ترتبط مباشرة بالجمهور .
- تفويض السلطات والاختصاصات والنفوذ للعاملين في المنظمة .
- إعطاء صلاحيات للعاملين في وضع الأهداف الخاصة بعملهم واتخاذ القرارات وحل المشكلات في نطاق مسؤولياتهم وسلطاتهم .

- مشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم باتخاذ القرارات وحل المشكلات والتفكير الإبداعي والتصرف في المواقف وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج .

ومن التعريفات السابقة يمكن أن نضع تعريف للتمكين الإداري " هو نقل للسلطة، ودعوة للعاملين للمشاركة في المعلومات والمعرفة التي توفرها المنظمة عبر قاعدة بياناتها، وفي تحليل المشكلات، وصنع القرارات، وبالتالي في سلطة اتخاذ القرار، ليصبح المرؤوس مسؤولاً عن جودة ما يقرر أو ما يؤديه من أعمال، وهو ما يؤدي إلى نقل السلطة من الرئيس إلى الموظف نفسه بشكل نسبي " .

ثانياً: خصائص عملية التمكين

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تحديد الخصائص التي تتميز بها عملية التمكين والتي تحدد معالمها وهي:

- التمكين يتحقق بعدة وسائل أهمها تفويض السلطات وتحفيز وتصميم الوظائف بطريقة تمكن العاملين من توظيف إبداعهم وتوفير مناخ تسوده الثقة وتوفير الموارد اللازمة وأهمها المعلومات وكذلك التركيز على العلاقات الأفقية ، يتوقف على رغبة الإدارة للتخلي عن السلطات ومنح الحرية في التصرف للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا .
- يتواجد التمكين بوجود الاتصال الفعال فغياب الاتصال يؤدي إلى فشل التمكين الأمر الذي يستدعي توافر لغة موحدة ومتفق عليها للحوار من قبل أصحاب المصلحة داخل وخارج المنظمة .
- يهدف التمكين إلى تحسين الأداء الكلي للمنظمة وجودة العمل والاستقرار الوظيفي للعاملين واستقرار المنظمة ونموها حيث ان المداخل الأخرى قد حققت تحسينات في الأداء ولكنها لم تنتج العدد الكافي من الموظفين المحفزين لضمان مؤسسات ذات أداء عال وهذا ما يحققه التمكين .

- تقتزن برامج التمكين الناجحة بالمنظمات المرنة سريعة الاستجابة والتكيف مع المتغيرات التي تتبنى هياكل تنظيمية غير تقليدية تميل إلى الأفقية أكثر من الهرمية الرأسية ، وتسودها ثقافة التفويض لا السيطرة والتحكم ، وتشجيع الابتكار والاعتماد على البشر وليس القواعد والإجراءات وسيادة التفكير الجماعي وليس فكر واحد .
 - يركز مضمون التمكين على فكرة الالتزام الداخلي ، أي يتابع العاملون باستمرار كل ما يصدر عن الإدارة من أقوال أو أفعال ، ومن ثم لا بد للإدارة من التأكيد وبشكل مستمر على التزامهم بدعم عاملهم والتزامهم كذلك بكل ما من شأنه أن يؤدي إلى الابتكار والإبداع ثم تحقيق الريادة والتفوق) .
- ومن هنا يمكن القول إن التمكين يقوم على افتراضين أساسيين هما:

- أن إعطاء الموظفين مسؤوليات واضحة وسلطة فعلية بشكل متوازن يعد من أهم ركائز عملية التمكين ، لأن الموظف يشعر بذاته إذا استطاع أن يتعامل مع الأفراد والأحداث المحيطة بطريقة فعالة يكون فيها هو المسئول النهائي عن قراراته .
- توافر قدر كبير من الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين وتوفير مناخ تنظيمي مناسب لحفزهم على العمل ، فثقة الإدارة في الموظف والإيمان بقدراته والتعبير لهم عن هذه الثقة يزيد من فاعلية الموظف في مجال خدمة العميل.

ثالثاً: أهمية التمكين

تعددت الكتابات التي أكدت على أهمية التمكين ويتضح ذلك من خلال استعراض هذه الأهمية وفقاً لهذه الكتابات على النحو التالي :

- التمكين هو الأداة الأساسية لخلق المنظمة الحيوية أو المتعلمة القادرة على التعامل مع تحديات القرن الحادي والعشرين (، فهي توجه المنظمات الحديثة نحو الأداء التنظيمي المتميز، وذلك استجابة للعديد من القوى الداعمة للتميز

والمتمثلة في معدلات التغيير السريعة المناسبة بلا حدود ، وتنامي الشعور بجودة تكنولوجيا المعلومات.

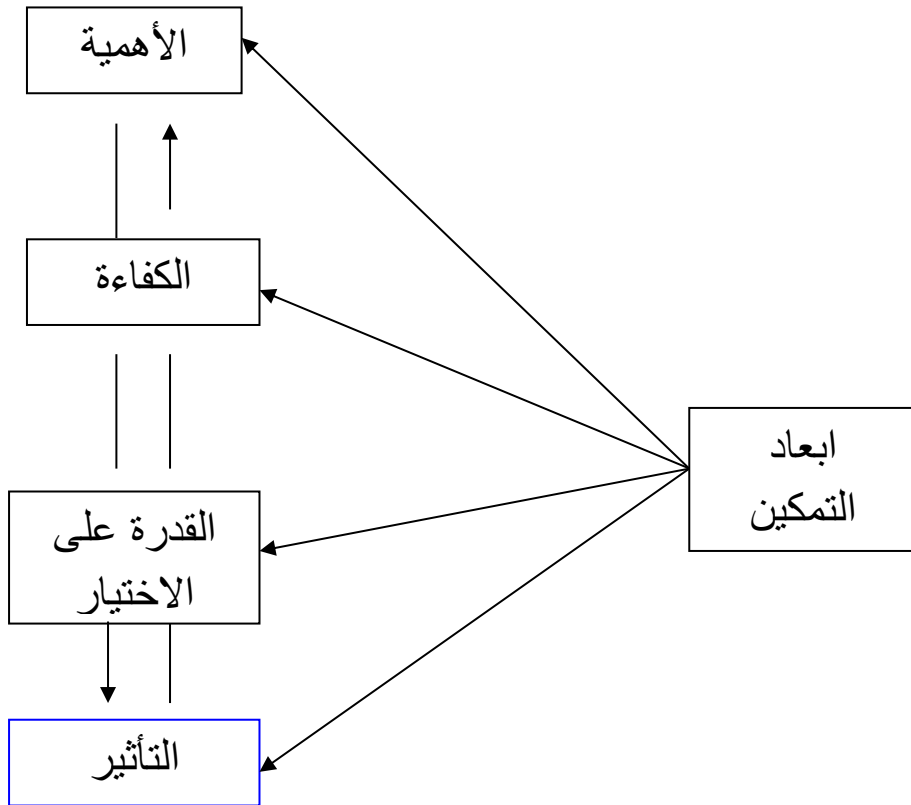
- حاجة المنظمات للاستجابة لمتطلبات السوق والعملاء واستغلال الموارد المتاحة (بشرية ، مادية) والتطوير المستمر لمواجهة التحديات وخطر المنافسة .
- تنطلق أهمية التمكين ابتداء من أهمية العنصر البشري ، فهو أكثر قيمة في الوقت الحالي وخصوصاً في ظل ما يسمى بالاقتصاد المعرفي لأنه يمثل قوة عملية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال منظماتهم فضلاً عن الابتكارات المتلاحقة ، كما أنه أصبح وسيلة مهمة لتطوير الموارد البشرية .
- قد ترجع أهمية تمكين العاملين إلى تركيز عمل الإدارة العليا على القضايا الاستراتيجية طويلة الأجل وعدم انشغالها بالأمر اليومية الروتينية فيتمكن الأفراد من سعة اتخاذ القرارات الصحيحة .
- يؤدي التمكين إلى مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية والذي يساهم في إصلاح أوضاع المنظمات ويساعد على تحويلها من منظمات خاسرة إلى منظمات ناجحة وفعالة .
- التمكين أسلوب مهم من أساليب التطوير التنظيمي إذ يؤدي إلى تطوير المرؤوسين من حيث اتجاهاتهم وتوقعاتهم وسلوكياتهم .
- تؤكد نتائج الدراسات والممارسات الميدانية أن التمكين ليس خيالاً وهمياً فالمديرون الذين مهدوا الطريق لتمكين الموظفين فعلوا ذلك لإدراكهم بان هناك أهدافاً مؤسسية لا يمكن تحقيقها دون مشاركة العاملين فيها فالمنظمة بحاجة ماسة إلى كل معلوماتهم وخبراتهم ومهاراتهم وجهدهم المشترك من أجل تحقيق الأهداف .

- تخفيض عدد المستويات الإدارية بالهياكل التنظيمية لتسهيل الفرص أمام الأفراد ومشاركتهم في القرارات والسياسيات وتحمل المسؤوليات وتفويض السلطات لهم .
 - يحقق للفرد الإحساس بالرضا الوظيفي كما يعمل على ارتفاع الدافعية الذاتية لديه وتنمية الشعور بالمسؤولية .
 - إن التمكين سوف يزيد من مستوى التركيز والمبادرة وهذا يرفع من الكفاءة الإدارية .
- ويمكن تقسيم أهمية التمكين تبعاً للفوائد التي تعود على كل من الفرد والمنظمة في الأجل الطويل على النحو التالي :-

- بالنسبة للمنظمة :- ارتفاع الإنتاجية ، وانخفاض نسبة الغياب ودوران العمل ، وتحسين جودة الإنتاج أو الخدمات ، وتحقيق مكانة متميزة في المنظمة ، وزيادة التعاون لحل المشكلات ، ارتفاع القدرات الابتكارين للأفراد بالمنظمة وتخفيض عدد المستويات الإدارية .
- بالنسبة للفرد :- إشباع حاجات الفرد من التقدير وإثبات الذات ، ارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل ، ارتفاع ولاء الفرد للمنظمة ، وإحساس الفرد بالرضا عن وظيفته ورؤسائه وارتفاع الدافعية الذاتية للفرد ، وتنمية الشعور بالمسؤولية .

رابعاً: أبعاد عملية التمكين

تشمل عملية التمكين عدة أبعاد يمكن توضيحها بالنظر إلى الشكل التالي :



شكل رقم (1)

أبعاد عملية التمكين

ومن خلال الشكل السابق نجد ان التمكين يتكون من أربعة أبعاد رئيسية هي الأهمية ، الكفاءة ، القدرة على الاختيار ، التأثير ، ويلاحظ ان هذه الأبعاد الأربعة قد لاقت قبولاً عاماً من قبل الباحثين ، و نتناول هذه الأبعاد الأربعة بالشرح .

• الأهمية

يشير هذا البعد إلى أن المهام التي يؤديها الفرد ذات معنى وقيمة بالنسبة للآخرين ، ويتضح من هذا التعريف أن أهمية العمل لدى الفرد تتأثر بعوامل عديدة تتمثل في (تنوع المهارات التي تحتاجها الوظيفة ، إكمال العمل ، أهمية الوظيفة) ويرى

(Bass 1990) ان بعد الأهمية والذي أطلق عليه "معنى العمل" أنه يمكن اعتباره من مخرجات التمكين وليس من مكوناته حيث انه عندما يتم إعطاء الفرد المسؤوليات والحرية في اتخاذ القرار وتكون لديه المعرفة الكاملة بدوره في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة يشعر الفرد بأهميته في تحقيق هذا الهدف .

• الكفاءة

هذا العنصر يشير إلى الدرجة التي عندها يمكن أن يؤدي الفرد أنشطته الوظيفية بمهارة عندما يحاول أن يفعل ذلك استنادا إلى خبراته ومهارته ومعرفته ، ويوضح هذا أن زيادة مسؤوليات ووظائف الفرد لن يعتبره الفرد تمكيناً إلا إذا كان واثقاً من قدرته على النجاح في تحمله مسؤولياته ووظائفه .

وقد لاحظ (Bandura 1997) ان الكفاءة المنخفضة قد تؤدي إلى تجنب المواقف التي تتطلب المهارات المرتفعة وهذا السلوك لا يساعد الفرد في التغلب على الخوف وزيادة وتطوير قدراته .

• القدرة على الاختيار

تعني درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله ، ويرى بعض العلماء ان هذا البعد من أهم أبعاد التمكين بالمقارنة بالأبعاد الثلاثة الأخرى حيث انه يتقارب مع العديد من المفاهيم الإدارية الأخرى مثل المشاركة ، والسيطرة الذاتية وكلها مفاهيم لها تأثير ايجابي على الرضا الوظيفي ، الأداء، والانتماء، والالتزام الوظيفي .

وقد وجد ان القدرة المدركة على الاختيار تؤدي إلى مرونة أكبر وقدرة أعلى على الابتكار ، وعلى العكس فان إحساس الفرد بان الأحداث تتحكم فيه يؤدي إلى التوتر ونقص الثقة بالنفس .

• التأثير

يشير إلى الدرجة التي عندها ينظر إلى السلوك على انه مميز في صورة تحقيق الغرض من المهمة أو الوظيفة ، وبمعنى آخر يعني هذا البعد اعتقاد الفرد بأنه له تأثير على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المنظمة خاصة تلك المتعلقة بعمله ، ويأتي هذا الإدراك أو الشعور إذا كان الفرد له تأثير في شؤون هامة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة .

