

الفصل الأول

تطوير الإدارة التنظيمية للأعمال التسويقية

مفهوم التطوير التنظيمي:

يشكل التطوير التنظيمي الامتداد الفكري للمدارس السلوكية التي دعمت جهود المدارس الفكرية الحديثة حول النظرة الجديدة للإنسان الفرد ، وأصبحت فيما بعد نقطة التحول في الدراسات الجديدة التي تناولت موضوعات التطوير التنظيمي، وركزت بشكل رئيسي على الجانب الإنساني واعتبرته الأساس في العمليات الإنتاجية. وبالتالي فإن جميع تعريفات الكتاب انصبت على نقطه أساسيه تدور حول أهميه البعد الإنساني في العمليات التنظيمية ، ويعرف التطوير التنظيمي بأنه "يتضمن إشارة إلى مختلف مداخل العلوم السلوكية المستخدمة لتوجه المنظمات الإدارية نحو الانفتاح والصدق". كما يعرف التطوير التنظيمي بأنه جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل تدعمه الإدارة العليا لزيادة فعاليه التنظيم من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجري في التنظيم مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية"، وفي تعريف آخر يرى إن "التطوير يسعى إلى تحقيق الكفاءه في الإنتاجية عن طريق المنظمات الإدارية وتطويرها من خلال تنميه القوى البشرية ، والتركيز على الثقافة التنظيمية ودعم القيادة العليا ، والعمل على إيجاد المناخ التنظيمي المناسب وترسيخ دعائم الديمقراطية".

مساهمات الفكر الإداري في التطوير التنظيمي:

بدا اهتمام الدارسين بمشكلات التطوير التنظيمي منذ بداية نشوء المجتمعات الإنسانية الأولى ومواجهتها للعديد من المشكلات الإدارية والتنظيمية المختلفة ، مما أدى ذلك الاهتمام إلى ظهور محاولات كثيرة ترمي إلى إيجاد حلول لهذه المشكلات بهدف زيادة الإنتاجية.

وهنا لابد من الإشارة إلى كل من أصحاب الفكر الإداري التقليدي والسلوكي ، حيث شهدت أوروبا والولايات المتحدة في منتصف القرن التاسع عشر زيادة في حجم النمو الاقتصادي أدت إلى ظهور المؤسسات والمنظمات الإدارية الكبيرة ، التي صاحبها محاولات جديدة هدفت إلى التخفيف من حدة المشكلات التي تواجهها الإدارة، فكان لابد من الإدارة من استخدام ثلاثة مبادئ إدارية تنظيمية وهي : التنظيم وتقييم العمل ، والاتصالات ، والمعلومات .

كما شهدت أواخر القرن التاسع عشر نشاطا فكريا ساهم في إرساء قواعد علميه راسخة على أيدي مجموعه من الرواد كان أبرزهم (هنري تاون) الذي قدم مساهمات كثيرة في مجال الإدارة، كالمطالبة بضرورة العمل على تبادل المعلومات بين الإدارة والعاملين وبين رجال الأعمال أنفسهم. وضرورة حساب تكاليف الإنتاج لكل عنصر من عناصره. وقد سعت هذه المحاولة وغيرها من المحاولات إلى بلوره مفهوم الفكر الإداري وتطويره في القرن العشرين.

والجدير بالذكر أن الأبحاث والدراسات لم تتوصل إلى بداية واضحة لمفهوم التطوير التنظيمي ، وبالرغم من أمكانية النظر إلى هذا المفهوم

كتكريس للمدارس السلوكية، إلا أن ذلك لا يعني عدم ظهور بوادر في هذا الاتجاه قبل هذه المدارس، ففي ظل المدرسة التقليدية ، (نظريه الإدارة العلمية) انصب التركيز في التطوير التنظيمي على جهة واحدة هي الإنتاجية دون إعطاء أهميه لمفهوم البعد الإنساني .

ولكن ذلك لم يكن مقصودا، لان لكل مرحلة ظروفها الخاصة بها وبيئتها المختلفة . وقد استمرت جهود هذه المدرسة بالتركيز على الإنتاجية كأحد عناصر التطوير التنظيمي إلى إن أدخلت متغيرات جديدة أدت إلى إحداث تغيير في الفكر الإداري الذي كان مسيطرا في تلك المرحلة ، وتمثلت في التركيز على الجانب الإنساني وأهميته في العمليات الإنتاجية، وتضمنت هذه المرحلة محاولات عديدة منها تجارب (هوثورن) التي تناولت العمل الجماعي.

وقد أثبتت هذه المحاولات الجديدة إن الاهتمام بالعنصر الإنساني سلبا أم ايجابيا يؤدي غالى زيادة الإنتاجية ، وبالتالي فان التطوير التنظيمي ما هو إلا تكريس لهذا المفهوم .

ثم تواصلت الجهود في البحث والدراسة فكان هناك ليكرت عام 1961م وهيرزبيرج عام 1966م ثم مراسلو عام 1970م . وأظهرت كل هذه المحاولات أهميه العنصر الإنساني في التطوير التنظيمي من خلال السعي إلى تحقيق أهدافها في إحداث تغيير في سلوك المنظمات الإدارية وكذلك الأفراد وكنت يجه لجهودها كان لمساهمات التدريب المعلمي في المنظمات الصناعية وأسلوب التغذية الراجعة الأثر الأكبر في بلوره المفهوم السابق من حيث أهميه العنصر الإنساني في التطوير، ولا ننسى مساهمات

النظرية الإدارية والبيروقراطية في محاوله إيجاد تنظيم إداري مثالي يقوم على أساس تقييم العمل الإداري والمكتبي وكيفيه تأثير ذلك على المهام والسلوك، حيث ركزت هذه المرحلة على ضرورة تقسيم العمل وفقا للوائح والتعليمات دون إعطاء أي اعتبار للجوانب أو العوامل الشخصية، فقد كانت نظريه الإدارة تحاول إيجاد مبادئ يستطيع الإداري من خلالها وضع هيكل رسمي يساعد على تسهيل القيام بالمهام والواجبات بدلا من الاعتماد على الحس والتخمين في أداره الأمور.

وقد قدم رواد هذه المرحلة إسهامات كبيره حيث دعا (فايول) إلى ضرورة قيام الإدارة بخمس وظائف رئيسيه هي التخطيط والتنظيم والأمر والتنسيق والرقابة بالإضافة إلى ضرورة التركيز على تطبيق القواعد المتمثلة في تقسيم العمل ، والسلطة والمسؤولية، والانضباط، ووحده القيادة ، ووحده التوجيه ، وتعويض الموظفين ، والمركزية ، والتسلسل الإداري والنظام والعدالة والاستقرار الوظيفي والمبادرة والروح الجماعية.

واستمرار للجهود المبذولة من اجل تطوير المنظمات الإدارية ظهر على أيدي مجموعه من الرواد منهم (دوغلاس ماكروجر) و(هربرت بيرد) حيث شارك هؤلاء في محاولات إيجاد حلول للمشكلات التي واجهت جهود التطوير التنظيمي من خلال التأكيد على ضرورة اشتراك الإدارة العليا وأفراد التنظيم في عمليات صنع القرار ، وضرورة تطبيق الدراسات والتجارب العلمية على المنظمات الإدارية في الموضوعات المختلفة. وظهر نتيجته لهذه الجهود ما يعرف بالتطوير التنظيمي الذي قام على أسس أهمها البحث الموجه والتغذية الراجعة والتدريب المعلمي.

وقد انتشر تطبيق هذا التطوير في عدة دول في أوروبا وأمريكا، وتمثل ذلك بالتدريب المعلمي ، والإثراء الوظيفي وبناء الفريق والعمل على ضرورة فهم ديناميكيه الجماعة وتفاعلها داخل المنظمات الإدارية ، والاستعانة بعلم النفس الاجتماعي . وتم تركيز الجهود على ضرورة استخدام المنهجية العلمية في تطوير أساليب العمل.

وكان للعلاقات الإنسانية دورها في هذا المجال حيث ركزت على المحددات الرئيسية لتطوير جماعه العمل والتعرف على خصائص الجماعات غير الرسمية باعتبار المنظمة مجتمعا إنسانيا وتعتمد الإدارة فيها على العلاقات الإنسانية في محاولاتها التنسيق بين جهود الأفراد لخلق جو عمل ملائم يحفز الأفراد على العمل بشكل تعاوني بهدف تحقيق أهداف التنظيم من ناحية وإشباع رغبات الأفراد من ناحية أخرى.

وقد رأى (سابمون) أن جميع العمليات التنظيمية تدور حول اتخاذ القرارات الإدارية وان التطوير التنظيمي ما هو النتيجة لاتخاذ القرارات الإدارية وبالتالي فان التطوير التنظيمي يتطلب معرفة كيفية اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة فيه.

واصدر كل من (موني ورايلي) كتابا بعنوان (مبادئ التنظيم)، تم التركيز فيه على ضرورة معرفه التدرج الوظيفي كجزء من محاولتهما الشاملة لدراسة التنظيمات .

كما أن ظهور الإدارة كعلم يعتبر حديث النشأة ولكن كيفية التعامل مع منظمات إدارية معقدة والعمل على إدارتها قد لا يكون حديثا فالنظريات

الإدارية لم يبدأ ظهورها في مجال الإدارة بهدف وضع أسس سليمة يسير عليها علم الإدارة إلا في بداية القرن العشرين.

ولدراسة وتتبع مساهمات تلك النظريات في مجال التطور التنظيمي لابد من إتباع منهج يقوم على أساس تقسيم تلك الفترة التي ساهمت بها النظريات إلى المراحل التالية:

1. المرحلة الكلاسيكية.

2. المرحلة السلوكية .

3. المرحلة الحديثة .

1- مرحلة الفكر الكلاسيكي :

تمتد هذه المرحلة من 1900_1927 وقد دعت بالكلاسيكية نظرا لما قدمته من أفكار مثالية في الإدارة وبالرغم من المشكلات الكثيرة التي واجهتها نتيجة لعدم واقعيتها إلا أنها شهدت العديد من المساهمات الفكرية لدعم وتطوير الموضوعات الإدارية .

ويلاحظ في هذه المرحلة هو أن التسلسل في البحث والدراسة مبني أساسا على الفترات الزمنية لها وليس على مواقعها ومساهماتها في الفكر الإداري فقد ظهرت نظريات كلاسيكية في فترات زمنية متأخرة تزامنت مع بعض الأفكار السلوكية ولذلك فإن المرحلة الكلاسيكية امتدت حتى أواخر 1960. فالمتبع للفترة الزمنية التي ظهرت فيها أفكار نظرية الإدارة العملية يلاحظ إن تلك المرحلة شهدت ممارسات وتطبيقات إدارية غير صحيحة ترتب عليها الكثير من المشكلات الإدارية وذلك في الفترة التي بدأ فيها نمو المجتمع يسير بشكل كبير مصاحبا لبعض بؤادر النمو الاقتصادي الأمر الذي تطلب وضع حلول جذرية للمشكلات الإدارية حيث ظهر نتيجة لذلك

العديد من النظريات التي حاولت تفسير المشكلات الإدارية بطرق علمية وكان التركيز هنا على زيادة الإنتاجية وتحقيق الكفاءة والفاعلية ويمكن القول أن هذه المرحلة كانت أولى إشارات الإدارة لمفهوم التطوير التنظيمي بالرغم من إهمال البعد الإنساني وعدم إعطائه أي اهتمام يذكر حيث أوجدت الثقافة الإدارية والفكر الإداري لدى الأفراد القائمين على الإدارة اعتقاداً بأن الفرد العامل كسول لا يحب العمل وبالتالي لابد من الرقابة الصارمة والشديدة عليه . وقد كان لجهود (تيلور) دور مهم في تطوير الإدارة العلمية التي عرفها بأنها ذلك "النوع من الإدارة التي تدير الأعمال من خلال معايير مهمة بناء على حقائق يتم الحصول عليها من خلال الملاحظة المنظمة والتجربة".

وكان تركيز(تيلور) على استخدام المنهجية العلمية في العمل الإداري واضحاً فقد قام بدراسة الوقت والحركة وركز جهوده هلى ضرورة تقسيم العمل والتخصص ووحدة الأمر وإيجاد طريقة مثالية للقيام بالأعمال .
إما نظرية المبادئ الإدارية فقد ركزت على ضرورة وضع مبادئ عالمية يمكن الاعتماد عليها في العمل التنظيمي وكذلك الإداري ومن روادها (فايول) وآخرون .

جهود المرحلة الكلاسيكية في التطوير التنظيمي:

كانت الأفكار والمبادئ التي سبق ذكرها على قدر كبير من الأهمية فالإدارة قبل هذه المرحلة كانت عبارة عن ممارسات عشوائية لا تستند على أسس علمية وهنا تجدر الإشارة إلى أن أفكار هذه المرحلة كان لها دور كبير في بلورة ودعم حقل الإدارة كعلم مستقل وقد قدم رواد هذه المرحلة الكثير

لمفهوم التطوير التنظيمي إلا أن ما يؤخذ عليهم هو إهمالهم للجوانب الإنسانية حيث شهد التطوير التنظيمي بعض الممارسات والتطبيقات فقط في الجوانب الهيكلية والبنائية فالتطور التنظيمي في هذه المرحلة كان يتضمن مفاهيم منها أن التطوير هو زيادة الإنتاجية واستخدام الأسلوب العلمي وتبسيط الإجراءات وجعل بيئة المنظمة مستقرة . وكان الأسلوب المستخدم للتطوير في هذه المرحلة يعتمد على القوة والإجبار .

2- مرحلة الفكر السلوكي؛

ظهر الفكر السلوكي نتيجة لقصور الفكر الكلاسيكي في معالجة قضايا الجانب الإنساني في المنظمات الإدارية وقد سعى الفكر السلوكي لحل المشكلات التي عجز الفكر الكلاسيكي عن إيجاد الحلول الملائمة لها فقد سارع العديد من رواد هذه المرحلة إلى البحث والدراسة وتقديم الحلول والتركيز على الجانب الإنساني خاصة العلاقات الإنسانية في بيئات العمل واستمرت جهود هذه المرحلة من 1927_1950 وكان جوهر هذه الجهود ما قام به (هوثورن) من تجارب في هذا المجال ولكن ما يهمننا هنا هو أثر الفكر السلوكي المتمثل في العلاقات الإنسانية وما قدمه من أفكار للتطوير التنظيمي فقد توصلت هذه المرحلة إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين وزيادة إنتاجهم نتيجة لمشاركتهم في التجارب التي قامت بها الإدارة وظهر ذلك بعد فترة من إجراء التجارب بسبب التركيز على دور العوامل المادية في الإنتاج وخلاصة هذه المفاهيم أن الإنسان ليس ماديا كما رآته المرحلة الكلاسيكية بل هو إنسان معقد يتكون من مجموعة من المشاعر والأحاسيس ولا بد من الارتقاء وتطوير أساليب التعامل مع هؤلاء الأفراد إذا كان هدفها هو زيادة الإنتاجية فقد بينت هذه المرحلة بأن هناك عوامل أخرى تعمل على

زيادة الإنتاجية مثل ديناميكية الجماعة والقيادة . وكذلك أدت هذه المرحلة إلى ظهور نظرية الدافعية التي ساهمت في تطوير وتهذيب أساليب التعامل مع الأفراد .

جهود المرحلة السلوكية في التطوير التنظيمي:

تبلورت مساهمات هذه المرحلة في أسلوبين وهما (أسلوب التدريب المخبري والبحث الإجرائي) دورا بارزا في تطوير التنظيمي وقد ركزت على جماعة العمل وتشخيص المعلومات والقضايا ذات العلاقة بالمنظمات واستخدام المنهجية العلمية لحل وتشخيص المشكلات بأسلوب علمي خاصة فيما يتعلق بعمليات الإنتاج والتخطيط واتخاذ القرارات ، وللتعرف على الأسلوبين كما يلي:

أ- أسلوب التدريب المخبري:

ظهر هذا الأسلوب في منتصف الأربعينات وكان له أثر واضح على التطوير التنظيمي وكان يعتمد على أساس وجود مجموعة من الأفراد العاملين يترك لهم المجال للتفاعل والتعلم من بعضهم ومن خلال ذلك يتم إدخال التغيرات المطلوبة في سلوكهم. وقد كانت البداية العملية لهذا الأسلوب في معهد ماسثيوس لل تكنولوجيا (M.I.T) الذي ساهم هذا المعهد في تطوير هذا الأسلوب من خلال عقد اللقاءات والدورات واستخدم تدريب (الحساسية) ب- أسلوب البحث الإجرائي :

وهو أسلوب له الأثر الأكبر في تاريخ التطوير التنظيمي وكانت (جامعة متشيغان) مركزا له وقد تم تطوير هذا الأسلوب بحيث شمل استخدام التغذية الراجعة وجمع المعلومات لحل المشكلات التي تواجه المنظمات الإدارية.

3- المرحلة الحديثة في الإدارة ..ودورها في التطوير التنظيمي:

نجم عن وجود اختلافات بين أفكار كل مرحلة من المراحل السابقة في تطوير الفكر الإداري للتطوير التنظيمي، ظهور أفكار جديدة حاولت التقليل من الاختلافات والتناقضات بين الاتجاهين السلوكي والكلاسيكي فظهرت مدرسه اتخاذ القرارات ومدخل أداره الموارد البشرية وكذلك المدخل التنظيمي والتكاملي والطرفي.

مدرسة اتخاذ القرارات:-

كان ما قدمته مدرسه اتخاذ القرارات في الأدب التنظيمي هو نتيجة حتمية لعدم قدره الفكر السلوكي وما تضمنه من نظريات على إعطاء تفسيرات علميه لبعض المتغيرات السلوكية والتنظيمية وذلك بسبب عدم مساهمه المتغيرات والإبعاد التي قام أصحاب الفكر السلوكي بالتركيز عليها في بداية محاولاتهم وخاصة إن تلك المحاولات أهملت بعض المفاهيم المتعلقة بالجانب الإنساني .

ولكن ظهر اهتمام بالجوانب الهيكلية خصوصا بعد ظهور المنظمات الكبيرة التي أصبحت عمليه اتخاذ القرارات فيها من الأمور الجوهرية في حياة التنظيم وأصبحت الحاجة ضرورية لوضع عدة بدائل واختيار بديل جيد. وفي هذه المرحلة نشطت الجهود ومنها جهود (سايمون) الذي اعتبر إن الإدارة هي اتخاذ قرارات . وقد ركز رواد الفكر السلوكي في إن المنظمة هي وحدة متكاملة وجزء فرعي من أجزاء أخرى تتفاعل مع بعضها البعض وترتبط بعلاقات تبادليه تعتبر ضرورية لبقاء واستمرار البناء التنظيمي وكذلك ركزوا على أهمية البيئة في حياة المنظمات واثّر هذه البيئة سواء داخلية أم خارجية على عمليات اتخاذ القرارات.

