

محاضرة 6

الثقافة التنظيمية

تمهيد:

ثقافة المنظمة ظاهرة تتعاضد أهميتها فهي تشير إلى تلك الفلسفات والمفاهيم والقيم والافتراضات والمعتقدات والتوقعات والتوجهات والمعايير التي تربط بين أجزاء المنظمة في بوتقة واحدة والمشاركة بين العاملين، وتشكل هذه المفاهيم السلوكية مجتمعة الاتفاق الجماعي المعلن وغير المعلن في المنظمة حول كيفية اتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات في المنظمة وبعبارة أخرى توفر الإطار الذي يوضح "الطريقة التي يؤدي بها العمل في المنظمة"¹.

والطريقة التي يؤدي بها العمل في المنظمة لا تتبع من القيم والافتراضات الناتجة من الأفراد والمجتمعات فقط، بل تصاغ من الاعتقادات الجماعية لحقبة زمنية أو روح العصر، مكونات روح العصر الأساسية التي أثرت على قيم المنظمات وافتراضاتها الأساسية تقدمها مختصرة حسب ترتيبها الزمني من كتاب "وندل فرنش تطوير المنظمات"²:

- أطلق كتاب فريديريك تايلور (Frederik Taylor) عام 1911 مبادئ الإدارة العلمية "The principl of scientific management" وبهذا بدأت حركة الإدارة العلمية وتركيزها على دراسة الوقت والحركة وتجزئة العمل إلى أجزاء صغيرة مكررة في محاولة للوصول إلى الطريقة المثلى لكل عمل. انتشرت طرق تايلور في البلاد والعالم كطريقة لتنظيم العمل.

- من عام 1927 إلى عام 1932 تم عمل دراسات هورثون المشهورة في مصانع هورثون بشركة الكهرباء الغربية، التقارير عن هذه الدراسات جاءت في عمل مايو عام 1933 و1945 رفسلز برفر ودكسون عام 1939 وهومانز عام 1950 وأثرت هذه الدراسات بشكل عميق وبشكل يتعدى إلغاؤه على اعتقادات الناس عن السلوك التنظيمي وأوضح البحث أولوية العناصر الاجتماعية في الإنتاجية والروح المعنوية.

- قدم شستر بارنارد (Schester Bernard) في كتابه وظائف الرئيس (The Functin of Exective) فنظريته المتعلقة بقبول السلطة تقترح أن السلطة تتبع من رغبة المرؤوسين في الإستجابة للأوامر بدلا من قوة المركز الوظيفي.

- أوضح بحث لوين وليبيت ووايت (Lewin Lippitt and White) عام 1939 تفوق نمط القيادة الديمقراطية مقارنة بالنمط الأوتوقراطي حيث أن القيادة الديمقراطية تعمل على إخراج أفضل ما عند المجموعات غير أن النمط الأوتوقراطي يسبب الإعتمادية واللامبالاة والعدائية والأداء الضعيف.

- كانت الأربعينيات والستينيات من القرن العشرين بكرة دراسات هورثون بروز حركة العلاقات الإنسانية... التي تدعو إلى التشاركية واهتمام أكبر بالعمال والاحتياجات الاجتماعية والتدريب للمشرفين والمهارات الإنسانية وعلى العموم إضفاء صفة إنسانية على المحيط.

¹ - أندرو دي سيلازي، مارك جي والاس: السلوك التنظيمي والأداء.

² - وندل فرنش: تطوير المنظمات، ترجمة وحيد بن أحمد الهندي، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2000، ص 112.

- نشر إيريك تريست وكن بامفورت (Eric Trist and Ken Bamforth) من عيادة تافستوك عام 1951 نتائج عملهم في مناجم الفحم البريطانية وقدمت تلك المقالة فكرة المنظمات على أنها تقنو - إجماعية والتغير في إحدى النظامين سوف يؤدي إلى تغيرات في النظام الآخر.

- قدم إبراهيم ماسلو (Ibrahim Maslow) في عمله "الحوافز والشخصية" في عام 1954 نظرة جديدة للحوافز الإنسانية، حيث اقترح ماسلو بأن الحوافز الإنسانية مركبة بشكل هرمي من الاحتياجات ذات المستوى الأقل (الاحتياجات الفيزيولوجية) إلى احتياجات ذات مستويات عالية (الاحترام - تحقيق الذات) وتفترض النظرية انه حين يتم إشباع الحاجات ذات المستوى الأقل تصبح الحاجات ذات المستوى الأعلى هي المسيطرة.

