

نموذج التطابق (البيئة_القيم_الموارد)

Environment Values Resources Congruence Model

أ. انتصار محمود سالم بديده

المخلص:

من الضروري امتلاك نموذج واضح ينظم العلاقة بين (البيئة - القيم - وموارد المنظمة)، ويبسط المتغيرات التي تلعب دوراً في تحديد التفاعلات التي تحدث بين مكونات المنظمة. هذا النموذج متخصص في إدارة التغيير التنظيمي وفهم الفجوات الأدائية التي تحدث داخل المنظمة.

يهدف هذا البحث إلى التعريف بنموذج التطابق لنادر وتوشمان، وفهم عناصره، وشرح مكوناته، ويبين بعض تطبيقاته وعرض ميزاته وعيوبه.

وخلصت نتائج البحث إلى النموذج يعد أداة تشخيصية تسعى لفهم وتحليل الفجوات الأدائية في المنظمة، وهو طريقة ممتازة لتوضيح كيفية بقاء المنظمة ككائن حي، ويوفر نموذج التطابق (E.V.R) إطار مثالي لاختبار ما يمكن أن يحققه رؤاد الأعمال ومدراء المشاريع بشكل استراتيجي من أجل خلق واستدامة فعالية ونجاح المنظمة، ويبين كيف أن البيئة تعتبر مصدراً للفرص والتهديدات (عوامل النجاح الأساسية الخارجية)، وتشكل تلك الموارد نقاط القوة والضعف والكفاءات الاستراتيجية التي قد تتطابق أو لا تتطابق مع المتطلبات البيئية، وإن الحفاظ على هذا التوافق الاستراتيجي وتغييره يعتمد على القيادة والثقافة

الكلمات المفتاحية: نموذج التطابق، البيئة، القيم، الموارد، القيادة، الاستراتيجية، تحليل الفجوة.

Abstract:

It is necessary to have a clear model that regulates the relationship between (the environment - values - and the resources of the organization), and simplifies the variables that play a role in determining the interactions that occur between the components of the organization.

This model specializes in managing organizational change and understanding the performance gaps that occur within the organization.

This research aims to define the congruence model of Nader and Tushman, understand its components, explain its components, some of its applications and present its advantages and disadvantages.

The results of the research concluded that the model is a diagnostic tool that seeks to understand and analyze the performance gaps in the organization, and it is an excellent way to illustrate how the organization survives as a living organism. and the success of the organization, and it shows how the environment is a source of opportunities and

threats (the external key success factors), and those resources constitute the strengths, weaknesses and strategic competencies that may or may not match the environmental requirements, and maintaining and changing this strategic alignment depends on leadership, culture and values.

1. المقدمة

إنّ فهم سلوك التنظيمي للمؤسسات هو أمر أساسي لفهم وتحليل المنظمة والقدرة على فهم التغيرات التي تحصل فيها. ومن الواضح أنّ هناك العديد من العوامل التي تشترك لتحديد طبيعة هذا السلوك وتأثيراته وتداعياته على المؤسسة لفهم مصدر هذه العوامل وخصائصها. ومن الضروري امتلاك نموذج واضح ينظّم العلاقة بين (البيئة - والقيم - وموارد المنظمة)، ويبسّط المتغيرات التي تلعب دوراً في تحديد تلك العوامل. هذا النموذج متخصص في إدارة التغيير التنظيمي وفهم الفجوات الأدائية التي تحدث داخل المنظمة.

تم تطوير نموذج التطابق في السلوك التنظيمي من قبل (David Nadler and Michael Tushman) في الثمانينات في جامعة كولومبيا، وهو مدخل بسيط للمؤسسة قائم على التفكير التنظيمي.

سنتعرف من خلال هذا النموذج على كيفية تحليل المنظمة وفهم الأداء داخل المنظمة وربطها بالأهداف، كما يساعد نموذج التطابق العاملين على فهم طريقة التفاعلات بين المكونات الداخلية التي تتم داخل المنظمة. ويركز هذا النموذج على مرحلة التحليل والفهم العميق لعملية التفاعلات التي تتم داخل المنظمة، ويعد من أهم النماذج لتحليل الفجوة الأدائية داخل المنظمة.

توجد ستة أدوات لتحليل الفجوة لتحديد وإغلاق الفجوة في العمل؛ فعند تحديدها يتطلب الأمر معرفة لماذا تواجدت هذه الفجوة في المؤسسة؟ وماذا يمكنك أن تعمل بشأنها؟. هذه الأدوات الإدارية السنة لتحليل الفجوة لمعرفة الفجوة في المؤسسة التي تعمل فيه وهي (Dobald, 2005:pp204): تحليل ماكينزي Mckinsey 7s Analysis، تحليل سوات SWOT Analysis، مخطط عظمة السمكة (السبب والنتيجة) Fishbone Diagram، مخطط بيستل PESTEL Analysis، نموذج نادلر وتوشمان للتطابق Nadler and Tushman' Congruence Model، ونموذج السببي Birke-Litwin Causal Model (Nadler & Tushman, 1980:33).

إن أول خطوة أساسية للتصميم والتي تؤدي إلى النجاح الكبير للتغيير داخل المؤسسة هو فهم ديناميكية وأداء المؤسسة؛ وبالتالي يحتاج القادة إلى خارطة طريق شاملة ليفهموا مواضيع الأداء في المؤسسات الحديثة التي تتسم بالتعقيد (Nadler & Tushman, 1980:34).

2. شرح للأدوات الإدارية الستة لتحليل الفجوة في المنظمة

تحليل الفجوة هو الأداة التي تساعد الشركات على مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المحتمل؛ ففي جوهرها هي سؤالين: «أين نحن؟» و «أين نريد أن نكون؟» إذا كانت الشركة أو المؤسسة لا يتحقق فيها الاستخدام الأمثل للموارد الحالية، أو تستغني عن الاستثمار في رأس المال أو التكنولوجيا، فإنه قد يصبح أداؤها دون إمكاناتها.

