

الوحدة الثالثة

بناء فرق العمل

المشاركة تحد من ضغوط العمل⁽¹⁾

أولاً: بناء فرق العمل

أهمية العمل الجماعي

كلما زاد التعاون بين الأفراد في انجاز المهام كلما تحققت الأهداف بفعالية. وتنشأ الحاجة للتعاون والتكامل من وجود الفروق بين الأفراد في خصائصهم وملكاتهم وإدراكهم. ويترتب على العمل الجماعي المتكامل انطلاق طاقة جماعية، لا يمكن الحصول عليها من خلال عمل كل فرد منفرداً مهما بلغت قدراته وإمكاناته. ويزيد العمل الجماعي من قدرات الفرد على الإبداع والابتكار، واكبر مثال على ذلك تفوق المنظمات اليابانية والتي تعتمد أساساً على العمل الجماعي الفعال.

وتدعو المستحدثات في البيئة العالمية المنظمات المصرية إلى إعادة النظر في أساليب العمل وطرق الأداء، لكي تلاحق تلك المستحدثات وتواجه تحديات العولمة وغيرها.

⁽¹⁾ تم الاعتماد في إعداد هذا الجزء - وبصفة أساسية - على مرجع د. أماني محمد عامر، إدارة الموارد البشرية، غير مبين دار النشر، سنة 2003.

أنواع الجماعات

تعدد أنواع الجماعات في المنظمات وتختلف أهدافها وأشكالها، ولكنها تحقق إشباع لحاجات أعضائها فضلا عن تحقيق أهداف الجماعة، ويمكن التفرقة بين أربعة أنواع من الجماعات، حسب اعتبارين هما:

أ - درجة تماسك الجماعة.

ب - اتجاهات الجماعة نحو الإدارة.

ويمكن التمييز بين أنواع الجماعات، كما يلي:

- 1- جماعة مفككة وضد الإدارة، وهي أسوأ أنواع الجماعات. فيلاحظ آثارها السلبية على الأداء وعلى الروح المعنوية لأعضائها، وإن كان تأثيرها السلبي على الأداء ضعيف نظرا لتفككها، ولا تشبع هذه الجماعة احتياجات أعضائها.
- 2- جماعات متماسكة وضد الإدارة، وهي أخطر أنواع الجماعات على الأداء وتعوق تحقيق أهداف المنظمة. وتشبع هذه الجماعات احتياجات أعضائها، ويشعرون بالأمان ويكون انتمائهم عالي للجماعة. وتتوجه هذه الجماعات في اتجاه معاكس لأهداف الإدارة، وتعوق تحقيق تلك الأهداف التي تتعارض مع أهداف الجماعة.
- 3- جماعة مفككة ومع الإدارة، وهي من اضعف الجماعات تأثيرا على الأداء رغم اتجاهاتها الايجابية نحو الإدارة. ويرجع ذلك إلى تفكك الجماعة. وبالتالي تنخفض الروح المعنوية لأعضائها، كما ينخفض انتمائهم للجماعة وتسود الصراعات بين الأعضاء.
- 4- جماعة متماسكة ومع الإدارة، وهي أفضل الجماعات في تأثيرها الإيجابي على الأداء والأهداف الرسمية كما تعتبر أفضل الجماعات في تأثيرها الإيجابي على الروح المعنوية لأعضائها، نظرا لتماسك الجماعة وانتماء أعضائها لها.

مراحل بناء فرق العمل:

وتسعى الإدارة الفعالة لبناء فرق العمل المتناسكة ذات الاتجاهات الايجابية نحو الإدارة والمنظمة. وتتم عملية بناء تلك الفرق بمراحل هي:

- 1- اختيار أعضاء الفريق: وهى مرحلة هامة ومؤثرة في نجاح المراحل التالية لبناء فريق عمل فعال. فيتم تحليل السلوك التنظيمي للتعرف على مواطن التجانس والتنافر بين الأفراد. حتى يعتمد الاختيار على جميع الأفراد المتجانسة في علاقاتها - بقدر الإمكان - في فريق واحد. كما يراعى في تشكيل الفريق تكامل الملكات والخبرات، بما يسمح بالاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق.
- 2- الإدراك والتعارف: ويتم خلال هذه المرحلة تعارف أعضاء الفريق على بعضهم البعض، وفهم كل عضو لخصائص وقدرات واتجاهات باقي الأعضاء. ويتضح لكل عضو أوجه الاتفاق والاختلاف بينه وبين أعضاء الفريق، وفرص الاستفادة من كل عضو وأوجه الاختلاف المتوقعة.
- 3- التبادل: ويبدأ في هذه المرحلة نوع من التبادل بين أعضاء الفريق، فيتم تبادل الآراء والخبرات حول بعض الموضوعات المطروحة، ومن المهم أن يتم التركيز على حل الصراعات أو أي مشكلات في وقت مبكر، كم يتم التركيز على تنمية التكامل في العلاقات بين أعضاء الفريق.
- 4- المشاركة والتعاون: وهنا يبدأ الالتحام بين أعضاء الفريق، بما يسهل انطلاق الطاقة الجماعية، ويتم التعاون في تحديد الأهداف ووضع النظم والقيم التي تحكم العمل في الفريق، وتوضع الخطط والبرامج التي تمكن من تحقيق الأهداف، وتوزع الأدوار بين أعضاء الفريق، ويتم وضع نظام لتدفق المعلومات وتقييم الأداء بما يضمن وضوح الرؤية وسير العمل في الفريق.
- 5- الانجاز: وتظهر في هذه المرحلة نتائج الأداء الجماعي لكل عضو من أعضاء الفريق

بوضوح. ويحقق ذلك الشعور بالانجاز لدى كل عضو، بما يؤدي لزيادة الشعور بالانتماء للفريق ويدعم تماسك أعضائه. ويتم ذلك من خلال نظام فعال للمعلومات يضمن تدفقها المستمر، ويوضح نتائج التعاون والالتحاق بين الأعضاء.

