



تاريخ الاستلام: 2018/06/06 تاريخ القبول: 2018/12/10

أ. الزهراء سيفور
(جامعة 20 أوت 1955 – سكيكدة)
Email : asmanoursf@gmail.com

الملخص

في خضم التحولات التي تشهدها المؤسسات المعاصرة؛ يتزايد الاهتمام بدراسة التخصص الوظيفي الذي يعتبر من الموضوعات التي عولجت بكثرة في سوسولوجيا التنظيم باعتباره آلية لتحقيق الفعالية والكفاءة، وتنوعت بذلك المداخل النظرية بدءاً من النظريات الكلاسيكية و انتهاءً بالبدائل السوسولوجية الجديدة التي تحدد عناصر و مكونات التخصص الوظيفي في علاقته بالمتغيرات التنظيمية الأخرى.

وضمن هذا السياق أصبح التخصص الوظيفي ببعديه العمودي والأفقي يشكل أساس البناء التنظيمي لأي مؤسسة، و من ثم حرصت مختلف المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية على تكوين مواردها البشرية في مختلف التخصصات لتحقيق الأهداف المسطرة، و بهذا أصبح التخصص الوظيفي آلية فعالة لإنجاز المهام، و ممارسة الضبط، و تحقيق الاستقرار و التكامل، فضلاً عن زيادة معدلات الولاء التنظيمي والدافعية لدى أفراد المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: التخصص الوظيفي، التخصص العمودي، التخصص الأفقي، الفعالية، الكفاءة.

مجلة البحوث والدراسات الإنسانية العدد 17-2018 ص 34-9

Abstract

In the midst of the transformations which taking place in modern organizations ; There is an increasing interest in functional specialization study, which is a subject that has been discussed a lot in "organization sociology" as a mechanism for achieving effectiveness and efficiency, thus the theoretical approaches have diversified, starting with classic theories to new sociological alternatives which define the elements and components of a functional specialization in its relationship with other organizational variables. Within this context, functional specialization in its vertical and horizontal dimensions has become the basis of the organizational structure of any institution. So various economic and social organizations have given a tremendous importance to human resources training in various disciplines in order to achieve the planned objectives, so that functional specialization becomes an effective mechanism for achieving Tasks, Monitoring practices, Achieving Stability and integration, and increasing the organizational loyalty and motivation rates.

Keywords: functional specialization, vertical specialization, Horizontal specialization, effectiveness, efficiency.

مقدمة :

يشكل التخصص احد الموضوعات التي تحظى بالاهتمام المتزايد في مختلف الدوائر العلمية، نظرا لارتباطه بالجانب الاقتصادي و تحقيق الذات و تطوير هوية العامل من ناحية، و إعطاء الأولوية للاستقلالية و نشر روح الابتكار و الإبداع من ناحية أخرى و اذا كان التخصص يرتبط في مجمله بالقدرة على التحكم في العمل وإنجازته، فضلا على زيادة الأداء سواء في بعده الكمي (الإنتاج، الإنتاجية، الأرباح...الخ)، أو الكيفي (الولاء، الرضا، الروح المعنوية، التماسك، التكيف...الخ)، فان المتتبع لتطور مساراته، يلاحظ إلى أي مدى تنوعت المداخل المعرفية و الدراسات الأمبريقية التي ما زالت تتناوله من مختلف الجوانب التنظيمية والاقتصادية والاجتماعية و الفنية.

إذ أصبحت شروط ممارسة السلطة اليوم، تتحول بسبب تنامي المستوى التكويني للموظفين، و تزايد مستويات التطلع نحو الاستقلالية و تطور التقنيات الجديدة لنقل المعلومات، فالحاجة إذن عميقة لتسهيل عملية تدريب الأفراد و زيادة المهارة من أجل تخفيض التكلفة و زيادة الإنتاجية، فضلا عن تبسيط خطوط تحديد المسؤوليات واستخدام الطريقة الأكثر فعالية في سياق تعددية التسلسل الهرمي، الالتزام، الإقناع، الرقابة الذاتية، الولاء التنظيمي.

في ضوء هذه الطروحات نحاول في هذا المقال رصد دلالات و أبعاد التخصص في بعده العمودي و الأفقي.

أولا: ارتكازية التخصص الوظيفي في الدراسات الاجتماعية

إن التخصص كمفهوم ارتكازي في الدراسات الاجتماعية قد تطور عبر مراحل تاريخية متباينة و اتخذ أبعادا و أشكالاً متعددة، تعبر عن متصل تنظيمي متدرج يبدأ بطروحات أفلاطون الذي يربط بين ثلاثة متغيرات أساسية هي: >> تقسيم العمل، تخصص الأفراد و زيادة الإنتاج، و جدير بالإشارة إلى أنّ مبدأ تقسيم العمل الوظيفي يقوم في أساسه على فكرة تخصص الأفراد في الأعمال من أجل زيادة الإنتاج <<

(مُحمَّد عبد المولى الدقس، 2005، ص 156) و يتدرج هذا المتصل إلى أعمال الكثير من الباحثين منهم ابن خلدون الذي كان سابقا لطرح فرضية أساسية مفادها أن هناك علاقة ارتباطية بين درجة التخصص في العمل وتوزيع الأعمال التي تتفق مع ميول الأفراد، و يتجسد هذا المنحنى الفكري في إسهامات آدم سميث Smith >> التي تقرر التخصص بتفتيت عملية العمل وتقسيمها إلى جزئيات يسهل أدائها، و لم يتوقف آدم سميث عند هذا الحد بل يؤكد على أن هذه الجزئيات تعتبر مهاماً، بحيث يتخصص العامل في واحدة منها>> (كمال عبد الحميد الزيات، 2001، ص 26) ومن منظور مختلف يطرح دوركايم Durkheim مسألة الارتباط بين التخصص وتقسيم العمل من ناحية وازدياد اعتماد أفراد المجتمع و تساندهم من ناحية أخرى، تجسيدا لأطروحته عن التضامن العضوي و تكريس مبدأ التخصص في عمل واحد، و لعل أهم ما يثيره دوركايم في هذا السياق >> هو الاعتماد الوظيفي للأفراد، بحيث ينشأ بينهم نوع من التضامن و التساند على مختلف الأصعدة و تراتيبات المجتمع>> (كمال عبد الحميد الزيات، 2001، ص 65)، و الجدير بالإشارة، أن التخصص الوظيفي أصبح اليوم من بين المواضيع التي تعالج بكثرة و على نطاق واسع في مختلف العلوم الاجتماعية الأمر الذي أدى إلى تعدد تحديداته، مضامينه، و أبعاده وتشكلاته، بتعدد السياقات، النظريات و الأطر المنهجية المعالجة له.

ضمن هذا السياق يؤكد أنصار النظرية التaylorية أنّ التخصص الدقيق و تقسيم العمل إلى أجزاء بسيطة يؤديان إلى تنميط العمل، بينما تشير نظرية التكوين الإداري إلى أنّه >> كلما زاد تقسيم العمل إلى أبسط أجزائه المكونة زاد تخصص العامل وارتفعت بالتالي مهارته و من ثمّ ترفع الكفاية الإنتاجية للنظام الإنتاجي كله>> (عبد الوهاب الجوهرى، إبراهيم أبو الغار، 2001، ص 21)، إن رواد هذا المدخل يركزون على تحديد المهام و طرق أدائها من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية، وهذا ما أكدته كل النظريات الحديثة التي ربطت التخصص بالأداء و الكفاءة والفعالية

التنظيمية و اعتبرته مبدأ أساسيا في تنظيم المؤسسات الصناعية لأن الغرض الأساسي من تطبيق هذا المبدأ هو أداء العامل و رفع إنتاجية الأفراد.

