

السلوك التنظيمي [2]- الفصل الأول

مفهوم السلوك التنظيمي

The Concept of Organizational Behavior

محتويات الفصل الأول:

- 1- تعريف السلوك التنظيمي.
- 2- العوامل المتفاعلة في السلوك التنظيمي : الداخلية (النفسية) ، والخارجية (الاجتماعية).
- 3- الجوانب النظرية في السلوك التنظيمي: النظرية السلوكية ، نظرية الرشد ، نظرية التحليل النفسي ، نظرية جشطالت ، نظرية السلوك الغريزي والإبدال .
- 4- علاقة السلوك التنظيمي بالعلوم السلوكية الأخرى وأهمها : علم النفس ، علم النفس الاجتماعي ، علم الاجتماع ، علم الانثروبولوجيا ، علم السياسة.

تعريف السلوك التنظيمي:

قبل التطرق إلى مفهوم السلوك التنظيمي يجدر بنا أن نعرف أولاً:

السلوك الإنساني : وهو كل ما يصدر عن الفرد من استجابات حركية ، ذهنية ، وباطنية للمثيرات التي يتعرض لها.

السلوك الإنساني هو : ردود فعل الإنسان للمثيرات التي تصادفه بشكل عام وفي أي زمان ومكان.

وإذا ما صادفت هذه المثيرات الفرد في العمل ، أو التنظيم الذي يعمل فيه، سمي سلوكه الصادر كاستجابة لهذه المثيرات بالسلوك التنظيمي .

- وهذه المثيرات قد تكون على سبيل المثال : أقوال ، أفعال ، سياسات ، قرارات ، ضغوط ، علاقات .. الخ ، وكلها قد تصدر عن فرد أو مجموعة أو عن التنظيم ككل.

- كما أنها تؤدي إلى استجابات مختلفة تتنوع باختلاف التكوين النفسي والجسدي والمكونات والعناصر الأخرى للفرد.

- ووفقاً لما سبق نعرف **السلوك التنظيمي بأنه**: كل ما يصدر عن الفرد من ردود أفعال للمثيرات التي تحدث له في محيط العمل .

اما (سيزلاقي وولاس) فيعرفان السلوك التنظيمي بأنه :

هو الاهتمام بدراسة سلوك العاملين بالوحدات التنظيمية المختلفة ، واتجاهاتهم وميولهم وادانهم ، فالمنظمات والجماعات الرسمية تؤثر في ادراكات العاملين ومشاعرهم وتحركاتهم ، كما تؤثر البيئة في المنظمات البشرية وأهدافها ... الخ.

وهناك تعريف للسلوك التنظيمي كعلم من العلوم الإنسانية :

“ بأنه ذلك الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك واتجاهات وآراء العاملين في المنظمات ، وتأثير المنظمات الرسمية وغير الرسمية على إدراك ومشاعر وأداء العاملين وتأثير البيئة على المنظمة وقواها البشرية وأهدافها ، وأخير تأثير العاملين على التنظيم وكفاءته ”.

وخلاصة القول ان :

السلوك التنظيمي : هو علم يميل إلى معالجة مواضيع لها علاقة : بالعمل ، الوظيفية ، العاملين ، مكونات التنظيم ، الإنتاجية ، الكفاءة ، البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم ، والسياسات، الاتجاهات ، المشاعر، وردود الأفعال والتنظيم الرسمي وغير الرسمي ... إلخ.

مجال السلوك التنظيمي:

يعتقد **ميتشل** ان مجال السلوك التنظيمي يغطي جانبين رئيسيين:

- 1- اسباب السلوك التنظيمي كأفراد وجماعات.
- 2- كيفية استخدام هذا المعلومات لمساعدة الأفراد علي ان يصبحوا أكثر إنتاجية ورضاء في منظمات الأعمال.

تطبيقات السلوك التنظيمي:

يري **دافيز** : ان مصطلح السلوك التنظيمي يطبق بشكل واسع علي تفاعل العنصر البشري من خلال جميع أنواع المنظمات مثل: الأعمال التجارية، الأعمال الحكومية والمدارس ، منظمات الخدمات العامة .. الخ ، و إنما يحل الأفراد مشاركين بعضهم البعض الأخر في شكل رسمي لتحقيق أهداف معينة ، لذلك هناك تفاعل بين الأفراد و التقنية والهيكل التنظيمي.

عناصر السلوك السلوك التنظيمي:

- 1- الأفراد .
- 2- التقنية .
- 3- الهيكل التنظيمي .
- 4- البيئة العامة

الهدف من دراسة السلوك التنظيمي:

- تحسين الاداء و الانتاجية و الفعالية الادارية و الرضاء الوظيفي للعاملين
- إنجاز الاهداف المشتركة و المرغوبة للموظف كفرد وللمنظمة التي يعمل بها سواء كانت حكومية أو خاصة
- وبالتالي تحقيق أهداف المجتمع ككل.
- وبشكل عام زيادة قدرة رجل الإدارة والتنظيم على التعامل مع العاملين ، وتحليل سلوكهم والتنبؤ به وتوجيهه بما يخدم مصلحة العمل وتحقيق أهدافه.

العوامل المتفاعلة في السلوك التنظيمي:

بعض العوامل الداخلية (النفسية) التي تؤثر على السلوك :

- 1- القدرة علي التعلم 2- الدافع 3- الادراك 4- المواقف والاتجاهات 5- الاحباطات و العوائق . 6- القيم .

بعض العوامل الخارجية (الاجتماعية) التي تؤثر على السلوك:

- 1- الضغوط 2- نظام الحوافز 3- درجة الثقة. 4- تماسك الجماعة 5- درجة الضوضاء 6- العوامل الاجتماعية 7- الاجراءات و الأنظمة

الجوانب النظرية للسلوك:

- النظرية السلوكية Behavioral Theory :

« تنظر الي الأنماط السلوكية للأفراد بأنها لا تنشأ لوجود دوافع داخلية للأفراد و إنما تكون ناتجة بسبب بعض المنبهات الحسية و الحركية التي تؤدي الي تحريك بعض الأفعال مما ينتج انماطاً سلوكية مختلفة ».

- نظرية الرشد Rationality of Man :

تري هذه النظرية ان الإنسان يمتلك قدرة ممتازة من الرشدانية في تحديد و اختيار أنماطه السلوكية فهو يختار من أنماطه السلوكية ما يتناسب مع موارده وممتلكاته بالمنهجية التي يعتبرها ملائمة وفقاً لتخيلاته و تصوراته و الإنسان الذي يبذل جهده و طاقته حتي يُشبع أهدافه و يحققها بأكبر قدر ممكن.

- نظرية التحليل النفسي:

حيث قسم عالم النفس **فرويد** صاحب هذه النظرية : السلوك الإنساني إلى قسمين :

- **غريزة الحياة** : وتتعلق بالأفعال الإيجابية التي يقوم بها الإنسان.
- **غريزة الموت** : وتتعلق بالأفعال العدوانية الناشئة عن الإنسان.
- **والأفراد** الذين يعيشون في مجتمعات تسودها **المعايير والقواعد** سواء كانت سلوكية أو اجتماعية فإن غريزة الموت لديهم ستنتهي.

- نظرية جشطالت:

تنص هذه النظرية علي ان **البيئة** التي يعيش فيها الإنسان تتكون من مجموعة **عناصر متداخلة** فيما بينها و إذا حصل تغير علي هذه العناصر فأنها تؤدي الي حالة عدم توازن مما يحقق **حالة من القلق و التوتر**، و بالتالي عندما يفكر الإنسان بهذا المنطق فإنه سيجري عمليات دراسة و بحث لكي يسلك سلوكاً معيناً حتي يخفف التوتر و القلق الذي لديه.

- نظرية السلوك الغريزي و الابدال:

تشير هذه النظرية الي ان الإنسان يؤدي اعمالاً كثيرة و لكن بطريقة فطرية (**غريزية**) وهذه الاعمال تأخذ بالتغيير و الارتقاء و يقول **ماكدوجال** : بان هذه الغرائز تتغير من حيث المثيرات حيث تفقد طبيعتها الغريزية الفطرية و تستبدلها بمثيرات أخرى. **والغرائز تتغير و تسمو الي الارتقاء و التطور** بشكل أكثر تنظيمياً من اجل اشباع رغبات الافراد من جانب و مواكبة المجتمع و مبادنه من جانب آخر ».

- النظرية الوجودية:

« وتشير هذه النظرية الي ان الإنسان يبحث عن وجود له في الحياة لان بينته الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية متغيرة وبشكل مستمر و يترتب علي هذا التغير متطلبات جديدة ».

السلوك التنظيمي و علاقته بالعلوم السلوكية الاخرى :

جاءت المساهمات من العلوم الأخرى على مستوى :

- الفرد (التحليل الجزئي: Micro - Level) - المجموعات والمنظمات (التحليل الكلي : Macro - Level)

ومن أهم هذه العلوم :

- علم النفس Psychology - علم الاجتماع Sociology - علم النفس الاجتماعي Social Psychology

- علم دراسة الانسان Anthropology - علم السياسة Political Science

• علم النفس :

اهتم بدراسة وقياس وتفسير - وأحياناً تغيير- سلوك الفرد من خلال نظريات : التعلم ، الشخصية ، الاتجاهات ، الإدراك... إلخ . إذ أ مساهماته كانت على مستوى التحليل الجزئي .

• علم الاجتماع :

ويركز على النظام الاجتماعي “ الفرد جزء من الكل ” ، ويدرس الناس في علاقاتهم بالآخرين من خلال : المجموعات ، التنظيم الرسمي الهيكل التنظيمي ، البيروقراطية ، الاتصالات ، الخلافات والقوة... إلخ.

• علم النفس الاجتماعي :

ويهتم بمعرفة كيف ولماذا يتصرف الأفراد في نشاطات المجموعات ويهتم بقياس وفهم وتغيير الاتجاهات وأنماط الاتصالات وكيفية إشباع الحاجات الفردية عن طريق الجماعات.

• علم الإنسان (الانثروبولوجيا) :

ويهتم بدراسة الإنسان في ضوء فكرة التداخل والتفاعل بين التطور الثقافي والبيولوجي والبيئي والسلوكي والاجتماعي دون التقيد بحواجز الزمان والمكان .وهو أيضاً ذلك العلم الذى يوضح المحيط الحضارى للسلوك وأثر الثقافات على سلوك الأفراد والجماعات مما سهل فهم السلوك والتنبؤ به.

• علم السياسة :

ويهتم بدراسة سلوك الفرد والمجموعات في البيئة السياسية ، ومدى تأثير الفرد كعنصر من عناصر التنظيم بالبيئة السياسية المحيطة به وتأثيره فيها (تأثير متبادل) بالتأييد غالباً أو المعارضة أحياناً.

SOONNA

السلوك التنظيمي [3] - الفصل الثاني

النظريات الإدارية والسلوك التنظيمي

Management Theories And Organizational Behavior

محتويات الفصل الثاني:

- 1- مفهوم النظرية.
- 2- نظرية الإدارة في الإسلام ، وأهم خصائص ها.
- 3- النظريات الغربية ومنها : المدرسة التقليدية ، نظرية الإدارة العلمية ، نظرية المبادئ الإدارية ، نظرية البيروقراطية ، مدرسة العلاقات الإنسانية ، المدرسة السلوكية ، مدرسة النظم .
- 4- نظام الإدارة اليابانية.
- 5- نظام الإدارة الكورية.

أولاً : مفهوم النظرية:

تعرف النظرية بأنها : مجموعة من الفرضيات أو المبادئ التي توضع لشرح ظاهرة ما، وعن طريق هذا الشرح يمكن الحصول على نظرة واضحة ومتناسقة عن الموضوع قيد البحث.

أدأ النظرية : أداة من أدوات العلم والمعرفة وتؤدي عدة وظائف نذكر منها :

- 1- إنها تقدم نظاماً فكرياً
- 2- تلخص الحقائق
- 3- تعمل على التنبؤ
- 4- تشير الى مواطن الضعف بالمعرفة الإنسانية
- 5- تعتبر النظرية دليل العمل الميداني.

وتنقسم النظريات الى قسمين :

1- نظريات وصفية: تهدف الى وصف جزئية من الواقع المعاش واستخلاص مبادئ وأسس ثابتة تفلسف الواقع ، وهذا النوع محدود الهدف قليل الفائدة .

2- نظريات معيارية أو مثالية: وهي التي تحدد نموذجاً معيناً للسلوك البشري وتقوم بشرحه وتتوسع في بسطه لإقناع الآخرين به كفلسفة للحياة المثالية ، واغلب نظريات الإدارة من هذا النوع الثاني.

إن النظرية الإدارية الشمولية : هي في الواقع نظرية اجتماعية تنظر إلى الإدارة كجزء منفتح Open Sub - System من النظام الاجتماعي العام Social System وعلى ذلك فهي مرتبطة بالبيئة الاجتماعية تتأثر بها وتؤثر فيها ، ولا يمكن ان تنفصم عن النظرية الاجتماعية التي يدين بها مجتمع معين.

– إن فشل اغلب النظريات الإدارية المعاصرة يرجع إلى ان منظري تلك النظريات أخفقوا بدرجات متفاوتة في اعتبار الإدارة نظاماً فرعياً من النظام الاجتماعي العام في الوقت المعين الذي نظروا فيه نظرياتهم.

ثانياً : نظرية الإدارة في الإسلام:

– يرجع الاهتمام بدراسة الفكر الإسلامي في مجالاته المختلفة إلى حركة اليقظة الفكرية التي قادها منذ أواخر القرن الماضي رواد الإصلاح الاجتماعي الإسلامي ، وظهر ذلك في اهتمام بعض كتاب العرب والمسلمين والمستشرقين بدراسة الحضارة الإسلامية بنظمها السياسية والاقتصادية والاجتماعية وكانت في البداية تتبع منهجاً تاريخياً وصفيّاً ، ولم تهتم بمناقشة الفكر الإداري الإسلامي وتفسيره ومقارنته بالأفكار الإدارية المعاصرة إلا في العقد السادس من القرن الماضي (ق 20).

أهم الخصائص التي تتميز بها نظرية الإدارة في الإسلام:

- 1- إنها إدارة ذات كفاءة وجدارة.
- 2- أنها إدارة أخلاقية.
- 3- أنها إدارة شورية.
- 4- أنها إدارة شمولية.
- 5- أنها إدارة عالمية.
- 6- أنها إدارة عقائدية.
- 7- أنها إدارة ذات رقابة ذاتية.
- 8- أنها إدارة ذات مسؤولية رعوية وسلطة مطاعة.
- 9- أنها إدارة تهتم بالحاجات النفسية والروحية والمادية للإنسان.

ثالثاً : النظريات الغربية:

1- المدرسة الكلاسيكية (التقليدية) :

وتشتمل على ثلاثة اتجاهات فكرية هي : (أ ، ب ، ج):

ا- نظرية الإدارة العلمية :

وهي أول نظرية تحاول تفسير سلوك العامل في المنظمة ، وفي كيفية حفزه من أجل مزيد من العطاء والبذل ، ولكن كان هدف أصحاب هذه النظرية هو مناقشة مشاكل الإنتاجية ، وكيفية رفع إنتاجية العامل ، لكي تزدهر في الايديولوجية الرأسمالية التي تعتمد على زيادة الإنتاج مع قلة التكلفة كمعيار لنجاحها.

لقد تبلورت فلسفة الإدارة العلمية في كتاب (فريدريك تايلور) بعنوان : مبادئ الإدارة العلمية وأهمها :

- 1- أن يتم تنظيم العمل في المنظمة بين الإدارة والعمال.
- 2- وجود طريقة مثلى للعمل يتعين على الإدارة اكتشافها.
- 3- تجزئة وظيفة الفرد الى أجزاء صغيرة.
- 4- أن يتم اختيار الفرد للعمل بالمنظمة بطريقة تناسب العمل.
- 5- إن الفرد العامل مخلوق رشيد واقتصادي.
- 6- إن الفرد العامل لا يهتم بأهداف المنظمة.
- 7- إن الفرد يحتاج للتدريب لتحسين مستوى عمله ورفع إنتاجيته.

والخلاصة : أن الإدارة العلمية ركزت على ضرورة التخصص في العمل ، وحسن الاختيار والتدريب للعاملين ، وانه يمكن تحفيز الأفراد مادي ا .

ولكن أهم الانتقادات التي وجهت لنظرية الإدارة العلمية هي :

- 1- أنها نظرية جزئية انصب معظم اهتمامها على الفرد العامل وزيادة إنتاجيته ، في حين اغفلت أثر العناصر الأخرى.
- 2- اقتصرت على ما يجرى داخل المنظمة واهملت تأثير البيئة المحيطة.
- 3- تعاملت مع الفرد بمادية مطلقة واهملت الجانب الإنساني والنفسي له.
- 4- كان لها تأثير سلبي على الفرد وعلى بيئة العمل ككل.

ب- نظرية المبادئ الإدارية:

من أشهر روادها (هنري فايول) وتفترض هذه النظرية أن السيطرة على السلوك الإنساني تنأتى من خلال وضع ضوابط محددة للأداء ، ومن خلال العملية الإدارية من : تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ، كما لاحظ فايول أن الإدارة شيء مشترك في جميع النشاطات الإنسانية .

وقد وضع فايول 14 مبدأ يمكن من خلالها القيام بأنشطة الإدارة هي:

- 1- تقسيم العمل.
- 2- السلطة والمسؤولية.
- 3- النظام.
- 4- وحدة الأمر.
- 5- وحدة التوجيه.
- 6- المركزية.
- 7- تدرج السلطة.
- 8- الترتيب.
- 9- المبادأة.
- 10- المساواة في المعاملة.
- 11- الاستقرار الوظيفي.
- 12- المكافأة والتعويض.
- 13- روح الفريق.
- 14- الاولوية للأهداف العامة.

ج- نظرية البيروقراطية (Max Weber (1864-1920) :

حدد فايول مجموعة خصائص وسمات للتنظيم المثالي لتحقيق أعلى قدر من الكفاءة Efficiency وهي :

- 1- التخصص وتقسيم العمل أساس الأداء الناجح للأعمال.
- 2- التسلسل الرئاسي ضروري لتحديد العلاقات بالمنظمة.
- 3- سيطرة الأنظمة والقواعد لتحديد الواجبات والحقوق للعاملين.
- 4- وجود نظام للإجراءات لتحديد أسلوب التصرف في العمل.
- 5- الصلة بين الأفراد رسمية وغير شخصية وتكون وفقاً للقوانين.
- 6- اختيار العاملين وترقيتهم يعتمد على الجدارة الفنية في العمل.

وعند تطبيق النظام البيروقراطي ظهرت عدة عيوب منها:

- 1- الجمود نتيجة الالتزام الحرفي بالأنظمة والقوانين.
- 2- عدم اعتناء الأفراد بمصالح المنظمة نتيجة لتجاهل أحاسيس وعواطف ورغبات الموظف.
- 3- الاكتفاء بالحد الأدنى من الأداء نتيجة للنظام الآلي المفروض.
- 4- مقاومة التغيير نتيجة للأنظمة والإجراءات الصارمة.
- 5- القضاء على روح المبادرة والابتكار والنمو الشخصي.

2- مدرسة العلاقات الإنسانية :

- من أبرز روادها (التون مايو) و أهم مبادئها هي :

- 1- ان الإنسان مخلوق اجتماعي يسعى لعلاقات أفضل مع الآخرين.
- 2- ان أفضل سمة إنسانية جماعية هي التعاون وليس التنافس.
- 3- شعور الفرد باتتمانه للجماعة هو الذي يحفزه للبدل والعطاء.
- 4- إشباع الحاجات الاجتماعية للفرد تأتي قبل المادية لتحفيزه للعمل.

- وأهم الانتقادات التي وجهت لهذه المدرسة تمثلت في :

- ا- أنها لم تأت بجديد حيث ظل اهتمامه بمشاكل الإنتاجية.
- ب- أهمل التنظيم الرسمي للمنظمة ، ولم تناقش علاقة السلطة بين الإدارة والعمال.
- ج- أهملت المؤثرات البيئية على المنظمة، وهكذا ظلت نظرية جزئية.

3- المدرسة السلوكية :

- حاولت هذه النظرية أن تعطي تفسيرات واقعية لكل من سلوك الأفراد والإدارة حتى يمكن استخدام كل الطاقات السلوكية للأفراد.

- ومن أهم روادها : دوجلاس مكريجور، رنسس ليكرت ، ابراهام ماسلو ، فريدريك هرزبرج ... وغيرهم ، وقد رأوا أن الفرد:

- 1- يحب العمل ، وليس سلبى بطبعه.
- 2- لديه القدرة على تحمل المسؤولية ويسعى إليها.
- 3- لديه قدر من الحماس والدافعية الذاتية للعمل والاداء المتميز.
- 4- يسعى أن يكون ناضجاً وناجحاً في عمله.
- 5- يكره الرقابة المباشرة ويرغب في الاستقلالية.
- 6- يسعى لتحقيق أهدافه الشخصية وأهداف المنظمة.

- طالبت النظرية باستراتيجية جديدة نحو الفرد العامل مضمونها :

- 1- أنه على الإدارة أن تكون إدارة مشاركة واستشارية.
- 2- إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات.
- 3- تلبية الاحتياجات النفسية لدى الأفراد.
- 4- وضع الثقة في الأفراد لتوجيههم نحو أهداف المنظمة.
- 5- أن الرقابة الذاتية للفرد على نفسه هي أفضل أنواع الرقابة.
- 6- توفير المرونة في العمل مما يتيح للأفراد الحرية في الابتكار.
- 7- وضع أنظمة لتفويض السلطة وتنمية المهارات.

- ومن الانتقادات الموجهة للمدرسة السلوكية نذكر :

- 1- أغفاله للعمليات الإدارية والتنظيمية.
- 2- أنها لم تتمكن من علاج مشكلة التوفيق بين : رغبات وأهداف الأفراد العاملين ، وغايات وأهداف الإدارة.

4- مدرسة النظم :

- وتعد هذه النظرية من أحدث النظريات في عالم الإدارة وتتميز بتأكيداها على ان المجتمع نظام عام General System يتكون من وحدات أصغر Sub-System تكون كل واحدة منها نظاماً بذاتها وهي الأنظمة السياسية، الاجتماعية، الإدارية

- تعتبران المنظمة نظاماً مفتوحاً يتفاعل مع الوحدات الأخرى في المجتمع ، فيأخذ منها ويعطيها ويتبادل معها : المعلومات والطاقة والمواد والقوى البشرية ... الخ.

- ويشبه أنصار هذه النظرية المنظمة : بالآلة أو بالكانن الحي.

- إن مدرسة النظم تركز على العناصر التالية:

1- المدخلات. Inputs 2- العمليات الإدارية. Process 3- المخرجات. Outputs 4- التغذية العكسية (الراجعة) Feedback
- وهكذا تتفاعل العناصر الاربعة السابقة بطريقة تلقائية دون انقطاع أو توقف في أى منظمة بما يؤدي إلى تقدمها وتطورها أو تدهورها وموتها البطيء.

- أهم فوائد نظرية النظم هي :

- 1- النظرة الكلية الشاملة في إدارة المنظمة.
- 2- تجعل الفكر الإداري واعياً لأهمية عناصر العملية الإدارية.
- 3- تساعد الإداريين على فهم سير المنظمة.
- 4- لقد أدت إلى ثورة إدارية منذ الستينات ولا تزال متأججة حتى الآن.

رابعا : نظام الإدارة اليابانية :

- اسباب نجاح التجربة اليابانية في الإدارة 7 اسباب هي:

- 1- التركيز على العنصر البشري.
- 2- المشاركة في عملية اتخاذ القرار.
- 3- تطبيق اسلوب حلقات الجودة.
- 4- مساندة التقدم التكنولوجي.
- 5- استخدام إدارة تصنيع متطورة.
- 6- التكيف الاجتماعي للمنظمة.
- 7- الاخذ بمبدأ الجهد الجماعي التعاوني.

- مبادئ أو خصائص الإدارة اليابانية 7 مبادئ هي :

- 1- مبدأ التوظيف مدى الحياة .
- 2- مبدأ البطء في التقييم والترقية.
- 3- مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار.
- 4- مبدأ المسؤولية الجماعية.
- 5- مبدأ الرعاية الشمولية .
- 6- مبدأ المسارات الوظيفية غير المتخصصة.
- 7- مبدأ الرقابة الذاتية .

نظرية Z : لـ "وليم اوشى" في الإدارة اليابانية :

وتقوم على ثلاثة أعمدة : 1- الثقة. 2- الألفة والمودة. 3- الحذق أو المهارة.

خامسا : نظام الإدارة الكورية :

- مبادئ أو خصائص الإدارة الكورية 9 مبادئ هي:

- 1- مبدأ التوظيف مدى الحياة .
- 2- مبدأ روح الفردية.
- 3- مبدأ المركزية في اتخاذ القرار.
- 4- مبدأ القيادة الأبوية.
- 5- مبدأ السلطة والبناء غير الرسمي.
- 6- مبدأ سيطرة الأخلاق الكنفوشيسية في العمل .
- 7- مبدأ قيم الأسرة.
- 8- مبدأ نظام التعاقب والإرث التقليدي.
- 9- مبدأ نظام إدارة الأفراد .

SoonA

السلوك التنظيمي [4] - الفصل الثالث - الإدراك Perception

محتويات الفصل الثالث: ويتضمن هذا الفصل النقاط الآتية:

- 1- مفهوم الإدراك.
- 2- أهمية الإدراك في السلوك الإنساني.
- 3- أهم خصائص الإدراك ، ومراحل العملية الإدراكية.
- 4- العوامل المؤثرة في الإدراك.
- 5- أهم معوقات الإدراك.
- 6- أثر الإدراك على السلوك التنظيمي.

تعريف الإدراك :

- الإدراك أحد خصائص الشخصية الإنسانية ويعتبر عملية من عملياتها ومحددات السلوك الفردي.
- ويتعرض الإنسان لكثير من المنبهات وهذه المنبهات ليست بنفس الدرجة ، حيث يوجد بعض المنبهات والمثيرات التي لا تدخل ضمن المحيط الإدراكي ويعود السبب في ذلك انها ليست مهمة بالنسبة له.
- بالإضافة إلى تزامن حدوث المنبهات والمثيرات مع زخم من المثيرات الأخرى مما أدى الي صعوبة الانتباه لها بسبب محدودية قدرات الإنسان.
- لذلك من المهم جدا معرفة اختلاف الأفراد في تفسيرهم الي المنبهات التي يتعرضون لها، لان عملية تفسير المنبهات تبني علي مجموعة من العوامل منها درجة التعليم والذكاء والفهم والخبرات السابقة والحفظ للفرد.
- إذا الإدراك عملية مركبة تبدأ بالحواس اولا ، ثم القيام بعملية التحليل والمقارنة اعتمادا علي الخبرات السابقة حتي يصل الفرد الي التفسير المناسب للمثير.
- ومن أهم الخصائص المميزة لعملية الإدراك هو الانتباه واختيارية الإدراك، حيث تعتبر العملية الإدراكية عملية اختيارية في طبيعتها الي حد كبير حيث يتعرض الفرد الي العديد من المنبهات وبدوره يقوم بتحديد المنبهات المهمة بالنسبة له.
- يعرف الإدراك علي أنه: « استقبال المثيرات بواسطة الحواس وتفسيرها وتنظيمها » .
- كما يعرف بأنه: « تلك العملية التي يقوم الأفراد من خلالها باختيار المؤثرات وتنظيمها وتفسيرها تفسيرا مناسباً يحمل معنى، ويعطى صورة كاملة للعالم الذي يحيط بهم » .
- وتعريف آخر: يرى أن الإدراك عملية اختيار معنى معين لاحتاساتنا ، ويتوقف ذلك على خبرة الفرد وتعلمه ومستوى ذكائه، لذا يختلف الأفراد في إدراكهم لاحتاسات واحدة تنقل إليهم عن طريق حواسهم .

أنواع الواقع :

- مما لاشك فيه أن الأفراد مختلفون في تفكيرهم و آرائهم ويعود ذلك الي كيفية إدراك كل منهم للواقع المحيط به ،حيث يستدل الأفراد علي مواقفهم من خلال الحواس وهذه الحواس لا تزودنا الا بنسبة بسيطة من الواقع.
- ويصنف الأستاذ (Thayer) الواقع إلى نوعين هما:
- 1- الواقع المادي : ويقصد به ذلك الواقع الذي يمكن إدراكه باستخدام الحواس و حيث لا يواجه الفرد أي صعوبة في إدراكه مثل إدراك: الوزن، الطول، والحجم والوقت وغيرها من المقاييس.. الخ.
- 2- الواقع الاجتماعي : ويقصد به الواقع الذي يتواجد فيه الأفراد في أغلب الأوقات حيث يكون هذا الواقع مدركا بشكل تام و يتألف الواقع الاجتماعي من القيم والاتجاهات والمشاعر والتي من الصعوبة بمكان أن يكون هناك إمكانية لقياسها حيث توجد فروقات إدراكية بين الأفراد لهذا الواقع، ويرجع ذلك لاختلاف الدوافع والاتجاهات.

ديناميكية أو خطوات عملية الإدراك :

تحدث عملية الإدراك كما يلي:

- 1- وجود منبهات ومثيرات خارجية في البيئة يشعر بها الإنسان بحواسه.
- 2- يقوم الفرد بعملية تخزين للمعلومات في ذاكرته نتيجة لخبراته السابقة وإدراكه لاشياء سبق له معرفتها.
- 3- يقوم الفرد بعملية التحليل للمعلومات التي تم الحصول عليها لكي يفسر معانيها ودلالاتها، وهنا يستخدم خبراته الاجتماعية وقيمه واتجاهاته.
- 4- يقوم الفرد بتصنيف المدركات وتنظيمها واستخدامها في بناء أنماطه السلوكية التي يحددها حيث يختار الفرد المنبهات التي يريدتها و بعد عملية الاختيار يقوم بعملية تنظيم المنبهات وتفسيرها علي شكل أنماط سلوكية.

أنواع المنبهات التي يتعرض له الفرد:

يتعرض الفرد لنوعين من المنبهات:

- 1- المنبه المادي : وهو الذي يصدر من البيئة الخارجية ويكون على شكل رسومات وكلام ... الخ.
 - 2- المنبه غير المادي: ويتمثل في التوقعات و الدوافع و التعلم و الذي يعتمد علي الخبرات و التجارب السابقة للفرد.
- ودمج هذين النوعين من المدخلات تساعد الفرد علي تكوين صورة عن البيئة المحيطة به ، وهذه الصورة تختلف من فرد لآخر بسبب اختلاف الخبرات والحاجات و الرغبات و التوقعات.
- وعلي ذلك ليس كل الأفراد يدركون المنبهات البيئية التي يتعرضون لها ويعود ذلك أن تلك المنبهات قد تكون غير ضرورية لهم و كذلك إذا تم إدراك المنبهات من قبل مجموعة من الأفراد فان مستويات الإدراك لديهم مختلفة ويرجع ذلك لاختلاف الحاجات و الرغبات و الدوافع.
- إن عملية الإدراك انتقائية اختيارية تتناسب مع الدوافع و الخبرات والحاجات الموجودة لدى كل فرد.

أهمية الإدراك في السلوك الانساني:

- 1- يعتبر الإدراك جوهر و أساس كل نشاط ذهني للفرد
- 2- للإدراك أثر واضح وكبير في سلوك و تصرفات الأفراد.
- 3- يقتصر الإدراك علي الخبرة و العوامل الشخصية والنفسية و العمر ، و لكن يعتبر الإدراك مؤثر في حياة الفرد وسلوكه منذ المراحل الأولى من حياته.

خصائص الإدراك: يمكن تحديد أهم خصائص أو سمات الإدراك في اربع خصائص هي : - الاختيار - المرونة - التكامل - الثبات.
مراحل عملية الإدراك :

تمر عملية الإدراك بثلاث مراحل رئيسية هي:

- 1- مرحلة الانتباه للمنبه 2- مرحلة تحويل و ترجمة المثيرات إلي رسائل 3- مرحلة تحديد السلوك أو الاستجابة المناسبة
- محرك - انتباه - إدراك - ترجمة - سلوك.

العوامل المؤثرة في الإدراك: تتعدد العوامل المؤثرة في عملية الإدراك ويمكن تحديد أهمها في :

- 1- سمات الفرد وخصائصه 2- المنبه أو المثير 3- الموقف 4- البيئة الاجتماعية

الجوانب الاجتماعية في الإدراك:

- تقوم العوامل الاجتماعية بدور مزدوج في تكوين البعد الإدراكي للفرد:

1- الدور الأول: العوامل الاجتماعية تمثل مصدر المعلومات. حيث يكون للفرد المقدرة في الاستناد إلى رأى الجماعة ليكون مدركاته.

2 الدور الثاني: مساعدة الفرد في تقليل درجة الغموض الذي يعانيه من بعض المدركات.

وهنا يصبح لزاما على الفرد اللجوء إلى آراء الآخرين وتجاربهم وقيمهم واتجاهاتهم حتى يفسر معانى المدركات.

- و تزداد أهمية العوامل الاجتماعية في الإدراك عند التحول الي دراسة عملية إدراك الاشخاص لبعضهم البعض.

- وبالتالي هناك أسباباً قد تعمل علي تشويه و تغيير ما يدركه الفرد ومنها:

- 1- طبيعة الموقف الإنساني نفسه 2- مدي موضوعية الفرد. 3- صفات الفرد و خصائصه. 4- كمية المعلومات المتوفرة للفرد و دقتها

معوقات الإدراك: 1- المظاهر المادية 2- التنميط 3- الانطباع الأول 4- تأثير الهالة 5- التسرع في الحكم 6- الدفاع الإدراكي 7- الإسقاط

الإدراك كنظام فرعي:

- يمكن اعتبار النظام السلوكي بمثابة نظام رئيسي و من هذا المنطلق يمكن القول ان الإدراك يعتبر نظاما فرعيا يدرس عمليات سلوكية محددة تتفاعل مع نظم فرعية أخرى داخل النظام السلوكي.

أثر الإدراك علي السلوك التنظيمي:

1- تأثير الإدراك علي القيادة 2- تأثير الإدراك علي اختيار العاملين 3- تأثير الإدراك علي تقييم الاداء

4- تأثير الإدراك علي الدافعية 5- تأثير الإدراك علي عملية الاتصالات

السلوك التنظيمي [5] - الفصل الرابع - الاتجاهات Attitudes

محتويات الفصل الرابع:

- 1- مفهوم الاتجاهات.
- 2- كيفية تكوين الاتجاهات ، وأهم اسباب تكوينها.
- 3- أنواع الاتجاهات ، وأهم خصائصها.
- 4- وظائف الاتجاهات ، وكيفية تعديلها أو تغييرها.
- 5- أهم معوقات تغيير الاتجاهات ، وكيفية قياسها.

مفهوم الاتجاهات:

- تعتبر الاتجاهات من العناصر المهمة والمؤثرة في سلوك الفرد ودوافعه ، فالإتجاهات هي المحرك لدوافع الفرد في المنظمة.
- وهناك نوعان من الاتجاهات: **إتجاهات إيجابية:** (الحب و الصداقة والتقدير ...) على المنظمة تعزيزها، و**إتجاهات سلبية:** (الكراهية والانانية والاساءة....) ويجب على المنظمة العمل على إزالتها.

تعريف الاتجاهات:

- هناك العديد من التعريفات للإتجاهات نذكر منها: أن **Allport** يرى أنها إحدى حالات التهيو والتأهب العقلي والعصبي التي تنظمها الخبرة ولها أثر في توجيه استجابات الفرد نحو الأشياء و المواقف المختلفة.

- **وآخر يرى أنها :** الميل نحو الاستجابة للعوامل البيئية المحيطة التي تصدر منها المنبهات الخارجية سواء كانت موجبة أو سالبة.

- **وثالث يرى أنها:** الاستعداد والتهيؤ للسلوك بشكل منسجم ومتوافق سواء كان هذا السلوك إيجابياً أو سلبياً تجاه هدف معين.