- ظهر كتاب دوجلاس ماكجريجور (Douglas McGregor) "الجانب الإنساني في المنظمة The human Side of Entreprise" عام 1960 حيث وصف نظريته المشهورة "أكس" (X) ونظرية "واي" (Y) حيث إن الذين يؤيدون نظرية (X) يفترضون أن الناس كسالى، وليس لديهم طموح ولا يحبون تحمل المسؤولية ويركزون على احتياجاتهم فقط وغير مكترئين لاحتياجات المنظمة ويقاومون التغيير، ويحتاجوا إلى أن يقودهم الآخرون. أما الذي يؤيدون نظرية (Y) فيفترضون أن الناس لديها الجهد والمقدرة للتطوير وتحمل المسؤولية وترغب في تحقيق الأهداف التنظيمية إذا ما أعطوا الفرصة والمناخ الملائم لعمل ذلك كما أنها أعطى شعبية لنظرية ماسلو عن الحوافز كما قدم فكرة هرمية لاحتياجات وتحقيق الذات للمديرين العاملين.

- قدم رنسيس ليكرت (Rensis Likert) عام 1961 في كتابه "أنماط جديدة للإدارة، The new Patterns of Management) معلومات ونظرية توضح التفوق الساحق لنمط القيادة الديمقراطي حيث توجه القائد نحو المجموعة والهدف وأيضا يشترك القائد مع مجموعة العمل في اتخاذ القرارات.

- قدم دانيال كاتز وروبرت خان (Daniel Katz and Robert Kahn) في عام 1966 كتاب علم النفس الاجتماعي للمنظمات (The Social Psychology of Organization) حيث شرح فيه شرحا تفسيريا شموليا هو الأول من نوعه للمنظمات على أساس أنها أنظمة مفتوحة.

إن الحماس الأولي للإدارة العلمية والبيروقراطية والقيادة الأوتوقراطية غشاه الكثير من الشكوك حول الممارسات التنظيمية، لأن النظرية والبحث أوضحتا قصور هذه النظريات من حيث الخلل الوظيفي والنتائج السلبية، ومن روح هذا العصر صاغ ممارسو تطوير المنظمات عددا من القيم والافتراضات متعلقة بالناس والمجموعات والمنظمات متصفة بأنها إنسانية تفاعلية وديمقراطية. والدرس الذي نستخلصه من هذه الإسهامات هو: أنه يجب على الإدارات أن تقتنص أفضل ما هو موجود في كل مرحلة من مراحل التطوير وأن تطور مركبا فلسفيا خاصا بها³

ويمكن الوصول إلى تعريف تكاملي لمفهوم "ثقافة المنظمة" من خلال دراسة التعريفات المختلفة التي قدمها الباحثون

1- تعريف ثقافة المنظمة:

³ - هذا التعليق مقتبس بتصريف من تعقيد لمايك ودوك حول تطور القيم الإدارية، أنظر القيم التنظيمية. ص 19.

يعرفها وندل فرنش بقوله: "ثقافة المنظمة تعني الاعتقادات والعادات والقيم والأفكار التي تحكم عمل (أو عدم عمل)* شيء ما في المنظمة، ولا تكون هذه الاعتقادات والعادات والقيم والأفكار مكتوبة في العادة⁴.

فئات تصنيفية مختلفة مستخدمة في وصف الثقافة التنظيمية:

*حالات انتظام في السلوك تلاحظ عند تفاعل الأشخاص: اللغة التي يستخدمونها و ما يطورونه من عادات و تقاليد و الطقوس التي يلجئون إليها في المواقف المختلفة (Goffman 1959,1967; Moore and Snyder;1988, Trise and Beyer1993,1985; Van Maanen1979)

*أعراف المجموعات: المعايير و القيم الضمنية التي تتطور داخل مجموعات العمل (Hawthorne, Homans 1950, Klimann and Kennedy1983)

*قيم معتنقة: المبادئ و القيم المعلنة على الملأ التي تدعي المجموعة أنها تحاول تحقيقها (Deal and Kennedy 1982 1999)

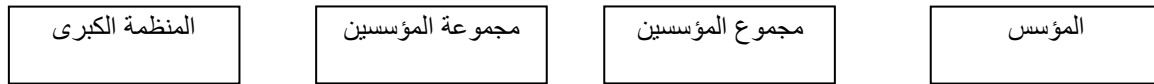
*فلسفة رسمية: السياسات العريضة و المبادئ الأيديولوجية التي تسترشد بها المنظمة... (Ouchi 1981, Pascale and Athos1981)