ومن هذا المنطلق فإنّ التخصص الوظيفي هو ميكانيزم يتم من خلاله توزيع المهام والأنشطة و الاختصاص بين الأفراد والأقسام في المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف ورفع الأداء و الفعالية التنظيمية، و ينقسم التخصص إلى شكلين أساسين: تخصص عمودي و الذي يشير إلى عدد مستويات التدرج الهرمي، وتخصص أفقي يتمحور حول خلق وظائف مستقلة، هذان النمطان يسمحان بتكرار المهام وتخفيض التكاليف، فإثما يسهلان عملية التكوين و تبسيط تحديد المستويات و من ثمّ أصبح التخصص مرادفا للإنتاجية وإحدى الاختيارات الأساسية للتنظيم في التطبيق العملي.

ثانيا: المداخل النظرية لدراسة التخصص الوظيفي

أختلف الباحثون المهتمون بدراسة ظاهرة التخصص في تصنيف المداخل المعرفية؛ بسبب اختلاف المحكات أو المعايير المستخدمة في عملية التنميط أو التصنيف. ولقد ألزمتنا في هذه الورقة البحثية بتتابعها من المدرسة الكلاسيكية (1900)، مدرسة العلاقات الإنسانية (1930)، المدرسة الكمية (1945)، مدرسة النظم الاجتماعية (1950)، المدرسة السوسيو-تقنية (1950)، المدرسة المعيارية البرمجائية (1955)، مدرسة التسيير من خلال الأنظمة (1970)، و انتهاء بالمداخل المعنية بتحليل الواقع (1980) واهتمامها بخصائص التنظيمية الجديدة سواء تلك المتعلقة بالمرونة و إلغاء الحدود البيروقراطية، أو تلك المتمحورة حول الهياكل المسطحة، تكامل تكنولوجيا الاتصال، التكوين المتواصل، التسيير بالكفاءات...إلخ.

و ضمن هذا الاطار تذهب مختلف الأبحاث و الدراسات المتخصصة إلى التركيز على متغيرات البناء و تحولها نحو نوع من العقلانية و الترشيده، و من هذه المتغيرات نجد التخصص الوظيفي بمختلف دلالاته وأبعاده. و هذا ما يعطي أهمية خاصة لمبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب، ويرتبط هذا المبدأ بزيادة الطاقة المبدولة والسرعة في إنجاز المهام و القدرة على الاستمرار في العمل، فضلا عن تكريس جملة من الأطروحات

العلمية المتمحورة حول ارتباط كفاءة العمل بتجزئته إلى عناصره الأساسية، شريطة أن يتم تدريب الأفراد على أداء هذه العناصر أو الأجزاء، إلى جانب تحديد المسؤوليات وتنميط أداء هذه الأعمال وفق طريقة مدروسة وواضحة في سياق وحدة الأمر وتوحيد الإجراءات، ومن هذا المنظور، يقتضي منطق التخصص رشد العمال وعقلا نيتهم، وكذا رشد العلاقات النازمة لأجزاء العمل، و هذا ما يدفعنا إلى تقصي مختلف المداخل المعرفية التي عنيت بالتخصص، سواء كظاهرة اجتماعية أو اقتصادية، أو كتخصص أفقي يرتبط بالكفاءة والإنتاجية، أو تخصص عمودي يعكس المستويات الإدارية و مدى وضوحها ومساهمتها في عمليات التطوير و التنمية التنظيمية.

1- النظريات الكلاسيكية و التنظيم العقلاني للعمل

لقد ساهم الفكر الكلاسيكي في ظهور العديد من النظريات في مجال التسيير حيث يعتبر التخصص وتقسيم العمل، تسلسل السلطة، الرقابة و الإشراف من أهم المبادئ التي يركز عليها هذا الفكر، من أهم نظرياته: النظرية البيروقراطية، نظرية الإدارة العلمية و نظرية التكوين الإداري.

1-1- النظرية البيروقراطية و الفعالية التنظيمية

تعتبر النظرية البيروقراطية التي قدمها عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر weber البداية لنظرية التنظيم، و يقصد فيبر بتعبير البيروقراطية >> أن يوصف النموذج المثالي للتنظيم الذي يقوم على أساس التقسيم الإداري و العمل المكتبي>> (علي السلمي، 1980، ص 29) و مدى تأثيره على الأداء و السلوك التنظيمي.

فالبيروقراطية باعتبارها أحد أنماط التنظيم المعقد التي تتزايد انتشارها في المجتمع الحديث خاصة المجتمعات الصناعية تميزت بخصائص أهمها:

- التخصص الوظيفي و تقسيم العمل بشكل يجعل السلطة و المسؤولية لكل عامل واضحتين في التنظيم، و هو أساس الأداء الفعال للأعمال و الوظائف.
- الهرمية: ترتيب الوظائف في شكل هرم يبدأ من القمة و ينتهي في القاعدة.

- توزيع الأنشطة و الأعمال لتسيير التنظيم البيروقراطي على أعضاء التنظيم.
- اختيار الأفراد يكون بناءً على مؤهلات فنية من خلال الامتحانات، طريقة التدريب و التعليم.

وهكذا يتضح أن فيبر قد أعتمد على ميكانيزمات موضوعية لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب، فطور العديد من المرتكزات الفكرية في نظريته التي أكدت على التخصص في العمل، تدرج السلطة، الاتصالات الرسمية، الاستخدام الكفاء للعاملين و المعيارية في الأداء.

1-2- نظرية الإدارة العلمية و تنميط العمل

رَّكَزَ فريدريك تايلور Taylor على التخصص في العمل و التدريب المحفز المادي للعاملين وفق الإنتاجية المحققة من قبلهم، لقد كانت محاولات تايلور في شكل التجارب الإدارية في الشركات التي عمل فيها توصل من خلالها إلى مبادئ أساسية حددت نظريته أهمها: التخصص و تقسيم العمل: حيث يعهد إلى كل عامل بعمل محدد يتم تدريبه على أفضل طريقة لأدائه، كما بين تايلور الأهداف من تبسيط المهام و تنميطها منها تحقيق الكفاية الاقتصادية من خلال تحديد عدد المهام التي يستطيع أدائها الفرد الواحد، و >> إيجاد التعاون بين الإدارة و العمال و توزيع العمل بينهم على أساس تولي الإدارة التخطيط و التنظيم و الرقابة و تولي العمال مهام التنفيذ>> (علي السلمي، 1980، ص 64).

إن تطبيقات مبادئ الإدارة العلمية أسهمت في زيادة الإنتاجية و الكفاية الاقتصادية من خلال اتباع أسلوب علمي يعتمد على التخصص و التدريب، تحليل العمل إلى جزئياته و اختيار العاملين المؤهلين له من أجل أداء فعال، لكن هذه التطبيقات صاحبها إهمال للجوانب الإنسانية في العمل و ترك آثار سلبية على أداء الأعمال.