وكان لنظريه (سايمون) في عمليات اتخاذ القرار دور كبير ومساهمة فعالة في التطوير التنظيمي حيث تقوم هذه النظرية على:-

1. إن هناك عمليات اختيار بديل من عدة بدائل.
2. إن تحديد الهدف العام لا يترتب عليه انتهاء عملية اتخاذ القرار بل أن عملية اتخاذ القرار تتضمن التنظيم كذلك.
3. إن التنظيم الإداري يتضمن فئة عليا وهم صانعو القرار وفئة دنيا وهم منفذو القرارات.
4. إن متخذ القرار (أي الفئة العليا) هو الذي يجب عليه اختيار البديل من عدة بدائل.

وترى نظرية (سايمون) إن هناك قرارات مبرمجة وقرارات غير مبرمجة والقرار المبرمج هو ذلك القرار الذي يتطلب توافر الخبرة والتجارب التي اكتسبها الإداري في الفترة الزمنية التي عمل خلالها وهذا النوع من القرارات لا يحتاج إلى مهارات إبداعية كثيرة إما القرارات غير المبرمجة فهي تلك القرارات التي تتناول موضوعات متعددة ومعقدة وتحتاج إلى تأن ودراسة وتفكير وإبداع .

فالسلك التنظيمي مثلاً يعتمد ترشيده على الاختيار السليم من بين مجموعة من البدائل ذلك إن القرار الرشيد هو القرار الموضوعي القائم على دراسة وتحليل الموقف بصورة واقعية وهنا كما أشار (سايمون) يوجد نوعان من الرشد هما :-

1. النموذج الموضوعي وهو الأقرب إلى اتخاذ القرار المثالي .
2. النموذج الشخصي وهو الأقرب إلى الواقع في حالة اتخاذ القرار الإداري.

ويلاحظ هنا أن حالة الرشد المطلقة تكاد تكون مستحيلة لان الفرد معرض للقيود التي تحول دون ممارسته العقلانية بصورة كاملة . وينطبق على الإدارة المفهوم نفسه فهي تحاول دائما التركيز على الإنتاجية والكفاءة إلا إن الظروف تمنع أحيانا من اتخاذ القرار الرشيد . وكذلك فهي تقوم بتحديد المسؤوليات للأفراد والأهداف فيما يتعلق باتخاذ القرارات الإدارية والبحث والدراسة بهدف تنمية مهارات الأفراد لاختيار البديل الأمثل.

وقد عارض (سايمون) مفهوم الرشد المطلق في رجل الإدارة لوجود معوقات ومتغيرات كثيرة مثل مستوى المهارات والمواقف والضغوط التي تفرض عليه قيودا تجعله يلتزم بأنماط سلوكية معينة قد تعيقه عن اختيار البديل الأمثل...الخ. فعملية اتخاذ القرار هي اختيار البديل الأمثل في ظل الظروف السائدة والمعروفة. وقد حاول (سايمون) إظهار الرجل الإداري بتوقعاته وممارساته لاتخاذ القرار بدلا من الرجل الاقتصادي حيث يقوم الرجل الإداري بدراسة كل البدائل واختيار البديل الأفضل بما يحقق له الرضا والإشباع. فنظرية المنظمة هي نظرية الرشد المحدود بسبب وجود محددات ومعوقات تمنع الوصول إلى الرشد المطلق.

نظرية التوازن التنظيمي:-

تقوم نظرية التوازن التنظيمي (لسايمون) القائمة على إن الأفراد داخل المنظمة الإدارية يعملون بشكل جماعي وان قراراتهم تتأثر بمدى مساهمته كل منهم في صنع القرار كون الأفراد على علم بأن هذه المشاركة سوف يترتب عليها إشباع لحاجاتهم ورغباتهم أي إن يتحقق توازن بين تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهداف الأفراد .

فالمنظمة ونتيجة لهذا التوازن تستطيع المحافظة على استمرارها ووجودها وتعكس هذه الحالة نجاح المنظمات الإدارية ونجاح سياساتها الداخلية لبقاء الأفراد في حاله عطاء مستمر ، وهنا يجب على الإدارة إن تحافظ على حالة التوازن هذه ، وان تعمل على تحقيق شروط التوازن التنظيمي المتمثل بما يلي:-

1. عملية اتخاذ القرارات .
2. البيئة المحيطة.
3. الجماعة.
4. التخصص.
5. تنفيذ القرارات.
6. التوازن والمحافظة عليه.
7. التعاون.

نظرية النظام التعاوني:-

إما نظرية النظام التعاوني تعتمد على ثلاثة أساسيات منها:-

1- اتخاذ القرارات على مستوى الأفراد والمنظمات.

وهنا تمر عملية اتخاذ القرار الصادر من فرد أو عدة أفراد من مختلف المستويات التنظيمية في الهيكل التنظيمي في مراحل معينة تخضع فيها لعمليات وحسابات دقيقة من المنطق والعقلانية، وخاصة إن القرار التنظيمي يتكون من عدة قرارات فرعية غير عشوائية معتمدة على المنطق والتحليل. ويمكن الإشارة إلى إشكال القرارات التنظيمية كما حددها (برنارد) وهي :- القرارات التصاعدية والقرارات التنازلية والقرارات الايجابية والقرارات السلبية ، كما وضح إن القرار وسلطاته تعتمد على متسلم القرار

وليس على الشخص المصدر له وان شرعية القرار تعتمد على قبول المرؤوسين له وهذا يتوقف على وضوحه وسهولة فهمه ومدى انسجامه مع أهداف المنظمة الإدارية.

2-التنظيم الرسمي والنظام التعاوني :

يرى (برنارد) بأن المنظمة هي عبارة عن نظام تعاوني يتم بين شخصين أو أكثر بهدف للوصول إلى الأهداف ، وكذلك اعتبر المنظمة نظام مفتوح يتفاعل مع الأنظمة الفرعية الرئيسية الموجودة في بيئات العمل، وقد بحث في عمليات نمو واستقلالية المنظمات الإدارية حيث أشار إلى أن المنظمة الإدارية قد تكبر ويزداد حجمها نتيجة لعدة عوامل منها :

1- وجود صعوبة في طرق الاتصال بين المنظمة وفروعها.

2- تعقيد الأهداف.

3- صعوبة التفاعلات والتكليفات بين الأفراد داخل بيئة العمل.

3-التنظيم غير الرسمي والنظام التعاوني:

إن التنظيم غير الرسمي عبارة عن تفاعلات واتصالات بين أعضاء التنظيم بشكل غير رسمي ويتصف بعدم وجود هيكل تنظيمي محدد له وهو نتيجة حتمية لوجود التنظيمات الرسمية. وتتبع ضرورة الاهتمام بهذه التنظيمات كونها تساعد على خلق اتجاهات جديدة ومفاهيم وعادات وتقاليـد وأنماط سلوكية.وتعمل على خلق بيئة عمل جيدة تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها وأهداف أفرادها.

وتستطيع الإدارة هنا استخدام مجموعة من الحوافز تتمثل في دفع الأفراد للعمل مع بقية زملائهم من خلال المشاركة والاتصالات المتبادلة في بيئة عمل ذات مناخ سليم.

مساهمات مدرسة اتخاذ القرارات في التطوير التنظيمي:-

إن المفتاح الرئيسي في نجاح منظمات الأعمال هو عملية اتخاذ القرار الإداري وذلك لأن المنظمة الإدارية الناجحة تسعى للنجاح في عمليات اتخاذ القرار وتحقيق الكفاءة والمهارة وتطبيق النهج العلمي حيث إن التوقيت المناسب لاتخاذ القرار واعدم اتخاذه أو تأجيه كل ذلك يقود للقرار الناجح . وبالتالي يترتب على الإدارة الناجحة إن تبحث عن العوامل الإستراتيجية وان تعمل على تطوير أنظمة الاتصالات المعمول بها وكذلك يجب الاستعانة بالتنظيمات غير الرسمية والتركيز على القيادة ودعمها.

وعلى الرغم مما وجه إلى هذه المدرسة من انتقادات إلا أنها تمثل مرحلة إسهام متطور في عمليات صنع القرارات الإدارية بالإضافة إلى الدور الإيجابي الذي قدمته في ترشيد وتطوير السلوك التنظيمي فقد اهتمت بالتنظيمات غير الرسمية ونهت الفكر التنظيمي إلى متغيرات كثيرة منها المتغيرات الهيكلية والسلوكية والبيئية حيث ركزت على إن المنظمات هي نظام مفتوح تتعامل مع البيئة المحيطة بالإضافة إلى تركيزها على الجوانب الكمية في الإدارة.

إدارة الموارد البشرية:-

كان دور إدارة الموارد البشرية مقتصرًا على حفظ السجلات حتى عام 1960م وكذلك تخزين البيانات الخاصة بمؤهلات العاملين وبعد عام 1964م تطور دور هذه الإدارة وأصبح يتضمن متغيرات أخرى مثل حقوق الأفراد والسلامة العمالية وتدريب العاملين وتنمية مهاراتهم ووضع نظام أجور عادلة والتركيز على الجوانب الإنسانية.

جهود إدارة الموارد البشرية في التطوير التنظيمي:-

لقد اهتمت إدارة الموارد البشرية بالإفراد العاملين من حيث الاختيار والترقية والتعيين وكذلك اهتمت بتخطيط وتدريب وتقييم الأداء وإيجاد حلول للمشكلات وتطوير سياسات التشغيل والحوافز وتطوير استراتيجيات خاصة للحصول على الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات التدريبية واستخدام الطرق الرياضية في الاستقطاب والتوزيع... الخ. وما هذا التطور في وظائف إدارة الموارد البشرية هو دليلا واضحا على أهمية الموارد البشرية في تطوير المنظمات بجانبها التنظيمي والبشري.

الفترة 1980-1990

دخل مفهوم التخطيط للموارد البشرية خلال هذه الفترة حيز التنفيذ ولعب دورا كبيرا في تحديد الاتجاهات التدريبية والوظيفية، كما تضمنت هذه الفترة مفهوم التخطيط الاستراتيجي للإدارة وأصبحت عمليات توزيع الموارد البشرية تستند على أسس علمية تأخذ بالاعتبار التوافق بين القدرات البشرية والواجبات الوظيفية وقد ساهمت هذه المفاهيم في إيجاد الحلول للمشكلات الإدارية.

ونتيجة لزيادة وعي ومعرفة الأفراد وزيادة سبل الاتصال زاد وعي ومستوى ثقافة المديرين حيث ركزوا اهتمامهم على تطوير العلاقات الإنسانية الفردية والجماعية وكذلك تم استخدام أساليب إدارية حديثة كالمشاركة في اتخاذ القرارات بشكل انعكس بصورة ايجابية على المنظمات الإدارية وعلى الأفراد العاملين وهنا تطور ارتباط الأفراد بمنظماتهم الأمر الذي أدى إلى تشكيل ثقافة تنظيمية جديدة.

مرحلة النظام المفتوح والتطوير التنظيمي:-

تعود بداية استخدامات هذا المفهوم في الفكر الإداري إلى أوائل الستينيات حيث كان لمدرسة النظام الاجتماعي دور بارز في تصور المنظمات كنظام مفتوح ومتكامل يتكون من أجزاء مترابطة متبادلة التأثير والاعتماد على المجتمع الموجودة فيه . ويمثل هذا النظام الكيان المكون من أجزاء وعناصر متداخلة وذات علاقة تبادلية تقوم بمهام تؤدي في النهاية بشكل كلي إلى تحقيق أهداف النظام . ونظرية النظم تركز على ضرورة إيجاد طريقة للتنسيق وتحقيق الفوائد المتبادلة مع الآخرين أفراد كانوا أو منظمات .

وتركز هذه النظرية على محاولة توضيح عوامل استمرار المنظمات الإدارية واستقرارها من خلال محاولة معرفة العلاقة بين البيئة المحيطة بالمنظمة وما تقدمه من مدخلات بشرية أو مادية أو تكنولوجية ودرجة التفاعل بين هذه المدخلات الأمر الذي يؤدي إلى نتائج ايجابية . وتتضمن هذه العمليات:

1. المدخلات.
2. الأنشطة ، العمليات التحويلية.
3. المخرجات .
4. البيئة.
5. التغذية الراجعة حيث تم الاعتماد على هذه المرحلة لتقييم مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها

جهود نظرية النظم-النظام المفتوح في التطوير التنظيمي:-

ساهم المدخل التنظيمي بشكل كبير في التطوير التنظيمي من خلال تأكيده على التداخل بين الأجزاء وكذلك العلاقة بين النظام وبيئاته ، والعلاقة بين المتغيرات الفنية والسلوكية ، وبالتالي تقديم تصور واضح عن مدى التداخل بين الجوانب الرسمية وغير الرسمية في منظمات الأعمال. كما أسهم هذا المدخل في الابتعاد عن فلسفة التوازن بين الإدارة والعمال ، وضرورة العمل على قبول فكرة الصراع والتناقض والاهتمام بمنازعات العمال والرضا عن العمل . ولقد حققت مفاهيم هذا المدخل تصورات أكثر موضوعية لفهم الظاهرة التنظيمية والسلوك التنظيمي وحاولت مساعدة المنظمات في تطبيق نهج إداري على درجة كبيرة من المرونة وتحديد أكبر عدد من متغيرات السلوك التنظيمي لضبطها والسيطرة عليها.

مرحلة المدخل التكاملي في التطوير التنظيمي:-

بحثت هذه المرحلة في ضرورة التركيز على قضايا القوة والنزاع التنظيمي والتغير في الجوانب التنظيمية حيث دعت هذه المرحلة من الفكر التنظيمي إلى ضرورة الاهتمام بالتناقضات والمعارضات وعدم التوافق بالقدر والأهمية للذين تعطيهم الإدارات لكل من الالتزام والنظام في المنظمة الإدارية . وكذلك ركزت جهود هذه المرحلة على دراسة جوانب الاختلاف بين المنظمات حيث تكون الفائدة المتحصلة أكبر قيمة. وهذه المرحلة قد أعطت أهمية لدراسة السلوك التنظيمي وإجراءات وعمليات اتخاذ القرارات ثم العمل على إيجاد الحلول الموضوعية للمشكلات الإدارية مع إعطاء أهمية خاصة لمشكلات الصراع والقوة.

وتعتمد العناصر الأساسية لهذا المدخل على دراسة وفهم القوانين والأنظمة التي تحكم التنظيم مما يساعد على فهم العمليات التنظيمية والبناء التنظيمي وعوامل القوة والاستمرار وعوامل التوافق والتكيف في السلوك التنظيمي من خلال السياسات الداخلية المتمثلة في أنظمة الحوافز والقيادة والاتصال والرقابة ونظم المعلومات والمسؤوليات وكذلك السلطة والتركيز على دراسة المشكلات التي تواجه وتهدد حياة المنظمات الإدارية وتؤدي بالتالي إلى عدم نجاحها وعدم استمرارها.

جهود المدخل التكاملي في التطوير التنظيمي:-

وهنا يلاحظ وجود البناء التنظيمي النتائج وفقا لافتراضات هذه المرحلة إما نتيجة لمتطلبات البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ، أو نتيجة للتخطيط والدراسة والتحليل أو لتحقيق أهداف مرسومة ومحددة. وتشمل الجهود هنا دراسة المنظمة وتفاعلاتها مع البيئة وقدرتها على الاستمرار وتحقيق الأهداف المطلوبة ، كما تعالج جهود هذه المرحلة أسباب اضمحلال المنظمة وزوالها إما نتيجة لوجود عيوب قد تكون في البيئة كنفص الموارد، أو نتيجة لخلل في البناء التنظيمي والسياسات الإدارية مثل أنظمة الحوافز والقيادة الفعالة وأنظمة التحفيز والعلاقات التنظيمية.

مرحلة المدخل الموقفي:-

تركز هذه المرحلة على محاولة فهم المواقف المختلفة التي تواجه التنظيم بهدف إيجاد الحلول المناسبة لكل حالة أو موقف مع الأخذ في الاعتبار مبدأ الواقعية والابتعاد عن المثالية بقدر الإمكان ويتم ذلك من خلال دراسة الواقع ومقارنته مع الظروف البيئية المحيطة لغايات معرفة حالات التأكد وحالات عدم التأكد في المواقف التي قد تضر المنظمة فيها إلى اتخاذ

قرارات ضرورية أو قرارات حاسمة خاصة في المواقف التي تكون فيها ظروف البيئة غير ثابتة وغير مستقرة.

وقد سعت هذه المرحلة إلى دراسة المواقف التنظيمية بكل إبعادها ومتغيراتها أهمها :

1- عدم الاستقرار والثبات في حياة المنظمات الإدارية.

2- التأثير المتبادل بين أجزاء المنظمة الإدارية.

3- الاختلاف في الحالات التنظيمية من وقت لآخر.

وكما هو ملاحظ فأن محتويات النظرية الموقفية توضح كيف تعالج

الإدارة المواقف المختلفة بشكل يؤدي إلى نجاحها ويحافظ على استمرارها.

جهود المدخل الموقفي في التطوير التنظيمي:-

أكد المدخل الموقفي حالة التنظيم المستمر في إحداث التغير التنظيمي

فالواقع التنظيمي والإنساني يعبر باستمرار عن حاجة التنظيم لإحداث توازن

حركي ونسبي بين متطلبات نجاح التنظيم وبقائه من جهة وبين متطلبات

مناخه التنظيمي من جهة أخرى .

فحاجة الجانب الإنساني في مناخ التنظيم إلى التغير بصورة مستمرة

يدعوا إلى ضرورة إحداث تغيير في الجوانب التنظيمية كما إن التغيرات

البيئية تدعوا إلى إحداث تغييرات تنظيمية دائمة بهدف تحقيق التأقلم والتكيف

المطلوب للبيئة إضافة إلى تحقيق الاستقرار والأمن الوظيفي سواء في

النشاطات أم الوظائف أم الأفراد أم في العلاقات التنظيمية خوفا من حدوث

الإرباك واختلال التوازن. إن ما قدمه هذا المدخل يعتبر من الدعائم

الأساسية للتطوير التنظيمي من خلال التغير في الهياكل والسلوك التنظيمي

وفقا لمتطلبات البيئة الداخلية والخارجية.

