

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة منتوري قسنطينة

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية

قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا

الشعبة: علم النفس العمل

رقم التسجيل: .....

الرقم التسلسلي: .....

## السلوك الإشرافي وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي

دراسة ميدانية بوحدة مطاحن الحروش

أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس العمل و التنظيم

إشراف:

أ.د. لو كيا الهاشمي

إعداد الطالب:

ضياف زين الدين

أعضاء لجنة المناقشة:

أستاذ التعليم العالي جامعة قسنطينة	رئيسا	أ.د. شلبي محمد
أستاذ التعليم العالي جامعة قسنطينة	مشرفا ومقررا	أ.د. لو كيا الهاشمي
أستاذ التعليم العالي جامعة الجزائر	عضوا	أ.د. دوقة أحمد
أستاذ التعليم العالي جامعة الجزائر	عضوا	أ.د. بوطاف مسعود
أستاذ التعليم العالي جامعة باتنة	عضوا	أ.د. عبدوني عبد الحميد
أستاذ محاضر جامعة قسنطينة	عضوا	د. العايب رابح

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فَتَعَالَى اللَّهُ الْمَلِكُ الْحَقُّ وَلَا تَجْعَلْ بِالْقُرْآنِ مِنْ قَبْلِ أَنْ يَقْضَى إِلَيْكَ

وَحْيِهِ وَقُلْ رَبِّيَ الْعَظِيمُ عِلْمًا

## كَلِمَةُ شُكْرٍ وَتَقْدِيرٍ

يَتَقَدَّمُ الْبَاحِثُ بِأَسْمَى مَعَانِي الشُّكْرِ وَالتَّقْدِيرِ إِلَى الْمَشْرِفِ

الأستاذ الدكتور لوكنيا الهاشمي  
على مساعداته القيمة وعلى ما قدمه من معلومات على إنجاز هذا البحث  
ويتوجه الباحث بجزيل الشكر إلى :  
الأستاذ: قويسم محمد  
الأستاذ: فكرون السعيد  
الأستاذ: مجاهدي الطاهر  
بوعيطه نور الدين  
بوربطة محمد  
إلى مكتبة الشروق  
شريط فاتح- شريط زكريا- فراحنية سليم  
على مساعدتهم القيمة وإلى كل من ساهم في إنجاز هذا البحث.

## زين الدين

إلى والدي الكرامين:.....

إلى زوجتي العزيزة ياسمينه التي ساعدتني على  
إنجاز هذا البحث

إلى أبنائي : أيمن ، نور الدين ، وخاصة  
عمار المسيلي الذي ملأ حياتي إشعاعاً وبهجة  
ومنحني العزيمة لإنجاز هذا البحث

إلى إخوتي : لخضر ، رابح ، دليلة ، مراد

.

إلى كافة الأساتذة لقسم علم النفس بجامعة

الفهرس الفهرس

محمد بوضياف - المسيـلة -

..... أهدي هذا المجهود المتواضع .

زين الدين

أ	مقدمة
	الفصل التمهيدي - الجانب النظري
6	تمهيد
7	1- الإشكالية.
10	2- تحديد مصطلحات البحث.
12	3- أهمية الدراسة.
13	4- أسباب اختيار الموضوع وأهدافه.
15	5- فرضيات البحث.
16	6- الدراسات السابقة.
28	خاتمة الفصل
	الفصل الأول: الإشراف
31	- تمهيد
32	1- الإشراف والرئاسة والقيادة.
35	2- نظريات تفسير ظهور القيادة.
38	3- الأنماط القيادية
43	4- مفهوم الإشراف.
46	5- أنماط الإشراف.
62	6- تحليل العملية الإشرافية.
70	7- تعريف المشرف.
72	8- دور المشرف
80	9- نواحي السلوك الإشرافي.
83	10- مطالب العمال واحتياجاتهم من المشرف
84	11- أهداف الإشراف.
87	12- مقومات الإشراف الجيد.

90	- خاتمة الفصل
92	الفصل الثاني: التنظيم
93	- تمهيد
94	1- مفهوم التنظيم.
105	2- أهمية التنظيم.
107	3- نظريات التنظيم.
121	4- مبادئ التنظيم.
130	5- أنماط التنظيم.
133	6- أنواع التنظيم.
137	7- الهيكل التنظيمي.
138	8- بناء الهيكل التنظيمي.
142	9- تصميم الهيكل التنظيمي.
146	10- أشكال التنظيم
152	- خاتمة الفصل.
154	الفصل الثالث: التغيير التنظيمي
155	- تمهيد
156	1- التغيير التنظيمي.
157	1-1- مفهوم التغيير
158	1-2- نظريات التغيير
161	1-3- أسباب التغيير.
167	1-4- مقومات التغيير وخطواته.
175	1-5- أشكال التغيير.
178	1-6- مجالات التغيير.
184	1-7- إستراتيجيات وتقنيات التغيير التنظيمي.

193	1-8- نماذج التغيير.
196	1-9- أسباب قبول التغيير.
197	2- مقاومة التغيير.
203	3- أساليب تجاوز المقاومة.
213	4- السرعة والبطء في التغيير.
215	5- إدارة فاعلة للتغيير.
219	- خاتمة الفصل
222	الفصل الرابع: الجانب التطبيقي - منهجية البحث -
223	- تمهيد.
224	1- مجال الدراسة.
230	2- الإجراءات الميدانية.
234	3- المنهج المستخدم في الدراسة.
239	4- أسلوب المعالجة الإحصائية.
241	- خاتمة الفصل.
243	الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج
244	- تمهيد.
245	1- عرض وتحليل النتائج.
253	2- مناقشة وتفسير النتائج.
255	- خاتمة الفصل.
	- قائمة المراجع
	- الملاحق

65	نموذج بلاك وموتن	01
67	نموذج لجان التحسين الأعداد القيادية	02
69	نموذج القيادة الموقفية	03
73	الرجل الرئيسي	04
74	الرجل الوسيط	05
74	الرجل الهامشي	06
75	مجرد عامل آخر	07
76	خبير العلاقات الإنسانية	08
110	خصائص وفوائد ومشكلات النظام البيروقراطي	09
169	خطوات المتبعة عند مواجهة التغيير	10
177	من يقوم بالتغيير ودرجة المشاركة	11
181	مجالات التغيير	12
194	نماذج التغيير التنظيمي	13
204	أثر المشاركة على الإنتاجية عند إدخال التغيير	14
217	الأنشطة المساهمة في إدارة فاعلة للتغيير	15
231	يوضح نمط الإشراف بالوحدات	16

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	الصفحة
01	التنظيم التقليدي وتنظيم نظام 4 حسب لكيرت	113
02	التنظيم الآلي والعضوي	143
03	أسباب التغيير	163
04	أهداف وأدوار التغيير التنظيمي	172
05	استراتيجيات التغيير والسلوك الإداري	186
06	أساليب خفض مقاومة التغيير	211
07	عدد عمال مركب مطاحن الحروش	227
08	فئة المشرفين	233
09	فئة العمال	234

مقدمة:

يمكن اعتبار موضوع التغيير التنظيمي ومقاومته من مواضيع العصر، وهذا نظرا لما يتميز به المجتمع الحديث من دينامية، وتغيرات وتطورات تكنولوجية هامة شملت كافة الميادين الحياتية للإنسان ومنها ميدان التصنيع الذي تأثر ويتأثر بشكل أو بآخر بهذه التغيرات التي أصبحت أكثر من ضرورة تنظيمية لمواجهة التحولات والتطور العالمي.

فكل شيء في التنظيم يتغير خاصة في السنوات الأخيرة حيث الاكتشافات وحدة المنافسة، إذ أن البقاء للأصلح، يحدث التغيير لمواجهة التغيرات المختلفة بالمحيط، سواء كانت هذه التغيرات سياسية أو اجتماعية أو اقتصادية أو تكنولوجية.

ومما يؤسف له أن بعض الدول النامية توجه اهتماما إلى زيادة الإنتاج إما عن طريق تحسين الآلات وتولي العمال وصحتهم النفسية أقل قدر ممكن من الاهتمام، ذلك لأن الهدف المباشر للتنمية هو الهدف الاقتصادي، في حين أن الطريق المباشر إلى تحقيق هذا الهدف لا يمكن أن يتم إلا بتطبيق علم النفس العمل، وبالغناية بالصحة النفسية للعمال، والفرق بين التنظيم الناجح والتنظيم الفاشل يتلخص في قدرة الأولى على تحقيق التوافق بين الأهداف الاقتصادية للمؤسسة والأهداف الشخصية للعاملين، إذ أنه بدون تحقيق أهداف العاملين في أي مؤسسة أو مشروع ينجر عنه عدم إشباع رغباتهم وتحقيق رضاهم، وعدم تعاونهم لمصلحة المنظمة، ذلك لأن المؤسسة كائنة بعناصرها الإنسانية قبل أن تكون بمركباتها وتنظيماتها ووظائفها. ولقد ورثت بلدان العالم الثالث المستقلة اقتصادا عميقا، وبدأت تسعى جاهدة للخروج من دائرة التخلف بإدخال تغييرات تنظيمية، وهذا من أجل تقليص الفارق بينها وبين الدول المتطورة .

ونلاحظ أن المؤسسة الجزائرية رغم الجهد المبذول في هذا المجال تبقى هناك مشاكل تعاني منها المؤسسة من نقص في المردودية، اللامبالاة، التغيب، الشكاوى، عدم الرضا عن الوضع، وهي مظاهر لمقاومة التغيير التنظيمي التي تتمثل في رد فعل القوى العاملة التي تقوم بمقاومة التغيير وهذه المقاومة قد تتدخل فيها عدة متغيرات، ومنها نمط السلوك الإشرافي المتبع في التنظيم الذي قد يزيد أو يقلل من حدة المقاومة.

ونظرا للأهمية المشكلة قمنا بهذا البحث الذي يندرج ضمن إطار التغيير التنظيمي والذي يهدف إلى إيجاد الطرق المثلى للتخفيف من حدة المقاومة العمالية للتغيير وذلك بالاعتماد على أحسن الأنماط الإشرافية.

وقد قسم هذا البحث إلى جانبين أساسيين، جانب نظري وآخر تطبيقي، وقد بدأنا بحثنا بفصل تمهيدي تعرضنا فيه إلى التعريف بإشكالية البحث، بحيث جاءت إشكالية البحث التي تطرح موضوع نمط السلوك الإشرافي وأثره على مقاومة التغيير التنظيمي والذي يشكل إحدى ركائز السير الحسن للمنظمة واستقرارها، والذي طالما سعت المؤسسات الإنتاجية إلى تحقيقها.

إذ يعتبر الإشراف كأحد الحوافز المؤثرة في قبول أو مقاومة التغيير، وعليه فسوف نتطرق في الفصل الأول من هذا البحث إلى تحديد الإشكالية وأهمية الدراسة ودوافع اختيار البحث وأهدافه بالإضافة إلى التعرض للدراسات السابقة التي تناولت هذه الإشكالية بالدراسة والتجريب، وتحديد مصطلحات البحث كما سنحاول في هذا الفصل رسم الحدود البشرية والجغرافية التي سوف تجري الدراسة في ظلها، وكذا التعرض إلى الفرضيات التي يحاول البحث اختبارها والإجابة عليها.

ثم تطرقنا إلى الجانب النظري في ثلاث فصول:

حيث يتناول الفصل الأول تحديد الفروق بين المفاهيم المرتبطة بالإشراف وهي القيادة، والرئاسة، بالإضافة إلى التطرق إلى أنماط الإشراف وأشكاله أهدافه، وكيفية اختيار المشرفين وأدوارهم المختلفة، وصفات المشرف الناجح.

أما **الفصل الثاني**: فقد تطرقنا فيه لمفهوم التنظيم وأهميته ونظرياته ومبادئه وأنماطه وأنواعه والهيكل التنظيمي وبنائه وأشكاله.

أما **الفصل الثالث**: ارتأينا تقسيمه إلى ثلاثة عناصر رئيسية وهي:

1- **التغيير**: تطرقنا فيه إلى مفهوم التغيير ونظريات التي تعرضت له، وكذلك أسبابه، أشكاله، ومجالاته، وكما تطرقنا في هذا العنصر إلى الجوانب الإيجابية للتغيير والأسباب التي من شأنها أن تؤدي قبوله.

2- **مقاومة التغيير:** وتعرضنا فيه إلى أسباب المقاومة وأنواعها، كذلك التغييرات التي تثير المقاومة.

3- **أساليب تجاوز المقاومة:** تطرقنا في هذا العنصر إلى أهم الأساليب كالمشاركة، تقديم الحوافز تغيير ما هو مألوف، إدخال تغييرات متعددة، العمل من خلال القادة غير الرسميين، استخدام الدوافع الطبيعية في الناس والتكوين وأثاره النفسية، كما تطرقنا في نهاية هذا العنصر إلى مسألة

السرعة والبطء في التغيير والاختيار بينهما، كما أدرجنا بعد هذا الفصل مباشرة عنصر مهم في البحث وهو علاقة المشرف بالتغيير.

أما الجانب الثاني من البحث والمتمثل في الجانب التطبيقي فقد تضمن:

**الفصل الرابع:** استعرضنا في بدايته نتائج الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها قصد الحصول على المعلومات الأولية للبحث، ثم بعد ذلك قمنا بتعريف المؤسسة وحدة مطاحن الحروش (الرياض) بصفة عامة، ثم بعدها الوحدات موضع الدراسة، ثم تعرضنا للكيفية التي تم بها اختيار عينة البحث ووصفها، ثم بعد ذلك قمنا بإعطاء تعريف موجز للمنهج المستخدم للدراسة وكذا أدوات جمع البيانات والمتمثلة في استمارتي مقابلة، الأولى خاصة بتحديد نمط السلوك الإشرافي، والثانية خاصة بتحديد مدى مقاومة العمال للتغييرات. كما ذكرنا في آخر هذا الجزء أهم التقنيات الإحصائية المستعملة في هذا البحث.

أما **الفصل الخامس** فقد شمل عرض النتائج التي تم التوصل إليها في الجداول والتعليق عليها في ضوء الفرضيات المصاغة حول هذا الموضوع، ثم بعد ذلك خاتمة البحث.

وفي الأخير نقوم بعرض بعض المقترحات والتوصيات التي قد يتم الخروج بها من خلال المعايير الميدانية لمجال الدراسة والتي يمكن الاستفادة منها مستقبلا في مجالات العمل المختلفة، بالإضافة إلى قائمة المراجع التي سوف تتم الاستعانة بها في مختلف فقرات البحث والملاحق التي تضم الجداول والأشكال أو الأدوات التي تم استعمالها في البحث، وسوف يختم البحث بصياغة تلخيص نهائي للدراسة يجسد الخطوات التي مر بها البحث والنتائج التي تم الوصول إليها.

# الفصل التمهيدي

تمهيد

- 7- الإشكالية.
- 8- تحديد مصطلحات البحث.
- 9- أهمية الدراسة.
- 10- أسباب اختيار الموضوع وأهدافه.
- 11- فرضيات البحث.
- 12- الدراسات السابقة.

خاتمة الفصل

تمهيد:

يعتبر الفصل التمهيدي الإطار العام الذي يبنى عليه البحث والذي على أساسه يتم

تحديد الإشكالية وضبط خطوط ومعالم الدراسة

## 1- الإشكالية :

ندخل الآن على أبواب القرن الحادي والعشرين وتلوح على هذه الأبواب متغيرات عديدة في الهياكل التنظيمية والتكنولوجية والنظم الإدارية فالتطور السريع في مجال الصناعة أدى إلى ظهور المؤسسات الضخمة، وإعادة هيكلة الأخرى بما يتناسب مع التحولات العديدة.

ونحتاج للتغيير لأن المتغيرات البيئية تتوالى من حولنا دون توقف، بحيث أصبح العالم أشبه ما يكون بقريّة صغيرة بفعل ثورة المعلومات والاتصالات.

ويعتبر التغيير التنظيمي ظاهرة طبيعية في المنظمات و يعتبر كذلك مؤشرا من مؤشرات صحة التنظيم وذلك لأن مثل هذه الظاهرة نجدها في النظم المفتوحة، وما دامت المنظمة نظام مفتوح فنظمها الداخلية قابلة للتغيير نتيجة لتغير الظروف الخارجية، وكذلك

نتيجة لتغير النظم الداخلية الأخرى، فعلى سبيل المثال تحسن الظروف الاقتصادية في أحد الدول قد يترتب عليه تغيير جذري في سوق المنظمة وفي ظهور فرص تسويقية جديدة، ويترتب عن ذلك أن المنظمة لا بد أن تتأقلم مع هذه الظروف فحتى تكون جديدة في المنظمة وإعادة الهيكل التنظيمي، كتنعيين مديرين جدد، إذا لم يتم إحداث مثل هذه التغيرات بشكل سليم قد يؤدي بالمنظمة للفشل، لذلك تعتبر معالجة التغير التنظيمي من أهم المهام التي تلقى على عاتق الإدارة.

وتجمع الدراسات في هذا المجال على أهمية العنصر البشري في تحقيق التنظيم الصناعي، وتتوقف فعالية التنظيم وبقاؤه واستمراره على الأفراد القائمين عليه. وترجع الحساسية اتجاه التغيير التنظيمي باعتباره زعزعة لنظام قائم ومستقر إذ يعتبره الأفراد العاملين تحول إلى نظام غير متأكدين من نتيجة، ولذلك فهناك من يقاوم التغيير للأسباب عدة، وهناك من يقف على الحياد بالرغم من أنه مقتنع بضرورة التغيير. ومن الأسباب العديدة التي تجعل العمال يقاومون أو يقبلون التغيير نجد النمط الإشرافي الذي يعد عاملا مهما من عوامل نجاح أو فشل التغيير إضافة إلى عوامل أخرى يمكن أن تؤثر في ذلك مثل: الشخصية، الإدراك، الدوافع، القدرات، الجماعة...إلخ.

وفي بحثنا هذا اقتصرنا على النمط الإشرافي فقط كعامل من العوامل المؤثرة في قبول أو مقاومة التغيير.

فهناك تناولات طرحها العلماء ودراسات حاولت البحث في موضوع الإشراف والقيادة والتي توصلت إلى التأكيد على أهمية المهارة القيادية ، والتي تتمثل أساس في المعاملة الديمقراطية.

تلك المعاملة التي تشبع حاجات العمال المعنوية ومن ثم تدفعهم للعمل الجاد والمساهمة في تنفيذ خطط وأهداف المنظمة دون مقاومة.

فهذه المهارة القيادية أو الإشراف في المستويات الدنيا كانت موضوع اهتمام لعدد كبير من علماء النفس وتجاربهم خلال أواخر القرن العشرين، وقد حاولت تلك الدراسات بطريقة أو بأخرى تفهم أثر الأنماط السلوكية الإشرافية المختلفة على مجموعة من المتغيرات داخل التنظيم الصناعي.

ويمكن تعريف الإشراف في هذا المجال بأنه هو إلى حد كبير عملية تعليمية بواسطتها يساعد المشرف الجماعات ليتعلموا ويحسنوا من مهاراتهم، بما يتفق مع احتياجاتهم وقدراتهم بغرض الوصول بالجماعات إلى أفضل المستويات الممكنة وبما يتفق مع أغراض وأهداف المنظمة.

وعلى هذا الأساس فالمشرف هو كل شخص يوجه عمل الآخرين على اختلافات مستويات الإشراف، وحضور دائم في مجالات الأنشطة الوظيفية داخل التنظيم الصناعي. وقد ارتأينا التركيز على أنماط الإشراف، فإما يكون إشرافا عاما وهو الإشراف الموجه نحو العلاقات الإنسانية ويتحلى فيه اهتمام المشرف بعماله، ويقوم بمنحهم قدر أكبر من الحرية ويساهم في حل مشاكلهم ويسمح بقدر من المسؤولية في تخطيط العمل وأساليبه، ويشاركهم ويتبع معهم سلوك ديمقراطي.

إما يكون إشراف تفصيلي وهو ما يعرف بإشراف الموجه للعمل والإنتاج ويتميز بالنظام للصارم والمتشدد ، والضغط الشديد من قبل المشرف على عماله للأداء العملية الإنتاجية بالكيفية المشاركة أو المبرمجة، وتحديد الأدوار وطرق الاتصال ويستعمل فيه المنهج المتشدد و الأسلوب الديكتاتوري.

ولعل أهم ما ميز التنظيم الصناعي الجزائري هو التحولات الكبرى التي شهدتها في السنوات الأخيرة، بسبب الفشل الذي أصاب كفاءة معظم المؤسسات الصناعية للقطاع العام، إلى التسيير الذاتي إلى إعادة هيكلة المؤسسات ووصولاً إلى سياسة الخصخصة وبسبب المشاكل المتكررة للمؤسسات الوطنية و المقاومة التي تواجهها الإصلاحات، والتغيرات في الهيكل التنظيمي لمؤسساتنا، ويمكن التساؤل هنا حول دور المسيرين والمشرفين في نجاح وتخطي إشكاليات الانتقال والتغيير التنظيمي والوصول إلى أحسن مستويات الكفاءة و النجاعة.

ولهذا يطرح التساؤل التالي: ما هو واقع الإشراف بالتنظيم الصناعي الجزائري وما هو أثر السلوك الإشرافي على مقاومة التغيير التنظيمي.

وأى الأنماط الإشرافية التي تساهم في إنجاح التغيير التنظيمي ونقل من آثار التغيير التنظيمي ولهذا جاء موضوع دراستنا هو التعرف على آثار هذه الأنماط الإشرافية على مقاومة التغيير التنظيمي لدى العمال بوحدتي مطاحن الحروش.

## 2- تحديد مصطلحات البحث:

**الإشراف:** الوظيفة الإدارية الخاصة بالصلاات المباشرة بين المشرف والموظفين المسؤولين أمامه رسمياً، ويقوم الإشراف على المهارة في القيادة، والقدرة على تجميع جهود الجماعة، ولتقديم عمل جماعي منسق مع تحقيق الراحة النفسية والطمأنينة للعاملين.

**المشرف:** رئيس العمل وهو الصلة المباشرة بين الإدارة والعاملين، كما أنه يقوم بتنفيذ السياسات الإدارية المختلفة في محيط العاملين.

**السلوك الإشرافي:** هو فن بناء العلاقات الإنسانية بين كل من المشرف والمشرف عليهم الذي يقوم على مسؤولية وتعاون كل منهما لنجاح العمل وتحقيق الأهداف<sup>1</sup>.  
أو هو الأدوار التي يقوم بها المشرف في إدارة وتوجيه العاملين الذين يعملون تحت إشرافه<sup>2</sup>.

**المقاومة:** وهي مقاومة تدل على وجود اضطرابات وقلق لدى الأفراد، وللمقاومة مظهرين، أحدهما داخلي والآخر خارجي.

- **مقاومة داخلية:** كالقلق، التوتر والضغط النفسي، طلب توضيحات صحيحة من أجل معرفة ما يمكن أن يخفيه هذا التغيير من أغراض حتمية.
- **مقاومة خارجية:** كالاضطرابات، التغيب، الإضرابات... إلخ.

**التغيير:** هو كل طارئ يطرأ على موقف إنساني معين كان من قبل يتصف بطابع من النظام والتواتر والانسجام، والتغيير من العوامل الداخلية في الموقف العادي.

#### **الفرق بين التغيير والتغيير:**

- التغيير:** يوحي بأن قرار التغيير مصدر خارجي أي من غير أفراد التنظيم.
- التغيير:** يوحي بأن مصدره داخلي، أي ينبع من أفراد التنظيم أنفسهم.

**التنظيم:** هي الوسيلة التي يرتبط بها أعداد من البشر ينهضون بأعمال معقدة ويرتبطون معا في محاولة واعية منظمة لتحقيق أغراض متفق عليها مع توفير المواد الأولية والعدد ورأس المال والأفراد<sup>3</sup>.

**التغيير التنظيمي:** هو التغيير الجوهرى المخطط الذي يتناول هيكل التنظيم الرسمي والجوانب السلوكية والتكنولوجية في بعض قطاعات التنظيم أو كله.

<sup>1</sup> - د/ أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الإدارية، دار الكتب الإسلامية، دار الكتاب المصرية، ط1، 1984 ص383-384.

<sup>2</sup> - د/ أبو العزائم عبد المنعم، د/ كاتب كامل حكيم: السلوك القيادي، دار الثقافة والطباعة والنشر، القاهرة، 1983 ص 11.

<sup>3</sup> - فيفتر "جون م"، و شيرود "فرنك ب": التنظيم الإداري، ترجمة محمد توفيق رمزي، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، 1965، ص33.

**التطوير التنظيمي:** يعد التطوير التنظيمي صيغة من صيغ التغيير التنظيمي ومدخلا سلوكيا لسير التغيير في قيم ومعتقدات ومدركات واتجاهات وقدرات وسلوكيات العاملين فرادى وجماعات<sup>1</sup>.

### 3- أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة ومثيلاتها في كونها تعالج أحد أهم الموضوعات التي تقيس جميع أشكال التجمعات العملية، والتي تقوم على أساس اقتسام الأدوار والوظائف، وحيث ما تواجدت هناك عمليات قيادية أو إشرافية، بالإضافة إلى أن هذه الدراسة تتناول كذلك موضوعا من موضوعات التنظيم الصناعي ألا وهو التغيير التنظيمي، وخاصة تلك العلاقات القاعدية التي تربط المشرفين بالعمال كمسؤولين مباشرين عن سير العمليات الإنتاجية بحيث يمكن أن يؤثر نمط العلاقات هذا أو نمط الإشراف على نفسيات العمال. مما يؤدي إلى حدوث مقاومة للتغيير التنظيمي داخل التنظيم الصناعي، وبالتالي تنعكس سلبيا على السير الحسن للمنظمة زيادة على ذلك فإن هذه الدراسة تأتي لتعيد الاعتبار للعوامل البشرية كعوامل مهمة في التخفيف من شدة مقاومة التغيير التنظيمي.

<sup>1</sup> - د. أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي. سنة 2000، ط1، ص481.

تكمن كذلك أهمية دراسة هذا الموضوع في أن للمشرفين دور فعال في تحديد أهداف الجماعة، ولقيانه بأدوار شتى من التخطيط وصنع سياسة العمل ومد العمال بالخبرات الفنية إلى توجيه العلاقات الداخلية بالمنظمة وهذه الدراسة تأتي في ظروف متغيرات سياسية واقتصادية خاصة تمر بها الجزائر وما أفرزته هذه الظروف من تغيير تنظيمي شامل تمثل في الإصلاحات خاصة على الصعيد الاقتصادي والتي تمثلت في إعادة هيكلة المؤسسات واستقلاليتها، و الخوصصة لبعض القطاعات ودخول بعض المؤسسات في الشراكة مع شركات أجنبية، فنتائج هذه الدراسة يمكن أن تأخذ بعين الاعتبار لتفادي مقاومة التغيير مستقبلا.

كما يمكن أخذ أسس هذه الدراسة في عمليات اختيار المشرفين أو إعادة بناء برامج تدريب الموجه لهاته الفئة لتوضع إستراتيجية لتجاوز مقاومة التغيير. أخيرا تأتي هذه الدراسة كمجهود متواضع من طرف الباحث حتى تبقى مرجعا يمكن الاستفادة منه عند الضرورة.

#### 4- أسباب إختيار الموضوع وأهدافه:

ترجع دوافع اختيار هذا البحث إلى تلك الظواهر العيانية المشاهدة عن الواقع الصناعي الجزائري المتمثل في مقاومة التغيير وما لازمه من تدمير العمال، إضرابات، اللامبالاة، الشكاوى... إلخ، الشيء الذي لفت انتباهنا على أنه يوجد خلل ما في نمط تسيير مؤسساتنا يمكن أن يكون سببا في بروز هذه الظواهر.

كذلك يرجع اختيارنا هذا من أجل التعرف على درجة تدخل العامل الإنساني (التمثل في نمط الإشراف) في تفاقم الوضعية بمؤسساتنا، ومن أجل معرفة دور الإشراف في التخفيف من مقاومة التغيير التنظيمي وتجاوزه.

بالإضافة إلى نقص الاهتمام بتطبيق أساليب علم النفس العمل والعناية بالصحة النفسية للعمال أثناء الإقبال على التغيير التنظيمي.

ونظرا للدراسات المختلفة التي اعتنت بموضوع الإشراف خاصة الدول المتقدمة والتي توصلت إلى استنتاجات مختلفة أردنا أن ندرس هذا الموضوع في بيئتنا الجزائرية والتي ظروفها تختلف عن الأوضاع السائدة بالدول المصنعة، وكذلك المساهمة في إيجاد إجابات عن التساؤلات المطروحة حول ظاهرة مقاومة التغيير التنظيمي لعمالنا وبالتالي إيجاد الحلول المناسبة.

وتكمن الأهمية كذلك في تحديد أثر النمط الإشرافي المتبع داخل المؤسسة على مقاومة التغيير لدى العمال، والتي من خلالها نستطيع معرفة النمط الإشرافي الجيد والمناسب الذي يمكنه أن يقلل من المقاومة وبالتالي نقلل من المشاكل الناجمة عنها كالاستياء و التدمر، القلق، التخريب، الاضطرابات... وغيرها من المشاكل التي تؤثر سلبا على مؤسساتنا والتي يمكنها أن تقف كحجرة عثرة في وجه التطور.

وتبرز الأهمية القصوى لوضع أهداف محددة للدراسة في كونها تساعد الباحث على رسم وتحديد المسار الذي يتبعه في سبيل البرهنة على مدى صحة الفروض التي تمت صياغتها بالأسلوب الذي يمكنه من الوصول إلى الغايات التي أقيمت الدراسة في سبيلها وتتمثل أهداف دراستنا هذه فيما يلي:

أولاً: يتحدد هدف الدراسة العام في التعرف على أثر نمط السلوك الإشرافي المتبع داخل المؤسسة موضع الدراسة على مقاومة التغيير التنظيمي.

ثانياً: محاولة التعرف على الأهمية النسبية لعنصر السلوك الإشرافي داخل المؤسسة الوطنية ومدى تأثيره على المنظمة من حيث التقليل أو زيادة مقاومة التغيير التنظيمي.

ثالثاً: الوقوف على أحسن أنماط الإشراف التي تقلل من المقاومة للتغيير.

رابعاً: لفت انتباه المسؤولين والقائمين على شؤون العمل إلى أهمية الإشراف وانعكاساته على شخصية العامل ورضاه عن التغيير التنظيمي وهذا في حالة ثبوت العلاقة بين متغيري الدراسة.

خامساً: نسعى بدراستنا هذه كذلك إلى إدماج الجامعة الجزائرية في التنمية الوطنية، ببحوثها العلمية والتطبيقية، وذلك بالتوغل داخل التنظيم الصناعي والمساهمة في إيجاد الحلول لبعض المشاكل.

## 5- فرضيات البحث:

من المعروف أن أي بحث علمي يبني على نسق من المنهجية يسمح بتسلسل الأفكار وتدخل صياغة فرضيات البحث كأبعاد يعتمد عليها في الاستدلال عن مدى تحققها أم لا والفرضيات هي عبارة عن توقعات وتخمينات يضعها الباحث يمكن أن تتحقق ويمكن أن لا تتحقق في آخر مطاف الدراسة.

ولقد ارتأينا وضع الفرضية العامة زائد الفرضيات الفرعية وهي كالتالي:

### (أ) - الفرضية العامة:

هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين نمطي السلوك الإشرافي ومقاومة التغيير التنظيمي لدى العمال.

### (ب) - الفرضيات الفرعية:

1- النمط الإشرافي التفصيلي المهتم بالجوانب الفنية يقابل بمقاومة كبيرة من طرف العمال.

2- النمط الإشرافي العام المهتم بالعلاقات الإنسانية يواجه بمقاومة قليلة من قبل العمال.

## 6- الدراسات السابقة:

إن الدراسات السابقة التي وجدت في مختلف الكتب التي توفرت لنا، لم نجد منها التي تناولت المتغيرين معا - محور دراستنا - النمط الإشرافي وعلاقته بمقاومة التغيير، غير أن هذا لا يعني أنه لا توجد دراسات تناولت كل متغير على حدا.

### الدراسات العربية:<sup>1</sup>

1- دراسة أبو حمديّة 1994 الأردن بعنوان: اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي في الشركات الصناعية المساهمة.

استخدام الباحثين المنهج الوصفي في جمع المعلومات باستخدام الإستبانة ويتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الشركات الصناعية المساهمة وأخذ الباحث عينة طبقية من العاملين بنسبة 5%.

---

<sup>1</sup> - Internet: [www.Naiss.edu.SA/arabicmen](http://www.Naiss.edu.SA/arabicmen) .

وهدفت الدراسة: إلى معرفة مدى تأثير مشاركة العاملين في التغيير التنظيمي للعلاقات الجيدة بين العاملين، نظام المعلومات في عملية التغيير ومدى وجود اختلاف بين العاملين في مقاومتهم للتغيير التنظيمي.

كما هدفت إلى تحديد السياسات المتبعة في التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي والتعرف على سبب التغيير في الشركة ومصدر مقاومة التغيير من وجهة نظر العاملين، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- وجود علاقة إيجابية بين تعود العاملين على أعمالهم والعلاقات الاجتماعية الجيدة بين العاملين وبين مقاومتهم للتغيير التنظيمي بينما وجدت علاقة سلبية بين ضعف نظام المعلومات في عملية التغيير ومقاومة العاملين للتغيير.
- وجود اختلاف بين العاملين في مقاومتهم للتغيير التنظيمي بالنسبة لعدة متغيرات.
- لا يوجد تأثير لمتغيرات المستوى الوظيفي حسب خبرة تحصيل على مقاومة التغيير التنظيمي.

2- دراسة زيني 1994 بجدة بعنوان: الاتصالات من منظور سلوكي ودورها في تحقيق عملية التغيير التنظيمي للتطبيق في بنك القاهرة السعودي.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الإحصائي وصممت استقصاء هنا بأسئلة مغلقة ومفتوحة لاختبار صحة الفروض.

وكانت عينة الدراسة عبارة عن الموظفين والبالغ عددهم 104 عامل وهدفت الدراسة إلى العلاقة بين الاتصالات لتحقيق الغير التنظيمي ونجاحه وتحقيق أهدافه، وذلك بالتعرف على العلاقة بين ثقة العاملين ومدى مشاركتهم في القيام بعملية التغيير وبين مقاومتهم له.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة بين الاتصالات وبين تحقيق التغيير التنظيمي من حيث الدور الايجابي الذي تقوم به الاتصالات في تحقيق التغيير عن طريق توفير معلومات كافية للعاملين.

كما دلت النتائج عن مدى أهمية ثقة العاملين في المسؤولين الإداريين لمشاركتهم في التغيير<sup>1</sup>.

3- دراسة الساعدي 1996 بالأردن بعنوان: أسباب تأييد ومقاومة التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية على البنك الإسلامي الأردني.

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارة العامة للبنك وعددهم 140 موظفا وهدفت الدراسة إلى التعرف على الأسباب التي تؤدي بالعاملين إلى تأييد أو معارضة التغيير التنظيمي وترتيب هذه الأسباب.

فتوصلت الدراسة بأن الأفراد بشكل عام يقاومون التغيير التنظيمي وأن أكثر الأسباب التي تجعل الأفراد يقاومون التغيير التنظيمي هو اعتقادهم بأن التغيير غير ناضج وأن البقاء على الوضع الحالي أفضل.

4- دراسة العامري أحمد سالم الفوزان 1997 بالمملكة العربية السعودية بعنوان: مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية أسبابها وسبل علاجها.

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسباب المختلفة التي تدفع الموظفين لمقاومة التغيير وما يمكن فعله لتقليل تأثير هذه الأسباب.

وتم تطبيق الدراسة على عينة قدرها 350 فرد وتوصلت الدراسة إلى وجود عوامل رئيسية لمقاومة التغيير.

تتعلق بالوضع الوظيفي للعاملين، والقائمين على التغيير، وأسباب شخصية، وأسباب فكرية تتعلق بدرجة الاستعداد التنظيمي للتغيير وأسباب إجرائية تتعلق بمدعى وضوح الإجراءات والتعليمات لكيفية تنفيذ للتغيير أما أهم مصادر مقاومة الموظفين للتغيير فكانت الأسباب تنسيقية تتعلق بدرجة الاتصال والتنسيق بين القائمين على التغيير والموظفين وعدم وجود الدعم والتشجيع من قبل القيادات العليا.

5- دراسة العمري ظافر ابن مناع 2000 بالسعودية بعنوان: تحديات التغيير واستراتيجيات إدارتها، دراسة تطبيقية على تجربة شركة الاتصالات السعودية، وهدفت

---

<sup>1</sup> - Internet: www. Naiss edu SA/ arabicmen .

هذه الدراسة إلى التعرف على تحديات التغيير في المنظمات واستراتيجيات إدارتها وقد بلغة عينة الدراسة 495 فرد تم اختيارهم بأسلوب العينة غير الاحتمالية الهادفة، وقد اعتمدت الدراسة في أدائها على تصميم الإستبانة كأداة لجميع البيانات، ومن أهم نتائج الدراسة وجود عوامل رئيسية لتحديات التغيير تمثلت في ضعف التخطيط والاستعداد للتغيير ضعف مشاركة الموظفين، الخوف من نتائج التغيير وغموض أهدافه للموظفين<sup>1</sup>.

## الدراسات الأجنبية:<sup>2</sup>

### 1- " كيرت لفين" على الأطفال (1957).

ومن أشهر التجارب التي أجريت حول القيادة وعلاقتها بسلوك الأفراد هي تجربة فقام بوضع مجموعة من الأطفال قام وكلفهم بأداء بعض الأنشطة والأعمال، وذلك تحت أنماط مختلفة من القيادة واستمرت التجربة بضعة أسابيع، لوحظ خلالها تركيب الجماعة وروحها المعنوية وعلاقتها بالقائد وإنتاجهم، فكان القائد الديكتاتوري يقرر سياسة الجماعة، وزهو الذي يحدد طرق العمل وخطواته التي ستأتي في المستقبل، وهو الذي يحدد عمل كل عضو، وهو الذي يحدد زملاء العمل وكان يوجه نقده ومدحه بطريقة شخصية غير موضوعية، ولم يكن يقدم أسبابا واضحة لنقده، وكان بعيدا عن مناشط الجماعة فيما عدا الإدارة.

---

<sup>1</sup> - Internet: [www.Naiss.edu.SA/arabicmen](http://www.Naiss.edu.SA/arabicmen) .

<sup>2</sup> - Internet: [www.Naiss.edu.SA/arabicmen](http://www.Naiss.edu.SA/arabicmen) .

بينما كان القائد الديمقراطي يترك لجماعته تحديد سياستها، ويقف هو موقف المشجع فقط، وكان يعرض عليهم أكثر من طريقة لأداء العمل، ويترك لهم حرية اختيار الطريقة التي يستخدمونها، وكان كل عضو يختار بنفسه زملاءه في العمل، وكان القائد يتوخى الموضوعية والحقيقة في كل من نقده ومدحه.

ومن أهم النتائج التي أسفرت عنها هذه التجربة أن الجماعة التي قيادت قيادة دكتاتورية كانت تميل إلى العدوان وكانت أكثر خمولا من الجماعة الثانية، وكانت أكثر خضوعا للقائد وكانت ترغب في الاستحواذ على الانتباه، بينما كان الاتجاه السائد بين الجماعة الديمقراطية نحو العمل نفسه وليس نحو القائد، وكان اتجاها نحو القائد اتجاها وديا. أما العلاقة بين أفراد الجماعة الديكتاتورية فكانت علاقة عدوانية وسيطرة.

وكان يسود الجماعة الديمقراطية شعور جماعي، بينما الجماعة الديكتاتورية كان يسودها شعور فردي، ومعنى هذا أن وحدة الجماعة الديمقراطية كانت أكثر قوة من الجماعة الديكتاتورية وكانت أكثر تماسكا، وفي ظل هذا النظام كانت الجماعة أكثر تفككا. وعندما تغيب القائد الدكتاتوري عن جو العمل انخفض معدل الإنتاج، أما الجماعة الديمقراطية فلم يتأثر إنتاجها تأثرا كبيرا عند غياب قائدها، وعندما تعرضت الجماعة للإحباط والكتب فقد تكثرت لمقاومة الصعوبات، أما الجماعة الديكتاتورية فزادها ذلك تفككا واتجهت نحو لوم بعضها البعض<sup>1</sup>.

## 2- دراسات لبيت ووايت سنة 1939:

قام "لبيت" و"وايت" « *Lippit et White* » بتجارب هامة أطلق عليها اسم "دراسة الأجواء الاجتماعية أو المحيط النفسي".

<sup>1</sup> - د. عبد الرحمن عيسوي: مناهج البحث في علم النفس، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1980، ص 349.

بدأت هذه الدراسة بإنشاء أندية للأطفال في سن العاشرة وتم إخضاع هؤلاء الأطفال لثلاثة أنواع مختلفة من القيادة على فترات متباعدة.

1- قيادة أوتوقراطية أو تسلطية أو ديكتاتورية.

2- قيادة ديمقراطية.

3- قيادة الحرية المطلقة أو الفوضوية.

قسم الأطفال إلى فريقين، ووضع الفريق الأول تحت قيادة ديكتاتورية بينما وضع الفريق الثاني تحت قيادة ديمقراطية.

طلب من: قائد المجموعة الأولى أن يتصرف بالطريقة التالية:

أ- أن يضع أو يقوم بوضع سياسة العمل.

ب- يملي القائد خطوات العمل أو أساليبه على الأولاد دون استشارتهم.

ج- يملي القائد خطوات العمل الواحة تلو الأخرى دون أن يعرف الأولاد الخطوة التي تليها.

د- يقوم القائد بتوزيع المسؤوليات دون استشارة الأولاد.

هـ- لا يقوم القائد بتكوين علاقات شخصية مع الأولاد.

و- يقوم القائد بمدح الأطفال ونقدهم دون توضيح الأسباب.

ومن جهة أخرى طلب من: قائد المجموعة الثانية أن يتصرف كالتالي:

أ- تقرر الجمعية سياسة العمل.

ب- يناقش القائد طريقة العمل مع المجموعة.

ج- في النواحي الفنية يقترح القائد طريقتين أو ثلاث ويترك للجماعة أن تختار الطريقة المناسبة.

د- تقوم الجماعة بتوزيع المسؤوليات.

هـ- يختار كل عضو من أعضاء الجماعة الزميل أو الزملاء الذين يرغب في العمل معهم.

و- يكون القائد علاقات شخصية مع الأولاد حتى يصير واد منهم تقريبا.

ز - لا مانع أن ينتقد القائد الأولاد أو يهددهم مع شرح الأسباب.

لقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- تفضيل الأطفال المطلق للقائد الديمقراطي على الأوتوقراطي.
- 2- حاول أغلب أفراد الفريق الأول السيطرة على زملائهم بينما امتاز أغلب أعضاء الفريق الثاني بالتعاون وقبولهم لبعضهم البعض.
- 3- حاول أفراد الفريق الأول تقديم زملائهم نقد الأذى، بينما قل هذا النقد في الفريق الثاني.
- 4- قلت الاقتراحات البناءة في الفريق الأول عنها في الفريق الثاني.
- 5- كان أغلب أعضاء الفريق الأول يقبلون رأي القائد دون مناقشة، بينما كان أغلب أعضاء الفريق الثاني يناقشون رأي القائد.
- 6- لم يبد أغلب أعضاء الفريق الأول قبولاً لآراء زملائهم بينما أبدى أغلب أعضاء الفريق الثاني قبولاً لآراء زملائهم.

7- حاول أفراد الفريق الأول الحصول على اهتمام خاص من القائد، بينما لم يحاول أغلب أعضاء الفريق الثاني ذلك، نستنتج من خلال عرض دراسة "ليببت ووايت" أن الجو الديمقراطي يخلق جماعة أكثر تعاوناً وأكثر إيجابية وأكثر تقبلاً للأفراد بعضهم لبعض" بينما ينتج الجو الديكتاتوري جماعة سلبية مفككة غير متعاونة.

كانت هذه التجارب تهدف أصلاً إلى دراسة نماذج السلوك لأنها أوضحت بعض المسائل الهامة التي من شأنها أن مهدت الطريق لدراسة لاحقة عن القيادة والإشراف.

في الواقع أنه من الخطورة أن نلخص هذه التجارب بقواعد عامة نظراً لعدة أسباب:

- 1- لا يمكن اعتبار هؤلاء الأطفال - الذين أجريت عليهم التجربة- غير الناضجين ذوي الإنتاج البسيط صادقاً للأفراد الراشدين الذين يعملون في تنظيم رسمي معقد.
- 2- من وجهة نظر مناهج البحث العلمي في السلوك الإنساني فإن هناك عدداً كبيراً من المتغيرات لم يكن التحكم فيها مثل: شخصية ودوافع وقدرات الأفراد وكانت دراسة

"الأجواء الاجتماعية" تهدف إلى معرفة تأثير ثلاثة أنواع من الأجواء على السلوك الفردي "الجو الديمقراطي والجو الأوتوقراطي الفوضوي".

3- ومن الممكن أن نوجه نقداً آخر لهذه الدراسة حيث أنه من الصعب أن نتوقع الحصول على نتائج متشابهة إذا أجريت الدراسة في مجتمع غير المجتمع الأمريكي.

لقد طلب من القائد الأوتوقراطي أن يقوم بتحديد سياسة العمل تحديداً كلياً ويملي على الأفراد خطوات العمل، أما القائد الديمقراطي فلا يقوم بتحديد سياسة العمل بل تكون هذه الأخيرة نتيجة للمناقشات الجماعية، ويشجع القائد الأعضاء في مناقشاتهم ويساعدهم في اتخاذ القرارات.

أما القائد الفوضوي يوصف بإعطاء الحرية الكاملة للجماعة أو الفرد في اتخاذ القرارات ولا يشترك في وضع سياسة العمل، بل تكون هذه الأخيرة نتيجة للمناقشات الجماعية، كما لا يحاول القائد الفوضوي تنظيم مجرى العمل.

لقد لخص أحد الباحثين في هذا المجال نتائج الدراسة في أربع نتائج رئيسية:

- 1- إمكان الضبط التجريبي "للجو الاجتماعي"
- 2- خطورة افتراض أن السمات الشخصية في القيادة من أهم العوامل المحددة لنجاح العمل.
- 3- إمكانية تدريب القادة على أساليب معينة في القيادة.
- 4- تؤدي هذه الأساليب المختلفة في القيادة إلى نتائج مختلفة من حيث مستوى الروح المعنوية والإنتاج واتجاهات الأعضاء<sup>1</sup>.

### 3- دراسات جامعة ميتشيجان:

أجرى مركز البحوث الاجتماعية بجامعة ميتشيجان سلسلة من الدراسات تحت إشراف "رئيس ليكرت" « *R.Likert* » وبمعاونة فريق من الباحثين أبرزهم "كاتز" و

<sup>1</sup> - لويس كامل مليكة: سيكولوجية الجماعة والقيادة، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، ط3، 1970، ص75.

"مورس"، وكان ذلك في حقبة معاصرة لبحوث جامعة أوهايو. حول القيادة في أماكن عمل متعددة (شركات تأمين - مصانع - مؤسسات حكومية) توصلوا من خلالها إلى وجود أسلوبين رئيسيين للقيادة يؤثران في أداء العاملين ورضاهم هما:

#### أ- القيادة المتمركزة حول العاملين:

حيث ينصب اهتمام القائد على أتباعه ويتعامل معهم كبشر، ويعمل على تحسين أحوالهم ورفاهيتهم، ويشجعهم على الاندماج في الجماعة، والتعلق بأهداف المنظمة.

#### ب- القيادة المتمركزة حول العمل:

حيث ينصب تركيز القائد على الجوانب الفنية للعمل، ويعمل على إقرار مجموعة من معايير ونظم وأساليب العمل، ويمارس نمطا لصيقا من الإشراف على عامليه، ويتبنى تصورا مفاده أن العاملين ما هم إلا أدوات لإنجاز المهام، وقد افترض الباحثون في البداية أن هذين الأسلوبين قطبا عامل واحد يبدأ بالاهتمام بالعامل وينتهي بالاهتمام بالعمل، ولكن

#### 4- دراسة كوش وفرنش: Koch et French (1989)

لقد قاما بدراسة على أربع مجموعات من العاملين لمعرفة أثر التغيير في طرق وإجراءات العمل على إنتاجية العاملين، واتبعوا منهجية تتمثل في مايلي:

- قدم التغيير للمجموعة الأولى تحت اسم << طريقة عدم المشاركة >> وقام الخبراء بشرح التغيير المطلوب وأسباب التغيير بالتفصيل ثم أعيد العاملين إلى مكان العمل مزودين بالطريقة الجديدة في أداء العمل.

- قدم التغيير للمجموعة الثانية وفق ما يسمى << بطريقة المشاركة خلال العرض >>، وهو نموذج معدل بشكل طفيف عما قدم للمجموعتين الثالثة والرابعة والذي تبين عدم أهمية تقديمه بهذا الشكل.

- قدم التغيير للمجموعتين الثالثة والرابعة << على أساس المشاركة الكلية >> إذ التقت مجموعتا العاملين بالخبراء وتم الاتفاق على كل طرق العمل الجديدة كما تم تدريب

العاملين عليها ثم أعيد العاملون إلى مكان العمل ولقد أسفرت نتائج هذه الدراسات على اختلافات كبيرة في ردود الفعل بين المجموعة الأولى والثالثة والرابعة، فالمجموعة الأولى والتي سميت بمجموعة << عدم المشاركة >> انخفض إنتاجها إلى ثلثي مستوى المخرجات السابق واستمر هذا الانخفاض مدة ثلاثين 30 يوما بعد إجراء التغيير، وظهرت علامات العدائية ضد الإدارة وضعف التعاون مع المشرف، كذلك أشارت الدراسة بأن 17% من العاملين ترك العمل خلال فترة الأربعين يوما الأولى في حين أن المجموعتين الثالثة والرابعة لم تبديا أي مظاهر للعدائية تجاه المشرفين ولم تسجل حالات ترك العمل خلال فترة إجراء التجربة.

#### 5- دراسة بيجلر وجرين 2002 PAGLIS ET GREEN :

هدفت الدراسة إلى بيان دافعية المديرين نحو قيادة التغيير وتقوم الدراسة بفحص الشكل البنائي والتنظيمي لكفاءة المديرين بمقارنة ثلاثة أبعاد إحداث التوجيه اللازم لعملية التغيير، كسب تأييد العمال داخل المؤسسة وللتغلب على المشكلات. وتفترض الدراسة أن أصحاب الكفاءات العالية سيحصلون على تقارير من رؤسائهم بأنهم أكثر قدرة على إحداث التغيير والاندماج في محاولات إحداثها وتم توزيع المقياس المبني على هذا الافتراض على 50 مدير، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين إحداث التوجيه اللازم لعملية التغيير وكسب تأييد الآخرين وبين البعد الثالث الخاص بالتغلب على المشكلات، ووجد أيضا علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين الأبعاد الثلاثة، وبعض صفات الشخصية للمديرين.

#### 6- دراسة كامبرلي ونيليس : 1989 KIMBERLUI ET NIELSEN

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر التغيير المخطط له على اتجاهات وإدراكات المشاركين ومن ثم على مستوى الأداء لهم، وذلك في شركة أمريكية متعددة الأقسام يعمل فيها (2800) عامل، وقد كشفت هذه الدراسة على نتيجتين هامتين هما، أن البرنامج قد حقق النتائج المتوخاة من تغيير اتجاهات وسلوكيات وإدراك أفراد العينة وبالتالي تحسن أداء المنظمة ككل.

إن الدراسة تعرفت على مجموعة من السلوكيات المهمة والتي يمكن أخذ بعين الاعتبار في أي برنامج تغيير وهي: الاتصالات المفتوحة وفي الاتجاهين الصاعد والهابط، والتعاون، وتحمل المسؤولية والاحتفاظ بتصور مشترك وحل المشكلات بطريقة فاعلة.

#### 7- دراسة إزبيلا 1991 ISABELLA

تقوم هذه الدراسة على كيفية تفسير أو فهم المديرين للأحداث التنظيمية عند تقديم التغيير ومن خلال مقابلات مع (40) مديرا في منظمات متوسطة الحجم، تقع في المدن الأمريكية الكبيرة، وتقدم الخدمات المالية.

توصل الباحث إلى أن الأحداث الرئيسية المهمة تمر بأربع مراحل إدراكية وهي التوقع والتأكيد والذروة، والنتيجة وجميعها ترتبط بعملية التغيير وتشير نتائج الدراسة إلى أنه عند مرور التغيير فإن ذلك يتطلب اقتراحات أو توجهات مختلفة في أوقات مختلفة في العملية، ويحتاج المديرون المعنيون بالتغيير لتغيير في بنائهم الإدراكي والذي يدعم الحاجة للتغيير ويسهل عملية التغيير ويحافظ على ما تم تغييره.

وكانت أهم النتائج التي خرجت بها هذه الدراسة: أن مقاومة التغيير عنصر داخلي في عملية الانتقال الإدراكي، أي انتقال إدراك الفرد أو تغيير هذا الإدراك مع التغيير الحاصل في المنظمة.

كذلك إن المصالح الشخصية قد تكون تشخيصا ذاتيا للحدث حيث أن الأشخاص المعارضين للتغيير لا يريدون التمسك بالقديم بقدر ما يتساءلون عما يعني التغيير لهم،

وهم بذلك يتوقعون خسارة محتملة، وهكذا بالنسبة لتمسكهم بالوضع الحالي، كذلك وضحت الدراسة أنم المدير أو المشرف له دور واضح في مختلف مراحل الانتقال الإدراكي.

### **التعليق على الدراسات السابقة:**

- تناولت معظم الدراسات التغيير التنظيمي ومقاومته وذلك من عدة زوايا، والعلاقات مثل الدافعية، وللأداء واتجاهات العاملين نحوه، ودراسات شملت القائمين بعملية التغيير التنظيمي كدراسة دافعية المديرين نحو التغيير التنظيمي، كذلك شملت الدراسات الأسباب العامة المؤدية لتأييد أو مقاومة التغيير التنظيمي.

- كذلك من خلال الدراسات السابقة يلاحظ قلة المواضيع الخاصة بدور الإشراف ومساهمته في عملية قبول أو مقاومة التغيير التنظيمي.

كما أن الباحث استفاد من هذه الدراسات في تحديد إشكالية البحث ومن المعلومات

الهامة في الجانب النظري.

## خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل التمهيدي إلى إشكالية البحث الإشراف والتغيير التنظيمي كونهما ظاهرتين مرتبطتين بالمتغيرات العالمية وما لدور الإشراف في التقليل من مقاومة التغيير ثم حددنا مصطلحات البحث التي يمكن أن تواجهنا خلال أطوار هذا البحث والمرتبطة بمتغيري الدراسة مع ذكر أهمية وأهداف وأسباب اختيار الموضوع، ثم قدمنا الفرضيات التي اعتمدنا فيها على وضع تخمينات للتأكد منها في آخر مطاف الدراسة. وأخيرا تطرقنا للدراسات السابقة التي عالجت الموضوع.

# الفصل الأول

- الإشراف -

- تمهيد

- 1- الإشراف والرئاسة والقيادة.
- 2- نظريات تفسير ظهور القيادة.
- 3- الأنماط القيادية

- 4- مفهوم الإشراف .
  - 5- أنماط الإشراف .
  - 6- تحليل العملية الإشرافية .
  - 7- تعريف المشرف .
  - 8- دور المشرف
  - 9- نواحي السلوك الإشرافي .
  - 10- مطالب العمال واحتياجاتهم من المشرف
  - 11- أهداف المشرف .
  - 12- مقومات الإشراف الجيد .
- خاتمة الفصل

## 1- الإشراف والرئاسة والقيادة

نظرا لتقارب بعض المفاهيم بالإشراف مثل مصطلح القيادة (أو القائد) والرئاسة (أو الرئيس) وللتداخل والعلاقات المتبادلة التأثير بين هاتين المفاهيم، يجدر بنا أن نوضح هذه العلاقة والفرق بينهم.

فالقيادة تعرف بأنها "عملية تأثير متبادل- يؤدي عن طريق تظافر الأفراد رغم الفرق بينهم إلى توجيه النشاط الإنساني سعيا وراء مسألة مشتركة"<sup>1</sup>.

كما يعرفها كونتز بأنها "القدرة على التأثير الشخصي بواسطة الاتصال لتحقيق هدف" ويعرفها كذلك كيلي ولازر بأنها "عملية التأثير على نشاط مجموعة منظمة في مهمة تحديدها للأهداف وتحقيقها"<sup>2</sup>، كما يعرفها فيفنز وزميله ويشروود "إن القيادة هي فن

<sup>1</sup> - د/ فتوح أبو العزم، فارس خليل وهبة: القيادة الإدارية وتخطيط مجتمعنا الاشتراكي، مكتبة القاهرة الحديثة، ط1، 1966، ص15.

<sup>2</sup> - د/ سيد الهواري: الإدارة الأصول والأسس العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1976، ص329.

التنسيق للأفراد والجماعات ورفع حالتهم المعنوية للوصول إلى أهداف محددة والقيادة تتعلق أساساً بمهارات شفوية وعقلية واجتماعية<sup>1</sup>.

كذلك يمكن تعريف القيادة بأنها "الطريقة التي يحاول أحد الأفراد التأثير بموجبها على أمر لتحقيق هدف أو أهداف معينة"<sup>2</sup>.

ويوجد هناك نوعين من القيادة:

#### أ/ القيادة الرسمية:

وهي المسؤولية التي تمنح للأشخاص عن طريق الاختيار والتعيين مثل رؤساء العمال والمشرفين.

#### ب/ القيادة غير الرسمية:

وهي عكس القيادة الرسمية بحيث لا تمنح عن طريق الانتخاب أو التعيين، بل أفراد الجماعة هم الذين يقومون بالالتفاف حول شخص يحبونه ويتوحدون معه<sup>5</sup>.

من خلال بعض التعاريف السابقة يمكننا أن نخرج بتعريف عام وشامل للقيادة ويمكن القول بأنها ظاهرة اجتماعية -إنسانية- تنظيمية وفنية تتجسد في الطاقة والقدرة التنظيمية والاستثنائية وغير المألوفة الناجمة عن التفاعل التلقائي الرضائي بين شخص تتوفر فيه سمات وصفات ومقومات قيادية استثنائية وتميزة مع مجموعة الأفراد التابعين (الإتباع) المترابطين والمتوحدين في ظل مجموعة أو منظمة معينة حول هدف أو أهداف محددة يراد تحقيقها، في ظل مجموعة من المواقف والظروف والاعتبارات الاجتماعية والإنسانية والتنظيمية.

ولهذا نرى بأن معظم التعاريف تدعم فكرة التأثير في الآخرين وحثهم نحو تحقيق أهداف مشتركة في المنظمة.

أما الإشراف فيعرف بأنه "عملية تعليمية بواسطتها يساعد قادة الجماعات عن طريق مشرف ليتعلموا وينموا، وليطوروا ويحسنوا من مهاراتهم بما يتفق مع احتياجاتهم

<sup>1</sup> - فيفتر "جون.م" وشيروود "فرانك ب": ترجمة محمد توفيق رمزي، مرجع سابق، ص65.

<sup>2</sup> - أندرودي سيزلاقي مارك جي والاس: السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أو القاسم أحمد، معهد الإدارة، المملكة العربية السعودية، ص291.

<sup>5</sup> - محمود السيد أبو النيل: علم النفس الصناعي، بحث عربية وعالمية، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 1985، صص 537-638.

و قدراتهم بغرض الوصول بالجماعات إلى أفضل المستويات الممكنة وبما يتفق مع أغراض و أهداف المنظمة<sup>1</sup>.

فأوجه الاتفاق بين المشرف والقيادة تبرز في الوظائف الملقاة على عاتقهما أما أوجه الاختلاف فالإشراف يستلزم وجود سلطة رسمية ممنوحة للأشخاص لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة فالإدارة هي التي تعين المشرف بمعنى أن المشرف يستمد قوة سلطته من الخارج بعيدا عن ذاتيته أو من الجماعة العمالية التي ينتمي إليها و تفرض فرضا رسميا و قانونيا وإلزاميا على المشرفين أما القيادة فهي تنبثق من الجماعة التي ينتمي إليها والشخص يفرض نفسه دون أن تمنح له من طرف الإدارة أو السلطات العليا والفرق الآخر بين القيادة والإشراف يبرز في الجانب الرسمي للإشراف والجانب التلقائي للقيادة .

وقد يعتبر البعض أنه لا يوجد هناك فرق بين المفهومين بحيث أن القائد لمجموعة من العاملين إذا كان معنيا من قبل الإدارة فإنه يعتبر قائدا رسميا بالرغم من أن القيادة في حقيقة أمرها غير رسمية.

أما الرئاسة فيعرفها "سيد الهواري بأنها تستمد من سلطة خارج الجماعة ويقبل الأعضاء سلطاتها خوفا من العقاب و الرئيس مفروض على الجماعة و يهيمه صونا لمركزه الإبقاء على ما بين أجزاء الجماعة من تباعد".

كما عرفت فكرة السلطة الرئاسية من زاوية علم الإدارة العامة بأنها هي التي تحصل على قيادتها عن طريق التعيين و تستمد قواتها من الهيئة المعينة لها. ومن أمثلتها بعض رؤساء الإدارة والمصالح، وقد تكون هذه الرئاسة دافعة أي ذات فلسفة و سياسة وبرنامج واضح كما قد تكون سلبية أي تقوم بالعمليات الإدارية الروتينية فقط<sup>2</sup>.

إذن فالرئاسة تقوم نتيجة نظام رسمي و تستمد القوة من سلطة خارج الجماعة نفسها وفيها يقوم الرئيس بتحديد أهداف الجماعة وفقا لمصالحه أو لمصالح الجهة التي

<sup>1</sup> - فتوح أبو العزم، فارس خليل وهبة: مرجع سابق، ص16.

<sup>2</sup> - فتوح أبو العزم، فارس خليل وهبة، مرجع سابق، ص18.

منحته السلطة وهو يعتقد بان التباعد الحاصل بينه وبين الجماعة يساعده على إرغامها على طاعة أو أوامره.