3-1- نظرية التكوين الإداري و وضع الرجل المناسب في المكان المناسب

يرى هنري فايول Fayol مؤسس النظرية أن الوظيفة الإدارية تنشأ مع أعضاء التنظيم و الجماعات الإنسانية فيه و أن نظام العمل السليم بين الجماعات التنظيمية ينهض على مبادئ من أهمها مبدأ تقسيم العمل و التخصص.

>> إن نظريات التقسيم الإداري تركز على عملية تقسيم التنظيم إلى إدارات متخصصة و بالتالي فهي تهتم بعنصري التخصص و تكوين الهيكل التنظيمي<< (علي السلمي، 1980، ص 73)، ومن خلال تقسيم العمل حسب فايول فإن الأفراد يجب أن يشتغلوا وظائف معينة و ثابتة يوجهون إليها حسب مؤهلاتهم و قدراتهم و يخضعون للرقابة و التوجيه، كما صنف فايول نشاطات المؤسسة وفق طبيعة تلك النشاطات و تقسيم العمل داخل هذه النشاطات و وفقا لمبدأ التخصص لضمان تعزيز الكفاءة و أداء فعال بالنسبة للعاملين فأعطى أهمية كبيرة لمبدأ التخصص وأوضح ذلك من خلال المبادئ الأربعة عشرة التي أعتبرها أساسا للكفاءة الإدارية.

وخلص إلى أن تطبيق مبدأ تقسيم العمل والتخصص يلائم جميع الأعمال التي تشمل مجموعة من الأفراد والتي تتطلب قدرات متنوعة و على الرغم من أن >>إمكانية التطور لا يمكن أن تتحقق دون وجود الأعمال المتخصصة يقومون بها الأفراد المؤهلون و ذوي المهارات إلا أن تقسيم العمل له حدود و التماذي فيه قد يسبب أثارا سلبية على العاملين و الإدارة.<< (عبد الغفور يونس، 1997، ص 177).

و يضيف فيول بأن الغرض الرئيسي من تطبيق مبدأ التخصص الوظيفي وتقسيم العمل هو تحسين أداء العامل و رفع إنتاجيته، و أيّ تغيير يحدث في الأعمال التي يؤديها الأفراد العاملين سيعمل على افقدهم ميزة التخصص و بالتالي يؤدي إلى تخفيض كمية الإنتاج المرتبطة بالأداء.

و ما يمكن استخلاصه من هذا المدخل الكلاسيكي أن نظرياته سعت إلى الكشف عن التأثير الذي أحدث نمو التنظيمات الكبيرة الحجم على بناء القوة في

المجتمع، كما أن الفكر الكلاسيكي له الفضل في ظهور العديد من النظريات في مجال التسيير حيث يعتبر التخصص و تقسيم العمل و تسلسل السلطة و الرقابة والإشراف من أهم المبادئ التي يركز عليها.

2- المدرسة النيوكلاسيكية

تتضمن هذه المدرسة أعمال مايو و ليفين وهرزبرغ حول العلاقات الإنسانية؛ ديناميات الجماعة؛ التحفيز على التوالي.

وتنطلق هذه المدرسة من فكرة محورية مفادها أن المؤسسة عبارة عن وحدة اجتماعية تقوم على التفاعل الاجتماعي لتحقيق الأهداف، و تركز على الفرد ككائن اجتماعي.

ومن أهم طروحاتها أن الإنتاجية لا تنجم عن تحسين ظروف العمل، بل عن تغير علاقات الجماعة نحو الانسجام و التناغم و التكامل و التعاون، ضف إلى ذلك استناد تنظيم العمل إلى توسيع و إثراء المهام، فضلا عن تحقيق مزيد من الحرية والمسؤولية و الاستقلالية.

و لتلمس إسهامات هذه المدرسة، نتناول، و على نحو مقتضب، نظريات العلاقات الإنسانية و النضج و نظرية العاملين...إلخ.

2-1- مدرسة العلاقات الإنسانية

يؤكد هذا الاتجاه على أن التخصص الدقيق في الأعمال ليس بالضرورة عاملا في زيادة الأداء و الإنتاجية بل زيادته تؤدي بالعمل و هو يعمل لا يشغل كل طاقاته الإنسانية و قدراته و حتى مواهبه، فينتابه بذلك شعورا بالاستياء و يقلل من رضائه عن عمله، كما يقلل التخصص من الروابط الاجتماعية بين العاملين فيشعرون بالانعزالية مما يقوي فيهم الإحساس بالملل و الضجر، فالتخصص الدقيق و تقسيم العمل إلى أجزاء بسيطة يؤديان إلى تنميط الأداء بحيث يكرر العمل ذات العملية الروتينية و هذا يؤدي عادة إلى الملل فينعكس بذلك على الأداء الوظيفي وعلى الإنتاجية.

لقد بالغت نظريات العلاقات الإنسانية في إبراز الجانب الاجتماعي و دوره في خلق الدافع لدى العمال لأداء العمل بكفاءة و تجاهلت الأثر القوي للحوافز المادية، كما يعاب عليها عدم اهتمامها بمبدأ تقسيم العمل والتخصص الذي يعتبر من المتغيرات الأساسية التي تساهم في إنجاز الأعمال في مواعيدها و بالكمية المطلوبة، لهذا أزداد الاهتمام به و بعلاقاته بالأداء.

2-2- نظرية النضج

حسب هذه النظرية فإن تطور شخصية الفرد و سلوكه ناتج من حاجاته وإدراكه لما يحيط به، و أن الفرد يحاول المحافظة على هذه الشخصية متزنة وناضجة، و يرى ارجس أن أغلب المؤسسات لا تعامل الموظفين كأفراد ناضجين وتبنى تنظيماً رسمياً يكبح استقلاليتهم و يزيد من فرض القيود عليهم و هذا لا يتناسب مع تطور شخصيتهم، و إن تسلسل السلطة أدى إلى الاعتماد على الرئيس والشعور السلبي اتجاهه.

كما أشارت النظرية إلى أهمية التخصص في العمل باعتباره يدفع بالفرد العامل إلى استخدام طاقاته و قدراته من أجل أداء فعال.

3-2- نظرية العاملين

ينظر هيرزبرج Herzberg >> إلى الفعالية التنظيمية و زيادة مستوى الأداء ليس من زاوية التخصص و تقسيم العمل إلى وحداته الأساسية " تبسيط الأعمال و إنما يتطلب من المنظمة إثراء و إغناء الوظائف << (عبد الوهاب سويس، 2009، ص45) و يضيف بأن العمل المهادف هو المؤدي إلى زيادة الأداء و أن التحفيز يرتبط بالعمل المرغوب فيه الذي يؤدي إلى إبراز الطاقات الإبداعية لدى الفرد العامل. و عليه فإن إسهام هيرزبرج في فهم الدافعية لدى الفرد من زاوية تنظيمية و إعطاء البديل لاستراتيجية التخصص كإثراء الوظيفة وجهت له عدّة انتقادات أهمها: لم يأخذ

بعين الاعتبار الاختلافات الفردية بين العاملين فيما يخص أسباب عدم الرضا، فقد يعتبر فرد ما الأجر كمسبب للرضا و آخر يعتبره مسببا لعدم الرضا.

