

العناصر المملوكة للمنظمة آفاق لتحقيق رضا المعنيين والاستمرارية



This work is licensed under a
Creative Commons Attribution-
NonCommercial 4.0
International License.

أ.وصفي سلمان أحمد الوقيد

عضو هيئة تدريس في إدارة برامج الإدارة والسياسات العامة

معهد الإدارة العامة، الرياض

نشر إلكترونياً بتاريخ: ٦ ديسمبر ٢٠٢٤م

الملخص

تجاهل باقي العناصر. وتأتي هذه الدراسة لتأكيد أهمية تظافر العناصر المملوكة للمنظمة في تحقيق رضا المعنيين والاستمرارية. وسوف يتم التركيز على ثلاثة عناصر يرى الباحث أنها تمثل مظلة لباقي العناصر المتفرعة منها. وتتمثل هذه العناصر الثلاثة: بأهداف المنظمة، والعاملين في المنظمة بجميع مستوياتهم، وآلية العمل المتفق عليها من قبل العاملين بالمنظمة والمنسجمة مع تحقيق أهداف المنظمة. ومن الملاحظ أن كل عنصر من العناصر المذكورة تم تبنية في النظريات الإدارية كعنصر جوهري تقوم عليه النظرية. وهذه الدراسة تنطلق من اعتبار أن تظافر العناصر الثلاثة والنظر لها باعتبارها طاقة متجددة لعمل المنظمة، أساس لتحقيق رضا المعنيين والاستمرارية، وداعم لكل ما تقوم به المنظمة من إنجاز. وقد تم استعراض بعض الأدبيات المرتبطة بالموضوع لتأكيد أهمية ترابط العناصر المملوكة للمنظمة، وهذه الدراسة تمثل أفق بحثي يدعو لمزيد من الأفاق البحثية حول

تحرص كل منظمة على تحقيق رضا المعنيين؛ من عملاء، وموردين، وملاك، ومن تربطهم علاقة بالمنظمة، وكذلك تحرص على استمرارية نشاطها وتجاوز التحديات التي تواجهها، وذلك من خلال آلية العمل التي تتبعها وتركز عليها. وتنفق المنظمات مبالغ طائلة من أجل تحقيق أهداف وجودها، والترويج لمنتجاتها وخدماتها. وفي سبيل ذلك تسعى تلك المنظمات جاهدة في تبني ما يطرحه المهتمين بالفكر الإداري من أفكار ونظريات لتطوير أعمالها. وقد تركز بعض المنظمات على عناصر معينة تملك السيطرة عليها بشكل مباشر كآلية العمل، أو قد تلجأ إلى التركيز على عناصر أخرى لا تملك السيطرة عليها بشكل مباشر كالعملاء. وقد تحاول التركيز على عناصر متفرقة. ومن الملاحظ أن التركيز على العناصر المملوكة للمنظمة لم يتم بشكل مترابط، حيث يلاحظ أن التركيز يأتي على عنصر معين ويتم

مفهوم العناصر المملوكة للمنظمة، والتي تمثل طاقة متجددة لعمل المنظمة.

الكلمات المفتاحية: آلية عمل المنظمة، أهداف المنظمة، العاملين في المنظمة، العناصر المملوكة للمنظمة، رضا المعنيين، استمرارية المنظمة، العناصر الثلاثة المملوكة للمنظمة، طاقة متجددة لعمل المنظمة.

أولاً: المقدمة

ساهم مفكرو الإدارة والعلوم الاجتماعية - ولا زالوا - بشكل ملحوظ في تحسين عمل المنظمات وطرح العديد من الموضوعات التي يتوقع أن تسهم بنجاح إدارة وعمل تلك المنظمات. فآلية عمل المنظم أخذ حقه من البحث والتنظير، وكذلك الإنسان كأحد عناصر المنظمة وكمستهدف من قبل المنظمة أخذ حقه من البحث والدراسة والتنظير، بالإضافة إلى أن الهدف من نشوء المنظمة ومدى القدرة على تحقيق ذلك الهدف قد أخذ نصيبه من البحث والدراسة لدى المهتمين بالإدارة وعمل المنظمات. وقد كان لتلك المساهمات دور في مساعدة المنظمات والعاملين بها على تحقيق العديد من الأهداف التي كانوا يأملون بتحقيقها. ولكن يعاب على تلك المساهمات والجهود؛ أنها لم تعطي الاهتمام المترابط والمتساوي للعناصر الأساسية لانطلاقة أي منظمة، والتي تملك المنظمة السيطرة عليها، ألا وهي الأهداف والعاملين وآلية العمل.

وتأتي فكرة هذه الدراسة من خلال ملاحظة وجود معاناة لدى كل من المنظمة وإدارتها من جهة، ومن جهة أخرى معاناة كثير من العاملين عند التحاقهم في منظمة ما. فالمنظمة تعاني من ضعف انجاز العاملين وعدم القدرة على تحقيق

الأهداف بالشكل المطلوب، وعدم استجابة العاملين لمطالب منظماتهم فيما يرتبط بالعمل والإنجاز، ومن جهة أخرى قد يعاني العاملين من عدم مراعاة حقوقهم ومشاعرهم من قبل المنظمة، وقد يعاني من التسلط أو الاستغلال أو سوء الفهم أو أن المنظمة لا تراعي صحته واحتياجاته.

ومعاناة المنظمة والعاملين بها لا بد لها من رؤية فلسفية دقيقة للمشكلة ومن ثم السعي لمعالجتها. فالمنظمة تنشأ لتحقيق أهداف معينة، ومن قام بصياغة نظام المنظمة هم أناس يعيشون في مجتمع إنساني مترابط أراد الإنسان أو لم يرد، ولتحقيق هدف المنظمة لا بد من وجود نظام ينظر بشكل متوازي ومتساوي لكل من هدف المنظمة والإنسان الذي من اجله نشأت المنظمة والنظام الذي يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

وقد تعددت مدارس الإدارة الباحثة عن حلول للمشاكل التي تواجه المنظمات، وكل مدرسة لاحقة تبحث عن حلول لمشاكل المدرسة السابقة. والملاحظ أن الهدف الجوهرية لدى رواد أي مدرسة يتمثل بالبحث عما يعيق تحقيق أهداف المنظمة، وإن اختلف مسمى المدرسة (الكلاسيكية، والعلاقات الإنسانية، والسلوكية، والنظم، أو غيرها من المدارس في المجتمعات المختلفة) مع محاولة حل أي مشكلة قد تطرأ نتيجة هذه النظرة. وهذا التصور قد لا يساعد على إيجاد رؤية ومنطلق يساهم في رفع قيمة ما تمتلكه المنظمة من مقومات وعناصر جوهرية ويجعل منها عوامل محفزة ومتظافرة لتحقيق رضا المعنيين والاستمرارية للمنظمة أمام كل ما تواجهه من تحديات. وتسعى هذه الدراسة للمساهمة بتأكيد أهمية ما تمتلكه المنظمة من عناصر جوهرية، وتأكيد أهمية ترابط تلك العناصر المملوكة للمنظمة،

والتي لها دور كبير في وضع آفاق فلسفية لتحقيق رضا المعنيين بالمنظمة واستمراريتها.