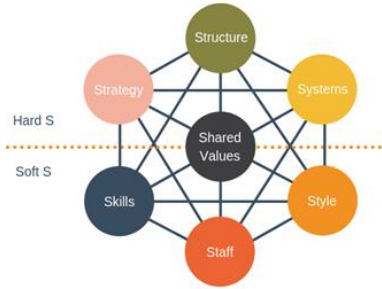
هناك ستة أدوات إدارية لتحديد الفجوات في مجال الأعمال الإدارية، تساهم هذه الأدوات في تكوين فهم عميق للفجوات وتحليلها، وبالتالي التمكين من الإجراء المناسب للتعامل مع هذه الفجوات. وفيما يلي أدوات تحليل الفجوات Gap Analysis المستخدمة في منظمات الأعمال.

1.2 نموذج تحليل ماكينزي Mckinsey 's 7s Analysis

تسعى المؤسسات دوماً لتحقيق أهدافها، لكن هل تعرف تلك الشركات مدى قدرتها على تحقيق تلك الأهداف؟ أو ما هي الأدوات المؤثرة في تحقيق النجاح؟ توجد الكثير من النماذج لتقييم وتحسين أداء المؤسسات، ويعد نموذج ماكينزي (7s) واحداً من أفضل أدوات تحليل وتقييم أداء وأعمال المؤسسات.

طور هذا النموذج عام 1970 من قبل الاستشاريين في شركة ماكينزي "توم بيترز" و"روبرت ووترمان"، وهو يركز على سبع عناصر أساسية (الاستراتيجية، والهيكل، والأنظمة، والقيم المشتركة، والأسلوب، والموظفين، والمهارات) من أجل تحديد ما إذا كانت متوافقة بشكل فعال وتسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها (عبد الطيف، 2019، ص ص 13-14).

يعرف McKinsey 7s كنموذج للفعالية التنظيمية، تستخدمه المؤسسة لتحليل البيئة والتحقق من إمكانية تحقيق الأهداف المسطرة، ويعد نموذج McKinsey 7S مدخل شامل لآليات التنظيم، والذي يحدد بشكل كلي كيفية سريان العمليات داخل المؤسسة (Boyle, 2015: 147). والشكل رقم (1) يبين إطار عمل نموذج McKinsey 7S.



شكل (1): إطار عمل نموذج McKinsey 7S

أولاً: الاستراتيجية Strategy

هي خطة محددة توضع لتحقيق أهداف المؤسسة، وخلق ميزة تنافسية تستطيع من خلالها المؤسسة المنافسة في السوق، والتفوق على المنافسين، وصنع صورة جيدة عن المؤسسة لدى الجمهور (John,20188:74). والأسئلة الواجب طرحها هنا تتلخص في طبيعة الاستراتيجية التي تسعى المؤسسة إلى تنفيذها، وكيف ستحقق أهدافها، وما هي خطط المؤسسة لمواجهة تغيرات السوق وضغوط المنافسين.

ثانياً: الهيكل Structure

هو البناء التنظيمي للمؤسسة الذي يوضح مهام ومسؤوليات كل شخص فيها، وعلاقة أقسام المؤسسة ببعضها البعض. أما أهم الأسئلة الواجب طرحها في هذا العنصر فهي كيفية تنظيم هيكل المؤسسة، وما هو التسلسل الهرمي الوظيفي، وكيف تنسق الإدارات المختلفة الأنشطة فيما بينها، وكيفية خلق انسجام وترابط بين أعضاء الفريق، وما هي طرق التواصل وهل هي مباشرة أم غير مباشرة.

ثالثاً: الأنظمة Systems

هي مجموعة الأعمال والأنظمة اليومية التي يقوم بها الموظفون لتحقيق مهمات العمل، وأهم الأسئلة المرتبطة بها تتعلق بمعايير العمل وكيفية تقييمها، وما هي الأنظمة الرئيسية التي تدير المؤسسة، وما هي العمليات والقواعد الداخلية التي يتبعها الفريق للحفاظ على مسار المؤسسة الصحيح.

رابعاً: المهارات Skills

المهارات هي القدرات التي يؤديها موظفو الشركة بشكل جيد للغاية. وتشمل أيضاً القدرات والكفاءات. أثناء التغيير التنظيمي، يطرح السؤال غالباً حول المهارات التي ستحتاجها الشركة بالفعل لتعزيز استراتيجيتها الجديدة أو هيكلها الجديد.

خامساً: الموظفين Staff

يهتم عنصر الموظفين بنوع وعدد الموظفين الذين ستحتاجهم المؤسسة وكيف سيتم تعيينهم وتدريبهم وتحفيزهم ومكافأتهم.

سادساً: الأسلوب Style

الأسلوب يمثل الطريقة التي تدار بها الشركة من قبل المديرين رفيعي المستوى، وكيفية تفاعلهم، والإجراءات التي يتخذونها وقيمتها الرمزية. بمعنى آخر، إنه أسلوب الإدارة لقادة الشركة.

سابعاً: القيم المشتركة Shared Values

القيم المشتركة هي جوهر نموذج McKinsey 7s. إنها القواعد والمعايير التي توجه سلوك الموظف وتصرفات الشركة، وبالتالي، فهي أساس كل مؤسسة.

2.2 نموذج تحليل سوات SWOT

أداة الـ SWOT هي إحدى أدوات التحليل الاستراتيجي وتستخدم لتحديد 4 نقاط أساسية وهي القوة Strengths والضعف weaknesses والفرص opportunities والتهديدات threats، وهذه تشكل اسم SWOT. يمكن استخدامها سواء على نطاق الشركات والمنظمات أو على نطاق أصغر كالمشاريع، منتجات أو حتى أفراد (Peter & Harold, 2014: 77-78).