3- النظريات الحديثة

في سياق التتابع النظري و الاستجابة الملحة للحاجات التنظيمية، ظهرت العديد من النظريات المسماة بالحديثة. و رغم تنوع و تباين إسهاماتها في فهم قضايا التخصص الوظيفي، إلا أنها تؤكد على أهمية تطوير المهارات و الكفاءات و تشجيع المبادرات و جعل الإبداع أسلوب حياة الجميع.

و فيما يلي، نحاول عرض أهم هذه النظريات، لتبيان تعدد و تنوع تفسيراتها لظاهرة التخصص كآلية لإنجاز الأهداف في الوقت المناسب و بأقل التكاليف و بالتنوع المطلوبة.

3-1- نظرية اتخاذ القرار و التوازن التنظيمي

ظهرت نظرية اتخاذ القرار نتيجة الجهود التي اسهم فيها علماء أمثال سيمون Simone، سيرت syrtte و مارش March ، لقد وضع هيربرت سيمون إطارا لنظريته في التنظيم مختلفة على الفكر الكلاسيكي تتخذ من مفهوم اتخاذ القرارات محورا تدور حوله العمليات المختلفة، >> و إنّ التنظيم عليه أن يتخذ كافة الخطوات التي يمكنه من صياغة قرارات رشيدة، و يمكن تحقيق ذلك بوسيلتين أولهما تحديد نطاق المسؤولية أي تحديد مسؤولية الفرد حتى يكون له أهدافا محددة توجهه أثناء اتخاذ القرار، وثانيهما تثبيت القواعد و الإجراءات الرسمية>> (طلعت إبراهيم لطيف، 2007، ص68).

إنّ اتخاذ القرارات و غيرها من أشكال العمل التنظيمية لا بد من وجود أساس التخصص و تقسيم العمل الذي يتم في مجال اتخاذ القرارات على أساس رأسي حيث يقسم العمل على أساس القوة، و بناء على هذا التقسيم نجد وظائف أداء ووظائف اتخاذ القرار، بمعنى أن يتخصص بعض الأفراد في المستويات العليا في عملية اتخاذ القرارات في حين يتولون المنفذون الأداء الفعلي للقرارات، و تبقى هذه القرارات

المتخذة في مستويات التنظيم العليا لا قيمة لها إلا إذا تم تنفيذها و يضيف سيمون >> إن التخصص في اتخاذ القرارات يحقق عدّة مزايا منها التنسيق بين الأنشطة المختلفة، زيادة خبرة متخذي القرارات و تحديد المسؤوليات بين أعضاء التنظيم << (علي السلمي، 1980، ص 188).

2-3- نظرية النظام التعاوني

يعتبر تشستر برنارد Bernard من المساهمين في تطوير نظرية التنظيم حيث يعرف المنظمة على أنّها جهاز من التعاون بين الموظفين و بين جمهور المستهلكين والموردين معتبرا المنظمة نظام متكامل، بصفته قائدا داخل المنظمة يعمل على تحقيق التعاون التنسيق و الاتصال (الأموال- المعدات- أساليب العمل- الأفراد) عن طريق بناء هيكل يجسد فيه تقسيم العمل و التخصص، حدود السلطة والمسؤوليات اتخاذ القرارات، الفعالية، التي من خلالها تتحقق الاستمرارية. لقد أوضح برنارد في نظريته أنّ للتخصص أهمية في الأداء التنظيمي و على أساسه يقام التنظيم.

كما يرى المنظمة على >> أنّها نظام تعاوني من الأفراد تركز على ثلاثة عناصر أساسية و هي: الاستعداد للتعاون، الاتصال، وجود هدف أو غرض عام مشترك << (ثابت عبد الرحمان إدريس، 2003، ص 266)،

و غياب أي عنصر من هذه العناصر قد يؤدي إلى عدم التكامل في المنظمة. كما يضيف برنارد أنّ المرؤوسين يقبلون السلطة عند توفر شروط محددة و هي فهم الأوامر، توافق الأوامر مع أهداف المنظمة، و انسجام الأوامر مع اهتماماتهم الشخصية و القدرات الجسمية و العقلية لإطاعة الأمر.

3-3- نظرية النظم

إنّ الفكرة الأساسية التي جاء بها رواد هذه المدرسة هي أنّ المنظمة هي مجموعة الأنظمة الفرعية يقوم كل نظام منه بمجموعة من الوظائف المتخصصة لخدمة المنظمة كنظام كامل متكامل.

إنّ أي نظام يتكون من أنظمة فرعية مكونة له و عادة يتكون النظام الفرعي للمنظمة من عناصر أساسية للقيام بعملها و أهمها:

— لكل نظام فرعي ثلاثة أهداف هي النمو، الاستقرار و التفاعل مع بقية الأنظمة الفرعية الأخرى بحيث تحقق أهداف المنظمة.

— الفرد بقدراته و مهاراته و خبراته، شخصيته فهو الوحدة الأساسية في النظام الفرعي.

— يعمل النظام الفرعي من خلال التنظيم الرسمي للمنظمة على تحديد مهام مسؤوليات الأفراد العاملين به.

— يوجد تنظيم غير رسمي بين الأفراد العاملين في النظام إلى جانب التنظيم الرسمي.

— لكل نظام فرعي دور يقوم به مكمل لأداء الأنظمة الأخرى و يحقق أهداف النظام الكلي.

كما يركز هذا المدخل على >> أنّ المنظمة هي نظام مفتوح يحصل على مقومات استمرارها من البيئة الخارجية التي تستقبل أيضا مخرجاتها من سلع و خدمات << (نعيم إبراهيم الظافر، 2011، ص 79)

و وفقا لفون بيرتالانفي يوجد نوعان من النظم: نظام مغلق و هو نظام لا يتأثر بالبيئة الخارجية و نظام مفتوح يتفاعل بصفة مستمرة مع البيئة التي يوجد فيها.

إنّ الأنظمة المفتوحة تميل إلى التمايز و الاختلاف في ما بينها و تتدرج في التطور حتى تصل إلى درجة عالية من التخصص في الأداء الإنتاجي أو الخدماتي بغرض الاستمرارية و البقاء في السوق.

4-3- المدخل الموقف في الإدارة

وفقا لهذا المدخل فإن مهمة المدير تتمثل في >> تحديد أيّ الأساليب الإدارية التي يمكن أن تساهم في تحقيق أهداف الإدارة بكفاءة و فعالية و ذلك في موقف معين و في ظل مجموعة ظروف معينة و في وقت معين << (ثابت عبد الرحمان إدريس، 2003، ص 277) ويمكن تلخيص الأسس العامة للمدخل:

- النمط الفعال للإدارة يعتمد على طبيعة الموقف و الظروف المحيطة به و الوقت. فمثلا الأساليب و طرق القيادة التي ثبت فعاليتها في موقف معين ليس بالضرورة فعالة في مواقف أخرى.

- ليس هناك مبادئ عامة للإدارة كما يراه المدخل الكلاسيكي، و نيو كلاسيكي وغيرها من نظريات التنظيم.