خامساً: مزايا التمكين

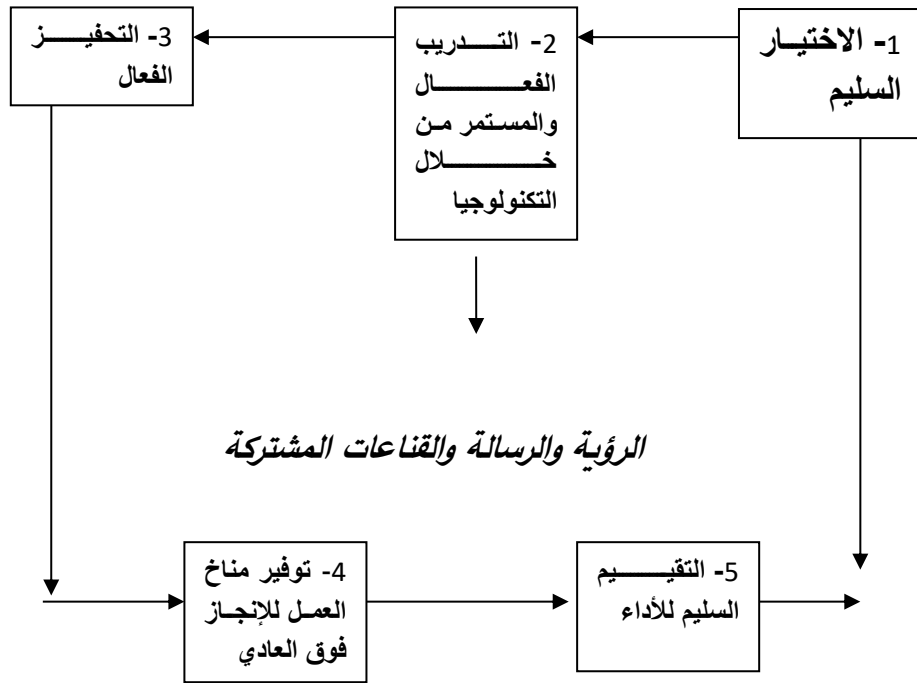
تتعدد المزايا والفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال عمليات تمكين والتي يمكن إيجازها في الآتي :-

- زيادة الإقبال على تدريب وتعليم الأفراد .
 - مشاركة العاملين في صياغة وتحديد الأهداف .
 - تزايد مساهمات وأفكار الأفراد بما يؤدي لارتفاع القدرات الابتكارية .
 - دعم القوة الممنوحة للأفراد مع تقليص الرقابة والتحكم لتحقيق إنتاجية أفضل .
 - زيادة رضاء العاملين عن عملهم ووظيفتهم .
 - تنمية الكفاءة من خلال التدريب المتقاطع وتبادل المعرفة فيما بين الرؤساء والمرؤوسين .
 - تقليل الصراع والنزاع فيما بين الإدارة والعاملين ، مما يؤدي إلى سيادة روح الفريق في العمل وظهور أفكار ابتكارية .
 - تقبل العاملين وموافقتهم على التغيير ما داموا قد شاركوا في القرار الخاص به نتيجة لعلاقات عمل ممتازة مع الرئيس والزملاء .
- وهناك وجهة نظر أخرى أنه يمكن تقسيم مزايا التمكين إلى المزايا التي ترجع إلى المنظمة والمزايا التي ترجع إلى المرؤوسين الممكنين كما يلي :
- بالنسبة للمنظمة فعملية التمكين تعمل على الآتي :-

- انخفاض معدل الغياب والتمارض .
- زيادة إنتاجية المنظمة.
- زيادة فاعلية جهود التطوير ، والوصول إلى الأهداف المرجوة .
- ترشيد المصروفات الإدارية والتشغيلية .
- ارتفاع قدرة المنظمة التنافسية .
- بينما هناك عدة مزايا تعود على المرؤوسين الممكنين وهي :-**
- علاقات عمل ممتازة مع الرئيس والزملاء .
- زيادة مستوى رضا العمل .
- تقليل مسببات ضغوط العمل والارتقاء بطاقة العمل .
- زيادة المحرك الداخلي نحو الأداء الأفضل والمستمر .

سادساً: مراحل عملية التمكين

تمر عملية التمكين بعدة مراحل تكون العناصر الأساسية لتنفيذ أو تطبيق التمكين
ويبين الشكل التالي مراحل عملية التمكين :



شكل رقم (2)

مراحل عملية التمكين

يوضح الشكل السابق مراحل التمكين ابتداء من الاختيار ثم التدريب والتعليم والتحفيز وتوفير مناخ العمل وأخيراً التقييم السليم كما يوضح الشكل السابق اعتماد تلك المراحل على الرؤية والرسالة والقناعات المشتركة ونتناول تلك المراحل في التفصيل الآتي :-

- **الاختيار السليم :-** ويعتبر الاختيار السليم للموارد البشرية هي نقطة الانطلاق في نظام فعال للتمكين فلا بد إن يكون الاختيار ملائماً للمنظمة وطبيعة عملها والظروف التي تعمل فيها ، كما أن الاختيار يتم وفقاً لقيم الأفراد وقناعاتهم والتي يجب أن تتلاءم وتتسق مع قيم المنظمة وقناعاتها نحو الانجاز ، لذلك على المنظمة أن تهتم بمعايير جديدة تتلاءم مع الأوضاع الجديدة مثل المهارة

العقلية ، مهارة الإبداع ، المهارة الاجتماعية ، المثابرة على تحصيل المعرفة ، التطوير والتحسين ، مهارة الاتصال .

لذلك لابد من اختيار الأفراد الذين تتوفر فيهم قيم وقناعات الانجاز وأعضاء يتميزون بالمرونة لتلاءم ظروف عمل المنظمة .

- **التدريب الفعال المستمر والتعلم من خلال التكنولوجيا :-** فالعاملون يجب تدريبهم بصورة سليمة ومستمرة فلا معنى أن يتم تمكين العاملين لأداء أعمالهم مثل اتخاذ القرار أو المبادأة أو الابتكار دون أن يتم تدريبهم على ذلك مسبقاً وعدم قدرة الموظف على القيام بالأعمال المطلوبة منه في ظل التمكين لعدم تدريبه مما يؤدي إلى إضعاف ثقته بقدراته وبالتالي مقاومة عملية التمكين ، وضياح الجهود المبذولة في تطبيق سياسات التمكين .

وفي ظل المتغيرات المعاصرة فإنه من الضروري تدريب الأعضاء لتتوافق مع أهداف المنظمة لذلك يجب الاقتناع والإيمان بأهمية التدريب وتخصيص ميزانية كافية له ، وعلى الإدارة أن تعي بأهمية التدريب المكثف والمستمر للأعضاء .

- **التحفيز الفعال :-** ويكون في وضع نظام قوي للحوافز حيث يكون من حق كل عضو أن يحصل على حوافز مالية سواء بالنسبة للأجر الأصلي أو بالنسبة للأجر المرتبط بالإنتاج ، كما أن المنظمات التي تسعى لتطبيق التمكين يجب أن تضع نظام حوافز يعتمد على مشاركة الأرباح والمشاركة في الملكية ، والإنتاجية والجودة وأداء الفريق بصفة أساسية ، وأن يرتبط الحصول على الحوافز مباشرة بالإنجاز وأن يكون نظاماً مرناً وذا معايير واضحة ودقيقة .

- **توفير مناخ العمل للإنجاز العالي :-** ويعتبر أهم عنصر في عناصر التمكين هو توفير مناخ العمل والذي يعمل على تحقيق الانجازات العالية فوق العادية

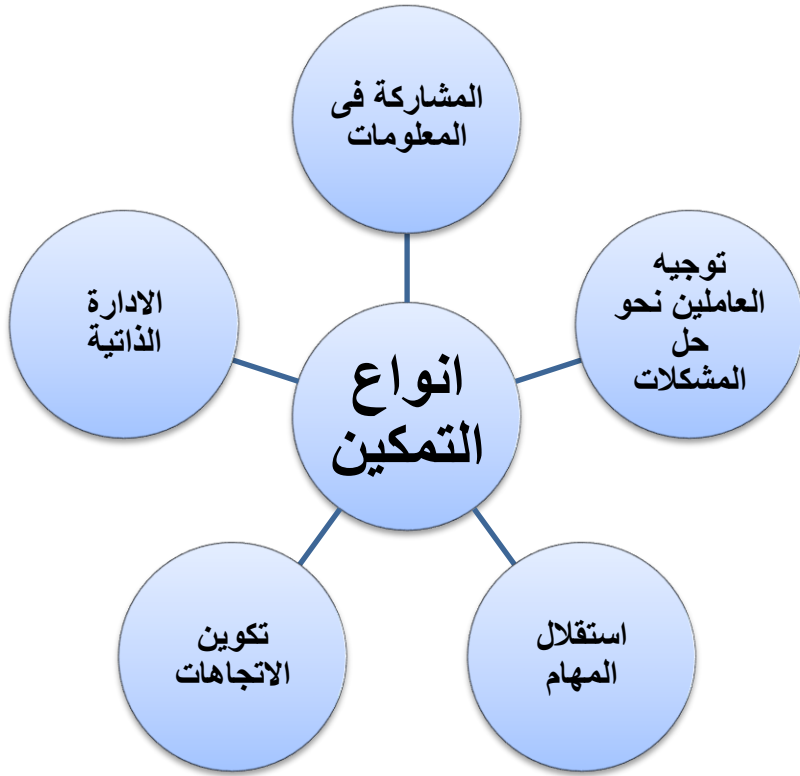
، ويشمل مناخ العمل مجموعة من العناصر التي تؤثر وتتأثر ببعضها البعض ، ومنها الهيكل التنظيمي المرن ، والمستويات الإدارية القليلة وإلغاء البيروقراطية ، كما أن الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين تعتبر عنصراً هاماً لصحة مناخ العمل ، وإمدادهم بمزيد من المعلومات وحرية الاختيار والتصرف ، فتتمة المرؤوسين تؤدي إلى تمكين الموظف .

● **التقييم السليم لأداء العاملين :-** تقيم المنظمة العاملين الممكنين على أساس الجودة والابتكار والبعد عن التقييم القائم على التخصص التنظيمي (تقسيم العمل) ولا بد أن يتصف التقييم بالمعايير الآتية :

- تقييم أداء الموظف بشكل دائم وليس بشكل سنوي أو نصف سنوي أو بشكل تقييم مفاجئ .
- تقييم الأعضاء لابد أن يأخذ وقتاً وليس مجرد استيفاء للشكل فقط .
- التقليل من التعقيدات الإجرائية .
- معايير التقييم لابد أن تكون متسقة مع المعايير والأهداف الكلية للمنظمة .

سابعاً: أنواع التمكين

تتقسم أنواع التمكين إلى خمس أنواع، والتي يمكن توضيحها في الشكل التالي:



شكل رقم (3)

أنواع التمكين

- **المشاركة في المعلومات Information Sharing** : حيث أصبحت المعلومات عنصراً مهماً في المنظمات الحديثة لأنه من خلالها يكون العاملون أكثر فهما لعملية اتخاذ القرار وأكثر التزاماً بقرارات التنظيم ، وعليه فإن هذا يجعل العاملين يناقشون ويعبرون عن آراءهم بحرية من خلال الاتصالات من أسفل إلى أعلى .

وهو ما أشارت إليه أحد العلماء بالتمكين الظاهري وهو قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها حيث تعتبر عملية اتخاذ القرار هي المكون الأساسي لعملية التمكين الظاهري .

- **توجيه العاملين نحو حل المشكلات Upward problem solving:** أي أن العاملين في المستويات الدنيا هم اعلم بمشكلات التنظيم ، كما يجب أن يتصرفوا ويتخذوا قرارات لحل مشكلاتهم .
- **استقلال المهام Task autonomy:** وذلك عن طريق تشكيل فرق ذاتية تكون الرقابة عليها معتدلة ، بحيث يقومون بتنفيذ المهام المناطة بهم بنوع من الاستقلالية من خلال الهيكل التنظيمي الذي يعملون به ، والذي عرفه بالتمكين السلوكي والذي يشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من اجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدها .
- **تكوين الاتجاهات Attitudinal shipping:** هذا البعد ينظر إلى التمكين من الجانب النفسي ، وهذا لا يقصد به أنه لا يمكن تغيير طرق العمل وإجراءاته دون تدريب العمال وتعليمهم ، وهذا يتم عن طريق تزويدهم بقيم جديدة لخلق سلوك جديد يتلاءم مع التغيير .
- **الإدارة الذاتية Self-management:** المقصود بها توزيع العمل بين الإدارة والعاملين وهذا يعنى تدخل العاملين في عملية اتخاذ القرار ، ويجب ألا توضع العمليات والسلطة والتنفيذ من قبل الأقلية .

ثامناً: مقومات عملية التمكين والمتغيرات البيئية التي تؤثر على الأخذ بأسلوب التمكين

إن فاعلية عملية التمكين تتوقف بصورة رئيسية على مدى توافر المقومات التالية :-

- **تأييد ودعم الإدارة العليا :-** يجب أن تقتنع الإدارة العليا بعملية التمكين أولاً حتى يمكن تطبيقه ، لأن التمكين يؤدي إلى تغير الأنماط الإدارية للرؤساء المباشرين وبدون اقتناعهم الكامل والتغيير المترتب عليه لن تنجح عملية التمكين في المنظمة .