## 2- نظريات تفسير ظهور القيادة:

2-1- نظرية الرجل العظيم : تعد تلك النظرية بمثابة نقطة البداية للمحاولات المبكرة للتظير في مجال القيادة، وهي تسعى لإلقاء الضوء على هوية القائد، حيث كان يعتقد أن القادة يولدون قادة.

وقد دافع عن هذه النظرية "فرانسيس جالتون" وكانت تعتقد كذلك أن التغيرات تحدث للحياة الاجتماعية عن طريق أفراد من أصحاب القدرات والمواهب البارزة.

غير أنه يمكن تقويم هذه النظرية في النقاط:

أ- ليس من اليسر أن يتحلى فرد واحد بمستوى مرتفع على كل الخصال في آن واحد تبقى هذه النظرية تتعامل مع الاستثناءات وليس القواعد.

ب- تتعامل تلك النظرية مع القيادة من منظور سياسي، ويغلب عليها التأثير بالنظام السائد في تلك الحقب، وهو النظام الذي يقدر الفرد ويعلي من شأنه على حساب الجماهير.

ج- إن هذه النظرية تدرس القادة بعد أن أصبحوا عظماء ولكنها لا تقدم المنهج الذي نستطيع به أن نتنبأ بأي من الأفراد العاديين سيصبح قائدا عظيما.

د- ما دام القائد يولد قائدا فلا جدوى إذا لإجراء برامج لتنمية وتدريب القادة.

**2-2- نظرية السمات:** وقد ركزت نظرية السمات على خصائص شخصية القائد مثل

الذكاء، القدرة على المبادأة والمثابرة... وتقوم هذه النظرية على المنطق التالي:

"ما دامت سمات الشخصية تؤثر في السلوك، وطالما أن القادة يتصرفون على نحو مختلف عن غير القادة، إذن فالقادة لديهم بعض سمات الشخصية التي تميزهم عن غيرهم".

إن هذه النظرية رغم اهتمامها بجانب مهم وهو سمات القائد، من جوانب القيادة فعنها تهمل الجوانب الأخرى كذلك للقيادة التي مهمة هي الأخرى في تفاعلها، وعليه يمكن القول أن السمات شرط ضروري للنجاح في القيادة ولكنها غير كافية لتحقيقه.

**2-3- النظرية الموقفية:**

إن هذه النظرية تتعدى اهتمامات كل من نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات، فهي ترى أن القائد لا يظهر إلا إذا تهيأت له الظروف الاجتماعية لكي يستخدم ذكاءه

ومهاراته في تحقيق أهداف،ن فهي من النظريات التي تركز على العوامل البيئية في نشأة القيادة وتفسيرها.

## 2-4- النظرية الوظيفية:

إن القيادة في ضوء هذه النظرية هي القيام بالوظائف الاجتماعية التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها. ونظر إلى القيادة على أنها وظيفة تنظيمية<sup>1</sup>.

## 2-5- النظرية التفاعلية: تقوم هذه النظرية على أساس التكامل والتفاعل بين كل

المتغيرات الرئيسية في القيادة هي:

- القائد وشخصيته ونشاطه في الجماعة.
- الأتباع (اتجاهاتهم وحاجاتهم ومشكلاتهم).
- الجماعة نفسها (بناؤها والعلاقات بين أفرادها وخصائصها وأهدافها ودينامياتها).

وهكذا تقوم النظرية في أساسها على أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي<sup>2</sup>.

\*المقاربات القيادية: إن القيادة مسألة تحتمل عدة مقاربات يمكن أن نوجزها في :

1- المقاربة الإعتقادية: الإيديولوجية، فتبدو القيادات أو القادة كأنهم تيارات فكرية أو فكرانية تتعاطى السياسة.

2- المقاربة النفسانية : حيث تتخذ القيادة صورة "الزعامة" أو الزعيم الذي يتنمط دوره

القيادي وفقا لموقعه لمقاومة سلوكه المعياري أو الاستثنائي اتجاه الجماعة.

1- **المقاربة الاقتصادية:** وهي نظرة الطبقيّة أو الفئويّة إلى بنية القيادة واعتبار كل سلطة تعبيراً عن قوة إنتاجية مهيمنة.

2- **المقاربة الدينية:** قوامها النظر إلى التاريخ من منظور الأديان، الطوائف والملل وتقويم القادة تقويماً إيمانياً، وهنا تتلاقى المقاربة الدينية مع المقاربة الاعتقادية .

3- **المقاربة العسكرية:** وفي هذه المقاربة يكون تقويم القادة تقويماً رتبياً .

4- **المقاربة السياسية:** وهنا تكون القيادة سياسية أولاً وأخيراً وأن فن القيادة وعلمها هما فن وعلم سياسيان<sup>1</sup>.

بعد تعرضنا لمختلف هذه المقاربات سنتطرق فيما يلي للأنماط المختلفة للقيادة، لتوضيح المفاهيم المتعلقة بها وإبراز الخصائص الأساسية بكل نمط قيادي حتى نتمكن من ضبط المجالات التي يلتقي فيها الإشراف بالقيادة وبالرياسة.

### 3- الأنماط القيادية :

3-1- **القائد الإداري:** من وظائفه التخطيط، التنسيق، الإدارة، التوجيه والتنظيم... ويحتل

القادة الإداريون المراكز في المؤسسات والجماعات التي نشأت لتحقيق هدف بعينه هو في

العادة إما إنتاج سلع معينة أو تقديم خدمات، ولعل أهم عمليتين يقوم بهما هما المحافظة على العمليات التنظيمية وتنفيذ سياسة المؤسسة.

**3-2- البيروقراطي:** يطلق هذا اللفظ في العادة على الأفراد الذين يحتلون مراكز في المستويات الوسطى في البنيان الهرمي الإداري، أو في مستوياته الدنيا في مؤسسة ما. وتكون له صلاحيات معينة للأشراف على عمليات معينة.

**3-3- صانع السياسة:** قد يكون صانع السياسة أو راسمها مديرا إداريا، واحتمالات بيروقراطيته ضعيفة.

**3-4- الخبير:** يعمل الخبير كمستشار لصانعي السياسة وللمديرين والمعلومات التي لديه قيمتها من ناحية الوظيفة التي تقوم بها المؤسسة وقد يسهم في رسم السياسة والتخطيط ولكن وظيفته في صلبها التعليق والنقد وإعطاء الخبرة الخاصة.

**3-5- العقائدي:** مثل الخبير فهو رجل متخصص ولكن في الأفكار والمعتقدات بدلا من التخصص في الأمور التكنولوجية والفنية.

**3-6- القائد الروحي:**

استخدم اليونان لفظة "كارسيما"(Charisma)للتدليل على هبة منحها الآلهة للبعض فاختمتهم بقوة تمكنهم من السيطرة على الغير كالقدرة على الشفاء من الأمراض أو القيام بمعجزات.

### 3-7- القائد السياسي:

توجد في القائد السياسي صفات معظم القادة السابقين، فهو صانع سياسة وغالبا ما يكون عقائديا، ولا بد أن تكون فيه مسامحة سحرية روحية.

### 3-8- القائد الرمزي:

من أبعاد الدور الذي يمثله القائد أنه ينوب عن جماعته في الدفاع عنها ويمثلها فعليا ورمزيا.

### 3-9- القيادة الأبوية:

إن أول قادة نتعامل معهم في أول جماعة نعيش فيها هم الآباء في محيط الأسرة فإذا انتقلنا إلى خارج نطاق الأسرة كان المعلمون ممثلين لدور الآباء، وكانت علاقة المدرسة بنا بديلة لعلاقتنا بالآباء. فنرى في القادة وغيرهم من الأفراد خصائص أبوية معينة ، هذا بالإضافة إلى أن أدوار القادة تشبه أدوار الآباء من ناحية الثواب والعقاب والتوبيخ والتأنيب.<sup>(1)</sup>

### 3-2- القيادة والإشراف:

- مصادر التأثير القيادي وعلاقتها بالعملية الإشرافية:

(1) د.سعد جلال : علم النفس الاجتماعي : منشورات جامعة قاريونس بنغازي، ط3، 1989، ص: 245-250.

هناك أسس معينة يعتمد عليها القائد في التأثير على تابعيه بمعنى آخر تعطي للقائد المقدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه تصرفاتهم في الاتجاه الذي يرغبه ويمكن تحديد سنة من هذه الأسس:

أولاً: التقاليد

على مر العصور اعتبرت التقاليد أهم وسيلة للحصول على الطاعة سواء كان ذلك طاعة الملك أو الحاكم أو نائب أو أي شخص آخر في مركز السلطة، وقد تكون الطاعة تلقائية مبنية أصلاً على مبدأ الخوف من سلطة أعلى ولكنها سرعان ما تصبح عادة وجزءاً من تقاليد المجتمع.

ثانياً: الخوف من العقوبات

يمكن أن يكون لخوف الفرد من الأذى النفسي أو الجسماني أثر كبير في توجيه تصرفاته في اتجاه معين. وتحت تأثير الخوف ليس هناك داع أن يفهم المرؤوس أسباب توجيهات معينة أو يتفق معها في رأيه، فكل ما يهم القائد هو تعريف المرؤوسين بما يجب أن يؤديه.

ثالثاً: إعطاء المكافآت

يمكن للفرد أن يؤثر في تصرفات الآخرين إذا كان في وضع يمكنه من منحهم المكافآت، ومن ضمن هذه المكافآت العلاوات أو تخفيض أعباء العمل بمنح الإجازات. ومن الأهمية بمكان أن يظل للقائد نفوذه على تابعيه من خلال وعوده لو قاموا بأداء ما

كلفوا به. فإذا ما أوفى بالوعد فهذا سيزيد من مقدرته على التأثير عليهم مستقبلا بالإضافة إلى توطيد مركزه القيادي والعكس صحيح.

ونتيجة لهذا يمكن وضع قواعد معينة لآبد للقائد مراعاتها:

1- أن يتجنب القائد إعطاء الوعود التي لا يمكنه الوفاء بها.

2- أن يتجنب المطالبة بما يصعب تنفيذه بل ينبغي أن يكون ذلك في حدود المعقول.

رابعا: للتأثير الشخصي بنفوذ شخص آخر لإعجابه الشخصي به ورغبته في إرضائه والتشبه به بل قد يتخذه كمثل أعلى له. فقد يكون إعجاب المرؤوس برئيسه واحترامه له ورغبته في إرضائه سببا في تنفيذ تعليمات الآخر.

#### خامسا: المعرفة

يمكن لفرد أن يؤثر في تصرفات ومعتقدات الآخرين نظرا لما لديه من معرفة وخبرة وتفهم المشكلة المطلوب علاجها. تطبيق التأثير القيادي هنا يكون محدودا بمجال تخصص القائد ولا يمتد إلى أمور أخرى لا تدخل في اختصاصاته ودائرة معرفته.

#### سادسا: الشرعية

قد يتقبل فرد نفوذ آخر نظرا لاعتقاده أن الأخير لديه الحق في القيادة وعلى الآخرين واجب الطاعة. قد يكون هذا نتيجة لوعد سابق بالطاعة، ولهذا يجد من الصعوبة مخالفة هذا الوعد أو قد يكون نتيجة لاعتقاده أن الفرد الذي يشغل منصبا معيناً له الحق

في التأثير على تصرفات الآخرين بحكم مركزه في السلطة وهذا للأسلوب يتفق مع التسلسل الرئاسي وللشرعية التي يضيفها على سلطة المديرين على المستويات المختلفة<sup>(1)</sup>

#### 4- مفهوم الإشراف:

عرفت عالمة مارغريت الإشراف بأنه "فن بناء العلاقات الإنسانية بين كل من المشرف والمشرف عليهم والذي يقوم على مسؤولية وتعاون كل منهما لنجاح العمل الذي يقوم به"<sup>1</sup>.

ويبدو أن هذا التعريف يميل إلى الاهتمام بجانب العلاقات الإنسانية التي ينبغي أن تكون بين المشرف وجماعته مع أن الإشراف له نواحي أخرى كالجانب الفني إذ أنه قيادة وتنسيق وتوجيه عمل الآخرين لتحقيق أهداف معينة وهذا ما ذهب إليه العالم تريكي دي موك بحيث يعرف الإشراف بأنه "إلى حد كبير عملية تعليمية بواسطتها يساعد العمال عن

<sup>1</sup> - د. عبد الفتاح دياب حسين: الأعمدة السبعة للإشراف الفعال، مطبعة النيل، مصر، 1996، ص 32-33

<sup>1</sup> - صباح الدين علي، مقدمة الخدمة الاجتماعية، منشأة المعارف، الإسكندرية، ط1، 1985، ص88.

طريق المشرف ليتعلموا ويحسنوا مهاراتهم بما يتفق مع احتياجاتهم وقدراتهم بغرض الوصول إلى أفضل المستويات الممكنة و بما يتفق مع أغراض وأهداف المنظمة".

فكما ركز التعريف الأول على العلاقات الإنسانية فقد ركز التعريف الثاني على الجانب المهني الأمر الذي يستدعي تعريفاً آخر بحيث أورد باحث آخر تعريفاً للإشراف بأنه "عبارة عن علاقة بين مشرف وقادة فنيين ويقوم المشرف لما يمتاز به من معرفة وفهم لذاته وللناس وللموقف الاجتماعي ولوظيفة المنظمة، بمساعدة القادة المسؤولين ليؤدوا وظائفهم وليتعاونوا على تحقيق أهداف المنظمة".

وعلى هذا الأساس نجد في التنظيم الصناعي:

أولاً: جماعة المشرفين تملك السلطة والقيادة والإشراف.

ثانياً: جماعة العمال والتي تتصف بتنفيذ وتطبيق الأوامر.

ولهذا يمكن اعتبار أن المشرفون هم الطبقة الوسيطة بين المديرين والعمال يقومون على ترجمة القرارات والأوامر الصادرة إليهم على أرض الواقع والسهر على تجسيدها ميدانياً.

وأورد باحث آخر تعريفاً للإشراف بأنه "هو فن وعملية إقامة علاقات مهنية سليمة بين مهني أكثر خبرة وشخص أقل خبرة بقصد مساعدته على أداء عمله بكفاءة أفضل"<sup>1</sup>. وما يستنتج من التعريف السابقة هي أنها تتطلب وجود علاقات إنسانية وتتطلب الخبرة والمهارة وهذا من أجل إنجاح العملية الإشرافية وتحقيق أهداف المنظمة.

إلا أن العالم فرنسيس ليكرت يرى أن مفهوم الإشراف هو عبارة عن وظيفة اجتماعية ونفسية قبل أن يكون مهمة رسمية وإدارية، فهو إذن يعطي الأولوية في العملية الإشرافية الجانب النفسي الاجتماعي قبل الجانب الإداري ويعتبر تعريف العالم هالسي HALSY أكثر دقة وشمولية بحيث يرى بأن الإشراف يتميز بإثارة الاهتمام في كل فرد

<sup>1</sup> - فتوح أبو العزم، خليل وهبة، مرجع سبق ذكره، ص16-18

نحو عمله والقيام بتصويب أخطائه ونقله إلى عمل أكثر صلاحية له، أو فصل من لا يجديه الامتداح والمدح والإثابة لكل من استحق ذلك لكفاءته، وأخيرا إشاعة الوئام بين المرؤوسين في وحدة اجتماعية، كل ذلك بالعدالة والصبر واللياقة حتى يهيب لكل فرد أن يؤدي عمله بمهارة ودقة ونباهة وحماس وشمول.

فالإشراف في نظر هالسي HALSY مهنة محترمة ويجب أن تتحقق فيها الشروط التالية:

- 1- الإلمام بالمعلومات من نوع خاص تقتضي دراسة وجهدا للوصول إليها.
- 2- أن تكون بها مقاييس معنوية روحية وفنية يلتزمها المشتغلون بها.
- 3- لا تكون تجارب المشرف بحتة بمعنى ألا تكون لمجرد المغنم المادي، بل تستهدف شيئا أسمى من ذلك.

ويرى فريق من الباحثين بأن عملية الإشراف ما هي إلا طريقة يستطيع المشرف بتنفيذها أن يوجه العاملين لتنفيذ البرامج المختلفة من أجل تحقيق أهداف العمل والمنظمة وعرفها هارولد كونتز وسيربل أودونل بأنها "وظيفة تمكين المستخدمين من حسن أدائهم لأعمالهم"<sup>1</sup>.

كما عرفها هايمان وهيلجرت بأنها "الوظيفة التي تتضمن الإرشاد والتعليم وخلق الحوافز والإشراف على معاونين... وممارسة هذه الوظيفة تعني إصدار أوامر وتعليمات لتمكين الوظائف من إنجاز أعمالها ويمكن تحقيق جانب من ذلك بالمسؤولية الإدارية التي تهتم بتنمية قدرات العمال إلى أقصى حد ممكن، وذلك عن طريق التوجيه والتعليم ومراقبة العمال بفاعلية... أنه لا يكفي للمشرف أن يخطط فقط وينظم وأن يكون لديه عدد كاف من الموظفين... يجب عليه كذلك أن يثير اهتمام العمال بعملهم، فالتوجيه عبارة عن العملية التي تتم يوميا... ويدور حول أداء هذه العملية اهتمام جميع المشرفين... ويقضي

<sup>1</sup> - محمد الجوهري وآخرين: ميادين علم الاجتماع، دار المعارف، مصر ط2، 1972، ص 222.

المشرف جانبا من وقته في توجيه معاونيه... بل أنه في الحقيقة يقضي غالبية وقته في ممارسة هذه الوظيفة<sup>1</sup>

وعليه فإن الإشراف ما هو إلا توجيه صادر عن فرد منحت له سلطة أو قيادة رسمية لتنظيم وتنسيق أعمال مرؤوسيه بما يتلاءم وأهداف المؤسسة مع تنفيذ قرارات الإدارة ومراقبة تنفيذها مع الأخذ بعين الاعتبار حاجات عماله ومتطلباتهم المختلفة والإشراف في حقيقة الأمر ما هو إلا مراجعة يقصد بها ضمان التأكد من النقاط التالية:

1- إن العمل يسير دون توقف.

2- أن سيره في الطريق الصحيح.

3- التفنن على أعمال الغير ومراجعتها.

4- القيام بالإرشاد والتوجيه.

الإشراف بهذا المعنى عملية تؤدي في كل وقت وفي كل يوم وليس معنى ذلك أن يخصص لها وقت لذاتها، كما لا يخصص وقت معين لتتم فيه عمليات التخطيط أو عمليات التوجيه، أو إصدار الأوامر، بل تسير كل هذه العمليات التي يتضمنها الإشراف مع بعضها في كل وقت دون تفرقة بينها منذ التنفيذ وذلك بسبب ارتباطها ببعضها ارتباطا وثيقا وواضحا وأيا كان نوع عمليات الإشراف فإنه يجب أن يمارس بدقة

وحذر لهدف أصيل واحد هو المساعدة على تحقيق هدف المنظمة أو أهدافها وفق التخطيط السابق الذي وضع لها<sup>2</sup>.

وباختصار فإن الإشراف هي عملية مساندة وتوجيه ورقابة لجهود العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة في إطار من العلاقات الإنسانية التي تنظر إلى العامل ليس على أنه مجرد أجير أو أداة إنتاجية فإذا حقق الإشراف عمليات المساعدة اللازمة والتوجيه الكامل لجهود العاملين وضمن قدرا كافيا من الرقابة على العمل وتم كل ذلك في حدود معاملة

<sup>1</sup> - محمد الحناوي: السلوك التنظيمي، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية 1974، ص 25.

<sup>2</sup> - محمد كمال لانسين: التطبيق العملي في التنظيم والإدارة لمستويات الإشرافية، مكتبة الآداب، مطبعة نموذجية القاهرة، 1965، ص 185-186.

إنسانية تسعى إلى إشعار العامل بكرامته وأنه عضو مرغوب فيه يؤدي ذلك إلى تحقيق أهداف العملية الإشرافية وبالتالي ضمان الاستقرار والسير الحسن للتنظيم الصناعي.

## 5- أنماط الإشراف:

لاشك أن نمط السلوك الإشرافي يتحدد أثناء تأدية الدور الإشرافي كما أنه يتحدد بتصرفات المشرف نفسه، وبالسمات الشخصية التي يتحلّى بها، بحيث أن هناك متغيرات وأبعاد أساسية تتفاعل وتتبادل التأثير والأثر من أي موقف اجتماعي وهي التي تحدد سلوك الأفراد أثناء تأدية وظائفهم وأهم هذه العوامل:

1- طبيعة شخصية المشرف/ انبساطي، عدواني، انطوائي...

2- خصائص أفراد جماعة العمل.

3- الأهداف المرجوة.

4- البيئة أو المنظمة التي يعمل بها المشرف.

ولقد اختلفت الدراسات التي تطرقت لموضوع الإشراف من حيث التصنيف والتسمية التي أعطيت لأنماط سلوكية إشرافية، ولكنها وإن اختلفت من حيث الشكل فإنها تلتقي جميعها من حيث المضمون ولهذا في الغالب نجد نمطين من الإشراف هما:

1- الإشراف الموجه نحو العلاقات الإنسانية (نحو العمال).

2- الإشراف الموجه نحو الجوانب الفنية (نحو الإنتاج).

## 5-1- الإشراف الموجه نحو العلاقات الإنسانية:

هو اهتمام المشرف شخصيا بمرؤوسيه وبحث مشاكلهم وإزالة نواحي عدم رضاهم، وهو بذلك ينفق جزء أكبر من وقته في التحدث مع العمال والتأكد من توافقهم مع أعمالهم، وبعبارة أخرى هو ذلك النمط الذي يعامل فيه المشرف عماله على أساس إنساني، وتكون العلاقات الإنسانية طيبة واحترام متبادل بين المشرف والعمال، وعلى هذا الأساس فإنه يتم التركيز على العامل بالدرجة الأولى وتقديرهم واعتبارهم كأدميين وليس

جزء من وسائل الإنتاج، بحيث يعاملهم بأسلوب إنساني ويكون نصوحا ومعضدا لهم في كل الحالات.

فالإشراف إذن هو وظيفة اجتماعية ونفسية قبل أن تكون مهمته رسمية وإدارية.

## 5-2- الإشراف الموجه نحو للجوانب الفنية:

تعتبر مهمة المشرف الرئيسية في هذه الحالة هي أداء العمل فقط وبلوغ المستويات المطلوبة للأداء والتشدد في مراقبة العمال ومحاسبتهم على الأخطاء، ولهذا فهو لا يأخذ بعين الاعتبار رغبات العمال أو ميولهم، ولا ينفق أي وقت في الحديث معهم والاستماع إلى آرائهم<sup>1</sup>.

وعلى هذا الأساس فإنه نادرا ما يراعي النواحي الإنسانية للعمال بل يركز اهتمامه على الطرق الفنية وأساليب العمل التي تساهم في زيادة الإنتاج وذلك بالمراقبة الدقيقة لتفاصيل العمل.

وقد دلت معظم البحوث أن المشرف الذي يعتمد الإشراف الموجه نحو العمل تكون مشاعره منعزلة عن عماله، فهو يفكر فيهم كمجرد آلات تحول الخامات إلى سلع، وقد اتضح أن هذا النمط من الإشراف الذي يعطي كل الأهمية للإنتاج على حساب كرامة

العمال يؤثر سلبيا على نجاح عملية الإشراف في حد ذاتها ويؤدي إلى انخفاض الإنتاج بدلا من ارتفاعه وإلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين<sup>2</sup>.

وبعبارة أخرى فإن نقص الاهتمام بالعامل يؤثر على الرضا الوظيفي وانخفاض

الروح المعنوية وبالتالي يصبح العامل غير قادر على مواكبة أهداف المنظمة المسيرة. وبالنظر إلى الأسلوب الإشرافي كشكل من أشكال القيادة وأساسا على تقسيماتها الشائعة يقدم بعض العلماء تصنيفا آخر لنمط السلوك الإشرافي يميز فيه بين شكلين اثنين من الإشراف هما:

### 1- الإشراف العام.

<sup>1</sup> - مجلة الأهرام الاقتصادي: القاهرة، عدد 432، ج2، 1973، ص 27.

<sup>2</sup> - د/عبد الرحمن محمد عيسوي: علم النفس والإنتاج، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ص 215.

## 2- الإشراف التفصيلي.

### 1- الإشراف العام:

ويعني أن المشرف يحاول أساسا أن يحتفظ بعلاقات إنسانية جيدة وبتنظيم يمتاز بالمرونة فهو لا يعطي تعليمات تفصيلية ولا يراجع كثيرا مرؤوسيه أو عماله لأنه يعتمد على مبادرتهم وحكمهم على الأمور ولهم حرية كبيرة في تخطيط عملهم، والذين يمارسون الإشراف العام يسمحون لمرؤوسيهم بأن يستخدموا فطنتهم أكثر ويحددوا سرعتهم في العمل ويضعوا بأنفسهم تفاصيل عملهم، ومن المعروف أن العامل لن يؤدي أي عمل بنفس الطريقة المسطرة أو المبرمجة ولذلك فهو لا يضيق مرؤوسيه وإنما يركز على النتائج وهو يدرّب رجاله بعناية ويعلمهم بالحدود التي يجب أن يعملوا بداخلها (أي سياسة الشركة والإجراءات) ويحدد أهداف العمل ثم يدعوهم يؤديون عملهم على مسؤوليتهم بإشراف معقول فهو يؤكد على الأهداف والنتائج وليس التفاصيل والتركيز على النتائج النهائية وليس على الطريقة والرقابة ومكافأة النتائج الحسنة لدى العمال تنمي المبادرة والاعتماد على النفس وتولد قوة دافعة أقوى بكثير من رفض وانتقاد الأعمال وهذا النمط من الإشراف لا يجعل الأعمال تؤدي بطريقة أفضل فقط، ولكنه أيضا يسمح للأفراد بأن ينموا وأن يتطوروا بطريقة قد تكون مستحيلة في نظام أكثر مركزية، وبالإضافة إلى ذلك يساهم

قصد تقوية الروح المعنوية لدى المستخدمين الذين يصبحون يعملون في جو خال نسبيا من الإشراف الضاغط ويشعرون بأهميتها الفردية ومسؤوليتهم الشخصية التي تتكرها عليهم

الأنظمة الأخرى وفي ظل هذا النمط من الإشراف يكون باستطاعة العمال أن يقدموا بسرعة العمل وبأن يستخدموا أفكارهم وخبراتهم في أداء العمل بأفضل طريقة يتحقق بها وبعض المشرفين قد يعطوا مستخدميهم حرية أكثر كوسيلة لزيادة الدفع بالحرية أكثر قد تؤدي إلى نتائج إيجابية عن طريق الرضا الذي يشعر به الفرد بسبب المشاركة وتحقيق الذات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - حسين رشدي التاودي، د/ محمد مصطفى زيدان: الإشراف والإنتاجية، مكتبة أنجلو مصرية، القاهرة، ط1، 1974

## 2- الإشراف التفصيلي:

ويسميه البعض بالإشراف المحدد (أو المخصص) ويتضمن هذا النمط من الإشراف تعليمات تفصيلية ومراجعة مستمرة من طرف المشرف للأعمال ويعتمد على الضغط الشديد والرقابة التفصيلية على العمال (مثلا يجب على العامل أن يطلب إذنا من رئيسه لمغادرة مكانه في العمل) ووضع مستويات دقيقة للعمل<sup>1</sup>.

كما يقوم المشرف في إطار هذا النمط من الإشراف بوصف كل خطوة للعامل ويحدد له بالتفصيل ما يجب عمله ولا يترك له أي حرية في تقرير أمره ويعتبر المشرف في هذا النوع من الإشراف المسيطر الرئيسي على كل صغيرة وكبيرة في العمل والفاصل في كل أمور العمل ويعتبر الباحثون هذا النوع من الإشراف سلبيا لأنه لا يعطي حرية التصرف للعامل الأمر الذي يجعله يشعر بعدم الرضا وهذا ما أثبتته الدراسات التي قام بها كل من كارتز وماركوني، وموريس، حيث دلت نتائج أبحاثهم على أن رؤوس جماعات العمل ذات الإنتاجية المنخفضة كانوا يوجهون النقد اللاذع لمرؤوسيهم ويتبعون معهم الرقابة المباشرة والمحاسبة الدقيقة خلال فترة زمنية انتظامية محددة<sup>2</sup>.

والدراسات في هذا المجال عديدة نذكر منها دراسة جامعة ميتشيغن في شركة التأمين التي توصلت إلى أن المشرفين ذوي الإنتاج المنخفض يراجعون عمل مرؤوسيهم أكثر ويعطونهم تعليمات خاصة بالعمل أكثر تفصيلا، وعموما يحد من حرياتهم وفي أداء العمل بطريقتهم الخاصة كما أثبتت إحدى دراسات نفس الجامعة أن هناك علاقة عكسية ظاهرة بين مقدار الضغط الذي يحسه العمل في القسم وبين إنتاجاتهم فالإحساس بدرجة عالية من الضغط يصحبه ضعف في الإنجاز وذهب البعض إلى أن الضغط الشديد يحقق نتائج جيدة على المدى القصير، ولكن على حساب العنصر البشري والرضا والقيم الإنسانية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - حسين رشدي التاودي، د. ممد مصطفى زيدان: مرجع سابق، ص203.

<sup>2</sup> - د/ محمد نبيل جامع: المفتتح في علم الاجتماع، دار المطبوعات الجديدة، الإسكندرية، 1975، ص 172.

<sup>3</sup> - حسين رشدي التاودي، د.محمد مصطفى زيدان: نفس المرجع، ص205.

وبالإضافة إلى التقسيم السابق لأنماط الإشراف بين شكلين اثنين هما:

1- الإشراف التسلطي (الأوتوقراطي).

2- الإشراف الديمقراطي.

### **1- الإشراف التسلطي (الأوتوقراطي):**

ويتميز عموماً بدرجة عالية نسبياً من القوة التي يمارسها المشرف على جماعة العمل وبعكس المشرف الديمقراطي تتركز كل القوة ووضع القرارات تماماً في شخص المشرف التسلطي<sup>1</sup> وهو يضع خطة العمل ورسم الأهداف ويأمل في تحقيق النتائج باستعمال طرق التخويف وإصدار الأوامر.

وفي مناقشة (كاتر *KATS*) و(كاهن *KAHN*) نتائج مركز بحوث المسح بجامعة ميتشيجن الخاصة بالإشراف الدقيق أو التفصيلي والعام، أو الإشراف الذي يهتم أساساً بالإنتاج والإشراف الذي يهتم أساساً بالمستخدمين. فالإشراف الدقيق يتضمن تعليمات تفصيلية ومراجعة مستمرة بواسطة القائد أو المشرف الذي يهتم أساساً بالإنتاج والذي يتضمن التركيز على الطرق الفنية والعمليات أكثر من الاهتمام بالعمال في محاولة

الوصول إلى مستوى عال وإنتاج كفاء والقيادة أو الإشراف الأوتوقراطي غالباً ما

يتضمن إشرافاً دقيقاً تفصيلياً يهتم أساساً بالإنتاج كما توصلت جماعة البحث في جامعة أوهايو إلى أن المستخدم لا يمكنه بأي حال من الأحوال أن يشبع حاجاته الذاتية الراقية في ظل هذا النمط من الإشراف<sup>2</sup>.

### **2- الإشراف الديمقراطي:**

ويتميز بالمشاركة في القوة وفي وضع القرارات وفيه تصبح جماعة العمل متساوية في بعض النواحي مع المشرف وتتوزع المسؤولية بدلاً من أن تتركز في شخص المشرف.

<sup>1</sup> - حسين رشدي التاودي، د/ محمد مصطفى زيدان: مرجع سابق، ص 245.

<sup>2</sup> - حسين رشدي التاودي، د/ محمد مصطفى زيدان: نفس المرجع، ص 183.

بالإضافة إلى ذلك فإن القائد أو المشرف الديمقراطي هو الذي يحتمل أن يشجع مرؤوسيه على الاشتراك في وضع الأهداف والطرق وأن يساهموا بأفكارهم ومقترحاتهم ويساهم في الاحتفاظ بعلاقات إنسانية جيدة وتنظيم العمل في سلامة فهو لا يعطي تعليمات تفصيلية ولا يراجع كثيرا مرؤوسيه فهو يعتمد على مبادراتهم ويعطيهم أكثر حرية في تخطيط عملهم، والإشراف الذي يهتم أساسا المستخدم أو الذي يتركز حول المستخدم يعني أن المشرف يظهر اهتماما ما شخصيا بتابعيه وبواسطة أعماله ينقل الانطباع بأنه عادل وسوف يحافظ على وعوده ويراعي حاجات الأفراد.

وعموما فإن الجماعات ذات الإنتاج المرتفع توجد قيادة قادة يستخدمون إشرافا عاما والذين يهتمون أساسا بالمستخدم ولكنهم لا يهتمون بالإنتاج وبالتأكيد فإن النمط القيادي أو المشرف الديمقراطي سوف يقوم بكل نواحي وظيفته بطريقة توضح أنه يعتبر مرؤوسيه أفرادا مهيمن وأن لهم أفكارهم الخاصة فعلى ذلك فإن القائد الديمقراطي سوف يمارس رعاية كبيرة لعماله خلال نشاطاته الوظيفية.

ويظهر مما تقدم من آراء العلماء وبحوثهم التجريبية أن الإشراف الجيد هو الذي يتمتع فيه العمال بنوع من الحرية في التصرف والشعور بالرضا تجاه مشرفيهم في حين يبدو أن الإشراف المباشر التفصيلي يقلل فاعليتهم ورضاهم عن عملهم وتجاوبهم معه إذ

كلما زادت الرقابة وزاد التمسك بحرفية القوانين واللوائح كلما زاد العمال نفورا من المشرفين وبغضا لهم.

ويبقى همهم الوحيد هو محاولة التكيف مع النظام، أكثر منه في الإنتاج ويجب أن لا نعتقد أن الإشراف العام هو الأسلوب الإشرافي المثالي على طول الخط، فهناك بعض المواقف التي لا يصلح فيها النمط وخاصة في إطار الجماعات التي يقل فيها الوعي بأهمية الحرية في العمل والثقة في النفس وفي تحمل المسؤولية وأخذ المبادرة.

وعليه فإن النمط الإشرافي الذي يأخذ بعين الاعتبار الجوانب الإنسانية في العمل ويسمح بقدر معقول من الحرية للعمال في تخطيط أعمالهم واستخدام إمكانياتهم الشخصية وتنمية روح المسؤولية الفردية لديهم في الوقت الذي يؤكد فيه على جوانب العمل والإنتاج

من خلال إرشاد العمال إلى الأسلوب الجيد في الأداء والكيفية الحسنة في إنجاز الأعمال بالإضافة إلى تقديم المعلومات للعمال حول ما يجب أن يقوموا به، وهذا مع الاحتفاظ بقدر من الرقابة المرنة على الأعمال هو أكثر الأساليب الإشرافية نجاحاً.

بالإضافة إلى أن المشرف الممتاز هو الذي يثير مواهب العمال وقدراتهم وهو الذي ينمي في نفوس العمال الاهتمام الأصيل بالعمل وبتحسين جودة الإنتاج، ولكن المناخ الصالح للعمل لا يأتي من تلقاء نفسه، وإنما لابد من جهد المشرفين لتحقيق ذلك<sup>1</sup>.

#### - الأساس الفلسفي للأسلوب الإشراف (باستخدام القيادة بالمشاركة):

يعتمد هذا الأسلوب على فلسفات ومعتقدات معينة هي التي تبرر استخدامه.

#### هذه المعتقدات هي:

1- بالرغم من حاجة الفرد لدخله لمواجهة أعباء معيشته إلا أنه لديه مهارات معينة ينبغي إشباعها عن طريق العمل.

2- أغلب الأفراد ليسوا كسالى بطبعهم بل نشطاء ويرغبون في استخدام طاقاتهم العقلية والجسمانية في أعمالهم متى أتاحت لهم الفرصة.

3- عادة ما يؤدي هذا الأسلوب إلى تحسين مستوى الأداء نظراً لأن العاملين يشتركون بجدية في العمل، واشتراكهم في وضع أهداف العمل سيزيد من حماسهم لهذه الأهداف.

4- ازدياد مستوى التعليم للعاملين في المنظمات المختلفة وهم بلا شك يرغبون في استخدام ما تعلموه في العمل ولا بد أن يكون لهم دور في اتخاذ القرارات.

5- يتسم هذا الأسلوب بالأمانة والصدق حيث يحترم الرئيس مرؤوسيه وتكون هناك اتصالات أكثر بين الطرفين لتحديد توقعات كل منهم.

6- معظم المرؤوسين يتوقعون المزيد من تحمل المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرارات ويرغبون في درجة من الاستقلال الذاتي في عملهم.

<sup>1</sup> - د/ عبد الرحمن محمد عيسوي: علم النفس والإنتاج، مرجع سابق، ص 219.

\* القواعد التي ينبغي على المشرف القائد بالمشاركة أن يتبعها:

- 1- قبول أفراد جماعة العمل له .
- 2- إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات.
- 3- التوسع في تفويض السلطة للمرؤوسين.
- 4- علاج المشاكل والقضاء على عوامل الصراع في العمل.
- 5- تبني أهداف جماعة العمل والتعاون من أجل تحقيقها.
- 6- توفير الاحترام المتبادل بين المرؤوسين التابعين له وبينه.
- 7- تشجيع الابتكار لدى المرؤوسين وتنمية روح المبادرة لديهم عن طريق السماح لهم بتقديم الاقتراحات ومناقشتها والأخذ بها عندما تكون بناءة.
- 8- وضع أسس التعامل بين الأفراد على مبدأ هام جداً وهو: "المسؤولية عن نجاح الفريق ككل هي مسؤولية كل الأفراد".
- 9- يتعلم كيف ينصت للآخرين.
- 10- على المشرف القائد أن يكون مسانداً ومدرباً ومستشاراً فنياً وناقلاً للمعلومات للآخرين.

كيف يستخدم المشرف القيادة بالمشاركة

الرفق في المعاملة.

المشاركة في اتخاذ القرار.

تشجيع المرؤوسين.

توجيه أعمال المرؤوسين.

استخدام المكافآت الرسمية وغير الرسمية.

الأساس الفلسفي للمشرف عند استخدام القيادة بالمشاركة

الفرد لديه مهارات ينبغي إشباعها من خلال العمل.  
الأفراد ليسوا كسالى بطبعهم.  
ازدياد مستوى التعليم للعاملين.  
الأمانة والصدق.

توقع المزيد من تحمل المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرار<sup>(1)</sup>.

**الأساس الفلسفي لهذا الأسلوب الإشرافي (باستخدام القيادة بالسيطرة):**

ويعتمد هذا الأسلوب على فلسفة ومعتقدات معينة هي التي تبرر استخدامه هذه المعتقدات هي:

2- أسلوب السيطرة أكثر مناسبة من غيره، حيث أن كل فرد لديه احتياجات أساسية للوفاء بها كالتزامات معيشية وشعوره بالأمان الوظيفي، ويمكن الوفاء بهذه الالتزامات عن طريق دخل الوظيفة ولا داعي للمشاركة في اتخاذ القرارات حيث لا أهمية لها في الوفاء بهذه الاحتياجات، التركيز هنا يكون على الاحتياجات الأساسية للإنسان كما وضعتها نظرية "مازلو".

3- الإنسان كسول بطبعه ومعظم أنواع العمل غير سارة في طبيعتها، ولهذا فأسلوب السيطرة ضروري لأن الفرد في معظم الأحيان سيتهرب من العمل الملقى على عاتقه.

4- يتميز هذا الأسلوب بالسرعة في اتخاذ القرارات ولا يضيع الوقت في المناقشات.  
5- يعتبر هذا الأسلوب سهلاً بالنسبة لمعظم المشرفين فلا حاجة بهم إلى تحليل نفسية ومقدرة مرؤوسيه حتى يحددوا أسلوب القيادة المناسب، ويسهل استخدام هذا الأسلوب كلما كثر عدد الموظفين نظراً لصعوبة إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات.

6- يعتبر هذا الأسلوب محددًا وواضحًا، فما على الرئيس إلا تحديد الآتي:

(1) د. عبد الفتاح دياب حسين: الأعمدة السبعة للإشراف الفعال، مطبعة النيل، مصر، ط2، 1996، ص 36-38.

- أ- تحديد السلوك المرغوب.  
 ب- تحديد المكافآت والعقاب.  
 ج- لا يشغل المشرف نفسه بطبيعة مرؤوسيه ولا يحلل مقدرتهم.

معظم المرؤوسين يتوقعون أن يتخذ الرئيس هذا الأسلوب فهذه هي الطريقة التي تعودوا عليها. وخروج الرئيس عن هذا الأسلوب قد يفسر على أنه ضعف من جانبه، يلاحظ أن كل هذه المبادئ ما هي إلا عبارة عن فلسفة تصف طبيعة القائد والتابعين له، والمؤمنون بهذه الفلسفة سيتبعون أسلوب القيادة بالسيطرة.

كيف يستخدم المشرف القيادة بالسيطرة

- \_\_\_\_\_ أساس السلطة الأوامر والمعلومات.  
 \_\_\_\_\_ غير مسموح للمرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرارات.  
 \_\_\_\_\_ البعد عن المشاركة في أنشطة المرؤوسين.  
 \_\_\_\_\_ استخدام المكافآت الرسمية غالباً.

الأساس الفلسفي عند استخدام القيادة بالسيطرة

- \_\_\_\_\_ الاحتياجات الأساسية هي أهم شيء لدى الفرد.  
 \_\_\_\_\_ الإنسان كسول بطبعه.  
 \_\_\_\_\_ السرعة في اتخاذ القرار.  
 \_\_\_\_\_ سهل الاستخدام .  
 \_\_\_\_\_ السيطرة محددة بتوقعه. (1)

(1) - اتساع الأفق:

(1) - د. عبد الفتاح دياب حسين: الأعمدة السبعة للإشراف الفعال، مطبعة النيل، مصر، ط2، 1996، ص 42-43.

أي التركيز على الصورة الكلية للمنظمة، بغرض التعرف على الفرص المتعددة للعمل وإمكانيات تحقيقها.

(2) - عدم الرضا:

أي إدراك أن هناك أسلوباً أفضل يجب تطبيقه والسعي لذلك.

(3) - الحساسية:

الإحساس المفرط بالموقف (المشكلة) قبل وأثناء وبعد اتخاذ القرار

(4) - محفز:

يحدد ويبتكر وفي نفس الوقت يستجيب للأراء الآخرين .

(5) - يشغل الفرصة :

يبحث عن الفرصة المتاحة ويتطلع إلى فرص أفضل ويبتعد عن الفرص غير

الملائمة.

(6) - التنمية الذاتية:

يهتم دائماً بتنمية وصقل مهاراته.

(7) - محدد: أي يعمل على تطوير أساليب جديدة للقيام بأداء الأعمال.

(8) - بعد النظر:

توافر القدرة على توقع الأحداث المقبلة والتنبؤ بمسيرتها والاستعداد لها.

(9) - السخاء الفكري:

السعي للاستشارة الآخرين وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار.

(10) - القدرة على التفهم:

القدرة على تقييم المواقف الخاصة به والخاصة بالغير.

(11) - القدرة على تقدير المنفعة:

أي لديه حس على تقدير الطرق التي تحقق النتائج المرغوبة والقدرة على إقناع

الآخرين على إتباع هذه الطرق.

(12) - الشجاعة في تحمل المخاطر:

يتحمل المخاطر طالما أنها تتعلق بالمسؤوليات الملقاة على عاتقه ويرغب في تحمل مسؤوليات جديدة<sup>(1)</sup>.

ويمكن جمل المسؤوليات الهامة في أربع نقاط التالية:

## 1- تخطيط العمل:

وظيفة الإشراف ووظيفة إدارية تتطلب اتخاذ القرارات من الشخص القائم بها. فالمشرف عندما توكل إليه مهام معينة فإنه لا يزود بجميع تفاصيل القيام بهذه المهام بل يترك له أمر دراسة طبيعتها وأحسن الطرق للقيام بها في حدود ما أعطى له من إمكانيات. على المشرف إذن أن يضع خطة العمل، وعليه أن يتخذ قرارات، ولا يرجع في كل صغيرة إلى رئيسه لكي يطلب منه النصح أو الأوامر. على المشرف أن يحل مشاكله بنفسه وأن يخطط عمله آخذاً في اعتباره عوامل مختلفة مثل:

أ- توفير جميع الإمكانيات اللازمة للقيام بالعمل.

ب- استخدام أحسن الطرق في تنفيذ العمل بحيث يكون في متناول الأفراد القيام بها بأعلى درجة من الكفاية.

ج- توزيع الأعمال على الأفراد توزيعاً عادلاً.

د- الاستعداد الكامل لمقابلة أي حالات طارئة أو غير متوقعة.

هـ- توزيع الوقت بالنسبة للمهام المطلوبة بأحسن شكل ممكن.

## 2- استخدام السلطة :

مع المسؤوليات الجديدة التي تفرضها وظيفة الإشراف على القائم بها فإن هناك أيضاً السلطة التي تتماشى مع هذه المسؤوليات. والسلطة هي قوة في متناول المشرف لاستخدامها على العاملين معه. ويتوقف نجاح المشرف أو فشله على الطريقة التي يستخدم بها سلطته لذلك يجب على المشرف أن يتعرف على حدود سلطته، فعليه أن يعرف مثلاً هل في حدود سلطته أن يعين أفراداً جدد أو يستغني عن أفراد موجودين، وهل يستطيع أن يرفع من مرتبات أو أجور من يعملون معه، هل يستطيع أن يرفع عقوبات مالية كاقطاعات مثلاً من المرتب أو الأجر، هل يستطيع أن يوزع الأعمال بين الأفراد العاملين

(1) - د. عبد الفتاح دياب حسين: الأعمدة السبعة للإشراف الفعال، مطبعة النيل، مصر، ط2، 1996، ص 32.

تحت إشرافه كيفما يريد، هل يستطيع تعدي حدود مجموعته ويوجه إرشاداته إلى أفراد تحت إشراف آخرين....أخ.

فالمشرف الناجح والقائد الكفء هو الذي لا يلجأ كثيرا إلى استخدام السلطة والتهديد بها وإنما يوزع الأعمال ويشرح لكل فرد عمله ويحاول تحفيزه إلى أداء عمله على أكمل وجه ممكن فإذا نجح المشرف في تكوين دافع ذاتي في كل فرد نحو العمل الذي يقوم به ومسؤولية ذاتية ورغبة في العمل فإنه في الإمكان في مثل هذه الحالة أن يسيّر العمل نحو الأهداف الموضوعية بسهولة ويسير و بأقل استخدام للسلطة من جانب المشرف.

### 3- إيصال البيانات الخاصة بالعمل:

يتلقى المشرف الكثير من الأوامر والبيانات الخاصة بالعمل من المستويات الأعلى، وعليه أولا أن يتفهم جيدا هذه الأوامر والبيانات ويوجه ما يريد من أسئلة إلى رؤسائه ثم عليه ثانية أن ينقل ما يراه من أوامر وبيانات إلى العاملين معه. وغي سبيل ذلك قد يكون من اللازم إعادة صياغة الأوامر ووضع البيانات بالشكل الذي يسهل فهمها وتنفيذها بالنسبة للمرؤوسين. من واجب المشرف أيضا أن يجمع كل ما يمكن من حقائق عن العمل ودرجة التقدم فيه، وعليه أن ينقل إلى الإدارة ما يراه ضروريا من بيانات يجب إحاطتها بها وليس كل صغيرة تحدث في نطاق عمله ، وترفع هذه البيانات من المشرف إلى الإدارة على شكل تقارير أو عن طريق المقابلات الشخصية، كذلك يجب تبادل المعلومات بين المشرف والمشرفين الآخرين في نفس المستوى .

ويعتبر الاتصال أساس التفاعل الاجتماعي الذي يؤدي إلى نشوء علاقات متنوعة ومتعددة في مختلف المواقف سواء كان ذلك بين شخصين أو أكثر، ومن أهم تقنيات الاتصال الجيد هي:(1)

- الإنصات الجيد.

- الفهم الجيد.

- التبليغ الجيد.

(1) مصطفى عشوي : مدخل إلى علم النفس المعاصر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، ط2، 2004، ص293.

#### 4- توجيه جهود الآخرين للوصول إلى النتائج معينة:

إن هناك فرق كبير بين أن يقوم شخص بعمل معين بنفسه وبين أن يصبح مسؤولاً عن ملاحظته وتوجيهه جهود الآخرين في القيام بهذا العمل فالمشرف الناجح هو الذي يستطيع أن يدفع الآخرين إلى القيام بالعمل المطلوب بأعلى درجة من الكفاية. وهناك نوع من الرؤساء يجدون من الصعوبة أن يتقوا في مرؤوسيهـم .إنهم ينتقدون كل عمل لا يصل إلى مستوى الكمال، ربما لأنهم كانوا قبل وصولهم إلى مركز رئاسي يقومون بأعمالهم بدرجة عالية من الإتقان. ولكن يجب على مثل هؤلاء أن يميزوا بين العمل الكامل المثالي وبين العمل المرضي المناسب. كذلك يجب على هؤلاء أن يقاوموا الشعور الذي قد يمتلكهم ويدفعهم نحو القيام بالعمل بأنفسهم.

إن واجب المشرف الناجح أن يوجه أعمال الآخرين وألا يقوم بنفس العمل إلا في الظروف الطارئة التي تحتم عليه مشاركة الآخرين الذين تحت إشرافه في بعض ما أوكل إليهم من أعمال ، مهمة المشرف هي أن يلاحظ. أن يتأكد من أن كل فرد يعرف جيد العمل المطلوب منه والطريقة التي يؤديه بها وأن عنده الرغبة في أن يؤدي هذا العمل<sup>1</sup>. كما أكدت الأبحاث أن أكثر المشرفين نجاحاً هم الذين يجمعون بين النمطين السابقين، أي بين صفات التركيز حول العلاقات الإنسانية وصفات التركيز على الجوانب الفنية، ويبتكرون هم طريقتهم الخاصة في الجمع بين الاهتمامين، ويمكن أن نتخيل مشرفين يهتمون اهتمام جدياً بكل من الإنتاج والمستخدمين في آن واحد، وتعطينا دراسة

جامعة أوهايو بشركة الجرارات مفتاحاً للطريقة التي يجمع بها المشرفون الناجحون بين الاهتمام بالإنتاجية والاهتمام بالمستخدمين، فعند سؤال رؤساء العمال ذوي الإنتاج العالي بأن الإنتاج من أهم العوامل لدى مشرفيهم ولكنه ليس كل شيء. ومع ذلك فإن رؤساء الوحدات ذات الإنتاج المنخفض ذكروا أن مشرفيهم إما يبالغون في الاهتمام بالإنتاج العالي كأنه أهم شيء في الوظيفة أو يقللون من أهميته كأنه ليس من بين الأشياء الأكثر أهمية في إطار العمل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - د.صلاح الشنواني: مرجع سابق ذكره، ص 185-189.

<sup>1</sup> - حسين رشدي التاودي، د/محمد مصطفى زيدان، مرجع سابق، ص 150-151.

## 5-3- مميزات النمطين الإشرافيين :

### 5-3-1- مميزات الإشراف الموجه للعلاقات الإنسانية:

- 1- المشرف يشجع إسهام الجماعة ككل في وضع سياستها وفي تخطيط أهدافها وبرامجها.
- 2- إن الجماعة تتفق وتناقش على أحسن وسائل تحقيق الأهداف وتنفيذ البرامج تحت إشراف وتوجيه المشرف.
- 3- يكون للأعضاء الحرية في اختيار نوع العمل وزملائهم فيه، وفقا لقدراتهم وإمكانياتهم وميولهم، فتوزيع الأعمال هو أمر تقررره الجماعة.
- 4- إن المشرف موضوعي في تقديره وتقويمه للعمل، ولا تحركه العوامل الشخصية في تقرير نوع الثواب أو العقاب<sup>1</sup>.
- 5- شعور كل فرد بمكانته داخل جماعة العمل، ويعمل معها لتحقيق الأهداف.
- 6- إعطاء المرؤوسين قدر كبير من الحرية في وضع خطة العمل وتحديد الأهداف.
- 7- الإشراف يتسم بالرقابة العامة (غير الشديدة المتواصلة).
- 8- الاعتماد على مبادأة المرؤوسين في معالجة المشكلات المتصلة بالعمل.
- 9- تقليل اعتماد أعضاء الجماعة على المشرف.
- 10- ضمان حرية الاتصال والتفاعل وجها لوجه بين أعضاء كل الجماعة.
- 11- العمل على الحفاظ على تماسك الجماعة وتضامنها وقوة بنائها مما يحسن أداء المرؤوسين.
- 12- الاهتمام بالأفراد في الجماعة والدفاع عن مصالحهم مع التوفيق بين مصلحة الجماعة ومصلحة المؤسسة.
- 13- ضمان الأمن والراحة في العمل جسديا ونفسيا.
- 14- بروز النقد الموضوعي ونمو التوجيه الذاتي بين الأفراد<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - د/مصطفى فهمي، د. محمد علي القطان: علم النفس الاجتماعي، مكتبة الخانجي، القاهرة، الطبعة 03، 1979، ص 256.

<sup>2</sup> - د/ حامد عبد السلام زهران: علم النفس الاجتماعي، الناشر عالم الكتب، ط5، 1984، ص ص 310 - 313.

## 5-3-2- مميزات الإشراف الموجه نحو الجوانب الفنية:

- 1- المشرف هنا هو الذي يحدد سياسة وخطة العمل ويملي خطوات العمل على الأفراد.
  - 2- يحدد ويسطر الأهداف الجماعية.
  - 3- يعطي الأوامر دون مراعاة ردود فعل الجماعة التي تشرف عليها.
  - 4- لا يشرك الجماعة في القضايا التي تمس مجال العمل.
  - 5- يوزع الأدوار على أعضاء الجماعة دون مراعاة موقف الأعضاء من الأدوار المسندة إليهم.
  - 6- يطبق نظاما صارما يخنق الحريات فهو يعتقد أن الحرية والنظام شيئان متناقضان إذ لا يكون النظام إذا كانت هناك الحرية.
  - 7- يحدد نوع العلاقات التي تقوم بين الأفراد.
  - 8- يعمل على إيجاد جو التباعد والتنافر بين أفراد الجماعة
  - 9- إنشاء حاجات ودوافع نفسية بدنية طفولية بين الأتباع مثل حب الأشكال والاعتماد على قائد يفعل كل شيء وحده، وإفهام الأفراد أنهم لازالوا قاصرين لا يحسنون أمرا.
  - 10- انتشار النقد غير الموضوعي وضعف التوجيه الذاتي بين أفراد الجماعة وعدم تقديم الاقتراحات الإيجابية البناءة.
  - 11- يعمل على ضمان طاعة الأعضاء، حتى لقد يعمل على انقسام الجماعة، ويقلل الاتصال بين أعضائها لتحقيق ذلك، ويستخدم الثواب والعقاب بطريقة ذاتية.
  - 12- الاهتمام والانتباه يكون موجها نحو المشرف دون غيره من الأعضاء مهما حاولوا بدل الجهود فالأضواء تبقى فقط على شخصية القائد<sup>1</sup>.
- متنازلا عن دوره كمشرف، وذلك لأن المسؤولية عن القرار ينبغي أن تكون في يد المشرف لا في يد المجموعة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - د/حامد عبد السلام زهران: مرجع سبق ذكره، ص 314.

<sup>2</sup> - د/ جيري ل. جراي: ترجمة د. وليد عبد اللطيف هوانة، معهد الإدارة العامة، 1988، ص: 421 - 422.

## 6- تحليل العملية الإشرافية:

في الماضي كانت تركز على النظرية الإدارية لـ "هنري فايول" " FAYOL " وعلى النظرية العلمية لـ " تاييلور " " TAYLOR "، هذه المفاهيم كانت تركز على فرضية مفادها: أنه توجد طريقة مثالية لتنظيم العمل، وعلى تباعد بين الوظائف، واختيار أحسن الأفراد لإنجازها وفق أحسن المناهج المكتشفة<sup>1</sup>.

وقد بينت دراسات السيكوتقنيين حول ردود الأفعال التي يبديها العمال على العقلة بصورة واضحة بأن العامل يظهر ردود أفعال سلبية اتجاه التنظيمات التي تضعه خارجا بدون أن يستطيع المشاركة بأية صفة كانت سواء عن طريق المناقشات أو بالخبرة التي يمتلكها، أو حتى الاستشارة ، فالعامل يشعر كأنه مجرد أداة داخل المنظمة<sup>2</sup>.

لكنه وبظهور حركة العلاقات الإنسانية، وهو ما يعرف بديناميات الجماعة، والتي أشرف عليها "كيرت لوين" وما ترتب عليها من إبراز أهمية المناخ الإشرافي والدور الذي يلعبه المشرف في تحقيق جماعة العمل لأهداف التنظيم، وكذا تحسين العلاقات الإنسانية داخل التنظيم، ظهرت عيوب نظرية تاييلور ذات الطابع العقلاني الذي يعطي أكبر اهتمام للجانب التقني، وفي المقابل لا يعطي دونما اهتمام أو اعتبار للعوامل السيكلوجية التي تدخل في علاقات المشرفين بالعمال داخل المصنع: فالتاييلورية صنفت المشرفين إلى

أربعة أصناف وهم: المشرفون على إعداد الإنتاج للتسويق والمشرفون على التصنيع والمشرفون على المراقبة، والمشرفون على الصيانة.

وقد حاول "فورد" "Ford" جعل تصنيفات التاييلورية للمشرفين أكثر مرونة، وذلك بالتقليل من الحواجز بينهم وبين العمال، وقد أعطى للعمال السلطة داخل المصنع، المتمثلة في قدرتهم على الطلب من أي شخص الشروحات والاقتراحات، وقد أدى ذلك إلى التقليل نسبيا من استيائهم، لقد جدد "فورد" وصحح العديد من أخطاء التاييلورية، وغير أنه لم

<sup>1</sup> - GUY DELAIRE : Commander ou motiver ? Les éditions d'organisation, 1986, Pg : 25

<sup>2</sup> - Georges FRIEDMANN : Problèmes Humains du Machinisme industriel, éditions Gallimard N°d'édition 9855, 1963, Pg 289.

يحدث تغييرا في العمق، في قواعد الأعمال، ولم يهتم بالناحية السيكلوجية بصورة ملموسة في العلاقات بين المشرفين والعمال.

إن أعمال "مايو" "E.Mayo" اعتبرت الإنسان العامل وأعطت اهتماما من قبل الإدارة للعامل الإنساني وللحلاقات الإنسانية، فتحوّلت وظيفة المشرف من الاهتمام بالإنتاج إلى الاهتمام بالإتباع والسعي للكشف وتنمية قدراتهم الضرورية لكي يستطيعون تحمل مسؤولياتهم.

فالعلمية الإشرافية أصبحت لا تركز فقط على المشرف، بل تعتمد على:

1. القائد.

2. الإبتاع.

3. الموقف الاجتماعي الذي يتفاعلون فيه<sup>1</sup>.

لقد بدأت الدراسات المبكرة لأنماط القيادة كامتداد لروح حركة العلاقات الإنسانية وما ترتب عليها من إبراز أهمية المناخ الإشرافي والدور الذي يلعبه المشرف في تحقيق جماعة العمل لأهداف التنظيم، كما ركزت الدراسات الأولى لأنماط السلوك القيادي على وجود قوالب محددة لأنماط القيادة، غير أنها ما لبثت أن تطورت لزيادة فهم أبعاد السلوك القيادي وفيما يلي عرض لذلك:

كانت بداية الاتجاه السلوكي في دراسة أنماط القيادة هي الدراسات التي عرفت بأبحاث ديناميات الجماعة والتي أشرف عليها "كيرت لوين" "Kurt Lewin" في جامعة أيوا

عام 1939م، وكذلك الدراسات التي قام بإجرائها "رونالد ليببيت و رالف وايت"

"R.Lippitt & I White".

وتعتبر هذه الدراسة بمثابة أول دراسة ميدانية تتناول تأثير الأنماط السلوكية للقيادة في مجموعات العمل، كما أنها ألقت الضوء على الأنماط القيادية المختلفة التي يمكن أن تسبب ردود فعل مختلفة لدى الجماعات.

<sup>1</sup> - د/أحمد زكي بدوي: مرجع سابق، ص: 242.

إلى جانب هذه الدراسات، الدراسة التي أجريت بجامعة ميتشجان عام 1947م حيث ركزت هذه الدراسة على العلاقة بين نمط الإشراف وأداء جماعة العمل، فاختارت أقساما إنتاجية عالية، وأقساما ذات إنتاجية منخفضة، ثم أجريت مقابلات غير موجهة مع كل من المشرفين والعمال في هذين النوعين من الأقسام. وتوصلت هذه الدراسة. كما يرى "ليكرت" "R.Likert" عام (1950م)، إلى وضع محور للقيادة من طرفين:

**الطرف الأول:** يعبر عن اهتمام العاملين، ويمثل الطرف الثاني الاهتمام بالإنتاج، كما درست خصائص السلوك القيادي، ومنه المركز على العلاقات الإنسانية والآخر الذي يركز على الجانب الفني (للإنتاج).

كما قام "رنسيس ليكرت" 1967م، بتطوير عدة أبحاث في جامعة ميتشجان حول القيادة الإدارية وسلوك القائد أكدت أن التعرف على أنماط سلوك القائد يتبع عنه زيادة إنجاز جماعة العمل والرضا الوظيفي.

وقد ميز "ليكرت" (1967) بين نمطين للقيادة الإدارية هما:

(1) نمط القيادة المرتكز على العمل.

(2) نمط القيادة المرتكز على الموظف. الذي يعني الموظفين يقومون بأنفسهم بعملية الترقية في العمل.

كذلك قام كل من "تانينبوم و شميدت" «*Tonnembaum et Schmidt*» عام 1958م باقتراح نموذج يوضح سلوكيات المشرف فيما يتعلق باستخدام سلطته في عملية اتخاذ القرارات ومقدار الحرية التي يمنحها لمروؤسيه أو التابعين في المشاركة في القرارات<sup>1</sup>.

كما اقترحا "بلاك و موتون" «*Blake et Mouton*» تصورا نظريا يشغل فيه بعد ميتشجان في القيادة ( الاهتمام بالعمل، الاهتمام بالعلاقات) مكانة مركزية حيث افترضنا أن التفاعل بينهما ينتج عدد من الأنماط القيادية ومن بين هذه الأخيرة يبرز أي نمط أفضل.