- المدير الفعال هو القادر على التكيف مع المواقف التي يتعرض لها فعليه أن يدرس الموقف الذي يواجهه والظروف المحيطة به ثمّ يستخدم المبادئ المناسبة لإدارة هذا الموقف، فقد يستعين بمبادئ أو أسس المدخل الكلاسيكي أو مدخل النظم أو نظرية اتخاذ القرار و غيرها و ذلك بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة.

5-3- نظرية Z.J.A

إنّ مستوى النمو الذي حققته المؤسسات الأمريكية و اليابانية جعلها تتوسع، تتطور و تسيطر على السوق العالمية في مختلف المجالات مقارنة بمثيلتها الفاعلة في باقي دول العالم خاصة الأوروبية، لدى سنتطرق إلى نماذج من هذه المنظمات وفق النظرة الأمريكية أو اليابانية أو الأمريكية اليابانية.

- النموذج الأمريكي في الإدارة (A)

وفق هذه النظرة (النموذج الأمريكي) تكون الأدوار و الوظائف محددة بشكل دقيق مع الدقة في تقسيم العمل وتحديد مجالات التخصص بالإضافة إلى الأسلوب الفردي في اتخاذ القرار و التعامل بصفة رسمية أثناء تقسيم أداء الموظفين الذي يتم عادة مرّة

كل سنة، هذا ما يسبب في بروز ظاهرة دوران العمل في المنظمات نفسها أو في منظمات أخرى بحثا عن حوافز أفضل.

– النموذج الياباني في الإدارة (J)

ينظر هذا النموذج إلى الجماعة على أنها وحدة أساسية لأداء العمل، حيث توكل إليها جميع المهام فتصبح المسؤولية جماعية، أما بالنسبة لعملية تقييم أداء العاملين فلا تقوم على معدل الإنتاج المطلوب بل هناك معايير أخرى للتقييم منها الانضباط أثناء العمل و الولاء التنظيمي.

فالموظف حسب هذا النموذج يتمتع بالاستقرار الوظيفي و ترقيته تتم بصفة بطيئة، وبالتالي نخلص إلى أن للإدارة اليابانية خصائص منها عدم التخصص الوظيفي: تقوم المؤسسات الصناعية على فكرة نقل العمال من وظيفة إلى وظيفة أخرى داخل المؤسسة أي لا يقر بنظام التخصص و إن مسؤولية العامل مسؤولية جماعية، إن تحركات العاملين اليابانيين تميل إلى التحرك الأفقي و ليس التحرك العمودي، فالموظف الياباني ينتقل من وظيفة إلى أخرى في نفس المستوى الإداري مما يساعده على اكتساب المهارات، كما يساعد في تسهيل عملية إحلال أي موظف مكان أي موظف آخر من نفس المستوى الإداري في حالة غيابه أو استقالته ويساعد هذا النظام على خلق جيل من الموظفين العاملين الغير متخصصين.

و عليه فإن المنظمات اليابانية تعمل على تنمية قدرات العاملين فيها لمواجهة المتغيرات الداخلية و الخارجية للارتقاء بمعدلات الأداء.

– النظرية اليابانية المكيفة Z

كان بروز هذه النظرية نتيجة لعدم إمكانية تطبيق نظرية J خارج حدود اليابان لذلك أبتكر أوتشي وليام نظرية Z لتكون مزيجا ما بين نظرية A و نظرية J، وبالتالي تعتبر هذه النظرية النموذج الياباني المطبق في المنظمات الأمريكية معدلة تماشيا مع البيئة والثقافة الأمريكية.

فنظرية Z تتعامل مع قوى عاملة أقل تماسكا وتجانسا من العمالة التي تعمل بموجبها نظرية J اليابانية، وتُسند هذه النظريات على افتراضات تتمحور أساسا حول التوظيف طويل المدى، المسار الوظيفي متخصص نسبيا، جماعية اتخاذ القرار، المسؤولية الفردية، التقييم و الترقية بطيئان و الاهتمام الشامل بالموظف و أسرته.

3-6- الإدارة بالأهداف

تستخدم حاليا معظم المنظمات العالمية أسلوب الإدارة بالأهداف كمدخل لتحقيق الفعالية التنظيمية.

لقد عرّف بعض العلماء الإدارة بالأهداف بأنها >> نظام يربط أهداف أداء المرؤوسين بمشرفهم بحيث تتم مراجعة هذا الأداء بصفة دورية منتظمة لمكافأتهم وفق التقييم الذي تم إنجازه << (طارق طه، 2006، ص 112)، وعرفها آخرون بأنها إحدى الأساليب الإدارية التي بموجبها يتم تحديد الأهداف المختلفة بواسطة الرؤساء والمرؤوسين، ثم متابعة أداء هؤلاء المرؤوسين للتأكد من تحقيق الأهداف وعليه فإن الإدارة بالأهداف عبارة عن أسلوب يقوم على مبدأ المشاركة أسسه المفكرون منهم بيتر داركر، دوجلاس ماجر بجور و جون هميل بموجبه يشترك المدير ومرؤوسيه في تحديد الأهداف التي ينبغي للمؤسسة تحقيقها ثم تحديد عناصر المسؤولية لكل موظف معبرا عنها على شكل نتائج منتظرة منه، و تتضمن الإدارة بالأهداف مايلي:

- تحديد المهام الأساسية لكل فرد تتم بالمشاركة الجماعية بين المدير و المرؤوسين.
- يضع الفرد أهداف أدائه قصيرة المدى بالتعاون مع مديره.
- المشاركة الجماعية بين المشرف و مرؤوسيه في تحديد معايير الأداء.
- عملية تقييم الأداء تركز على الإنجاز المحقق لا على السمات الشخصية للفرد.

إن تطبيق الإدارة أو المؤسسة لأسلوب الإدارة بالأهداف يؤدي إلى تحقيق الفوائد أهمها:

- رفع كفاية التخطيط لاعتماده على الأهداف المحددة من طرف أعضاء المؤسسة كل حسب تخصصه و مركزه.
- وضع معايير لقياس درجة الإنجاز في العمل و إصدار الحكم.
- اتساع نطاق الاتصال و تبادل المعلومات بين الرؤساء و المرؤوسين.

7-3- نظرية المعوقات الوظيفية

يعد ميرتون من رواد البنائية الوظيفية الذين ساهموا في دراسة المعوقات الوظيفية وقدموا تحليلاً للجوانب الوظيفية واللا وظيفية للمتغيرات التي طرحها فير في نموذجهِ المثالي، لقد حاول ميرتون بناء نظريته في ضوء صياغته لثلاثة مفاهيم أساسية هي:

أ- الوظيفة الكامنة في مقابل الوظائف الظاهرة، علاقة وظيفية غير مقصودة و علاقة وظيفية ذات أهمية معترف

بها أو غير معترف بها تقوم على الاعتماد المتبادل كنتيجة لتقسيم العمل.

ب- المعوقات الوظيفية في مقابل الوظيفية لكل متغير تنظيمي الذي له جانب إيجابي (وظيفي) و جانب سلبي (معوق وظيفي) و لا وظيفي.