ثانياً: مشكلة الدراسة

يمثل صراع المنظمة مع داخلها، ومع ما يحيط بها، أحد اهتمامات المعنيين بعمل المنظمات. فنقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتحديات، المشار لها في تحليل (SWOT)، قد تكون مبهمة لدى إدارة المنظمة. فداخل المنظمة قد يتحول لنقاط ضعف مستمرة ومجهولة السبب، وما الدراسات المتعلقة بالارتباط الوظيفي إلا محاولات لمعرفة أين مكن الخلل. وخارج المنظمة وما يقابلها من فرص وتحديات، قد لا تتضح مساراتها، وذلك لعدم تضافر الجهود لمعرفة ومن ثم التعامل معها.

والحقيقة أن محاولات المعنيين بعمل المنظمات للتعامل مع هذه الصراعات لها قيمتها، ولكن يلاحظ عدم وجود منطلق فلسفي عميق ومستمر نابع من العناصر الأساسية المملوكة للمنظمة. فالمنظمة لها أهدافها وهي تملك القوة والقدرة على التحكم بتلك الأهداف. والأهداف من العناصر التي أولاها الباحثين اهتماماً كأحد العناصر المؤثرة في رضا المعنيين بالمنظمة واستمراريتها. وقد أعطى الباحثين أهمية كبيرة للعملاء - ومنها الدراسات المرتبطة ببطاقة الأداء المتوازن، والمنظمة بلا شك تحرص على تحقيق رضا عملائها، ولكن في واقع الأمر لا تملك المنظمة السيطرة الكاملة على من يتعاملون معها، ولكنها تملك السيطرة على آلية العمل التي تساعد على تحقيق رغبات العملاء. وتملك السيطرة على موظفيها الذين قد يمثلون عملاء، وفي نفس الوقت لهم تأثير كبير على العملاء من خارج المنظمة.

ولمواجهة هذا الصراع بطاقة متجددة، فإن هذه المنظمات بحاجة لإدراك العناصر المملوكة لها، والتي تمثل داعم حقيقي ومستمر لنشاطاتها، ومن ثم تحقيق رضا المعنيين واستمراريتها. والملاحظ أن استشعار أهمية ما تملك المنظمة من عناصر مؤثرة وموجهة لنشاطها لم يعطى حقه من الاهتمام والدراسة. وتأتي هذه الدراسة لتأكيد العناصر المملوكة للمنظمة، نظراً لقدرة المنظمة على التحكم بها، بالإضافة لدورها الكبير والمدرک من قبل الباحثين الذين يشيرون لها بشكل أو بآخر ولكن دون التأكيد على أهميتها كحزمة أصيلة في تكوين المنظمة ورضا المعنيين واستمراريتها.

ثالثاً: هدف وأسئلة الدراسة

نتيجة لأهمية وجود محفزات مملوكة للمنظمة، ويمثل التعامل معها أيسر وأولى وأكثر وضوحاً، ويمكن تبنيها ودعمها لتحقيق رضا المعنيين بالمنظمة واستمراريتها، فإن أسئلة الدراسة تتمثل بالآتي:-

- ١- ما مدى وجود العناصر المملوكة للمنظمة في أدبيات الاهتمام بالمنظمات؟
- ٢- ما مدى وجود تركيز على العناصر المملوكة للمنظمة في أدبيات الاهتمام بالمنظمات؟
- ٣- ما مدى وجود ربط بين العناصر المملوكة للمنظمة، بما يحقق داعم حقيقي لرضا المعنيين واستمرارية المنظمة في أدبيات الاهتمام بالمنظمات؟

رابعاً: منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة في بدايتها على الملاحظة، وعلى ما تخمر لدى الباحث من أفكار حول أهمية ما يمكن أن

يؤثر على مسيرة منظمة ما. وكان المنهج الوصفي حاضرا من خلال استعراض بعض الأدبيات المرتبطة بهذا الموضوع، كالأدبيات المرتبطة بالمنظمات وآلية عملها، والنظريات الإدارية، والتي كان لها دور في ترسيخ مؤثرات محددة يمكن أن تستخدمها المنظمة بشكل إيجابي، ويمكن أن تتجاهلها وتتجاهل قوتها التأثيرية، وهذا بدوره ينعكس على مسيرة المنظمة وإنجازها، ومن ثم رضا المعنيين واستمراريتها.

فمنهج الملاحظة والتحليل والربط، فيما يتعلق بعناصر التأثير التي تمتلك المنظمة القوة في توجيهها، كان هو الأساس الذي انطلقت منه هذه الدراسة للإجابة على تساؤلاتها.

خامساً: الأدبيات ذات العلاقة

* المنظمات وماهيتها

ينطلق الباحث في دراسته من خلال تعريف محدد للمنظمة، والذي يتمثل بأن المنظمة هي: أي تنظيم ينشئه الإنسان لتحقيق أهداف معينة. ومن خلال هذا التعريف يمكن تأكيد العناصر الجوهرية والملوكة للمنظمة والمتمثلة بالآتي: آلية العمل (ويعني وجود منهج محدد لإدارة المنظمة)، والعاملين في المنظمة بجميع المستويات، والأهداف التي نشأت المنظمة من أجل تحقيقها، والأهداف - بلا شك - يمكن أن تتصف بالمرونة والتغير حسب تطلعات المعنيين بشؤون المنظمة، وبناء على ما تواجهه من تغيرات متسارعة في البيئة المحيطة، فالبيئة المحيطة متغيرة وغير مؤكدة المسار ((Luhman, 2013)). وهذه العناصر تمثل منطلقات جوهرية لوجود المنظمة. وتتفاوت المنظمات وتختلف في حجمها وأهدافها والإجراءات والنظم التي تسير أعمالها. وبالإضافة إلى اختلافها في رسالتها ورؤيتها لمسار

وجودها، فإنها تختلف أيضا في نظرتها للإنسان والهدف وآلية العمل. ويمكن أن نلاحظ هذه الاختلافات أو بعضها ليس فقط من خلال المنظمات التي تمارس أنشطة مختلفة بل ومن خلال المنظمات التي تمارس نفس النشاط. وهذه الاختلافات هي من دواعي الاهتمام بدراسة المنظمات ومحاولات وضع فلسفة عميقة للتعامل معها.

* أهمية المنظمات

نتيجة لوجود المنظمات في جميع أنشطة الحياة، فقد اهتم المعنيين بها وبكيفية إنجازها وتحقيق رضا المعنيين بها واستمراريتها. واختلف الباحثين في آلية التحليل لعمل المنظمات، فهناك من اهتم بالفرد كوحدة أساسية للتحليل والدراسة، كونه جزء أساسي في تكوين منظمة ما من منظور جزئي، وهو ما يطلق عليه "السلوك التنظيمي"، وهناك من ينظر للمنظمة كوحدة أساسية للتحليل والدراسة ويطلق عليه "نظرية التنظيم" (جاكسون، ١٤٠٨هـ).