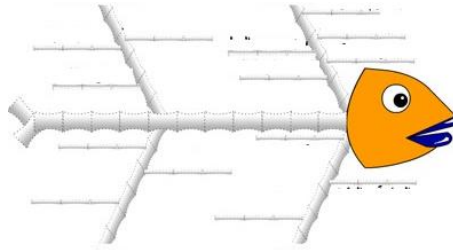
شكل (2) نموذج تحليل SWOT

تعد أداة عظمة السمكة أداة رائعة لتحليل المشكلات بمشاركة المسؤولين عن هذه المشكلة أو المسؤولين عن العناصر الرئيسية التي قد تكون سببا في هذه المشكلة، سواء كانت هذه المشكلة شخصية أو على مستوى مشكلات الشركات والمنظمات صغيرة كانت هي المشكلات أم كبيرة

فهذا التخطيط يساعدك على تحليل و إيجاد جميع المشكلات مهما كانت صغيرة أو تافهة و التي قد تكون هي السبب الرئيسية المؤثر للمشكلة الكبيرة.

3.2 نموذج عظمة السمكة Fishbone Diagram

قام بوضع هذه الإستراتيجية العالم الياباني كارو إيشيكاوا (1915 م -1989م) من الرواد اليابانيين في مجال الجودة. مخطط عظمة السمكة (إيشكاوا) أو كما يسمى مخطط السبب والتأثير سبب تسميته هو أن الشكل النهائي لهذا المخطط شبيه لعظام السمكة بعد أن تزيل عنها اللحم، حيث أن رأس السمكة يمثل المشكلة الأساسية وكل عظمة فرعية من العمود الفقري يمثل العناصر الرئيسية لهذه المشكلة (بن حكومة، 2013، ص71) كما في الشكل (3).



شكل (3) // نموذج عظمة السمكة لتحليل المشكلات

ويساعد تطبيق أسلوب عظمة السمكة في تسهيل معرفة المشكلات المعقدة وتحويلها إلى مشكلات صغيرة يمكن إيجاد حلول لها. مخطط إيشيكاوا أو مخطط السبب و الأثر أو مخطط عظم السمكة هو عبارة عن مجسم بياني و يشير الاسم الأول للعالم الياباني كارو إيشيكاوا و هو أول من استخدم هذه الطريقة في الستينات. مخطط هيكل السمكة ishikawa سمكة إيشيكاوا عبارة عن مجسم بياني للياباني كارو إيشيكاوا يستطيع منه الشخص الوصول إلى السبب المنتج للعة. مخطط عظمة السمكة إيشيكاوا أو كما يسمى مخطط السبب والتأثير سبب تسميته هو أن الشكل النهائي.

3.2 تحليل بيستل PESTEL Analysis

تحليل "بيستل" PESTEL هي أداة تحليل تُستخدم لتحديد القوى الخارجية الكلية للمنظمة، والعوامل الخارجية التي قد تتغير في المستقبل، من أجل استغلال هذه التغييرات كفرص، أو إيجاد حلول للتهديدات المحتملة بشكل أفضل من المنافسين.

وتأتي كلمة "PEST" اختصارًا، وهي الأحرف الأولى للعوامل الأساسية المؤثرة على الاقتصاد الكلي للدول، وهي: السياسة Politics، الاقتصاد Economics، المجتمع Social، التقنية Technology، بينما في مصطلح (PESTEL) يُضاف معيارين آخرين هما البيئة Environment، والقوانين Law. وأحياناً يضم البعض هذين المحورين تحت محاور الـ "PEST" الأربعة (بن حكومة، 2012، ص 81). ومن أجل إجراء تحليل الـ "PESTEL" يتعين على المديرين والرؤساء التنفيذيين جمع أكبر قدر من المعلومات حول البيئة الخارجية للشركة، وقد صارت معظم المعلومات متوافرة على الإنترنت، ويمكن الوصول إليها بسهولة وسرعة وبتكلفة منخفضة.

وقد تستغرق عملية استخدام هذه الأداة في المرة الأولى وقتاً أطول، وقد يسأل المبتدئ نفسه عن التغييرات التي يمكن أن تحدث على مستوى السياسة والاقتصاد والمجتمع والتكنولوجيا، وربما على مستوى البيئة والقانون.

وتتمثل أهمية تحليل PESTEL في أنها تعتبر أداة هامة فيما يتعلق باتخاذ قرارات الاستثمار الكبرى؛ إذ عادةً ما تهتم الجهات الاستثمارية بالاطلاع على تحليل PESTEL للدولة والقطاع التي ترغب في الاستثمار فيه، قبل أن تتخذ قرارًا.

4.2 تحليل بيستل PESTEL Analysis

تحليل "بيستل" PESTEL هي أداة تحليل تُستخدم لتحديد القوى الخارجية الكلية للمنظمة،

5.2 مفهوم نموذج التطابق لـ (نادلر وتوشمان).

طور الأستاذان في جامعة كولومبيا ديفيد أ. نادلر ومايكل إل توشمان نموذج التطابق للأعمال. يقدم هذا النموذج نهجاً منظماً لتحليل الدوافع الرئيسية للأداء التنظيمي. هذه الدوافع هي المهام والأشخاص والبنية والثقافة؛ فكلما زاد التطابق أو التوافق بين هذه المكونات، زاد الأداء التنظيمي. ويعد نموذج التطابق (البيئة - القيم - الموارد) EnvironmentValuesResources وبعدها Congruence Model (E.V.R) عملية إدارة التغيير التي تفحص أداء المنظمة اعتماداً على كيفية عملها كنظام.