فإذا أخذنا متغير التخصص الوظيفي يمكن تحديد جوانبه:

كلما زاد التخصص الوظيفي زادت الفعالية التنظيمية كلما زاد التخصص الوظيفي كلما زاد تنميط العمل و تكراره و هذا يؤدي إلى عدم الرضا و انخفاض الروح المعنوية وعدم استغلال قدرات الفرد مما يؤدي إلى انخفاض الأداء و الكفاءة << (بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة، 2008، ص 146)، هذا الجانب السلبي قياساً بالنتائج المرتبطة بالتخصص يطلق عليها ميرتون بالمعوق الوظيفي.

ج- البدائل الوظيفية تركز محاولة ميرتون على افتراض أساسي مؤداه أنّ خصائص التنظيم قد تؤدي إلى عدم فعاليته، و يضيف إذا افترضنا أن التخصص يؤدي إلى زيادة الكفاية الإنتاجية و يؤدي إلى الرتابة و عدم الرضا، التقليل من شعور العاملين بالإنجاز، في هذه الحالات يبحث عن البدائل الوظيفية لتجنب اختلالات النسق كالإثراء أو الإغناء الوظيفي بمعنى >> شمول الوظائف المتخصصة بقدر مناسب من

التنوع و المسؤولية في العمل، حيث يعطي للعامل حرية أكثر من التصرف و درجة أكبر من الاستقلالية و الرقابة على عمله
ليحس بمسؤولية عن نتائج عمله و يشعر بأهمية عمله في إبراز و تأكيد ذاته <<
(بلقاسم سلاطينية، إسماعيل قيرة ،2008، ص 147)، و على هذا الأساس فان
البدائل الوظيفية هي صورة من صور السلوك لإيجاد الحلول المناسبة لأي معوق.
وبالاستناد إلى نظريات التنظيم الكلاسيكية منها والحديثة ومن خلال مساهمتها
الكبيرة في دراسة التنظيمات يتضح أنّها ركزت على أهمية تقسيم العمل و التخصص
كمبدأ أساسي في تنظيم المؤسسات الصناعية خاصة على أساس أنّ العامل لا
يستطيع بمفرده القيام بالعمل كلّّه خاصة مع كبر حجم المؤسسة و زيادة مهامها،
وبالتالي يتطلب ضرورة تقسيم العمل إلى أجزاء بحيث يتخصص كل عامل في جزء
من هذه الأجزاء ثم تعمل الإدارة على تجميع هذه الأجزاء والتنسيق بين المهام لإنجاز
العمل الكلي.

3-8- نموذج المتغيرات السبعة (7S): هو نموذج إدارة يصف سبعة عوامل لتنظيم
المؤسسة أو الإدارة بطريقة شمولية و فعالة، و أي نجاح تحقّقه المؤسسة يقوم على
الاعتماد المتبادل بين المتغيرات السبعة و هي:

أ- الاستراتيجية (Strategy): تشير إلى مجموعة الممارسات المتكاملة التي تمارسها
المؤسسة لتحقيق التفوق على المنافس وتحسين صورتها أمام العملاء مع قدرة مميزة على
تخصيص الموارد، وتتكون الاستراتيجية من أربع متغيرات وهي تحديد الأهداف،
تخطيطها ، توزيع الأفراد، اختيار أساليب العمل و تحليل البيئة المحلية بالمؤسسة.
ولتكون الاستراتيجية فعالة لا بد من التسريع الفعال لكيفية توزيع الموارد، الاختيار
العقلاني لإجراءات العمل، توفير الموارد المادية و البشرية بالإضافة إلى التحفيز على
اعتبار أنّ الاستراتيجية هي المتغير الأول و المسؤول على نجاح أو فشل المؤسسة.

ب- البناء (Structure): يمثل مجموعة العلاقات التنظيمية التي تظهرها الخريطة التنظيمية و الأعمال و المهام والمسؤوليات، بالإضافة إلى تقسيم الأنشطة و توضيح التخصصات مع تحقيق التكامل و التنسيق فيما بينها،

و هو ما نسميه بالهيكل التنظيمي الذي يعني عملية تقسيم العمل إلى وظائف محددة المسؤولية يتم جمعها في وحدات إدارية مع تصميم علاقات العمل بينها.

ج- النظام (System): يدل على عملية التشغيل التي تبين كيفية إتمام العمل داخل المؤسسة وذلك لمختلف العمليات منها نظم المعلومات، نظم الإنتاج، نظم الرقابة، الجودة، ونظام قياس الأداء و تقسيم العمل. كما توضح الأنظمة إجراءات العمل والاختصاصات و الصلاحيات مما يساهم في استقرار العمل داخل المؤسسة.

د- الأسلوب أو نمط الإدارة (Style): يقصد به المنهجية الإدارية أي أن يكون للمؤسسة أسلوبها في التعامل مع المركزية و اللامركزية و كيفية اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجهها.

هـ- الأفراد أو الهيئة الإدارية (Staff): يقصد بالهيئة الإدارية الموظفون داخل المؤسسة و تعتبر الموارد البشرية من أهم العوامل التطوير الإداري ، فالمؤسسة الفعالة تحرس على اختيار موظفيها، تدريبهم، وتنمية قدراتهم وتحفيزهم على العمل ومكافئتهم ضمن نظام مرن للحوافز و المكافآت المادية و المعنوية.

و- القيم المشتركة (Shared values): تمثل القيم التطلعات الأساسية والطموحات التي يشترك فيها الأفراد بالمؤسسة، لهذا يجب التركيز على عملية تعليم الأفراد القيم التي تميز المؤسسة عن غيرها فتعطيهم الدافعية للأداء الفعال كقيم الولاء التنظيمي، قيم الالتزام...إلخ.

ي- المهارة (Skill): تمثل القدرة و الكفاءة القادرة على تحويل المعارف والمعلومات إلى واقع علمي، و المهارة أنواع منها المهارة الذهنية العقلية كالمعارف، المعلومات، طرق و أساليب التفكير و الإبداع و الابتكار...إلخ و مهارة سلوكية كالمهارة القيادية، الإدارية...إلخ.

ثالثا: المفاهيم و المقولات التحليلية

1- أشكال التخصص:

يتسم أي هيكل تنظيمي بتقسيم الأعمال إلى عدد من المهام يتولى القيام بها عدد من الوحدات الإدارية المنتشرة أفقيا و المرتبة عموديا على مستويات إدارية مختلفة، فالتخصص في العمل يرتبط باستخدام الطريقة الأكثر فعالية لزيادة الكفاءة التنظيمية متخذاً >> شكلا أفقيا أو عموديا و ذلك تبعا لا نماطه المرتبطة بالوظيفة، طبيعة المهام، المنتج، الخدمة، الزبائن، السوق، المنطقة الجغرافية، التكنولوجيا، الماركة، المشروع، كما ينطوي على جوانب إيجابية وأخرى سلبية << (بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة، 2008، ص 56).

وإذا كان هذان الشكلان من التخصص يرتبطان بنوعين متباينين من الهياكل (طويل - مسطح) إلا أن الاتجاهات الحالية نحو تخفيض مستويات التسلسل الهرمي وذلك لأسباب اقتصادية (التكلفة) وأخرى تنموية تتعلق بتنشيط و تفعيل التنظيم المكون من البناء الرسمي المتضمن توزيع المسؤوليات، مستويات، اتخاذ القرار، ميكانيزمات التنسيق.