*قواعد اللعبة: القواعد الضمنية غير المدونة الهادفة لتحقيق انسجام الفرد و استمراره في المنظمة (Schien 1968; Ritti and Funkhouser1987)

*معان مشتركة: أوجه التفاهم التي تنتج عن تفاعل أعضاء المجموعة فيما بينهم (Geertz1973; Smircich1983; Barley1984; Weick1995)⁵

2- أسس ثقافة المنظمة:

مع الأهمية المتزايدة للثقافة في تطبيق السلوك التنظيمي أصبح الاهتمام متزايد نحو الكيفية التي تتكون بها الثقافات في المنظمات ولعدم توفر النظريات ونماذج مكتملة يرى إدجارش (Edgar Schrein) أن أفضل طريقة لدراسة تكوين ثقافة المنظمة هي ملاحظة ما يجري في شركة تكونت جزئياً⁶



تكوين الفكرة عن إنشاء الإتياف العام حول قيمة تبدأ في العمل في تصبح القيم والمعتقدات

* في نظر شارلن بيرس (1839-1914) الحقائق تختلف معناها بحسب الأحوال، فبداية مجموعة متجانسة، تبدأ في العمل في تصبح القيم والمعتقدات

بالنسبة للأشياء حيث أن المعنى في حالة الشيء هو التغيرات التي تحدثها الفكرة بحسب موقفنا من الأشياء ... فالمعنى قد يكون تعريفاً "للشيء" وقد يكون دلالة وجودية على "الفكرة" وقد يكون قيمة واقعية أو أهمية ... والعملية قد يدل على موقفنا وسلوكنا نحو الأشياء أو قدرة الفكرة على تغيير الوجود السابق أو الصفة المرغوبة لغاية معينة. يتصرف عن أحمد فؤاد الأهواني، جون ديوي ص 98.

⁴ - وندل فرنش: مرجع سابق، ص 112.

⁵ يتصرف عن إدجار ه شاين الثقافة التنظيمية و القيادة ترجمة محمد منير الأصبحي محمد شحاتة وهي معهد الإدارة العامة 2011 السعودية ص26

⁶ - أندرو دي سيلازي، مارك جي ولاس. مرجع سابق ص 458.

إذا كان هذا المثال يضرب لمراحل تكون القيم والمعتقدات في منظمات الأعمال إلا أن ما يفيدنا في هذه الدراسة - ونحن بصدد دراسة منظمة حكومية - هي المرحلة الأخيرة أين تستقر وترسخ قيم ومعتقدات معينة في مجموعة العمل وتصبح مقبولة وموجهة لسلوكيات الأفراد، ومجهولة لرئيس القسم الحديث العهد بمنصبه أين تتحدد مهمته الأولى في التعرف على نوع القيم السائدة في قسمه حتى يتسنى له معرفة امتداد آثارها في العمليات التنظيمية والتي يعتبر اتخاذ القرار من أبرزها.

3- أثر الثقافة في العمليات التنظيمية:



لقد امتد أثر الثقافة على العمليات التنظيمية وأصبح ذا أهمية كبيرة، كما يوضح الشكل أعلاه فإن المعتقدات والقيم المشتركة تجعل عمليات الاتصال أسهل وينتج عنها مستوى أفضل من التعاون والالتزام واتخاذ القرارات⁷

4- الأنواع الرئيسية للثقافات في المنظمات:

قد يكون عمل سارلز هاندي من أحسن الأعمال في هذا المجال، حيث وصف أربعة أنواع رئيسية من الثقافات:

- ثقافة القوة
- ثقافة الدور
- ثقافة المهمة
- ثقافة الشخص

⁷ - أندرو دي سيلازي .مارك جي ولاس: مرجع سابق، ص 469 .

1.4- ثقافة القوة:

توجد هذه الثقافة في المنظمات الصغيرة الرائدة، وتعتمد على وجود قوة مركزية وكل الثقة والتعاطف من المشاركين حتى تكون فعالة كما تعتمد على قراءة الأفكار والحوار الشخصي الفعال في اتصالاته وتتخذ القرارات في هذه الثقافة بواسطة مجموعة صغيرة من الناس وتعكس في هذه القرارات توازن القوى، وهذا يعني أن القرارات تتخذ لأسباب سياسية وليس نتيجة التحليل المنطقي للواقع.