الإدارة بالأهداف ومساهماتها في التطوير التنظيمي:-

يؤدي تطبيق هذا الأسلوب في الإدارة إلى الدقة في تحديد الأهداف وتوضيحها وكذلك البحث في تقييم الأداء والتحليل الكمي وحسابات التكاليف بالإضافة إلى استخدام النهج الإداري الأكثر ديمقراطية في إدارة التنظيم وفي إدارة العمليات التشغيلية باستخدام البعد التكنولوجي. ويرى الباحثون إن لهذا الأسلوب دور كبير في نجاح جهود التطوير التنظيمي.

نظرية Z وجهودها في التطوير التنظيمي:-

تمارس الإدارة في اليابان أساليب متشددة حيث يتبع الأفراد فيها خطوط رسمية من الأوامر الصادرة بصورة دقيقة الأمر الذي يعكس جهودها في التطوير نتيجة لما تتميز به من القدرة على خلق الولاء والانتماء للمنظمة كون التوظيف يستمر طوال الحياة ، وكذلك يتم اتخاذ القرارات بصورة جماعية كصورة من صور المشاركة. إن الأخذ بمفهوم الإدارة اليابانية من شأنه إن يساهم في جهود التطوير التنظيمي للمنظمات الإدارية. وتحاول هذه النظرية القيام بتحقيق التكامل بين عناصر الإدارة اليابانية والإدارة الأمريكية وتتمثل هذه العناصر وفقا لهذه النظرية في:-

- 1- التشغيل طول الحياة.
- 2- المرونة في العمل.
- 3- نظام الأب الروحي.
- 4- المسؤولية المتجهة للأعلى.
- 5- تحمل المسؤولية للإفراد العاملين.
- 6- ربط التقييم والترقية.
- 7- الاعتدال في التخصص.

الإدارة والفكر التنظيمي والتحديات منذ 1990:-

تركزت جهود التطوير في هذه المرحلة، التي تعد امتداداً للمحاولات والجهود السابقة على تحقيق التنمية الإدارية الناجحة من خلال البناء التنظيمي السليم، ومحاولة الوصول إلى تحقيق الأهداف ببسر وسهولة وتكاليف أقل ، ومن ثم محاولة مواجهة المنافسة العالمية وخاصة إن أنماط الاتصال بين مناطق العالم أصبحت قصيرة نتيجة الانفتاح العالمي، ونتيجة للتغير في أنماط وإشكال الاتصالات الإدارية . فهناك تحديات عالمية تواجه المنظمات تتمثل في:-

1- ثورة المعلومات.

2- الخصخصة.

3- إدارة الجودة.

4- الهندسة الإدارية.

5- اتفاقية الجات.

6- المساومات الاجتماعية.

وكمثال على هذه التحديات سنتطرق إلى مفهوم اتفاقية الجات ومدى مساهمتها في التطوير التنظيمي .

إن اتفاقية الجات تعني تحرير التجارة العالمية ضمن مفهوم الاقتصاد الكوني . وهذا يؤدي إلى زيادة حدة المنافسات بين المنظمات وبالتالي يصبح البقاء تحت هذا المفهوم للأقوى والأفضل حيث يتطلب ذلك من المنظمات الالتزام بسلسلة المواصفات العالمية وتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أجل الارتقاء بمستويات الأداء وتحسين نوعية المنتجات.

أي إن اتفاقية الجات سوف يترتب عليها صراع بين المنظمات يتمثل في المنافسة القوية على زيادة حصص كل منظمة من الأسواق الأمر الذي يتطلب ضرورة تطوير استراتيجيات معينة لتخفيف حدة الصراع بين المنظمات من خلال زيادة قده المنظمة على المنافسة في تطبيق إدارة الجودة ومراجعة أساليب العمل والهياكل التنظيمية ومدى قدره المنظمة على مواجهه التغيرات في البيئة المحيطة.

علاقة إدارة الجودة الشاملة في التطوير التنظيمي:-

يعتبر التطوير التنظيمي جهودا شاملة مخططة تهدف إلى زيادة إنتاجية المنظمة وكفاءتها وزيادة مقدرتها على البقاء والاستمرار وتسعى إدارة الجودة الشاملة إلى الإسهام في تحقيق أهداف التطوير التنظيمي من خلال مفهوم الرضا حيث تتمحور العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتطوير التنظيمي من خلال الولاء والرضا الوظيفي الذي يتناول ثلاثة اتجاهات تشمل المالكين والعملاء والموظفين فتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال استخدام الإمكانيات البيئية المتوافر من بشرية ومادية وتكنولوجية يؤدي إلى التطوير التنظيمي ويترتب على ذلك تحسين الأداء بشكل يحقق الرضا وهذا الرضا يترتب عليه حصول الولاء تجاه المنظمة الإدارية الأمر التي يترتب عليه زيادة المبيعات وزيادة الإرباح مما ينعكس على شكل رضا من المالكين ويعني ذلك زيادة الاستثمار والتطوير واستخدام أساليب عمل جديدة وتنمية قدرات الأفراد العاملين.

لذلك نستطيع اعتبار إدارة الجودة وسيلة من وسائل التطوير التنظيمي عن طريق تحقيق الولاء والرضا واستبدال ثقافة تنظيمية جديدة بالثقافة التنظيمية الحالية، فتغيير الثقافة التنظيمية يعتبر عنصر من عناصر التطوير

التنظيمي وذلك من خلال نشر المعرفة العلمية حول مفهوم إدارة الجودة والتركيز على مشاركة العاملين في كل المستويات في حل المشكلات واتخاذ القرارات بشكل يؤدي إلى زيادة في الولاء والانتماء والمسئولية وهنا تستطيع المنظمة الإدارية المحافظة على قدرتها في العطاء والاستمرارية والنمو والازدهار ومن ثم النجاح ، وهذا يعني قبول المنظمة في البيئة الموجودة فيها بشكل يعطيها القوة من خلال الشرعية التي تصبح في الغالب قوة تعتمد عليها المنظمة في المستقبل.

التغير التنظيمي والتطوير:-

يعتبر التطوير التنظيمي من الظواهر الصحية في المنظمات الإدارية ، فقد كثر الحديث عنه تحت مسميات عديدة منها التغيير والتطوير والتحديث. ويعرف التغيير التنظيمي بأنه " إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة ، أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد أمرين هما : ملائمة أوضاع التنظيم أو استخدام أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديد يحقق للمنظمة سبقاً عن غيرها " .

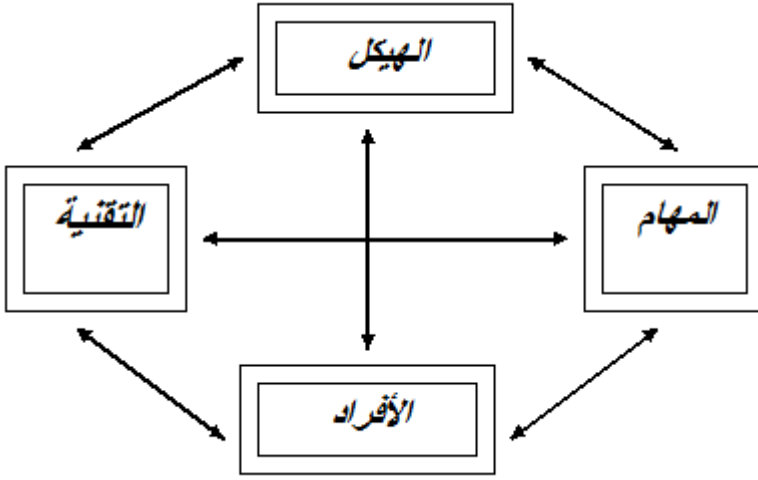
كما يعرف إدارة التغيير "بأنه عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، بحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل" ، ويرى آخرون بأن التغيير والتطوير هي " عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية "

لذلك فالتغير هو استجابة ونتيجة طبيعية للتغير الذي يحدث على التنظيمات ، والقدرة على التكيف والاستجابة ، وهو حالة طبيعية في حياة الأفراد وكذلك المنظمات ، حيث تعتبر محاولة المنظمات لإحداث التغير ومحاولة لإيجاد التوازن البيئي للتغيرات التي تحدث في المناخ المحيط فالتغير التنظيمي يسعى عادة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها :-

- 1- الارتقاء بمستوى الأداء
 - 2- تحقيق درجة عالية من التعاون
 - 3- تقليل معدلات الدوران الوظيفي
 - 4- التجديد في مكان العمل
 - 5- تطوير الموارد البشرية والمادية
 - 6- إيجاد توازن مع البيئة المحيطة
 - 7- ترشيد النفقات
 - 8- استخدام الأسلوب العلمي لحل المشكلات
 - 9- تحديث وتطوير أنماط السلوك في المنظمات
- وللتغير أربعة أبعاد رئيسية وهي :

- 1- تقنية التنظيمات وتتضمن المجال التكنولوجي
- 2- تغيير اتجاهات وقيم الأفراد العاملين أي البعد الإنساني
- 3- تغيير المهام والوظائف، المجال لتوظيفي
- 4- الهياكل التنظيمية ، المجال الهيكلي

ويوضح الشكل أربعة أشار رئيسية للتغيير :-



استراتيجيات التغيير التنظيمي :

أن استراتيجيات التغيير التنظيمي تضمن ثلاثة محاور أو اتجاهات هي :
أولاً : اتجاه التفويض :

هذا الاتجاه من الإدارة للقيام بدراسة المنظمة الإدارية دراسة تحليلية بهدف إعطاء معلومات كاملة عن المجالات والأبعاد المراد إدخال التغيير فيها سواء في الجانب التنظيمي أم الجانب الإنساني ، ويطلب من الأفراد دراسة هذه المعلومات ومناقشتها بهدف التوصل إلى اتخاذ قرار موضوعي حول آليات التغيير المطلوب .

ثانياً : اتجاه استخدام القوة ، ويكون هذا الاتجاه ضمن :

- أ- إجبار الإدارة العليا للإدارة الدنيا على ضرورة تنفيذ التغيير المطلوب.
- ب- استبدال الأفراد أو إعادة توزيع الموارد البشرية من جديد للحصول على أفراد راغبين في إدخال التغيير.
- ت- إعادة التصميم للهيكل التنظيمي .

ثالثاً : المشاركة ، أن تتم المشاركة بين الإدارة والأفراد العاملين بها في العمليات التنظيمية وهذا يتم من خلال قيام الإدارة بتحديد المشكلة موضوع الدراسة ثم استخدام المنهجية العلمية لوضع البدائل ، وكذلك العاملون معاً بتحديد المشكلة وتدارسها و اختيار البديل الأفضل ثم تنفيذه.

المشكلات التي تواجه التغيير التنظيمي:-

يواجه التغيير التنظيمي العديد من المشكلات التنظيمية والإنساني هناك أسباب تدعو لظهور هذه المشكلات منها :

- أ- المصالح الذاتية
 - ب- سوء الفهم وعدم وجود مشكلة
 - ت- الاختلاف في تقدير وتصورات العاملين
 - ث- الخوف لدى العاملين من التغيير .
 - ج- التناقض بين حاجات التنظيم و أهدافه وحاجات الأفراد العاملين ورغباتهم وتنبلور هذه المشكلة في كيفية توحيد ودمج هذا التناقض في الاحتياجات والرغبات.
 - ح- الصعوبة في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات ومهام العمل داخل المنظمات الإدارية
- وهناك أدوات يمكن أن يؤدي استخدامها إلى التخفيف من حدة هذه المشكلات ومن هذه الأدوات ما يلي :

1. المشاركة.
2. التعليم والاتصال
3. التسهيل والدعم.

4. التفاوض والإنفاق.

5. المناورة و الاستقطاب.

6. التهريب الصريح.

أساليب معالجة مقاومة التغيير

الأسلوب	المواقف التي يستخدم فيها	المزايا	العيوب
التعليم والتبليغ	عند عدم وجود معلومات دقيقة للتحليل	حال الإقناع يساعد على تنفيذ التغيير	يحتاج لوقت طويل إذا كان عدد الأفراد كبيراً
المشاركة	عند وجود مقاومة كبيرة	التزام المشاركين بما يشاركون بوضعه	مضيعه للوقت إذا شاركوا بما لا يتألم مع التغيير
التسهيل والدعم	في المواقف التي يقاوم الناس فيها بسبب عدم التكيف	لا يوجد أسلوب محدد لمعالجة التكيف	أخذ وقت أطول ومكلف
التفاوض و الاتفاق	عند تعرض شخص للخسارة جراء التغيير	طريقة سهلة نسبياً	قد تكون مكلفة إذا طالب آخرون الأسلوب نفسه
المنـاورـة والاستقطاب	حين تقشل الوسائل الأخرى	حل غير مكلف	إمكانية حدوث مشكلات في المستقبل
التهريب الصريح والضمني	عند وجود حاجز للسرعة بوجود سلطة	سريع على كافة أنواع المقاومة كافة	يمكن أن يؤدي إلى مخاطرة أو هياج

أما أدوات تنفيذ الأساليب فتتراوح فيما بين الطرق التالية :

(1) دراسة الحالة

(2) النقاش

(3) المحاضرة

(4) المبادرة الإدارية

(5) الأفلام السينمائية

(6) التدريس المبرمج

(7) لعب الأدوار

(8) تدريب الحساسية

(9) المحاضرة التلفزيونية

السلوك التنظيمي وطبيعته :-

يعرف السلوك بأنه الأنشطة الداخلية والخارجية للكائن الحي ، ويصنف السلوك وفقاً لعلماء السلوك إلى مجموعتين :

أ- السلوك الفطري الذي لا يحتاج إلى عمليات تعليم.

ب- السلوك المكتسب الذي يكون نتيجة للتعلم والاحتكاك بالبيئة المحيطة.

ولما كان موضع اهتمامنا في هذا الفصل هو السلوك التنظيمي الذي يحتكم إلى معايير تنظيمية متمثلة بالأنظمة والقوانين ومتطلبات أداء الوظيفة بالإضافة إلى تقاليد ومعايير جماعة العمل ، وكذلك الأبعاد التنظيمية للبيئة الداخلية في المنظمة ، ونركز هنا على السلوك المكتسب الذي نكون قادرين على فهمه والتحكم به وضبطه وتعديله من خلال فهم عمليات الدوافع والحوافز ، وكذلك من خلال معرفة و فهم النمط الشخصي للفرد

والاتجاهات و الميول والإدراك والتفاعل مع جماعة العمل وبيئة العمل ،
ومن ثم العمل على تعديل هذا السلوك وتطوير استخدام أدوات التطوير
المناسبة والتي سبق وتطرقنا لها .

فدراسة السلوك التنظيمي لا تتم إلا من خلال دراسة وفهم الدور الذي
يقوم به الأفراد في المنظمة ، حيث يتكون السلوك التنظيمي من أجزاء
مترابطة تتمثل فسلوك الأفراد وسلوك الجماعات وكذلك الهياكل التنظيمية
ثم العملية التنظيمية .

ويتكون السلوك التنظيمي:-

الجزء الأول من مكونات سلوك الفرد المتمثلة في طبيعة الفرد ،
والإدراك والاتجاهات والتعلم الشخصي ، ثم التحفيز وعملياته ، ثم النظام
الشخصي المتضمن القيم والقدرات والمهارات والخبرات والضغوطات
وعمليات التكيف .

الجزء الثاني من مكونات السلوك التنظيمي فتنتمثل في سلوك الجماعة
من حيث الأبعاد الجماعية ومن حيث التكوين، المعايير ، الأدوار ، الترابط ،
والقيادة ، وكذلك التطرق إلى حركة الجماعة وعمليات القيادة. أما العمليات
التنظيمية كأحد الأجزاء المكونة للسلوك التنظيمي فتنتمثل كلاً من عمليات
اتخاذ القرارات الإدارية ، وكذلك عمليات الاتصالات الإدارية و عمليات تقييم
الأداء.

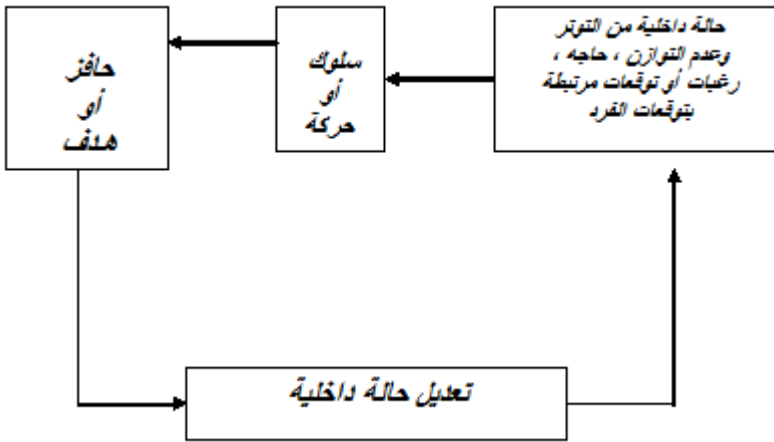
العوامل المحددة للسلوك التنظيمي :

الاختلاف في أنماط السلوك يتطلب القيام بدراسة السلوك وتفهمه
والتنبؤ به تمهيداً لضبطه والتحكم فيه ، وبالتالي تعديله بالصورة المطلوبة
لحفاظ على الأداء الجيد في المنظمات. ولابد من معرفة دوافع الفرد والعمل

على تلبيتها ، والحوافز والعوامل المؤثرة عليها ، وكذلك طبيعة الفرد ونمط
تصوره وكيفية إدراكه للأمور وتعلمه للاتجاهات ، وكيفية تفاعله مع
جماعات العمل وتأثير قيمتها ومعاييرها عليه وذلك من خلال الاستعراض
للعوامل المحددة له ولسلوكه المتمثلة بما يلي :

الدوافع والحوافز ودورها في تكوين السلوك التنظيمي:-

الدوافع هي " حاجات مختلفة ومتنوعة يسعى الفرد إلى إشباعها
بإتباعه أنماطا سلوكية مختلفة ، ويزيد الدافع كلما كانت الحاجة غير مشبعة،
أي أن الدوافع هي طاقات كامنة في النفس الإنسانية تتبع من داخل الفرد
وتوجه في اتجاه معين وبنمط سلوكي محدد" ويمكن توضيح الدوافع عند
الأفراد ودرجة التشابك بين حاجياتهم ورغباتهم .



ولأهمية موضوع الدوافع ظهرت نظريات عديدة أعطت تفسيرات
تساعد الإدارة والمديرين على تفهم سلوك الأفراد وكيفية التحكم به ومحاولة
ضبطه . ومن هذه النظريات، نظرية (ابراهيم ماسلو ونظرية بورتر)...الخ

الاتجاهات والقيم :

تعرف الاتجاهات بأنها نظام متكامل من المفاهيم والمعتقدات والعادات والدوافع والميول السلوكية، ويمكن اعتبارها مشاعر الأفراد تجاه الأشياء المحيطة بهم، وهي مشاعر إما ايجابية أو سلبية، لأن الاتجاهات تتضمن ثلاثة أجزاء رئيسية وهي: (عاطفية، وإدراكية ، وسلوكية).

