

ملتقى طلاب وطالبات جامعه الدمام



ملزمة الاختبار النهائي :

السلوك التنظيمي



للدكتور : عبد الرحيم خليل

فريق العمل & Nourah Kh, khatoony, memo salem, : نوال

خالد & بنت ابوها & ملاك

تجميع وتنسيق :soonah:

المحاضرة الثانية

مفهوم السلوك التنظيمي

تعريف السلوك التنظيمي:

- قبل التطرق إلى مفهوم السلوك التنظيمي يجدر بنا أن نعرّف 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 وأي مكان .

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: كّل 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 وادائهم، 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:

وهو أنه 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، وأخيراً 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 ... الخ.

مجالات السلوك التنظيمي:

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

1- اسباب السلوك التنظيمي كأفراد وجماعات.

2- كيفية استخدام هذا المعلومات لمساعدة الأفراد على أن يصبحوا أكثر إنتاجية ورضاء في منظمات الأعمال.

تطبيقات السلوك التنظيمي:

- يرى **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،
- وأينما يحل الأفراد مشاركين بعضهم البعض الآخر في شكل رسمي لتحقيق أهداف معينة، لذلك هناك تفاعل بين الأفراد والتقنية والهيكل التنظيمي.

عناصر السلوك التنظيمي:

1-الأفراد.

2-التقنية.

3-الهيكل التنظيمي.

4-البيئة العام.

الهدف من دراسة السلوك التنظيمي:

- تحسين الاداء والانتاجية والفعالية الادارية والرضاء الوظيفي للعاملين.
- إنجاز الاهداف المشتركة والمرغوبة 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 على التعلم

2 -الدافع.

3-الادراك

4-المواقف والاتجاهات.

5-الاحباطات والعوائق.

6-القيم.

- اما العوامل الخارجية (الاجتماعية) التي تؤثر على السلوك :

1-الضغط.

2-نظام الحوافز.

3-درجة الثقة.

4-تماسك الجماعة.

5-درجة- الضوضاء .

6-العوامل الاجتماعية.

7-الاجراءات والأنظمة.

الجوانب النظرية للسلوك:

•النظرية السلوكية:

تنظر الى الأنماط السلوكية للأفراد بأنها لا تنشأ لوجود دوافع داخلية للأفراد وإنما تكون ناتجة بسبب بعض المنبهات الحسية والحركية التي تؤدي الى تحريك بعض الافعال مما ينتج انماطاً سلوكية مختلفة.

•نظرية الرشد: ترى هذه النظرية ان الإنسان يمتلك قدرة ممتازة من الرشدانية في تحديد واختيار أنماطه السلوكية فهو يختار من أنماطه السلوكية ما يتناسب مع موارده وممتلكاته بالمنهجية التي يعتبرها ملائمة وفقاً لتخيلاته وتصوراتهِ والإنسان الذي يبذل جُهدهِ وطاقته حتى يُشبع أهدافهِ ويحققها 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 على ان **البيئة** التي يعيش فيها الإنسان تتكون من مجموعة **عناصر متداخلة** فيما بينها وإذا حصل تَغْيِير على هذه العناصر فإنها تؤدي الي حالة عدم توازن مما يَحَقِّق **حالة من القلق والتوتر**، وبالتالي عندما يفكر الإنسان بهذا المنطق فإنه سيجري عمليات دراسة وبحث لكي يسلك سَلُوكاً معيناً حتى يخفف التوتر والقلق الذي لديه.

● **نظرية السلوك الغريزي والابدال:** تشير هذه النظرية الي ان الإنسان يؤدي اعمالاً كثيرة ولكن بطريقة فطرية (غريزية) وهذه العمال تأخذ بالتغيير والارتقاء ويقول

ماكد وجال: بان هذه الغرائز تتغير من حيث المثيرات حيث تفقد طبيعتها الغريزية الفطرية وستبدلها بمثيرات أخرى .
وَالْغَرَائِزُ تَتَغَيَّرُ وَتَسْمُو إِلَى الْارْتِقَاءِ وَالتَّطَوُّرِ بشكل أكثر تنظيماً من اجل اشباع رغبات الافراد من جانب ومواكبة المجتمع ومبادئه من جانب آخر .

● **النظرية الوجودية:** وتشير هذه النظرية الي ان **الإنسان يبحث عن وجود له في الحياة** لأن بيئته الاجتماعية والاقتصادية والسياسية متغيرة وبشكل مستمر ويترتب على هذا التغيير متطلبات جديدة.

● **السلوك التنظيمي وعلاقته بالعلوم السلوكية الأخرى:**

جاءت المساهمات من العلوم الأخرى على مستوى:

- الفرد) التحليل الجزئي (

-المجموعات والمنظمات) التحليل الكلي)

ومن أهم هذه العلوم:

- علم النفس.

- علم الاجتماع.

- علم النفس الاجتماعي.

- علم دراسة الانسان.

- علم السياسة.

● **علم النفس:**

اهتم بدراسة وقياس وتفسير- وأحيان تغيير- سلوك الفرد من خلال نظريات: التعلم، الشخصية، الاتجاهات، الإدراك ... إلخ. إذا 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 أيضا ذلك العلم الذي يوضح المحيط الحضاري للسلوك وأثر الثقافات على سلوك الأفراد والجماعات، مما سهل فهم السلوك والتنبؤ به.

• علم السياسة:

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

المحاضرة الثالثة

النظريات الإدارية والسلوك التنظيمي

أولاً: مفهوم النظرية

- تعرف النظرية بانها: مجموعة من الفرضيات او المبادئ التي توضع لشرح ظاهرة ما وعن طريق هذا الشرح يمكن الحصول على نظرة واضحة ومتناسقة عن الموضوع قيد البحث.
- إذا النظرية: أداة من أدوات العلم والمعرفة وتؤدي عدة وظائف نذكر منها
 - ١- إنها تقدم نظاماً فكرياً.
 - ٢- تلخص الحقائق.
 - ٣- تعمل على التنبؤ.
 - ٤- تشير الى مواطن الضعف بالمعرفة الإنسانية.
 - ٥- تعتبر النظرية دليل العمل الميداني.
- وتنقسم النظريات الى قسمين:
 - ١- نظريات وصفية: تهدف الى وصف جزئية من الواقع المعاش واستخلاص مبادئ وأسس ثابتة تفلسف الواقع، وهذا النوع محدود الهدف قليل الفائدة.
 - ٢- نظريات معيارية أو مثالية: وهي التي تحدد نموذجاً معيناً للسلوك البشري وتقوم بشرحه وتوسع 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 system SUB OPEN- 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 نظام 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 ٢٠)

أهم الخصائص التي تتميز بها نظرية الإدارة في الإسلام

- ١- إنها إدارة ذات كفاءة وجدارة
- ٢- انها إدارة أخلاقية
- ٣- انها إدارة شورية
- ٤- انها إدارة شمولية.

- ٥- انها إدارة عالمية
- ٦- انها ادارة عقائدية
- ٧- انها إدارة ذات رقابة ذاتية
- ٨- أنها إدارة ذات مسؤولية رعوية وسلطة مطاعة
- ٩- انها إدارة تهتم بالحاجات النفسية والروحية والمادية للإنسان.

ثالثا: النظريات الغربية

١- المدرسة الكلاسيكية (التقليدية):

وتشمل على ثلاثة اتجاهات فكرية هي: (أب - ج):

أ- نظرية الإدارة العلمية:

هي 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 وقد ازدهرت هذه النظرية في الأيدولوجية الرأسمالية التي تعتمد على زيادة الإنتاج مع قلة التكلفة كمييار لنجاحها.

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

- ١- أن يتم تنظيم العمل في المنظمة بين الإدارة والعمال.
- ٢- وجود طريقة مثلى للعمل يتعين على الإدارة اكتشافها.
- ٣- تجزئة وظيفة الفرد إلى أجزاء صغيرة.
- ٤- أن يتم اختيار الفرد للعمل بالمنظمة بطريقة تناسب العمل.
- ٥- إن الفرد العامل مخلوق رشيد واقتصادي.
- ٦- أن الفرد العامل لا يهتم بأهداف المنظمة.
- ٧- إن الفرد يحتاج للتدريب لتحسين مستوى عمله ورفع إنتاجيته.

والخلاصة: أن الإدارة العلمية ركزت على ضرورة التخصص في العمل وحسن الاختيار والتدريب للعاملين وأنه يمكن تحفيز الأفراد ماديا.

ولكن أهم الانتقادات التي وجهت لنظرية الإدارة العلمية هي:

- ١- أنها نظرية جزئية انصب معظم اهتمامها على الفرد العامل وزيادة إنتاجيته في حين اغفلت أثر العناصر الأخرى.
- ٢- اقتصرت على ما يجري داخل المنظمة وأهملت تأثير البيئة المحيطة.
- ٣- تعاملت مع الفرد بمادية مطلقة وأهملت الجانب الإنساني والنفسي له.
- ٤- كان لها تأثير سلبي على الفرد وعلى بيئة العمل ككل.

ب- نظرية المبادئ الإدارية:

ومن أشهر روادها (هنري فايول) وتفترض هذه النظرية أن السيطرة على السلوك الإنساني تأتي 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:

- ١- تقسيم العمل
- ٢- النظام
- ٣- وحدة التوجيه
- ٤- تدرج السلطة
- ٥- المساواة في المعاملة
- ٦- الاستقرار الوظيفي
- ٧- الروح الفريق
- ٨- التسلسل والمسؤولية
- ٩- وحدة الأمر
- ١٠- المركزية
- ١١- الترتيب
- ١٢- المساواة في المعاملة
- ١٣- الاستقرار الوظيفي
- ١٤- الأولوية للأهداف العامة

ج - نظرية البيروقراطية (1864-1920) max waber

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

- ١- التخصص وتقسيم العمل أساس الأداء الناجح للأعمال.
- ٢- التسلسل الرئاسي ضروري لتحديد العلاقات بالمنظمة.
- ٣- سيطرة الأنظمة والقواعد لتحديد الواجبات والحقوق للعاملين.
- ٤- وجود نظام للإجراءات لتحديد أسلوب التصرف في العمل.
- ٥- الصلة بين الأفراد رسمية وغير شخصية وتكون وفقا للقوانين.
- ٦- اختيار العاملين وترقيتهم يعتمد على الجدارة الفنية في العمل.

وعند تطبيق النظام البيروقراطي ظهرت عدة عيوب منها:

- ١- الجمود نتيجة الالتزام الحرفي بالأنظمة والقوانين.
- ٢- عدم اعتناء الأفراد بمصلحة المنظمة نتيجة لتجاهل أحاسيس وعواطف ورغبات الموظف.
- ٣- الاكتفاء بالحد الأدنى من الأداء نتيجة للنظام الآلي المفروض.
- ٤- مقاومة التغيير نتيجة للأنظمة والإجراءات الصارمة.
- ٥- القضاء على روح المبادرة والابتكار والنمو الشخصي.
- ٦- مدرسة العلاقات الإنسانية:

من أبرز روادها (التون مايو) وأهم مبادئها هي:

- ١- أن الإنسان مخلوق اجتماعي يسعى لعلاقات أفضل مع الآخرين.
- ٢- أن أفضل سمة جماعية هي التعاون وليس التنافس.
- ٣- شعور الفرد بانتمائه للجماعة هو الذي يحفزها للبدل والعطاء.
- ٤- إشباع الحاجات الاجتماعية للفرد تأتي قبل المادية لتحفيزه للعمل.

وأهم الانتقادات التي وجهت لهذه المدرسة تمثلت في:

- أ- أنها لم تأتي بجديد حيث ظل اهتمامها بمشاكل الإنتاجية.

ب- اهمال التنظيم الرسمي للمنظمة ولم تناقش علاقة السلطة بين الإدارة والعمال.

ج- أهملت المثيرات البيئية على المنظمة وهكذا ظلت نظرية جزئية

٣- المدرسة السلوكية

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

٥- **ومن أهم روادها:** دوغلاس مكريجور، رنسس ليكرت، ابراهام ما سلو، فريدريك هر زبرج... وغيرهم، وقد رؤوا أن الفرد:

- ١- يحب العمل وليس سلبي بطبعه.
- ٢- لديه القدرة على تحمل المسؤولية ويسعى إليها.
- ٣- لديه قدر من الحماس والدافعية الذاتية للعمل والأداء المتميز.
- ٤- يسعى أن يكون ناضجا وناجحا في عمله.
- ٥- يكره الرقابة المباشرة ويرغب في الاستقلالية.
- ٦- يسعى لتحقيق أهدافه الشخصية وأهداف المنظمة.

طالبت النظرية باستراتيجية جديدة نحو الفرد العامل مضمونها:

- ١- أنه على الإدارة أن تكون إدارة مشاركة واستشارية.
- ٢- اشراك الأفراد في اتخاذ القرارات.
- ٣- تلبية الاحتياجات النفسية لدى الأفراد.
- ٤- وضع الثقة في الأفراد لتوجيههم نحو أهداف المنظمة.
- ٥- أن الرقابة الذاتية للفرد على نفسه هي أفضل أنواع الرقابة.
- ٦- توفير المرونة في العمل مما يتيح للأفراد الحرية في الابتكار.
- ٧- وضع أنظمة لتفويض السلطة وتنمية المهارات.

ومن الانتقادات الموجهة للمدرسة السلوكية نذكر:

- ١- أغفالها للعمليات الإدارية والتنظيمية.
- ٢- أنها لم تتمكن من علاج مشكلة التوفيق بين رغبات وأهداف العاملين وغايات وأهداف الإدارة.

4-مدرسة النظم

وتعد هذه النظرية من أحدث النظريات في علم الإدارة وتتميز بتأكيداها على أن المجتمع نظام عام

GENERAL SYSTEM يتكون من وحدات أصغر sub-System

تكون كل واحدة منها نظاما بذاتها وهي الانظمة السياسية، الاجتماعية، الادارية... الخ

تعتبران المنظمة نظاما مفتوحا يتفاعل مع الوحدات الأخرى في المجتمع فيأخذ منها ويعطيها تبادل معها المعلومات والطاقة والمواد والقوى البشرية... الخ

ويشبه أنصار هذه النظرية المنظمة: بالآلة أو بالكائن الحي.

إن مدرسة النظم تركز على العناصر التالية:

INPUTS	١- المدخلات.
PROCESS	٢- العمليات الإدارية.
OUTPUTS	٣- المخرجات.
FEEDBACK	٤- التغذية العكسية (الراجعة)

وهكذا تتفاعل العناصر الأربعة السابقة بطريقة تلقائية دون انقطاع أو توقف في أي منظمة بما يؤدي إلى تقدمها وتطورها أو تدهورها وموتها البطيء.