تكوين الاتجاهات:

هناك مجموعة من الأمور الهامة التي تؤدي الى تشكيل وتكوين الإتجاهات لدى الأفراد وهي:

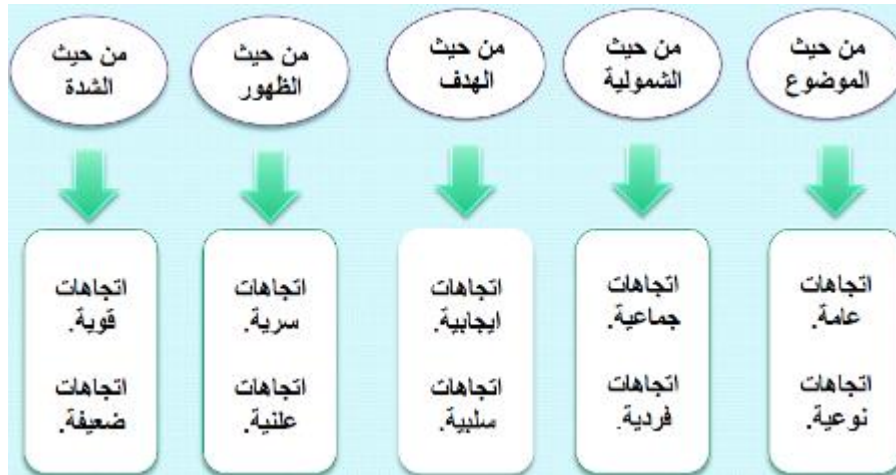
- 1- اشباع الحاجات والرغبات.
- 2- الخبرات الشخصية.
- 3- العوامل الشخصية.
- 4- المجتمع والاسرة وجماعات الزمالة.
- 5- تتكون الإتجاهات عن طريق غرسها بواسطة السلطة الاعلى.
- 6- البيئة التي ينتمي لها الفرد (العادات و القيم و التقاليد).

خصائص الاتجاهات:

تمتاز الإتجاهات بمجموعة من الصفات يمكن ان نجملها فيما يلي:

- 1- تعتبر الإتجاهات مُتعلّمة و مُكتسبة.
- 2- الإتجاهات مرتبطة بالمشاعر و الانفعالات.
- 3- تمتاز الإتجاهات بالثبات النسبي.
- 4- تعتبر الإتجاهات قابلة للتغيير.
- 5- تمتاز الإتجاهات بالذاتية فهي تعكس انحياز الفرد الى قيمه وعاداته وما يفضله.

أنواع الإتجاهات:



وظائف الإتجاهات:

تؤدي الإتجاهات عدة وظائف تتعلق بالمنظمة والفرد اهمها:

- 1- تساعد في عملية التنبؤ بالسلوك.
- 2- تزيد من المعرفة.
- 3- تمكن من الدفاع عن الذات.
- 4- تساعد في التعبير عن الثقافة و القيم.
- 5- تساعد في التكيف مع البيئة المحيطة.
- 6- تساعد على اشباع الحاجات و الرغبات.

تغيير الاتجاهات وتعديلها:

- ان عملية تغيير الاتجاهات وتعديلها لا تعتبر عملية سهلة.. بل تعتبر من العمليات الحساسة والدقيقة والمعقدة لانها مرتبطة ومتصلة بشكل كبير في نفسية الفرد العامل.
- أن الافراد قبل دخولهم للمنظمة يكون لديهم اتجاهات كثيرة ومتنوعة.
- لذلك يجب على المنظمة القيام بالتعرف على طبيعة الاتجاهات الموجودة لدى العاملين الجدد والقيام بتعديلها أو تغييرها بما يتوافق مع فلسفة المنظمة وأهدافها.

منهجية تغيير الاتجاهات:

ان عملية تغيير الاتجاهات لاتتم بصورة عشوائية وإنما وفق منهجية وآلية سليمة حتى تكون عملية وذلك باتباع الخطوات الآتية :

- 1- تحديد وحصر الاتجاهات التي نرغب في تغييرها أو تعديلها.
- 2- تحديد وحصر الاتجاهات المرغوبة التي نريد تكوينها.
- 3- تحديد الاختلافات الكمية والنوعية بين الاتجاهات القديمة وبين الاتجاهات التي نرغب في تكوينها وهذا الاختلاف يسمى ب (الفجوة السلوكية).

معوقات تغيير الاتجاهات:

ان مدى القابلية للتغيير والاستجابة له تعتمد على مجموعة من العوامل المهمة وهي (7 عوامل):

- 1- طبيعة و نوعية الاتجاهات الموجودة لدى الأفراد العاملين.
- 2- طبيعة المعرفة و الانفعالات التي تستند اليها الاتجاهات.
- 3- طبيعة العلاقة ما بين الاتجاهات و مصالح الأفراد.
- 4- مدى قوة الجماعات المرجعية التي ينتسب اليها الأفراد.
- 5- الاتجاهات التي نرغب في التحول اليها هل تتناقض مع اتجاهات الفرد الحالية.
- 6- تعتمد عملية تغيير الاتجاهات على الطبيعة النفسية والشخصية للأفراد ومدى مرونتهم.
- 7- تعتمد عملية التغيير على خبراء التغيير ومدى مقدرتهم على تحديد ماذا يريدون وتحديدهم للأسباب الاتصالية.

اهم الأساليب والطرق الممكن استعمالها من اجل تغيير الاتجاهات وهي:

- 1- القيام بعملية تخطيط وتنظيم البرامج التدريبية الهادفة الى تغيير اتجاهات الأفراد العاملين حيال مواضيع معينة.
- 2- القيام بعمليات اتصال بشكل مخطط ومنظم سواء كانت هذه الاتصالات فردية او جماعية .. شفوية او مكتوبة .. وغيرها.
- 3- القيام بصياغة استراتيجية ترويجية مناسبة.
- 4- القيام بعملية تغيير في عناصر البيئة الثقافية المحيطة بالاشخاص المعنيين.

قياس الاتجاهات:

- اهتم العلماء بمعرفة أثر الاتجاهات على السلوك الإنساني وذلك من خلال عملية قياسها باستخدام مقاييس مختلفة مثل :
- المقابلات الشخصية. • استمارات الاستبيان ... وغيرها.

- ومن الأمثلة على مقاييس الاتجاهات المستخدمة مايلي: 1- مقياس بوجاردس للمسافة الاجتماعية. 2- مقياس ليكرت. 3- مقياس ترستون.

مقياس بوجاردس للمسافة الاجتماعية:

- الهدف منه التعرف على مدى تقبل الأمريكيين او نفورهم من اهل الشعوب والامم الأخرى حيث قدم البحث بعض العبارات وعددها 7 تمثل استجابات متدرجة من اقصى درجات القبول الإجتماعي الى اقصى درجات عدم القبول أو الرفض.
- وهذه العبارات هي:

- 1- أقبل الزواج منهم.
- 2- أقبل انضمام أحدهم للنادي.
- 3- أقبله جاراً لي.
- 4- أقبله ليمارس مهنتي بوطني.
- 5- أقبله مواطناً في بلدي.
- 6- أقبله زائراً لوطني.
- 7- أقبل استبعاده من وطني. وكانت عينة الدراسة 1725 أمريكياً.

مقياس ليكرت:

- يعتبر من أكثر المقاييس استخداماً في قياس الاتجاهات ويحتوي على عدد من العبارات التي لها علاقة باتجاهات الأفراد حول ما يتعرضون له من مواقف.

- ويشتمل الوزن النسبي لكل عبارته على 5 درجات تتراوح بين: (موافق بشدة ، وموافق ، لا رأي ، غير موافق ، غير موافق بشدة).

- ويكون للشخص الحرية في التعبير عن رأيه بأختيار الدرجة التي تتفق مع اتجاهه ، وتتراوح درجات الاجابات من 1 إلى 5 .

- بعد ذلك يتم القيام بالعمليات الحسابية والاحصائية للوصول للنتائج. **مثال:** هل انت من المؤيدين لقيام وحدة عربية شاملة؟.

مقياس ترستون:

- يعتمد على عدد من العبارات التي يصممها الباحث لقياس اتجاه الأفراد حول موضوع معين.

- ويتكون من مجموعة من العبارات تتراوح بين مؤيد للغاية الى عدم مؤيد للغاية.

- وتتلخص خطوات المقياس في النقاط الآتية:

1- يصيغ الباحث مجموعة من العبارات ذات العلاقة بالاتجاه المراد قياسه ويجب مراعاة الوضوح في الجمل والعبارات.

2- يتأكد الباحث من مصداقية الإستبانة وذلك بإستشارة عدد من المختصين.

3- اعطاء وزن لكل عبارة وعلى اساسها يوضع درجة أهمية كل عبارة في الإستبيان.

الاتجاهات كنظام فرعي:

يتكون نظام الاتجاهات المفتوح من الجوانب التالية:

المدخلات: Inputs

وهي اتجاهات وقيم ومعتقدات تتعلق بأمور اجتماعية ودينية وحضارية ومدخلات تمثل المعلومات الاجتماعية والتنظيمية والحضارية .

عمليات نظام الاتجاهات والأنشطة: Activities / Processes

ا- القيام بعملية مقارنة بين المدخلات وبين الدوافع والخبرات.

ب- عملية تحليل لاحتمالات تحقيق الفائدة أو الضرر وما يتطلبه ذلك من تغيرات في سلوك الفرد.

ويتم تكوين الاتجاهات المؤيدة عندما يصل نظام الاتجاهات الى قناعة بان موضوعات معينة تمثل مصدراً للمعاونة.

المخرجات: Outputs

1- اتجاهات مؤيدة. 2- اتجاهات معارضة. 3- اتجاهات محايدة.

التغذية العكسية (المرتدة): Feedback

وهي ردود الأفعال والتي قد يكون لها تأثيرات إيجابية أو سلبية على تحقيق أهداف المنظمة والأفراد العاملين بها.

SoonA

1- مفهوم القيم. 2- خصائص القيم وأهميتها. 3- أهم مصادر تكوين القيم. 4- تغيير القيم، وكيفية قياسها. 5- القيم وأخلاقيات العمل.

أولاً: مفهوم القيم:

مفهوم القيم:

- من الصعوبة بمكان القول ان هناك تعريفاً موحداً ومقبولاً لمفهوم القيم وذلك لارتباطها بالأفراد الذين يختلفون في أمور كثيرة: كالأدراك والشخصية والاتجاهات والقيم... الخ.

- وهناك من يدمج بين مفهوم القيم والاتجاهات ولا يفرق بينهما.

- **دي.علي السلمي:** يرى إنه ليس هناك أي فائدة عملية من الفصل والتمييز بين المفهومين لأنها كلها وجهات نظر شخصية يكونها الإنسان بناء على تقييمه للأمور.

- وهناك وجهة نظر أخرى تقوم على الربط بين مفهوم القيم ومفهوم الاتجاهات وان ظهور القيم ناتج عن عملية التفاعل بين الاتجاهات.

- ويرى **إيزنيك:** إن ترسيخ الاتجاهات وتفاعلها يؤدي إلى تحولها إلى قيم ويتم ذلك وفق الميكانيكية التالية: **أراء معتادة ← اتجاهات ← قيم** فالأراء عندما تتعرض للتفاعل والتناسق تتحول إلى اتجاهات، والتي بدورها تتعرض لتفاعل وانتقاء وتعميم تتحول إلى قيم... وهكذا.

- اما **العالم Rokeach:** فإنه يرى بضرورة وجود فروق جوهرية بين القيم والاتجاهات.

ويمكن اجمالها في ما يلي:

1- القيم تمثل معياراً للسلوك، والاتجاهات ليست كذلك.

2- إن القيم لا ترتبط بهدف، بينما الاتجاهات ترتبط بهدف أو موقف.

3- القيم يمكن تحديدها، الاتجاهات لا يمكن تحديدها لكثرتها.

4- إن القيم لها تأثير كبير في شخصية الفرد، والاتجاهات تأثيرها أقل.

5- تمتاز القيم بثبات نسبي أكبر، بينما الاتجاهات نسبة ثباتها أقل.

تعريف القيم:

هناك عدة تعريفات نذكر منها:

- **إن القيم هي:** المعتقدات التي يعتقد اصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها.

- **كما تعرف بأنها:** اعتقاد ضمني أو صريح تعبر عما يعتقد فرد أو جماعه معينة بأنه المسلك المفضل ويؤثر في اختيارهم لطرق واساليب وغايات التصرف.

- **وتعرف القيم بأنها:** المعاني التي يعطيها الفرد أهمية كبرى أو تقديراً كبيراً في حياته وسلوكه من المغامرة والعدل والشجاعة وغيرها من الصفات

ثانياً: خصائص القيم:

توجد عدة خصائص تتميز بها القيم أهمها:

1- إنها إنسانية لا يمكن قياسها كالموجودات.

2- إنها صعبة الدراسة، دراسة علمية بسبب تعقيدها.

3- إنها نسبية، أي تختلف من شخص لآخر وفقاً لرغباته وحاجاته.

4- تترتب فيما بينها ترتيباً هرمياً، فتهيمن بعض القيم على غيرها.

5- تؤثر القيم في الاتجاهات والآراء والأنماط السلوكية بين الأفراد.

6- مألوفة ومعروفة ومرغوبة اجتماعياً لأنها تشبع حاجات الناس.

7- إنها ملزمة وأمرة لأنها تعاقب وتثيب، كما أنها تحرم وتفرض.

ثالثاً: أهمية القيم:

تعتبر القيم أحد الجوانب المهمة في دراسة السلوك التنظيمي:

1- إن القيم تشكل أساساً لفهم الاتجاهات والدوافع. 2- إنها تؤثر على إدراكاتنا. 3- إنها قوة محركة ومنظمة للسلوك.

4- تعد القيم معياراً عند إجراء المقارنات بين من البدائل السلوكية. 5- تعد القيم عامل موحد للثقافة العامة.

6- تعتبر القيم محدد للأهداف والسياسات لتأتي متوافقة ومنسجمة. 7- إنها تبرز الاختلافات الحضارية بين المجتمعات المتنوعة.

و بناءً على ما سبق يمكن القول:

- إن قيم المجتمعات تتنوع من حيث الإخلاص والأمانة ، واحترام الوقت والجدية ، وطاعة أوامر المسؤولين.
- و بالتالي فإنه من الضروري معرفة وفهم القيم السائدة في أى مجتمع ، وذلك لفهم السلوك التنظيمي المتوقع من الأفراد.

وفي مجال السلوك ، تلعب القيم دوراً هاماً في:

- خلق وتكوين اتجاهات الفرد ، حيث تعتبر القيم هي المعايير التي يلجأ إليها الفرد في تقييمه للأشياء.
- ويرى **ماك موري (McMurry)**: إن القيم تقوم بدور تحديد ما يعتقده الفرد صحيحاً وأخلاقياً.
- كما تعمل القيم كمعايير يستخدمها الفرد من أجل إرشاده في سلوكه.
- كذلك تلعب القيم دوراً في تحديد نوعية الأفراد الذي يمكن أن يتوافق الفرد معهم.

و خلاصة القول:

إن هناك مجموعة من القيم يجب على الأفراد العاملين الاتصاف بها:

- **قيم اجتماعية:** تشمل الأمانة والأخلاق والشعور بالمسؤولية تجاه الآخرين .
- **قيم تنظيمية:** وتشمل الولاء والانتماء والكفاءة والفعالية.
- **قيم مهنية:** وتتعلق بالمهارة والتعاون .
- **قيم شخصية:** مثل الخدمة والمساعدة .

رابعا : تكوين القيم:

تعتبر قيم الأفراد متصلة بشكل قوي ومنسجمة مع الطبيعة البيولوجية والنفسية والاجتماعية.

- والقيم الموجودة هي مزيج من دافعين :

- الاول : غريزي والثاني :** مكتسب، وقيم الافراد متصلة بحاجاتهم واشباع هذه الحاجات.
- ويؤكد **(مندل وجوردان)** على ان قوة القيمة لدى الإنسان ومدى تعرضها للتغيير يتصلان بعلاقة الفرد : بعائلته وثقافته الموروثة.
- ويوجد عدد من القواعد تشرح هذه العلاقات وهي 8 قواعد:

- 1- إن القيم باقية وبشكل خاص في حالة تناسقها تاريخياً و أسرياً وجماعياً وثقافياً .
- 2- عندما يكون الفرد متصلاً عاطفياً بموضوع ما، فإنه سيكون من الصعب إقناعه بتغيير قيمه.
- 3- الأفراد الذين يعيشون في منطقة معينة وخلال فترة زمنية معينة تكون قيمهم متشابهة.
- 4- الاختلاف في القيم يعود إلى اختلاف الفئة الاجتماعية والروابط العرقية.
- 5- يسعى الفرد إلى تحقيق الانسجام والتناسق ما بين قيمه وقيم الجماعة التي ينتمي إليها.
- 6- تكون القيم متشابهة إلى حد كبير عندما تكون عناصر البيئة الاجتماعية أكثر انسجاماً.
- 7- قد تتعارض القيم مع السلوك عندما يتصل الوضع بالأخلاق.
- 8- تتغير القيم الشخصية نتيجة لتجارب عاطفية مهمة.

خامساً : تصنيف القيم classification of values :

قسم ، **جوردن اليورت ، فيليب فرنون ' القيم إلى ست قيم اساسية كما يلي:**

- 1- **القيم الاقتصادية:** ويقصد بها النفعية والنظرة الشخصية المادية فالعلاقة هنا هدفها المصلحة والحصول على المادة.
- 2- **القيم السياسية:** وأساس هذه القيم هو القوة ، فالقيم السياسية تعكس شخصية الفرد الذي يسعى إلى السيطرة والتحكم في الأمور.
- 3- **القيم الاجتماعية:** ويقصد بها التفاعل الاجتماعي والتودد للآخرين والمقدرة على إقامة علاقات اجتماعية مع مختلف الافراد ومشاركة الآخرين في مشاعرهم ومسئولياتهم ومناسباتهم.
- 4- **القيم الدينية:** وهي أرفع القيم وأعلاها وتعكس إيمان الفرد بديانة معينة، وذلك بتطبيق تلك الديانة باتباع أوامرها وتجنب نواهيها.
- 5- **القيم الفكرية (النظرية):** وتشير هذه القيم إلى القدرة على التحليل والاستفسار والرغبة في معرفة الأسرار والسعي لاكتشاف الحقيقة.
- 6- **القيم الجمالية:** وتعني الحس والتذوق الجمالي والقدرة على التعامل مع الآخرين بأسلوب معقول ومقبول.

سادسا : مصادر القيم Sources of values :

القيم الموجودة لدى الأفراد لم تأت من فراغ وإنما لها مصادر أساسية وتتمثل بالتالي في :

1- التعاليم الدينية:

يمثل الدين المصدر الرئيسي لقيم كثيرة ، ومن الامثلة على القيم التي تتصل بالعمل في الدين الاسلامي ، الحديث الشريف الذي يحث على إتقان العمل ، والآخر على عدم الغش ، وعدم خيانة الأمانة... الخ.

2- التنشئة الاجتماعية:

يكتسب الفرد قيمة بشكل رئيسي من قبل أفراد العائلة ، فالأفراد يكتسبون قيمهم خلال تعايشهم بين أفراد الاسرة ، وخلال المراحل الدراسية المختلفة ومن خلال اتصالهم بأفراد المجتمع الذي يعيشون فيه.

3- الخبرة السابقة:

تعتبر خبرة الشخص مهمة وتظهر في الأوزان والقيم التي يعطيها للأشياء، مثل السجين الذي لم يذق طعم الحرية يفترض انه يقدر قيمة الحرية لأنه عانى من كبت وإهدار لحيته ، والشخص الأمي الذي لم يتعلم يعطى قيمة كبيرة للتعليم بسبب حرمانه منه.

4- الجماعة التي ينتمي إليها الفرد:

فالفرد قد يغير من قيمه بسبب تأثير ضغوط الجماعة عليه ، فنجد أحياناً أشخاصاً نشأوا نشأة دينية ونتيجة لدخولهم في جماعة غير دينية فإن قيمهم الدينية سوف تتغير ، حيث تصبح قيمهم متناسقة مع قيم الجماعة الجديدة والعكس صحيح.

سابعاً : تغيير القيم :

- تحدد القيم السلوك الإيجابي أو السلبي ، لذلك لابد للمنظمات من الاهتمام بطبيعة القيم الموجودة لدى الأفراد العاملين ، والتعرف عليها حتى لا يكون هناك تعارض ما بين الأفراد انفسهم من جهة وبين الأفراد والمنظمة من جهة أخرى.

- والمنظمات تعمل جاهدة على إيجاد قيم إيجابية مشتركة بين مختلف العاملين، فكلما كان هناك توافق وانسجام بين قيم الأفراد فإن هذا من شأنه أن يؤدي إلى النجاح في تحقيق أهداف المنظمة والعكس صحيح.

- ويعتبر التطوير التنظيمي أحد الأسس التي يتم من خلالها تغيير القيم السلبية للأفراد ، التي تعرقل عمل المنظمة وتعمل على خلق الصراعات، إلى قيم إيجابية من شأنها توفير جو من الثقة والاطمئنان بين الأفراد وتعمل على تشجيع التعاون بينهم.

- أما بشأن مقارنة : القيم بالاتجاهات : من حيث التغيير : فنجد أن القيم تمتاز بثبات نسبي بشكل أكبر من الاتجاهات ، فالقيم لا تتغير بالسرعة التي تتغير بها الاتجاهات ، ويرجع ذلك إلى أن القيم : عبارة عن قناعات راسخة في أغلب الأحيان.

ثامناً : مقياس القيم :

يوجد مقياسان للقيم وهما :

1- اختبار دراسة القيم:

- أعده الباحثان جوردن البورت ، فيليب فرنون ويقيس 6 أنماط من القيم وهي :

النمط النظري ، النمط الاقتصادي ، النمط الجمالي ، النمط الاجتماعي ، النمط السياسي ، وأخيراً النمط الديني.

- اختبار القيم يهدف إلى بيان إلى أي مدى يميل الشخص إلى قيمة أو أكثر من هذه القيم فالأفراد مختلفون في درجة انجذابهم إلى إحدى هذه القيم.

- قد نجد شخص يركز على الجانب الديني ، وآخر يركز على الجانب السياسي ، وثالث يركز على أكثر من قيمة ... الخ.

2- مقياس القيم الفارق:

- أعده العالم برنس ويتألف المقياس من 64 زوجاً من العبارات تدور حول أشياء قد يرى الفرد أن من الواجب عملها أو الشعور بها أو من غير الواجب عملها أو الشعور بها.

- ويتألف كل زوج من الأزواج الأربعة والستين من عبارتين :

• تمثل قيمة أصلية (تقليدية). • تمثل قيمة منبثقة (عصرية).

• ويقوم المستجيب باختيار 64 عبارة تمثل كل منها قيمة من بين 128 عبارة.

- وفيما يلي أمثلة على عبارات المقياس:

قيم منبثقة (عصرية)	قيم أصلية (تقليدية)
- ينبغي أن أعمل الأشياء التي يعملها معظم الناس.	- ينبغي أن أعمل الأشياء الخارجة عن المألوف.
- ينبغي أن استمتع بمسرات الحياة أكثر من أبي.	- ينبغي أن أحرز مركزاً أعلى مما أحرزه أبي.
- ينبغي أن أشعر أن السعادة أهم في الحياة بالنسبة لي.	- ينبغي أن أشعر أن تحمل الألم والمعاناة أمر مهم بالنسبة لي في المستقبل.

- ويضم المقياس فروعاً أربعة هي:

- أخلاقيات النجاح في العمل (قيمة أصلية) ويقابلها قيمة الاستمتاع بالصحة والاصدقاء (قيمة منبثقة او عصرية).
- الاهتمام بالمستقبل (قيمة أصلية) مقابل الاستمتاع بالحاضر.
- استقلال الذات (قيمة أصلية) مقابل مسايرة الآخرين . - التمسك بالخلق والدين (أصلية) مقابل النسبية في ذلك.
- وهكذا فإن القيم تعتبر محدداً مهماً للإدراك، وتشير الدراسات إلى أن القيم تمثل جانباً محوري أ أساسياً من الشخصية.

تاسعا : القيم والأنماط السلوكية :

- تشكل غالبية الجماعات مجموعة من القواعد أو الانماط السلوكية التي تحكم بها سلوك اعضائها ، وتمثل الاطارات المرشدة لما هو مقبول وما هو غير مقبول ، وتعتمد القواعد أو الانماط السلوكية على القيم .
- فقيم المجتمع تؤثر بشكل كبير في إظهار مجموعة القواعد وتشكيلها بطريقة متوافقة ومنسجمة مع تلك القيم.
- ويمكن تقسيم القواعد السلوكية إلى: قواعد عامة أو شعبية ، وقواعد راسخة أو حضارية ، ومحظورات أو محرمات .
- وتوجد علاقة وثيقة بين القيم والقواعد أو الأنماط السلوكية.
- **وخلاصة القول :** أن هذه القواعد أو الأنماط السلوكية تعتبر مرشدة لسلوك ونتاجة عن الاتفاق في العمل الاجتماعي.
- ويشير هذا الاتفاق إلى مشاعر الجماعة تجاه ما هو مرغوب فيه أو العكس.

عاشرا : القيم وأخلاقيات العمل :

- توجد علاقة وطيدة بين دراسة القيم الساندة في المنظمة وأخلاقيات العمل فيها، وهناك بعض القيم التي يفضل وجودها لدى الأفراد العاملين مثل : قيم اجتماعية وقيم تنظيمية وقيم مهنية وقيم شخصية.
- والغالبية من المنظمات ترغب بأن يتوفر للعاملين فيها حد أعلى من القيم المتعلقة بأخلاقيات العمل ، لكن الوصول إلى الوضع الأمثل غاية صعبة المنال أو الإدراك.

- وهناك مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى تردي القيم المتعلقة بأخلاقيات العمل داخل المنظمات نذكر منها:

- 1- سيطرة العشائرية والقرابة والولاءات العائلية والحزبية على العلاقات الاجتماعية والتنظيمية. 2- وجود التمييز في المعاملة بين الموظفين.
- 3- تعتقد الإجراءات وكثرة القوانين والأنظمة والتعليمات المرتبطة بإنجاز المعاملات. 4- عدم توفر القدوة الحسنة للموظفين داخل العمل وخارجة.
- 5- تردي الأحوال الاقتصادية في المجتمع ولدى الموظفين.
- 6- ضعف برامج التدريب والتأهيل المتعلقة بأخلاقيات العمل.
- 7- ضعف الهياكل التنظيمية وضعف القيادات الادارية بما في ذلك ضعف الرقابة والإجراءات التأديبية الرادعة.

بعد دراسة موضوع القيم يمكن أن نستخلص النقاط التالية:

- إن دراسة القيم تبدو أمراً مهماً في جميع ميادين الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية .. الخ.
- إن جميع التعريفات للقيم تشير إلى أنها أداة لدفع الفرد إلى اتباع سلوك معين يعتمد على مدى الاعتقاد بما هو متبع في المجتمع كالعلاقات والاتجاهات والعادات... الخ.
- القيم ليست صفات طبيعية أو غيبية، بل هي ظواهر اجتماعية لا تتصف بالثبات الدائم.
- تلعب القيم دوراً أساسياً في النظام الاجتماعي من حيث وضع القوانين والأنظمة التي يجب أن يعترف بها المجتمع.
- القيم نسبية ، ولا يمكن أن تفهم إلا في المجال السلوكي ، وفي الإطار الثقافي الذي يعيش فيه الفرد.
- إن الإنسان في الواقع هو الذي يحمل القيم ويخلعها على الأشياء. - للدين دور فعال في بناء القيم لدى الأفراد.

السلوك التنظيمي [7] - مباشر [1] - وتتضمن فصلين وهما : الشخصية ف 6 ، التعلم ف 7

الفصل السادس - الشخصية Personality

محتويات الفصل السادس:

- 1- تعريف الشخصية، وطبيعتها. 2- الصفات العامة للشخصية. 3- ابعاد الشخصية و أهم محدداتها .
- 4- أهم نظريات الشخصية وهي: نظرية السمات ، نظرية التحليل النفسي ، النظرية البيولوجية ، نظرية النضج ، نظرية الأنماط ، نظرية الذات.

تعريف الشخصية:

لا يوجد تعريف واحد للشخصية:

- يعرفها **فوزي عفيفي**: > بأنها مجموعة الصفات الذاتية والجسمية والخلقية الذي يتوج بها الانسان نفسه وهي التنظيم التكامل الحاد من تفاعل الصفات الجسمية والعقلية بشكل مستمر مع البيئة المحيطة بالشخص والذي ينتج عنه وحدة متميزة تجعل لكل شخص ذاتيته واستقلالته وبذلك لا نجد شبيهاً تاماً بين اثنين من الأفراد <.

- اما **البورت** فيعرفها على انها: "التنظيم الديناميكي داخل الفرد لتلك الأنظمة الفسيولوجية والسيكولوجية التي تحدد توافقه مع بيئته".

- ويعرفها **جيبسون**: على انها "مجموعة من الصفات المتأصلة نسبياً في الفرد وتتكون من ميوله وامزجته التي تشكلت بشكل واضح نتيجة عوامل وراثية واجتماعية وثقافية وبيئية وهذه المجموعة من العوامل تحدد نقاط التشابه والاختلاف بين الأفراد".

- اما **سيرمان**: فيعرفها على "انها الصفات المميزة للفرد".

- ويعرفها **دريفر**: على انها " التنظيم المتكامل والديناميكي للخصائص الفسيولوجية والعقلية والخلقية والاجتماعية للفرد كما يعبر عن نفسه امام الآخرين من اخذ وعطاء في الحياة الاجتماعية وهي تشمل الخصائص الطبيعية والمكتسبة".

مكونات الشخصية:

من التعريفات السابقة يتضح ان هناك عدة مكونات للشخصية هي:

- ان الشخصية تختلف من فرد لآخر من حيث الدوافع والميول والقيم والعادات.

- تناسق و تكامل السمات العضوية و النفسية للشخص.

- ان الشخصية تتطور من خلال عملية التفاعل الاجتماعي و التكيف مع البيئة.

طبيعة الشخصية:

توجد ثلاث أولويات مميزة للشخصية: - الشخصية التي تعكس الاختلافات الفردية.

- عناصر الشخصية ومكوناتها ثابتة ومستقرة نسبياً. - تغير الشخصية.

الصفات العامة للشخصية:

توجد مجموعة من الصفات العامة للشخصية وهي 5 صفات :

1- ان الشخصية هي الكل المنظم للفرد، وهذه الخاصية هي التي تعطي الشخص الأهمية والمعنى.

2- من السهولة تنظيم الشخصية في أنماط يمكن ملاحظتها وقياسها.

3- مع ان الشخصية لها اسسها البيولوجية، إلا انها تعتبر نتيجة للبيئة الثقافية والاجتماعية التي يعيش فيها الشخص.

4- يوجد للشخصية جوانب عميقة وجوانب سطحية.

5- تحتوي الشخصية على صفات مشتركة و اخري مختلفة.

القوى الرئيسية المؤثرة على شخصية الفرد:

- وعلى ضوء الصفات السابقة فإن الشخصية هي :

عبارة عن مجموعة من الخصائص والميول والأمزجة المستقرة نسبياً والتي تكونت بالوراثة ومن عوامل البيئة الاجتماعية والثقافية المحيطة بالفرد - وهذه المجموعة من المتغيرات تحدد نواحي التشابه والاختلاف في سلوك الأفراد.

- إذا أهم القوى المؤثرة على شخصية الفرد هي : 1- قوى ثقافية 2- قوى اجتماعية 3- قوى وراثية 4- قوى علاقات الأسرة.

أبعاد الشخصية:

- يعرف **(راندم هاوس)** الشخصية بأنها: مجموعة من الصفات الفسيولوجية والعقلية والعاطفية والاجتماعية للفرد.
- وعلى ضوء هذا التعريف يمكن تحديد أبعاد شخصية الفرد في: 1- البعد الفسيولوجي. 2- البعد الاجتماعي. 3- البعد العقلي. 4- البعد العاطفي.
- وكل فرد قد يطغى على سلوكه احد هذه الأبعاد ولكنه قابل للتغيير.

محددات الشخصية:

توجد عدة عوامل تؤثر على تطور شخصية الفرد وهي:

- المحددات الوراثية. - المحددات البيئية. - المحددات الاجتماعية و الثقافية. - العوامل الموقفية.

نظريات الشخصية:

توجد نظريات عديدة تحاول تحليل وتفسير سلوك الأفراد اهمها:

- نظرية السمات (او الصفات الشخصية)
- نظرية البيولوجية - **هنري موري** (التكوين العضوي للإنسان).
- نظرية الأنماط (متوازن وغير متوازن ، انبساطي وانطوائي).
- نظرية التحليل النفسي لـ **فرويد**: هذا ، الانا ، الانا العليا).
- نظرية النضج - **ارجرس** (الانتقال من مرحلة عدم النضج للنضج).
- نظرية الذات (الذات الشخصية ، الذات الاجتماعية).

الفصل السابع - التعلم

محتويات الفصل السابع:

- 1- تعريف التعلم، وأهم مبادئه وعناصره. 2- العوامل المؤثرة في التعلم.
- 3- أهم نظريات التعلم: نظريات الإشراف الكلاسيكي ، نظريات الإشراف الإجرائي، نظرية التعلم المعرفي ، نظرية التعلم الاجتماعي، أساليب التعزيز.
- 4- التعلم و السلوك التنظيمي.

تعريف التعلم:

- يعرف التعلم على انه العمليات المستمرة الهادفة وغير الهادفة لإكساب الأفراد المعرفة والمعلومات.
- ويعرفه **(فليت)**: على انه خبرة مباشرة او غير مباشرة تؤدي الى تغيير نسبي او دائم في السلوك او السلوك المحتمل.
- كما يعرفه **هيلر إجيل وآخرون**: على انه عبارة عن تغيير نسبي دائم في تكرر حدوث سلوك معين للفرد ضمن بيئة العمل.

خصائص و صفات عملية التعلم:

من التعريفات السابقة يمكن تحديد خصائص عملية التعلم في:

- 1- ان التعلم ناتج عن اكتساب المعارف و المهارات.
- 2- ان تغيير سلوك الفرد هو ناتج عملية التعلم.
- 3- تشترط عملية التعلم ان يكون هناك تغيير نسبي ومستمر في السلوك.
- 4- نستدل على التعلم من خلال التغيير في السلوك.
- 5- التعلم ناتج عن الخبرات والتجارب التي مارسها الفرد في حياته.

مبادئ التعلم:

اولاً: المبادئ النفسية:

- القدرة و القابلية للتعلم .
- قدرات الأفراد على التعلم متفاوتة .
- التعلم عملية مشتركة مابين المتعلم والمعلم .
- تعزز عملية التعلم من خلال التطبيق والممارسة .
- معرفة المعلومات المرتدة من خلال أداء الفرد مما يحسن عملية التعلم .
- التعلم لا يقتصر على المعرفة الفنية المتخصصة بل يتجاوز ذلك الى المهارات الاجتماعية المختلفة .

ثانياً: المبادئ التنظيمية:

- يتعين على الإدارة معرفة الاحتياجات التنموية للأفراد .
- ان يكون التدريب مؤسسياً ومخططاً وفق الحاجات و الأهداف .
- تهيئة المناخ التنظيمي الملائم من اجل نجاح عملية التعلم .
- يعتبر المدرب أحد الركائز الاساسية في نجاح عملية التدريب .

عناصر التعلم:

تتعدد عناصر عملية التعلم و يمكن اجمالها في 4 عناصر هي: - الدوافع . - المنبهات . - الاستجابة . - التعزيز.

العوامل المؤثرة في التعلم:

هناك عدة عوامل تؤثر في عملية التعلم أهمها: - الاستعداد الفكري للمتعلم. - الدافعية البيئية للتعلم. - تعزيز التعلم بالثواب والعقاب.

نظريات التعلم:

يلعب التعلم دوراً محورياً في عملية التغيير التي تقع في منظمات الأعمال ومن هنا يجب على المديرين معرفة النظريات التي توضح التعلم والقواعد التي تؤدي إلى نجاحه ، وأهم هذه النظريات ما يلي:

نظرية الاشرط الكلاسيكي للعالم بافلوف:

- من تجاربه على الكلاب اكتشف وجود علاقة فطرية بين المنبه والاستجابة.

- كما اكتشف ايضاً ان هذه الاستجابة الطبيعية أو الاتوماتيكية للمنبه مشروطة أو مكيفة.

تقييم النظرية (المزايا):

- تقدم النظرية مجموعة مبادئ للمنظمة منها مبدأ التعلم عن طريق التكرار. - تقدم تحديد دقيق لتفسير مراحل التعلم.

الانتقادات:

- يؤخذ عليها أنها لم تقدم تفسيراً لجميع الانشطة المتبعة و المتعلقة بالتعلم في المنظمة.

- كما تفترض ان الفرد العامل سلبي وان ردود افعاله تجاه المنبهات هي عبارة عن استجابات ، كما تجاهلت السلوك المفاجئ للأفراد.

نظرية الاشرط الاجرائي:

• نظرية العالم Skinner: وتقوم هذه النظرية على:

- أن سلوك الأفراد يتم عن طريق التعلم من الخبرات السابقة.

- يتحدد السلوك بالنتائج ، فالنتائج الايجابية تعمل على تكرار السلوك ، والنتائج السلبية تعمل على عدم تكراره.

- وحيث أن النتائج هي أساس السلوك ، فلا بد للمنظمة من تعزيز السلوك الايجابي بالمكافأة ، ومنع السلبي بالعقاب أو الجزاء.