ينظر هذا النموذج إلى المنظمات على أنها تتكون من أجزاء، أو مكونات تتفاعل مع بعضها البعض، توجد هذه المكونات في حالات التوافق، أو التوازن النسبي، ويمكن أن تتلاءم أو تتوافق الأجزاء المختلفة من المؤسسة بفعالية مع بعضها البعض، أو تتوافق بشكل سيئ، وتؤدي إلى مشكلات، أو اختلالات وظيفية، أو أداء أقل من المحتمل، ويستند نموذج التطابق للسلوك التنظيمي

على مدى تناسب المكونات معاً، أي التطابق بين المكونات؛ وتستند فعالية هذا النموذج على نوعية التطابق، ويشير مفهوم التطابق إلى التعامل مع المدخلات التي يتعين على النظام العمل بها، والنواتج التي يجب أن ينتجها، والمكونات الرئيسية لعملية التحول، والطرق التي تتفاعل بها هذه المكونات، ويمكن توضيح هذه المكونات على النحو التالي (Nadler, Tushman, 1980:39-41):

أولاً: المدخلات

تشكل المدخلات العناصر التي يجب على المنظمة العمل معها، فهناك مدخلات عديده، يتمثل المدخل الأول في البيئة، والتي تتضمن جميع العوامل خارج المنظمة ولها تأثير قوي على كيفية أداءها، وتشمل العملاء، والموردين، والهيئات الحكومية والتنظيمية، والنقابات العمالية، والمنافسين، والمؤسسات المالية، ومجموعات المصالح الخاصة، أما المدخل الثاني فهو الموارد (Resources) أي أصول المنظمة المختلفة، وتشمل العاملين، والتكنولوجيا، ورأس المال، والمعلومات، وغيرها، ويتمثل المدخل الثالث في تاريخ المنظمة Organization's history فهناك أدلة تؤكد على أن الطريقة التي تعمل بها المنظمات اليوم تتأثر بشكل كبير بالأحداث السابقة، ومن ثم من المهم فهم المراحل الرئيسية لتطور المنظمة على مدى فترة من الزمن، وكذلك التأثير الحالي للأحداث الماضية، ويتمثل المدخل الرابع في الاستراتيجية وتشير إلى مطابقة موارد المنظمة مع بيئتها، والقرارات التي يتم اتخاذها حول كيفية تكوين المنظمة لمصادرها من جديد في ضوء مطالب وقيود وفرص البيئة في سياق تاريخها (Nadler, Tushman, 1980:39-41).

ثانياً: المخرجات

المخرجات هي ما تنتجه المنظمة، وكيفية أدائها، ومدى فعاليتها، ومن الممكن تحديد عديد من المؤشرات الرئيسية للنتائج التنظيمي منها الحاجة إلى التفكير في إخراج النظام على مستويات مختلفة، فبالإضافة عن الناتج الأساسي للنظام، أي المنتج، كذلك التفكير في النواتج الأخرى التي تسهم في الأداء التنظيمي، مثل عمل المجموعات، أو الوحدات داخل المنظمة، أو أداء أعضاء المنظمة، وعلى المستوى التنظيمي، يجب مراعاة ثلاثة عوامل عند تقييم الأداء التنظيمي:

1. تحقيق الأهداف، أو مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها (التي تحدها غالباً الاستراتيجية).
2. استخدام الموارد، أو مدى استفادة المنظمة من الموارد المتاحة (ليس فقط ما إذا كانت المنظمة تحقق أهدافها، ولكن ما إذا كانت تحقق جميع أهدافها المحتمل).
3. القدرة على التكيف، أو ما إذا كانت المنظمة ال تزال في وضع موات تجاه بيئتها، أي ما إذا كانت قادرة على التغيير، والتكيف مع التغيرات البيئية (Nadler, 1980:43). ويقدم نادلر وتوشمان أربعة تصنيفات رئيسة من المخرجات: (عمل النظام بشكل عام، وسلوك

المجموعة، والعلاقات الداخلية بين الأفراد، والسلوك الفردي وتأثيره على العمل)،
(Thabile, 2020: 154)

ثانياً: عملية التحويل

عملية التحويل هو قلب النموذج، والذي يعتمد على المدخلات في البيئة، والموارد، والتاريخ لإنتاج مجموعة من المخرجات، وتتضمن المنظمة أربعة عناصر رئيسة هي: (العمل، والأفراد، والترتيبات التنظيمية الرسمية التي تتضمن الهيكل، والتنظيم غير الرسمي، التي يشار إليها أحياناً بالثقافة أو بيئة التشغيل، والتي تعكس قيمها، ومعتقداتها، وأنماطها السلوكية (Georges, 2014، P:6)، والتي يمكن توضيحها على النحو التالي (Nadler, Tushman, 1980: 43-44):

1. المهام Task : أي العمل الأساسي الذي يتعين على المنظمة ووحداتها الفرعية القيام به، أو النشاط الذي تشارك فيه المنظمة في ضوء استراتيجية عملها، كما يشمل على سبيل المثال، المعرفة، أو المهارات التي يتطلبها العمل، وأنواع المكافآت التي يوفرها العمل، والقيود المحددة في العمل مثل قيود التكلفة، وغيرها. وبالتالي يجب أن تطرح الأسئلة التالية: ما هي المهام أو العمليات التي يتم تنفيذها بانتظام؟ ما هي الخطوات التي يتم اتخاذها لتعزيز كفاءة وفعالية المهام؟ هل العمل هادف أم مُرضٍ ، وإذا لم يكن كذلك ، فما هي التحديات في جعله كذلك؟
2. الأفراد Individuals : أي الأفراد الذين يؤدون المهام التنظيمية، مع التركيز على تحديد طبيعة وخصائص أعضاء المنظمة، وطبيعة المعرفة، والمهارات الفردية، والاحتياجات، أو التوقعات التي يطورونها. وبالتالي يجب طرح هذه الأسئلة على كل موظف ، من قبل الإدارة العليا لتأهيل العمال: هل يمتلك الموظفون المهارات أو المعرفة المطلوبة؟ هل المنظمة تميل إلى تعيين موظفين لديهم نوع معين من الشخصية؟ هل يتم تعويضهم بشكل مناسب؟.
3. التنظيم الرسمي (الهيكل التنظيمي) Formal Organization : dشمل مجموعة من الهياكل، والعمليات، والأساليب، والإجراءات التي وضعت رسمياً ليؤدوا الأفراد مهامهم بما يتفق مع استراتيجية المنظمة، ويتمثل أحد العوامل في تصميم التنظيم، أي الطريقة التي يتم بها تجميع الوظائف معاً في وحدات، والهيكل الداخلي لتلك الوحدات، وآليات التنسيق، والمراقبة المستخدمة؛ لربط تلك الوحدات ببعضها البعض، العامل الثاني هو الطريقة التي يتم بها تصميم الوظائف في سياق المنظمة. كما يسمح الهيكل التنظيمي للشركات بتشكيل نموذج الأعمال وفقاً لعدة معايير (مثل المنتجات والقطاعات والجغرافيا وما إلى ذلك) التي من شأنها أن تمكن المعلومات من التدفق عبر الطبقات التنظيمية لتحسين عملية صنع القرار، والتنمية الثقافية، ومواءمة الأهداف عبر الموظفين والمدراء العامين والمدراء التنفيذيين، يشمل توحيد السياسات والعمليات والإجراءات والأنظمة.