أهم فوائد نظرية النظم هي:

- ١- النظرة الكلية الشاملة في إدارة المنظمة.
- ٢- تجعل الفكر الإداري واعيا لأهمية عناصر العملية الإدارية.
- ٣- تساعد الإداريين على فهم سير المنظمة.
- ٤- لقد أدت إلى ثورة إدارية منذ الستينات ولا تزال متأججة حتى الآن.

ثالثاً: نظام الإدارة اليابانية

إن أسباب نجاح التجربة اليابانية في الإدارة:

- ١- التركيز على العنصر البشري.
- ٢- المشاركة في عملية اتخاذ القرار.
- ٣- تطبيق أسلوب حلقات الجودة.
- ٤- مسايرة التقدم التكنولوجي.
- ٥- استخدام إدارة تصنيع متطورة.
- ٦- التكيف الاجتماعي للمنظمة.
- ٧- الأخذ بمبدأ الجهد الجماعي التعاوني.

مبادئ أو خصائص الإدارة اليابانية:

- ١- مبدأ التوظيف مدى الحياة.
- ٢- مبدأ البطء في التقييم والترقية.
- ٣- مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار.
- ٤- مبدأ الرعاية الجماعية.
- ٥- مبدأ الرعاية الشمولية.
- ٦- مبدأ المسارات الوظيفية غير المتخصصة.
- ٧- مبدأ الرقابة الذاتية.

نظرية Z: ل: وليم أوشي: في الإدارة اليابانية وتقوم على ثلاثة أعمدة:

- ١- الثقة.
- ٢- الألفة والمودة.

٣- الحذق أو المهارة.

رابعاً: نظام الإدارة الكورية

مبادئ أو خصائص الإدارة الكورية:

- ١- مبدأ التوظيف مدى الحياة.
- ٢- مبدأ روح الفردية.
- ٣- مبدأ المركزية في اتخاذ القرار.
- ٤- مبدأ القيادة الأبوية
- ٥- مبدأ السلطة والبناء غير الرسمي.
- ٦- مبدأ سيطرة الأخلاق الكنفوشوسية في العمل.
- ٧- مبدأ قيم الأسرة.
- ٨- مبدأ نظام التعاقب والإرث التقليدي.
- ٩- مبدأ نظام إدارة الأفراد.

المحاضرة الرابعة

الإدراك

تعريف الإدراك:

الإدراك أحد خصائص الشخصية الإنسانية ويعتبر عملية من عملياتها ومحدداً من محددات السلوك الفردي ويتعرض الإنسان لكثير من المنبهات وهذه المنبهات ليست بنفس الدرجة حيث يوجد بعض المنبهات والمثيرات التي لا تدخل ضمن المحيط الإدراكي للإنسان ويعود السبب في ذلك أنها ليست مهمة بالنسبة له. بالإضافة إلى تزامن حدوث المنبهات والمثيرات مع زخم من المثيرات الأخرى مما أدى إلى صعوبة الانتباه لها بسبب محدودية قدرات الإنسان. لذلك من المهم جداً معرفة اختلاف الأفراد في تفسيرهم إلى المنبهات التي يتعرضون لها لأن عملية تفسير المنبهات تبني مجموعة من العوامل منها: درجة التعليم والذكاء والفهم والخبرات السابقة والحفظ للفرد. إذا الإدراك عملية مركبة تبدأ بالحواس أولاً ثم القيام بعملية التحليل والمقارنة اعتماداً على الخبرات السابقة حتى يصل الفرد إلى التفسير المناسب للمثير.

ومن أهم الخصائص المميزة لعملية الإدراك هو الانتباه واختيارية الإدراك حيث تعتبر العملية الإدراكية عملية اختيارية في طبيعتها إلى حد كبير حيث يتعرض الفرد إلى العديد من المنبهات وبدوره يقوم بتحديد المنبهات المهمة بالنسبة له.

تعريف الإدراك:

- ويعرف الإدراك على أنه: استقبال المثيرات بواسطة الحواس وتفسيرها وتنظيمها.
- كما يعرف بأنه: تلك العملية التي يقوم الأفراد من خلالها باختيار المؤثرات وتنظيمها وتفسيرها تفسيراً مناسباً يحمل معنى ويعطي صورة كاملة للعالم الذي يحيط بهم.
- وتعريف آخر: يرى أن الإدراك عملية اختيار معنى معين لإحساساتنا ويتوقف ذلك على خبرة الفرد وتعلمه ومستوى ذكائه لذا يختلف الأفراد في إدراكهم لإحساسات واحدة تنقل إليهم عن طريق حواسهم.

أنواع الواقع:

ومما لا شك فيه أن الأفراد مختلفون في تفكيرهم وآرائهم ويعود ذلك إلى كيفية إدراك كل منهم للواقع المحيط به حيث يستدل الأفراد على موقعهم من خلال الحواس وهذه الحواس لا تزودنا إلا بنسبة بسيطة من الواقع. ويصنف الأستاذ (ثاير Thayer) الواقع إلى نوعين هما:

- **الواقع المادي:** ويقصد به ذلك الواقع الذي يمكن ادراكه باستخدام الحواس حيث لا يواجه الفرد أي صعوبة في إدراكه مثل إدراك: الوزن، الطول الحجم والوقت وغيرها من المقاييس... الخ
- **الواقع الاجتماعي:** ويقصد به الواقع الذي يتواجد فيه الأفراد في أغلب الأوقات حيث يكون هذا الواقع مدركا بشكل تام ويتألف 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:

- ١- وجود منبهات ومثيرات خارجية في البيئة يشعر بها الإنسان بحواسه.
- ٢- يقوم الفرد بعملية تخزين المعلومات في ذاكرته نتيجة لخبراته السابقة وإدراكه لأشياء سبق له معرفتها.
- ٣- يقوم الفرد بعملية تحليل المعلومات التي تم الحصول عليها لكي يفسر معانيها ودلالاتها وهنا يستخدم خبراته الاجتماعية وقيمه واتجاهاته.
- ٤- يقوم الفرد بتصنيف المدركات وتنظيمها واستخدامها في بناء أنماطه السلوكية التي يحددها حيث يختار الفرد المنبهات التي يريدها وبعد عملية الاختيار يقوم بعملية تنظيم المنبهات وتفسيرها على شكل أنماط سلوكية.

أنواع المنبهات التي يتعرض لها الفرد:

يتعرض الفرد لنوعين من المنبهات:

- ١- **المنبه المادي:** وهو الذي يصدر من البيئة الخارجية ويكون على شكل رسومات وكلام... الخ
- ٢- **المنبه غير المادي:** ويتمثل في التوقعات والدوافع والتعلم والذي يعتمد على الخبرات والتجارب السابقة للفرد.

دمج هذين النوعين من المدخلات (المنبهات) تساعد الفرد على تكوين صورة عن البيئة المحيطة به وهذه الصورة تختلف من فرد لآخر بسبب اختلاف الخبرات والحاجات والرغبات والتوقعات. وعلى ذلك ليس كل الأفراد يدركون المنبهات البيئية التي يتعرضون لها. ويعود ذلك أن تلك المنبهات قد تكون غير ضرورية لهم وكذلك إذا تم إدراك المنبهات من قبل مجموعة من الأفراد فإن مستويات الإدراك لديهم مختلفة. ويرجع ذلك لاختلاف الحاجات والرغبات والدوافع. إن عملية الإدراك انتقائية اختيارية تتناسب مع الدوافع والخبرات والحاجات الموجودة لدى كل فرد.

أهمية الإدراك في السلوك الإنساني:

- ١- يعتبر الإدراك جوهر وأساس كل نشاط ذهني للفرد.
- ٢- للإدراك أثرا واضحا وكبيرا في سلوك وتصرفات الأفراد.
- ٣- يقتصر الإدراك على الخبرة والعوامل الشخصية والنفسية والعمر ولكن يعتبر الإدراك مؤثرا في حياة الفرد وسلوكه منذ المراحل الأولى من حياته.

خصائص الإدراك:

يمكن تحديد أهم خصائص أو سمات الإدراك في أربع خصائص هي:

- ١- الاختيار.
- ٢- المرونة.
- ٣- التكامل.
- ٤- الثبات.

مراحل عملية الإدراك:

تمر عملية الإدراك بثلاث مراحل رئيسية هي:

- ١- مرحلة الانتباه للمنبه.
- ٢- مرحلة تحويل وترجمة المثيرات إلى رسائل.
- ٣- 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:

- ١- سمات الفرد وخصائصه.
- ٢- نوع المنبه أو المثير.
- ٣- الموقف.
- ٤- البيئة الاجتماعية.

الجوانب الاجتماعية في الإدراك:

تقوم العوامل الاجتماعية بدور مزدوج في تكوين البعد الإدراكي للفرد:

- ١- الدور الأول: العوامل الاجتماعية تمثل مصدرا للمعلومات.
حيث يكون للفرد المقدرة على الاستناد إلى رأي الجماعة ليكون مدركاته.
- ٢- الدور الثاني: مساعدة الفرد في تقليل درجة الغموض الذي تعانيه من بعض المدركات.
وهنا تصبح لزاما على الفرد اللجوء إلى آراء الآخرين وتجاربههم وقيمهم واتجاهاتهم حتى يفسر معنى المدركات.

وتزداد أهمية العوامل الاجتماعية في الإدراك عند التحول إلى دراسة عملية إدراك الأشخاص لبعضهم البعض.

وبالتالي هناك أسبابا قد تعمل على تشويه وتغيير ما يدركه الفرد ومنها:

- ١- طبيعة الموقف الانساني نفسه.
- ٢- مدى موضوعية الفرد.
- ٣- صفات الفرد وخصائصه.
- ٤- كمية المعلومات المتوفرة للفرد ودقتها.

معوقات الإدراك:

- ١- المظاهر المادية.
- ٢- الانطباع الأول.
- ٣- التنميط.
- ٤- تأثير الهالة.
- ٥- التسرع في الحكم.
- ٦- الدفاع الإدراكي.
- ٧- الإسقاط.

الإدراك كنظام فرعي:

يمكن اعتبار النظام السلوكي بمثابة نظام رئيسي ومن هذا المنطلق يمكن القول إن الإدراك يعتبر نظاما فرعا يدرس عمليات سلوكية محددة تتفاعل مع نظم فرعية أخرى داخل النظام السلوكي.

أثر الإدراك على السلوك التنظيمي:

- ١- تأثير الإدراك على القيادة.
- ٢- تأثير الإدراك على اختيار العاملين.
- ٣- تأثير الإدراك على تقييم الأداء.
- ٤- تأثير الإدراك على الدافعية.
- ٥- تأثير الإدراك على عملية الاتصالات.

المحاضرة الخامسة:

مفهوم الاتجاهات

تعتبر الاتجاهات من العناصر المهمة والمؤثرة في سلوك الفرد ودوافعه، فالاتجاهات هي المحرك لدوافع الفرد في المنظمة.

وهناك نوعان من الاتجاهات: اتجاهات إيجابية: (الحب والصدقة والتقدير... الخ) ويجب على المنظمة تعزيزها.

واتجاهات سلبية: (الكراهية والانانية والإساءة... الخ) ويجب على المنظمة العمل على إزالتها.

تعريف الاتجاهات

هناك العديد من التعريفات للاتجاهات نذكر منها: أن Allport يرى أنها إحدى حالات التهيو والتأهب العقلي والعصبي التي تنظمها الخبرة، ولها أثر في توجيه استجابات الفرد نحو الأشياء والمواقف 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 إيجابيا أو سلبيا تجاه هدف معين.

تكوين الاتجاهات

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

- ١- اشباع الحاجات والرغبات.
- ٢- الخبرات الشخصية.
- ٣- العوامل الشخصية.
- ٤- المجتمع والاسرة وجماعات الزمالة.
- ٥- تتكون الاتجاهات عن طريق غرسها بواسطة السلطة الأعلى.
- ٦- البيئة التي ينتمي لها الفرد (العادات والقيم والتقاليد... الخ).

خصائص الاتجاهات

تمتاز الاتجاهات بمجموعة من الموصفات يمكن ان نجملها فيما يلي:

- ١- تعتبر الاتجاهات متعلمة ومكتسبة.
- ٢- الاتجاهات مرتبطة بالمشاعر والانفعالات.
- ٣- تمتاز الاتجاهات بالثبات النسبي.
- ٤- تعتبر الاتجاهات قابلة للتغيير.
- ٥- تمتاز الاتجاهات بالذاتية فهي تعكس انحياز الفرد الى قيمه وعاداته وما يفضله.

أنواع الاتجاهات

من حيث الموضوعية من حيث الشمولية من حيث الهدف من حيث الظهور من حيث الشدة

اتجاهات عامة اتجاهات جماعية اتجاهات إيجابية اتجاهات سرية اتجاهات نوعية
اتجاهات قوية اتجاهات فردية اتجاهات سلبية اتجاهات علنية اتجاهات ضعيفة

وظائف الاتجاهات

تؤدي الاتجاهات عدة وظائف تتعلق بالمنظمة والفرد اهمها:

- ١- تساعد في عملية التنبؤ بالسلوك.
- ٢- تزيد من المعرفة.
- ٣- تمكن من الدفاع عن الذات.
- ٤- تساعد في التعبير عن الثقافة والقيم.
- ٥- تساعد في التكيف مع البيئة المحيطة.
- ٦- تساعد على اشباع الحاجات والرغبات.

تغيير الاتجاهات وتعديلها

ان عملية تغيير الاتجاهات وتعديلها لا تعتبر عملية سهلة، بل تعتبر من العمليات الحساسة والدقيقة والمعقدة لأنها 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 لا تتم بصورة عشوائية وإنما وفق منهجية وآلية سليمة حتى تكون عملية وذلك باتباع الخطوات الآتية:

- ١- تحديد وحصر الاتجاهات التي نرغب في تغييرها أو تعديلها.
- ٢- تحديد وحصر الاتجاهات المرغوبة التي نريد تكوينها.
- ٣- تحديد الاختلافات الكمية والنوعية بين الاتجاهات القديمة وبين الاتجاهات التي نرغب في تكوينها وهذا الاختلاف يسمى بـ (الفجوة السلوكية).