- وهكذا نستطيع احداث التغيير المستمر في السلوك من خلال مكافأة أو معاقبة الأفراد.

تقييم نظرية الاشرط الاجرائي (المزايا):

تعتقد النظرية ان التعلم يتم عن طرق التجربة و الخطأ مع نشوء عادات الثواب الذي هو بدوره ناتج عن الاستجابة السلوكية الصحيحة وبالتالي يمكن تعليم الأفراد العاملين بالمنظمة على مجموعة من السلوكيات التنظيمية المرغوبة والتي تساهم بشكل ايجابي في تحقيق أهداف العاملين والمنظمة على حد سواء.

المأخذ أو العيوب:

- وجود قدر كبير من التعلم قد يأخذ مكانه في ظل غياب التعزيز بغض النظر عن طبيعة التعزيز سلبي أو إيجابي.

- قد يتعلم الافراد اشياء كثيرة و متنوعة ولا تنعكس على سلوكهم.

- تنظر النظرية الى السلوك على انه يتجه للتعليل و التفسير البيئي اكثر من كونه عملية عقلية يمكن تطبيقها.

الفرق بين نظرية الاشرط الاجرائي و نظرية الاشرط الكلاسيكي:

- في نظرية التعلم الاجرائي قد يكون التعلم نتيجة استجابة الفرد للمنبهات التي تؤدي الى حصول المكافأة، أما في الكلاسيكي فان استجابة الفرد غير مسيطر عليها.

- في نظرية التعلم الاجرائي تكون استجابة الفرد حسب التجربة والخطأ اما في التعلم الكلاسيكي تكون استجابة الفرد مترامنة مع المنبه أو المثير.

- تساعد نظرية النشاط الاجرائي في فهم النشاط الاكثر تعقيداً بينما تساعد نظرية التعلم الكلاسيكي في فهم وتفسير كيفية التعلم .

نظرية التعلم المعرفي:

جوهر النظرية المعرفية:

- يُمثل في ان الفرد لديه قدرات كثيرة لفهم طبيعة العالم من حوله ولكي يظهر الفرد هذه القدرات لا بد من توفر الدافعية لديه، وعلى الرغم من تأثير البيئة في عملية التعلم فالفرد له تأثير واضح في عملية التعلم ايضاً ، والتعلم لا يحدث دائما نتيجة التجارب المتكررة بل جزء كبير منها يحدث نتيجة تفكير الفرد و تأمله.

- وترى هذه النظرية: ان الناس يمتعون بالقدرة والمبادرة والبحث عن المعلومات بهدف التعلم.

- يمكن تعليم المروسين من خلال التدريب لتحقيق السلوك المطلوب.

نظرية التعلم الاجتماعي:

- تبحث هذه النظرية في سلوك الفرد في المواقف الاجتماعية كما تحدث فعلا ، وتحاول ان تربط بين السلوك و المعرفة و الدافعية، بمعنى انها تقدم اطارا قابلا للتطبيق بدلا من النظر للتعلم و السلوك ضمن حدود ضيقة.

- ركزت النظرية من خلال العالم **(بانورا)** على أهمية الملاحظة معتقدا ان التعلم يمكن اكتسابه بالتعزيز و الملاحظة لسلوك الآخرين و تقليدهم.

التعلم من خلال الملاحظة:

ان التعليم عبر الملاحظة والتقليد يتم باتباع الخطوات الآتية:

- تحديد الهدف السلوكي بالضبط والذي من شأنه ان يحسن الأداء. - اختيار النموذج المناسب واداة التعلم المناسبة.

- التأكد من ان الموظف قادر على الإرتقاء الى مستوى متطلبات المهارات التقنية المراد تعلمها.

- توفير المناخ التعليمي الايجابي.

- تكرار تعلم السلوك عن طريق التدريب.

أساليب التعزيز:

يستطيع الإداريون استعمال 4 اساليب من التعزيز للتأثير في سلوك مروضيهم واحداث التعليم لديهم وهذه الأساليب هي:

1- التعزيز الإيجابي 2- التعزيز السلبي او التجنب 3- الاخمد او الإطفاء 4- العقاب

التعلم و السلوك التنظيمي:

لقد ساهمت نظريات التعلم في كيفية التعامل مع السلوك الانساني في منظمات الأعمال ،ومن ثم يمكن تعزيز السلوك المرغوب فيه أو العمل على تخفيض أو تعديل أو إطفاء السلوك غير المرغوب فيه.

وفي ما يلي عرض لأهم الإرشادات لتكييف السلوك التنظيمي:

- منح الافراد الذين يتميزون بالاداء المرتفع تشجيع و تعزيزات اكثر مما يمنح للأفراد ذوي الاداء المتوسط والمنخفض.

- تعريف الافراد بالاطفاء التي يرتكبونها ليحسنوا أدائهم.

- الربط بين اساليب التشجيع و التعزيز و أداء الأفراد.

- وهذا يتعلق بأسلوب التعزيز الإيجابي وقد حقق نتائج مرغوبة احيانا .

نموذج تعديل السلوك:

وذلك من خلال اسلوب إدارة السلوك الاحتمالي بأتباع الخطوات:

1- الإطلاع والكشف عن الحالات السلوكية التي ترتبط بالاداء.

2- قياس تكرار الاستجابات للسلوك

3- تحديد الأحداث التي سبقت الاستجابة السلوكية ثم النتائج التي تبعتها

4- تقييم الاسلوب (أو الاستراتيجية) لتحديد مدى تأثيرها المرغوب فيه

السلوك التنظيمي [8] - ف 8 ، ف 9 : ضغوط العمل والإحباط - الفصل الثامن - ضغوط العمل Work Stress

محتويات الفصل الثامن:

- 1- مفهوم ضغوط العمل ، وعناصره .
- 2- مصادر ضغوط العمل .
- 3- أهم الآثار المترتبة على ضغوط العمل .
- 4- استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل .
- 5- ضغوط العمل والأداء الوظيفي .

مفهوم ضغوط العمل:

- كابلان: يعرفه على انه اية خصائص موجودة في بيئة العمل والتي تخلق تهديدا للفرد
- كوبر و مارشال: يعرفوه أنه مجموعة العوامل البيئية السلبية التي لها علاقة بأداء عمل معين".
- فريش روجر، وكوب: يعرفوه على أنه عدم الموائمة أو التناسب بين ما يمتلكه الفرد من مهارات وقدرات وبين متطلبات عمله".
- سيزلاقي وآخرون: يعرفه على أنها تجربة ذاتية تحدث اختلالاً نفسياً أو عضوياً لدى الفرد وتنتج عن عوامل في البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه ."

من التعاريف السابقة يمكن ملاحظة ما يلي:

- أولاً: ان البعض ركز على البيئة الخارجية على اساس انها المصدر الرئيسي لما قد يواجهه الفرد من ضغوط في حين ان البعض الآخر نظر الي مقدار الضغوط التي يشعر بها الفرد باعتبارها ناتجة عن التفاعل بين ظروف البيئة التي يعمل بها و الخصائص الشخصية للفرد ذاته من حاجات و استعدادات و قدرات وخبرات ...الخ.

- ثانياً: نظر بعض الباحثين الى الضغط باعتباره ناشئاً عن صعوبات ومعوقات تقف عقبة أمام الفرد أو مطالب يُفرض عليه تحملها، بمعنى ان الضغط ينشأ بالضرورة نتيجة مواقف سلبية، في حين ان البعض الآخر عرف الضغط على اعتباره ليس ناشئاً من مجرد موقف سلبي و إنما من الممكن ان ينشأ عن فرص يستطيع ان يستغلها الفرد ، أي مواقف إيجابية.

عناصر ضغوط العمل:

- عنصر المثير: ويحتوي على المثيرات الأولية الناتجة عن مشاعر الضغوط ، وقد يكون مصدر هذا العنصر : البيئة ، أو الفرد ، أو المنظمة .
- عنصر الاستجابة: ويمثل ردود الفعل التي يبديها الفرد مثل : القلق والتوتر والإحباط .
- عنصر التفاعل: ويشير هذا العنصر إلى التفاعل بين العوامل المثيرة والعوامل المستجيبة.

مصادر ضغوط العمل:

تتنوع مصادر ضغوط العمل ونذكر منها 13 مصدر وهي :

- البيئة .
- الأسرة .
- الأحداث الشخصية .
- تأثير شخصية الفرد .
- عدم توافق شخصية الفرد مع متطلبات التنظيم الرسمي .
- مشاكل الخضوع للسلطة .
- اختلال العلاقات الشخصية .
- طبيعة العمل .
- صعوبة العمل .
- غموض الدور .
- صراع الدور .
- التنافس على الموارد .
- اختلال بيئة العمل المادية .

اثر ضغوط العمل (الاجيابة والسلبية):

أولاً: الآثار الايجابية وهي 12 أثر على النحو التالي:

- تحفز على العمل .
- يزداد تركيز الفرد على العمل .
- تجعل الفرد يفكر في العمل .
- التركيز على نتائج العمل .
- النوم بشكل مريح .
- المقدرة على التعبير عن الانفعالات و المشاعر .
- الشعور بالمتعة .
- الشعور بالإنجاز .
- تزويد الفرد بالحيوية و النشاط و الثقة .
- النظر للمستقبل بتفاؤل .
- المقدرة على العودة الي الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة غير سارة .

ثانياً: الآثار السلبية وتنقسم الي:

- (أ) آثار الضغوط على الفرد: (3 آثار سلبية هي): - آثار سلوكية . - أعراض نفسية سيكولوجية . - آثار جسدية (صحة بدنية).
- (ب) آثار الضغوط على المنظمة: (12 أثر سلبي هي): - زيادة التكاليف المالية . - صعوبة التركيز على العمل . - الاستياء من جو العمل و انخفاض الروح المعنوية . - عدم الرضا الوظيفي .

- الغياب و التأخر عن العمل. - ارتفاع معدل الشكاوي و التظلمات. - عدم الدقة في الإنجاز. - سوء العلاقات بين الأفراد في المنظمة.
- سوء الاتصال بسبب غموض الدور و تشويه المعلومات. - التسرب الوظيفي. - الشعور بالفشل. - تدنى مستوى الإنتاج وانخفاض جودته.
استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل:

أولاً: علي مستوى الفرد: (6 استراتيجيات هي):

1- التأمل. 2- الاسترخاء. 3- التركيز. 4- التمرينات الرياضية. 5- معرفة شخصية الأفراد ومعرفة مدى قدرتهم على تحمل الضغوط.
6- وجود أهداف واضحة ومحددة لعمل الأفراد وتكون هذه الأهداف واقعية قابلة للتنفيذ ، بالإضافة إلى التخطيط المسبق.

ثانياً: استراتيجيات التعامل مع الضغوط علي مستوى المنظمة وتوجد عدة استراتيجيات للتعامل مع ضغوط العمل بالمنظمة منها (6 استراتيجيات):
- التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم. - تصميم وظائف ذات معنى. - إعادة تصميم الهيكل التنظيمي. - تطوير نظم الاختيار والتعيين.
- التحديد الدقيق لمتطلبات الدور بما يمنع أى تداخل أو تعارض مع الوظائف الأخرى بالمنظمة.
- ترتيب بيئة العمل المادية بما يؤدي إلى تقليل المخاطر والاضرار.

ضغوط العمل و الاداء:

هل المطلوب: القضاء كلية على كل اسباب الضغوط بالمنظمة؟

الاجابة// طبعاً لا !!! لان محاولة القضاء كلية على كل أسباب الضغوط ليست في صالح المنظمة، وتؤكد العديد من الدراسات علي ضرورة ان يعمل الفرد في ظل مستوي معتدل من الضغوط لان ذلك من شأنه أن يبعث علي التحدي و يثير الحيوية و النشاط مما يؤدي الي تحسين مستوي أدائه.
- و في هذا المجال يوجد نموذجين:

1 - نموذج بريكرز - دادسون:

” كلما زادت الضغوط الواقعة علي الفرد كلما زادت إنتاجيته الي ان يصل الي مستوي معين يترتب بعده علي أية زيادة في هذه الضغوط نقصاً في الإنتاجية ”.

2 - نموذج مجلين Megline :

يعتبر هذا النموذج ان الضغط معادل للتحدي حيث يرى ان المشاكل والصعوبات تتيح فرصة للنشاط البناء الذي يساعد علي تحسين مستوي الاداء.
- ويحدد ثلاث مستويات للضغوط: 1- منخفض = لا يبعث علي الاهتمام بتحسين الأداء.
2- متوسط = يتيح فرصة لإثارة التحدي لتحسين الأداء. 3- عالي = يثبط عزيمة الفرد ويؤدي إلي فتور همته.

الفصل التاسع - الإحباط Frustration

محتويات الفصل التاسع:

1- مفهوم الإحباط. 2- أهم مصادر الإحباط. 3- السلوك المحفز و السلوك المحبط. 4- أهم نتائج الإحباط. 5- طرق علاج الإحباط.
مفهوم الإحباط:

- تواجه حياة الافراد معوقات ومصاعب تؤثر علي التوازن النفسي أو تحقيق الذات.
- هذه المعوقات والمصاعب تجعل الفرد يقع تحت تأثير الضغط النفسي والإحباط والصراع و الضغوط الاجتماعية باحثاً عن تحقيق هدفه.
- يعتبر الإحباط : شعوراً أكثر منه واقعاً و هذا الشعور يتكون عندما يكون هناك عقبة ليس بالإمكان التغلب عليها و عندها يهدد الفشل في التغلب عليها كيان المرء الذاتي.
- الفرد الذي يتعرض للإحباط يصاب بالقلق و الضيق مما يؤدي الي اختلال توازنه العاطفي و التأثير سلبياً علي شخصيته.

يتفاوت الأفراد في مواجهة الإحباط :

- ويمكن القول ان الدافع الرئيسي وراء الإحباط لدي الأفراد هو عدم قدرتهم علي إشباع احتياجاتهم ورغباتهم.
- وعندما يكون للفرد حاجة و يفشل في اشباعها فانه يتعرض لحالة توتر شديدة يعقبها إحباط.
- وبذلك فهو أما ان يضاعف مجهوده للتغلب علي المشكلة أو يحاول إشباع حاجاته ورغباته بطرق أخرى بحيث يتفادي مصدر الإحباط ،
- فالإحباط ظاهرة كونية طبيعية ، وهي ظاهرة ستظل قائمة مادام هناك فارق بين : طموحات الفرد وبين إمكانية تحقيقها.

تعريف الإحباط:

- ويرى بعض الباحثين: ان **الإحباط** يتضمن منحني لعمل أو نشاط لم يتم الانتهاء منه الي الهدف أو النهاية المرغوبة أو انه حالة غائبة من نوع لم يتم التوصل اليها أو هو حصيله أو نتيجة متوقعة أخفقت في التحقيق بشكل مادي ملموس.
- كذلك **يعرف الإحباط**: علي أنه السلوك الناتج عن محاولة الفرد تحقيق أهداف ولكنه فشل في تحقيقها لوجود عائق أو عوائق لا يمكنه السيطرة عليها.
- كما **يعرف الإحباط**: بأنه حالة شعورية من عدم الارتياح عندما يواجه الفرد موانع تعترض تحقيق حوافزه.
- **والإحباط ايضاً**: عبارة عن شعور الفرد بالتوتر نتيجة عدم تحقيق أهدافه وهذا الفشل ناتج عن عوامل داخلية و خارجية يصعب السيطرة عليها.

مصادر الإحباط:

* تنقسم مصادر الإحباط الي عوائق داخلية و عوائق خارجية:

اولا// العوائق الداخلية (الذاتية) 6 مصادر هي:

- ضعف روح المبادرة لدى الفرد . - عدم القدرة علي مواجهة الأمور المعقدة . - ضعف خبرة الفرد وقلة احتكاكه بالآخرين
- المبالغة في توقعات الفرد بالنسبة لقدراته و كفاءته - مغالاة الفرد في تقدير إمكانياته - إعاقة ذاتية مثل الإعاقة البدنية

ثانيا// العوائق الخارجية وتتمثل في 6 مصادر هي:

- عدم إتاحة الفرصة للفرد لإبراز قدراته - عدم اهتمام المحيطين بالفرد بقدراته - الإقلال من أهمية الفرد وقدراته
- تعارض مفاهيم الجماعة التي ينتمي اليها الفرد مع مفاهيمه و آرائه - انتشار بعض الظواهر المرضية في البيئة مثل الفساد والمحسوبية
- الحرمان المادي في البيئة نتيجة عدم اشباع احتياجات الفرد المادية وكذلك الاجتماعية.

السلوك المحفز:

ويمكن شرح ميكانيكية السلوك المحفز من خلال ما يلي (7 نقاط):

- 1- محاولة الفرد تفهم العالم الخارجي من خلال عملية الإدراك.
- 2- يحدد الفرد أهدافاً يريد تحقيقها.
- 3- يقوم الفرد بتحديد الطرق والوسائل اللازمة لتحقيق الهدف.
- 4- يبدأ الفرد في محاولة تحقيق أهدافه التي حددها.
- 5- تصل للفرد معلومات مرتدة تساعده في تقييم مدى نجاحه أو فشله.
- 6- يتعلم الفرد اتباع نفس الطرق والوسائل التي أدت إلى نجاحه.
- 7- في حالة فشل الفرد فإنه يقوم ببعض الأنشطة ليصل إلى النجاح مستخدماً نفس الطرق ، أو يغيرها ، أو يعدل الأهداف ذاتها.

السلوك المحبط:

- **السلوك المحبط**: هو السلوك الناتج عن محاولة الفرد تحقيق أهداف معينة أو اشباع احتياجات معينة لكنه يفشل في تحقيقها لوجود عائق أو عدد من العوائق لا يمكنه السيطرة عليها.

- وهناك مجموعة من الصفات التي يتسم بها السلوك المحبط ومن بينها:

- 1- الجمود (تكرار دون تنوع) 2- سلوك عادم 3- الإجبار 4- انعدام التعلم

نتائج الإحباط:

يؤدي الإحباط إلى اتباع الفرد نوعاً من السلوكين الآتيين :

أولاً: السلوك الإيجابي:

وهو أن يواجه الفرد حقيقة الموقف ، فقد يكون الهدف أو الحاجة غير واقعية ، أو أنها غير ضرورية ، وعندها لا يتخذ أي إجراء أو رد فعل نحوها.

ثانياً: السلوك الدفاعي:

- 1- العدوانية 2- التبرير 3- الانسحاب (الانطواء) 4- الكبت 5- التعويض 6- الانحدار (التقهقر) 7- احلام اليقظة

طرق علاج الإحباط:

من أهم طرق علاج الإحباط نذكر:

- قيام المنظمة بوضع أهداف واقعية . - التأكد من ان الأهداف المرسومة تقع ضمن مهارات وقدرات الأفراد
- اختيار و تعيين الأفراد الذين لديهم ثقة عالية بالنفس - إعداد المناخ الملائم والمشجع للسلوك المحفز

السلوك التنظيمي [9] - الفصل العاشر - السلوك الجماعي في المنظمات

Group Behavior in organizations

محتويات الفصل العاشر

السلوك الجماعي في المنظمات :

- 1- ماهية الجماعة ، وأهم خصائص الجماعات.
- 2- أنواع الجماعات ، واسباب تكوين الجماعات غير الرسمية.
- 3- مدى أهمية التنظيم غير الرسمي للتنظيم الرسمي.
- 4- أدوات تأثير الجماعات غير الرسمية على الفرد.

ماهية الجماعة:

- يعرف **دافيز** الجماعة “ بأنها عدد من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها أو التعرف عليها.”

- اما **توسى** فيرى “ أنها اجتماع عدد صغير نسبياً من الأفراد بشكل يمكنهم من التفاعل الدائم خلال اللقاء و المواجهة المباشرة و يشعرون فيما بينهم بالتجاوب النفسي من خلال احساسهم بالانتماء لعضوية جماعة واحدة ”.

- و**كنكى كرينتر** يعرف الجماعة “بأنها مجموعة من اثنين أو أكثر يتفاعلون بحرية و يشتركون في أهداف و معايير جماعية ولهم هوية مشتركة”

خصائص الجماعة:

اهم الصفات والخصائص التي تتميز بها الجماعة هي 5 صفات:

- يعتبر عدد أفراد الجماعة محدوداً بشكل نسبي ليمكن أعضائها من التفاعل و الاتصال فيما بينهم.
- يوجد لأفراد الجماعة أهداف مشتركة.
- يؤدي الأفراد وظائف مختلفة لتحقيق هذه الاهداف .
- يتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض لتحقيق أهداف الجماعة.
- تقوم الجماعة علي تطوير أسس ومعايير تنظم و تضبط سلوك الأفراد في الجماعة.

انواع الجماعات:

من الصعوبة حصر اسباب تكوين الجماعات الا انه يمكن التمييز بين 6 انواع رئيسية منها:

- 1- المجموعات الوظيفية.
- 2- فرق العمل.
- 3- فرق الميول و الصداقة.
- 4- اللجان.
- 5- الجماعات الغير رسمية.
- 6- جماعات الضغط.

هيكلية الجماعات:

لمعرفة حقيقة سلوك الجماعة لا بد من معرفة النقاط الآتية 6 نقاط:

- 1- **تركيب الجماعة:** فقد تكون الجماعة (متجانسة - غير متجانسة).
- 2- **المعايير السلوكية:** وهي القواعد السلوكية التي تحددها الجماعة ومن أجل إدراك تطور هذه القواعد لا بد من معرفة ما يلي:
 - ان الجماعة تضع قواعد ذات فائدة كبيرة.
 - يطبق جزء من هذه القواعد علي جميع أعضائها بينما يطبق الجزء الآخر علي أفراد معينين.
 - درجة تقبل القواعد متفاوتة من قبل أفراد الجماعة .
 - تعتبر القواعد متفاوتة من حيث تساهلها تجاه الانحرافات.
- 3- **الادوار:** (الدور المتوقع - الدور المدرك - الدور الحقيقي).
- 4- **المنزلة:** وتشير إلى وضع أو مركز الفرد في التنظيم أو الجماعة.
- 5- **الترابط و التماسك:** وهي تشير إلى درجة التقارب و التماسك في العلاقات بين أفراد الجماعة.
- 6- **القيادة:** ويعتبر عنصر القيادة من أهم العوامل في هيكلية الجماعة **وهنا يوجد نوعين من القيادة:** القيادة الرسمية والقيادة غير الرسمية.

اسباب تكوين الجماعات غير الرسمية:

تنشأ الجماعات غير الرسمية في المنظمات لعدة اسباب منها:

- أولاً: اشباع بعض الحاجات المادية والاجتماعية والنفسية عند الأفراد وهي المحرك والدافع الرئيسي للأفراد لتكوين الجماعات وأهمها:
- الحاجات الفسيولوجية ب- الحاجة إلى الانتماء. ج- الحاجة الي الأمن د- الحاجة الي التقدير هـ - الحاجة الي تأكيد الذات
- ثانياً: المساعدة والمساندة الجماعية. ثالثاً: الحصول علي المعلومات. رابعاً: اسباب ثانوية: الشخصية كالجنس و العمر- وأسباب قانونية.

نماذج علاقات التنظيم غير الرسمي:

يوجد للتنظيم غير الرسمي نماذج متعددة أهمها ما يلي:

- 1- العلاقات الاجتماعية. 2- الموقع. 3- المهنة. 4- المصلحة المشتركة. 5- القوة أو التأثير.

مدى أهمية التنظيم غير الرسمي:

توجد الكثير من قيم التنظيمات غير الرسمية تؤثر بشكل كبير على كفاءة المنظمة كما يلي (وهي 6 نقاط):

- أولاً : تساهم التنظيمات غير الرسمية في تحقيق أهداف المنظمة . ثانياً : تسهل عملية إنجاز الأعمال و الأنشطة داخل بيئة العمل .
- ثالثاً : يقدم قنوات اتصال إضافية . رابعاً : يساهم في اشباع الحاجات الاجتماعية .
- خامساً : يساهم في توسيع قاعدة نطاق الإشراف . سادساً : يساهم في تعويض التنظيمات الرسمية.

سلبيات التنظيم غير الرسمي:

- على الرغم من أهمية التنظيمات غير الرسمية في أي منظمة إلا أنها لاتخلو من العيوب أو السلبيات وأهمها:

- 1- التعارض في المهام والواجبات. 2- التناقض بين أهدافها وأهداف المنظمة.
- لذلك من الضروري أحداث تكامل بين التنظيم الرسمي والجماعات غير الرسمية من خلال اعتراف الإدارة بأن المجموعات غير الرسمية لا تسلك دائماً سلوكاً مضاداً لها، بل يمكن تنمية أنماط سلوكية بين أفراد هذه الجماعات تعمل على تحقيق أهداف المنظمة.

دوافع الجماعة غير الرسمية في التأثير على سلوك الفرد:

مما لا شك فيه ان للجماعة تأثيراً كبيراً على سلوك وادراك الفرد من خلال:

- 1- تكوين سلوك الفرد ورقابة ما يتعلمه.
- 2- تنميط سلوك الأفراد في نواح معينة بشكل يحافظ على سلوك الجماعة و ترابطها.
- 3- العمل على إيجاد تغيير واختلاف داخلي بين أعضاء الجماعة

أدوات تأثير الجماعة غير الرسمية في الأفراد:

هناك مجموعة من الأساليب والأدوات تستعمل من قبل جماعات العمل للتأثير على إدراك وسلوك الفرد من خلال:

- أولاً : الدعم الاجتماعي . - ثانياً : السيطرة على المعلومات المتاحة لدي الفرد . - ثالثاً : توفير نماذج الاقتداء بالآخرين

العوامل المؤثرة على خضوع الفرد لمعايير الجماعة غير الرسمية:

يمكن تحديد اهم العوامل التي تؤثر على الفرد هنا في الآتي 7 عوامل:

- 1- درجة الترابط بين أعضاء الجماعة. 2- درجة الاتفاق على المعايير.
- 3- درجة وضوح الواقع الذي تركز عليه معايير الجماعة وقواعدها.
- 4- الثواب و العقاب. 5- إيمان الفرد بقدرة الجماعة على الحكم السليم.
- 6- المميزات الشخصية للفرد. 7- موقع الفرد و مكانته في الجماعة.

SOONAR

السلوك التنظيمي [10] - الفصل (11)

الهيكل التنظيمي Organization Structure

محتويات الفصل الحادي عشر:

- 1- تعريف الهيكل التنظيمي.
- 2- العوامل المؤثرة في تصميم الهيكل التنظيمي ومراحلها.
- 3- أنواع الهياكل التنظيمية وأشكال تقسيمها.
- 4- خصائص الهيكل التنظيمي الجيد.
- 5- إعادة تصميم الهيكل التنظيمي.

تعريف الهيكل التنظيمي:

- **الهيكل التنظيمي:** "هو عبارة عن اطار يحدد الادارات والأقسام الداخلية المختلفة للمنظمة ومن خلال الهيكل التنظيمي تتحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف ويبين لنا الهيكل التنظيمي الوحدات الادارية المختلفة التي تعمل معاً على تحقيق اهداف المنظمة".

- **ويعرف Stonar:** الهيكل التنظيمي بأنه: الآلية الرسمية التي يتم من خلالها ادارة المنظمة وتحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.

- **كما يعرف Robinns:** الهيكل التنظيمي بأنه: "ادارة نصف من خلالها اطار التنظيم ودرجة تعقده ورسميته ومركزيته".

- **ومن خلال التعاريف السابقة نجد ان الهيكل التنظيمي يتألف من مجموعة عناصر رئيسية هي:**

- 1- انه يحتوي على تقسيمات تنظيمية ووحدات مختلفة
- 2- التخصص في العمل ، أي وجود مهام محددة
- 3- نطاق الاشراف وخطوط السلطة والمسؤولية
- 4- مواقع اتخاذ القرار من حيث المركزية واللامركزية

العوامل المؤثرة على تصميم الهيكل التنظيمي الرسمي:

توجد مجموعة من العوامل التي من شأنها ان تؤثر في اختيار وتصميم الهيكل التنظيمي المناسب وهي : (9 عوامل) :

- 1- حجم المنظمة
- 2- دورة حياة المنظمة
- 3- الموقع الجغرافي للمنظمة
- 4- درجة التخصص
- 5- القدرات البشرية المطلوبة
- 6- التكنولوجيا
- 7- الفلسفة الادارية للاداريين (المركزية واللامركزية)
- 8- البيئة الخارجية
- 9- نطاق الاشراف

مراحل تصميم الهيكل التنظيمي الرسمي:

يمر اعداد الهيكل التنظيمي بمجموعة من المراحل اهمها : وهي 6 مراحل :

- 1- تحديد الاهداف الاساسية للمنظمة بشكل واضح
- 2- تحديد النشاطات المختلفة التي من خلالها تحقق الاهداف
- 3- تقسيم النشاطات الى أنشطة رئيسية واخرى فرعية
- 4- تحديد اختصاص كل وحدة تنظيمية واجراء وصف لكل وظيفة
- 5- تحديد الوظائف الاشرافية والتنفيذية داخل كل وحدة
- 6- اعداد الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي للمنظمة

انواع الهياكل التنظيمية:

يوجد نوعان من الهياكل التنظيمية وهي :

1- **الهياكل التنظيمية الرسمية :** وهي الهياكل التنظيمية التي تعكس الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة والذي تحدد فيه الاعمال والانشطة وتقسيمها والعلاقات الوظيفية والسلطة والمسؤولية.

2- **الهياكل التنظيمية غير رسمية :** وهي عبارة عن خرائط تنظيمية وهمية تنشأ بطريقة عفوية نتيجة التفاعل الطبيعي بين الافراد العاملين بالمنظمة

اوجه الاختلاف بين الهياكل التنظيمية الرسمية وغير رسمية:

توجد مجموعة من الخصائص للهياكل التنظيمية غير الرسمية تميزها عن الهياكل التنظيمية الرسمية وهي كما يلي 4 خصائص :

اولا : يتكون التنظيم غير الرسمي بطريقة عفوية غير منظمة من خلال مجموعة من الاشخاص يتجمعون في موقع معين في المنظمة ، اما الهيكل التنظيمي الرسمي فيتكون بطريقة مخطط لها ومدروسة مسبقا .

ثانيا : تعتبر العلاقات الشخصية اساس الهيكل التنظيمي غير الرسمي وذلك عكس الهيكل التنظيمي الرسمي الذي يتحدد من خلال مبادئ ومعايير مكتوبة .

ثالثا : تشكل العلاقات الشخصية قوة ضغط على الاشخاص العاملين في المنظمة من اجل تبني مواقف واتجاهات معينة قد تتعارض مع القواعد والمعايير التي يحددها الهيكل التنظيمي الرسمي .

رابعا : يكون الدافع الرئيسي للاشخاص العاملين في المنظمة نحو الدخول في الهيكل التنظيمي غير الرسمي هو اشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية بينما تكون اهداف الاشخاص العاملين في الهيكل التنظيمي الرسمي القيام بالواجبات والمهام الوظيفية .

نماذج الهيكل التنظيمي الرسمي:

يوجد اربعة انواع من الهياكل التنظيمية الرسمية وهي الكلاسيكي والعضوي والشبكي وتنظيم الفريق :

اولا : الهيكل التنظيمي الكلاسيكي : classical model

ويتألف من ثلاثة انواع رئيسية وهي : 1- التنظيم التنفيذي 2- التنظيم الوظيفي 3- التنظيم التنفيذي الاستشاري

1- التنظيم التنفيذي : وهو مستنبط من ادارة الجيوش الحديثة ، ومبني على السلطة المركزية الموجودة في اعلى قمة المنظمة ، ومن ثم يكون هناك رئيس اعلى واحد يتخذ القرارات ويصدر الاوامر الى المرؤوسين وهكذا تتدرج السلطة من مستوى الى اخر .

اهم مزايا هذا النموذج هي 4 مزايا :

1- الوضوح والبساطة 2- تسير السلطة بخطوط مستقيمة من الاعلى الى الاسفل 3- المسؤولية محددة

4- اعتماد التنظيم على النظام واطاعة الاوامر والتعليمات الصادرة من الرؤساء الى المرؤوسين

ولكن اهم عيوب هذا النموذج التنفيذي هي انه له 5 عيوب :

1- يهمل مبدأ التخصص أي عدم الفصل بين الوظائف الادارية والفنية 2- يبالغ في اهمية الرؤساء الاداريين

3- يحمل كبار الاداريين مسؤوليات تزيد عن طاقتهم 4- يتعذر تحديد الادارات والاقسام الا اذا فرضها اداري قوي

5- يتعذر فيه تحقيق التعاون والتنسيق بين الادارات المختلفة

2- التنظيم الوظيفي : functional organization

استنبطه (**فردريك تاييلور**) حينما وضع اساس الادارة العلمية وبين ان الاعمال يجب ان تخضع للتخصص وتقسيم العمل ، وان الاعمال يمكن تصنيفها الى اعمال يدوية واعمال ذهنية واعمال تنفيذية واعمال فنية واعمال استشارية وغيرها ومعنى كل هذا ان العمل يجب ان يؤديه المتخصص فيه وان التخصص هو القاعدة الاساسية في تادية الاعمال.

اهم مزايا هذا التنظيم الوظيفي هي 6 مزايا :

1- الافادة من مبدأ التخصص 2- امكان ايجاد طبقة من العمال المدربين

3- امكان تكوين طبقة من الملاحظين 4- تحقيق التعاون والتنسيق بين الافراد والرؤساء في الاقسام المختلفة

5- سهولة الرقابة والاشراف على الاعمال 6- تمكين الرئيس الاداري من الحصول على مساعدة ادارية وفنية تمكنه من معالجة قضايا المنظمة

اهم عيوب هذا التنظيم الوظيفي هي : ا- صعوبة فرض النظام في المستويات الدنيا من التنظيم ب- الميل الى التهرب من المسؤولية

3- التنظيم التنفيذي الاستشاري :

هذا النوع من التنظيم يجمع بين مزايا التنظيم التنفيذي من حيث استقامة سبل المسؤولية ومن حيث السلطة الموحدة في توجيه الاعمال وبين مزايا التنظيم الوظيفي من حيث الافادة من التخصص واستخدام طبقة الخبراء الفنيين الذين يقومون بمساعدة الرؤساء الاداريين في المسائل التي لها طبيعة فنية والتي تحتاج الى استشارة من حيث تأديتها.

اهم مزايا هذا النوع من التنظيم التنفيذي الاستشاري هي 5 مزايا :

أ- السلطة محددة ب- الافادة من مبدأ التخصص ج- تقوية مركز الرؤساء الاداريين بوجود مساعدين فنيين

د- توفير معلومات فنية لمراكز اتخاذ القرارات ه- زيادة خبرات وتجارب طبقة الاداريين نتيجة للآراء الفنية

ولكن من اهم عيوب هذا النوع من التنظيم التنفيذي الاستشاري هي : 1- الاحتكاك بين طبقة الاداريين والفنيين

2- ميل الفنيين الى ممارسة السلطة التنفيذية 3- صعوبة تحديد مجال ومدى السلطة في الاستعانة بخبرة الفنيين والاستشاريين

ثانيا : الهيكل التنظيمي العضوي :

ومن الانواع المستخدمة لهذا النموذج ما يسمى بالمصفوفة التنظيمية حيث تقسم المنظمة الى عدة دوائر تعكس الوظائف الرئيسية ، كما تقوم الادارة العليا بإنشاء ادارت اخرى بعدد المشاريع التي تقوم بتنفيذها المنظمة المعنية.

اهم مزايا المصفوفة التنظيمية 7 مزايا :

- 1- سرعة الاستجابة للمتطلبات البيئية 2- الاستخدام الامثل للموارد المادية والبشرية 3- تنوع الخبرة للعاملين في المنظمة
- 4- توفير الوقت والتكلفة 5- يوفر الخبرة الفنية في الوقت والمكان المناسب 6- يعتبر فعالا في تنفيذ المشاريع المعقدة
- 7- يسهل عملية الرقابة على الاداء والنتائج • ولكن يعاب عليه احتمال اثاره التناقضات بين العاملين

اهم الحالات التي تتطلب استخدام المصفوفة التنظيمية هي :

- 1- وجود ضغوط خارجية تهدف الى التركيز على الخبرة الفنية والنتائج معا
- 2- الحاجة الى توفير المقدرة العالية لمعالجة المعلومات 3- عندما تكون ضغوط العمل كثيرة

ثالثا : الهيكل التنظيمي الشبكي :

بموجب هذا النموذج يتواجد تنظيم مركزي صغير يعتمد على منظمات اخرى غيره للقيام ببعض الانشطة مثل الدراسات والبحوث والانتاج والتوزيع والتسويق والنقل او أي اعمال اخرى رئيسية وذلك على اساس التعاقد .