- **تخصيص الوقت الكافي لعملية التمكين :-** تتصف عملية التمكين بأنها بطيئة لأنها تتطلب تغييرا ضروريا في اتجاهات المديرين والعاملين بالمنظمة بل وتغير في ثقافة المنظمة ذاتها وهذا التغير يتطلب وقتا طويلا نسبيا .
 - **وجود الثقة المتبادلة :-** فالإدارة يجب أن تشعر العاملين بثقتها في قدراتهم ومهاراتهم وأن ترسخ لديهم أنها تقف إلى جانبهم وليس في مواجهتهم .
 - **الالتزام الداخلي :-** تمثل عملية التمكين علاقة تعاقدية طوعية من جانب العاملين نحو الإدارة العليا وتعتمد هذه العلاقة بصورة أساسية على فكرة الالتزام الداخلي النابع من داخل الفرد والذي يدفعه إلى بذل الطاقة وإنجاز العمل ،ويقل ذلك الالتزام الداخلي ويتحول إلى التزام خارجي كلما انخفضت سيطرة العاملين على وظائفهم وسيطرة ورقابة الإدارة العليا على العاملين .
 - **المشاركة الفعلية :-** يتطلب نجاح عملية التمكين قيام المنظمات بإيضاح المجال لتبادل المعلومات بين جميع أطراف المنظمة والعاملين فيها والمشاركة في اتخاذ القرارات ومنح السلطات والمسؤوليات وبناء فرق عمل ، فبعد أن كانت عملية تحديد اتجاه وأهداف وخطط المنظمة واستراتيجياتها مقتصرة على الإدارة العليا أصبحت اليوم عملية مشتركة ونتيجة لتفاعل مجهودات الإدارة العليا والعاملين .
- كما نجد أن من أهم مقومات عملية التمكين بالإضافة إلى ما سبق :
- وضع حدود وصلاحيات الموظف بدرجة أكثر دقة حتى توجهه في مهامه اليومية .
 - التغلب على نقص المهارات لدى الموظفين بتدريبهم ثم تحفيزهم عن طريق تزويدهم بسلطة صناعة القرارات والقدرة على استخدامها بحرية .
- أما بالنسبة للمتغيرات البيئية التي تؤثر على الأخذ بأسلوب التمكين أن هناك أربع متغيرات أساسية وهي :-

- **تغير القيادة :** حيث أن هناك ميلا طبيعيا لدى المدير الجديد في تغيير الوضع السائد .
- **حدوث الاندماج بين المنظمات :** قد يعطل من مجهودات التمكين حيث تختلط المنظمات ببعضها مما قد يعرقل تحقيق تكامل سريع بينهما في البرامج والمفاهيم المطبقة .
- **عملية تقليص الحجم :** والتي يتبعها الاستغناء عن جزء من العمالة قد تترك انطبعا سلبيا لدى العاملين حيث تذكرهم بضالة دورهم ، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وعدم الشعور بالأمان .
- **غياب المنظور النسقي :** وذلك بمحاولة ضخ التمكين في منظمات تعمل وفقا للنظام القديم المدعم لتركيز السلطة والرقابة .

تاسعاً: معوقات تطبيق التمكين

- هناك بعض المعوقات التي تحد من تطبيق تمكين العاملين بالشكل الفعال، يجب مراعاتها وأخذها في الحسبان وهي :-
- إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين.
 - زيادة العبء والمسئولية على عاملين غير قادرين عليها .
 - تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة.
 - زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تدريب وتعليم الأفراد.
 - زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي وعمل اللجان.
 - اتخاذ القرارات بناء على أسس شخصية، وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية .

- النظم المهجورة :- فهناك نظم مهجورة مثل نظم المعلومات فإذا كانت هذه النظم غير مستغلة أفضل استغلال فهي تعد عقبة في طريق التمكين .
- عوائق هيكلية :- التنظيمات الرسمية تواجه صعوبات في الأداء وذلك ينعكس على الاتصالات والإنتاجية وصنع القرارات وبالتالي يعد عقبة في طريق التمكين .
- عدم كفاءة المفوض :- المديرين والمشرفين هم مفتاح التطبيق السليم للتمكين وإلا سيواجهون مقاومة شديدة من جانب العاملين ، لذلك للقيادة دور هام وحيوي في تطبيق التمكين.
- عدم وجود التدريب المناسب :- فيجب أن يكون هناك مهارات وسلوكيات متجددة وذلك يتوافر مع وجود التدريب المستمر ليس للعامل فقط ولكن لكل الإدارة لرفع المهارات وزيادة التعلم .
- مقاومة الإدارة العليا لتطبيق التمكين والذي يرجع إلى تخوف المديرين من فقدان نفوذهم والمساءلة .
- مقاومة المرؤوسين للتغيير .
- المعوقات التنظيمية ومنها التنظيم الهرمي وتركيز السلطة من أعلى إلى أسفل والتقييد بالقواعد والقوانين واللوائح والإجراءات وسيادة البيروقراطية .
- معوقات إدارية مثل ضعف نظم المعلومات والاتصالات وضعف العملية الإدارية .
- معوقات فنية والتي ترتبط بالتكنولوجيا المتاحة والتي يمكن للمنظمة الحصول عليها .
- الاعتقاد الخاطئ بأن برنامج التمكين الناجح في أحد المنظمات يمكن نقله كما هو إلى المنظمات الأخرى .

عاشراً: دور الإدارة العليا في تمكين العاملين

تعتبر الإدارة من أهم عناصر العمل الإداري وتلعب دوراً رئيسياً في إحداث التغيير وتطوير التنظيمات ، حيث تهدف إلى التأثير في سلوك العاملين وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم لتحقيق الأهداف المنشودة ، كما تعد الإدارة العليا هي المسؤول الرئيسي عن القرارات الاستراتيجية لأي منظمة وكذلك هي المسؤولة عن اتخاذ القرارات المصيرية المتعلقة بالخطط الاستراتيجية الهامة للمنظمة .

وبالتالي يؤثر إدراك الإدارة العليا لأهمية التمكين بشكل واضح على عملية التمكين ونتائجه ، حيث كلما كان أفراد الإدارة العليا على درجة أكبر من الوعي كلما كانت نتائج تطبيقه مرضية وأكثر نجاحاً .

لذلك نجد أن للإدارة العليا دور كبير في عملية التمكين ، كما أنها يجب أن تراعى مجموعة من العناصر في عملية التمكين ، وتتمثل تلك العناصر في النقاط التالية :-

- **الهيكل التنظيمي :-** فيجب على الإدارة العليا هنا إدخال تحسينات على الوظائف بحيث تصبح بعيدة عن الروتين والملل وهذا ما يسمى بالإثراء الوظيفي مما يؤدي إلى تحقيق الاستفادة القصوى من قدرات وطاقات العاملين وتعمل على زيادة انتماء وولاء الموظف للوظيفة والمنظمة .
- **السياسات :-** أن تقوم الإدارة بوضع السياسات الواضحة والمرنة والتي تقبل استيعاب التغيرات والظروف المحيطة وتأخذ بعين الاعتبار أوضاع وظروف الموظفين .
- **تدريب العاملين :-** أي اهتمام الإدارة بتطوير الكفاءات والمهارات لدى العاملين من خلال عقد دورات تدريبية مستمرة ، ويرى الباحث أن ذلك يحقق الثقة عند تفويض الأعمال لهم وتمكينهم منها .

- **أنماط الاتصال :-** أي وضع أنماط اتصال فعالة بين الوحدات الإدارية والأقسام المختلفة والعاملين بحيث تؤدي الاتصالات إلى نقل المعلومات فيما بينهم بشكل جيد وواضح .
- **العدالة في التعامل مع العاملين :-** فعلى الإدارة العليا أن تسعى دائماً إلى معاملة كافة العاملين معاملة واحدة وأن تفرق فيما بينهم لأسباب موضوعية بعيدة عن التحيز والأهواء الشخصية ، ويرى الباحث إن جميع العناصر السابقة الذكر لا معنى لها إذا شعر الموظف أن الإدارة لا تتعامل معهم بعدالة وإنصاف وعدم التحيز وإنما هناك بعض التمييز فيما بينهم .
- **القيادة :-** حيث يمثل النمط القيادي التي تحدده الإدارة العليا دور كبير في إيجاد مناخ تنظيمي فعال ، فإذا كانت القيادة تؤمن بمبدأ المشاركة في اتخاذ القرار فهذا سيؤدي إلى مشاركة العاملين في تلك القرارات وشعورهم بأنهم أصحاب تلك القرارات ، ويعتبر ذلك جزءاً أساسياً لإتمام عملية التمكين بنجاح .

الفصل التاسع

الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للعاملين

أولاً: الرضا الوظيفي للعاملين

ثانياً: الالتزام التنظيمي لدى العاملين

الفصل التاسع

الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للعاملين

أولاً: الرضا الوظيفي للعاملين

يرجع الرضا الوظيفي إلى قبول الإنسان وظيفته كما هي، و قيامه باستغلال كل سبل الرضا المتاحة له من خلالها. ويرتبط الرضا الوظيفي بأكثر من مصدر ، فالإنسان قد يشعر بالارتياح نتيجة لارتفاع أدائه في العمل، أو جودة عمله، أو تعلم مهارات جديدة، أو العمل كجزء من فريق العمل، و كذلك مساعدة الزملاء أو زيادة قدراته الشخصية أو حتى تلقي الثناء .

و يكمن الشعور بالرضا الوظيفي كل يوم عن طريق التنقيب داخل عناصر الرضا المتاحة، وهذا الأمر ينطبق حتى على من ينتظرون الوقت المناسب للانتقال إلى مجال عمل آخر، فالسر يكمن في أن تستمتع بعملك الحالي، على الرغم من أنك تستعد لعمل أفضل، وكثير من الناس يحققون قدراً معقولاً من الشعور بالرضا من خلال أداء أعمال تقليدية، فهم يحسنون استغلال وقت العمل، بغض النظر عن طبيعة المهام التي

يؤدونها .

• مفهوم الرضا الوظيفي

تعددت و اختلفت التعريفات التي حاولت تحديد مفهوم الرضا الوظيفي، ويرجع التعدد والاختلاف إلى وجهات النظر المختلفة التي حاولت تحديد هذا المفهوم ، من بين وجهات النظر هذه ما يلي :

- عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم، كما أنه محصلة للاتجاهات

الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل والمتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل ومزايا العمل في المنظمة، الأمان بالعمل ومسؤوليات العمل وانجازه والاعتراف والتقدير .

- إحساس داخلي للفرد يتمثل في شعوره بالارتياح والسعادة نتيجة لإشباع حاجاته ورغباته من خلال مزاوته لمهنته التي يعمل بها، والذي نتج عنه نوع من رضا الفرد وتقبله لما تمليه عليه وظيفته من واجبات ومهام .
- اتجاه يحمله الأفراد نحو عملهم وينجم عن معرفتهم بأعمالهم وعن الدرجة التي من خلالها يوجد تناسق جيد بين الأفراد والمنظمة .
- شعور الفرد بالسعادة والارتياح اثناء تأديته لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل وان الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل والإنتاج .
- مجموعة المشاعر الوجدانية الإيجابية التي يشعر بها الفرد اتجاه عمله أو وظيفته، والتي تعبر عن مدى الإشباع الذي يحققه العمل بالنسبة للفرد .
- الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله ويصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها .

ومن التعريفات السابقة يمكن تعريف الرضا الوظيفي هو الإشباع التي يحصل عليه الموظف من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصورهم في الوظيفة التي يشغلونها ، وبالتالي فبقدر ما تمثل الوظيفة مصدر اشباعات مختلفة ، بقدر ما يزيد رضاهم عن هذه الوظيفة .

وعليه يمكن القول إن الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد يتمثل في الرضا الكلي الذي يستمده الفرد من وظيفته ومن جماعة العمل التي يعمل معها ومن الذين

يخضع لإشرافهم ، وكذلك من المنظمة والبيئة التي يعمل فيها، وباختصار فإن الرضا الوظيفي هو دالة لسعادة الإنسان واستقراره في عمله وما يحققه له هذا العمل من وفاء وإشباع لحاجاته، ويمكن القول بشكل عام أن الرضا الوظيفي يتكون من الرضا عن الوظيفة والرضا عن علاقات العمل والرضا عن زملاء العمل والرضا عن الرؤساء والرضا عن بيئة العمل والرضا عن سياسات الأفراد .

• خصائص الرضا الوظيفي

من أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:

- تعدد مفاهيم طرق القياس : أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.
- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي: غالبا ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي، فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر، فالإنسان لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم .
- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني : نظراً لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، بالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.
- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول : يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل

والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.

- للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي : حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأسلوب التي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات .
- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى : إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليلاً كافياً على رضاه عن العناصر الأخرى كما أنه ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.

• عوامل وعناصر الرضا عن العمل

هناك مجموعة من العناصر للوظيفة التي يمكن أن تؤثر على رضا الشخص بوظيفته وتتضمن :

- الأجر

يتجه بعض الكتاب المحدثين بأن الأجر لا يمثل مصدر إشباع إلا للحاجات الدنيا وإن توفيره لا يسبب الرضا أو السعادة إنما يمنع فقط مشاعر الاستياء من أن تستحوذ على الأفراد . والاعتراضات كثيرة على هذا الرأي حيث أن الدراسات التي أجريت أكدت بوجود علاقات طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل فكلما زاد مستوى الدخل زاد الرضا عن العمل والعكس بالعكس والأجر وإن كان وسيلة لإشباع الحاجات الفسيولوجية فهو وسيلة لإشباع الحاجات الاجتماعية من خلال ما يتاح للفرد من تبادل المجاملات الاجتماعية مع الآخرين والبعض يرى في الأجر رمزاً للتفوق والنجاح .

- محتوى العمل

إن هذا العنصر هو المحدد الوحيد للسعادة في العمل دون بقية العناصر الأخرى. وفيما يلي أهم متغيرات محتوى العمل وعلاقتها بالرضا :

- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد : تتفاوت الأعمال في درجة السيطرة الذاتية التي تتيحها للفرد في أدائه للعمل . ويمكن أن نفترض هنا انه كلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل وفي اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل كلما زاد رضاه عن العمل .
- درجة تنوع مهام العمل : يمكن القول بأنه كلما كانت درجة تنوع مهام العمل عالية أي كلما قل تكرارها كلما زاد الرضا عن العمل والعكس بالعكس .
- استخدام الفرد لقدراته : يمكن القول بأنه كلما تصور الفرد أن العمل الذي يقوم به يستخدم قدراته كلما زاد رضاه عن العمل .
- خبرات النجاح والفشل : أثر خبرات النجاح والفشل على الرضا عن العمل تتوقف على درجة تقدير واعتزاز الفرد بذاته عاليا كلما زاد خبرات النجاح والفشل على الرضا وكلما زاد أثر خبرات النجاح و الفشل على مشاعر الرضا لديه .