والحقيقة مع أن المنظمات تمثل تجمعات من التفاعلات الإنسانية (جي، ١٤٢٢)، ولكن ما يهمنا في هذه الدراسة هو ما يرتبط بالمنظور الكلي، الذي ينظر للمنظمة ككيان وكوحدة مستقلة للتحليل والدراسة. وهل يمكن أن ينجز المجتمع أو يستمر في تحقيق العديد من أهدافه بدون وجود منظمات تسعى لتحقيق تلك الأهداف؟ ولا يتوقع وجود مجتمع يخلو من المنظمات، فهي تمثل لبنة أساسية في كل مجتمع. وكل النشاطات الإنتاجية والخدمية مرتبطة بوجود منظمات تعمل في قطاعه العام أو الخاص أو غير الربحي. لقد كان ولا يزال كيان

المنظمة موجوداً في جميع أنشطة حياتنا. ولا يتوقع أن تستمر حياة الإنسان في هذا الكون لولا العمل المنظم.

* أسباب نشأة المنظمات

تبدأ المنظمة في ابسط صورها بالنشوء نتيجة تلمس احتياج معين، وهو ما يمثل أحد أهم العناصر المملوكة للمنظمة ألا وهو هدف أو أهداف المنظمة، أو خلق ذلك الاحتياج من قبل شخص أو عدد من الأشخاص، وهذا يمثل أحد العناصر المملوكة للمنظمة، ألا وهو العاملين في المنظمة. فالعاملون في المنظمة ظهروا مع بداية وجود فكرة المنظمة، وانطلقوا من هدف محدد لإنشاء هذه المنظمة، وبعد هذه المرحلة تأتي مرحلة أخرى وهي المبادرة بطرح فكرة إنشاء المنظمة وتحديد أفضل شكل لإنشائها، ثم تأتي مرحلة تبني الفكرة من قبل شخص أو مجموعة اشخاص. ثم تأتي مرحلة وضع آلية للبدء أو آلية العمل الأساسية لبدء العمل، وهي أحد العناصر المملوكة للمنظمة، وآلية البدء هنا، ما هي إلا نوع من أنواع آلية العمل التي يجب اتباعها من اجل إيجاد الشكل النظامي لنشوء المنظمة، ثم البدء الفعلي بالخطوات الأولى لإنشاء المنظمة.

المنظمات كميادين تطوير مستمرة: الحقيقة أن تطوير المنظمات يمثل حقلاً له ميدان واسع من التطور التاريخي (أندرسون، ٢٠١٨) وما يعيننا هنا هو تأكيد الجهد المبذول في محاولة الوصول إلى بيئة تنظيمية مناسبة للمتعاملين مع المنظمة، وتحقق رضا المعنيين والاستمرارية. فتطوير المنظمات لا يخرج عن الممارسات التي تساعد المنظمات على تحقيق أفضل النتائج، وهذا ملاحظ من خلال ما يشار له من ممارسات مرتبطة بالعاملين المملوكين للمنظمة وما يرتبط بهم من دراسات. بالإضافة للمحاولات الجادة من المنظمات في الاستفادة من القفزات التطويرية المتسارعة التي تشهدها البيئة المحيطة بالمنظمة ونشاطها.

ولكي يتحقق فهم المنظمات فيما يتعلق بجانبها التطويري تشير المراجع لوجود ثلاثة اتجاهات وتتمثل هذه الاتجاهات في (الممارسات الإدارية - الأبعاد الفكرية - الخصائص الثقافية التنظيمية)، (العزاوي، ٢٠٠٩). وهذه الاتجاهات تنطلق بدورها مما يمكن تسميته بالعناصر المملوكة للمنظمة.

إن عوامل النجاح الحاسمة للمنظمة، والتي يمكن أن تتراوح ما بين الخمسة والثمانية في منظمة ما (بارمينتر، ٢٠١٧) وفي أي شكل من اشكال المنظمات، لا يمكن أن تتجاهل العناصر المملوكة للمنظمة، كآلية العمل الداخلية، والابتكار والتعليم، ورضا الموظفين. وفي حال الإشارة إلى عوامل نجاح حاسمة أخرى (كالعملاء) نجدها مرتبطة - على أقل تقدير - بأهداف المنظمة، وهي أحد العناصر المملوكة للمنظمة.

تلمس احتياج
أو خلق

طرح فكرة انشاء
المنظمة والشكل

تبني الفكرة من قبل
شخص أو مجموعة

وضع آلية للبدء

البدء الفعلي

شكل (١): تبسيط خطوات نشوء المنظمة حسب رأي الباحث

والحقيقة أن محاولات التركيز على عناصر متفرقة في تطوير المنظمات يمكن أن يساهم في تشتيت الجهود، فأساس التطوير ينطلق من الانسجام والترابط بين المكون الجوهري لوجود المنظمة، والتمثل في العناصر المملوكة للمنظمة. والربط الحقيقي والمتوازن بين العناصر المملوكة للمنظمة، في مشاريع تطوير المنظمات، يمثل ضمان محفز لنشاط المنظمة ومن ثم رضا المعنيين والاستمرارية.

* تحسين الإنتاجية كهدف جوهري لعمل المنظمات

يعتبر تحسين إنتاجية العمل أحد الأهداف الجوهرية لعمل المنظمات، وهناك العديد من العوامل التي تسهم في تحسين إنتاجية المنظمة (الشبراوي، ٢٠١٨)، وما يهمننا التأكيد على العوامل المرتبطة بعناصر التأثير المملوكة للمنظمة، ومن هذه العوامل:-

١- إدارة الموارد البشرية والمعرفة. والتي تمثل عنصرا جوهريا مملوكا للمنظمة، ولدى المنظمة القدرة على التحكم بآلية عملها وإدارتها والتعامل معها.

٢- إدارة العلاقات مع العملاء. والعملاء لا يعتبرون عنصرا مملوكا للمنظمة، ولكن تحقيق رضا العملاء يعتبر أحد اهداف المنظمة، وإدارتهم وظيفة من وظائف المنظمة، وهي أحد آليات العمل في المنظمة، فضلا على أن أحد العناصر المملوكة للمنظمة (والمتمثل بالعاملين بها) يساهم في تقوية تلك العلاقة بشكل مباشر أو غير مباشر، ويمكن اعتبار العاملين في المنظمة سفراء للمنظمة في علاقتها مع العملاء.

٣- إدارة آلية العمل الداخلية والتشغيلية، وهي أحد العناصر الجوهرية المملوكة للمنظمة والتي يمكن للمنظمة التحكم بها.

والحقيقة أن تحسين الإنتاجية، والذي تسعى المنظمات لتحقيقه، من خلال تبني إحدى أو بعض ركائز التميز المؤسسي المستدام (باشيوة، ٢٠٢٣)، يعني أننا لا يمكن أن نغفل العناصر المملوكة للمنظمة أو ما يمكن تسميته الطاقة المتجددة لعمل المنظمة، والمتمثلة بالعاملين في المنظمة بجميع مستوياتهم، وكذلك آلية العمل، والمتمثلة بما يتفق عليه من سياسات لتحقيق رضا المعنيين واستمرارية المنظمة، وكذلك الأهداف المنشودة والتي تمثل بوصلة موجهة لنشاطات المنظمة. فهي القوة الحقيقية الداعمة لنشاط المنظمة، ومؤثر حقيقي في مسيرة المنظمة. وتحقيق الانسجام بين العناصر المملوكة للمنظمة لا يعني تحسين عمل المنظمة فقط، بل سيقودنا إلى التوجه نحو المنظمة المبدعة.