وبالتالي يمكن اعتبار الاتجاهات من المحددات الرئيسية للسلوك التنظيمي والوظيفي حيث يأتي الفرد للمنظمة الإدارية وهو يحمل مجموعة من القيم والاتجاهات و الأفكار من بيئته الخاصة وسوف تؤثر بشكل مباشر أو بآخر على سلوكه الوظيفي. أما القيم فهي المعتقدات التي يعتقد الأفراد بقيمتها ويلتزمون بها وبمضامينها .

الشخصية :

هي عبارة عن نظام من الاتجاهات والميول والاستعدادات التي تحدد نمط استجابة الفرد وتكيفه مع البيئة المحيطة ، وهناك من يرى أن الشخصية تتكون من خلال عوامل وراثية ، إلا أنها لا تكتمل إلى خلال عمليات التنشئة الاجتماعية. ويمكن تعريف الشخصية بأنها "تلك الخصائص والسلوكيات الفردية المنظمة بطريقة معينة بحيث تعكس فردية التأقلم الذي يبديه تجاه بيئته".

الإدراك والتأقلم :

الإدراك هو ما يقوم به الفرد من تنظيم وترتيب للخبرات والتجارب التي يمر بها وكذلك تفسيراته و اتجاهاته و تعامله مع البيئة من خلال ما يحمله من معلومات وخبرات مخزونة في ذاكرته وتتكون العمليات الإدراكية من ثلاثة خطوات هي :

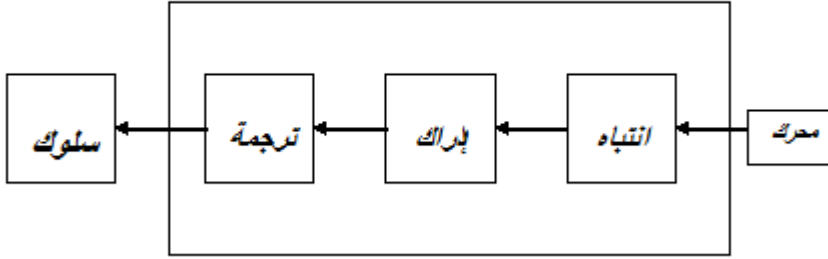
أ- الوعي أو الانتباه

ب- ترجمة للمنبهات الواردة

ت- تحديد الفعل أو السلوك المناسب

شكل مفهوم عملية

الإدراك



فالفرد العمل في التنظيم يستقبل المثيرات الخارجية أو الحركات من خلال الحواس ، ويبدأ بتنظيم هذا المثير داخل العقل بناء على ما هو متوافر في عقله الباطن من خبرات ومعلومات . ومعرفة الإدارة للإدراك تساعد على فهم السلوك الوظيفي للأفراد والعمل على التحكم به وتوجيهه الاتجاه الصحيح .

أما التعليم فهو عبارة التفاعلات التي تتم بناء على مواقف معينة ، وينتج عنها تغير في السلوك . ويمكن تعريف التعليم بأنه تغير ثابت نسبياً في السلوك يحدث نتيجة التجربة.

الجوانب النظرية للسلوك التنظيمي :

يجد الباحث في السلوك التنظيمي إن له طبيعة معقدة يسببها تداخل وتشابك مكوناته ، حيث يؤدي تفاعل عوامل البيئة مع الجوانب البيئية مع الجوانب المختلفة لكل من التنظيم والأفراد إلى ظهور نشاطات وأنماط

سلوكية جديدة تتطلب من الإدارة البحث والدراسة بهدف فهم طبيعة هذا السلوك ، ومحاولة السيطرة عليه والتحكم به . ويتضح ذلك من خلال ما تم تقديمه في تعريف السلوك التنظيمي " بأن السلوك التنظيمي هو ما يتعلق بدراسة سلوك واتجاهات وأداء وتأثيرات البيئة على المنظمة ومواردها البشرية وأهدافها وكذلك تأثيرات العاملين على المنظمة وفاعليتها".
ولأهمية السلوك التنظيمي ظهر العديد من النظريات التي حاولت تفسيره وفهمه وضبطه وتوجيهه ، و من هذه النظريات :

1- النظرية السلوكية:

تحاول هذه النظرية إعطاء تفسيرات للسلوك تختلف عما قدمته بعض النظريات أو الفرضيات . حيث ترى هذه النظرية أن الأنماط السلوكية للأفراد لا تتولد نتيجة لوجود دوافع داخلية في النفس البشرية ، بل تكون نتيجة لبعض المنبهات الحسية و الحركية التي أدت إلى إثارة بعض الأفعال مما يترتب عليها أنماط سلوكية مختلفة .

2- نظرية الرشد:

وترى الافتراضات لهذه لنظرية أن الإنسان يتمتع بقدر جيد من الرشدانية في اختيار أنماط سلوكه ، فهو يختار أنماطاً سلوكية معينة في استخدام موارده وممتلكاته بالطريقة و بالأسلوب الذي يراه مناسباً وفقاً لتقديراته وتصوراتهِ ، فالفرد يبذل طاقاته وإبداعاته في محاولة للوصول إلى إشباع أهدافه بأقصى منفعة .

التحليل النفسي :

واضع هذه النظرية هو العالم (فرويد) الذي يرى أن السلوك لدى الإنسان يقسم قسمين: يتمثل الأول فيما يعرف بغريزة الحياة، والثاني في

غريزة الموت، حيث يرى (فرويد) أن غريزة الحياة تتضمن الأفعال الإيجابية التي يقوم بها الإنسان ، بينما غريزة الموت تتضمن الأفعال العدوانية الصادرة عن الإنسان ونتيجة لوجود الفرد في مجتمع تحكمه معايير اجتماعية وسلوكية فإن دوافع الفرد العدوانية تبدأ بالتلاشي التدريجي بعد محاولات تهذيبها .

4- نظرية جشطالت:

ترى هذه النظرية أن بيئة الإنسان تتكون من عناصر متداخلة متفاعلة، وأن أي تغير في عناصر هذه البيئة قد يسبب للفرد حالة من عدم التوازن وعدم الاستقرار، ونتيجة لهذا الشعور يبدأ الفرد بعمليات البحث والدراسة ويتبع نمطاً سلوكياً معيناً لكي يتخلص من حالة القلق والتوتر، أي أن القيام بفعل معين أمر ضروري للتخلص من حالة عدم التوازن الذي يعيشه الفرد . القوة والصراع في التنظيمات الإدارية.

المفهوم و الأهمية :

تعتبر موضوع القوة والصراع من المواضيع الشائكة ، فكل منهما امتداداه وتفرعاته ومصادره وآثاره ، لا بد من وضع تعريف مستقل لكل منهما قبل عملية البحث بصورة دقيقة في كل موضوع.

فالقوة ، كما عرفها الكتاب والمفكرون هي "القدرة أو الطاقة للتأثير في سلوك الأفراد الآخرين ، أو هي قدرة أحد الأطراف في التغلب على الطرف الآخر لغاية تحقيق بعض الأهداف" ، وكذلك يمكن تعريفها بأن القوة هي "القدرة التي يملكها الشخص أ للتأثير في سلوك الشخص ب ، ولهذا فإن الشخص ب يقوم بأفعال وأنماط سلوكية لم يمكنه القيام بها دون ذلك التأثير .

وهنا يمكن ملاحظة الأمور التالية في القوة :

- 1- أن القوة توجد ولكن ليس بالضرورة أن تمارس أو تفرض .
 - 2- أن هناك علاقة اعتمادية بين أ و ب بحيث تزداد قوة أ على ب نتيجة لزيادة اعتمادية ب على أ .
 - 3- الافتراض القائم بأن يتمتع بدرجة من الحرية أو الاختيار .
- مصادر القوة في التنظيم :

لا تأتي القوة من فراغ بل لها مصادر ، ولو لا هذه المصادر لما ظهرت القوة ولما شعر بوجودها الناس . ويتفق الباحثون على أن هناك ثلاثة مصادر للقوة هي:

1. المركز الوظيفي .
 2. الصفات الشخصية .
 3. الحصول أو السيطرة على مصادر المعلومات .
1. المركز الوظيفي : فالفرد العامل في المنظمات الإدارية يستمد قوته من وظيفته في المنظمة ، فهناك وظائف تتمتع بمركزية كبيرة تعطي شاغرها قوة تأثير على غيره من الناس.
2. الصفات الشخصية : وهذه القوة تعتمد على قدرات الفرد في تطوير علاقاته مع الآخرين داخل التنظيم بشكل يعطيه قوة للتأثير على سلوكهم، وهناك من يتمتع بقوة نتيجة للخبرة أو للمعرفة في مجال عمله بالإضافة إلى تمتع بعض الأفراد بخصائص شخصية تؤدي إلى التأثير على سلوك الآخرين.

3. القوة الناجمة عن السيطرة على مصادر المعلومات : تعتبر عمليات

الوصول إلى مصادر المعلومات من العوامل المؤثرة على سلوك الأفراد
أو المنظمات وهناك من يرى أن للقوة مصادر منها :

- (1) المركز الوظيفي .
 - (2) قوة الشخصية .
 - (3) الخبرة .
 - (4) اغتنام الفرص في الوقت المناسب والمكان المناسب.
- مصادر القوة :

1. المركز الوظيفي .
2. الصفات الشخصية .
3. الخبرة .
4. الفرص .

ويلاحظ أن من الممكن ظهور القوة ومن ثم استخدامها بشكل يترتب
عليه ظهور الصراعات أو النزاعات التنظيمية مما يؤدي إلى ظهور
المشكلات في الجوانب التالية :

- 1- إذا كان البناء التنظيمي للمنظمة الإدارية ضعيفاً وليس قائماً على
استخدام المنهجية العلمية .
- 2- عندما لا يكون هناك توافق وانسجام بين أهداف المنظمة الإدارية
وأهداف الأفراد العاملين .
- 3- إذا لم يكن هناك شبه موافقة أجماعية على أساليب العمل وأساليب
الرقابة المعمول بها .

- القوة والتنظيمات الإدارية - مناهج القوة :

يوجد مداخل أو مناهج يمكن النظر من خلالها إلى مفهوم القوة في التنظيمات الإدارية تساعد على زيادة فهم ومعرفة أبعاد القوة ، لأن أسلوب ممارسة أو تطبيق القوة يعتمد على نوعية وتركيبية القوى البشرية وكذلك البناء التنظيمي ، ولا بد من معرفة المداخل التي تساعد على إعطاء تفسيرات ولو جزئية لمفهوم القوة ، ومن هذه المداخل :

(1) المداخل الاجتماعية أو البنائي ، ويشير هذا المدخل إلى أن القوة

هي ذلك المنهج الذي يشمل الدرجة أو المستوى الذي يستطيع الفرد أو الوحدة الإدارية عنده أن يتحكم بالعوامل الأساسية في البيئة الخارجية للمنظمة الإدارية ، تلك العوامل التي تعتبر من العوامل الرئيسية في نجاح المنظمة في الوصول إلى أهدافها .

(2) المنهج النفسي ، ويعطي هذا المنهج ورواده وصفا لأنواع من

القوة المستخدمة في منظمات الأعمال تتمثل في : القوة الشرعية ، وقوة الإكراه ، والقوة المرجعية ، وقوة التحكم ، وقوة الخبرة أو المعرفة .

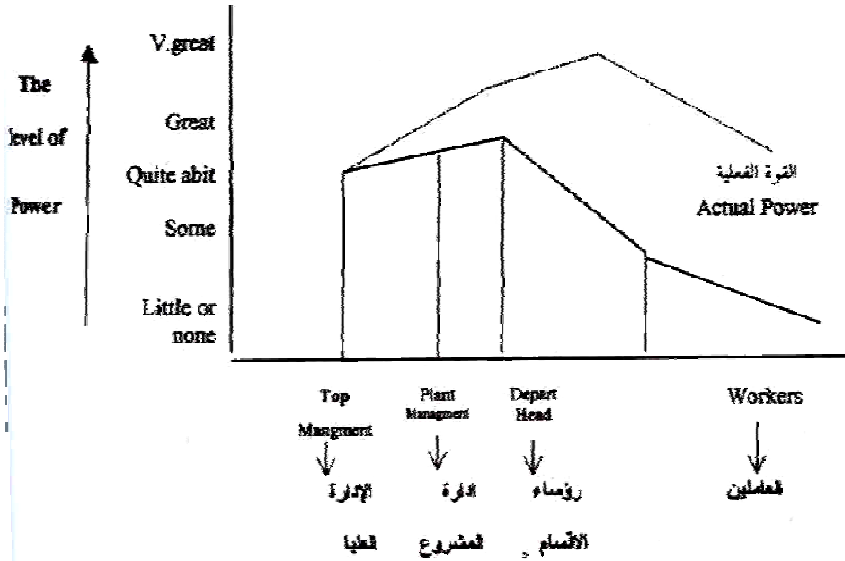
وتستطيع بعض المنظمات أن تفرض على أعضائها اعتماد منهج سلوكي معين كان تستخدم قوة الإكراه أو الإجبار ، كذلك يمكن أن تستخدم القوة النفعية أي عدم إعطاء الفرد أي مكافأة ما لم يقدم ما هو مطلوب منه ، وهذا الأسلوب هو المتبع في معظم المنظمات الإدارية ، ويلاحظ أن النتيجة المتوقعة باستخدام قوة الإكراه تتطوي على سلوك عدواني من الأفراد تجاه المنظمة التي يعمل فيها ، ولكن حالة استخدام القوة النفعية يكون لدى الأفراد عمليات حسابية تعتمد أساسا على ما سيحصل عليه الفرد نتيجة لمشاركته في العمل داخل المنظمة الإدارية .

ويجب على المديرين - في حالة قيامهم باتخاذ قرارات إدارية - مراعاة مدى انسجام هذه القرارات مع طبيعة المنظمات والعاملين فيها ، فالمدير في القطاع الخاص يتجنب استخدام القوة بالإكراه خوفاً من ردود فعل الأفراد العاملين .

كذلك يمارس الأفراد العاملون في التنظيمات قدراً كبيراً من القوة في بعض المواقف التنظيمية، فأحياناً يلجأ العاملون في المنظمات إلى تخفيض إنتاجيتهم عن المعدل المطلوب نتيجة لعدم ثقتهم في الإدارة ، وإذا خرج أحد العاملين عن هذه القاعدة السلوكية ، فإن بقية الأفراد تبدأ بممارسة أنماط سلوكية سلبية تجاه ذلك الفرد . وأيضاً يمارسون المروءسون القوة في المواقف التي يملكون فيها معرفة عملية حول كيفية عمل المنظمة الإدارية أو في المواقف التي يعتمد فيها الرؤساء على المروءسين للقيام ببعض الأعمال الخارجة عن مجالهم والوظيفي. وخلاصة القول أن المروءسين لا يملكون القوة فقط بل يمارسونها بطرق متعددة داخل بيئات عملهم .

- درجات القوة :

من الأمور الطبيعية لاستمرار حياة الأفراد والمنظمات أن يسعى كل منهما للحصول على القوة ، ولكن عملية الحصول على القوة تواجهها بعض الصعوبات التي يصعب تحديد العوامل المساعدة في زيادة القوة بناء عليها. ولمعرفة هذه العوامل المساعدة لا بد من دراسة وتحليل ما قدمه Arnold عام 1968م بخصوص مفهوم القوة الذي أطلق عليه ما يعرف بالشكل البياني للرقابة The control Graph حيث يساعد هذا الشكل على تحديد القوة في كثير من منظمات العمل . وهنا يلاحظ قوة وتأثير كل مستوى إداري داخل التنظيم على السلطة كما هو موضح في شكل رقم (8) :



شكل رقم (٨)

ويلاحظ في هذا الشكل أن المراكز المتمثلة بالإدارة العليا والمكاتب الرئيسية وكذلك مجالس الإدارة تتمتع بقدر ليس بالبسيط من القوة ، وينظر كذلك إلى رئيس القسم أو الوحدة على أنه يتمتع بدرجة كبيرة من القوة . وهكذا يقل تمتع الوحدة بالقوة كلما اتجهنا إلى أسفل الهرم التنظيمي في المنظمة الإدارية .

ويشير الرسم البياني إلى أن الدوائر أو الوحدات قدراً كبيراً من القوة إذا كانت تتمتع بموقع استراتيجي قريب من تدفق العمل أو تتابعه ، وبناء على ما سبق يمكن معرفة المحددات التالية للقوة داخل المنظمة :

- 1- إذا كان العمل الذي تقوم به إحدى الوحدات ذا تخصص دقيق لدرجة يصعب أن تقوم به وحدة إدارية أخرى فهنا يلاحظ إن للوحدة قوة إدارية كبيرة تميزها عن غيرها.

2- الترابطات ، أي إذا كانت مخرجات عمل إحدى الوحدات الإدارية

تدخل بصورة رئيسية في عمل وحدة إدارية أخرى .

3- سرعة العمل ، أي إذا كانت سرعة عمل إحدى الوحدات الإدارية،

ضرورية لاستمرارية العمل الكلي ، فإن هذه الوحدة تمارس

قوة إدارية على بقية الوحدات الأخرى .

- أساليب استخدام القوة (استراتيجيات القوة) :

هي تلك الأساليب والأدوات التي يمارسها المديرون على المرؤوسين

لتحقيق الأهداف التنظيمية ، وتتضمن هذه الاستراتيجيات :

الاستراتيجيات/الأساليب المستخدمة في ممارسة القوة الأكثر استخداما



- 1- التبرير
- 2- التحالف
- 3- التودد
- 4- المساومة
- 5- التعزيز
- 6- السلطة الأعلى

الأقل استخداما

وكما يلاحظ فإن هذه الأساليب أو الاستراتيجيات تتراوح من الأساليب

الأكثر استخداما إلى الأقل استخداما من قبل الإدارات ، وبناء على ما سبق

فإن أساليب التبرير والتحالف والتودد هي من أكثر الأساليب استخداما

في ممارسة القوة .