6- **التقييم والتحفيز:** ويتم في هذه المرحلة مناقشة النتائج ومدى تحقيق الأهداف، وتحلل أسباب اختلاف النتائج المحققة عن الأهداف المخططة للفريق. وتوضع الاقتراحات من خلال عمليات العصف الذهني لتحسين أداء الفريق في المرات القادمة، وتجنب السلبيات وتستخدم نظم التحفيز الجماعي المادي والمعنوي، لتدعيم التعاون بين أعضاء الفريق ودعم روح الفريق.

نموذج تنمية العلاقات الفعالة بين أعضاء الفريق:

يهدف نموذج (جونز) إلى تنمية العلاقات الفعالة بين أعضاء الفريق، بحيث يزيد تكامل العلاقات مع ضمان التكافؤ في المساهمات بين أعضاء الفريق. كما يهدف النموذج على ثمانية الفعالة. وتتمثل محاور النموذج فيما يلي:

1- **المشاركة - المخاطرة:** ويمثل هذا المحور بعدين فيلزم من كل عضو تقديم مشاركاته بشكل متكافئ مع مشاركات الآخرين. وتوجد مخاطرة من زيادة مشاركات احد الأعضاء عن الباقيين، لان ذلك يعنى سيطرة على عمل الفريق، كما توجد مخاطرة نقص مشاركات بعض الأعضاء بما يضعف العمل الجماعي ونتائجه.

2- **التعاون - الارتباط:** فيلزم تحقيق درجة عالية من التعاون بين أعضاء الفريق المتماسك. ويشترط لكي يكون هذا التعاون فعال وله آثاره الايجابية على عمل الفريق، أن يرتبط بالأهداف المحددة والواضحة للفريق. فيكون التعاون في اتجاه تحقيق أهداف الفريق. ولا يتوجه التعاون إلى تحقيق أشياء أخرى مخالفة.

3- **المرونة - التسهيل:** يجب أن يتسم سلوك كل عضو في الفريق بالمرونة. ويعنى ذلك أن يستطيع كل عضو أن يؤثر في الفريق بنفس القدر الذي يستطيع أن يتأثر. ويؤدي

ذلك إلى تسهيل انطلاق الطاقة الجماعية للعمل الجماعي. فإذا زاد تأثير العضو عن تأثيره داخل الفريق، فيصبح ذلك معوق لانطلاق الطاقة الجماعية.

4- الانفتاح – الحساسية: ويعتمد البعد الخاص بالانفتاح على الصراحة والشفافية داخل الفريق، بما يوطد العلاقات بين أعضاء الفريق ويزيد من تماسكه. ويلاحظ أن يكون الانفتاح مرشد بالبعد الخاص بالحساسية، أي أن يكون العضو صريح بشكل لا يضر بالعلاقات داخل الفريق.

معوقات العمل الجماعي الفعال:

تتعد معوقات العمل الجماعي الفعال بالمنظمات، ونذكر أهمها فيما يلي:

- 1- الاعتماد على نظم للحوافز الفردية.
- 2- وجود نمط قيادة يدعم الفردية (فرق تسد).
- 3- عدم عدالة الإدارة.
- 4- عدم عدالة النظم.
- 5- ضعف الانتماء إلى المنظمة.
- 6- وجود اتجاهات سلبية نحو الإدارة.
- 7- سيادة الفردية لدى بعض الأعضاء.
- 8- عدم الاقتناع بالهدف نتيجة فرضه دون مشاركة.
- 9- كثرة عدد أعضاء الجماعة.
- 10- تعارض مصالح أعضاء الجماعة.
- 11- عدم وجود نظام معلومات فعال يسمح بالتغذية المرتدة عن الأداء الجماعي.
- 12- عدم وضوح الرؤية أو الرسالة أو الأهداف أو الخطط بالمنظمة.

خصائص الفريق الفعال:

ونوجز فيما يلي أهم تلك الخصائص:

- 1- وحدة الهدف.
- 2- تكامل الملكات والخبرات.
- 3- تكامل العلاقات.
- 4- تماسك الفريق.
- 5- المصالح المشتركة.
- 6- الاعتمادية المتبادلة.
- 7- الإيمان بالعمل الجماعي.
- 8- محدودية العدد.
- 9- اتجاهات ايجابية نحو الإدارة والمنظمة.