معوقات تغيير الاتجاهات

ان مدى القابلية للتغيير والاستجابة له تعتمد على مجموعة من العوامل المهمة وهي: (٧ عوامل):

- ١- طبيعة ونوعية الاتجاهات الموجودة لدى الافراد العاملين.
- ٢- طبيعة المعرفة والانفعالات التي تستند اليها الاتجاهات.
- ٣- طبيعة العلاقة ما بين الاتجاهات ومصالح الافراد.
- ٤- مدى قوة الجماعات المرجعية التي ينتسب اليها الافراد.
- ٥- الاتجاهات التي نرغب في التحول اليها: هل تتناقض مع اتجاهات الفرد الحالية أم لا؟
- ٦- تعتمد عملية تغيير الاتجاهات على الطبيعة النفسية والشخصية للأفراد ومدى مرونتهم.
- ٧- تعتمد عملية التغيير على خبراء التغيير ومدى مقدرتهم على تحديد ماذا يريدون وتحديدهم للأسباب الاتصالية.

أهم الأساليب والطرق الممكن استعمالها من أجل تغيير الاتجاهات وهي:

- القيام بعملية تخطيط وتنظيم البرامج التدريبية الهادفة الى تغيير اتجاهات الأفراد العاملين حيال مواضيع معينة.
- القيام بعمليات اتصال بشكل مخطط ومنظم سواء كانت هذه الاتصالات فردية أو جماعية. شفوية أو مكتوبة. وغيرها.
- القيام بصياغة استراتيجية ترويجية مناسبة.
- القيام بعملية تغيير في عناصر البيئة الثقافية المحيطة بالأشخاص 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 ما يلي:

١- مقياس بوجار دس للمسافة الاجتماعية.

٢- مقياس ليكرت.

٣- مقياس ترستون.

مقياس بوجار دس للمسافة الاجتماعية.

الهدف منه التعرف على مدى تقبل الأمريكيين أو نفورهم من أهل الشعوب والأمم الأخرى حيث قدم البحث بعض العبارات وعددها ٧ ، تمثل استجابات متدرجة من أقصى درجات القبول الاجتماعي الى أقصى درجات عدم القبول أو الرفض .

- وهذه العبارات هي :

- ١- أقبل الزواج منهم.
- ٢- أقبل انضمام أحدهم للنادي.
- ٣- أقبله جاراً لي.
- ٤- أقبله ليمارس مهنتي بوطني.
- ٥- أقبله مواطناً في بلدي.
- ٦- أقبله زائراً لوطني.
- ٧- أقبل استيعاده من وطني.

وكانت عينة الدراسة ١٧٢٥ 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 عبارة على ٥ درجات تتراوح بين :
(موافق بشدة، ووافق، لا رأي، غير موافق، غير موافق بشدة)
ويكون للشخص الحرية في التعبير عن رأيه باختيار الدرجة التي تتفق مع اتجاهه، وتتراوح درجات الاجابات من ٥ الى ١ .
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:
١- يصيغ الباحث مجموعة من العبارات ذات العلاقة بالاتجاه المراد قياسه ويجب مراعاة الوضوح في الجمل والعبارات.
٢- يتأكد الباحث من مصداقية الاستبانة وذلك باستشارة عدد من المختصين.
٣- اعطاء وزن لكل عبارة وعلى أساسها يتم وضع درجة أهمية كل عبارة في الاستبيان.

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: Processes / Activities

أ- 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

- ١ - اتجاهات مؤيدة.
- ٢ - اتجاهات معارضة.
- ٣ - اتجاهات محايدة.

التغذية العكسية (المرتدة): Feedback

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

المحاضرة السادسة – القيم

أولاً: مفهوم القيم

من الصعوبة بمكان القول ان هناك تعريفاً موحداً ومقبولاً لمفهوم القيم وذلك لارتباطها بالأفراد الذيم يختلفون في أمور كثيرة: كالإدراك والشخصية والاتجاهات والقيم ... إلخ وهناك من يدمج بين مفهوم القيم والاتجاهات ولا يفرق بينهما. د. علي السلمي: يردى انه ليس هناك أي فائدة عملية من الفصل والتمييز بين المفهومين لأنهما 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 ايزنيك: ان ترسيخ الاتجاهات وتفاعلها يؤدي الى تحولها الى قيم ويتم ذلك وفق الميكانيكية:

اراء معتادة ← اتجاهات ← قيم

فالآراء عندما تتعرض للتفاعل والتناسق تتحول الى اتجاهات والتي بدورها تتعرض للتفاعل وانتقاء وتعميم تتحول الى قيم. وهكذا

اما العالم Rokeach : فإنه يرى بضرورة وجود فروق جوهرية بين القيم والاتجاهات: يمكن اجمالها فيما يلي

(٥ فروق)

- ١ - القيم تمثل معيارا للسلوك، والاتجاهات ليست كذلك
- ٢ - ان القيم لا ترتبط بهدف، بينما الاتجاهات ترتبط بهدف او موقف
- ٣ - القيم يمكن تحديدها، الاتجاهات لا يمكن تحديدها لكثرتها
- ٤ - ان القيم لها تأثير كبير في شخصية الفرد والاتجاهات تأثيرها اقل
- ٥ - تمتاز القيم بثبات نسبي أكبر، بينما الاتجاهات نسبه ثباتها اقل

تعريف القيم: هناك عدة تعريفات نذكر منها

ان القيم هي: المعتقدات التي يعتقد اصحابها بقيمتها ويلتزمون بضاميتها

كما تعرف بأنها: اعتقاد ضمني او صريح تعبر عما يعتقد فرد او جماعه معينه بأنه المسلك المفضل ويؤثر في اختيارهم لطرق واساليب وغايات التصرف

وتعرف القيم بأنها: المعاني التي يعطيها الفرد اهميه كبرى او تقديرا كبيرا في حياته وسلوكه من المغامرة والعدل والشجاعة وغيرها من الصفات

ثانيا: خصائص القيم

توجد عدة خصائص تتميز بها القيم اهمها

- ١- انها انسانية لا يمكن قياسها كالموجودات
- ٢- انها صعبة الدراسة دراسة علميه بسبب تعقيدها
- ٣- انها نسبيه اي تختلف من شخص لآخر وفقا لرغباته وحاجاته
- ٤- تترتب فيما بينما ترتيبا هرميا فتهيمن بعض القيم على غيرها
- ٥- تؤثر القيم في الاتجاهات والآراء والانماط السلوكية بين الافراد
- ٦- مألوفة ومعروفه ومرغوبه اجتماعيا لأنها تشبع حاجات الناس
- ٧- انا ملزمه وامره لأنها تعاقب وتثيب كما انا تحرم وتفرض

ثالثا: اهمية القيم

تعتبر القيم أحد الجوانب المهمة في دراسة السلوك التنظيمي:

- ١- ان القيم تشكل اساسا لفهم الاتجاهات والدوافع
- ٢- انها تؤثر على ادراكاتنا
- ٣- انها القوة محركه ومنظمه للسلوك
- ٤- تعد القيم معيارا عند اجراء المقارنات بين عدد من البدائل السلوكية
- ٥- تعد القيم عامل موحد للثقافة العامة
- ٦- تعتبر القيم محدد للأهداف والسياسات لتأتي متوافقة ومنسجمه
- ٧- انها تبرز الاختلافات الحضارية بين المجتمعات المتنوعة

وبناء على ما سبق يمكن القول:

ان قيم المجتمعات تتنوع من حيث الاخلاص والأمانة واحترام الوقت والجدية وطاعة اوامر المسؤولين وبالتالي فإنه من ضروري معرفه وفهم القيم السائد في اي مجتمع وذلك لفهم السلوك التنظيمي المتوقع من الافراد وفي مجال السلوك تلعب القيم دورا مهما في:
خلق وتكوين الاتجاهات الفرد حيث تعتبر القيم هي المعايير التي يلجأ اليها الفرد في تقييمه للأشياء ويرى ماك موري (McMurry) : ان القيم تقوم بدور تحديد ما يعتقد الفرد صحيحا واخلاقيا كما تعمل القيم كمعايير يستخدمها الفرد من إرشاده في سلوكه كذلك تلعب القيم دورا في تحديد نوعيه الافراد الذي يمكن ان يتوافق الفرد معهم

وخلصه القول:

ان هناك مجموعه من القيم يجب على الافراد العاملين الاتصاف بها:
قيم اجتماعيه: تشمل الولاء والأمانة والاخلاق والشعور بالمسؤولية تجاه الاخرين
قيم تنظيميه: وتشمل الولاء والانتماء والكفاءة والفعالية
قيم مهنيه: وتتعلق بالمهارة والتعاون
قيم شخصيه: مثل الخدمة والمساندة

رابعا: تكون القيم

تعتبر قيم الافراد متصلة بشكل قوي ومنسجمه مع الطبيعة البيولوجية والنفسية والاجتماعية
وقيم الموجودة هي مزيج من دافعين:

الاول: غريزي الثاني: مكتسب، وقيم الافراد متصلة بحاجاتهم واشباع هذه الحاجات

ويؤكد (مندل وجوردان) على ان قوة القيمة لدى الانسان ومدى تعرضها للتغيير يتصلان بعلاقته الفرد: بعائلته وثقافته الموروثة ويوجد عدد من القواعد تشرح هذه العلاقات وهي ٨ قواعد:

- ١- ان القيم باقيه وبشكل خاص في حاله تنافسها تاريخا وأسريرا وجماعيا وثقافيا.
- ٢- عندما يكون الفرد متصلا عاطفيا بموضوع ما فانه سيكون من الصعب اقناعه بتغيير قيمه.
- ٣- الافراد الذين يعيشون في منطقهم معينه وخلال فتره زمنية تكن قيمتهم متشابهة.
- ٤- الاختلاف في القيم يعود الى اختلاف الفئة الاجتماعية والروابط العرقية.
- ٥- يسعى الفرد الى تحقيق الانسجام والتناسق ما بين قيمه وقيم الجماعة التي ينتمي اليها.
- ٦- تكون القيم متشابهة الى حد كبير عندما تكون عناصر البيئة الاجتماعية أكثر انسجام.
- ٧- قد تتعارض القيم مع السلوك عندما يتصل الوضع بالأخلاق.
- ٨- تتغير القيم الشخصية نتيجة لتجارب عاطفيه مهمه.

خامسا: تصنيف القيم classification of values

قسم ' جوردن البورت ، فيليب فرنون ' القيم ٦ انواع اساسيه كما يلي :

- ١- **القيم الاقتصادية:** ويقصد بها النفعية والنظرة الشخصية المادية فالعلاقة هنا هدفها المصلحة والحصول على المادة.
- ٢- **القيم الأساسية:** واساس هذه القيم هو القوة فالقيم السياسية تعكس شخصية الفرد الذي يسعى الى السيطرة والتحكم في الامور.
- ٣- **القيم الاجتماعية:** ويقصد بها التفاعل الاجتماعي والتودد للآخرين والمقدرة على اقامة علاقات اجتماعيه مع مختلف الافراد ومشاركة الآخرين في مشاعرهم ومسئولياتهم ومناسباتهم.
- ٤- **القيم الدينية:** وهي الرفع القيم واعلاها وتعكس ايمان الفرد بديانة معينه ، وذلك بتطبيق تلك الديانة باتباع اوامرها وتجنب نواهيها .
- ٥- **القيم الفكرية (النظرية):** وتشير هذه القيم الى القدرة على التحليل والاستفسار والرغبة في معرفه الاسرار والسعي لاكتشاف الحقيقة.
- ٦- **القيم الجمالية:** وتعني الحس والتذوق الجمالي وأقدره على التعامل مع الآخرين بأسلوب معقول ومقبول.

سادسا: مصادر القيم Sources of values

القيم الموجودة لدى الافراد لم تأت من الافراغ وانما لها مصادر اساسيه وتتمثل بالتالي في:

- ١- **التعاليم الدينية:** يمثل الدين المصدر الرئيسي لقيم كثيره ومن الأمثلة على القيم التي تتصل بالعمل في الدين الاسلامي والأحاديث الشريفة كثيره والتي تحث على اتقان العمل وعلى عدم الغش وعدم خيانة الأمانة..... الخ.
- ٢- **التنشئة الاجتماعية:** يكتسب الفرد قيمه بشكل رئيسي من قبل افراد العائلة فالأفراد يكتسبون قيمهم خلال تعايشهم بين افراد الأسرة وخلال المراحل الدارسة المختلفة ومن خلال اتصالهم بأفراد المجتمع الذي يعيشون فيه.
- ٣- **الخبرة السابقة:** تعتبر خبرة الشخص مهمه وتظهر في الاوزان والقيم التي يعطيها للأشياء مثل السجين الذي لم يذق طعم الحرية يفترض انه يقدر قيمه الحريه لأنه عانى من كبت واهدار لحريته والشخص الامي الذي لم يتعلم يعطي قيمه كبيره للتعليم بسبب حرمانه منه.
- ٤- **الجماعة التي ينتمي اليها الفرد:** فالفرد قد يتغير من قيمه بسبب تأثير ضغوط الجماعة عليه فنجد احيانا اشخاصا نشأوا نشأة دينيه ونتيجة لدخولهم في جماعه غير دينيه فان قيمهم الدينية سوف تتغير حيث تصبح قيمهم متناسقة مع القيم الجماعة الجديدة والعكس صحيح.

سابعا: تغيير القيم

تحدد القيم السلوك الايجابي او السبلي لذلك لا بد للمنظمات من الاهتمام بطبيعة القيم الموجودة لدى الافراد العاملين والتعرف عليها حتى لا يكون هناك تعارض ما بين الافراد أنفسهم من جهة وبين الافراد والمنظمة من جهة اخرى.

و المنظمات تعمل جاهده ايجاد قيم ايجابية مشتركة بين مختلف العاملين فكلما كان هناك توافق وانسجام بين قيم الافراد فأن هذا من شأنه ان يؤدي الى النجاح في تحقيق اهداف المنظمة والعكس صحيح.

- ويعتبر التطوير التنظيمي أحد الاسس التي يتم من خلالها تغيير القيم السلبية للأفراد التي تعرقل عمل المنظمة وتعمل على خلق الصراعات الى القيم الإيجابية من شأنها توفير جو من الثقة والاطمئنان بين الافراد وتعمل على تشجيع التعاون بينهم.
- اما بشأن مقارنة القيم بالاتجاهات: من حيث التغيير: فنجد ان القيم تمتاز بثبات نسبي بشكل أكبر من الاتجاهات فالقيم لا تتغير بالسرعة التي تتغير بها الاتجاهات ويرجع ذلك الى ان القيم: عبارة عن قناعات راسخة في اغلب الاحيان.