ومما رسخ لدى المعنيين بالإنتاجية، أن هناك خمسة أسباب رئيسية لانخفاض الإنتاجية، والمتمثلة في: ضعف الحافز، والعلاقة بين الحافز والمهام، وعدم الثقة بعود الإدارة، وعدم ثراء الوظيفة، وضعف المشاركة بالرأي حول المهام (الرحاحلة، والعزام، ٢٠١١)، وهذه الأسباب تعود بشكل جوهري إلى أحد العناصر المملوكة للمنظمة الا وهو العاملون فيها، بالإضافة لآلية العمل، ومدى ترابط أهداف المنظمة وأهداف العاملين وآلية العمل.

إن وضع القياسات الخاصة بتحسين العمليات يعتبر شيء جوهري في استدامة تحسين العمليات (Jeston, 2008)، وتحسين العمليات، والمتمثل بآلية العمل، يعتبر من العناصر الجوهرية المملوكة للمنظمة، وأحد الاهتمامات

الرئيسية لعمل المنظمات، والمنظمة تملك السيطرة لإدارتها والتعامل معها.

ولا يتوقع إمكانية تحسين الإنتاجية من خلال وجود تضارب بين العناصر المملوكة للمنظمة. فهل يمكن تحسين الإنتاجية وتحقيق الأهداف من خلال من هم غير مقتنعين بتلك الأهداف؟ وهل من الممكن تحسين الإنتاجية وتحقيق الأهداف من خلال آلية عمل غير مناسبة للعاملين في المنظمة؟ فالانسجام والترابط بين العناصر المملوكة للمنظمة يمثل قوة حقيقية في مسيرة المنظمة وتحسين إنتاجيتها. ومن ثم تحقيق رضا المعنيين والاستمرارية.

* عناصر الاهتمام المؤثرة في مسيرة المنظمات

من الملاحظ أن مساهمة علماء الإدارة الأوائل والمهتمين بالعمل التنظيمي كانت تركز على تطوير وتحسين آلية العمل، وهذا ناتج عن الرغبة في تسريع عملية الإنجاز في بيئة عمل المنظمة، نظرا لزيادة الطلب على المنتجات والخدمات وما يصاحبها من الرغبة بتحسين بيئة العمل. والعمل في البيئة التنظيمية يمثل تحد للمعنيين به، وهذا التحد ناتج من تعدد العناصر المشاركة والمهتمة بالعمل التنظيمي، بالإضافة للعوائق والمشاكل التي يمكن ان تواجه العمل التنظيمي، إما من داخله او من خارجه. وفي المقابل ونتيجة لهذه التحديات أسهم المهتمون بالعمل التنظيمي بالعديد من الأفكار التي كان لها الأثر الكبير في تقدم أعمال المنظمات وتميزها في العديد من حقول الإنتاج السلعي والخدمي.

إن المنظمات تحرص على التميز المؤسسي الذي يقود المنظمة للتحسين والاستدامة والمنافسة (باشيو، ٢٠٢٣)،

ويمكن انتقاء أفضل خيارات التميز المؤسسي من خلال الانسجام والترابط بين تلك الخيارات وبين كل من الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، والعاملين (بجميع مستوياتهم في المنظمة). فالمنظمات الرائدة تدرك أن العاملين في المنظمة عنصر أساس للمنافسة وتحقيق التميز، (غراز، ٢٠٢٠).

ومما يمثل حقيقة في عمل المنظمات هو التطور المستمر فيها، واستدامة التغيير (أندرسون، ٢٠١٨)، وأحد المعنيين الجوهريين في هذا التغيير - كمؤثر ومتأثر - من يعمل في المنظمة. بالإضافة للتغيرات المرتبطة بالجانب التقني وما يصحبه من تطورات.

والمنظمة المتعلمة التي تركز على مفهوم التغيير والتطوير بشكل مستمر (غراز، ٢٠٢٠)، وكل ما يصاحب مفهوم المنظمة المتعلمة، يمثل جهود حقيقة تركز بشكل جوهري على العاملين ودورهم الأساس كعنصر جوهري مملوك للمنظمة وله دور كبير في تطورها.

وما إدارة المعرفة التي تتمثل في الاهتمام برأس المال الفكري (عبدالرحمن، ٢٠١٧)، إلا إدراك لأهمية العاملين وما يمثلونه من امتداد لمسيرة المنظمة، بوصفهم عنصر مملوك لها وكطاقة متجددة لعمل المنظمة.

وتشير الأبحاث والخبرة والفطرة السليمة، إلى أن هناك علاقة مباشرة بين نجاح المنظمة المالي، وبين التزامها بالممارسات الإدارية التي تعامل الناس كأصول (Frost, 2004)، مما يعني أهمية اعتبار العاملين أحد العناصر الجوهرية المملوكة للمنظمة.

ومن خلال مساهمات المهتمين بالعمل التنظيمي، ومن ينسبون إلى علماء الإدارة - قديما وحديثا - نجد الإشارة

بشكل مباشر أو غير مباشر لما يمكن أن يؤثر على إنجاز المنظمة ومن ثم تحقيق رضا المعنيين واستمراريتها، والمتمثل بالعناصر المملوكة للمنظمة، ونجد ذلك جليا في النظريات المرتبطة بالعمل الإداري والتنظيمي.

* النظريات الإدارية والعناصر المملوكة للمنظمة

لعل مما يتفق عليه في الأدبيات الإدارية أنه لا توجد نظرية إدارية صالحة لكل زمان ومكان، وهذا ما تذهب إليه النظرية الظرفية (غراز، ٢٠٢٠)، ولكن من الممكن التأكيد على وجود عناصر مملوكة للمنظمة، ويمكن للمنظمة التحكم بها. فالنظريات المرتبطة بعمل المنظمات، بمدارسها الغربية المختلفة، الكلاسيكية، والعلاقات الإنسانية، والسلوكية، والنظم، وفي تفرعاتها المختلفة: الإدارة العلمية، والمبادئ الإدارية، والبيروقراطية (العميان، ٢٠١٠)، جميعها بلا استثناء، تدور حول عنصر جوهرى، ويمثل أحد أملاك المنظمة، الا وهو العاملين بالمنظمة. وبطبيعة الحال هذا ينسجم ويتفق ويرتبط بعنصر جوهرى ثان من أملاك المنظمة وهو الأهداف، وكذلك بعنصر ثالث وهو آلية العمل التي تتبناها المنظمة. أي أن العناصر الثلاثة المملوكة للمنظمة لا يمكن تجاهلها، والمهم هو استحضارها والربط فيما بينها بشكل واضح، واعتبار أن كل عنصر من هذه العناصر متفرد ومنسجم مع باقي العناصر، وأن عمل أي عنصر بمعزل عن باقي العناصر يمثل خلافا في سلوك المنظمة.