المقصود بالمناخ التنظيمي

يقصد بالمناخ التنظيمي الجو السائد داخل المنظمة، ويتضمن متغيرات مادية واجتماعية ونفسية تشكل شخصية المنظمة في أعين العاملين بها. وقد يسود داخل المنظمة أكثر من مناخ نتيجة اختلاف المتغيرات السائدة بالقطاعات المختلفة في المنظمة.

وقد يكون المناخ التنظيمي السائد بالمنظمة فعال، أي له اثر ايجابي على السلوك والأداء الفردي والجماعي والتنظيمي، وقد يحدث العكس في حالة وجود مناخ تنظيمي غير فعال، ويكون له اثر سلبي على السلوك والأداء بمختلف مستوياته بالمنظمة.

وتوفر عناصر المناخ التنظيمي الفعال، يدل على تمتع المنظمة بالصحة التنظيمية التي تكفل الجو المناسب للأداء الفعال والسلوك الإيجابي والعلاقات الإنسانية.

وكما يؤثر المناخ التنظيمي على السلوك والأداء، فهو يتأثر بالبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة وطبيعة المتغيرات السائدة بها. وقد اتضح من إحدى الدراسات، وجود علاقة ارتباط طردية عالية بين درجة توفر المناخ التنظيمي الفعال وبين كل من:

- 1- قدرة المنظمة على التفاعل مع البيئة المحيطة بها.
 - 2- كفاءة العاملين.
 - 3- رضا العاملين عن العمل بالمنظمة.
 - 4- نمو المنظمة في الأجل الطويل.
- ويتضح من ذلك أهمية توفير المناخ التنظيمي الفعال، وفيما يلي تحليل لأهم عناصر ذلك المناخ:

عناصر المناخ الفعال

اختلف الكتاب والدارسين في تحديد عناصر ومكونات المناخ التنظيمي السائد داخل المنظمة، ويمكن تناول أهم تلك العناصر فيما يلي:

1- نمط القيادة المحبذ للأداء والابتكار والعلاقات الإنسانية:

يمكن التمييز بين أنماط القيادة حسب درجة اهتمام المدير بالأداء والابتكار والعلاقات الإنسانية. وقد اتضح من الدراسة أن القيادة الديمقراطية المشاركة تحقق عديداً من النتائج المرغوب فيها داخل التنظيم، مثل: قبول التغيير، والاتجاهات الايجابية نحو الإدارة، وانخفاض معدلات الغياب ودوران العمل، وارتفاع الإنتاجية والروح المعنوية، والتشجيع على التطوير والابتكار.

وقد أشارت إحدى الدراسات إلى أن الإدارة المشاركة تحقق دافعية عالية للعاملين، بالمقارنة بالإدارة الأتوقراطية، كما اتضح أن نمط الإشراف الدقيق والمراقبة الشديدة من أهم مسببات إحباط العاملين.

وفهم الرئيس لعمله جيداً، وقدرته على تخطيط وتنظيم العمل ومتابعته دون تدخله في كل صغيرة وكبيرة، يعتبر من العوامل الايجابية في المدير. كما أن تشجيع الرئيس للعمل الجيد، واستشارته لمؤوسيه في الأمور المتصلة بالعمل. يحقق الأداء الجيد والعلاقات

الإنسانية، وتبنى الرئيس للأفكار والمبادرات الجديدة للعاملين، واهتمامه بالتجديد في أساليب وطرق العمل، من العوامل التي تساعد على تنمية الإبداع والابتكار لدى مرؤوسيه.

2- نمط التنظيم العضوي:

يعتمد التمييز بين أنماط التنظيم على عوامل منها: درجة تركيز السلطة، وتوزيع الأدوار، والمرونة التنظيمية. ويمكن التفرقة بين نمطين للتنظيم:

أ - نمط التنظيم العضوي الذي تسوده اللامركزية والتعاون ووضوح الأدوار والمرونة وعدم التعقيد الروتيني والتزام أعضاء التنظيم بأهدافه. ويمكن ذلك من: زيادة مستويات الأداء، وتحسين العلاقات الإنسانية، وتنمية القدرة على التغيير والابتكار والتطوير. ويعتمد البناء التنظيمي العضوي على المهمة المطلوب أدائها أكثر من اعتماده على الهيكل الرسمي.

ب - نمط التنظيم الميكانيكي الذي يعتمد على تركيز السلطة والمسئولية والمعلومات، وتأكيد المراكز الرسمية للرؤساء، وزيادة اعتمادية المرؤوسين وتنمية السلوك السلبي والدفاعي لديهم. وغالباً ما ينتج من هذا التنظيم نوع من الجمود بما يؤثر سلباً على إمكانيات الابتكار والإبداع لدى المرؤوس. كما يؤثر سلباً على العلاقات الإنسانية بالمنظمة فتتخفف معدلات الرضاء عن العمل بين العاملين بها.

