

تأثير غموض السياسات التنظيمية على أداء المؤسسات

The Impact of Regulatory Policy Uncertainty on Organizational Performance

إعداد الطالب

أحمد محمد أحمد الجابر

الرقم الأكاديمي

٢٤١٠٠٠٦٩٧

إشراف

د. أسماء أبو عنزة

العام الدراسي

٢٠٢٤

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة:

السياسات التنظيمية هي إرشادات وبروتوكولات رسمية تحكم الإجراءات والقرارات داخل المنظمة. يتم وضع هذه السياسات من قبل الإدارة لتوفير إطار للعمليات المتسقة والفعالة عبر مختلف الإدارات والوظائف. وهي تحدد المبادئ والمعايير التي تقوم بها المنظمة بأنشطتها، مما يضمن فهم الموظفين أدوارهم ومسؤولياتهم والإجراءات التي يجب عليهم اتباعها.

إن غموض السياسات التنظيمية داخل أي منظومة، سواء كانت سياسية أو تنظيمية، يمكن أن يكون له تأثيرات سلبية كبيرة على عدة جوانب من حياة المؤسسة كذلك فإن غموض السياسات التنظيمية داخل المؤسسات يعني غياب الوضوح والدقة في تعريف الأهداف والإجراءات والقواعد التي يجب اتباعها داخل المنظومة. يمكن أن يشمل ذلك عدم وجود توجيهات واضحة للموظفين أو الأعضاء حول كيفية تنفيذ المهام، وكذلك عدم تحديد السياسات الاستراتيجية التي تحكم سير العمل واتخاذ القرارات.

ذكر أبو هتلة (٢٠٠٨): لقد أصبحت حاجة التنظيمات الحديثة لتبني سياسات تتسم بكفاءة في اتخاذ القرارات والسعي نحو الأبداع والتجديد والمعرفة التامة بالعمل ومتطلباته مطلباً ملحاً ومهماً خاصة في المنظمات التي تسعى للتميز في الأداء والمحافظة على استمراريته في بيئة تنافسية نظراً للدور الذي تجسده سياستها في تحسين العمل.

وذكرت هلا المقداد (٢٠٢١) باتت المنظمات تسعى جاهدة إلى التعريف بنوعية السلوكيات والمشكلات الداخلية والتوصل إلى معرفة الاتجاهات البارزة والقيم والتصورات التي يحملها العاملون تجاه منظماتهم وذلك بغرض التعرف على جوانب القوة التي تحقق التفوق والتميز المؤسسي وبذلك تعرف جوانب الإخفاق والضعف والمشكلات التنظيمية بحيث يمكنها مواجهتها والتغلب عليها.

وتساعد السياسات في تحديد المخاطر المحتملة وتوفير استراتيجيات للتخفيف منها، وحماية المؤسسة من التحديات غير المتوقعة. تعمل كمرجع للموظفين، حيث تقدم تعليمات واضحة حول كيفية التعامل مع المواقف المختلفة، الأمر الذي يمكن أن يعزز الرضا الوظيفي والأداء وتعتبر السياسات مهمة لأنها تحدد ما هو مقبول وما هو غير مقبول في المنظمة. عند إنشائها

بالطريقة الصحيحة، فإنها ستضمن أن جميع الأنشطة التي يتم القيام بها في المنظمة تحدث بهدف بسيط هو ضمان تحقيق المنظمة لأهدافها.

مشكلة الدراسة:

يعد العنصر البشري من الركائز الأساسية لتحقيق أهداف المؤسسات واستمراريتها، ولعل تحقيق هذه الأهداف يقترن إلى حد كبير بوجود أفراد يثقون بالمنظمات التي ينتمون لها ويلتزمون بالعمل فيها لتحقيق طموحاتها. وقد توجه الباحثون في دراساتهم إلى التركيز على العوامل المؤثرة في السلوكيات وتعتمد المنظمات على البحث عن حلول لرفع مستوى ثقة الأفراد العاملين وتوطيد العلاقات بينهم وبين الإدارات العليا من خلال ممارسات متعددة منها: زيادة سلوكيات التمكين، وتقديم التدريب المناسب والنوعي للعاملين في محاولة منها لرفع الروح المعنوية وتعزيز القدرة على تحمل المسؤوليات الموكلة للعاملين، وزيادة مستوى المواطنة التنظيمية وسلوكياتها تجاه المنظمة.