ومن مميزات هذا النموذج :

- 1- انه يتيح للادارة امكانية استخدام أي موارد قد تحتاج اليها المنظمة 2- امكانية تحسين الجودة من خلال استخدام خبراء فنيين متخصصين
- 2- يزداد من درجة المخاطرة على اعمال المنظمة

رابعا : تنظيم الفريق : team organization

تلجأ المنظمات في الوقت الحاضر الى ان تكون اكثر مرونة لمواجهة التغيرات البيئية المتسارعة والمنافسة الشديدة فتقوم بإنشاء فرق عمل تتولى مسؤولية حل المشاكل التي تواجهها في البيئة . ومن خلال هذا الاسلوب تستطيع المنظمة الاستفادة من كافة التخصصات الموجودة لديها .

مزايا تنظيم الفريق :

- 1- يخفف من الحواجز التقليدية بين الوحدات المختلفة في المنظمة 2- يتيح للأفراد في كل وحدة تنظيمية معرفة مشاكل الوحدات التنظيمية
- 3- يمكن المنظمة من التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة 4- يقوي الروح المعنوية للعاملين من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرار

عيوب تنظيم الفريق :

- 1- شعور الأفراد العاملين بالصراع والولاء المزدوج 2- يحتاج تنظيم الفريق الى وقت طويل للاجتماعات والتنسيق
- 3- يتطلب هذا النوع من التنظيم اللامركزية

اشكال تقسيم الهياكل التنظيمية :

يوجد امام المنظمة مجموعة خيارات بهدف تقسيم انشطتها التي تؤديها في وحدات تنظيمية ويتم اختيار شكل الهيكل التنظيمي بطريقة مدروسة وفقا لاهداف المنظمة وظروفها وفيما يلي اهم الاشكال الشائعة في التقسيم وهي 8 اشكال :

اولا التقسيم الوظيفي :

ويعتبر هذا النوع من التقسيم الاكثر استعمالا وشيوعا ومن خلاله يتم تقسيم المنظمة الى عدد من الوحدات التنظيمية وكل وحدة مختصة في اداء مهام ووجبات محددة .

ويمتاز هذا التقسيم بأنه قائم على مبدأ التخصص في العمل ، ولكن ما يؤخذ عليه صعوبة التنسيق في حالة تعدد المنتجات وتعدد المناطق الجغرافية للمنظمة .

ثانيا : التقسيم حسب مراحل العمل :

تقسم أنشطة المنظمة حسب تسلسل مراحل العمل ، حيث يتم التقسيم الى وحدات مختصة في عمل شئى محدد .
ومن مزايا هذا التقسيم الاستفادة من مبدأ التخصص وسهولة عملية الاشراف وما يؤخذ عليه صعوبة التنسيق بين الادارات المختلفة

ثالثا : التقسيم حسب الموقع الجغرافي :

وهنا يتم تقسيم أنشطة المنظمة وفقا للمناطق الجغرافية التي تعمل فيها حيث تخصص وحدة تنظيمية لكل منطقة جغرافية ويشرف على هذه المنطقة مدير خاص

ومن اهم المزايا التي تميز هذا التقسيم الجغرافي ما يلي :

1- السرعة في اتخاذ القرار في الموقع دون الرجوع الى المركز الرئيسي 2- سهولة التنسيق بين جميع العمليات والانشطة
3- يساعد على تنمية قدرات المديرين 4- الاستفادة من توفير الايدي العاملة والمواد التي من شأنها تخفيض التكاليف

ولكن من اهم عيوب هذا التقسيم الجغرافي :

1- صعوبة التنسيق بين المواقع الجغرافية المختلفة 2- قد يسيئ المديرين استخدام الصلاحيات الممنوحة لهم

رابعا : التقسيم حسب نوع السلعة او الخدمة :

- وفق هذا التقسيم يتم تقسيم نشاطات المنظمة حسب السلع او الخدمات التي تنتجها
- ويسود هذا النوع من التقسيم في المنظمات التي تم تنظيمها على اساس وظيفي

مزايا هذا التقسيم حسب نوع السلعة :

1- الاستفادة الكاملة من تقسيم العمل والتخصص في الاداء 2- التنسيق بين العمليات التي تؤدي لكل سلعة او خدمة على حدة.

المأخذ على هذا النوع من التقسيم :

1- صعوبة التنسيق بين الاقسام المختلفة وخاصة الانشطة المتشابهة 2- صعوبة ايجاد الكفاءات للادارات والوظائف المختلفة .

خامسا : التقسيم حسب مراحل العمل :

يتم تقسيم نشاطات المنظمة حسب تسلسل مراحل العمل ففي منظمة صناعية (صناعة الحديد) يمكن ان يتم التقسيم الى وحدات مختصة في عمل معين حيث تختص:

• الأولى: في صهر الحديد • والثانية: تختص في سكب الحديد • والثالثة: تختص في صب الحديد • والرابعة: تختص في تقطيع الحديد.
• وهكذا بحيث يكون لكل مرحلة من مراحل العمل وحدة خاصة بها.

من مزايا هذا التقسيم حسب مراحل العمل: 1- الاستفادة من مبدأ التخصص والتركيز على عملية معينة. 2- سهولة القيام بعملية الاشراف.

• ولكن يعاب عليه صعوبة التنسيق بين مراحل العمليات المختلفة.

سادساً: التقسيم حسب نوع العملاء :

وفق هذا التقسيم يتم تقسيم اعمال او نشاطات المنظمة حسب العملاء الذين يتم التعامل معهم حيث توجد منظمات تجارية وخدمية تقوم ببيع منتجاتها الى صنفين او اكثر من العملاء من حيث خصائص ومواصفات طلباتهم.

من مزايا هذا التقسيم: 1- امكانية التنسيق بين العملاء 2- دعم الخدمات المقدمة للعملاء.

اهم عيوب هذا التقسيم:

1- عدم وجود سياسات موحدة للتعامل مع العملاء. 2- احتمالية عدم الاستخدام الاقتصادي الأمثل للإمكانات المادية والبشرية للمنظمة.

سابعاً: التقسيم الزمني او التقسيم على اساس وقت العمل:

- بموجب هذا التقسيم يتم تقسيم اعمال ونشاطات المنظمة حسب وقت العمل الى وريديات.

- تقوم كل وردية عمل بممارسة الانتاج او تقدم خدمة معينة في فترة زمنية معينة.

- تستخدم المنظمات هذا التقسيم حتى تستطيع استثمار امكانياتها المادية والبشرية وتنظيم اوقات عملها بشكل يحقق اهدافها وغاياتها.

مزايا هذا التقسيم الزمني:

1- استغلال الطاقة الانتاجية للموارد المتاحة. 2- القدرة العالية على التكيف ومواجهة التغير في الطلب. 3- انجاز طلبات العملاء في الوقت المحدد.

المأخذ على هذا التقسيم:

1- صعوبة التنسيق بين عمل الورديات المتابعة. 2- ارتفاع تكاليف العمل نتيجة التغير في الآلات والورديات.

ثامناً: التقسيم المركب:

- تلجأ المنظمة الى استخدام اكثر من طريقة في تقسيم الهيكل التنظيمي الواحد.

- ان اختيار طريقة او اكثر في تقسيم أنشطة المنظمة يعتمد على مجموعة من العوامل الداخلية المرتبطة بالمنظمة والعوامل الخارجية المرتبطة بالبيئة التي تمارس نشاطها ومن اهم هذه العوامل نذكر (6 عوامل هي) :

1- مدى سهولة الاشراف والتنسيق والرقابة. 2- مدى توافر الامكانيات المادية والبشرية للمنظمة. 3- نوع التكنولوجيا المستخدمة. 4- طبيعة المنتجات. 5- الطبيعة الفنية للأنشطة. 6- طبيعة العلاقات الداخلية والخارجية.

خصائص الهيكل التنظيمي الجيد:

- ان الهدف الاساسي للوظيفة التنظيمية هو تسهيل مهمة الادارة في القيام بمهامها لتحقيق الأهداف المحددة.

- ويمكن تحديد اهم الخصائص الواجب توافرها في الهيكل التنظيمي الجيد (6 خ):

اولاً: الاستفادة من التخصص
ثانياً: التنسيق بين اعمال المنظمة
ثالثاً: الاهتمام بالنشاطات المهمة للمنظمة
رابعاً: تحقيق الرقابة التلقائية
خامساً: عدم الاسراف
سادساً: مراعاة الظروف البيئية.

- اعادة تصميم الهيكل التنظيمي:

تعتبر عملية تصميم وبناء الهيكل التنظيمي عملية مستمرة لأن مجرد التغيير في اهداف المنظمة او في حجمها او الظروف البيئية التي تمارس نشاطها فيها او التغير في التكنولوجيا السائدة فيها له تأثيره على الهيكل التنظيمي مما يتطلب اعادة التنظيم.

- اهم العوامل التي توجب اعادة تصميم الهيكل التنظيمي (5 عوامل هي):

1- وقوع خطأ في تصميم الهيكل التنظيمي الأساسي. 2- اعادة التنظيم منعاً لتصرفات ادارية غير مرغوبة. 3- تغيير المعايير والأسس التي اعتمدها المنظمة. 4- تغير ظروف المنشأة الاقتصادية. 5- حدوث تغيير في اهداف المنشأة.

- مخاطر اعادة تصميم الهيكل التنظيمي (3 مخاطر هي):

1- ان تتم عملية اعادة التنظيم على عجل فيترتب على ذلك بعض الأخطاء. 2- خلق اعمال لوحدة معينة حتى تبقي هذه الوحدات مشغولة. 3- المثالية دون النظر لواقعية تعديل الهيكل التنظيمي وظروف العمل.

- كيفية معالجة مخاطر اعادة تصميم الهيكل التنظيمي (4 طرق هي):

1- التأني في اعادة التنظيم لاستكمال متطلباته وتجنب اعادة التنظيم غير المبرر. 2- توعية العاملين بأهداف المنظمة وغرس روح الألتزام. 3- اعتماد خبراء مختصين للقيام بدراسة اعادة التنظيم. 4- اجراء متابعة دورية بشأن تطبيق عملية اعادة التنظيم.

- السؤال الذي يطرح: من هو الذي يقوم بعملية اعادة تصميم الهيكل التنظيمي؟

توجد عدة جهات مخولة للقيام بهذه المهمة وهي:

1- الادارة العليا. 2- مدير الوحدة التنظيمية المعنية بموافقة الادارة العليا.

3- لجان مختصة من داخل المنظمة وخارجها. 4- منظمات استشارية.

الفصل الثاني عشر الاتصال

مفهوم الاتصال:

ليس هناك اتفاق على تعريف مصطلح الاتصال ، ولكن يمكن تعريفه بأنه : " تبادل المعلومات والآراء والمشاعر عن طريق رموز وإشارات تعبر عنها " .
تعريف آخر: " يرى ان الاتصال هو عملية نقل المعلومات من شخص الى اخر بهدف إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما " .

الاتصال: " وظيفة إدارية تتصل بطبيعة العمل الإداري من تخطيط وتنسيق وتوجيه ورقابة .
- ومن ثم فإن الاتصال: يعني تبادل الأفكار والآراء والمعاني بقصد أحداث تصرفات معينة .

- ومعنى ذلك ان العمل الإداري يتطلب فهما بطبيعة العمل وعلاقاته الوظيفية ومجال السلطة المستخدمه وطبيعة المسؤوليات والاختصاصات ... الخ

-وكل هذا يقتضي تبادل المعلومات بغرض إيجاد فهم مشترك لطبيعة الأعمال والمهام بالمنظمة .

-ويضاف الى ذلك ان الاتصال يحدد الترابط التنظيمي ، أي تماسك العناصر التنظيمية بإيجاد الفهم المشترك لطبيعة الأهداف المرغوبة .

- والاتصالات: هي احد الأبعاد الأساسية المرتبطة بالقيادة الإدارية الفعالة ، وكلما كان الاتصال مباشرا زاد ذلك من فاعليته . ويمكن القول: ان الاتصال هو انتاج او توفير او تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الادارية ونقلها وتبادلها او اذاعتها بحيث يمكن للفرد او الجماعة احاطة الغير بأمر او اخبار او معلومات جديدة او التأثير في سلوك الفرد او الجماعات او التغيير في هذا السلوك وتوجيهه وجهة معينة .

ويتكون الاتصال من طرفين: طرف يقوم بتبليغ التوجيهات والتعليمات والطرف الاخر يتلقاها ويتصرف بمقتضاها .

الاتصال ليس مجرد تبادل في المعاني ، لكنه تبادل يؤدي الى اعمال متوقعة تتصل بطبيعة العلاقات التنظيمية والإدارية .
ويحتاج الاتصال الى:

- ١ - المرسل ٢ - وسيلة نقل الرسالة ٣-تحديد اللغة والكلمات ومن خلالها تتم عملية الاتصال داخل المنظمة .
وتتمثل المشكلة في كيفية اختيار الكلمات التي تؤدي الى معاني محددة ليرتب عليها سلوك او تصرف معين .
وتوجد عدة عوامل تؤثر في المعنى نذكر منها ٧ عوامل هي:
- ١-العلاقات الوظيفية بين مرسل الرسالة ومتلقيها .
- ٢-العلاقات المنصبية بين المرسل والمستقبل .
- ٣-البيئة الخلقية للأفراد والجماعات ، اي المنبت الاصلي لهم .
- ٤-مستوى التعليم .
- ٥-الخبرة السابقة .
- ٦-الحالة الانفعالية التي يكون عليها الشخص .
- ٧-الاتجاه الذي ينشأ من سوء فهم الكلمات .

العوامل المؤثرة في الاتصال الإداري:

ويمكن تحديد هذه العوامل في ٦ عوامل هي:

- ١-تحديد الهدف من الاتصال . ٢-معرفة مركز متلقي الرسالة . ٣-وسيلة الاتصال . ٤-توقيت الرسالة . ٥-المصلحة المشتركة . ٦-قياس النتائج في الرسالة .

عملية الاتصال:

تتألف عملية الاتصال من ثلاثة عناصر رئيسية كحد ادنى وهي:

- ١-المرسل(المصدر) . ٢-الرسالة . ٣-مستقبل الرسالة .

وهذا ما يمكن ان نسميه بالاتصال البسيط.

الا انه في الحياة العملية تعتبر عملية الاتصال أكثر تعقيدا وتتعد عناصرها كما يلي:



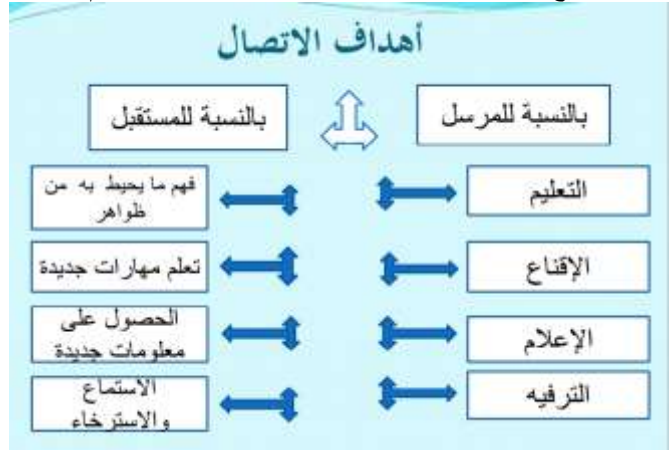
واهم هذه العناصر هي ٧ عناصر:

- ١- المرسل.
- ٢- ترميز عملية الاتصال.
- ٣- الرسالة.
- ٤- تحديد وسيلة الاتصال.
- ٥- تحليل رموز الرسالة.
- ٦- المستقبل.
- ٧- التغذية الراجعة.

مراحل عملية الاتصال:

يمكن تحديد أهم مراحل عملية الاتصال في ٦ مراحل هي:

- ١- الاستماع
- ٢- التفسير
- ٣- الاستيعاب
- ٤- التذكر
- ٥- التقييم
- ٦- الاستجابة.



اتجاهات الاتصال :

تتدفق الاتصالات في اتجاهين:

خارجي ، و داخلي

الاتصال الخارجي : وهو ما يتم بين المنظمات والجهات الخارجية والعكس ، كالاتصال بين المنظمة والمنظمات الاخرى، والموردين والمستهلكين ، والنقابات ، ... الخ.

الاتصال الداخلي : وهو الذي يتم داخل المنظمة المعنية ، ويمكن ان يتدفق بطريقة : عمودية ، أفقية ، قطرية كما يلي:

١- الاتصالات العمودية وتأخذ شكلين وهما :

(أ) - الاتصال الهابط (ب) - الاتصال الصاعد

٢- الاتصالات الأفقية وتكون على نفس المستوى الإداري للمنظمة

٣- الاتصالات القطرية : حيث يتم الاتصال بين عدة مستويات اخرى

طرق الاتصال : يتم الاتصال في جميع أقسام النشاط الإداري وذلك عند وضع السياسة العامة أو وضع الخطة ، وعند اصدار التعليمات والتوجيهات وعند اتخاذ القرارات ... الخ.

وفيما يلي ذكر اهم طرق الاتصال :

اولا : الاتصالات المكتوبة : ومنها : ١ - التبليغات ٢- النشرات العامة ٣- الخطابات الادارية الخاصة ٤- التقارير المرسلة
 ثانيا : الاتصالات الشفهية ومنها : ١ - الاتصال الشخصي المباشر ٢- الاجتماعات الرسمية ٣- الاجتماعات الغير رسمية
 ثالثا : الاتصالات غير اللفظية : وهي التي تكون عن طريق ملامح - الوجه ، ولغة العيون ، وحركات الجسم للفرد .
 وهذه الملامح الجسمية والحركات هي ماتسمى بلغة الجسد ، وتعطي دلالات ومؤشرات مختلفة عن القبول او عدم القبول (الرفض)

- تختلف هذه الحركات الجسمية في المعنى والمضمون من مجتمع الى اخر ، ومن دولة لاخرى

انماط شبكات الاتصال : تقسم شبكات الاتصال الى قسمين رسمية وغير رسمية

اولا: **الشبكات الرسمية** : تكون هذه الاتصالات بطريقة عمودية وتتدفق الاتصالات وفق تسلسل السلطة وتكون هذه الاتصالات محددة ومرتبطة بالمهام والواجبات ، ويوجد عدة انماط من شبكات الاتصال الرسميين وهي :
 (٥ انماط على النحو التالي) :

١- **نمط الدائرة** : وهذا يمكن الشخص من الاتصال بجارية، (عن اليمين واليسار) ولكنة لا يستطيع الاتصال

بالاخرين .

٢- **نمط السلسلة** : وهذا النمط يمكن الشخص من الاتصال بجارية الا ان الشخصين في طرفي السلسلة لا يقدران على الاتصال الا بشخص واحد فقط ، وفي هذا النمط تنتقل الرسالة من حلقة لاخرى حتى يتم استلامها من قبل الشخص الذي يجب عليه القيام باجراء اللازم ويمتاز هذا النمط من الاتصال بالبطء الشديد .

٣- **نمط العقود** : وهذا يمكن شخص واحدا من الاتصال (مساعد المدير) باربعة اشخاص اخرين الا انه لا يمكن لاي من هؤلاء الاربعة الاتصال ببعضهم البعض بصورة مباشرة ، فالمدير نفسه لا يستطيع الاتصال بأي من المرؤوسين الا من خلال مساعده الذي يعتبر عنق الزجاجة

٤- **نمط العجلة** : وضمن هذا النمط يكون هناك شخص محوري وفي الغالب يكون المدير

هو المصدر الرئيس للاتصال ومن ثم تتم اتصالات الافراد من خلاله فقط .

٥- **نمط النجمة** : في هذا النمط يمكن لاي شخص الاتصال مع أي شخص آخر وبدون اي قيود وباستخدام جميع قنوات الاتصال ، ولذا فان هذا النمط يمثل الديمقراطية المطلقة في المنظمة

ثانيا : تعتبر **الاتصالات غير الرسمية** أسرع من أنماط الاتصال الرسمية وتتم خارج التنظيم الرسمي من خلال الجماعات غير الرسمية وتهدف الى إشباع حاجات الأفراد والجماعات

- وتوجد عدة عوامل ودوافع تجعل الافراد في المنظمة يتصلون معا بطريقة غير رسمية مما يؤدي الى ظهور ما يسمى بالتنظيمات غير الرسمية. ، ويمكن تحديد أهم هذه الدوافع أو العوامل ف (٦ هي) :

١- واود حاجات ورغبات واتجاهات للأفراد يرغبون في اشباعها .

٢- أن التنظيم الرسمي لا يتمتع بالمرونة

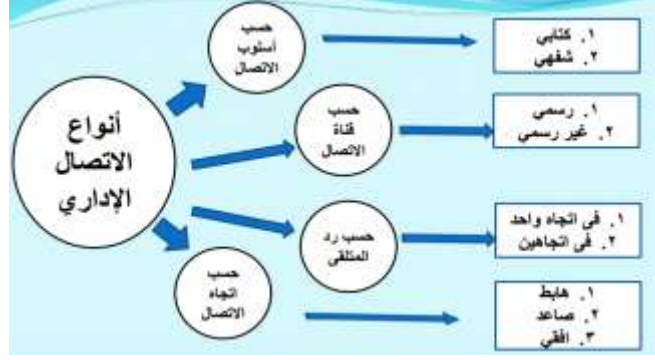
٣- رغبة الافراد القيادين في المنظمة أو بعضهم في السيطرة

٤- عدم توفر مبدأ العدالة في المنظمة

٥- اتباع المنظمة لنمط القيادة الديكتاتورية والمركزية الزائدة .

٦- عد التقيد والالتزام بقنوات التنظيم الرسمية





الاتصال الإداري من حيث الاتجاه:

أولاً : **الاتصال الصاعد** : وهي القنوات التصالية التي يتم عبرها نقل الرسائل من المستوى الإداري الأدنى إلى المستوى الإداري الأعلى .

ثانياً : **الاتصال الأفقي** : هي قنوات الاتصال التي تسمح بتدفق الرسائل وتبادل المعلومات و الأفكار بين الذين يحتلون مواقع متكافئة في الهيكل التنظيمي للمؤسسن ، (مثل رؤساء الأقسام، مديرو الإدارات ، ... الخ) .

ثالثاً : **الاتصال الهابط** : وتتدفق عبر هذه القنوات الرسائل الاتصاليه من الأعلى إلى الأسفل أي من المستويات الإدارية الأعلى للمستويات الإدارية الأدنى.

معوقات الاتصال : تتكون عملية الاتصال من ست مراحل متداخلة ومعقدة تبدأ بالاستماع وتنتهي بالاستجابة ، ونظراً للاخطاء او الهفوات التي يحدث في كل منها فيما يتسبب في نشوء معنى او معان غير مقصودة من الاتصال ، وتندرج هذه الاخطاء ضمن اربع معوقات اساسيه هي :

أولاً : تحريف المعلومات : ويكون ذلك من خلال تغيير معنى الرسالة ويتوقف هذا على :

أ - خصائص المتلقى ب - الادراك الانتقائي ج - المشكلات اللغوية

(أ) خصائص المتلقى : يتباين الاشخاص في الاستجابة لنفس الرسالة لاسباب ودوافع شخصية مختلفة منها : التعليم والتجارب السابقة ، وبناء على ذلك يختلف رد فعل شخصين من بينتين مختلفتين حول موضوع واحد ، كما تؤثر الدوافع الشخصية في فك رموز الرسالة وتفسيرها ، فالموظف الذي يتميز الحاجة القوية للتقدم في المنظمة ، ويتصف بالتفاؤل قد يفسر ابتسامة الرئيس المباشر وتعليق العارض كمؤشر الى انه شخص محبوب وعلى المكافأة التي تنتظره ، اما الشخص الذي يتصف بضعف الحاجة للتقدم وينزع للتشاؤم ، قد يفسر نفس التعليق من المدير على انه شي عارض ولا علاقة له باي موضوع.

(ب) الادراك الانتقائي : حيث يتجه الناس الى السماع جزء من الرسالة واهمال المعلومات الاخرى لعدة اسباب منها الحاجة الى تجنب حدة التناقض المعرفي ، لذلك يتجه الناس الى غض النظر عن المعلومات التي تتعارض مع المعتقدات التي رسخت فيهم من قبل، ويحدث الادراك الانتقائي حينما يقوم المتلقى بتقويم طريقة الاتصال، بما في ذلك دور وشخصية وقيم ومزاج ودوافع المرسل

(ج) المشكلات اللغوية : تعتبر اللغة من ابرز المجموعات المستخدمة في الاتصال بيد ان المشكلة هنا تكمن في ان كثير من الكلمات الشائعة الاستخدام في الاتصال تحمل معان مختلفة للاشخاص المختلفين ، فقد تكون للكلمة عبارات ومعان متعددة بحيث تحمل تفسيرات مختلفة ، او ان تكون اللغة خاصه لمجموعة فنية معينة ومن الصعب على من هم خارج هذه المجموعة فهمها ، كان يبتمس المدرس مثلاً للطلاب ويقول له مبروك ان نتيجة الاختبار سلبية في حين ان الطالب لا يدرك معنى كون الاختبار سلبي .

ثانياً: ضغوط الوقت : حيث يشكو المديرين من ان الوقت هو اندرالموارد ، ودانما يؤدي ضيق الوقت الى تحريف المعلومات المتبادلة ، ويعزي ضيق الوقت الى اللجوء الى تقصير قنوات الاتصال الرسمية ، كأن يصدر المدير امرا شفويا

لاحد الموظفين لانجاز عمل معين بحجة انتهاء فترة الدوام ومن ثم لا يسجل هذا الامر في السجلات الرسمية لتحديد من خلاله المسؤوليات، اضافة الى ان الموظف بسبب ضيق الوقت قد ينفذ هذا الامر بشكل لم يكن اصلا في ذهن المدير

ثالثا : حجم المعلومات : ويتمثل ثالث المعوقات الرئيسية للاتصال في الافراط او قلة مقدار المعلومات ، ومن الشكاوي السائدة في اوساط المديرين في المنظمات (المدارس) انهم غارقون في المعلومات ، او هناك نقص شديد في المعلومات، واذا ماتم الاهتمام بكل المعلومات فان العمل الفعلي للمنظمة (المدرسة) لن يؤدي مطلقا ، ونفس النتيجة في حالة ندرة المعلومات .

رابعا : البيئة : وتعد البيئة احد المصادر او العوامل الرئيسية المؤثرة على عملية التواصل الانساني بصفة عامة ، وعلى التواصل داخل المنظمات بصفة خاصة ، وذلك من خلال عدة جوانب نذكر منها :

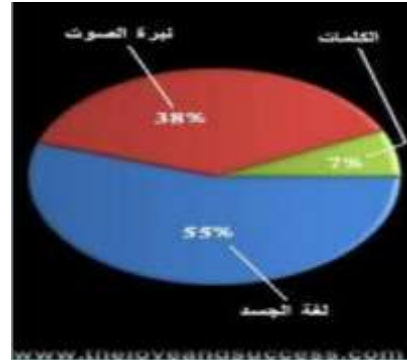
- المحيط : الذي يتعامل فيه الفرد بكل ما به من عادات وتقاليد وقيم ونظم .. الخ لا يمكن اهمالها باي حال من الاحوال
- **التشويش :** وهو أي شيء يعترض وصول الرسالة للمستقبل ويمكن هنا تحديد ثلاثة أنماط على الاقل لهذا التشويش هي :
 - ١- تشويش معرفي أو لغوي
 - ٢- تشويش ميكانيكي.
 - ٣- تشويش بيئي موقفي.

الاتصال غير اللفظي

اولا : اهمية الاتصال غير اللفظي :

علم الفراسة : " هو الاستدلال بهيئة الانسان واشكاله والوانه واقواله على اخلاقه وفضائله وورثته والفراسة نوعان :

- ١- إلهام يخالج الانسان وخاطر فجائي يتوارد دونما سبب أو مقدمات مسبقة .
- ٢- نتيجة تجربة وخبره وعلم مكتسب يتميز به الانسان بين الالوان والاشكال والامزجه والاخلاق
- أن الاتصال غير اللفظي مهم لانه متمم للتواصل اللفظي ويطلق على الاتصال غير اللفظي "لغة الجسد"
- وذلك عندما يتوال شخصان ، ونجد انهما لا يستخدمان الكلمات فقط الإيماءات وموافقات الرأس أو حركة اليد... الخ ، ليؤكدوا نفس الرسالة اللفظية.
- وتعتمد لغة الجسد على الجانب السلوكي والحركي في الجسم ويستخدمها الاشخاص من اجل التواصل خاصة من اجل الجانب الوجداني وبعيدا عن الكلمات وتلعب البيئة دورا رئيسيا في جعل لغة الجسد ذات معنى محدد داخل هذه البيئة.



- ويقوم الاتصال غير اللفظي بدور رئيسي في عملية التواصل والعلاقات الانسانية ، وهو مهم جدا لطرفي التواصل ، ولا بد لهما من التعرف على لغات الجسم غير اللفظية وان تكون لديهما مهارات التعامل مع لغة الحركة والأشارة وهذه الحركات قد تقرأ منفردة او على شكل حزم مجمعة لتؤدي معنى.
- ان قراءة الاشارات المنفردة كتلويح باليد تختلف عن تلويح باليد مع نظرة جانبية وهكذا ، ولاغنى للمرسل عن ان يتفهم قراءة الكتل الاشارية ، ومعرفة توافق الاشارات فيما بينهم ، ومعرفة مدى توافق الاشارات مع الكلام

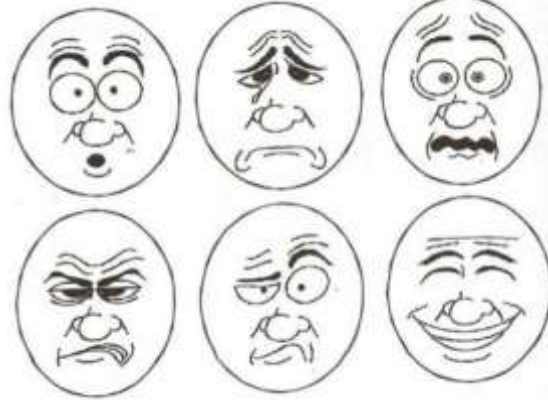
المنطوق ، وكذلك قراءة الكتل الاشارية التي ترسلها انت نفسك ، والقدرة على التغذية المرتدة او تعديل السلوك وملاحظة التغير في رد الفعل.
وتتكون لغة الجسد من حركات معينة تتكامل مع بعضها مكونة جملا غير لفظية ذات معنى محدد اصدق من التعبير اللفظي.

تعلم لغة الجسد واتقنها:

من اشارات لغة الجسد (٧اشارات):

سبع اشارات تعلمك لغة الجسد فهل تتقنها؟

تمنحك هذه السطور واحدا من اكبر مفاتيح الشخصية التي تدلك بشكل حقيقي على مايدور في عقل من امامك.



أولا العيون:

ستعرف ن خلال عيني الفرد مايفكر فيه حقيقة ، فإذا حدث اتساع في بؤرة العين فإن ذلك دليل على انه سمع منك توا شيئا اسعده.

أما اذا ضاقت بؤرة العين فالعكس هو الذي حدث ، وربما يدل على أنك حدثته بشيء لا يصدقه.
واذا اتجهت عينه الى اعلى جهة اليمين فإنه ينشئ صورة خيالية مستقبلية.
اما اذا اتجه بعينه الى اعلى اليسار فإنه يتذكر شيئا من الماضي له علاقة بالواقع الذي هو فيه.
واذا نظر الى اسفل فإنه يتحدث مع احساسية وذاته حديثا خاصا ويشاور نفسه في موضوع ما.

ثانيا الحواجب:

اذا رفع المرء حاجبا واحدا فإن ذلك يدل على انك قلت له شيئا اما انه لا يصدقه او يراه مستحيلا ، اما رفع كلا الحاجبين فإن ذلك يدل على المفاجأة والدهشة.

اما اذا قطب بين حاجبيه مع ابتسامه خفيفه فإنه يتعجب منك ولكنه لا يريد ان يكذبك ، واذا تكرر تحريك الحواجب فإنه مبهور ومتعجب من الكلام وموجات كلامك تدخل على دماغه بأكثر من شكل.

ثالثا الانف والاذان:

فإذا حك انفه او مرر يديه على اذنيه ساحبا اياهما بينما يقول لك انه يفهم ماتريده فهذا يعني انه متحير بخصوص ماتقوله ومن المحتمل انه لايعلم مطلقا ماتريد منه ان يفعله.

ووضع اليد اسفل الانف فوق الشفة العليا دليل انه يخفي عنك شيئا ويخاف ان يظهر منه.

رابعا جبين الشخص:

فإذا قطب جبينه وطأطأ رأسه للأرض في عبوس فإن ذلك يعني أنه متحير أو مرتبك أو انه لا يحب سماع ماقلتة توا.

اما اذا قطب جبينه ورفع الى اعلى فإن ذلك يدل على الدهشة لما سمعه منك.

خامسا الاكتاف:

فعندما يهز الشخص كتفه فيعني انه لايبالي بما تقول.

سادسا الأصابع:

نقر الشخص بأصبعه على ذراع المقعد او على المكتب يشير الى العصبية او عدم الصبر.

سابعا وعندما يربت الشخص بذراعيه على صدره:

فهذا يعني ان هذا الشخص يحاول عزل نفسه عن الاخرين او يدل على انه خائف بالفعل منك.
والخلاصة:

أن هذه الاشارات السبع تعطيك فكرة عن لغة الجسد ككل وكيف يمكن استخدامها ليس فقط في إبراز قوة شخصتك ، ولكن ايضا معرفة مايفكر فيه الاخرون بالرغم من محاولاتهم إخفاء ذلك.

معوقات الاتصال :

ان عملية الاتصال تبدأ من المرسل وتنتهي إلى المستلم وخلال هذه العملية تتعرض الى معوقات مختلفة تعمل على تشويش المعلومات ، مما يؤدي الى الحد من فعالية عمل الاتصال ، ولذا لا بد من التعرف على هذه المعوقات حتى يتم تجنبها ومعالجتها بشكل يؤدي الى زيادة فعالية الاتصال والوصول الى الاهداف المطلوبة.
وهناك ثلاثة انواع من المعوقات هي:

اولا المعوقات الشخصية :

وتتعلق بالعناصر الانسانية في عملية الاتصال المتمثلة بالمرسل والمستقبل ، وتحدث عكسيا بسبب الفروقات الفردية مما يجعل الافراد يختلفون في احكامهم على الاشياء وبالتالي فهمهم لعملية الاتصال ، واهمها مايلي:
١-تباين الإدراك. ٢-الأدراك الانتقائي. ٣-الأنطواء. ٤-حبس المعلومات وعدم الأداء بها. ٥-تشويه وترشيح المعلومات. ٦-سوء العلاقات بين الأفراد.

ثانيا المعوقات التنظيمية:

وتتعلق بشكل رئيسي بالهيكل التنظيمي للمنشأة ، واهم هذه المعوقات هي:

- ١-عدم وجود هيكل تنظيمي جيد.
- ٢-عدم كفاءة الهيكل التنظيمي.
- ٣-عدم الاستقرار التنظيمي والتغيرات المتتالية.
- ٤-عدم وجود ادارة للمعلومات.
- ٥-القصور في ربط المنظمة بالبيئة الخارجية.

ثالثا المعوقات البيئية:

تنجم هذه المعوقات عن المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة او خارجها واهم هذه المعوقات مايلي:

اللغة و التششت الجغرافي.

زيادة فعالية الاتصال:

من اجل العمل على تطوير وزيادة فعالية الاتصال تتوفر مجموعة من الطرق والأساليب التي من شأنها أن تعمل على ازالة العوائق التي تواجه عملية الاتصال وهي:

١. ان تكون الرسالة موجزة.
٢. اختيار وسيلة الاتصال المناسبة.
٣. محاولة جذب انتاه وتفكير المستقبل.
٤. تقديم المعلومات بتسلسل منطقي وإرسالها بالحجم الأمثل.
٥. تطوير وبناء الثقة بين أطراف عملية الاتصال (المرسل والمستقبل)
٦. المتابعة من قبل المرسل للتأكد من فهم المستقبل للرسالة وذلك من خلال التغذية الرجعة.



أهداف الاتصال الإداري :

- ويمكن تحديد أهم أهداف الاتصال الإداري في ٦ أهداف:
- تعريف المرؤوسين بالأهداف والسياسات والبرامج.
 - شرح وتفسير القواعد والاجراءات التنفيذية.
 - متابعة الانجاز.
 - تبادل المعلومات بين الوحدات الادارية.
 - حث الأفراد ودفعهم للعمل والانجاز.
 - تأكيد وتعزيز علاقات العمل.