3- نظم اتصالات ومشاركة فعالة:

وتعتبر نظم الاتصالات والمشاركة من أهم مكونات المناخ التنظيمي. وتتميز نظم الاتصالات الفعالة بالاعتماد على نظام الاتصال الرأسي ذي الاتجاهين، والذي يسمح بمشاركة واقتراحات العاملين. فالمشاركة تمثل نوع من الاتصال الذي يسمح باحتواء العاملين في القرارات والخطط والعمليات الخاصة بالمنظمة والتي تؤثر عليهم، بحيث يكون للعاملين في مختلف المستويات نصيب في القرارات داخل المنظمة، وبالتالي

يتحملون المسؤولية في إنجاح تلك القرارات فقد أصبحت العلاقات بين الرئيس والمرؤوس علاقات تعاونية، وخاصة بعد زيادة مستوى التعليم بين المرؤوسين، بعد أن كانت تلك العلاقات تعتمد أساساً على السلطة. ويعتمد أيضاً نظام الاتصال الفعال عن تشجيع الاتصال الأفقي، بما العلاقات التعاونية وروح الفريق. وتهتم الإدارة الفعالة اتصالياً بشرح سياسة وتنظيم المنظمة بوضوح لجميع العاملين، وتشجعهم على التعبير عن آرائهم حتى لو كانت متعارضة معها. ويعتبر نظام الشكاوى الفعال أحد صور الاتصال الفعال في الاتجاهين: سواء في طريقة تقديم الفرد للشكوى، وفي السرعة والعدالة عند البت فيها والتعامل معها. كما يكشف نظام الشكاوى، الفعال عن اتجاهات العاملين نحو السياسات والنظم، ومدى كفاءة الإشراف والعلاقات مع العاملين. ويساعد ذلك في التعرف على أوجه القصور، بما يساعد على علاجها لإزالة أسباب الشكاوى ومنع تكرارها.

4- توفر المرونة والكيف:

يقصد بالمرونة القدرة على مواجهة الظروف الطارئة والتعامل معها، ويقصد بالتكيف القدرة على التلائم مع الظروف المتغيرة باستمرار، فمن المؤكد أننا نحيا الآن في ظل بيئة دائمة التغير، وتتلاحق التغيرات ويزيد معدل سرعتها في العصر الحديث. والمنظمة التي لا تستطيع التكيف مع بيئتها المحيطة ومواجهة أحداثها الطارئة، تلك المنظمة لا تستطيع أن تحيا وبقى وسط تلك البيئة في الأجل الطويل.

وحتى تتوفر في المنظمة عناصر المرونة والتكيف، فيجب أن تكون نظمها وخططها مرنة، وان يوجد بها أنظمة تهتم بمتابعة التغيرات الحادثة في البيئة، وان يكون التنظيم قادر على استيعاب تلك التغيرات، بحيث تخرج مخرجاته. عاكسه لتلك التغيرات المستوعبة.

كما يجب أن تكون الإدارة بالمنظمة مرنة، عن طريق تحديد الخطوط العريضة وترك التفاصيل للقائم على التنفيذ. بما يحقق له المرونة في الأداء حسب مقتضيات المواقف المتغيرة، كما يلزم للإدارة المرونة الاهتمام بتوقع الأحداث والتغيرات والقدرة على سرعة التعامل معها.

ويلزم أيضاً توفر عناصر المرونة والتكيف في العاملين، فيكون لديهم: المهارة اللازمة لمواجهة الظروف الطارئة، وسرعة التجاوب مع التغيرات التي تحدث في مجال العمل، وكفاءة التصرف مع تلك التغيرات والأحداث.

ولا يعنى توفر المرونة والتكيف في التنظيم والإدارة والعاملين الوصول إلى عدم الاستقرار التنظيمي، ولكن المقصود تحقيق التوازن بين عناصر المرونة ودرجة ملائمة من الاستقرار اللازم لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة.

5- توفر فرص النمو والابتكار والتطوير:

يتوقف مدى توفر عناصر الابتكار والتجديد بالمنظمة على عوامل أهمها: توفر وتنمية الأفراد المبتكرين، وتوفير المناخ التنظيمي المحبذ للابتكار والتطوير. ويتصف المناخ التنظيمي المحبذ للابتكار والتطوير بمواصفات أهمها: اتساع نطاق الإشراف ولا مركزية السلطة، وفلسفة الإدارة العليا المحبذة للابتكار، والتي تؤثر على اتجاهات كل مستويات الإدارة.

كما أن لنمط الإشراف العام أثراً كبيراً على تنمية الأفراد المبتكرين داخل المنظمة، كما أن قنوات الاتصال الحرة المفتوحة لها أثر كبير في توفير فرص النمو والابتكار داخل التنظيم. كما يلعب الاعتراف والمكافأة دوراً هاماً في تنمية الأفراد المبتكرين، وتمثل فرص التقدم والترقي المرتبط بالابتكار عنصراً هاماً في تنميته بالمنظمة. ويجب أن يصاحب ذلك توفير فرص التدريب والتنمية الذاتية والإمكانيات المادية والتسهيلات، وتشجيع المنظمة العاملين على تنمية معلوماتهم واكتسابهم مهارات جديدة.

ويلزم ان تلقى مبادرات العاملين قبول وثقة من الإدارة، وأيضاً موافقتها على تجربة تلك المبادرات والأفكار الجديدة للعاملين، ويدعم ذلك بنظم مكافأة مادية ومعنوية بما يتفق مع دافعية هؤلاء الأفراد.