<sup>1</sup> - ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة، 1995، ص 332-333.

" شكل يوضح نموذج بلاك و موتون "

النمط 9/1								النمط 9/9
				النمط 5/5				
النمط 1/1								النمط 1/9

حيث أن: - المحور الأفقي: يمثل الاهتمام بالعلاقات.

- المحور العمودي: يمثل الاهتمام بالعمل لتنظيم بنية العمل.

وفيما يلي توضيح للشكل الذي اقترحه "بلاك و موتون".

**أ- النمط 1/1:** يمثل انخفاض عن كل من بعدي الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعلاقات ويعبر هذا على أن المشرف أو القائد الذي يبذل قدرا من الجهد أي جهدا محدودا، ولا يهتم بالعاملين.

**ب- النمط 1/9:** المرتفع على بعد الاهتمام بالعلاقات والمنخفض على بعد الاهتمام بالعلاقات والمنخفض على بعد الاهتمام بالعمل ويعبر على أن القائد يبذل اهتماما بالعاملين.

**ج- النمط 9/1:** المنخفض على بعد الاهتمام بالعلاقات والمرتفع على بعد الاهتمام بالعمل ويعبر هذا على أن القائد يهتم بتنظيم العمل بغية الوصول إلى أقصى قدر من الإنتاجية بيد أنه يتعامل مع العاملين كأدوات لانجاز العمل فقط.

**د- النمط 5/5:** المتوسط على كل من بعد الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعلاقات ويعبر هذا على أن القائد يسعى إلى تحقيق التوازن بين ضرورة أن يتم العمل مع الاحتفاظ في الوقت ذاته بمعنويات العاملين مرتفعة. القائد بعد رجل الحول الوسط.

**هـ- النمط 9/9:** المرتفع على كل من بعد الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعلاقات، ويركز مثل هذا القائد على انتظام العمل، ويسعى سعياً دؤوباً لتحقيق أهداف المنظمة وهذا بالاهتمام بحاجات العاملين وقيم العلاقات الرد معهم.

وقد تم الإشارة إلى أن الوضع الأمثل للقيادة هو النمط (9/9)، حيث يكون القائد مهتماً بالعمل والعلاقات الإنسانية بدرجة مرتفعة.

بالإضافة إلى ما سبق ذكره اقترح ردين نموذج الثلاثي الأبعاد حيث اعتمد "ردين" « Reddin » في نمودجه حول أنماط القيادة على البعدين السابقين (الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعلاقات)، لكن أضاف له بعداً ثالثاً وهو: الفعالية، ويشير إلى حجم ما ينجزه القائد من أهداف مطلوبة منه تحقيقها.

حيث يتضمن النموذج ثلاثة (03) أبعاد كل منها ينقسم إلى مستويين: (مرتفع، منخفض)، ويفترض أنه ينتج عن التفاعل الذي يحدث فيما بينها ثمانية أنماط للقيادة الإدارية يوضحها الشكل التالي:

### "شكل يوضح نموذج ردين الثلاثي الأبعاد للقيادة"

النمط	البعاد		
	الفعالية	الاهتمام بالعلاقات	الاهتمام بالمهنة

Exécutive	التنفيذي	مرتفع	مرتفع	مرتفع	درجة القائد على البعد
Compromiser	الموفق	منخفض	مرتفع	مرتفع	
Autocratic	المستبد	منخفض	منخفض	مرتفع	
Benevolent	السخي	مرتفع	مرتفع	منخفض	
Developer	المنمي	مرتفع	مرتفع	منخفض	
Missionary	المجامل	منخفض	مرتفع	منخفض	
Buraucratic	اللوائحي	مرتفع	منخفض	منخفض	
deserter	الانسحابي	منخفض	منخفض	منخفض	

## توضيح الشكل:

لقد أشار "ردين" إلى أن هناك أربعة أنماط منها فعالة هي: التنفيذي، المستبد السخي، المجامل، الانسحابي؛ حيث لو نظرنا إلى النمط المجامل فإنه يعبر على سلوك القائد مرتفع على بعد الاهتمام بالعلاقات ومنخفض على الاهتمام بالمهنة<sup>1</sup>. كما تعتبر القيادة الموقعية من أحدث صياغات السلوك القيادي الشبكي التي طورها "بول هرسي" و "كين بلانكارد" « *P. Hersey et K. Blancherd* » حيث تؤكد القيادة الموقعية

<sup>1</sup> - ناصر محمد العديلي، مرجع سابق، ص ص 107 - 112.

على بعدين أساسيين للسلوك القيادي وهما: السلوك المباشر (الأمـر) والسلوك المساند ولكنها تحلل أكثر من ذلك لتصل إلى إطار موقفي حقيقي، وحيث أن الشبكة الإدارية تقترح أن النمط 9/9 هو النمط المثالي، فإن القيادة الموقفية تؤكد أن أي نمط يمكن أن يكون فعالاً في مواقف. حيث يوضح نموذج القيادة الموقفية 4 أنماط مميزة متوفرة لدى المدير المشرف.

#### - النمط الأول: (الإخباري):

هو أسلوب توجيهي مباشر بطبيعته ويتكون من سلوكيات مثل تحديد الأدوار، تقديم الإرشادات، وضع الأهداف وإخبار الناس ماذا يجب أن يقوموا به من عمل ومتى وكيف.

#### - النمط الثاني: (الاستشاري):

هو أسلوب عالي في الاهتمام بالواجبات وفي العلاقات الإنسانية حيث يعطي دعم وتأييد للعناصر الإنسانية. إذ يقوم القائد باستشارة مرؤوسيه (كمدخل مساند) لكنه يحتفظ لنفسه باتخاذ القرار الأخير (كمدخل توجيهي مباشر).

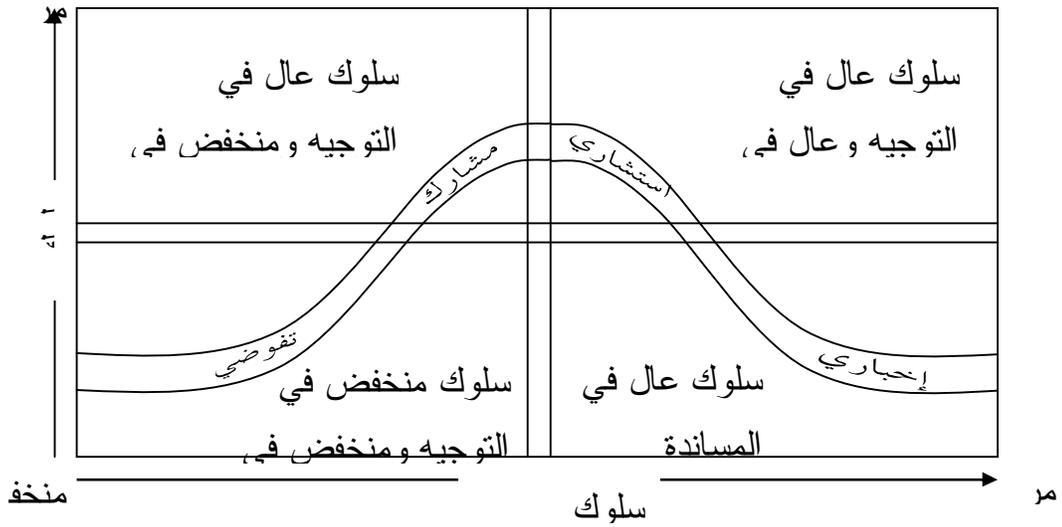
#### - النمط الثالث: (المشارك):

يقلل القائد من محتوى التوجيه في دوره ولكنه يحافظ على سلوكه المساند. وبمساحة للمرؤوسين في الاشتراك باتخاذ القرارات حيث يقلل من نفوذه الذي يصدر منه التوجيهات والإرشادات، وتقتصر هنا مهمته على الاتصال والتسهيل فقط.

#### - النمط الرابع: (المفوض):

يقر هذا الأسلوب أن بعض الناس يحتاجون إلى قيادة بسيطة، حيث أن مهارة القائد ودافعيته تقف أحياناً في طريق عمل هؤلاء الموظفين، وتشير القيادة الموقفية إلى أن أي من هذه الأنماط يمكن أن يكون فعالاً، وذلك حسب الفرد أو المجموعة التي يتم الإشراف عليها.

الشكل يمثل نموذج القيادة الموقفية<sup>1</sup>



<sup>1</sup> - د. جبري ل. جراي، ترجمة د/ وليد عبد اللطيف هوانة: م س، ص ص: 433 - 435.

## 7- تعريف المشرف:

إن نجاح العمل الجماعي في كل مجالات الحياة ترتبط ارتباطا وثيقا بوجود مشرف يقوم بتنسيق جهود العاملين وتوجيهها وفق مخطط مدروس نحو الأهداف المرسومة في المؤسسة ومن الخطأ البين تصور مؤسسة صناعية أو اجتماعية أو تربوية ناجحة بدون قيادة إشرافية كفأة تسيطر على سير الأعمال وتوجيهها لذلك اهتمت المؤسسات الصناعية وغيرها بالمشرف كقوة مؤثرة تربط بين الإدارة والعاملين وتبعث روح العمل الجماعي والمثابرة والشعور بالمسؤولية في نفسية العامل.

ومنذ البداية لاقى تعريف المشرف أو المقدم نقدا واختلافا ينتشبهان إلى حد كبير ما لاقته تعاريف (فايول Fayol) وغيره لوظيفة المدير التنفيذي، فالمقدم هو شخص عرف بهذا الاسم في ميادين الصناعة والبناء منذ أمد طويل بينما المشرف لفظ يستخدم في المكاتب ومؤسسات الخدمات ويزداد استخدام لفظ المشرف يوما بعد يوم في مختلف المهن وذلك لتفوق الأوصاف المهنية ومركز الوظيفة في ميدان العمل، على أن الصناعة لا تقتصر على المشرف أو المقدم فهناك أسماء عديدة تعطي للأشخاص في مختلف الوظائف كالمقدم الأول، والمقدم الثاني والمشرف الأول والمشرف الثاني، والملاحظ الأول والملاحظ الثاني، وهناك أسماء أخرى تعطي في صناعات معينة، ووظائف هؤلاء تختلف قليلا فيما بينها توضحه عمليات تقييم وظائف ومهارات هؤلاء، وبهذا المعنى واعتمادا على تعريف فايول يمكن وضع المشرف أو المقدم في صفوف المديرين وقد اعتبر معهد المشرفين الصناعيين في إنجلترا وظيفة إدارية وفي المؤسسات الصناعية الكبرى ذات الإنتاج الكبير الحجم والنوع، يعامل المشرف أو المقدم معاملة المدير من الدرجة الثانية وتفتح له أبواب الترقى إلى وظائف أعلى.

ويعتبر "ج. م فريزر" و "ج. م بردجز" في كتابهما عن أعمال المشرف الصناعي الذي صدر عام 1964 أنه من الأفضل ألا يوضع المشرف أو المقدم في صفوف المديرين

كما أنهما لا يوضعان في صفوف العمال وإنما يجب أن يأخذ وضعهما في وظائف محددة بين الأولى والثانية<sup>1</sup>.

وترجع هذه الاختلافات في كثير من الأحيان إلى محيط عمل المقدم أو المشرف فهو يجد نفسه تارة ضمن طائفة المديرين و تارة أخرى ضمن فئة العمال وتارة أخرى في موقع وسط يكون فيه هدفا لكل من المديرين والعمال دون أن يكون يوما ما واحدا منهما وكأساس لتحديد المستوى و المجال الطبيعي الذي يجب أن يمارس المشرف في نطاقه جميع مهامه و نشاطاته . ويقدم الأستاذ حسين رشدي التاودي تعريفا للمشرف مؤداه " هو ذلك الشخص الذي لا يؤدي عملا إنتاجيا مباشرا ويقوم بالإشراف على أفراد من غير رجال الإدارة والذي يعتبر بمثابة حلقة الاتصال بين الإدارة والعمال"<sup>2</sup>، أو كما يسميه بتعبير آخر هو مشرف الخط الأول.

كما يرى كيث ديفيز أن وظيفة المشرف تتمثل في إدارة العاملين في المستويات الدنيا من الهيكل التنظيمي، بينما يعرفه الأستاذ حسين رشدي التاودي في موضع آخر من كتاب الإشراف والإنتاجية بأنه "قائد الخط الأمامي للأفراد في النقطة التي تترجم فيها خطط الإدارة وقراراتها إلى إنتاج فعلي أو أداء خدمة ويكرس وقته للتخطيط وتوقع ومنع الأزمات وتنسيق عمل الآخرين ودفعهم للعمل وتوجيههم وتدريبهم ووضع القرارات والتنظيم وقياس الإنتاج واتخاذ الإجراءات لتصحيح الأخطاء"<sup>3</sup>.

وعليه فإن المشرفين هم الطبقة الوسطية بين المديرين والعمال يشرفون عن قرب على تنفيذ الأعمال الصناعية حسب الأوامر الصادرة إليهم من المديرين وملاحظة تحقيقها بواسطة العمال في نظام ودقة في الأوقات والآجال المحددة لذلك.

أما الدكتور محمود فهمي العطروزي فيورد في كتابه (العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات) تعاريفا للمشرف مؤداه أن المشرف هو أي شخص يشرف على مجموعة من الأفراد أو يقود أو يوجه عمل المرؤوسين الذين يتلقون وينفذون

<sup>1</sup> - عبد الوهاب أحمد عبد الواسع: علم إدارة الأفراد، الرياض، 1973، ص 207-208.

<sup>2</sup> - حسين رشدي التاودي، د. محمد مصطفى زيدان، مرجع سابق، ص 199.

<sup>3</sup> - حسين رشدي التاودي، د. محمد مصطفى زيدان، نفس المرجع، ص 200 .

التعليمات والأوامر، وينسق جهودهم ويوجه هذه الجهود ويشرف عليها من أجل الوصول إلى الهدف<sup>1</sup>.

وهو كذلك ذلك الشخص المسؤول عن عمل الآخرين والذي منحت له سلطة رسمية بغض النظر عن مركزه، أي أنه ذلك الشخص الذي يتميز بصفتان هما: صفة الرئيس الذي يشرف على غيره، وصفة المرؤوس الذي يشرف عليه غيره<sup>2</sup> ولهذا يمكن القول أن المشرفين يعتبرون همزة وصل بين مستويين من التنظيم بحيث يعتبرون حلقة وصل بين مرؤوسيهم والعمال الذين يشرفون عليهم، إذ عليهم بإيصال الأوامر والتعليمات إلى العمال والسهرة على تنفيذها، وفي نفس الوقت استقبال وتفهم مشاكل العمال وحاجياتهم وتحويلها إلى السلطات العليا للإدارة.

وختاماً يمكن القول بأن المشرف هو أي شخص يراقب أو يربط وينسق عمل من هم تحت قيادته عن طريق الأوامر وتنفيذ التعليمات والتوجيهات، وإثارة الاهتمام والحث على العمل والسعي إلى إشباع حاجات العمال ورفع روحهم المعنوية، فعمل المشرف ليس مجرد أداء للعمل أو الوظيفة وحسب، بل هو القدرة على معاملة الناس حتى يتجاوبون معه، والتحسين من أسلوب قيادته مما يمكنه من تكوين علاقات طيبة مع من يشرف عليهم، فالمشرف إذن في حاجة ماسة إلى المهارة في القيادة وكيفية التعامل مع مختلف الشخصيات البشرية.

## 8- دور المشرف:

يلعب الإشراف دوراً أساسياً في المنظمات الصناعية الحديثة لذلك ظهرت العديد من الدراسات في هذا الميدان، والتي تتناول مفهوم الإشراف ومميزاته ووظائفه المختلفة خاصة تلك التي يؤديها داخل المنظمات الصناعية.

---

1- محمود فهمي العطروري: العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات: عالم الكتب، القاهرة، ط1، 1969 ص318.

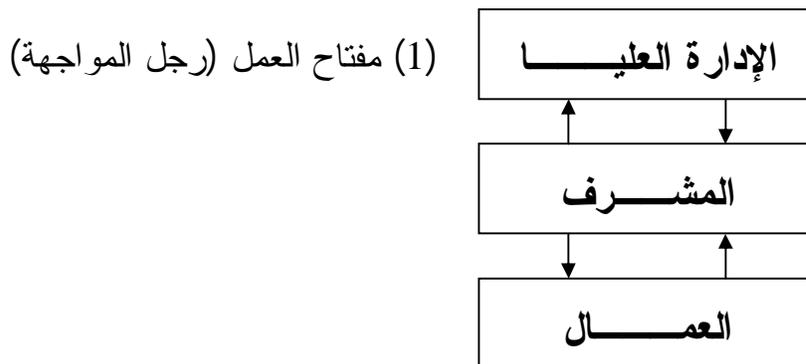
2- صالح الشبكتشي: العلاقات الإنسانية في الإدارة، مكتبة القاهرة الحديثة، 1969، ص318.

والإشراف كعملية قيادية توجيهية ووظيفة عملية موجودة في مختلف مستويات التنظيم إلا أن الإشراف الذي نقصده في دراستنا هذه هو ذلك المستوى من الإشراف الذي يتركز على جماعة العمال والذي يهدف إلى تنسيق مجهوداتهم، بمعنى آخر الإشراف

المباشر لجماعة العمل الذي يؤثر بصورة سلبية أو إيجابية على جماعة العمل، وتعتبر وظيفته من أصعب الوظائف وأكثرها تعقيدا داخل محيط العمل، لا لأنها تعكس محاولة المشرف للتوفيق بين وجهات نظر مختلفة للإدارة وجماعات العمل، وهو دور يزداد صعوبة في حالات الصراع وسوء التفاهم، وقد حاول كيث ديفير إعطاء صورة حول أدوار المشرف خلال التقسيم الذي يقدمه للمستويات المختلفة للإشراف والتي سنحاول عرضها بصورة موجزة في التالي:

### أولا - الرجل الرئيسي أو مفتاح العمل :

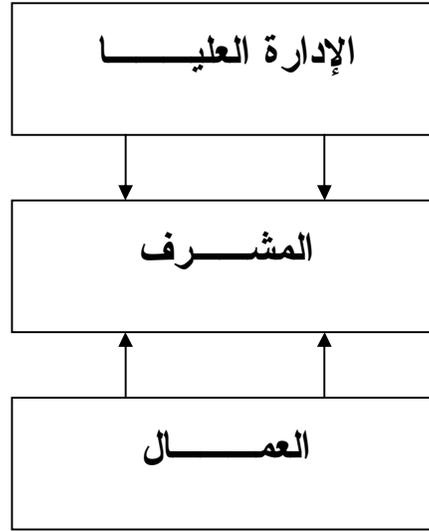
و هو مفهوم تقليدي للإشراف و يتمثل دور المشرف في اتخاذ القرارات و مراقبة العمل و تفسير سياسة المنظمة و يعتبر هو الرجل الرئيسي في انجاز العمل و مراقبة العمل و تفسير سياسة المنظمة و يعتبر هو الرجل الرئيسي في انجاز العمل و يمثل الإدارة أمام العاملين لذلك يقيمه العمال كما يقيمون الإدارة و هو مفتاح العمل أو رجل المواجهة بين الإدارة العليا و بين العمال، و الشكل الموالي يوضح هذا الدور:



### ثانيا- الرجل الوسيط : Man in the Middle

إن المشرف في إطار هذا المفهوم يواجه ضغوطا اجتماعية قوية متعارضة من قبل الإدارة من جهة و العمال من جهة ثانية، فالإدارة تحدد له مجموعة من التوقعات كحفظ النظام بين العاملين و مراقبة الإنتاج و يتطلب هذا ولاءه التام للإدارة التي تكون توقعاتها فنية و تدور حول الإنتاج، أما الضغوط التي يواجهها المشرف من طرف جماعة العمال فهي تدور عادة حول المشاعر و العواطف فهم يريدونه أن يكون مشرفا طيبا، يجنبهم المشاكل و المتاعب و هنا يقف المشرف بين القوى المتعارضة و كل ما يمكن توقعه هو الشعور بالإحباط في أغلب الأحيان و هو ما يبرزه الشكل التالي:

(2) الرجل الوسيط



### ثالثا- الرجل الهامشي:

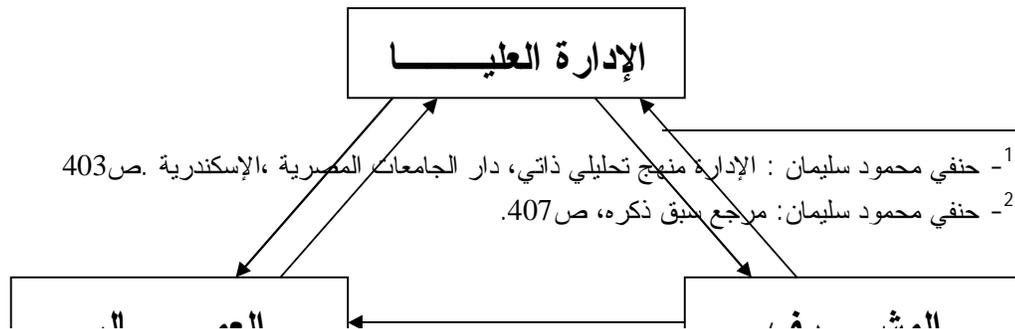
و فيه يتترك المشرف على هامش أوجه النشاط فالمديرين لا يستقبلونه و العمال يهملونه و هو مجرد وسيط لتبليغ القرارات و الأوامر الرسمية للعمال و التي لا يعرف

محتواها في غالب الأحيان و لذلك فهو عديم التأثير و التأثير لا بالإدارة و لا بالعمال و الشكل التالي يوضح ذلك<sup>1</sup>:

### (3) الرجل الهامش

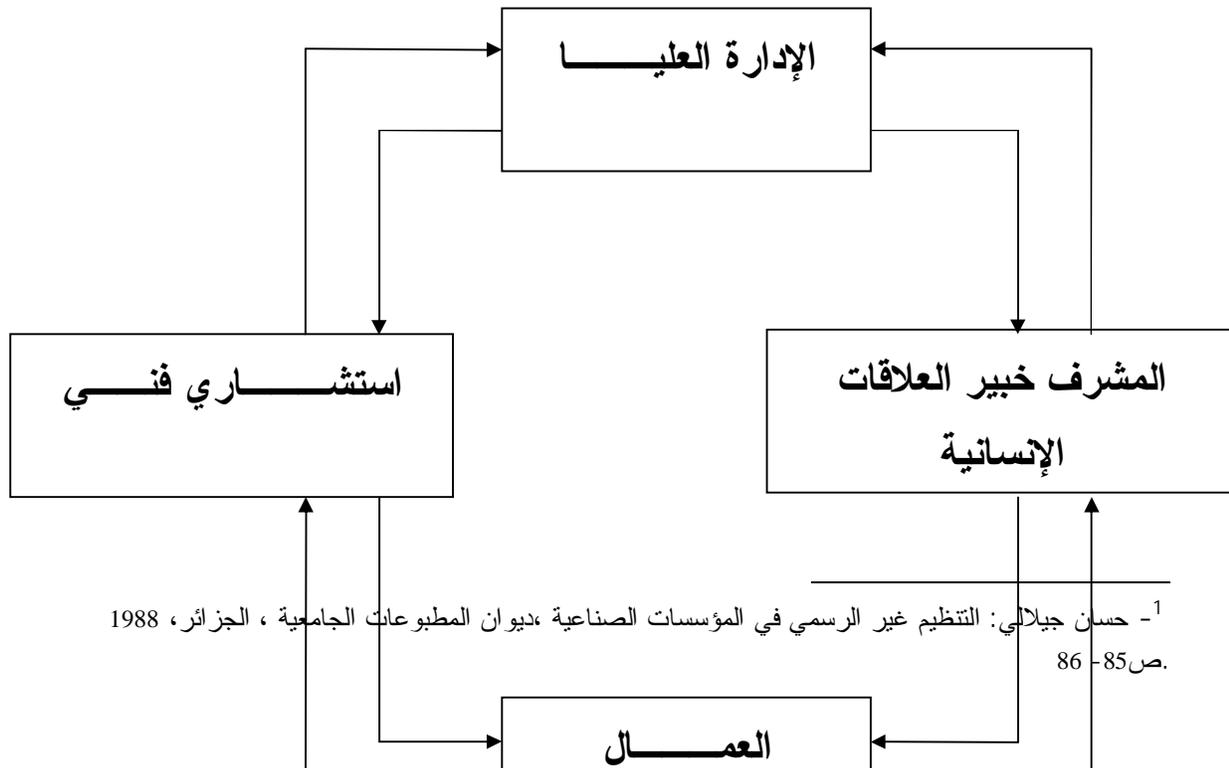
#### رابعا- مجرد عامل آخر : Another worker

يعتبر المشرف حسب هذا المفهوم كأحد العمال فقط، و إنما الاسم فقط يختلف بحيث أنه لا يملك السلطة لاتخاذ القرارات من ناحية و من ناحية أخرى فهو يشعر أنه ليس جزءا من جماعة الإدارة حيث أن نمط تفكيره أقرب إلى تفكير العمال و هو بالتالي مجرد عامل تغير اسمه ليصبح " مشرفا " و الشكل التالي يوضح ذلك جيدا<sup>2</sup> :



**خامسا - خبير العلاقات الإنسانية: Human Relations. Specialist**

أن دور المشرف كما تدل عليه تسميته يصبح خبير العلاقات الإنسانية فهو مختص في مواجهة مشكلات العمل و العمال .  
فهو يبذل كل مجهوداته للإطلاع على مشاعر و اتجاهات العمال نحو المشرفين و اتجاه الإدارة و تفهمها و لهذا و جب على المشرف أن تكون لديه قدرات و إمكانيات كبيرة تسمح له بدراسة و معالجة المشاكل الإنسانية التي تبرز داخل المنظمة. و في غالب الأحيان يساعد المشرف في أداء مهمته هاته خبراء استشاريين بالمؤسسة<sup>1</sup>.



<sup>1</sup> - حسان جيلالي: التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1988، ص. 85-86

## (5) خبير العلاقات الإنسانية

إن هذه الأدوار من الإشراف لا يمكن فصلها عن بعضها فقد نجد في المؤسسة الواحدة أكثر مستويين أو ثلاث مستويات من المستويات المذكورة. ويمكن القول أن المشرف في عصرنا الحديث أثناء تأدية واجباتهم يتطلب توافر فيه بالإضافة إلى الخبرات والمهارات الفنية التي تساعد على مراقبة الإنتاج والآلات ومساعدة العمال على تأدية مختلف العمليات الفنية المرتبطة بالعمل يجب توافر المهارات في مجال العلاقات الإنسانية.

وحسب الباحث حسان الجيلالي ومشاهداته للميدان فإن النوع السائد في المؤسسات الصناعية الجزائرية هو الرجل الوسيط.

وقد أورد الدكتور محمد الجوهري تعريفاً للمشرف باعتباره رجل وسط ويرى في هؤلاء المشرفين بأنهم يعتبرون همزة وصل بين الإدارة والعمال... الشيء الذي يفرض على أصحاب هذه المستويات أعباء سلوكية معينة وعليهم أن يكونوا سادة وضحايا في

نفس الوقت على حد تعبير روثر لسبيرجر ومن الأدوار التي ينفرد بها المشرف في مختلف المستويات ومهما كان موقعه داخل التنظيم نذكر ما يلي:

### **8-1- الدور التعليمي للمشرف:**

و يقصد به توجيه المشرف عليهم إلى أفضل الطرق و الوسائل التي تكفل لهم نجاح ما يؤدونه من أعمال بل يتجاوز ذلك إلى تشجيعهم على ابتكار طرق ووسائل صالحة للعمل إن كانوا من ذوي الكفاءة العالية والخبرة الطويلة.

ولعل من أهم واجبات المشرف ما يلي :

1 - توفير التدريب الكافي للعمال، وهو باتصاله الوثيق بهم أقدر على تحديد احتياجات التدريب وأحسن الوسائل لإشباعها.

2 - مساعدة العمال الجدد على تكيف أنفسهم مع ظروف العمل وتعليمهم أساليب العمل عن طريق التدريب والمراقبة و التوجيه و تنبيههم على عدم استخدام الآلات التي يجهلون إدارتها.

3- تمكينهم من استخدام وسائل الوقاية من حوادث العمل.

4- كما يجب عليه أن يبذل كل جهوده معاونة العمال على التغلب على الصعوبات التي تعترضهم في العمل وتجنب هذه الصعوبات والتنبؤ بحدوثها في ضوء الحالات المماثلة وفي الاحتياط على أن لا تتكرر.

5- ألا يقتصر المشرف في أساليبه التعليمية على مجرد نقل المعلومات أو الخبرات للمشرف عليهم بل يتعدى ذلك إلى استخدام التجربة و الممارسة كأساليب هامة في التعليم. ولكي يؤدي المشرف هذه الأمور التعليمية الهامة لابد أن يتصف بصفات نجملها فيمايلي :

1- أن ينصف باهتمام للمشرف عليهم ويهتم في التقييم للشخص نفسه.

2- إتاحة فرصة التعليم لكل عامل وتمكينه من التعبير عن نفسه.

3- عدم مقارنة فرد بفرد آخر حيث لكل فرد إمكانياته الخاصة .

4- أن يكون متمكن من عمله ولديه ما يقدم للمشرف عليه<sup>1</sup>.

## **8-2- الدور الإداري للمشرف :**

إن المسؤولية الإدارية في الإشراف هي ملاحظة المشرف للعمال أثناء تأديتهم للعمل بشكل فعال وينبغي ملاحظة أن واجب المشرف لا ينحصر في صب كل اهتماماته على الناحية الإدارية بل يهتم أيضا بالجانب التعليمي في الإشراف فهو في كل الحالات في حاجة إلى تعليم وتوجيه العمال خاصة وأن الجانب الإداري يتعلق أساسا بتنفيذ أوامر وقرارات الإدارة. فهو بمعنى آخر حلقة اتصال في نقل التعليمات و الأوامر من المسؤولين

<sup>1</sup> - صباح الدين علي :مقدمة الخدمة الاجتماعية . منشأة المعارف. الإسكندرية ط1، 1958 ص 102 .

إلى العمال و بذلك فإنه يعتبر مرؤوسا للفئات الإدارية و مسؤولا أمامها عن الأعمال التي يقوم بها.

ويمكن أن نوضح المهام التي تقع على عاتق المشرف عند قيامه كوسيط بين العمال والإدارة فيما يلي :

1- نقل رغبات و اتجاهات الإدارة إلى العمال بأمانة تامة، حيث انه غالباً ما يسيء العمال فهم الأوامر و التوجيهات التي تصدر إليهم.

2- تمثيل العمال لدى الإدارة وذلك عند عقد الاجتماعات و طرح مشاكلهم .

3- تقسيم العمل بين العاملين.

4- المحافظة على النظام في الوحدة الإدارية<sup>1</sup>.

ومن هنا نجد من الضروري أن يكون المشرف في أي مؤسسة على معرفة تامة بالأدوار الإدارية و الفنية إذ يجب عليه أن يتعرف على أهداف الخطة الإنتاجية للمؤسسة ويلم بالطرق التي يعتمد عليها لبلوغ الأهداف و القواعد التنظيمية والإدارية وقوانين العمل و العمال المطبقة داخل المؤسسة وكذلك أسلوب التعامل و التفاهم مع العمال وهو ما سنراه في دوره النفسي الاجتماعي.

### **8-3- الدور النفسي و الاجتماعي :**

إلى جانب الدور التعليمي و الإداري الذين يقومون بهم المشرفين فإن هناك دوراً هاماً يعتبر في حقيقة الأمر حجر الزاوية في نجاح الإشراف فيتعلق بالروح المعنوية، والعلاقات الإنسانية بالمؤسسة التي تنتظر إلى العمال كأفراد يتوفرون على مختلف

العواطف و الأحاسيس والانفعالات وليسوا مجرد آلت للإنتاج ويرى العديد من العلماء و الأخصائيين و النفسيين والاجتماعيين بأن العناية بالناحية الإنسانية في العمل لا تقل خطورة عن العناية بالناحية المهنية أو الوظيفية ففي إحدى الدراسات بجامعة مونتشيغن وجد أن المشرف الذي يعامل مرؤوسيه معاملة إنسانية ينمي فيهم الشعور بالولاء للجماعة والشعور بالاعتزاز والفخر<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- د /عبد الرحمان محمد عيسوي .مرجع سبق ذكره . ص211.

<sup>2</sup>- د . عبد الرحمن محمد عيسوي: مرجع سبق ذكره، ص 211 .

و مهام المشرف في هذا النطاق كثيرة ومتنوعة ونكتفي بذكر أهمها فيما يلي :

- 1- يجب على المشرف أن يتأكد بأن الرضا الوظيفي في صفوف العمال شيء ضروري ولذلك عليه أن يسعى إلى توفير الشعور بالأمن والاطمئنان بينهم وعدم زعزعة الثقة في نفوسهم.
- 2- معاملة العمال كأدبيين .
- 3- إيجاد جو ودي في العمل .
- 4- التشاور مع العمال
- 5- إخبار العمال بما يحدث من تطورات داخل المؤسسة
- 6- مساعدتهم على تنمية مواهبهم وإبرازها والكشف عن القدرات الأخرى المتوفرة لديهم.
- 7- تقدير الأعمال ومكافئة العامل عليها حيث من حق العامل أن يشعر بتقدير عمله وأن ينال جزاء إتيقانه ففي ذلك تشجيع له عن العمل المتقن .
- 8- العمل على تكافؤ الفرص بين العاملين في كل ما يساعد على تقدمهم المهني ورفع معنوياتهم فاستئثار فريق من العمال بالفرص يعني حرمان الآخرين منها وهذا يولد في نفوسهم السخط ويحرم الجماعة مما يجب أن يسود من تعاون وتماسك.
- 9- على المشرف أن يضرب المثل بنفسه أمام مرؤوسيه بحماس وإخلاص للعمل وأن يتعاون مع عماله لتحسين العمل.
- 10- العمل على تلبية رغبات العمال بتقديم بعض الخدمات الاجتماعية التي يحتاجون إليها كالنقل والأكل ووسائل الترفيه .
- 11- التوجيه عند الخطأ: يقوم المشرف بتوجيه العمال عند حدوث أخطاء في إنجاز العمل المطلوب ومساعدة العامل في تدارك هذه الأخطاء مستقبلا وذلك من خلال التعرف على أسبابها و معالجتها ويتم هذا في إطار من الاحترام والتعاون المتبادل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - أحمد الشناوي : القيادة الإدارية الحديثة ، دار المعرفة ، القاهرة، ط1، 1967، ص81 .

و باختصار فإن دور المشرف باعتباره أحد العناصر الأساسية للقوى العاملة يتحدد في الإشراف على قسم معين أو مجموعة من العمال بهدف التنظيم ومراقبة وتوجيه العمل نحو الأهداف المرسومة ولذلك ينبغي أن يكون ملما بالنواحي الفنية والإدارية من جهة و يكون صاحب مهارة في العلاقات الإنسانية تساعده على معاملة الأفراد و تنمية روح الوثام بين العاملين في المؤسسة.

## 9- نواحي السلوك الإشرافي: ( أشكال السلوك الإشرافي)

يعتبر الإشراف عملية توجيه وتنظيم وتنسيق لعمل الآخرين تحت قيادة وسلطة ترمي إلى تحقيق أهداف مختلفة يحاول المشرف تجسيدها من خلال الأعمال و المهام المسندة إليه،فما هي الجوانب أو النواحي المختلفة التي يتمحور حولها عمل المشرف.

1- الإشراف على الآلات في المصانع من حيث نوعيتها وذاتيتها ومراقبتها الفنية ومراقبة تماسك أجزائها وتجربتها قبل استعمالها وذلك لتفادي الحوادث أو الأضرار التي تصيب العامل و المؤسسة ككل نتيجة تعطلها وتوقفها عن الاشتغال .

2- بعد تركيب الآلات وتجربتها يصبح من وظائف المشرف صيانة هذه الآلات من حيث تغيير بعض أجزائها بعد مدة معينة ومن حيث تشخيصها وضبط سرعتها وإحكام دورة أجزائها بعضها مع بعض .

3- يتناول الإشراف سير العمل وذلك من خلال المحافظة على التلاؤم والتوافق بين العمال والآلات، بحيث يجب على المشرف أن يعطي للعمال تعليماً فنياً دقيقاً حول ما يتعلق بكيفية إدارة الآلات وكيفية تجنب الحوادث عند العمل على هذه الآلات وكيفية استعمال الوقاية.

4 - إن المشرف يعطي للعمال معلومات إضافية حول شروط تنظيم العمل ابتداء بتحديد أوقات العمليات ونظام الأجر التشجيعي وطرق تنظيم الأعمال وكيفية مناسبة الآلات للعمل وانتهاء بأساليب التحكم في سرعة العمل و العملية الإنتاجية .

5 - يتكفل المشرف بالافتصاد في تكاليف الإنتاج وذلك من خلال إشرافه على اليد العاملة من جهة ومعدات العمل وخاماته من جهة أخرى و إرشاد العمال إلى الطرق الصحيحة للأشغال بما يحقق أهداف العملية الإنتاجية المسطرة.

6 - مراقبة العمال من حيث تنفيذهم لأعمالهم على أحسن وجه ممكن ومقاومة إخلالهم بالنظام كمن يريد أن يصلح الآلات وهي في حالة اشتغال أو كمن يعمل من غير زي العمل الرسمي وكل التصرفات التي قد تؤدي إلى تعطيل الآلات وتوقيف عملها والإخلال بسير العملية الإنتاجية.

7- مراقبة العمال من الناحية البدنية والنفسية فلا يسمح لهم بالعمل وهم مرضى أو متأزمين نفسياً ولهذا يجب أن يكون المشرف على دراية ببعض الأحوال الشخصية لعماله وأن يكون عطوفا عليهم ولا يسمح لهم بالعمل في مثل تلك الظروف .

8 - إن المشرف يعلم ويدرب عماله على التخلص من العمليات غير الضرورية وذلك من خلال التدريب على العمليات الضرورية حتى تصبح سهلة، وتلافي الأوقات الضائعة نتيجة تعطل الآلات وذلك من خلال مراجعة هذه الآلات قبلاً، وإتباع التشجيعي.

9- أن يعمل المشرف على رفع شكاوي العمال إلى المستويات الإشرافية الأعلى والبحث عن أسبابها وإمكانية إيجاد الحلول المناسبة لها.

10- المحافظة على مستوى الكيف و الجودة في الإنتاج والتي تتوقف على مدى سلامة ضبط المكائن و الآلات وتجديدها، وعلى مدى وعي العمال بالإضافة إلى محاولة إصلاح أخطاء العمل، وإرشاد العمال إلى التقيد بنمط الإنتاج المبرمج<sup>1</sup>.

11 - اختيار الشخص الصالح والذي يتوقف على مدى تعرف المشرف على إمكانيات وقدرات العامل بحيث يمكن بعد ذلك وضع العامل المناسب في المكان المناسب مع مراعاة المصلحة العامة وأهداف المؤسسة.

12- تحسين الأداء وتنظيم العمل وذلك من خلال البحث عن الطرق الفضلى للأداء وتحسين مستوياته الفنية وتبسيط العمليات الإنتاجية إلى أقل درجة ممكنة من التعقيد حتى يكون العمل أكثر إنتاجية وفعالية.

13- نقل وتنفيذ التعليمات من أهم نواحي الإشراف إذ يقوم المشرف بنقل الأوامر والقوانين بين الإدارة العليا و العاملين في المستوى الأدنى للتنظيم، كما ينقل مشاكل

<sup>1</sup> - حسين رشدي التاودي ، د /مصطفى زيدان . مرجع سابق ، ص 207 .

ومطالب العمال إلى الإدارة التي تعمل على إيجاد الحلول لها في إطار نظام محكم يقضي على صعوبات الاتصال بين الإدارة من جهة و العمال من جهة ثانية<sup>1</sup>.

والواقع أن نواحي السلوك الإشرافي لم تقتصر على هذه المهام فحسب بل تعددت أكثر و ازدادت تعقيدا نتيجة لتوسيع الصناعات و سرعة التقدم التكنولوجي الشيء الذي أدى إلى ظهور جماعات متخصصة أصبحت تعمل في مجالات معينة من النشاط الصناعي وبذلك فقد اقتطعت هذه الجماعات من مشرف الصف الأول نشاطات معتبرة كانت مسندة إليه من قبل في ظل الإدارة التقليدية.

يجب على أي إنسان يشرف على موظفين أو عمال أن يتعلم كيفية القيام بعدد من المهام نحددها على النحو الآتي:<sup>1</sup>

1- يجب أن يوجه المشرف مجهودات الموظفين المسؤول عن الإشراف عليهم ويشمل هذا معرفة كثير من العوامل التي تشكل البواعث النفسية للموظفين، وكذلك فهم مبادئ الإشراف ووسائله التي تثبت فاعليتها واستخدامها بمهارة.

2- يجب أن يتعلم كيفية العمل في المنظمة التي يعتبر هو وموظفوه جزءا منها. ومعنى هذا أن المشرف يجب أن يعرف شيئا عن مبادئ المنظمة وكيفية تشغيلها بكفاءة.

3- يجب أن يعرف كيفية تدريب الموظفين وتعليمهم القيام بعملهم، وكذلك يجب أن يكون قادرا على تدريب الموظفين لوظائف ذات مسؤوليات أكبر.

4- يجب أن يعرف التحدث والكتابة بوضوح وفاعلية، وكذلك القراءة والاستماع . وهناك

أساليب للقيام بكل هذا، وكلها تتدرج تحت مصطلح

"الاتصالات"(COMMUNICATION) ومن الواضح أن المشرف يجب أن يتقن

الإرسال والاستقبال.

---

<sup>1</sup> - فهمي العطروري . مرجع سبق ذكره ص 279 .

5- يجب أن يتعلم كيفية تحليل أعباء العمل إذ أن أي إنسان يحاول الإشراف على الناس أو إدارة الموارد يجب أن يعرف ما يمكن إنجازه في يوم عادي أو في أسبوع أو في عام، فإن استطاع معرفة هذا أصبح دقيقا في تحديد ما إذا كانت عنده زيادة في العمالة أو نقص، وعلاوة على ذلك يجب معرفة أسلوب تحديد وتعيين أنواع العمل المختلفة ويساعده هذا على تفادي استخدام الموظفين الماهرة في أعمال بسيطة أو العكس.

6- يجب أن يتعلم رسم خطة عمل أو التشغيل والتخطيط السليم.

7- يجب أن يتعلم جدولة العمل وإعداد جدول زمني للخطة وتحديد الأولويات في الوظائف المختلفة التي يتضمنها.

8- يجب أن يتعلم رفع كفاءة الأداء.

## 10- مطالب العمال و احتياجاتهم من المشرف:

هناك بعض العلماء من حاول معرفة العوامل المؤثرة و المساعدة في نفس الوقت

في تقبل الوضع بالمنظمة فوجد أن رغبات العمال حسب ترتيب أهميتها هي كالاتي :

1 - الحصول على المساعدات التي تتمكن من تحقيق أهداف المؤسسة .

2 - أخذ رأي العامل في تحسين أحوال المؤسسة

3 - إطلاع العامل على سير العمل في المؤسسة .

4 - الاستماع إلى شكوى العامل والعمل على إنصافه.

5 - الترقية لمن يستحقها .

6 - معرفة أسباب التغيير في العمل إذا كانت هناك حاجة إليه.

7- عدم تدخل الرؤساء في عمل العامل .

8 - عدم تعارض الأوامر التي يتلقاها العامل .

9 - منح العلاوات لمن يستحقها .

تبرز من خلال النقاط الأساسية لمطالب العمال وتوقعاتهم من المشرف نقطة هامة تتمثل في معرفة أسباب التغيير في العمل إذا كانت هناك حاجة إليه بحيث يجب إعلام العمال بأهمية التغيير أسبابه ونتائجه وهذا حتى يتسنى للعامل الفهم الجيد واستيعاب التغييرات وبالتالي التكيف معها والمساهمة في إنجاحها، لأن العامل هو محور العملية التغييرية و آثارها سواء كانت إيجابية أم سلبية، ستلمس العامل من قريب أو بعيد .  
بصورة مباشرة أو غير مباشرة "

### 11- أهداف الإشراف:

إن الهدف من الإشراف في رأي "فايول FAYOL" هو وضع التنظيم موضع العمل الذي يتطلب صفات غير عادية من المشرف: ومن أهداف الإشراف نذكر ما يلي :

1 - إعطاء الموظف الجديد شعوراً بالثقة في نفسه ورفع الخوف الذي يملأ نفسه تجاه العمل و ذلك بإرشاده وتعريفه بنواحي المصنع المختلفة التي يجب أن يعرفها كالأماكن التي يتسلم منها معدات العمل و الأماكن التي له الحق في أن يستريح فيها وجميع الأماكن التي قد يحتاجها وتشجيعه على ما يتقنه من أعمال و إصلاح ما قد يكون قد قصر فيه .

2- التأكد من أن العامل لديه إلمام كامل بظروف العمل في وظيفته فيعرف مبلغ راتبه وما يمكن أن يتقاضاه عن العمل الإضافي ونظام العلاقات وكيف يكافئ عن مواظبته وكيف يجازى عن تأخره وتغيبه عن عمله .

3- تعليم العامل والموظف قواعد المحافظة على سلامته وسلامة العمل وذلك بالتأكد من أن الآلات و المعدات في حالة جيدة حتى يتقي أخطارها وأن يوضح المشرف للعامل طرق انقاء الحوادث وكيفية معالجتها إذا حدثت و الوسائل الواجب استخدامها في مثل هذه الظروف كتعلم طرق الإسعاف وكذلك مساعدة العامل أو الموظف الذي يعاني توتر

<sup>1</sup> - عبد الرحمن محمد عيسوي: علم النفس والإنتاج، مرجع سابق، ص384.

عصبيًا والمصارعة عند وقوع الحوادث إلى إعداد تقارير عن الحوادث و الخسائر و مقدار التعويضات اللازمة.

4- خلق روح الاعتزاز في نفس العامل نحو المؤسسة التي يعمل بها و ذلك بتوزيع نشرات تتضمن معلومات وافية عن المؤسسة و هيكلها و جودة منتجاتها بالنسبة لغيرها و تحفيز المرؤوسين على الإطلاع على هذه المنشورات حتى تكون موضعاً للاهتمام العمال و موضعاً لافتخارهم بمؤسستهم و إقبالهم على العمل داخل هذه المؤسسة و رضاهم عنه<sup>1</sup>.

إن مسؤولية الإشراف المبنية على العلاقة بين المشرف و الأعضاء المشرف عليهم يتمثل في أداء ثلاث أهداف :

- أهداف إدارية .
- أهداف اقتصادية فنية .
- أهداف اجتماعية نفسية .

هذه الأهداف متداخلة و مندمجة مع بعضها البعض و تؤدي في إطار واحد متكامل يساعد كل هدف منها الآخر لأنها تستمد دعائمها من موارد و أصول واحدة .

### **11-1- الهدف الإداري:**

يتمثل في قدرة المشرف على العمل و التفكير داخل الجهاز التنظيمي الكلي الذي يعمل فيه بمعنى أن يتحمل بعض الشؤون الإدارية بالمؤسسة كأن يعيرها بالمعلومات اللازمة لتحسين الإنتاج و يعاون القائمين بالعمل و يرشدهم بما أوتي من معرفة كما يساعد الإداريين باعتباره حلقة وصل بين العمال و الإدارة على تنسيق الخدمات التي تؤديها لهم المؤسسة كما يقدم للإدارة تقييماً عن كل فرد يقوم بالإشراف عليه و تقديم الاقتراحات

<sup>1</sup> - حسين رشدي التاودي ،د/ محمد مصطفى زيدان: مرجع سابق، ص 233-234 .

الخاصة لتقسيم العمل وتغيير بعض النظم وزيادة النشاط وتعديل البرامج وباختصار تتلخص الأهداف الإدارية في الإلمام بأساليب اختيار العاملين وتدريبهم وترقيتهم وتقييم أعمالهم .

### 11-2- الهدف الاقتصادي الفني :

فيتمثل بتقديم المشرف لكل المعلومات المتصلة بالعملية الإنتاجية وذلك بتهيئة الشروط المناسبة للعملية الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة، وواجب المشرف إزاء الهدف الاقتصادي والفني.

و يمكن تبيينه في عنصرين :

1- أن يحاول المشرف تزويد العامل بقدر منتظم من المعلومات المتعلقة بالعمل الذي يقوم به مستعينا في ذلك ببعض التحسينات التي أظهرتها البحوث العلمية لتقليل التعب أو الملل الناجم عن العمل فهذا كفيل بزيادة كفاءة العامل وقدرته على الإنتاج .

2- قد يستلزم التحول الفني السريع إجراء تغييرات جوهرية في نوع الآلات المستخدمة أو في طاقتها الإنتاجية مما يتطلب مساعدة العمال على التعامل مع الآلات الجديدة بكفاءة حتى لا تتوقف عمليات الإنتاج ، أي أن هدفه هو تهيئة الشروط الفنية التي تنمي قدرة العامل على التكيف السريع مع ظروف العمل.

### 11-3- الأهداف الاجتماعية النفسية:

فتتمثل في قيام المشرف بتقديم المساعدة للمشرف عليهم في تحقيق بعض مطالبهم ورغباتهم المتنوعة كالزيادة في الأجر و الخدمات الطبية والوجبات الغذائية و الإسكان و المواصلات أو النقل و الخدمات الترفيهية ذلك لأن مهمة المشرف لا تقتصر على الجوانب الإدارية والفنية و الاقتصادية بل أنها تمتد لتشمل ما يستطيع تحقيقه من مطالب العمال الأمر الذي تكون له انعكاسات مباشرة على الروح المعنوية لدى العمال الذين

سوف يشعرون بالرضا الوظيفي ونوع من التقدير الاجتماعي و الاطمئنان إلى مشرفيهم وهذا ما أكدته بعض الدراسات في المصانع الأمريكية<sup>1</sup>.

## **12- مقومات الإشراف الجيد : " صفات المشرف الناجح "**

لقد قامت كثير من المحاولات لتحديد نموذج خصائص الشخصية للمشرف المثالي، ولكن لم تشهد هذه الجهود إلا نجاحا قليلا ذلك لأن هذه الخصائص ترتبط دوما بالمواقف المختلفة و بمختلف الضغوطات الناشئة عن شروط العمل والتي يخضع لها العمال وفي السنوات الأخيرة استخدمت طرق أكثر تطورا لتوضيح الصورة حول السلوك الإشرافي، الذي يرغب العمال أن يعملوا في ظلّه و الذي له المقدرة في تحقيق كل من الإنتاجية و الروح المعنوية للعاملين، والذي يعتمد في أساسه على مجموعة من الصفات و المقومات الشخصية التي يجب أن يتميز بها المشرف و التي من بينها ما يلي :

### **1-12- الإحاطة الشاملة:**

فالمشرف لا يجب أن تكون معلوماته في ميدانه ناقصة بحيث عليه أن يكون ملما إماما تاما بنواحي الإشراف المختلفة و أن يحيط بجميع الحقائق المتصلة به وأن يعمل على التأكد من سير و انتظام عملية الإشراف التي يقوم بها.

### **2-12- العدالة والإنصاف :**

انطلاقا من كون المشرف يقوم بتوجيه كثير من العمال فإنه يجب أن يكون موقفه منهم جميعا متساويا، وبدون عدالة وإنصاف يؤدي إلى خلق جو من التذمر، و الاستياء وعليه يجب على المشرف عدم التسرع في إصدار قراراته و أوامره وأن يكون حذرا في إعطاء التوصيات و الوعود المتعلقة بتحسين ظروف العامل والعمل. " ولهذا وجب على المشرف التشبع بمبدأ الديمقراطية في الإشراف واحترام المبادرة الأخلاقية العامة كالتعاون والعدالة والإنصاف والموضوعية والمساواة".

<sup>1</sup> - أحمد مصطفى عيسى : القيادة الاجتماعية في مجال التطبيق العملي، دار المعارف، القاهرة، 1963، ص 35 .

### 12-3- الابتكار والمبادرة :

و يتضح ذلك في قدرة المشرف على تحمل المسؤولية والتمسك بحد معين من السلطة و أن تكون له قدرة كافية على حسم الأمور و التصرف بكل جدية خلال المواقف الطارئة، وأن يتجنب قلة المعرفة وذلك بالسعي إلى الإطلاع و الإحاطة و الابتعاد عن التردد في إصدار الأحكام.

### 12-4- حسن التصرف :

يجب أن يعمل المشرف على كسب محبة كل من يعملون معه و أن يتقبلوا أوامره بحيث تكون العلاقة فيما بينه وبينهم قائمة على التعاون و الإخلاص و أن يعاملهم بأسلوب مرن وطرق إنسانية تعمل على خلق جو من الارتياح والرضا .  
كذلك يجب أن تكون للمشرف القدرة على فهم طبائع ونوازع مرؤوسيه الإنسانية والنفسية والاجتماعية وذلك حتى يمكن استعمال أفضل الأساليب والطرق في الإشراف والتوجيه<sup>1</sup>.

### 12-5- التحمس:

يعرف عادة بأنه اهتمام شديد في سبيل تحقيق غرض أو هدف معين ولهذا يجب على المشرف أن يقبل على العمل بكل جدية ومعرفة مستمرة بما يخلق في نفسه ثقة تامة تدفعه إلى تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة .

### 12-6- ضبط النفس:

هو التحكم في أساليب الكلام والحركات والمعاملات مع الغير والثبات وعدم فقدان الشجاعة في مواجهة الأزمات العارضة والتريث في إصدار القرارات، وإن ضبط النفس هو أحسن طرق التصرف لكي يتحكم العقل المتزن في العواطف و الميول والأهواء، وهناك قواعد لضبط النفس هي:

<sup>1</sup> - د/ عمار عوابدي: السلطة الرئاسية، المؤسسة الوطنية للكتاب. الجزائر. 1984، ص 417.

- أ- أن يضع المشرف فيما بينه وبين العمال قانونا عاما للأهمية ضبط النفس بالنسبة لمعاملته مع العمال جميعا دون تقصير أو إهمال .
- ب- أن يتدبر ويتعقل قبل الكلام أو فعل أي شيء ويجب أن يعبر كلامه عن رأي صائب
- ج- يجب أن يقاوم الانفعال لبعض التصرفات التي قد يبديها وأن يتصرف بأكثر حكمة .
- د- أن يكون له أسلوب تصرف جيد عند حدوث الأزمات وأن يستفيد من خبرات الماضي<sup>1</sup>.

### 7-12- تنمية جو العلاقات الإنسانية :

يجب على المشرف أن يدرك الطريق الذي يختاره للتأثير على مرؤوسيه بما يحفظ كيانهم و يؤدي إلى أحسن النتائج دون توتر أو احتكاك و هذا يستلزم خبرته الكافية في مجال العلاقات الإنسانية حتى يستطيع الحكم الصادق على المواقف واختيار أنسب الوسائل الملائمة التي تؤدي إلى تحقيق الهدف دون المساس برغبات المرؤوسين وإشباعهم<sup>2</sup>.

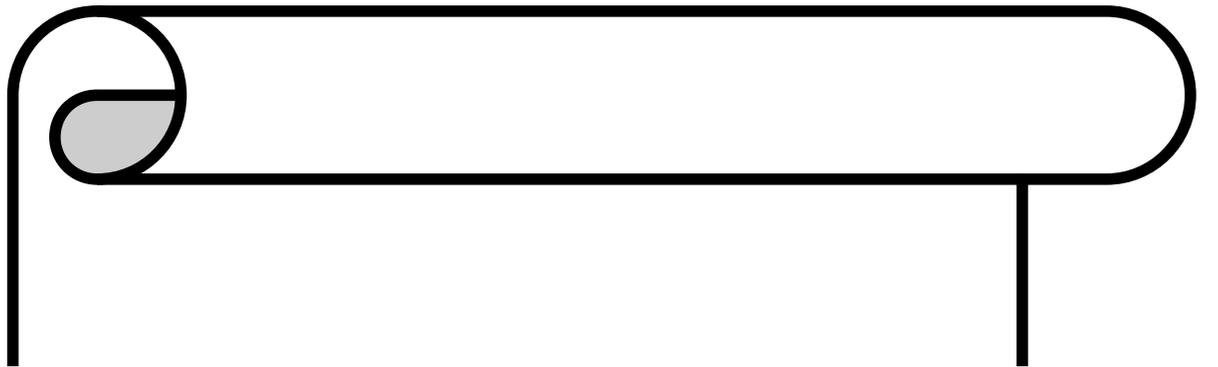
### **خلاصة الفصل:**

انطلاقا مما سبق التعرض إليه في هذا الفصل يتضح مفهوم ودور الإشراف في ضمان واستقرار والسي.ر الحسن للتنظيم وتحقيق أهداف المؤسسة في إطار العلاقات الإنسانية وأكدنا على أنماط الإشراف الموجه نحو العلاقات الإنسانية والنمط التالي الموجه نحو الجوانب الفنية مع إبراز مميزاتها مع تحليل العملية الإشرافية والتعريف بالأدوار

<sup>1</sup> - حسين رشدي التاودي ،د/محمد مصطفى زيدان: مرجع سابق، ص ص 230 - 233.

<sup>2</sup> - د/ مصطفى فهمي، د/محمد علي القطان : علم النفس الاجتماعي . مكتبة الخاتجي القاهرة ، الطبعة 03، 1979

المختلفة للمشرف الفنية والإدارية والنفسية والاجتماعية مع تحديد نواحي السلوك  
الإشرافي ومطالب العمال منه عرفنا أهداف الإشراف المتمثلة في الهدف الفني  
والاقتصادي والنفسي والاجتماعي والإداري  
أخيرا تطرقنا لصفات المشرف الناجح



# الفصل الثاني

## - التنظيم -

### - تمهيد

- 1- مفهوم التنظيم.
- 2- أهمية التنظيم.
- 3- نظريات التنظيم.
- 4- مبادئ التنظيم.
- 5- أنماط التنظيم.
- 6- أنواع التنظيم.
- 7- الهيكل التنظيمي.
- 8- بناء الهيكل التنظيمي.
- 9- تصميم الهيكل التنظيمي.
- 10- أشكال التنظيم

### - خاتمة الفصل.

## 1- التنظيم:

### 1-1- مفهوم التنظيم الصناعي:

إن كلمة التنظيم بالرغم من أنها تبدو للوهلة الأولى كلمة بسيطة وسهلة الفهم إلا أن الواقع يثبت عكس ذلك وذلك نظرا للمحاولات العديدة التي تبذل لتحديد مدلول التنظيم فقد يعتقد البعض أن التنظيم هو مجرد ترتيب لبعض الأعمال على شكل خريطة بيانية تبين

مدى تكامل الأعمال وعلى هذا الأساس نرى بأن الباحثين قد وضعوا بعض الأسس التي اعتبروها أساسية في التنظيم سنتطرق إليها فيما بعد.

فالتنظيم يعرف " بأنه الوسيلة التي ترتبط بها أعداد كبيرة من البشر أكثر من أن يتمكن أفرادها من لقاء المواجهة المباشرة ينهضون بأعمال معقدة ويرتبطون معا في محاولة واعية منظمة لتحقيق أغراض متفق عليها<sup>1</sup>.

فهذا التعريف يؤكد على التنظيم بأنه طريقة للقيام بأعمال معقدة لتحقيق أهداف معينة ولكن هناك من الباحثين من يعرف التنظيم " على أنه عملية تجديد وتجميع العمل الذي ينبغي أدائه مع تجديد وتفويض المسؤولية والسلطة وإقامة العلاقات لغرض تمكين الأشخاص من العمل بأكثر فاعلية لتحقيق الأهداف ". فهذا التعريف يقر بأن يتركز أساسا على تفويض السلطة و المسؤولية وإقامة العلاقات لتحقيق الأهداف . وفي تعريف آخر يعني التنظيم " إمداد المنشأة بكل ما يساعدها على تأدية وظيفتها من المواد الأولية والعدد ورأس المال والأفراد وتستلزم وظيفة التنظيم من المدير إقامة العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض وبين الأشياء بعضها ببعض "<sup>2</sup>.

فمن منطلق التعريفات السابقة الذكر لمدلول التنظيم يتبين بأنه لكي يوجد تنظيم ما لابد من توافر مجموعة من الأشخاص يتصلون ببعضهم البعض و يرغبون في تحقيق أهداف موحدة، داخل إطار العلاقات الإنسانية ولهذا يمكن القول بأن هناك عدة أوجه للتنظيم يجب أن نحددها من أجل فهم طبيعة التنظيم ووظيفته في العملية الإدارية.

وعلى هذا الأساس فإن التنظيم ليس عبارة عن شكل رسمي أو مجموعة علاقات تنظيمية رسمية بل كذلك أنه تنظيم إنساني واجتماعي، بحيث تعتبر دراسات هاوثورن الشهيرة بداية لدراية العلاقات الإنسانية التي كانت في بدايتها تهدف إلى دراسة الظروف الفيزيائية للعمل وأثرها على الإنتاج لكن سرعان ما تحولت إلى دراسة العوامل النفسية المحددة للسلوكات التنظيمية فلقد حاولت هذه الدراسات معرفة العلاقة بين بعض جوانب السلوك التنظيمي مثل الدافعية الروح المعنوية و علاقاتها بالإنتاج والتي انتهت بأن تأثير

<sup>1</sup> - جون م فيفندر، فرانك ب شيرود: مرجع سبق ذكره، ص33.

<sup>2</sup> - جميل أحمد توفيق: مذكرات في إدارة الأعمال، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1975، ص176.

الجماعات التي ينتمي إليها العمال على سلوكهم وخاصة جماعات الصداقة وغيرها من الجماعات غير الرسمية<sup>1</sup>.

ويمكن القول بأن العصر الحديث كان من أبرز خصائصه هو التنظيم، الشيء الذي لفت انتباه العلماء الأوائل بالاهتمام بالتنظيم نظرا للتقدم الكبير الذي حدث في الحياة وتشكيل التنظيم في كافة مجالاتها.

فمن أشهر العلماء الذين اهتموا بالتنظيم ماكس فيبر MAX WEBER الذي يعرف التنظيم بأنه "نسق غرضي مستمر لنشاط نوع مميز"<sup>2</sup>. وهو معروف بتطرفه بالبيروقراطية ودورها في تشكيل البناءات التنظيمية كذلك اهتم تالكوت "بارسون" T.PARSONS بالتنظيمات وهو يعرفها بأنها عبارة عن "وحدات اجتماعية أو تجمعات إنسانية تقوم بصورة مقصودة أو تنشأ من أجل تحقيق أهداف أو قيم متميزة"<sup>3</sup>.