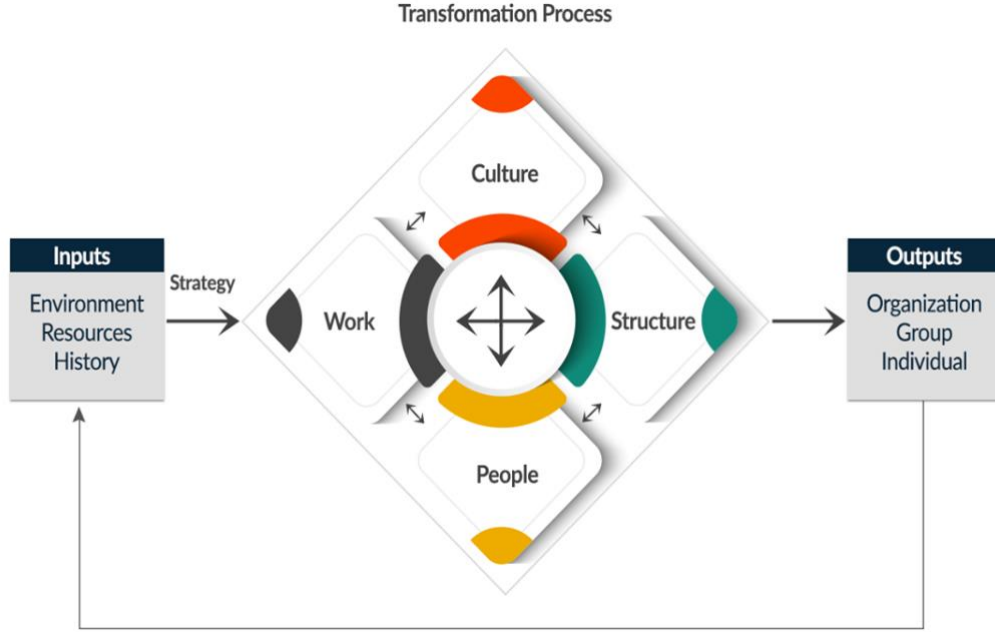
وبالتالي يمكن طرح الأسئلة الآتية عند تصميم الهيكل التنظيمي: كم عدد مستويات الإدارة؟ هل هناك خطوط اتصال بين المديرين التنفيذيين والموظفين؟ إلى أي مدى يتم تعيين قدرات صنع القرار؟ هنا، من المفيد أيضاً مراعاة بناء الجسدية - كم عدد الوحدات العاملة بالشركة؟ ما هي أقسام المنتج أو المنطقة أو الوظيفة؟ هل هم في موقع مركزي أم أنهم يشغلون عدة مواقع؟

4. التنظيم غير الرسمي (الثقافة) Informal Organization : يعد التنظيم غير الرسمي العنصر الأخير، ورغم مجموعة الترتيبات التنظيمية الرسمية القائمة في أي منظمة، فإن مجموعة أخرى من الترتيبات تميل إلى التطور أو الظهور على مدى فترة من الزمن، وعادة ما تكون هذه الترتيبات ضمنية وغير مكتوبة، ولكنها تؤثر على السلوك داخل المنظمة، وقد أشير إليها بالتنظيم غير الرسمي، وتشمل مختلف الهياكل، والعمليات، والترتيبات التي قد تنشأ أثناء عمل المنظمة. وعليه، فعملية التحويل هدفها تحقيق التطوير التنظيمي من خلال تحويل المدخلات إلى مخرجات من خلال مجالات مهمة وهي المهام، والأفراد، والتنظيم الرسمي، وغير الرسمي، وأن هذه المجالات أو العناصر تتفاعل مع بعضها البعض لأداء عملية التحويل.

وتعد الثقافة واحدة من أصعب الفئات لتحديد الفئة الأكثر أهمية أيضاً للنجاح. وتشير الثقافة إلى جوانب ملموسة مثل القيم، برؤية طبيعية وقيادة الأسلوب، ولكنه يشمل أيضاً الجوانب غير الملموسة للعلاقات بين الموظفين والإدارة؛ بمعنى آخر، ما مدى ثقة الموظفين بالإدارة؟ ما هو مستوى المشاركة أو الدعم المقدم لصناع القرار؟ هل أخلاقيات الإدارة تهتم على السلوك الإداري في المنظمة؟ ويمكن توضيح النموذج في الشكل رقم (1):

1.5.2 أهمية العناصر الرئيسية الأربعة (المهام، الأفراد، الهيكل التنظيمي، الثقافة) لنموذج التطابق.