وقد ذكر أبو هتلة (٢٠٠٨) لقد أصبحت حاجة المنظمات الحديثة لتبني سياسات تنظيمية تتسم بالكفاءة والتجريب والجرأة في اتخاذ القرارات والسعي نحو الإبداع والتجديد والمعرفة التامة بالعمل ومتطلباته خاصة للتنظيمات التي تسعى إلى التميز في الأداء والمحافظة على استمرارها في بيئة تنافسية نسبة للدور الذي يجسده تبني سياسات تنظيمية في تحسين العمل من خلال السياسات المتبعة داخل المنظمة سوء كان ذلك بالقوانين أو التشريعات أو على صعيد الهيكل التنظيمي والخدمات المقدمة. فمشكلة غموض السياسات داخل المؤسسات يمثل مشكلة قد تؤثر سلباً على العديد من الجوانب في العمل والأداء داخل المؤسسة.

ومن خلال هذا الطرح فإن مشكلة الدراسة تتمثل في السؤال الرئيسي التالي:

ما هو تأثير غموض السياسات التنظيمية على أداء المؤسسات؟

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في تناول أحد أكثر المواضيع ذات الفائدة للعديد من المنظمات وهو موضوع عدم وضوح السياسات داخل المنظمات والشركات وتأثيرها والذي يعد من المواضيع الحديثة لما لها من تأثير في أداء المنظمة ونجاحها، فالمنظمة تضع الخطط والاستراتيجيات لمشاريعها الحالية والمستقبلية، وتتمثل أهمية الدراسة في:

الأهمية النظرية:

- (١) التعرف على مفهوم السياسات.
- (٢) التعرف على عوامل نجاح السياسات داخل المنظمة.
- (٣) مساهمة هذه الدراسة في ترقية أداء المنظمات والشركات.

الأهمية التطبيقية:

تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في تحديد أبرز عوامل عدم وضوح السياسات داخل المنظمات والشركات وتأثيرها مما يمكنها من تعزيز جوانب القوة ومعالجة جوانب القصور التي قد تبيينها هذه الدراسة.

وكذلك ستساعد هذه الدراسة في توضيح كيفية التعامل مع المشكلات التي تواجه السياسات داخل المنظمة ما ينعكس إيجاباً على إداء المنظمة.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الآتي:

١. التعرف على تأثير غموض السياسات داخل المؤسسات وتأثيرها على أداء المنظمة.
٢. التعرف عن أهم السياسات داخل المنظمة.
٣. التعرف على بعض المشكلات التي تواجه السياسات داخل المنظمات.
٤. تحديد تأثيرات عدم وضوح السياسات.
٥. تحديد العوامل التي تسهم في عدم وضوح السياسات داخل المنظمة، مثل ضعف الاتصال الداخلي أو عدم وجود عمليات توثيق محددة.
٦. تحديد الحلول والتوصيات.

تساؤلات الدراسة:

١. ما مدى تأثير غموض السياسات على تنظيم العمل داخل المؤسسات؟
٢. كيف يؤثر غموض السياسات على كفاءة العمل والإنتاجية؟
٣. ما هي آليات التواصل الداخلي والتفاعل مع السياسات في المؤسسات؟
٤. هل يؤدي غموض السياسات إلى تأثير سلبي على الثقة بين المؤسسة وعمالها؟

فروض الدراسة:

فروض الدراسة حول تأثير غموض السياسات داخل المؤسسات وتأثيرها تتمحور حول الافتراضات التالية:

- يؤثر غموض السياسات التنظيمية سلباً داخل المؤسسة على الأداء والكفاءة بين الموظفين.
- في حالة غموض السياسات داخل المنظمة يؤدي إلى ضعف التوجيه والتنسيق بين الأقسام داخل المنظمة.
- يؤثر غموض السياسات التنظيمية داخل المؤسسات مما يزيد من مستويات عدم الرضا والإحباط بين الموظفين.
- السياسات الواضحة تساهم في خلق بيئة عمل إيجابية وتعزز الثقة والاستقرار بين الموظفين.
- غموض السياسات يؤثر سلباً على قدرة المنظمة على التكيف مع التحديات الخارجية عدم وضوح السياسات يقيد الابتكار والتطوير داخل المنظمة.