6- توفر الجوانب المادية والأساسية:

تشكل الجوانب المادية والأساسية أبعاداً هاماً في المناخ التنظيمي للمنظمة. ويؤثر إدراك العاملين لتوفر تلك الجوانب على رضائهم ومستوى أدائهم والعلاقات معهم. فشعور العاملين بالرضا عن أجورهم وإحساسهم كما أن شعورهم بالأمان والاستقرار في العمل هام أيضاً.

كما يلزم نظافة وهدوء مكان العمل وتوفر الإضاءة والتهوية والأدوات والتجهيزات اللازمة لأداء العمل، ويجب أن يكون العاملون راضون عن الخدمات الاجتماعية والصحية المقدمة لهم، كما يجب أن يكونوا راضون عن نظم الحوافز.

7- توفر نظم تقييم أداء فعالة:

تمثل نظم تقييم أداء العاملين في أي منظمة أحد الأبعاد الهامة المتداخلة التأثير مع أبعاد المناخ الأخرى، ويعتمد النظام الفعال لتقييم الأداء على توفر عوامل أهمها:

- 1- تحديد العوامل التي سيقوم على أساسها أداء العاملين بما يتفق مع طبيعة الوظيفة.
- 2- قبول العاملين والمديرين ومشاركتهم في وضع نظام التقييم المعتمد على تلك العوامل.
- 3- استمرارية التوجيه والتصحيح في نفس وقت حدوث الخطأ، وإعلام الرؤوس بأوجه النقص وكيفية علاجه.
- 4- اعتماد التقييم على النتائج دون الوسائل، مع النظر إلى كل من الأهداف: القصيرة والطويلة، الكمية والكيفية.
- 5- الابتعاد عن التحيز والعوامل الشخصية لاكتساب الثقة في النظام والاعتماد على النواحي الموضوعية.
- 6- احتفاظ الرئيس بسجل يدوي يدون فيه ملاحظاته عن أداء العاملين وتصحيحه أول بأول.

7- تصميم التقرير المستخدم في التقييم بشكل يحتوى على مقياس مدرج لكل من العوامل محل التقييم.

8- التغذية المرتدة للمعلومات عن طريق السماح للمرؤوسين بتقييمهم رؤسائهم بالنظر إلى عوامل معينة دون ذكر اسم المرؤوس بما يفيد بعد ذلك في إعداد تقرير عام عن الرئيس وأسلوبه.

8- توفر تصميم وظيفة فعال:

ويقصد بالتصميم الفعال للوظيفة أن يتفق ذلك التصميم مع مؤهلات وقدرات ورغبات الفرد الذي يشغلها. ويحقق ذلك تحقيق الفرد لذاته من خلال الوظيفة، وتحقيق مستويات أداء عالية للوظيفة نتيجة لذلك. كما يجب ألا يكون تصميم الوظيفة اقل من إمكانيات الفرد حتى لا يشعر بعدم الأهمية والإحباط، ولا تكون أعلى من إمكانيات الفرد بكثير بحيث يشعر بالإحباط نتيجة لفشله في الاستجابة لتحدياتها.

ويلاحظ الحاجة إلى تطوير تصميم الوظيفة بما يتناسب مع النمو في قدرات وملكات الفرد، بحيث يمكن المحافظة على: مستويات عالية لتحقيق الذات لدى الفرد، ومستويات عالية من أدائه لوظيفة نتيجة لذلك. ويتم هذا التطوير باستخدام مفاهيم إثراء الوظيفة وتوسيع مهامها.

9- توفر علاقات عمل فعالة:

تعتبر علاقات العمل السائدة بين العاملين وأنماط تلك العلاقات من الأبعاد المناخية الهامة. وتنعكس تلك العلاقات على: درجة التوافق بين العاملين، ومدى سيادة روح الفريق بينهم، ودرجة شعورهم بالانتماء للمنظمة. وتساعد علاقات العمل الفعالة في تشجيع الابتكار والإبداع لديهم.

10- توفر التكامل التنظيمي:

ويقصد بالتكامل التنظيمي توفر التعاون والتنسيق بين قطاعات المنظمة أثناء سعيها إلى تحقيق الأهداف. والتكامل التنظيمي من أهم مبادئ مدخل النظم، الذي يعتمد على ضرورة التكامل بين أجزاء النظام، حيث يكون الكل اكبر من مجموع الأجزاء.

والتكامل بين قطاعات المنظمة لتحقيق الأهداف، وغياب الصراعات بأنواعها بين تلك القطاعات ضروري ولازم لحسن تحقيق الأهداف، حيث أن مخرجات قطاع تغذى كمدخلات لقطاع آخر. وبالتالي فالتكامل التنظيمي يقتضى التوحد والتناسق بين القطاعات لتحقيق الأهداف، مع توفر إحساس العاملين بالالتزام بتحقيقها.

ويلاحظ انه لا يمكن النظر إلى عناصر المناخ التنظيمي مستقلة عن بعضها البعض، حيث أنها ذات تأثير متداخل فيما بينها، وينتج عن تفاعل العناصر المناخية السابقة، نمط مناخ تنظيمي فعال يؤثر ايجابياً على السلوك والأداء والابتكار والعلاقات مع العاملين. ويمكن قياس درجة توفر المناخ الفعال في المنظمة، وذلك من خلال استقصاء اتجاهات العاملين نحو درجة توفر عناصر المناخ الفعال داخل المنظمة.