ثامنا: مقاييس القيم

يوجد مقياسان للقيم هما:

١- اختبار دراسة القيم

- أعده الباحثان (جوردن البورت، فيليب فرنون) ويقيس ٦ انماط من القيم وهي: النمط النظري، النمط السياسي، واخيرا النمط الديني.
- اختبار القيم يهدف الى بيان الى اي مدى يميل الشخص الى قيمه او أكثر من هذه القيم فالأفراد مختلفون في درجة انجذابهم الى احدى هذه القيم.
- قد نجد شخص يركز على الجانب الديني واخر يركز على الجانب السياسي والثالث يركز على أكثر من قيمة الخ.

٢- مقياس الفارق:

- أعده العالم (برنس) ويتألف المقياس من ٦٤ زوجا من العبارات تدور حول الاشياء قد يرى الفرد ان من الواجب عملها او الشعور بها او من غير الواجب عملها او الشعور بها. ويتألف كل زوج من الأزواج الاربع وستين من عبارتين:
 - تمثل قيمه اصلية (تقليديه)
 - تمثل قيمه منبثقه (عصريه)
 - ويقوم المستجيب باختيار ٦٣ عبارة تمثل كل منها قيمه من بين ١٢٨ عبارة

وفيما يلي امثله على عبارات القياس:

تقليديه) اصلية قيم	عصريه) منبثقه قيم
- عن الخارجة الاشياء اعمل ان ينبغي المؤلف.	. ينبغي ان اعمل الاشياء التي يعملها الناس.
- مما اعلى مركزا أحرز ان ينبغي ابي أحرزه.	. ابي من أكثر الحياة بمسرات استمتع ان ينبغي
- الالم تحمل ان اشعر ان ينبغي في لي بالنسبة مهم امر والمعاناة المستقبل.	الحياة في اهم السعادة ان اشعر ان ينبغي لي بالنسبة

ويضم المقياس فروعاً أربع هي:

١. اخلاقيات النجاح في العمل (قيمه اصلية) ويقابلها قيمه الاستمتاع بالصحة والاصدقاء (قيمه منبثقه او عصريه).
 ٢. الاهتمام بالمستقبل (قيمه اصلية) مقابل الاستمتاع بالحاضرة.
 ٣. استقلال الذات (قيمه اصلية) مقابل مسائره الاخرين ز
 ٤. التمسك بالخلق والدين (اصلية) مقابل النسبية في ذلك.
- وهكذا فإن القيم تعتبر محددًا مهما للإدراك وتشير الدراسات الى ان القيم تمثل جانبا محوريا واساسيا من الشخصية.

تاسعا: القيم والانماط السلوكية

- تشكل غالبية الجماعات مجموعه من القواعد او الانماط السلوكية التي تحكم بها سلوك اعضائها وتمثل الاطارات المرشدة لما هو مقبول وما هو غير مقبول وتعتمد القواعد او الانماط السلوكية على القيم.
- فقيم المجتمع تؤثر بشكل كبير في اظهار مجموعه القواعد وتشكيلها بطريقه متوافقة ومنسجمه مع تلك القيم.
- ويمكن تقسيم القواعد السلوكية الى قواعد عامه او شعبيه وقواعد راسخه او حضارية ومحظورات او محرمات
- وتوجد علاقة وثيقة بين القيم والقواعد والانماط السلوكية.
- وخلصه القول: ان هذي القواعد او الانماط السلوكية تعتبر مرشده للسلوك ونتاجه عن الاتفاق في العمل الاجتماعي.
- ويشير هذا الاتفاق الى مشاعر الجماعة تجاه ما هو مرغوب فيه او العكس.

عاشرا: القيم واخلاقيات العمل

- توجد علاقة وطيدة بين دراسة القيم السائد في المنظمة واخلاقيات العمل فيها وهناك بعض القيم التي يفضل وجودا لدى الافراد العاملين مثل: قيم اجتماعيه وقيم تنظيميه وقيم مهنيه وقيم شخصيه.
- والغالبية من المنظمات ترغب بأن يتوفر للعاملين فيها حد اعلى من القيم المتعلقة بأخلاقيات العمل لكن الوصول الى الوضع الأمثل غاية صعبه المنال او الادراك.
- وهناك مجموعه من العوامل التي تؤدي الى تردي القيم المتعلقة بأخلاقيات العمل داخل المنظمات نذكر منها (٧ عوامل هي) :

- ١- سيطرة العشائرية والقرابة والولاءات والحزبية على العلاقات الاجتماعية والتنظيمية.
- ٢- وجود التمييز في معاملة الموظفين.
- ٣- تعقد الاجراءات وكثرة القوانين والأنظمة والتعليمات المرتبطة بإنجاز المعاملات.
- ٤- عدم توفر القدوة الحسنة للموظفين داخل العمل وخارجه.
- ٥- تردي الاحوال الاقتصادية في المجتمع ولدى الموظفين.
- ٦- ضعف الهياكل العظمية وضعف القيادات الإدارية بما في ذلك ضعف الرقابة والاجراءات التأديبية الرادعه.
- ٧- ضعف برامج التدريب والتأهيل المتعلقة بأخلاقيات العمل.

بعد دراسة موضوع القيم يمكن ان نستخلص النقاط التالية:

- ان دراسة القيم تبدو امرا مهما في جميع ميادين الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية الخ
- ان جميع التعريفات للقيم تشير الى انها اداة لدفع الفرد الى اتباع سلوك معين يعتمد على مدى الاعتقاد بما هو متبع بالمجتمع كالعلاقات والاتجاهات والعادات الخ
- القيم ليست صفات طبيعية او غيبية، بل هي ظواهر اجتماعيه لا تتصف بالثبات الدائم.
- تلعب القيم دورا اساسيا في النظام الاجتماعي من حيث وضع القوانين والأنظمة التي يجب ان يتعرف بها المجتمع.
- القيم النسبية ولا يمكن ان تفهم الا في المجال السلوكي وفي الإطار الثقافي الذي يعيش فيه الفرد.

- ان الانسان في الواقع هو الذي يحمل القيم ويخلعها على الاشياء
- للدين دور فعال في بناء القيم لدى الافراد.

المحاضرة رقم 8

وتتضمن هذه المحاضرة فصلين وهما: الشخصية، التعلم

الشخصية Personality

لا يوجد تعريف واحد للشخصية:

- يعرفها **فوزي عفيفي** «: بأنها مجموعة الصفات الذاتية والجسمية والخلقية الذي يتوج بها الإنسان نفسه، وهي التنظيم التكاملي الحادث من تفاعل الصفات الجسمية والعقلية بشكل مستمر مع البيئة المحيطة بالشخص، والذي ينتج عنه وحدة متميزة تجعل لكل شخص ذاتيته واستقلاليته وبذلك لا نجد شبهة تاما بين اثنين من الأفراد.»
- أما **البورت** فيعرفها على أنها « التنظيم الديناميكي داخل الفرد لتلك الانظمة الفسيولوجية والسيكولوجية التي تحدد توافقه مع بيئته.»
- ويعرفها **جيسون**: على * انها مجموعة من الصفات المتأصلة نسبيا 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*.
- أما **سيرمان**: فيعرفها على « انها الصفات المميزة للفرد».
- ويعرفها **دريفور**: على انها«التنظيم المتكامل والديناميكي للخصائص الفسيولوجية والعقلية والخلقية والاجتماعية للفرد كما يعبر عن نفسه امام الآخرين من أخذ 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 وتكامل السمات العضوية والنفسية للشخص.
- ان الشخصية تتطور من خلال عملية التفاعل الاجتماعي والتكيف مع البيئة.

طبيعية الشخصية:

- توجد ثلاث أولويات مميزة للشخصية:
- الشخصية هي التي تعكس الاختلافات الفردية.
- عناصر الشخصية ومكوناتها ثابتة ومستقرة نسبيا.
- 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 واخرى مختلفة.

القوى الرئيسية المؤثرة على شخصية الفرد

■ وعلى ضوء الصفات السابقة فإن الشخصية هي:

«عبارة عن مجموعة من الخصائص والميول والامزجة 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:

- ١- قوى ثقافية-٢ . قوى اجتماعية.
- ٢- قوى وراثية ٤ . - قوى علاقات الأسرة.

أبعاد الشخصية:

مجموعة من الصفات (« يعرف) راندم هاوس (الشخصية بأنها الفسيولوجية والعقلية والعاطفية والاجتماعية للفرد «.

■ وعلى ضوء هذا التعريف يمكن تحديد أبعاد شخصية الفرد في:

١. البعد الفسيولوجي.
 ٢. البعد الاجتماعي.
 ٣. البعد العقلي.
 ٤. البعد العاطفي.
- وكل فرد قد يطغى على سلوكه أحد هذه الأبعاد، ولكنه قابل للتغيير.

محددات الشخصية:

توجد عدة عوامل تؤثر على تطور شخصية الفرد وهي:

- المحددات الوراثية.
- المحددات البيئية.
- المحددات الاجتماعية والثقافية.
- العوامل الموقفية.

نظريات الشخصية:

❖ توجد نظريات عديدة تحاول تحليل وتفسير سلوك الأفراد، أهمها:

- نظرية السمات أو (الصفات الشخصية).
- نظرية التحليل النفسي لـ (فرويد : الهدأ ، الانا ، الانا العليا).

- النظرية البيولوجية – **هنري موري** (التكوين العضوي للإنسان).
- نظرية النضج – **ارجرس** (الانتقال من مرحلة عدم النضج للنضج).
- نظرية الانماط (متوازن وغير متوازن، انبساطي وانطوائي).
- نظرية الذات (الذات الشخصية، الذات الاجتماعية).

التعلم

تعريف التعلم:

- يُعرف التعلم على أنه العمليات المستمرة الهادفة وغير الهادفة لإكساب الأفراد المعرفة والمعلومات.
- ويعرفه (**فليت**) على أنه خبرة مباشرة أو غير مباشرة تؤدي الي تغيير نسبي أو دائم في السلوك أو السلوك المحتمل.
- كما يعرفه **هيلراجيل وآخرون**: **على** أنه عبارة عن تغيير نسبي دائم في تكرار حدوث سلوك معين للفرد ضمن بيئة العمل.

خصائص وصفات عملية التعلم:

- ❖ من التعريفات السابقة يمكن تحديد **خصائص عملية التعلم** في:
 ١. ان التعلم ناتج عن اكتساب المعارف والمهارات.
 ٢. ان **تغير سلوك الفرد** هو ناتج عملية التعلم.
 ٣. تشترط عملية التعلم ان يكون هناك **تغيير نسبي ومستمر** في السلوك.
 ٤. نستدل على التعلم من خلال **التغيير في السلوك**.
 ٥. التعلم ناتج عن **الخبرات والتجارب** التي مارسها الفرد في حياته.

مبادئ التعلم

- ❖ **أولاً: المبادئ النفسية:**
 - القدرة والقابلية للتعلم.
 - قدرات الأفراد على التعلم متفاوتة.
 - التعلم عملية مشتركة ما بين 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 الي المهارات الاجتماعية المختلفة.
- ❖ **ثانياً: المبادئ التنظيمية:**
 - يتعين على الإدارة معرفة الاحتياجات التنموية للأفراد.
 - ان يكون التدريب مؤسسيا ومخططا وفق الحاجات والأهداف.
 - تهيئة المناخ التنظيمي الملائم من اجل انجاح عملية التعلم.
 - يعتبر المدرب أحد الركائز الأساسية في إنجاح عملية التدريب.

عناصر التعلم:

تتعدد عناصر عملية التعلم ويمكن 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 دورا محوريا 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 الاشراف الكلاسيكي للعالم بافلوف:**
 - من تجاربه على الكلاب اكتشف وجود علاقة فطرية بين المنبه والاستجابة.
 - كما اكتشف ايضا ان هذه الاستجابة الطبيعية أو الأتوماتيكية للمنبه مشروطة أو مكيفة.

تقييم النظرية:

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

نظرية الاشراف الاجرائي

- **نظرية العالم: Skinner :**
 - وتقوم هذه النظرية على:
 - أن سلوك الأفراد يتم عن طريق التعلم من الخبرات السابقة.
 - يتحدد السلوك بالنتائج، فالنتائج الإيجابية تعمل على تكرار السلوك، والنتائج السلبية تعمل على عدم تكراره.
 - وحيث أن النتائج هي أساس السلوك، فلا بد للمنظمة من تعزيز السلوك الإيجابي 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 والخطأ مع نشوء عادات الثواب الذي هو بدوره ناتج عن الاستجابة السلوكية الصحيحة وبالتالي يمكن تعليم الافراد العاملين بالمنظمة على مجموعة من السلوكيات التنظيمية المرغوبة والتي تساهم بشكل ايجابي في تحقيق اهداف 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 ايجابي.
- قد يتعلم الافراد اشياء كثيرة ومتنوعة ولا تنعكس على سلوكهم.
- تنظر النظرية الي السلوك على انه يتجه للتعليل والتفسير البيئي أكثر من كونه عملية عقلية يمكن تطبيقها.
- ❖ الفرق بين نظرية الاشرط الاجرائي ونظرية الاشرط الكلاسيكي:
 - في نظرية التعلم الاجرائي قد يكون التعلم نتيجة استجابة الفرد للمنبهات التي تؤدي الي 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 متزامنة مع المنبه أو المثير.
 - تساعد نظرية النشاط الاجرائي في فهم النشاط الاكثر تعقيدا بينما تساعد نظرية التعلم الكلاسيكي في فهم وتفسير كيفية التعلم.

نظرية التعلم المعرفي

جوهر النظرية المعرفية:

- يتمثل في ان الفرد لديه قدرات كثيرة لفهم طبيعة العالم من حوله ولكي يظهر الفرد هذه القدرات لابد من توفر الدافعية لديه، وعلى الرغم من تأثير البيئة في عملية التعلم فالفرد له تأثير واضح في عملية التعلم ايضا، والتعلم لا يحدث دائما نتيجة التجارب المتكررة بل جزء كبير منها يحدث نتيجة تفكير الفرد وتأمله.
- وترى هذه النظرية: ان الناس يتمتعون بالقدرة والمبادرة والبحث عن المعلومات بهدف التعلم.
- يمكن تعليم المرؤوسين 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 والمعرفة والدافعية، بمعنى انها تقدم اطارا قابلا للتطبيق بدال من النظر للتعلم والسلوك ضمن حدود ضيقة.
- ركزت النظرية من خلال العالم (باندورا) على أهمية الملاحظة معتقدا ان التعلم يمكن اكتسابه بالتعزيز و الملاحظة لسلوك الآخرين و تقليدهم

التعلم من خلال الملاحظة

إن التعليم عبر الملاحظة والتقليد يتم باتباع الخطوات الآتية:

- تحديد الهدف السلوكي بالضبط والذي من شأنه ان يحسن الاداء التنظيمي.
- اختيار النموذج المناسب وأداة التعلم المناسبة.
- التأكد من ان الموظف قادر علي الارتقاء الي مستوى متطلبات المهارات التقنية المراد تعلمها.
- توفير المناخ التعليمي الايجابي.