2.4- ثقافة الدور أو البيروقراطية:

تنمو هذه الثقافة في المنظمات الكبيرة ذات الطبقات المتعددة والمحتوية على العديدة من الأقسام والتخصصات... ويتم التحكم في العمل من خلال القواعد والإجراءات، فهناك إجراءات لكل دور ووصف وظيفي له مع ترتيب تسلسلي للاتصال وقواعد للانضباط والشكوى والترقيات... وتعتمد القرارات بقوة على القواعد والإجراءات.

3.4- ثقافة المهمة:

تعتمد هذه الثقافة على المهمة أو المشروع يكون من أهم مزايا هذه الثقافة التكيف لكنها لا تخلو من المثالب فليس هناك سلم ترقيات ولا تعمق في التخصص وهي ليست مستقرة خاصة عن نقص الإمكانيات ومع أن اتخاذ القرار صعب فيها إلا أنها مناسبة للإداريين المبتدئين ومتوسطي المستوى حيث أنها تتركز على العمل ضمن مجموعة أو فريق وعلى مهارات القيادة.⁸

4.4- ثقافة الشخص:

هذه الثقافة غير عادية حيث يجتمع مجموعة من الأفراد للمشاركة في الموارد في حين يقوم كل منهم بعمله الخاص. ومثال ذلك: الممارسون العاميين. والمحامون و الممارسون القانونيون وأطباء الأسنان واستشاري التدريب وفي بعض الحالات أخصائيون داخل المنظمة. والقواعد والإجراءات الوحيدة هنا هي ما يتم الاتفاق عليه وعادة ما يكون في حدود ضيقة جدا ويتخذ القرار بالمشاركة بين مجموع الممومنين لهذه المنظمة.

هذه الأنواع التي أشير إليها هي أنواع مثالية بمعنى آخر لا يمكن رؤيتها كما وضعت هنا تماما. فمعظم المنظمات خاصة الكبيرة تتعايش فيها مختلف هذه الثقافات بنسب متفاوتة، ولكي نتبين النوع السائد في منظمة ما وفي قسم من المنظمة فإن علينا أن:

- نعرف بيد من تقع السلطة.

- ما نوع القواعد والإجراءات المعمول بها.

- ما هو أسلوب اتخاذ القرار.

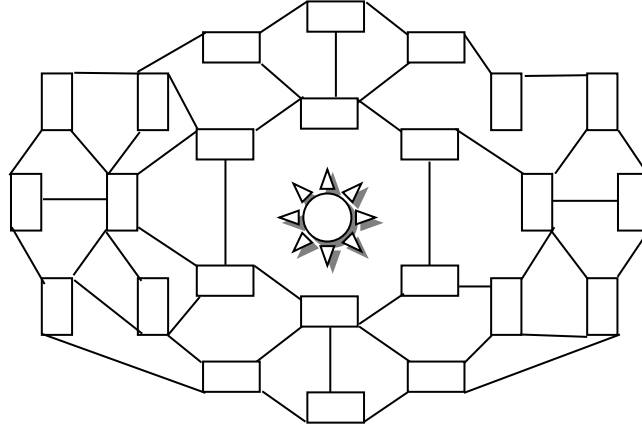
وهذه مفاتيح للتعرف على الثقافة السائدة في منظمة ما.

5- الثقافة والبنى التنظيمية:

8 - بتصريف عن جل بروكس، قدرات التدريب والتطوير، ترجمة عبد الإله اسماعيل كتنبي، مركز البحوث، الرياض، السعودية، 2001.

ثقافة القوة: البنى العنكبوتية

ولدى هذا النوع من البنية سلطة مركزية تشع السلطة والتأثير وذلك المركز مثل بيت العنكبوت.⁹



البناء العنكبوتي

ثقافة الدور: البناء الهرمي

يمكن تمثيل هذه البنية بالهرم. حيث القاعدة العريضة من العاملين ينسقون بأعداد أقل من الإداريين.

فالهرم يضيق كلما اتجهنا إلى أعلى البناء الهرمي.

ثقافة المهمة: بنية المصفوفات

يجمع الفريق هذه الثقافة لأداء مهمة محددة مع بقاء كل منهم مرتبط برئيسه المباشر وأحسن مثال على ذلك الكليات، حيث تتوزع مجالات تعليم مختلفة مثل المحاسبة والإدارة ولكل هذه الأقسام رئيس، ولكن لان كل كلية صممت لتعلم العديدة من المواد. ولكل مادة رائد مسؤول، ولذلك إذا كنت محاضرا فإنك سترفع تقاريرك لكل من رئيس القسم ورائد المادة التي تقويم بتدريسها مما يؤدي إلى التعقيد في بعض الإجابات.