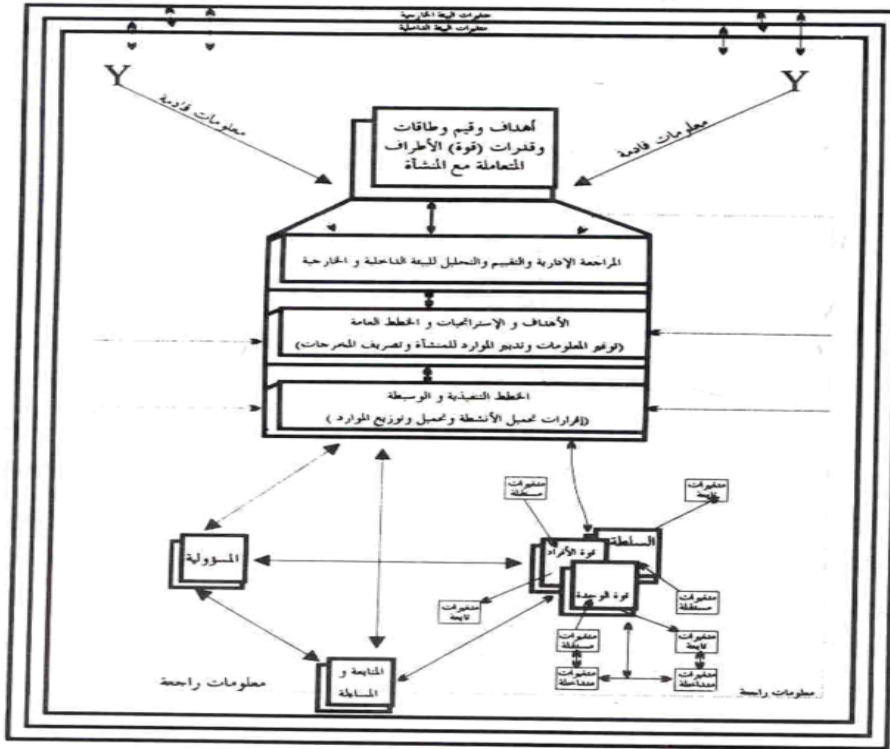
ويقصد بالتبرير إظهار الحقائق والمعلومات لإضفاء المنطقية على ما

يتم عرضه ، أما التحالف فهو محاولات الأفراد أو الوحدات الحصول على

دعم الآخرين لغايات تحقيق الأهداف، أم التودد فهو إظهار الليونة وإظهار الصداقة قبل إصدار الأوامر، وأما المساومة فهي استخدامات التفاوض لتبادل المنافع ، وأما التعزيز فهو استخدام المكافأة أو الطلب مباشرة من الأفراد للقيام ببعض الأعمال التي سبق أن تم طلبها .

ويلاحظ من خلال الاستخدامات لهذه الاستراتيجيات ، أن المديرين لا يلجئون إلى استخدام إستراتيجية العقوبات أو المكافآت بصورة متكررة مكون هذين الأسلوبين خارج ناطق سلطاتهم في بعض المواقف أو الأوقات، ويوضح الشكل رقم (9) نموذج القوة في علاقاتها مع المتغيرات البيئية .

نموذج القوة وعلاقتها مع القوة المترابطة (٥٢)



شكل رقم (٥)

الصراع التنظيمي : مفهومه وطبيعته :

يعتبر الصراع إحدى الظواهر الطبيعية الموجودة في حياتنا أفرادا ومؤسسات، وهو أمر حتمي، لأن الثبات والاستقرار بصورة مستمرة بكاد يكون من الأمور المستحيلة، فالتغير مستمر ودائم في كل شيء، وهذا ما يفسر وجود الصراع في التنظيمات كظاهرة طبيعية مما استدعى كثيرين من الكتاب وعلماء الإدارة والخبراء إلى تناول هذه الظاهرة بالدراسة والتحليل والبحث ، حيث أشار معظم هؤلاء الكتاب إلى إن وجود الصراع عند مستوى معين يعتبر حافزا ويعتبر أيضاً أحد مصادر القوة لرفع الأداء الوظيفي للأفراد والجماعات، ولكن وصول الصراع إلى مستوى عال قد تترتب عليه آثار سلبية أكثر منها إيجابية .

إن أي منظمة إدارية لا يمكن أن يكتب لها البقاء والاستمرار في حالة السكون الدائم حتى وإن كانت تعمل ضمن خطط مدروسة ومتعارف عليها ، فهناك تفاعلات بين المنظمات وبين بيئاتها الخارجية والداخلية الأمر الذي يترتب عليه تغييرات مختلفة ، وعلى المستويات كافة وسبب ذلك هو وجود ظروف اقتصادية واجتماعية متغيرة باستمرار في البيئة الخارجية، وبشكل يؤدي إلى حدوث تغييرات مستمرة في المنظمة الإدارية . لذلك يمكن اعتبار المنظمة الإدارية ، نسقا اجتماعيا محددا يسعى إلى العمل لتحقيق أهداف مرسومة ويوجد لهذا النسق الاجتماعي عناصر ومدخلات تعمل للمحافظة على توازنه واستقراره واستمراره، ويوجد في المقابل عناصر تثير الصراع بين عناصر هذه النسق ومدخلاته الأمر الذي يتطلب من الإدارة ضرورة

العمل على استخدام استراتيجيات تساعد على التخفيف من حدة وآثار هذا الصراع .

وبناء عليه نستطيع تعريف الصراع التنظيمي بأنه أحد الأشكال الرئيسية للتفاعل، طالما استهدف تحقيق الوحدة بين الجماعات ، حتى وإن تم ذلك من خلال القضاء على أحد أطراف الصراع .

ومفهوم استخدام الصراع التنظيمي في العلوم السلوكية معان عديدة تتمثل بما يلي:-

1- هناك إشارة إلى أن الصراع يظهر بسبب التفاعل بين ظروف البيئة وعناصرها وبين المنظمات ، حيث تخلق ندرة الموارد المطلوبة للعمليات الإنتاجية صعوبات كبيرة تواجهها الإدارة فيها يتعلق بكيفية الحصول على هذه الموارد اللازمة .

2- هناك افتراض بأن الصراع داخل المنظمات يتكون بسبب مواقف مؤثرة وظواهر محددة في المنظمة ، كشعور الأفراد أو إحساسهم بحالات التوتر والقلق والتعب والخصومة .

3- إن الاختلاف في المستويات الإدراكية لدى الأفراد يؤدي إلى ظهور الصراع في المواقف والأمور التي تواجهها المنظمات وإفرادها .

4- إن التناقضات في سلوكيات الأفراد داخل بيئات العمل وما يترتب عليها من مقاومة عالية إلى مقاومة منخفضة تؤدي إلى ظهور الصراعات التنظيمية .

واستخلاصا من هذه المعاني يمكن تعريف الصراع بأنه "ارباك أو تعطيل للعمل ولوسائل اتخاذ القرارات بشكل يؤدي إلى صعوبة المفاضلة والاختيار بين البدائل" .

- مراحل تطور الصراع التنظيمي :

اختلفت وجهات النظر والآراء حول تحديد مفهوم الصراع التنظيمي عبر المراحل التاريخية للفكر الإداري ، فالفكر الإداري التقليدي يرى أن تجنب الصراع في المنظمات الإدارية أمر ضروري ، بينما يرى أصحاب ورواد الفكر السلوكي أن الصراع داخل المنظمات الإدارية أمر طبيعي فيرون أن الصراع ضروري ومهم لإنجاز الأعمال بفعالية .

أولاً : المرحلة التقليدية :

تتطابق المفاهيم المتضمنة في هذه المرحلة حول الصراع مع الاتجاه الذي كان سائداً عن السلوك في الفترة 1930-1940 بسبب ما قدمه توثرون من تجارب، أشار بها إلى أن الصراع ناتج عن الاتصال الضعيف بين الأفراد في بيئات العمل، وعن عدم قدرة الإدارة على إشباع حاجات الأفراد وتحقيق أهدافهم .

فالنظر للصراع خلال هذه المرحلة سلبية على أساس أن الصراع شيء سلبي يرتبط بالرعب والخوف والعقاب.

ثانياً : مرحلة الفكر السلوكي :

يكاد التوجه في هذه المرحلة يكون مطابقاً لما قدمته مدرسة العلاقات الإنسانية حول مفهومها للسلوك وكذلك الصراع ، حيث اعتبرت أن للصراع فوائد كبيرة تعود على التنظيم .

ثالثاً : المدرسة التفاعلية :

تتضمن أفكار هذه المرحلة قبول الصراع ، فهي تدعو إلى تشجيع المديرين على خلق جو مقبول من الصراعات داخل المنظمات العمل كوسيلة لزيادة الكفاءة والمهارة والتجديد، وذلك لأن قدرة إدارة على تفهم الصراع

وتحويله إلى صراع إيجابي تترتب عليها الكفاءة والفعالية والتجديد باستمرار، ولكن إذا لم تستطيع الإدارة وكذلك الأفراد فهم الصراع وكيفية التعامل معه فسوف يترتب على ذلك تحول هذا المفهوم إلى مفهوم سلبي، ولهذا يمكن القول أن هناك مفهومين للصراع الإيجابي والسلبي .
ويترتب على كل مفهوم آثار معينة ، حيث تتمثل آثار المفهوم الإيجابي بما يلي :

- 1- مشاركة بناءة من الأفراد كافة في العمليات التنظيمية .
- 2- يساعد على تنمية المهارات والأفكار وكذلك الإبداع .
- 3- يساعد على اختيار البديل الأفضل للمنظمة الإدارية وكذلك للأفراد العاملين .

أما آثار المفهوم السلبي فتتمثل بما يلي :

- 1- إن عدم رغبة الإدارة في معرفة وسماع وجهات نظر الأفراد العاملين ستعكس بآثار سلبية على عملهم وإبداعاتهم .
- 2- يقلل من عامل الانتماء للمنظمة الإدارية ، ومن ثم يسعى كل فرد إلى تحقيق الأهداف الخاصة به .

- 3- في حالة ظهور بؤابر الصراع ، يجب على الإدارة الإسراع لإيجاد الحلول له خوفاً من انتشاره إلى مستويات التنظيم كافة .

- مستويات الصراع التنظيمي :

ميز الباحثون بين عدة أنواع من الصراع التنظيمي هي :

- 1- الصراع التنظيمي على المستوى الفردي :

يتكون هذا النوع من الصراعات عندما لا يستطيع فردان أو أكثر التوصل إلى اتفاق حول هدف أو موضوع ما .

2- الصراع التنظيمي على المستوى الجماعي :

يحدث عندما يواجه الفرد موقفا يتطلب منه اختيار بديل من بين عدة بدائل أو ترك البدائل الأخرى لعدم قدرته على تحقيقها .

3- الصراع التنظيمي على المستوى التنظيمي :

يظهر هذا النوع من الصراعات في حالة وجود اختلاف في وجهات النظر أو في حالة الوصول إلى استنتاجات مختلفة بين الأفراد حول موضوع ما داخل المجموعة أو الوحدة الإدارية .

4- الصراع بين الجماعات :

يكاد يظهر هذا النوع كسابقة عندما يكون هناك اختلاف بين أفراد التنظيم في الآراء والأهداف أو في آليات العمل .

5- الصراع على مستوى المنظمة :

يأخذ هذا النوع من الصراعات احد الأشكال التالية :

(1) الصراع الأفقي : Vertical Conflict ويحدث بين العاملين

أو الدوائر من المستوى التنظيمي نفسه .

(2) الصراع العمودي : Horizontal Conflict ويحدث بين

المشرف وتابعيه في العمل الذين لا يتفقون على الطريقة المناسبة لتحقيق الأهداف .

(3) الصراع بين الموظفين والاستشاريين : ine/staff Conflict

ويحدث بين الموظفين والاستشاريين حول الموارد أو المشاركة في اتخاذ القرارات .

(4) صراع الدور : Role Conflict ويحدث هذا الصراع نتيجة

تأدية الشخص أدوارا متعددة في مجال عمله .

5) الصراع بين المنظمات : يظهر هذا الصراع في حالة قيام إحدى المنظمات بإيجاد ظروف وصعوبات ومعوقات لمنظمة أخرى فيما يتعلق بالإنتاج ، أو التسويق ، أو الموردين .
ففي حالة الصراع على مستوى الفرد داخل التنظيم ، يلجأ معظم الأفراد الذين يواجهون ذلك إلى استخدام الوسائل التالية لمواجهة الصراع ويطلق على هذا الوسائل الإيجابية وهي :

1. التسمو : يقوم الفرد بتغيير دوافعه السلبية إلى دوافع إيجابية كأن ينعكس ذلك على زيادة في العمل .
 2. التعويض : وهنا يحاول الفرد أن يعوض النقص في قدراته ومهاراته من مجال إلى مجال آخر .
- أما الوسائل السلبية لمواجهة الصراع التي يطورها عادة الأفراد فتتمثل بما يلي :-

1. الانسحاب : أي تجنب كل مصادر الصراع داخل المنظمة .
 2. الإسقاط : أي إلقاء اللوم على غيره من الأفراد .
- أما الصراع على مستوى التنظيم فيقسم إلى قسمين :-
- 1- صراع مؤسسي ، ويظهر هذا الصراع عند محاولة أحد الأقسام أو الوحدات الإدارية داخل الهيكل التنظيمي تحديد الواجبات والأنشطة للوحدات الأخرى ، مثل الصراع حول اقتسام الميزانية بين الوحدات الإدارية .

- 2- صراع طارئ ، يحدث نتيجة لعدم وجود الرضا الوظيفي أحياناً أو للافتقار للمعايير الموضوعية في توزيع الموارد البشرية ، كأن يتولد شعور لدى احد المرؤوسين إن لديه إلماما ومعرفة بالأمر أكثر من غيره أو أكثر من رئيسه أو مشرفة .

الصراع الوظيفي والصراع غير الوظيفي :

ينتج الصراع الوظيفي عند تطابق الأهداف لطرفين داخل التنظيم أو على مستوى المنظمات وذلك بهدف تحسين الأداء الوظيفي وتطويره ، حيث يكون لمجموعات العمل المتجانسة بأفكارها قدرة أكبر على تقديم حلول ومقترحات فعالة وإبداعية ، أما الصراع غير الوظيفي فهو نتيجة للتفاعل بين طرفين مختلفين في الأهداف والحلول بشكل يترتب عليه تخريب وعرقلة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها .

ويلاحظ أن الصراع التنظيمي يمر بمرحلة معقدة تتداخل فيها مفاهيم كثيرة منها الصراع ذاته والمنافسة والتعاون ونكران الذات ، ويمر صراع السلوك الوظيفي بمرحلة من التفاعلات بين النقطة أ والنقطة ث ، ويمكن تحديد أربعة من التفاعلات التي تدخل هنا في تشكيل السلوكي الوظيفي، وتتراوح ما بين الاهتمام بالذات والاهتمام بالآخرين .

أ. نكران الذات :

أي قيام الفرد بصورة مستمرة بتقديم المساعدة للآخرين دون الانتظار للحصول على مكافأة، فهو دائماً يقدم المساعدة على حساب مصلحته الشخصية. أن وتمتع الفرد بهذه الخاصية يكون لأسباب وظروف بيئية وشخصية تساهم في خلق الاستجابة لمساعدة الآخرين (الاهتمام بمصالح الآخرين).

ب. التعاون :

أي العمل في اتجاه واحد لكي يعود بالمنفعة على الطرفين .

ج. المنافسة :

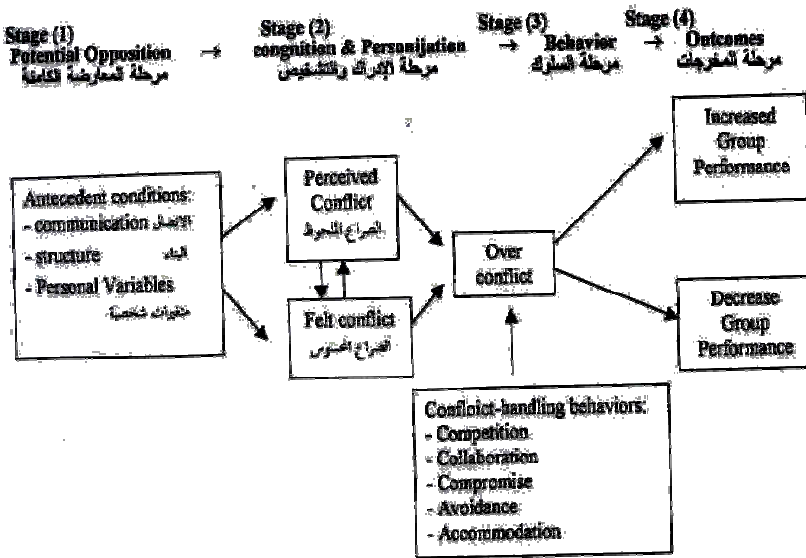
يظهر هذا الخط من التفاعل عندما يكون هناك تنافس بين فردين أو مجموعتين عن رغبة منهما في انجاز هدف ما ، أو نتيجة للتنافس على بعض الموارد. ويغلب التصرف بسلوك يتصف بالمقاومة تارة والتعاون تارة أخرى .

د. الاختلاف :

ينتج عن عدم مطابقة الأهداف للطرفين ، ويغلب التصرف هنا بسلوك يتصف بالمقاومة والاعتراض حيث يكون كلا الطرفين مجبرا على دخول الصراع (الاهتمام بالمصالح الخاصة) .

ويوضح الشكل رقم (11) عمليات ومراحل الصراع التنظيمي

شكل رقم (11)



"The conflict Process"

المصدر: Stephen P. Robbins Organizational Behavior. Concepts, Controversies & Applications, 6th Ed. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall Inc., 1989

- مصادر الصراع التنظيمي :

هناك عوامل عديدة لها دور كبيرة في ظهور الصراع التنظيمي داخل المنظمة الإدارية ، كأن يكون الصراع بين فرد وفرد أو جماعة وجماعة أو بين أقسام متعددة ، ولكل حالة من هذه الحالات أسباب خاصة بها . أما أسباب الصراعات التنظيمية فهي :

1- معوقات / مشكلات الاتصالات الإدارية :

يلاحظ أن معظم المشكلات التي تسبب الصراعات داخل المنظمات الإدارية تعود إلى سوء الفهم أو عدم وضوح خطوط الاتصال وقنواته ، حيث أشارت الأبحاث العلمية إلى صحة ذلك لأن عدم وجود اتصالات مستمرة وبأكثر من اتجاه يترتب عليه ضعف الروح المعنوية ، وانعزالية الأفراد وعدم مشاركتهم في اتخاذ القرار الإداري السليم . فالاتصال والفعال يساعد على التقليل من هذه المخاطر ويجنب المنظمات الإدارية ما قد يترتب من نتائج سلبية ، لذلك فإن التعرف على مقومات الاتصال الجيد يترتب عليه رفع كفاءة كل من الاتصال والأداء والفعالية للوصول إلى الأهداف المطلوبة، ومن أهم المشكلات التي تواجه عمليات الاتصال الإداري:

المفروقات بين الأفراد ، كأن يختلف الأفراد في مستوى إدراكهم لعملية الاتصال نتيجة لفروق المستوى العملي أو الثقافي أو المعرفي ، أو قد يختلف الأفراد باختلاف اتجاهاتهم ، ويتضمن الاتجاهات الأشكال السلوكية التالية : الانطواء ، وحبس المعلومات ، والمبالغة في تخطي خطوط السلطة وما إلى ذلك من سلوكيات غير موزونة يترتب عليها مشكلات تؤثر على الأداء الوظيفي ، وعلى كفاءة أنظمة الاتصالات . أو قد يكون هناك قصور في المهارات الإدارية أثناء القيام بعمليات الاتصال .