- إيضاح الفوائد المترتبة على الهدف السلوكي الجديد.
 - تكرار تعلم السلوك عن طريق التدريب.
 - المحافظة وتقويم الهدف السلوكي الذي تعلمه الفرد بالتعزيز المستمر
- ❖ **أساليب التعزيز**

يستطيع الاداريون استعمال أربعة أساليب من التعزيز للتأثير في سلوك مرؤسيهم واحداث التعليم لديهم ، وهذه الاساليب هي:

1. التعزيز الايجابي.

2. التعزيز السلبي أو التجنب.

3. الاخمد أو الاطفاء.

4. العقاب

لقد ساهمت نظريات التعلم في كيفية التعامل مع السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، ومن ثم يمكن تعزيز السلوك المرغوب فيه، أو العمل على تخفيض أو تعديل أو إطفاء السلوك غير المرغوب فيه. وفيما يلي عرض لاهم الارشادات لتكييف السلوك التنظيمي:

- منح الافراد الذين يتميزون بالأداء المرتفع تشجيع وتعزيزات أكثر مما يمنح للأفراد ذوي الأداء المتوسط والمنخفض.
- تعريف الافراد بالأخطاء التي يرتكبونها ليحسنوا أدائهم.
- الربط بين اساليب التشجيع والتعزيز وأداء الافراد.
- وهذا يتعلق بأسلوب التعزيز الإيجابي وقد حقق نتائج مرغوبة احيانا .

○ **نموذج تعديل السلوك**

❖ **وذلك من خلال اسلوب إدارة السلوك الاحتمالي بأتباع الخطوات:**

1 - الاطلاع والكشف عن الحالات السلوكية التي ترتبط بالأداء.

2 - قياس تكرار الاستجابات للسلوك.

3 - تحديد الاحداث التي سبقت الاستجابة السلوكية ثم النتائج التي تبعها.

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

المحاضرة التاسعة

○ **ضغوط العمل**

مفهوم ضغوط العمل

كابلان: يعرفه على "أنه أية خصائص موجودة في بيئة العمل والتي تخلق تهديداً للفرد".
كوبر ومارشال: "يعرفوه أنه مجموعة العوامل البيئية السلبية التي لها عالقة بأداء عمل معين".

فريش روجر، وكوب: "يعرفوه على أنه عدم الموانمة 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: أن البعض ركز على البيئة الخارجية على أساس أنها 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 واستعدادات و قدرات وخبرات ... الخ

ثانياً: نظر بعض الباحثين الي الضغط باعتباره ناشئاً عن صعوبات ومعوقات تقف عقبة أمام الفرد أو مطالب يفرض 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 وإنما من الممكن ان ينشأ عن فرص يستطيع ان يستغلها الفرد، أي مواقف إيجابية.

عناصر ضغوط العمل

• **عنصر المثير:** ويحتوي على المثيرات الاولية 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 والاحباط.

• **عنصر التفاعل:** ويشير هذا العنصر إلى التفاعل بين العوامل المثيرة والعوامل المستجيبة.

مصادر ضغوط العمل

○ تتنوع مصادر ضغوط العمل ونذكر منها: ١٣ مصدر وهي:

١. البيئة.

٢. الاسرة.

٣. الاحداث الشخصية.

٤. تأثير شخصية الفرد.

٥. عدم توافق شخصية الفرد مع متطلبات التنظيم الرسمي.

٦. مشاكل الخضوع للسلطة.

٧. اختلال العلاقات الشخصية.

٨. طبيعة العمل.

٩. صعوبة العمل.

١٠. غموض الدور.

١١. صراع الدور.

١٢. التنافس على الموارد.

١٣. اختلال بيئة العمل المادية.

○ **أثار ضغوط العمل (الاجيائية والسلبية)**

اولاً: الأثار الايجابية: وهي ١٢ 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 والمشاعر.
- الشعور بالمتعة.
- الشعور بالإنجاز.
- تزويد الفرد بالحيوية والنشاط والثقة.
- النظر للمستقبل بتفاؤل.
- المقدرة على العودة الي الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة غير سارة

○ **ثانياً: الآثار السلبية: وتنقسم إلى:**

(أ) آثار الضغوط على الفرد: (٣-أثار سلبية هي):

- آثار سلوكية.
- أعراض نفسية سيكولوجية.
- آثار جسدية (صحة بدنية).
- (ب) آثار الضغوط على المنظمة: (١٢-أثر سلبي هي):
- زيادة التكاليف المالية.
- صعوبة التركيز على العمل.
- الاستياء من جو العمل وانخفاض الروح المعنوية.
- عدم الرضا الوظيفي.
- الغياب والتأخر عن العمل.
- ارتفاع معدل الشكاوى والتظلمات.
- عدم الدقة في الانجاز.
- سوء العلاقات بين الافراد في المنظمة.
- سوء الاتصال بسبب غموض الدور وتشويه المعلومات.
- التسرب الوظيفي. - الشعور بالفشل.
- تدنى مستوى الانتاج وانخفاض جودته.

❖ **استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل**

اولاً: على مستوى الفرد: (٦ استراتيجيات هي):

١. التأمل.
٢. الاسترخاء.
٣. التركيز.
٤. التمرينات الرياضية.
٥. معرفة شخصية الافراد ومعرفة مدى قدرتهم على تحمل الضغوط.
٦. وجود أهداف واضحة ومحددة لعمل الافراد وتكون هذه الاهداف واقعية قابلة للتنفيذ، بالإضافة إلى التخطيط المسبق.

❖ **ثانياً: استراتيجيات التعامل مع الضغوط على مستوى المنظمة**

وتوجد عدة استراتيجيات للتعامل مع ضغوط العمل بالمنظمة منها: (٦ استراتيجيات هي):

- التطبيق الجيد لمبادئ الادارة. - تصميم وظائف ذات معنى.

- إعادة تصميم الهيكل التنظيمي. - تطوير نظم الاختيار والتعيين.
 - التحديد الدقيق لمتطلبات الدور بما يمنع أي تداخل أو تعارض مع الوظائف الأخرى بالمنظمة.
 - ترتيب بيئة العمل المادية بما يؤدي إلى تقليل المخاطر والأضرار.
- ضغوط العمل و الاداء**
هل المطلوب : القضاء كلية علي كل أسباب الضغوط بالمنظمة ؟.

الإجابة :

طبعاً لا!!!

لأن محاولة القضاء كلية على كل أسباب الضغوط ليست في صالح المنظمة، وتؤكد العديد من الدراسات على ضرورة أن يعمل الفرد في ظل مستوى معتدل من الضغوط لأن ذلك من شأنه أن يبعث على التحدي ويثير الحيوية والنشاط مما يؤدي إلى تحسين مستوى أدائه.

وفي هذا المجال يوجد نموذجين:

١- نموذج يرتكز - دادسون

"كلما زادت الضغوط الواقعة على الفرد كلما زادت إنتاجيته إلى أن يصل إلى مستوى معين يترتب بعده على أية زيادة في هذه الضغوط نقصاً في الإنتاجية"

٢- نموذج مجلين Megline

يعتبر هذا النموذج أن الضغط معادل للتحدي حيث يرى أن المشاكل والصعوبات تتيح فرصة للنشاط البناء الذي يساعد على تحسين مستوى الأداء.

ويحدد ثلاث مستويات للضغوط:

- ١- منخفض: لا يبعث على الاهتمام بتحسين الأداء.
- ٢- متوسط: يتيح فرصة لإثارة التحدي لتحسين الأداء.
- ٣- عالي: يثبط عزيمة الفرد ويؤدي إلى فتور همته.

الإحباط Frustration

- ١- مفهوم الإحباط
- ٢- أهم مصادر الإحباط
- ٣- السلوك المحفز والسلوك المحبط
- ٤- أهم نتائج الإحباط
- ٥- طرق علاج الإحباط

مفهوم الإحباط

تواجه حياة الافراد معوقات ومصاعب تؤثر على التوازن النفسي أو تحقيق الذات. هذه المعوقات والمصاعب تجعل الفرد يقع تحت تأثير الضغط النفسي والإحباط والصراع والضغوط الاجتماعية باحثاً عن تحقيق هدفه.

يعتبر الإحباط: شعوراً أكثر منه واقعاً وهذا الشعور يتكون عندما يكون هناك عقبة ليس بالإمكان التغلب عليها وعندها يهدد الفشل في التغلب عليها كيان المرء الذاتي.

الفرد الذي يتعرض للإحباط يصاب بالقلق والضيق مما يؤدي الى اختلال توازنه العاطفي والتأثير سلبياً على شخصيته.

يتفاوت الأفراد في مواجهة الإحباط:

ويمكن القول إن الدافع الرئيسي وراء الإحباط لدى الأفراد هو عدم قدرتهم على إشباع احتياجاتهم ورغباتهم. وعندما يكون للفرد حاجة ويفشل في إشباعها فإنه يتعرض لحالة توتر شديدة يعقبها إحباط. وبذلك فهو إما أن يضاعف مجهوده للتغلب على المشكلة أو يحاول إشباع حاجاته ورغباته بطرق أخرى بحيث يتفادى مصدر الإحباط.

فالإحباط ظاهرة كونية طبيعية، وهي ظاهرة ستظل قائمة مادام هناك فارق بين: طموحات الفرد وبين إمكانية تحقيقها.

تعريف الإحباط:

ويرى بعض الباحثين: أن الإحباط يتضمن منحنى لعمل أو نشاط لم يتم الانتهاء منه الى الهدف او النهاية المرغوبة أو انه حالة غائبة من نوع لم يتم التوصل اليها. أو هو حصيلة أو نتيجة متوقعة أخفقت في التحقيق بشكل مادي ملموس. كذلك يعرف الإحباط: على أنه السلوك الناتج عن محاولة الفرد تحقيق أهدافه ولكنه فشل في تحقيقها لوجود عائق أو عوائق لا يمكنه السيطرة عليها.

كما يعرف الإحباط: بأنه حالة شعوريو من عدم الارتياح عندما يواجه الفرد موانع تعترض تحقيق حوافره. والإحباط أيضاً: "عبارة عن شعور الفرد بالتوتر نتيجة عدم تحقيق أهدافه وهذا الفشل ناتج عن عوامل داخلية وخارجية يصعب السيطرة عليها".

مصادر الإحباط

تنقسم مصادر الإحباط الى عوائق داخلية وعوائق خارجية:

أولاً/ العوائق الداخلية (الذاتية): تتكون من ٦ مصادر وهي:

- ضعف روح المبادأة لدى الفرد
- عدم القدرة على مواجهة الأمور المعقدة
- ضعف خبرة الفرد وقلة احتكاكه بالآخرين
- المبالغة في توقعات الفرد بالنسبة لقدراته وكفاءته
- مغالاة الفرد في تقدير إمكانياته
- إعاقة ذاتية مثل الإعاقة البدنية

ثانياً / العوائق الخارجية: تتمثل في ٦ مصادر وهي:

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

السلوك المحفز

ويمكن شرح ميكانيكية السلوك المحفز من خلال ما يلي: ٧نقاط

- محاولة الفرد تفهم العالم الخارجي من خلال عملية الإدراك
- يحدد الفرد أهدافاً يريد تحقيقها

- يقوم الفرد بتحديد الطرق والوسائل اللازمة لتحقيق الهدف
- يبدأ الفرد في محاولة تحقيق أهدافه التي حددها
- تصل للفرد معلومات مرتدة تساعد في تقييم مدى نجاحه أو فشله
- يتعلم الفرد اتباع نفس الطرق والوسائل التي أدت الى نجاحه
- 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

- ♣ الجمود (تكرار دون تنوع)
- ♣ سلوك عام
- ♣ الإكراه
- ♣ انعدام التعلم

نتائج الإحباط

يؤدي الإحباط إلى اتباع الفرد نوعاً من السلوكيين الآتيين:

أولاً/ السلوك الإيجابي:

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

ثانياً / السلوك الدفاعي:

١. العدوانية
٢. التبرير
٣. الانسحاب (الانطواء)
٤. الانحدار (التقهقر)
٥. التعويض
٦. الكبت
٧. أحلام اليقظة

طرق علاج الإحباط

من أهم علاج الإحباط نذكر منها:

- ✚ قيام المنظمة بوضع أهداف واقعية.
- ✚ التأكد من أن الأهداف المرسومة تقع ضمن مهارات وقدرات الأفراد
- ✚ اختيار وتعيين الافراد الذين لديهم ثقة عالية بالنفس

اعداد المناخ الملائم والمشجع للسلوك المحفز

المحاضرة العاشرة

السلوك الجماعي في المنظمات

ماهية الجماعة:

- يعرف **دافيز** الجماعة: "بأنها عدد من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها أو التعرف عليها".
- اما **توسي فيري** "أنها اجتماع عدد صغير نسبياً بشكل يمكنهم من التفاعل الدائم خلال اللقاء والمواجهة المباشرة ويشعرون فيما بينهم بالتجاوب النفسي من خلال احساسهم بالانتماء لعضوية جماعة واحدة".
- و**كنكي كريبنتر** يعرف الجماعة: "بأنها مجموعة من اثنين أو أكثر يتفاعلون بحرية ويشتركون في أهداف ومعايير جماعية ولهم هوية مشتركة".

خصائص الجماعة:

- أهم **الصفات والخصائص** التي تتميز بها الجماعة هي: **٥ صفات:**
- يعتبر **عدد أفراد الجماعة محدوداً** بشكل نسبي ليمكن أعضائها من التفاعل والاتصال فيما بينهم.
- يوجد لأفراد الجماعة **أهداف مشتركة**.
- يؤدي الأفراد **وظائف مختلفة** لتحقيق هذه الاهداف.
- يتفاعل** الأفراد مع بعضهم البعض لتحقيق أهداف الجماعة.
- تقوم الجماعة على **تطوير أسس ومعايير تنظم وتضبط سلوك** الافراد في الجماعة.

انواع الجماعات:

من الصعوبة حصر أسباب تكوين الجماعات الا أنه يمكن التمييز بين ٦ أنواع رئيسية منها:

- ١ - المجموعات الوظيفية.
- ٢ - فرق العمل.
- ٣ - فرق الميول والصدقة.
- ٤ - اللجان.
- ٥ - الجماعات الغير رسمية.
- ٦ - جماعات الضغط.