فمن خلال التعاريف التي سبقت تبرز مصطلحات أساسية " *Des mots clés* " ينشأ على أساسها التنظيم وهي: العمل، الأفراد، أماكن العمل، العلاقات، فالعمل يخلق من أجله التنظيم، ثم ينبغي تقسيم هذا العمل أجزاء بحيث يمكن إسنادها إلى جماعات تنظيمية محددة، وعليه فإن التنظيم يرتبط بالعمل وبدل الجهد الجماعي.

باختصار فإن التنظيم يعتبر من الأشياء الأساسية في الإدارة، إذ بدونها لا يمكن للمسؤولين ولا المشرفين القيام بعملهم. بحيث أن التنظيم يعمل على الجمع بين الموارد البشرية والمادية الأساسية لسير العمل، ويكون الجهود وينشئ النموذج الصحيح الذي في ظلها يعمل الأفراد وتحتل الأنشطة الضرورية مكانها<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - السيد الحسيني : النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، ط4، دار المعارف، القاهرة، 1983، ص 125.

<sup>2</sup> - عبد الله محمود عبد الرحمان : سوسيولوجيا التنظيم، ط1، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، 1987، ص 13

<sup>3</sup> - عبد الله محمود عبد الرحمان، نفس المرجع، ص 14.

<sup>4</sup> - جميل أحمد توفيق : مرجع سابق، ص 176.

فمن خلال التعريفات المختلفة للعلماء نجد أن كل واحد منهم يركز على جانب ما منهم من يركز على الجانب الفني و الآخر يعتبره وسيلة، ومنهم من يعتبر أنه عملية إلا أن معظم التعريفات تنطلق من مبادئ أساسية للتنظيم وتتمثل فيما يلي:

### 1- مبدأ ضرورة التنظيم:

يعني بأن مع زيادة عدد الأفراد يقتضي وجود التنظيم .

### 2- مبدأ تحديد الأهداف:

تحديد الهدف من أجل توجيه الجهود و الأعمال لتحقيق الأهداف.

### 3- مبدأ وحدة الهدف:

تتوقف فاعلية التنظيم على مدى مساهمة كل وحداته التنظيمية في تحديد الأهداف، أي أن تكون أهداف كل جزء من التنظيم تتفق مع هدف التنظيم ككل .

### 4 – مبدأ الكفاءة:

يعتبر التنظيم كفئاً إذا كان تكوينه يسمح بتحقيق الأهداف بفعالية مع أقل تكلفة ممكنة .

### 5- مبدأ تقسيم العمل :

ينبغي تقسيم الأنشطة ووضعها في مجموعات لكي تساهم بأكبر فاعلية نحو تحقيق الأهداف فتقسيم العمل يؤدي إلى سرعة تنفيذه وتحسين جودته.

### 6- مبدأ التحديد الوظيفي :

أي كلما زاد التحديد الواضح للنتائج المتوقعة والأنشطة المطلوبة، والسلطة التنظيمية المفوضة وعلاقة السلطة مع المراكز الأخرى كلما زادت إمكانية مساهمة الأفراد المسؤولين في تحقيق أهداف المنشأة.

### 7- مبدأ الوظائف :

ينبغي أن يتم التنظيم حول الوظائف أي العمال المطلوب القيام بها وليس حول الأشخاص لكي يكون التنظيم موضوعياً .

## 8- مبدأ زيادة العلاقات التنظيمية:

يترتب على إضافة المزيد من الأشخاص إلى هيكل التنظيم زيادة عدد العلاقات التنظيمية

## 9- مبدأ نطاق الإشراف :

أي تحديد الأفراد الذين للإدارة الإشراف عليهم وإدارتهم بفعالية ، ويختلف هذا العدد باختلاف التنظيمات .

## 10- مبدأ التدرج أو التسلسل :

كلما زاد وضوح خط السلطة من قمة إدارة المنشأة إلى مركز كل مرؤوس ، كلما زادت فاعلية عمليتي اتخاذ القرارات والاتصال التنظيمي .

## 11- مبدأ التفويض :

نظرا لأن المقصود من السلطة هو تزويد المديرين بأداة للإدارة تمكنهم من اكتساب الإسهامات للأهداف المنشأة فإن السلطة المفوضة لكل إداري يجب أن تكون كافية لضمان قدرته على تحقيق النتائج المتوقعة.

## 12- مبدأ المسؤولية:

إن مسؤولية المرؤوس أمام رئيسه عن السلطة التي يتلقاها من التفويض مسؤولية مطلقة ولا يمكن لأي رئيس أن يتهرب من مسؤولية الأنشطة التنظيمية الخاصة بمرؤوسه فالمسؤولية لا تفوض أي لا يجوز للرئيس أن يتخلص من مسؤوليته بقوله أن الخطأ هو خطأ مرؤوسه.

## 13- مبدأ تكافؤ السلطة و المسؤولية :

لغرض تحقيق العلاقات التنظيمية السليمة يجب أن تكون سلطة المدير متناسبة "متساوية" مع مسؤوليته، وبالعكس يجب أن تكون مسؤوليته متناسبة مع سلطته.

## 14- مبدأ وحدة الرئاسة:

ينبغي أن لا يكون الفرد مرؤوسا لأكثر من رئيس واحد، وذلك منعا للاحتكاك وضمانا للإحساس بالمسؤولية الشخصية عن النتائج .

#### **15- مبدأ مستوى السلطة:**

المحافظة على تفويض السلطة تستلزم قيام المدير المعين باتخاذ القرارات التي تدخل في نطاق سلطته وعدم رفعها إلى المستويات الأعلى في هيكل التنظيم .

#### **16 – مبدأ المسؤولية الثابتة:**

يمكن للفرد أن يحقق أفضل النتائج إذا ثبتت عليه مسؤولية تكملة العمل المحدد لفترة معينة.

#### **17 – مبدأ مسلك الإشراف المحدد:**

بالنسبة لأية منشأة ينبغي أن ترتبط الوحدات التنظيمية المختلفة بواسطة مسالك إشرافية محددة تحديدا واضحا.

#### **18- مبدأ ديناميكية التنظيم :**

يجب أن يكون التنظيم ديناميكيا أي يسمح بمقابلة التغييرات في المنشأة<sup>1</sup> من خلال المبادئ المشار إليها أعلاه نجد بأنها بينت الجوانب العديدة المرتبطة بالتنظيم والذي يعتبر عملية مستمرة، ومن العمليات الفنية الدقيقة التي يشارك فيها خبراء و فنيون متخصصون حتى يتم بأسلوب سليم وتحقيق التنظيم الجيد، كالاستفادة من مزايا التخصص، وتسيير مهمتي التنسيق و الرقابة ومهمة تفسير السياسات وإيصالها إلى كافة أجزاء المنظمة ورفع المعنويات الذي ينتج من تحديد الواضح للمسؤوليات ونوع العلاقات وعن فهم الأهداف و الخطط والبرامج والسياسات مما يعطي العاملين شعورا بالمشاركة والتعاون وينمي لديهم الرغبة في العمل<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - جميل أحمد توفيق : مرجع سابق، ص- ص 190-193.

<sup>2</sup> - عبد الفتاح حسن : مبادئ الإدارة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1972، ص 65.

يمكن تعريف المنظمة بأنها وحدة اجتماعية هادفة وبأنها تكوين اجتماعي منسق بوعي يتفاعل فيه الأفراد ضمن حدود محددة وواضحة نسبيا من أجل تحقيق أهداف مشتركة وهذا التعريف رغم اتساعه يؤشر لنا أربع حقائق أساسية هي:

أ- أن المنظمة يوجد فيها أفراد أو مجموعات من الأفراد يتفاعلون مع بعضهم وإن وجودهم في المنظمة حدد وفقا لعقد عمل يقترن بقدرة زمنية معينة وليس مدى الحياة .

ب- أن سبب وجود المنظمة هو من أجل انجاز أهداف أو أغراض محددة كما أن سبب وجود الأفراد فيها هو لتحقيق أهدافهم الشخصية من خلال تحقيق أهداف المنظمة .

ج- ومن أجل تحقيق أهداف المنظمة يتفاعل الأفراد فيها بينهم تفاعلا واعيا ومنسقا بشكل مسبق من قبل الإدارة لكي تضمن تحقيق الأهداف بكفاءة عالية و تقلل في الوقت نفسه من التفاعلات العشوائية أو غير المنتجة .

د- كما تمتلك المنظمات بيئة تعمل فيها وهي واضحة المعالم نسبيا ،أي يمكن التعرف إلى حد ما وهذه المعالم أو الخصائص عرضة للتغيير عبر الزمن<sup>1</sup>.

وعلى الرغم من أن العالم الأمريكي تشارلز كولي كان أول من استخدم مفهوم الجماعة الأولية primary group في كتابة عن التنظيم الاجتماعي organization الذي أصدره عام 1909 إلا أن كولي لم يقد بصياغة مفهوم الجماعة الثانوية وقد ذكر القليل حول هذا المفهوم ومن ثم قام علماء آخرون بصياغة مفاهيم أخرى تتناسب طبيعة الجماعة الثانوية منها مفهومًا للتنظيم والبيروقراطية .

ويتشابه تعريف كلا من اتيزيوني وبارسونز للتنظيم مع تعريف ميتشيل ريد للتنظيمات على اعتبار أنها وحدات اجتماعية يتم توجيهها نحو تحقيق أهداف جماعية أو إشباع حاجات نظامية للأعضاء المجتمع أو البيئة .

كما تتشابه هذه التعريفات السابقة لمفهوم التنظيم مع تعريف روبرت فورد وزملائه للتنظيم على اعتبار أنه جماعة من الناس يتصلون ببعضهم البعض من أجل تحقيق هدف معين.

<sup>1</sup> - د / مؤيد سعيد السالم نظرية المنظمة دار وائل للنشر ط1 ، الأردن 2000 ، ص 23 .

ويرى فورد وزملائه إن مثل هذا التعرف يثير ثلاثة تساؤلات هامة هي: من هي الجماعة الإنسانية التي تشكل؟ وكيف ولماذا اتصل أعضاء هذه الجماعة ببعضهم البعض؟ وما الهدف الذي يرغبون في تحقيقه؟ ويرى فورد وزملاؤه أن الإجابة على هذه التساؤلات الثلاثة تكشف عن أهم العناصر الذي يتضمنها التنظيم<sup>1</sup>.

و يميز زاندين ZANDEN بين التنظيمات الرسمية وبين غيرها أنماط الجماعات الاجتماعية على أساس أن التنظيمات الرسمية هي نمط من أنماط الجماعات الاجتماعية يتميز أعضاؤها بالوعي والشعور بأن هناك آخرين يشتركون معهم في بعض الصفات أو الخصائص وتركيز الأفراد حول هدف معين وهذا بخلاف جماعات الاجتماعية الذين لا يركزون حول هدف معين كجماعات الجوار و اللعب أو الصداقة<sup>2</sup>.

ويعرف ريتشارد هال المنظمات على أنها تجمع حدود واضحة نسبيا ونظام ومستويات من السلطة وأنظمة اتصالات وأنظمة تنسيق عضوية، يوجد هذا التجمع على أساس مستمر نسبيا في البيئة ويشترك في نشاطات ذات علاقات بمجموعة من الأهداف، هذه النشاطات نفسها وعلى المجتمع<sup>3</sup>.

ويعرف المنظمة على عبد الرزاق جلبي بأنها كل وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة، وحتى يتحقق هدف المنظمة لا بد أن يأخذ طابع بنائي بلائم تحقيق هذه الأهداف حيث ينظم نشاطاته على أساس من التخصص وتقسيم العمل وتسلسل السلطة والاستمرارية في الوجود<sup>4</sup>.

إن هذا التعريف يؤكد على أهمية البناء وللاستقرار وللاستمرارية.

---

<sup>1</sup> - Robert c. Ford and AL. Organization theory. Au integrative Approachm NY. HARPER ET ROW. PUBLISHERS . 1988. P40.

<sup>2</sup> - Janes w. Vander. Sociology. N.Y: john wiley et sons.1979.P164.

<sup>3</sup> - ريتشارد هـ. هال: المنظمات - هيكلها - عملياتها ومخرجاتها، ترجمة، سعيد بن حامد الهاجري، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2001، ص80.

<sup>4</sup> - علي عبد الرزاق جلبي: علم الاجتماع والتنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص16.

أما محمد بوتين فإنه يعرف المنظمة على أنها نظام هرمي ويتكون من هرمين هرم المالكين في القمة وهرم الموظفين في القاعدة .

هذا التعريف يوحي بوجود مستويات هرمية وتدفق المعلومات أفقيا وعموديا من أجل اتخاذ القرارات.

أما التعريف للتنظيم من الناحية الاقتصادية فيرى عمر صخري " بأن التنظيم يبدأ عادة بتحديد أهداف المؤسسة والسياسات المختلفة لها لتحقيق هذه للأهداف وما نعني هنا بالسياسات هو مجموعة المبادئ التي تكون أساس نشاطات المؤسسة".

ويخلص < بورتر > < لولر > < وحكمان > 1957. الصفات الأساسية للمنظمة في

مايلي:

- 1- تتكون المنظمة من شخصين أو أكثر ومن جماعات عمل رسمية ولا رسمية
- 2- التوجيه: تعمل المنظمة على تحقيق هدف أو أهداف معينة تخدم مصالح الأفراد والجماعات العاملة .

**3- الأساليب:** تتبنى المنظمة أسلوبا تنظيميا معيناً لتحقيق التسيير الفعال ويتم ذلك بواسطة تمييز الوظائف والتقسيم للعمل وتجزئته وتوزيع الأدوار والمراكز والتنظيم الهرمي للسلطة والتنظيم العمودي والأفقي .

4- التنسيق الواعي للنشاط الذي يقوم به الأفراد وذلك بالاعتماد على العقلانية والعمليات المنطقية في التخطيط والتنفيذ والتقييم .

5- الاستمرارية عبر الزمن وذلك لضمان تحقيق الأهداف المرجوة من إنشاء المنظمة مما يوفر الطمأنينة وللإحساس بالأمن والاستقرار للأفراد مما يدفعهم للعمل أكثر<sup>1</sup>.

بناء على ما سبق فإن استخدام تنظيم بمعنى منظمة يعني مجموعة من الناس تربطهم علاقات رسمية لتحقيق الأهداف التي من أجلها أنشئت المنظمة .

<sup>1</sup> - مصطفى عشوي ، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص38.

وعن للتنظيم كوظيفة من وظائف الإدارة يعني تحديد علاقات فعالة بين: العمل - الأشخاص - الأنظمة.

**1- العمل:** من وجهة النظر التنظيمية فإن اتجاه التركيز على العمل يمثل لأهمية الأولى لدى إدارة المنظمة وقد يكون لهذا الاتجاه ما يبرره باعتبار أن المنظمات وحدات هادفة، أي تنشأ أساساً للإنجاز هدف أو أهداف ما، ويبرز التأثير التنظيمي لهذا الاتجاه الخاص بالعمل من خلال تأثيره على ممارسة السلطة ومواقع صنع القرار وخصائص الهيكل التنظيمي وعلاقات الإشراف .

أ- **السلطة:** تعرف السلطة بأنها الحق في القيادة وقوة تحقيق الطاعة، هذا التعريف يشير إلى صدور الأوامر من الأعلى إلى الأسفل وبذلك تعتبر القوة الدافعة التي توجه جهود العاملين في المنظمة.

ب- **موقع صنع القرار:** LOCATION OF DECISION MAKING

بحيث أن اتجاه التركيز على العمل يعتمد اعتماداً رئيسياً على السلطة في تحقيق أهداف المنظمة، وهذا يعني أن الأخذ بهذا الاتجاه يؤدي إلى المركزية في اتخاذ

القرارات، وهذا يتطلب أن يكون للهيكل التنظيمي سمات خاصة تساعد على فاعلية اتخاذ القرارات .

ج- **الهيكل التنظيمي :**

عندما تكون سلطة اتخاذ القرار مركزية وفي أعلى مستوى في المنظمة والهدف الرئيسي من ذلك هو ضمان انجاز العمل، فإن الهيكل التنظيمي لا بد من تصميمه بما يحقق غرضين:

\* الاستعداد لممارسة السلطة في جميع المستويات

\* أعلى مستوى من الكفاءة في انجاز العمل .

د- **علاقات الإشراف:** إن الهيكل الهرمي يحدد الدور المرسوم للمشرف ودور العاملين على النحو التالي:

أ- دور المشرف: يعتبر المشرف جزءاً من سلسلة القيادة وبالتالي يتمثل دوره في نقل السلطة إلى المستوى التالي وباعتبار المشرف وكيلاً أو ممثلاً للسلطة الأعلى يتمثل دوره في تنفيذ أهداف المنظمة أو على جزء من الأهداف المخصصة له والذي يسهم في تحقيق أهداف المنظمة ككل .

ب- دور العاملين: يمثل اليد العاملة في التنظيم في انجاز العمل المطلوب لتحقيق أهداف التنظيم.

## 2- التركيز على الإنسان:

إن اتجاه التركيز على العمل قد أدت إلى ظاهرة الإدارة التحكمية للمنظمات، فإن اتجاه التركيز على الإنسان يعتبر مدخلاً للتعامل مع مشاكل المنظمات على أساس إنساني يؤدي إلى ما يسمى بالإدارة بالمشاركة .

## 3- التركيز على الأنظمة:

ينظر هذا للاتجاه إلى المنظمة باعتبارها نظاماً الذي بدوره يتكون من أنظمة فرعية، وبالتالي فإن فعالية النظام ككل يعتمد على فعالية كل نظام من الأنظمة الفرعية، وتتكون الأنظمة من ست متغيرات يمكن حصرها في:

أ- **حجم المنظمة:** كلما زاد حجم المنظمة مقاساً بعدد العاملين يصبح الهيكل التنظيمي أكثر رسمية وأكثر تعقيداً، وتصبح الطريقة الأفضل للإثارة دافعية العاملين نحو إنجاز الأهداف هي الطريقة التحكمية بالمقارنة بطريقة المشاركة.

ب- **درجة التدخل:** عندما تزداد الحاجة إلى تدخل أكبر بين أعضاء المنظمة لغرض إنجاز العمل المطلوب فإن الهيكل التنظيمي لا بد أن يسمح بالتدفق للحر السريع للمعلومات وللافتكار عندئذ تصبح الدافعية ذات طبيعة غير رسمية وتعتمد أساساً على المشاركة<sup>1</sup>.

ج- **شخصية العاملين:** إن الهيكل التنظيمي الفعال هو ذلك الذي يتطابق مع نمط شخصية العاملين وتوقعاتهم، إن العاملين الذين لا يتوقعون المشاركة يفضلون الاعتماد على غيرهم

<sup>1</sup>- د.علي شريف: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص239.

يستجيبون بطريقة أفضل للنموذج التنظيمي التحكيمي الرسمي، على العكس من ذلك فإن العاملين الذين يتوقعون المشاركة ويميلون إلى الاستقلالية التي تثير دافعيتهم بطريقة أفضل يستجيبون أكثر لعملية المشاركة كما يفضلون المستوى المنخفض من الرسمية في الهيكل التنظيمي.

د- **توافق الأهداف:** عندما تكون أهداف المنظمة متوافقة مع أهداف العاملين حيث لا تعارض بينها تصبح المشاركة هي الأسلوب الأفضل ويصبح الهيكل التنظيمي أقل اعتمادا على الرسمية، على العكس من ذلك فإن تعارض الأهداف يتطلب الإدارة التحكيمية وتصبح الرسمية هي السمة الغالبة على الهيكل التنظيمي بما يسمح بتحقيق قدر أكبر من الرقابة .

هـ- **مستوى صنع القرار:** عندما تمارس وظيفة صنع القرار على مستوى جماعات العمل تكون المشاركة والهيكل غير الرسمي أكثر فعالية والعكس في حالة كون صنع القرار في المستوى الأعلى، أي بعيدا عن جماعات العمل التي تتأثر بهذا القرار .

و- **كفاءة النظام:** عندما يكون أداء المنظمة ضعيفا وقدرتها في تحقيق الأهداف منخفضة يفضل الأسلوب التحكيمي لضمان إصدار القرارات التصحيحية بسرعة أكبر، وعلى

العكس من ذلك فإن النجاح المستمر للمنظمة في تحقيق أهدافها يتطلب استخدام أسلوب المشاركة الذي يصبح عندئذ أكثر توقعا من العاملين<sup>1</sup> .

يلاحظ من المبادئ العامة أن عملية الإشراف داخل التنظيم لها دور فعال

هذا ما يؤكد لنا بأن الإشراف هو الركيزة الأساسية لأي تنظيم .

## 2- أهمية التنظيم :

يعتبر التنظيم الجيد أكبر مساعد للإدارة في تحقيق أهداف المشروع .

فهو البناء الذي تعمل الإدارة بداخله وتزاول وظائفها من تخطيط وإشراف وتوجيه

ورقابة. ومن أكبر العوامل في نجاح الإدارة هي أن تتسق بين أعمال الإدارات و الأقسام

---

<sup>1</sup> - د.علي شريف: مرجع سبق ذكره، ص240.

المختلفة للمشروع، حتى لا يحدث أي تضارب أو تعارض في الأهداف والجهود. والتنظيم الجيد يعمل على سهولة التنسيق بين أوجه النشاط المختلفة في المشروع، وبذلك يمكن تحقيق الأهداف المطلوبة بأقصر للطرق وأقلها تكلفة وبأقل مجهود ممكن من جانب الأفراد العاملين في المشروع .

وبالتنظيم الجيد يتمكن المشروع ليس فقط من تحقيق أهدافه القريبة ولكن أيضا أهدافه التي ترمي إلى استمرار النمو التوسع، فطالما أن هناك سياسات عامة مبنية على أسس دقيقة ودراسات وافية، وطالما أن كل فرد يقوم بعمله على الوجه المطلوب وكل فرد يعرف حدود سلطته و مسؤوليته، وطالما أن هناك تناسقا وترابطا بين أجزاء المشروع فإن ذلك يساعد على نمو المشروع ونجاحه وتوسعه .

ويعمل التنظيم الجيد على خلق الجو الملائم وظروف العمل المناسبة لجميع الأفراد في المشروع، مما يزيد إنتاجيتهم ويحافظ على حيويتهم ويرفع من روحهم المعنوية. وقد كان الاتجاه في الماضي عدم الاهتمام بهذا الجانب الإنساني في العمل، أما الاتجاه الحديث فهو توفير كل الوسائل في التنظيم وللاإدارة للمحافظة على إنسانية الفرد ، وتحقيق الأهداف المادية للمشروع في نفس الوقت الذي تتحقق فيه الأهداف المعنوية للأفراد العاملين فيه .

ويشجع التنظيم الجيد على استخدام أحدث الأساليب في الإنتاج وللاإدارة مثل العقول الالكترونية والأدوات الحديثة و مثل بحوث العمليات، مما يساعد الإدارة على اتخاذ القرارات على أسس علمية ومواجهة المشاكل المعقدة وحلها بدرجة عالية من الكفاية والقدرة.

ويساعد التنظيم الجيد على تنمية المواهب والقدرات الإدارية في الأفراد مما يزود المشروع باحتياجاته من المديرين في أوجه النشاط المختلفة التي يزاولها ويعمل على استمرار العمل واستقراره. كما يساعد التنظيم الجيد القائمين بالإدارة على مواجهة أي ظروف غير متوقعة نتيجة ما تتوفر فيه من مرونة تجعل في الإمكان إدخال أي تعديلات تميلها تغييرات في الظروف المحيطة بالمشروع<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - صلاح الشنواني، التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 87-88.

لدراسة التنظيم أهمية كبيرة في مجتمعنا المعاصر الذي يتميز بالتعدد والتطور السريع ويمكن تحديد أهميتها فيما يلي:

- 1- تعدد المنظمات وتشابك عناصرها مما أدى إلى الحاجة إلى علم متخصص يبحث في العوامل المؤثرة في التنظيمات وطرق تفاعلها وبالتالي تصميمها بطرق علمية .
- 2- توسع التنظيمات حيث أصبح التنظيم الواحد ينحصر في وحدة إنتاجية أو مجموعة من الوحدات منتشرة على المستوى الجهوي أو الوطني أو العالمي، يتحكم في آلاف من الأفراد يصعب تنظيم وتسييرهم دون دراسة جديّة لخصائص التنظيمات وطرق التحكم فيها.
- 3- إن وحدة التنظيم والترابط بين عناصر التنظيم، وباعتبار التنظيم ككيان واحد يحتاج في دراسته إلى نظرة كلية شاملة .
- 4- الأخذ بما تهدف إليه كل العلوم من دراسة وفهم من أجل دقة التوقع وبالتالي التحكم في أداءات التنظيمات ، إذا أن فهم العلاقات بين المدخلات والمخرجات باعتبار التنظيم منسق مترابط على غرار الأجهزة الميكانيكية مما يشجع على دراستها من أجل ضبطها والتحكم في سيرها<sup>1</sup>.

### 3- نظريات التنظيم:

لقد برزت عدة نظريات ومحاولات لتحديد مفهوم التنظيم مما أدى إلى اختلاف في تصنيف النظريات حول التنظيم ويمكن تصنيفها حسب 03 مدارس وهي :

1- المدرسة التقليدية.

2- المدرسة السلوكية.

3- المدرسة الحديثة.

#### 1- المدرسة التقليدية:

ويمثل فيه النموذج المثالي للبيروقراطية منطلقا للدراسات وفي هذا المجال نقوم بتحديد مصطلح البيروقراطية المتكون من كلمتين مركبتين هما BUREAU بمعنى

<sup>1</sup> - د. العايب راجح: مدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2004،

المكتب، والثاني CRACY وهي مشتقة من الأصل الإغريقي KRACIA بمعنى TOBE STRONG أي القوة بحيث تدل البيروقراطية في مجموعها على قوة المكتب أو سلطة المكتب<sup>1</sup>.

ويرى ماكس فيبر عالم الاجتماع المعروف بأن التنظيم البيروقراطي يساعد المنظمات على تحقيق أهدافها بكفاءة عالية ومع أن نموذج فيبر أكثر تزمًا من المبادئ التقليدية للإدارة، إلا أن فيبر يعتقد اعتقادًا راسخًا بأن البيروقراطية تعلق على أي صيغة أخرى من صيغ التصميم التنظيمي وبناء على ذلك قام بوضع خطة محددة لتنفيذ التنظيم البيروقراطي نادت خطة فيبر بأن تلتزم المنظمات بخمس استراتيجيات وهي :

1.1- يجب تقسيم كل المهام اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة إلى وظائف ذات تخصصات عالية، وحيث أن العامل يحتاج إلى إتقان صنعه وخبرته، فمن الممكن أن يتحقق ذلك بالتركيز على عدد محدود من المهام .

2.1 - يجب أن تؤدي كل مهمة وفق نظام ثابت من القواعد النظرية حيث يتيح ذلك للمديرين فرصة التخلص من حالة عدم التأكد التي تحدث بسبب الفوارق الفردية في أداء المهام .

3.1- يجب ترتيب الوظائف أو الأدوار في بنية هرمية، بحيث يكون نطاق سلطة الرؤساء على المرؤوسين محددًا، ويوفر هذا النظام للمرؤوسين إمكانية استئناف أي قرار لدى مستوى أعلى من السلطة.

4.1- يجب على الرؤساء التعامل مع بعضهم ومع المرؤوسين بموضوعية ، هذه المسافة النفسية والاجتماعية تتيح للرئيس إيجاد قرارات لا تتأثر بالأهداف والآراء الشخصية .

5.1 - يجب أن يستند التوظيف في النظام البيروقراطي على المؤهلات ، وأن تتم الترقية على أساس الجدارة ، وبما أن نظام التعيين والترقيات يتم بعناية ودقة ، فمن اللازم أن تكون الوظيفة مستمرة مدى الحياة وتقضي ضمناً بولاء العاملين و التزامهم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - عبد الرزاق جلبي : مرجع سابق ، ص 232.

<sup>2</sup> - أندرودي سيزلاقي، مرجع سابق، ص 492.

يفترض فيبير أن الالتزام التام بهذه الخصائص هو الطريقة المثلى الوحيدة لتنظيم عملية تحقيق الأهداف التنظيمية، فقد أتاحت المزايا المرتبطة بتطبيق بنية تركز على الكفاءة والاستقرار والرقابة لكثير من المنظمات الفرصة لتصبح أكثر فاعلية ، وكما كشف لنا التاريخ فقد أصبح التنظيم البيروقراطي شائع الاستخدام و أسلوبا ناجحا لبناء أي منظمة أنشئت حتى الآن على أن هناك بدائل محدودة كانت قائمة في ذلك الوقت .

من خلال هذا النموذج يتضح لنا إهمال الجانب الإنساني وقد جرت عدة محاولات لتفادي هذا النقص في هذه النظرية وكانت محاولة ألين جولدنر ALVIN GOULDNER الذي قدم دراسة هي امتداد لدراسات فيبير أضاف فيها بعض المفاهيم الجديدة معتقدا أنها يمكن أن تؤدي إلى زيادة فاعلية النموذج البيروقراطي والشيء الجديد الذي أظهره في محاولته هذه هو وجود بعض الجوانب النفسية في التنظيم، كما أظهر دور و أهمية التنظيم غير الرسمي في النموذج البيروقراطي<sup>1</sup>.

فالبغرم من النقص الموجود في نموذج "فيبير" إلا أن نموذج ما يزال يحتوي على جوانب أساسية تدخل في إطار دراسة أي تنظيم وهي كالتالي:

- في ما يخص التخصص وتقسيم العمل : يعتبر من المساهمات الفعالة التي تقدمها النظرية لأن التخصص الوظيفي يعتبر جزءا هاما من نظرية التنظيم.

- في ما يخص بتدرجية الوظائف : فإن تسلسل المستويات التنظيمية يسمح بتحديد الواجبات الخاصة بكل الوحدات التنظيمية مما يسهل عمليات المراقبة والإشراف.

- بالنسبة للتعامل بموضوعية و الصراحة بين الرؤساء و المرؤوسين من شأنها أن تسهل مهمة متابعة إيجاد القرارات ومدى تطبيقها بوضوح .

\* ومن أهم الانتقادات التي يمكن أن توجه إلى نموذج ماكس فيبير هي كالتالي :

- افتقار التنظيم للعامل الإنساني : بحيث كان ينظر للأفراد باعتبارهم وسيلة لتحقيق أهداف العمل و أن الرابطة الوحيدة التي تجمعهم هي التنظيم .

- إن النموذج الذي قدمه لا يمكن من تحقيق أقصى درجات الكفاية الإدارية .

<sup>1</sup> - محمد الحناوي : السلوك التنظيمي ، دار الجامعات المصرية،الإسكندرية، 1974، ص 72.

- إن خصائص النموذج المثالي ليس من الضروري إن تكون منسقة فيما بينها بصورة كاملة داخل التنظيم الذي يمكن أن يكون مصدرا للصراع و التوتر<sup>1</sup> و هناك بالطبع بعض الخصائص المثالية التي اعتبرت من المعوقات في الوقت الحاضر كما يوضحه لنا هذا الشكل :

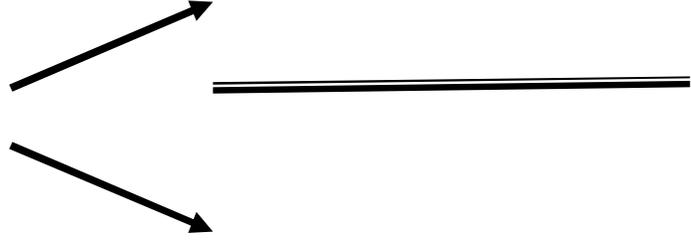
### خصائص وفوائد ومشكلات النظام البيروقراطي

#### الخصائص

- تقسيم العمل.
- القواعد والإجراءات.
- السلطة.
- المهضمة.

#### الفوائد المحتملة:

- الاستقرار.
- الكفاءة.
- الرقابة.



## - تكامل مفاهيم الإدارة العلمية و البيروقراطية:

ينتج عن تكامل استراتيجي الإدارة العلمية والبيروقراطية المنظور التقليدي للتنظيم الذي تعرض لكثير من النقد من قبل الدارسين والممارسين ، فهو مثير للجدل بسبب جموده وتركيزه المفرط على العناصر البنائية " الهيكلية " للتنظيم وإغفاله للجانب الإنساني كما تعرض للنقد بسبب اعتماده على مبادئ نشأت من أفكار وآراء لا تستند على التجربة العلمية.

## 2 - النظريات السلوكية في دراية التنظيم :

للتنظيم، وقد استمدت هذه التعديلات بطريقة علمية أكثر مما تقوم عليه الوصفات التي قدمها التقليديون والتي استندت على التجارب الشخصية فقط .

## 2.1- اقتراح ليكرت لنظام 4 :

دفعت ليكرت الأبحاث الميدانية التي قام بها إلى القول بأن المنظمات الفعالة تختلف عن المنظمات غير الفعالة بطرق هيكلية عديدة يمكن التعرف عليها، فالمنظمة الفعالة بالنسبة ل "ليكرت" هي تلك المنظمة التي تحت المشرفين على تركيز اهتمامهم على بناء جماعات عمل فعالة ذات أهداف تتحدى قدراتها، فيما تشجع المنظمات الأقل فعالية بالمقابل المشرفين على استحداث درجة عالية من التخصص الوظيفي وتعيين الأشخاص ذوي المهارات و القدرات اللازمة للأداء مهام الوظائف المتخصصة وتدريب هؤلاء العاملين ليؤدوا وظائفهم بطريقة أفضل، وتقدر عال من الكفاءة و الإشراف الدقيق على أداء هؤلاء المتخصصين، واستخدام حوافز في شكل معدلات عمل بالقطعة، ترتبط هذه النقاط الخمس بالملاح الرئيسية للتصميم التقليدي وبدراسة المنظمات على ضوء تلك الاتجاهات .

استنتج ليكرت أن التصميم الذي يأخذ في الاعتبار الجانب السلوكي للأفراد أو الموجه نحو الأفراد، والذي يشجع العمل الجماعي هو التنظيم الأكثر فاعلية. وقد وصف هذا التنظيم الأكثر فاعلية والموجه نحو الأفراد على أساس ثمانية أبعاد سماها تنظيم نظام 4، فيما يوصف التصميم التقليدي بنظام 1 ويرى ليكرت أن المنظمات التي تتبع "نظام 1" غير فعالة لأنها لا تستجيب للتغيرات التي تحدث في بيئاتها ومن الطبيعي أن تنشأ عن التغيرات البيئية ضغوط تتجه نحو التغيير، ولكي تتفاعل المنظمة مع تلك الضغوط لابد أن يكون تصميمها التنظيمي مرنا .

ويتضمن التنظيم القائم على نظام "4" الخصائص اللازمة لمواجهة التقلبات البيئية، وفق ما يراه ليكرت. فالاتصال ينساب بسهولة وهذا ما يتطلبه اتخاذ القرارات وممارسة

الرقابة وتركيز وتوجيه الجهود وقد افترض ليكرت كما فعل فيبر في نموذج المثالي للبيروقراطي أن هناك "طريقة واحدة مثلى" للتصميم التنظيمي ، فبالنسبة لفيبر تتمثل الطريقة المثلى في البيروقراطية فيما يكون نظام "4" هو الطريقة المثلى لليكرت، وبالرغم من أن لليكرت بعض شواهد البحث التي تؤيد دعواه بتفوق نظام "4" إلا أنه ربما يكون متحمسا أكثر مما ينبغي في عرض أسلوب تنظيمي واحد كأفضل أسلوب<sup>1</sup>.

### شكل يوضح : التنظيم التقليدي وتنظيم نظام (4) حسب ليكرت<sup>2</sup>

<u>التنظيم التقليدي</u>	<u>تنظيم نظام "4"</u>
1- لا تتضمن عملية القيادة قدرا كبيرا من الثقة والالتزام، لا يشعر المرؤوسون بالحرية في مناقشة مشكلات العمل مع رؤسائهم الذين لا يلتزمون بدورهم، آراء ووجهات نظر	1- تتضمن عملية القيادة قدرا ملموسا من الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين في كل الأمور، يشعر المرؤوسين بالحرية في مناقشة مشكلات العمل مع رؤسائهم الذين يلتزمون آراء وأفكار مرؤوسيهـم.

<sup>1</sup> - أندرودي سيزلاقي: مرجع سابق، ص 493.

<sup>2</sup> - المصدر مأخوذ من رينس ليكرت : The Human Organization, New York MC Graw Hill 1967. PP 197-211

	مرؤوسيههم .
2- تغطي عملية الدافعية سلسلة متكاملة من الدوافع، وذلك من خلال المشاركة الاتجاهات الإيجابية نحو المنظمة وأهدافها.	2- تتجه الدافعية نحو الحوافز المادية والاقتصادية والأمان عن طريق استخدام أسلوب التخويف والعقاب، ويسود بين العاملين في المنظمة اتجاهات سلبية نحوها.
3- يقوم نظام الاتصال على أساس تدفق المعلومات من كل الأجزاء المنظمة دون قيود، وفي كل الاتجاهات إلى أعلى، وإلى أسفل، وجانبياً، وتتميز هذه المعلومات بالدقة وعدم تعرضها للتحريف.	3- يقوم نظام الاتصال على أساس تدفق المعلومات إلى أسفل وعادة ما تكون هذه المعلومات محرفة وغير دقيقة وينظر إليها المرؤوسون بعين من الشك.
4- نظام التفاعل مفتوح ومكثف لكل من الرؤساء والمرؤوسين فرصة للتأثير على أهداف المنظمة وطرق العمل فيها، ونشاطاتها.	4- عملية التفاعل مقيدة ومغلقة وللمرؤوسين تأثير محدود في أهداف المنظمة وطرق العمل فيها، ونشاطاتها.
5- تتخذ القرارات في كل المستويات التنظيمية بطريقة جماعية، وبهذا تكون لا مركزية نسبياً.	5- يتم اتخاذ القرارات في قمة المنظمة فقط، وبهذا تكون عملية اتخاذ القرارات مركزية نسبياً.
6- تشجع عملية وضع الأهداف مشاركة الجماعات في وضع أهداف كبرى حقيقية.	6- يتم وضع الأهداف في قمة المنظمة مما يحول دون مشاركة المجموعة.
7- النظام الرقابي موزع على جميع مستويات المنظمة، ويركز على الرقابة الذاتية وحل المشكلات.	7- نظام الرقابة مركزي ويركز على تحديد من تقع عليه مسؤولية الخطأ.

<p>8- مستويات الأداء المستهدفة عالية، ويسعى الرؤساء إلى تحقيقها بهمة ونشاط، ويدرك الرؤساء أهمية الالتزام التام بتطوير الموارد البشرية بالمنظمة بالتدريب.</p>	<p>8- مستويات الأداء المستهدفة منخفضة ولا يسعى المدبرون إلى ترقيتها بالالتزام بتطوير الموارد البشرية في المنظمة.</p>
--	--

كذلك لقد عبر أحد الباحثين بأن فكر المدرسة السلوكية يعتمد بصفة عامة على أن التنظيمات غير الرسمية تتبع من المطالب الاجتماعية وحاجو الأفراد إلى وجود اتصالات متداخلة فيما بينهم، وأن هاته التنظيمات غير الرسمية لها أثر على السلوك التنظيمي<sup>1</sup> ومن أبرز المساهمين كذلك في هذا الاتجاه السلوكي نجد دوغلاس ماكريغور *DOUGLAS.M.GREGOR* ودافيد أمري *DAVID.EMERY* وكزيس أرجيريس *CHRIS ARGGRIS*.

بحيث نجد:

1- سلم ماكريغور بأن السلطة تمثل مبدأ جوهريا في نظرية التنظيم ويقصد بها السلطة الشخصية أو حق الرئيس في التمتع بالقوة من خلال قيامه بدوره في الوظيفة التي يشغلها حتى يمكن له أن يحقق ما تتطلبها من أهداف .

<sup>1</sup> - صلاح الشنواني : مفاهيم أساسية في إدارة الأفراد، دار الأحد، بيروت، 1982، ص 75.

- 2- أن علاقة الاعتماد المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين تمثل حقيقة هامة أغفلتها النظريات الكلاسيكية في التنظيم .
- 3- يعد المرؤوسون قادرين على تعلم كيفية ممارسة التحكم الفعال في الذات وهذا التحكم يعتبر أحد المؤشرات الهامة إلى النضوج .
- 4- إذا أمكن للرئيس أن يخلق ظروفًا تتيح للمرؤوسين إشباع حاجاتهم الخاصة وتحقيق أهداف، فإنه سيدفعهم إلى العمل على تحقيق أهداف التنظيم وتحقيق التكامل بينهم .
- لقد قدم دافيد امري *DAVID.EMERY* تصورا عن الوسائل التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف وتتمثل قيم الأمن والإسهام والشعور بالانتماء على أنها تمثل العوامل الأولية التي تدفعهم إلى العمل كما وضح امري بأن الأفراد سيبدلون أقصى جهدهم في العمل ثم قدم طريقة في القيادة الإدارية تعمل على خلق موقف العمل والمناخ السيكولوجي الذي سوف يثير دافعية الأفراد ويحفزهم على بذل أقصى جهد.

إن هذه الطريقة توضح الدور الذي يلعبه المرؤوسون إذ أتاحت لهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات و اخذ برأيهم في تحديد الأهداف ذلك لأن الأفراد يكونون أكثر تعبئة وأكثر عملا على تحقيق أهداف شاركوا في وضعها .

من جانب آخر قدم كريس أرجيريس *CHRIS. ARGYRIS* نموذجا نظريا يستند على أن معظم التنظيمات الاجتماعية تشتمل على عنصرين أساسيين على الأقل وهما الفرد والتنظيم الرسمي ويترتب على وجودهما ظهور بما يعرف بالتنظيم الاجتماعي وإذا أردنا تحديد آثار التفاعل بينهما لابد من معرفة خصائص كل عنصر منهما<sup>1</sup> .

## **2.2 - بينس BENNIS فيلسوف بمنظور سلوكي :**

تنبأ بينس مثلما فعل منظرو التنظيم التقليديون ، بنهاية البيروقراطية ، إذ يفترض أنها ستتلاشى وتصبح أقل انتشارا في المنظمات لأن المديرين سيعجزون عن السيطرة

<sup>1</sup> - عبد الرزاق جلبي : دراسات في علم الاجتماع الصناعة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ط2، 1981  
ص - ص 142 - 145.

على التوتر والإحباط والصراع بين أهداف الأفراد وأهداف التنظيم ، زيادة على ذلك ستضمحل البيروقراطية بسبب الثورة العلمية والتقنية في الدول الصناعية كما أن التغييرات الجذرية تستلزم إمكانية التكيف مع البيئة وهذا ما تفتقده النظم البيروقراطية . وبناء على التجارب وليس الدراسات الميدانية يحدد بينس ملامح الحياة التنظيمية في التسعينات من هذا القرن على النحو التالي :

- 1- ستشهد البيئة تغييرات تقنية سريعة مع درجة عالية من عدم الاستقرار أو الاضطراب
- 2- بسبب الخلفية التعليمية للأفراد، ستقوى لديهم الرغبة في المزيد من المشاركة و الاشتراك في العمل وللحصول على قدر كبير من الاستقلالية في أداء العمل .
- 3-ستكون أعمال المنظمات فنية بدرجة أكبر وأكثر تعقيدا وغير مبرمجة وستكون هناك حاجة إلى جميع المتخصصين سويا وتنظيم على أساس المشروع .

4- ستكون الهياكل التنظيمية مؤقتة وقابلة للتكيف ، وعضوية " أي تتوافق فيها الواجبات مع الوصف الوظيفي و الموقع في الهيكل التنظيمي "1 .  
و ستحل هذه الهياكل -التميزة بالتكيف- تدريجيا محل البيروقراطية كما صورها التقليديون .

كما عرضنا سابقا فإن المدخل التقليدي للتنظيم قد سعى إلى حل مشكلات الكفاءة بالتركيز على التنظيم الوظيفي الرئيسي، أو من أعلى إلى أسفل بالاعتماد على سلطة المديرين في قمة الهرم، في حين اتجه ليكرت وبينس وآخرون إلى رفع الفرد والجماعة إلى مركز متقدم فيما يتعلق بقرارات التصميم التنظيمي ويشترك كلا المدخلين التقليدي والسلوكي في توصيتهما المتعلقة " بالطريقة المثلى "دون النظر في تعقيدات التنظيم التي هي ليست سهلة في الوقت الحاضر .

### 3 - المدرسة الحديثة:

1- أندرو دي سيزلاقي، مارك جي ولاس: مرجع سابق، ص-ص 494 - 495.

النظرات الحديثة في دراسة التنظيم بالإضافة إلى المساهمات التي قدمها علماء التنظيم "السلوكيون" ظهرت محاولات عديدة في دراسة التنظيم أكدت على أن أحسن وسيلة لدراسة التنظيمات هي أن ينظر إليها باعتبارها نظاما *SYSTEMS* حيث يتكون من أجزاء وتغييرات متعددة ومعتمدة على بعضها البعض، كما ينظر إلى التنظيم على أنه نظام اجتماعي داخل نظام أكبر هو المجتمع وبهذا المعنى فالتنظيم هو نظام اجتماعي منظم بغرض تحقيق هدف معين وتحقيق هذا الهدف هو في نفس الوقت بمثابة إداء لوظيفة معينة نيابة عن نظام آخر أكبر وهو المجتمع<sup>1</sup>.

ويركز هذا الاتجاه على الناحية الهيكلية الحديثة للتنظيم وتدور أفكاره الأساسية

حول :

### **1 - تنظيم المشروع :**

تضم عناصر التنظيم كنظام مجموعات العمل غير الرسمية أي التنظيمات غير الرسمية والتنظيم الرسمي وأن هناك نظاما فرعية " نظام الإنتاج ونظام التسويق ، ونظام الرقابة ونظام الاتصال " .

وهناك بعض الأسس الهامة التي يجب أن تتوفر لتنظيم المشروع وهي كالتالي :

- يمكن تعريف وتحديد النتائج النهائية للمشروع .
- يتطلب هذا المشروع جهدا ذا طابع جديد وغير متكرر من ناحية جماعة الإدارة الحالية.
- يتضمن المشروع درجة عالية من التعقيد وخاصة فيما يتعلق بدرجة استغلال المهام المختلفة عن بعضها البعض .

---

<sup>1</sup> - صلاح الشنواني: مرجع سابق، ص 77.

- تنفيذ هذا المشروع له أهمية قصوى لوجود التنظيم<sup>1</sup>

## 2 - التداخل في العلاقات بين الأجزاء :

أخذ العلاقات المتداخلة بين العناصر أو الأجزاء بعين الاعتبار ويجب العمل على دمج هذه الأجزاء بشكل متجانس مع بعضها البعض مما يحقق المحافظة على أهداف المشروع.

## 3 - الاتصال :

يجب توفر شبكة الاتصال ونقل المعلومات وذلك للمساعدة في تحقيق التكامل والترابط بين الأجزاء المتعددة في النظام فبعد أن كان الاتصال مركزا على الاتصال من أعلى إلى أسفل فقد أصبح الاهتمام في التنظيمات الحديثة بالاتصال في كافة الاتجاهات ويمثل المشرفون أهم حلقات الوصل في عملية الاتصال - كما أشرنا سابقا - بغض النظر عن مستوياته أو أشكاله.

## 4 - النمو و التكيف :

تعتبر مشاكل النمو والتكيف أساسية بالنسبة لمفهوم التنظيم كنظام. فكل نظام معرض لقوى تجعل من الضروري أن يتكيف تبعا للظروف المتغيرة. فلكي يستقر ويستمر التنظيم يجب إدخال تغيير وتعديلات في الهيكل التنظيمي إذا تطلب الأمر، ومن جهة ثانية ينبغي أن يكن التنظيم مرنا قادرا على مواجهة الظروف المتغيرة<sup>2</sup> من خلال تطرقنا لبعض النقاط الأساسية التي تميز النظرة الحديثة للتنظيم يتضح لنا أنها لم تقم من العدل بل ارتكزت على الإرث الذي قدمه العلماء والباحثين القدماء من المدرسة التقليدية والسلوكية، فلقد أخذت من المدرسة التقليدية والسلوكية في ما يتعلق بتقسيم العمل والسلطة والإشراف وفي بعض الأحيان جاءت بأفكار كملت النقص الذي كان موجودا و الشيء الملاحظ كذلك أن في كل مراحل التطرق للنظريات كان دائما الإشراف يحتل الدور البارز داخل التنظيم وهذا نظرا لأهمية هذا الجانب.

<sup>1</sup> - محمد الحناوي: مرجع سابق، ص95.

<sup>2</sup> - صلاح شنواني : مرجع سابق، ص79.

### 1.3- التنظيم عند بارسون T.PARSONS :

يعتبر بارسون أن التنظيم نسق اجتماعي يعمل من خلال بناء معين هذا البناء التنظيمي يقوم على عنصرين هامين لهما طابع وظيفي يكمل كل منهما الآخر وهما:

- ضرورة وجود القيم في الأنساق الثقافية حيث لها دور هام ووظيفي يعمل على ديمومة واستمرار التنظيم .

- أهمية كل من الجماعة والدور التنظيمي نظرا لمشاركة الأفراد في وظائف التنظيم<sup>1</sup> لقد انطلق بارسون في وصف التنظيم باعتباره نسقا اجتماعيا يتكون من أنساق فرعية مختلفة وأكد على التوجيهات القيمة السائدة في التنظيمات المختلفة وأن القيم السائدة في التنظيم هي التي تمنح أهداف هذا التنظيم وقيم المجتمع الذي يوجد فيه ، ولهذا عرف التنظيم بأنه نسق اجتماعي منظم أنشئ من أجل تحقيق أهداف محددة .

ويرى بارسون بأن هناك أربعة متطلبات وظيفية أساسية يتعين على كل نسق أن يواجهها إذا ما أراد البقاء وهي :

1- المواءمة أو التكيف ADAPTATION

2- تحقيق الأهداف COOL ATTOINMENT

3- التكامل INTEGRATION

4- الكمون .LATENCY

بحيث تتعلق المواءمة وتحقيق الأهداف بعلاقة النسق ببيئته ، وبتعلق التكامل والكمون بالظروف الداخلية للنسق .فمطلب المواءمة أو التكيف يعبر عن توفير كل الموارد البشرية والمادية الضرورية لتحقيق أهداف التنظيم ، أما مطلب تحقيق الأهداف فيتمثل في حشد الموارد التنظيمية من أجل تحقيق الأهداف .

<sup>1</sup> - عبد الله محمود عبد الرحمان: سوسيولوجيا التنظيم، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، 1987، ص 215.

ويشير مطلب التكامل إلى العلاقات بين الوحدات، وخاصة تلك المتصلة بضمان تحقيق أعلى مستوى من التضامن والتماسك بين الأنساق الفرعية أما مطلب الكمون فيشير إلى مدى ملائمة الظروف السائدة في الأنساق الفرعية للظروف السائدة في النسق الأكبر<sup>1</sup>.  
لقد ميز كذلك بارسون تصنيف التنظيمات وخاصة التصنيف الداخلي للتنظيم وهو ما جعله يميز بين ثلاث مستويات أو أنساق فرعية في التنظيم هي:

### 1- النسق الفني :

ويهتم بالنشاطات الفنية التي تسهم بشكل مباشر في إنجاز أهداف التنظيم .

### 2- النسق الإداري :

والذي يتولى الأمور والشؤون الداخلية لتنظيم .

### 3- النسق النظامي :

الذي يعمل على الربط بين النسق الفني والنسق الإداري من جهة والمجتمع من جهة أخرى .

يمكن القول هنا بأن بارسون اعتبر التنظيمات أنساقا اجتماعية بعكس نموذج الفيبيري ويعتبر نموذج بارسون يرتكز على البناء بالدرجة الأولى حيث اعتبر بأن التنظيمات هي عبارة عن وحدات فرعية داخل النسق الأكبر .

### **2.3.2 - روبيرت ميرتون والوظيفية " R. MERTON "**

يعتبر روبيرت ميرتون من أكثر العلماء الاجتماع اهتماما بكشف جوانب التنظيم التي أغفلها نموذج ماكس فيبر بحيث قام بتقديم نظرية تركز على ثلاثة مفاهيم هي:

الوظائف الكامنة مقابل الوظائف الظاهرة.

المعوقات الوظيفية مقابل الوظيفة.

فكرة البدائل الوظيفية.

<sup>1</sup> - السيد الحسيني : النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم ، ط4 ، دار المعارف، القاهرة، 1983، ص.73

إن هاته المفاهيم يمكن أن تكشف لنا عن أمور هامة تتعلق بالتنظيم حيث أن النتائج الفعلية للسلوك تختلف اختلافا كبيرا عن النتائج التي كانت مقصودة وما يعتقد أنه غير مجد لتنظيم معين يمكن التوصل بعد دراسة دقيقة إلى أنه يؤدي إلى وظائف حيوية، وما يعتقد بأنه مفيد قد يكون معوقا وظيفيا أو يطرح بدائل وظيفية.

لقد انطلق ميرتون من أن أعضاء التنظيم يستجيبون لمواقف معينة في التنظيم ثم يعممون هذه الاستجابة على مواقف مماثلة وحينما يحدث ذلك تنشأ نتائج غير متوقعة أو غير مرغوب فيها بالنسبة للتنظيم.

ولضمان ثبات السلوك والتنبؤ به يتطلب توفر إجراءات مقننة تتخذ باستمرار طابعا نظاميا ومتابعة تنفيذ هذه الإجراءات ولقد رتب ميرتون على ذلك ثلاثة نتائج: الأولى تشير إلى تناقض أو تضائل العلاقات الشخصية ذلك أن التنظيم هو في حد ذاته مجموعة العلاقات التي تنشأ بين الوظائف والأدوار.

أما النتيجة الثانية: فتشير على زيادة استيعاب أعضاء التنظيم لقواعده ومعاييرها. أما النتيجة الثالثة والمرتبطة بالنتيجتين السابقتين فتتمثل في استخدام التنظيم لمقولات محددة يستند إليها في اتخاذ القرارات I ولعل ما قدمه لنا ميرتون هنا هو إبرازة للجوانب غير الرشيدة للسلوك التنظيمي والمعوقات الوظيفية المتمثلة في النتائج غير المتوقعة الحدوث للأفعال وهنا تبرز فكرة البدائل الوظيفية أو استبدال الأهداف. وفي الأخير يمكن لنا القول بأن مجال الحديث عن التنظيم يبقى مفتوحا للعلماء والباحثين للغوص فيه وهو ميدان جد معقد فقط يجدر بنا الإشارة بأعمال الباحثين الأوائل في هذا المجال الذين فتحوا الطريق نحو دراسات معمقة شملت جميع نواحي التنظيم، والتاريخ يشهد بأن البحوث الأولى التقليدية والسلوكية اعتمدت عليها النظريات الحديثة وارتكزت على بعض مبادئها وأضافت الجديد لها وذلك بالاعتماد على النظرة الشمولية في دراسة ظاهرة التنظيم وعملت على التوفيق وإبراز التكامل الموجود بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي.

## 4- مبادئ التنظيم :

يمكن النظر إلى التنظيم بمعنيين : الأول كمكان (أي المنظمة ) ORGANISATION والثاني كنشاط تنظيمي ORGANIZING الذي يعني كافة العمليات التي تجعل الأفراد يعملون بشكل متناغم وذلك من خلال تصميم وظائف ذات مكونات سليمة، وبها صلاحيات متكاملة تمكن الأفراد بالعمل بكفاءة عالية. كما أن هذه العمليات تمكن جماعات العمل من التعاون البناء وذلك من خلال تصميم مجموعة عمل وأقسام وإدارات تعني بالقيام بأعمال المنظمة بشكل متكامل وغير منقوص ويؤدي إلى تحقيق الأهداف وتمكين الأفراد والجماعات من الأعمال الخاصة بهم من خلال تحديد علاقات للسلطة والمسؤولية ومبادئ ونطاق الإدارة وتتمثل مبادئ التنظيم في ما يلي:<sup>1</sup>

### 1- مبدأ التخصص وتقسيم العمل - SPECIALIZATION DIVISION OF LABOUR

ويعني وضع جهود الإنسانية والمادية بالمنظمة في شكل مقسم ومجزأ على الأفراد والأقسام وللإدارات، بحيث يكون كل فرد أو قسم لديه التخصص أي أن تقسيم العمل يؤدي غالباً إلى التخصص، ويمكن القول أنه إذا أمكن تقسيم العمل الكلي بين الأفراد والأقسام، فإن ذلك يعتمد على افتراض مؤداه أنه إذا تم تقسيم العمل فإن ذلك يؤدي إلى التخصص، وإن التخصص السليم يحتاج إلى أفراد مؤهلين وذوي خبرة حتى يضطلعون بهذا التخصص، كما يحتاج كذلك تبسيط العمل والإجراءات حتى يتمكن العاملين المتخصصين أن ينجزوا أعمالهم بكفاءة.

### 2- مبدأ التقسيم إلى إدارات :

إن التقسيم إلى إدارات ينصب على وحدات العمل الكبيرة مثل الأقسام والإدارة ويمكن النظر إلى الأمر باعتباره تجميعاً للأعمال وللوظائف في شكل أقسام، ثم تجميع الأقسام في شكل إدارات كما يمكن النظر إلى الأمر بطريقة معاكسة حيث يعني الأمر تقسيم أهداف وأعمال الشركة إلى إدارات، ثم تقسيم الإدارات إلى أقسام فرعية فوجهة

<sup>1</sup> - د. حمد الدعيج وآخرون: الإدارة ، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص371.

النظر الأولى يطلق عليها المدخل السفلي أي من أسفل للأعلى BOTOM –UP حيث يتم الاهتمام بالخلية الأولى في التنظيم وهي الوظيفة، ثم يتم تجميع الوظائف في أقسام أعلى ثم يتم تجميع الأقسام إلى إدارات أعلى .

أما وجهة النظر الثانية، فيطلق عليها المدخل الفوقي؛ أي من أعلى للأسفل TOP DOWN حيث يتم تحديد أهداف المنظمة واستراتيجياتها وأهم الأعمال والأسواق والمنتجات، ويتم ترجمتها في شكل إدارات تحاول أن تحققها، أي يتم تقسيم أعمال الشركة في شكل إدارات أي التقسيم للإدارات ثم يتم تقسيم الإدارات إلى أقسام تابعة أصغر ويطلق عادة على تقسيم الإدارات مصطلح الهيكل التنظيمية STUCTURING .

ويتم تقسيم الإدارات على أساس منطقي أي على أساس التشابه وهناك عدة طرق يتم على أساسها التقسيم إلى إدارات وهذه الطرق هي:

التقسيم الوظيفي

التقسيم الجغرافي .

التقسيم السفلي .

التقسيم حسب العملاء .

التقسيم حسب الآلات (أو العمليات).

التقسيم الأبجدي والعديد

التقسيم حسب الوقت

التقسيم حسب المركب

تنظيم المصفوفة .

### 3- مبدأ تعدد السلطات :

تعني السلطة AUTHORITY الحق في التصرف واتخاذ القرار ويأتي هذا الحق من اعتراف المنظمة صراحة في دليل وصف التنظيم، ودليل وصف الوظائف بالحق الذي يمارسه شاغل إحدى الوظائف ويمكن تمييز ثلاث أنواع من السلطات وهي :

أ- السلطة التنفيذية:

وهي السلطة الممنوحة لمدير ما على مرؤوسين في التصرف واتخاذ القرار وهي سلطة تتحدد في بطاقات وصف الوظيفية ومن أهم المجالات التي تغطيها السلطة التنفيذية ما يلي :

- إصدار الأوامر للمرؤوسين
- التصرف في أداء العمل بطريقة معينة مثل { إعداده وتوزيعه وتخطيطه }
- استخدام حدود ماليا في الصرف والإنفاق
- الحق في عقاب ومكافأة المرؤوسين .
- الحق في اتخاذ القرارات .
- الحق في التوجيه وإصدار التعليمات .

#### ب- السلطة الاستشارية:

تتمتع بعض الوحدات التنظيمية وبعض المديرين بالسلطة الاستشارية وهي تعني الحق في تقديم العون والخدمة للوحدات التنفيذية وتبرز هذه السلطة في أنها تلعب أدوارا كثيرة أهمها:<sup>1</sup>

- تقديم النصح والمشورة
  - تقديم خدمات المساعدة
  - تقديم المعلومات والتحليلات للمشاكل
  - اقتراح الحلول وتقديم المعلومات والتحليلات للمشاكل.
- فهناك الكثير من الأقسام والمديرين الذين يقدمون مثل هذه الخدمة والمعونة والنصح والمعلومات ومن أهم هذه الوحدات التنظيمية إدارة الموارد البشرية والأفراد، الشؤون والخدمات الإدارية، الشؤون المالية والحسابات، إدارة المشتريات إدارة التخطيط والرقابة إدارة نظم المعلومات والكمبيوتر .

#### ج- السلطة الوظيفية:

<sup>1</sup> - . حمد الدعيج وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص380.

وهو نوع ثالث من السلطة يتأرجح بين كل من السلطة التنفيذية والاستشارية وتظهر السلطة الوظيفية في الحالتين التاليتين:

- حينما يمارس أحد المديرين سلطاته على جهة أخرى لا تتبعه تنظيما.

- حينما يمارس أحد المديرين الاستشاريين سلطته التنفيذية

من هنا يتضح أن هناك ثلاثة أنواع من السلطة:

تنفيذية واستشارية ووظيفية لا غنى تقريبا عنها جميعا ويبقى إذن على أي منظمة ناجحة أن تقيم التوازن في استخدام هذه الأنواع الثلاثة ويتم هذا التوازن من خلال معرفة مزايا وعيوب كل منها ويوضح الشكل مزايا وعيوب السلطات التنفيذية والاستشارية والوظيفية:<sup>1</sup>

نوع السلطة	المزايا	العيوب
السلطة التنفيذية	تحديد حجم السلطة بوضوح وبساطة تشجيع المدير على التصرف السريع أكثر أنواع السلطة فهما	هي عبء على كاهل المديرين . تشجيع على السلطة تتجاهل سلطة المعرفة والخبرة والتخصص
السلطة الاستشارية	إتاحة الفرص للمتخصصين لتقديم خبرتهم . تدرب التخصصات الشابة على العمل .	- ينزع الاستشاريون للتماهي في استخدام سلطتهم الاستشارية. - عدم فهم الاستشاريين

<sup>1</sup> - . حمد الدعيج وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 395.