يعتمد هذا النموذج على فكرة أن المؤسسة، العمل، والفريق يجب أن يكون ناجحاً، وأن العمل الذي يشكل جوهر أداء المنظمة، والأشخاص المسؤولون عن أداء واجباتهم، والهيكل التنظيمي وكذلك ثقافة المنظمة كل ذلك يحتاج إلى ملائمة مع بعضها البعض وتطابق. فكلما كان هناك تطابق أكثر للعناصر الأربعة كان أفضل أداءً للمنظمة وأسرع في تحقيق أهدافها؛ فعندما يكون هناك عدم تناسق أو عدم تطابق بين العناصر الأربعة تبدأ المشاكل في الظواهر والذي يؤدي بدوره في انخفاض الأداء لدى المنظمة.



شكل (3): نموذج التطابق بين نادلر وتوشمان لتحليل المنظمات

Source: W. Warner Burke and George H. Litwin (2002). A Causal Model of Organizational Performance and Change, Journal of Management, Vol. 18, No. 3, pp. 523: 545n

ويركز النموذج على هذه العناصر الأربعة لأنها تعد الوسائل لتحويل المدخلات (الاستراتيجية، الموارد، البيئة، والتاريخ) إلى مخرجات (المنتجات، والخدمات).

2.5.2 تطبيق نموذج التطابق.

لتطبيق نموذج التطابق، يجب أن ننظر إلى كل مُكوّن؛ ومن ثمّ نحلّل علاقة بعضها لبعض. ولعمل ذلك نتبع الخطوات الآتية:
أ. الخطوة الأولى: تحليل كل عنصر.

- **العمل:** يجب أن نعرف ما هو العمل المخطط والعمل المنجز وكيف أنجز وكلفة العمل المنجز وتواريخ بداية ونهاية الأنشطة. ضع في اعتبارك المهارات أو المعرفة التي تتطلبها المهام الفردية، سواء كانت ميكانيكية أو إبداعية، وكيف يتدفق العمل؟. حدد المناهج التي تعمل بشكل أفضل - على سبيل المثال، سريعة أو شاملة أو تحليلية أو دقيقة أو متحمس - وما هي ضغوط العمل ومكافآته.
- **الأفراد:** يجب أن نعرف مدى معرفة ومهارات وخبرة الأفراد الذين سيؤدون العمل المطلوب؛ إضافة إلى تحديد ومشاركة أصحاب المصلحة والاستماع إلى صوت العميل. بعد

ذلك، اكتشف كيف يحبون أن يتم تعويضهم ومكافأتهم وتقديرهم على عملهم. أيضاً، ضع في اعتبارك مدى التزامهم بالمنظمة، وما هي توقعات التقدم الوظيفي لديهم.

● **الهيكل التنظيمي:** يجب أن نصمم الهيكل التنظيمي المناسب حسب حجم وطبيعة نشاط المنظمة، بهدف بيان المستويات الإدارية، وتحديد المسؤوليات، الاختصاصات الخاصة بمؤشرات الأداء، وقياسها والعمل على تحسينها، وترتيب وتحديد العلاقات، مع منح بعض الصلاحيات اللازمة للمسؤولين. ضع خريطة لهياكل مؤسستك وأنظمتها وعملياتها. اعمل ذلك من خلال مراعاة ما يلي:

1. هل لدى المنظمة وحدات أو أقسام عمل مميزة (على سبيل المثال، إقليمية أو وظيفية أو خاصة بمنتج أو سوق محدد)؟
2. هل هناك مستويات أو رتب مختلفة أم أنها ذات هيكل مسطح؟
3. ما مدى تميز أو صرامة التسلسل الإداري؟
4. أيضاً، ضع في اعتبارك كيف يكون العمل الموحد داخل مؤسستك، وانظر إلى القواعد والسياسات والإجراءات والتدابير وخطط الحوافز والمكافآت التي تحكمه.

● **الثقافة التنظيمية للمنظمة:** يجب دراسة هيكل وعمل وأداء الشركة وسلوك الأفراد والجماعات داخلها؛ فالثقافة التنظيمية هي مجموعة من المفاهيم، والمصطلحات المرتبطة بالأفكار السائدة في المجتمع الإداري، ويعتمد تطبيقها على دور التنظيم كوظيفة من وظائف الإدارة. وقد تتأثر الثقافة التنظيمية أيضاً بعوامل مثل التاريخ ونوع المنتج والسوق والتكنولوجيا. وتأتي أهمية الثقافة التنظيمية من كونها تشكل الإطار الفكري والمرجعي لسلوك الموارد البشرية، فهي التي تحدد العمل المقبول، الذي يشجع المؤسسين الأوائل ومجموعات العمل على فعله، والعمل غير المقبول الذي يتوقع أن يواجه الاستنكار والاستهجان منهم[؟].

غالباً ما يكون هذا هو العنصر الذي يمكن أن يكون له التأثير الأكبر على الأداء، ولكنه أيضاً العنصر الأصعب في التحليل. يمكنك استكشاف ثقافة مؤسستك من خلال التفكير في أسلوب القيادة ومعتقدات وقيم الأفراد الذين يعملون هناك، وفكر في "القواعد غير المكتوبة" التي تحدد كيفية إنجاز العمل حقاً. (هذه تنبع من مواقف الناس، ومعتقداتهم، وقيمهم، وسلوكهم، وما إلى ذلك، ومن العمليات والهياكل التي قمت بفحصها بالفعل). انظر إلى كيفية تدفق المعلومات حول المنظمة، وما إذا كانت هناك أي شبكات سياسية تعمل.