إضافة إلى ذلك فإنّ مختلف نظريات التنظيم تركز على أشكال التخصص باعتبار أنّ مبدأ تقسيم العمل والتخصص أساسا مهما في عملية التنظيم، وللتخصص الوظيفي شكلان:

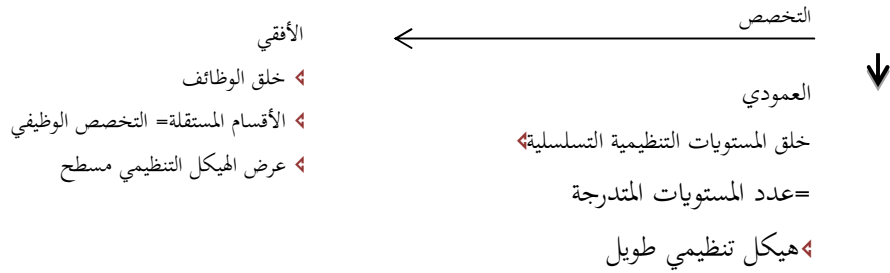
أ- **التخصص العمودي:** يرتبط هذا النمط بعدد من المستويات التنظيمية التي ترتبط هي الأخرى بدرجة الاستقلالية، تطور إجراءات و أنظمة المعلومات والرقابة، طبيعة المهام و خاصيتها التكرارية الروتينية بالإضافة إلى المستوى الهرمي (اتساع قاعدة الهيكل التنظيمي) علما أن التنظيم يزداد تعقيدا مع زيادة الوحدات التنظيمية المتخصصة التي توزعت أفقيا على عدد الأقسام و يستدعي هذا التوسع تقسيم هذه الوحدات عموديا

إلى مستويات إدارية متعددة بحيث يشرف كل من مستوى إداري على عدد المستويات الأدنى بشكل يضمن سير العمل والرقابة على الأعمال. وعليه فإنَّ التخصص العمودي يشير إلى عمق الهيكل التنظيمي و يقاس بعدد المستويات التنظيمية بدءًا من أعلى مستوى حتى أدنى مستوى، فكلما زاد عدد المستويات التنظيمية زاد الهيكل التنظيمي، كما يعتمد التخصص العمودي على تكوين أو بناء خطوط السلطة و تعريف المستويات التي تشكل الهيكل التنظيمي، وإلى جانب بناء خطوط السلطة التي تؤدي في التخصص إلى تضاعف المستويات، التنسيق على مستوى أعلى، الخوف من تزايد حدة الصراعات بسبب تعدد الأوامر، هذا النمو في السلطة يتيح كفاءة كبيرة للتدرج الهرمي، سرعة الخلق و الإبداع، تطوير خبرة حقيقية، كما يسهل التقسيم الرأسي للعمل تدفق الاتصال داخل المؤسسة، ولهذا تتجه المؤسسة المعاصرة نحو عقلنة هذا النوع من التخصص و تقليل عدد المستويات التنظيمية لأسباب تتعلق بخفض التكاليف الاقتصادية و تطوير قابلية ردّ فعل المؤسسة.

ب- التخصص الأفقي: >> يشير التقسيم الأفقي إلى إنشاء عدد من الوحدات الإدارية يتولى كل منها القيام بوظيفة متخصصة من وظائف التنظيم << (مُجَّد قاسم القريوتي، 2006، ص 146).

كما يتمحور التخصص الأفقي حول خلق وظائف مستقلة، هذا الشكل يتم بين الأفراد داخل الأقسام فيما بينها، كما يساعد في تحديد المسؤولية و تكوين الأفراد، كما يعتمد على تخصيص الفرد العامل في قيام بخدمة معينة.

شكل (1) بعدا التخصص الوظيفي



المصدر: Jean pierre heffer, m. kalika, j.orsonie, 2008, p 269

2- مزايا و مآخذ التخصص و تقسيم العمل

أدت الثورة الصناعية و المعرفية في مختلف المجالات إلى تدعيم و تعزيز أهمية و ضرورة التخصص في العمل في تحقيق كفاية عالية في الأداء، لكن في حالة المغالاة في بعض الظروف قد ينعكس سلبا على أداء العاملين.

أ- مزايا التخصص و تقسيم العمل: إنّ تقسيم العمل و التخصص مرتبط بكمية العمل و طبيعة الأنشطة المطلوبة، و يقوم على أساس أنّه إذا تمّ تقسيم أنشطة الموارد البشرية إلى جزئيات فرعية لأنشطة فرعية، فإنّ الأنشطة المتشابهة و المترابطة يجب أن تجمع مع بعض داخل نفس الوحدة الإدارية و ذلك لتحقيق مزايا التخصص منها:

- زيادة الكفاءة مع إتقان العمل نتيجة التكرار لعملية إنتاجية محددة، كما يزيد في سرعة إنجاز العمل وتوفير الوقت الذي كان يضيع بانتقال العامل من عملية إنتاجية إلى أخرى.
- يوفر للعامل الشعور بالرضا عن العمل و إشباع حاجاته النفسية والاجتماعية من حيث الميول و الاتجاهات
- نحو عمله، فالعمل يتضمن مسؤوليات كبيرة تتطلب درجة عالية من المقدرة والمهارة.

ب- مآخذ التخصص و تقسيم العمل: يعتبر التخصص و تقسيم العمل من المواضيع التي حظيت أيضا بتعليقات كثيرة في ميدان العلاقات الإنسانية و يضاف إلى ذلك أنّ علم النفس الصناعي في تاريخه المبكر أجرى دراسات في الإجهاد الصناعي والملل و الذي ينشأ عن تخصص العمل، كما حذر Beach من المغالاة في التخصص لما قد يترتب عن ذلك من نتائج سلبية للفرد و المؤسسة ، و أشار satoner و Freeman إلى السلبيات التي قد تنشأ عن التخصص المفرط فيقولان بأنّه قد يسبب للعامل >> الشعور بالعزلة و عدم سيطرته على عمله و الشعور بالملل، زيادة تغيبه عن العمل حينما يصبح تكرار غير مرضي<< (حسن محمود حريم، 2006، ص 80) و في السياق نفسه أكدّ فايول على أنّ بالرغم من أنّ إمكانية التطور لا يمكن أن يتحقق دون وجود مجموعات من الأعمال المتخصصة يتولاها أفراد مؤهلون وذي مهارات إلاّ أنّ تقسيم العمل و التخصص له ضوابط و حدود و لا يمكن التماهي فيه فقد يترك أثارا سيئة على العمال و الإدارة.

و يمكن إضافة مآخذ أخرى للتخصص و تقسيم العمل منها العمل الروتيني والترتيب قد يسبب للعامل الشعور بالقلق و الإحباط، فيفقد الاهتمام بالعمل إذ يصبح كالآلة يقوم بعمليات متكررة لا تحديد فيها و لا ابتكار فيفقد العامل توازنه النفسي والاستقرار الوظيفي و إصابته بأمراض نفسية، كما يتعرض العامل الذي يتخصص في إنتاج سلعة معينة أو جزء منها للبطالة إذا تراجع الطلب على هذه السلعة. إنّ مآخذ التخصص الزائد في العمل دفع بالعديد من الباحثين المطالبة بإثراء العمل وتنويع مهام العامل و التدوير الوظيفي.