وسائل الاتصال : توجد العديد من وسائل الاتصال نذكر منها : ١١ وسيلة كما يلي :

- التعليمات والقرارات وقواعد العمل
- التقارير المالية والسنوية
- المجلات ونشرات العمال
- الاعلانات
- الكتيبات والادلة
- الندوات والاجتماعات
- الخطابات والتقارير
- الوسائل السمعية والمرئية
- الهاتف
- اللجان
- الشبكات الحاسوبية

خصائص الاتصال الجيد : حتى تكون عملية الاتصال ناجحة لابد من توافر ٦ شروط هي :

- ١- ان يكون الاتصال مبنيًا على اهداف محددة مسبقًا ومخطط لها بشكل سليم .
- ٢- ضرورة توفر الثقة والمصادقية بين العاملين والادارة
- ٣- أن يتناسب الاتصال مع إدراك الافراد ودراجه فهمهم للمعاني وكذلك ان يكون الاتصال منسابقا لخبرتهم ومعتقداتهم
- ٤- أن يكون الاتصال في ضوء احتياجات المنظمة.
- ٥- اتباع التسلسل الهرمي في التنظيم بحيث لا يكون هناك تجاوز مرجعيا ، بمعنى أن لا يتصل إداري مع مروس تابع الى إداري آخر والعكس صحيح.
- ٦- الاصغاء الجيد يؤدي الى تقوية الاتصال وزيادة فعاليته .

المحاضرة (١٢)

القيادة

مفهوم القيادة : هي التأثير في الآخرين وتوجيه جهودهم لتحقيق ما يصبو اليه القائد ، ومن وجهة نظر تنظيمية فإن القيادة : تمثل عملية التأثير على الفرد والجماعة لتوجيههم نحو تحقق غايات وأهداف المنظمة

__ وترتكز القيادة على العنصر البشري وترتكز على الافتراض القائل بان فعالية المنظمة تعتمد بشكل رئيسي على حفز الافراد العاملين وعلى تظافر جهودهم واستغلال قدراتهم

وقد تعددت تعريفات القيادة في ادبيات الادارة

يعرف (koontz) القيادة بانها : القدرة على التأثير الشخصي بواسطة الاتصال لتحقيق هدف **ويعرفها (Kelly and Lazer) :** بانها عملية تأثير على نشاط مجموعة منظمة في مهمة تحديدها للاهداف وتحقيقها لهذه الاهداف .

اما (iffner) فيعرف القيادة : على أنها فن تنسيق للأفراد والجماعات ورفع حالتهم المعنوية للوصول الى أهداف محددة. **اما (brown) فيقول أن القيادة :** عبارة عن :عملية نفسية لتوجيه التابعين .

ويعرف (Tead) القيادة : على أنها انتلاف مجموعة سمات تمكن الفرد من حمل الآخرين على اتباع توجيهات مطلوبة لبلوغ الاهداف "

ويعتبرها Borgadus : بمثابة تعبير عن الشخصية في العمل تحت ظروف المجموعة ، **ويصف Gouldner القيادة :** في ضوء ما يمتلكه القائد من سمات.

مصادر قوة القيادة :

تعرف القوة على أنها القدرة على التأثير في سلوك الآخرين ويعتمد القادة في المنظمات على أنواع ومصادر مختلفة للقيادة كالتالي : (٦ أنواع هي) :

١- السلطة الشرعية :

هي القوة المستندة الى الصالحيات المخولة للوظيفة حسب موقعها في الهيكل التنظيمي الرسمي

٢- سلطة منح المكافاة :

هذه القوة مصدرها توقعات الفرد من قيامه بمهامه على الوجه المطلوب.

٣- القوة القسرية :

أساس هذه القوة هو الخوف ، وهي مرتبطة بتوقعات الفرد من ان

تقاعسه أو قصوره في تأدية واجباته أو عدم امتثاله لاوامر رئيسه سوف يعرضه للعقوبة والجزاء.

٤- القوة المبنيّة على الخبرة :

وأساس هذه القوة هو المعرفة والمهارة المكتسبة لدى الفرد

٥- القوة المبنية على امتلاك مصادر المعلومات:

وتنتج هذه القوة نظرا لامتتع القادة بصلاحيه الوصول الى مصادر المعلومات ومعرفتهم بالخطط وسياسات المنظمة والتي تعتبر امورا هامة وسريه في بعض الاحيان .

٦- قوة الاعجاب :

ويحصل عليها الفرد عادة نتيجة اعجاب تابعيه ببعض سماته الشخصية بحيث تشدهم اليه نتيجة توافر الجاذبية في شخصية ذلك القائد.

اساليب القيادة : وتوجد ثلاثة أساليب للقيادة يستعملها القادة الاداريون لقيادة مؤوسمهم وحفزهم وهى:
اولا : القيادة الدكتاتورية أو الاوتوقراطية:

يقوم القادة بأصدار الاوامر المحددة ، وطلب الازعان والولاء من مؤوسمهم ، والتأكيد على ضرورة انجاز العمل وممارسة الرقابة عن كئب ، واتخاذ القرارات دونما مشاركة من المؤوسمين ، ولا يتقبلون الاقتراحات ، ويلجؤون إلى اسلوب الاكراه والعقاب والتهديد باستعمال السلطة لفرض النظام والقيام بالانجاز.

ان هذا النمط القيادي كان ساندا في الماضي الا انه **بدا يتلاشى** في الوقت الحاضر في المنظمات لعدة اسباب منها :

١- ارتفاع المستوى الثقافي للعاملين ٢- نمو النقابات العالمية ٣- زيادة فعاليتها في العمل وعلى الرغم من ان هذا النمط من القيادة يكون ناجحا في بعض الحالات التي تفشل فيها اساليب القيادة الاخرى ، الا ان له مساويء كثيرة اهمها : **(٨ مساويء) :**

- ١- انخفاض الروح المعنوية للأفراد وبالتالي عدم الرضا الوظيفي لديهم
- ٢- تولد الكراهية والعداء بين القائد والتابعين
- ٣- يؤدي إلى عدم ولاء التابعين للقائد.
- ٤- قتل روح المبادرة والبداع لدى المؤوسمين.
- ٥- انعدام الاتصال الصاعد وبالتالي انعدام التفاهم المتبادل.
- ٦- يؤدي إلى خلق التنظيمات غير الرسمية للتخفيف من القلق النفسي والتوتر والاحباط لدى المؤوسمين مما يؤثر على الاداء بسبب الصراع بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي
- ٧- ارتفاع نسبة التذمر والشكاوى والتظلمات والغياب ودوران العمل.
- ٨- يصعب تحقيقه في الواقع العملى.

ثانيا : القيادة الديمقراطية او المشاركة :

يقوم هذا الاسلوب من القيادة على اشراك المؤوسمين فى اتخاذ القرارات فيما يخصهم من أعمال وافساح المجال للمبادأة والابداع وتقدير جهود العاملين ، ومزايا هذا النمط القيادي ما يلي: **(٩ مزايا) :**

- ١- رفع الروح المعنوية للعاملين واقبالهم على العمل برغبة ونشاط
- ٢- تحقيق الترابط الجماعي وخلق جو اجتماعي سليم.
- ٣- تعميق الاحساس بالانتماء للجماعة
- ٤- تحقيق الاستقرار النفسى والامان للعاملين.
- ٥- تنمية روح الابتكار والعطاء بين العاملين .
- ٦- المزايا المترتبة على تطبيق المشاركة فى اتخاذ القرارات من تفعيل القرارات المتخذة والالتزام بتنفيذها
- ٧- انخفاض معدل الشكاوى والتظلمات والغياب ودوران العمل.
- ٨- خلق اتجاه ايجابي نحو القائد.

٩- زيادة النتائج والاداء.

ثالثا : قيادة عدم التدخل أو القيادة الحرة :

في ظل هذا الاسلوب من القيادة لايمك القائد سلطة رسمة ، وانما يمثل رمزاً للمنظمة ، ويترك حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم . مزايا هذا النمط القيادي ما يلي:

- ١- قد يؤدي هذا الاسلوب الى نتائج حسنة اذا كانت الظروف ملائمة لتطبيقه وتوفير المهارة لدى القائد لتطبيقه
- ٢- قد ينجح هذا الاسلوب عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات عقلية وعلمية عالية في مؤسسات الدراسات والابحاث.

- أهم الانتقادات الموجهة لهذا النمط القيادي ما يلي :

- ١- انه اسلوب نادر التطبيق وهو غير عملي للقيادة حيث يضعف الاهتمام بالعمل ويساعد على التهرب من المسؤولية
- ٢- يؤدي الى افساد مناخ العمل حيث تسود الفوضى والقلق ويفقد التوجيه السليم والرقابة الفعالة.
- ٣- ان هذا الاسلوب لايعد من الساليب القيادية لان القيادة هي النشاط الايجابي الذي يباشره شخص معين في مجال الاشراف الاداري على الاخرين لتحقيق هدف معين بوسيلة التأثير أو الاستمالة.

نظريات القيادة : تتعدد نظريات القيادة ونذكر منها مايلي : (٨ نظريات هي) :

اولا : **نظرية الرجل العظيم** : ويرى اصحاب هذه النظرية أن الرجال العظام يبرزون في المجتمع لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة وامتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منهم قادة ايا كانت المواقف التي يواجهونها.

وتستند هذه النظرية الى الافتراضات التالية: (٣ افتراضات هي):

- ١- يمتلك الرجال العظام حرية الادارة المطلقة
- ٢- يتمتعون بالقدرة على رسم مسارات التاريخ الحالية والمستقبلية من خلا كفاحهم
- ٣- يتمتعون بقدرة السيطرة على الازمات بما ينسجم مع رؤيتهم.

ثانيا : **نظرية السمات** :

نتيجة الجدل الذي دار حول نظرية الرجل العظيم والتي انطلقت من حقيقة وراثية السمات وان القائد يولد ولا يصنع .

وتأثير المدرسة السلوكية التي اكدت اهمية التعليم والخبرة والتجربة في امتلاك الافراد سمات القيادة ظهرت نظرية جديدة عرفت " نظرية السمات " وتدور فلسفتها حول انفراد القادة بسمات تميزهم عن سواهم .

ومن اهم سمات القادة مايلي (٥ سمات هي) :

- ١- **سمات جسمية** : الطول ، الصحة ، الحيوية ، النشاط الخ
- ٢- **سمات ذهنية** : الذكاء ، الفهم ، التفكير ، القدرة على التنبؤ الخ
- ٣- **شخصية** : التسامح ، الشجاعه ، الثقة بالنفس .. الخ
- ٤- **وظيفية** : الاهتمام بالانجاز ، الابتكار ، المثابرة ... الخ
- ٥- **اجتماعية** : النضوج ، اقامة علاقات مع الغير ، القدرة على التفاوض ، الرغبة في التعاون مع الاخرين .. الخ

ثالثا : نظرية الخط المستمر في القيادة : لقد حدد تانينبوم وشميدث في هذه النظرية العلاقة بين القائد ومرؤوسية على اساس **خط متواصل** ويبين نهاية الطرف الايسر من هذا الخط سلوك **القائد المركزي** بينما بين نهاية الطرف الايمن سلوك **القائد الديمقراطي** وهناك **سبعة** اساليب قيادية تمثل السلوك القيادي على الخط المذكور وذلك بناء على **كيفية** اتخاذ القرار

في المنظمة .
- وتشير هذه النظرية الى انه لا يوجد سلوك قيادي واحد ناجح في كل الاوقات ، وان اعتماد اسلوب معين يعتمد على عدة عوامل كامنة لدى المدير والمرؤوسين والموقف.

١- العوامل المتعلقة بالمدير :

- أ - قدرة المدير على حل المشكلة واتخاذ القرار وحده.
- ب - مدى ثقته بكفاءة مرؤوسيه وقدرتهم على تحمل المسؤولية.
- ج - مدى استعداد المدير بأبداء التسامح تجاه مرؤوسيه عند وقوعهم في اخطاء.
- د - الفلسفة الادارية التي يؤمن بها المدير.

٢- العوامل المتعلقة بالمرؤوسين :

- أ - الرغبة لديهم في الاستقلالية بالعمل. ب - القدرة على تحمل مسؤولية القرار.
- ج - الاهتمام بموضوع القرار د - فهم أهداف المنظمة وتوفير الولاء التنظيمي لديهم.
- هـ - توفير المعرفة والكفاءة لاتخاذ القرار.

العوامل المتعلقة بالموقف / الوضع :

١ - التقاليد والاعراف التنظيمية ٢ - حجم المنظمة ٣- التشتت الجغرافي للمنظمة ٤ - قدرة الجماعة التنظيمية في العمل معا كفريق ٥- مدى اتساع أو ضيق الوقت لاتخاذ القرار.

رابعا : نظرية ليكرت في القيادة : يعتبر رنسس ليكرت أن القيادة تمثل محور العملية الادارية ، وأن فعالة المنظمات تعتمد بشكل رئيسي على الاسلوب الذي يتبعه الاداريون في قيادة مرؤوسيهم ، و يرى ليكرت أن اكثر الاساليب يكمن في اشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات القيادية نجاحا، واقامة نظام اتصال فعال معهم وخلق بيئة تنظيمية تمنحهم فرص اشباع حاجاتهم والشعور بأهميتهم وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.
وقد صنف ليكرت اساليب القيادة الى اربعة انظمة هي :

نظام رقم (١) تسلطي - استغلالي

نظام رقم (٢) تسلطي - نفعي

نظام رقم (٣) استشاري

نظام رقم (٤) جماعي - مشارك

خامسا : نظرية البعدين : يطلق على هذه النظرية اسم دراسات جامعة أوهايو في القيادة حيث قامت مجموعة من الباحثين في تلك الجامعة ولفترة طويلة بإجراء ابحاث بهدف تحليل انماط السلوك القيادي وتمكنوا من تحديد بعدين لسلوك القيادة وهما :

١- **هيكل المهام :** ويقصد به تحديد الادوار بين القائد والمرؤوسين ، ويعبر عن مدى اهتمام القائد بتخطيط العمل وتنظيمه وتوزيعه على مرؤوسيه والرقابة عليهم وتجربة اساليب العمل المبتكرة.

٢- **الاهتمام بمشاعر الاخرين :** يأخذ القائد في الاعتبار آراء وأفكار ومشاعر المرؤوسين ، وينمي جوا من الصداقة والثقة والانفتاح عليهم واقامة اتصال ذي اتجاهين ، هابط - وصاعد وبموجب هذا التحليل فان هذين البعدين ليسا متعارضين ، والقائد الفعال هو الذي يستطيع تحقيق درجة عالية في كليهما بنفس الوقت وبالتالي تحقق الرضى والانجاز الجماعي لمرؤوسيه.

سادسا : نظرية الشبكة الادارية : قام بتطوير هذه النظرية كل من **Robert Blake and James Mouton**

واستطاعا تحديد اسلوبين لسلوك القائد هما: الاهتمام بالانتاج والاهتمام بالافراد، وقد قام الباحثان بتوضيح هذين السلوبيين على صورة شبكة ذات محورين يظهر عليها أساليب القيادة المختلفة.

• **المحور الأفقي :** ويمثل الاهتمام بالانتاج بينما **المحور العمودي** يمثل الاهتمام بالافراد

وبالرغم من ان الشبكة الادارية تظهر انواعا مختلفة من اساليب القيادة وكلها تعتمد على درجة متفاوتة من الاهتمام بالانتاج والافراد الا ان **Black & Mouton** اكد على **خمس** نماذج قيادية ، **اربع** منها على زاويا الشبكة وواحدة في الوسط كالتالي :

أ - نموذج رقم {١،١} : يبدي القائد اهتماما ضعيفا بكل من الانتاج والافراد وتسمى الادارة المسلووية القوة

ب- نموذج {٩،١} : يظهر القائد اهتماما عاليا بالانتاج واهتماما ضعيفا بالافراد ، وهذا القائد متسلط ويطلب الاذعان والامتثال من المرؤوسين .

ج- نموذج {١، ٩} : يظهر القائد اهتماما عاليا بالافراد واهتماما ضعيفا بالانتاج وهدف القائد هنا هو الاحتفاظ برضى العاملين.

د - نموذج {٥،٥} : يتميز القائد باهتمام معتدل فى كل من الانتاج والافراد ، إذ يتم الحصول على انتاج مقبول ، وبالمقابل يتم اشراك المرؤوسين فى اتخاذ القرارات.

هـ - نموذج {٩،٩} : يتميز اسلوب القائد باهتمام عال بكل من الانتاج والافراد على حد سواء ، ويركز القائد هنا على روح الفريق الواحد في العمل ، وهذا النموذج يشبه نظام ليكرت ، ففي كل من النموذجين يحاول القائد دمج أهداف الفرد بأهداف المنظمة ، وبالتالي تحقق رضى العاملين والحصول على أقصى انتاج ، وبهذا يصبح المديرين قادة فاعلين.

سابعا : النظرية الظرفية لفيدلر : قام فيدلر بتطوير نموذج في القيادة الموقفية ، وتقوم هذه النظرية على فرضية أن القادة يختلفون في اتجاهاتهم سواء في أعمالهم أو نحو مرؤوسيهم ، كذلك تشير هذه النظرية إلى أنه ليس هناك أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان وبالتالي يتعين على القائد التكيف مع طبيعة الموقف . إن مدى ملائمة الموقف للنمط القيادي مرهون بتوفير ثلاثة عوامل رئيسية كالتالي :

١- العلاقة بين القائد والتابعين. ٢ - هيكل المهام ٣ - وضوح السلطة الرسمية للقائد.

ثامنا : نظرية المسار والهدف : قام بتطوير هذه النظرية **روبرت هاوس :**

والتي تؤكد على أن القائد الفعال هو الذى يقوم بمساعدة مرؤوسيه في تحديد أهدافهم ورسم المسارات لتحقيق هذه الاهداف وازالة العقبات التي تعترض طريقهم وتدريبهم ومكافاتهم على انجازهم ويعتمد هذا النموذج على التوقع في الحفز.

- تحدد هذه النظرية اربعة نماذج من السلوك القياىى يمكن استخدامها جميعها من قبل القائد ولكن فى مواقف وظروف مختلفة وهى:

١ - السلوك التوجيهي ٢ - السلوك المساند ٣ - السلوك المشارك ٤ - السلوك الانجازي

اختيار النمط الفعال في القيادة : يعرف سيد هوارى النمط القياىى بأنه: « السلوك المتكرر للمدير في طريق أدائه للعمل » ، ويعرفه على السلمى : بأنه السلوك الذى يتبعه القائد حتى يستطيع كسب تعاون جماعته واقتناعهم بأن تحقيق أهداف المنظمة هو تحقيق لاهدافهم.

اما Robert Ones : فيعرفه بأنه السلوك الذى يمارسه القائد الفعال على أفراد المجموعة العاملة معه بهدف تحسين نوعية العمل والانتاج في المنظمة.

- وعليه فان القائد الفعال يوازن بين حاجات المنظمة من خلا الاهتمام بالأعمال والانتاج وحاجات العاملين باشباع حاجاتهم وتحقيق الرضى الوظيفي لهم.

- وبالتالي فإن النمط القيادي الفعال هو: الذي يبدي اهتماما عاليا بالانتاج وبالأفراد على حد سواء
- وعلى ذلك فإن النمط القيادي الفعال يختلف باختلاف الموقف ويعتبر أسلوب القيادة الموقفية أكثر واقعية عن غيره لأنه يعتمد على المرونة والتكيف في اختيار النمط القيادي حسب متطلبات الموقف.

• **فالقائد الفعال يجب ان يدرس الموقف بجميع عناصره مثل: ٤ ع**

- ١ - الوقوف على قدرات وخبرات العاملين. ٢ - تحليل توقعات العاملين من الاعمال التي يؤدونها.
- ٣ - تحليل العوامل في الموقف التي بالامكان تغييرها ايجابيا لتناسب توقعات العاملين (زيادة الحوافز مثلا)
- ٤- دراسة المناخ العام السائد في المنظمة

والخلاصة : أنه على ضوء ذلك يتم تحديد النمط القيادي الفعال الواجب اتباعه ، فالقائد الناجح هو الذى يستطيع التحول من نمط قيادي إلى آخر وفق متطلبات الظروف والمواقف المتغيرة في المنظمة.

دنيته بعيونه

محاضرة ١٣

الدافعية والحفز الانساني

الحاجات :

- من أهم واجبات المديرين حفز المرؤوسين لبذل أقصى جهد ممكن لتحقيق الاهداف التنظيمية ، لذلك يجب معرفة حاجات المرؤوسين والعمل على اشباعها.
- ان حاجات الفرد والمنظمة ليست دائما واحدة ، وبالتالي يتعين على الاداريين العمل على توحيدها وتكاملها
- يعتمد الحفز الانساني على وجود حاجات
- الافراد لهم حاجات مختلفة في جميع الاوقات سواء بطريقة شعورية أو لا شعورية.
- هذه الحاجات تختلف من فرد لآخر ومن وقت لآخر للفرد الواحد

• تصنف الحاجات الى مجموعتين هما :

(أ) حاجات اساسية :

يغلب عليها الطبيعة الفسيولوجية مثل الحاجة إلى الهواء ، الماء ، المأكل ، الامن ، الحماية ، الجنس ... الخ ، وهذه الحاجات محدودة بطبيعتها ، على اعتبار أن الانسان يستهلك كمية محدودة من الهواء والطعام ... الخ.

(ب) حاجات ثانوية :

- وهي حاجات اجتماعية ونفسية بطبيعتها ، وتشمل حاجات الانتماء والانضمام إلى الغير ، القوه ، الشهرة ، التميز ، التقدير ، الاحترام ، إقامة عيقات صداقة مع الاخرين ، الانجاز ... الخ ، وهذه الحاجات غير محدودة بطبيعتها بمعنى عدم وجود حد أعلى من الاشباع إلى من يرغب الحصول عليها كحاجته من القوة والاجاز والتقدير ... الخ.
- ويختلف الافراد في الحاجات الثانوية أكثر من اختلافهم في الحاجات الاساسية ، إذ أن كل إنسان يحتاج إلى كمية من الهواء والماء ، أكثر أو أقل ، في كل الاوقات ، وهذا لا ينطبق على الحاجات الثانوية ، فقد نجد فرداً ما لديه حاجة ماسه إلى القوة ، بينما فرد آخر تطغى عليه حاجة الانتماء.

خصائص الحاجات الثانوية :

لهذا تتفرد الحاجات الثانوية بالخصائص التالية : (٥ خصائص) :

- ١- أهمية توفر المعرفة والخبرة فيها لدى الفرد.
- ٢- تتغير من وقت إلى آخر للفرد الواحد.
- ٣- تختلف من حيث النوع والكثافة بين الافراد.
- ٤- تعمل كمجموعة وليس بشكل فردي.
- ٥- تاخذ الشكل المعنوي وغالبا، ماتاخذ الصبغه اللا شعورية بمعنى انها غير ملموسة بدلا من كونها حاجات مادية ملموسة .

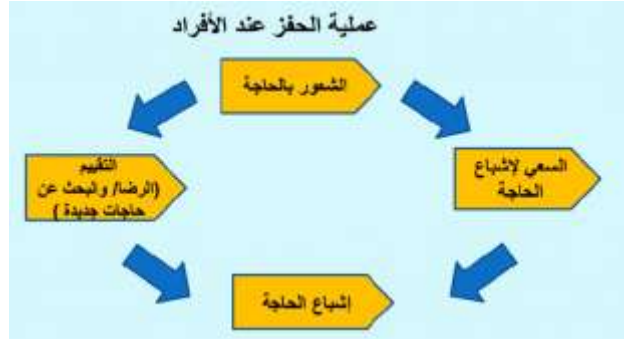
عملية الحفز :

- **الحفز** : عبارة عن قوة أو شعور داخلي يحرك سلوك الفرد لاشباع حاجات ورغبات معينة
- فعندما يشعر الانسان بوجود حاجة لديه فإنه يرغب في إشباعها
- فالحاجات تسبب التوتر والذي يقود إلى بذل الجهد من قبل الفرد.
- وهذا الجهد المبذول بدوره يؤدي إلى الاشباع ومن ثم تحقيق الرضى والبحث عن حاجات جديدة.

- وفي حالة عدم قدرة الجهد المبذول على إشباع الحاجة فإن التوتر
- يستمر، وعندئذ يكون أمام الفرد عدة بدائل : منها محاولة بذل الجهد مرة أخرى ، أو تغيير مسار الجهد المبذول ، أو استبدال الحاجة بأخرى.

مثال ذلك :

- إذا لم يستطع الفرد إشباع حاجته بالحصول على الترقية في وظيفته ، فإنه إما أن يستمر في مواصلة الجهد والمثابرة ، أو اغتنام فرص سائحة ، أو تغيير المسار السلوكي كاتباع سلوك عدواني لتحقيق الهدف بدلا من الجهد والمثابره ، او تغيير الهدف نفسه .



ومن ناحية تنظمية ، فإن الهدف الاساسي للحفز هو زيادة الانجاز عند الافراد ، وهذا الانجاز يتحقق عن طريق التفاعل بين : الحفز وقدرات الفرد.

- ويمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية :

$$\text{انجاز الفرد} = \text{الحفز} \times \text{قدرات الفرد}$$

- وفي هذا المجال : فإنه يجب على المنظمة مراعاة شروط فعالية الحوافز كما يلي : (٤ شروط):

- ١- ارتباطها المباشر والواضح مع الاداء
 - ٢- ارتباطها المباشر مع حاجات الافراد
 - ٣- سرعة الحصول عليها بعد الاداء مباشرة.
 - ٤- وضوح أسس وقواعد الحصول عليها.
- **نظريات الحفز :** تتعدد نظريات الحفز الانساني ونذكر أهمها فيما يلي: ٨ نظريات :
- اولا : نظرية سلم الحاجات لابراهيم ماسلو. **ثانيا :** نظرية ذات العاملين (الداخلة ، الخارجية).
- ثالثا : نظرية ماكبلاند في الحاجات . **رابعا :** نظرية التوقع **خامسا :** نموذج بورتر ولولر
- سادسا : نظرية الدرقر . **سابعا :** نظرية التعزيز. **ثامنا :** نظرية العدالة

اولا : نظرية سلم الحاجات لابراهيم ماسلوا



اولا نظرية سلم الحاجات لإبراهام ماسلو:

تعتبر من اشهر نظريات الحفز ، وتشير الى ان الحاجات الانسانية مرتبة هرميا حسب الاهمية كالتالي:

١-حاجات فيسولوجية:

وهذه حاجات أساسية للبقاء وتشمل الحاجة الى الهواء ، الماء ، المأكل ، العطش ، المأوى ، النوم ، الجنس ، الخ...

٢-حاجات الأمان والحماية:

حاجات الامن المادية والأمن النفسي ، وتشمل حماية الانسان لذاته وممتلكاته ، وفي المجال التنظيمي فإن الأمان والحماية يأخذ شكل الأمن الوظيفي وضمان بيئة تنظيمية آمنة ، وبالرغم من الاعتمادية المتبادلة بين المنظمة والعاملين في تحقيق اهداف كل منهما ، الا ان العاملين أكثر اعتمادا على المنظمة في اشباع حاجاتهم المختلفة ، وهذه الاعتمادية تجعل الأفراد بحاجة الى التنبؤ في البيئة التنظيمية فيما يتعلق بالكثير من الامور مثل: الامن الوظيفي ، الترقية ، العدالة ، والمساواة في المعاملة...الخ

٣-حاجات اجتماعية:

مثل الحاجى الى الانتماء والصدقة والحب والعاطفة والشعور والوجدان والقبول الاجتماعي من قبل الآخرين.

٤-حاجات التقدير والاحترام:

كالحاجة الى احترام وتقدير الآخرين ، الثقة بالنفس ، المعرفة ، الاستقلالية ، الكفاءة ، الشهرة ، القوة ، التميز ، المكانة والمركز الاجتماعي...الخ

٥-حاجات تقدير الذات:

وتمثل حاجة مايسطيعه الفرد ان يكون:

وتشمل حاجة تطوير قدرات الفرد الكامنة ، كالمعرفة ، المهارة ، الأبداع ، الخلق والأبتكار ، ، تحقيق اقصى الطموح.

وبناء على هذه النظرية فإن الحاجات مرتبطة مع بعضها البعض ، ومرتبه تصاعديا حسب الأهمية كما يظهر في الشكل التالي:



- ولاحظ اهمية الحاجات الفسيولوجية من اجل البقاء حيث تسود في المستوى الأدنى ، وعندما يتم اشباعها بدرجة مرضية ينتقل الفرد الى الحاجة التي تليها في الأهمية وهي الأمان والحماية ، ان الحاجة المشبعة لم تعد حافزة ،

بينما الحاجة غير المشبعة تدفع الفرد للتحرك ، لذلك يتم اشباع الحاجات الفسيولوجية فإن حاجات الأمن والحماية تبدأ بحفز السلوك.

- وكلا من الحاجات الفسيولوجية والمن محدودة بطبيعتها بالرغم من ان الأولى اكثر محدودية من الثانية.
- وتظهر الحاجات الاجتماعية من كون الانسان كانا اجتماعيا بطبعه ، وقد اشارت الدراسات الى ان الافراد الذين يعملون بمفردهم بمعزل عن الاخرين لا تتوفر لديهم الرغبة في العمل.
- ويعزى ذلك الى العزلة والوحداية ، كما بينت دراسات اخرى ان الاقسام والوحدات الادارية التي تمنح افرادها مستوى متدنيا من التفاعل الاجتماعي والاتصال مع الغير لديها اعلى نسبة دوران عمل.
- عموما فإن اشباع الحاجات الاجتماعية في موقع العمل قيد الى حد بعيد بالتكنولوجيا المستخدمة في الاداء وفي الظروف المادية للعمل.
- وحاجات التقدير والاحترام تمنح ادارة المنظمة مجالا واسعا لخلق بيئة تنظيمية تعمل على اشباع هذه الحاجات ، وهذه الحاجات غير محدودة الاشباع ، ومن ناحية تنظيمية يعتمد اشباعها بشكل اساسي على السياسات الادارية والسلوك القيادي.
- وهذه الحاجات تظهر عند المديرين اقوى مما لدى المرؤوسين ، لذلك تعطى اهمية في مجال حفز المديرين.
- اخيرا حاجات تحقيق الذات وهي تمثل الحاجة الى ادراك امكانية تطور وتقدم الفرد الى اقصى درجة ، اذ لا يتم اشباع هذه الحاجة بالكامل ، وهي مهمة الى اولئك الذين استطاعوا اشباع بقية الحاجات في سلم ماسلو بدرجة مقبولة.
- ويوجد اختلاف في وجهات النظر حول نظرية ماسلو ، وتشير بعض الدراسات الى ان الترتيب الهرمي للحاجات هو ترتيب اصطناعي.
- إذ ان جميع هذه الحاجات متداخلة ومتفاعلة مع بعضها البعض لدى الفرد الواحد ، بينما اشارت دراسات اخرى الى ان تطبيق نظرية ماسلو والاختلاف في ترتيب الحاجات مرهون بالعوامل البيئية والاختلافات الثقافية.
- مثال ذلك: الدراسات التي اجريت في مجال مقارنة سلم الحاجات عند الموظفين في الشركات الأمريكية والمكسيكية اظهرت ان حاجات تحقيق الذات عند المديرين في الشركات الامريكية كانت غير مشبعة بشكل عال ، بينما كانت تلك الحاجات تمثل الحاجة الثانية المشبعة بشكل عال عند الموظفين في الشركات المكسيكية.

ثانيا نظرية ذات العاملين:

قام بتطوير هذه النظرية فرديريك هيرزبرج وجماعته باستخدام اسلوب المقابلات مع مائتي شخص من مهندسين ومحاسبين ، وبموجب هذه النظرية يوجد مجموعتان من العوامل:

١-داخيلية (العوامل الدافعة) ، ٢-خارجية (العوامل الوقائية)

١-عوامل داخلية:

تتعلق بالعمل مباشرة ، واطلق عليها عوامل دافعية او حافزة انسجاما مع هرم ماسلو للحاجات الاجتماعية والاحترام والتقدير وتحقيق الذات وتتضمن العوامل الداخلية مايلي ٦ عوامل:

أ-الإنجاز في العمل. ب-التقدير والاحترام نتيجة الأناجاز.
ج-المسؤولية لإنجاز العمل. د-الترقية. هـ-احتمالية التطور والتقدم. و-طبيعة العمل ومحتواه.

- ويؤدي وجود العوامل الداخلية في موقف العمل وبشكل ملائم الى الشعور بالرضى والقناعة لدى العاملين ، ولكن غيابها لا يؤدي الى شعور بعدم الرضى.

٢-عوامل خارجية:

وتتعلق بالبيئة المحيطة بالعمل ، واطلق عليها عوامل الصحة او الصيانة / الوقاية انسجاما مع الحاجات الفسيولوجية والامن والحماية في هرم ماسلو وتشمل العوامل الخارجية مايلي ١٠ عوامل:

١- سياسة المنظمة واسلوب ادارتها. ٢- اسلوب الاشراف. ٣- العلاقات بين قمة الهرم الاداري.
٤- العلاقات بين المشرف والمرووسين. ٥- العلاقات بين المرووسين. ٦- العلاقات بين زملاء في العمل.
٧- الاجور والرواتب. ٨- الامن الوظيفي. ٩- المركز الوظيفي. ١٠- ظروف العمل المادية من اضاءة وتهوية وحرارة... الخ

- ان عدم وجود هذه العوامل يسبب شعورا بعدم الرضى ، ولكن وجودها لايشكل بالضرورة احساسا او شعورا بالرضى وانما يمنع حالات عدم الرضى.
بمعنى اذا كانت هذه العوامل غير متوفرة فإنها ستؤدي الى عدم رضى العاملين ، ولكن توفرها في نفس الوقت لا يؤدي الى حفز الافراد وزيادة الانتاجية ، لان عملية الرضى والانتاجية العالية مرتبطة بالعوامل الداخلية لذلك نجد تأثير محدودا للعوامل الخارجية على دفع الافراد العاملين لتحسين جهودهم.
وقد تعرضت هذه النظرية للنقد والذي تركز على منهجية الدراسة التي قام بها هيرزبرج وكانت حول افراد العينة واسئلة الاستبيان .
كما افترضت النظرية وجود علاقة ايجابية بين الانتاجية ودرجة الرضى ، بمعنى ان الانتاجية تتأثر مباشرة بدرجة رضى الفرد ، ولكن اظهرت دراسات اخرى ان هذه العلاقة ليست بالضرورة دانا موجودة ، اي ان هناك كثير من الافراد لديهم رضى وظيفي مرتفع ولكن انتاجيتهم ضعيفة ، والعكس صحيح.

ثالثا نظرية ماكيلاند في الحاجات:

اجرى ماكيلاند وجماعته دراسات على عدة ثقافات شملت الولايات المتحدة ، ايطاليا ، بولندا ، والهند ، وقد تم استخدام اساليب التنبؤ لتحديد سمات الأفراد الذين لديهم الحاجات الثلاث:
- الحاجة الى الانجاز. - الحاجة الى القوة. - الحاجة الى الانتماء.

١- الحاجة الى الانجاز:

- وهي الدافع للتفوق وتحقيق الانجاز وفق مجموعة من المعايير ، وترى هذه النظرية ان الافراد الذين لديهم حاجة شديدة للإنجاز يكو لديهم دافع التفوق والكفاح من اجل النجاح وذلك لمجرد تحقيق النجاح دون اعتبار الى المردود المادي على انه مؤشر للنجاح.
- هذه الفئة من الافراد تهتم نفسيا بإنجاز الاعمال بصورة افضل وتطوير العمل والرغبة في التحدي والقيام بمهام صعبة وتحمل المسؤوليات الشخصية من اجل تحقيق الاهداف المطلوبة ، والرغبة في الحصول على المعلومات عن نتائج مايقومون به من اعمال.
- وهذه الفئة من الافراد يرون في الالتحاق بالمنظمة فرصه لحل مشاكل التحدي والتفوق ويميلون الى العمل الذي يشعرون بان فيه تحديا لمهاراتهم وقدراتهم.
- والافراد ذو الحاجة الشديدة للإنجاز فإنهم يتجهون نحو الأعمال الحره بدلا من ممارسة المهن والالتحاق بالوظائف الحكومية.
- ويمثل الحافز الى الانجاز عنصرا مهما في نجاح التنمية الاقتصادية الوطنية كما هو الحال عند الافراد ، وقد اثبتت ماكيلاند في دراسته ان حافز الانجاز يمكن تعلمه ودراسته.

٢ - الحاجة الى القوة:

القوة والسيطرة والاشراف على الاخرين حاجة اجتماعية تجعل الفرد يمتلك طريقة توفر له الفرصة لكسب القوة والتأثير على سلوك الاخرين والافراد الذين لديهم حاجة الشديدة الى القوة يرون في المنظمة فرصه للوصول الى مركز وامتلاك السلطة وممارسة الرقابة والتأثير على الاخرين ، ويعتقد بأن لدى المديرين حاجة القوة وحاجة

- الانجاز لانهم مسؤولون عن عمل الاخرين.
- ويشير الى وجود خمس مصادر للقوة وهي:
- أ-قوة منح المكافأة:وهي القدرة على مكافأة الاخرين.
- ب-القوة القسرية:وهي القدرة على معاقبة الاخرين بسبب عدم امتثالهم للأوامر او الفشل في انجاز ما هو مطلوب.
- ج-القوة الشرعية:وهي السلطة القانونية في تحديد السلوك الواجب اتباعه من قبل الاخرين.
- د-قوة الاعجاب:وهذه مبنية على توفر سمات شخصية لدى الشخص الذي يمتلك القوة.
- ه-قوة الخبرة الفنية:وهذه مبنية على امتلاك معرفة خاصة في مجال او موضوع معين.