ب. الخطوة الثانية: تحليل العلاقات بين العناصر

- **العمل والأفراد:** يجب دراسة وتحليل العلاقة بين العمل والأفراد القائمون على العمل من خلال دراسة مؤهلاتهم العلمية والفنية والمهاراتية في أداء العمل. هل الموظفون ماهرون بما يكفي للقيام بالعمل؟ هل يتوافق العمل مع الموظف؟.
- **العمل والهيكل:** لا بد أن يتناسب تصميم هيكل المنظمة مع حجم وطبيعة عملها وإلا لن تتحقق أهدافها ويكون مصيرها الفشل. كيف يمكن للسياسات أو الإجراءات أن تؤثر على جودة العمل؟ .
- **الهيكل والأفراد:** هل يسمح الهيكل التنظيمي القائم للقوى العامة بالعمل مع بعض بكفاءة وفعالية؟. هل هناك شعور عام بالرضا أو عدم الارتياح؟ هل تتماشى معتقدات الموظفين وقيمهم مع معتقدات وقيم المنظمة؟.
- **الأفراد والثقافة:** هل تتناسب معتقدات ومبادئ وقيم المنظمة مع سلوك الأفراد العاملين؟
- **الثقافة والعمل:** هل الثقافة التنظيمية السائدة تساعد على أداء العمل؟ هل الثقافة تدعم أو تنتقص من العمل أداء؟ هل يمكن أن تؤدي الثقافة المحسنة إلى عمل أكثر كفاءة؟
- **الهيكل والثقافة:** هل الثقافة والهيكل التنظيمي يكملان بعضهما البعض؟

ج. الخطوة الثالثة: بناء التوافق المستدام

الآن، ضع في اعتبارك الخطوات التي يمكنك اتخاذها لإعادة تكوين كل عنصر وإيجاد حل مشكلة حالات عدم التوافق التي تم تحديدها؛ فأتساءل تحديد الحلول والمضي قدماً معها، لا تنس النظر في كيفية تقوية الأشياء المنسقة جيداً بالفعل. ومن المهم أيضاً تعزيز والحفاظ على ما هو متطابق بالفعل، كما هو مهم إصلاح ما هو غير متطابق.

إم الفرضية الأساسية لنموذج تطابق Nadler-Tushman هو أنه لا يمكن أن يتحقق الأداء العالي ما لم يكن هناك توافق في الفئات الأربعة؛ بمعنى آخر، لا تصل الفئات إلى التوافق إلا إذا وصل صناع القرار إلى المخرجات المرجوة.

في هذه المرحلة من العملية، يجب توخي الحذر؛ فقد يؤثر التغيير الفردي الذي يتم إجراؤه على زوج فئة واحد سلباً على واحد أو أكثر من الأزواج الأخرى. نتيجة لذلك، يجب تحليل كل تضارب بالتفصيل لتحديد الثغرات وتعديلها عند الضرورة.

من المهم أن نلاحظ أن نادلر وتوشمان نموذج لا يوفر وسيلة لحل مشاكل التوافق. سيحتاج صانعو القرار إلى اختيار أداة تشخيص من جهة خارجية خاصة بفئة الزوج حيث يوجد التعارض.

3.5.2 ميزات وعيوب نموذج التطابق .

أولاً: الميزات

- يوفر نموذج التطابق إطار قوي لتحليل المشاكل المعقدة للمنظمات.
- هذا النموذج لا يضع قيود على المدراء، وهو أداة للتفكير لحل مشاكل المنظمة.
- النموذج لا يحدد مدخل خاص لتصميم الهياكل التنظيمية أو العمليات طالما أن هناك توافق بين مكونات المنظمة.
- يساعد النموذج، الشركات من خلال التأثير على إدارة التغيير على التفاعلات التنظيمية والأداء.
- المكونات الاجتماعية (الأفراد والهياكل غير الرسمية) والمكونات الفنية (المهام والهياكل الرسمية) يجب أن تتلائم كجزء نموذج التطابق. على سبيل المثال: لو أن المدير المسؤول على الانتاج على غير وفاق مع فريق العمل المشرف عليه فقد ستسبب ذلك سلباً على أداء الفريق ومن تأخير استلام المنتج.