ثانياً: المشاركة

يتسع مفهوم المشاركة وتتعدد أبعادها ومجالاتها ودرجاتها، ويقصد بالمفهوم المشاركة في ثلاثة جوانب أساسية هي:

- 1- مشاركة العاملين في الإدارة.
- 2- مشاركة العاملين في الأرباح.
- 3- مشاركة العاملين في الملكية.

ويقصد بمشاركة العاملين في الإدارة، احتواء العاملين في القرارات الإدارية. وتختلف درجة هذا الاحتواء، فقد يتم احتواء العاملين في القرارات التي تؤثر عليهم أو

تلك التي يقومون بتنفيذها، كما قد تتضمن مشاركة العاملين في القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المنظمة ككل.

وتشمل المشاركة أيضاً مشاركة العاملين في الأرباح الصافية للمنظمة، كحافز جماعي يزيد من انتمائهم وشعورهم بالتوحد مع منظماتهم. وقد يشارك العاملون في وضع نظم مشاركتهم في الأرباح، واقتراح القواعد التي سيتم بناء عليها التوزيع، سواء كان نقدياً أو عينياً في شكل خدمات ومزايا إضافية، وقد تمتد المشاركة إلى السماح للعاملين بتملك جزء من أسهم الشركات التي يعملون بها، وذلك بهدف إشعارهم بتوحد مصلحة الشركة ومصلحتهم الخاصة، ويدفع ذلك العاملين إلى بذل مزيد من الجهد والحرص على مصلحة الشركة والمحافظة على استثماراتهم فيها.

ويلاحظ أن الاتجاه نحو مزيد من مشاركة العاملين في منظماتهم، تعكس تغير فلسفة النظر إليهم. فبعد سيادة فلسفة الثواب والعقاب المادي، واستخدام السلطة والقوة الرسمية في التعامل معهم وتحفيزهم على العمل. سادت فلسفة التعاون مع العاملين، والسعي بمختلف الوسائل لإقناعهم بدلاً من إجبارهم. حيث أن الفلسفة الأولى ثبت فشلها في الأجل الطويل، وأضرت بأهداف المنظمة وأهداف العاملين على حد سواء.

أشكال المشاركة

تتعدد أشكال مشاركة العاملين في الإدارة، كما تختلف درجاتها. فعندما تؤمن الإدارة بأهمية مشاركة الموارد البشرية واحتوائهم في قراراتها، وكلما صاحب ذلك أنماط من المديرين مقتنعون بأهمية اقتناع العاملين بالقرارات وتحمسهم لتنفيذها، كلما تعددت أشكال المشاركة وزادت درجتها.

فنجد اتباع مبدأ الإدارة بالاستثناء، بأن لا يرجع الرؤوس إلى الرئيس إلا في الأمور الاستثنائية، أما الأمور الروتينية المتكررة فتترك للرؤوس ليتصرف فيها. ويساعد ذلك على تنمية الرؤوس، وتكون صف قيادي ثاني.

ونرى في قيام المدير بتفويض السلطة إلى مرؤوسيه طريقة هامة لتنمية تعاون وحماس المرؤوس، وتدريبه على التصرف واتخاذ القرار، كما ان اتباع نمط الإشراف العام بدلا من نمط الإشراف الدقيق، يؤدي إلى نفس النتائج الايجابية على رضا العاملين وأدائهم.

ومن أهم أشكال المشاركة المنظمة: الإدارة بالأهداف الذي يحتوى العاملين في الأداء التنظيمي بشكل فعال، ونظام دوائر الجودة الذي يعتبر شكل فعال من أشكال المشاركة في المشروعات الحديثة.

الإدارة بالأهداف:

تعتبر الإدارة بالأهداف منهج إداري ديناميكي شمولي، وأسلوب فعال للتطوير الشامل بالمنظمة ويعتمد الأسلوب على احتواء العاملين في المنظمة بمشاركات فعالة في وضع الأهداف وتقييم النتائج.

وتتميز الإدارة بالأهداف بعدد من السمات من أهمها الآتي:

- 1- وضع أهداف لكل مركز مسئولية أو منصب إداري بالمنظمة.
- 2- توضع الأهداف عن طريق اشتراك كل رئيس مع مرؤوسيه.
- 3- يترتب على (2) أن الأهداف التي يتم وضعها تكون متكاملة ومتراصة رأسيا على مختلف المستويات، وأفقيا بمختلف الإدارات.
- 4- تعتبر الأهداف الموضوع المرشد لإجراء أي تغييرات لازمة لتحقيق تلك الأهداف، فقد تتطلب الأهداف تغيير في: الهيكل التنظيمي، ونظم المعلومات المتاحة للفرد ليتمكن من تحقيق الرقابة الذاتية، ونظم التحفيز بما يربطها بالنتائج مقارنة بالأهداف، وبرامج التنمية والتدريب الذاتي والفردية والجماعية. ويضمن ذلك توجه النظم السائدة في المنظمة بما يخدم الأهداف.

5- يعتمد تقييم الأداء على النتائج بمقارنتها بالأهداف، أي تتم الرقابة والتقييم على أساس النتائج وليس الوسائل.