هيكلية الجماعات:

- لمعرفة حقيقة سلوك الجماعة البد من معرفة النقاط الآتية: **٦ نقاط هي:**
- ١ - **تركيب الجماعة:** فقد تكون الجماعة (متجانسة - غير متجانسة)
- ٢ - **المعايير السلوكية:** وهي القواعد السلوكية التي تحددها الجماعة ومن أجل إدراك تطور هذه القواعد البد من معرفة ما يلي:

- أ - إن الجماعة تضع قواعد ذات فائدة كبيرة.
- ب - يطبق جزء من هذه القواعد على جميع أعضائها بينما يطبق الجزء الآخر على أفراد معينين.
- ج - درجة تقبل القواعد متفاوتة من قبل أفراد الجماعة.
- د - تعتبر القواعد متفاوتة من حيث تساهلها تجاه الانحرافات.
- ٣ - **الادوار:** (الدور المتوقع - الدور المدرك - الدور الحقيقي)
- ٤ - **المنزلة:** وتشير إلى وضع أو مركز الفرد في التنظيم أو الجماعة.
- ٥ - **الترابط والتماسك:** وهي تشير إلى درجة التقارب والتماسك في العلاقات بين أفراد الجماعة.
- ٦ - **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:

- تشأ الجماعات غير الرسمية في المنظمات لعدة أسباب منها:
- اولا:** اشباع بعض الحاجات المادية والاجتماعية والنفسية عند الافراد وهي المحرك والدافع الرئيسي للأفراد لتكوين الجماعات وأهمها:

- أ - الحاجات الفسيولوجية.
- ب - الحاجة إلى الانتماء.

- ج - الحاجة الي الامن.
هـ - الحاجة الي تأكيد الذات.
: المساعدة والمساندة الجماعية.
ثانياً: الحصول على المعلومات.
ثالثاً: اسباب ثانوية: الشخصية كالجنس والعمر - وأسباب قانونية.

نماذج علاقات التنظيم غير الرسمي:

❖ يوجد للتنظيم غير الرسمي نماذج متعددة أهمها ما يلي:

- ١ - العلاقات الاجتماعية.
- ٢ - الموقع.
- ٣ - المهنة.
- ٤ - المصلحة المشتركة.
- ٥ - القوة أو التأثير.

مدى أهمية التنظيم غير الرسمي:

○ توجد الكثير من قيم التنظيمات غير الرسمية تؤثر بشكل كبير على كفاءة المنظمة كما يلي: (وهي ٦ نقاط):

- **اولاً:** تساهم التنظيمات غير الرسمية في تحقيق أهداف المنظمة.
- **ثانياً:** تسهل عملية إنجاز الاعمال والانشطة داخل بيئة العمل.
- **ثالثاً:** يقدم قنوات اتصال إضافية.
- **رابعاً:** يساهم في اشباع الحاجات الاجتماعية.
- **خامساً:** يساهم في توسيع قاعدة نطاق الاشراف.
- **سادساً:** يساهم في تعويض التنظيمات الرسمية.

سلبيات التنظيم غير الرسمي:

على الرغم من أهمية التنظيمات غير الرسمية في أي منظمة الا أنها لا تخلو من العيوب أو السلبيات وأهمها:

- ١ - **التعارض** في المهام والواجبات.
 - ٢ - **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 أن للجماعة تأثيراً كبيراً على سلوك وأدراك الفرد من خلال:

- 1 - تكوين سلوك الفرد ورقابة ما يتعلمه.
- 2 - نميط سلوك الأفراد في نواح معينة بشكل يحافظ على سلوك الجماعة وترابطها.
- 3 - العمل على إيجاد تغاير واختلاف داخلي بين أعضاء الجماعة.

أدوات تأثير الجماعة غير الرسمية في الأفراد:

هناك مجموعة من الاساليب والادوات 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.

- تمثل جماعة العمل عنصراً هاماً من عناصر استقرار المنظمات وأسرار نجاحها، وبلوغها غاياتها، وأداء رسالتها، لأنها تشكل الأساس للجهود الفردية، ولآراء الأفراد، ومن ثم تسهم بشكل فعال في تحقيق أهداف المنظمة.
- وتسهم جماعة العمل في تقديم مجموعة من المبادئ والاسس والارشادات المتعلقة بالعمل الجماعي وسبل تطويره، وتلمس النجاح من خلا انتهاج هذا النمط من وسائل العمل.
- تتصف الجماعات الفعالة بالإنتاجية العالية والروح المعنوية المرتفعة.
- ويؤدي أفراد الجماعة الفعالة معظم الوقت في عملهم على درجة عالية من الجودة ويمنحون الفرد العامل الشعور بالرضا لكونه فرداً في هذه الجماعة، وهم يميلون إلى تكوين كيان اجتماعي لهم ويتمتعون بدرجة عالية من الولاء للجماعة.

مفهوم الجماعة في المنظمة

شخصين أو أكثر يتفاعلون مع بعضهم البعض لتحقيق هدف مشترك

تتكون الجماعة من فردين أو أكثر يتفاعلون مع بعضهم البعض بحيث يتأثر سلوك وأداء العضو بسلوك الآخرين تجمع لعدد صغير نسبياً من الأفراد بشكل يمكنهم من التفاعل الدائم من خلال اللقاءات المباشرة (وجهاً لوجه) ويشعرون فيما بينهم بالتجاوب النفسي من خلال إحساسهم بالانتماء لعضوية جماعة واحدة.

وعندما نطلق لفظ الجماعة على مجموعة من الأفراد لابد من توافر ما يلي:

وجود فردين أو أكثر

وجود علاقة سيكولوجية (حدوث تفاعل بينهم) بمعنى أن هؤلاء الأفراد يتفاعلون معاً ويشعرون بتجاوب نفسي فيما بينهم وأن هذا التجاوب النفسي بينهم ينشأ من خلال إحساسهم بالانتماء لهذه الجماعة

وجود هدف مشترك بينهم

سلوك الجماعة هو محصلة سلوك الأفراد الذين ينتمون إليها ومعنى ذلك أن الجماعة لها شخصية مستقلة غير شخصية أعضائها وبالتالي لا يجوز أن يكون سلوك الفرد نموذجاً لسلوك الجماعة

أسباب تكوين الجماعة

١- إشباع الحاجات:

ان الرغبة في إشباع الحاجات من الممكن أن تكون قوة دافعة لتكوين الجماعة سواء كانت حاجات أساسية مادية أو حاجات اجتماعية ونفسية، فهناك حاجات لا يمكن إشباعها إلا من خلال انتماء الفرد الى الاحترام

٢- الأهداف المشتركة:

أن الفهم الواضح الأهداف الجماعة من الممكن أن يوضح سبب انضمام الفرد إلى هذه الجماعة لأنه في الغالب لا ينضم الفرد إلا إلى الجماعة التي يشترك معها في الهدف.

٣- القوة المستمدة من التعاون:

من الممكن أن تتكون الجماعات إذا شعر بعض الأفراد أنهم يمكن أن يحصلوا على فوائد اقتصادية أو اجتماعية أو نفوذ أكبر إذا ما كانوا منضمين إلى بعضهم البعض، ان التعاون هو الأصل في التفاعل الاجتماعي بين الجماعات فالتعاون هو التعبير عن اشتراك أكثر من فرد لتحقيق هدف مشترك، والفرد حين يقرر التعاون مع الآخرين قد يكون مدفوعاً الى ذلك لإدراكه أنه لا يستطيع تحقيق ذلك الهدف

منفرداً، أي أن التعاون ليس دائماً اختيارياً بل قد يضطر الفرد إلى قبوله حتى يستمد القوة من هذا التعاون.

٤ - التقارب والجاذبية:

المقصود بالتقارب: هو تقارب المسافة المادية بين الأفراد عند أدائهم عمل ما أما الجاذبية فتشير إلى انجذاب الأفراد الى بعضهم بسبب التشابه في مستوى الإدراك أو الاتجاهات أو الدافعية. فالأفراد الذين يعملون متقاربين تتاح لهم فرصة كبيرة لتبادل الأفكار والاتجاهات الخاصة بمختلف الأنشطة داخل وخارج العمل، وكذلك في ضوء هذا التقارب من الممكن يتعرف الفرد على صفات وخصائص الأفراد الآخرين في الجماعة.

أنواع الجماعات في المنظمة

وتنقسم الجماعات داخل المنظمة (أو الشركة) إلى نوعين أساسيين:

١- الجماعات الرسمية

٢- الجماعات غير الرسمية

أولاً / الجماعات الرسمية:

تتمثل في تلك الجماعات التي يتم تكوينها بقرار من السلطة الرسمية في التنظيم باعتبارها الإطار الرسمي الذي يمكن من خلاله تحقيق الأهداف المطلوبة
مثال / قسم التسويق مثلاً أو إدارة التسويق وهذه الإدارة تعتبر جماعة رسمية أصدرت إدارة المنظمة قراراً رسمياً بإنشائها.

يوجد نوعان من الجماعات الرسمية في العمل

١- جماعة خط السلطة (الأمر):

هذه الجماعة تتضمن مجموعة من المرؤوسين التابعين أو الذين يتصلون مباشرة بمشرف أو مدير واحد أي يعملون في نفس الوحدة التنظيمية (قسم أو إدارة).

٢- جماعة المهمة:

تتضمن هذه الجماعة الأفراد الذين يعملون معاً لإتمام مشروع محدد أو مهمة محددة وليس بالضرورة أن تجمعهم وحدة تنظيمية واحدة وأوضح مثال على هذه الجماعة هي اللجان.
ثانياً/الجماعات الغير رسمية

وهي جماعات تتكون وتظهر بشكل تلقائي نتيجة وجود مصلحة مشتركة بين أعضائها أو وجود شكل من أشكال الصداقة أو التقارب بين أعضائها ، ولاتتدخل إدارة المنظمة في تكوين هذه الجماعات ، وأيضاً يكون لهذه الجماعة الغير رسمية تأثيرها البالغ على تصرفات وسلوك كل فرد من أفرادها .

يوجد نوعان من الجماعات الغير رسمية في العمل

١- جماعة الاهتمامات:

ومن أمثلتها اللجان الثقافية والفرق الرياضية والفرق الترفيهية والجماعات التطوعية وغيرها

٢- جماعة الأصدقاء:

هي جماعة تكونت بسبب بعض الخصائص المشتركة لأعضائها مثل المعتقدات أو الهوايات أو

السن الخ

خصائص الجماعات

توجد خصائص عديدة تميز الجماعات داخل العمل منها:

١- الهيكل التنظيمي:

بمرور الوقت يتكون هيكل الجماعة له قيادة وخطوط اتصال ونظام لتدفق المعلومات و علاقات وسلطات ومسؤوليات واختصاصات. الخ

وأعضاء الجماعة يتوقعون من شاغل كل وظيفة مجموعة من الأنماط السلوكية المرتبطة بهذه الوظيفة على ضوء الهيكل الموجود، وهذه الأنماط المتوقعة تشكل الدور الذي يجب أن يقوم به الفرد شاغل هذه الوظيفة داخل الجماعة.

٢- المكانة:

تشير المكانة إلى المستوى أو المركز الاجتماعي المرتبط بأعضاء الجماعة والمكانة في الجماعات الرسمية تستمد عادة من المركز أو الوظيفة في التنظيم الرسمي أي من السلطات الممنوحة لشاغل الوظيفة، أما في الجماعات الغير رسمية فإن مصدر المكانة يختلف باختلاف هذه الجماعات، ففي جماعة ما قد يكون مصدر مكانة أحد أعضائها هو قربة من الإدارة العليا، بينما في جماعة أخرى يكون مصدر مكانة العضو مركزه الاجتماعي أو الثقافي أو الطبقي، وفي جماعة ثالثة يكون مصدر المكانة كبر سن العضو أو نوعه (ذكر/أنثى) ... وهكذا

٣- الأدوار:

هناك عدة أدوار للفرد داخل الجماعة:

أ/ الدور المتوقع:

هو دور محدد يتكون من مجموعة من الأنماط السلوكية المتوقعة لشاغل الوظيفة أو الدور فمثلاً/ من المتوقع من مدير قسم التمريض في المستشفى أن ينظم ويسيطر على القسم، ومن جهة أخرى يتوقع من مشرف التمريض الإشراف على أنشطة التمريض المتعلقة بخدمات تمريض محددة مثل قسم النساء والولادة وطب الأطفال الخ

ب/ الدور المدرك (الملاحظ):

هو مجموعة من الأنماط السلوكية التي يشعر الفرد شاغل المركز أنه يجب القيام بها.

ج/ الدور الفعلي (المنفذ):

هو يتمثل في أنماط السلوك التي يقوم بها الفرد بالفعل

٤- القيادة:

أن دور القيادة في الجماعات يمثل خاصية هامة من خصائص الجماعة، فقائد الجماعة يمارس بعض التأثير على أعضاء الجماعة، في الجماعات الرسمية من الممكن أن يمارس القائد سلطة مستمدة من وضعه الرسمي، وأيضاً القيادة عامل هام في الجماعات الغير رسمية فإن القائد الذي يتمتع بمكانة عالية يستمد منها من العوامل التالية:

- مساعدة الجماعة في تحقيق أهدافها
- مساعدة الأعضاء في اشباع حاجاتهم
- معرفة وتقدير القيم الخاصة بالجماعة، فالقائد يشخص القيم والدوافع ومدى الطموحات الخاصة بالأعضاء

٥- التماسك أو الترابط:

تمتاز بعض الجماعات بنوع من التقارب أو الوحدة في أهداف وسلوك واتجاهات أفرادها ولذا يطلق عليها الجماعات المتماسكة ويعبر تماسك الجماعة عن قوة وجاذبية الجماعة لأفرادها، وتنشأ حالة التماسك داخل الجماعة نتيجة لرغبة الأعضاء في البقاء داخل الجماعة أو نتيجة لرغبتهم في تخفيف الضغوط التي يتعرضون لها أو للسببين معاً.

وهناك مجموعة من مصادر التماسك في الجماعة منها ما يلي:

- ♣ تحديد أهداف الجماعة
- ♣ أن يكون قائد الجماعة على درجة عالية من القبول والجاهلية
- ♣ أن يكون حجم الجماعة مناسباً بحيث يسمح للأعضاء بتبادل الآراء وتقييمها
- ♣ أن يتميز أعضاء الجماعة بمساندة بعضهم البعض في تخطي العقبات التي تعوق النمو والتقدم الذاتي

٦- الصراع:

من الخصائص الهامة للجماعات هو الصراع بين الجماعة والجماعات الأخرى الموجودة في المنظمة وهناك أسباب عديدة لتصارع الجماعات مع بعضها والنتائج المترتبة على الصراع من الممكن أن تكون في صالح أو في غير صالح المنظمة.