2- معوقات التنظيم أو المشكلات التي يسببها البناء التنظيمي :

وتتمثل هذه المعوقات أو المشكلات بوجود هياكل تنظيمية ضعيفة أو عدم وجود هذه الهياكل مما يترتب عليه عدم وضوح الاختصاص والواجبات والمسؤوليات المعطاء لكل وظيفة. ومن هذه المعوقات ما يحدث عادة بين وحدات الاستشارة ووحدات التنفيذ ، أو ما يظهر نتيجة لعدم وجود إدارة للمعلومات ، وبالتالي التأكد عند اتخاذها لقراراتها الإدارية .

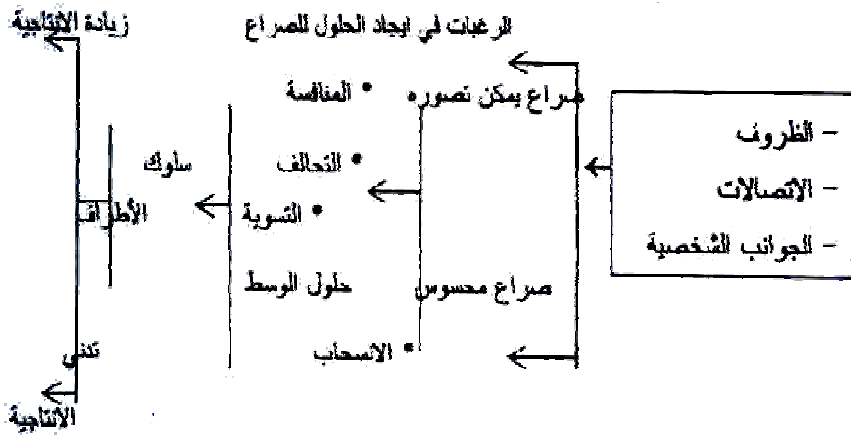
3-معوقات أو مشكلات تسببها البيئة :

تظهر هذه المعوقات في البيئة الداخلية والخارجية ، وتتمثل في اللغة المستعملة ومدلولات الألفاظ أو الضعف في أجهزة الاتصال المستعملة ، أو نتيجة للبعد عن المنهج العلمي في العمل ، أو عدم وجود مناخ عمل صحي ، الأمر الذي يترتب عليه التصرف بطريقة عشوائية وتدني الإنتاجية وزيادة التكاليف .

إن هذه المعوقات يترتب عليها ظهور الصراع داخل التنظيم ، وهنا يمكن ملاحظة ظهور خمس مراحل تساعد على إحداث الصراع التنظيمي هي :

- 1) الظروف : كان يكون السبب في ظهور الصراع هو سوء الاتصالات أو عدم كفاءة الهيكل التنظيمي .
- 2) إدارة الصراع : كان يقوم الإداريون بإدراك الصراع وفقا لمفهومهم ومعرفتهم.
- 3) ترجمة الصراع : كأن يقوم الأفراد بترجمة الصراع على شكل منافسات أو تحالفات.

ويساعد الشكل رقم (١٢) على زيادة فهم ومعرفة عمليات الصراع وآثاره: (١٢)



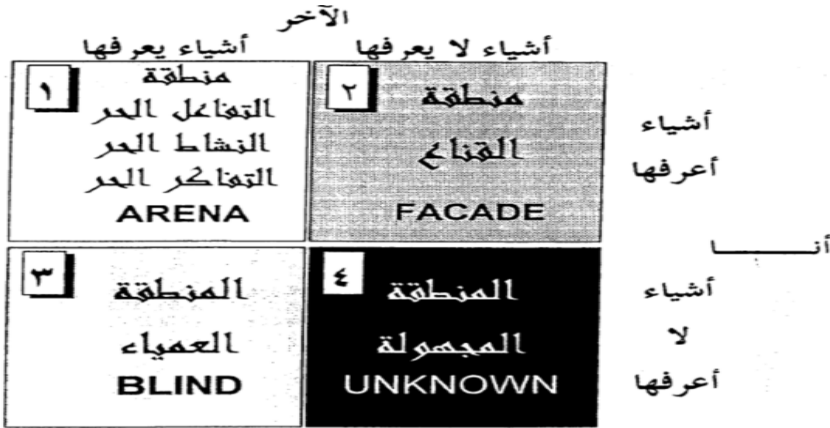
شكل رقم (١٢)

ويلاحظ من الشكل رقم (12) أن نتائج الصراع قد تكون إيجابية أو سلبية، وهنا على الإدارة دراسة وتحليل البيئة الداخلية بهدف التعرف والوقوف على ما قد يظهر من صراعات ومن ثم إيجاد الحلول المناسبة لها. وقد يساعد استخدام بعض الألفاظ أو الكلمات على التخفيف من حدة الصراع أو زيادته ، ويوضح الجدول التالي بعض هذه الكلمات أو الألفاظ المساعدة على زيادة حدة الصراع ، أو الهادفة إلى تخفيفه أو حله .

بعض الألفاظ أو الكلمات على التخفيف من حدة الصراع أو زيادته

اللغة التي تساعد على تخفيض أو حل الصراع داخل بيئات العمل	اللغة التي تساعد على زيادة حدة الصراع داخل بيئات الأعمال
1- أنا	1- أنت
2- كان الأداء أقل من 10% عن مستوى الأداء المطلوب .	2- كان أداؤك ضعيفا
3- كيف نجد حلا يرضي كلينا	3- أنت على خطأ
-----	4- أنت قلت ، فعلت
-----	5- تجعلني اظهر كإنسان أحمق

ويمكن استخدام بعض النماذج للمساعدة في فهم ومعرفة الصراع التنظيمي ، كأن يتم استخدام نموذج نافذة جوهاري الذي تم تطويره من قبل جوزيف لفت وهاري انج هام، حيث يساعد هذا النموذج على فهم وتفسير بعض أنواع الصراع ، كالصراع بين الفرد والآخرين كما هو موضح في الشكل التالي:



ظهر هذه النموذج نوعين من المعلومات ، معلومات متوافرة عن الفرد ، ومعلومات عن الآخرين . وهنا يعكس كل رقم مزيجا من المعلومات التي لها أهمية خاصة في عملية التفاعل بين شخص وآخر ، فمنطقة 1 وهي منطقة تظهر (التبادل والتفاعل الحر والمشارك) في الإدراك تمثل السلوك والمشاعر المعروفة لدى الشخص وكذلك المعروفة لدى الآخرين ، وفي هذه الحالة يكون هناك مصدر ضعيف لظهور الصراع. أما المنطقة رقم 2 وهي (القناع) فإن المشاعر والسلوك وكذلك الأفكار تكون معروفة للفرد فقط وغير معروفة للآخرين، فالشخص في هذه المنطقة يحاول إخفاء المعلومات عن الآخرين خوفا من ردود الفعل، وهنا يبقى الشخص غير معروف للآخرين ، وهذا الموقف يترتب عليه ظهور الصراع . أما المنطقة رقم 3 (العمياء) فتتضمن المشاعر والأفكار والسلوك المعروفة للآخرين وغير المعروفة للشخص نفسه وفي هذه الحالة يصبح الفرد نتيجة لسوء تصرفاته مصدر إزعاج ومصدر لظهور الصراع.

إما المنطقة رقم 4 (المجهولة) فتتضمن الأفكار والسلوك والمشاعر غير المعروفة لكل من الشخص وكذلك الأفراد الآخرين ، وهي بذلك إنما تعكس المشاعر المكبوتة، وهنا يظهر الصراع نتيجة لعدم التفاهم بين الشخص والأفراد الآخرين .

وتمر عملية الصراع بمراحل عدة تتمثل في :

مرحلة الصراع الكامن : وهنا لا يترتب أي إدراك أو فهم أو إحساس بظهور الصراع، ولكن تظهر بعض الحالات التي تؤثر على علاقة بعض الأطراف مثل التنافس على الموارد المحدودة ، والحاجة إلى الاستقلالية ، وتشعب الأهداف . .

1- مرحلة إدراك الصراع: وهنا يتم إدراك الصراع دون أن يكون هناك حالات سابقة ، كأن يسيء طرف فهم أو استيعاب الطرف الآخر.

2- مرحلة الشعور بالصراع : وفي هذه المرحلة قد يكون هناك إدراك للصراع ولكن دون أن يكون هناك شعور لدى المدير بأن هناك حالات قلق وتوتر .

3- مرحلة إظهار الصراع : وهنا يمكن ملاحظة أن السلوك الصادر عن كل طرف يدل على ظهور مشكل متصارع عليها .

4- مرحلة ما بعد الصراع : إذا كانت هناك حلول للصراع ترضي الطرفين فإن من المتوقع أن يكون هناك تعاون ومودة بين الأطراف سواء كانوا أفراداً أم جماعات أم منظمات ، ولكن إذا لم يكن هناك حل أو حلول فإن المشاعر سوف تبقى كامنة ، وسوف تتفاقم وتزداد، وسوف تنفجر في أي لحظة .

إدارة الصراع التنظيمي في بيئات العمل :

وفي حالة ظهور الصراع الفردي داخل بيئات العمل يجب على الإدارة إتباع إستراتيجية معينة لتخفيف حدة الصراع بشكل يؤدي إلى تقليل الخسارة المترتبة على هذا الموقف، وتلجأ الإدارة في حالة حدوث هذا النوع من الصراع إلى استخدام أحد الأساليب أو الاستراتيجيات التالية :

﴿ الانسحاب .

﴿ التهذية .

﴿ الحلول الوسط .

﴿ الإيجار .

﴿ المواجهة .

(1) الانسحاب : هو ترك المدير لبعض واجبات العمل لفترة قصيرة، كأن يقوم بتأجيل الإجابة على مذكرة أو الغياب عن حضور أحد اللقاءات ، وعلى الرغم من سلبية هذا الأسلوب إلا أنه يستخدم في حالة كون مشكلة الصراع ضئيلة ولا تحتاج إلى وقت كبير ، أو كون المدير لا يتمتع بشخصية أو حضور كبير يؤدي إلى حدوث تغيير في الموقف، أو أن يكون هناك من يستطيع وضع حلول في حالة غياب المدير .

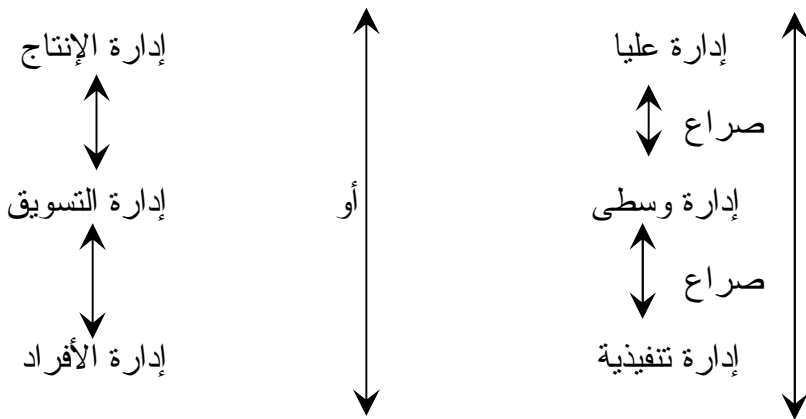
(2) التهذئة : وهو تدخل الإدارة وعلى رأسها المدير عن طريق إتباع إستراتيجية سلوكية تتمثل في أن الصراع سوف يتلاشى تدريجياً ، مع الدعوة إلى ضرورة التعاون بين الأطراف وتقدير عواقب هذا الصراع على المنظمة الإدارية .

(3) حلول الوسط : أي اختيار المدير لبديل يرضي الطرفين ولا يترتب عليه خسارة أي طرف .

(4) الإلجبار : وهو لجوء الإدارة إلى استخدام القوة القانونية في حل النزاع بين الأطراف، إلا أن هذا الأسلوب لا يفضل استخدامه في كل الحالات بل في مواقف وحالات طارئة .

(5) المواجهة : الاعتراف صراحة بوجود صراع تنظيمي ، ومن ثم لجوء الإدارة إلى استخدام النهج العلمي والتقييم ودراسة البدائل للوصول إلى حلول تكون مقبولة لدى كل الأطراف .

ولكن في حالة حدوث الصراعات بين المجموعات فإنه يتم استخدام استراتيجيات وأدوات تستخدمها الإدارة تختلف عما تم استخدامه في مواجهة الصراعات على المستوى الفردي، وتتخذ الصراعات بين المجموعات داخل التنظيم أحد الإشكال التالية :

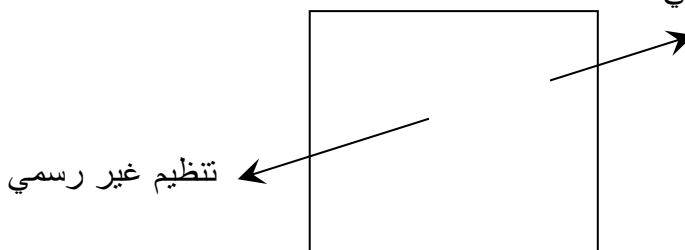


فقد يحدث الصراع بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى، أو الإدارة العليا والإدارة التنفيذية ، أو بين الوسطى والإدارة التنفيذية ، أو قد بين إدارة الإنتاج والتسويق وإدارة الأفراد، وقد يمتد ليشمل كل المستويات الإدارية داخل المنظمة ، وقد يمتد الصراع أيضا إلى الوظائف فيحدث بين الإدارة العليا والإدارة الاستشارية .

إدارة عليا ← إدارة استشارية

أو قد يكون بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي

تنظيم رسمي



الإدارة الحريضة التي تسعى إلى دراسة وتحليل المناخ التنظيمي بصورة مستمرة للتعرف على هذه المشكلات ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة

لها ، تبحث دوما عن أدوات واستراتيجيات تساعد في وضع الحلول .
ومن هذه الأدوات أو الاستراتيجيات :

(1) التفاوض : أي محاولة معرفة أسباب الصراع والعمل على تخفيفه .
(2) استخدام أسلوب الإدارة في العلاقات الإنسانية بدلا من استخدام النهج البيروقراطي .

(3) محاولة تعديل وتغيير السياسات الداخلية .

(4) تشكيل فرق دائمة تعمل على تشجيع روح عمل الفريق .

(5) استخدام أنظمة اتصالات فعالة وباتجاهات مختلفة .

(6) تدخل الرئيس الأعلى بصورة مباشرة .

(7) تصميم برامج تدريبية تعتمد على النهج العلمي .

وتعتبر مهارة إدارة الصراع على كل المستويات من أهم المهارات التي يجب تتميتها عند المديرين والإفراد العاملين ، وذلك لضمان مستقبل مستقر وناجح للمنظمة الإدارية، وتحقيق ما يلي :

1- للحصول على التغيير البناء وإدارته ، فكثير من المنظمات الإدارية تسعى للتقدم والتطوير، وهذا المتطلب يعني في جوانب المنظمة الإدارية كافة بالرغم من أن هذا التغيير سواء كان سلبيا أم إيجابيا ، سيؤدي إلى أنواع كثيرة من الصراع داخل المنظمة الإدارية.

2- للمساعدة في معرفة وتفهم الاختلافات في قيم وثقافة الأفراد والمنظمات.

3- لتنمية إدارة فريق العمل ، فهذا يجبر الإدارة على تطوير مهارات الأفراد وتقبل بعضهم بعضا كفريق عمل متجانس بالرغم من أن هذا الأسلوب الإداري لا بد وأن يظهر بعض الصراعات بين الأفراد من حين لآخر .

تفويض الصلاحيات والتطوير التنظيمي:

يعتبر التحول الكبير في مهام المنظمات ، والانتقال من الدور التقليدي إلى الدور الحديث من الظواهر الأساسية في المجتمعات الحديثة الأمر الذي أصبحت بموجبه عمليات ممارسة السلطة - نتيجة للتوسع الكبير في مختلف جوانب الحياة على درجة كبيرة من التعقيد . ولما كانت ظاهرة السلطة العامة تتجسد في أيدي أفراد قلائل هم ممن يمارسون السلطة باتخاذ القرارات فقد أدى اتساع نطاق الخدمات وتشعبها في كل الاتجاهات إلى توسيع نطاق هذه القاعدة وتوزيع السلطة بين عدد أكبر من الأفراد القائمين بشؤون الهيئات والمنظمات العامة لكي تلبي الاحتياجات الجديدة التي تتجدد على الدوام .

ويترتب على رئيس أي منظمة إدارية تحقيق أهدافها مقابل تزويده بمسؤوليات وسلطات وصلاحيات واسعة ، يساعده في القيام بها أفراد آخرون تحت إشرافه وذلك كما هو محدد في البناء التنظيمي ووفقاً للأنظمة والقوانين بالإضافة إلى إعطاء هؤلاء بعض الاختصاصات أو المهام التي يكلف الرئيس بها بعض الأفراد ونظراً لأن الأفراد لديهم طاقات محدودة في ممارسة الوظائف فإن مطالبة الرؤساء بالهيمنة على كل الصلاحيات أمر فوق طاقة هؤلاء الأفراد الأمر الذي يتطلب توزيع السلطة أو جزء من هذه الصلاحيات إلى أفراد آخرين يتمتعون بقدر كبير من المهارات والقدرات والكفاءات أي أن على الرؤساء تطبيق المنهجية الحديثة في الإدارة بما فيها تفويض الصلاحيات فتفويض الصلاحيات أحد المواضيع المهمة التي تم البحث فيها بصورة جدية لما لها من أهمية في تطوير البناء التنظيمي وتحديثه .

- مفهوم التفويض وأنواعه :

تناول الباحثون موضوع التفويض بالبحث والدراسة وتعددت تعريفات التفويض وتنوعت نتيجة للاختلاف في رؤى الباحثين لمفهومه فقد عرف " بأنه عبارة عن عملية إعطاء المسؤولية ومنح السلطة اللازمة للموظف لغرض تمكينه من استثمار مهاراته لخدمة التنظيم وهو عملية ضرورية لغرض تبرير قرار تعيين الموظف الذي كان يتوسم فيه الخير والمساهمة الفعالة لمتطلبات العمل ."