6- يترتب على تطبيق نظام الإدارة بالأهداف عمل نسيج متكامل ومترابط من أهداف المنظمة وأهداف العاملين بها. ويتم ذلك من خلال التزامهم الداخلي بتحقيق الأهداف التي شاركوا بفعالية في وضعها.

وإدخال نظام الإدارة بالأهداف بالمنظمة ليس سهلاً، ويحتاج إلى وقت وجهد واقتناع وحماس وروح فريق وعمل جماعي، كما يتطلب ذلك المرور بالعديد من المراحل، نوجز أهمها فيما يلي:

1- اقتناع جميع من في المنظمة بحتمية إدخال نظام الإدارة بالأهداف. ويجب أن يصاحب ذلك بدعم حقيقي من الإدارة العليا، ويتم ذلك عن طريق:

أ- حصر الوضع الراهن في المنظمة، ومناقشة المشكلات الحالية في مختلف المجالات: فنية أو إدارية أو تنظيمية أو سلوكية أو مالية أو غير ذلك.

ب- شرح نظام الإدارة بالأهداف بشكل تفصيلي، ويجب على جميع استفسارات الرؤساء والمرؤوسين، وبعد التأكد من فهم النظام، يثار استفسار حول مدى الحاجة إلى إدخال نظام الإدارة بالأهداف ويترتب على ذلك اقتناع المشاركين بحتمية إدخال النظام، للتغلب على مشكلات الوضع الراهن وللحصول على مزايا النظام المعتمد على المشاركة الفعالة.

2- الإعداد والتدريب على وضع أهداف محددة زمنياً وقابلة للقياس مع تحديد أولويتها، ويقتضى ذلك التدريب على:

أ- وضع مجالات لنتائج كل منصب، مثل: الكمية والجودة والتكلفة لمنصب مدير إنتاج.

ب- وضع مقاييس للنتائج في كل مجال نتائج، ومن أمثلة مقاييس مجال الكمية: نسبة كمية إنتاج السنة الحالية إلى السنة السابقة.

ج- وضع الأهداف التي يجب أن تكون محددة زمنياً وقابلة للقياس. ومن أمثلة الأهداف الخاصة بالكمية زيادة الكمية المنتجة بنسبة 10٪ في نهاية هذا العام عن الكمية المنتجة في العام السابق.

3- تصور وسائل تطوير مختلف النظم السائدة حالياً حسب متطلبات الأهداف، ويعنى ذلك أن تكون الأهداف التي يتم وضعها هي الموجة الأساسي للأشكال التي يجب أن تكون عليها تلك النظم، فقد تتطلب الأهداف: تغيير في تدفق المعلومات بما يسمح بالرقابة الذاتية، وتطوير في نظم المكافأة بحيث ترتبط بدوافع العاملين والنتائج التي حققوها، وتغيير في برامج التدريب لتحقيق النتائج المطلوبة، ودرجة أكبر من تفويض السلطة للقدرة على تحقيق الأهداف المطلوبة، وهكذا.

4- وضع أهداف كلية واستراتيجية للمنظمة ككل، ويضع تلك الأهداف مديرو الإدارة العليا، والذين شاركوا راسياً وأفقياً في وضع أهداف الإدارات.

دوائر الجودة:

تعتمد فكرة دوائر الجودة Quality Circles على احتواء العاملين عن طريق مشاركات فعالة ومنظمة بما يحقق الجودة الشاملة بالمنظمة ويخدم الاستراتيجيات والأهداف التنظيمية، وقد كان لليابان السبق في استخدام دوائر الجودة للتغلب على مشكلة انخفاض جودة المنتجات.

تقوم دوائر الجودة على فلسفة التعاون والتكامل بين العاملين بالمنظمة وبين المديرين متخذي القرارات. وتتمثل دائرة الجودة في الآتي:

- 1- تطوع مجموعة من العاملين في نفس القسم أو الإدارة لخدمة جودة أداء القسم أو الإدارة التي يعملون بها.
- 2- تتم اجتماعات دورية أسبوعية في أوقات العمل الرسمية بين الأعضاء المتطوعين في دائرة الجودة.