ثقافة الشخص: البنية العنقودية

هذه الثقافة غير عادية حيث هناك قليل من البنية الرسمية التي تدعم عمل النجم أو النجوم.¹⁰

6- القيم التنظيمية:

إن القيمة هي الاعتقاد الذي تبني عليه أعمالنا في المنظمات فهي عبارة عن اختيار بين الصالح والسيئ، والمهم وغير المهم، لذا فالقيم تشكل السلوك وعلى كل حال فالقيم تبقى غاية أو مطمح حتى يتم العمل بمقتضاها، إنه لمن العسير تتبع أو اكتشاف القيم ومع ذلك فهي تشكل أساس المنظمات مثلها في ذلك

⁹ - بتصريف عن جل بروكس: مرجع سابق، ص50.

¹⁰ - جل. بروكس: مرجع سابق. ص 47-52.

مثل أساس المنزل إذا كان ضعيفا، فإن المنزل عندئذ سوف يؤول إلى السقوط¹¹ ولشرح ذلك يمكن أن نستعير فكرة من أفكار صاحب مصنع عظيم وهو "توماس واتسن" Tomas watson صاحب شركة IBM الذي أدرك الأهمية الأساسية للمعتقدات الثابتة في نجاح المنظمة فقد كتب قائلا "خذ في الاعتبار أي منظمة شهيرة استمرت طوال السنوات الماضية، إنني أعتقد أن هذه الشركة تدين بسهولة تكيفها ليس إلى صيغة أو شكل تنظيمها أو المهارات الإدارية ولكن إلى قوة ما يمكن أن نسميه بالمعتقدات والدعم الذي تقدمه هذه المعتقدات. هذا هو رأيي إنني أعتقد بقوة أن منظمتي إذا أرادت أن تبقى وتحقق النجاح يجب أن تكون لديها مجموعة من المعتقدات العملية التي من خلالها يمكن أن تقوم بتنفيذ كل سياساتها وأعمالها بعد ذلك فإنني أعتقد أن العامل الوحيد المهم في نجاح الشركة هو الالتزام المخلص بهذه المعتقدات. وأخيرا فإنني أعتقد أنه إذا أرادت المنظمة أن تتجاوب مع تحديات العالم المتغير فإنه يجب عليها أن تكون جاهزة لتغيير كل شيء خاص بها في ما عادا تلك المعتقدات التي سرت في حياة المنظمة"¹²

إن كل منظمة لديها مجموعة من القيم سواء تم إدراك تلك القيم الحقيقية أم لا، كما أن أهم أنظمة القيم توجد لدى الجماعة الإدارية بخاصة الإدارة العليا، لأن الأشخاص الذين يضطلعون بالأدوار التوجيهية يجب أن يكون لديهم نظام قيم فعال، وهذا كل ما هو مأمول من القيادة العليا، وفي الواقع العملي فإن هذا تمهيد إلى نهاية التشكيل الهرمي، حيث أن كل المديرين يتخذون قرارات رئيسية تؤثر بعمق على قيم الجماعة التي يديرونها أو يسيطرون عليها.

إن القيم تعد أساسية ما دامت تتخذ قرارات وتحدد أهداف وتحل مشاكل، إن هذا الكلام ليس كلاما أخلاقيا مثاليا يحدث بأي حالة ذلك أن كل الناس الذين يحتلون مناصب نفوذ ينصحون بأن يوضحوا أو يختاروا قيمهم.

إن الإدارة الناجحة تحقق إجماعا حيويا حول القيم الأساسية وبدون الفهم المشترك للمهمة أو الهدف فإن المنظمة تكون في خطر - لكونها - مجازا أو حقيقة - منقسمة على نفسها.

... إن القيم تنشأ من القادة وأين كان الأمر فإن هناك الكثيرة غير الواضح مع هذه القيم، فالأشخاص الذين هم في مراكز القوة يتأثرون بمرور الأوقات أو العصور التي يتواجدون بها ذلك أن المديرين ينظرون إلى خارج ذواتهم من أجل الإرشاد والتوجيه سواء كانوا مدركين لذلك أم لا.