٣-الحاجة الى الانتماء:

- وهي الرغبة في بناء علاقات الصداقة والتفاعل مع الاخرين ، ويشبع الافراد هذه الحاجة من خلال الصداقة والحب واقامة علاقات اجتماعية مع الغير والتواصل مع الاخرين.
- وهؤلاء الافراد يشعرون بالسرور عند تفاعلهم مع الاخرين ، والبحث عن الدعم النفسي ويجدون الاشباع من خلال تنمية وتعميق التفاهم المشترك واقامة او اصر الصداقة مع الاخرين.
- والافراد الذين لديهم حاجة شديده الى الاندماج يرون في المنظمة فرصة لاشباع علاقات صداقة جديدة ، كما انهم يندفعون وراء المهام التي تتطلب التفاعل المتكرر مع زملاء العمل.

رابعا نظرية التوقع:

- طور هذه النظرية (فكتور فروم) عام ١٩٦٤ وتفسر سبب قيام الفرد باختيار سلوك معين دون غيره.
- وترى ان النظرية ان دافعية الفرد للقيام بسلوك معين تتحدد باعتقاد الفرد بأن لديه القدرة على القيام بذلك السلوك ، وان القيام بذلك السلوك سيؤدي الى نتيجة معينة ، وان هذه النتيجة ذات اهمية بالنسبة للفرد.
- وهذا يعني ان حفز الفرد يعتمد على توقعات الفرد كما يلي:
- ١-التوقع الاول: ان الجهد المبذول سيؤدي الى الانجاز المطلوب.
- ٢-التوقع الثاني:ان الانجاز المطلوب سيحقق المكافأة المرغوبة من قبل الفرد والتي بدورها تشبع حاجته وبالتالي تحقق الرضا له.
- وهذا يعني ان الفرد لن يسلك سلوكا يتوقع ان نتيجته ستكون منخفضة وكذلك لن يختار الفرد سلوكا يحقق مكافأة لاشبع حاجته ، لهذا فإن حفز الفرد للقيام بعمل ما يعتمد على قوة الرغبة والتوقع كما يظهر في المعادلة التالية:
- الدافعية=قوة رغبة الفرد x التوقع
- وبناء على هذه النظرية فإن الافراد يتعلمون من تجاربهم التي من خلالها يتكون لديهم احتمالات بأن نوعا معيناً من السلوك سيؤدي الى تحقيق نتائج معينة ، بتحليل مفهوم التكلفة والعائد.
- تعتبر نظرية التوقع ضمناً وسيلة لتحقيق غاية ، فقد نجد ان النتيجة التي حصل عليها الفرد ليست هدف بحد ذاته وانما تكون وسيلة او وسيطاً لتحقيق نتيجة اخرى مرغوب فيها.
- مثال ذلك: قد يرغب في الترقية في وظيفته ، ليس بهدف الترقية ، وانما بسبب ادراكه واعتقاده بأن الترقية هي السبيل لتحقيق حلجة التقدير والاحترام والتميز والحصول على المردود المادي من اجور ورواتب... الخ

خامسا نموذج او نظرية بوتر ولولر:

- طور(بوتر ولولر) عام ١٩٦٨ نموذج فروم وقد ربطا الرضا بكل من الانجاز والعائد ، فهم يضعون حلقة وسيطة بين:الانجاز والرضى وهي العوائد.
- وبموجب هذا النموذج يتحدد رضى الفرد بمدى تقارب العوائد ، الفعلية مع العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة ومنسجمة مع الانجاز او الجهد المبذول.

- لذلك فإن من ابرز ما اضافته نموذج بوتر ولولر الى نظرية فروم هو المفهوم الذي يشتمل عليه نموذجهما بأن استمرارية الاداء تعتمد على قناعة العمل ورضاه ، وان القناعة والرضى تحدد بمدى التقارب بين العوائد الفعلية التي تم الحصول عليها وما يعتقد الفرد.
- وقد بين بوتر ولور ان هناك نوعين من العوائد:
 - ١- عوائد ذاتية: وهي التي يشعر بها الفرد عندما يحقق الانجاز المرتفع ، وهذه تشبع الحاجات العليا عند الفرد.
 - ٢- عوائد خارجية : وهي التي حصل عليها الفرد من المنظمة لاشباع حاجته الدنيا كالترقيه والاجور والامن الوظيفي.
- ويوضح نموذج بوتر ولور التداخل بين عملية الحفز والانجاز والاشباع والرضا وهذا يعني انه يتعين على الاداريين ضرورة ادراك ان اهداف المرؤوسين متوسطة الصعوبة ومتفقة مع قدراتهم ومهاراتهم ، وربط نظام الحفز مع الحاجات الفعلية للمرؤوسين والعمل على اشباعها.

سادسا نظرية الدرفر:

- قام الدرفر بتقليص الحاجات الى ثلاث مجموعات تتماثل في المحصلة النهائية مع تلك التي جاء بها (ماسلو) كما يظهر في الشكل التالي هذه الحاجات وهي ٣ حاجات:
 - ١- حاجة الوجود:
- وهي الحاجات التي يتم اشباعها بواسطة الماء ، الغذاء، الاجور، ظروف العمل. وتمثل الحاجات الفسيولوجية والامن عند ماسلو.

٢- حاجة الارتباط:

ويتم اشباعها بواسطة العلاقات الاجتماعية التبادلية مع الاخرين، وتشبه الحاجات الاجتماعية عند ماسلو.

٣- حاجة النمو:

تركز على تطوير قدرات وامكانيات الفرد والرغبة في النمو الشخصي ، ويتم اشباعها من خلال قيام الفرد بعمل منتج او ابداعي وهذه تمثل حاجات التقدير والاحترام وتحقيق الذات عند ماسلو.

سلم الحاجات عند الدرفر



- لقد اتفق (الدرفر وماسلو) على وجود سلم للحاجات ، وان الفرد يتحرك على هذا السلم تدريجيا من اسفل الى اعلى ، كما اتفقا على ان المشبعة تصبح اقل اهمية ، ولكن تختلف نظرية الدرفر عن ماسلو في كيفية تحرك الفرد وانتقاله من فئة الى اخرى.
- حيث يرى الدرفر ان الفرد يتحرك الى اعلى والى اسفل على سلم الحاجات محاولا اشباعها.
- وقد اشار الدرفر الى وجود عدة متغيرات تؤثر على الاهمية النسبية لهذه الحاجات ، واولوية اشباعها من بيئة الى اخرى.

سابعا نظرية التعزيز:

- زمن اهم رواد هذه النظرية في مجال السلوك التنظيمي (سكنر) ومحور هذه النظرية العلاقة بين المثير والاستجابة ، والفرد يستجيب للعوائد، والسلوك الذي يعزز بالمكافأة يستمر ويتكرر ، بينما السلوك الذي لايعزز سيتوقف ولايتكرر ، وإذا ماكانت نتيجة السلوك تشكل خبره سارة ايجابية للفرد زادت احتمالات تكرار هذا السلوك مستقبلات والعكس صحيح.
- ومن وجهة نظر سكنر فان الكافأة هي المعززات التي تهد الى استمرار اثاره السلوك الايجابي عند الافراد ولكن مايعتبر معززا عند فرد قد يكون غير ذلك عند فرد اخر.
- واعتمد سكنر على اسلوب تعديل السلوك التنظيمي في نظرية التعزيز والذي يركز على المبادئ التالية:
 - 1- أن الافراد يسلكون الطرق التي يرون أنها تؤدي بهم إلى تحقيق مكاسب شخصيه
 - 2 - أن السلوك الانساني يمكن تشكيله وتحديدده من خلال التحكم بالمكاسب والعوائد.

- **ومن أهم الانتقادات الموجهة إلى هذه النظرية :** هو اعتبار أن السلوك الانساني يحدد من قبل مثيرات خارجية وتجاهل دور الحاجات الداخلية وقيم الفرد واتجاهاته في عملية الحفز

ثامنا :نظرية العدالة : تدور هذه النظرية حول العبقة بين الرضى الوظيفي للفرد والعدالة ، وتفترض أن درجة شعور العامل بالعدالة مايحصل عليه من مكافأة وحوافز من عمله تحدد بدرجة كبيرة شعوره بالرضا مما يؤثر في مستوى أدائه ونتاجيته.

- وضع هذه النظرة (ستاسي آدمز) عام ١٩٦٣ وترى أن الفرد يقيس درجة العدالة من خلال مقارنته النسبية للجهود التي يبذلها (المدخلات) في عمله إلى العوائد (المخرجات) التي يحصل عليها مع تلك النسبة أمثاله العاملين في الوظائف الشبيهة وبنفس الظروف.
- فإذا كانت نتيجة المقارنة عادلة وتساوت النسبتان تكون النتيجة هي شعور الفرد بالرضا ، أما إذا كانت المقارنة غير عادلة فان النتيجة هي شعور الفرد بعدم الرضا عن عمله.
- وتشمل نظرية العدالة على **ثلاثة خطوات أساسية** وهي :
 - 1- **التقييم:** ويعنى قياس المدخلات (جدارة الشخص ،مستوى التعليم المهارة ،..) (والمخرجات) العوائد (المادية ، الترقية ، ..).

- 2- **المقارنة :** وتعنى المقارنة بين المدخلات والمخرجات.
- 3- **السلوك :** هو عملية إدراك العبقة بين التقييم والمقارنة ، وعندما يدرك الشخص بأن الوضع يتصل بالعدالة فإنه يستجيب بشكل إيجابي ، وعلى العكس من ذلك إذا شعر بأن الوضع غير عادل. ، ومن هنا يعمل الفرد على إعادة المساواة بين النسبتين ، وهذا السعي لإعادة المساواة يستخدم لتفسير دافعية العمل ، ومن ثم **يمكن القول: أن قوة الدافعية تتناسب طرديا مع حجم المساواة المدرك.**

- وتقترح النظرية الطرق التالية لإعادة الشعور بالمساواة :
 - 1 - تقليل الجهد المبذول في العمل. 2- المطالبة بزيادة في الاجر
 - 3 - تغيير في عوائد الشخص الاخر الذي تمت مقارنته 4- الانتقال إلى عمل آخر في المنظمة. 5 - ترك العمل .

- ومن التحفظات على هذه النظرية ميل الناس إلى المبالغة في تقدير جهودهم التي يبذلونها ، والمبالغة في تقدير العوائد التي يحصل عليها الآخرون ، وبالمقابل تمتاز هذه النظرية بأنها تهتم بالجماعة وتأثراتها ، وفهم الفرد وإدراكه لآخرين ، كذلك تدعو إلى إيجاد الطرق والوسائل المختلفة التي تجعل الفرد يشعر بالعدالة معاملة الإدارة له ، كم تركز على الحوافز النقدية نظرا لسهولة قياسها والاحساس بها وادراك اهميتها وربطها بالعدالة

• حفز المديرين :

لقد تم التركيز على حفز المرؤوسين وإهمال حفز المديرين وقد حدد Arch Pulton خمس أساليب لحفز المديرين تشمل مايلي :

- ١- **إسناد عمل مثير للمدير:** يوجد لدى الإداريين رغبة شديدة في استخدام وتطوير قدراتهم ، وأن تنسجم مهامهم ومسؤولياتهم وسلطاتهم مع تلك القدرات ، بالإضافة إلى حاجة تطير أعمالهم ووظائفهم ، كذلك يرغب الإداريون في الحصول على المعلومات من قبل قنوات التغذية الراجعة لمعرفة نتائج مايقومون به من مهام.
 - ٢- منح المكانة: وذلك بمنح المكانة والمركز الوظيفي المرموق وما يرافقه من حقوق وامتيازات وظيفية : كاللقب الوظيفي ، حجم المكتب ، تصميم المكتب ، التجهيزات المكتبية من أدوات وأثاث ، سكرتارية خاصة ... الخ.
 - ٣- **الحث على تنبؤ مركز قيادي:** وتمثل الحاجة بأن يكون الفرد قائدا بين الزملاء في العمل.
 - ٤- تشجيع المنافسة : وذلك بتشجيع المنافسة الايجابية في الحصول على العوائد والمكافآت التنظيمية كالترقية والتقدير والاحترام.
 - ٥- **منح الحوافز النقدية :** حيث تمارس الحوافز النقدية تأثير قويا لا بسبب قدرتها على إشباع الحاجات الفسيولوجية فحسب ، وإنما بسبب قدرتها على إشباع الحاجات العليا كالشهرة والقوة أيضا وغالبا ما ينظر إلى منح الحوافز النقدية والتقدير والاحترام ، كمؤشر لنجاح وتميز الرؤساء في الانجاز وتحقيق الاهداف.
- خلاصة المحاضرة :** أنه : على ضوء دراسة موضوع الدافعية والحفز يتضح الآتالي :

اولا : أن موضوع الدافعية والحفز الانساني يتأثر بقيم واتجاهات وثقافة الفرد والمجتمع ، كما يتأثر بالبيئة الداخلية والخارجية للعمل وبحضارة المجتمع ونظمه.

ثانيا : يعتبر الحفز من المشاكل التنظيمية بسبب تنوع حاجات الافراد وتغيرها من وقت لآخر ، واستحالة قيام أي منظمة بإشباع جميع حاجات العاملين فيها.

دنيته بعيونه

(المحاضرة الرابعة عشر) المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية

محتويات المحاضرة

- 1 □ تعرفُ المناخ التنظيمي وأهم أبعاده وعناصره.
- 2 □ مفهوم الثقافة التنظيمية وأهم عناصرها وخصائصها.
- 3 □ أنواع الثقافة التنظيمية ، وكيفية تغيير ثقافة المنظمة
- 4 □ عوامل المحافظة علي ثقافة المنظمة

أولاً : تعريف المناخ التنظيمي

ان كلمة مناخ :هي تعبيرٌ مجازي يُتعلق عادةً بالبيئة والطبيعة لموقع جغرافي يصفُ فصول السنة والتحويلات الجوية التي تميزُ ذلك الموقع عن غيره من المواقع.

□ وقد طُبّق هذا الاصطلاح على مكان العمل باعتبار إن التنظيم كيان حركي تتفاعل عناصره البشرية وغيرُ البشرية مع بعضها فتأثر وتؤثر على بعضها البعض.

□ **ويمكن القول المناخ التنظيمي هو " البيئة الداخليه الماديه وغير الماديه التي يعمل الفرد في إطارها**

و يعرف المناخ التنظيمي بأنه " عبارة عن البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد "

□ وهذا يعني " أن الثقافة والقيم والعادات والتقاليد والأعراف والأنماط السلوكية والمعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة "

□ ويأمل العاملون بأن يكون هذا المناخ داعماً يسهل لهم اشباع حاجتهم النفسية والاجتماعية والاقتصادية ، فالمناخ التنظيمي يؤثر على العاملين في المنظمة ويؤدي إلى التحفيز أو الإحباط لأنه يعمل كوسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد

ثانياً : أبعاد المناخ التنظيمي

□ إن أبعاد المناخ التنظيمي تتحدد بعوامل البيئة الداخلية للمنظمة وهي ٨ أبعاد على النحو التالي :

- 1 □ مرونة التنظيم. ٢ طبيعة العمل.
- 3 □ اهمية الإنجاز. ٤ أهمية التنمية الإدارية والتدريب.
- 5 □ أنماط السلطة. ٦ أسلوب التعامل بين الإدارية والعاملين.
- 7 □ الأمن الوظيفي . ٨ أنماط الثواب والعقاب.

ثالثاً :عناصر المناخ التنظيمي

- 1 □ الهيكل التنظيمي .
- 2 □ نمط القيادة.

3 □ نمط الاتصال.

4 □ المشاركة في اتخاذ القرارات.

5 □ طبيعة العمل.

6 □ التكنولوجيا.

رابعاً: تعريف الثقافة التنظيمية

□ قدم العديد من الكتاب تعاريف متنوعة ومختلفة حول مفهوم الثقافة ، حيث عرفت الثقافة من قبل Taylor على أساس كلاسيكي بأنها " ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادات وأية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع ".

□ في حين عرّفها Linton بأنها " مجموعة السلوك التي تتعلمها الكائنات الإنسانية في أي مجتمع من الكبار الذين تنتقل منهم إلى الصغار".

□ كما عرّف قاموس Random الثقافة :على أنها طرق أو أنماط الحياة يتم بناؤها وتطويرها من قبل جماعة من الناس، و يتم توارثها من جيل إلى جيل.

□ ونلاحظ من خلال التعاريف السابقة لمفهوم الثقافة أنها تتكون من ثلاثة عناصر اساسية وهي :

1 □ القيم والأفكار والمبادئ التي تتبلور لدى الأفراد.

2 □ الخبرة التي يكتسبها الأفراد نتيجة تفاعلهم المستمر مع البيئة التي تحيط بهم سواء كانت بيئة داخلية أو خارجية.

3 □ القدرات والمهارات الفنية التي اكتسبها الفرد في حياته.

□ ونستنتج مما سبق : أن الثقافة هي مزيج من مجموعة مكتسبة سواء بطريقة مباشرة أو بطريقة غير مباشرة ، نتيجة التفاعل والاحتكاك بين الأفراد ، أي أن الثقافة هي أي شيء يتعلمه الإنسان و يشاركه فيه أعضاء المجتمع بشكل عام.

خامساً: خصائص الثقافة

□ هناك مجموعة من السمات تتصف بها الثقافة وهي 6 خصائص كما يلي :

1 □ تعتبر الثقافة عملية مكتسبة: أي تكتسب من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة معينة وقد تكتسب الثقافة في المدرسة والعمل ، وعندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزء من سلوكه، ومن خلال الثقافة نستطيع ان نتنبأ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم.

2 □ الثقافة عملية إنسانية:

يعتبر العنصر الإنساني هو المصدر الرئيسي للثقافة وبدونه لا تكون هناك ثقافة.

3 □ الثقافة متغيرة:

الثقافة متغيرة بتأثير التغييرات البيئية والتكنولوجية ولكن عملية تغييرها يواجه صعوبة في كثير من الأحيان لان الفرد تعود على سلوك معين وعلى قوانين وانظمة معينة

4 - للثقافة دور كبير في تحديد نمط الحياة للفرد:

تختلف الثقافة من شخص لآخر ومن مكان لآخر، فنجد الثقافة الموجودة في المدينة مختلفة عن الثقافة الموجودة في الريف والبادية، وحتى سلوك كل فرد في المناطق المختلفة يختلف عن الآخر اختلاف نسب في سلوك الأفراد الذين يعملون في بيئة عمل واحدة.

5 - الثقافة عملية قابلة للانتقال من جيل لآخر:

فالثقافة متوارثة تُنقلها الأبناء عن الأباء والاجداد.

6 - الثقافة عملية رضاء نفسي:

فهي تشبع حاجات الانسان وتريح النفس وترضى الضمير والفرد يشعر بأنه مقبول في الجماعة.

سادساً: مفهوم الثقافة التنظيمية

□ يعتبر مفهوم ثقافة المنظمة من المواضيع الحديثة التي دخلت الى كتب الإدارة، و يعكس هذا المفهوم المعرفة والافكار والقيم لدى مجتمع ما.

و يوجد عدة تعاريف لمفهوم ثقافة المنظمة (الثقافة التنظيمية):

□ **حيث عرف Wheelen الثقافة التنظيمية:** بأنها عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة.

□ **و يعرفها Shermerborn:** بأنها نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون في المنظمة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة.

□ **كما يعرفها Kossen:** بأنها مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة (رؤساء ومرؤسين) من البيئة الخارجية الى البيئة الداخلية لتلك المنظمة

□ **و ينطوي تحت مفهوم ثقافة المنظمة العديد من المصطلحات مثل:**

الاخلاقيات، والنواحي المادية، والقيم، والنماذج الاجتماعية والتكنولوجيا، وبالتالي تمثل ثقافة المنظمة (الثقافة التنظيمية):

مجموعة من المزايا تميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى، ولهذه المزايا صفة الاستمرارية النسبية وتمارس تأثيراً كبيراً على سلوك الأفراد في منظمة ما، ومهما تنوعت تعريفات الثقافة التنظيمية فان جميع

التعريفات تشترك بعنصر مميز هو القيم وهي التي تمثل القاسم المشترك بين تلك التعاريف المختلفة للثقافة **وتشير هذه القيم الى: الاتجاهات والمعتقدات والأفكار في منظمة معينة.**

سابعاً: عناصر الثقافة التنظيمية

و يمكن اجمالها في أربع عناصر هي:

1 □ القيم التنظيمية: Organizational Values

□ **والقيم:** عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم... الخ.

□ **أما القيمة التنظيمية:** فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، وهذه القيم تؤثر على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين ، والاهتمام بإدارة الوقت ، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين

□2 المعتقدات التنظيمية: Organizational Beliefs

□ وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل ، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية ، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات ، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

□3 الاعراف التنظيمية: Organizational Norms

□ وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة.
□ مثال ذلك : التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والأبن في نفس المنظمة ، وهذه الاعراف غير مكتوبة وواجبة الاتباع

□4 التوقعات التنظيمية: Organizational Expectations

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعنى مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة.
□ مثال ذلك : توقعات الرؤساء من المرؤوسين ، والمرؤوسين من الرؤساء والزملاء من الزملاء الآخرين ، والمتمتلة بالتقدير والاحترام المتبادل وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعدهم ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.

ثامناً: أهمية الثقافة التنظيمية

يمكن إنجاز أهمية الثقافة التنظيمية ودورها بالنسبة للأفراد والمنظمات في الآتي :

□ 1 تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها ، كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجهه بالرفض ، وبناء على ذلك فإن للثقافة دوراً كبيراً في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر.

□2 تعمل الثقافة على توسيع افق ومدارك الأفراد العاملين حول الاحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به ، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطاراً مرجعياً يقوم الأفراد بتفسير الاحداث والأنشطة في ضوءه.

□3 تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات: فمن المعروف أن الفرد عندما يواجهه موقفاً معيناً أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقاً لثقافته ، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.

□4 وتكمن أهمية الثقافة في أنها توفر إطاراً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة.

ونستنتج من ذلك : أن الثقافة التنظيمية تمتاز بعدة صفات منها:

□ أنها مشتركة بين العاملين و يستطيعون تعلمها و يمكن أن تورث لهم.

□ ومن جهة أخرى يشير الكاتبان Kreinter & Kinicki إلى أن ثقافة المنظمة تخدم أربع وظائف هي:

١. تعطى الأفراد العاملين هويةً تنظيميةً.

٢. تسهل الالتزام الجماعي .

٣. تعزز استقرار النظام الاجتماعي.

٤. تشكل السلوك.

تاسعاً: خصائص ثقافة المنظمة

□ من الأهمية بمكان ادراك انه لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لثقافة منظمة أخرى ، حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع ، فهناك جوانب عديدة تختلف فيها ثقافة المنظمات فكل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها.

□ ومن جوانب الاختلاف بين المنظمات : عمر المنظمة ، وأنماط اتصالاتها ، ونظم العمل والإجراءات ، وعملية ممارسة السلطة ، وأسلوب القيادة ، والقيم والمعتقدات ... الخ.

وإذا ما أرادت منظمة ما حماية ثقافتها وترسيخها فإنها تسعى باستمرار إلى جذب قوي بشرياً ممن تتوافق قيمهم مع قيم ومعتقدات المنظمة وفلسفتها.

□ وكما هو معروف فإن أي مجتمع يحتوي على ثقافات فرعية ضمن ثقافة رئيسية ، وهذا المبدأ يُطبق على المنظمة فهي لا تملك ثقافة واحدة وإنما تحتوي على ثقافات فرعية مختلفة باختلاف الأفراد المنتمين إليها.

مثال ذلك : ثقافة المجموعات الوظيفية كالمهندسين والأطباء (ثقافة فرعية) داخل ثقافة المنظمة (ثقافة رئيسية أو متحكمة) ، بمعنى وجود ثقافة متحكمة وهي مجموعة قيم يشترك فيها غالبية أعضاء المنظمة.

وفي الحقيقة **لا يوجد هناك تعارض** بين الثقافات الفرعية والثقافة الرئيسية في المنظمة.

وفيما يلي عرض موجز لأهم خصائص ثقافة المنظمة : (٦ خصائص هي)

١- الانتظام في السلوك والتقييد به :

" نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات و عبارات وطقوساً مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف .

٢- المعايير

٣- القيم المتحكمة

٤- الفلسفة

٥- القواعد

٦- المناخ التنظيمي

عاشراً: أنواع الثقافة التنظيمية

يوجد نوعان من الثقافة:

1 □ ثقافة قوية. ٢ ثقافة ضعيفة.

□ وتعتمد الثقافة القوية على ما يلي: عنصر الشدة: ويرمز هذا العنصر إلى قوة أو شدة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات.

□ عنصر الإجماع: والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء ويعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة ، وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت تمنح للأفراد الملتزمين.

إن المنظمة ذات الأداء والفعالية العالية لديها ثقافة قوية بين أعضائها ، حيث تؤدي الثقافة القوية إلى عدم الاعتماد على الأنظمة والتعليمات والقواعد ، فالأفراد يعرفون ما يجب القيام به.

□ بينما في الثقافات الضعيفة ، فإن الأفراد سيبرون في طرق مبهمة غير واضحة المعالم ، ويتلقون تعليمات متناقضة ، وبالتالي يفشلون في إتخاذ قرارات مناسبة ، وموائمة لقيم واتجاهات الأفراد العاملين.

ومن هنا تبرز أهمية ظهور ثقافة تنظيمية قوية تعمل على الوحدة التنظيمية ، فالثقافة القوية: لا تسمح بتعدد ثقافات فرعية متباينه

كما أكد (مارتول ومارتن): أن الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي على المنظمة والسلوك التنظيمي والفعالية التنظيمية ، عندما تكون مشتركة بين العاملين بحيث يؤمنون بها إيماناً عميقاً .

الحادي عشر: تغيير ثقافة المنظمة

□ ليس جميع المنظمات لديها قيم ثقافية واحدة ، وكما اسلفنا فإن ثقافة المنظمة سواء كانت قوية أو ضعيفة تؤثر على الأداء وفعالية المنظمة ، فالمنظمات التي لديها أداء منخفض تُعين على المديرين فيها العمل على تغيير ثقافة منظماتهم.

□ والسؤال الذي يطرح كيف يمكن تغيير ثقافة المنظمة؟

□ عندما يحاول المديرين تغيير ثقافة المنظمة يجب عليهم تغيير الافتراضيات والأساسيات والمعتقدات لدى الأفراد حول موضوع ما ، وكذلك تحديد السلوك غير المناسب لأي منظمة.

وقام (Porter & Steers) بتقديم أربع وسائل تسهم في تغيير ثقافة المنظمة وهي كما يلي :

□1 . الإدارة عمل ريادي

□2 . مشاركة العاملين.

□3 . المعلومات من الآخرين.

□4 . العوائد والمكافآت.

□ وهكذا فإن الثقافة التنظيمية تعد عملية أساسية لكل من المنظمة والعاملين وبالتالي سنواجه صعوبة في تغييرها ، ولكن يجب أن تكون قابلة للتطوير والتغيير يتمشى مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

□ و تُم إجراء التغيير و التطوير باستخدام الخطوات التالية :

- أ - حصر وتحديد الثقافة والسلوك المتبع في المنظمة من قبل العاملين.
- ب - تحديد المتطلبات الجديدة التي ترغب بها المنظمة.
- ج - تعديل وتطوير السلوكيات الجديدة وفق المتطلبات المرغوبة للمنظمة.
- د - تحديد الفجوة والاختلاف بين الثقافة الحالية والسلوكيات الجديدة.
- هـ اتخاذ الخطوات التي تؤدي إلى تبني السلوك التنظيمي الجديد.

الثاني عشر: المحافظة على ثقافة المنظمة

هناك ثلاثة عوامل رئيسة تلعب دوراً كبيراً في المحافظة ، والبقاء على ثقافة المنظمة وهي :

1. الإدارة العليا:

□ إن ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملاً مؤثراً على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها.

2. اختيار العاملين:

□ تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دوراً كبيراً في المحافظة على ثقافة المنظمة ، والهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح.

3. المخالطة الاجتماعية:

□ فعند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين ، وعلى ثقافة المنظمة ، وهذا أمر ضروري حتى لا تُغير أداء المنظمة.

دافوره هانم .. *hanan* دعواتكم

محاضرة ١٥

البيئة التنظيمية

- **مفهوم البيئة :** عند الحديث عن البيئة التنظيمية فنحن نتكلم عن مفهوم واسع تجاوز مفهوم التنظيم نفسه ، فالمنظمة تعيش ضمن نظام شامل ، وهي فيه نظام فرعي ، وهذا النظام الواسع هو البيئة .
- **تعريف البيئة :** بأنها " المجال الذي تحدث فيه الاثارة والتفاعل لكل وحدة حية ، أو هي كل ما يحيط بالانسان (أو المنظمة) من طبيعة ومجتمعات بشرية ونظم اجتماعية وعلاقات شخصية " . ، كما يمكن تعريفها بأنها : الاطار الذي تعمل أو توجد فيه المنظمة الاجتماعية.
- **كذلك تعرف البيئة :** بأنها تلك الاحداث والمنظمات والقوى الاخرى ذات الطبيعة الاجتماعية ، الاقتصادية ، التكنولوجية ، والسياسية ، الواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة .
- **كما تعرف البيئة ايضا :** بأنها الظروف والعوامل المحيطة بالمنظمة والتي لها علاقة مع العمليات التشغيلية للمنظمة
- **ويقصد بالعوامل المحيطة:** الظروف السياسية والاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والثقافية والبشرية التي تعتبر ذات تأثير على أداء وفاعلية المنظمة

اهمية التعرف على البيئة من قبل المديرين

- تزداد اهمية البيئة الخارجية بالنسبة للمديرين نظرا لقلّة المصادر او الموارد المقابلة لاحتياجات واهداف المنظمات الحديثة ، فالمحيط الذي يعملون فيه هو محيط معقد مختلف التركيب لا يحكمه اتجاه واحد ، ويستمد التعقد البيئي مكوناته او مقوماته الاساسية من كون هذه البيئة بيئة اجتماعية اولاً ، ومتفاعله مع تغيرات اقتصادية ومادية عديدة
- ولكي يتمكن المديرين من ضمان فعالية اعمالهم الادارية وتحقيق الاهداف التنظيمية المنوطه بهم ، يتوجب عليهم الالمام بالبيئة التي تتعامل او ترتبط مع الاعمال والاهداف التي يسعون لانجازها
- إن هذا النطاق البيئي الذي يؤثر في عمل المديرين ويؤثرون فيه وهو الذي يعكس في نهاية الامر صورة و مستوى عمل المنظمة بشكل عام ، وان وسيلة المديرين في انجاز المهام المناطة بهم هي القرارات التي تعد في حد ذاتها محصلة تفاعل متغيرات عديدة
- وقد يترتب على هذه القرارات تعامل مباشر مع البيئة ، او ان يبني عليها قرارات اخرى ذات تاثيرات متعددة في البيئة المحيطة
- وايا كانت حاله : فانه لا يمكن اهمال الدور البيئي في عملية اتخاذ القرارات المختلفة ، لاسيما وان نجاح اي قرار يقترن بشكل مباشر بمدى صلاحيته للتطبيق في بيئة معينه
- وفي الوقت الذي يمتلك المديرين تاثيرات محدودة على بعض متغيرات او عناصر البيئة الخارجية ، نجد ان لهذه البيئة تاثيرات متعددة على المنظمة وعمل المديرين فيها .
- واخيرا : فانه لا يمكن فهم المنظمة وانشطتها الادارية الا في اطار بيئي معين .

- **تصنيفات البيئة :** هناك اساليب او طرق عديدة لتصنيف البيئة التي تتعامل معها المنظمة باعتبارها نظاما مفتوحا ، ومن بين الطرق او الاساليب الشائعة مايلي (٧ انواع هي) :
- اولا : البيئة العامة والبيئة الخاصة :

البيئة العامة : وهي الاطار الجغرافي الذي عمل فيه جميع المنظمات بما فيها المنظمة المعينة . ، وبالتالي فان تاثير هذه البيئة العامه ينسحب على كل هذه المنظمات ومن بين مكونات هذه البيئة : القيم الثقافية ، والاجتماعيه ، والظروف السياسية ، والقانونية ، والاقتصادية، والظروف التعليمية ، والتكنولوجية الى بجانب التضاريس والمناخ وماشابه ذلك .

اما البيئة الخاصه : فهي التي تعيش داخل شبكة المنظمة المعينة وتوضح علاقاتها مع المنظمات والجهات الاخرى ذات التأثير المباشر على المنظمة . ، ويقع ضمن هذه البيئة : المجهزون والموزعون والوكالات او المنظمات الحكومية ذات العلاقة والمنفاسون الذين يجب ان تتفاعل مهم المنظمة.

ثانيا : البيئة الخارجية والبيئة الداخلية :

البيئة الخارجية : هي التي تقع خارج المنظمة وتحيط بها وتؤثر فيها مثال ذلك البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية

اما البيئة الداخلية : فهي التي توجد داخل اطار المنظمة وتؤثر فيها من الداخل ، وتتمثل في النواحي الفنية والاجرائية لاداء الاعمال داخل المنظمة كطرق اداء العمل والتقنية المستخدمة والنظم والقوانين الخاصة بالمنظمة ، بما فيها الهيكل التنظيمي الرسمي وغير الرسمي ومجموعات العمل الرسمية وغير رسمية وانماط الاتصالات واسلوب القيادة ونظام الاجور ونظام الحفز والمهارات المتوفرة والفلسفة الادارية .

ثالثا : البيئة المستقرة والبيئة المنحركة والبيئة العادية : أساس التصنيف هنا هو الحركة أو الاستقرار والثبات، فقد تكون

البيئة مستقرة غير متحركة وتستمر على وتيرة واحدة مثل: علاقة المنظمة بالتضاريس والمناخ ، والثبات هنا نسبي ، وقد يكون التغير سريعا بسبب المنافسة والتدخلات الحكومية، أما **البيئة العادية** فهي التي لايفترض فيها الجمود وإنما القابلية للتغيير

رابعا : البيئة الفعلية والبيئة المدركة : ينبغي التمييز بين **البيئة الفعلية أو الواقعية** وتلك المدركة من قبل الاداريين ، إن بيئة المنظمة ليست واحدة بالنسبة لجميع العاملين ، فالبعض يرى البيئة مضطربة ومعقدة ، والبعض الاخر يراها ساكنة ومستقرة ومفهومة.

- وهذا يعتمد على المكانة الوظيفية للأفراد رؤساء كانوا أم مرؤوسين فإن الإدراك والتصور هو الذي يقف وراء القرارات الادارية للأفراد وليست الحقيقة المطلقة، فالأفراد العاملون في المستويات الادارية المختلفة ينظرون إلى الامور بطرق مختلفة تبعاً للمركز الوظيفي والمستوي الثقافي وسنوات الخبرة والتخصص ... الخ
- وهذا يعني أن المنظمة تصنع لنفسها بيئة خاصة ، وأن تكوين هذ **البيئة يعتمد على الإدراك** ، وهذا يؤكد دور وجهات النظر في تحديد البيئة ، إذ يستجيب المديرون لما يرون ويتأثرون به ويتصرفون تجاه البيئة بما يقلل حالة عدم التأكد ويساعدهم في التكيف معها.

خامسا : البيئة الكلية والبيئة التوسطة :

تعني البيئة الكلية : مجموعة العوامل : السياسية ، والاقتصادية والثقافية والتكنولوجية والقانونية وغيرها من العوامل المؤثرة على المنظمات المختلفة.

بينما البيئة الوسطية : تعني البيئة الخاصة لمنظمة ما ، وتتكون من عوامل ذات تاثير مباشر على أداء المنظمة مثل العملا والموزعين ومراكز الخدمات المختلفة من تمويل واستثمار.

سادسا : البيئة الهادئة العشوائية والبيئة التجمعية :

البيئة الهادئة العشوائية : هي بيئة غير متغيره نسبيا ، وتهديداتها قليلة ، والتغير الحاصل فيها بطيء ، لذلك فإن عدم التأكد فيها منخفض ، كما أن المدير لا يأخذ مثل هذ البيئة بنظر الاعتبار عند اتخاذ قرار إداري معين.