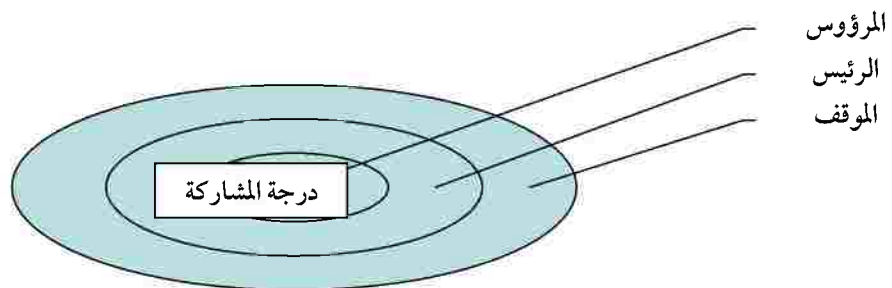
- 3- الهدف الأساسي تشخيص وتحليل ومناقشة مشاكل العمل واقتراح الحلول المناسبة.
 - 4- عرض الحلول على الإدارة، وبعد اعتمادها منها، يعمل أعضاء الإدارة على تطبيق تلك الحلول.
 - 5- الاستمرار في اكتشاف وحل المشكلات باستخدام الأساليب الابتكارية داخل اجتماعات دائرة الجودة الأسبوعية الدورية.
- ويستلزم نجاح نظام دوائر الجودة العديد من المقومات التي يلزم توفرها، نذكر من أهمها الآتي:
- 1- العضوية التطوعية التي تؤدي إلى مشاركة فعالة من العضو والتزام بحضور الاجتماعات.
 - 2- الحجم الصغير للدائرة يكفل المشاركة وتوليد الأفكار المبتكرة لحل المشكلات التي يتم تشخيصها.
 - 3- تأييد ودعم الإدارة العليا لنظام دوائر الجودة شرط أساسي لنجاحها في المشاركة الفعالة.
 - 4- تدريب أعضاء الدائرة على الطرق العلمية لتشخيص وحل المشكلات باستخدام الأساليب الابتكارية.
 - 5- توفر نظام معلومات إدارية فعال يساعد على نجاح الدائرة في تحقيق.
 - 6- المشاركة الفعالة في التشخيص السليم للمشكلات واقتراح الحلول المناسبة لها.
 - 7- ويتم داخل المنظمة تكوين شبكة تنظيمية متكاملة لدوائر الجودة من العاملين المتطوعين بمختلف الأقسام. ويتم التنسيق بين أعمال مختلف الدوائر على مختلف المستويات وحتى الوصول إلى مستوى الإدارة العليا.

درجة المشاركة

تتفاوت درجة المشاركة المتبعة بين المنظمات، وفي المنظمة الواحدة بين الإدارات. وفي الإدارة الواحدة من وقت لآخر. فدرجة المشاركة تعتمد على عديد من المتغيرات ذات الطبيعة الديناميكية. ومن أهم العوامل المؤثرة على درجة المشاركة المتبعة الآتي:

- 1- نمط القيادة: فتختلف درجة المشاركة المتبعة باختلاف نمط المدير، فالقيادة الديمقراطية المشاركة تسمح باتباع درجة أعلى من المشاركة، بينما نجد في ظل القيادة الأوتوقراطية المتسلطة تنخفض درجة المشاركة إلى أدنى مستوياتها.
- 2- نمط الرؤوس: فكلما زاد نضج الرؤوس والتزامه الداخلي، كلما زادت درجة المشاركة المتبعة، وكلما كان الرؤوس اعتمادي وليس لديه التزام تقل درجة المشاركة التي يقوم بها.
- 3- نمط الموقف: فتختلف درجة المشاركة باختلاف المواقف التي تمر بالمنظمة أو بالإدارة، فكلما كان الموقف طارئاً ويحتاج إلى تحرك سريع للتعامل مع أزمة مفاجئة، كلما قلت درجة المشاركة المتبعة وذلك لحاجة المشاركة إلى وقت أطول قبل اتخاذ القرار. وأيضاً في المواقف التي تحتاج إلى سرية فتكون المشاركة أقل، حرصاً على مصلحة المنظمة، لأن المشاركة الواسعة تخل بمتطلبات السرية.

العوامل المؤثرة على درجة المشاركة



فوائد المشاركة

تجنّى المنظمة كثير من الفوائد إذا استطاعت تحقيق المشاركة الفعالة، ومن أهم تلك الفوائد:

- 1- تحقيق مستويات عالية من الأداء الفردي والجماعي والتنظيمي نتيجة لتحقيق مستويات عالية من الدافعية للعمل بين العاملين، وينتج ذلك من إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية من خلال المشاركة.
 - 2- تنمية الرقابة الذاتية لدى الرؤوس، وبالتالي قلة الحاجة إلى الرقابة الخارجية الدقيقة. وينتج ذلك من زيادة إحساس الرؤوس بالمسؤولية من خلال مشاركاته، ويشعر الرؤوس بحماس والتزام عند تنفيذ القرار الذي شارك في اتخاذه.
 - 3- زيادة فعالية القرار الصادر نتيجة مشاركة القائمين على تنفيذه، وهم أكثر إحساساً بالمشكلات اليومية ولديهم القدرة على توقعها وتجنبها. وبالتالي تكون القرارات المتخذة باستخدام المشاركة أكثر واقعية وفعالية وقابلة للتطبيق.
 - 4- تخفيض الظواهر السلبية الدالة على انخفاض الروح المعنوية بين العاملين، مثل: انخفاض معدلات التأخير والغياب وترك العمل والشكاوى. ولا يخفى أثر ذلك على تخفيض التكاليف الغير مباشرة بالمنظمة.
 - 5- تخفيض مقاومة العاملين للتغيير، وينتج ذلك من التمهيد للتغيير من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرار بالتغيير.
 - 6- تنمية الرؤوسين وتكوين صف قيادي ثاني قادر على اتخاذ القرار في المستقبل.
- ومن الملاحظ انه مهما كان القرار صائب وسليم من الناحية الفنية، ومهما اعتمد على معلومات كافية، فإن القرار لن ينجح في التطبيق بدون مشاركات القائمين على تنفيذه، فالمشاركة في القرار تؤدي إلى قبول القرار من قام بالمشاركة فيه.