إثنتا عشرة قضية فرعية في أربع قضايا رئيسية ملائم:

تبين أبحاثنا وخبرتنا نتيجة موادها أنه إذا أرادت منظمة أن تكون ناجحة في عالم اليوم فإنه يجب أن تكون قادرة على القيام بالتالي:

1- إدارة لإدارة: تعني أنه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بالنفوذ (القوة) ودور الإدارة، كما يجب أن تتأكد من أن دور الإدارة قد تم تحديده بدقة ووضوح وأن المديرين أشخاص مؤهلين للقيام بأدوارهم.

2- إدارة المهمة: تعني أنه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بأداء العمل.

¹¹ - بتصرف عن مايك ويدكوك وديف فرانسيس: القيم التنظيمية. ترجمة عبد الرحمن أحمد هيجان، الإدارة العامة للبحوث، الرياض، السعودية، 1995.

¹² - مايك ويدكوك ديف فرانسيس: نفس المرجع. ص 134.

3- إدارة العلاقات: تعني أن على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بالحصول على أفضل إسهام من موظفيها، حيث أن منظمة هي عبارة عن مجموعة موظفين وأن العمل لا يمكن أدائه دون التزام هؤلاء الموظفين.

4- إدارة البيئة: يعني أنه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بالتنافس في عالم التجارة، حيث يجب على المنظمة أن تعرف البيئة التي تعمل بها، وأن تبحث عن الكيفية التي تؤثر بها على هذه البيئة لصالحها.

تعتبر إدارة الإدارة وإدارة المهمة وإدارة العلاقات وإدارة البيئة أربع قضايا رئيسية تقود إلى اثنتي عشر قضية فرعية والتي منها تشتق لأثنتا عشرة قيمة، هذه القيم تم استنتاجها جميعا من دراستنا لتلك الممارسات والمعتقدات التي ظهرت أنها متأصلة في المنظمات الناجحة.

تشكل الأربع قضايا الجوهرية، الإثنتا عشرة قضية الفرعية وأثنتا عشرة قيمة نظاما متكاملًا.

القضية الجوهرية الأولى: إدارة لإدارة

كما أن كل منظمة - تقريبا- هي عبارة عن نظام معقد، فإن هناك وظائف خاصة يجب أن تتكامل من أجل أن تتمكن هذه المنظمة من العمل، ذلك أن الإدارة وحدها لا تستطيع توجيه وتنسيق العناصر المعقدة للمنظمة. ومن أجل إحراز النجاح فإن مصادر الإدارة.¹³

- المصادر البشرية: يجب أن تحدد بدقة، وتختار بعناية وتدريب بإتقان وتحفز بحق هذه العملية نطلق عليها إدارة لإدارة.

وبناء على هذه القضية الجوهرية، فإن القضايا الثلاث الفرعية التي ينبغي تقديمها هي كما يلي:

القوة والنفوذ: تمتلك مجموعة الإدارة المعلومات والسلطة والمركز الوظيفي الذي يمكنها من تقرير مهمة المنظمة أو المشروع والمصادر التي يمكن أن تحوز عليها واتخاذ القرارات ... إن الإدارة الناجحة تدرك النفوذ الكامل بمركزها الوظيفي كما أنها تتحمل مسؤولية مستقبل المنظمة لذا فإنها تتبنى هذه القيمة: مديرون يجب أن يديروا القوة: إن واجب الإدارة معقد ومهم لذا فإن نوعية الأشخاص الذين يقومون بالأدوار الإدارية تعتبر أمرا حاسما فالمدير غير المناسب من الممكن أن يحدث ضررا سواء كان ذلك عن طريق أخطاء التفويض أو أخطاء حرمان الآخرين من الصلاحيات .

لذا فالمنظمة الناجحة تدرك الأهمية الحيوية للحصول على أفضل المرشحين المحتملين في الأعمال الإدارية وكذا التطوير المستمر لكفاءاتهم لذا فهي تتبنى هذه القيمة: النخبة دائما في القمة.

المكافئة: إن أداء أولئك الأفراد الذين يقودون المنظمة يعتبر أمرا مهما لذا فإن المديرين من الضروري أن يعملوا بثبات وجدية من أجل تحقيق أهداف المنظمة، إن المنظمة الناجحة هي التي :

1- تحدد النجاح وتكافئ عليه وبالتالي فهي تتبنى هذه القيمة: الأداء ملك

القيمة الجوهرية الثانية:

إدارة المهمة: من الممكن أن يكون العمل مملا ومرهقا ومتحديا ومزعجا، غير أنه في نهاية التحليل فإن كل منظمة تهتم بالنتائج وليس بشدة أو صعوبة المهمة يعني أن العمل يجب أن يؤدي بإتقان، هذا الأمر يتطلب التركيز على أهداف واضحة والعمل بكفاءة إلى جانب توفير المصادر هذه العملية نسميها إدارة المهمة.