وفي تعريف آخر للتفويض بأنه " نقل الرئيس الإداري بعض اختصاصاته إلى بعض مرؤوسيه ليمارسوها دون الرجوع إليه مع بقاء مسؤولية على تلك الاختصاصات المفوضة".

وكما يعرف التفويض هو " أن يعهد الرئيس الإداري وفقاً لما يسمح به القانون لأحد مرؤوسيه بممارسة بعض الاختصاصات التي تدخل في مهام وظيفته التي يشغلها" وهو أسلوب من أساليب عدم التركيز الإداري تفادياً لمساوئ التركيز الإداري لجميع السلطات في يد الرئيس مما يؤدي إلى كثرة ضغط العمل والبت في الأمور دون فحص ودراسة كافية وبالتالي تعطيل العمل وإضاعة الوقت وإطالة الإجراءات وهي السمة الغالبة في النظم الإدارية المختلفة وبهذا المعنى فإن التفويض لا يتضمن تنازلاً عن السلطة وإنما هو عمل إرادي يتم بإرادة المفوض ، ويتضمن إشراك المفوض إليه في بعض سلطاته مع الرقابة والتوجيه من جانب المفوض.

فالتفويض يتضمن في معناه مسؤولية ثنائية والشخص المفوض إليه السلطة يصبح مسئولاً أمام من فوضها إليه عند مباشرة الاختصاص الذي فوض فيه ، ومع ذلك يبقى الرئيس مسئولاً عن العمل الذي فوضه وعن نتائجه .

والتفويض في المجال والنشاطات الإدارية هو تلك العملية التي يتم من خلالها إعطاء الرئيس جزءاً من صلاحياته إلى المرؤوسين لكي يتمكن المرؤوس من إنجاز الأعمال المكلف بها ومن البديهي أن يقوم المسئول عن عملية التنظيم باتخاذ القرار على أي من المستويات الإدارية التي تجري فيها عملية التنظيم باتخاذ القرار على أي من المستويات الإدارية التي تجري فيها عملية وضع القرارات والمدى الذي يسمح فيه للمتمتعون بالصلاحيات بتمرير عملية وضع القرارات من المستويات العليا إلى المستويات الأقل إنما يعكس ممارسة المدير لعملية تفويض الصلاحيات فالغرض من التفويض هو تمكين المرؤوسين من القيام بواجباتهم وإنجاز الأعمال الموكولة إليهم لأن انعدام التفويض يخلق حالة لا يحق فيها لأي فرد في المنظمة - باستثناء الرئيس - القيام بأي عمل من الأعمال .

وهناك من يخلط بين مفهومي التفويض والحلول بالرغم من وجود اختلاف بينهما. ولتوضيح هذا الغموض سنقارن بين تعاريف التفويض السابقة و التعارف حول مفهوم الحلول ، فالحلول هو " قيام من يحدده القانون بحكم وظيفته بممارسة كافة اختصاصات أحد شاغلي الوظائف العليا في حالة غيابه ويكون مسئولاً عنها".

إلا أن التفويض لا يعني تخلي الرئيس الإداري عن سلطاته أو مسؤولياته كلياً ولهذا فإن من ضمن صلاحيات الرئيس الإداري أن يقوم بسحب أو إلغاء الصلاحيات الممنوحة لمساعديه ولمن فوض إليهم القيام ببعض أعماله.

وبناء على ما تقدم فإن التفويض هو مفهوم إداري يعهد بموجبه من له ولاية الاختصاص ببعض اختصاصاته إلى وظيفة أدنى من وظيفته مرتبة

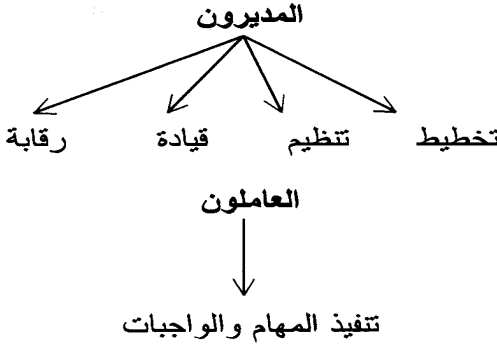
ويعادل الاختصاص المفوض من قبل شاغل الوظيفة الأولى مع بقاء مسؤولية صاحب الولاية قائمة أمام رئيسه الأعلى .

نظرية التفويض :

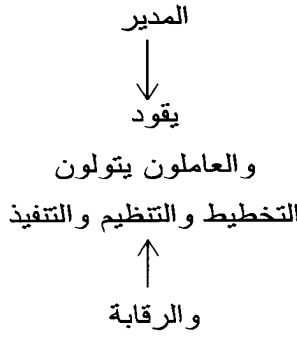
يعتبر التفويض الفعال جوهر العملية الإشرافية ، حيث ينظر البعض إلى التفويض على أنه إعطاء سلطة اتخاذ القرارات إلى المستويات الدنيا في الهيكل التنظيمي ، وهذا معناه أن التفويض لا يجوز لغير القادرين على القيام به ، فوفقاً للهيكل التنظيمي الرسمي وحسب مفهوم التفويض هنا ، فإن الشخص يعطي التفويض وفقاً للقدرات التي يتطلبها المستوى الوظيفي ، وبذلك لا يجوز لأي مشرف أن يعطي أي تفويض إلى شخص آخر لا يكون قادراً على اتخاذ القرارات ، وهذا يتطلب أن يكون لدى المشرف فكرة جيدة عن كل يملك المرؤوسون من مهارات وقدرات على تحمل المسؤولية .

وبالرغم من أن نظرية التفويض تفيد بأن المديرين غير فعالين إذا كانوا يتخذون القرارات التي بإمكان من هم أدنى منهم مرتبة اتخاذها مما يجعلها ذات علاقة بعمليات اتخاذ القرارات ، إلا أنه ينظر إلى النظرية من خلال تحديد المشرف لمهام وواجبات معينة للمرؤوسين . ويكون التفويض وفقاً لهذه النظرية من وقت إلى آخر أو بصفة دائمة ، حيث إن المشرف يعتبر المرؤوس قادراً على القيام بهذه المهام .

ويعتمد نجاح المديرين على ما يتوافر لديهم من مهارات وقدرات في عمليات التنظيم من تخطيط ، ورقابة وتنظيم ، وقيادة ، فالنظريات التقليدية في الفكر الإداري تعالج موضوع التفويض على أنه من الأمور المستجدة ، كون المدير يمتلك كل الصلاحيات في إدارة الأمور والعمليات داخل التنظيم ، وعلى العاملين القيام بالإنجاز وفقاً للتعليمات ، كما في الشكل التالي .



أما الفكر الإداري الحديث فينظر إلى أنه يجب تفويض كل فرد في التنظيم قدرأ من السلطة وإعطائه فرصة إدارة عمله بنفسه.



فالتنظيم هو روح الإدارة ،وهو الأداة اللازمة لتحقيق أهدافها ، ومما يزيد أهمية التنظيم أنه عملية تنسم بالاستمرار والتجدد والدوام ، وهو عملية متطورة . وتختلف أهمية التنظيم باختلاف طبيعة المنظمات وأهدافها وتنوع نشاطاتها وحجم الخدمات التي تؤديها ودوائر العمل وضيق أو اتساع الطاقات المادية والبشرية المخصصة لها . ويكون نطاق الإدارة في التنظيم محدداً ، إذ لا يستطيع المدير القيام بمفرده بتنفيذ سياسات التخطيط والتنظيم والمتابعة والرقابة ومباشرة جميع سلطاته ، ذل يجب أن يعهد ببعض هذه الصلاحيات إلى المرؤوسين الذين يشرفون عليهم .

فالتفويض هو جزء من التنظيم ، حيث يلي تحديد الأهداف والسياسات والخطط تفويض السلطة التي تصاحب هذه الإجراءات ، فالرئيس الأعلى يستطيع في بعض الأوقات أن يفوض صلاحيات معينة إلى الأفراد العاملين بدلاً من أن يقوم بكل صغيرة وكبيرة ، وبذلك يستطيع أن يضاعف نشاطه ، ويطور مهاراته وقدراته.

وتدل الأدبيات على أن نطاق الإدارة يتحدد طبقاً لأبعاد معينة مثل الوقت ، والشخصية ، والنشاط ، والمعلومات المتوفرة . فبعد الوقت يحدد الأعمال التي يمكن أن يحققها القائد في فترة زمنية معينة ، ونطاق الشخصية والنشاط يحددان عدد العاملين الذين يمكن أن يؤثر فيهم بحماسة وفعالية ، ونطاق معلوماته يحدد ما يمكن أن يستوعبه من موضوعات، وبناء عليه وعلى ضوء الأبعاد سالفة الذكر يمكن التعرف على مدى ما يمكن للقائد أن يقوم به ، وما يمكن أن يتركه لغيره من أعمال معينة على أساس التفويض.

أهداف التفويض :

للتفويض - كعملية إدارية - آثار إيجابية على الأداء الوظيفي والإنجاز وتتمثل هذه الآثار بتحقيق الأهداف التالية :

1- إعطاء الفرصة الكاملة للرئيس الأعلى للقيام بمهامه الأساسية :
إن تفويض الرئيس الأعلى لجزء من الصلاحيات والسلطات الممنوحة له إلى المرؤوسين الأكفاء يساعده على مراقبة كل ما يدور في التنظيم من أنشطة وعمليات ومراقبه بشكل يمكن الرئيس من رصد جميع العمليات التنظيمية،أضف إلى ذلك ما يتوافر له من وقت وجهد يستطيع بذلها في دراسة العمليات الأساسية للتنظيم والمتعلقة بالتطوير والتنمية والإشراف والتوجيه والتنسيق والتخطيط ورسم السياسات ومتابعة وتنفيذ أهداف التنظيم الإداري .

2- إتاحة الفرصة للإبداع والابتكار :

يعني التفويض تنمية مهارات وقدرات الأفراد الإبداعية والإبتكارية فعند تفويض القيام بواجبات معينه إلى بعض الأشخاص فإنهم سينجزونها بصورة أفضل عما هو متبع في الطرق العادية ويكون للتفويض - كعملية إدارية - القدرة على اكتشاف هذه القدرات وتميئتها وتطويرها .

3- تخفيض التكاليف :

تساهم عملية التفويض في اتخاذ القرارات في تخفيف التكاليف المادية والمعنوية وتساعد على الإسراع في الإنجاز وتقلل الكثير من الإجراءات الروتينية وبالتالي في خفض قيمة المواد المستهلكة والتقليل من الاستهلاك في الآلات وكذلك الأفراد والأجور

4- تنمية المرؤوسين وإعدادهم لتحمل المسؤولية :

إن التفويض هم مشاركة المرؤوسين في اتخاذ ورسم السياسات اللازمة لاستمرارية نشاط التنظيم ويعني ذلك إعدادهم لتحمل مسؤولية ما هم مقدمون على القيام به بالإضافة إلى شعورهم بالرضا والحماس ومن ثم الولاء والانتماء للتنظيم .

فالتفويض بهذا المفهوم يساعد المرؤوسين على تنمية مهاراتهم عن طريق الخبرة بشؤون الأفراد وشؤون التنظيم مما يترتب عليه إعداد قيادات إدارية مستقبلية تتحمل المسؤولية وتحافظ على استمرارية البناء التنظيمي .

5- تقوية العلاقات الإنسانية بين أعضاء التنظيم الإداري :

إن التفويض يعني الثقة في قدرة المرؤوسين على تحمل المسؤولية والقيام بالواجبات المطلوبة وهو بهذا المعنى تعبير عن حاجة يسعى الأفراد إلى إشباعها بالواجبات عن طريق اعتراف الآخرين بقدراتهم وقبولهم لهم ،

الأمر الذي ينعكس على هؤلاء الأفراد بصورة إيجابية تتمثل في زيادة الأداء والانتماء للتنظيم وأن الفرد هو عضو فعال في بيئة عمله وفي مجتمعه وبالتالي فإنه سيقدم كل الاحترام والتقدير لرئيسه الأعلى ولإدارته ، وتسود بذلك روح الفريق والولاء والاعتزاز بالانتماء لمثل ذلك التنظيم .
أشكال التفويض :

تعددت تقسيمات التفويض فهو عدة أنواع منها:

1- التفويض إلى الأسفل :

أي إعطاء بعض المرؤوسين سلطات معينة من قبل الرئيس الأعلى للقيام بها .

2- التفويض إلى الأعلى :

ويكون هذا الشكل من التفويض عكس ما هو معمول به في التفويض إلى الأسفل حيث يتم إعطاء صلاحيات جديدة من قبل أعضاء التنظيم أو مجالس الإدارة كما هو في القطاع الخاص إلى الرئيس الأعلى لكي يتولى القيام بها بصورة كاملة ويحق له ممارسة كل الصلاحيات المعطاة .

3- التفويض الجانبي :

ويمارس هذا النوع من التفويض على مستوى الرؤساء أصحاب الاختصاص بما في ذلك سلطاتهم المركزية المختصة .

4- التفويض المباشر وغير المباشر :

ويترتب على التفويض المباشر إعطاء الصلاحيات والسلطات أو جزء منها إلى المرؤوسين بصورة مباشرة ودون تدخل طرف ثالث أي مخاطبة الرئيس الأعلى لمن هم دونه مباشرة ولكن في حالة التفويض غير المباشر وهذا قليلاً ما يتم تطبيقه فإنه يمكن أن يتم تفويض من الصلاحيات والسلطات إلى شخص عن طريق تدخل طرف ثالث لإعطائه والسماح له بمباشرة عملية التفويض .

5- التفويض الرسمي وغير الرسمي :

يكون التفويض رسمياً حينما يتم إعداده وفقاً لقواعد قانونية وأنظمة مكتوبة وبشكل متعارف عليه ، ولكنه يكون غير رسمي حينما لا يخضع للأنظمة والقواعد القانونية بل يكون مبنياً على الأعراف والعادات والتقاليد .

6- التفويض المشروط وغير المشروط :

يكون التفويض مشروطاً عندما يتطلب قبل إجرائه ضرورة موافقة ومراجعة الرئيس الأعلى للمرؤوس (المفوض) للقيام بممارسته على أرض الواقع ويكون التفويض غير مشروط عندما يكون المرؤوس (المفوض له) حراً في البدء بممارسته دون أخذ موافقة ومراجعة الرئيس الأعلى .

7- التفويض الجزئي الكامل والجزئي غير الكامل :

يبقى التفويض جزئياً ، لأن التفويض الكامل يعتبر نزولاً عن الاختصاصات من جانب الرئيس وهو أمر غير مشروع .

8- التفويض العام والخاص :

التفويض العام يتمثل في إعطاء الرئيس الأعلى مجموعة من الاختصاصات ذات المهام والواجبات التي تحتاج إلى سلطات معينة للمرؤوس ولكن دون أن يترتب على ذلك تفويض مطلق أو كامل بل تفويض عام محدد في بعض المجالات أما التفويض الخاص فهو إعطاء الرئيس الأعلى للمرؤوس سلطات من أجل تنفيذ مهمة معينة.

9- التفويض المؤقت والدائم :

يكون التفويض أحياناً مؤقتاً لظروف طارئة ولفترة زمنية معينة حيث ينتهي التفويض بانتهاء الوقت المحدد له . أما التفويض الدائم فيبقى سريانه إلى حين صدور قرار من الرئيس الأعلى بإنهائه .

10- التفويض البسيط و المركب :

التفويض البسيط هو تلك الحالة التي يقوم بموجبها الرئيس الأعلى بتفويض جزء محدد من اختصاصاته لشخص ما بينما يعني التفويض المركب تفويض الرئيس الأعلى لجزء كبير من اختصاصاته لعدد من الأشخاص يقومون بذلك مشتركين .

مراحل عملية التفويض :

هناك مجموعة من المراحل التي تحتاجها عملية التفويض لكي يكون التفويض على درجة كبيرة من النجاح والفعالية هذه المراحل تتضمن ما يلي :
أولاً: التحليل الوظيفي :

تحتاج عملية التفويض الناجحة إلى اعتماد المنهجية العلمية كالتحليل الوظيفي الذي يقوم بإجراء الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية وتحديد الواجبات والمسؤوليات والاختصاصات والوظائف التي يحتاج إنجازها إلى التعاون بين أكثر من فرد أو قسم . ويتطلب القيام بالتحليل الوظيفي من المدير أن يوضح - بصورة دقيقة - الأهداف والنتائج المتوقعة وما يقوم به وهل يستطيع أي إنسان أن يقوم بما يقوم به المدير وهل هناك إمكانية لتدريب أشخاص آخرين؟ هذه الأسئلة والاستفسارات على المدير أن يقوم بالإجابة عليها بصورة واضحة من خلال قيامه بالتحليل الوظيفي حتى يستطيع الإقدام على عملية تفويض ناجحة .

ثانياً : تحديد ما يمكن تفويضه للمرؤوسين :

يلاحظ هنا أن المدير لا يستطيع تفويض كل صلاحياته واختصاصاته ولكن هناك بعض الجوانب المتعارف عليها والتي يمكن للمدير أن يفوضها للمرؤوسين منها : القرارات المتعلقة بمهام تتكرر في العمل .

1. المهام التي تجعل المدير متخصصاً تخصصاً دقيقاً وتبعده عن تكوين صورة عامة عن العمل .
2. المجالات التي يكون فيها المرؤوسين مبدعين ومؤهلين .
3. بعض جوانب العمل التي لا يرغب المدير في القيام بها .
4. بعض المجالات التي يرغب المدير في تطوير مهارات المرؤوسين فيها .

ثالثاً : تخطيط تفويض الصلاحيات :

للقيام بتفويض بعض الصلاحيات يجب على المدير أن يراعي الأمور التالية :

1. معرفة العمل معرفة شاملة من خلال عمليات التحليل الوظيفي .
 2. دراسة التفاصيل في العمل والقرارات المتعلقة بالعمل.
 3. توضيح حدود معايير الأداء الوظيفي وتحديدّها .
 4. تحديد وسائل الرقابة الفعالة والعمل على تطبيق نظام رقابي فعال .
- رابعاً: اختيار الأشخاص ذوي الكفاءات والمؤهلين للقيام بعملية التفويض :

يترتب علي المدير أن يراعي في اختيار الأشخاص الذين سوف يفوض إليهم صلاحية أو جزء منها أن يكونوا ذوي كفاءات عالية ومهارات تؤهلهم للقيام بمسؤولية التفويض ، ولكن بالرغم من ذلك على المدير أن يراعي الأمور التالية في اختيار الأشخاص المناسبين :

1. القدرات والمؤهلات والاستعدادات .
2. مدى حاجة الشخص إلى تفويض الصلاحيات .
3. مدى ما ينطوي عليه التفويض من تحد للشخص المفوض إليه .