منهجية الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة أرى بأن المنهج المناسب لها هو المنهج الوصفي التحليلي. ففي مجال المنهج الوصفي يتم التركيز فيه على المعلومات الخاصة بالسياسات داخل المنظمة، أما في مجال المنهج التحليلي فسوف يتم التركيز فيه على تحليل نتائج الاستبيان الخاص بالدراسة.

جمع البيانات:

البيانات المستخدمة في هذه الدراسة هي المصادر التي تم الرجوع إليها من كتب ومراجع ودراسات سابقة والتي تناولت موضوع الدراسة، حيث يتم استخدامها في متن الدراسة وهو ما يعرف بالإطار النظري للدراسة.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في المنظمات.

عينة الدراسة:

تتكون عينة الدراسة من عدد من موظفي المنظمات والشركات ولغرض تطبيق هذه الدراسة تم اختيار العينة بطريقة عشوائية من مختلف المراتب الوظيفية من أجل تعميم العينة وتمثيل مجتمع الدراسة الى حد كبير.

أدوات الدراسة:

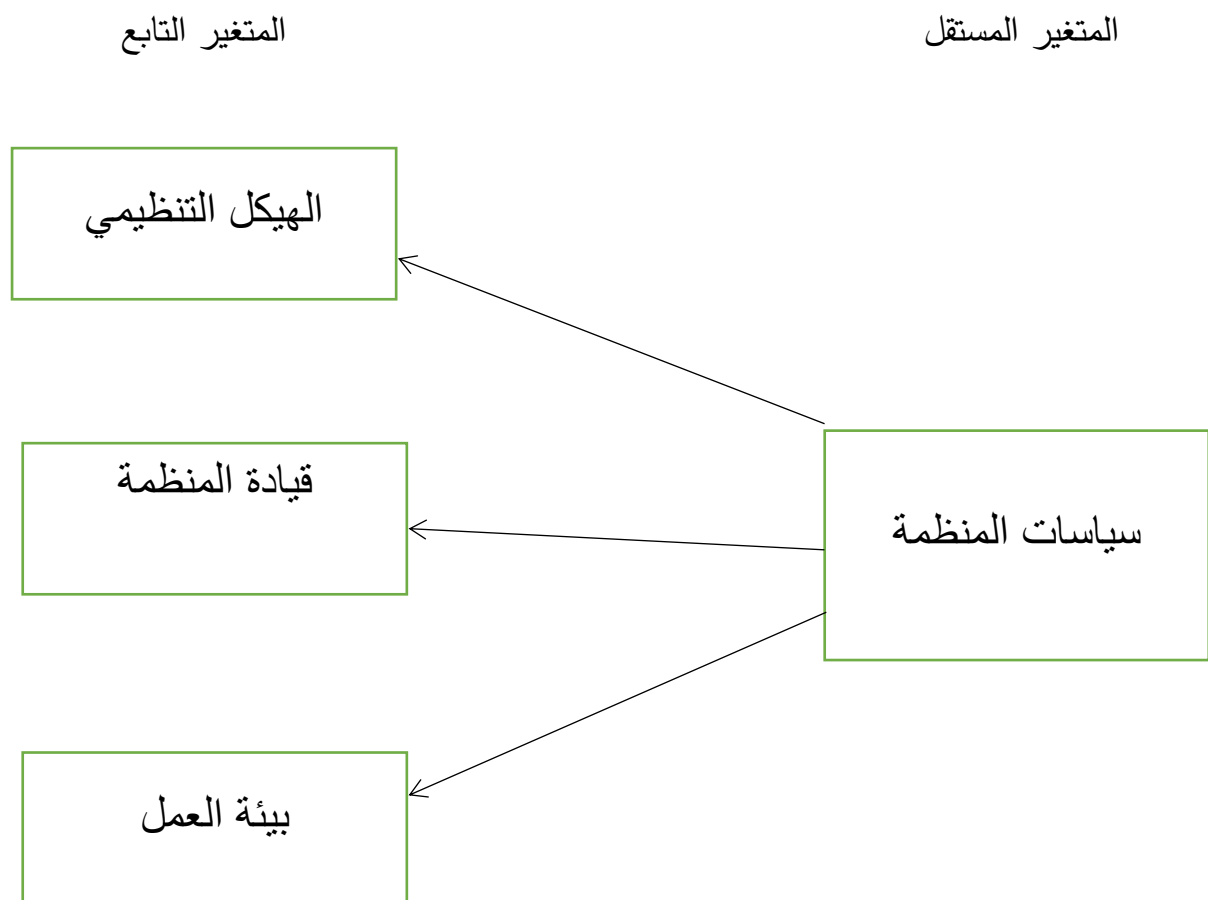
في دراسة تأثير غموض السياسات داخل المؤسسات، يمكن استخدام عدة أدوات وأساليب لجمع البيانات وتحليلها:

١. الاستبيان: تصميم استبيان لقياس وضوح السياسات داخل الشركة من وجهة نظر الموظفين والمديرين.

٢. المقابلات: إجراء مقابلات مع المديرين والموظفين لفهم تفاصيل أكثر عن السياسات داخل المنظمة، وكيفية تطبيقها في الواقع.

٣. الملاحظة الميدانية. توثيق الملاحظات والتحليلات لتحديد مدى تطابق السياسات المكتوبة مع السلوكيات الفعلية.

نموذج الدراسة:



الدراسات السابقة:

دراسة / المقداد، هلا (٢٠٢١) بعنوان (السياسات التنظيمية ودورها في مستوى التماسك التنظيمي، الدور الوسيط لسلوكيات المواطنة التنظيمية) دراسة ماجستير منشورة، المعد العالي لإدارة الأعمال - سوريا.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى السياسات التنظيمية من حيث العالقات والاتصالات والقرارات في المنظمات غير الربحية العاملة في الجمهورية العربية السورية، وأثرها في التماسك التنظيمي في المجالات (بيئة العمل، الهيكل التنظيمي، المرونة والقيادة).

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، أما عن أداة الدراسة فكانت الاستبانة.

توصلت الباحثة إلى أن للسياسات التنظيمية أثراً في مستوى التماسك التنظيمي، وأن هناك دور وسيط جزئي لسلوك المواطنة التنظيمية في هذه العلاقة تأثير بعد السياسات التنظيمية (العلاقات والاتصالات) في كل من أبعاد التماسك التنظيمي (الهيكل التنظيمي، القيادة، بيئة العمل والمرونة). وأوصت الباحثة مجموعة من التوصيات للمعنيين متعلقة بضرورة التوعية لمفهوم السياسات التنظيمية من خلال عقد الدورات التدريبية واتخاذ إجراءات عملية جادة للكشف عنه، كذلك ضرورة أن تولي الإدارة العليا التماسك التنظيمي بجميع مكوناته الاهتمام، بالإضافة إلى تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية وإعادة النظر في آلية التواصل وطبيعة العالقات وضوابطها ومراجعة نظم الحوافز وأعباء العمل سعياً لتحقيق أهداف المنظمة ورضا الموظفين وصحة وتماسك البيئة التنظيمية .

دراسة / أبو هتلة، خالد سعيد (٢٠٠٨) بعنوان (أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية) دراسة ماجستير منشورة ، جامعة مؤتة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة . أما عند أداة الدراسة فقد تم استخدام الاستبيان.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن درجة توافر السياسات التنظيمية لدى العاملين محل الدراسة كانت مرتفعة، أيضا درجة التمكين الوظيفي كانت مرتفعة. وقد أوصى الباحث بعدد من التوصيات منها: ضرورة تشجيع العاملين في تقييم أداءهم، والتركيز على تمكين العاملين من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات وتعزيز قيمة العمل بروح الفريق.