وفي الإدارة اليابانية نجد التركيز على العاملين بالمنظمة واحتياجاتهم بشكل واضح. و "لجأ بعض الباحثين إلى الافتراض بأن المميز الرئيسي للإدارة اليابانية يرجع إلى أسلوب التركيز على تنمية العنصر البشري". (العميان، ٢٠١٠، ٥٣). وتذهب

نظرية (Z) إلى أن الفلسفة التي تقوم عليها الإدارة اليابانية تتمثل بتوفير احتياجات العامل ليصبح سعيدا. (العميان، ٢٠١٠). وهذا ينسجم ويتفق ويرتبط بأهداف المنظمة وآلية العمل التي تتبناها. وكلها عناصر مملوكة للمنظمة.

ولا تختلف الإدارة الكورية عن الإدارة اليابانية في اهتمامها بالعاملين في المنظمة، فمن مبدأ التوظيف مدى الحياة إلى نظم إدارة الأفراد (العميان، ٢٠١٠)، كلها تؤكد التركيز على أحد العناصر المملوكة للمنظمة ألا وهو العاملين بالمنظمة. وهذا ينسجم ويتفق ويرتبط بأهداف المنظمة وآلية العمل التي تتبناها. وكلها عناصر مملوكة للمنظمة. وجميعها مؤثر أصيل وطاقة متجددة في تحقيق رضا المعنيين واستمرارية المنظمة.

* الأهداف - كعنصر جوهرى من ممتلكات المنظمة -

والتحديات

نجد الأهداف في الأدبيات الإدارية حاضرة كعنصر جوهرى في بعض تلك الأدبيات، وعنصر فرعى يتم تحقيقه بالعمل على عناصر أخرى يرى صاحب الطرح أهميتها. والنظر للأهداف كعنصر مملوك للمنظمة بالتوازي مع عناصر مملوكة أخرى قد لا يكون حاضرا في الأدبيات الإدارية.

إن اعتبار الأهداف أحد العناصر المملوكة للمنظمة لا يعني ثبات تلك الأهداف، بل يفترض أن ننظر للأهداف من منطلق أنها تمثل طاقة متجددة لعمل المنظمة. فأهداف المنظمة من المهم أن تكون متألقة لضمان استمراريتها كقوة مؤثرة ومبتكرة ومبدعة ومتجددة، وعدم الاكتفاء بعمل ما هو صحيح (عبدالرحمن، ٢٠١٧).

* آلية العمل - كعنصر جوهري من ممتلكات المنظمة -

والتحديات

من الطبيعي أن تواجه أي منظمة عدد من العوائق والمشاكل في مسيرة عملها وإنجازها. وتختلف المنظمات في رؤيتها وتعاملها مع المشاكل أو العوائق حسب قناعات المهتمين بإدارة تلك المنظمات. وآلية تنظيم العمل لتحقيق أهداف المنظمة قد لا تكون ميسرة في جميع الأحوال ولكي تصل المنظمة إلى آلية العمل المناسبة لتنظيم العمل لا بد أن تواجه العديد من العوائق والمشاكل.

فآلية العمل التي يمكن ان تتبناها منظمة ما، تمثل أساس لنجاح المنظمة واستمراريتها، بشرط عدم تعارض آلية العمل مع أهداف المنظمة ومع العاملين في المنظمة، ولا يتوقع مناسبة منهجية ما لجميع المنظمات (غانم، ٢٠١٥)، ولكن من المتوقع أن جميع المنظمات لا بد أن تمتلك آلية عمل محددة لتيسير نشاطاتها وتحقيق أهدافها. ونظرا لكون آلية العمل من ممتلكات المنظمة، لذا فهي قادرة على إيجاد أفضل الوسائل التنظيمية لتحقيق أهدافها.

* العاملين - كعنصر جوهري من ممتلكات المنظمة -

والتحديات

يمثل العاملين في المنظمة عنصرا جوهريا في وجودها واستمراريتها، ومع أنهم عنصرا مملوكة للمنظمة - حسب دراستنا - ولكن - ونتيجة لتركيبية الإنسان المعقدة - قد يكونوا عائقين بشكل أو بآخر أمام سعي المنظمة لتحقيق أهدافها. وهذا قاد إلى اعتبار الإنسان كيان مستقل عن المنظمة، ومن ثم أصبح التعامل معه وإدارته هاجس لدى جميع المهتمين بالعمل الإداري.

والسعي لتحقيق أهداف المنظمة قد يصطدم بالكثير من العوائق، ولتلافي أو الحد من تلك العوائق، هذا يستوجب النظر للأهداف كجزء جوهري يرتبط وينسجم مع كل من العاملين وآلية العمل. ولعل من أهم عوائق تحقيق أهداف المنظمة: -

١- عدم وضوح الهدف لدى جميع المنتمين للمنظمة.

٢- عدم قناعة كل من ينتمي للمنظمة بأهدافها.

٣- تضارب اهداف المنظمة وأهداف بعض المنتمين لها.

٤- عدم الالتزام بتحقيق كل من الكفاءة والفاعلية. فوضوح

الأهداف وتبنيها من قبل منسوبي المنظمة وهو ما يرمز له

بالفاعلية (effectiveness)، والتي تعني "مدى تحقيق

المنظمة لأهدافها" (حریم، ٢٠١٧، ٩٢)، والكفاءة

(efficiency)، والتي تعني "تحقيق أفضل نسبة بين

المدخلات والمخرجات في العمليات التحويلية" (حریم، ٢٠١٧،

٩١)، وهي تمثل الطرق التي يتم بها التنفيذ (آلية العمل) لتحقيق

الأهداف، كلها تستوجب الاهتمام من قبل المعنيين بإنجاز

المنظمة، بكل من الأهداف وآلية العمل والتي تتم من قبل

العاملين بالمنظمة. وهذا يستوجب الترابط والتوازن بين العناصر

المملوكة للمنظمة.

٥- اعتبار الأهداف أحد مداخل الحكم على نجاح المنظمة من

خلال معيار الفاعلية (حریم، ٢٠١٧)، وفي نفس الوقت تجاهل

باقي العناصر الجوهرية المملوكة للمنظمة والمتمثلة بالعاملين وآلية

العمل. والتي قد ينظر لها كمعايير مستقلة، وتتمثل بمعيار

الكفاءة (والتي تمثل آلية العمل حسب دراستنا)، ومعيار الجوانب

الإنسانية (والمتمثلة بالعاملين في المنظمة حسب دراستنا).