خامساً : القيام بعملية التفويض :

وهنا يجب مراعاة الأمور التالية عند القيام بعملية التفويض :

1. تحديد النتائج المتوقعة وتحديد الأولويات من الأشخاص والذين سيتم التفويض إليهم ومسؤولياتهم .
2. تحديد المدى للسلطات المعطاة في التفويض .
3. بيان أهمية العمل المفوض للشخص أو المروؤوس .
4. الاهتمام بعملية الاتصال وتشجيعها بين طرفي الاتصال .

سادساً : المتابعة :

وحتى تكون عملية متابعة التفويض ناجحة ، لا بد من مراعاة ما يلي :

1. ضرورة وصول المعلومات اللازمة للرقابة إلى المدير في الوقت اللازم.
 2. السرعة في اتخاذ الإجراء إذا تطلب الأمر ذلك .
 3. إعطاء أهمية للنتائج .
 4. تشجيع المروؤسين على الاستقلال في اتخاذ القرارات .
 5. ضرورة قبول المدير الاختلاف في وجهات النظر مع المروؤسين .
 6. ضرورة التآني قبل سحب الصلاحيات المفوضة إذا وقع خطأ ما .
 7. مكافأة المفوض إليهم الذين يمارسون الأعمال المفوضة بصورة ناجحة .
- الشروط الواجب توافرها في التفويض الفعال :

للقيام بعملية التفويض كعملية إدارية فعالة وناجحة وقادرة على تحقيق الغرض منها ، لابد من توافر شروط عديدة ليس فقط في الكفاءات البشرية وإنما في عملية التفويض نفسه بكل جوانبه ومن هذه الشروط :

1- التفويض لا يكون جزئياً :

يجب أن يكون أحد أهداف التفويض تخليص الرئيس الأعلى من الكثير من الأعباء والإجراءات الإدارية اليومية التي تشغله وتأخذ كل وقته حتى

يستطيع التفرغ إلى الأعمال الأخرى مثل التخطيط والإشراف والرقابة .
فالتفويض يجب أن لا يتضمن كل الاختصاصات وإنما بعض الصلاحيات
والسلطات التي قد يساعد تفويضها على تحقيق الكفاءة والفعالية والاستمرار .

2- لا تفويض للمسؤولية :

إن تفويض الرئيس الأعلى لجزء من صلاحياته واختصاصاته لا يعني
تخلي الرئيس عن مسؤولية الأعمال التي أعطى بها تفويضاً لبعض
المرؤوسين فالرئيس يقوم بتفويض جانب من سلطاته بصفة مؤقتة مع بقاء
مسؤوليته كاملة .

3- عدم تفويض ما تم تفويضه :

لا يجوز للمرؤوس الذي فوضت إليه بعض الصلاحيات أن يقوم
بإعادة تفويض السلطات التي انتقلت إليه إلى مرؤوسين أدنى منه من حيث
المستوى الإداري .

4- وضوح حدود التفويض :

أي تمتع التفويض بالوضع القانوني السليم وأن يتم كما حدده القانون
وعلى المفوض إليه بعض الصلاحيات أن يلتزم هو وكذلك الرئيس الأعلى
بالجوانب القانونية للحفاظ على شرعية عملية التفويض .

5- حق الرئيس في تعديل السلطات المفوضة أو استردادها :

يمكن للرئيس الأعلى بعد إعطاء التفويض في بعض الصلاحيات
والسلطات إلى المرؤوسين القيام بمراقبة مرؤوسيه وتوجيههم وإرشادهم إلى
كيفية ممارستهم للسلطة ويحق له بعد عمليات الرقابة والإرشاد إذا رغب أن
يعدل من السلطات المفوضة.. لكن لا يجوز للرئيس بعد عملية التفويض إلى
المرؤوسين أن يتدخل ويمارس السلطات والصلاحيات التي قام بتفويضها
إليهم .

6- أن يتضمن التفويض الاختصاصات :

والأعمال التي على درجة كبيرة من التجانس والتشابه والتكامل بشكل يساعد على تحقيق عملية التنسيق بينها .

7- قانونية التفويض :

لا يوجد تفويض بدون نص وهنا يلاحظ ما يلي :

1. لا يجوز التفويض إلا إذا أجازته القوانين أو الأنظمة المرعية لأن عدم التفويض هو القاعدة والتفويض هو الاستثناء ، وكل تفويض لا يستند إلى فعل يجيزه مصيره الإبطال.
2. لا يجوز التفويض إلا لمن حددهم القانون أو النظام .
3. لا يجوز التفويض إلا في المسائل التي حددها القانون أو النظام .
4. لا يجوز تفويض الصلاحيات التي أعطيت لسلطة بموجب القانون أو النظام .
5. يجوز للمفوض أن يمنح تفويضه أو أن يرجع عنه في أي وقت يشاء لأن التفويض عمل اختياري يمارسه المفوض بكل إرادته .

8- علنية التفويض :

وتتضمن علنية تفويض السلطة أمرين :

1. أن يكون تفويض السلطات مكتوباً وليس شفوياً وأن يتضمن الصراحة في محتواه وليس ضمناً ، ولكن يجوز في بعض الحالات أن يكون التفويض شفوياً إذا أجازت النصوص القانونية ذلك .

2. أن يتم نشر التفويض بالجريدة الرسمية ، وأن يتم الإعلان عنه

بطريقة رسمية وواضحة فالإعلان عنه عملية ضرورية لإضفاء

الصفة الشرعية عليه كخطوة مكملة لشرعية عملية التفويض .

متطلبات التفويض الفعال :

هناك متطلبات ضرورية يجب توافرها حتى تتم عملية التفويض

بصورة سليمة وفعالة ، وتعتبر ضرورية وإجبارية لكي تعطي التفويض

المقومات الهادفة لإنجاحه ، من هذا المتطلبات ما يلي :

أولاً: أن يتم تحدي الواجبات والوظائف تحديداً واضحاً وليس عاماً :

وأن تتمتع بدرجة كبيرة من الدقة والوضوح وليس الغموض ، فهذا

العمل يتطلب ضرورة إجراء التحليل الوظيفي الكامل لكل المستويات

الإدارية حتى تتضح العلاقة بين الإدارة العليا والمرووسين ، أضف إلى ذلك

أنه يتطلب من المدير أن يكون على درية وعلم بالمهام والمسؤوليات حتى

يكون على معرفة بالأمور التي يمكن تفويضها ، والأمور التي يصعب

تفويضها لوجود تأثير لها على أهداف التنظيم وسياساته . ولكن يلاحظ هنا

أن المدير قد يواجه صعوبة كبيرة في العمل على تصنيف هذه الوظائف

نتيجة لاختلافها واختلاف بيئاتها وظروفها .

ثانياً : الثقة التي يتمتع بها المدير :

وهنا يتفاوت المديرين أو الرؤساء في درجة الثقة والمصادقية

بمرووسيههم فيما يتعلق بالتفويض ، فهناك بعض الرؤساء الذين يهابون

التفويض نتيجة لعدم وجود درجة عالية من الثقة بالمرووسين أو لعجزهم

وعدم قدرتهم على تطبيق الوسائل الرقابية المناسبة نتيجة لتدني مهاراتهم

الإدارية والقيادية ، أو لوجود شعور عند بعض المديرين بأن التفويض

يتضمن تقليل أهمية المديرين أو الرؤساء أمام المرؤوسين ، بينما يعتقد بعض الرؤساء من ناحية أخرى بأن المرؤوسين لا يتوافر بينهم أشخاص مناسبون أو قادرون على القيام بالتفويض .

ثالثاً : ضرورة الاختيار المناسب للمرؤوسين الذين سنفوض إليهم

السلطات :

على الرئيس أن تكون لديه القدرة على اختيار الأشخاص المناسبين للقيام بالمهام التي سوف يتم تفويض أدائها إليهم ، وأن تتوافر لديهم المعرفة بأن هؤلاء المرؤوسين على قدر كبير من المسؤولية والحرص والاطلاع ، وأن استخدامهم للتفويض لن يخرج عما هو متفق عليه . إن عملية البحث عن الأكفاء من المرؤوسين عملية شاقة يواجه بعض الرؤساء صعوبات كبيرة فيها تتمثل في رفض بعض المرؤوسين قبول التفويض خوفاً من المسؤوليات التي ستترتب على ذلك ، أو نتيجة لعدم وجو أنظمة حوافز جيدة تشجع المرؤوسين على الإقدام وقبول هذا التحدي .

رابعاً : كفاءة أنظمة الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين داخل

التنظيم.

يتطلب التفويض الناجح توافر أنظمة اتصال واضحة ومفتوحة بين الرؤساء والمرؤوسين ، فكلما توفرت هذه المتطلبات كلما تشجع الرئيس على القيام بتفويض السلطات إلى غيره من المرؤوسين لتحقيق الأهداف وإنجازها ، فالتفويض الفعال يتطلب ضرورة تدفق المعلومات بصورة سليمة تساعد على فهم الأمور والوقوف عليها بصورة أفضل .

خامساً : نطاق الإشراف المناسب :

أي العدد المناسب من الأفراد العاملين الذين يستطيع المدير أن يتولى الإشراف وممارسة العملية الإدارية عليهم بنجاح من حيث الوقت والتوجيه والرقابة ، وأن لا يتجاوز هذا العدد قدرات المدير المتوافرة . والجديد بالذكر أن أدب الإدارة لم يحدد العدد المثالي الذي يستطيع المدير أن يشرف عليه ، فهناك متغيرات كثيرة تؤثر على عملية الإشراف منها:

1 — طبيعة الأعمال .

2 — طبيعة المرؤوسين وقدراتهم .

3 — طبيعة الرئيس وقدراته .

4 — المناخ التنظيمي .

- المعوقات والمشكلات التي تواجه عملية التفويض :

تتفاوت المعوقات التي تواجه عملية التفويض وتعدد أبعادها . وتقسم العوامل المتعلقة بهذه المعوقات إلى :

أولاً : عوامل تتعلق بالرئيس الإداري .

ثانياً : عوامل تتعلق بالمرؤوسين .

ثالثاً : عوامل تتعلق بالتنظيم .

أولاً : العوامل المتعلقة بالرئيس الإداري :

تعتبر مقاومة الرئيس للتفويض من المعوقات ، ويتمثل ذلك:

1. الرئيس الذي تنقصه الخبرة العملية يبقى في حالة تردد فيما يواجهه من اتخاذ قرارات ، وهذا التردد يعتبر من المعوقات التي تواجه عملية التفويض .

2. التردد في ممارسة التفويض من قبل الرئيس .

ويعود لعدم توافر الخبرة لدى الرئيس ، ولعدم وضوح الرؤية أمامه ، حيث تتشكل اعتقادات عند بعض الرؤساء بأن هناك بعض المنافسين لهم ، فيتولد لديهم شعور بعدم الأمام تجاه المستقبل ، بالإضافة إلى الخوف من حدوث أخطاء أو عيوب نتيجة للتفويض .

3. عدم وجود ثقة من الرئيسي بالمرؤوسين ، وعدم وجود نضوج فكري لدى بعض الرؤساء نتيجة لحسابات خاطئة تتكون من معتقدات وأفكار غير صحيحة ، أضف إلى ذلك أن هناك رؤساء يخافون من تمرد بعض المرؤوسين . وبالتالي نرى أن النتيجة السلوكية لكل هذه الاعتقادات من قبل الرؤساء هي إيقاف عملية التفويض بغض النظر عن الآثار المترتبة على ذلك .

4. عدم الإلمام بمبادئ الإدارة وتدني المستويات الثقافية لدى بعض الرؤساء .

5. رغبة الرؤساء في الاستئثار والظهور بمظهر القوى كي يرجع إليهم المرؤوسون في كل تصرف نتيجة لعدم تفويض الصلاحيات.

ثانياً : العوامل المتعلقة بالمرؤوسين :

تتمثل المعوقات المتعلقة بالمرؤوسين وتؤثر في عملية التفويض أو تعمل على إعاقتها بما يلي :

1. عدم توافر حوافز فعالة بعد إنهاء عملية التفويض تعمل على دعم السلوك الناجح الذي قام به المرؤوس، ونتيجة لذلك فإن المرؤوسين يحجمون عن قبول عملية التفويض .

2. عدم توافر أنظمة معلومات كاملة تشجع على إنجاح عملية التفويض.

3. عدم توافر الخبرة الكافية في الشخص المفوض إليه ، وعدم استخدام المنهجية العلمية فيما يتعلق بدرجة ملائمة الشخص المفوض إليه من حيث القدرات والمهارات وكذلك الاختصاص .

4. عدم ثقة واطمئنان المرؤوسين للرئيس الأعلى حول ردود فعله في حالة ارتكاب بعض الأخطاء نتيجة للقيام بعملية التفويض .

5. ضعف الثقة بالنفس لأسباب صحية أو نفسية أو اجتماعية .

والشخص المفوض إليه الذي لا يثق بنفسه بقدرته على إنجاز ما فوض إليه ، ويظل متردداً ومتشككاً في معظم أعماله مما يترتب عليه إعاقة العملية التفويضية . يضاف إلى ذلك أن الشخص المفوض إليه قد يكون عاجزاً صحيحاً عن القيام بالاختصاصات الجديدة المفوضة إليه خاصة إذا كانت هذه المواقف يحتاج في تنفيذها إلى المزيد من الحركات والتنقل والجهد البدني ، أو قد يكون المفوض إليه عاجزاً نفسياً خاصة في المواقف التي يحتاج تنفيذها إلى صبر وقوة احتمال وضبط نفس .

هذه هي المعوقات التي تواجه عملية التفويض من خلال قيام كل من الرئيس والمرؤوس بدوره الوظيفي ، وقد تتفاوت أهميتها من موضوع إلى موضوع ومن بيئة تنظيمية إلى بيئة تنظيمية أخرى . ونتيجة لأهمية الحديث عن المعوقات في هذا الجانب ، تصدى الكتاب والباحثون إلى دراسة هذه المعوقات والوقوف على أسبابها ، ومن ثم محاولة إيجاد الاستراتيجيات الرامية إلى التخلف منها . فالمعوقات التي يكون مصدرها دور الرئيس الأعلى الوظيفي يمكن استخدام إحدى الاستراتيجيات التالية للتخفيف منها :

1. عدم اختيار الرؤساء الإداريين وفقاً للأسس عاطفية أو اجتماعية بل يجب اعتماد الأسس العلمية في عملية الاختيار، وأن يتم تحديد الملامح

والصفات الواجب توافرها في الرئيس الأعلى . هذه الملامح تتضمن الخبرة العلمية والعملية والقدرة على اتخاذ القرارات ، وضرورة توافر خاصية سعة الأفق والرؤى الواسعة، والنضوج الذهني والعاطفي والفكري .

2. ضرورة العمل على تدريب الرؤساء لتنمية مهاراتهم في مختلف العمليات الإدارية وخاصة عملية التفويض الإداري ، والتأكد من توافر الفهم الكامل لدى الرؤساء لعملية التفويض وما يتصل بها من جوانب متعددة وما يمكن من سرعة وكفاءة وفعالية في إنجاز الأعمال .

3. العمل على توافر أنظمة اتصال ورقابة فعالة ، أي أن تكون العمليات التنظيمية على قدرة كبير من الوضوح والفعالية بشكل يسهل عملية التفويض .

أما فيما يتعلق بالإستراتيجيات الواجب مراعاتها للتخفيف من معوقات التنظيم الناتجة عن الدور الوظيفي للمرؤوسين فتتمثل في :

1. العمل على تعليم وتدريب المرؤوسين في العمل الإداري بهدف زيادة كفاءتهم وتنمية مهاراتهم وذلك للحصول على الخبرة الجيدة اللازمة لإنجاز الأعمال .
2. العمل على احترام المرؤوسين ومشاركتهم في أنشطة اجتماعية وثقافية، وتحسين العلاقات الإنسانية بهدف زيادة الثقة المتبادلة .

ثالثاً : العوامل المتعلقة بالتنظيم :

تحدد المعوقات المتعلقة بالجانب التنظيمي بما يلي :

1 - تحديد الاختصاصات الوظيفية :

وذلك باستخدام الوصف والمواصفات الوظيفية لتحديد كل الوجبات والمهام والمسؤوليات المتعلقة بكل وظيفة، وبالتالي يصبح من السهل على الموظف معرفة ما هو مطلوب منه القيام به .

2 - وضوح خطوط السلطة داخل التنظيم :

يعتبر وضوح خطوط السلطة الرسمية ضرورياً لبيان درجة الترابط والمرجعية بين المستويات الإدارية ، وهذا يساعد الرئيس والمشرف بدرجة كبيرة في معرفة المرؤوسين وتوضيح خطوط الاتصال ودعم مبدأ وحدة الأمر لتجنب الازدواجية والتضارب بين الرؤساء .

3 - وضوح الأهداف :

يجب أن تكون المنظمة واضحة الأهداف كي يستطيع الرئيس والمرؤوس العمل بوضوح ومعرفة ، خاصة فيما يتعلق بالتفويض .

4 - ضرورة توافر أنظمة اتصال ورقابة إدارية جيدة :

كلما كانت البيئة التنظيمية تتمتع بدرجة كبيرة من الجودة في أنظمة الاتصال والرقابة، كلما كان بالإمكان تطبيق عملية التفويض الفعال بكفاءة عالية .

5 - تحقيق الاستقرار الوظيفي :

إن وجود الاستقرار الوظيفي يزيد الثقة بين الرئيس والمرؤوس في القيام بعملية التفويض ، نتيجة الاطمئنان لكفاءة المرؤوسين وكفاءة البيئة التنظيمية الأمر الذي سيؤدي إلى زيادة في الإنجاز والكفاءة والفعالية .

العوامل المساعدة على إنجاح عملية التفويض :

هناك الكثير من العوامل المساعدة على إنجاح عملية التفويض ، منها ما يلي :

1. التعريف والتحديد الواضح للسلطة والمسؤولية .
2. تطابق السلطة مع المسؤولية .
3. وحدة الأمر .
4. عدم الإساءة في استخدام أنظمة الرقابة .
5. التوزيع المناسب للموارد البشرية .
6. تطوير وتحديد أنظمة الاتصالات الإدارية .
7. تطبيق أنظمة حوافز فعالة وناجحة .
8. المعاملة الحسنة للمرؤوسين .
9. مراعاة التخصص في الأعمال .
10. تنمية الثقة ورفع الروح المعنوية .
11. إعطاء الفرصة الكافية للمرؤوسين لتطوير أنفسهم .