- فرص الترقية

أن هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية و الرضا الوظيفي . و أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا الوظيفي هو طموح أو توقعات الفرد عن فرص الترقية فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل، وكلما كان طموح الترقية لديه أقل مما هو متاح فعلا كلما زاد رضاه عن العمل .

- نمط الإشراف

هناك علاقة بين نمط الإشراف و رضا المرؤوسين عن العمل حيث أن المشرف الذي يجعل مرؤوسيه محورا لاهتمامه وذلك بتنميته لعلاقات المساندة الشخصية بينه

وبينهم، واهتمامه الشخصي بهم، وتفهمه وسعة صدره عند حدوث أخطاء من جانبهم يكسب ولاء مرؤوسيه وجعل مشاعر الاستياء تنتشر بينهم.

- جماعة العمل

تؤثر جماعة العمل برضا الفرد بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة للفرد أو مصدر توتر بالنسبة له . فكلما كان تفاعل الفرد مع الآخرين في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم كلما كانت جماعة العمل مصدر للرضا الفرد عن العمل وكلما تفاعل الفرد مع الآخرين يوجد توترا لديه أو يعوق إشباعه لحاجاته أو وصوله لأهدافه كلما كانت جماعة العمل مسببا لاستياء الفرد من عمله .

- ساعات العمل

يمكننا أن نفترض انه بالقدر الذي توفر ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة وتزيد من هذا الوقت , بالقدر الذي يزيد الرضا عن العمل وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة وحرية الفرد في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل ويجب أن ننوه هنا إلى أن العلاقة السابقة تتوقف على الأهمية النسبية التي يعطيها الفرد لوقت الراحة أو الفراغ فكلما كانت منافع وقت الراحة لدى الفرد عالية كلما كان اثر ساعات العمل على الرضا عن العمل كبيرا وكلما كانت أهمية أو منافع وقت الراحة قليلة كلما كان اثر ساعات العمل على الرضا محدودا .

- ظروف العمل المادية

تؤثر ظروف العمل المادية على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل وبالتالي على رضاه عن العمل ولقد شغلت متغيرات ظروف العمل مثل الإضاءة، والرطوبة، والضوضاء، والنظافة، ووضع الفرد أثناء تأديته للعمل، وأمراض المهنة المتصلة بأدائه للعمل ، ويرى الباحث ان درجة جودة أو سوء ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله أي على درجة رضاه عن العمل فمعدل دوران العمل ومعدل الغياب يرتفعان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية جيدة .

- عدالة العائد

يتجه عدد من النظريات الحديثة في الرضا عن العمل إلى افتراض أن الفرد لا يحاول الحصول على أكبر قدر من العوائد من عمله دون ما قيد أو شرط، وإنما يحاول أن يحصل على العوائد العادلة . ووراء هذا الافتراضي مسلمة مؤداها أن هناك قيمة أو اعتبار خلقيا يدفع الناس الى السعي لتحقيق العدالة في توزيع العائد .

• أهمية الرضا الوظيفي

تبرز أهمية الرضا الوظيفي باعتباره مقياسا لمدى فاعلية الاداء، فاذا كان العاملين راضين كليا عن عملهم فان ذلك سوف يؤدي الى نتائج مرغوبة تضاهي رفع الاجور او الحوافز التي تقدمها المنظمة، وبالمقابل إذا كان العاملين غير راضين فان ذلك يسهم في تغييهم عن العمل وكثرة حوادث العمل والتأخير والانتقال الى منظمات اخرى، لذا يمكن تحديد الاسباب الداعية للاهتمام بالرضا الوظيفي بالآتي :

- إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين
- إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسات المختلفة.
- إن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
- إن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.
- هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل، فكلما كانت هناك درجة عالية من الرضا كلما زاد الإنتاج.

ثانياً: الالتزام التنظيمي لدى العاملين

ينتج عن اتجاهات الفرد نحو التنظيم الذي يعمل فيه ما يسمى "بالالتزام التنظيمي". ويتعلق هذا المفهوم بدرجة اندماج الفرد بالمنظمة واهتمامه بالاستمرار فيها. ويختلف هذا المفهوم عن مصطلح "الرضا الوظيفي" حيث الفرد قد يكون راضياً عن

عمله ولكنه يكره المنظمة التي يعمل فيها ويود ممارسة نفس العمل في منظمة أخرى والعكس صحيح.

• مفهوم الالتزام التنظيمي

وعلى الرغم من أن مفهوم الالتزام يعد مفهوما قديما في مجال العلوم الإنسانية ، إلا انه في مجال العلوم الإدارية لم يحظ بالاهتمام الكافي إلا بعد ظهور المدرسة السلوكية التي أكدت على العلاقات الإنسانية وأهميتها في مجال المنظمات المختلفة ، فأصبحت الإدارات تطالب بان يكون التزام العاملين نحو منظماتهم التي يعملون فيها ، وتريد منهم الإخلاص في العمل ، وبذل أقصى جهد لزيادة إنتاجيتها . وبمقدار ما أصبحت المنظمة مهمة لحيات الأفراد ، فان المنظمات غدت تعتبر الأفراد الأساس الذي تعتمد عليه في تحقيق أهدافها ، وأخذت تبذل الجهد ، وتنفق المال ، وتصرف الوقت لاختيار أفضلهم كفاءة ، وتوليهم عناية خاصة ، فتوفر لهم التدريب المناسب ، وتمنحهم مزيدا من الحوافز المادية والمعنوية التي تسهم في سد احتياجاتهم المختلفة ، وبالمقابل فهي تطلب منهم الالتزام لها ، والإخلاص في خدمتها ، وتقديم الأداء المتميز لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية ، أيانا منها بان التزام العاملين لمنظماتهم يجعلهم يقبلون أهدافها وقيمها ، ويبدون استعدادا لبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهدافها ، ويظهرون رغبة قوية في عدم تركها أو الانتقال منها ، فيما يعود عليها بالفوائد العديدة .

ومن هنا يمكن تعريف الالتزام التنظيمي على انه :

- الرغبة القوية للبقاء عضوا في المنظمة ، والاستعداد للقيام بجهود كبيرة لصالحها ، والأيمان بها وتقبل قيمها وأهدافها .
- السلوكيات التي يقوم بها العامل وتدل على مدى التزامه بالقواعد الأخلاقية التي تحدد علاقتها بعمله وكذلك على الراحة النفسية والرضا عن شغله لوظيفته والاعتزاز بها وتفضيلها على غيرها من الوظائف الأخرى .

- انغماس العامل في عمله ، ومقدار الجهد والوقت الذي يكرسه لهذا الغرض ، والى أي مدى يعد عمله جانبا رئيسا في حياته .
- الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه إلى الاندماج في العمل والى تبني قيم المنظمة.

ومن التعريفات السابقة يمكن تعريف الالتزام التنظيمي هو الإيمان القوي بأهداف المنظمة وقيم العمل فيها وقبول هذه الأهداف وتلك القيم والرغبة في بذل جهد معقول بالنيابة عن المنظمة والرغبة القوية للبقاء في المنظمة .

• مداخل دراسة الالتزام التنظيمي

تمحورت دراسات الالتزام التنظيمي حول مدخلين رئيسين هما :

- **المدخل الاتجائي (التبادلي)** : وينظر للالتزام على انه اتجاه يعكس الارتباط بين الفرد والمنظمة من حيث طبيعته ونوعيته ، ويعتمد على معرفة الافراد وشعورهم وادراكهم للتوازن بين الجهود المبذولة والاعراض المقدمة التي يحصلون عليها ، ويعرف اصحاب هذا الاتجاه الالتزام التنظيمي على انه اقتران فعال بين الفرد والمنظمة ، حيث ان الموظفين الموالين لها هم الذين يرغبون في اعطاء أنفسهم بعض الشيء مقابل ان يقدموا للمنظمة بشكل ممتاز.
- **المدخل السلوكي** : يعرف الالتزام التنظيمي على انه العملية التي من خلالها يؤدي السلوك الماضي بالفرد الى ارتباطه بالمنظمة من خلال الاستثمارات المادية ، والغير المادية التي يستثمرها في المنظمة ، فالالتزام هنا ينبع من المكاسب التي يرى الموظف انه يحققها نتيجة استمراره في المنظمة او التكاليف التي قد يتكبدها نتيجة تركه لها .

• أهمية الالتزام التنظيمي

تعود هذه الأهمية لعدة اسباب منها:

- انه يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، حيث يفترض أن يكون الأفراد الملتزمون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملا نحو تحقيق أهدافها.
- إن مجاله قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني؛ نظرا لكونه سلوكا مرغوبا به من قبل المنظمات .
- انه يمثل عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها، لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع المنظمات ... أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق مستويات عالية من الأداء.
- يعتبر التزام الأفراد تجاه المنظمات مؤشرا أقوى من الرضا الوظيفي لاستمرار وبقاء العاملين في أماكن عملهم .
- ما يعتبر التزام الأفراد تجاه منظماتهم عاملا هاما في التنبؤ بفعالية المنظمة .

• مداخل تنمية الالتزام التنظيمي

- هناك الكثير من محددات الالتزام التنظيمي التي تخرج عن نطاق سيطرة الإدارة مما يتيح أمامها فرصة محدودة لتقوية الالتزام. ومع ذلك فإن الإدارة باستطاعتها عمل الكثير لتقوية الالتزام العاطفي من خلال :
 - الإثراء الوظيفي : إن الإثراء الوظيفي بالتعمق الرأسي للوظيفة يجعل الفرد أكثر مسئولية عن عمله ويعطيه المزيد من حرية التصرف والاستقلال ومزيد من المشاركة في اتخاذ القرارات المؤثرة في عمله. وهذا من شأنه أن يقوى الالتزام التنظيمي لدى الأفراد.
 - إيجاد نوع من التوافق بين مصلحة الشركة ومصالح العاملين : يجب أن يشعر العاملون بأن ما تحققه الشركة من منافع يعود عليهم أيضاً بالنفع لأن هذا الشعور من شأنه أن يقوى التزامهم تجاه المنظمة. وتحاول بعض الشركات تحقيق

ذلك بشكل مباشر من خلال خطط الحوافز وخاصة برامج المشاركة في الأرباح. ومثل هذه الخطط والبرامج إذا ما تم إدارتها بطريقة عادلة، فإنها ستلعب دوراً فعالاً في دعم الولاء التنظيمي لدى الأفراد.

- استقطاب واختيار الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة : كلما كانت قيم الفرد متوافقة مع قيم المنظمة وأهدافها، كلما قوى لديه الالتزام (وخاصة الالتزام العاطفي) تجاه المنظمة. فإذا كان من قيم المنظمة الاهتمام بالعمل الجاد والحرص على الجودة، فيجب أن تراعى هذه الشروط بحزم عند اختيار الموظفين الجدد بحيث يتم اختيار من تتوافر فيه هذه القيم.

• أبعاد الالتزام التنظيمي

تختلف صور التزام الأفراد تجاه المنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له وتشير الأدبيات إلى أن هناك أبعاداً مختلفة للالتزام التنظيمي وليس بعداً واحداً، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الالتزام، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد :

- بعد الالتزام العاطفي Affective Commitment

أن الالتزام العاطفي للفرد يتأثر بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله من استقلالية، وأهمية، ومهارات مطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له . كما يتأثر هذا الجانب من الالتزام بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه؛ أي هو الارتباط المحدود. وأصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تتطلبها ظروف العمل المختلفة فيكون الارتباط بين الفرد والمنظمة وفق ما تقدمه لهم منظماتهم . ويرجع الالتزام العاطفي إلى الشعور بالانتماء والالتصاق النفسي بالمنظمة .

- بعد الالتزام المعياري Normative Commitment

ويقصد به إحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة، وغالباً ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل؛ بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة. ويعبر عنه الارتباط الأخلاقي السامي. وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة .

- بعد الالتزام المستمر Continuance Commitment

ويشير هذا البعد بأن ما يتحكم في درجة التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها هي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة، مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى. أي أن هذا ارتباط مصلي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة، فما دامت المنظمة التي يعمل فيها تقدم له من المنافع العوائد ما يفوق ما يمكن أن تقدمه المنظمات الأخرى فيستمر بالارتباط بها، أما إذا لاحت بالأفق أي عوائد أفضل من التي تقدمه له المنظمة التي يعمل فيها فإنه لن يتردد بالانتقال إلى الوضع الآخر، وأصحاب هذا الارتباط هم النفعيون الانتهازيون وأصحاب الطموحات العالية .

• محددات الالتزام التنظيمي

تعددت اتجاهات الباحثين حول العوامل التي تساعد على تكوين الالتزام التنظيمي داخل المنظمة ، ومن اهم هذه العوامل منها :

- السياسات : ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على اشباع حاجات الافراد العاملين في التنظيم ، حيث انه من المعروف ان لدى أي انسان مجموعة من الحاجات المتداخلة التي تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء

الأفراد ، فإذا اشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيجلب عليه اتباع نمط سلوكي ايجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن .

- **وضوح الأهداف** : يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين ، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للالتزام والمنظمة أكبر .

- **العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم** : تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة ايجابية على تحقيق اهداف التنظيم ، فالمشاركة هي الاشتراك الفعلي والعقلي في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية ، ويشترك في المسؤولية في تحقيق تلك الأهداف.

- **العمل على تحسين المناخ التنظيمي** : يمكن النظر للمناخ التنظيمي على انه يمثل شخصية المنظمة الناجحة ، او ان نجاحها يعتمد على مناخ العمل السائد ، فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق مناخ عمل ايجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم .

- **تطبيق أنظمة حوافز مناسبة** : يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة ، فتوافر الأنظمة المناسبة يؤدي الى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل .

- **العمل على بناء ثقافة مؤسسية** : ان الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير اداء متميز لأفرادها وتعلم على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الادارة والافراد العاملين .