وأصبح لدينا العديد من الاستفهامات - والتي يفترض عدم وجودها في حال ترابط العناصر المملوكة للمنظمة - ومن هذه الاستفهامات المرتبطة بالعاملين: -

١- كيف يساهم العاملون في المنظمة في تحقيق أهدافها من خلال محفزات ذاتية؟

٢- ما ضمانات عدم تعارض وسائل تحقيق أهداف المنظمة مع احتياجات العاملون؟

٣- كيف يتم اشباع حاجات العاملون؟

٤- كيف يمكن إيجاد بيئة جاذبة من خلال توفير الاحتياجات العامة لكل من ينتسب لها، بالإضافة إلى الاهتمام باحتياجات الشخص ككيان مستقل؟

٥- كيف يمكن التعامل مع العاملون وتوجيههم لتحقيق أهداف المنظمة؟

٦- كيف يمكن تحفيز العاملون ليكونوا مساهمين في تحقيق رضا المعنيين ومنهم العملاء؟

٧- ما هي دعائم وجود قياديين في المنظمة، لضمان سيرها بما يحقق رضا المعنيين والاستمرارية؟

٨- كيف يمكن تحسين التواصل بين العاملون وقادة المنظمة؟

٩- هل العاملون في المنظمة ممكنين؟ وكيف؟ التمكين الذي يستوجب أن يحصلوا عليه من خلال إعطاء القوة والصلاحيات في المشاركة واتخاذ القرارات، (غراز، ٢٠٢٠)، وهذا التمكين لن يكون حاضرا إذا لم ينظر للعاملين في المنظمة على أنهم عنصر جوهري في وجود تلك المنظمة.

١٠- هل العاملون متبنين ومحفزين لأي تغييرات كبيرة في المنظمة؟ ينظر للعاملين على أنهم يمكن أن يتعرضوا لتجربة مؤلمة

عندما يواجهون بتغييرات كبيرة في المنظمة (Cross, 2016)، وهذه النظرة تعكس عزل العاملين في المنظمة عن مكوناتها الرئيسية، والمتمثلة بالعناصر المملوكة للمنظمة.

١١- هل ينظر للعاملين على أنهم ليسوا من أملاك المنظمة؟ الحقيقة ينظر البعض للعاملين على أنهم ليسوا أملاك دائمين للمنظمات التي يعملون بها (Balouei, 2014)، وقد لا يمثل العاملون في المنظمة أملاك دائمين، ولكن هم في واقع الأمر اساس جوهري مملوك للمنظمة في حال عملهم بها، ولا فرق في ذلك أكانوا قياديين في المنظمة أو عاملين في المستويات الإدارية المختلفة، فهم يمثلون طاقة متجدد لعمل المنظمة.

سادساً: الاستنتاجات

من خلال ما تم استعراضه من ادبيات حول المنظمة وعناصر التأثير التي تم الإشارة لها من خلال المدارس الإدارية المختلفة، يمكن الإشارة للاستنتاجات الآتية:-

١- أن هناك اتفاق بوجود عناصر تأثير مختلفة، ويمكن وصف بعض هذه العناصر - حسب رأي الباحث - بأنها مملوكة للمنظمة، وتملك المنظمة سلطة مباشرة عليها، وبعضها يمكن أن يوصف بأنه غير مملوكة للمنظمة ولا تملك المنظمة سلطة مباشرة عليها.

٢- أن عناصر التأثير المملوكة للمنظمة والتي يرى الباحث أهميتها، تم الإشارة لها من خلال الأدبيات الإدارية كعنصر مؤثر على مسيرة المنظمة.

٣- أن عناصر التأثير التي لا تملك المنظمة سلطة مباشرة عليها، نجد لها إشارة إما من خلال هدف المنظمة (وهو أحد العناصر المملوكة للمنظمة)، أو من خلال آلية العمل التي تتبناها المنظمة

(وهو أحد العناصر المملوكة للمنظمة)، أو من خلال العاملين (والممثل بمنسوبي المنظمة الذين يمثلون عنصرا مملوكا لها).

٤- أن المشاكل المحتملة قد يكون منبعها داخليا (من داخل المنظمة) ويمكن اجمالها في ثلاثة محاور، وهي الهدف، والإنسان، وآلية العمل. وقد يكون منبعها خارجيا (من خارج المنظمة)، ويمكن اجمالها بمشاكل مرتبطة بالمدخلات ومشاكل مرتبطة بالمرجات.

٥- يؤكد الباحث أن المشاكل النابعة من العناصر المملوكة للمنظمة والمحتمل أن تواجهها المنظمة، لا تعتبر مشاكل حقيقية - حسب افق الدراسة - بل يجب أن ننظر لها على أنها قوة داعمة للمنظمة ومسيرتها.

٦- أن التحديات التي تواجهها المنظمة - وبغض النظر عن سبب وجودها - المرتبطة بالمدخلات من البيئة المحيطة لتوفير مخرجاتها، والمخرجات وضمان استهلاكها، كل ذلك مرهون بقوتها فيما يتعلق بالعناصر المملوكة لها والمتمثلة بالهدف والعاملين وآلية العمل.

٧- إن الوعي بعناصر التأثير المملوكة للمنظمة (الهدف، العاملين، آلية العمل) والتركيز عليها، يمثل قوة مركزية وموجهة للتعامل مع التحديات التي تواجهها المنظمة ولا تملك المنظمة سلطة مباشرة عليها.

٨- إن أي ممارسة إدارية يمكن تبنيتها - كبطاقة الأداء المتوازن - لا تتعارض مع أهمية الترابط الواضح والمنهجي والأصيل بين العناصر المملوكة للمنظمة.

سابعاً: العناصر الداعمة لرضا المعنيين عن المنظمة واستمراريتها

هناك حاجة للبحث عن دعائم تمثل طاقة متجددة لعمل المنظمة، ومن ثم تحقق رضا المعنيين عن المنظمة وتحقيق الاستمرارية لها. وهناك العديد من العناصر الداعمة لرضا المعنيين عن المنظمة واستمراريتها. وقد تتمثل هذه العناصر الداعمة بما تمتلكه المنظمة من عناصر قوة من داخلها وتستثمر في تلك العناصر، أو قد تتمثل بما يمكن أن تحصل عليه المنظمة من دعم أو فرص من أطراف خارجية، أو بما تتبناه من منهجية، وقد تختار أحد المنهجيات المناسبة لنشاطها من بين الأكثر نجاحا في بيئة المنظمات (غانم، ٢٠١٥).

ومما لا شك فيه فإن أي منظمة مطالبة باستثمار كل ما يمكن أن يدعم قوتها ويحقق رضا المعنيين ومن ثم استمرارية نشاطها، ولكن ما يهمنا في هذا البحث هو التأكيد على العناصر التي يمكن أن تمثل طاقة متجددة لعمل المنظمة. ولا يمكن تأكيد صفة الطاقة المتجددة لعمل المنظمة إلا إذا كانت من داخل المنظمة.

والتركيز على العناصر المملوكة للمنظمة لا يعني تجاهل الممارسات المميزة في إنجاز الأعمال، بل إن تبنى ممارسة مميزة معينة يمثل أحد العناصر المملوكة للمنظمة، ولا بد أن ينظر له باعتباره طاقة متجددة لعمل المنظمة.

والحقيقة - حسب رأي الباحث - أن جميع العناصر الداعمة لرضا المعنيين عن المنظمة وتحقيق الاستمرارية ترتبط بشكل مباشر أو غير مباشر بالعناصر الجوهرية التي تمتلكها المنظمة. ولذلك سوف يتم التأكيد على العناصر الجوهرية التي

- يرى الباحث أنها - تمثل داعم حقيقي لترباط المنظمة وإنجازها ومن ثم رضا المعنيين عن المنظمة واستمراريتها.