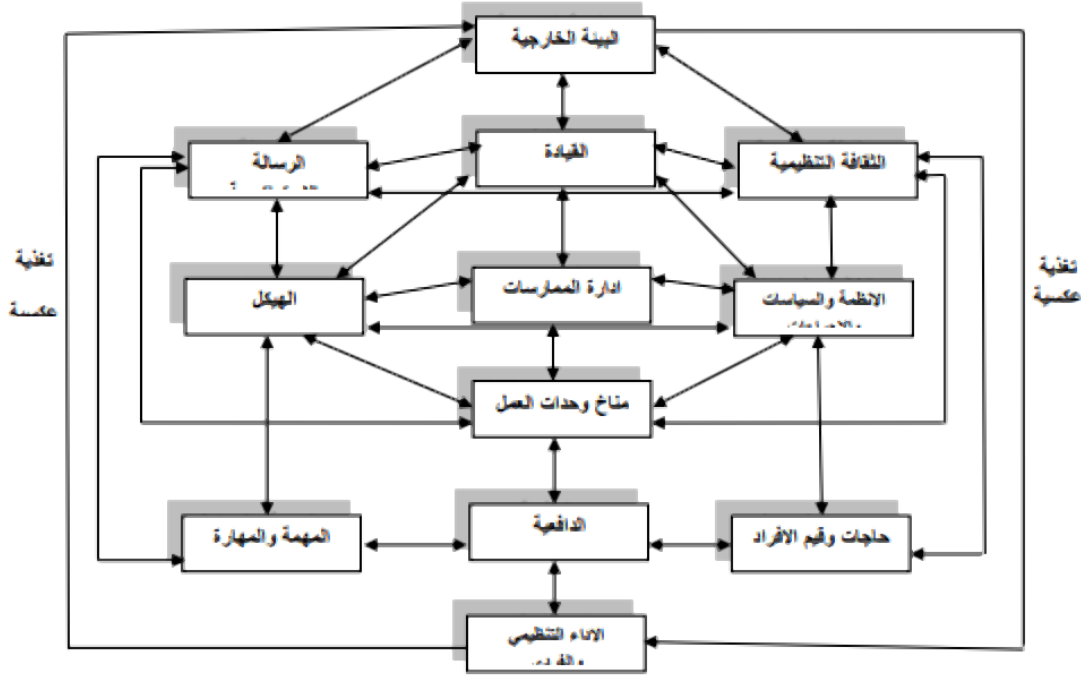
ثانياً: العيوب

- قد يتطلب تطبيق نموذج التطابق فترة طويلة وعملية مكلفة؛ خصوصاً بالنسبة للمنظمات العالمية التي لديها وحدات عمل متعددة داخل وخارج الدولة الأم والتي توظف بلاف الموظفين.
- هذا النموذج لا يحدد الطريقة المباشرة لدمج الديناميكيات في التحليل التنظيمي.
- إن غياب النموذج المنظم بينما يُعطى المدراء المرونة قد يحد من قدرتهم التعاطي مع المشاكل القائمة في المنظمة بشكل سريع.
- إن تطبيق النموذج قد يستبعد الاحتمالية بأن غياب التطابق ليس بالضرورة يكشف المشكلة لأنه لا توجد دائماً توافق تام بين المهام خاصة في المؤسسات التنظيمية الصغيرة.

6.2 نموذج السببي Birke-Litwin Causal Model

يحدد هذا النموذج ثلاثة مستويات من التغييرات في منظمة ما، وهذه المستويات مشتقة من 12 عاملاً أو محركاً للتغيير. تضم مستويات التغيير الثلاثة، أولاً، التغيير التحويلي الذي يحدث بسبب البيئة الخارجية. حيث لها تأثير مباشر على المهمة والاستراتيجية والقيادة والثقافة التنظيمية. المستوى التالي هو تغيير المعاملات التي تؤثر على الهيكل وممارسات الإدارة والنظام والإجراءات ومناخ العمل. جنباً إلى جنب مع التغييرات التحويلية والمعاملات، هناك تأثير على المستوى

التحفيزي والأداء الفردي والتنظيمي ويشكل المستوى الثالث: العوامل الفردية والشخصية الشكل رقم (4) يبين النموذج التغيير لبورك ليتوين (burke, 2012:312-328) ..



شكل (4) : نموذج التغيير لبورك ليتوين

3. الخلاصة.

يعتبر نموذج التطابق (البيئة - القيم - الموارد) مفهوم وطريقة ممتازة لتوضيح كيفية بقاء المنظمة ككائن حي. هذا الإطار يسمح لنا لاعتبار أن الصورة الكاملة للتغيير وليس فقط مدخل للمدخلات أو المخرجات. ويعد هذا النموذج أداة تشخيصية مع أنها لا توفر الإرشاد الكامل في كيفية التعامل مع عملية التغيير، مما يتطلب الأمر الحاجة إلى ابتكار أو دعم أدوات أخرى. ويبحث نموذج التطابق (E.V.R) كيفية معالجة الشركة للمعلومات من المصادر الداخلية والخارجية، كذلك طريقة استلام الشركة للمعلومات ومدى أهميتها بالنسبة لها؛ ويتم فحص هياكل اتصالات الشركة لمعرفة ما إذا كانت تقوم بمعالجة ونقل المعلومات بطريقة تفيد المنظمة. ومع ذلك، فإن التطابق ليس موجودًا دائمًا. يفسر وجود أو عدم التطابق سبب ازدهار بعض المنظمات بينما فشل البعض الآخر في تحويل من الربح.

EnviornmentValuesResources (البيئة - القيم - الموارد) ويوفر نموذج التطابق (E.V.R) Congruence Model إطار مثالي لاختبار ما يمكن أن يحققه رواد الأعمال ومدراء المشاريع بشكل استراتيجي من أجل خلق واستدامة فعالية ونجاح المنظمة.

كما إن نموذج التطابق (E.V.R) يبين كيف أن البيئة تعتبر مصدراً للفرص والتهديدات (عوامل النجاح الأساسية الخارجية)، وتشكل تلك الموارد نقاط القوة والضعف والكفاءات الاستراتيجية التي قد تتطابق أو لا تتطابق مع المتطلبات البيئية، وإن الحفاظ على هذا التوافق الاستراتيجي وتغييره يعتمد على القيادة والثقافة والقيم.

References

1. Nadler, D., and Michael Tushman. **A Model for Diagnosing Organizational Behavior:" Organizational Dynamics**, No.2 (autumn 1980).
2. عبد الطيف، حدادي، استخدام نموذج (McKinsey 7S) لقياس أداء البنوك التجارية، دراسة حالة مجموعة من البنوك بولاية تمنراست، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد [15]، العدد [3]، ديسمبر 2019.
1. Boyle Richard,(2015), **Performance Measurement in Local Government**, Jhon Willy and Sins.
2. دونالد أندرسون (2016)، **تطوير المنظمات: عملية إدارة التغيير التنظيمي**، الطبعة الخامسة، ترجمة منصور بن عبدالعزيز المعتوق (2018)، عمان: دار وائل للنشر، الأردن
3. Thabile Chawane, Lj Van vuuren and Groodt (2003). **Personal Change as a Key Determinant of the Outcomes of Organisational Transformation Interventions**, Journal of Human Resource Management, Vol.1, No. 3.
4. John M. Bryson (2018), **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational**, John Willy and Sons Publishing, USA.

5. Peter Rea and Harold Kerzner (2014), *Strategic Management: A Practical Guide*, John Willey and Sons Publishing, USA.
6. بن حكومة، مصطفى أحمد (2012)، *استراتيجية الجودة في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، طرابلس: دار الفسيفساء للنشر.*
7. Georges L. Romme (2014). **The Process of Self-Renewal by Management Teams**, Human Systems Management, Vol.13.
8. W. Warner Burke and George H. Litwin (2002). **A Causal Model of Organizational Performance and Change**, *Journal of Management*, Vol. 18, No. 3,
9. W. wamer burke (2002). **Organization Change Theory and Practice**, (California: sage publications). *Journal of Management*, Vol. 20, No. 1,