لحدودهم . - صراع بين التنفيذيين والاستشاريين .	تساعد على الابتكار وحل المشاكل تخفف العبء من على التنفيذيين	
معناها غامض نسبيا . تجعل العلاقات أكثر تعقيدا تحتاج مديرين ذوي مهارات عالية	تتيح الفرصة لربط المنظمة. تساعد على التنسيق والتحكم . تخفف من العبء على التنفيذيين	السلطة الوظيفية

المصدر: د. أحمد ماهر للإدارة ، الدار الجامعية للنشر 2002 ، ص 401

#### 4- مبدأ وحدة الأمر:

يعني هذا المبدأ أن الفرد لا يتلقى أوامره إلا من فرد واحد فقط وبالرغم من بساطة هذا المبدأ إلا أن هناك صعوبة في تحقيقه أو العمل به، وللعمل بهذا المبدأ مزايا هامة جدا كتعزيز مبدأ التسلسل الرئاسي و وضوح الاختصاصات بين المرؤوسين، والقضاء على أي تعارضات أو توترات نفسية داخل العمل ، والقضاء على الضغوطات التي تنشأ من إحساس المرؤوس بوجود أكثر من فرد يأمره ويوجهه للعمل.

#### 5- مبدأ تعادل السلطة والمسؤولية:

يعتبر هذا المبدأ من أهم مبادئ التنظيم وهو يعني أن من تعطي له السلطة في أداء عمل لا بد أن يساءل عليها، أي أنه عنه إلقاء مسؤولية أداء عمل معين على عاتق فرد، فإنه يعني الحق في التصرف واتخاذ القرارات واستخدام صلاحيات معلومات، وتوجيه مرؤوسين وإصدار قرارات فإن المسؤولية تعني المحاسبة والمساءلة عن استخدام الحقوق والصلاحيات في تنفيذ العمل وإنجازه كما هو مطلوب وعيه فإن مبدأ تعادل السلطة والمسؤولية يعني أنه عندما يعطى الفرد الحق في التصرف (أي السلطة) فإنه يحاسب ويساءل على استخدامها لتحقيق وإنجازات العمل.

## 6- مبدأ التسلسل الرئاسي:<sup>1</sup>

يعني أن السلطة والمسؤولية تتناسب من أعلى للأسفل وفي أثناءها تتحدد العلاقة بين كل رئيس ومرؤوسيه عبر المستويات التنظيمية ويخدم هذا المبدأ هدفين أساسيين هما :

1- أن لكل فرد رئيسا واحدا فقط هو الذي ترفع إليه التقارير ونتائج الأعمال وهو الذي يتم استشارته والرجوع إليه في حالة الطوارئ و الأعمال الصعبة وتقدم إليه الشكاوي .

2 - يوضح التسلسل الرئاسي طرق الاتصال الرسمي داخل المنظمة وهو يعطي نوعا من النظام والضبط للحدود الدنيا لعملية الاتصال الرسمي بين وحدات التنظيم فعلى سبيل المثال إذا أراد أحد العمال في الخط الإنتاج أن يستدعي أحد الفنيين في إدارة الصيانة لتصليح عطب بأحد الآلات فعليه نظريا أن يتصل بمشرف خط للإنتاج الذي يتصل بمدير المصنع الذي بدوره يتصل بمدير الإنتاج ويتصل هذا الآخر بمدير الصيانة باعتباره أحد مرؤوسيه ويأمره بإصلاح الآلة.

## 7- مبدأ نطاق الإشراف:

يقصد بنطاق الإشراف عدد العاملين الذين يشرف عليهم مدير واحد ويؤدي تطبيق هذا المبدأ إلى هرمية التنظيم، أي اتخاذ الشكل الهرمي فرئيس المنظمة يشرف على عدد من المديرين وهم بالتبعية يشرفون على أعداد أخرى، وهكذا وبالتالي يبدأ الهرم التنظيمي في قمته بعدد محدود من الأفراد يزداد باطراد هبوطا إلى الأسفل<sup>2</sup>.

**المبادئ التي يسترشد بها حين قيام التنظيم :**

<sup>1</sup> - مرجع سبق ذكره، ص 396.

<sup>2</sup> - مرجع سبق ذكره، ص 414.

بالرغم أن لكل مشروع ظروفه الخاصة إلا أنه يمكن وضع أسس أو قواعد تطبق على جميع المشروعات وهي :

### 1- تحديد الهدف:

يجب على المشروع أن يحدد بدقة وبوضوح الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها فإذا تحددت الأهداف فإنه يمكن تحديد أوجه النشاط المختلفة التي سيقوم بها المشروع والتي تؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف، فإذا كان من أهداف المشروع مثلا إنتاج سلعة معينة بدرجة عالية من الجودة فإن تنظيم المشروع يجب أن يبنى على هذا الأساس ولتحقيق هذا الهدف ويكون جميع السياسات الموضوعية مؤدية لهذا الغرض ويجب على المشروع في هذه الحالة أن يحافظ على سياسة موحدة، ما لم يحدث تغيير يتطلب العدول عن الهدف الأصلي وتحديد أهداف جديدة كتغيير مثلا في أذواق المستهلكين، أو قوتهم الشرائية تستدعي تخفيض جودة السلعة وإعادة التنظيم على ضوء الظروف الجديدة .

### تحليل المشاكل قبل اتخاذ قرار فيها:

لكي يوضع التنظيم على أساس سليم فإنه يجب أولا الإلمام التام بجميع الظروف المحيطة بالمشروع والاحتياجات المختلفة المطلوبة للبدء بالعمل.

وحيث أن من الطبيعي أن يسعى كل مشروع إلى تحقيق ربح فإنه يجب أولا التأكد من أن السلعة أو الخدمة التي سيقدمها المشروع عليها طلب، وأنها تقي بمطالب المستهلكين وتتفق مع رغباتهم كما يجب التأكد من أن المستهلكين المحتملين عندهم من

القوة الشرائية ما يمكنهم من شراء السلعة وأن السلعة يمكن إنتاجها بالكميات المطلوبة وفي الوقت المطلوب .

### 3- مراعاة البساطة:

يجب استبعاد الأعمال التي لا تكون هناك ضرورة إلى وجودها كما يجب القيام بالأعمال المطلوبة بأبسط صورة ممكنة.

### 4- بناء التنظيم حول الوظائف وليس حول الأشخاص:

تحدد طبيعة العمل نوع الوظائف الرئيسية المطلوبة ويجب أن يوضع التنظيم على أساس هذه الوظائف لأن الوظائف دائمة وتتمو باستمرار مع نمو المشروع بينما لو وضع التنظيم ليلائم أشخاصا معينين فمهما كان هؤلاء على درجة عالية من الكفاءة والخبرة فإن لهم طاقات محدودة، كما أنهم عرض للتوقف عن العمل والنشاط لأي سبب من الأسباب . ولكي يظل المشروع قائما، ولكي تتوفر فيه الحيوية والقدرة على النمو، فإنه يجب أن يتجنب وضع التنظيم بحيث يجعل من المستحيل أو المتعذر الاستغناء عن بعض الأفراد .

#### 5- التقسيم إلى إدارات وأقسام :

يجب عند تقسيم المشروع إلى إدارات وأقسام أن تحدد بكل وضوح وظيفة كل إدارة وكل قسم كما يجب توفر التنسيق الضروري في الأعمال التفصيلية التي تقوم بها كل إدارة بحيث تؤدي الأعمال المطلوبة في أقصر وقت ممكن وبالشكل الذي يحقق أكبر فائدة للمشروع .

#### 6- التحديد الواضح للسلطة والمسؤولية:

يجب أن يظهر التنظيم الموضوع بكل دقة ووضوح السلطة المعطاة لكل فرد في المستويات التنظيمية المختلفة والمسؤولية المطلوبة منه. ويجب بقدر الإمكان أن تركز في أيدي أفراد مسئولين ولكن هذا لا يمنع من أن يقوموا بدورهم بتفويض أجزاء من هذه السلطة إلى مساعديهم ومرؤوسيه. ويجب ملاحظة أن كل رئيس سيكون هو المسؤول

الأول عن أعمال مساعديه ومرؤوسيه وبهذه السياسة في تركيز السلطة يمكن إحكام الرقابة والمحافظة على النظام داخل المشروع .

#### 7- تحديد عدد المساعدين التابعين لكل رئيس:

إذا كان عدد المساعدين الذي يرفعون التقارير إلى رئيس معين كبيرا فإن ذلك قد يعني أن هذا الرئيس لن يكون عنده من الوقت ما يكفي لمواجهة المشاكل الرئيسية المطلوبة منه ودراستها ومعالجتها على الوجه الأكمل. فكل إنسان له طاقة طبيعية وذهنية محدودة كما أن عامل الوقت نفسه يمثل أحد القيود الرئيسية على مقدار ما نبذله

من إنتاج لذلك يجب تحديد عدد الأفراد الذين يعملون تحت إشراف ورقابة كل رئيس بالدرجة التي تعمل على سرعة إنجاز الأعمال وتوفير الوقت للرئيس للتفرغ لدراسة المهام المطلوبة منه. وتهيئة الظروف لكل فرد لكي يعمل ولكي يظهر كفاءته . وبذلك نعمل على رفع الروح المعنوية بين الأفراد ،ولا يمكن وضع قاعدة موحدة للعدد الواجب إتباعه ، وإنما يتحدد العدد حسب طبيعة العمل واما إذا كان فنيا أو إداريا أو روتينا .

## 8- شغل المراكز للأفراد:

يجب شغل كل مركز بالفرد الذي تتوفر فيه الشروط والمؤهلات اللازمة للقيام بأعباء المركز المعين وفي سبيل ذلك يجب أولا تحليل المهام المنطوي عليها كل مركز، وعلى ضوء هذا التحليل يمكن تحديد المؤهلات والشروط التي يجب توفرها في من يشغل كل مركز<sup>1</sup>.

## 5- أنماط التنظيم :

يقصد بالتنميط typology التضييف وفقا لمعيار أو مجموعة من المعايير وقد يستخدم هذا المنهج في تصنيف العناصر الثقافية أو الجماعات الإنسانية أو المجتمعات<sup>2</sup>. وقد حاول بعض العلماء تصنيف التنظيمات على أساس بعض المعايير أو المحكات المختلفة مثل حجم التنظيمات، وأهدافها ووظائف التنظيمات، والتكنولوجيا، وبناء التنظيم

<sup>1</sup> - د.صلاح الشنواني: التنظيم والإدارة ، مرجع سبق ذكره، ص92-95.

<sup>2</sup> - محمد عاطف غيث وآخرون: قاموس علم الاجتماع، الهيئة المصرية للكتاب، الإسكندرية، 1979، ص490.

والمستفيد الأول من أنشطة التنظيم ودرجة القوة والضبط التنظيمي وأسباب الانتماء إلى التنظيم، أو على أساس علاقات الامتثال<sup>1</sup>.

كما ميز < سيلفرمان > d.silverman - بين ثلاثة أنواع من التنظيمات أولها يقوم على أساس مدخلات البيئة وهي التتميطات التي توضح تأثير البيئة على التنظيم، ويقوم الثاني على أساس مخرجات البيئة، وهي التتميطات التي توضح تأثير التنظيم على البيئة، أما النوع الثالث فيقوم على أساس العوامل التنظيمية الداخلية<sup>2</sup>.

وسنتناول لأهم التنظيمات التي ساعدت على فهم كافة التنظيمات عن طريق تصنيفها .

#### أ- تمييط التنظيمات على أساس علاقات الامتثال:

بحث نجد < اترزيوني > a.etzioni قد وضع نموذجاً لتمييط التنظيمات على أساس علاقات الامتثال أي على أساس الطريقة التي يتصرف بها أعضاء المستوى التنظيمي الأدنى في مواجهة السلطة داخل التنظيم .

ويرى اترزيوني أن هناك ثلاثة أنماط من السلطة يقابلها ثلاثة أنماط من الامتثال، فهناك نمط السلطة القهرية الذي يستخدم العقاب البدني ويقابله الامتثال الاغترابي ، وهناك نمط السلطة الذي يستخدم المكافآت ويقابله نمط الامتثال الحسابي أو النفعي، وأخيراً

هناك نمط السلطة الذي يستخدم الإقناع والمكافآت الرمزية ويقابله نمط الامتثال الأخلاقي.

وفي ضوء ما سبق قام إترزيوني بتصنيف التنظيمات حسب علاقات الامتثال إلى ثلاثة أنماط على الشكل التالي :

1- التنظيمات القرية أو الملزمة COERCIVE ORGANISATION وهي من أمثلة ذلك المستشفيات والسجون .

<sup>1</sup> - Robert c. Ford and AL. Organization theory. Au integrative Approachm NY. HARPER ET ROW. PUBLISHERS . 1988. P450.

<sup>3</sup> - David silverman, the theory of Organizations: A sociological Frame wark, London : Heinemen, 1978,PP14-

2- التنظيمات النفعية UTILITARIAN ORGANISATION : وهي تلك التنظيمات التي يتم إنشاؤها من أجل تحقيق أهداف وفوائد عملية مثل التنظيمات الصناعية والتجارية .

3- التنظيمات الاختيارية: VOLUNTARY ORGANISATION وهي تلك التنظيمات التي يلتحق بها الأفراد باختيارهم ويتركونها بإرادتهم الحرة.....  
ب- **تميط التنظيمات على أساس المستفيد الأول من الأنشطة التنظيمية:**<sup>1</sup>

قام بلاو P.M.BLAU وسكوت W.R.SCOTT بوضع تميط للتنظيمات على أساس سؤال مؤداه من المستفيد ؟ أي من المستفيد الأول من الأنشطة التنظيمية ؟ وبالإجابة على هذا السؤال تم تصنيف التنظيمات إلى أربعة أنماط وهي كالتالي :

1- **تنظيمات المنفعة المتبادلة :** وفيه يكون المستفيد الأول من أنشطة التنظيم هم الأعضاء ومن أمثلة هذه التنظيمات الأحزاب والنوادي .

2- **تنظيمات العمل:** وفيها يكون المستفيد الأول هو الملاك ومن أمثلة ذلك المصانع ،البنوك،المؤسسات .

3- **تنظيمات الخدمة:** وفيها يكون المستفيد الأول هم العملاء ،ومن أمثلة ذلك المستشفيات المدارس ،مؤسسات الرعاية الاجتماعية .

4- **تنظيمات المصلحة العامة :** وفيها يكون المستفيد الأول من أنشطة التنظيم هو الجمهور .

ومن أمثلتها التنظيمات العسكرية والشرطة ورجال الإطفاء .

ج- **تميط التنظيمات على أساس التكنولوجيا:**

---

<sup>1</sup> - J.E.ELEDRIGE et A.D. Crambie. A Sociology of organisation. London : George Allen et unwin LTD, 1974mPP 15-16.

أن من أهم الرواد الذين حاولوا تنميط التنظيمات على أساس التكنولوجيا المستخدمة هم جوان ودوارد JOAN WOODWARD وروبيرت بلونز ROBERT BLAUNER وجيمس تومبسون JAMES THOMPSON .

فلقد قامت <جوان وودارد> بدراسة مائة مصنع من المصانع البريطانية ثم قامت بتنميط هذه التنظيمات الصناعية على أساس درجة التعقيد في التكنولوجيا المستخدمة فيها إلى ثلاثة أنماط هي كالتالي:

1- التنظيمات الصناعية التي تستخدم التكنولوجيا البسيطة: وفيها يتم الإنتاج بالوحدة ويكون قليلا من حيث الكمية .

2- التنظيمات التي تستخدم عمليات الإنتاج الكبير : نجد أن مثل هذه التنظيمات تعتمد على خطوط التجميع لإنتاج كميات ضخمة من الوحدات الإنتاجية مثل التلفزيون والسيارات .

3- التنظيمات الصناعية التي تستخدم لعمليات الإنتاجية بالغة التعقيد : وفي هذه التنظيمات تكون العمليات الإنتاجية مستمرة مثل التنظيمات التي تعمل في صناعة تكرير البترول وقد درست <جودوارد> العلاقة بين نمط التكنولوجيا وعمليات الإنتاج وبين البناء التنظيمي، فتبين أنه كلما زادت درجة التعقيد الفني داخل التنظيمات الصناعية، زاد عدد المستويات الإشرافية، وانخفضت تكلفة العمل ، وفي التنظيمات التي تستخدم الإنتاج الكبير يتسع نطاق الإشراف أي يزداد عدد المرؤوسين<sup>1</sup>.

#### د- تنميط التنظيمات على أساس وظائفها :

تأثر بعض المهتمين بشؤون التنظيم بالتحليل البنائي الوظيفي وما أطلق عليه بار سونز T.PARSONS بالمتطلبات الوظيفية الأربعة وهي المتطلبات المواءمة ، وتحقيق

<sup>1</sup> - السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية، ودراسة التنظيم/ دار المعارف، القاهرة، 1975، ص15.

- الهدف ، والتكامل ، والكمون وعلى أساس هذه المتطلبات حاول بعض العلماء تصنيف التنظيمات على أساس وظائفها إلى أربعة أنماط على الشكل التالي :
- التنظيمات التي تهدف إلى تحقيق التكيف : من أمثلتها تنظيمات العمل .
  - التنظيمات التي تواجه متطلبات تحقيق الهدف : مثل التنظيمات العسكرية .
  - التنظيمات التي تهدف إلى التكامل : مثل المستشفيات .
  - التنظيمات التي تهدف إلى ضبط أو خفض التوتر مثل التنظيمات الدينية التي تهدف إلى المحافظة على أنماط القيم الأساسية<sup>1</sup>.

## 6- أنواع التنظيم:

تنقسم النظم إلى قسمين رئيسيين هما النظم المغلقة والنظم المفتوحة فالنظام المغلق CLOSED- SYSTEM هو الذي يصور النظام على أنه شيء كلي مترابط وله استقلال تام أو ارتباط ضعيف مع البيئة الخارجية ، بمعنى أن النظام المغلق هو النظام الذي لا يستلم طاقته من المحيط الخارجي ، ولا يصدر أي طاقة إلى ذلك المحيط أما النوع الثاني ، النظام المفتوح OPEN-SYTEN فهو الذي ينظر للنظام على أنه شيء كلي يتفاعل مع البيئة تفاعلا متبادلا ومن الواضح أن هذا النظام هو الذي يجسد التفاعل الحركي للنظام مع البيئة، وعليه فهو أكثر واقعية لدراسة المنظمات.

### التنظيم بصفته نظاما مفتوحا:

إن الهدف الأساسي من تطبيق فكرة النظم في المجالات الإدارية هو تسهيل وتحسين مستويات إدراك المديرين للبيئة المعقدة التي تنتمي إليها منظماتهم ، ولهذا فإنه استنادا لنظرية النظام المفتوح يمكن وصف المنظمة على أنها وسيلة يتم بموجبها تحويل الطاقة أو الموارد أو المدخلات من خلال الأنشطة الداخلية أو تحويل الطاقة إلى منتجات

أو مخرجات وتعتمد المنظمة في أدائها لهذه العمليات على العلاقات التبادلية الواقعة بينها وبين البيئة الخارجية وعلى هذا الأساس فإن العناصر التي تتكون منها المنظمة هي :

### - المدخلات INPUTS

<sup>1</sup> - دافيد سيلفان مان، الإطار السوسولوجي لنظرية التنظيم، ترجمة عادل مختار الهواري، القاهرة، مكتبة نهضة الشرق، 1980، ص22-23.

- الأنشطة الداخلية وعمليات التحويل TRANSFORMATION PROCESS

- المخرجات OUT PUTS

- البيئة أو النظم الخارجية المحيطة ENVIRONMENT

- التغذية الراجعة FEEDBACK

بحيث نجد أن التنظيم الصناعي يمتلك مدخلات تتمثل في المعلومات والمواد والآلات والأموال والموارد البشرية ثم تقوم الإدارة والعاملين بعملية تحويل هذه المدخلات بواسطة القرارات الإدارية والأعمال التنفيذية إلى مخرجات (سلع). فكلما أنجزت عملية التحويل بكفاءة تحققت للمنشأة مخرجات جيدة وأزداد رضا العاملين والمستهلكين وضمنت لنفسها البقاء والنمو .

إن المنظمة من خلال تفاعلاتها في البيئة تحصل على مدخلاتها العديدة من المنظمات الأخرى وهي لا تتمكن من الاستمرار والنمو إلا إذا قبلت المنظمات الأخرى ذات العلاقة وكذلك المستهلكون مخرجاتها المتمثلة في السلع<sup>1</sup>.

### خصائص النظم المفتوحة:

تمتلك النظم المفتوحة بعض الخصائص يجدر بنا التطرق لها وهي :

#### أ- بيئة النظام :

للنظام بيئة داخلية تجري في إطاره مختلف العمليات والتفاعلات كماله بيئة خارجية يتفاعل معها تفاعلا تبادليا ويتأثر بالتغيرات ولا يمكن فهم النظام أو تحليل سلوكه بشكل موضوعي إلا بدراسة البيئة التي ينتمي إليها .

#### ب- التغذية الراجعة :

هي العمليات الخاصة بتوجيه ومتابعة وتقويم المدخلات ومعالجتها بالإضافة إلى العمليات الخاصة بتنفيذ المخرجات ، فالنظم المفتوحة تستلم باستمرار معلومات من بيئتها

<sup>1</sup> - William G. Scott and terance R. Mitchell. Organization theory.: A structure and behavioral analysise. Home wood.1972.P157.

الخارجية والداخلية وهذه المعلومات تساعد النظام على التكيف والفعل التصحيحي الذي يقلل من حالات الانحراف عن المسار المرسوم مسبقا وبالتالي تحقيق أهدافه .

ج- استمرارية النشاط ودورانه :

تتميز النظم المفتوحة بالاستمرارية في أنشطتها وبشكل مستمر فالمنتجات تطرح المجتمع وبإيراداتها يتم تزويد المنظمة بالمدخلات < مواد أولية > التي تتحول بدورها إلى مخرجات.

د- التأثير السلبي:

التلاشي والاضمحلال هو خاصية طبيعة في النظم الحية واستمرار النظام المفتوح في الحياة يعتمد بشكل رئيسي على ما يستطيع الحصول عليه من طاقة من البيئة الخارجية للقضاء على الخلل أو الاضطراب الموجود فيه ويحافظ بذلك على نفسه من التدهور أو التلاشي .

هـ- الاستقرار والتوازن الحركي :

تتميز النظم المفتوحة بحالة من التوازن النسبي بحيث إن الأنشطة العاملة فيما تعمل على استمرار تدفق الطاقة من إلى البيئة الخارجية بشكل يحقق الثبات والاستقرار والذي معناه:

- المحافظة على أجزاء النظام

- المحافظة على العلاقة بين الأجزاء

- المحافظة على الاعتماد المتبادل بين مستويات النظم المختلفة.

و- التحرك نحو النمو والتوسع:

لنفاذي التلاشي تتحرك النظم نحو النمو والتوسع من أجل البقاء فتلجأ للحصول على طاقة أكثر من أجل متطلباتها الإنتاجية ووظائفها الأساسية ولذلك فالمنظمات لا

ترتاح لوضعها الحالي بل تحاول أن تزيد من فرص بقائها عن طريق البحث الدائم عن بدائل أخرى تضمن لها تحقيق النمو والتوسع.

#### ز- توازن أنشطة الصيانة والتكيف :

تسعى للنظم المفتوحة إلى التوفيق بين نشاطين هما الصيانة التي تمثل الأنشطة التي تضمن توازن مختلف النظم الفرعية، وتحقيق الثبات للمنظمة من خلال ممارسة أنشطة المشتريات، والصيانة، والفحص الدقيق للموارد البشرية، هناك أيضا أنشطة التكيف التي تمكن النظام من التكيف والاستجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية كتطوير المنتج الجديد والبحث عن أسواق جديدة .

#### ج- تحقيق الأهداف بأكثر من طريق واحد:

تتصف الأنظمة المفتوحة بصفة مشتركة أخرى هي وحدة النهاية بمعنى أن النظام قادر على الوصول إلى أهدافه بأكثر من طريق واحد أي أنه بإمكانه الوصول الى الهدف من نقاط بدء مختلفة وبطرق متنوعة، وهذا يعني أن المشكلة الواحدة يمكن أن يوجد أكثر من حل واحد لها، مثلا يمكن للمؤسسة في نموها أن تندمج مع مؤسسة أخرى أو توسع أعمالها، أو إجراء عقود مع مؤسسات أخرى<sup>1</sup>.

## 7- الهيكل التنظيمي

<sup>1</sup> - حامد أحمد رمضان بدر: إدارة المنظمات، دار القلم للنشر والتوزيع، الكويت، 1982، ص68-69.

يحدد لنا الهيكل التنظيمي كيف توزع المهام ومن مسؤول أما من، وما هي آليات التنسيق وأنماط التفاعلات التي يتوجب اتباعها<sup>1</sup>.

والهيكل التنظيمي أو النظام يتميز بمبدأ التدرج الذي يحدد العلاقات نحو الاتجاهات الأربعة الأعلى والأسفل والجانبين، وقد يظهر على أساس التسلسل القيادي وقد يكون على أساس وظيفي يحدد مجالاً للحقوق لمختلف المناصب ،وحتى إن كان التنظيم مبنياً على أساس الوظائف فإنه لا يبتعد عن المظهر الهرمي وفيه تتوسع السلطة والمسؤولية حسب التدرج في المستويات ولكل منصب في التنظيم دور يناسبه من الحقوق والواجبات والامتيازات و الالتزامات التي تحدد سلوك من يقوم بهذا الدور بشكل رسمي<sup>2</sup>.

ويمكن تعريف الهيكل التنظيمي على أنه يتكون من ثلاثة أقسام أساسية هي التعقيد والمعيارية، والمركزية.

أ- **التعقيد**: يشير التعقيد إلى عدد الأنشطة والأنظمة الفرعية الموجودة داخل المنظمة، ويتضمن ذلك عدد الوظائف والأقسام ودرجة التخصص، وتقسيم العمل، وعدد المستويات الإدارية في التدرج التنظيمي، ولهذا فإنه كلما ازداد عدد هذه المتغيرات ازدادت درجة التعقيد .

ب- **المعيارية**: تعني مدى اعتماد المنظمة على القواعد والإجراءات من أجل توجيه سلوك العاملين في إنجاز نشاط أو وظيفية معينة، فكلما كانت هناك خطوات أو سلوكيات موحدة للأداء، أو إنجاز مجموعة أنشطة متشابهة لا يمكن الخروج عنها وتجاوزها كانت المعيارية عالية.

<sup>1</sup> - مؤيد سعيد السالم: نظري المنظمة، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص24.

<sup>2</sup> - ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص210.

ج- المركزية: تشير المركزية إلى المستوى التنظيمي الذي له حق اتخاذ القرار ،وفي بعض المنظمات هناك مركزية عالية، وفي بعض التنظيمات يتم تحويل صلاحية اتخاذ القرارات إلى مستويات أدنى لا مركزية عالية بهذه المنظمات<sup>1</sup>.

### تصميم الوظائف:

إن أول حجر في بناء الهيكل التنظيمي هو القيام بتصميم الوظائف بحيث يتم القيام بتحديد تلك المسؤوليات التي تعكس مجموعة من الأعمال ذات العلاقة والخاصة بكل فرد يعمل في المنظمة فمثلاً: إذا كان الفرد هو أحد العاملين على الآلات فإن تصميم وظيفة يحدد ما هي الآلة التي سوف يعمل عليها الفرد ،وكيف يمكنه تشغيل هذه الآلة وما هي معايير الأداء التي ينبغي أن يلتزم بهذا الفرد .

## 8- بناء الهيكل التنظيمي

إن بناء الهيكل التنظيمي لأي تنظيم يحتاج إلى أسس يتم بموجبه إنشاءه و هي

كالتالي:

1- تصميم الوظائف: إن أول حجر في بناء الهيكل التنظيمي هو القيام بتصميم الوظائف بحيث يتم القيام بتحديد تلك المسؤوليات التي تعكس مجموعة من الأعمال ذات العلاقة و الخاصة بكل فرد يعمل في المنظمة، فمثلاً إذا كان الفرد هو أحد العاملين على الآلات فإن تصميم وظيفته يحدد ما هي الآلة، وما هي معايير الأداء التي ينبغي أن يلتزم بها الفرد .

التخصص الوظيفي:

وهو ذلك المستوى الذي يتم على أساسه تقسيم المهام الكلية للمنظمة إلى مكونات أصغر ،بحيث أن مفهوم التخصص الوظيفي ينبع من تقسيم العمل الذي قدمه آدم سيمت الذي قسم العمل على عدة أشخاص من أجل زيادة الإنتاجية .

- وهذا المفهوم تعرض للنقد بسبب الروتين وثبات العامل في وظيفة واحدة مما

يؤدي إلى عدم الرضا وبالتالي تم تدارك هذا الأمر ببدائل أخرى هي:

<sup>1</sup> - مؤيد السعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص24-25.

## أ- التدوير الوظيفي :

يتضمن التدوير الوظيفي ROTATION تحريك العاملين بشكل منتظم من وظيفة لأخرى فالوظائف لا تتغير بل الفرد هو الذي يتم تحريكه من وظيفة لأخرى غير أن هذا قد يؤدي إلى الشعور بالإحباط لأنه قد يشعر بسعادة في بداية العمل ولكن مع مرور الوقت قد يقل الرضا ولهذا يبرز .

## ب- التوسيع الوظيفي : JOB ENLARGENENT

عند شعور الفرد بالإحباط وعدم الرضا لأدائه نفس العمل فإن التوسيع الوظيفي استخدم لزيادة عدد ونوع المهام التي يقوم بها الفرد في مجال عمله ولذلك فإن العاملين يقومون بأداء عدد متنوع من المهام والتي تؤدي إلى التقليل من شعورهم بعدم الرضا الوظيفي .

## ج- الإثراء الوظيفي: JOB ENVICHMENT

إن الإثراء الوظيفي هو محاولة زيادة كل من عدد المهام التي يؤديها الفرد في عمله ، وكذلك درجة سيطرة الفرد على ما يؤديه من مهام ولكي يتحقق ذلك فإن المديرين يعملون على استبعاد بعض نواحي الرقابة على الوظيفة والقيام بتفويض مزيدا من السلطة للعاملين وهيكله العمل في صورة وحدات متكاملة .

## د- مدخل خصائص الوظيفة:

يعتبر مدخل خصائص الوظيفة مدخلا بديلا للتخصص الوظيفي والذي يأخذ في اعتباره نظام العمل وتفضيلات العاملين وخصائصهم كما يظهر في الشكل رقم ( ) الذي يقترح أن يتم القيام بتشخيص الوظائف ثم يتم تحسينها عبر خمسة أبعاد رئيسية وهي :

- 1- التنوع في المهارات وهي عدد الأشياء التي يؤديها الفرد في الوظيفة .
- 2- وحدة المهام وهو ذلك المدى الذي يقوم فيه الفرد بأداء وظيفة كاملة أو جزء موحد ومتكامل من هذه الوظيفة .
- 3- أهمية المهام وهي تلك الأهمية المدركة للمهام التي تحتويها الوظيفة .

4- الاستقلالية وهي درجة السيطرة التي يمتلكها الفرد على ما يقوم به من عمل في وظيفته .

5- المعلومات المرتدة وهو ذلك المدى الذي يعرف فيه الفرد على ما يقوم به من عمل .

### فرق العمل:

إنه أحد البدائل للتخصص الوظيفي وهو فرق العمل وفي ظل هذا المدخل فإن مجموعة من الأفراد يمنحون مسؤولية القيام بتصميم نظام العمل و الذي سوف يستخدم في أداء مجموعة متداخلة ومتكاملة من الوظائف ،وفريق العمل هو الذي يحدد كيف سيتم توزيع العمل على الأفراد داخل مجموعة .

### تجميع الوظائف وتكوين الوحدات التنظيمية:

عندما تتموا المنظمة تصبح كبيرة فإنه من الصعب على المدير أن يشرف على كل العاملين بالمنظمة ،ولهذا فإنه من الضروري خلق مجموعة من الوظائف أو المراكز الإدارية في المنظمة للإشراف على الأفراد الآخرين بها ،والعمل على تخصيص مجموعة من الأفراد للأحد المديرين لكي يقوم بالإشراف عليهم و تتم هذه العملية وفقاً لخطوة معينة.

### تأسيس العلاقات التنظيمية :

إن بناء الهيكل التنظيمي يتحدد كذلك بتحديد وتأسيس العلاقات الرئاسية التي توجد في المراكز التنظيمية و هي تتمثل في:

#### أ- مفهوم سلسلة الأوامر :

إن هذا المفهوم المقصود به وحدة الرئاسة والذي ينادي بأن يكون لكل فرد في المنظمة علاقة رئاسية برئيس واحد فقط يقدم إليه التقارير ،كذلك مبدأ للتدرج الهرمي والذي يشير إلى ضرورة وجود خطوط فاصلة وواضحة للسلطة والتي تمتد من أعلى المنظمة إلى أسفلها ،بحيث تكون السلطة في أكبر درجة لها في المراكز العليا بالمنظمة.

## ب- مفهوم نطاق الإشراف:

تتضمن عملية تأسيس العلاقات الرئاسية تحديد عدد الأفراد الذين يمكن لهم رفع تقارير العمل إلى مشرف واحد.

4- توزيع السلطة في المنظمة: يعد توزيع السلطة في المنظمة أحد النتائج الخاصة بكبر حجم المنظمات بحيث نجد أن توزيع السلطة في المنظمة يرتبط بقضية تفويض السلطة، وقضية مركزية أو لا مركزية السلطة .

5- التنسيق بين الأنشطة: تبرز الحاجة الملحة إلى ربط الوحدات ببعضها البعض حتى تضمن السير العادي للأنشطة هذه الوحدات وبالتالي تمضي نحو تحقيق أهداف المنظمة ككل ولا يتم هذا إلا بما يسمى التنسيق .

6- التمييز بين المراكز التنظيمية: إن التفرقة بين المراكز التنظيمية في المنظمة تحدد وفقا لنوع السلطة والقوة التي يملك صاحب المركز ويمكن التمييز بين ثلاثة أنماط من السلطة، السلطة التنفيذية، والسلطة الاستشارية، والسلطة الوظيفية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - ابراهيم سلطان وآتزون، مبادئ الإدارة،الدار الجامعية مصر 2002. ص 231 . 246.

## 9- تصميم الهيكل التنظيمي:

إن التصميم التنظيمي هي تلك العملية التي يتم فيها تحديد الهيكل التنظيمي وعلاقات السلطة بالمنظمة ككل وذلك كوسيلة لتطبيق الاستراتيجيات والخطط الخاصة بالمنظمة والتي تؤدي إلى تحقيق أهدافها، إذن إن السمة الرئيسية للتصميم التنظيمي هو ربط وخلق التماثل و التوافق بين تصميم الهيكل التنظيمي وبين استراتيجيات المنظمة، فإذا أردنا فهم معنى التصميم التنظيمي، فإن ذلك يتم بعقد مقارنة بينه وبين مصطلح الهيكل التنظيمي فمثلا نأخذ السيارة كنموذج فنجد السيارة المصنوعة من طرف شركة فورد والتي صنعتها شركة جنرال موتورز هما سيارتان لهما نفس الهيكل (أي نفس المكونات، ومكان داخلي للركاب، ومكان خلفي للبضائع أي أن السيارتين لهما نفس المكونات والأبعاد، ولكل منهما تصميمًا خاصًا من حيث الشكل الخارجي وسعة حجم المحرك وسعة مكان الخلفي للبضاعة إذن إن التصميم هو تلك العلاقات المتداخلة داخل هيكل التنظيم والتي تساعد على وضع استراتيجياتها وتحقيق أهدافها. وهناك عدة عوامل تؤثر على التصميم التنظيمي وهي عوامل داخلية وخارجية يمكن ذكرها على النحو التالي:

**البيئة:** إن العوامل البيئية يمكن أن تؤثر في التصميم التنظيمي وإن أهم دراسة قام بها في هذا المجال هما العالمان بيرنز وشتواكر وكان بداية عملها هو تقسيم البيئة إلى نوعين هما البيئة المستقرة والتي تستمر مستقرة عبر الزمن، والبيئة غير المستقرة وهي بيئة سريعة التغيير، فلقد وجد الباحثان أن المنظمات التي تعمل في البيئة المستقرة يكون لها تصميم تنظيمي يختلف عن تلك التي تعمل في بيئة غير مستقرة وقد أطلق الباحثان على التصميم التنظيمي الذي يعمل في بيئة مستقرة إسم التنظيم الآلي الذي يوجد في بيئة غير مستقرة، بحيث أن التصميم الآلي هو خالي من درجة عدم التأكد وتقوم بأنشطتها بصورة متوقعة عن طريق استخدام القواعد والتخصص الوظيفي ومركزية السلطة وعلى النقيض فإن التنظيم العضوي الذي يوجد في بيئة متغيرة يتطلب قدرًا أكبر من المرونة.

جدول يوضح: التنظيم الآلي والعضوي.

العضوي	الآلي (البيروقراطي)
1- مهام العمل أكثر تفاعلية مع التركيز على شكل العلاقة التي توجد بين المهام وأهداف المنظمة.	1- مهام العمل يتم تقسيمها مع اتباع مفهوم التخصص وهناك قليل من الأقسام بتوضيح تلك العلاقة التي توجد بين هذه المهام وبين أهداف المنظمة .
2- المهام يتم تعديلها وتنقيحها بشكل مستمر وذلك من خلال التفاعل بين أفراد المنظمة .	2- تبقى مهام العمل معرفة بشكل جامد إلا إذا تم تغييرها بواسطة الإدارة العليا .
3- تعريف عام للأدوار ( فالأفراد يتقبلون المسؤولية العامة عن إنجاز المهام وذلك بشكل أكبر من المسؤولية المحددة).	3- تعريف محدد للأدوار ( حقوق، إلتزامات والطرق الفنية للعمل يتم وصفها بشكل محدد للأفراد .
4- وجود هيكل شبكي للرقابة ، والسلطة، وللاتصالات ، والعقوبات تستمد من المجتمع ذو الاهتمام بدلا من العقود.	4- وجود هيكل متدرج من الرقابة ، وسلطة للاتصالات والعقوبات تستمد من العلاقة التعاقدية بين العاملين والمنظمة .
5- القادة لا يفترض فيهم العلم بكل شيء ولكن مراكز المعلومات يتم تحديدها وتوجد في كل أرجاء المنظمة .	5- المعلومات المتعلقة بالموقف والعمليات الخاصة بالمنظمة يفترض رسميا أنها توجد في يد المدير

<p>6- الاتصالات تأخذ الشكلين الرأسي والأفقي والذي يتوقف على مكان المعلومات التي يحتاج لها الأفراد .</p>	<p>العام للشركة . 6- الاتصالات أساسا ما تكون اتصالات رأسية بين الرئيس ومروؤسيه . 7- الاتصالات تأخذ بشكل</p>
<p>7- الاتصالات تأخذ بشكل أساسي صورة المعلومات والنصائح.</p>	<p>أساسي صورة التعليمات والقرارات التي تصدر بواسطة الرؤساء ، وفي صورة معلومات وطلبات من جانب المرؤوسين .</p>
<p>8- الالتزام بالمنظمة يعطي قيمة عالية جدا أكبر من الولاء والطاعة.</p>	<p>8- الإصرار على ضرورة الولاء للمنظمة والطاعة للرؤساء .</p>
<p>9- الأهمية والمركز الاجتماعي المرموق يعطي للأفراد الذي ينتمي لهم الفرد ، وللخبرة في مجال البيئة الخارجية.</p>	<p>9- الأهمية والمركز الاجتماعي المرموق يمنحان للفرد بسبب انتمائه للمنظمة وكونه عضوا فيها.</p>

المصدر : إبراهيم سلطان وآخرون : مبادئ الإدارة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2002، ص 264.

## 2- التكنولوجيا :

ويقصد بها طبيعة العمليات التحويلية والمتمثلة في تحويل المدخلات مثل المواد الخام ومخرجات كسلع أو خدمات فمعظم المنظمات تستعمل العديد من التكنولوجيا ، وتوجد علاقة بين التكنولوجيا والتصميم التنظيمي بحيث هناك جون وودور john woodword من قسم ثلاثة أنواع من التكنولوجيا يتم على أساسها تصميم التنظيم :

تكنولوجيا الوحدات الصغيرة : وهي يتم فيها إنتاج منتج طبقا لمواصفات وحاجات المستهلك وبكميات نمطية صغيرة كصناعة معدات تعليمية أو تفصيل ملابس.

تكنولوجيا الإنتاج الكبير : وهو الإنتاج الذي يحتاج إلى خطوط تجميع بأجزاء أخرى من أجل منتج نهائي كصناعة السيارات.

تكنولوجيا الإنتاج المستمر : والذي في إطاره يتم تحويل المواد الخام إلى منتجات نهائية باستعمال عدة عمليات تحويلية ومستمرة كشركات تكرير البترول.

إن هنالك علاقة بين الأشكال المختلفة للتصميم التنظيمي وبين الثلاث أنواع من التكنولوجيا.

## 3- حجم المنظمة :

لقد توصلت عدة دراسات خاصة قام بها بف وهيكون pugh and hickson بشأن التصميم التنظيمي إلى بعض النتائج العامة حول العلاقة بين حجم المنظمة والتصميم التنظيمي ، بحيث أنه مقارنة بالشركات صغيرة الحجم فإن المنظمات كبيرة الحجم تميل بأن تتصف بوجود درجة عالية من التخصص الوظيفي في ظل وجود عدد أكبر من القواعد المحددة للعمل ، وعدة قوانين لعمل المنظمة ووجود درجة أكبر من اللامركزية .

#### 4- استراتيجيات تشغيل المعلومات :

تعد المعلومات ذات أهمية كبيرة لأن كل نشاط في المنظمة يتطلب التعامل مع المعلومات وتشغيلها بحيث يقضي المديرين حوالي 80 % من أوقاتهم في أداء أعمالهم في تبادل المعلومات أو اجتماعات وحديث عن طريق الهاتف أو قراءة أو إرسال تقارير، ولهذا يمكن اعتبار أن المعلومات تعتبر الجامع والحافظ على تناسق وتكامل التنظيم. ولزيادة فاعلية المنظمة في تشغيل المعلومات هناك من يستعمل نظام المعلومات الرأسية، وإستراتيجية العلاقات الجانبية التي تتم بإقامة علاقة مباشرة بين العاملين أو الوحدات التنظيمية، أو خلق مركز تنظيمي جديد يتولى مهمة عمالية خلق تكامل المعلومات .

5- دور حياة المنظمة: يمر التنظيم عبر مراحل تعرف بدورة حياة المنظمة من مرحلة ولادة المنظمة ومرورها بمرحلة الشباب ومتوسط العمر ومرحلة النضج ثم مرحلة التدهور، ولهذا ينبغي أن يواجه المديرين هذه القضايا في تصميم التنظيم عندما تمر المنظمة بهذه المراحل.

6- استراتيجيات المنظمة: إن العوامل المؤثرة في التصميم التنظيمي هي تلك الإستراتيجية المستخدمة بواسطة المنظمة بحيث تلعب الإستراتيجية التي تم اختيارها بواسطة الإدارة في التنظيم دورا في تحديد أي تصميم تنظيمي سيكون أكثر فعالية فمثلا المؤسسة التي تطبق في إستراتيجيتها مبدأ النمو الداخلي، أي استثمار أموالها بدون شراء شركات أو سياسة الاندماج ستحتاج إلى خلق وحدات تنظيمية جديدة وكبيرة، يمكنها تصميم وتنمية منتجاتها الجديدة وبالتالي يكون هناك عامل إعادة تصميم الوحدات بزيادة عدد أنشطتها وتغيير على مستوى الإدارة حتى يمكنها استخدام نطاق أوسع للإشراف، إذن تلعب الإستراتيجية دورا هاما في التصميم التنظيمي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - إبراهيم سلطان وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، مصر 2002، ص 257-285.

## 10 - أشكال التنظيم:

يحدد الباحثين والعلماء أشكال التنظيم في تنظيمين اثنين هما التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي ونحاول إعطاء ولو لمحة قصيرة عن كلا الشكلين من التنظيم فيما يلي:

### 1.10. التنظيم الرسمي:

هو عبارة عن جميع القواعد والقوانين الرسمية التي تسهر على تحقيق أهداف التنظيم، ويعرف كذلك بأنه "مجموعة القواعد واللوائح والقوانين والتعليمات التي تسنها إدارة المؤسسة لتحكم بها علاقات العاملين وتخصص أدوار الأفراد وتحدد السلطة والمسؤولية<sup>1</sup>.

ولهذا فإن للتنظيم الرسمي يبين كيفية تقسيم الأنشطة داخل المؤسسة والهيكل التنظيمي بين توزيع المهام المسندة رسميا لكل فرد من أفراد التنظيم، وأن مجموع القواعد واللوائح والتعليمات التي تحددها الإدارة أو أية سلطة تهدف إلى تنسيق جهود العمال وتحديد أوجه العلاقات التي تربطهم، والتنظيم الرسمي هو تنظيم قانوني أي أنه التشكيل القانوني ولهذا فله صفة شرعية<sup>2</sup>.

ويشمل التنظيم على العناصر الآتية: وهي العمل، الأشخاص، أماكن العمل، والعلاقات، فالمدبر عند قيامه بوظيفة التنظيم يجب أن يعطي اعتبارا كافيا لهذه الأسس والمكونات لأهميتها، ذلك لأن التنظيم لا يقتصر إطلاقا على توزيع العمل أو إسناد المهام إلى الأفراد أو على توفير العوامل المادية الضرورية للعمل، أو على العلاقات بين الأفراد القائمين على العمل بل يجب أخذ هذه المكونات بعين الاعتبار لضمان تحقيق التوازن والأداء الفعال وبلوغ الأهداف<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - محمد عبد الباسط حسن: علم الاجتماع الصناعي، مكتبة الأنجلو المصرية القاهرة 1972، ص: 234.

<sup>2</sup> - جون . م. فيفندر وفرانك شيرود: مرجع سبق ذكره، ص: 60.

<sup>3</sup> - جميل أحمد توفيق، مرجع سبق ذكره. ص151.

وهناك بعض المفاهيم ذات الأهمية والمرتبطة بالتنظيم الرسمي والتي تؤثر على

الأفراد داخل التنظيمات الرسمية، وهي :

أ- **الهيكل التنظيمي**: ويقصد به العلاقة بين الوظائف أو الأنشطة المتعددة في التنظيم، ويشبه الهيكل التنظيمي في دوره بالنسبة للمشروع الهيكل العظمى في دوره بالنسبة للإنسان والحيوان، فهو يزود الإطار الذي تربط به مختلف الأجزاء أو الوحدات وتتطلب الإدارة الكفاء، أن يكون الهيكل في توازن مكيفا تبعا للأهداف والعمليات الأساسية في المشروع .

ويقسم كل تنظيم تقريبا إلى وحدات وهذه بدورها تقسم إلى وحدات أصغر، ثم هذه تقسم إلى وحدات أكثر صغرا ويتكون بذلك تسلسل في المستويات يشير إلى التقسيم الرأسي للسلطة وتوزيع المسؤولية وتحديد الواجبات للوحدات التنظيمية.

ب- **نطاق الرقابة**:

يعتبر نطاق الرقابة span of control مفهوما يتعلق بعدد المساعدين الذين يمكن لرئيس أن يشرف عليهم إشرافا فعالا، ويتضمن مفهوم نطاق الرقابة ضرورة قيام الرئيس بتنسيق أوجه النشاطات التي سيقوم بها المساعدون، والحاجة إلى إقامة علاقة بين الرئيس والمساعدين تسمح بالتكامل المنظم للأوجه النشاط، ولهذا فإن من الافتراضات في نظرية التنظيم أن يكون نطاق الرقابة ضيقا أو محدودا، وهناك علاقة بين ضيق نطاق الرقابة وعدد المستويات الرأسية في التنظيم فإذا كان نطاق الرقابة محدودا فإن ذلك يترتب عليه زيادة عدد المستويات بين المدير ومساعديه، ويأخذ التنظيم الشكل الطويل tall organisation ويساعد على الأشراف المباشر أما إذا اتسع نطاق الرقابة، أي زاد عدد المساعدين التابعين لكل رئيس فإن التنظيم يأخذ الشكل المسطح flat organisation أي سيتكون من عدد أقل من المستويات، وفي هذه الحالة يكون لكل مساعد حرية أكبر في العمل، أي ينطوي التنظيم المسطح على درجة أكبر من اللامركزية

## ج- الإداريون والفنيون الاستشاريون:

لا يخلو أي مشروع كبير من وجود الإداريين والفنيين الاستشاريين ،وفي النظرية الكلاسيكية التنظيم يعتبر التنظيم الإداري المصدر الأساسي للسلطة ،بينما تساعد الوظائف الفنية التنظيم الإداري وتقدم له النصائح ،ولقد كان المفهوم التقليدي الفني staff هو انه مساعد للمدير الإداري ، وكان عن طريق استخدام الفنيين الذين يرفعون التقارير إلى المدير مباشرة يمكن للمدير أن يزيد من نطاق رقابته ،ولكن هذا المفهوم للفنيين قد تغير بدرجة كبيرة نتيجة تزايد التخصص والتعقيدات داخل المشروعات ،وأصبح الفني يقوم بدور أكثر أهمية<sup>1</sup>.

وعلى هذا الأساس يتبين دور التنظيم الرسمي داخل المؤسسة بحيث نجد بأن القوانين والتعليمات التي تقدم للعاملين في مختلف المستويات هي التي تسمح بتحديد المسؤوليات، بحيث يعرف كل فرد مكانه في التنظيم ويدرك علاقاته التنظيمية برؤسائه الذي يتوقع منهم الإشراف وحتى من مرؤوسيه الذين ينتظر منهم أداء المهام الموكلة لهم. ولهذا فإن التنظيم الرسمي يصمن تحديد المسؤوليات ولا يسمح بتداخل المهام أو ازدواجيتها وهذا في إطار القوانين المنظمة لسير العمل داخل التنظيم.

## 10-2.التنظيم غير الرسمي:

ويعني بها تلك العلاقات الفردية والاجتماعية التي تنشأ وتتمو بين العمال نتيجة لالتقائهم في مكان العمل.فالعمال يكونون هذه العلاقات بطريقة تلقائية دون إذن من الإدارة أو تخطيط سابق من التنظيم الرسمي.<sup>2</sup>

كما يمكن تعريف التنظيم غير الرسمي بأنها عبارة عن روابط المجموعة في العمل وهي غير بارزة على خريطة التنظيم الرسمي، هو بذلك التجمع الطبيعي للناس في مواقف العمل.

<sup>1</sup> - صلاح الشناوي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 221-223.

<sup>2</sup> - علي محمد عبد الوهاب. إدارة الأفراد " منهج تحليلي " ط 2 ، مكتبة عين شمس القاهرة. ص 26

بحيث يوجد داخل كل تنظيم رسمي يضم مجموعات من الأفراد علاقات غير رسمية تضيف إلى أبعاد التنظيم الرسمي ما يطلق عليه التنظيم غير الرسمي : *informel organisation*، فيجب أن نتفهم طبيعة هذا التنظيم غير الرسمي لأنه يؤثر على سلوك الأفراد، وبالتالي على تحقيق الأهداف التي يسعى إليها المشروع.

إن معرفة التنظيم غير الرسمي والدور الذي يلعبه بتطابق مع النظرة الحديثة للتنظيم باعتبار أنه تنظيم اجتماعي يتأثر فيه كل فرد بعدة قوى تتفاعل فيما بينها، تتعكس من خلاله على إنتاجه الفرد وسلوكه ومدى تعاونه داخل التنظيم الرسمي، فإذا تماشت هذه القوى مع بعضها البعض ولم تتعارض مع التنظيم الرسمي، فإن يؤدي إلى أعلى درجة من الإنتاجية وشعور بالرضا الوظيفي .

والأفراد ينزعون إلى تكوين هذه التنظيمات غير الرسمية داخل التنظيم الرسمي لأنها تؤدي لهم وظائف معينة، فهي تزودهم بالإشباع الاجتماعي والذي قد يفتقدونه في التنظيم الرسمي، وخاصة الأفراد الذين لا يحتلون مراكز رئيسية، وهي وسيلة للاتصال بين الأفراد لتزودهم بالكثير من البيانات التي لاتصل إليهم عن طريق مسالك الاتصال في التنظيم الرسمي .

ولهذا فهو تنظيم جديد ملئ بالحياة والانفعالات والتناقضات التي تصاحب العلاقات الإنسانية والعناصر البشرية في تجمعها وتعاملها مع بعضها البعض، بحيث أن التنظيم غير الرسمي يربط عادة بين عدد غير محدود من الأفراد داخل التنظيم غير الرسمي يربط عادة بين عدد غير محدود من الأفراد داخل التنظيم وقد أثبتت تجاربها وثورن بالولايات المتحدة الأمريكية أن القيم والعادات التي تسود المجموعة أكثر أهمية للأفراد المنتمين إليها من أي مكاسب مادية يحصلون عليها، وهكذا قد تحفز المجموعة أفرادها إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية أو إلى العكس من ذلك<sup>1</sup>.

ويمكن تلخيص بعض العوامل المؤدية لظهور التنظيمات غير الرسمية حسب بعض الدراسات فيما يلي:

### 1.2.10 - المكان:

يجب أن يكون هناك اتصال مباشر حتى يمكن تجمع الناس في مجموعات لها صفة الدوام، لذلك فإن موقع أو مكان المصنع أو المكتب هام بالتنبؤ بمن سينظم إلى مجموعة معينة.

### 2.2.10. المهمة:

وهي عامل رئيسي في نشأة وتكوين الجماعات غير الرسمية لأن هناك اتجاهًا للناس الذين يعملون في أعمال متشابهة إلى التجمع معا.

### 3.2.10. الاهتمام أو المصلحة:

وهذا يوضح السبب في نشأة عدة تنظيمات غير رسمية بدلا من تنظيم غير رسمي واحد، وذلك لاختلاف مصالح أو نواحي الاهتمام فيما بين الناس على الرغم من أنهم قد يكونون في نفس المكان ويؤدون نفس العمل.

### 4.2.10. المشاكل الخاصة:

وهي من العوامل المؤدية إلى تكوين الجماعات غير الرسمية غير أن هذا العامل يؤدي إلى نشأة تنظيمات غير رسمية وغير دائمة في حين أن الجماعات التي تقوم على الثلاثة دعائم الأولى تكون أكثر دواما.<sup>1</sup>

ولهذا فإن العمال قد ينتمون إلى الشكليات من التنظيم في آن واحد في إطار جماعة رسمية وأخرى غير رسمية فإذا كان العمال في النوع الأول يخضعون للوائح الرسمية، فإنهم ينضمون إلى الجماعات غير الرسمية نتيجة للاقتناع ورغبة شخصية.

<sup>1</sup> - شوقي حسين عبد الله. سياسات الأفراد دراسة في التنظيم . ط2 . دار النهضة العربية . القاهرة 1968 ، ص 345.

وهذا الشيء الذي أدى بالباحثين إلى القول " يجب التنبيه إلى أن التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي ليسا تنظيمين منفصلين وإنما وجهان لتنظيم واحد. فالجانب الأول أنه يمثل النظام الذي يحدد الأهداف ويرسم الخطة ويبرمج طرق العمل ويتابع تنفيذها ويحكم علاقات الإدارات والأقسام والأفراد، وأما الجانب الثاني فإنه يمثل الأفراد في احتكاكهم وسلامتهم وكلامهم وشتى علاقاتهم، وعلى هذا الأساس وجب على الإدارة الاهتمام بعناية بكلا التنظيمين والعمل على التوفيق بين أهداف التنظيم الرسمي وأهداف العمال الذي يعبر عنه التنظيم غير الرسمي الشيء الذي يجعل كذلك العلاقة بينهما متكاملة ومتداخلة والتأثير يكون متبادل.<sup>2</sup>

## خلاصة الفصل:

تعرضنا خلال هذا الفصل إلى مختلف المفاهيم والتعاريف التي عالجت التنظيم والتي انطلقت من عدة مبادئ، ثم قمنا بتصنيف مختلف النظريات حول التنظيم حسب المداري التقليدية والسلوكية، والحديثة والتي عالجت كل منها التنظيم من زاوية معينة. ثم تطرقنا إلى مبادئ التنظيم وأنماطه وأبعاده والهيكل التنظيمي وكيفية بنائه وتصميمه وأخيرا تطرقنا إلى أشكال التنظيم.

# الفصل الثالث

- التغيير التنظيمي -

- تمهيد .

1- التغيير التنظيمي .

1-1- مفهوم التغيير .

1-2- نظريات التغيير .

1-3- أسباب التغيير .

1-4- مقومات التغيير وخطواته .

1-5- أشكال التغيير .

1-6- مجالات التغيير .

1-7- إستراتيجيات وتقنيات التغيير التنظيمي .

1-8- نماذج التغيير .

1-9- أسباب قبول التغيير .

2- مقاومة التغيير .

3- أساليب تجاوز المقاومة .

4- السرعة والبعد في التغيير .

5- إدارة فاعلة للتغيير .

- خاتمة الفصل .

## 1- التغيير التنظيمي:

يعتبر التغيير التنظيمي في منظمات العمل من أهم العمليات التي يجب على القادة الإداريين و المشرفين فهمها وإدراكها وتبنيها، وذلك لضمان أداء فعال وناجح. وتتبع أهمية التغيير التنظيمي من كون العصر الذي نعيش فيه هو عصر التغيرات والتحويلات السريعة ليس على البيئة الخارجية فحسب بل على بيئة المنظمة من جميع النواحي.

" والتغيير التنظيمي هو في أساسه خطة إيجابية لتطوير أداء المنظمة وتحسينها ونقلها من مرحلة إلى أخرى أكثر فعالية ونجاحا وملائمة لتغيرات البيئة والحياة المتغيرة دائما، لأن منظمة العمل يجب أن لا يظل جامدا حتى لا يضطر إلى التغيير الإجباري والغير مرغوب فيه .

إن منظمات العمل سواء الخاصة أو العامة تحتاج بين الحين والآخر إلى التغيير إلى الأحسن لزيادة فعاليتها وأدائها وإنتاجيتها ويهدف هذا التغيير في الدرجة الأولى إلى التأثير في المديرين و المشرفين، بغية تغيير طرق تفكيرهم المرتبطة بالعديد من مجالات نشاطاتهم في المجال الإداري والتي تكونت نتيجة المفاهيم التقليدية التي أثرت فيهم لعديد من السنوات"<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - ناصر محمد العديلي : مرجع سابق،ص 323.

## 1-1- مفهوم التغيير:

إن التغيير بصفة عامة هو الانتقال من حالة إلى حالة أخرى ،وعادة ما يفترض أن يكون التغيير إلى ما هو أحسن من الوضعية السابقة، و أصبح مفهوم التغيير التنظيمي في الدراسات الأنجلو سكسونية من المفاهيم الجديدة التي يهتم بها الباحثون السيكلوجيون وخاصة بعد انتشار مفاهيم مدرسة الأنساق التي أهتم روادها بدراسة الخصائص الأساسية للنسق المغلق والنسق المفتوح بحيث أكد هؤلاء الرواد على ضرورة تفاعل المنظمة مع المحيط وعلى إمكانية تعدد مسارات، إنجاز المشاريع والأهداف وفي إدارة المنظمات يجب أن يكون التغيير هادفا مخططا بعد قراءة الماضي و الحاضر ومؤشرات المستقبل ،وليس تغييرا لمجرد التغير ويمكن أن يشمل التغيير المدخلات والعمليات ، و المخرجات وقد يشمل أيضا من منظور التخطيط الإستراتيجي -الرسالة والأهداف والإستراتيجيات والسياسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية أو التسويق، أو الإنتاج والعمليات، أو الإدارة المالية ، وكذا التحول من إستراتيجيات الاستقرار إلى النمو<sup>1</sup> ونحتاج للتغيير لأن المتغيرات البيئية تتوالى من حولنا دون توقف ويشمل إطار مسببات التغيير والتغير ضمن ما يشمل متغيرات اقتصادية وسياسية وفنية أو تكنولوجية وتشريعية وثقافية و اجتماعية.

<sup>1</sup> - مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 203

## 1-2- نظريات التغيير:

تحاول نظريات التغيير تفسير سلوك الإنسان أثناء حدوث عملية التغيير .

### 1. 2.1- نظرية السلوك الفردي :

تحاول هذه النظرية فهم عملية التغيير من خلال ما يحدث للفرد ، ويمكن أن نعرف ما يحدث من تغيرات على الأفراد عند عملية التغيير من خلال معرفتنا لما يحدث له أثناء الحوادث السلبية، والتغيير داخل المؤسسة مهما كان نوعه يعتبر من الحوادث السلبية بالنسبة للعمال لأن معظم الدراسات التي أجريت في الميدان وجدت أن مواقف العمال كانت معظمها سلبية وذلك لكون هذه العملية تجعل العمال يشكون ويخافون على رواتبهم والحظ من الرتبة المهنية وبالتالي المركز الاجتماعي .

وهدف هذه النظرية يتمثل في معرفة ما يحدث للعامل داخل المصنع على إثر إجراء عملية التغيير وذلك من خلال فهم ما يحدث للناس داخل المجتمع حين تعرضهم لمواقف سلبية من مواقف الحياة .

وتمكن أصحاب هذه النظرية من تمييز صنفين من العوامل التي تساعد الأفراد على الخروج من الموقف الجديد إلى التكيف والعودة إلى الحالة الطبيعية .

1- **الصنف الأول:** يتمثل في الفرد ونمط شخصيته فهناك صنفان من الناس :

- أناس يحبون السعي دوما وراء المشكلات .

- أناس يسعون للتخلص من هذه المشكلات .

2- **الصنف الثاني:** يكمن في البيئة أو الدعم الاجتماعي وأشكال المساعدة التي من

المعتاد أن يقدمها الناس للفرد الذي يمر بحالة موقف سلبي " دعم مادي ، عاطفي

واجتماعي " .