- **نمط القيادة** : فالإدارة الناجحة هي القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الاعمال من خلال تنمية مهارات الافراد الادارية باستخدام نظام الحوافز المناسبة ، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة الالتزام التنظيمي لدى الفرد .

الفصل العاشر التسويق الداخلي

مقدمة

أولاً: نشأة التسويق الداخلي

ثانياً: العلاقة التبادلية بين التسويق الداخلي والخارجي

ثالثاً: مفهوم التسويق الداخلي

رابعاً: خصائص التسويق الداخلي

خامساً: أهداف التسويق الداخلي

سادساً: أهمية التسويق الداخلي

سابعاً: مراحل تطوير مفهوم التسويق الداخلي

ثامناً: المزيج التسويقي الداخلي

تاسعاً: أبعاد التسويق الداخلي

عاشراً: إجراءات تطبيق التسويق الداخلي

الحادي عشر: متطلبات تطبيق التسويق الداخلي

الثاني عشر: معوقات تطبيق التسويق الداخلي

الفصل العاشر

التسويق الداخلي

مقدمة

يعتبر التسويق شيئاً لا يختص به دارس علوم التجارة وحده، وإنما تمس كل حياة كل إنسان ، فكل منا عضو في المجتمع بحركة التسويق، فالشراء والبيع ومشاهدة الإعلانات التجارية في التلفزيون ، في الصحف وملصقات الشوارع هي مثال لذلك، وكل منا يزور متاجر عديدة ويتعامل معها ويقارن أسعارها بأسعار غيرها، ويتعامل مع بائعين مختلفين، ويشترى سلعا بعضها محلية وأخرى أجنبية، وممارسة هذه الأعمال يلعب الإنسان دوراً مهماً في النظام التسويقي، ومن ثم يعرف شيئاً عن هذا النظام .

وعلى الرغم من ممارسة الإنسان لبعض التصرفات التسويقية ومشاركته في النظام التسويقي، فإنه قد لا يدرك ذلك، وقد لا يدرك معنى كلمة التسويق ولا مكانه وأهميته في حياته، ولا كيفية إدارة الأنشطة التسويقية ، حيث إن صناعة التسويق بأكملها مبنية على الوعي وخلق مجموعة من المؤيدين لعلامتك التجارية، وهذا الوعي هو الذي سيؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف حملتك التسويقية .

لذلك يعتبر التسويق من المفاهيم الحيوية في حياتنا المعاصرة فهو يوجد في كل نشاط اقتصادي من حولنا، ويمس كل واحد منا ومن الصعب تخيل حياتنا المعاصرة بدون تسويق، فالشخص عند تعرضه الى اقتناء سلعة معينة أو عندما يعلن عن حاجته لخدمات معينة كالسكن مثلاً أو التعليم، فإنه يكون جزء من العملية التسويقية وبالمقابل عندما يتقدم لوظيفة معينة أي القيام بتقديم سيرة ذاتية عنه أي انه يقوم بتسويق نفسه. لذا يمكن القول إن العملية التسويقية هي عملية تبادلية كثيراً ما نمارسها في حياتنا

اليومية وفي المنظمات سواءً كانت في جانب الزبون أو في الجانب التسويقي وهو ما سنتعرف عليه تدريجياً في المادة.

ونجد ان عالم التسويق تطور كثيراً حيث كان قديماً يستوجب عليك أن تكثر من التردد على العميل، وتتبعه أينما ذهب، بينما الآن العميل يستطيع الوصول إليك بسهولة شديدة، ويحدد موقعك على الإنترنت ببساطة أشد ، كما انه تغير المفهوم من مجرد البيع للعملاء إلى كيفية ربح واستقطاب وجذب العملاء حيث يعتبر العملاء هم المصدر الأول والوحيد ذي القيمة الحقيقية مهما كانت الصناعة التي تعمل بها.

• عملية التبادل التسويقي

تقوم هذه العملية على تقديم شيئاً ذو قيمة (المال) للحصول على شيء ذو قيمة (منتج معين) والمنتج هو أي شيء يتبادل الزبائن بقيمة معينة لأنه يحقق اشباع لحاجة أو رغبة. ويصنف التسويقيون المنتجات الى ثلاثة أصناف :

- السلع : Goods وهي منتجات مادية يدركها الزبائن باللمس او الرؤية أو التذوق او السمع.

- الخدمات : Services منتجات غير مادية تقدم منافع مالية أو قانونية، طبية أو ترفيهية للزبائن.

- الأفكار : Ideas مفاهيم أو فلسفات أو تصورات معينة يمكن تبادلها في السوق تقدم منافع فكرية أو روحية للزبائن.

من جانب آخر تؤدي المنشآت على اختلاف اهدافها وظيفتين رئيسيتين هما: انتاج (السلع والخدمات والافكار) ومن ثم تسويقها حيث ينطبق هذا الشيء على المؤسسات الكبيرة والصغيرة الربحية وغير الربحية، ومن هنا يمكن القول بأن الانتاج والتسويق هما جوهر الحياة الاقتصادية في أي مجتمع.

فالإنتاج هو العملية التي يتم من خلالها تحويل المواد من شكل لآخر مثل تحويل المواد الأولية الى منتج تام الصنع وجاهز للاستهلاك أو الاستخدام في حين نجد أن التسويق هو الذي يُعنى بجميع الحاجات والرغبات ضمن الموارد المتاحة سعياً وراء تحقيق أهدافه سواءً الربحية منها أم غير الربحية.

وعرّف **التسويق وفقاً لمفهومه التقليديّ** بأنه النشاطات الإنسانية التي تساهم في سهولة التبادل التجاريّ، حيث لا يقتصر على تبادل السلع فقط، بل يشمل العديد من الخدمات، كما يعتمد على فتح قنوات الاتصال بين المشتري والبائع من خلال زيارة المشتري للسوق بهدف شراء المنتجات، ووجود البائع في السوق للبحث عن المشترين وبيع المنتجات لهم. أما **مفهوم التسويق الحديث** فهو تنفيذ الوظيفة المرتبطة مع التخطيط الاستراتيجي للجهود التي يسعى إلى توجيهها، وتفعيل دور الرقابة عليها ضمن البرامج التي تُحقق الأرباح للمنشأة، وتوفّر حاجات الناس. كما يشمل التسويق بمفهومه الحديث جميع نشاطات المنشأة، كالبيع، والتمويل، والإنتاج، والشراء .

● أهمية التسويق

يُعدّ التسويق من أهمّ العمليات الإدارية المُطبقة في المنشآت والمشروعات الكبيرة أو الصغيرة، وتُلخص أهمية التسويق وفقاً للنقاط الآتية:

- التعرف على رغبات وطلبات الزبائن.
- اكتشاف المنتجات والسلع الحالية داخل السوق.
- إدراك حصة المنشأة أو المشروع من حصص السوق ومقارنتها مع حصص المنافسين.
- تحليل مُعدّل الرضا عند الزبائن حول الخدمات والسلع.

- تقديم المساعدة لصاحب المنشأة أو المشروع في صناعة القرارات ذات الأهمية، سواء على مستوى الخدمات أو الجودة أو الأسعار؛ عن طريق جمع المعلومات والآراء من السوق.
- تقديم الدعم لعملية التخطيط الخاصة بالإنتاج. تحقيق استمرارية في التدفقات النقدية.

• المزيج التسويقي

- المنتج Product : وهو السلعة أو الخدمة التي تُقدّمها الشركة للسوق المستهدف وتضعها بكميات كبيرة أو صغيرة، ومن أمثلة السلع: التليفونات المحمولة (سامسونج جلاكسي)، ومن أمثلة الخدمات: خطوط المحمول وشبكات الاتصالات، ولهذا فليس بالضرورة أن يكون المنتج سلعة مادية ملموسة، ومن الممكن أن يكون خدمة أو فكرة تخدم الناس بأي شكل من الأشكال.
- السعر Price : وهو ما يدفعه المشتري أو العميل لكي يحصل على المنتج الذي- كما وضّحنا - من الممكن أن يتمثّل في شكل سلعة ملموسة أو خدمة مُقدّمة للجمهور، ويُحدّد سعر المنتج بناءً على عدّة عوامل، أهمّها: سعر المادّة الخام المستخدمة في إنتاج المنتج، وتكاليف النقل والشحن، وحجم المنافسة، وأهم النقاط التي يُحدّد سعر المنتج بناءً عليها هو تقدير السعر من خلال المستهلك، والذي تمّ قبل ذلك في البحث التسويقي للمنتج، سعر المنتج يمكن تعريفه أيضاً بالقيمة النقدية للمنتج، ويشمل سعر المنتج في المزيج التسويقي كافيّة الخدمات التي من الممكن أن يحتاجها المنتج إذا كان سلعة أو خدمة من خدمات ما بعد البيع.

- الترويج Promotion: في المزيج التسويقي لا يمكن الاستغناء عن نقطة الترويج التي تشمل كافة نشاطات التسويق للمنتج، والتواصل مع الجمهور المُستهدف بأي شكل من الأشكال التسويقية، سواء من خلال الإعلانات أم موظفي المبيعات والتسويق. ويدخل الترويج في عملية إنتاج المنتج من خلال شكل المنتج وحجمه الذي سوف يُطرح بالأسواق، ويُراعى في الترويج توفير المعلومات كافة عن المنتج التي يهتمُّ بها العميل المستهدف. تُعتبر مرحلة الترويج هي أهم المراحل؛ لأنها يتم من خلالها تعريف الناس بالمنتج المتمثل في السلعة أو الخدمة الجديدة، وتُحتسب مصاريف الترويج من سعر المنتج.
- التوزيع Distribution: وسائل التواصل الجديدة مثل الإنترنت والتسويق الإلكتروني ساعدت على سهولة الانتشار للمنتجات الجديدة بين المُستهلكين وسهولة التواصل بين التاجر والمُستهلك.

أولاً: نشأة التسويق الداخلي

ومن خلال العرض السابق يعتبر التسويق من الناحية التقليدية يركز على عمليات التبادل بين المنظمة والعملاء ، إلا أن طبيعة الدور الذي يلعبه العاملين بالمنظمة في تحديد مستوى الجودة ومدى رضا العميل عن العرض التسويقي قد وجه النظر إلى شكل آخر من أشكال التبادل ، وهو ما يمكن أن يتم بين المنظمة والعاملين بها. ونظراً للسمات الخاصة التي تنفرد بها الخدمات، فإن الطرق التقليدية لممارسات التسويق الخارجي تعتبر ذات فعالية محدودة عند تطبيقها في مجال الخدمات قياساً على السلع المادية ، حيث أن أداء العاملين في مجال الخدمات يمثل المنتج الذي يشتريه العميل الخارجي وأحد الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة لتحقيق التميز في السوق ، لذا ظهر مفهوم تسويقي حديث يهتم بالعاملين داخل المنظمة سمي بالتسويق الداخلي.

وهذا المفهوم ظهر في بداية الخمسينيات بواسطة مديري الجودة اليابانية وهو ينظر للأنشطة التي يؤديها العاملين على أنها منتجات داخلية . وأن المنظمة يجب أن تركز على اهتمامات العاملين وتحاول إشباعها من خلال الأنشطة التي يؤديونها لكي تضمن قوى عاملة ذات كفاءة عالية وكذلك إشباع العميل الخارجي .

وتقوم فكرة التسويق الداخلي على أنه في مجال إنتاج السلع وتقديم الخدمات هناك نوعان من العملاء: عملاء داخليين (وهم العاملون داخل المنظمة). فكل فرد يعتبر عميل بالنسبة لمجموعة أخرى من الأفراد الذين يتم بينهم معاملات مختلفة ، ومن ثم فكل فرد يعتبر مستخدم ومنتج للخدمة في نفس الوقت ، وكل منهم يشارك في العلاقة بين العميل ومقدم الخدمة ، وعملاء خارجيين. وأنه لكي نصل إلى العملاء الخارجيين فإنه يجب الاهتمام بالعملاء الداخليين الذين هم وسيلتنا للوصول إلى العملاء الخارجيين ، ومن خلال ذلك جاء دور المنظمة في كيفية اختيار وتدريب وتحفيز العاملين وما لذلك من أثر التزامهم نحو المنظمة .

وحيث إن العلاقة بين العاملين ومنظمتهم علاقة تكاملية ، فمصلحة المنظمة تقتضي الاحتفاظ بالعاملين الأكفاء الذين تم بذل المال والجهد في سبيل اختيارهم وتدريبهم وضمان التزامهم لها ، ومصلحة العامل تقتضي البقاء في المنظمة التي أعدته وأهلته ووفرت له المناخ الوظيفي الملائم وأسهمت في إشباع حاجاته المختلفة

لذلك أصبح الاهتمام بالعميل الداخلي (العاملين) أحد الأساليب الهامة التي تعمل على تحقيق النجاح والريادة لأي منظمة ، وخاصة المنظمات الخدمية والتي يتركز نجاحها على مقدم الخدمة. لذلك أدركت العديد من المنظمات - وخاصة الخدمية - المنافع التي يمكن أن تحصل عليها من تطبيق مفهوم التسويق الداخلي .

نشأ مفهوم التسويق الداخلي كطريقة لتحقيق مستوى عالي من جودة الخدمة بشكل مستمر وثابت ، ثم تطور عندما بدأ المسوقون في قطاع الخدمات اتخاذ

إجراءات منظمة لتسويق خدماتهم للعاملين في المقام الأول ، منطلقين في ذلك من أن العاملين في هذا القطاع يمارسون الجزء الأكبر والمهم من وظيفة التسويق. ولقد اقترح (Berry 1991) أن تتبنى إدارات المنظمات الخدمية الاستراتيجيات التسويقية ، بأن يكون اتصالها مع العاملين أكثر فاعلية وكفاءة ، للحصول على ولائهم والتزامهم بتقديم أفضل خدمة للعملاء .