ثامناً: العناصر المملوكة للمنظمة والداعمة لرضا المعنيين واستمراريتها

إن إنشاء أي منظمة لا يمكن أن يتم إلا من خلال وجود ثلاثة عناصر، وهذه العناصر تعتبر ملكاً حقيقياً للمنظمة، وتمثل طاقة متجددة لعمل المنظمة، وكل عنصر من هذه العناصر يحمل قيمة ذاتية تحوله بأن يكون عنصراً جوهرياً لقيام المنظمة، ووجود خلل أو قصور في أي من هذه العناصر يؤدي إلى إعاقة عمل تلك المنظمة.

والإشارة إلى أن التغييرات المتسارعة في المجتمعات، والذي يقود إلى تجديد المنظمة بأكملها (عبدالرحمن، ٢٠١٧)، لا يتعارض مع أهمية مبدأ الترابط والانسجام فيما بين العناصر المملوكة للمنظمة، والتي تمثل طاقة متجددة لعمل المنظمة.

إن توافق وانسجام العناصر الثلاثة المملوكة للمنظمة يمثل دافع حقيقي ومستمر من داخل المنظمة، وهذا الدافع سيساهم في إيجاد عناصر القوة وتدعيمها، وتلافي عناصر الضعف التي يمكن أن تصدر من داخل المنظمة، ويعني البحث وإيجاد أفضل الممارسات في الإنجاز وتحقيق الأهداف المطلوبة من خلال التعاون بين العناصر المترابطة في المنظمة. ويشير استشعار وممارسة الترابط بين العناصر المملوكة للمنظمة لوجود تنسيق عالي بين العاملين والإدارات وقيادة المنظمة.

إن الترابط بين العناصر المملوكة للمنظمة، يعني القدرة على مقابلة التحديات التي يمكن أن تواجهها المنظمة ومنها المنافسة في النشاط، وفي المقابل فإن الفرص والتهديدات من

خارج المنظمة ستقابل بمواجهة ناضجة من قبل العاملين في المنظمة المتوافقين مع أهداف المنظمة والمتوافقين مع آلية العمل التي تبناها منظمته.

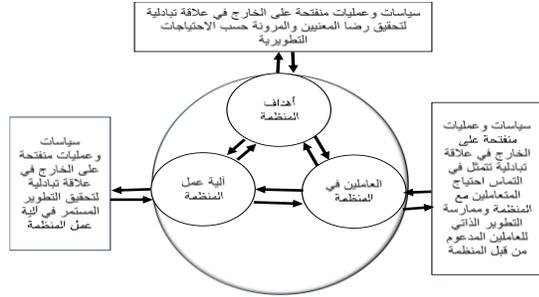
والتطوير بجميع ابعاده سوف يكون حاضراً في حال ترابط العناصر المملوكة للمنظمة. فهو حاضراً على المستوى الفردي ببعديه المعرفي والمهاري، وهو حاضر على مستوى آلية العمل والممارسة الأنسب للإنجاز، وكذلك سيكون حاضراً على مستوى العلاقة مع المستهدفين كالعلاء أو الداعمين كالموردين والممولين.

والانفتاح على المؤشرات الواردة من خارج المنظمة (فرص وتهديدات) يساعد المنظمة على التغيير والإبداع ومعالجة محتوى المعلومات (عبدالرحمن، ٢٠١٧). وانسجام وترابط العناصر المملوكة للمنظمة داعم جوهري لتحقيق انفتاح المنظمة مع الخارج، وذلك لإحداث التغيير والإبداع في الأهداف وآلية العمل والعاملين.

ويمثل ترابط العناصر المملوكة للمنظمة وفي نفس الوقت انفتاحها على الخارج، قوة حقيقية لتحقيق رضا المعنيين واستمرارية المنظمة. وسوف يتم توضيح هذا الترابط من خلال الشكل (٢). وتمثل العناصر المملوكة للمنظمة بالآتي:-

١- أهداف المنظمة: وهي سبب نشأة المنظمة، وعنصر مملوك للمنظمة، وجوهري في تحقيق رضا المعنيين واستمراريتها، وهي خاضعة للمحيط الخارجية ومطالب التغيير والتطوير لتحقيق رضا المعنيين وضمان استمرارية المنظمة.

٢- العاملين في المنظمة: وهم المكون الأساسي والجوهري في عمل ومسيرة المنظمة، وهم المعمل المصغر للمنظمة (يمثلون



شكل (٢): يمثل تصور الباحث للعلاقة التي تربط بين العناصر

المملوكة للمنظمة وما يحيط بها من عناصر خارجية

تاسعاً: حدود الدراسة وآفاق البحث المستقبلية

من خلال هذه الدراسة تم التطرق لجانب مهم ومؤثر في عمل ومسيرة المنظمات، والمتمثل بعناصر التأثير المملوكة للمنظمة، والداعمة لرضا المعنيين بها وكذلك الداعمة لاستمراريتها. ونظراً لكون هذه الدراسة تمثل افقا في تبني ما يمكن أن يوصف بعناصر التأثير المملوكة للمنظمة، فهناك آفاق تطويرية كبيرة في البحث في هذا المسار. ولعل من آفاق التطوير في هذا المسار الآتي: -

١- البحث في تأكيد أهمية وترايط ما يمكن أن يوصف بالعناصر المملوكة للمنظمة، وتحديد المتثلة في: الهدف، والعاملين في المنظمة، وآليات العمل. لتأكيد أن تلك العناصر تمثل المظلة لباقي العناصر المملوكة للمنظمة، وتأكيد مدى ترايط هذه العناصر ومدى قوة تأثيرها في تحقيق رضا المعنيين وكذلك في استمرارية المنظمة.

٢- البحث فيما يمكن أن يوصف بعناصر التأثير المملوكة للمنظمة، من خلال حصر هذه العناصر وتحديد مدى ترايطها. والبحث في هذا المجال واسع من ناحية إضافة ما يمكن أن يوصف بأنه عنصر مؤثر وجوهري في دعم رضا المعنيين بالمنظمة واستمراريتها، وفي نفس الوقت تملك المنظمة سلطة مباشرة في

عملاء)، وهم سفراء المنظمة في تعاملها مع العملاء والمعنيين بنشاطها. وهم في تطور مستمر من خلال التطوير الذاتي المدعوم من قبل المنظمة. وهم كنز المعلومات التراكمي الخفي. والمعرفة الضمنية "التي لا يمكن رؤيتها، او التعبير عنها بسهولة فضلاً عن أنها معرفة شخصية" (عبدالرحمن، ٢٠١٧، ص ٤٢). ولتحقيق التحرر للمعرفة الضمنية لدى العاملين، فإن ذلك يستوجب وجود قناة لدى المعنيين بالمنظمة بأن من يعمل بها هم عنصر جوهري مملوك للمنظمة، ومكون أساسي مرتبط بأهدافها وآلية عملها.