## 2.2.1 - نظرية الدور:

بما أن القيادة هي عملية تأثير على الآخرين من طرف شخص لتحقيق هدف معين، والقائد هو الكفيل بتغيير نشاطات وأفعال الجماعة نحو أهداف أخرى ، وبما أن دور القائد يتمثل في التدخل عند حدوث بعض المشاكل أو عن أي تغيير طارئ على مستوى التنظيم وليس لإتباعه خبرة وذلك لتسيير نشاطاتهم وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف المنظمة ورضا العمال ، فإن نظرية الدور تحاول أن تدخل إلى مجال التغيير ، انطلاقاً من الجماعة حيث أنها تعتمد كثيراً على تأثير الجماعة على الأفراد ، والقائد غير الرسمي له أثر كبير داخل الجماعة أكثر من الأثر الذي يحققه القائد الرسمي داخل نفس الجماعة ، والقائد غير الرسمي يكون له الدور الكبير في تهيئة الجماعة إلى عملية التغيير وذلك للالتفاف الأفراد الالتفاف الكامل والمباشر بالقائد غير الرسمي

## 3. 2.1 - النظرية الثقافية :

يمثلها " هوريزو - HORISON" بحيث قسم التنظيمات إلى أربع "04" أصناف وذلك حسب الثقافات :

- 1- مؤسسات ذات ثقافة القانون :** مثل البنوك، وهي تختلف عن المؤسسات الإنتاجية ويصنفها HORISON بأنها ضعيفة التعامل مع الظروف المعقدة والمشكلات التي تواجهها، إذ يغلب عليها الطابع القانوني وبالتالي لا توجد بها الجماعات السيكلوجية.
- 2- مؤسسات ذات ثقافة النشاطات :** يكون هدفها منصب على تحقيق أغراض يغلب عليها طابع النشاط مثل : مقاولات البناء التي عادة ما تكون قصيرة ذات وسائل اتصال بسيطة يكون تعاملها مع الظروف عالي الدرجة لأنها تتكون من جماعات صغيرة وقنوات اتصالها بسيطة وقصيرة .

**3- مؤسسات دان ثقافة المنافسة والسيطرة :** يكون هدف هذه المؤسسات الأساسي المنافسة وتمثلها الشركات الاحتكارية الكبرى وتكون كبيرة في عدد العمال والمشرفين وبالتالي تكون أهدافها كبيرة مما يعقد العلاقات ويطول السلم الهرمي وتكون قنوات الاتصال طويلة ، وبالتالي تنتج مشاكل في الاتصالات وفي الإشراف ، مما ينتج عنه ضعف في المؤسسة وبالتالي يكون تعاملها مع ظروف التغيير صعبا للغاية .

**4- مؤسسات ذات ثقافة إنسانية :** وهي الجماعات التي يكون هدفها العام خدمة الأفراد ولا يكون هدفها الربح أو المناقشة ، لا تحكمها قوانين صارمة ، تكون هذه المؤسسات بسيطة جدا ، علاقات أفرادها تكون مباشرة.

#### **4.2.1- نظرية النظم المفتوحة :**

تنظر هذه النظرية إلى التنظيم من خلال تفاعله مع المحيط الاجتماعي الذي يحيط به وكذلك التنظيمات الأخرى، وبما أنها تهتم بالتنظيم لمؤسسة متفاعلة ، فإنها نظرت إلى التغيير نفس النظرة التي رأتها في المؤسسة، حيث أن أي تغيير يحدث داخل هذه المؤسسة فإنه يؤدي إلى إحداث تغيير في المؤسسات المحيطة بها. أما بشكل خاص فإن أي تغيير يحدث في جزء معين من المؤسسة ، فإن الأجزاء الأخرى تتأثر بهذا التغيير باعتبارها أجزاء متفاعلة مع بعضها البعض مثال : إذا تغير قسم الإنتاج بإدخال تكنولوجيا جديدة فإن قسم المستخدمين يتأثر وذلك بنقص عدد العمال والاستغناء عن اليد العاملة وتعويضها بالآلات.

ومن أهم الخصائص التي تضعها هذه النظرية للمؤسسة خاصة الاتزان وتغيير جزء منها لا بد أن يكون مصحوبا بتغييرات في الأجزاء الأخرى لضمان الاتزان<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - ناصر محمد العديلي، مرجع سابق، ص 415-416.

## 1-3- أسباب التغيير:

إن الضغوط والعوامل التي تؤثر في منظمة العمل وفعاليتها تأتي من مصادر بيئية خارجية وداخلية ، ولهذا تدعوا الحاجة إلى التغيير كل من المديرين والمشرفين إلى اكتساب مهارات التغيير التنظيمي حتى يكون بوسعهم التعامل مع هذه التغييرات البيئية الداخلية والخارجية ، ويحدد كل من " هيت " "Hitt" وزملائه أسباب التغيير التنظيمي فيما يلي:

### عوامل البيئة التقنية :

تتمثل البيئة التقنية في التغييرات التكنولوجية الحديثة التي يمر بها العالم اليوم بحيث شهد العالم انفجار في المعلومات وزيادة في الاكتشافات التقنية، وهذا التغيير في الاكتشافات التقنية والمعلومات له تأثير على سير العمل ومهامه، سواء من حيث نوعية الإنتاج أو أساليبه أو الهيكل التنظيمي أو مشاعر العاملين.

### عوامل البيئة الاجتماعية :

وتتمثل هذه العوامل في البيئة الاجتماعية الخارجية ، كالعادات والتقاليد والمبادئ الدينية والقيم ، وكذلك في الاتجاهات والمواقف نحو العمل ، وتغير النظرة إلى هذه الاتجاهات وإلى المسؤولية الاجتماعية، وتتمثل العوامل الاجتماعية كذلك في نمو السكان وتفاعلهم ووجود العمالة الأجنبية والأنظمة والسياسات الحكومية.

### العوامل الاقتصادية :

وتتمثل هذه العوامل في البيئة الاقتصادية الداخلية والخارجية مثل رأس المال والموارد الاقتصادية وحركة تغيير الأسواق العالمية وظروف الإنتاج و الأعمال والتسويق وندرة الموارد والمنافسة والحروب أو الأزمات الاقتصادية.

## العوامل التنظيمية :

وتتمثل في العوامل التنظيمية داخل المنظمة وخارجها، مثل اتجاهات العاملين والموظفين والمديرين ، ومتطلبات المشاركة في العمل، التقنية الإدارية حجم منظمات العمل ، زيادة مهارات العاملين ، تغيير القيم والمواقف لدى العاملين<sup>1</sup>  
جدول يوضح أسباب التغيير<sup>2</sup>

المصدر	العوامل
البيئة الفنية " التقنية "	1- انفجار المعلومات ، زيادة ضغوط العمل . 2- التطوير في عمليات الإنتاج . 3- التطوير في إعداد وتقديم الانتاج. 4- الانفجار في المعلومات والاتصالات .
البيئة الاجتماعية	1 - تغيير الاتجاهات والقيم نحو العمل 2- تغيير الاتجاهات والقيم نحو المسؤولية الاجتماعية 3- الأنظمة والتعليمات و اللوائح الحكومية 4- النمو السكاني
البيئة الاقتصادية	1- السوق العلمي الاستهلاكي 2- التغيير السريع والمطرود وأذواق المستهلكين وأفضليات موارد الإنتاج. 3- نمو الأعمال المختلطة و المتداخلة
البيئة التنظيمية " الإدارية "	1-متطلبات الموظفين والعاملين ، والمشاركة في الانهماك في العمل 2- الانسحاب العائد للتقنية المتقدمة وحجم المنظمة. 3- تغيير الاتجاهات والقيم والمهارات لدى المديرين والموظفين.

<sup>1</sup> - ناصر محمد العديلي: مرجع سابق، ص 546 - 547.

<sup>2</sup> - ناصر محمد العديلي: مرجع سابق،ص 548 .

كذلك نجد د. أحمد سيد مصطفى قد ذكر بأنه من أسباب التغيير هو حاجتنا للاستفادة مما تنتجه لنا المتغيرات البيئية من فرص ونتوقى أو نحجم أو نحيد ما تفرضه من تحديات ، ولهذا فإن أسباب المتغيرات التي تواجه المنظمات العربية يغلب عليها أن تكون تحديات وهنا تجيء حتمية و أهمية التغيير وهي تتمثل فيما يلي :

### **1.3.1 - المتغيرات البيئية كدواع التغيير :**

فيما يلي باختصار نورد المتغيرات

أ- تفرز البيئة الاقتصادية المحلية تغييرات ارتفاعا أو انخفاضاً في سقوف الائتمان المصرفي وأسعار الفائدة ومعدلات التضخم ، وعرض العمالة وخريطة تخصصات المعروض منها ، ومستويات الأجور ، وأسعار مستلزمات الإنتاج كما تفرز البيئة الاقتصادية الخارجية تغييرات في أسعار الفائدة الدولية وفي أسعار العملات .

ب- تفرز البيئة السياسية الداخلية تغييرات في التوجهات السياسية الحكومية المالية والنقدية " متفاعلة مع المتغيرات الاقتصادية" وفي المواصفات القياسية للجودة وتفرز البيئة السياسية الخارجية تغييرات تتمثل في الآثار السوقية والاقتصادية للاتفاقيات السياسية /الاقتصادية مع دول تمثل أسواقاً مستهدفة أو تكون مصدرة لسلع منافسة لمنتجات محلية .

ج- تفرز البيئة التشريعية المحلية متغيرات تتمثل في تشريعات أو تعديل لتشريعات مثل تشريعات الاستثمار، والبنوك، الصناعة والزراعة واستصلاح الأراضي، كما تفرز هذه البيئة في الخارج تشريعات في دول تتعامل معها منظماتنا، وقد تفرض هذه التشريعات قيوداً على صادراتنا أو تهيء فرصاً أفضل لها.

د- تفرز البيئة الفنية أو التكنولوجية محلية كانت أو خارجية تغييرات خصائص التجهيزات سواء كانت صناعية أو زراعية أو خدمة... الخ ، كما تؤثر على هيكل التجهيزات الآلية و التكنولوجية عموماً وهيكل التنظيم ونظم العمل الأخرى .

هـ- تفرز البيئة الثقافية سواء المحلية أو الخارجية في عالم تتفاعل وتتداخل ثقافته وتزحف فيه الثقافة الغربية على الثقافات الأخرى ، تفرز هذه البيئة الثقافية تغييرات في

قيم واتجاهات وسلوكيات الناس كمرؤوسين ورؤساء ، ويؤثر التغيير في سلوكيات الرؤساء والمرؤوسين على فاعلية الأداء التنظيمي .

### **2.3.1 - تحديات اقتصادية وسياسية:**

يمكن تحديد أهم التحديات في هذا المجال في ظهور و استمرار تكتلات سياسية/اقتصادية مؤثرة تتمثل في تحالف شركات قوية على الساحة العالمية فبعدما أنهكها التنافس نجدها تحولت من استراتيجيات التنافس إلى استراتيجيات التحالف مثل تحالف " شركات بوينغ" و"ماكدونيل دوغلاس" الأمريكية . كذلك صناعة السيارات فمثلا جنرال موتورز تجمع سيارات مع تويوتا ، وظهرت الشراكة بين عدة شركات مثل ميتسوبيشي مع هونداي على شكل أسهم بما أدى إلى ظهور السيارة العالمية أو متعددة الجنسيات ستجني هذه الشركات المتحالفة ميزات تنافسية لاسيما في الجودة وخفض التكلفة وزيادة الحصص السوقية على حساب منافساتها على المستوى العالمي .ومن شأن هذا التنامي العالمي والإقليمي أن يشكل سببا للتوجهات العربية نحو التغيير في أساليب التنمية الصناعية والتسويق الدولي .

### **3.3.1 - تحدي الجات: (GATT)**

مع بدأ العمل بالاتفاقية العامة للتعريف والتجارة " الجات" ظهرت خريطة تجارية جديدة كرست تحرير التجارة العالمية من قيود التعريف الجمركية وقيود الحصص المفروضة على صادرات بعض الدول ويشمل تحرير التجارة كل من السلع والخدمات ويعني هذا أن منظماتنا ستواجه منافسة قوية سواء في سوقنا المحلية أوفي الأسواق الخارجية الأمر الذي يتطلب تغييرا يجعلها على مستوى هذه المنافسة.

### **4.3.1 - تحديات ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات :**

ستزيد درجة الأداء الآلي التلقائي "AUTOMATION" في العمليات المكتبية والإنتاجية سواء كانت في المنظمات الصناعية أو التجارية أو الخدمية وسيطلب ذلك تغييرات مؤثرة في هيكل العمالة من حيث الخلفية المهنية و التخصصات وكذا في معدلات استخدام عنصر العمل البشري ستتطلب هذه التحديات تغييرات مواكبة في برامج التعليم والتدريب بالإضافة للتغييرات في برامج تخطيط الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي .

### **5.3.1 - تحدي معايير الجودة العالمية :**

تشهد أسواق العلم اليوم سباقا بين شركات كثيرة على التوافق مع مواصفات وضعتها المنظمة العالمية للمواصفات "ISO 9000" ولهذا فإن عالم اليوم والغد أسواقه لا تستقبل سوى منتجات التي تقدمها منظمات تتوافق نظمها مع متطلبات نظام الجودة العالمي " ISO 9000 "، فالأسواق ستميل لأن تفضل المنتج الذي تستوفي منتجاته مع متطلبات التوافق مع نظام الجودة العالمي.

ولهذا فإن منظماتنا تواجه تحديات يمكن أن تتحول إلى تهديدات ما لم يتم الاستعداد لها بتخطيط استراتيجي فاعل لإحداث التغيير على مستوى كل منظمة<sup>1</sup> لأن السبيل الأساسي لنجاح أي منظمة يكمن في حسن تفاعلها مع بنيتها الخارجية بحيث يتعين أن يتكيف هيكلها ووظائفها التنظيمية مع طبيعة ومتغيرات البيئة التي تعمل بها. إذن التغيير مطلوب لمواكبة متغيرات تحدث للاستباق متغيرات متوقعة والإعداد لها. بحيث تكون المنظمة فاعلة ويمكن لها التحول من حال إلى حال أحسن.

ويمكن تلخيص الأسباب الدافعة لإحداث التغيير إلى وجود تغيرات خارجية وأخرى داخلية تتمثل التغيرات الخارجية فيما يلي :

---

<sup>1</sup> - د/أحمد سيد مصطفى: " إدارة التغير في مواجهة التحديات - رؤية مستقبلية ودليل عمل للمنظمات العربية "، آفاق اقتصادية، العدد 5-58، جانفي-أفريل 1994.

أ- زيادة حدة المنافسة في السوق مما يؤدي إلى تهديد مكانة المنظمة بالسوق  
ب- التغيير السريع في الأساليب التكنولوجية .  
التغيرات السياسية والاقتصادية والقانونية في المجتمع مثل التحولات الاقتصادية  
والتغيرات في قوانين النقد والضرائب والتصدير والاستيراد .  
أما التغيرات الداخلية : فتتمثل في :  
أ- تغييرات في الآلات، والمنتجات، وخطوط الإنتاج من الأساليب الفنية  
ب- تغييرات في الأساليب والإجراءات ومعايير العمل .  
ج- تغييرات في هياكل العمالة والوظائف وعلاقات العمل .  
د- تغييرات في وظائف الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد  
هـ- تغييرات في أساليب التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة .  
و- تغييرات في علاقات السلطة والمسؤوليات والمركز و النفوذ.  
إن هذه التغيرات تحكم على المنظمات: ضرورة التطبيق والتغيير و إلا واجهت هذه  
المنظمات المتحجرة والغير قادرة على مواجهة التغيرات المحيطة بمصير قائم من  
التخلف<sup>1</sup>.

## 1-4- مقومات التغيير وخطواته:

<sup>1</sup> - د/ أحمد ماهر: السلوك التنظيمي " مدخل بناء المهارات "،الدار الجامعية الإسكندرية، ط7 ، سنة 2000، ص 435.

1- إذ أول ما تحتاجه الإدارة لمواجهة التغيير، وإنشاء التغيير البناء هو الأفكار الجديدة التي يجب أن تشجعها بين العاملين ، وتطلب منهم توصيلها لرؤسائهم وتكافئهم عليها إن كانت جيدة عملية قابلة للتطبيق .

2- تحتاج الإدارة إلى معلومات عن التغيير الذي تدرسه - أهدافه - أنواعه وتأثيره ، إن نظام المعلومات إذا كان دقيقا ويحتوي على البيانات المطلوبة بالكمية والمواصفات اللازمة ، ويمكن أن يفيد الإدارة كثيرا.

3- تحتاج الإدارة إلى معرفة ومهارات إدارية، فأما المعرفة فيمكن أن تشتقها من كتب الإدارة ونظرياتها وبحوثها والنتائج التي تتوصل إليها هذه البحوث وأما المهارات فإنها تجيء من التطبيق الفعلي والممارسة اليومية والمعاشية المستمرة للمشكلات الفنية والإنسانية .

4- ويلزم الإدارة إلى جانب ذلك قدر كبير من المرونة والقدرة على التغيير والتغير وذلك حتى يمكن أولاً تطبيق التغيير وتكييفه ثم الاستفادة منه وتحصيل النتائج المطلوبة.

5- ويجب على المديرين والرؤساء والمشرفين إن تتوافر فيهم مهارات قيادية تتلخص في أربعة أنواع :

أ- المهارة الفنية : وتعني الفهم المتعمق للعمل وأهدافه وطرقه ودورته وعلاقاته والمشكلات التي تحيط بتنفيذه والإمكانات المطلوبة لإنجازه.

ب- المهارة التنظيمية: وهي النظر إلى المنظمة بوصفها كيانا متكاملًا " مفهوم النظم" يتكون من أجزاء متداخلة تشد بعضها بعضا علاقة تآثر وتأثير وفهم أبعاد هذه العلاقة والنتائج العلمية والإنسانية المترتبة عليها، هذا إلى جانب فهم الأنظمة والقواعد والسياسات والإجراءات التي تسير عليها المنظمة .

**ج- المهارة الإنسانية:** ويقصد بها فهم الناس والقدرة على الاتصال ، وتفهم مشكلات العاملين، ودراسة دوافعهم وطموحهم والتعرف على أفكارهم وقدراتهم وفحص الجوانب المختلفة لعلاقتهم الرسمية وغير الرسمية.

**د- المهارة الفكرية:** وتتعلق بالاستعداد لقبول فكرة التغيير ومواجهته والإفاد منه، وتشمل أيضا القدرة التحليلية ومهارة قراءة المعلومات ومقارنتها وفهم مدلولاتها والخروج بنتائج يمكن الاعتماد عليها<sup>1</sup>.

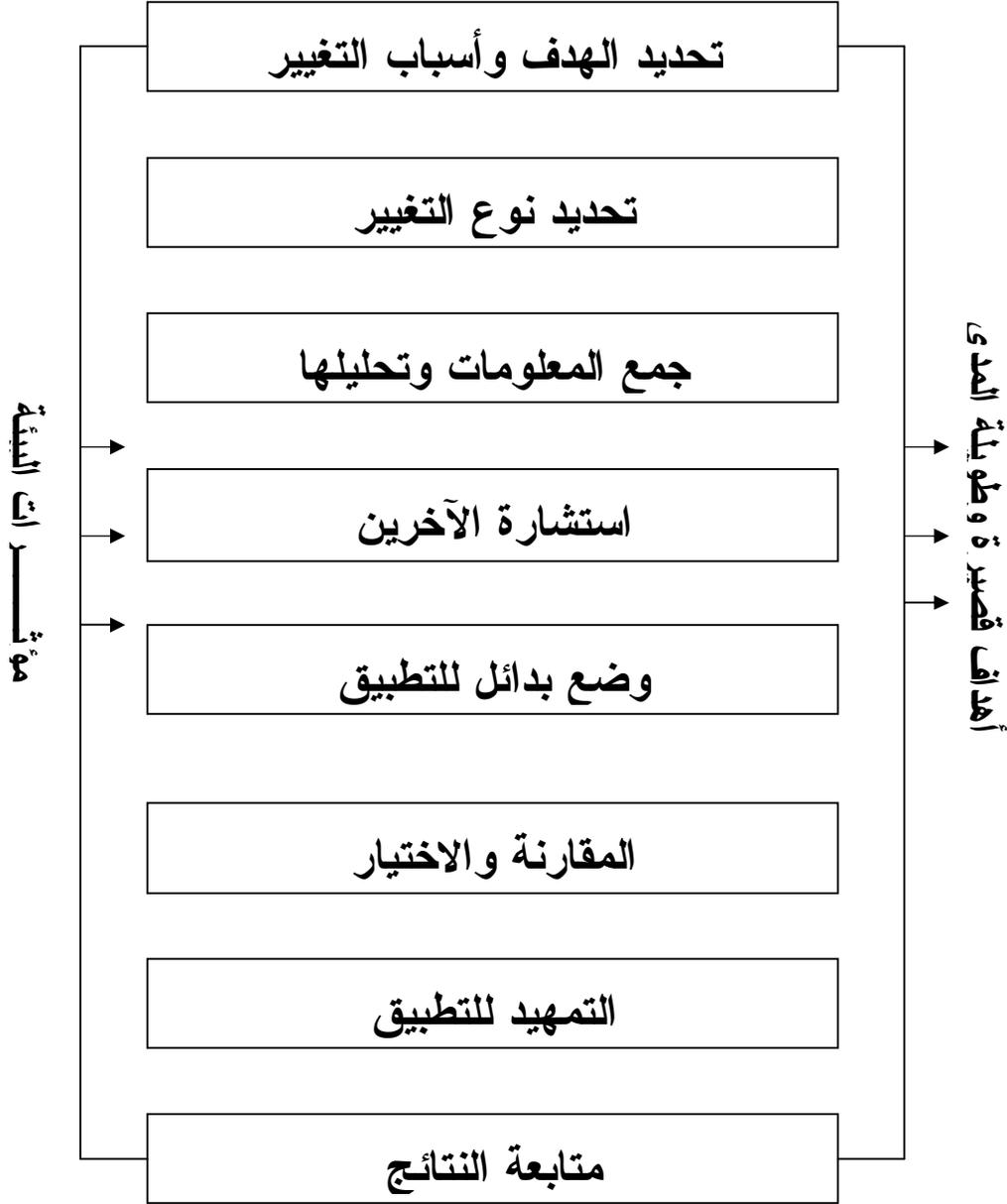
أما فيما يخص مراحل خطوات التغيير الناجح فيتلخص في تحديد الهدف من التغيير ودراسة الأسباب التي تدعو إليه، وجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات ودراستها وتحليلها جيدا، واستشارة الأطراف المعنية من رؤساء ومرؤوسين وزملاء والتعرف على اتجاهاتهم وردود أفعالهم، ووضع بدائل لتطبيق التغيير ومقارنة هذه البدائل من حيث مزاياها وعيوبها وفرص نجاحها واختيار البديل المناسب، وإعدادا العدة لتنفيذها، وأخيرا متابعة التطبيق ودراسة النتائج.

وتعد مرحلة جمع البيانات من المراحل الهامة، وذلك لأن الإدارة يجب أن تتحصل على كافة الحقائق والأرقام والبيانات الصحيحة المناسبة حتى تحدد بدائل التغيير وتختار القرار المناسب على أسس موضوعية، وهناك طرق عديدة لجمع البيانات اللازمة، يتوقف اختيار الطريقة الملائمة على نوع البيانات المطلوبة والأدوات والإمكانات المتوفرة لجمعها، فإذا كانت الإدارة تريد الحصول على بيانات أولية ومن مصادرها الأصلية فأمامها الطرق الميدانية لجمع البيانات مثل الاستقصاءات والمقابلات والتجارب وإلى جانب ذلك يمكن تجميع مقدار ضخم من البيانات الثانوية من واقع السجلات والملفات والنشرات والتقارير السابقة مما يحتفظ به في إدارات مختلفة مثل إدارة التخطيط وشؤون الموظفين، والشكل التالي: رقم (01) يوضح الخطوات التي يمكن أن تتبعها الإدارة عند مواجهة التغيير<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - د/ سعيد يس عامر: الإدارة في ظلال التغيير، الإرادة للطباعة، حاتم محمود وشركاه، مصر، سنة 1997، ص 206.

<sup>2</sup> - د/ سعيد يس عامر: نفس المرجع، ص 208 - 209.

ويؤكد كيرت ليفين بأنه توجد هناك ثلاثة (03) مراحل لتنفيذ التغيير وهي:  
1- الإذابة. 2- التغيير. 3- التجميد.



المصدر: د/ سيد ياس عامر، الإدارة في ظلال التغيير، ص 209.

## أولاً: الإذابة:

تتمثل هذه الخطوة في محاولة إثارة ذهن أفراد وجماعات المنظمة وأقسام ومديرين لضرورة الحاجة إلى التغيير وذلك لإثارة دافعيتهم للبحث عن حلول ذاتية وإبداعية لحل مشاكلهم فلا يمكن للمنظمة أن تتم ذلك ما لم تقم بتهيئة الأفراد، ويطلق على عملية التهيئة الإذابة، بحيث يتم تحرير الموقف الذي يتعرض له الأفراد، ومن ضمن أساليب تحرير وإذابة الموقف ما يلي:

1. منع أي مدعمات أو معززات لأنماط سلوكية تمثل نوعاً من المشاكل التي يجب

تغييرها وذلك بإظهار أن أنماط السلوك السيئة غير مرغوب فيها.

2. توجيه انتقادات للتصرفات والسياسات وأساليب العمل التي تؤدي إلى المشاكل بحيث يصل أمر الانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب.

3. إشعار العاملين بالأمان تجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلاً ويتم ذلك بإزالة أي مسببات لمقاومة التغيير.

4. نقل الفرد من القسم أو البيئة التي تشجع أساليب العمل والتصرفات غير المرغوبة وذلك حتى يشعر بمدى جسامة الموقف وقد يكون ذلك النقل مؤقتاً إلى أحد أقسام الأخرى أو إلى دورة تدريبية تدور حول مشكلة معينة.

5. تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات البيئية كالتأخير والتوقف عن الأداء قبل مواعيد العمل الرسمية، فالتغييرات التي تشعر العاملين بسوء هذه التصرفات تتمثل في تغيير مواعيد الحضور والانصراف مثلاً.

إن تفكيك أو إذابة الموقف تشمل الأفراد القائمين على التغيير ولمزيد من التبصر يمكن الاستعانة بمقارنة أداء أجزاء المنظمة بعضها ببعض ودراسة تقارير الأداء وتقارير الرقابة والمتابعة وإجراء البحوث الميدانية داخل العمل عن درجة الرضا، وتغيير قيم العمل ومشاكل العاملين وإجراءات العمل والأساليب الفنية. وعادة ما يعقب ذلك مناقشة مخططة بين الأفراد وجماعات العمل والمشرفين على برنامج التغيير تدور حول المشاكل المواجهة وأساليب وطرق تخطي المنظمة لهذه العقبات.

## ثانياً: التغيير:

وتمثل هذه المرحلة التدخل INTERVENTION الذي يقوم به القائمون على التغيير على أنظمة وأساليب العمل والإجراءات التنظيمية وعلى السلوك الفردي والجماعي في المنظمة، ويمكن كذلك أن تكون هذه المرحلة مرحلة تعلم يكتسب فيها الأفراد وجماعات العمل أنماط جديدة من التصرف والسلوك التي تساعدهم في مواجهة مشاكلهم وفي التغيير إلى الأحسن، وتتميز هذه المرحلة إذن بتحديد الأشياء المطلوب تغييرها أو تعلمها وتطبيق التغيير من خلال أدوات ووسائل التغيير في هذه المرحلة إلى الوصول إلى نتائج نهائية المطلوب الحصول عليها. كأرقام نتائج، أرقام مربعات، دافعية ورضا عالي انخفاض نسب الشكاوى ضد المنظمة، انخفاض نسب ترك العمل والغياب والتأخير. كذلك يهدف التغيير في هذه المرحلة إلى تحسين أنماط سلوك وتصرفات محددة للأفراد أو الجماعة أو المنظمة مثل مهارات الاتصال، القدرة على التأثير والقيادة مهارات اتخاذ القرارات الفردية والجماعية، مهارات التخطيط والمتابعة والرقابة، مهارات فنية متخصصة في مجال الوظيفة. فمن أجل الوصول إلى تحقيق أهداف التغيير وتطبيق التغيير يستوجب توفر أدوات ووسائل للتغيير، وتحديد أدوار المشاركين في تطبيق واستخدام الأدوات الخاصة للتغيير وأن يتم تحديد وظيفة كل فرد له صلة بعملية التغيير من عمال والمشرفين ورؤساء أقسام والمديرين في إحداث عملية التغيير والشكل التالي يوضح ذلك:

## أهداف وأدوات التغيير التنظيمي:

أهداف ومحتوى التغيير	أدوات ووسائل التغيير	طرق قياس الحاجة للتغيير
<p><b>الأفراد:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الاتصال</li> <li>- التأثير</li> <li>- اتخاذ القرار</li> <li>- الدافعية</li> <li>- توافق مع العمل</li> <li>- أداء عالي</li> <li>- انضباط والتزام</li> <li>- مهارات فنية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التدريب لرفع المهارات الفنية.</li> <li>- التدريب لرفع المهارات السلوكية</li> <li>مثل الدافعية والاتصال والإدراك</li> <li>والتأثير والقيادة والصراع والجماعات وغيرها.</li> <li>- تدريب الحساسية.</li> <li>- تحليل تفاعلات الاتصال.</li> <li>- الاستشارات والتوجيه.</li> <li>- سياسات الاختيار والتعيين.</li> <li>- تخطيط المستقبل الوظيفي.</li> <li>- الشبكة الإدارية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- البحوث والدراسات الخاصة بالرضا عن العمل ومشاكل العاملين.</li> <li>- إحصاءات ترك الخدمة والغياب والتأخير والشكاوى.</li> <li>- فحص سياسات الأجور والترقية والحوافز والاختيار والتعيين والجزاءات.</li> <li>- استطلاع رأي المشرفين والمديرين عن مشاكل العمل والأفراد.</li> <li>- اجتماعات ومناقشات بين المستشارين والمديرين بالمنظمة.</li> </ul>
<p><b>الجماعات:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- إعادة بناء جماعات العمل.</li> <li>- استقلال الجماعات.</li> <li>- الاتصالات الجماعية.</li> <li>- اتخاذ القرارات الجماعية.</li> <li>- حل الصراع الجماعي.</li> <li>- التعاون.</li> <li>- تبادل المعلومات.</li> <li>- الحساسية للآخرين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- جماعات العمل المستقلة.</li> <li>- مشاركة العمال في الإدارة.</li> <li>- مشاركة العمال في الأرباح.</li> <li>- لجان الإنتاج.</li> <li>- جماعات الرقابة على الجودة.</li> <li>- مجالس الإدارة المصغرة.</li> <li>- تدريب الحساسية.</li> <li>- مراكز الربحية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- البحوث والدراسات الخاصة بجماعات العمل وسلوكها.</li> <li>- استطلاع رأي المشرفين عن جماعات العمل والعلاقة بينها.</li> <li>- الاجتماعات بين جماعات العمل.</li> <li>- اجتماعات المستشارين مع جماعات العمل.</li> </ul>

## أهداف ومحتوى التغيير

## أدوات ووسائل التغيير

## طرق قياس الحاجة للتغيير

### التنظيم:

- الأهداف
- السياسات والخطط
- هيكل التنظيم
- الوظائف
- أساليب العمل
- والإجراءات
- التكنولوجيا
- المنتجات
- المتابعة والرقابة
- خطط الإنتاج والتسويق
- والتنظيم والتمويل والأفراد.
- الاتصالات الإدارية
- الإحلال الفني للآلات.
- إعادة التنظيم والهياكل.
- تكبير وتعظيم الوظائف.
- تبسيط الإجراءات.
- وسائل الاتصال
- التنظيمي.
- الإدارة بالأهداف.
- التخطيط الاستراتيجي.
- إعادة تصميم أنظمة
- الإنتاج والتسويق
- التمويل والأفراد.
- جداول العمل المرفقة.
- العمل 4 أو 5 أيام في
- الأسبوع.
- الشبكة الإدارية.
- دراسات وبحوث الرضا
- عن العمل و مشكل
- العمل.
- دراسة المناخ التنظيمي.
- دراسات العمل و تحليل
- الوظائف.
- دراسة أساليب الرقابة
- والتسويق والتمويل.
- دراسة وظائف الإنتاج
- والتسويق والتمويل
- والأفراد.
- المقابلات بين المديرين.
- مقابلات المديرين مع
- الاستشاريين.

المصدر: د/ سيد ياس عامر، الإدارة في ظلال التغيير، ص 215.

### ثالثا: التجميد:

بعد مرحلة إذابة الموقف ثم الانتقال إلى التدخل بإدخال تغييرات يكون من اللازم بعد التوصل إلى النتائج والسلوك المطلوب أن يتم تجميد ما تم التوصل إليه وفي هذه

المرحلة يتم الاهتمام بحماية وصيانة التغيير، أي محاولة التثبيت والحفاظ على المكاسب فإذا كانت هناك تغييرات في أساليب العمل والسياسات واكتسب الأفراد أنماطا جديدة وجيدة فيجب إذن حماية ذلك والإبقاء عليه أو ما يطلق عليه بتجميد الوضع وضمان استمراره وثباته. يتضح من مخطط ليفين الثلاثي المراحل بأن إحداث التغيير يجب المرور على هذه المراحل الثلاثة والوصول بالتغيير إلى مرحلة التجميد والمحافظة، ويتم تدعيم ذلك بواسطة بناء نظام يعتمد على المتابعة، وتدريب العمال وتوفير سبل الاتصالات وبناء نظام الحوافز وتشجيع الأفراد الناجحين، مع إنشاء أنظمة تشجيع الاقتراحات الخاصة بالتغيير والتطوير<sup>1</sup>.

## 1-5- أشكال التغيير:

---

<sup>1</sup> - د. أحمد ماهر: الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004، ص 634 - 635

يتخذ التغيير عدة أشكال في الكيفية أو الطريقة التي تقوم بها المنظمة في إحداث التغييرات التنظيمية اللازمة وفي هذا الصدد هناك ثلاثة (03) بدائل يمكن للمنظمة أن تستعين بها للقيام بالتغيير وهي :

1. أن تستأثر الإدارة العليا وحدها بسلطة التغيير.
2. أن تقوم الإدارة العليا بإشراك باقي المستويات التنظيمية في التغيير.
3. أن تقوم الإدارة العليا بتفويض هذه السلطة لمستويات أدنى.

### **أولاً - الإدارة العليا: Top management unilateral action**

يستأثر هنا المديرين في الإدارة العليا بمعظم أوكل السلطات الخاصة بعمليات التغيير، فهم يخططون وينظمون عملية التغيير، فيقومون بالتعرف على المشكلات بالاعتماد على خبراتهم الذاتية، أو الاسترشاد بالمعلومات والتقارير التي ترد من مرؤوسيه، ويتم ذلك من خلال مراسيم أو قرارات إدارية، ويعد هذا الاتصال ذو اتجاه واحد من الأعلى إلى الأسفل، وتصاحب هذه القرارات اعتماد حوافز وإجراءات كمحفزات لقبول وامتثال المرؤوسين لها.

وتميل الإدارة العليا إلى اتخاذ التغييرات في المجالات التالية:

#### **1. تغيير الأفراد: Replacement**

فمن خلال سياسات النقل والندب يمكن للإدارة العليا إحلال عاملين مكان آخرين وذلك بافتراض أن هذا الإحلال يؤدي إلى تغيير مطلوب في مهارات العاملين وسلوكياتهم.

#### **2. تغيير الجماعات: Groups change**

يتم ذلك من خلال أنظمة الاتصالات الجماعية كالمقابلات والاجتماعات واللجان ومن خلال إعادة تشكيل الأقسام والإدارات وجماعات العمل.

#### **3. تغيير هياكل التنظيم: Structures change**

تشمل التغييرات أنظمة التخطيط والرقابة وإجراءات العمل والأدوات والآلات والترتيب الداخلي للتنظيم من أماكن الإنتاج والهيكل التنظيمية والوظيفية.

### **ثانيا- المشاركة: Participation**

تقوم الإدارة العليا بإشراك باقي المستويات التنظيمية والعاملين في عملية التغيير ويعتمد هذا المدخل في التغيير على افتراض أن العاملين والمستويات التنظيمية ذات كفاءة وأهلية للمشاركة وأنها ذات تأثير قوي على مصير المنظمة وبالتالي يستلزم وجود تفاعل بين المستويات التنظيمية وتتم مشاركة العاملين في التغيير بأحد الشكلين الآتيين:

#### **1- اتخاذ القرار الجماعي Group Decision Making**

تقوم الإدارة العليا بتشخيص المشاكل وتعريفها ودراستها، وتحديد بدائل الحلول، ثم بعد ذلك تقوم الإدارة بإعطاء توجيهات إلى المستويات الدنيا لدراسة هذه البدائل، واختيار القرار المناسب، وهنا يقوم العمال ببذل قصارى جهدهم في دراسة البدائل واختيار أنسب الحلول.

#### **2- حل المشاكل الجماعي: Group Problems solving**

هذا الأسلوب في المشاركة أقوى وأعمق، وذلك لأن العاملين يقومون بدراسة المشكلة، وجمع المعلومات عنها واختيار الحلول لها.

### **ثالثا: التفويض Delegation**

تقوم الإدارة العليا هنا بتفويض باقي المستويات التنظيمية والعاملين بالمنظمة في تحديد معالم التغيير والتطوير المناسبة، وعلى العاملين في جميع المستويات والأقسام أن يضطلعوا بمهام التغيير من تحديث للمشاكل وبدائل الحلول واختيار الحلول المناسبة باتخاذ القرار المناسب، ويتم التفويض للمستويات التنظيمية والعاملين بأحد الأسلوبين الآتيين:

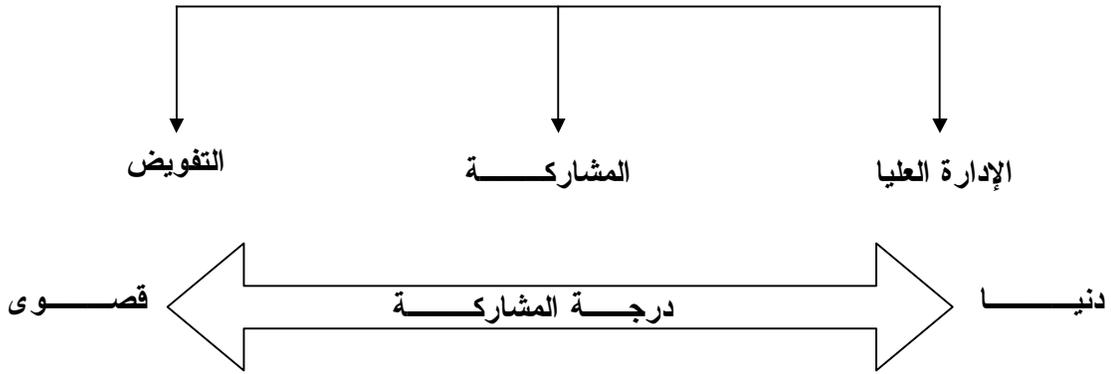
#### **1- مناقشة الحالة: Case discussion**

في هذه الحالة يقوم المدير أو المشرف بتوجيه مناقشة بين العمال، ويتم ذلك بغرض إكساب العاملين المهارات على دراسة مشاكلهم، وبغرض تقديم لهم معلومات قد تفيد في حل المشكلة، ولهذا فإن تدخل الرئيس أو المشرف ليس بغرض فرض حلول معينة وإنما لمساعدتهم على الوصول إلى حلول ذاتية لمشاكلهم.

## 2- تدريب الحساسية: Sensitivity Training

يتم هنا تدريب العاملين في مجموعات صغيرة لكي يكونوا أكثر حساسية لسلوك الأفراد والجماعات التي يتعاملون معها، وذلك بإكساب العاملين مهارة التبصر بالذات والوعي لما يحدث من حولهم، ويعتمد هذا الأسلوب على افتراض أساسي وهو أنه بإكساب العاملين المهارات السلوكية المطلوبة، وحساسيتهم لمشاعر الآخرين ولمشاكل العمال يمكن تغيير وتطوير العمل بشكل أفضل<sup>1</sup>، وهذا الشكل التالي يوضح مقدار المشاركة التي يتمتع بها العاملين في اتخاذ قرارات التغيير التنظيمي<sup>2</sup>.

### من يقوم بالتغيير التنظيمي



### شكل يوضح من يقوم بالتغيير التنظيمي ودرجة

#### المشاركة

## **1-6- مجالات التغيير:**

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 639-640.

<sup>2</sup> - Adapted from: Larry Greiner "Patterns of organization change" Harvard Business review, may- june 1967 P 119-130.

في أثناء استجابة المنظمة للمتغيرات في بيئتها الخارجية هناك مجالات أو محاور يشملها التغيير، وفيما يلي عرضاً لأهم جوانب التغيير التنظيمي، وهي:

### 1.6.1 - تغيير رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها:

بحيث تتناول رسالة المنظمة غرضها الرئيسي، مجالات نشاطها وأنواع منتجاتها والسوق التي تخدمها، وإن تغيير هذه الرسالة يجب أن يتم لمواكبة المتغيرات التي تتطلب استغلالها بإضافة نشاط جديد أو قد تفرض قيوداً يتطلب تقليص نشاط أو أكثر، ومن الطبيعي أن تغيير الرسالة يترتب عنه تغييراً في الأهداف المتفرعة عن الرسالة، ومن ثم في الاستراتيجيات باعتبارها مناهج تتبع لبلوغ الأهداف.

### 2.6.1 - تغيير فلسفة وأسلوب تخصيص الموارد:

إن تغيير فلسفة وأسلوب تخصيص الموارد يكون لازماً إما كنتيجة لتغيير الرسالة والأهداف والاستراتيجيات، أو بشكل مستقل، هو إعادة ترشيد الموارد واستخداماتها بما يسهم في حسن بلوغ أهداف جديدة، لتخفيض التكلفة أو تحسين الجودة، أو زيادة الإنتاجية.

### 3.6.1 - تغيير التكنولوجيا:

التغيير التكنولوجي هو تلك الطرق أو التجهيزات الفنية الجديدة التي تستخدم في عمليات إنتاجية، بما يسهم في تحسين جودة الإنتاج أو خفض التكلفة أو زيادة الإنتاجية وقد يرتبط التغيير التكنولوجي بتغيير في الطاقة المحركة بترشيد استهلاكها أو تكلفتها أو للتقليل من تلوث البيئة، مع ما يتطلبه من تغيير في خصائص التجهيزات الآلية.

#### 4.6.1 - تغيير الهيكل التنظيمي :

يأتي التغيير الهيكلي للتنظيم كنتيجة لتغيير الرسالة أو النشاط أو الأهداف أو تغيير في التكنولوجيا أو خصائص العمالة، أو حجم عمليات المنظمة أو سعياً لخفض التكاليف أو لمواجهة متغيرات تنافسية، أو فنية أو تشريعية أو ثقافية أو اجتماعية . ولهذا قد يتم إنشاء أو إلغاء وحدات تنظيمية ، أو تغيير في خطوط الاتصال أو اللجان أو في هيكل السلطة ، وتغيير في اختصاصات الوحدات التنظيمية أو في المسميات الوظيفية أو بطاقات الوصف ، ومن تم المقررات الوظيفية أي عدد الموظفين بكل قسم أو إدارة داخل التنظيم .

#### 5.6.1 - إعادة التكوين المالي :

يمكن أن يرتبط التغيير في الهيكل التنظيمي بإعادة التكوين المالي استجابة لاقتناص فرص سوقية تتطلب زيادة حجم النشاط ومن ثم رأس المال بحيث يتعين طرح أسهم جديدة، أو إدخال شريك جديد أو أكثر، أو تكوين مشروع مشترك . كذلك قد يتطلب الأمر - في الوضع العكسي - خفض رأس المال استجابة لضغوط انكماشية بفعل متغيرات اقتصادية أو تنافسية.

وقد يرتبط إعادة التكوين المالي سعياً لزيادة رأس المال مثلاً بإعادة التكوين القانوني عندما يتطلب الأمر التحول من الكيان الفردي إلى شركة تضامن أو منها إلى شركة مساهمة، أو عند التحول من منظمة قطاع أعمال عام إلى قطاع أعمال مشترك أو خاص.

#### 6.6.1 - تغيير نظم الأداء الإداري :

يشمل تغيير كذلك نظم الأداء الإداري مثل نظام الاختيار والتعيين بما يضمن سلامة اختيار العناصر المناسبة لمتطلبات الوظائف ، ونظام التدريب بما يضمن سلامة تحديد الاحتياجات التدريبية لكل موظف ، ونظام الحفز بما يهيئ مزيجاً مناسباً من الحوافز المادية والمعنوية ، ونظام تغيير نظام العاملين بما يهيئ تقييماً عادلاً لأداء كل الموظفين بعيداً عن أخطاء الرؤساء مثل التحيز أو النسيان . كذلك نطاق التغيير يلمس نظام الاتصال بما يهيئ قنوات الاتصال مفتوحة من أعلى إلى أسفل والعكس .

## 7.6.1 - تطوير سلوكيات العاملين :

إن من أهم مجالات التغيير وأكثرها صعوبة هي مجالات التغيير في قيم و اتجاهات وسلوكيات العاملين، ولهذا فمن الطبيعي أن تهدف المنظمة بلوغ معدلات إنتاجية عالية من خلال إدارة الموارد البشرية والمادية ، كما أنه مهما تعاظم دور الآلة وتطورت درجة الأتوماتية، يظل الفرد هو المبتكر والمخطط والمشغل ويظل نجاح المنظمة رهين توفر الأفراد المناسبين من حيث القيم والمعتقدات والاتجاهات والسلوكيات وهناك عدة سبل لتطوير سلوكيات العاملين ويأتي على رأسها نمط القيادة أو الإشراف بحيث يجب أن يكون قدوة حسنة في قيمه واتجاهاته وسلوكياته فضلا عن مهاراته في إدارة الصراعات ، كذلك نظام الحوافز والتدريب يثيران دوافع العمل الجاد وتنمية المهارات السلوكية والفنية<sup>1</sup>.

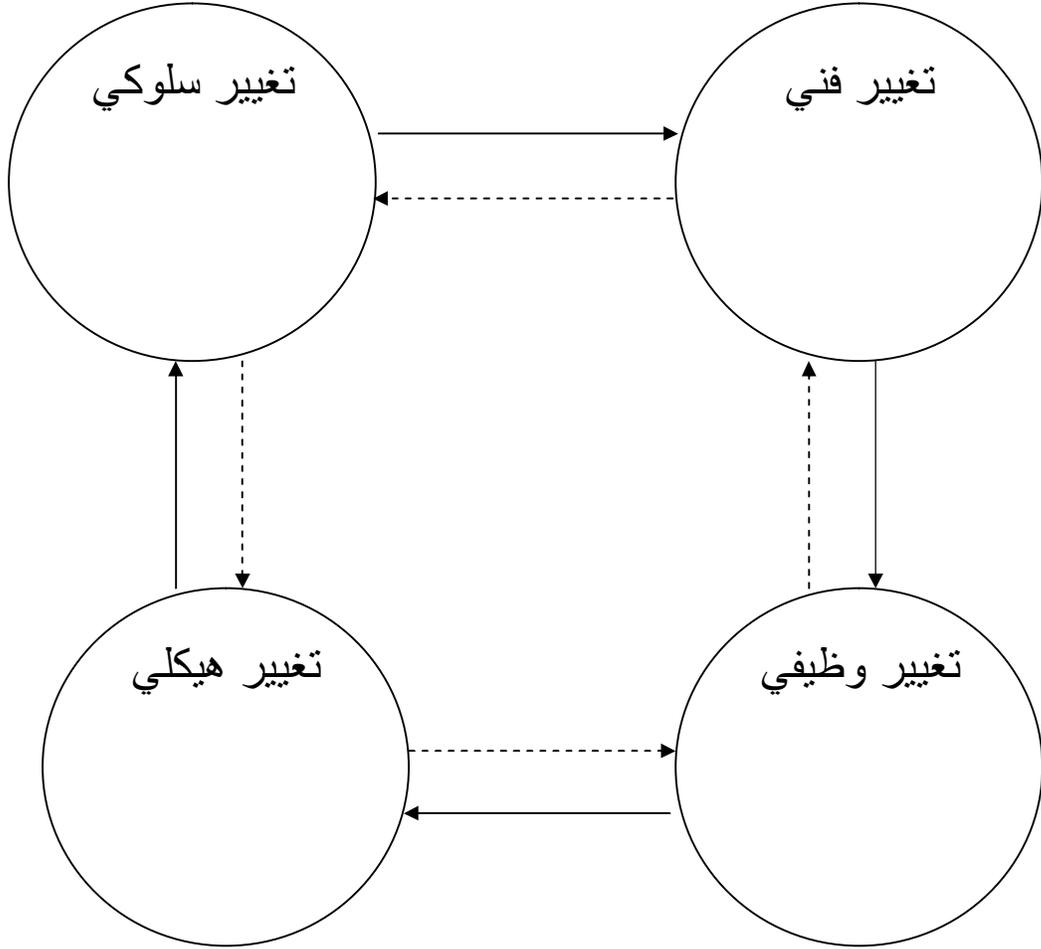
وباختصار يمكن أن نضع أربعة مجالات رئيسية للتغيير وهي:

- 1- التغيير الهيكلي (التنظيمي) تتمثل في علاقات، اختصاصات ومسؤوليات.
- 2- التغيير السلوكي (الإنساني) دوافع، مهارات، عادات.
- 3- التغيير في الوظائف (تغيير العمل) تتمثل في نوع العمل، الاستعداد والظروف.
- 4- التغيير الفني (التكنولوجي) تتمثل في المعدات، الخامات، الأساليب.

والشكل التالي يوضح ذلك:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - د/أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي، "رؤية معاصرة"، سنة 2000، ص 459.

<sup>2</sup> - سعيد يس عامر: إدارة القرن الواحد والعشرين، المطبعة العثمانية. القاهرة، 1997، ص292.



البيئة: الثقافة ... العرف ...

المصدر: سعيد يس عامر، إدارة القرن الواحد والعشرين، القاهرة، 1997، ص292.

ويوجز ناصر محمد العديلي وليبيت قور دون مجالات التغيير في ثلاثة(03)

مستويات أساسية وهي:

### 1- الأفراد:

إن الأفراد هم أهم عناصر التغيير التنظيمي، لأنهم جوهر منظمات العمل وأهم عناصرها على الإطلاق، ويمكن تغيير الأفراد في تفهم وإدراك سلوكهم وشخصياتهم ومن ثم العمل على تغييرها لتتلاءم مع متطلبات وأدوار المنظمة وكذلك روح العصر ومتغيرات الحياة.

إن تغيير الموظفين إلى الأحسن يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها وأداء مهامها على الوجه المطلوب، وعلى منظمات العمل والأجهزة الإدارية أن تراعي مجموعة من الجوانب المتعلقة بتغيير الأفراد نحو الأفضل، مثل أنماط شخصياتهم، دوافعهم وقدراتهم، اتجاهاتهم ومواقفهم، فرص مشاركتهم في القرارات وحل المشاكل.

فإيجاد الانسجام بين شخصيات الأفراد واتجاهاتهم ودوافعهم وقدراتهم وفرص المشاركة لهم، له دور كبير في فعالية المنظمة ونجاحها<sup>1</sup>، فكل من الأفراد والمنظمات يتغيران بصورة دائمة، وبسبب هذا التغيير عدم توافق الأفراد مع المنظمة، مما يسبب مشاكل الأداء السيئ وانخفاض الرضا الوظيفي، وهنا يجب إجراء بعض التدخل في الأنظمة المتوترة على الأفراد مباشرة لكي نعيد التوافق والالتزان بين طبيعة الأفراد من جهة وطبيعة التنظيم من جهة أخرى والمتمثلة في تغيير وتطوير - الدافعية - والقدرات وسمات الشخصية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - ناصر محمد العديلي: مرجع سابق، ص553.

<sup>2</sup> -Gorden L.Lippit, *organisation Renewal: A Holistic Approach to organisation development*2nd.Ed.N.J. PrenticeHall, 1982, 164.

## 2- جماعات العمل:

يأتي الاهتمام بتغيير جماعات العمل كمرحلة أخرى من مراحل التغيير التنظيمي بعد تغيير الأفراد. وهنا يكون التغيير للأفراد كجماعات، وهو لا يقل أهمية عن سابقه، غير أنه قد يكون أسهل عندما نضمن تغييراً فعالاً للأفراد أنفسهم. وللتغيير هنا يركز على: فعالية الجماعة والاهتمام بقيمتها ومعاييرها وتطوير أهدافها وتماسك الجماعة، وما يطرأ بين أفراد الجماعة من نزاعات أو خلافات، والأساليب المناسبة لحل المشكلات واتخاذ القرارات، كذلك على أسلوب الاتصال بين جماعات العمل والعلاقات الداخلية البيئية التي تساهم في دعم الجماعة وتوثيق أدائها.

## 3- التنظيم:

يأتي الجانب الثالث من جوانب التأثير التنظيمي وهو التنظيم ويتمثل في بعدين:  
\* الوحدات التنظيمية الرئيسية: وهذه الوحدات قد تكون أقساماً، مثل قسم الإنتاج وقسم البحوث، وقسم التسويق، أو إدارات مثل: إدارة شؤون الموظفين أو الإدارة المالية... الخ وقد يكون التغيير بهذه الإدارات أو الأقسام في مجال الوظائف فيها وهيكل الاتصال والمعلومات.

\* العمليات التنظيمية المختلفة: مثل عمليات اتخاذ القرارات وأنماط الاتصالات والعلاقة بين الجماعات، والعلاقة مع الجماعات وعمليات التخطيط، تصميم الأهداف... وكذلك الإجراءات أو المنتجات أو الخدمات أو أساليب التجديد والابتكار أو التقنيات المختلفة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - ناصر العديلي، مرجع سابق، ص 554.

## 1-7-1- استراتيجيات وتقنيات التغيير التنظيمي:

### 1-7-1- استراتيجيات التغيير:

توضح البحوث والدراسات وكتب إدارة التغيير إستراتيجيات مختلفة لإحداثه أهمها ما كتبه CHIN و BENNIS.BENNE عن الاستراتيجيات الرئيسية لإحداث التغيير المخطط وهي ثلاث (03) استراتيجيات:

1- إستراتيجية الرشد والتطبيق العملي. *EMPERICAL-RATIONAL*

2- إستراتيجية القيم - إعادة التعليم. *NORMATIVE-REEDUCATIVE*

3- إستراتيجية تطبيق القوة والقهر والإذعان *APPLICATION OF POWER*

وتقوم إستراتيجية الرشد والتطبيق على افتراضات عقلانية أن الناس تطبق ما يحقق مصالحهم إذا ما شرح ذلك لهم، ويقوم هذا المدخل على استخدام ونشر وتبادل المعلومات لاتخاذ القرار بافتراض أن الاختيار الرشيد للأفراد الأكثر الطرق كفاءة هو الذي سيسود وإذا ما نظرنا إلى هذه الإستراتيجية للتغيير نجد أنها تعتبر أسلوب مثالي وتتجاهل تأثيرات فرض الأقوى على الأفراد.

ويعترف مدخل القيم و إعادة التعليم بحاجات الأفراد في المنظمة وبالقيم القائمة والمركز والجاه والطموحات وما لهذه القيم من تأثيرات قوية على سلوك الأفراد والأداء، ويفترض أن تغيير القيم والسلوك يأتي من عملية إعادة التعليم حيث يتضح عدم فاعلية القيم القديمة وضرورة إحلال قيم جديدة بدلا منها.

إن هذين المدخلين معا يتضمنان تنمية قدرات ومهارات اتخاذ القرار وحل المشكلات في المنظمات وأيضا تنمية وإطلاق طاقات الأفراد في المنظمات.

ويقوم نظام التطوير التنظيمي: *Organizational development* كما وضعه هؤلاء المؤلفون على أساس هاتين الإستراتيجيتين الأولى والثانية.

أما المدخل الثالث وهو مدخل استخدام القوة والقهر والذي يتضمن إرغام الأفراد على إحداث التغيير فلا يستخدم بصفة عامة في منظمات الأعمال<sup>1</sup> إن أساليب القهر والقوة غالبا ما تفشل أو تخلق إستياءا عاما حينما يصطدم التغيير المرغوب فيه بعنف القيم المستقرة المترسخة فمدخل التغيير الشامل الذي يتعامل مع كل المتغيرات دفعة واحدة ويقوم على علاقات الصواب والخطأ. إن استخدام القوة يتعارض مع القيم الكامنة لدى الأفراد ولا يتفاعل معها<sup>2</sup> والجدول رقم(01) يوضح استراتيجيات التغيير والسلوك الإنساني المنتظ

---

<sup>1</sup> - BENNIS BEENE & CHIN, The plning of change H. RINEHART & Winstianm N-Y, 1991,pp,154-156.

<sup>2</sup> - د. سعيد يس عامر: إدارة القرن الواحد والعشرين، مطبعة العثمانية، القاهرة. 1997، ص 318-319.

الجدول رقم 01 يوضح استراتيجيات التغيير والسلوك الإداري والنتائج المنتظرة<sup>1</sup>

النتائج المتوقعة	السلوك الإداري	أمثلة من السياسات والإجراءات المساعدة	المدى الزمني لإحداث التغيير	نطاق التطبيق	
					<b>استراتيجية الرشيد والتطبيق العلمي</b>
الانتشار والتطبيق في المدى الطويل	سلوك يعكس توافر الخبرات	سياسات التعليم التدريب/الاستشارات	طويل المدى سنوات/ شهور	من خلال النظم الإدارية	يوجه الأفراد بالمنطق وبما يحقق مصالحهم الشخصية متى تم إيضاح ذلك لهم
					<b>استراتيجية نظم القيم - إعادة التعلم</b>
الانتشار والتطبيق للمدى الأطول	التفويض/المشاركة والعمل الجماعي	التوجيه والنصح تدريبات الحساسية	متوسط المدى أشهر/أسابيع	من خلال علاقات الزمالة وجماعة العمل	يتأثران، فراد في تصرفاتهم وسلوكهم بالقيم التي تنتقل إليهم من خلال الأنماط الاجتماعية في تعاملهم وفي معاهد التعليم
					<b>استراتيجية القوة والقهر</b>
المسايرة، التوافق الوقتي	التحرك في اتجاه واحد	استخدام القوانين، اللوائح، الأوامر، الإجراءات الاعتراضية الفصل	قصير المدى الأيام/ الدقائق	الإجراءات السياسية والإيديولوجية	حينما يتطلب الأمر الموافقة عليه، أو إجازة الأوضاع بشكل محدد للأحداث التغيير

<sup>1</sup> - Sherurerhom, Hunt, Osborn managing organization a BEHAVIOR,4th Edi,t 1991, p498 .

## 1-7-2- تقنيات التغيير التنظيمي:

المقصود بتقنيات التغيير التنظيمي مختلف المناهج والأساليب المتبعة لإدخال تغيير جزئي أو تغيير شامل لمختلف جوانب المنظمة وكما يشير إلى ذلك الدفر (1976) فإن برامج التغيير التنظيمي قد تكون موجهة لتغيير العلاقات بين الأفراد، أو لتغيير جماعات العمل كما قد تتدخل من المنظمة ككل أساسا للتغيير. ويتولى نفس الباحث بأن مختلف التناولات والتقنيات التي استعملت لتغيير الأنساق البشرية قد ركزت على الحاجات الأولية عند الأفراد سواء كانت هذه مثارة أو بقصد إثارتها بغرض الحث على تحقيق التغيير وهي:

- **حاجات الوجود:** يقصد بها الحاجات المادية للناس كالأكل والشراب والسكن والمال والمنح... الخ.

- **حاجات التقارب:** وتتعلق بحاجات الأفراد إلى علاقات جيدة مع الآخرين بحيث يؤدي فقدان هذا العامل إلى تهديد التوازن النفسي.

- **حاجات النمو:** وترتبط بنوعية الشخص في الحصول على الإثارة ومواجهة نوع من التحدي من خلال فرص تمكنه من إبراز مواهبه وقدراته مما يعطي إحساسا بالنمو والترقية النفسية والاجتماعية.

أهم التقنيات المستعملة في بعض مجالات (مستويات) التغيير التنظيمي:

### أ/ المستوى الفردي:

#### 1- تغيير الأفراد:

غالبا ما يعمد المسؤولون بهدف إحداث التغيير التنظيمي إلى تغيير بعض الأفراد الذين يشغلون المراكز الحساسة وغالبا ما يكون هذا التغيير بقرار أو مرسوم، ويقوم هذا التغيير أساسا، كما يشير إلى ذلك «كر بير» 1967 على الاعتقاد بأن المنظمة يتحكم فيها الأفراد في مراكز السلطة وأن تغيير هؤلاء الأفراد يؤدي إلى إحداث تغيير جذري في التسيير.

يعتمد هذا الأسلوب على قيام المسؤول بإصدار قرارات أو مراسيم أو إرسال مذكرات معينة بهدف إحداث تغيير ما في سلوك الأفراد بالمنظمة، وهذا الإجراء يقوم على تصور ميكانيكي لسلوك الأفراد حيث يعتقد بعض المسؤولين بأن الأفراد يستجيبون بسهولة لقوة السلطة التي تصدر القرار، والملاحظ أن القرارات غالباً ما تؤدي إلى تغيير سلوك الأفراد إذا كانت مدعومة بقوة ما.

والأساس الذي يقوم عليه هذا التناول للقرارات تصور تغيير القرار الصادر إذا حدثت أمور معينة أو فقد القرار فعاليته لأسباب معينة وبالتالي فإن قرار قد يلغي قرار آخر ومرسوماً قد يلغي مرسوماً.

### 3- الإعلام:

يتم الاعتماد على الإعلام عندما تصبح بعض القضايا غامضة ويثبت بها الشك وتدور حولها الشائعات وتسود البلبلة في منظمة ما، وذلك بتقديم المعلومات الصحيحة وتوضيح الجوانب الغامضة قصد إحداث تغيير في سلوك الأفراد وذلك كالتوقف عن الإضراب مثلاً، أو تغيير الرأي أو الاتجاه.

وكذا ينبغي الاهتمام بموضوع الإعلام في المنظمة واستخدامه كتنقية مدعومة لمختلف البرامج التي تسعى إلى إحداث تغيير أو تحقيق أهداف ما وذلك بالاعتماد على التقنيات المختلفة للاتصال التنظيمي.