ويعتبر المحور الأساسي لمفهوم التسويق الداخلي ، هو إشباع احتياجات ورغبات من هم في خارج المنظمة (العملاء الخارجيين) عن طرق إشباع احتياجات ورغبات من هم في داخل المنظمة (العاملين) . ولهذا فإن هذه الفلسفة تعتبر جزء من إدارة الجودة الشاملة أو هي أحد أدواتها ، بالإضافة الى كونها المصدر الرئيسي في تدعيم القدرة التنافسية .

ومن هنا ، فإن التسويق الداخلي يعد مطلباً أساسياً للتسويق الخارجي الناجح ، كما أن رفع قدرات ومهارات الأفراد العاملين والتعليم المستمر لهم ، سيمكن المنظمة من أن تكون أقوى وذات ميزة تنافسية عالية، بسبب القدرات التي ستمتلكها المنظمة من خلال العاملين .

ثانياً: العلاقة التبادلية بين التسويق الداخلي والخارجي

فيما يتعلق بالعلاقة التبادلية بين التسويق الداخلي والتسويق الخارجي ، فقد اقترح (Caruana & Calleya 1998) أن هناك نوع من التعاون القائم بينهما ، أي التوجه نحو العميل والتوجه نحو العاملين ، وعندما يحدث هذا التفاعل بين التسويق الداخلي والتسويق الخارجي ، فإن الأهداف التسويقية سيتم تحقيقها ، وهذا يعني إن رضا العميل الخارجي سيتأثر برضا العاملين داخل المنظمة ، والذين يتم خلق الدافعية عندهم عن طريق تلبية مطالبهم واحتياجاتهم . لذلك ، من المهم تعميم وتنفيذ فلسفة

التسويق الداخلي ، لأن فلسفة التسويق الداخلي تركز على تحفيز حماسة العاملين للوصول الى سلوك متماسك منسجم ، يتناسب مع الأهداف التسويقية .

لذلك ان التوجه التكاملي التسويقي ، يتكون من خطة التسويق الخارجي ، وخطة التسويق الداخلي ، حيث تعتبر خطة التسويق الخارجي خطة معروفة ومعتادة ، فهي تصف كيفية تعامل المنظمة مع بيئتها الخارجية ، اما خطة التسويق الداخلي فإنها تصف كيفية خلق بيئة عمل داخلية تدعم التوجه نحو العميل .

ثالثاً: مفهوم التسويق الداخلي

إن الفكرة الأساسية للتسويق الداخلي تعني تبني جميع أعضاء المنظمة التفكير والسلوك الإيجابي عند الاتصال بالعملاء . كما أن التسويق الداخلي يعتبر فلسفة ونشاط يستهدفان إيصال رسالة المنظمة وأهدافها للعاملين بغية تحقيقها. وترى الباحثة ان هناك صعوبة لوضع تعريف محدد للتسويق الداخلي ، حيث تعددت التعاريف بتعدد الخلفيات العلمية للباحثين الذين تناولوا هذا الموضوع ، لذلك هناك العديد من التعريفات للتسويق الداخلي ، منها :

- مكافأة أفراد المنظمة وكذلك التزام الإدارة بالمبيعات والتدريب ومراجعة وتقييم التطور الفردي ومراجعة سياسة إدارة الموارد البشرية ، وإعادة تعريف الإدارة من زاوية مساعدة العاملين على الإنجاز من خلال العمل
- محاولة المنظمة تعليم وتطوير وتحفيز إدارة الموارد البشرية لتقديم خدمة أفضل
- نشاط رئيسي يهدف إلى تطوير معرفة كل من العملاء الداخليين والخارجيين وإزالة المعوقات الوظيفية ، لزيادة الفعالية التنظيمية

- أحد أشكال التسويق داخل المنظمة ، والذي يركز على جذب انتباه العاملين لأداء الأنشطة الداخلية التي بحاجة إلى تغيير ، لتحسين أداء التسويق الخارجي
- جميع الجهود المخططة ذات البعد التسويقي (المستمدة من التسويق) ، والتي تهدف - عموماً - إلى محاولة التغلب على مقاومة التغيير ، وتحقيق توحيد وتكامل بين العاملين لضمان التطبيق الفعال لاستراتيجيات المؤسسة ، وصولاً إلى رضا العملاء ، واعتبار العمال عملاء داخليين في المنظمة
- عملية تدريب وتحفيز العاملين ، بهدف خدمة العملاء بأفضل طريقة ممكنة .
- العملية التي تدعو إلى معاملة العاملين على انهم عملاء داخليين ، أخذين كل ما يترتب على ذلك من تشخيص احتياجاتهم ورغبتهم والعمل على إشباعها ، وكذلك تطوير قدراتهم ومهارتهم بهدف تحسين مستويات الخدمة المقدمة من قبلهم .
- هي تلك العملية التي ينظر فيها إلى العاملين على أنهم عبارة عن منتجات ونشاطات ووظائف ومفاهيم إدارية داخلية مهمة جدا لجذب العملاء وإرضائهم .
- الجهود التي تستهدف التعرف على حاجات ورغبات العاملين وتحقيق رضائهم ، عما يقومون بأدائه من وظائف وأنشطة .

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول إن التسويق الداخلي هو تصميم السياسات والبرامج الموجهة إلى العاملين بالمنظمة (العملاء الداخليين) بهدف تحقيق مستويات عالية من الرضا لديهم ، وذلك عن طريق التعرف على رغبتهم واحتياجاتهم ، وتدريب وتوظيف العاملين المناسبين وتحفيزهم ومكافأتهم وتنمية

العلاقات التفاعلية بينهم ، والذي بدوره يمكن أن يؤدي إلى الارتقاء بمستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء الخارجيين .

رابعاً: خصائص التسويق الداخلي

هناك مجموعة من الخصائص للتسويق الداخلي ، وهي كالتالي :

- التسويق الداخلي عملية اجتماعية : فالتسويق الداخلي يطبق داخل المنظمة لإدارة عملية التبادل والتفاعل بين المنظمة والعاملين . ولا تقتصر حاجات العاملين على الحاجات المادية فقط ، وإنما هناك حاجات اجتماعية مثل الأمن والانتماء والصدقة ، يريدون إشباعها ، وهذا يتحقق من خلال التسويق الداخلي .
- التسويق الداخلي عملية إدارية : فهي تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المنظمة ، من خلال : التأكد أن كل العاملين لديهم دراية وخبرة كافية عن الأنشطة التي يقومون بها ، وهذه الأنشطة تؤدي إلى إشباع حاجات العملاء الخارجيين ، والتأكد من أن كل العاملين تم إعدادهم وحفزهم لأداء عملهم بكفاءة .
- التسويق الداخلي ليس أنشطة منفصلة ، ولكنها مضمنة بالجودة الأولية لبرامج خدمة العميل والاستراتيجيات والأعمال الكلية ، حيث يشكل هيكل الأنشطة المرافقة ، ويعد هيكل تمهيدي للنشاط التسويقي الخارجي .
- الاتصالات هي النقطة الحاسمة لنجاح التسويق الداخلي ، كما أن له دوراً حاسماً في اكتساب الميزة التنافسية ، وفي تقليص الصراع داخل نطاق المنظمة ، وهذا ما أكدته دراسة .

- يعد التسويق الداخلي عملية اختيارية تقود العاملين للحصول على النتائج الجيدة، وتستخدم في تيسير روح الأبداع .
- يكون التسويق أكثر نجاحاً عندما يكون الالتزام عند المستويات العليا في الإدارة ، وكذلك يلتزم به كافة العاملين ، ويكون أسلوب الإدارة المفتوحة هو الأسلوب السائد .

خامساً: أهداف التسويق الداخلي

- تعددت الآراء حول الهدف من عملية التسويق الداخلي ، منها :
- التأكيد على فهم العاملين بالمنظمة لتوقعات وإدراكات عملائها الخارجيين ، حول مستوى الخدمة المقدمة إليهم من المنظمة ، ودور كل عامل في تحقيق تلك التوقعات ، بما يتوافق مع أهداف المنظمة
 - تهيئة المناخ الداخلي الذي يدعم فهم العاملين (العملاء الداخليين) بأهداف وحاجات ورغبات العملاء ، وذلك من خلال اختيار وتعيين الأفراد في المواقع الوظيفية التي تتناسب مع كفاءاتهم ومهاراتهم ، وبما ينعكس في النهاية على تقليل معدل دورانهم .
 - الاستقطاب والمحافظة على أفضل العاملين وحثهم على أداء وظائفهم على أفضل وجه ممكن ، وذلك من خلال تطبيق كل من فلسفة وأساليب التسويق الخارجي على السوق الداخلي للعاملين .
 - تطوير معرفة كل من العميل الداخلي والعميل الخارجي ، وإزالة المعوقات الوظيفية التي تعوق الفعالية التنظيمية .

- تنمية وتطوير الأفراد العاملين لكي تصبح أطراً ذات مهارات ومعارف واتجاهات متطورة ، تستطيع المنظمة من خلال تقديم أفضل المنتجات وأحسنها إلى الزبائن التي تلبى رغباتهم وتتجاوز توقعاتهم .
- إن برامج التسويق الداخلي الفعالة تساهم بصورة إيجابية في نجاح الاستراتيجية التسويقية للمنظمة ، من خلال إعادة نظر الإدارة في طرق تدريب المستخدمين مع الاعتماد على مبدأ التطوير الذاتي لمهاراتهم ومعارفهم، وتفويض السلطات ومساعدة الأفراد في العمل على تنفيذ المهام الموكلة إليهم باستقلالية .
- تكوين وتدعيم اتجاهات وسلوك العاملين ، بما يمكن من تنفيذ خطط واستراتيجيات التسويق .
- الحصول على تأييد صانعي القرار الأساسيين ، لضمان تنفيذ الخطط بالشكل المطلوب، وخاصة توفير الموارد المالية والبشرية ، وضمان عدم وجود تعارض بين سياسات المنظمة .

سادساً: أهمية التسويق الداخلي

هناك اتفاق بين معظم الباحثين على أهمية التسويق الداخلي وخاصة في المنظمات الخدمية . فالأهمية الأساسية لمفهوم التسويق الداخلي ، ترجع إلى أن تطبيقه يؤدي إلى شعور العاملين بأن تلك المنظمة تهتم بهم وباحتياجاتهم ، بالإضافة إلى أنه يضمن التزام العاملين بتحقيق أفضل معاملة للعملاء الخارجيين ، بما يعمل على زيادة احتمال إعادة شرائهم لما تقدمه المنظمة من سلع وخدمات .

وهناك العديد من المنافع والمزايا التي تستفيد منها المنظمة نتيجة لتطبيق برامج التسويق الداخلي، منها :

- التوجه نحو السوق : فنظام التسويق الداخلي يجعل المنظمة ذات قدرات استراتيجية وتكتيكية عالية تؤهلها للمنافسة في السوق ، وذلك من خلال الكوادر الكفاء من العاملين ، والذين يتميزون بمهارات وقدرات عالية ، والعمل بروح فريق من أجل جذب العملاء ، والعمل على تقديم أفضل الخدمات .
- تشجيع العاملين نحو الأداء الأفضل ، وتحقيق فهم مشترك للتنظيم بأهدافه وسياساته وإجراءاته وتوجهاته .
- خفض معدلات الدوران الوظيفي ، وهو الأمر الذي يعمل على خفض التكاليف التي تنفقها المنظمات على التوظيف والتدريب
- ارتفاع جودة الخدمات التي تقدمها المنظمة ، حيث أن التسويق الداخلي يركز على بعدين ، بعد داخلي ويركز على الموظفين ويتضمن اختيارهم وإدارتهم ، وبعد خارجي يركز على العملاء ويتضمن تحسين الطريقة التي تقدم بها خدماتها .
- تحقيق مستويات عالية من الرضا ، مما يحفز العاملين على المشاركة ، وتحسين قدرة المنظمة على إحداث التغيير بها .
- تطوير وتحسين مستوى أداء العمل : ويعد الموظف أول المستفيدين من برامج التسويق الداخلي، لأنها تعمل على توفير كافة الظروف الملائمة له .
- تحسين العلاقات بين الموظفين : فمن خلال برامج التسويق الداخلي تتغير نظرة الموظف لزملائه ، سواءً كان في نفس المستوى الإداري

أو أعلى أو أقل بشكل جذري ، وبالتالي يصبح الشعور بالانتماء للمنظمة أمر إيجابي بالنسبة للموظفين .

- شعور الموظف بمعنى الوظيفة : فبرامج التسويق الداخلي تجعل الموظف يشعر بالمهام والواجبات التي يجب يقوم بها وينجزها ، وأثرها في المساهمة لتحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة والموظفين .

ومن هنا نجد ان للتسويق الداخلي أهمية داخل المنظمات ، وذلك لأنه يحقق منافع وفوائد على مستويين (المنظمة ، والعاملين) كالتالي :

- **فوائد التسويق الداخلي على مستوى المنظمة :** يعمل التسويق الداخلي على تنمية روح العمل الجماعي ، وتحقيق مستويات أداء متميزة ، وتنمية روح الابتكار والإبداع ، وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة ، وتقليل الصراع الوظيفي ، وارتفاع جودة الخدمات أو المنتجات المقدمة .
- **فوائد التسويق الداخلي على مستوى العاملين :** يعمل التسويق الداخلي على تمكين العاملين وتحفيزهم ، وتنمية مهارات وقدرات العاملين ، وارتفاع معدلات الرضا الوظيفي ، وزيادة وتدعيم شبكات الاتصال الداخلي .

سابعاً: مراحل تطوير مفهوم التسويق الداخلي

هناك ثلاث مراحل لتطور التسويق الداخلي ، وهي :

- **التطبيق الاستراتيجي وإدارة التغيير :** ركزت هذه المرحلة على أن التسويق الداخلي هو الدافع لتطبيق استراتيجية المنظمة ، وتركز هذه المرحلة على أن أنشطة التسويق الداخلي لا تقتصر فقط على العاملين المتعاملين مع الجمهور ، بل يمتد لجميع العاملين في المنظمة أيضا .