وبناء على هذه القضية الجوهرية فإن القضايا الفرعية التي ينبغي تقديمها هي كما يلي: **الفعالية:** التركيز على القضايا الصحيحة يجب أن يكون مطردا، فإذا لم توجه الجهود توجهها حسنا، فإن إدارة أخرى نبهة في مكان سوف تجد السبل التي تستطيع بها أن تستولي على حصتك في السوق، إن المنظمة الناجحة قادرة على تركيز مصادرها على الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج لذا فهي تتبنى هذه القيمة: **أعمل الأشياء الصحيحة**

الكفاية: لقد قيل أن الإدارة الجيدة الكفوة هي التي تستطيع أن تعمل مئات الأشياء بطريقة متقنة إذ في كثير من الأحيان يكون الخطأ الصغير له تأثير متفاوت على نوعية الشكل. إن محاولة عمل كل شيء بطريقة متقنة يوفر حافزا جيدا، لذا فإن المنظمات الناجحة تبحث بدون هوادة عن أفضل الطرق لعمل الأشياء كما أنها تتبنى الاعتزاز والفخر على أساس أداء العمل لذا فهي تتبنى هذه القيمة: **عمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة.**

الاقتصاد: إن إنفاق النفود أسهل بكثير من جمعها، لذا فإن غياب رقابة التكاليف الفعال، يعتبر سبب شائع في فشل الأعمال التجارية وكذا الإسراف والهدر التنظيمي، فالنظام المقدم بواسطة حساب الربح والخسارة يزود المشروع التجاري الحكيم بالمعيار الأساسي للنجاح، ذلك أن كل نشاط تتولى به المنظمة يكلف مبلغا وهذا المبلغ يجب أن يدفع بواسطة شخص ما في مكان ما لذا فإن المنظمة الناجحة تدرك أهمية مواجهة الحقيقة الاقتصادية وهي بالتالي تتبنى هذه القيمة: **لا شيء مجانا.**

القضية الجوهرية الثالثة:

إدارة العلاقات: يتوقع المديرون أشياء كثيرة من الأفراد الذين يعملون في المنظمة فهم سيطلبونهم بالعمل الجاد والولاء والمهارة في الأداء والأمانة غير أن الموظفين سوف يقدمون ولائهم للإدارة التي يدركون أنها مناسبة لأن تدير، فالأفراد يحتاجون إلى أن يعاملون بلطف ويشعروا بأن لهم قيمتهم وإن يتقوا في عدالة القواعد والأنظمة العادلة، فهذه العملية نسميها: **(إدارة العلاقات)** وبناء على هذه القضية الجوهرية فإن القضايا الثلاث الفرعية التي ينبغي تقديمها كما يلي:¹⁴

العدل: واحدة من أعظم عبارات المديح التي تقدم للمدير الجيد هو أنه (صارم لكنه عادل) إن الإدارات بتصرفاتها لتؤثر في حياة الأفراد سواء أكان ذلك في العمل أو خارج العمل ذلك أن ما يفعله مديرون وما لا يفعلونه له تأثير كبير على نوعية حياة كل الموظفين لذا فإن استمرار هذه القوة أي قوة تأثير الإدارة بشيء من اللطف والعدل يؤدي إلى بناء الثقة والولاء لدى الموظفين. إن المنظمة الناجحة تدرك أهمية وجهات نظر الأفراد وإدراكهم وشعورهم ذو أهمية لذا فهي تتبنى هذه القيمة - من يهتم يكسب.

العمل الجماعي (فرق العمل):

الجماعة المنظمة جيدا المتحفزة بحق تستطيع أن تنجز أكثر من مجموعة من مجرد مجموعة الأفراد الذين يشكلون هذه الجماعة. فالأفراد يستمتعون بالانضمام للآخرين وبالتالي يستطيعون أن يعملون جماعيا و باتقان، ذلك أن موهبة شخص ما من الممكن أن تعوض ضعف شخص آخر، لذا فإنه من الأهمية بشكل أساسي أن يشعر الأفراد بأنهم ينتمون لبعضهم.