الفصل الثاني

الإطار النظري

مفهوم السياسات:

"السياسات أساسية تعبير صريح أو مضمون عن تلك المجموعة من المبادئ والقواعد التي وضعت بمعرفة المديرين لتوجيه وضبط الفكر والعمل داخل المنظمة". (أبو هتلة، ٢٠٠٨، ٧)

السياسات "يمكن تعريفها على أنها "مجموعة تشريعات (قوانين، قرارات، قواعد لازمة) تتشكل على هيئة حزم إرشادية وخطوط عريضة، تقوم على إرساء ملامح العمل لصناعة القرارات وتوحيد ثقافة العمل، من خلال تنظيم النشاطات وعمليات التنفيذ وتحديد دور المسؤولين، بهدف تحقيق رؤى وأهداف رئيسة تمثل منطلقات السياسة العامة، وتتطلب التزامًا جماعيًا بها من خلال إجراءاتها الموحدة".

والسياسات هي المبادئ التوجيهية التي تحدد أسلوب تحديد الأهداف والخطط المستقبلية للشركة. وعلى سبيل المثال، يمكن أن تتعلق السياسات بالأمور التي تتعلق بالعلاقات العامة، أو التوظيف، أو الصحة والسلامة المهنية، أو الجودة، أو البيئة. وتحتوي السياسات على معايير رئيسية تحدد كيفية التعامل مع هذه الأمور، وتساعد في تحديد المسار العام للشركة.

أهمية السياسات داخل المنظمة:

تعد عملية وضع سياسات داخل المنظمة ذات أهمية بالنسبة للمنظمة مهما كانت طبيعة عملها وذلك للأسباب التالية: (أبو هتلة، ٢٠٠٨، ٨)

١. تسهم السياسات على ربط المنظمة بالظروف البيئية المتغيرة والتي تؤثر عليها، حيث أن التغيرات السريعة تجعل عملية وضع السياسات داخل المنظمة هي الوسيلة الفعالة لمعرفة هذه التغيرات والاستفادة من الفرص التي تخدم أهداف المنظمة والتقليل من المخاطر التي قد تتعرض لها.

٢. تعد السياسات التي تأتي من خلال تحديد إطار عمل كل فرد داخل المنظمة مما يؤدي إلى حالة من الانسجام والتنسيق بين أفراد المنظمة ومن ثم رفع كفاءتهم.

٣. تعد السياسات داخل المنظمة من الأمور الضرورية عند تفويض السلطة ويقوم المفوض باستخدام السياسات التي تزود المفوض إليه بالإرشادات لما يجب عليه عمله.

٤. يؤدي استخدام السياسات إلى زيادة ثقة المدير بنفسه فيقل الشك والتردد ماد دام أن يتصرف طبقاً للسياسات الموضوعة.

٥. أن للسياسات دوراً مهماً في عملية التنمية الإدارية لكونها تنمي من يقومون بتطبيقها وتكسيهم خبرات ومهارات جديدة.

شروط السياسات داخل المنظمة: (عبد السلام، ١٩٩٢)

- المرونة: بحيث تتلائم مع المتغيرات التي تحدث في مجال عمل المنظمة.
- الترابط: يجب أن يكون هناك ترابط بين السياسات والأهداف من جهة، والسياسات مع بعضها البعض من جهة أخرى، فالسياسات التي لا تحدم الهدف الموضوع من قبل المنظمة فإنها تعيق المنظمة.
- التميز: يجب أن تكون السياسات متميزة عن القواعد والإجراءات، وهذا مهم بالنسبة لعملية التخطيط وتقويض السلطات.
- الوضوح: يجب أن تكون السياسات واضحة وبعيدة عن الغموض.

متطلبات صنع السياسات داخل المنظمة:

ذكر جواد والمؤمن (٢٠٠٠). عند صنع السياسات هناك بعض المتطلبات المهمة الواجب الأخذ بها والتي منها:

- استخلاص الاتجاهات العامة للأهداف والاستراتيجيات المستقبلية وتحديدتها حسب حاجة المنظمة.
- دراسة الاستراتيجيات والسياسات القائمة للوقوف على مدى ملائمتها لتحقيق الأهداف وقبل الدخول في صنع السياسات الجديدة للمنظمة.
- تحديد الأنشطة والفعاليات والوظائف الأساسية المطلوب صنع السياسات لها.