٧- المعايير أو الأنماط:

وهي المعايير المتفق عليها من قبل أعضاء الجماعة والتي تم وضعها كنتيجة لتفاعل الأفراد بمرور الوقت. ويمكن القول: ان المعايير نادراً ما تكون مكتوبة ولكن غالباً ما يتم تناقلها شفهيّاً بين الأعضاء، وفي كثير من الأحيان لا يتم ذكرها بطريقة مباشرة ولكنها تستنتج بطرق مختلفة وتكون معروفة من قبل الأعضاء، ومن أمثلة المعايير الخاصة بالجماعة: الاهتمام الشديد بجودة الإنتاج – حسن المظهر في البنوك... الخ

خصائص المعايير:

ان المعايير تكون فقط بالنسبة للأشياء ذات القيمة أو المعنى لدى الجماعة سواء بالنسبة للعمل أو لعلاقاتهم، أن تكون المعايير مقبولة من قبل أعضاء الجماعة.

العوامل التي تؤثر على نجاح الجماعة

من العوامل التي تؤثر على نجاح الجماعة سواء أكانت رسمية أو غير رسمية وتساعد في الوصول إلى أهدافها هي:

١- قيادة مناسبة:

فقايد الجماعة يمارس تأثيراً لا يمكن انكاره على سلوكها وعلى قدرتها على تحقيق أهدافها فهو الذي ينسق بين جهود الأعضاء ويوجه تلك الجهود بما يتفق مع الهدف، ويجب على القائد الكفاء أن يتحلى ببعض الخصائص السلوكية ومن أهمها:

- ❖ أن يكون صبوراً وقادراً على الإصغاء الجيد
- ❖ أن يعطي الفرصة الكافية لكل عضو من أعضاء المجموعة ليعبر عن رأيه في حرية ووضوح
- ❖ عدم الانفراد باتخاذ القرار ثم فرضه على المجموعة
- ❖ ان يكون مقتنعاً بأن كونه قائد للمجموعة لا يعني أن رأيه غير قابل للمناقشة بل عليه أن يقدم آراءه في شكل استفسارات لفتح باب الحوار والمناقشة

٢- مزيج مناسب من الأعضاء:

فالتجانس بين أعضاء المجموعة يعتبر أمراً ضرورياً لزيادة فاعليتها، ويظهر التجانس في العمر والنوع ومستوى الثقافة

٣- درجة عالية من التعاون:

ترتبط درجة النجاح التي يمكن أن تحققها الجماعة بمستوى التعاون بين أعضائها وتشير الدراسات والبحوث الى ان الجماعات التي يرتفع فيها مستوى التلاحم بين اعضائها تتمتع بمستوى عال من الانتاجية والرضا عن العمل.

٤- الثقة المتبادلة:

من العوامل الرئيسية التي تؤثر على مستوى كفاءة العمل الجماعي مدى الثقة بين أعضاء الجماعة فإذا كان كل واحد منهم يثق في سلوك زملائه الآخرين وقدراتهم وكفاءتهم، فسيكون غير متردد في بذل قصارى جهده في سبيل تحقيق أهداف الجماعة معهم، أما إذا حلَّ الشك محل الثقة فإن النتيجة من المنتظر أن تكون عكسية تماماً.

٥- الحجم الأمثل:

يختلف الحجم المناسب من جماعة الى اخرى تبعاً لحجم العمل المطلوب إنجازه، ومع ذلك تشير بعض الدراسات أن الجماعة التي يتراوح عددها بين خمسة وسبعة أفراد هي التي يمكن أن تحقق أعلى درجة من التفاعل والتلاحم بين أعضائها.

وبعد أن تعرفنا على العوامل التي تؤثر على نجاح الجماعة وتساعدنا في الوصول لأهدافها يتبقى لنا معرفة بعض الآثار السلبية للجماعات والتي يجب تلافيتها للحفاظ على فاعلية المنظمة وهي:

١- تشجيع البعض على التهرب من المسؤولية:

فهناك بعض الافراد ينتهزون فرصة العمل الجماعي لإلقاء العبء على الآخرين والتهرب من تحمل المسؤولية وقد يساعدهم على ذلك عدم وجود تخصيص واضح لما يجب أن ينجزه كل فرد في إطار العمل الجماعي.

٢- تطابق التفكير والسلوك:

من بين الانتقادات الأساسية التي يوجهها البعض للجماعات أن أعضاء الجماعة الواحدة يصبحوا متطابقين في السلوك والتفكير فيتصرفون ويفكرون بنفس الطريقة، وفي الواقع إذا حصل ذلك فإنه يؤدي الى قتل المبادرة الفردية مما يضر بالفرد ذاته من ناحية وبتأجبية الجماعة من ناحية اخرى فالفرد عادة يكون له رأياً متميزاً ولكن أمام اتفاق المجموعة على رأي آخر حتى ولو كان خاطئاً قد يدفعه ذلك الى التشكك في رأيه بل في طريقة تفكيره ككل، وكما قال أحد المديرين عن مساعديه: "إذا كانوا جميعاً سيوافقوني في الرأي فليس لي حاجة بهم جميعاً"

العوامل المؤثرة على خضوع الفرد لمعايير الجماعة غير الرسمية

يمكن تحديد أهم العوامل التي تؤثر على الفرد هنا في ٧ عوامل وهي:

- ١- درجة الترابط بين أعضاء الجماعة
 - ٢- درجة الاتفاق على المعايير
 - ٣- درجة وضوح الواقع الذي تركز عليه المعايير الجماعة وقواعدها
 - ٤- الثواب والعقاب
 - ٥- إيمان الفرد بقدرة الجماعة على الحكم السليم
 - ٦- المميزات الشخصية للفرد
- موقع الفرد ومكانته في الجماعة.

المحاضرة 11

- تعريف الهيكل التنظيمي.

الهيكل التنظيمي: هو عبارة عن إطار يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للمنظمة، ومن خلال الهيكل التنظيمي تتحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف، وكذلك يبين لنا الهيكل التنظيمي الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معاً على تحقيق أهداف المنظمة.

ويعرف STONAR:

الهيكل التنظيمي بأنه: الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة وتحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.

كما يعرف Robinnns:

الهيكل التنظيمي بأنه: إدارة نصف من خلالها إطار التنظيم ودرجة تعقده ورسميته ومركزيته“. - ومن خلال التعريف السابقة نجد إن الهيكل التنظيمي يتألف من مجموعة عناصر رئيسية هي

- ١-يحتوي على تقسيمات تنظيمية ووحدات مختلفة.
- ٢-التخصص في العمل، اي وجود مهام محددة.
- ٣-نطاق الإشراف وخطوط السلطة والمسؤولية.
- ٤-مواقع اتخاذ القرار من حيث المركزية واللامركزية.

- العوامل المؤثرة على تصميم الهيكل التنظيمي الرسمي

توجد مجموعة من العوامل التي من شأنها أن تؤثر في اختيار وتصميم الهيكل التنظيمي المناسب:

١. حجم المنظمة.
٢. دورة حياة المنظمة.
٣. الموقع الجغرافي للمنظمة.
٤. درجة التخصص.
٥. القدرات البشرية المطلوبة.
٦. التكنولوجيا.
٧. الفلسفة الإدارية للإداريين (المركزية واللامركزية).
٨. البيئة الخارجية.
٩. نطاق الإشراف.

- مراحل تصميم الهيكل التنظيمي الرسمي

يمر إعداد الهيكل التنظيمي بمجموعة من المراحل أهمها:

١. تحديد الأهداف الأساسية للمنظمة بشكل واضح.
٢. تحديد النشاطات المختلفة التي من خلالها تحقق الأهداف.
٣. تقسيم النشاطات إلى أنشطة رئيسية وأخرى فرعية.
٤. تحديد اختصاص كل وحدة تنظيمية وإجراء وصف لكل وظيفة.
٥. تحديد الوظائف الإشرافية والتنفيذية داخل كل وحدة.
٦. إعداد الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي للمنظمة.

- أنواع الهياكل التنظيمية

يوجد نوعان من الهياكل التنظيمية وهي:

١. الهياكل التنظيمية الرسمية:

وهي الهياكل التنظيمية التي تعكس الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة وتحدد الأنشطة وتقسيمها والعلاقات الوظيفية والسلطة والمسؤولية.

٢. الهياكل التنظيمية غير رسمية:

عبارة عن خرائط تنظيمية وهمية بطريقة عفوية التفاعل الطبيعي بين الافراد العاملين بالمنظمة.

- **أوجه الاختلاف بين الهياكل التنظيمية الرسمية وغير رسمية**
مجموعة من الخصائص للهياكل التنظيمية غير الرسمية تميزها عن الهياكل التنظيمية الرسمية وهي كما يلي:

أولاً: يتكون التنظيم غير الرسمي بطريقة عفوية غير منظمة من خلال مجموعة من الأشخاص يتجمعون في موقع معين في المنظمة. اما الهيكل التنظيمي الرسمي فيكون بطريقة مخطط لها ومدروسة مسبقاً.
ثانياً: تعتبر العلاقات الشخصية اساس الهيكل التنظيمي غير الرسمي ، أما الهيكل التنظيمي الرسمي فهو الذي يتحدد من خلال مبادئ ومعايير مكتوبة.

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

رابعاً: يكون الدافع الرئيسي للأشخاص العاملين في المنظمة نحو الدخول في الهيكل التنظيمي غير الرسمي هو اشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، بينما تكون أهداف الأشخاص العاملين في الهيكل التنظيمي الرسمي القيام بالواجبات والمهام الوظيفية.

- نماذج الهيكل التنظيمي الرسمي

يوجد أربعة أنواع من الهياكل التنظيمية الرسمية وهي: الكلاسيكي، العضوي، الشبكي، وتنظيم الفريق:

أولاً: الهيكل التنظيمي الكلاسيكي Classical model ويتألف من ثلاثة أنواع رئيسية وهي:

١. التنظيم التنفيذي.

٢. التنظيم الوظيفي.

٣. التنظيم التنفيذي الاستشاري.

١-التنظيم التنفيذي: وهو مستنبط من إدارة الجيوش الحديثة، ومبنى على السلطة المركزية الموجودة في أعلى قمة المنظمة، ومن ثم يكون هناك رئيس أعلى واحد يتخذ القرارات ويصدر الأوامر إلى المرؤوسين وهكذا تدرج السلطة من مستوى إلى آخر.

أهم مزايا هذا النموذج هي:

١. الوضوح والبساطة.

٢. تسير السلطة بخطوط مستقيمة من أعلى الى أسفل.

٣. المسؤولية محددة.

٤. اعتماد التنظيم على النظام وإطاعة الأوامر والتعليمات الصادرة من الرؤساء الى المرؤوسين.
ولكن أهم عيوب هذا النموذج هي أنه:

١. يهمل مبدأ التخصص أي عدم الفصل بين الوظائف الإدارية والفنية.
٢. يبالغ في أهمية الرؤساء الإداريين.
٣. يحمل كبار الإداريين مسؤوليات تزيد عن طاقاتهم.
٤. يتعذر تحديد الإدارات والأقسام إلا إذا فرضها إداري قوي.
٥. يتعذر فيه تحقيق التعاون والتنسيق بين الإدارات المختلفة.

٢- التنظيم الوظيفي: FUNCTIONAL Organization

استنبطه (فردريك تايلور) حينما وضع أسس الإدارة العلمية وبين ان الأعمال يجب ان تخضع للتخصص وتقسيم العمل، وان الأعمال يمكن تصنيفها الى أعمال يدوية وأعمال ذهنية، وأعمال تنفيذية وأعمال فنية وأعمال استشارية، ومعني كل هذا ان العمل يجب ان يؤديه المتخصص فيه وان التخصص هو القاعدة الاساسية في تأدية الأعمال.

أهم مزايا هذا التنظيم هي:

١. الافادة من مبدأ التخصص.
٢. امكان إيجاد طبقة من العمال المدربين.
٣. امكان تكوين طبقة من الملاحظين.
٤. تحقيق التعاون والتنسيق بين الأفراد والرؤساء في الاقسام المختلفة.
٥. سهولة الرقابة والإشراف على الأعمال.
٦. تمكين الرئيس الإداري من الحصول على مساعدة إدارية وفنية تمكنه من معالجة قضايا المنظمة.

أهم عيوب هذا التنظيم هي:

أ- صعوبة فرض النظام في المستويات الدنيا من التنظيم
ب- الميل الى التهرب من المسؤولية.

٣- التنظيم التنظيمي الاستشاري:

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

أهم مزايا هذا النوع من التنظيم هي:

- أ - السلطة محددة.
- ب - الإفادة من مبدأ التخصص.
- ج - تقوية مركز الرؤساء الإداريين بوجود مساعدين فنيين.
- د - توفير معلومات فنية لمراكز اتخاذ القرارات.
- هـ - زيادة خبرات وتجارب طبقة الإداريين نتيجة للآراء الفنية.

ولكن من أهم عيوب هذا النوع من التنظيم هي:

- ١- الاحتكاك بين طبقة الإداريين والفنيين.
- ٢ - ميل الفنيين إلى ممارسة السلطة التنفيذية.
- ٣ - صعوبة تحديد مجال ومدى السلطة في الاستعانة بخبرة الفنيين الاستشاريين.

ثانياً: الهيكل التنظيمي العضوي:

ومن الأنواع المستخدمة لهذا النموذج: **المصفوفة التنظيمية** حيث تقسم المنظمة إلى عدة دوائر تعكس الوظائف الرئيسية، كما تقوم الإدارة العليا بإنشاء أدارت أخرى بعدد المشاريع التي تقوم بتنفيذها المنظمة المعنية.

مزايا المصفوفة التنظيمية:

١. سرعة الاستجابة للمتطلبات البيئية.
 ٢. الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.
 ٣. تنويع الخبرة للعاملين في المنظمة.
 ٤. توفير الوقت والتكلفة.
 ٥. يوفر الخبرة الفنية في الوقت والمكان المناسب.
 ٦. يعتبر فعالاً في تنفيذ المشاريع المعقدة.
 ٧. يسهل عملية الرقابة على الأداء والنتائج.
- ولكن يعاب عليها احتمال اثاره التناقضات بين العاملين.

أهم الحالات التي تتطلب استخدام المصفوفة التنظيمية هي:

١. وجود ضغوط خارجية تهدف الي التركيز على الخبرة الفنية والنتائج معا.
٢. الحاجة الي توفير المقدرة العالية لمعالجة المعلومات.
٣. عندما تكون ضغوط العمل كثيرة.