إن المنظمة الناجحة هي التي تضمن أنه بإمكانها جني القواعد من فرق العمل لذا فإنها تتبنى هذه القيمة: العمل معا بانسجام

القانون والنظام: كل جماعة تطور إطارا من القوانين التي تنظم تصرفاتها هذه القوانين بدورها توفر القواعد الأساسية للسلوك المقبول من هذا المنطلق فإن المنظمات تمارس نفوذا كبيرا على حياة موظفيها و عوائلهم ذلك أن المديرين يتصرفون كقضاة ومحلفين وغالبا ما يتم ذلك دون أن يكون هناك حق الإستئناف للموظفين إن المنظمة الناجحة هي التي تبتكر وتدير باحترام نظاما مناسباً من القواعد والإجراءات لذا فهي تتبنى هذه القيمة: العدل لا بد أن يسود.

القضية الجوهرية الرابعة:15

إدارة البيئة: تتواجد في كل منظمة بيئة هذه البيئة أحيانا مضطربة وغالبا غير ودية ومعقدة وبالتالي فإن الإدارة يجب حقيقة أن تفهم بيئتها من كل الجوانب الاجتماعية الفنية الاقتصادية والتنافسية: إذ بدون هذه المعلومات فإنه من المستحيل اتخاذ القرارات الصائبة ومن أجل أن تستمر المنظمة وتنجح في بيئتها يجب أن تصوغ إستراتيجية للدفاع القوي لتتصون مصالحها، كما يجب عليها أن تتخذ كل الخطوات الضرورية لتكون منافسة وتستغل الفرص أينما وجدت هذه العملية نسميها: إدارة البيئة، وبناء على هذه القضية الجوهرية فإن القضايا الثلاث الفرعية التي ينبغي تقديمها هي كما يلي في كل منظمة تجارية هناك أفراد موهوبون يقومون بإعداد خطط إستراتيجية من أجل زيادة نشاطهم التجاري ذلك على حساب التنافس، وبالمقارنة فإن هناك الكثير من المنظمات غير التجارية تجد نفسها تحت التهديد من أولئك الذين يزودونها بالاعتمادات المالية، إن المنظمة الناجحة هي التي تقوم بدراسة التهديدات الخارجية ثم تضع بعد ذلك خطة دفاعية قوية لذا فهي تتبنى هذه القيمة: أعرف عدوك.

التنافس: إن القدرة على أن تكون منافسة هي الطريقة الوحيدة الموثوق بها للبقاء وعادة فإن هذه الحقيقة يتم إدراكها في أعلى المستويات، إن الأفضل هو الذي يبقى وإن الضعيف هو الذي يتم تنحيته لذا فإن المنظمة الناجحة تتبنى هذه القيمة: البقاء للأصلح.

استغلال الفرص: إن المنظمات لا يمكن أن تتجاهل الأمور الفجائية وبالتالي فإنه من الحكمة العملية أن تبحث هذه المنظمات عن فرص في الخارج بدلا من أن تعطي مجالا للآخرين لينتزعوا أفضل الفرص إن هذا قد يتضمن بعض المخاطر بيد أن المنظمة الناجحة هي التي تلزم نفسها باستغلال الفرص وبالتالي فهي تتبنى هذه القيمة: من يجرؤ يكسب.

إن القيم السابقة هي الأساس للنجاح التنظيمي وبالتالي فإن القضايا التي تمت إثارتها والإثنا عشرة قيمة السابقة تشكل إطار لخصائص المنظمات ذات الأداء العالي في عالم اليوم.¹⁶

15 - يتصرف عن مايك وودكوك وديف فرانسيس، مرجع سابق.

16 - يتصرف عن مايك وودكوك وديف فرانسيس، مرجع سابق.

القضايا الجوهرية	القضايا الفرعية	القيم
إدارة الإدارة	القوة، الصفوة، المكافأة	المديرين يجب أن يديروا، النخبة دائما في القمة الأداء ملك.
إدارة المهمة	الفعالية، الكفاية ، الاقتصاد	عمل الأشياء الصحيحة ، عمل الأشياء بطريقة صحيحة، لاشيء مجانا
إدارة العلاقات	العدل، العمل الجماعي، القانون والنظام	من يهتم يكسب، العمل معا بانسجام، العدل لا بد أن يسود
إدارة البيئة	الدفاع، التنافس، استغلال الفرص	أعرف عدوك، البقاء لأصلح، من يجرؤ يكسب.