دور الثقافة التنظيمية في السياسات داخل المنظمة:

تقوم منظمات الأعمال بالسعي، لتحقيق الكفاءة والفاعلية الإدارية دوماً من أجل تحقيق أهدافها حيث تولي منظمات الأعمال المتقدمة اهتماماً في تنمية وتطوير الأداء، من خلال إتباع أساليب الإدارة الحديثة، ومن الاتجاهات الحديثة لهذا المنظمات هو الاهتمام البالغ بالثقافة التنظيمية للمنظمة، حيث تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم ملامح الإدارة الحديثة، وتعتبر عنصراً هاماً في تكوين منظمات الأعمال، حيث تؤدي دوراً حيوياً في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث. وتستخدم الثقافة كأداة للتغيير ووسيلة من وسائل عمليات التطوير التنظيمي.

تعريف الثقافة التنظيمية:

تشكل الثقافة التنظيمية إحدى العناصر الأساسية تفسر سلوك المؤسسة وقيادتها وإدارتها ومواردها البشرية والمتعاملين معها حيث أجمع الكثير من الباحثين على أهمية الثقافة التنظيمية الفضاء الاجتماعي حيث مثل الإطار الذي يشكل السلوك الإنساني ويصوغ معتقداته وقيمه واتجاهاته ودوافعه وميوله، ومثل هذا تأثير على الثقافة لا يقتصر على الأفراد فقط، بل يتعداه ليشمل التأثير على المنظمات باختلاف أنواعها وتنوع أهدافها تعدد مجالات عملها، وهو ما يعرف بالثقافة التنظيمية.

عرفت الثقافة التنظيمية على أنها: " مجموعة من العمليات التي تجمع أعضاء المنظمة بناءً على الشكل المشترك من القيم الأساسية والمعتقدات في المنظمة، تتيح ثقافة المنظمة للمنظمة معالجة مشاكل التكيف مع البيئة الخارجية والتكامل الداخلي لموارد المنظمة وتعمل ثقافة المنظمة كأساس لنظام إدارة المنظمة، والذي يشمل على ممارسات إدارية وسلوكيات تعزز المبادئ الأساسية التي يمتلكها أعضاء المنظمة". (الدويلة، ٢٠٠٧، ١٣)

وتعد الثقافة التنظيمية هي الطريق إلى التطوير والتغيير حيث يجب أن تتبنى المنظمات سياسات حديثة ومتطورة من أجل التغيير لصالح العملية التعليمية ولا يمكن ذلك أن يحدث من غير دراسة للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

سياسة التغيير في المنظمة:

إن التغيير أصبح سمة ملازمة للمنظمة، وكونه يؤثر على أداء المنظمة فلا بد أن تتعايش معه بشكل دائم ومستمر، ولذا يجب على المنظمة أن تستجيب للتغيير بشكل سليم ومنظم حتى تكون قادرة على مواكبة حركة التغيرات المحيطة في القيم والمبادئ والاتجاهات والاحتياجات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية، حتى تصبح أكثر كفاءة وفاعلية في أدائها وفي تحقيق أهدافه. حسب أحمد ماهر التغيير هو "خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل وتغييرها لممارساتها الإدارية اعتمادا على مجهود تعاوني بين الإداريين مع الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها. (ماهر، ٤٣٢، ٢٠٠٠)

"وذكر الحماد "التغيير عملية تشمل سلوكيات الأفراد وهياكل التنظيم والتكنولوجيا المستخدمة ونظم الأداء وتقييمها، وذلك بغرض التفاعل والتكيف مع البيئة المحيطة". (الحمادي، ١٩٩٩، ٢٤)

إدارة التغيير:

إدارة التغيير هي الاستعداد المسبق للتحويل من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود في أقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة وأقل جهد من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية اللازمة لاستخدام الموارد المتاحة.

عرفت بأنها محاولة من طرف القائد لربط الأنشطة البشرية والمادية ضمن خطة عمل مدروسة، تحتوي على الإجراءات الإدارية التي تهيم على ذلك التغيير وتستثمر فرصه وتتجنب تهديداته.

وتتطوي إدارة التغيير في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال على عدة مراحل تتمثل في:

- اختيار الفريق المسؤول عن عملية التغيير: من الأهمية أن تتم جهود التغيير بالاستعانة بخبرات فنية وتنظيمية على مستوى عال من الكفاءة، من بينها خبراء من داخل المؤسسة، أو من خارجها أو من خلال مزيج من الخبراء الداخليين والخارجيين معا.