### 4- التدريب:

يتم تدريب الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية في إطار برامج معينة إما بنفس المكان أو في معاهد ومؤسسات متخصصة وذلك لتعليم هؤلاء الأفراد مهارات وتقنيات معينة إما لتغيير السلوك التنظيمي أو الأداء والمهام الحالية نحو أكثر فعالية. بحيث نلاحظ أن أغلب برامج التدريب الجارية بمؤسساتنا لا تراعي أساساً إلى الجوانب التقنية في حين أن التدريب على تقنيات القيادة والسير لا تكاد تذكر.

### 5- الإرشاد والعلاج النفسي:

من التطبيقات الجديدة لعلم النفس العيادي فرع يسمى علم النفس العيادي التنظيمي يهتم هذا الفرع أساسا بدراسة أسباب القلق والحصر التي قد تعيق إقامة علاقات جيدة بين الأفراد في المنظمة مما يؤثر سلبا على نشاط المنظمة.

يقوم هذا التناول أساسا بدراسة الشخصية ومعالجة الاضطرابات العصبية والدماعية لدى الأفراد وإعادة إدماجهم وتكيفهم مع المحيط الداخلي، ولهذا فإن فهم الجذور العميقة لبعض الاضطرابات لبعض الأفراد في المنظمات ومعالجتها قد تؤدي إلى إحداث تغيير نوعي في نشاط المؤسسة إذا كان هؤلاء الأفراد يشغلون مراكز حساسة، كما أن القيام بالإرشاد النفسي يخفف من القلق وبالتالي تخفيض التكاليف الطبية ويخفف الصراع الذي يعانيه الأفراد بين دوافع وقيم معينة، ومن شدة الصراع بين الأفراد والجماعات وهذا خاصة في المنظمات المعقدة.

### **ب/ المستوى الجماعي:**

لقد شغل موضوع ديناميات الجماعات اهتمام الكثير من الباحثين مثل كارت رايت وشو ووجه دراسة جماعات العمل في المنظمات عناية باحثي المدرسة العلاقات الإنسانية الذين أثاروا دور الجماعات اللارسمية في تقسيمين كمية الإنتاج وفي وضع معايير سلوكية قد تضر التنظيم الرسمي ومن أهم الباحثين الذين أثاروا أهمية دور الجماعة في تغيير السلوك نجد كورت ليفين، وكوش وفرانش وذلك باعتماد مناقشة المواضيع في إطار جماعي والوصول إلى قرار معين بصفة جماعية، ومن التقنيات المستعملة في هذا التناول نجد مايلي:

### **1- التدريب الجماعي:**

استعملت تقنية التدريب الجماعي بواسطة جماعة الأقران بهدف التغيير التنظيمي تحت إشراف المنظمة الأمريكية المسماة المخبر الوطني لتطوير الجماعة، تتميز هذه الطريقة في التقاء جماعة من الأشخاص غرباء عن بعضهم البعض في لقاء لا يراعي الأدوار والمسؤوليات لهؤلاء بل يلتقون كأقران متساوون في الدور والمكانة تكون تحت إشراف مدرب واحد أو اثنين، تلتقي الجماعة مرة أو مرتين بدون جدول أعمال أو نظام تقسيم الأدوار والعمل الهدف في تنظيم هذا النوع من اللقاءات هو تدريب الأفراد في إطار جماعي على تعلم أشياء جديدة عن أنفسهم وعن الآخرين وعن التأثير الذي يمكن أن يحدثه فرد في الآخرين ويقوم المدرب بدور الموجه لتفادي صعوبات الاتصال وتصحيح سلوكهم. بحيث أن التفاعل الذي يحدث بين الأفراد هذا النوع من الجماعات يهدف إلى تنمية القدرة على الشعور بأحاسيس الآخرين وعواطفهم.

ويمكن المتدرب من تصحيح سلوكه بواسطة ملاحظات المدرب والتغذية العكسية التي يتلقاها من طرف الآخرين، ويلعب الاتصال اللفظي دورا أساسيا في مثل هذه اللقاءات، بحيث يستطيع الفرد أن يعرض مشاعره وأحاسيسه على الآخرين طالبا مساعدته في تصحيح سلوكه. ويفترض أن يؤدي هذا التدريب إلى قيام الأفراد بإعادة تقويم أدوارهم وسلوكهم، وبتدريب جيد لاتجاهاتهم نحو الآخرين ويهتم أساسا بتنمية العلاقات الشخصية بين الأفراد ويتمكن الأفراد من فهم مشاعرهم ومشاعر الآخرين حتى وإذا عادوا إلى مركز عملهم في مؤسساتهم الأصلية أصبحوا أكثر استعدادا للتفاعل مع الآخرين.

إن هذا النوع من التدريب يهدف إلى إحداث التغيير التنظيمي عن طريق تدريب الأفراد الذين يشغلون مراكز التسيير والإدارة على تغيير أسلوب معاملتهم مع أقرانهم الذين يشغلون معهم مما يؤدي إلى تغير في سلوك هؤلاء.

تعتمد هذه التقنية على تصميم استبيان لاستطلاع آراء الأفراد وجماعات العمل بخصوص مواضيع معينة كالقيادة وظروف العمل والرضا الوظيفي وغيرها من المواضيع التي تهتم المنظمة، فبعد توزيع الاستبيان وجمع المعلومات يتم تنظيم جماعات عديدة في المنظمة لمناقشة المعلومات والبيانات، وتمكن هذه المناقشات من تعميق البيانات المحصل عليها من جهة وبتحضير الجو النفسي لإحداث التغيير المطلوب، ذلك لأن مشاركة الأفراد في مناقشة جماعية تمكنهم من تقديم ملاحظاتهم وآرائهم حول مختلف المواضيع التي شملها الاستبيان وتعطيهم إحساسا جماعيا بالأهمية التي توليها الإدارة للمعلومات الواردة من هذه الجماعات وهذا الإحساس الإيجابي يمكن أن يؤدي إلى حماس أكبر في عملية تطبيق البرنامج الجديد للمنظمة.

### **ج/ المستوى التنظيمي:**

إن التغيير على المستوى التنظيمي الذي يكون شامل الهدف هو إحداث التغيير الذي يعيد التوازن للمنظمة والمجتمع ككل، وإدخال التغيير الذي يطور المنظمة من الناحية التكنولوجية خاصة وتحسين العلاقات الشخصية والإنسانية إلى درجة لا تؤدي إلى انتشار روح السخط التي قد تؤدي إلى اضطرابات وأزمات تنظيمية واجتماعية، إن التغيير على المستوى التنظيمي لا يمكن أن يكون أشمل من التغيير على المستوى الفردي والجماعي ذلك لأن التغيير على المستوى التنظيمي قد يشمل تغيير هرم ونظام تقييم العمل ونظام توزيع الأرباح.

صممت عدة تجارب في الولايات المتحدة الأمريكية والدول الغربية لتمكين مختلف الأفراد وجماعات العمل المشاركة في عملية اتخاذ القرارات في المنظمات، إن حجم المشاركة ونوعيتها هو الذي يختلف من تجربة لأخرى وهذا ما فسح المجال لظهور هدد كبير من الدراسات والبحوث حول المشاركة في اتخاذ القرار التنظيمي الأنماط والنماذج المختلفة لهذه المشاركة والأهداف العلنية والخفية لبرامج المشاركة.

فالى جانب جهود النظرية لباحثي مدرسة العلاقات الإنسانية ماك غريغور ونسيس ليكرت وغيرهما فقد أجريت تجارب عملية لدراسة أثر المشاركة في عملية اتخاذ القرارات في إحداث التغيير التنظيمي.

## 2- توزيع الأرباح:

تمثل خطط الاشتراك في الأرباح أحد أساليب التغيير التنظيمي وقد حاول الباحثون إقامة علاقة إيجابية بين رفع الإنتاج واشتراك المستخدمين في حصة الأرباح لمؤسسة ما. ومن أشهر المخططات التي اعتمدت على عملية الاشتراك في الأرباح كإجراء لإحداث عملية التغيير التنظيمي المخطط المعروف (مخطط سكالون) ينسب هذا المخطط لأحد العمال النقابيين الذي يشتغل بمصنع الحديد في الولايات المتحدة الأمريكية في الثلاثينيات عندما أشرف المصنع على الإفلاس والإغلاق فأقنع سكالون المسؤولين وزملائه بضرورة تجربة نظام جديد تعاوني لمواجهة الموقف بتكوين لجان مشتركة بين العمال وممثلي الإدارة واتخاذ القرارات في اجتماعاتها الشهرية. وعلى الأساس تم الاتفاق على ما يلي:

1- المشاركة الجماعية للعمال والمستخدمين في تقديم الاقتراحات وبدل الجهد من أجل رفع الإنتاج.

2- التوزيع المتساوي للأرباح الناتجة عن ارتفاع الإنتاج.

3- موافقة الإدارة على رفع الأجور بعد ارتفاع الإنتاج إلى مستوى يسمح بذلك.

## 1-8- نماذج التغيير:

تفيد الدراسات وتخيرنا الإحصائيات المختلفة بتواجد عدد كبير من المنظمات التي لازالت تحتفظ بالطابع التقليدي إلى جانب المنظمات التي تمر بالمرحلة الانتقالية سواء حكومية أو شبه حكومية أو خاصة بالإضافة إلى ما يوجد في عالم الأعمال من منظمات تتسم بالاستجابة الفعالة للتغيير ويمارس النموذج التقليدي للإدارة من منطلق مركزية السلطة حيث يتم التعرف على المنظمة كتركيبة من السلطات، وعلاقات مهامية ومن ثم النظر إليها من منطلق ميكانيكي من أجل المخرجات الاقتصادية.

أما النموذج السلوكي فيمارس في ضوء النظر إلى المنظمات على أنها مجموعة من القيم والاعتقادات، والعلاقات والأحاسيس والمشاعر والاتجاهات وبالتالي يغلب عليها الطابع الإنساني أكثر من الطابع الاقتصادي، وبالنسبة للنموذج الثالث نجد أنه ينظر إلى الإدارة من حيث توصيفها بأنها عبارة عن اتخاذ القرارات كوثيقة رئيسية للإداري، وبالتالي يتعين الالتفاف حول هذا الهدف الإداري الممثل في اتخاذ القرارات.

ويتميز النموذج الحالي للإدارة في وقتنا الحاضر كما يجب أن يكون عليه بالاستجابة إلى مناخات واتجاهات أو رياح التغيير الفعال والتعامل مع الأزمات الناجمة عن إحداث التغيير. ويعكس الشكل رقم (01) نماذج التغيير التنظيمي وفق سمات المنظمات ومدى تباينها من حيث التقليدية التي سيطر عليها السكون، والانتقالية حيث التحرك تجاه الأخذ بأسباب التغيير والمنظمات التقدمية التي تستجيب إلى التغيير بفعالية. ومن ثم يتضح من النموذج المشار إليه أعلاه أن المنظمات يمكن توصيفها طبقاً لمجموعة من السمات التي تدل على نمطها واتجاهها إما الاتجاه التقليدي أو الانتقالي والمستجيب للتغيير<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> - د. سعيد يس عامر: إدارة القرن الواحد والعشرين، المطبعة العثمانية، القاهرة، 1997، ص 100.

شكل (01): نماذج التغيير التنظيمي:

نموذج الاستجابة	النموذج الانتقالي	النموذج التقليدي Traditionally Stage
Proactive المتحسب	Adaptive تبني وتكيف	Reactive رد الفعل
Effectiveness الفعالية	Integration التكامل	Efficiency الكفاية
Organic عضوية	Human Relation علاقات إنسانية	Mechanistic الميكانيكية
Self-Fulfilment إثبات الذات	Achievement الإنجاز	Canfarmaty الثبات
Multi-Environment متعدد المناخات	Branching التفرع	Specialization التخصص
Consult استشارة	Inform الإعلام	Command الأوامر
Ideas أفكار	People ناس	Things أشياء
Wisdom حكمة	Knowledge معرفة	Experience الخبرة
Opportunistic مستخدم الفرص	Powerful قوى	Defensive دفاعي
Anticipate مشاركة	Plan تخطيط	Control رقابة
Temporary مؤقت	Flexible مرن	Permanent دائم
Adhoc Modules	Decentralized	Centralize مركزية

## الجانب الإيجابي للتغيير:

على الرغم من أن المشرفين يواجهون عادة مقاومة عند إجراء التغييرات إلا أن ذلك لا يحدث في كل تغيير. إذ نظرنا إلى أي منظمة عن قرب سنجد بأن تغييرات كثيرة تقبل بدون أي مقاومة من الموظفين، لكن لأن الحالات التي تحدث فيها المقاومة يلاحظها الجميع فإنها تخطى بانتباه كبير منهم. مع أننا نميل إلى نعت الموظفين بأنهم "ضد التغيير" إلا أن الإنسان في الحقيقة هو أكثر المخلوقات تكيفا على وجه الأرض، إذ أن هذه الميزة الفريدة ربما هي التي تساعد على البقاء حتى الآن، وستستمر معنا في المستقبل أيضا.

إن الخطورة الأولى نحو القيام بإدارة فعالة للتغيير هي أن نتقبل الحقيقة، وهي أن الناس لديهم غريزة طبيعية للتكيف مع البيئة فهي لا تضع الناس في مكان أكثر إيجابية ولكنها تثير إلى أن مقاومة التغيير سلوك غير طبيعي، وهي نتيجة للموقف الذي تواجهه وليست استجابة داخلية للتغيير، فإذا تقبل المشرفون هذه المسألة أولا، يمكنهم أن يقوموا بتحليل الموقف لمعرفة سبب المقاومة<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> - د. جيري ل. جراي: مرجع سابق، ص 652-653.

## 1-9- أسباب قبول التغيير:

هناك أسباب تجعل من العمال يتقبلون التغييرات وهي كالتالي:

1- التغيير اختياريهم الخاص: لأنهم يريدون ذلك وليسوا مضطرون، إذ لا يوجد من يجبرهم على التغيير، وهذه الفرصة في تحديد مصير الفرد بنفسه شيء هام، ولذا فإن المقاومة تحدث عندما يفرض التغيير فرضاً.

2- التغيير نحو الأفضل: كل العمال يتوقعون حصول خبرة إيجابية، هذه النتيجة مؤكدة لأنهم قاموا بنفس الخبرة من قبل أو لأنهم تكلموا مع غيرهم من الذين مروا بمثل هذه الخبرة.

3- التغيير يلبي احتياجا عندهم: هناك عدة دوافع قبول التغيير.

4- كل عامل لديه المعلومات اللازمة: كل شخص مشترك في عملية التغيير من البداية تكون المعلومات المطلوبة للقيام بالتغيير قد توفرت لديه مما يؤدي إلى التحقيق من مقدار القلق المرتبط بعملية التغيير.

5- التغيير مخطط ومنظم: فالعمال يخططون لعملية التغيير من قبل بحيث يكونون جاهزين تمام من الناحية الجسمية والنفسية عندما يحدث التغيير.

وعلى هذا الأساس لكي نجعل الموظفين أكثر استعداد لتقبل التغيير يجب تهيئة هذه الأسباب.

## 2- مقاومة التغيير:

### 1.2 - تعريف المقاومة وأسبابها:

هي شكل من أشكال رفض عملية التغيير المزمع القيام بها في مؤسسة ما، أو هي عدم قبول ذلك التغيير وللمقاومة جانبين أحدهما داخلي والآخر خارجي وهو الجانب السلوكي، وتتعدد أسباب مقاومة التغيير في المنظمات، ويمكن عرض أهم هذه الأسباب فيما يلي:

### 1 - أسباب اقتصادية:

كثيرا من العمال يرون التغيير تهديدا لمركزهم الوظيفي، والتغييرات التكنولوجية بالذات لها هذا التأثير، إذ أنها تحل مكان كثير من الموظفين، والدكتور مصطفى عشوي يؤكد في كتابه "أسس علم النفس الصناعي التنظيمي بان هناك جهل على المستوى الفردي والجماعي بصعوبة التغيير حيث يعتقد الكثير بأن تغيير الأساليب المعتمدة في التنظيم لا يتطلب إلا تعديلا بسيطا"<sup>1</sup>. ولهذا فإن العامل المهم هنا هو الإدراك الموجود لدى الفرد بحيث إذا أدرك العاملون بعدم وجود تهديد حقيقي عليهم قبلوا بالتغيير والعكس صحيح.

### 2 - أسباب اجتماعية:

إن العلاقات الاجتماعية القائمة داخل مجموعات العمل يمكن أن تكون محددات هامة للسلوك، ولنفس الأسباب، ستقاوم المجموعات التغيير إذا كان مهددا لمعايير سلوك المجموعة، فالكثير من التغييرات التي يحدثها المشرفون مثلا كتغيير العلاقات الاجتماعية التي تكونت داخل المجموعة تؤثر على سير العمل والوحدة، ولهذا فكل تغيير يخالف معايير الجماعة سوف يقابل بالمقاومة.

### 3 - أسباب ضمان وحماية:

<sup>1</sup> - د/مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 223.

يسعى الموظفون إلى الوصول في حياتهم الحصول على نوع من الضمان والاطمئنان في بيئتهم وقوة هذه الحاجة تختلف من موظف إلى آخر، إلا أن جميعهم لهم حاجة لبعض الضمان، وهذا ما يتطلب منهم وقائياً أن يقاوموا التغييرات التي تخلق الشك فكثيراً من التغييرات مصممة من قبل المستويات العليا من التنظيم، وتلقى على عاتق المشرفين تنفيذها، هذه الأنواع من التغييرات تخلق عدم الاطمئنان لدى الموظفين لأنهم لم يكن لهم دور في تصميمها ولا يقل التأثير السلبي لحالة عدم الاطمئنان إلا عندما نستطيع التحكم في التغييرات المطلوبة بأنفسنا<sup>1</sup>.

#### **4- أسباب ذاتية:**

المقاومة التي تحدث بسبب الذات (الأنا الأعلى)، تتعلق كثيراً وتقترب من مشكلة المكانة أو المركز يشيع بين المنظمات، ولكن نادراً ما يمكن فهمه، كثيراً من التغييرات لها تأثير سلبي وهو إشعار الموظف الكفاء بأنه غير ذلك، بحيث نجد بأن التغييرات ذات الطابع التكنولوجي يلائم هذه الفئة.

#### **5- سبب اتخاذ الطريق الأقل مقاومة:**

المصدر العام لمقاومة التغيير يسمى عادة بظاهرة الطريق الأقل مقاومة، وهذا يعني أن الموظفين كثيراً ما يقاومون التغيير لأنه لا يوجد سبب أمامهم يدفعهم إلى مسايرة التغيير الجديد. والأمر ليس لأنهم لا يريدون ذلك، بل لأنه من السهل لهم (نفسياً ومادياً) الإبقاء على الوضع الحالي، فالكسل والجمود في الموقف الحالي والرضا بالواقع الموجود، وفقدان السبب المقبول للتغيير، كلها تؤدي إلى خلق مقاومة لكثير من التغييرات<sup>2</sup>.

غير أن د. أحمد سيد مصطفى 2000 يحدد أسباب مقاومة التغيير في المنظمات فيما يلي:

<sup>1</sup> - د/ جيري ل. جراي: مرجع سابق، ص 656.

<sup>2</sup> - د/جيري ل.جراي: مرجع سابق، ص 657.

- **مخاوف فقدان مزايا مكتسبة:** قد يعارض البعض التغيير التنظيمي خوفا من فقد شيء ذي قيمة، فهناك من يخشى فقدان سلطة، أو قوة تأثير، أو موارد مادية أو مالية أو بشرية (مرؤوسين)، أو صداقات أو حرية اتخاذ القرار أو المكانة الأدبية، أو نمط إشراف مريح، وهنا الفرد يفكر في نفسه وما يجب عليه أن يتخلى عنه وفي هذه الحالة تجتاحه هواجس تعديل سلوكيات اعتاد عليها كذلك قد يخشى البعض من عدم القدرة على ممارسة العمل وفقا للنظام الجديد مما قد يؤدي لتدني إنتاجيته ومرتبته في تقديم الأداء.

- **قصور فهم وثقة:** سيعارض الأفراد التغيير إذا لم يفهموا لماذا يحدث وما هي أهدافه. ومن المرجح أن يسود سوء فهم الأهداف ونتائج التغيير التنظيمي عندما تفتقد الثقة بين الفرد وبين مخطط التغيير، سواء كان رئيسه (مشرفه) أو مستشار التغيير.

- **تقييمات مختلفة للتغيير ونتائجه:** تختلف النظرة من عامل لآخر للتغيير من حيث أهدافه ونتائجه المحتملة، بينما يرى مخطوط التغيير بأنه يؤدي لنتائج إيجابية، فإن هؤلاء الذين يتأثرون به ولا يخططون له يرون فيه ضررا، فمثلا عند بداية استخدام الإنسان الآلي كانت الإدارة ترى في ذلك فائدة محققة بينما يرى العاملون ذلك إشارة لفقدان وظائفهم.

- **ليس في الإمكان إبداع أكثر مما هو كائن:** نجد اقتناع الفرد أو البعض بان الوضع الحالي هو أنسب الأوضاع، ومن ثم يرى في التغيير مضيعة للوقت والجهد والتكلفة.

- **مرونة محدودة إزاء التغيير:** يقوم العمال للتغيير لأنهم يتوقعون ألا يقدرُوا على تطوير مهارات جديدة لازمة للأداء الجيد، قد يفهم الأفراد تماما بأن التغيير ضروري لكنهم يكونون - عاطفيا - غير قادرين على ممارسته مثلا نجد هذا النمط من المقاومة في أقسام تسير بنظم تشغيل الآلات والأجهزة، بدلا من الاستعمال اليدوي، فالعاملون يخشون العجز عن تشغيل هذه التجهيزات<sup>1</sup>

فقد تكون مقاومة التغيير ظاهرة أو خفية، فيعلن الأفراد معارضتهم التغيير الجديد صراحة، ويبلغونه لرؤسائهم وتعلم به الإدارة، وقد يلجأون لأساليب خفية وغير مباشرة

<sup>1</sup> - د/أحمد سيد مصطفى: مرجع سابق، ص 501-502.

كالتمازض، واختلاف الأعدار لعدم الاستجابة للتغيير، وعدم إبداء الحماس تجاهه وقد يحدث ذلك بصورة فردية أو جماعية بحيث تتفق الجماعة على معارضة التغيير وعرقلة الإدارة عن تنفيذها.

وتأخذ مقاومة التغيير درجات مختلفة فمن الرفض الكامل إلى المعارضة الشديدة والتحفظات وعدم المبالاة والاستعداد للتفاهم والنقاش إلى اختلاف بسيط لا يؤثر جوهر التغيير<sup>1</sup>.

## 2.2 - المقاومة الانفعالية والمقاومة العقلانية للتغيير:

إن التمييز بين مقاومة التغيير لأسباب منطقية أو أسبابا انفعالية أمر صعب في الواقع، إذ أن المشرف لا يمكن أن يسأل المرؤوسين إذا كانت مقاومتهم للتغيير لأسباب منطقية أو انفعالية، لأننا دوما نرى أنفسنا أناسا منطقيين، ولكن في النهاية يجب على المشرف أن يحكم على هذه الأسباب، والاختيار الأفضل هو أن يوفر للموظفين بكل الحقائق والأسباب وراء إحداث التغيير، مما يرضى الموظفين وأي مقاومة منطقية يقومون بها، ولكن إذا لم يكن هناك أي تأثير على المقاومة فهي من المحتمل مقاومة انفعالية فيها مشاعر وعواطف.

في المقاومة الانفعالية للتغيير تثار مشاعر الخوف والقلق والشك بسبب إدراك الفرد لمدى تأثير التغييرات عليه، وبسبب الطبيعة الشخصية للمقاومة الانفعالية فإنها غالبا ما يصعب فهمها من قبل الآخرين، يمكن للمشرف أن يرى بسهولة كيف أن التغيير سوف يفيد الموظف، ولكن هذا الأخير لا يستطيع أن يفهم ذلك بسبب الحواجز والعقبات الانفعالية، فالتغيير يرى من جهة منظور الفرد نفسه، ولكي تفهم كيف يرى الشخص الآخر التغيير يجب أن تضع نفسك مكانه<sup>2</sup>.

## 3.2 - أنواع التغييرات التي تثير المقاومة:

<sup>1</sup> - د/ سعيد عامر: مرجع سابق، ص212.

<sup>2</sup> - د/جيرى ل.جراي: مرجع سابق، ص660.

بالإضافة إلى المصادر العامة لمقاومة التغيير، هناك أنواع من الأحداث التي يمكن أن تسبب المقاومة، وهذه الأحداث تظهر نتيجة لعدة تغييرات يوجهها المشرفون أثناء العمل، ويمكن القول بأن هذه الأنواع من التغييرات تتم مقاومتها بشكل عام. والتغييرات التي تقاوم عادة هي التي:

- عندما تكون أهداف التغيير غير واضحة وتتجاهل تقاليد وأنماط ومعايير العمل.
- عندما تكون هناك عدم ثقة في من يقومون بالتغيير، أو رضا عن الوضع الحالي.
- عندما تكون هنا التخوف من فشل التغيير.
- عندما تكون التغيير سريعاً جداً.
- عندما تكون الخبرات السابقة عن التغيير سيئة<sup>1</sup>.
- تقلل من المركز الوظيفي.
- تقلل من المهارة المطلوبة في الوظائف.
- تقلل من انسياب المعلومات إلى الناس.
- تضعف العلاقات الاجتماعية المكونة.
- تهدد الضمان الوظيفي أو الأمان النفسي.
- لا تفهم كاملاً.
- تخالف المعايير السلوكية للجماعة.
- تؤثر في الطرق المقبولة لعمل الأشياء.
- يكره الناس عليها إكراها.
- تقلل من فرص التفاعل الاجتماعي.
- تجعل الناس يشعرون بعدم فاعليتهم أو كفاءتهم.
- تقلل من نفوذ وتأثير الناس.
- تقلل من خصوصية الفرد.

---

<sup>1</sup> - د/ أحمد الماهر: أحمد ماهر، ص 439.

- تقلل من السلطة الشخصية.
- تبين العيوب الشخصية.
- تكلف الموظفين أكثر مما يستفيدون منها.

وعلى هذا الأساس تبدو من خلال هذه القائمة بأنه من المستحيل على المشرف تنفي أي تغييرات، وهذا صحيح لأن معظم التغييرات صممت لتقلل من التكاليف وتحسن من الفعالية، ولكنها غالباً ما يكون لها تأثير سلبي على خبرات الموظفين في العمل، إلا أن فهمنا الجيد لأسباب مقاومة التغيير يمكن أن يساعدنا على فحص ومقارنة الطرق التي يمكن أن تساعدنا على تخفيف مقدار المقاومة<sup>1</sup>.

### 3- أساليب تجاوز المقاومة:

---

<sup>1</sup> - د/جيري ل.جراي: مرجع سابق، ص 663 - 664.

نادرا ما تكون عملية تجاوز مقاومة التغيير نتيجة لإستراتيجية واحدة فقط، ولأن التغيير نفسه عملية معقدة ولها عواقب عديدة، فإن على وكيل التغيير أن يستخدم عدة استراتيجيات في وقت واحد، وحتى هذا أحيانا لا يكفي للتغلب على المقاومة الشديدة: هناك عدة أساليب لتجاوز المقاومة وهي كالتالي:

**1- المشاركة:** هي إحدى الطرق المستعملة لتجاوز مقاومة التغيير، بحيث تشرك الموظفين الذين يتأثرون بالتغيير في تنفيذه، هناك قول قديم "الناس الذين يجلسون معك في قارب واحد لن يحدثوا فيه ثقباً"<sup>1</sup>، وإشراك الموظفين يمكنهم من الحصول على معلومات كثيرة عنه، فيعرف عالم الاجتماع "يموري بوجاردس" *EMORY S. BOGARDUS* المشاركة بأنها: "تمثيل العمال بطريقة عادلة في إدارة الأعمال" يذكر "باركر" *S.R. PARKER* أن "المشاركة في أدنى مستوياتها تتمثل في وجود تنظيمات خاصة ومعينة لمشاركة العمال في الإدارة".

ويمكن تعريفها إجرائيا كما عرفها "دافيز" *DAVIS* بأنها: "الاشتراك العقلي و العاطفي للفرد في موقف جماعي مما يشجعه على أن يساهم في تحقيق أهداف الجماعة والمشاركة في تحمل مسؤولياتها"<sup>2</sup>.

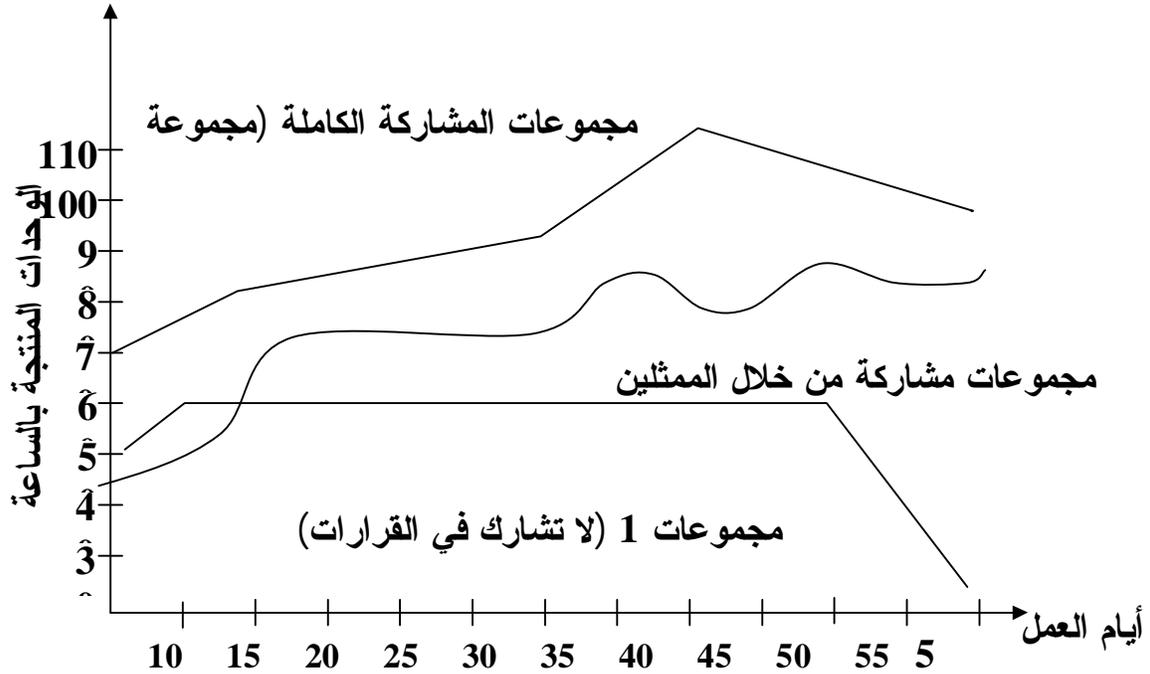
وبالنسبة لتأثير إدخال المشاركة في اتخاذ القرارات لمدى قبول التغيير في التنظيم وجد أنه في حالة إشراك العاملين في التحضير والتخطيط للتغيير تقل مقاومتهم للتغيير، بل يعملوا على إدخاله في المنظمة، ففي أحد تجارب "كورش" و"فراينش" *COCH And FRANCH* عن مشاركة أو عدم مشاركة العاملين في التغيير التنظيمي *ORGANIZATION CHANGE* وإثر ذلك الإنتاجية، كانت و أربع مجموعات في التجربة

مجموعة لم تشترك في التغيير التنظيمي (المجموعة 01)، ومجموعة اتخذت الإدارة قرارات التغيير التنظيمي ولكن سمحت بوجود ممثلين عن العمال عند اتخاذ هذه القرارات وذلك للإجابة

<sup>1</sup> - د/ جيري ل جراي، مرجع سابق، ص665.

<sup>2</sup> - د/ طلعت إبراهيم لطفي: علم الاجتماع الصناعي، شركة مكاتب عكاظ للنشر والتوزيع ط1، 1982، ص33-34.

عن بعض الأسئلة (المجموعة 02)، أما المجموعة 03 و04 فقد تم إشراك أفرادهم بشكل كامل في إدخال عملية التغيير التنظيمي وظهر تأثير ذلك على الإنتاجية في الشكل التالي:



شكل يوضح: أثر المشاركة على الإنتاجية عند إدخال التغيير التنظيمي

من هذه التجربة تبين أن المجموعة الطابطة التي لم تشترك في التغيير التنظيمي أظهرت مقاومة شديدة للتغيير، زاد عدد شكاوى العمال في هذه المجموعة (17%) من العمال تركوا العمل خلال أربعين يوماً من بداية تنفيذ التغيير، بينما مجموعات المشاركة الكاملة لم تبد مقاومة للتغيير، ارتفعت إنتاجيتهم بعد التغيير ولم يترك أحد منهم العمل ولذلك نجد أن مشاركة العاملين في التغيير التنظيمي تجعله أكثر قبولا بواسطة العاملين وتعطي له فرص أعلى للنجاح<sup>1</sup>.

## 2- تقديم الحوافز من أجل التغيير:

إن التغييرات التي تشمل المنظمات يتم لها الإعداد والتخطيط في المستويات العليا للإدارة، ولكن التأثير الكبير للتغييرات يشعر به المشرفون في المستويات الدنيا، زيادة على ذلك نجد أن قواعد التغيير تعود على أصحابها في الهيئات العليا للإدارة أنفسهم بعكس المنفذين. ولهذا فإن تنفيذ التغيير يصبح أكثر فعالية إذا حصل كل شخص تأثر بعملية التغيير على شيء إيجابي منه.

ولكي تكون عملية التغيير بالتنظيم ذات فعالية ونجاح كبير يجب الاهتمام بتحفيز الموظفين فأغلب التغييرات تصمم على ضوء هدف مثالي (نظري)، بدون الاهتمام بمن سيتأثرون بالتغيير، فإذا توسع الهدف وأصبح يضم احتياجات ورغبات المرؤوسين فلا بد أن يتضمن التغيير في داخله الحوافز الإيجابية، ويجب التنبيه من أن الفوائد المقدمة للموظفين تعتبر فوائد لهم، ويمكن تحقيق ذلك من خلال مشاركتهم في هذه العملية التغييرية.

<sup>1</sup> - د/ حامد بدر، السلوك التنظيمي، دار القلم للنشر والتوزيع، الكويت، ط1988، ص ص 134 -136.

### 3- استخدام الاتصال:

إن حجب المعلومات المرتبطة بالتغيير على الموظفين سوف تزيد من قلقهم وبالتالي تزيد درجة المقاومة للتغيير، ولذلك فإن الاتصال يعتبر ضروري بين الإدارة والعمال في حالة إحداث تغيير معين حتى يكونوا على علم مسبق، وكقاعدة عامة تقلل الاتصالات المفتوحة من مقدار القلق والمقاومة، خاصة تلك بالمقاومة التي أساسها عدم الثقة بالإدارة.

### 4- إدخال تغييرات متعددة:

إن المنطق وراء استراتيجية إدخال تغييرات متعددة، هو أنه طالما أنك ستواجه مقاومة للتغيير المقترح فإن المقاومة الإضافية للتغييرات المتعددة ستكون أقل قوة مما لو أننا أدخلنا التغييرات بشكل منفصل، وهذا يعود إلى أن جزءا من كل المقاومة يعود أساسا إلى القلق الناتج عن حقيقة التغيير، ولهذا فإذا أدخلت عدة تغييرات مرة واحدة فإن المقاومة المبدئية ستكون موزعة عليها كلها في وقت واحد والسبب الآخر في فائدة هذه الاستراتيجية هو أنها تعطي فرصا أكثر لوجود حوافز إيجابية لعملية التغيير كلها، بينما يقدم التغيير الواحد فرصا محدودة لوجود الحوافز وبالتالي يزيد من فرصة زيادة مقدار مقاومة التغيير.

### 5- تغيير ما هو مألوف:

من الأسباب التي يقاوم فيها الموظفون عملية التغيير هو أنهم لم يعتادوا عليها، إذ أن شيئا مختلفا يمكن أن يكون فيه نوع من التهديد لهم (العمال) لأنهم لم يتعودوا عليه وإذا حدثت تغييرات كثيرة سرعان ما يصبح الشيء غير العادي مقبولا وعاديا جدا، لكن هذا لا يعني أن يقوم المشرفون بوضع تغييرات من أجل صنع تغييرات فقط، بل إن الجهد الموجه للمحافظة على وحدة العمل ومنعها من تصبح مملة للموظفين سوف يساعد على تخفيف مقدار مقاومة التغيير الذي تنفذه الإدارة.

### 6- العمل من خلال القادة غير الرسميين:

إن جماعة العمل غير الرسمية وقادتها يمكنهم أن يلعبوا دورا هاما في عملية تنفيذ التغيير، ذلك بسبب تأثيرهم على الجماعات، فإذا استطاع المشرف الحصول على تعاون والتزام القادة غير الرسميين فإن مقاومة التغيير من قبل المجموعة يمكن أن تقل كثيرا. والطريقة المفضلة هي أن نشركهم في عملية تخطيط التغيير، فإذا اشترك القائد غير الرسمي فيها سيكون التزامه اتجاه التغيير أكبر، ولهذا فإذا تمت الاستعانة بالقائد غير الرسمي بشكل مناسب يمكن أن يلعب دورا هاما في إحداث التغيير بشكل جيد.

#### **7- استخدام الدوافع الطبيعية في الناس:**

إن المقاومة تزداد لدى العمال إذا كانت التغييرات التي يواجهونها لا تتوافق دوافعهم الطبيعية، وسوف تقل المقاومة كطئرا إذا استغلت هذه التغييرات دوافع المرؤوسين الطبيعية لصالحهم بدلا من معاكستها.

#### **8- فرض التغيير:**

سيواجه كل مشرف موقفا يجب أن يجبر فيه الموظفين على التغيير، قد يكون سبب ذلك الشعور الراسخ ضد التغيير أو بسبب فرض التغيير على المشرف وليس هناك وقت أمامه ليستخدم عمليات المشاركة والاتصال بالموظفين<sup>1</sup>

#### **9- التكوين:**

يعتبر التكوين وسيلة فعالة في يد الإدارة إن هي أحسنت استغلالها وتسخيرها لخدمة المؤسسات الإنتاجية، وذلك من خلال اكتساب المهارات والمعارف الضرورية وتهيئة العمال لأي تغيير مرتقب، كما أنه يساعد على التقليل والتخفيف من مقاومة العمال وتسهيل تكيفهم وتقبلهم للتغيير.

#### **\* الآثار النفسية للتكوين:**

<sup>1</sup> - د/ جيري ل. جراي: مرجع سابق، ص 670-673.

تبدو جليا آثار التكوين على العمال في مختلف مستوياتهم المهنية حيث أن هذا النشاط يؤدي إلى تنمية القدرات والمهارات وتعديلها، ففي المؤسسات أين يتكون الأفراد يسود جو من الود والجدية، فالتكوين يؤثر على المؤسسة بطريقة غير مباشرة وذلك على الجانب المعنوي لها، وحدتها النفسية وأخيرا على استمرارها، وفيما يخص الجانب المعنوي فإن التطور التقني الذي يحط من قيمة قسم من المعرفة لدى العمال حيث يجعلهم يشكون في قدراتهم على تعلم هذه المعارف والتقنيات الجديدة والتخوف من الحط من الرتبة المهنية وبالطبع المركز الاجتماعي. فلقد استخرجت وسائل جديدة للتعديل وهذا حتى يتخلص العمال من هذا القلق وبذلك يصبح كل عامل يعمل بدون أفكار خلفية لأنه يعلم بأنه سعي لوظائفه المستقبلية "ويخلق التكوين داخل المؤسسة علاقات جديدة وذلك بين المكونين والمكونين حيث أن سنوات التكوين المهني تخلق علاقات مهنية وذلك عن طريق التعلم المقدم والمكتسب فمتربصوا نفس الدفعة ومكونو نفس البرنامج يخلق بينهم علاقات أخوية أكثر منها صناعية"<sup>1</sup>.

بينما د/ أحمد سيد مصطفى يؤكد على سبعة مراحل يمكن اتباعها لتخفيف مقاومة التغيير بحيث يستحسن أن تتبع بشكل متدرج. وقد يمكن اتباع بعضها أو كلها مجتمعة وذلك بحسب درجة المقاومة التي يتعرض لها مخطط التغيير وهي كالتالي:

### 1-الاتصال للإقناع:

تعتبر هذه المرحلة أكثر طرق خفض مقاومة التغيير شيوعا حيث يجب أن يشرح للأفراد من خلال عمليات الاتصال طبيعة التغيير ومسبباته وأهدافه، وهذا يساعد في إعدادهم للتغيير وشحن حماسهم للإسهام الإيجابي فيه، وهنا نقول للمدير أو المشرف الذي يتعامل مع معارض التغيير، أعطه عينيك أو نظارتك ليرى بها ما تراه أنت.

### 2- المشاركة:

<sup>1</sup> - جيرري ل جراي، مرجع سابق، ص 675.

إن أخذ رأي المتأثرين بالتغيير في الاعتبار يساعد على تصميم وتنفيذ التغيير ويزيد من درجة إسهامهم فيه والتزامهم به، فإن شعر الأفراد أن أفكارهم ومواقفهم موضع اعتبار في ممارسة الرؤساء أو المشرفين كما أنها متضمنة في جهود التغيير سيميلون لأن يكونوا أقل مقاومة للتغيير، ويجب إدراك بأن الاختلاف في الرأي يمكن أن يهيء جو الإبداع والتطوير.

### 3- الوعد بالدعم والمساعدة على التكيف:

قد يتوقع المستهدفون بالتغيير ألا يقدرّون على استيفاء متطلبات التغيير مثل اكتساب القدرات والمهارات الجديدة، وهنا يمكن بيتعد مخططوا التغيير بتقديم الدعم المعنوي وتهيئة برامج التدريب بما يهيء أداء فعالا للمشاركين في برنامج التغيير.

### 4- التفاوض:

إذا أسفرت المراحل السابقة في اقتناع بسيط بطبيعة التغيير وظل طرف أو أكثر بمقاومته، فيتطلب الأمر حينئذ التخطيط لعملية التفاوض الفاعلة، ويهدف التفاوض إلى تحقيق درجة أكبر من إقناع معارضي التغيير بأهميته والمزايا التي يمكن أن تعود عليه وعلى المنظمة. وللنجاح في هذه المهمة يجب التخطيط الجيد للتفاوض من حيث اختيار التوقيت وأعضاء فريق التفاوض واختيار التكتيكات المناسبة لذلك.

### 5- المناورة:

إن لم تنجح مراحل الاقتناع أو المشاركة أو التفاوض في تخفيف حدة المعارضة للتغيير، قد تظهر الحاجة للمناورة كصيغة للسلوك السياسي إزاء المقاومة وذلك من خلال الإقدام والإحجام، والديم والتأخير، أو الالتفاف حول الهدف لجعل المستهدف بالتغيير يفتنع به دون مقاومة.

### 6- الإلزام الضمني الصريح:

عندما يكون هذا التغيير حتميا ولا يتوفر على مدى زمني لأي جهد للاقتناع بالتغيير والالزام الضمني يتمثل في أي صيغة غير مكتوبة أو تلميح ضمني يدرك معه للمستهدف

بالتغيير بأنه لا مفر من الالتزام بالتغيير، أما الالتزام الصريح فيتمثل في سياسة أو قرار يخطر به المستهدف بالتغيير باعتباره توجهها رسميا يتعين الالتزام به، وفي كل الأحوال يجب أن يرافق الالتزام بالتغيير اتصالات رسمية وغير رسمية تلطف الأثر السلبي للإلزام بالتغيير بحيث يبدو الأمر إلزاما له بالتغيير وليس إكراها.

## 7 - النقل والفصل والتعيين:

تعتبر هذه الوسيلة كآخر ورقة في يد الإدارة أو مخطط التغيير لاسيما إذا كان المقاوم على درجة عالية من التعنت والتطلب، ويتعذر إلزامه بقبول التغيير، وبحيث لا يوجد هناك مجال من الوقت لتأجيل التغيير<sup>1</sup>.

يتضح لنا في هذا الجانب بأن هناك طرق ووسائل متبعة يمكن استعمالها لمجابهة مقاومة التغيير وذلك حتى نقلل أو نلطف المقاومة للتغيير، ويرتبط مدى فعالية ونجاح الطرائق على مدى قدرة المشرف في التحكم والاستغلال الأحسن للأساليب في معالجة ظواهر المقاومة، ولذا وجب تدريب المشرفين في طرق تنفيذ التغيير، وفي كيفية التعامل مع المرؤوسين في فترة التغيير وتكليفهم معه وتكليف التغيير لهم.

ويمكن تبسيط أساليب خفض مقاومة التغيير في هذا الشكل

### جدول يوضح: أساليب خفض مقاومة التغيير

المراحل	الموقف الذي يستخدم فيه	المزايا	الآثار
---------	------------------------	---------	--------

<sup>1</sup> - د/ أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي، 2000، ص 505-506.

<p>حيث لا تتوفر للمستهدين بالتغيير المعلومات الدقيقة عن أهداف ونتائج التغيير</p> <p>حيث لا تتوفر لمخططي التغيير كافة المعلومات اللازمة لتصميم التغيير وحيث يكون الآخرين قوة ملحوظة للمقاومة</p>	<p>حيث لا تتوفر لمخططي التغيير كافة المعلومات اللازمة لتصميم التغيير وحيث يكون الآخرين قوة ملحوظة للمقاومة</p>	<p>الاتصال للإقناع</p>
<p>حيث لا تتوفر لمخططي التغيير كافة المعلومات اللازمة لتصميم التغيير وحيث يكون الآخرين قوة ملحوظة للمقاومة</p>	<p>حيث لا تتوفر لمخططي التغيير كافة المعلومات اللازمة لتصميم التغيير وحيث يكون الآخرين قوة ملحوظة للمقاومة</p>	<p>المشاركة في الإدارة وفي صياغة خطط التغيير</p>
<p>حيث يخشى المستهدفون بالتغيير من عدم القدرة على التكيف مع متطلباته</p>	<p>حيث يخشى المستهدفون بالتغيير من عدم القدرة على التكيف مع متطلباته</p>	<p>الوعد بالدعم والمساعدة</p>
<p>حيث سيخسر فرد أو مجموعة من جراء التغيير ويكون له أو لها قوة ملحوظة للمقاومة</p>	<p>حيث سيخسر فرد أو مجموعة من جراء التغيير ويكون له أو لها قوة ملحوظة للمقاومة</p>	<p>التفاوض</p>
<p>إن تعذر استخدام مداخل أخرى وكانت مكافئة للغاية</p>	<p>إن تعذر استخدام مداخل أخرى وكانت مكافئة للغاية</p>	<p>المنافرة</p>

<p>حل سريع، ويمكن قد يمثل مخاطرة إن ترك أن يتغلب على صور الأفراد خائفين على المقاومة. مخطط التغيير.</p>	<p>حيث تكون سرعة التغيير ضرورية أو حتمية ، وتكون لمخططي التغيير قوة ملحوظة</p>	<p>الإلزام الضمني أو الصريح</p>
<p>التخلص من مقاومة قد تظهر الإدارة بمظهر مؤثرة وردع استبدادي وقد تفقد كفاءات مقاومين آخرين بشرية</p>	<p>حيث يكون الرفض ذا مركز تنظيمي مؤثر ويرفض الالتزام</p>	<p>النقل أو الفصل</p>

إن مثل هذه الخطوات تساعد على تنفيذ التغيير بنجاح وتحقيق الأغراض المرجوة منه وهي كذلك لا تساعد الأفراد فقط على قبول التغيير، ولكن أيضا على الرغبة فيه والالتزام به والتأقلم معه، وبالتالي تتم عملية إعادة التعلم التي يصورها "لوين" وتسير في مراحلها الثلاثة بسهولة ويسر، وهذه المراحل هي:

### 1- الحاجة للتغيير:

وتتمثل في إنشاء الرغبة والدافع للتغيير، وللشعور بالمشكلات الموجودة واكتشاف الطرق الملائمة لمواجهتها وعلاجها.

### 2- التحرك نحو التغيير:

وهنا تتم عملية التغيير نفسها، ويتعلم الفرد التغيير للجديد عن طريق الممارسة، فيطبق الطرق والأساليب التي تم تحديدها لعلاج المشكلات الموجودة.

### 3- الاستقرار والتأصيل:

أي إحلال الأساليب الجديدة محل القديمة، وترسيخ هذه الأساليب في أذهان الأفراد. ويتم ذلك بتوفير حوافز ومكافآت وتشجيع للأفراد على الاستمرار في اتباع النهج الجديد<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - د/ سعيد يس عامر: الإدارة في ظل التغيير، ط1، الإرادة للطباعة، مصر، ص214.

## 4- السرعة والبطء في التغيير:

من أصعب القرارات التي يجب على المشرف أو وكيل التغيير اتخاذها هو إذا كان سينفذ التغيير بسرعة أم ببطء، والصعوبة في تحديد ذلك هي أن التنفيذ يمكن أن يحدث كما يريد المشرف أو الوكيل، ولا يوجد إجابة مفضلة بين الاثنين، ولهذا فسوف نقدم فوائد ومضار كل استراتيجية، والعوامل التي يجب أخذها في الاعتبار عند اختيار أي منها:

### 1.4 - السرعة في التنفيذ:

يعتمد استخدام التالسرعة في تنفيذ التغيير على مسلمة وهي أنه طالما أن صدمة إحداه التغيير كبيرة، فإن ذلك يجبر العمال على التكيف بسرعة، وإذا تم تنفيذ التغيير ببطء، فإن العمال يبقون على سلوكهم القديم بدلاً من استخدام السلوك الجديد، وبما أن الصدمة ستحدث على أي حال فمن الأفضل الانتهاء من الألم بدلاً من جعله يستمر لفترات طويلة.

### 2.4 - البطء في التنفيذ:

يعتمد هذا المبدأ في تنفيذ التغيير ببطء على مسلمة وهي أن العمال يجدون صعوبة في التكيف مع التغييرات، ولهذا فإن التغيير البطيء يعطيهم الفرصة للتكيف على مراحل صغيرة بدلاً من القيام بتغييرات كبيرة في وقت واحد. فإذا استخدمت عملية تقسم إحداه التغيير فإن مقدار القلق يكون أقل بكثير لدى العمال ولا يتم تنفيذ مرحلة قبل تحقيق وإتقان العمل في المرحلة التي تسبقها.

## 3.4 - الاختيار بين السرعة والبطء في التغيير:

إن الاختيار بين الطريقتين السريعة والبطيئة في التغيير تعتمد على مقدار القبول بالمقابل مع الحاجة إلى السرعة بالتنفيذ بشكل عام، كلما ازداد توقع مقاومة للتغيير كلما ازدادت الحاجة إلى إجراء تنفيذ بطيء للتغيير، فالتنفيذ البطيء يعطي المشرف وقتاً أكبر ليعلم العمال ويعددهم لإحداث التغيير، كما يعطيه فرصة أكبر بتوفير الدعم الحقيقي والانفعالي خلال أوقات التكيف الصعبة.

هناك عدة عوامل تؤثر في قرار تنفيذ التغيير ببطء أو بسرعة وعليه يمكن تنفيذ التغيير بسرعة في الحالات التالية أو عندما:

- يكون التغيير صغيراً (بسيطاً).
  - يكون هناك اتفاق كبير على الحاجة للتغيير.
  - تكون تكلفة تنفيذ التغيير ببطء تقلل من فائدة التغيير.
  - لا يهم أي موظف ولا يتأثر بإحداث التغيير.
- كما يمكن تنفيذه ببطء عندما:
- يتطلب التغيير إحداث تغييرات كثيرة في الاتجاهات والسلوك.
  - ستكون مقاومة التغيير قوية.
  - إذا كان يتوقع أن هناك حاجة إلى إجراء تعديلات على الخطة الأصلية.
  - يكون هناك اتفاق مبدئي بسيط على الحاجة لإحداث التغيير<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> - د/ جيرى ل جراي، مرجع سابق، ص 677.

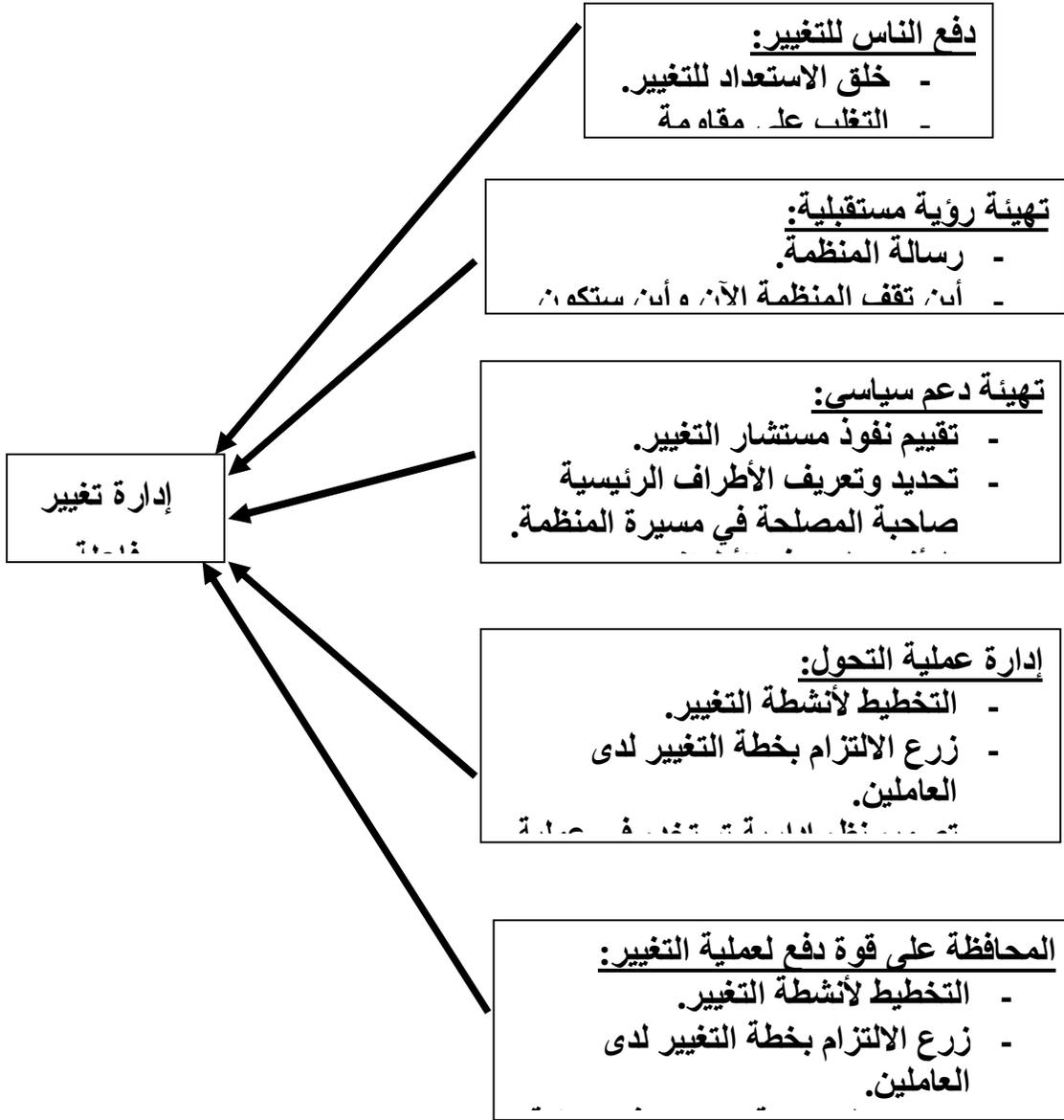


ويتناول المحور الخامس: تهيئة والمحافظة على قوة دفع لبرنامج التغيير حتى الوصول لمرحلته النهائية، ويتضمن ذلك تهيئة الموارد البشرية والمالية والمادية اللازمة لتنفيذ التغيير، وتهيئة نظم داعمة لعمل مستشاري أو وكلاء التغيير، وتطوير قدرات ومهارات جديدة، وتعزيز سلوكيات جديدة لازمة لتنفيذ التغييرات.

وتعد هذه المحاور هامة جدا لإدارة التغيير، فبدون دفع الأفراد للتغيير وتوليد التزامهم تجاهه سيصعب تغيير وضع أو مسار الأداء الحالي. وفي غياب رؤية واضحة لمستقبل المنظمة وما نود أن تكون عليه مستقبلا، سكتكون خطوط التغيير غير واضحة وغير منظمة وبدون دعم أفراد وجماعات ذوي نفوذ وسلطان في المنظمة من المرجح أن تسد مسالك التغيير وتتوقف مساراته ومالم تحسن إدارة عملية التحول سيصعب على المنظمة أن تعمل وهي تتحول من وضعها الحالي إلى وضعها المأمول، وبدون الجهود المبذولة لتهيئة قوة دافعة ومواتية للتغيير ستواجه المنظمة مشكلات في سعيها لتنفيذ برنامج التغيير، وعلى ذلك يتعين أن تدار هذه الأنشطة الخمسة بفعالية كاملة إذا أريد للتغيير التنظيمي أن ينجح كما هو موضح كذلك في هذا الشكل<sup>1</sup>:

---

<sup>1</sup> - د/ أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، 2000، ص ص 488 - 490.



نموذج رقم

الأنشطة المساهمة في إدارة فاعلة للتغيير

## المشرف والتغيير :

يلعب الإشراف دورا أساسيا في التنظيمات الصناعية الحديثة وهذا إنطلاقا من كون الإشراف عملية قيادية توجيهية ووظيفة علمية موجودة في مختلف مستويات التنظيم وتعتبر إدارة التغيير جزء من مهام المشرف، وهذا لأن أدوار المشرف تتغير باستمرار وبالتالي فهو مطالب بأدوار لم يقم بها سابقا، ومع التغييرات السريعة التي يشهدها عالمنا الحديث يقتضي من المشرف مسايرة هذه التحولات والقيام أكثر فعالية للإسهام في تحقيق الوظيفة التغييرية للتنظيم.

ومن المعروف أن نجاح العملية الإشرافية التي من المفترض أن تعتمد على أساليب قيادية تمكنه من تكوين علاقات حسنة، واتجاهات إيجابية نحو التغيير مع مختلف الشخصيات البشرية، والتي تتطلب من المشرف الإدارة والإبتكار وروح المبادرة والتجربة وقابلية التكيف مع المتغيرات الجديدة ، وأن يعمل على تحفيز وتشجيع العامل لقبول التغيير، وتوليد لديه القوة الدافعة لإحداث التغيير المرغوب فيه، ولكي تكون الطريقة ناجحة في تحقيق وظيفتها التغييرية ينبغي على المشرف تبصير الموظفين بالتغيرات المطالبة للتقدم العملي والتكنولوجي وأثارها الإيجابية والسلبية، ومساعدتهم على التكيف مع هذه الوضعيات الجديدة ودفعهم للتفاعل الإيجابي مع مشكلات التنظيم وتنمية روح المساهمة وتحمل المسؤولية اتجاه المتغيرات المشاركة الفعلية في إحداث التغيير، مع تهيئة الشروط المناسبة لإحداث التغيير وتقبله وذلك بغرس القيم وتكوين اتجاهات إيجابية للتكيف مع الوضع الجديد للتغيير.

## خلاصة:

إن إدارة فاعلة للتغيير هو جزء جوهري من عمل كل مشرف، ومع أن مقاومة التغيير شيء طبيعي إلا أنه يجب للتغلب على المقاومة تحدي المصدر الأساسي للمقاومة ثم تخطيط التغيير وذلك باتباع تقنيات ومناهج عديدة تتراوح بين التقنيات الفردية، والجماعية والتنظيمية وذلك مع مراعاة الإطار الثقافي والإيديولوجي الذي تنشط فيه المنظمة وقد برهنت عدة استراتيجيات على فعاليتها في ذلك وهي: إشراك الموظفين في التخطيط للتغيير، وتقديم الحوافز لتشجيع المواطنين على قبول التغيير، واستخدام أساليب الاتصال والإقناع إلى غير ذلك من الأساليب الأخرى، وعلى المشرفين أيضا أن يقرروا ما إذا كانوا يودون تنفيذ التغيير ببطء أو بسرعة، وتطرفنا للمعايير التي يجب استخدامها لاتخاذ هذا القرار. ومن الأهمية إذن عند إدخال التغيير القيام بمتابعة عملية التغيير وإجراء القياس الضروري لاستخلاص النتائج وإجراء عملية تقويم شاملة وذلك لأن أي عجز أو فشل في إحداث التغيير التنظيمي المرغوب فيه بالأساليب المذكورة قد يؤدي لنتائج سيئة على مستوى الأداء مما يؤثر على استقرار المنظمة وبالتالي تعطيل سيرورة التغيير.

# الفصل الرابع

- منهجية البحث -

- تمهيد .

1- مجال الدراسة .

2- الإجراءات الميدانية .

3- المنهج المستخدم في الدراسة .

4- أسلوب المعالجة الإحصائية .

- خاتمة الفصل .

## 1- مجال الدراسة:

وقع اختياري على المؤسسة الوطنية للصناعات الغذائية من الحبوب ومشتقاتها ERIAD (وحدة مطاحن الحروش)، وذلك باعتبارها من أكبر المركبات على المستوى الإفريقي بالإضافة إلى التغييرات الهيكلية التي وقعت على هذه المؤسسة، مما يجعلها ميدانا صالحا لإجراء الدراسة عليها.

### 1-1- نبذة تاريخية عن حياة مؤسسة الرياض:

كانت المؤسسة تابعة للشركة الوطنية للمطاحن ومصانع السميد والعجين الغذائي و الكسكسي، وعرفت بتسمية SN SEMPAC ومقرها العاصمة حتى سنة 1982، وبموجب المرسوم رقم 82-375 المؤرخ في 27 نوفمبر 1982 تم إنشاء المؤسسة الوطنية للصناعات الغذائية بقسنطينة.

تتكون مؤسسة الرياض بقسنطينة من 17 وحدة إنتاج، و 04 مركبات متعددة الاختصاصات، إضافة إلى وحدتين مينائيتين و 09 ولائية وتحقق سنويا ما قدره 150 مليون دينار جزائري كرقم أعمال وتشغل حوالي 5000 عامل وتملك أسطول للنقل تعداده 580 شاحنة وتنتج المؤسسة 42 نوعا من العجائن الغذائية، ولتسهيل مهامها هيكلت المؤسسة نفسها مركزيا عبر 5 مديريات:

1- المديرية التجارية.