بينما تتميز **البيئة الهادئة التجمعية** بالتغير البطيء، إلا أن التهديدات قائمة وتكون على شكل تحالفات أو جماعات أو اتحادات ، ومن بين المنظمات التي تنطبق عليها هذ البيئة منظمات الطاقة الذرية والتأثيرات التي تمارس عليها من قبل منظمات حماية البيئة

سابعاً : البيئة القلقة والبيئة الهانجة :

تتميز البيئة القلقة: بوجود عدة منافسين يتجهون الى غاية واحدة وقد تكون واحدة او اكثر من المنظمات القوية تتمكن من السيطرة على البيئة كأن تفرض حدا معيناً من الاسعار او تشكل تحالفات قوية بينها كاتحادات النقل والمزارعين.

اما البيئة الهاتجة: فهي اكثر البيئات حركة وتغيرا ، وعنصر عدم التأكد عال فيها ، لان التغير مستمر والمتغيرات البيئية متداخلة ومتفاعلة مع بعضها البعض ، لذا فأنها تتحرك معا وتسبب تغيرات قوية تؤثر على البيئة مما يصعب التنبؤ بها ، لذلك نجد صعوبة التخطيط في هذا النوع من البيئة.

العناصر البيئية:

ان المحيط الخارجي او المجال الذي تعمل فيه المنظمة يمتلك عددا من العناصر البيئية تؤثر بشكل واضح في المنظمة وفي اساليب انجازها للأعمال ، ونجملها في ستة عناصر هية:

١-العناصر الثقافية:

وتعرف بأنها مجموع ما يحصل عليه الفرد من مجتمعه ، ويتمثل ذلك في المعتقدات والتقاليد والعادات المتعلقة بأنماط السلوك المختلفة ، ولثقافة المجتمع تأثيرا معينا في قرارات الادارة وفي أنشطة المنظمات المختلفة ، كما ان القيم الشخصية التي يحملها المديرون مصدرها المجتمع وبالتالي فان تفاوت او اختلاف طرق المعالجة الخاصة بمشكلة ادارية معينة وموحدة يعزى في جانب منه الى اختلاف البيئات الثقافية للمديرين المساهمين في حل تلك المشكلة الموحدة.

وتعرف القيمة الثقافية:

بانها الشيء الذي تؤمن به مجموعة ما ، او مجتمع معين ويصبح مرغوبا لذاته وقد تكون القيمة ايجابية او سلبية كالتمسك بمبدأ من المبادئ او بالعكس احتقاره والرغبة في الابتعاد عنه كما ان لكل قيمة معينين:

احدهما موضوعي:وهذا موجود في الشيء نفسه ويحفز الاخرين نحو احترامه واقتنائه.

اما المعنى الاخر فذاتي:وهو مايرغب فيه الشخص او يحترمه ، وفي هذا المعنى تختلف قيم الاشياء فيما بين الافراد بحسب ادواقهم وحاجاتهم وطبيعة الموقف التي يمرون بها.

ان التعرف على اهم القيم السائدة في ثقافة مجتمع معين يساعد على فهم سلوك المنظمات والعاملين فيها بشكل كبير.

فالثقافة:-تحدد معايير السلوك السليم سواء للأفراد او المنظمات وهكذا يمكن القول:

ان اختلافات الثقافات الاجتماعية وتذبذبها بين تقليدية او متقدمة لا يعني الاذن للمديرين باستخدام الطرق التقليدية او التخلي عن المبادئ العلمية وعدم استخدامها في الدول النامية.

بحجة انها لم تنتهيا بعد للأسباب العلمية في الادارة وصيانة القوى العاملة ، ولكن يجب اقلمة او تكييف هذه المبادئ بالشكل الذي يتناسب وثقافة تلك المجتمعات.

استمرارية الثقافة:

عناصر الثقافة	تقليدية متخلفة	متقدمة او متطورة
1- كمية التعليم الرسمي	قليلة	كثيرة
2- عدد العاملين بالمصانع	قليلة	كثيرة
3- الاتجاه نحو اكتساب خبرات جديدة	سلبي (رفض)	ايجابي (قبول)
4- الاعتقاد في العلم	سلبي	حيوي ومتفائل
5- مستوى الأهداف التي يرغب فيها الافراد	منخفضة وقليلة	مرتفعة وكثيرة
6- المعرفة في الوقت والتخطيط	غير مهمة	مهمة
7- أحداث وأخبار	محدودة بالنطاق المحلي	مهتم بالأخبار القومية والعالمية
8- جغرافية	اتجاه نحو الريف	اتجاه نحو الينف

٢ البيئة الاجتماعية:

- يؤثر البناء الاجتماعي في مجتمع معين على هيكل وعلاقات الاعمال باعتبار الاطار الذي يحتضنها ، فحينما تسود التنظيمات الاولية في المجتمع وتتحكم العلاقة الاسرية في سلوكية الافراد.
- نجد أن العلاقات الاجتماعية محكومة بنظام العائلة الممتدة ولاسيما في مجالات الولاء والانتماء والسلوك والعلاقات وتكثر هذه الوضعية في المجتمعات النامية
- أما في المجتمعات المتقدمة فيلاحظ سيادة التنظيمات الثانوية - الرسمية ، ولا وجود لنظام العائلة الممتدة في علاقات الافراد.
- فهناك المنظمات الرسمية العديدة التي تصغر الى جانبها فكرة العائلة الممتدة ، ويتم التأكيد على الاسرة النووية التي يضعف نفوذها على الافراد لحل محله نفوذ المنظمات الرسمية.
- ان لهذه الفروقات في البيئة الاجتماعية أثرها في سلوكية المنظمة والعاملين فيها حيث نجد غلبة الطابع الشخصي في إدارة المنظمات في الدول النامية ، أما في المجتمعات المتقدمة فيلاحظ سيادة التنظيمات الثانوية أي المنظمات الرسمية على اختلاف أنواعها ولا تمثل المنظمة الاولية (العائلة) هنا الكيان الاجتماعي الطاغي في علاقات الافراد أو انتمائهم وسلوكياتهم وولائهم.
- اما المجتمعات النامية وامتدادا لما هو موجود في العائلة الممتدة فعلاقات القرابة والمصاهرة والصدقات والجوار ، غالبا ماتؤخذ في الاعتبار عند التعامل مع القوى العاملة داخل المنظمة أو عند التعامل مع جمهور المنظمة
- اما في المجتمعات المتقدمة فنجد اختلافا واضحا في سلوكية المنظمة والعاملين فيها بشكل يختلف جذريا عن المجتمعات النامية حيث تشيع الموضوعية محل الطابع الشخصي ، والمعايير الذاتية في هذه المجتمعات المتطورة أو الصناعية ، فاعتبارات القرابة والجوار والمصاهرة تفقد قوتها وتأثيرها ليحل محلها اعتبارات أخرى أكثر موضوعية وتستمد مقوماتها من الكفاءة والجدارة والانجاز

٣ - البيئة الاقتصادية : تؤثر البيئة الاقتصادية بما تحويه من متغيرات عديدة في سلوك المنظمات والعاملين فيها ، فندرة المواد الاولية أو قلتها وتوزيعها الطبيعي وحالات المنافسة ، كل ذلك يشكل مجالات متعددة للتأثيرات السلبية أو الاجابية على المنظمات

مثال ذلك: مساهمة الموارد الاقتصادية الاولية في تحديد الموقع الجغرافي للمنظمة أو التأثير في عملياتها الانتاجية ، كما تشكل في مجالات الظروف الاقتصادية عنصرا اساسيا في مجالات التأثير في المنظمة واعمالها الادارية واهدافها الاساسية واستراتيجياتها المختلفة .

- ففي مجال البيئة التسويقية : يحاول المديرون التعرف باستمرار على القدرة الشرائية للافراد في سوق معينة وإلى أي حد بالامكان تسعير المنتجات او الخدمات وبالشكل الذي يكون فيه الجمهور قادرا على الشراء والاقتناء فكلما كانت المؤشرات ايجابية كان ذلك في صالح المنظمة ، والعكس صحيح ، كما يلاحظ أن الكثير من المنشآت تقلص عملياتها أو انتاجها في اوقات الكساد وقد تتحول إلى انتاج سلع أخرى اساسية في الغالب ، وذلك بسبب تدنى القدرات الشرائية ، أما في اوقات أو فترات الازدهار فيحدث العكس، ومن جهة أخرى فإن تغير أذواق المستهلكين والقوانين الجمركية والضريبية والتضخم والمنافسة عوامل تؤثر في إدارة المنظمات ودرجة نموها وتوسعها.

٤ - البيئة السياسية والقانونية : ان فلسفة النظام الحاكم وأدولجيته السياسية والاقتصادية لها تأثيرها القوي فـ القرارات الادارية المختلفة في المنظمات الرسمية، ومن الواضح ان هناك علاقة وثيقة بين البيئة الساساسية والقانونية والاجتماعية والثقافية ، وكلما اتجهت الدولة نحو السيطرة على عناصر الانتاج ازداد تأثير الدولة في قرارات المنظمة.

- وكلما ابتعدت الدولة عن التأثير في ملكية عناصر الانتاج قلت تدخلات الحكومة وتأثير السياسة العامة على القرارات التي تأخذها المنظمة .
- فالمنظمة تتصرف في ضوء القوانين الصادرة عن الدولة ، والقوانين باعتبارها احد الضوابط العامة في المجتمع تؤثر في نوعية انتشار منشآت دون أخرى .
- ان القرارات والتشريعات في تغير مستمر إلا أن هذا التغير لا تحكمه سرعة واحدة بل تختلف درجة تغير القوانين والتشريعات بحسب طبيعة القطاع الاقتصادي وفلسفة الدولة وحيوية الحدث وشموليته.

- ولعل احد المجالات لعمل المدير المعاصر هو كيفية التنبؤ بالتغيرات القانونية والتشريعية ذات العلاقة بالبيئة الخاصة للمنظمة.
- ومن الواضح أن سرعة الاستجابة لهذه القرارات وبالشكل المخطط يساعد المنظمة على استثمار تغير معين لصالحها.
- ٥ - **البيئة التكنولوجية : تعني التكنولوجيا** : التطبيق والاستخدام العلمي المنظم للمعرفة الانسانية في المجالات أو المهام العلمية.
- **والتكنولوجيا** : بهذا المعنى تمثل ظاهرة اجتماعية تكيفية باعتبارها تعنى مجموعة الوسائل التي يستخدمها الافراد للسيطرة على المتغيرات البيئية المحيطة بهم ، ومن اجل استخدامها لتحقيق اشباع الحاجات الانسانية المتعددة ، فلا بد ان تتجسد في الاختراعات والتجديدات في السلع والخدمات والوسائل والعمليات.
- **وينظر إلى التكنولوجيا** : على أنها احد المتغيرات الهيكلية بسبب تأثيرها المباشر والمستمر على علاقة الافراد بالمنظمة
- فلألا سواء كانت بسيطة أم معقدة تؤثر في نظم الاتصال وفي قدرات الافراد الذاتية ومعنوياتهم، وكذلك في نطاق الاشراف.
- **كما أن للتكنولوجيا** تأثير على القرارات الادارية في المنظمات والسبب فيما يتعلق بالتخطيط والتنظيم والمتابعة.
- ٦ - **البيئة الاخلاقية : تتكون البيئة الاخلاقية** : من الاحكام القيمة المنصبة على الافعال الانسانية من حيث كونها صحيحة أم غير صحيحة ، جيدة أم سيئة، مقبولة أم مرفوضة ، وتشير الاخلاق إلى مجموعة المعايير أو القواعد والاعراف المقبولة من مجموعة أو مجتمع معين وتحدد السلوك الشخصي
- وغالبا ما تتلاحم المعايير الاخلاقية مع الجوانب التشريعية وتكون الاولى وسيلة للثانية أو على الاقل تشكل الخلفية العريضة التي يعتمد عليها المشرع في سن أو تشريع قانون معين.
- ان هذه الاخلاقيات بمجموعها تلعب دورا كبيرا في التأثير على القرارات الادارية ، وخاصة المتعلقة منها بتقييم اداء القوى العاملة والقرارات الخاصة بوضع القواعد العامة للمنظمة
- **عدم التاكيد البيئي** : تختلف بيئة المنظمة الخاصة من منظمة الى اخرى حسب مجال عملها والقطاعات التي تختارها لهذا المجال
- وتدر هذه الاختلافات حول عدة ابعاد او محاور مثل : استقرار البيئة او عدم استقرارها ، مدى تعقيد البيئة او بساطتها ، مدى توفير الموارد المالية او عدم توافرها ، مدى قدرة المنظمة في السيطرة على بيئتها او عدم قدرتها على ذلك
- ويمكن تلخيص الابعاد المختلفة لبيئة المنظمة الخاصة في مجموعتين من حيث تأثيرها على المنظمة:
- اولا** : الحاجة الى المعلومات المتصلة بالبيئة من حيث مدى تعقيد او بساطة البيئة ، ومدى ثبات او تغير البيئة
- ثانيا** : الحاجة إلى الموارد المختلفة ومدى توفرها في البيئة.
- إن عالم المنظمات الحالي يتسم بالتغير، والموارد المحدودة، لذا فإن متخذي القرارات في المنظمات المعاصرة يواجهون تحديا يتمثل بكيفية اتخاذ القرارات في ظل عوامل عدم التاكيد من ناحية ، وشح الموارد المتاحة للسيطرة على عوامل عدم التاكيد من ناحية أخرى.
- وبناء على ماتقدم يمكن القول : بان الاختلافات البيئية للمنظمات تعود الى عدم التاكيد البيئي الذي يعني عدم توفر المعلومات الكافية لصانعي القرار حول العوامل والمتغيرات ، مما يصعب معه التنبؤ بالتغيرات في البيئة الخارجية للمنظمة .
- وتجد الاشارة الى ان عوامل عدم التاكيد تزيد من مخاطر فشل المنظمات وعدم قدرتها على حساب تكاليف الاحتمالات (البدائل) للقرارات التي يتخذونها ، من هنا تاتي اهمية تقليل اثار عدم التاكيد والتكيف معها ومحاولة استيعابها
- وتستطيع المنظمة التقليل من عوامل عدم التاكيد واستيعابها والسيطرة عليها من خلال : (٣ طرق هي):

١- اختبار الاستراتيجية المناسبة

٢- تطوير الهيكل التنظيمي والعمليات المتصلة بنشاط المنظمة للتلاءم مع المستجدات في البيئة والتكيف معها .

٣- تطوير الاليات الازمة لفهم البيئة والتنبؤ بالمتغيرات والاتجاهات المتصلة بعناصرها

- **العلاقة بين البيئة والمنظمة :** إن العلاقة بين البيئة والمنظمة علاقة تبادلية ، اعتمادية تتمثل بأساليب العرض والطلب ، الفرص أو الظروف الطيبة أو السيئة.
 - وكلما استطاعت المنظمة أن تتكيف مع البيئة أو تعمل على تغيير بعض مفرداتها الاساسية استطاعت البقاء والنمو ، ومن ثم الازدهار في تلك البيئة ، ويمكن تناول هذ العلاقة من خلال نقطتين هما:
 - اولا : **تأثير البيئة في المنظمة :** حيث تؤثر العوامل او الظروف البيئية في المنظمة بأسلوبين الاول : ان هذه العوامل تفرض او تضع حدودا معينة لعمل المنظمة ، اما الثاني : فان الظروف البيئية تقدم للمنظمة فرصا وحالات مختلفة للتحدي فالبيئة قد تحدد سلوكيات المنظمة
 - مثال ذلك المصانع ذات الاصوات العالية والمزعجة قد تجد نفسها في موقف حرج إذا ما اختارت مناطق سكنية هادبة كمكان للعمل.
 - ومن هنا جاءت أهمية امتلاك المديرين لمقاييس معينة هدفها السيطرة على البيئات الاقتصادية والاجتماعية والفنية ، ولتحقيق ذلك لابد من استخدام المهارات الادارية في مجالات اتخاذ القرارات والتخطيط والتنبؤ والعمل لاستمرار الابتكارات والابداعات ذات العلاقة بتطوير أنشطة المنظمة ووضعها في موقف أحسن
 - وتقدم البيئة الخارجية : ايضا الفرص والمجالات للتحدي بالنسبة للمديرين وتطالبهم بالمرونة والتكيف وغير ذلك من الاشياء أو المتطلبات التي تضمن للمنظمة البقاء في بيئة معينة ، ويبدو أن البقاء يمثل الحدود الدنيا للاهداف التي يقبل بها السلوك الاداري.
 - ثانيا : **تأثير المنظمة في البيئة :** قد يكون تأثير المنظمة في البيئة لا يقل أهمية عن تأثير الاخيرة في المنظمة ، فالتأثرات فيما بين الطرفين متبادلة وفي تغير مستمر من حيث النوع والدرجة
 - فحينما توجد المنشأة في بيئة معينة فإن كل السلع والخدمات والنقود والمتغيرات الاخرى المناسبة عبر مخرجاتها تؤثر في البيئة وتخلق حالات معينة من التوازن أو عدم التوازن فيها.
 - وفي السنوات الاخيرة أصبح الاهتمام بفكرة التأثير المتبادل يحتل مكان الصدارة في الكتابات الادارية والفنية الحديثة والسيما تلك المهمة بقضايا تفسير السلوك التنظيمي وقضايا التلوث البيئي .
- **استراتيجيات المنظمات في التعامل مع البيئة :** تستجيب المنظمة لبيئتها بأسلوبين هما :
 - الاول : التكيف للبيئة : أي تحاول المنظمة تكيف نفسها لتنسجم سياساتها الادارية مع متطلبات الظروف البيئية
 - الثاني : تحاول تغيير البيئة : وتكيفها لصالح اهدافها الاساسية .
 - وتلعب المنظمات التي تتبع الاسلوب الاخير دورا بارزا في التأثير في البيئة ، وهناك عدة اساليب بإمكان المنظمة استخدامها في ذلك ، وتستطيع المنظمة استخدام واحدا أو أكثر منها حسب الظروف التي تعمل فيها
 - ومن هذه الاساليب او الاستراتيجيات (٧ استراتيجيات هي) :
 - ١ - الانسحاب ٢ - النقاد المختار ٣ - التكيف ٤ - التكيف العملي او الفعلي
 - ٥ - اشتراك عناصر خارجية في المنظمة ٦ - المساومة ٧ - التجمعات

دنيتي بعيونه

تعريف التغيير والتطوير التنظيمي

- **التغيير التنظيمي** : " هو عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات".
- وتعريف آخر **للتغيير التنظيمي** يشير إلى أنه : " تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية".
- ويلاحظ على هذا التعريف أنه يركز على **البعد الإنساني** للتغيير التنظيمي ويحصره فيه ، بالرغم من وجود أبعاد أخرى تقع ضمن إطار التغيير التنظيمي (وهي **البعد الهيكلي** ، و**البعد التكنولوجي**).
- كما يُعرف **التغيير التنظيمي** : " على أنه مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على المشاكل ، وتجديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة ، مع تركيز خاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيها وذلك بمساعدة مستشار أو خبير في التغيير الذي يقوم بإقناع أعضاء المنظمة بالأفكار الجديدة".
- أما **التطوير التنظيمي** فيعرفه : **Wendell French** : " بأنه نوع محدد نسبياً من التغيير المخطط له ، والهادف إلى مساعدة أفراد المنظمات في القيام بالمهام المطلوبة منهم بصورة أفضل".
- وقد قام **French** مجموعة تعريفات للتطوير التنظيمي **تجمعها** صفة **التغيير المخطط له** في المنظمات ، والتركيز على **الجماعة** وعمليات المنظمة ، وعلى **إدارة ثقافة** المنظمة ككل ، واستخدام نموذج **البحث العلمي** والاستعانة بوكيل التغيير الذي يساعد في عملية التطوير التنظيمي.
- وتُعرف (**أميمة الدهان**) التطوير التنظيمي : " بأنها عملية مخططة ومقصودة وتهدف إلى تمكين المنظمة من **التكيف** مع التغيرات البيئية وكذلك تحسين قدرتها على حل مشكلاتها وذلك بإحداث تأثير على متغيرات المدخلات ومتغيرات الأنشطة أو العمليات ، ويتم هذا بموجب استخدام مبادئ العلوم السلوكية".
- وأورد (**محمد حسن**) العديد من التعاريف لعملية التغيير والتطوير التنظيمي ويرى : " أنها تعطي معاني متماثلة لكلا المفهومين من نواحي الأهداف من حيث أنها : تهدف إلى زيادة وتحسين كفاءة وفعالية المنظمة وتحقيق بيئة صحية فيها ، وتحسين مقدرة المنظمة على حل المشاكل والتجديد الذاتي ، ومواجهة المتطلبات البيئية.
- وكذلك تم **التفرقة** بين **التغيير التنظيمي** و**التغيير التنظيمي** ، فال**تغيير التنظيمي** : " هو ظاهرة طبيعية ومستمرة في حياة المنظمات وتحدث دون تخطيط مسبق ، فهي تلقائية وعفوية ، قد تنجم تحت تأثير التغيرات البيئية أو المناخية ذات الصلة بمدخلات المنظمة أو بعملياتها أو بمخرجاتها " ، أما **التغيير التنظيمي** فهو : " تغيير موجه وهادف يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن التحول إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل.
- وبذلك تم ربط **التغيير بالمنظور الواسع** في بيئة المنظمة الخارجية ، أما **التغيير** فقد تم ربطه **بالمنظور الضيق** في البيئة الداخلية للمنظمة.



خصائص إدارة التغيير والتطوير التنظيمي

■ تتصف إدارة التغيير **بعدة خصائص** مهمة يجب الإلمام بها ومعرفتها والإحاطة بجوانبها المختلفة: (**وهي 10 خصائص**):

■ 1- الاستهدافية:

فالتغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائياً أو ارتجالياً ، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية مرجوة وأهداف محددة.

■ 2- الواقعية:

يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة.

■ 3- التوافقية :

يجب ان يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.

■ 4- الفاعلية :

يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة ، أي تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة ، وتملك القدرة على التأثير على الآخرين ، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها.

■ 5- المشاركة :

تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي ، والسييل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.

■ 6- الشرعية :

يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد.

■ 7- الإصلاح :

حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح ، ويجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب.

■ 8- الرشد:

■ والرشد هو صفة ضرورية لكل عمل إداري ، وبصفة خاصة في إدارة التغيير، إذ يخضع كل قرار، وكل تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد.

■ 9- القدرة على التطوير والابتكار:

■ وهي خاصية عملية ضرورية لإدارة التغيير، حيث يعمل التغيير على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو



مستخدم حالياً ، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.

■ 10- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث:

■ إن إدارة التغيير تهتم اهتماماً قوياً بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث ، ومن هنا فإنها لا تتفاعل مع الأحداث فقط ، ولكنها أيضاً تتوافق وتتكيف معها وتحاول السيطرة عليها والتحكم في اتجاهها ومسارها ، بل وقد تقود وتصنع الأحداث بذاتها للإبقاء على حيوية وفاعلية المنظمة.

أسباب التغيير والتطوير التنظيمي

■ إن عملية التغيير والتطوير التنظيمي لا تحدث بطريقة عفوية أو تلقائية وإنما يوجد هناك أسباب تدعو المنظمة إلى إجراء التغيير ، وفيما يلي عرض لأهم أسباب التغيير والتطوير : (5 اسباب هي):

■ 1- الحفاظ على الحيوية الفاعلة:

■ يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المنظمات ، فالتغيير يؤدي إلى انتعاش الآمال وإلى سيادة روح التفاؤل ومن ثم تظهر المبادرات الفردية والجماعية وتظهر الآراء والاقتراحات ويزداد الاحساس بأهمية وجدوى المشاركة الايجابية ، ومن ثم تختفى روح اللامبالاة والسلبية الناجمة عن الثبات والاستقرار الممتد لفترة طويلة من الزمن.

■ 2- تنمية القدرة على الابتكار:

■ التغيير يحتاج دائماً إلى جهد للتعامل معه سواء التعامل الإيجابي بالتكيف أو التعامل السلبي بالرفض ، وكلا النوعين من التعامل يتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة.

■ 3- اثاره الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء:

■ يعمل التغيير على تفجير المطالب واثارة الرغبات وتنمية الدافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم وما يستدعيه ذلك من تطوير وتحسين متلائم في كل المجالات.

■ - وزيادة الانتاج وتحسين وضع الأفراد المادي والمعنوي من خلال الآتي:

■ أ- عملية الإصلاح والمعالجة للعيوب والأخطاء التي حدثت.

■ ب- عمليات التجديد والإحلال محل القوى الانتاجية التي استهلكت.

■ ت- التطوير الشامل الذي يقوم على تطبيق اساليب انتاج جديدة.

■ 4- التوافق مع متغيرات الحياة:

■ يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة ومع ما تواجهه المنظمات من ظروف مختلفة.

■ 5- زيادة مستوى الاداء:

■ يعمل التغيير على الوصول الى اعلى درجة من الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية وذلك من خلال:



أهداف برامج التغيير والتطوير التنظيمي

- إن عملية التغيير والتطوير التنظيمي لا تأتي بطريقة عفوية وارتجالية ، وإنما تكون عملية هادفة ومدروسة ومخططة.
- ومن أهداف برامج التغيير والتطوير التنظيمي ما يلي: 8 أهداف هي
- 1- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.
- 2- زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من اجل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة.
- 3- مساعدة الأفراد العاملين على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لاحداث التغيير والتطوير المطلوب.
- 4- تشجع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضى الوظيفي لهم .
- 5- الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.
- 6- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات فى المنظمة.
- 7- تمكين المديرين من اتباع اسلوب الإدارة بالأهداف بدلاً من اساليب الإدارة التقليدية.
- 8- مساعدة المنظمة على حل المشاكل التى تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة و نتائجها.

أنواع التغيير والتطوير التنظيمي

◆ - يتطلب نجاح عملية التغيير فهماً لطبيعة التغيير وأنواعه فهناك عدة أنواع من التغيير حسب المعيار المستخدم فى التصنيف : 6 أنواع :

■ 1- التغيير الشامل والتغيير الجزئي:

■ إذا اعتمدنا درجة الشمول معياراً لاستطعنا ان نميز بين التغيير الجزئي: الذي يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والاجهزة ، والتغيير الشامل: الذى يشتمل على كافة أو معظم الجوانب والمجالات فى المنظمة.

■ 2- التغيير المادي والتغيير المعنوي:

■ إذا أخذنا موضوع التغيير اساساً لأمكن التمييز بين التغيير المادي { مثل التغيير الهيكلى والتكنولوجى } والتغيير المعنوى { النفسى والاجتماعى }.

■ 3- التغيير السريع والتغيير التدريجى:

■ يوجد تقسيم آخر لأنواع التغيير حسب سرعته وهو يشمل التغيير البطئ والتغيير السريع ، وعلى الرغم من أن التغيير التدريجى البطئ يكون عادة أكثر رسوخاً من التغيير السريع المفاجئ إلا ن اختيار السرعة المناسبة لاحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظروف.

خطوات التغيير والتطوير التنظيمي



■ ويقترح (عبد الباري الدرة) نموذجاً لإدخال تغيير مخطط له في المنظمات يتكون من الخطوات والمراحل التالية:
(8 خطوات هي):

■ 1- معرفة مصادر التغيير:

■ وهنا قد يكون مصدر التغيير بيئة المنظمة الخارجية كالتيغير الذي يحدث في هيكل السوق ، والتغيرات التكنولوجية ، والتغيرات السياسية أو القانونية ، وقد يكون مصدر التغيير هيكل المنظمة وعلاقات السلطة والاتصال.

■ وكذلك قد يكون مصدر التغيير المناخ التنظيمي السائد ونقصد بالمناخ التنظيمي الجو العام المتمثل في شعور وإحساس العاملين بإنسانية ودفء أو برودة وتعقيد الأمور في المنظمة.

● 2. تقدير الحاجة إلى التغيير:

● وذلك من خلال تحديد الفجوة الفاصلة بين موقع المنظمة الآن وبين ما تريد تحقيقه.

● 3. تشخيص مشكلات المنظمة:

● والمشاكل قد تتعلق بأساليب العمل ، التكنولوجيا المستخدمة ، نسبة الغياب ، أو دوران العمل وغيرها من المشاكل.

● 4. التغلب على مقاومة التغيير:

● والمقاومة لها أسباب منها الخوف من الخسارة المادية أو المعنوية ، سوء فهم أثار التغيير ، ومتطلبات تطوير علاقات و أنماط سلوكية جديدة ، وإحساس العاملين أنهم استغلوا أو أجبروا على التغيير ، والتعود على تأدية العمل بطريقة معينة ، والرغبة في الاستقرار والخوف من مخالفة معايير تفرضها الجماعة غير الرسمية.

■ 5. تخطيط الجهود اللازمة للتغيير:

■ ويكون ذلك من خلال توضيح أهداف التغيير بشكل دقيق يمكن قياسه.

■ 6. وضع استراتيجيات التغيير:

■ ويجب الأخذ بعين الاعتبار العناصر التي قد تتأثر بها أجزاء المنظمة وهي الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا والقوى البشرية.

■ 7. تنفيذ الخطة خلال مدة زمنية معينة:

■ 8. متابعة تنفيذ الخطة : ومعرفة نواحي القوة والضعف فيها.

■ ومن ثم يتم إدخال التغيير إلى المنظمات بناءً على ما سبق ذكره من مراحل وهي:

■ 1. معرفة مصدر التغيير.

■ 2. تقدير الحاجة للتغيير في المنظمة.

■ 3. تشخيص مشاكل المنظمة.

■ 4. التغلب على مقاومة التغيير.



■ 5. تخطيط الجهود اللازمة للتغيير .

■ 6. وضع استراتيجيات التغيير .

■ 7. تنفيذ الخطة خلال المدة المحددة.

■ 8. متابعة تنفيذ الخطة ومعرفة نواحي القوة والضعف فيها .

إستراتيجيات التغيير والتطوير التنظيمي

■ - هناك عدة استراتيجيات للتغيير الموجه من أهمها :

■ 1- استراتيجية العقلانية الميدانية: Empirical – Rational

■ وهذه تقوم على افتراض أن العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي والخرافات ، فإنها تنظر للتعليم والبحوث العلمية والدراسات على أنها العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التغيير ، فالتعليم وسيلة لنشر العلمية.

■ 2- استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة:

■ Normative – Reductive :

■ تفترض هذه الاستراتيجية أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها ، بل عدم اقتناع

الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه.

■ ويحاول القائد الذي يرغب في إحداث التغيير أن يتغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف وإزالة المخاوف

وتنمية الولاء للتغيير المراد إحداثه ، بحيث يصبح الناس قابليين للتغيير وراغبين فيه بدلاً من ان يكونوا رافضين ومقاومين له

، ومن الأساليب المستخدمة في ذلك :

التدريب والذي يهدف إلى تغيير اتجاهات الفرد ومواقفه.

Power coercive

■ 3- استراتيجية القوة القسرية :

■ وفقاً لهذه الاستراتيجية ، فإنه يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير ، فالتغيير يفرض على الجهات

المعنية بالقوة ، ويتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم ، و

هذه الاستراتيجية قد تكون فعالة في بعض الظروف وفي بعض الحالات الطارئة ولكنها غير فعالة في المدى البعيد

لأنها لا تضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير .

● - وخلاصة القول:

■ إنه على الرغم من عدم وجود استراتيجية واحدة مثلى يمكن استخدامها لإحداث التغيير بفاعلية لأن طبيعة الموقف

والظروف هي التي تحدد ذلك ، إلا أن المزج بين الاستراتيجية الأولى (الاستراتيجية العقلانية الميدانية)

■ والثانية (استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة) قد يكون هو الأمثل ، وهذا لا يعني عدم استخدام الاستراتيجية



قد يكون هو الأمثل ، وهذا لا يعني عدم استخدام الاستراتيجية الثالثة (القوة القسرية) فهناك ظروف تستدعي ظروف استخدام القوة للتغلب على مقاومة التغيير .

مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي

■ مقاومة التغيير: هي امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم.

■ وفي هذا السياق يقول **عاصم الاعرجي**: إن المقاومة قد تأخذ شكلاً آخر وذلك بأن يقوم الأفراد بإجراءات مناقضة أو مناهضة لعمليات التغيير ، وهذه المقاومة قد لا تكون سلبية في أغلب الأحوال بل إيجابية.

■ وتمثل **إيجابية المقاومة** عندما يكون التغيير المقترح سلبياً بمعنى أن الفوائد المتحققة منه أقل من التكاليف المدفوعة و عدم الامتثال له يصب في مصلحة الإدارة.

■ أما **سلبية المقاومة** فإنها تتم عندما تكون نتائج التغيير إيجابية ومردودها على الموظف والمنظمة كبيراً مقارنة بتكاليفها ، ولمقاومة التغيير أيضاً ابعاد أخرى فقد تأخذ الصفة الفردية أو الجماعية وقد تكون بشكل سرى أو ظاهري.

الاسباب الشائعة لمقاومة التغيير

❖ - ويمكن تحديد اهم هذه الاسباب في : (5 أسباب هي):

● 1. الارتياح للمألوف والخوف من المجهول:

● يميل الناس عادة الى حب المحافظة على الأمور المألوفة لانهم يشعرون بالرضا والارتياح ويخشون التغيير لما يجلبه من اوضاع جديدة غير مألوقة.

● 2. العادات:

● تدل نظريات التعلم المختلفة على أن الفرد يُكون عادات وأنماط سلوك تحدد طريقة تصرفه وكيفية استجابته للمواقف و يشعر الفرد بالارتياح لها لان لا يكون مضطراً للتفكير في كل موقف جديد بطريقة جذرية بل يصبح روتيناً ومبرمجاً إلى حد ما.

■ 3. سوء الادراك: إن عدم القدرة على ادراك نواحي الضعف والقصور في الوضع الحالي ، وكذلك عدم القدرة على ادراك جوانب القوة ومزايا الوضع الجديد يشكل عائقاً كبيراً في وجه التغيير .

■ 4. المصالح المكتسبة: ترتبط مصالح الفرد احياناً ارتباطاً وثيقاً بالوضع القائم مما يجعله يقاوم أي تغيير أو تعديل عليه ، لان ذلك يعني خسارة شخصية له كضياع نفوذه أو مركزه أو الحاق خسارة مالية أو معنوية به.

■ 5. الانتماءات الخارجية: تنشأ مقاومة التغيير احياناً عندما يشعر الفرد أو الجماعة أن تقاليد ومعايير جماعة صديقة مهددة بسبب التغيير الجديد المفاجئ.



مزاياء مقاومة التغيير

❖ - رغم انه ينظر إلى مقاومة التغيير والتطوير على أنها سلبية ، إلا أن لها نواحي إيجابية فتؤدي إلى مايلي:

- 1- تؤدي مقاومة التغيير إلى اجبار إدارة المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وآثاره بشكل افضل.
- 2- تكشف مقاومة التغيير فى المنظمة عن عدم فعالية عمليات الاتصال وعن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات.
- 3- إن حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق التى يعانى منها الأفراد العاملون تدفع إدارة المنظمة الى تحليل ادق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة أو غير المباشرة.
- 4- تكشف مقاومة التغيير النقاب عن نقاط الضغط فى عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات فى المنظمة.

استراتيجيات المنظمات فى التعامل مع مقاومة التغيير

■ وتوجد 6 طرق للتعامل مع مقاومة التغيير هى :

■ 1. التعليم والاتصال: Education & Communication

- هذه الاستراتيجية تساعد العاملين على رؤية الحاجة للتغيير والقوف على منطقة ، وقد تتخذ عدة اشكال منها المناقشة الفردية ، العرض للمجموعات ، أو مذكرات وتقارير، ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة فى حالة قصور المعلومات المتوفرة عن التغيير أو التحليل المشوه أو الخاطى للمعلومات المنشورة عن عملية التغيير.
- ومن ابرز إيجابيات هذه الطريقة أنه عند اقتناع العاملين بهذه المعلومات سيساهمون فى عملية تطبيق التغيير بينما يعاب عليها انها تستغرق وقتاً طويلاً وبشكل خاص عندما يكون عدد المعنيين بالتغيير كبيراً.

■ 2. المشاركة والاندماج: Participation & Involvement:

- اكدت الابحاث والدراسات ان المشاركة فى برامج التغيير من قبل الأفراد تؤدي إلى الطاعة والالتزام بالتنفيذ ، وتستخدم هذه الطريقة عندما يكون الأفراد العاملين أو المتأثرين بالتغيير يمتلكون القدرة العالية على مقاومته ، ومن ابرز ايجابيات هذه الطريقة يتمثل فى أن المشاركين سيلتزمون بتطبيق التغيير ، أما سلبياتها فهي تستغرق وقتاً طويلاً.