اختيار الأسلوب المناسب لإحداث التغيير: يمكن أن يأخذ التغيير أحد البدائل التالية:

التغيير الشامل: أو ما يدعى بإعادة النظر الكاملة في الاتجاه الإستراتيجي للمنظمة، ويستهدف تحقيق النتائج المطلوبة بالتعامل مع جميع المجالات والعناصر المطلوب تغييرها في آن واحد.

وضع موازنة تقديرية لعملية التغيير: يجب أن يتم وضع موازنة تقديرية لعملية التغيير من خلال تحديد التكاليف المطلوبة لهذه العملية، كمتطلبات إجراء البحوث وجمع المعلومات وشراء المعدات الجديدة، وتحفيز للأفراد لزيادة تعاونهم لإنجاح عملية التغيير، كما يجب أن تتضمن عملية التغيير. ميزانيتين منفصلتين، الميزانية الأولى تعتبر ميزانية عملية تتضمن الأموال اللازمة للسير العادي للأعمال الجارية، أما الموازنة الثانية التي يضعها قادة التغيير فهي توجه لمواجهة المستقبل.

تعديل الهيكل التنظيمي: إن الإدارة التي كانت تركز على هرمية المعلومات، (مدير لديه معلومات أكثر كثافة وثراء مقابل عاملين لا يملكون إلا القدر اليسير منها إلا ما تعلق باختصاص العمل) أصبحت غير مبررة من الناحية العملية، فمع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تجعل قواعد ومستودعات البيانات متاحة للجميع أصبح المدير المركزي يفقد أهم مبررات البقاء على قمة الهرم واحتكار اتخاذ القرار، لذلك وجب على المؤسسات التي تسعى إلى تنفيذ مشروع تكنولوجيا المعلومات والاتصال تغيير هيكلها التنظيمية لصالح.

علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة التغيير:

أصبحت جل دراسات التغيير التنظيمي في الآونة الأخيرة ترتبط بشكل مباشر بالثقافة التنظيمية السائدة في هذه المنظمة، وبالتالي أصبح من غير الممكن أن يتجاهل التغيير التنظيمي موضوع الثقافة التنظيمية لدورها البالغ داخل المنظمة.

هناك طريقتان أساسيتين للتفكير في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي:

أولاً: هي إحداث تغيير في المنظمة من خلال التغيير الثقافي والذي يتضمن إيجاد منظمة مبدعة ثقافياً.

والثانية: ترقية وتطوير المنظمة بما فيها من أعضاء ووظائف من خلال تطوير الثقافة التنظيمية.

دور القيادة في وضع السياسات داخل المنظمة:

تعتبر القيادة من الموضوعات المهمة في علم الإدارة، وقد تم تعريفها من قبل علماء الإدارة في كتبهم وفي العديد من الدراسات حيث تم تعريفها كالتالي:

ذكر رضوان، شفيق في كتابه (السلوكية الإدارية) تعريفا للقيادة حيث ذكر بأنها: " هي عملية التأثير في الناس وتوجيههم لإنجاز الهدف القيادة دور اجتماعي رئيسي يقوم به الفرد (القائد) أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة (الأتباع) ويتسم هذا الدور بأن من يقوم به له القدرة والقوة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة". (رضون، ١٩٩٤، ٨١)

وذكر شوقي (١٩٩٢) "القائد هو الشخص الذي يملك مقدرة التأثير على سلوك الجماعة، ويستمد سلطاته من الجماعة نفسها نتيجة التأثير في سلوكها، بما يمكنه من الحصول على طاعتهم واستجابتهم له".

بناء على ذلك، فإن الطاعة في العلاقة القيادية أساسها تقبل الجماعة للقائد، بينما الطاعة في العلاقة الرئاسية، مفروضة من الرئيس على الآخرين، بحكم منصبه الرسمي" (شوقي، ١٩٩٢، ٤٤)

ومن خلال من تم ذكره سابقا يمكنني أن استخلص تعريفا شاملا للقيادة وهو كالتالي: القيادة هي علاقة بين شخص يقود مجموعة من المرؤوسين وذلك بالتأثير عليهم وعلى سلوكهم للوصول لأهداف معينة في المنظمة.