- توسيع العمل: >> تتم عملية توسيع العمل من خلال إضافة بعض الواجبات أو المهام الوظيفية إلى وظيفة معينة، و يسمى الأسلوب بالتوسع الأفقي<< (عبد الباري درة، محفوظ جودة، 2011، ص 218) فالعامل يصبح مسؤولا عن أداء مهام أكثر من قبل.

و يدعو الاتجاه الحديث في تصميم الوظائف إلى توسيع نطاق العمل أي إضافة مهام أكثر لواجبات الوظائف و لكن تكون شبيهة بها و تكون تقريبا في نفس مستوى الصعوبة و المسؤولية، و مع أنّ توسيع الوظيفة أو العمل يستدعي مزيدا من التدريب فهو يساهم في زيادة الرضا الوظيفي و يقلل من الملل الذي قد يشعر به الموظف، بالإضافة إلى الاستفادة من الطاقات الكامنة للفرد التي تنعكس إيجابيا على الأداء.

- **إثراء العمل:** أي إعطاء الوظيفة قدرا أكبر من السلطة و المسؤولية و الاستقلالية و كثيرا ما يعبر عنه بعمق الوظيفة، و يتم >> إثراء العمل من خلال تصميم الوظيفة لكي تتضمن إضافة واجبات أخرى بحيث تتطلب معرفة أكثر ومهارات أدق << (عبد الباري درة، محفوظ جودة، 2011، ص 249) إنّ التوسع في هذه الحالة يكون عموديا و ليس أفقيا.

لقد جاء مفهوم الإثراء الوظيفي أساسا عن نظرية العاملين للدوافع الذي قدمها فريدريك هيرزبيرغ الذي أوضح فيها أنّ ثمة عوامل تشبع الحاجات الفردية للنمو النفسي و خاصة مقدار المسؤولية المتاحة للموظف و التحدي الذي توفره مهام العمل و الإنجاز الذي يمكن أن يحققه الموظف في مجال عمله.

- **التدوير الوظيفي:** يقصد به >> إجراء تغييرات بين العاملين بين كل فترة زمنية و أخرى بالنسبة للوظائف التي تتسم بالتكرار و الروتينية << (مُحَمَّد مُجَدِّد ابراهيم، 2008، ص 753) كما يشير أيضا إلى زيادة تنوع المهام و الواجبات التي يؤديها الموظف وذلك من خلال تنقل الموظف من عمل إلى آخر سواء في نفس القسم أو من قسم إلى آخر و في نفس الفرع أو من فرع إلى آخر.

إنّ تطبيقه يمكن الموظف من التنقل بصورة منظمة بين عدد من الوظائف المتشابهة في طبيعة العمل، و بالتالي يتيح للموظف استغلال مهارات مختلفة و تجنبه الشعور بالملل الذي يظهر عن أداء المهام الروتينية المتكررة ، وعدم التنوع في الأداء بالإضافة إثراء خبراته و مهاراته.

و في هذا السياق أثبتت الدراسات أنّ التعاقب الوظيفي وسيلة فاعلة لتعزيز قيمة العمل لدى الموظف فتزيد الحماس الوظيفي، التعامل مع أفراد مختلفين وتكوين صداقات جديدة بالإضافة إلى أنّه يثري الخبرة الشخصية للفرد ويتيح له الفرص للتعلم و اكتساب مهارات جديدة و يزيد فهمه للأعمال الأخرى كما يرفع من الروح المعنوية ومن ثمّ زيادة الإنتاجية.

خاتمة

بالاستناد إلى ما سبق، يتضح أنّ توفر المهارات بأشكالها ومستوياتها من الضروريات الأساسية لأي نشاط اقتصادي- اجتماعي، إذ أنّ معناها توافر العمال من الناحية الكمية و النوعية، كما يعني تخفيض تكلفة العمل والتي تؤدي إلى انخفاض تكاليف الإنتاج، و بالتالي رخص السلعة المنتجة و زيادة القيمة المضافة. هذا، وقد حاولنا في هذا المقال تحليل انتقائي للمداخل المعرفية التي عيّنت بالتخصص لزيادة الإنتاج عن طريق تحسين المهارات والمعارف الفنية، إلى جانب ضمان سلامة العامل.

وعلى هذا الأساس حاولنا تناول موضوع التخصص الوظيفي في الاطار النظري مختلف القضايا و المسائل النظرية التي عاجلت التخصص ببعديه العمودي والأفقي، كمتغير تنظيمي يرتبط بمتغيرات البناء التنظيمي للمؤسسة.

و ما يمكن استخلاصه هو أن التخصص الوظيفي آلية تقنية و اجتماعية لا يمكن الاستغناء عنها في تنفيذ أهداف النشاط الإنتاجي، فكل نشاط إنتاجي يحتاج إلى قدر معين من التخصص، و مستوى معين من المهارة.

الهوامش

- (1) إبراهيم لطيف طلعت ، (2007)، علم الاجتماع الصناعي، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة.
- (2) إبراهيم مُجد مُجد ،(2008)، إدارة الموارد البشرية، ط1، الناشر الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر .
- (3) إدريس ثابت عبد الرحمان ، (2003)، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- (4) الجوهرى عبد الوهاب ، أبو الغار إبراهيم ،(2001)، إدارة المؤسسة الاجتماعية-مدخل سوسيولوجي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- (5) حريم حسن محمود (2006)، تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي و إجراءات العمل، ط3، دار مكتب الحامد للنشر و التوزيع، عمان.
- (6) درة عبد الباري ، محفوز جودة، (2011)، ، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، ط1، دار وائل للنشر عمان.
- (7) الدقس مُجد عبد المولى ، (2005)، علم الاجتماع الصناعي، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن.
- (10) الزيات كمال عبد الحميد ،(2001)، العمل و علم الاجتماع المهني، دار غريب للطباعة و النشر والتوزيع القاهرة.
- (8) سلاطنية بلقاسم ، قيرة إسماعيل ،(2008) التنظيم الحديث للمؤسسة، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة.
- (9) السلمي علي ،(1980)، تطور الفكر التنظيمي، ط2، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت.
- (10) سويسى عبد الوهاب ، (2009)، المنظمة، نشر و توزيع دار النجاح للكتاب الجزائر.
- (11) طه طارق ،(2006)،التنظيم-النظرية-الهيكل - التطبيقات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر.
- (12) الظافر نعيم إبراهيم ،(2009)، أساسيات الإدارة، المبادئ و التطبيقات الحديثة، ط1، عالم الكتب الحديثة للنشر و التوزيع عمان.
- (13) القريوتي مُجد قاسم ،(2006)، نظرية المنظمة و التنظيم، ط2، دار وائل للنشر، عمان.
- (14) يونس عبد الغفور ،(1997)، نظريات التنظيم و الإدارة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية.
- (15) Jean pierre heffer, m. kalika, j.orsonie, management stratégie et organisation, 7^{eme} Edition, wibert, 2008, France.
- (16) Michel BARDELET, Laurent Isar, Michel scaramuzza, l'essentiel sur le managent, Berti, Alger 2009-2011. Edition