■ 3- التسهيل والدعم: Facilitation & Support:

- تقوم هذه الطريقة على تدريب العاملين على مهارات جديدة وتقديم الدعم اللازم لهم واعطائهم فترة راحة بعد التغيير، وإيجابيات هذه الطريقة أنه لا يوجد طريقة أخرى افضل منها ، أما سلبياتها فهي تتطلب وقتاً طويلاً بالإضافة إلى تكلفتها العالية.

■ 4- التفاوض والاتفاق: Negotiation & Agreement:

- تستخدم هذه الطريقة عند وجود جهة تتضرر بشكل كبير وواضح من عملية التغيير وبنفس الوقت تمتلك تلك الجهة القدرة على مقاومة التغيير كإعطاء النقابة معدل اجر اعلى لمنتسبيها من الافراد العاملين فى المنظمة مقابل الموافقة على تغيير تعليمات العمل وإيجابياتها تتمثل فى انها طريقة سهلة نسبياً لتجنب المقاومة اما سلبياتها فهي



احتمال تكلفتها العالية.

● 5- الاستغلال واختيار الاعضاء: Manipulation & Co - potation

وبموجب هذه الطريقة يوضع العضو المختار من قبل الأفراد العاملين في موقع هام في عملية تصميم التغيير بهدف ضمان مصادقته على عملية التغيير ، وأهم ايجابياتها أنها سريعة نوعاً ما وغير مكلفة ، أما سلبياتها فأنها قد تؤدي إلى حدوث مشاكل في المستقبل إذا شعر العاملون أنهم قد استغلوا.

■ 6- الاكراه الظاهر وغير الظاهر: Explicit & implicit Coercion

■ وبموجب هذه الطريقة يجبر العاملون على قبول التغيير فيهددون سراً أو علناً بفقدان وظائفهم أو بحرمانهم من الترقية ، أو الفصل أو النقل ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حال كون السرعة ذات أهمية بالغة وايضاً عندما يمتلك منشئ التغيير قوة كبيرة.

■ وأهم ايجابياتها أنها سريعة ولها المقدرة على التغلب على أي نوع من المقاومة وفي نفس الوقت لا تخلو هذه الطريقة من سلبيات وأهمها خطورة استمرار استياء العاملين من منشئ التغيير.

عوامل نجاح برامج التغيير والتطوير التنظيمي

■ وهي عشرة عوامل : حيث ينبغي توافر عوامل معينة تتيح للقائمين على برامج التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمات فرص النجاح في جهودهم ، وأهم هذه العوامل ما يلي:

- 1- دعم وتأييد القادة الإداريين لجهود التغيير.
- 2- توافر المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه.
- 3- وجود خبراء أو وكلاء تغيير : Change Agents.
- 4- اشراك الأفراد والجماعات الذين سيتأثرون بالتغيير في رسم أهدافه والتخطيط له وتنفيذه.
- 5- شرح وتوضيح دوافع واسباب التغيير للأفراد العاملين.
- 6- بيان الفوائد المادية والمعنوية التي ستترتب على عملية التغيير للأفراد العاملين.
- 7- عدم اغفال دور التنظيمات غير الرسمية لما لها من تأثير على سلوك الأفراد.
- 8- معرفة مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيمية بأسلوب علمي.
- 9- تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومراكزه.
- 10- توافر الموارد البشرية والمادية والفنية التي تهيئ للتغيير وتساعد على تنفيذه.



Conflict In Organization

الصراع التنظيمي

تعريف الصراع التنظيمي

● الصراع لغة:

● إن التحديد الاشتقاقي لكلمة الصراع في اللغة العربية هو النزاع والخصام أو الخلاف والشقاق.

● أما كلمة (**Conflict**) فتعني العراك أو الخصام والصدمة ، إذن يعني الصراع اشتقاقاً التعارض بين مصالح وآراء أو الخلاف.

● **الصراع اصطلاحاً** : لم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع التنظيمي لتباين مدارسهم ، ومن هذه التعريفات نذكر:

● تعريف (**Fred Luthans**) للصراع التنظيمي : بأنه العمليات التي تسعى فيها وحدات نظام ما لتحقيق مصالحها على حساب مصالح وحدات أخرى.

● كما يعرف (**Boulding**) الصراع التنظيمي : بأنه وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية، ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر.

● ويعرف (**March & Simon**) الصراع التنظيمي: “ بأنه كفاح حول القيم والسعي من اجل المكانة والقوة والموارد النادرة حيث يهدف المتصارعون إلى تحييد خصومهم أو القضاء عليهم “.

● ويعرف (**Thomas & Kilmann**) الصراع التنظيمي: “ بأنه يعيق أو يحبط أو على وشك أن يحبط اهتماماته “.

● تبين التعريفات السابقة: اختلاف النظرة للصراع التنظيمي إلا أن هذه التعريفات تنفق على أن **الصراع** : هو موقف **تنافسي** بين فريقين أو تنظيمين أهدافهما متعارضة يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض فيما بينهم .

● في الوقت الذي يرغب فيه كل طرف بالحصول على المركز أو الصلاحية أو القوة بما يتعارض مع رغبة الطرف الآخر.

● والصراع التنظيمي: **يمكن بناءً أو مدمراً** ، ويمكن أن يكون ذا هدف وظيفي ، وقد يؤدي إلى الاختلال الوظيفي.

أسباب الصراع

● هناك اسباب عديدة للصراع داخل المنظمة من الصعب حصرها ويحدد كل من (**Hodge & Anthony**):

(**6 اسباب للصراع هي**):

● **1- التعارض أو التغيير في الأدوار** : ويحدث بسبب وجود مجموعيت او أكثر من الضغوط يعاني منها الفرد في

نفس الوقت ، وبلاستجابة إلى مجموعة واحدة من الضغوط فإن الشخص يجد من الصعوبة الاستجابة الي وحدة او أكثر من مجموعة الضغوط الأخرى.

● **2- التغيير في الصلاحيات** : التي يتمتع بها الفرد أو الجماعة ، فزيادة الصلاحيات أو نقصانها يمكن أن تسبب

صراعاً للفرد أو الجماعة.



● 3- **التغير في المركز أو الوضع** : قد يسبب التغير في المركز الذي يشغله الفرد في المنظمة صراعاً للفرد واضطراباً في الهيكل التنظيمي المتفق عليه.

● 4- **حدوث ازدواجية او تداخل في العمل** : ويقع ذلك عندما يطلب من شخصين أو اكثر أن يقوموا بنفس العمل.

● 5- **التنافس على الموارد** : قد يحدث نوع من المنافسة بين أفراد المنظمة الواحدة أو بين الإدارات على نفس الموارد المتاحة.

● 6- **الاختلاف في الثقافة**: وتعرف **الثقافة** : “ بأنها مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يحملها الفرد في منظمة معينة أو جماعة معينة ويكون لها تأثير واضح على سلوكه في تلك المنظمة أو تلك الجماعة والأفراد في المنظمة يحملون ثقافات متباينة والتي غالباً ما تقود إلى الصراع بين الأفراد أو الجماعات “.

● ويميز الباحثان (**Katz & Kahn**) بين الاسباب العقلانية ، و**غير العقلانية** للصراع ، فالأسباب العقلانية يمكن تلخيصها فيما يلي : 3 اسباب هي :

● 1- **الصراع الوظيفي** : وهو الصراع الذي يحدث في المنظمة بين وظائفها المختلفة مثل التمويل أو الإنتاج أو الأفراد وغيرها.

● 2- **الاعتمادية المتبادلة**: بين الأنظمة الفرعية داخل المنظمة على بعضها في الأداء.

● 3- **الصراع الهيكلي** : وهو الصراع الذي يحدث بين مجموعات المصالح المختلفة في المنظمة على نظام المكافآت و المراكز والمكانة والحوافز.

● اما الاسباب اللاعقلانية : فهي ناجمة عن العدوانية في السلوك ، و**تحريف** المعلومات ، وغيرها من **العوامل الشخصية والاجتماعية** للصراع.

خصائص الصراع

■ تتعدد خصائص الصراع ويمكن حصرها في : (5 اسباب هي):

● 1- **ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة**:

لدى أطرافه وتكون عملية **الحوار** الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول الى حالة من التكافؤ في الأهداف {المصلحة المشتركة}.

● 2- **يعتبر التوتر Tension بعداً أساسياً في الصراع**: وهو ما يظوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحد أو اكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى به.

● 3- **يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً**: رغم وجود الكثير من الصراعات المزممة.

● 4- **ينطوي الصراع على إجبار بعض الأطراف** المنافسة على قبول حل أو اتفاقية قد لا تكون الأطراف الاخيرة راغبة فيها.



● 5- يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع ، وهو ما يرغمها في النهاية على حسم الصراع أما بالطرق السلمية او بالقوة القسرية.

مستويات الصراع

● بالرغم من عدم وجود اتفاق حول تصنيفات الصراع التنظيمي او تحديد مستوياته ، إلا أن معظم كتاب الإدارة يتفقون على المستويات التالية للصراع التنظيمي : (وهي 4 مستويات على النحو الآتي):

● أولاً: الصراع على مستوى الفرد:

● هذا النوع من الصراع يقع بين الفرد وذاته ، وينعكس تأثيره على سلوك الفرد وعلاقاته في العمل وتحقيقه لاهداف المنظمة الذي هو عضو فيها ، وغالباً ما يحدث هذا الصراع عندما يجد الفرد نفسه محل جذب لعوامل عدة تحتّم عليه أن يختار أحدها بحيث لا يمكن تحقيقها معاً ، ويتضمن هذا النوع من الصراع كلاً من **صراع الهدف ، وصراع الدور** ونوجزهما على النحو التالي :

■ (أ) - صراع الهدف :

● يحدث عندما يكون للهدف المراد تحقيقه مظاهر **سلبية وإيجابية** في نفس الوقت ، أو عندما يواجه الفرد الاختيار بين هدفين أو أكثر وعليه اختيار واحد منها ، ويأخذ أحدى الصور التالية:

● 1- **الصراع بين هدفين إيجابيين** : وهنا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين ايجابيين لا يمكن تحقيقهما معاً ، ويزداد الموقف تقيداً إذا كان الهدفان لهما نفس الأهمية بالنسبة للفرد.

● مثال ذلك عندما يواجه فرد ما الاختيار بين **البقاء في وظيفته الحالية أو تحويله لقسم آخر** ، والخياران بالنسبة له **هدفان مرغوبان وإيجابيان** فهو قد يرى في القسم الآخر فرصة جديدة للترقية والتطور ، بيد أنه سيفقد زملاء عمله القدامى والجو الاجتماعي الذي اعتاد عليه.

● 2- الصراع بين هدف إيجابي وآخر سلبي:

● ينشأ هذا النوع من الصراع عندما تواجه بعض العناصر الايجابية والعناصر السلبية في نفس العمل ، وعلى سبيل المثال قد تمنح الإدارة لعامل ما **علاوة** في راتبه الشهري “ عنصر ايجابي “ ، بيد أنها تقرر له **ساعات عمل إضافية** “عنصر سلبي“.

● 3- الصراع بين هدفين سلبيين :

● هنا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين لا يرغب في تحقيق أي منهما فكلا الهدفين بالنسبة له **هدفان سلبيان** وهنا يعمل الفرد على اختيار الهدف الاقل ضرراً، فمثلاً قد يواجه الفرد الاختيار بين نقله لوظيفة أقل أو تحويله لفرع ريفي آخر لنفس المنظمة ، فهو قد يرى أن نقله لوظيفة أقل فيه تقليل من شأنه وتجميد لتطلعاته وتحويله لفرع ريفي فيه ابتعاد عن الأسرة بالإضافة لافتقاد المميزات الاجتماعية والاقتصادية الموجودة في المدينة.

● (ب) - صراع الدور :

● لكل فرد عدد من الأدوار المختلفة التي يقوم بها داخل المنظمة والأسرة والمجتمع ، فمجموعة الدور داخل



المنظمة: تتكون من الإدارة والزملاء والرؤساء والمرؤوسين والعملاء ، والأسرة تتكون من أفراد الأسرة الأهل والأقارب ، أصدقاء الأسرة والجيران.

● وفي المجتمع تتكون مجموعة الدور من: التنظيمات الدينية والثقافية والرياضية والاجتماعية ، كل مجموعة من هذه المجموعات لها توقعات محددة رسمية أو غير رسمية لسلوك الفرد ، وغالباً ما تتضارب هذه التوقعات وهنا ينشأ ما يسمى بصراع الدور.

ويرى (Herbert) أن **صراع الدور في المنظمة** هو نتاج تحطيم القاعدتين التقليديتين: وحدة الأوامر وتسلسل الأوامر ، وينتج عنه انخفاض الرضا الشخصي وانخفاض في فاعلية المنظمة، ويرى أن المنظمات التي يكون فيها **خط واحد** وواضح للسلطة من الأعلى للأسفل غالباً ما تكون قادرة على ارضاء موظفيها وتحقيق أهدافها بصورة أفضل من المنظمات التي يكون فيها للسلطة خطوط متعددة .

وخير مثال لصراع الدور داخل المنظمة هو ملاحظ أو **رئيس العمال " Foreman "** ، فالإدارة تنظر إليه كأحد كوادرها وعين لها على العمال ، بينما ينظر إليه العمال على أنه فرد منهم وسيعتني بأمورهم مثل : الأجر ، الترقية ، والحماية من ضغوط الإدارة.

● ويمكن التمييز بين خمس حالات رئيسية لصراع الدور:

● 1- لا يمكن للفرد عمل شيء دون مخالفة بعض القواعد أو القوانين.

● 2- اتباع سلوك دور معين يتعارض مع سلوك دور آخر.

● 3- القيام بدورين في آن واحد.

● 4- ارغام الفرد على ممارسة قيم وأخلاقيات تتعارض مع قيمه وأخلاقياته.

● 5- تعدد الأدوار بحيث يقوم الشخص بعدة أدوار ولا يعرف أيها منها يجب أن يكون له الأولوية.

● وصراع الدور في المنظمة له اسباب عدة منها : (3 اسباب هي):

● 1- **الهيكل التنظيمي :**

● والذي يعتبر السبب الأول في شعور الأفراد بصراع الدور داخل المنظمة فالهيكل التنظيمي يعمل على تهيئة الظروف لأهداف وسياسات وقرارات وأوامر قد تكون متقاربة أحياناً ، فكثير من المنظمات تعاني من ازدواجية السلطة وعدم تسلسلها.

● 2- **المركز:** يسبب المركز الوظيفي الذي يشغله الفرد في المنظمة صراعاً ذاتياً له ، حيث يعاني بعض الموظفين من عدم قدرتهم على الاستجابة للمتطلبات المتقاربة ، " كأن يعاني المشرف من صراع الدور تجاه توقعات مديره و توقعات مرؤوسيه " .

● 3- **اسلوب الإشراف:**



يعد أسلوب الإشراف المتبع داخل المنظمة مصدراً رئيسياً من مصادر صراع الدور ، فعندما لا يقوم المشرف بتوفير المعلومات الكافية عن أداء العمل لمروؤوسيه ، أو لا يقوم بتوصيل هذه المعلومات بالصورة المطلوبة فإن المرؤوس يشعر بنوع من الصراع مع ذاته ، وكذلك قد يعتمد المشرف على تكليف مرؤوسيه بمهام تفوق قدراتهم وامكانياتهم مما يؤدي لحدوث نوع من القلق والتوتر لديهم.

وفي المجتمعات الحديثة أصبح الفرد يقوم بأكثر من دور في نفس الوقت ، فقد يقوم بدور الزوج ، الولد ، الابن ، طالب دراسات عليا عضو في نادى اجتماعي وعضو في لجنة حكومية ... الخ.

■ بالإضافة إلي دوره في منظمة العمل ، وجميع هذه الأدوار تشغل فكر الفرد وهو يحاول جاهداً أن يوفق بين هذه الأدوار إلا أنه غالباً ما يفشل في ذلك ويعيش في صراع شديد بينه وبين ذاته.

■ **ويعتبر الصراع على مستوى الفرد** في المنظمة من أهم أنواع الصراعات بالنسبة للمنظمة ، فالفرد العامل هو اهم عناصر الإنتاج وهذا النوع من الصراع يعمل على تشييت قدراته وإمكاناته العقلية والجسدية ويؤثر على سلوكه داخل المنظمة بطريقة تؤثر سلباً على تحقيقه لأهداف المنظمة.

● ثانياً: الصراع على مستوى الأفراد:

● وهو الصراع الذي يقع بين الفرد ورؤسائه وزملائه ومرؤوسيه داخل المنظمة ، وتلعب المتغيرات المعرفية والإداركية دوراً كبيراً في الصراع بين الأفراد داخل المنظمة ، حيث تحدد وعي الأطراف بالصراع القائم بينهم كما تحدد مشاعرهم تجاه هذا الصراع.

ومن النماذج الشائعة لتحليل ديناميكية الصراع بين الأفراد نموذج يعرف باسم نافذة جوهاري (The Johari Window) نسبة إلى :

● Harry Ingham & Joseph Luft .

● ويوضح الشكل التالي هذا النموذج:

الفرد يعرف الآخرين	الفرد لا يعرف الآخرين
1	2
3	4

■ الفرد يعرف نفسه
● الفرد لا يعرف نفسه

● من الشكل السابق يلاحظ ان هناك اربع حالات تشير إلي مدى معرفة الشخص بنفسه وبالآخرين يمكن استعراضها كما يلي:

● **الحالة الاولى:** الفرد يعرف نفسه والآخرين وهذه أفضل الحالات ، حيث أن الفرد على بينة بمشاعره وإدراكه و دوافعه ، وايضاً بمشاعر وإدراكات ودوافع الآخرين الذي يتعامل معهم مما يقلل من احتمال حدوث أي مشاكل أو

أو صراعات.

● **الحالة الثانية:** الفرد يعرف نفسه فقط ، وتكمن المشكلة هنا في عدم معرفة الفرد بمشاعر وإدراكات ودوافع الآخرين الذين يتفاعل ويتعامل معهم وهنا يعاني الفرد من الخوف والصراع الناجم عن عدم قدرته على التفسير والتنبؤ والتحكم في سلوك الآخرين من حوله ، لذا غالباً ما يكون متردداً وحذراً في التعامل معهم.

● **الحالة الثالثة:** الفرد يعرف الآخرين فقط ، فقد تتوفر معلومات هنا عن الآخرين ولا يعرف الفرد ما يخصه من معلومات ، مما يجعله يشعر بأنه عبء على الآخرين ويميل إلى الانطواء والانسواء بعيداً عن زملائه في العمل.

● **الحالة الرابعة :** الفرد لا يعرف نفسه ولا الآخرين ، وهذه أسوأ الحالات حيث يرتفع عدم الفهم وسوء الاتصال وينفجر الموقف بحالات حادة من الصراعات بين أعضاء الجماعة الواحدة.

● **وبصفة عامة :** ينشأ الصراع بين أفراد المنظمة الواحدة لأسباب **عقلانية** مثل عدم الاتفاق على قواعد وإجراءات العمل ، أو عن أسباب شخصية **غير عقلانية** مثل حب السيطرة والعدوانية.

● **ثالثاً: الصراع على مستوى الجماعات:**

● هو الصراع الذي ينشأ بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المنظمة ويأخذ هذا المستوى **شكليين رئيسيين** هما:

● **1- الصراع الأفقي:** ويقع هذا النوع من الصراع بين الجماعات أو الوحدات الإدارية التي تقع في مستوى تنظيمي واحد ، ومن الأمثلة على هذا النوع من الصراع هو الصراع الذي ينشأ بين **إدارتي الإنتاج والتسويق** في نفس المنظمة.

● **2- الصراع الرأسي:** ويقع هذا الصراع بين جماعات أو وحدات إدارية تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة كالصراع الذي ينشأ بين مستوى الإدارة العليا والإدارة الدنيا على سبيل المثال.

● وللصراع التنظيمي على مستوى الجماعات أسباب مختلفة يمكن إيجازها في ما يلي: (**5 أسباب هي**):

● **1- الصراع على الموارد.**

● **2- التنافس في الأداء.**

● **3- الاختلاف بين المستويات التنظيمية.**

● **4- الصراع بين الإدارات وظيفياً**

● **5- الصراع بين التنفيذيين والاستشاريين**

● **رابعاً : الصراع على مستوى المنظمات:**

● مما لاشك فيه أن الصراعات ليست مقتصرة على داخل المنظمة فقط وإنما تحدث بين المنظمة وبيئتها الخارجية ،

لأن المنظمة تتعامل مع جهات متعددة منها جهات حكومية ومالكون وعاملون ومستهلكون وموردين ، إضافة إلى

المنظمات الأخرى المتواجدة في المجتمع التي قد تتعاون أو تتنافس معها.



● فيحصل الصراع بين المديرين وبين المالكين الذين يضغطون على المديرين لجعل نمط سلوكهم يتلائم مع مطالبهم، و المستهلكون كذلك يضغطون عليهم لجعلهم في نمط السلوك الذي يلائمهم ، في حين أن ضغط الحكومة يتطلب منهم أن يكون نمط سلوكهم ملائماً لمتطلباتها.

● إن عملية بروز الصراع والتنافس بين المنظمة والمنظمات الأخرى أدى إلى ظهور ما يسمى بنظرية الألعاب Games Theory

● وهي عبارة عن توصيف لجميع الأوضاع التنافسية والمتصارعة بين المنظمة والمنظمات في البيئة التي تحيط بالمنظمة.

● إن الصراع بين المنظمة والمنظمات الأخرى **يكسب المنظمة قوة** ديناميكية لتتطور وتنشط وتحسن حالها حتى تثبت وجودها وتحافظ على مركزها التنافسي في المجتمع **شريطة** أن لا يكون الصراع قد أزاح المنظمة عن مسيرتها الهادفة.

● **أنواع الصراع:** هنالك نوعان من الصراع هما :

● 1- **الصراع المنظم.**

● 2- **الصراع غير المنظم.**

● **مراحل الصراع:**

● يعتبر الصراع التنظيمي عملية ديناميكية ينشأ ويتطور عبر مراحل أو سلاسل متعاقبة ، ويمكن أن يطلق عليها دورة حياة

الصراع وليس هنالك اتفاق محدد بين الباحثين حول عدد هذه المراحل أو طبيعتها إلى أن هنالك نماذج متعددة تبين تصورهم لهذه المراحل ومن بين تلك النماذج نموذج **Pondy**.

● ويرى **Pondy** أن الصراع يمر بخمس مراحل هي:

● 1- مرحلة الصراع الضمني.

● 2- مرحلة الصراع المدرك.

● 3- مرحلة الشعور بالصراع.

● 4- مرحلة الصراع العلني.

● 5- مرحلة ما بعد الصراع العلني.

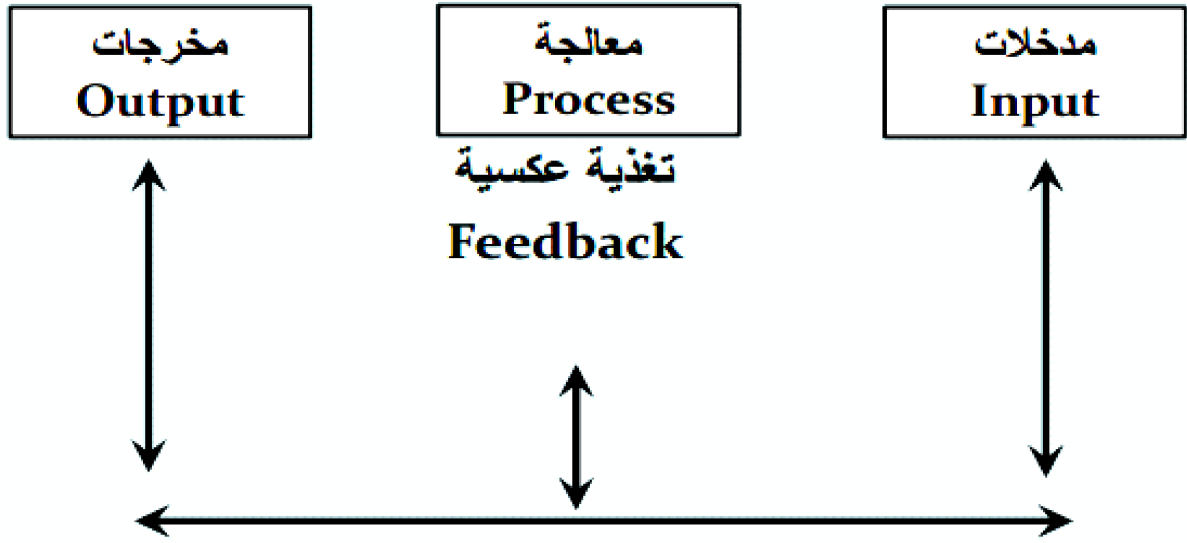
● وبالتأكيد يمر الصراع التنظيمي في المنظمة عبر أطوار وسلاسل متعددة ولا يظهر فجأة دون أية مقدمات ، وأن

الصراع يظهر أحياناً وكأنه قد نشأ من العدم ، ويمكننا هنا تشبيهه بالعملية الانتاجية حيث يمر عبر ثلاث مراحل رئيسية

كما يظهر بالتالي:

مراحل الصراع التنظيمي





● تتمثل مدخلات الصراع : في الظروف المسببة لخلق الصراع بشكل ضمني غير معلن مثل التنافس على الموارد أو التباين في الاهداف.

● حيث يدرك الافراد أو الجماعات هذه الظروف ويقومون بمعالجتها وتحليلها ليدخلوا بذلك مرحلة الصراع العلني الواضح والذي يتم التعبير عنه بطرق مختلفة: كالأضراب عن العمل على سبيل المثال.

● وإذا لم تعمل المنظمة على إدارة الصراع بصورة فعالة أو عمدت إلى كبتة فإن ذلك قد يساعد على اختفاء الصراع بصورة مؤقتة ، ولكنها تكون قد مهدت لنشوء الصراع من خلال خلق مدخلات وظروف جديدة لنشوته وتطوره.

آثار الصراع التنظيمي

● للصراع التنظيمي آثار ايجابية وأخرى سلبية :

● أولاً : الآثار الإيجابية:

● إن أصحاب الفكر الإداري الحديث يعترفون بالآثار الإيجابي للصراع التنظيمي ، عندما يقولون أن الصراع لا يمكن تجنبه

وهو وليد ظروف و اوضاع في المنظمة ، ويعتبر عنصر فعالاً في التغيير ، وعليه فأن الصراع يفيد المنظمة على اعتبار أنه

اساس التقدم والإبداع لتشجيعه المبادرة الخلاقة ، وتطويره الأفكار الجديدة والتي من شأنها أن تجعل المنظمة متطورة

ومتكيفة مع المتغيرات من حولها.

● ومن الآثار الايجابية للصراع التنظيمي نذكر ما يلي:

● 1- يولد الصراع التنظيمي الطاقة لدى الأفراد ويبرز القدرات والاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في ظل الظروف العادية.

● 2- يتضمن الصراع الوظيفي عادة بحثاً عن حل مشكلة ومن خلال هذا الحل يتم اكتشاف التغيرات الضرورية لنظام المنظمة.

- 3- الصراع نوع من الاتصال وحل الصراع يفتح طرقاً جديدة ودائمة للاتصال.
- 4- يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة ذوي الميول العدوانية.
- 5- قد يؤدي الصراع إلى إزاحة الستار عن حقائق ومعلومات قد تساعد في تشخيص بعض المشاكل الفعلية في المنظمة.
- 6- يمكن للصراع أن يكون خبرة تعليمية جديدة للأفراد العاملين.
- 7- يعمل على فتح قضايا للمناقشة بطريقة المواجهة المباشرة.
- 8- يعمل على توضيح القضايا مثار الخلاف بين الأفراد.
- 9- يساعد على زيادة الانتاجية ويعمل على النمو.
- 10- يمكن أن يكون أساساً لعمليات الإبداع والابتكار والحفز في المنظمة.
- إن الإدارة الصحيحة للصراع التنظيمي تحول الطاقة المتولدة عن الصراع إلى قوة وأثر ليأخذ الطابع الإيجابي بدلاً من السلبي، والهدف هنا ليس القضاء على الصراع بل الاستفادة منه في تحويل هذه الطاقة والأفكار من أطراف الصراع إلى فوائد ونتائج جيدة للمنظمة وأفرادها.

● ثانياً : الآثار السلبية:

● يرى أصحاب المدرسة التقليدية **ضرورة تجنب الصراع** ويحدث نتيجة لمشاكل شخصية بين الأفراد وينتج عنه ردود فعل غير سليمة ويخلق استقطاباً في الإدراك والمشاعر والسلوك داخل المنظمة ، إن الصراع التنظيمي مهما كان مصدره ذو أثر سلبي ويمثل اختلالاً وظيفياً في عمل المنظمة نظراً للآثار السلبية الناتجة عنه مثل: التوتر النفسي والقلق وفقدان احترام الذات وضعف المقدرة على اتخاذ القرار ، والتي تؤدي بدورها إلى التأثير على انتاجية المنظمة وتخفيض الروح المعنوية للعاملين.

● ومن الآثار السلبية للصراع التنظيمي ما يلي: (8 آثار سلبية هي):

- 1- قد يدفع كل طرف من أطراف الصراع إلى التطرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية للمنظمة.
- 2- يحول الطاقة {الأفكار} والجهد عن المهمة الحقيقية في المنظمة.
- 3- يهدم المعنويات ويهدر الوقت والجهد والمال مما يضعف من مستوى الكفاية والفعالية.
- 4- يستقطب الأفراد إلى أعمال الانتقام : وتتمثل في تعطيل الآلات أو إخفاء المعلومات وعدم التعاون مع الإدارة أو القيام بترويح اشاعات كاذبة.
- 5- يعوق العمل التعاوني الجماعي .
- 6- انخفاض الانتاجية ويعاني الأداء من الجمود.
- 7- الشلل في التصرف يرافقه التوتر النفسي الذي يؤدي إلى الإحباط وعدم التأكد ، وفقدان القدرة على الحزم



وضعف في الثقة.

- 8- إنه مرض لصحة المنظمة وهو نوع من عدم وجود مهارات قيادية.

إدارة الصراع التنظيمي

- يرى الفكر الإداري الحديث أن الصراع شيء محتوم ويتعذر اجتنابه وأن انعدام الصراع أو وجوده بمستوى منخفض في المنظمة يسبب الركود ويؤدي مع الزمن الى انهيارها ، كما أن وجود الصراع بدرجة عالية ضار لأنه يصيب التعاون بخلل كبير .

- اما القدر المعتدل من الصراع في المنظمة فهو المطلوب.

- وإدارة الصراع لا تعني حله ، فحل الصراع يتطلب التقليل من الصراع وإزالته بينما إدارة الصراع تتطلب بدء تشخيص الصراع بهدف تحديد حجمه ليتم على ضوء ذلك عملية التدخل فيه بإيجاده أن كان معدماً وزيادته أن كان أقل من الحجم المناسب وتقليله أن كان أكثر من الازم.

- وحتى يدار الصراع بشكل فعال وإيجابي يجب مراعات النقاط التالية:

- 1- تحديد اسباب الصراع ومعرفة مشاعر أطرافه.
- 2- التوصل الى التكامل في أفكار الأطراف المتنازعة.
- 3- التوصل الي حلول حقيقية يمكن أن تدعم من قبل أطراف الصراع.
- 4- محاولة إعادة توجيه توترات الأفراد.

أساليب إدارة الصراع

- يمكن تصنيف أساليب إدارة الصراع التنظيمي في ثلاث مجموعات هي :

● المجموعة الأولى:

وضع أهداف مشتركة تتفق عليها الأطراف المتصارعة.

● المجموعة الثانية :

القيام بتغييرات هيكلية.

● المجموعة الثالثة :

تتضمن عدداً من الاساليب الإدارية والسلوكية والقانونية.

● أولاً: الاهداف المشتركة وادارة الصراع التنظيمي :

- يعد تعارض الأهداف من المصادر الرئيسية لنشؤ الصراع ، ومن طرق إدارة الصراع إيجاد أرضية مشتركة بين المجموعات المتصارعة وإيجاد أهداف تتفق عليها أطراف الصراع ، وفتح قنوات الاتصال بينهم ويمكن استخدام



نظام الحوافز الفرعية لمكافأة الأنشطة التي تساهم في نجاح أهداف التنظيم الكلي وليس الأهداف الفرعية داخل هذا المنظمة.

● **ثانياً : الطرق الهيكلية في إدارة الصراع التنظيمي: (4 طرق هي):**

● 1- إحالة الصراع إلي مختص أو مستشار.

● 2- تخفيف درجة الاعتمادية بين المجموعات .

● 3- تبادل الموظفين .

● 4- إيجاد وظائف تنسيقية بين وحدات وأقسام المنظمة.

● **ثالثاً : الأساليب الإدارية والسلوكية والقانونية في إدارة الصراع التنظيمي:**

● استعرض (**Hodage & Anthony**) الطرق التالية لحل الصراع : **5 طرق :**

● 1- استخدام القوة أو السلطة أو كليهما لحسم الصراع .

● 2- تلطيف أو تسكين الصراع عن طريق موازنة أطراف الصراع .

● 3- التجنب والانسحاب.

● 4- التوفيق بين أطراف الصراع.

● 5- المجابهة

● كما قدمت (**Mary Parker Follet**) عرضاً لأساليب معالجة الصراع تتمثل فيما يلي: (**3 طرق هي**):

● 1- سيادة أو تغلب طرف في الصراع على الطرف الآخر.

● 2- التفاوض وذلك في **محاولة لإيجاد حلول وسط** يحصل فيها أطراف الصراع علي بعض الأشياء ولكن لا يحصل أي طرف على كل ما يريد.

● 3- التكامل وذلك بالبحث عن حل يرضي الأطراف المعنية.

● وتعتبر فوليت أن الأسلوب الثالث أفضل الأساليب رغم أنه أصعبها فهو الذي يقدم حلاً حقيقياً للصراع.

● اما (**Kelly**) فيعرض الأساليب الآتية لحل الصراع:

● 1- التفاوض .

● 2- التوسط .

● 3- التحكيم .

● اما (**Thomas & Kimann**) فقد استخدموا مخططاً له بعدان يحددان سلوك الفرد حيث يمكن

تصنيف هذا السلوك على طول هذين البعدين وهما:



● 1- **بعد التعاون (Cooperativeness)** من درجة غير متعاون إلى درجة متعاون ، ويحدد هذا البعد الدرجة التي التي يصلها الفرد في إشباع حاجات الطرف الآخر.

● 2- **بُعد الحزم (Assertiveness)** ويمتد من درجة غير حازم إلى درجة حازم ، ويحدد هذا البُعد الدرجة التي يصل إليها الفرد في إشباع حاجاته.

● وينتج من توحيد هذين البُعدين خمسة أساليب لإدارة الصراع هي:

● 1- أسلوب الحل الوسط (5 ، 5).

● 2- أسلوب التنازل (9 ، 1).

● 3- أسلوب المنافسة (1 ، 9).

● 4- أسلوب التعاون (9 ، 9).

● 5- أسلوب التجنب (1 ، 1).

● ويتفق كثير من العلماء على **أسلوب التعاون** هو أكثر الأساليب ملائمة لإدارة الصراع ، بينما يرى آخرون ان الأسلوب الافضل هو ما يلائم الموقف فاسلوب التعاون يمكن أن يكون ملائماً للقضايا والموضوعات الاستراتيجية ذات الصلة بالأهداف والسياسات طويلة المدى ، **وأسلوب التنازل** يمكن اللجوء إليه عندما يكون أحد الأطراف مستعداً للتخلي عن شئ علي أمل الحصول في المقابل على شئ آخر من الطرف الآخر مستقبلاً ، **وأسلوب التنافس** يمكن استخدامه عندما تكون موضوعات الصراع قليلة الأهمية وان الأمر يتطلب اتخاذ قرارات سريعة ، **وأسلوب التجنب** عندما تكون مسائل الصراع ثانوية ، أما **أسلوب الحل الوسط** فإنه يستخدم في المسائل الاستراتيجية.

● وهكذا فإن **الشخص يوصف** على أساس هذين البعدين:

● **بُعد التعاون وُبعد الحزم:** وعلى طول هذين البعدين تقع أساليب إدارة الصراع الخمسة وهي :

● **التعاون ، والتجنب ، والتنازل ، والتنافس ، والحل الوسط.**

● وبشكل عام فإن أغلب الحلول التي عرضها الباحثون لإدارة الصراع تركز على ضرورة توفر المهارات الإنسانية واستخدام العقلانية والمنطق والتأثير السلوكي للأفراد والجماعات وفتح الحوار بين الأطراف المتصارعة عوضاً عن كبت الصراع في محاولة للوصول الى حلول مرضية لأطراف الصراع المعينة.