تأثير غموض السياسات التنظيمية على أداء المؤسسة:

١. الارتباك واللبس في التنفيذ :

عندما لا تكون السياسات واضحة، يمكن أن يشعر الموظفون بالارتباك حيال كيفية تنفيذ المهام والقرارات. هذا يمكن أن يؤدي إلى تباين في الأساليب والنتائج، مما يقلل من الكفاءة والاستجابة السريعة للتحديات.

٢. قلة التوجيه والتنسيق :

عندما تقتصر الشركة على سياسات واضحة، يمكن أن يصعب على القادة والمديرين توجيه الفرق وتنسيق الجهود. هذا يمكن أن يؤدي إلى تشتت الجهود وفقدان التركيز على الأهداف الاستراتيجية الرئيسية.

٣. تعزيز الأنماط السلبية في العمل :

عدم وضوح السياسات يمكن أن يؤدي إلى إنشاء أنماط غير صحيحة أو سلبية في العمل، مثل الاستجابات التسطوية، حيث يشعر الموظفون بالضغط لاتخاذ قرارات دون توجيه واضح.

٤. تأثير على رضا الموظفين :

الموظفون يحتاجون إلى أن يشعروا بالأمان والاستقرار في بيئة العمل، وتوفير السياسات الواضحة يساهم في هذا. عدم وضوح السياسات يمكن أن يزيد من عدم الرضا والشعور بالإحباط بين الموظفين، خاصة إذا كانوا يشعرون بعدم اليقين أو الظلم في المعاملة.

٥. مشاكل في التواصل الداخلي:

السياسات الواضحة تلعب دورًا هامًا في تعزيز التواصل الفعال داخل الشركة، بين الإدارة والموظفين وبين الأقسام المختلفة. عدم وضوح السياسات يمكن أن يسبب انقطاعًا في التواصل، مما يؤثر على التنسيق والتعاون.

غموض السياسات يمكن أن يخلق بيئة عمل وتعلم غير فعالة ويؤثر على التحفيز والرضا لدى الموظفين والعاملين على حد سواء. لذا، توضيح وتحديد السياسات بشكل واضح ومفهوم يعد أمرًا ضروريًا لتحسين جودة المنظومة والحفاظ على بيئة عملية مثمرة ومستقرة.

المراجع:

١. الدولية، فهد يوسف، "أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين"، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، الأردن، ٢٠٠٧.
٢. ماهر، أحمد، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر ٢٠٠٠.
٣. الحمادي، علي، التغيير الذكي، دار بن حزم للنشر، بيروت، لبنان، ١٩٩٩.
٤. د. ماهر، أحمد مبادئ الإدارة بين العلم والمهارة، الدار الجامعية - الإسكندرية، ٢٠١٣.
٥. الغالبي، طاهر محسن منصور. إدريس، وائل محمد صبحي "الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)"، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، ٢٠٠٧.
٦. السالم، مؤيد، التكامل بين التخطيط الاستراتيجي والممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال. العربية، جامعة اليرموك، اربد، الأردن ٢٠٠٠.
٧. العارف، نادية، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية: مصر، ٢٠٠١.
٨. حمامي، يوسف، والشيخ، فؤاد التخطيط من وجهة نظر مديري شركات الأعمال الأردنية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، جامعة مؤتة: ١٩٩٥.
٩. رضوان، شفيق، السلوكية الإدارية، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ١٩٩٤.
١٠. شوقي، طريف: السلوك القيادي وفعالية الإدارة، مكتبة غريب للطباعة والنشر، القاهرة، ١٩٩٢م.

الدراسات العلمية:

- المقداد، هلا (٢٠٢١) بعنوان (السياسات التنظيمية ودورها في مستوى التماسك التنظيمي، الدور الوسيط لسلوكيات المواطن التنظيمية) دراسة ماجستير منشورة، المعد العالي لإدارة الأعمال - سوريا.

أبو هتلة، خالد سعيد (٢٠٠٨) بعنوان (أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية) دراسة ماجستير منشورة ، جامعة مؤتة.