2- مديرية الاستغلال.

3- مديرية التخطيط والتنظيم والمحاسبة.

4- مديرية العلاقات البشرية.

5- مفتشية ووحدة الإعلام الآلي.

### 1-2- التعريف بالوحدة موضع الدراسة:

يعتبر هذا المركب من أهم المركبات على مستوى القطر الجزائري إن لم نقل الإفريقي، يقع هذا المركب شمال شرق مدينة الحروش على الطريق الوطني رقم 03 الرابط بين مدينة قسنطينة و سكيكدة.

فهو مركب عملاق يتربع على مساحة هامة تقدر بـ 11 هكتار و 71 آر، ويسهر على تشغيله حاليا 232 عاملا، وقد تم إنجاز هذا المركب من طرف الشركة ECA الإسبانية، وتكفلت بالأجهزة الإلكترونية ميكانيكية الشركة الإسبانية BOHLER .

### **1-3- مكونات المركب:**

يتكون هذا المركب من:

**1- وحدة الفرينة والسميد:** الوحدة متكونة من منشآت لمعالجة القمح والتنظيف وطحين وترطيب وتغليف المنتوجات (من فرينة وشوائب).

بداية انطلاق الأشغال للإنجاز كان في سنة 1978، تاريخ بداية العمل والإنتاج كان في مارس 1982.

ويتربع على مساحة تقدر بـ 2500 م<sup>2</sup> وتقدر طاقته الإنتاجية بـ 600 قنطار في اليوم من القمح الصلب و 600 قنطار في اليوم من القمح اللين، الإنجاز كان لشركة BUHLER الإسبانية.

**2- وحدة السميد:** الوحدة متكونة كذلك من منشآت لمعالجة القمح وتنظيف وطحين وترطيب وتغليف المنتوجات، بداية انطلاق الأشغال للإنجاز كان في سنة 1991 أما تاريخ بداية العمل والإنتاج كان في سنة 1996، يتربع على مساحة تقدر بـ 2830 م<sup>2</sup>، وطاقته الإنتاجية تقدر بـ 600 قنطار يوميا الإنجاز كان لشركة TCHNIPOL التشيكية.

### **3- وحدة العجائن الغذائية:**

الوحدة تعمل على إنتاج العجائن الغذائية و الكسكسي، بدأت أشغال الإنجاز في فيفري 1980، أما تاريخ بداية العمل والإنتاج فكان في مارس 1984 وتتربع على مساحة تقدر بـ 12000 م<sup>2</sup> وطاقتها الإنتاجية هي 630 قنطار من العجائن الغذائية في اليوم و 240 قنطار من الكسكسي في اليوم، الإنجاز كان لشركة —ACB الفرنسية ولكن هذه الوحدة متوقفة منذ سنة 2003، وتم تحويل عمالها إلى الوحدتين الأخرتين، وهناك مشروع لإدخال هذه الوحدة في شراكة مع مؤسسة خاصة (ممکن SABA عنابة)، وهذا راجع لقدم المعدات التكنولوجية وصعوبة المنافسة مع الخواص.

كذلك توجد وحدة للتخزين: تتكفل باستقبال ومعالجة وتخزين وتحويل المواد الأولية من قمح صلب ولين وتحويله إلى مختلف الوحدات الإنتاجية.

تم انطلاق إنجازها في سبتمبر 1982 وبدأ العمل به في سنة 1984 وتقدر مساحته بـ: 2800 م<sup>2</sup> وطاقة تخزينه بـ: 500000 ألف قنطار.

عدد العمال: يبلغ عدد عمال مركب مطاحن الحروش 232 عاملا موزعين حسب المجموعات في الجدول التالي:

المجموعات	مجموعة	مجموعة	مجموعة	مجموعة	مجموعة	مجموعة
-----------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

التعداد الإجمالي	المخازن		الإدارة		النقل		التجارة		الصيانة		الإنتاج		الفئات
	مجموع العمال		مجموع العمال		مجموع العمال		مجموع العمال		مجموع العمال		مجموع العمال		
	إ	ذ	إ	ذ	إ	ذ	إ	ذ	إ	ذ	إ	ذ	
118	/	03	02	22	/	/	/	08	/	/	16	67	المنفذين
80	01	05	05	21	/	07	01	12	/	10	/	18	المهرة
20	/	01	01	08	/	/	/	01	/	04	/	05	إطارات متوسطة
12	/	01	/	06	/	/	/	02	/	01	/	02	إطارات سامية
02	/	/	/	01	/	/	/	01	/	/	/	/	إطارات مسيرة
232	01	10	08	58	/	07	01	24	/	15	16	92	المجموع العام

### عمال وحدة الفرينة:

المجموع العام	الجنس		الأصناف المهنية
	إناث	ذكور	
04	/	04	إطارات
14	/	14	مؤهلين
40	14	26	عمال التنفيذ
58	14	44	المجموع

### عمال وحدة السميد:

المجموع العام	الجنس		الأصناف المهنية
	إناث	ذكور	
02	/	02	إطارات
03	/	03	مؤهلين
22	02	20	عمال التنفيذ
27	02	25	المجموع

**أ- المديرية العامة:** وتتكون من المدير العام والمدير العام المساعد والسكرتارية، هدفا للتنسيق بين مختلف المصالح والتسيير العام للمؤسسة و بها 03 مديريات، المفتش العام، نائب المدير العام ومراقب الحسابات، كذلك توجد دائرة النوعية والمقاييس والمواصفات التي من وظائفها مراقبة نوعية وجودة المواد الأولية والعجائن، أما مصلحة النظافة والأمن فمن وظائفها مراقبة الأمن داخل المؤسسة (الممتلكات والعمال) والوقاية من حوادث العمل.

**ب- مديرية الإدارة والوسائل العامة:** التي من مهامها تسيير الموارد البشرية والمعلومات بها نيابة مديرية المستخدمين والتكوين التي من مهامها تسيير المستخدمين + تطبيق اللوائح وتحسين ظروف العمل والعمال - وقسم الوسائل العامة الذي يعمل على تسيير المخازن والوسائل العامة.

**ج- مديرية المالية والمحاسبة:** تعمل على تسيير الحسابات والأموال والمراقبة الذاتية بها نيابة مديرية الميزانية: من مهامها تخطيط التوقعات في الميزانية والمراقبة وتسيير الموارد المالية - نيابة مديرية المحاسبة: تقوم بتسجيل أعمال التسيير وضع ومراجعة الميزانية وتحليل النفقات.

**د- مديرية التقنية والتجارية:** مجال تدخلها الإنتاج، التموين، الجانب التجاري والتسويق وتسيير أسطول النقل وصيانته، بها نيابة مديرية الإنتاج والصيانة الذي يعمل على معايير الإنتاج، الإحصائيات حول الإنتاج لكل وحدة + الصيانة.

- نيابة مديرية التموين وتسيير المخازن: تقوم بتسيير المخازن، حساب المواد الأولية تنفيذ وإنجاز الطلبات.

- قسم المخزن الإستراتيجي: تعمل على تسيير المخازن للحبوب والمنشآت.

- قسم المنهجية: يقوم بالدراسات التقنية، وتسيير الوثائق التقنية، للتحضير التقني، للتدخلات الكبرى.

- هـ- مديرية التخطيط: من مهامها هي مراقبة وتقييم العمليات الاقتصادية، اقتراح التوجيهات السياسية الاقتصادية للمؤسسة: بها

- نيابة مديرية التخطيط: التي تعمل على تحليل العمليات التقنية والاقتصادية والتقييم الاقتصادي.

- نيابة مديرية الإعلام: تعمل على دفع الأشخاص لاقتحام الإعلام الآلي، وضع سياسة لبنك المعلومات، التحكم في مجال المعلومات.

2- الإجراءات الميدانية:

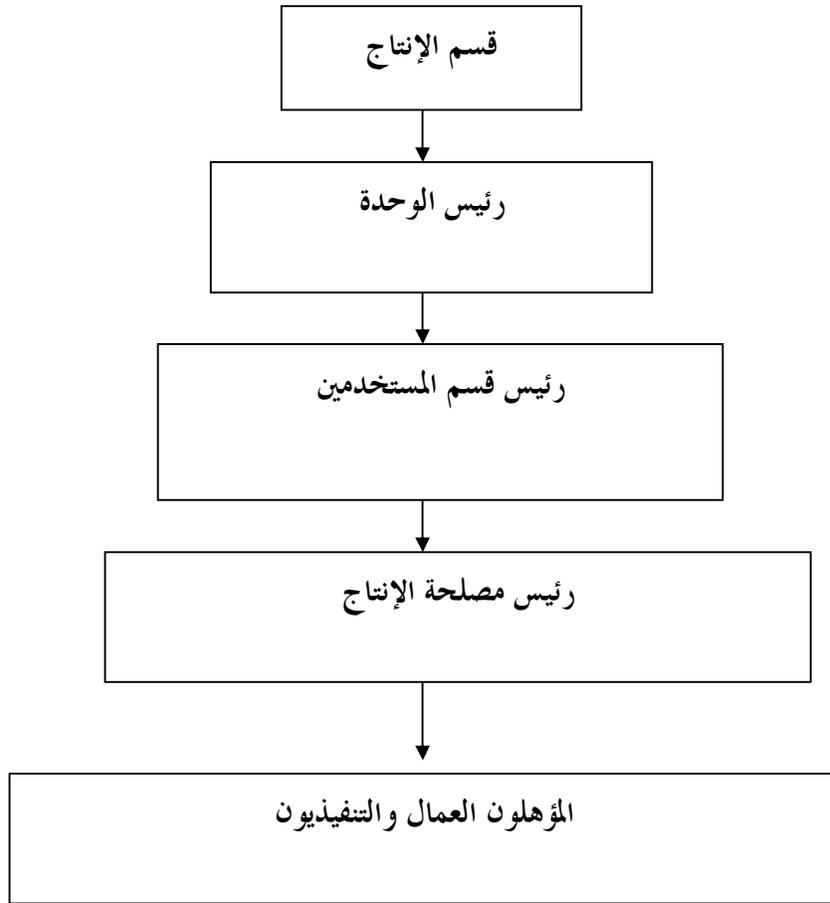
تم إجراء هاته الدراسة بمركب مطاحن الحروش التابعة للمؤسسة الوطنية للصناعات الغذائية من الحبوب ومشتقاتها الرياض ERIAD بوحدين إنتاجيتين الوحدة الإنتاجية الأولى خاصة بمطحنة الفرينة والسميد والثانية خاصة بمطحنة السميد فكل وحدة تتكون من رئيس وحدة، رئيس قسم المستخدمين، رئيس مصلحة الإنتاج والعمال المؤهلين والتنفيذيين.

رؤساء الورديات، ورؤساء الأقسام التقنية، تقني سامي مكلف بال نوعية، رئيس قسم الكهرباء، رئيس قسم التكيف، رئيس قسم التوضيب، والعمال المنفذون يتوزعون على الوظائف التالية: مسيري الدرفيل، مسيري خط العجين + رزامين + نخال وحارس الغرابيل، أعوان رفع المنتج مسيري آلة التوضيب (Machine de Conditionnement).

وفي كل وحدة يختلف عدد العمال التنفيذيين فبوحدة الفرينة والسميد بها 58 عامل تنفيذي، أما وحدة السميد فيها 27 عاملا تنفيذي، وبما أن كل وحدة تتكون من رئيس الوحدة، ورئيس قسم المستخدمين، ورئيس مصلحة الإنتاج وكذا العمال المؤهلين والتنفيذيين، وبما أن عمل الوحدات الإنتاجية يشرف عليها مباشرة وبتواصل وثيق رئيس مصلحة الإنتاج من خلال إشرافه على كل العمليات الإنتاجية من مراقبة ومتابعة والتحقق من نوعية المنتج فلقد اعتمدنا في تعريف رئيس مصلحة الإنتاج بالمشرف المباشر لعملية الإنتاج.

وهذا النمط من الإشراف هو نفسه من وحدة إلى وحدة أخرى وهذا ما يوضحه الشكل

التالي:



2-1- الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية خطوة هامة من خطوات البحث العلمي، في تمكن الباحث من معرفة مجال الدراسة كذلك تساعد في تحديد الأدوات والتقنيات الملائمة للإمكانية إجراء الدراسة كما تقدم للباحث أفكار نظرية حول موضوع الدراسة.

كما تسمح الدراسة الاستطلاعية بكسر الحواجز النفسية بين الباحث وبين العمال ليستطيع الحصول على معلومات موضوعية وذات مصداقية علمية.

ونظرا لأهمية الدراسة الاستطلاعية التي تعتبر من الإجراءات الأولية للتعرف على وضع المركب من حيث نظام الإنتاج وكيفية سير العمل وكذا التعرف على أصناف العمال والهرم السني للعمال وعددهم وتوزيعهم حسب الجنس والخبرة، كما حددنا مهمة هذه المرحلة في التعرف على بعض جوانب العمل والتي يجب أن يتم اختيار العينة على أساسها والتي يمكن أن تؤثر على نتائج الدراسة ومن هذه الجوانب:

**1- الظروف المهنية:** حيث لاحظ الباحث أن جميع العمال يعملون تحت ظروف فيزيقية واحدة داخل الوحدات الإنتاجية.

**2- الأجر:** وقد تم الاختيار على أساس التقارب في السلم الوظيفي.

**3- نمط الإشراف الذي يخضع له العمال:** وقد تم التعرف على وجود الأنماط التي تناولتها الدراسة ولو بصفة مبدئية وذلك من خلال المقابلات الشخصية مع كل من العمال ومشرفيهم في الوحدات الإنتاجية.

لذلك أجرى الباحث مقابلات حرة مع المسؤولين والعمال مع الاطلاع على الوثائق الرسمية للمؤسسة مع جمع المعلومات وضبطها خاصة فيما يتعلق بمتغيري الدراسة ومن خلالها تم التعرف على التغير الذي حصل بالمؤسسة مع إغلاق وحدة العجائن الغذائية وإحداث تغييرات هيكلية بالمؤسسة وتسريح بعض العمال وتحويل عمال هذه الوحدة على الوجدتين المتبقيتين بما ينجر عنه من تغيير مناصب وأماكن العمل وتغيير دوام العمل، والتشدد في الانضباط، والبدء في سياسة خوصصة المؤسسة، والدخول في شراكة مع متعامل اقتصادي خاص.

وباختصار فإن التغيرات التي ظهرت في المؤسسة هي كالاتي:

- 1- من تغييرات هيكلية للمؤسسة.
- 2- تسريح العمال.
- 3- وضع لائحة من العمال المرشحين للتسريح.
- 4- تغيير مناصب العمال.
- 5- غلق وحدة العجائن وتحويل العمال إلى مناصب عمل جديدة عليهم.
- 6- التشدد في احترام الوقت.
- 7- البدء في سياسة خوصصة المؤسسة و الشراكة مع متعامل اقتصادي خاص.

## 2-2- عينة الدراسة:

اعتمادا على المعطيات السابقة فإنه تم اختيار عينة البحث والتي تمثل المجال البشري للدراسة بطريقة مقصودة وهو ما فرضته طبيعة ومشكلة البحث وقد تم اختيار مجموعات عينة للبحث (فئة العمال) على أساس أن تكون تابعة لنفس نمط الإشراف ضمن نفس سلسلة العمل بالإضافة إلى مقاييس اختيار عينة البحث والتي سبقت الإشارة إليها في الدراسة الاستطلاعية وتتكون عينة الدراسة من فئتين هما:

**1- فئة المشرفين:** إذ تم اختيار مشرفين (02) من مشرفي الوحدات الإنتاجية على أساس نمط الإشراف الذي يتبعه كل منهم بالإضافة إلى التقارب في بعض الخصائص التي سيتم توضيحها في الجدول التالي:

المؤهل الدراسي	الخبرة	السن	الوحدة	المشرف
سنة 4 متوسط	22	50	مطحنة السميد	المشرف الأول
سنة 4 متوسط	23	48	مطحنة السميد و الفرينة	المشرف الثاني

**2- فئة العمال:** وتتكون من (40) عاملا موزعين على وحدتين إنتاجيتين للمركب، وقد تم تقسيم هذه العينة إلى مجموعتين وتضم كل مجموعة عشرون عاملا (20) تعمل ضمن نفس الوحدة وخاضعة لنفس نمط الإشراف وقد تم اختيار هاته العينة على أساس

مجموعة من المقاييس والمتغيرات التي تم ضبطها حتى لا تؤثر سلبا على صدق نتائج البحث.

الوحدة	عدد أفراد المجموعة	نسبة الذكور	نسبة الإناث	متوسط الخبرة	درجة السلم الوظيفي	معدل العمر
مطحنة السميد	20	%100	00	18	11/3 - 10/2	49 سنة
مطحنة السميد و الفرينة	20	%100	00	16	11/3 - 10/1	48 سنة

### حدود الدراسة البشرية:

ويتمثل العنصر البشري مجال الدراسة في فئة المشرفين أي القائمين على تسيير أمور الإنتاج من متابعة ومراقبة العملية الإنتاجية ويتمثل المشرف القائم على شؤون العمال في الوحدة الإنتاجية في رئيس مصلحة الإنتاج.

أما فئة العمال فتمثل العينة في أربعين عاملا موزعين على وحدتين إنتاجيتين.

### الحدود الزمنية للدراسة:

تم تطبيق الدراسة ميدانيا خلال السنة 2004 وامتدت الدراسة على مدار أربعة أشهر فيفري- مارس- أبريل- ماي ابتداء من الدراسة الاستطلاعية.

إلى إنجاز الدراسة في صورتها النهائية.

### 3- المنهج المستخدم في الدراسة:

يتوقف اختيار المنهج الذي يمكن استخدامه في معالجة متغيرات أي بحث على طبيعة وأهداف المشكلة التي يعالجها وعلى الإمكانيات التي تتيحها في جمع المعلومات.

وانطلاقا من كون الدراسة ذات طبيعة مقارنة تهدف إلى الكشف عن الفروق في الأثر

بين متغيرين هما نمط السلوك الإشرافي الوصفي المقارن المعتمد على الإحصاء

والتحليل والذي يقوم على أساس وصف الجوانب المتعلقة في إشكالية الدراسة ومتغيراتها سواء

ما تعلق منها بجانب نمط السلوك الإشرافي أو مقاومة التغيير، وذلك استنادا إلى ما

متقدمه أدوات البحث المستخدمة في بيانات كمية يتم تحليلها وتفسيرها في ضوء المعطيات المحدودة للأهداف الدراسية وعينة الدراسة بغية الوصول إلى كشف الفروق في الأثر بين متغيري الدراسة ببعضها البعض.

### 3-1- أدوات البحث:

أ-المقابلة: يعتبر الدكتور محمد زيان عمر المقابلة الجيدة بمثابة خبرة ديناميكية بين شخصين وليست مجرد سلسلة من الأسئلة والإجابات العامة، وهي من الأدوات الأساسية في جمع البيانات في مجال دراسة الأفراد والجماعات الإنسانية.

ومن هذا المنطلق اعتمد الباحث اعتمادا كبيرا على أسلوب المقابلة خاصة أثناء الدراسة الاستطلاعية من أجل جمع أكبر قدر من المعلومات حول حقيقة الموقف الفعلي الذي سوف تجرى في إطاره الدراسة والتعرف على مدى الإمكانيات المتاحة لدراسة متغيري البحث وخاصة في ما يتعلق بالأنماط الإشرافية السائدة داخل الوحدات الإنتاجية، كما يساعدنا أسلوب المقابلة في الكشف عن نقاط رئيسية حول مشكلة البحث وذلك من خلال المناقشات التي أجريت مع كل من المال ومشرفيهم، بالإضافة إلى هذا فقد تمكن الباحث من خلال المقابلات التي أجراها مع عدد لا بأس به العمال اختبار مدى صعوبة استبائي الدراسة ومدى صلاحيتها للتطبيق وذلك حسب المستوى التعليمي لعينة البحث.

ب- مقياس: يعتبر الاستبيان من الوسائل الأساسية التي اعتمد عليها الباحث في قياس متغيري الدراسة، وفي سبيل ذلك قام الباحث بتصميم نوعين من الاستبيانات:

1- استبيان وصف سلوك المشرف: وقد تم إعداد هذا الاستبيان من طرف الباحث بعد الاطلاع على نماذج مختلفة من الاستبيانات تهدف من وراء معرفة أنماط السلوك الإشرافي السائد بالمؤسسة.

2- استبيان قياس مدى مقاومة التغيير التنظيمي: تم إعداد هذا الاستبيان لتحديد مدى مقاومة التغييرات التي يحدثها المشرف.

### 3-2- إختبار صدق الأداة:

حتى تكون الأداة المستعملة مقبولة يجب أن تتصف بالصدق وذلك من خلال اختبار شمولية البنود للأنماط سلوكية إشرافية ومقاومة التغير التنظيمي مع التأكد من مدى فهم مجتمع الدراسة لمحتوى البنود، وقد أعيد فحص وصياغة البنود بصورة منفردة حسب ما أكده (ساي مونسن) في قياس الصدق كما تم اعتماد صدق المحتوى للتأكد من صدق الأداة المتكون من الصدق الظاهري المعبر عنه بانتماء البنود للسمات المقاسة وكذا الصدق المنطقي المعبر عنه بتمثيل البنود لمحتوى الأداة لتحقيق الصدق بنوعيه تم الاحتكام لتقديرات الخبراء فقدمت الاستمارتين إلى مجموعة من الأساتذة الباحثين للحكم على مدى قياس البنود لما اعتمدت إليه وعلى ضوءها تم إجراء تعديلات وفق اقتراحات المحكمين.

### 3-3- الثببات:

إن الأداة الصادقة يفترض أنها تكون ثابتة، وهناك طرائق عديدة تستخدم للتحقق من الثبات والباحث في هذه الدراسة اعتمد على طريقة (T- RETEST) أي تطبيق الأداة وإعادة تطبيقها بعد مدة زمنية (15 يوما) للإلغاء أثر للتذكر وذلك على عينة من 10 مال سحبوا عشوائيا من القائمة الاسمية وحذفوا لاحقا من عينة الدراسة النهائية وعند حساب معامل الارتباط (بيرسون) بين الاستجابتين كانت النتائج كالتالي:

البنود المعبر عن أنماط سلوكية ممارسة  $r = 0.83$

البنود التي تقيس شدة مقاومة التغير التنظيمي  $r = 0.69$

وهو معامل ثبات مقبول علميا في مثل هذه الدراسات والبحوث إن

(نانوالي) يعتبر أن معامل  $r = 0.513$  مقبول في الدراسات الاستكشافية.

### 3-4- وصف الاستبيان:

تم إعداد استبيانين بعد الإطلاع على نماذج مختلفة من الاستبيانات:

الأول: استبيان وصف سلوك المشرف.

**الثاني:** استبيان خاص بمقاومة التغيير التنظيمي.

**أ- استبيان وصف سلوك المشرف:** وقد تم إعداد هذا الاستبيان من طرف الباحث بعد الاطلاع على نماذج مختلفة من الاستبيانات نذكر من بينها:

- **استخبار وصف سلوك المشرف:** والذي قام بإعداده كل من الأستاذ حسن رشدي التاودي والدكتور محمد مصطفى زيدان ويضم هذا الاستخبار (44 عبارة) موزعة على محورين محور الإشراف العام ومحور الإشراف التفصيلي بمعدل (25) عبارة لقياس نمط السلوك الإشرافي العام و (19) عبارة لقياس نمط السلوك الإشرافي التفصيلي ويعتمد في إجابته على طريقة ليكرت كما يتضمن في بدايته مجموعة تعليمات توضح للمختبرين طريقة وكيفية الإجابة.

- **مقياس مقدار سلطة المشرف:** والمعد من طرف نفس الباحثين والذي يضم 50 عبارة موزعة على محاور هي: - إدارة الأفراد  
- الإنتاج  
- المهمات

ويعتمد في إجابته على طريقة ليكرت ويضم في بدايته مجموعة من التعليمات.

### **3-5- تصميم الاستبيان (وصف سلوك المشرف)**

يضم هذا الاستبيان والذي قام بإعداده بغرض قياس نمط السلوك الإشرافي والموجه للعمال (24) عبارة موزعة على محورين، محور الإشراف العام، ومحور الإشراف التفصيلي بمعدل (12) عبارة لكل محور.

وقد وزعت عبارات المحورين على الاستبيان بطريقة عشوائية وقد اعتمد الباحث في تصميم هذه الأداة على معطيات الجانب النظري بالنسبة لمحوري الاستبيان وعلى نماذج الاستبيانات التي

تقيس نفس الشيء، كما يحتوي الاستبيان في مقدمته على تعليمات توضح للعمال طريقة وكيفية الإجابة ونظرا للمستوى البسيط للعمال اضطررنا إلى قراءة وتبسيط الأسئلة شفافيا للإجابة عليها من طرف العمال.

### 3-6- طريقة تصحيح الاستبيان :

تعتمد طريقة تصحيح الاستبيان على طريقة التدرج التجميعي لـ: ليكارت مع استبعاد لخانتتي أو موافق جدا - لا أوافق أبدا، لذلك وبما أن الاستبيان يضم محورين أحدهما يقيس الجوانب الإيجابية في سلوك المشرف وهو ما يسمى بالإشراف العام، والآخر يقيس الجوانب السلبية في سلوك المشرف وهو ما يسمى بالإشراف التفصيلي.

ولذا وجب على الباحث عكس درجات التصحيح وعليه فقد أعطيت العبارات التي تقيس

نمط السلوك الإشرافي العام الأوزان التالية:

- موافق وتقابلها الدرجة - 3

- لا أدري وتقابلها الدرجة - 2

- غير موافق وتقابلها الدرجة - 1

وعكس هذا التصحيح بالنسبة للعبارات التي تقيس نمط السلوك الإشرافي التفصيلي.

### 3-7- تصميم استبيان (مقاومة التغير)

يضم هذا الاستبيان لغرض قياس مقاومة التغير التنظيمي لدى العمال (24) عبارة

موزعين على (04) أربعة محاور هي:

01- المحور الأول: حدوث التغير ويضم البنود التالية:

02- المحور الثاني: مقاومة التغير: ويضم البنود التالية:

03- المحور الثالث: أساليب تجاوز المقاومة: ويضم البنود التالية:

04- المحور الرابع: نتائج التغيير: ويضم البنود التالية:

### 3-8- طريقة تصحيح الاستبيان :

لقد صم الاستبيان على طريقة ليكرت وبالتالي فهو يعتمد على أسلوب التصحيح مع

حذف الخانات التالية:

خانة موافق جدا، لا أوافق أبدا، وبالتالي فقد تم الاعتماد على خانة الإجابة التالية وخانة موافق ولا أدري وخانة غير موافق وقد أعطيت لهم الأوزان التالية:

- خانة موافق وأعطيت لها الدرجة - 3
- خانة لا أدري وأعطيت لها الدرجة - 2
- خانة غير موافق وأعطيت لها الدرجة - 1

وتحسب درجة الفرد الكلية من خلال جمع إجابته بالنسبة لكل خانة مضروبا في الوزن المعطى لها ثم جمع تلك الدرجات في درجة واحدة ولقد روعي في تصميم عبارات استبباني الدراسة المستوى التعليمي للعمال وهو ما سبقت الإشارة إليه في الدراسة الاستطلاعية إذ من خلالها تم التعرف على المستويات التعليمية للعمال، وهو ما دعا الباحث في مرحلة لاحقة إلى إجراء تغييرات على عبارات الاستببانيين بما يتناسب وحدود مستوى العمال التعليمي.

#### 4- أسلوب المعالجة الإحصائية:

انطلاقا من كون هذه الدراسة تتناول البحث عن الفروق في الأثر بين متغيرين الدراسة وإمكانية إيجاد نفي أو إثباتها الأثر الشيء الذي دفع الباحث إلى استخدام تقنيات الإحصاء التحليلي وقد اعتمد فيه على الخطوات التالية:

- 1- حساب الدرجة الخام بالنسبة لكل عامل سواء في استبباني وصف سلوك المشرف أو في استبباني قياس مقاومة التغيير التنظيمي.
- 2- حساب النسبة المئوية لكل درجة.
- 3- حساب المتوسط الحسابي.
- 4- حساب الانحراف المعياري للتباين.
- 5- اختبار - ت -
- 6- معامل فيشر لمدى التجانس بين العينتين.

## أولا بالنسبة لنمط السلوك الإشرافي:

باعتبار أن الاستبيان الذي يكشف لنا طبيعة النمط الإشرافي السائد بالوحدة يضم 24 فقرة تضم 12 عبارة تعين السلوك الإشرافي العام، و12 عبارة تكشف السلوك الإشرافي التفصيلي .

وباعتبار أن الاستبيان يضم 24 فقرة مقسمة على محورين أحدهما يقيس الجوانب الايجابية في سلوك المشرف وهو ما يسمى بالإشراف العام يضم 12 عبارة والآخر يقيس الجوانب السلبية في سلوك المشرف ويضم 12 عبارة وهو ما يسمى بالإشراف التفصيلي، فقد أعطت العبارات التي تقيس نمط الإشراف العام للأوزان التالية:

موافق-3 لا أدري -2 غير موافق-1 وعكس هذا التصحيح بالنسبة للعبارات التي تقيس نمط السلوك الإشرافي التفصيلي.

ولهذا فباعتبار أن أقصى الدرجة يمكن أن يحصل عليها العامل الذي يقرر بأن مشرفه سلوكا إشرافيا تفصيليا هي الدرجة 36، وأن أدنى درجة يمكن أن يحصل عليها الفرد الذي يقرر بأن مشرفه يسلك سلوكا إشرافيا عاما هي الدرجة 48، أما الأفراد الواقعون بين الدرجة 36 و48 فهم يقررون بأن المشرف يجمع بين الإشراف العام والتفصيلي.

## ثانيا بالنسبة لمقاومة التغيير:

- تم حساب الدرجات الخام للاستبيان قياس مقاومة التغيير التنظيمي
- حساب النسب المئوية لكل درجة.
- حساب المتوسط الحسابي: م = مجن / مجد
- حساب الانحراف المعياري للتباين.

## خلاصة الفصل:

في هذا الفصل حصرنا مجال الدراسة المتمثل في وحدة مطاحن الحروش مع التعريف بالوحدة موضع الدراسة و مكوناته البشرية و المادية ، ثم تطرقنا للإجراءات الميدانية والدراسة الاستطلاعية مع تحديد عينة الدراسة المتمثلة في مشرفي الوحدتين الإنتاجيتين و العمال التنفيذيين مع تحديد المنهج المستخدم بما يشمل أدوات البحث المتمثلة في المقابلة و الاستبيانين (وصف سلوك المشرف، ومقاومة التغيير التنظيمي) مع شرح أسلوب المعالجة الإحصائية.

# الفصل الخامس

- عرض وتحليل النتائج -

- تمهيد .

3- عرض وتحليل النتائج .

4- مناقشة وتفسير النتائج .

- خاتمة الفصل .

## 1- عرض وتحليل النتائج:

الجدول رقم (11): درجة الخام والنسب المئوية لأفراد وحدة السميد الخاصة باستبيان وصف سلوك المشرف بوحدة السميد.

الأفراد	الدرجة الخام	النسبة المئوية
01	34	47.22
02	43	59.72
03	33	45.83
04	32	44.44
05	39	54.16
06	35	48.61
07	48	66.66
08	36	50
09	35	48.61
10	31	43.05
11	35	48.61
12	48	66.66
13	33	45.83
14	36	50
15	29	40.27
16	28	38.88
17	36	50
18	38	52.77
19	30	41.66
20	44	61.11
ن=20	مج د = 729 م = 36.15	

## تفسير نتائج الاستمارة الخاصة بوصف سلوك المشرف بوحدة السميد:

بالنسبة لعمال الوحدة الأولى: للسميد وبعد تفريغ نتائج تطبيق استبيان وصف سلوك مشرفهم اتضح أنه باستثناء الفردين رقم (7-12) والذين تعتبر درجاتهم ترتفع عن المؤشر المعتمد للإشراف العام، وباستثناء الأفراد رقم (2، 5، 18، 20) والذين تشير رآتهم على أنها تنحصر بين مؤشري الإشراف العام والتفصيلي أي الإشراف الذي يجمع بين الإشراف العام والتفصيلي، فإن بقية أفراد المجموعة (1، 3، 4، 6، 8، 9، 10، 13، 14، 15، 16، 17، 19) والذين يشكلون نسبة 70% تنخفض درجاتهم عن المؤشر المعتمد للإشراف التفصيلي وهو ما يعكس بأن المجموعة تقرر بأن مشرفها المباشر يتبع نمط السلوك الإشرافي التفصيلي.

الجدول رقم (12): يمثل درجة الخام والنسب المئوية لعمال وحدة مطحنة السميد + الفرينة في

استبيان وصف سلوك مشرفهم المباشر .

الأفراد	الدرجة الخام	النسبة المئوية
1	51	70.83
2	39	54.16
3	48	66.66
4	51	70.83
5	54	75
6	52	72.22
7	34	47.22
8	36	50
9	45	62.50
10	51	70.83
11	49	68.05
12	53	73.61
13	37	51.38
14	49	68.05
15	43	59.72
16	55	76.38
17	40	55.55
18	47	65.27
19	50	69.44
20	35	48.61
ن=20	مج د=919 م =45.95	

تفسير نتائج الاستمارة الخاصة بوصف سلوك المشرف بوحدة الفرينة + السميد

بالنسبة لعمال الوحدة الثانية:

يتضح بأن أفراد وحدة محطة سميد أو فريضة لديهم درجات متباينة في وصف سلوك مشرفهم المباشر ففي حين يقرر الأفراد رقم (2 ، 9 ، 13 ، 15 ، 17 ، 18) أن مشرفهم يتبع نمطا إشرافيا يجمع بين الإشراف العام والإشراف التفصيلي، نجد أن الأفراد رقم (7، 8، 20) تتخفف درجاتهم عن المؤشر المعتمد للإشراف التفصيلي مما يدل على أن هؤلاء الأفراد يقررون بأن مشرفهم يتبع نمط الإشراف التفصيلي، نجد أن بقية أفراد المجموعة (1 ، 3 ، 4 ، 5، 6، 10 ، 11 ، 12، 14، 16، 19) والذين يشكلون نسبة 55% يقرون بأن مشرفهم يتبع نمط الإشراف العام.

وعلى هذا الأساس فإن النمط الإشرافي السائد بوحدة محطة السميد و الفريضة حسب العمال هو نمط السلوك الإشرافي العام.

**جدول رقم (13):** يمثل الدرجات الخام والنسب المئوية والانحراف المعياري لمقاومة التغيير التنظيمي لعمال وحدة السميد ذات الإشراف التفصيلي.

الأفراد	الدرجة الخام	النسبة المئوية	س - س	(س - س) <sup>2</sup>
01	38	52.77	1.70	2.89
02	35	48.61	1.30-	1.69

5.29	2.30-	47.22	34	03
0.09	0.30-	50	36	04
1.69	1.30-	48.61	35	05
22.09	4.70	56.94	41	06
28.09	5.30-	43.05	31	07
7.29	2.70	54.16	39	08
13.69	3.70	55.55	40	09
22.09	4.70	56.94	41	10
28.09	5.30-	43.05	31	11
10.89	3.30-	45.83	33	12
0.49	0.70	51.38	37	13
2.89	1.70	52.77	38	14
7.29	2.70	54.16	39	15
1.69	1.30-	48.61	35	16
1.69	1.30-	48.61	35	17
2.89	1.70	52.77	38	18
0.09	0.30-	50	36	19
5.29	2.30-	47.22	34	20
مج = 166.20 ع = 2.88			مج = 726 م = 36.30	ن = 20

جدول رقم (14): يمثل الدرجات الخام والنسب المئوية والانحراف المعياري لمقاومة التغيير

التنظيمي لعمال وحدة الفرينة + السميد ذات النمط الإشرافي العام.

الأفراد	الدرجة الخام	النسبة المئوية	س - س	(س - س) <sup>2</sup>
01	31	43.05	0.55-	0.30

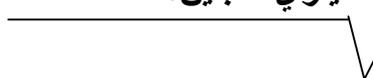
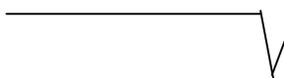
42.90	6.55-	34.72	25	02
2.40	1.55-	41.66	30	03
20.70	4.55-	64.28	27	04
0.20	0.45	44.44	32	05
12.60	3.55-	38.88	28	06
0.30	0.55-	43.05	31	07
11.90	3.45	48.61	35	08
2.10	1.45	45.83	33	09
2.10	1.45	45.83	33	10
0.33	0.55-	43.05	31	11
12.60	3.55-	38.88	28	12
06	2.45	47.22	34	13
2.40	1.55-	41.66	30	14
06	2.45	47.22	34	15
06	2.45	47.22	34	16
11.90	3.45	48.61	35	17
2.40	1.55-	41.66	30	18
0.30	0.5-	43.05	31	19
55.50	7.45	54.16	39	20
مج = 198.93 ع = 3.15			مج = 631 م = 31.55	ن = 20

المعالجة الإحصائية: مدى تحقق الفرضيات  
المتوسط الحسابي:

$$31.55 = \bar{m} = \bar{s}_2$$

$$36.30 = \bar{m} = \bar{s}_1$$

الانحراف المعياري للتباين:



$$d = \frac{1}{n} \text{مج (س - س}^{-})^2 = 2ع$$

$$d = \frac{1}{n} \text{مج (س - س}^{-})^2 = 1ع$$

$$\sqrt{\frac{98.93}{20}} = 2ع$$

$$\sqrt{166.20 \times \frac{1}{20}} = 1ع$$

$$9.94 = 2ع^2$$

$$\frac{166.20}{20} = 1ع^2$$

$$3.15 = 2ع$$

$$8.31 = 1ع^2$$

$$2.88 = 1ع$$

$$8.31 = 1ع^2$$

$$\bar{X}_1 = \bar{س}_1 - م_1 = 36.30$$

$$9.94 = 2ع^2$$

$$\bar{X}_2 = \bar{س}_2 - م_2 = 31.55$$

إختبار: ت (للدالة الإحصائية)

$$ت = \frac{31.55 - 36.30}{\sqrt{\frac{9.94 + 8.31}{1 - 20}}} = \frac{4.75}{\sqrt{\frac{18.25}{19}}} = \frac{4.75}{0.980} = 4.85$$

$$ت = 4.85$$

درجة الحرية = 2 - 2 = 2 - 20 × 2 = 38

من الجدول نجد القيمة المجدولة (ت) هي أصغر من القيمة المحسوبة

درجة الحرية 0.05 0.01

38 02.02 02.71

أي 4.85 < 2.02 أو 4.85 < 2.71 عند مستوى 0.05 ، 0.01

وبذلك لها دلالة إحصائية في كلا المستويين

التباين الكبير

- مدى التجانس بين العينتين: معامل فيشر (ف) = التباين الصغير

$$f = 8.31 / 9.94 = 1.2 > 0$$

وبالتالي يدل على عدم تجانس العينتين وكل واحد منهم منفصل عن الآخر وعدم وجود

إرتباط بينهما.

**مناقشة وتفسير النتائج في ضوء الفرضيات:**

**أولا :** بالنسبة للفرضية العامة : بما أن قيمة الدلالة الإحصائية اختبار (ت) أكبر من

القيمة المجدولة يدل على تحقق الفرضية العامة، أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين

مقاومتي العينتين في حالة الإشراف العام والتفصيلي، وبذلك تتحقق الفرضية العامة القائلة:  
هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مقاومة التغيير التنظيمي في حالتي الإشراف العام  
والإشراف التفصيلي، وعلى هذا الأساس فإنه بالنسبة للفرضيات الجزئية نجد من خلال النتائج  
أن المجموعة العاملة في وحدة السميد التي اتضح أن مشرفها يتبع سلوك إشرافي التفصيلي  
تواجه بمقاومة شديدة.

أما بالنسبة للفرضية الثانية ، التي تفترض وجود مقاومة قليلة لدى المجموعة العاملة في  
وحدة الفرينة و السميد والتي مشرفها يتبع سلوك إشراف عام فلقد اتضح أن هذا النمط الإشرافي  
تقل فيه المقاومة للتغيير التنظيمي.

## خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض وتحليل النتائج بتحديد النمط السلوكي الإشرافي السائد  
بالوحدتين، مع قياس مقاومة التغيير التنظيمي وتم استعمال في ذلك الدرجات الخام والنسب

المئوية والمتوسط الحسابي واختبار (ت) للدالة الإحصائية مع تفسير النتائج في ضوء

الفرضيات.

## 1- عرض وتحليل النتائج:

الجدول رقم (11): درجة الخام والنسب المئوية لأفراد وحدة السميد الخاصة باستبيان وصف سلوك المشرف.

الأفراد	الدرجة الخام	النسبة المئوية
01	34	47.22
02	43	59.72
03	33	45.83
04	32	44.44
05	39	54.16
06	35	48.61
07	48	66.66
08	36	50
09	35	48.61
10	31	43.05
11	35	48.61
12	48	66.66
13	33	45.83
14	36	50
15	29	40.27

38.88	28	16
50	36	17
52.77	38	18
41.66	30	19
61.11	44	20
	مج د = 729 م = 36.15	ن=20

### تفسير نتائج الاستمارة الخاصة بوصف سلوك المشرف بوحدة السميد:

بالنسبة لعمال الوحدة الأولى: للسميد وبعد تفريغ نتائج تطبيق استبيان وصف سلوك مشرفهم اتضح أنه باستثناء الفردين رقم (7-12) والذين تعتبر درجاتهم ترتفع عن المؤشر المعتمد للإشراف العام، وباستثناء الأفراد رقم (2 ، 5 ، 18 ، 20) والذين تشير راتهم على أنها تنحصر بين مؤشري الإشراف العام والتفصيلي أي الإشراف الذي يجمع بين الإشراف العام والتفصيلي، فإن بقية أفراد المجموعة (1 ، 3، 4، 6، 8، 9، 10، 13، 14، 15، 16، 17 ، 19) والذين يشكلون نسبة 70% تنخفض درجاتهم عن المؤشر المعتمد للإشراف التفصيلي وهو ما يعكس بأن المجموعة تقرر بأن مشرفها المباشر يتبع نمط السلوك الإشرافي التفصيلي.

الجدول رقم (12): يمثل درجة الخام والنسب المئوية لعمال وحدة مطحنة السميد + الفرينة في

استبيان وصف سلوك مشرفهم المباشر.

الأفراد	الدرجة الخام	النسبة المئوية
1	51	70.83
2	39	54.16
3	48	66.66
4	51	70.83
5	54	75
6	52	72.22
7	34	47.22
8	36	50
9	45	62.50
10	51	70.83
11	49	68.05
12	53	73.61
13	37	51.38
14	49	68.05
15	43	59.72
16	55	76.38

55.55	40	17
65.27	47	18
69.44	50	19
48.61	35	20
	مج د=919 م =45.95	ن=20

**تفسير نتائج الاستمارة الخاصة بوصف سلوك المشرف بوحدة الفرينة + السميد**

**بالنسبة لعمال الوحدة الثانية:**

يتضح بأن أفراد وحدة محطة سميد أو فرينة لديهم درجات متباينة في وصف سلوك

مشرفهم المباشر ففي حين يقرر الأفراد رقم (2 ، 9 ، 13 ، 15 ، 17 ، 18) أن مشرفهم يتبع

نمطا إشرافيا يجمع بين الإشراف العام والإشراف التفصيلي، نجد أن الأفراد رقم (7، 8، 20) تتخفف درجاتهم عن المؤشر المعتمد للإشراف التفصيلي مما يدل على أن هؤلاء الأفراد يقررون بأن مشرفهم يتبع نمط الإشراف التفصيلي، نجد أن بقية أفراد المجموعة (1، 3، 4، 5، 6، 10، 11، 12، 14، 16، 19) والذين يشكلون نسبة 55% يقرون بأن مشرفهم يتبع نمط الإشراف العام.

وعلى هذا الأساس فإن النمط الإشرافي السائد بوحدة مطحنة السميد و الفرينة حسب العمال هو نمط السلوك الإشرافي العام.

**جدول رقم (13):** يمثل الدرجات الخام والنسب المئوية والانحراف المعياري لمقاومة التغيير

التنظيمي لعمال وحدة السميد ذات الإشراف التفصيلي.

الأفراد	الدرجة الخام	النسبة المئوية	س - س	(س - س) <sup>2</sup>
01	38	52.77	1.70	2.89
02	35	48.61	1.30-	1.69
03	34	47.22	2.30-	5.29

0.09	0.30-	50	36	04
1.69	1.30-	48.61	35	05
22.09	4.70	56.94	41	06
28.09	5.30-	43.05	31	07
7.29	2.70	54.16	39	08
13.69	3.70	55.55	40	09
22.09	4.70	56.94	41	10
28.09	5.30-	43.05	31	11
10.89	3.30-	45.83	33	12
0.49	0.70	51.38	37	13
2.89	1.70	52.77	38	14
7.29	2.70	54.16	39	15
1.69	1.30-	48.61	35	16
1.69	1.30-	48.61	35	17
2.89	1.70	52.77	38	18
0.09	0.30-	50	36	19
5.29	2.30-	47.22	34	20
مج = 166.20 ع = 2.88			مج = 726 م = 36.30	ن = 20

جدول رقم (14): يمثل الدرجات الخام والنسب المئوية والانحراف المعياري لمقاومة التغيير

التنظيمي لعمال وحدة الفرينة + السميد ذات النمط الإشرافي العام.

الأفراد	الدرجة الخام	النسبة المئوية	س - س	(س - س) <sup>2</sup>
01	31	43.05	0.55-	0.30
02	25	34.72	6.55-	42.90

2.40	1.55-	41.66	30	03
20.70	4.55-	64.28	27	04
0.20	0.45	44.44	32	05
12.60	3.55-	38.88	28	06
0.30	0.55-	43.05	31	07
11.90	3.45	48.61	35	08
2.10	1.45	45.83	33	09
2.10	1.45	45.83	33	10
0.33	0.55-	43.05	31	11
12.60	3.55-	38.88	28	12
06	2.45	47.22	34	13
2.40	1.55-	41.66	30	14
06	2.45	47.22	34	15
06	2.45	47.22	34	16
11.90	3.45	48.61	35	17
2.40	1.55-	41.66	30	18
0.30	0.5-	43.05	31	19
55.50	7.45	54.16	39	20
مج = 198.93 ع = 3.15			مج = 631 م = 31.55	ن = 20

المعالجة الإحصائية: مدى تحقق الفرضيات  
المتوسط الحسابي:

$$\bar{X} = \bar{S}_2 = 31.55 = \bar{m}$$

$$\bar{X} = \bar{S}_1 = 36.30 = \bar{m}$$

الانحراف المعياري للتباين:

$$e_2 = \frac{1}{n} \sqrt{\text{مج} / (\text{س} - \text{س}^2)}$$

$$d = e_1 \sqrt{\frac{1}{n} \text{مج} (\text{س} - \text{س}^2)}$$

$$\sqrt{\frac{98.93}{20}} = \text{ع}_2$$

$$9.94 = \text{ع}_2^2$$

$$3.15 = \text{ع}_2$$

$$\sqrt{166.20 \times \frac{1}{20}} = \text{ع}_1$$

$$\frac{166.20}{20} = \text{ع}_1^2$$

$$8.31 = \text{ع}_1^2$$

$$2.88 = \text{ع}_1$$

$$8.31 = \text{ع}_1^2$$

$$9.94 = \text{ع}_2^2$$

$$36.30 = \bar{X}_1 - \bar{S}_1 = \bar{X}_1$$

$$31.55 = \bar{X}_2 - \bar{S}_2 = \bar{X}_2$$

إختبار: ت (لدالة الإحصائية)

$$4.85 = \frac{4.75}{0.980} = \frac{4.75}{\sqrt{\frac{18.25}{19}}} = \frac{31.55 - 36.30}{\sqrt{\frac{9.94 + 8.31}{1 - 20}}} = \text{ت}$$

$$4.85 = \text{ت}$$

درجة الحرية = 2 - 2 = 2 - ن = 2 - 20 × 2 = 2 - 38

من الجدول نجد القيمة المجدولة (ت) هي أصغر من القيمة المحسوبة

درجة الحرية 0.05 0.01

38 02.02 02.71

أي 4.85 < 2.02 أو 4.85 < 2.71 عند مستوى 0.05 ، 0.01

وبذلك لها دلالة إحصائية في كلا المستويين

التباين الكبير

- مدى التجانس بين العينتين: معامل فيشر (ف) =

التباين الصغير

$$0 < 1.2 = 8.31 / 9.94 = \text{ف}$$

وبالتالي يدل على عدم تجانس العينتين وكل واحد منهم منفصل عن الآخر وعدم وجود

إرتباط بينهما.

**مناقشة وتفسير النتائج في ضوء الفرضيات:**

**أولا : بالنسبة للنظريات العامة :** بما أن قيمة الدلالة الإحصائية اختبار (ت) أكبر من

القيمة المجدولة يدل على تحقق الفرضية العامة، أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين

مقاومتي العينتين في حالة الإشراف العام والتفصيلي، وبذلك تتحقق الفرضية العامة القائلة:

هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مقاومة التغيير التنظيمي في حالتي الإشراف العام والإشراف التفصيلي، وعلى هذا الأساس فإنه بالنسبة للفرضيات الجزئية نجد من خلال النتائج أن المجموعة العاملة في وحدة السميد التي اتضح أن مشرفها يتبع سلوك إشرافي التفصيلي تواجه بمقاومة شديدة.

أما بالنسبة للفرضية الثانية ، التي تفترض وجود مقاومة قليلة لدى المجموعة العاملة في وحدة الفرينة و السميد والتي مشرفها يتبع سلوك إشراف عام فأقصد اتضح أن هذا النمط الإشرافي تقل فيه المقاومة للتغيير التنظيمي .

## خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض وتحليل النتائج بتحديد النمط السلوكي الإشرافي السائد بالوحدتين، مع قياس مقاومة التغيير التنظيمي وتم استعمال في ذلك الدرجات الخام والنسب

المئوية والمتوسط الحسابي واختبار (ت) للدالة الإحصائية مع تفسير النتائج في ضوء

الفرضيات.

## الخاتمة:

من خلال إجراءنا لهذا البحث الخاص بالسلوك الإشرافي وأثره على مقاومة للتغيير التنظيمي

حاولنا أ، نصل إلى نتائج موضوعية يمكن الوثوق فيها وذلك من خلال استغلال جل المعطيات المتوفرة

لدينا ، ولقد كانت توقعات الباحث وجود فروق في الأثر ذات دلالة إحصائية على المقاومة للتأثير عمال للوحدتين ذوي النمطين الإشرافيين (العام والتفصيلي)، وعلى هذا الأساس تمت صياغة استمارتين قصد جمع المعلومات المطلوبة للبحث منتهجين المنهج الوصفي المقارن وقمنا بجمع البيانات وعرضها في الجداول والتعليق عليها ، وكانت النتيجة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين نمطين نمط للإشراف السائد بالوحدة عام ( المهتم بالجوانب الإنسانية كلما قلت شدة المقاومة للتغيير التنظيمي ، وكلما كان النمط الإشرافي السائد بالوحدة تفصيلي كانت المقاومة للتغيير شديدة.

#### الصعوبات التي واجهت الباحث:

- صعوبة إجراء الدراسة في جو وظروف طبيعية بالمؤسسات وخاصة التي شملتها الشراكة مع دول أجنبية.

- تهرب المسؤولين على الإجابة بصدق عن مختلف الاستفسارات وإعطاء المعلومات  
بتحفظ.

- نقص في المراجع المرتبطة بالمتغير الثاني من الموضوع سواء باللغة العربية  
أو الأجنبية.

- عدم الحصول على مراجع سابقة تناولتا المتغيرين

## **توصيات ومقترحات:**

من خلال النتائج المتوصل إليها في دراستنا لموضوع الإشراف ومقاومة التغيير

التنظيمي، وملاحظتنا بموقع الدراسة يجعلنا نقترح ما يلي:

- الاهتمام بالنواحي السيكولوجية للعمال وإشراكهن في العمل التغييري وذلك من أجل تفادي أي نوع من المقاومة.
- فتح قنوات الاتصال والحوار بين العمال والمشرفين لتمتين الثقة المتبادلة.
- عقد لقاءات ومناقشات ومحاضرات بين المشرفين والعمال لشرح أسباب وضرورة التغيير.
- المساهمة في إيجاد الحلول لمشاكل العمال المترتبة عن التغيير.
- العمل على الرفع من معنويات ورضا العمال.
- توسيع مجال البحوث حول العوامل المؤثرة على مظاهر المقاومة للتغيير.

## قائمة المراجع باللغة العربية

- 1- د/ أبو العزائم عبد المنعم، د/ كاتب كامل حكيم: السلوك القيادي، دار الثقافة والطباعة والنشر، القاهرة، 1983.

- 2- د/ أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الإدارية، دار الكتب الإسلامية دار الكتاب المصرية، ط1، 1984.
- 3- د. أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي، ط1، سنة 2000.
- 4- السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، ط4، دار المعارف، القاهرة، 1983.
- 5- أحمد الشناوي : القيادة الإدارية الحديثة ،دار المعرفة ،القاهرة، ط1، 1967
- 6- أحمد مصطفى عيسى: القيادة الاجتماعية في مجال التطبيق العملي، دار المعارف القاهرة 1963.
- 7- إبراهيم سلطان و آخرون: مبادئ الإدارة ، الدار الجامعية ،مصر، 2002.
- 8- أندرودي سيزلاقي مارك جي والاس: السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة، المملكة العربية السعودية..1992
- 9- د. العايب رابح : مدخل إلى علم النفس العمل و التنظيم ، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة ،الجزائر، 2004.
- 10- جميل أحمد توفيق: مذكرات في إدارة الأعمال، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية 1975.
- 11- د/ جيري ل. جراي: ترجمة د. وليد عبد اللطيف هوانه، معهد الإدارة العامة، 1988.
- 12- دافيد سيلفرمان: الإطار السيسولوجي لنظرية التنظيم، ترجمة عادل المختار الهواري، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، 1980.
- 12- حسين رشدي التاودي، د/ محمد مصطفى زيدان: الإشراف والإنتاجية، مكتبة أنجلو مصرية، القاهرة، ط1، 1974.
- 13- د/ حامد عبد السلام زهران: علم النفس الاجتماعي، الناشر عالم الكتب، ط 5 1984.
- 14- د/حمد الدعيح وآخرون: الإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2002.
- 15- حسان جيلالي: التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية ،ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1988
- 16- حامد أحمد رمضان بدر : إدارة المنظمات، دار القلم للنشر و التوزيع ، الكويت، 1982.

- 17- د/ سيد الهواري: الإدارة الأصول والأسس العلمية، مكتبة عين شمس القاهرة، 1976.
- 18- د. سعد جلال: علم النفس الاجتماعي، منشورات جامعة قاريونس بنغازي، ط3، 1989.
- 19- صباح الدين علي، مقدمة الخدمة الاجتماعية، منشأة المعارف، الإسكندرية، ط1 1985
- 20- صلاح الشنواني : مفاهيم أساسية في إدارة الأفراد، دار الأحد، بيروت، 1982
- 21- صلاح الشنواني . التنظيم و الإدارة في قطاع الأعمال ،مركز الإسكندرية للكتاب ،مصر ،1998،
- 22- صلاح الشنواني: إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1999
- 23- صالح الشبكشي: العلاقات الإنسانية في الإدارة، مكتبة القاهرة الحديثة، 1969.
- 24- د. عبد الرحمن محمد عيسوي: مناهج البحث في علم النفس، منشأة المعارف الإسكندرية، 1980.
- 25- د/عبد الرحمن محمد عيسوي: علم النفس والإنتاج، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية.
- 26- عبد الفتاح حسن : مبادئ الإدارة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1972.
- 27- عبد الوهاب أحمد عبد الواسع: علم إدارة الأفراد، الرياض، 1973.
- 28- عبد الله محمود عبد الرحمان: سوسيولوجيا التنظيم، دار المعارف الجامعية الإسكندرية، 1987.
- 29- د/ عمار عوابدي: السلطة الرئاسية ،المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984.
- 30- عبد الرزاق جلبي : دراسات في علم الاجتماع الصناعة، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، ط2، 1981
- 31- علي عبد الرزاق جلبي : علم الاجتماع والتنظيم، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، 1999.
- 32- د. عبد الفتاح دياب حسين: الأعمدة السبعة للإشراف الفعال، مطبعة النيل، مصر، 1996.
- 33- د. علي شريف . مبادئ الإدارة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001،
- 34- علي محمد عبد الوهاب: إدارة الأفراد منهج تحليلي ، ط2 ،مكتبة عين شمس القاهرة

- 35- فؤاد البهي للسيد: علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري، دار الفكر العربي 1979.
- 36- ريتشارد هـ هال : المنظمات - هيكلها- عملياتها و مخرجاتها، ترجمة سعيد بن حامد الهاجري، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، الملكة العربية السعودية، 2001 .
- 37- فيفتر "جون م"، و شيرود " فرنك ب": التنظيم الإداري، ترجمة محمد توفيق رمزي، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، 1965.
- 38- د/ فتوح أبو العزم، فارس خليل وهبة: القيادة الإدارية وتخطيط مجتمعنا الاشتراكي مكتبة القاهرة الحديثة، ط1، 1966.
- 39- لويس كامل مليكة: سيكولوجية الجماعة والقيادة، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة ط3، 1970.
- 40-- محمد الجوهري وآخرين: ميادين علم الاجتماع، دار المعارف، مصر ط2، 1972.
- 41- محمد الحناوي: السلوك التنظيمي، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1974.
- 42- محمود السيد أبو النيل: علم النفس الصناعي، بحوث عربية وعالمية، ط1 دار النهضة العربية، بيروت، 1985.
- 43- محمد كمال لانسين: التطبيق العملي في التنظيم والإدارة لمستويات الإشرافية مكتبة الآداب، مطبعة نموذجية القاهرة، 1965.
- 44- د/ محمد نبيل جامع: المفتاح في علم الاجتماع، دار المطبوعات الجديدة الإسكندرية، 1975.
- 45- محمد عاطف غيث وآخرون: قاموس علم الاجتماع، الهيئة المصرية للكتاب، الإسكندرية، 1979.
- 46- د/مصطفى فهمي، د. محمد علي القطان: علم النفس الاجتماعي، مكتبة الخانجي، القاهرة، الطبعة 03، 1979.
- 47- د/مصطفى عشوي: مدخل إلى علم النفس المعاصر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2004.

- 48- د/مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992 .
- 49- محمود فهمي العطروري: العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات: عالم الكتب، القاهرة، ط1، 1969.
- 50- محمد الحناوي : السلوك التنظيمي ، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1974.
- 51- محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم .دار الكتب الجامعية، الإسكندرية، 1983.
- 52- د/مؤيد سعيد السالم: نظرية المنظمة، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2000.
- 53- ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة، 1995 الدار الجامعية، الإسكندرية، 1987.
- 54- ناصر دادي عدون : اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية ، الجزائر، 2003.
- 55- شوقي حسين عبد الله : سياسات الأفراد دراسة في التنظيم ،دار النهضة العربية، القاهرة، 1968.

### المجلات:

- 1- مجلة الأهرام الاقتصادي: القاهرة، عدد 432، ج2، 1973.

### أنترنت:

INTERNET/ [WWW.NAUSS.EDU.SA/ARABIC.MEN](http://WWW.NAUSS.EDU.SA/ARABIC.MEN)

## قائمة المراجع باللغة الأجنبية

- 1- GUY DELAIRE : Commander ou motiver ? Les éditions d'organisation, 1986.
- 2- Georges FRIEDMANN : Problèmes Humains du Machinisme industriel, éditions Gallimard N°d'édition 9855, 1963.

**3- Lester Coch and John R.P French J.R (1948) : « Over Coming resistance To change » Human relations. Vol 1.**

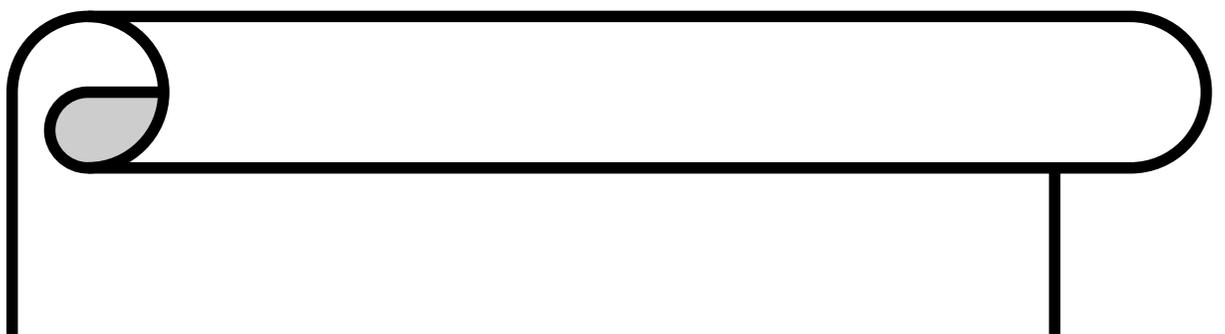
**4- Robert c .Ford and AL. Or organization theory. in integrative Approach NY .HARPER ET ROW.PUBLISHERS.1988.**

**5-Janes w. Vander .Sociology .N. Y: john Wiley and sons.1979. 6-**

**David Silverman, the theory of organization: A sociological Frame work, London: Heinemen,1978.**

**7- J.E.ELEDRIGE et A.D .Crambie. A Sociology of organization. London: George Allen and unwind LTD,1974.**

**8-William G . Scott and Terence R Mitchell Organization theory M: A STRUCTURE and behavioral analysis .home wood . 1972.P157**



# الملاحق

- 1- الهيكل التنظيمي.
  - 2- استبيان وصف سلوك المشرف.
  - 3- جدول يوضح توزيع العبارات بين محوري استبيان وصف سلوك المشرف .
  - 4- استبيان قياس مقاومة التغير التنظيمي .
  - 5- جدول يوضح توزيع العبارات على محاور قياس مقاومة التغير التنظيمي.
  - 6- لجنة المحكمين.
- خاتمة الفصل