- **مرحلة إرضاء العاملين :** تركز هذه المرحلة على قضايا تحفيز العاملين ورضاهم لتحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء . وتكمن أهمية رضا العاملين في انعكاسها على رضا العملاء ، وبالتالي تحقيق أعلى مستويات الجودة عند تقديم الخدمات .
- **مرحلة التوجه بالعميل :** وتركز على أهمية تفاعل العاملين مع العملاء ، والذي بدوره يؤدي إلى زيادة الفرص التسويقية للمنظمة .

ثامناً: المزيج التسويقي الداخلي

أنه وبسبب كون الخدمة غير ملموسة فإن المزيج التسويقي لها يمتاز بصعوبة أكبر مما هو عليه بالنسبة للمنتجات المادية الملموسة بالرغم من التماثل فيما بينهما ، حيث تتجسم العناصر القياسية الأربعة وهي (المنتج والترويج والتسعير والتوزيع) لتشكل المزيج التسويقي لكل من الخدمات والمنتجات المادية مع اختلاف التطبيق . غير أنه بالإمكان إضافة عناصر أخرى إلى المزيج التسويقي للخدمات وهذه العناصر هي (العمليات ،الأفراد ،والدليل المادي) .

يمثل المزيج التسويقي الداخلي مجموعة المتغيرات التي يمكن ضبطها وتنظيمها والتحكم بها ، لاستخدامها لإشباع حاجات العاملين في المنظمة المستهدفة ، فهو يساعد المنظمات في تحقيق أهدافها وتمكينها من العمل في بيئة متغيرة ومعقدة لتحسين جودة الخدمات المقدمة ويتكون عناصر المزيج التسويقي الداخلي للعاملين ، عناصر المزيج التسويقي الخدمي السبع، وهي: المنتج ، السعر ، الترويج ، التوزيع ، الافراد ، العمليات ، التسهيلات المادية ، حيث أنه بسبب كون الخدمة غير ملموسة فإن المزيج التسويقي لها يمتاز بصعوبة أكبر مما هو عليه بالنسبة للمنتجات المادية الملموسة بالرغم من التماثل فيما بينهما ، حيث تتجسم العناصر القياسية الأربعة وهي (المنتج والترويج والتسعير والتوزيع) لتشكل المزيج التسويقي لكل من الخدمات

والمنتجات المادية مع اختلاف التطبيق . غير أنه بالإمكان إضافة عناصر أخرى إلى المزيج التسويقي للخدمات وهذه العناصر هي (العمليات، الأفراد، والتسهيلات المادية). وذلك كما يلي :

- **المنتج :** ويتضمن الاستراتيجيات والخطط التسويقية وغير التسويقية اللازم تنفيذها ، ويتضمن أيضا تصميم تلك القيم والاتجاهات والسلوك المراد تعديله ، لجعل الخطط تنفذ بالطريقة التي ترغبها الإدارة ، أو بالمعنى العام هي الوظيفة التي يشغلها الموظف حين انتمائه للمؤسسة.

أن المنتج الداخلي يمكن النظر اليه على المستوى الاستراتيجي وعلى المستوى التكتيكي . فعلى المستوى الاستراتيجي يعبر عن القيم والمواقف التي يجب أن يتحلى بهما العامل ، من أجل تنفيذ الخطط والاستراتيجيات التي تعتمدها المنظمة ، وعلى المستوى التكتيكي يمكن أن يتضمن القيام بإجراءات وطرق التعامل الجديدة مع العملاء .

أي ان المنتج في مزيج التسويق الداخلي ، يتمثل في الوظيفة المناسبة التي يشغلها العاملون ، بالإضافة إلى الخدمات والمنافع المقدمة لهم ، أي انه ليس فقط المهام والواجبات التي ينبغي أداءها ، ولكنها أيضاً من وجهة نظر الموظفين المنافع التي يتوقعونها من الوظيفة .

- **السعر :** هو ما تطلبه الإدارة من عملائها الداخليين أن يدفعوه عند اقتناعهم بالخطط والاستراتيجيات الجديدة اللازم تنفيذها . ويعرف بأنه التكلفة المرتبطة بتبني الأفراد لوجهة نظر الإدارة وتغير معتقداتهم واتجاهاتهم وطرق عملهم ، لتتلاءم مع اتجاهات الإدارة الحديثة ، أي أن السعر في مزيج التسويق الداخلي يتمثل في مقابل ما يضحى به الموظف في سبيل أداء عمله .

- **الترويج** : هي وسائل الاتصال المختلفة لأعلام وإقناع العاملين وتغيير اتجاهاتهم وسلوكهم على النحو المطلوب . وتتمثل في التقارير وملخص المخطط ، والمجلات الحائطية ، الندوات والاجتماعات . وبما أن سياسات التسويق الخارجي بصفة عامة تهدف الى ثلاث اهداف رئيسية (هدف اخباري ، هدف اقناعي ، هدف تذكيري) وذلك لتحريك سلوك المستهلك والحصول على استجابة معينة ، فإنه يمكن تطبيق نفس المنطق على الترويج الداخلي في المنظمة ، حين تسعى للتأثير على التنفيذ والالتزام ، أي التأثير على سلوك العميل الداخلي (الموظف) بغرض الحصول على الاستجابة المطلوبة .

أي أن الترويج في مزيج التسويق الداخلي ، يتمثل في أساليب نشر المعلومات المراد توصيلها للعاملين ، وذلك لتحقيق أهداف المنظمة واستراتيجيتها وبرامجها ، وبالتالي تحقيق معايير جودة مرتفعة .

- **التوزيع** : هي عملية تقديم المنتج للعملاء الداخليين ، والمقصود بها هنا قنوات الاتصال الداخلية للمنظمة ، كالمقابلات الرسمية ، واستخدام الاستشارات لتقديم النصح والإرشاد في تصميم البيئة المادية الداخلية للمنظمة لتحقيق أهدافها . أو أن التوزيع هو السبيل لإدارة متطلبات التغيير داخل المنظمة ، اي انه يمكن اعتبار ثقافة المنظمة ونظمها بمثابة قنوات توزيع للاستراتيجيات التسويقية الداخلية .

وبالتالي يعتبر التوزيع في مزيج التسويق الداخلي ، يتمثل في الموقع الذي يحدث فيه الاتصال بين العاملين من خلال قنوات توزيع رسمية ، مثل عمل اجتماعات ومناقشات جماعية ، وقنوات توزيع غير رسمية مثل الاتصالات بين العاملين في المنظمة .

- **الأفراد** : هم الأشخاص الذين يتفاعلون مع الخدمات ، ومن الأمثلة عليهم الموظفون، والعاملون في الشركات، وغيرهم من المكونات البشرية المشاركة في

التسويق، وتقديم الخدمات للعملاء التي تشمل التعريف بطبيعة المنتج أو الخدمة المُقدّمة لهم، كما يُساهم المظهر والسلوك الخاص بهؤلاء الأفراد في التأثير على تصوّرات العملاء حول الخدمات الخاصة بالمنظمة . لذلك تعتبر الافراد أهم عنصر من عناصر المزيج التسويقي الداخلي ، حيث انهم لديهم القدرة على توصيل الافكار وفلسفة وثقافة المنظمة الى عملائها الداخليين .

- **العمليات :** هي الإجراءات الفعلية التي تشمل تدفّق النشاطات المُساهمة في تقديم الخدمات والسلع، وتنفيذ الخطوات الفعلية لتسليمها إلى العملاء، وتزويدهم بمجموعةٍ من الأدلة المُناسبة للتحكّم أو التعامل مع الخدمة، كما تتميز العملية بأنها تُقدّم دليلاً للعميل عن الخدمات أو السلع ، أي انها تعبر عن الآلية التي من خلالها تتكون عناصر السعر والتوزيع والترويج . كما يتعلق هذا العنصر بأبعاد أخرى ، مثل السلطة والموارد من اجل تحقيق الواجبات الوظيفية .

- **التسهيلات المادية :** والتي تمثل بيئة العمل التي تقدم في ظلها الخدمات للعملاء الداخليين ، والتي يجب أن تكون مناسبة من حيث المناخ والتهوية والاضاءة . ومع التقدم التكنولوجي ظهرت العديد من البرامج والمواقع التي تُساعد على عرض المنتجات في أفضل صورة مثل برامج تصميم الجرافيك التي يُمكن من خلالها عرض أفضل صور للمنتجات ومواقع التواصل الاجتماعي التي يُمكن من خلالها تحقيق أكبر درجات رضا العملاء حيث يُمكن للعميل التواصل معك في أي وقت وحل مشكلته .

• خصائص المزيج التسويقي :

عند اتّخاذ القرارات الخاصة بالمزيج التسويقي يجب أن تتميّز بخصائص مُعيّنة

وهي:

- الانسجام: هو الاتساق الذي يجب أن يُطبق بين كافة القرارات الخاصة بالمزيج التسويقي، والمنسجمة مع الاستراتيجيات الكاملة للمنشأة؛ مما يساهم في تحقيق الأهداف المناسبة.
- المرونة: هي تحفيز المزيج التسويقي ليصبح مستجيباً للمتغيرات الخاصة بأوضاع السوق؛ من حيث حاجات الزبائن، والمنافسة، والمتغيرات الأخرى.

● استراتيجيات المزيج التسويقي :

تُعتمد المنظمات على استخدام استراتيجيات لتعزيز العلاقة بين السوق المستهدف، والمزيج التسويقي ومن أهمها:

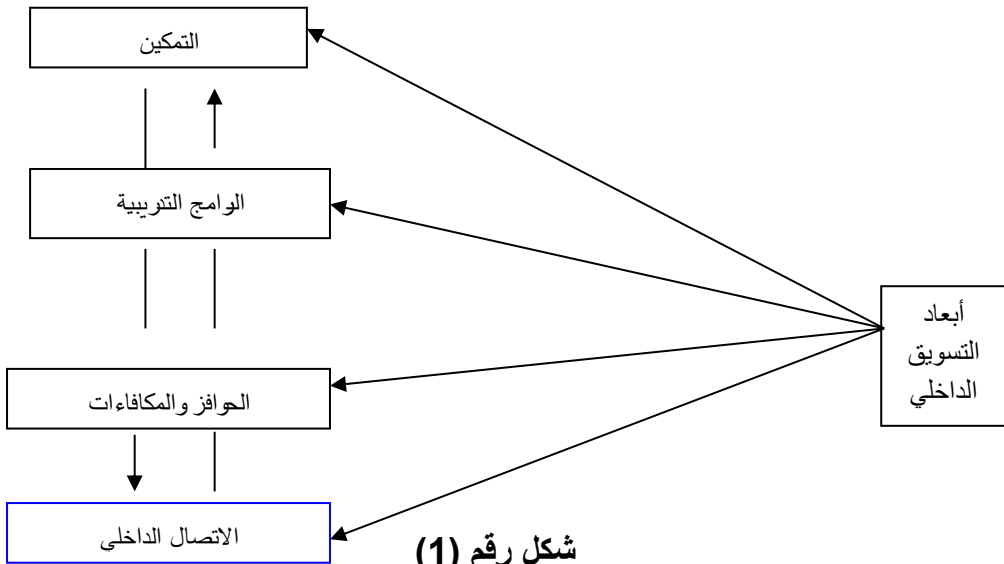
- الاستراتيجية غير المتميزة : هي الاهتمام بتصميم مزيج تسويقي واحد بهدف الدخول للسوق من خلال منتج ما، سواء أكان لسعر واحد، أو لأسلوب واحد في الترويج، أو نظام واحد في التوزيع، وتُطبّق هذه الاستراتيجية بالاعتماد على تحديد الحاجات العامة للزبائن في الأسواق.
- استراتيجية التركيز : هي استراتيجية تُطبّق عندما لا يكون السوق المستهدف متجانساً، فتهتم بتقسيم السوق إلى مجموعات من المنشآت، أو الجماعات، أو الأشخاص الذين يتشابهون معاً في خصائص معينة، ويساعد ذلك المنشأة على تحليل الحاجات والخصائص لمجموعة مستهدفة؛ مما يساهم في بناء مزيج تسويقي موحّد لكافة القطاعات.
- استراتيجية التمايز: هي الاستراتيجية المتمثلة بتقديم مزيج تسويقي يتم توجيهه لكافة الأجزاء في السوق المُستهدف، وتُطبّق هذه الاستراتيجية بعد الاعتماد على تنفيذ استراتيجية التركيز؛ حيث تساهم استراتيجية

التمايز في منح المنشأة فرصة لجذب المزيد من المبيعات بسبب توجيهها إلى أقسام مُستهدفة أكثر.

تاسعاً: أبعاد التسويق الداخلي

هناك أربع أبعاد للتسويق الداخلي ، والتي يمكن توضيحها بالنظر إلى الشكل

التالي رقم (1) :



أبعاد التسويق الداخلي

• التمكين Empowerment:

يقوم مفهوم التمكين على تكوين وتقوية الثقة بين الإدارة والعاملين ، وتشجيعهم وتحفيزهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات ، وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية

بين الإدارة والعاملين . ولا يختلف مفهوم التمكين عن غيره من المفاهيم الإدارية الحديثة ، حيث ناقشت الأدبيات العديد من التعريفات ، منها :

○ أنه العملية التي يتمكن الأفراد والمجتمعات والمنظمات من خلالها ، كسب السيطرة على القضايا والمشكلات التي تهم معظمهم .

○ هو التفويض التدريجي للسلطة ، ومنح العاملين المسؤولية ، وتوفير الموارد ، وتهيئة بيئة العمل المناسبة ، واحترام طرق تنفيذ العمل الخاصة بهم . وعلى الإدارة تأهيلهم فنياً وسلوكياً لتقبل التغيير الجديد.

○ أنه فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا .

○ عملية التمكين تعبر عن ثقافة حديثة تتمسك بتسلسل السلطة، وتهدف إلى الانفتاح والمشاركة والمساواة في السلطة ، وذلك عن طريق تنمية ثقة العاملين بالمستويات الأقل في الإدارة الأعلى . وإحياء عملية الرقابة الذاتية لدى العاملين ، وتذويب الفروق الرسمية بين الرئيس والمرؤوس .

ويمكن تلخيص التعريفات السابقة على أن التمكين هو نقل للسلطة، ودعوة للعاملين للمشاركة في المعلومات والمعرفة التي توفرها المنظمة عبر قاعدة بياناتها، وفي تحليل المشكلات، وصنع القرارات، وبالتالي في سلطة اتخاذ القرار، ليصبح المرؤوس مسئولاً عن جودة ما يقرر ، أو ما يؤديه من أعمال، وهو ما يؤدي إلى نقل السلطة من الرئيس إلى الموظف نفسه بشكل نسبي .

وعند تطبيق المنظمة للتمكين ، فإنها تحقق : سرعة استجابة العمل لاحتياجات العملاء ، وزيادة تفاعل الموظفين مع العملاء الخارجيين ، واتساع نظرة الموظف وذلك فيما يخص عمليات الخدمة ، وبهذا يكون مصدراً للأفكار الجيدة لتطوير الخدمة.

• البرامج التدريبية :

إن الموظف مهما كان على مستوى عالي جداً من المعرفة والإبداع ، فلا بدّ له من برامج تدريبية ترشده إلى الطريقة الصحيحة للقيام بالمهام وتنمي مهاراته ، وذلك لأن العلم في تطور دائم . ويسهم التدريب في تنمية مهارات وقدرات الموظفين في أي مجال ، أو أنه ذلك النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهام والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما . أي أن التدريب هو العملية التي تستهدف تعليم الموظفين الجدد المهارات الأساسية لأداء وظائفهم . كما يمكن من خلال التدريب تزويد الموظفين بكل ما تريده الإدارة منهم كطريقة العمل وكافة الطرق والأساليب الجديدة في العمل ، وبالتالي يمكن من خلالها أن تتميز عن المنافسين وتحقق ميزة تنافسية .

ويحتل التدريب أهمية كبيرة في أنشطة المنظمات الخدمية ، من خلال تحسين أساليب العمل وتغيير السلوك ورفع كفاءات الأفراد وادائهم ومستوى مهاراتهم في التعامل مع العملاء ، كما انه يعد الوسيلة التي تساعد العاملين والمديرين على اكتساب المهارات والخبرات اللازمة ، التي يستوجب تمتعهم بها للوصول إلى الجودة المنشودة في الخدمات . فالهدف من التدريب لا يقتصر على تعليم العاملين وإكسابهم المهارات فحسب ، بل وتمكينهم من تحقيق أهداف المنظمة ، والتخلص من الأخطاء عند تأديتهم لأعمالهم الوظيفية .

لذلك نجد أن التدريب يؤدي إلى اكتساب معرفة ومهارات محددة ، تمكن الموظفين من أداء عملهم بفعالية، وتطور العاملين بالأنشطة الموجهة إلى الحاجات المستقبلية للموظف ، التي قد تكون مستوحاة من حاجات المنظمة المستقبلية . كما أن أهمية التدريب تأتي من الدور الذي يلعبه في تنمية وتطوير الأيدي العاملة في مستوياتها كافة ، ولما لها من دور في أهمية تزويد تلك الأيدي العاملة، حيث نجد ان صانع القرار في أي منظمة ، يضع ضمن إطار خطته المطبقة برنامج تدريبي

مستمر للمستويات العاملة كافة ، لما له من إسهامات في النتائج المرجوة . وعند تطبيق المنظمة للبرامج التدريبية ، فإنها تجعل العاملين أكثر كفاءة وفاعلية في وظائفهم وأعمالهم، ورفع روح الفريق داخل المنظمة ، وتغير دوافع الأفراد واتجاهاتهم .

• الحوافز والمكافآت :

العاملين كبشر يسعون دائماً للحصول على الثناء والتميز ، ويعتقدون باستمرار بأنهم يقومون بما يجب ، ويأتي تحفيز الإدارة لهم تجسيدا لهذا الشعور. أي انه يمكن تعريف الحوافز على إنها العائد الذي يحصل عليه الفرد نتيجة للتميز في الأداء .

وأكدت الأبحاث على أهمية الحوافز في زيادة إنتاجية الموظف وارتباطه بالشركة ، ولكن على الإدارة أن تختار نوع الحافز المناسب ، فالبعض يفضلون الحوافز المعنوية والتي لها أكبر الأثر بالنسبة إليهم ، أما القسم الآخر فيفضل الحوافز المادية ، والبعض يفضل الاثنين معاً ، وعليها أن تختار الوقت المناسب .

إن الحوافز لها تأثير كبير على الموظفين ، فهي تسهم في حب الموظف للشركة وارتباطه بها، وبالتالي يعمل الموظف بإخلاص ويحاول أن يقدم للشركة كل ما يملك ، فيقدم أفكار إبداعية تسهم في التميز على المنافسين وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية . فالعمال الذين لديهم دوافع إيجابية تجاه المنظمة يساعدون على بقاء المنظمة ، من خلال الأداء الجيد والتعامل الفعّال مع العملاء وتقوم الإدارة بتحفيزهم لتعزيز دوافعهم وزيادة ولائهم للمنظمة ، وإذا تم تحفيزهم بشكل صحيح ستستطيع المنظمة من خلالهم تحقيق ميزة تنافسية .

• الاتصال الداخلي :

اتفق الكثير من الباحثين على أن برامج الاتصالات والعلاقات الداخلية تعد من أهم متغيرات التسويق الداخلي . والاتصال هو ظاهرة اجتماعية تؤثر وتتأثر بمكونات السلوك الفردي والعوامل المؤثرة على طرفي عملية الاتصال ، والتي تتضمن نقل وتبادل المعلومات .

كما أن العلاقات الداخلية من أهم برامج وسياسات التسويق الداخلي ، حيث أن دعم وتنمية العلاقات الداخلية من شأنه زيادة من كفاءة نظام الاتصالات داخل المنظمة بشكل عام ، والمنظمات الخدمية بشكل خاص . كما أن البرامج الخاصة بنشر المعلومات وتنمية روح الجماعة ، من العوامل ذات الصلة بالرضا الوظيفي ، لما يترتب عليه من تحقيق التفاعل الجماعي بين العاملين ، وانتشار العلاقات التبادلية بين الزملاء والرؤساء .

أي أن الاتصال الداخلي هو عبارة عن شبكة العمل التي يمكن من خلالها جمع وانتقال المعلومات ، مع تيسير انتقالها بحيث تكون خالية من التعقيد ، والعمل على تفعيل العلاقة بين الطرفين المتصلين ، فهي عملية ضرورية لصنع القرار . فبالإضافة إلى إسهامها في خدمة العملاء بجودة عالية ، فهي تعمل على توفير جميع المعلومات الضرورية للموظفين ، ومن وسائل الاتصال التي يمكن استخدامها لإيصال ما ترغب الإدارة إيصاله من معلومات للعاملين ، المجالات الخاصة ، والتقارير الدورية ، والاجتماعات ، والمؤتمرات ، والبريد الإلكتروني ، وغيرها من الوسائل والأساليب .

ويمكن عرض تلك الأبعاد في الجدول التالي رقم(1/4) والعناصر التي يحتوي عليها كل بعد .

جدول رقم (1) أبعاد التسويق الداخلي

العناصر	البعد
• معرفة مهام الوظيفة جيداً .	التمكين
• تفويض السلطة .	
• المشاركة في اتخاذ القرارات .	
• الشعور بالسعادة عند أداء الوظيفة .	
• الاهتمام بالتدريب وتنمية المهارات .	البرامج التدريبية
• تعزيز نقاط القوة .	
• تقوية نقاط الضعف .	
• رفع كفاءة العاملين .	
• تشجيع العاملين على العمل الجماعي .	الحوافز والمكافآت
• وضع نظام مرضي لمكافئة العاملين .	
• رفع الروح المعنوية لدى العاملين .	
• اتباع سياسة الباب المفتوح .	الاتصال الداخلي
• وجود نظام جيد للاتصال داخل المنظمة .	
• وجود علاقة طيبة بين العاملين داخل المنظمة .	

عاشراً: إجراءات تطبيق التسويق الداخلي

تعتبر إجراءات التسويق الداخلي عن الكيفية التي من خلالها تستطيع المنظمة صنع بيئة عمل داخلية تلائم التسويق الداخلي ، وتتمثل هذه الإجراءات في ما يلي :

• ترسيخ ثقافة الخدمة المطلوبة من العمل لدى العاملين :

فلمنظمات ثقافة داخلية تؤثر في العاملين وتشكل شخصيتهم وقيمهم واتجاهاتهم ، ويرتبط نجاح التسويق الداخلي أو فشله بترسيخ ثقافة الخدمة وتوفير المناخ الملائم لتطبيق التسويق الداخلي ، وذلك من خلال استخدام اللامركزية والتمكين في العمل ، حيث إنها تتيح للعاملين القدرة على اتخاذ القرارات عند تقديم الخدمات . ومن هنا نجد أن المنظمة التي تمتلك ثقافة خدمة قوية ، تؤثر إيجابيا في سلوك العاملين ، وبالتالي على التسويق الداخلي ، والعكس .

• التدريب الداخلي :

وهو عبارة عن مجموعة من الإجراءات والعمليات التي تهدف إلى اكتساب المهارات والمعرفة وتطويرها لدى مجموعة من العاملين في المنظمة ، وذلك لرفع مستوى أدائهم . ويتحقق التدريب الداخلي من خلال وضع برامج تدريب العاملين تتعلق بالمهارات الشخصية ، ونشر الوعي الثقافي التي تدعم رضا العميل . أن تدريب العاملين في المنظمات التي تطبق التسويق الداخلي تمر بمرحلتين : الأولى وهو أن تقوم المنظمة بأعداد وتدريب جميع العاملين والسماح لهم بالتصرف استقلالية . أما الثانية ، فيتم إجراء التدريب على عينة من العاملين الذين يمتازون بقبولهم لحالات التوجه بالعميل .

• نشر المعلومات التسويقية بين العاملين :

يعتبر العاملون هم الأكثر تأثيرا على العملاء ، حيث يقومون بتقديم الخدمات إلى العملاء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة . لذلك على الإدارة أن توفر معلومات كافية عن الخدمات الجديدة التي تنوي المنظمة ترويجها ، والتغيرات التي حدثت أو سوف تحدث على خدمة معينة ، وبهذه الطريقة تصبح عملية إقناع العميل بالخدمة سهلة

بالنسبة للعملاء . وبتعبير آخر فإن وجود اتصال تفاعلي يتطلب وجود آلية يتم فيها نشر المعلومات بين العاملين دون تغيير في تلك المعلومات .

الحادي عشر: متطلبات تطبيق التسويق الداخلي

هناك مجموعة من المتطلبات الأساسية التي يجب توافرها لتطبيق مفهوم التسويق الداخلي، وهي :

- التزام الإدارة العليا بفلسفة مفهوم التسويق الداخلي .
- منح الإدارة العليا العاملين ومقدمي الخدمات سلطة اتخاذ القرارات .
- اختيار العاملين المناسبين ، والقادرين على أداء المهام بمستوى عال من الكفاءة ، وذلك من خلال وضع توصيفات واضحة للوظائف .
- توفير قنوات الاتصال الداخلي الفعال لتسهيل توصيل المعلومات بالصورة والتوقيت المناسبين.
- تنمية ثقافة جودة الخدمة والتوجه بالعميل لدى العاملين .
- وضع سياسات جيدة وفعالة وعادلة للتحفيز ، ووضع مقاييس للأداء تكون واضحة ومحددة للقياس .

الثاني عشر: معوقات تطبيق التسويق الداخلي

- يواجه تطبيق مفهوم التسويق الداخلي مجموعه من الصعوبات ، أهمها :
- ضعف المهارات الإدارية والفنية ومهارات التعامل مع العاملين ، وخاصة في مستوى الإدارة الوسطى .

- ضعف عنصر الشفافية وحجب المعلومات عن العاملين بحجة السرية .
- ضعف ثقافة التغيير ومقاومة حدوثه من قبل العاملين .
- عدم مراعاة الجوانب الإنسانية .
- عدم الاستيعاب الكافي لمفهوم التسويق الداخلي وأهميته وفوائده .

المراجع

المراجع

أبوبكر ،مصطفى ،التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الاسكندرية الدار الجامعية ، ٢٠٠٤

التوني، أمير أحمد؛ الحضري، نبيلة توفيق حسن، مبادئ الإدارة: أسبوط، مطبعة هابي رايت، ١٩٩٦

الجارحي، إبراهيم أبو النور، مبادئ إدارة الأعمال، الجزء الأول، القاهرة، دار النهضة العربية، ٢٠٠٣.

الحضري، نبيلة توفيق حسن؛ على، نادية أمين محمد، أصول لإدارة الأعمال: أسبوط، مطبعة هابي رايت، ٢٠٠٤ .

السيد ، أحمد (2011) ، مدخل دراسة السلوك التنظيمي ، عمان : دار الميسرة للنشر والتوزيع .

العديلي، ناصر ، إدارة السلوك التنظيمي ، الطبعة الأولى ، الرياض،(1414هـ).

توفيق، حسن، الادارة العامة - القاهرة: الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية ،1980.

حسن ، راوية (2000) ، إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية : الدار الجامعية .

Gatewood, Robert D., Taylor, Robert R., Ferrell, O. C., Management: Comprehension, Analysis, and Application, Richard D. Inc. 1995.

James A. F. Stoner, Management Second edition, U.S.A.,
Prentice hall, Inc. Englewood clifis,N.J. 1982.

Terry Lucey, Business Administration, London: D.P. Publications
Ltd, 1994.

اسم الطالب /

الشعبة /