٣- آلية عمل المنظمة: وتتمثل في الطرق المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة من خلال من يعملون بها. فهي تمثل آلية العمل التي تتبناها المنظمة لتحقيق أهدافها من خلال من يعمل بها، وهي مرتبطة بالقفزات النوعية للتطور في جميع صوره، وهي بذلك تعتبر منفتحة على الخارج وما يحصل فيه من تطورات. وهي تمثل أي ممارسة إدارية يمكن تبنيها وتتفق وترتبط ارتباطاً وثيقاً مع الأهداف ومع العاملين في المنظمة.

إن تحقيق رضا المعنيين وكذلك استمرارية المنظمة، يعني البحث عن أفضل الممارسات، والتي يمكن أن تتحقق من خلال ترايط المنظمة مع المحيط، والمتمثل في العلاقة التي تربط المنظمة مع المعنيين، والتي تسهم في التطوير المستمر في أهداف المنظمة، وفي تنمية العلاقة بين العاملين في المنظمة والمعنيين بشؤون المنظمة.

ويمكن تصور الترايط بين هذه العناصر الثلاثة المملوكة للمنظمة والتي تمثل جزء جوهري في تكوينها واستمرارها، وذلك من خلال الشكل الآتي:

التحكم به وتوجيهه حسب تطلعات المنظمة وآفاق التطوير المرسومة لها.

٣- البحث في تحديد العناصر المملوكة للمنظمة وتحديد العناصر المملوكة التابعة، لمساعدة المنظمة في وضع آلية العمل الداعمة.

٤- البحث في تحديد مدى الترابط بين ما يمكن أن يوصف بالعناصر المملوكة للمنظمة، وعلاقتها بالعناصر التي يمكن أن توصف، بالعناصر التي لا تملك المنظمة سلطة مباشر عليها.

٥- البحث في تحديد العناصر التي لا تملك المنظمة سلطة مباشرة عليها، لتأكيد هذا المفهوم ومن ثم تتعامل المنظمة بناء على هذا الفهم، وذلك من خلال وضع آلية العمل المناسبة الداعمة لتقوية العلاقة مع تلك العناصر.

* الخاتمة

يتضح من خلال هذه الدراسة، وما تم استعراضه من مؤثرات على عمل المنظمات، أن هناك عناصر تملك المنظمة القدرة على التحكم بها. وهي ما يمكن تسميته بالعناصر المملوكة للمنظمة. ومن خلال استعراض الأدبيات المرتبطة بالموضوع يتضح أن النظريات والمفاهيم الإدارية، المرتبطة بالعمل الإداري، تركز بشكل مباشر أو غير مباشر على أحد العناصر المملوكة للمنظمة، وأن تلك العناصر ظاهرة بشكل واضح في الطرح الإداري ولكنها تطرح بشكل منفرد. وقد تطرح العناصر المملوكة للمنظمة ولكن مع عناصر أخرى لا تملك المنظمة السيطرة المباشرة عليها. وما ذهبت إليه الدراسة هو التأكيد على وجود العناصر المملوكة للمنظمة، ولكن يلاحظ أن الربط بين هذه العناصر وإعطائها الأهمية المتساوية لم يظهر للباحث بشكل مباشر وواضح. وعمل أي منظمة يستوجب الاهتمام بعناصرها

الجوهرية، والتي تمثل عناصر مملوكة للمنظمة بدأت مع المنظمة، وذات طاقة متجددة لعمل المنظمة، وتمثل هذه العناصر بأهداف المنظمة، والعاملين في المنظمة، وآلية عمل المنظمة. وتأسيس العناصر المملوكة للمنظمة بحاجة إلى مزيد من الدراسات لتأكيد التعامل معها كعناصر جوهرية في عمل المنظمة ولا يمكن إعطاء اهتمام لأحدها على حساب الآخر.

* المراجع

أولاً- المراجع العربية

أندرسون، دونالد "تطوير المنظمات، عملية إدارة التغيير التنظيمي"، ترجمة: منصور بن عبدالعزيز المعشوق، مركز البحوث والدراسات بمعهد الإدارة العامة، الرياض، (٢٠١٨).

بارمينتر، ديفيد "مؤشرات الأداء الرئيسية للمؤسسات الحكومية وغير الربحية تنفيذ مؤشرات الأداء الرئيسية الناجحة"، ترجمة: مشيب بن عايض القحطاني، مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة، الرياض (٢٠١٧).

باشيوة، حسن عبدالله "أفضل الممارسات والتميز المؤسسي المستدام"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن (٢٠٢٣).

جاكسون، جون وآخرون، "نظرية التنظيم، منظور كلي للإدارة" ترجمة: خالد حسن زروق، مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة، الرياض (١٤٠٨).

جي، جيمس وآخرون "المنظمات"، ترجمة: هيجان، عبدالرحمن، مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة، الرياض (١٤٢٢).

غراز، الطاهر (٢٠٢٠)، تمكين العاملين في المنظمات الحديثة، مقارنة نظرية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، جامعة جيجل، الجزائر، مج (٠٢)، ع (١٥).

<https://search-emarefa->

[net.ipa.idm.oclc.org/en/viewer/](https://search-emarefa-net.ipa.idm.oclc.org/en/viewer/)

BIM-1062523

العزاوي، سامي فياض "ثقافة منظمات الأعمال، المفاهيم والأسس والتطبيقات"، مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة، الرياض (٢٠٠٩).

ثانياً- المراجع الأجنبية

Balouei, esmaeil, and ghasemian Mehran (The relationship between intellectual capital and organizational intelligence in knowledge-based organizations), Kuwait Chapter of Arabian journal of Business and management Review, Vol. (3), No. (8), April 2014.

<https://platform-almanhal-com.ipa.idm.oclc.org/Reader/Article/74723>

Cross, Christine and Carbery, ronan (Organizational Behaviour), Palgrave, UK, (2016)

Frost, peter J, and others (managerial and organizational reality),

حريم، حسين "إدارة المنظمات، منظور كلي"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن (٢٠١٧).

الرحاحلة، عبدالرزاق، والعزام، زكريا أحمد "السلوك التنظيمي، في المنظمات"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن (٢٠١١).

الشبراوي، رهام محمد إبراهيم " استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين إنتاجية المنظمات العامة- دراسة تطبيقية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، (٢٠١٨).

عبدالرحمن، طارق عطية "إدارة المعرفة، كمدخل لتعزيز الإبداع التنظيمي في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية"، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، الرياض (٢٠١٧).

العميان، محمود سلمان "السلوك التنظيمي، في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن (٢٠١٠).

غانم، فتح الله (٢٠١٥)، منهجيات تحسين إجراءات العمل: آلية لمساعدة منظمات الأعمال في اختيار المنهجية المناسبة، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، مج (٢٠١٥)، ع (٧).

<https://search-emarefa->

[net.ipa.idm.oclc.org/en/viewer/](https://search-emarefa-net.ipa.idm.oclc.org/en/viewer/)

BIM-859268

pearson education, Inc. New jersey, USA (2004)

Jeston, John, and Nelis, Johan (Management by process, a roadmap to sustainable business process management), Elsevier ltd. USA (2008)

Luhman, john t, and Cunliffe, l (Key concepts in Organization Theory), Sage publications Ltd. London, (2013).