ثالثاً: الهيكل التنظيمي الشبكي:

بموجب هذا النموذج يتواجد تنظيم مركزي صغير يعتمد على منظمات أخرى غيره للقيام ببعض الانشطة مثل: الدراسات والبحوث والإنتاج والتوزيع والتسويق والنقل، أو أي أعمال أخرى رئيسية وذلك على اساس التعاقد.

ومن مميزات هذا النموذج:

- انه يتيح للإدارة امكانية استخدام أي موارد قد تحتاج اليها المنظمة.
- تحسين الجودة من خلال استخدام خبراء فنيين متخصصين.

ومن عيوب هذا النوع من التنظيم:

- ١ - عدم وجود رقابة مباشرة.
- ٢ - يزيد من درجة المخاطرة على أعمال المنظمة.

رابعاً: تنظيم الفريق:

تلجأ المنظمات في الوقت الحاضر الى أن تكون أكثر 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:

- ١ - يخفف من الحواجز التقليدية بين الوحدات المختلفة في المنظمة.
- ٢ - يتيح للأفراد في كل وحدة تنظيمية معرفة مشاكل الوحدات التنظيمية.
- ٣ - يمكن المنظمة من التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة.
- ٤ - يقوي الروح المعنوية للعاملين من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرار.

عيوب تنظيم الفريق:

- ١ - شعور الأفراد العاملين بالصراع والولاء المزدوج.
- ٢ - يحتاج تنظيم الفريق الي وقت طويل للاجتماعات والتنسيق.
- ٣ - يتطلب هذا النوع من التنظيم اللامركزية.

- أشكال تقسيم الهياكل التنظيمية

يوجد أمام المنظمة مجموعة خيارات بهدف تقسيم أنشطتها التي تؤديها في وحدات تنظيمية ويتم اختيار شكل الهيكل التنظيمي بطريقة مدروسة وفقاً لأهداف المنظمة وظروفها.

وفيما يلي أهم الاشكال الشائعة في التقسيم: وهي ٨ اشكال:

اولاً: التقسيم الوظيفي

يعتبر هذا النوع من التقسيم الاكثر استعمالاً وشيوعاً ومن خلاله يتم تقسيم المنظمة الي عدد من الوحدات التنظيمية وكل وحدة مختصة في أداء مهام ووجبات محددة. ويمتاز هذا التقسيم بانه قائم على مبدأ التخصص في العمل. ولكن ما يؤخذ عليه صعوبة التنسيق في حالة تعدد المنتجات وتعدد المناطق الجغرافية للمنظمة.

ثانياً: التقسيم حسب مراحل العمل:

تقسم أنشطة المنظمة حسب تسلسل مراحل العمل حيث يتم التقسيم الي وحدات مختصة في عمل شيء محدد.

ومن **مزايا:** هذا التقسيم هي الاستفادة من مبدأ التخصص وسهولة عملية الإشراف.

وما **يؤخذ:** عليه صعوبة التنسيق بين الادارات المختلفة

ثالثاً: التقسيم حسب الموقع الجغرافي

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

صعوبة التنسيق في حالة تعدد المنتجات وتعدد المناطق الجغرافية للمنظمة.

ومن أهم المزايا التي تميز هذا التقسيم ما يلي:

- ١ - السرعة في اتخاذ القرار في الموقع دون الرجوع الي المركز الرئيسي.
- ٢ - سهولة التنسيق بين جميع العمليات والانشطة.
- ٣ - يساعد على تنمية قدرات المديرين.
- ٤ - الاستفادة من توفير الايدي العاملة والمواد التي من شأنها تخفيض التكاليف.

ولكن من أهم عيوب هذا التقسيم:

- ١ - صعوبة التنسيق بين المواقع الجغرافية المختلفة.
- ٢ - قد يسيء المديرين استخدام الصلاحيات الممنوحة لهم.

رابعاً: التقسيم حسب مراحل العمل

وفق هذا التقسيم يتم تقسيم نشاطات المنظمة حسب السلع أو الخدمات التي تنتجها. ويسود هذا النوع من التقسيم في المنظمات التي تم تنظيمها على أساس وظيفي.

مزايا هذا التقسيم:

- ١ - الاستفادة الكاملة من تقسيم العمل والتخصص في الأداء.
- ٢- التنسيق بين العمليات التي تؤدي لكل سلعة أو خدمة على حدة.

المأخذ على هذا النوع من التقسيم:

- ١ - صعوبة التنسيق بين الاقسام المختلفة وخاصة الأنشطة المتشابهة.
- ٢ - صعوبة ايجاد الكفاءات للإدارات والوظائف المختلفة.

خامساً: التقسيم حسب مراحل العمل

وهنا يتم تقسيم نشاطات المنظمة حسب تسلسل مراحل العمل، ففي منظمة صناعية (صناعة الحديد ... مثلاً) يمكن ان يتم التقسيم الي 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:

١- الاستفادة من مبدأ التخصص والتركيز على عملية معينة.

٢ - بالإضافة الي سهولة عملية الإشراف.

ولكن **يعاب** على هذا التقسيم صعوبة التنسيق بين مراحل العمليات المختلفة.

سادسا: التقسيم حسب نوع العملاء

وفق هذا التقسيم يتم تقسيم أعمال أو نشاطات المنظمة حسب العملاء الذين يتم التعامل معهم، منظمات تجارية وخدمية تقوم ببيع منتجاتها الي صنفين أو أكثر من العملاء من حيث خصائص ومواصفات طلباتهم.

من مزايا هذا التقسيم:

أ - إمكانية التنسيق بين العملاء.

ب - دعم الخدمات المقدمة للعملاء.

أهم عيوب هذا التقسيم:

١ - عدم وجود سياسات موحدة للتعامل مع العملاء.

٢ - احتمالية عدم الاستخدام الاقتصادي الأمثل للإمكانات المادية والبشرية المتاحة للمنظمة.

سابعا: التقسيم الزمني أو التقسيم على أساس وقت العمل:

بموجب هذا التقسيم يتم تقسيم أعمال ونشاطات المنظمة حسب وقت العمل الي وريديات.

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

وتستخدم المنظمات هذا التقسيم حتى تستطيع استثمار امكانياتها المادية والبشرية وتنظيم أوقات عملها بشكل يحقق اهدافها وغاياتها.

مزايا هذا التقسيم:

١ - استثمار الطاقة الانتاجية للموارد المتاحة للمنظمة.

٢ - القدرة العالية على التكيف ومواجهة التغير في الطلب.

٣ - انجاز طلبات العملاء في الوقت المحدد.

المأخذ على هذا التقسيم:

١ - صعوبة التنسيق بين عمل الورديات المتتابعة.

٢ - ارتفاع تكاليف العمل نتيجة التغير في الآلات والورديات.

ثامنا: التقسيم المركب:

والمنظمة تلجأ لاستخدام أكثر من طريقة في تقسيم الهيكل التنظيمي الواحد.

واختيار طريقة تقسيم أنشطة المنظمة يعتمد على مجموعة من العوامل الداخلية المرتبطة بالمنظمة

والعوامل الخارجية المرتبطة بالبيئة التي تمارس نشاطها ومن أهم هذه العوامل نذكر:

١. مدي سهولة الاشراف والتنسيق والرقابة.

٢. مدي توافر الامكانيات المادية والبشرية للمنظمة.

٣. نوع التكنولوجيا المستخدمة.

٤. طبيعة المنتجات.

٥. الطبيعة الفنية للأنشطة.

٦. طبيعة العلاقات الداخلية والخارجية.

- خصائص الهيكل التنظيمي الجيد:

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

أهم الخصائص الواجب توافرها في الهيكل التنظيمي:

- 1- أولاً: الاستفادة من التخصص.
- 2- ثانياً: التنسيق بين أعمال المنظمة.
- 3- ثالثاً: الاهتمام بالنشاطات المهمة للمنظمة.
- 4- رابعاً: تحقيق الرقابة التلقائية.
- 5- خامساً: عدم الاسراف أو التبذير.
- 6- سادساً: مراعاة الظروف البيئية.

- إعادة تصميم الهيكل التنظيمي

تعتبر عملية تصميم وبناء الهيكل التنظيمي عملية مستمرة لان مجرد التغيير في أهداف المنظمة أو في حجمها أو في الظروف البيئية التي تمارس نشاطها فيها، أو التغيير في التكنولوجيا السائدة فيها، له تأثيره على الهيكل التنظيمي مما يتطلب إعادة التنظيم.

أهم العوامل التي توجب إعادة تصميم الهيكل التنظيمي:

- 1- وقوع خطأ في تصميم الهيكل التنظيمي الاساسي.
- 2- إعادة التنظيم منعاً لتصرفات إدارية غير مرغوبة.
- 3- تغيير المعايير والاسس التي اعتمدها المنظمة.
- 4- تغيير ظروف المنشأة الاقتصادية.
- 5- حدوث تغيير في أهداف المنشأة.

مخاطر إعادة تصميم الهيكل التنظيمي:

- 1- ان تتم عملية إعادة التنظيم على عجل فيترتب على ذلك بعض الاخطاء.
- 2- خلق أعمال لوحدة معينة حتى تبقى هذه الوحدات مشغولة كتبرير لوجودها.
- 3- المثالية دون النظر لواقعية تعديل الهيكل التنظيمي وظروف العمل.

كيفية معالجة مخاطر إعادة تصميم الهيكل التنظيمي:

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

والسؤال الذي يطرح الآن هو: من يقوم بعملية إعادة تصميم الهيكل التنظيمي؟

توجد عدة جهات مخولة للقيام بهذه المهمة وهي:

- 1- الإدارة العليا.
- 2- مدير الوحدة التنظيمية المعنية بموافقة الإدارة العليا.
- 3- لجان مختصة من داخل المنظمة وخارجها.
- 4- منظمات استشارية.

المحاضرة رقم 12

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 الاداري يتطلب فهما بطبيعة العمل وعلاقاته الوظيفية ومجال السلطة المستخدمة 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 أحد الأبعاد الأساسية المرتبطة بالقيادة الادارية 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 ووجهة معينه .
- 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:

- 1 - المرسل 2 - وسيلة نقل الرسالة 3- 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 7 عوامل هي:
- 1-العلاقات الوظيفية بين مرسل الرسالة ومتلقيها .
- 2-العلاقات المنصبية بين المرسل والمستقبل .
- 3-البيئة الخلقية للأفراد والجماعات، اي المنبت الاصلي لهم .
- 4-مستوى التعليم .
- 5-الخبرة السابقة .
- 6-الحالة الانفعالية التي يكون عليها الشخص .
- 7-الاتجاه الذي ينشأ من سوء فهم الكلمات .

العوامل المؤثرة في الاتصال الإداري:

ويمكن تحديد هذه العوامل في 6 عوامل هي:

- 1-تحديد الهدف من الاتصال . 2-معرفة مركز متلقي الرسالة . 3-وسيلة الاتصال . 4-توقيت الرسالة . 5-المصلحة المشتركة . 6-قياس النتائج في الرسالة .

عملية الاتصال:

تتألف عملية الاتصال من ثلاثة عناصر رئيسية كحد أدنى وهي:

- 1-المرسل (المصدر) . 2-الرسالة . 3-مستقبل الرسالة .

وهذا ما يمكن ان نسميه بالاتصال البسيط .

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



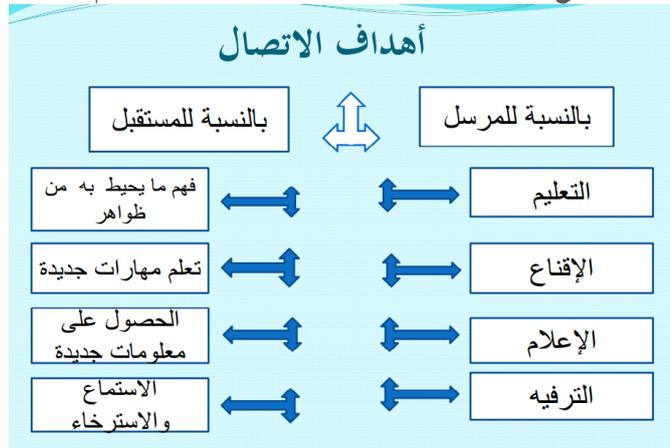
واهم هذه العناصر هي **7 عناصر**:

- 1- المصدر. 2- ترميز عملية الاتصال. 3- الرسالة. 4- تحديد وسيلة الاتصال. 5- تحليل رموز الرسالة. 6- المستقبل. 7- التغذية الراجعة.

مراحل عملية الاتصال:

يمكن تحديد أهم مراحل عملية الاتصال في **6 مراحل** هي:

- 1- الاستماع 2- التفسير 3- الاستيعاب 4- التذكر 5- التقييم 6- الاستجابة.



اتجاهات الاتصال:

تتدفق الاتصالات في اتجاهين:

خارجي، وداخلي

الاتصال الخارجي: وهو ما يتم بين المنظمات والجهات الخارجية والعكس، كالاتصال بين المنظمة والمنظمات الأخرى، 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 أخرى
طرق الاتصال: يتم الاتصال في جميع أقسام النشاط الإداري وذلك عند وضع السياسة العامة أو وضع الخطة، وعند إصدار التعليمات والتوجيهات وعند اتخاذ القرارات... الخ.

وفيما يلي ذكر أهم طرق الاتصال:

أولاً: الاتصالات المكتوبة: ومنها: 1- التبليغات 2- النشرات العامة 3- الخطابات الإدارية الخاصة 4- التقارير المرسلة
ثانياً: الاتصالات الشفهية ومنها: 1- الاتصال الشخصي المباشر 2- الاجتماعات الرسمية 3- الاجتماعات الغير رسمية
ثالثاً: الاتصالات غير اللفظية: وهي التي تكون عن طريق ملامح الوجه، ولغة العيون، وحركات الجسم للفرد.
وهذه الملامح الجسمية والحركات هي ما تسمى بلغة الجسد، وتعطي دلالات ومؤشرات مختلفة عن القبول أو عدم القبول (الرفض)

- تختلف هذه الحركات الجسمية في المعنى والمضمون من مجتمع إلى آخر، ومن دولة لأخرى

انماط شبكات الاتصال: تقسم شبكات الاتصال إلى قسمين رسمية وغير رسمية
أولاً: **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:
(5 انماط على النحو التالي):

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

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

٣- **نمط العقود:** وهذا يمكن شخص واحداً من الاتصال (مساعد المدير) بأربعة أشخاص آخرين إلا أنه لا يمكن لأي من هؤلاء الأربعة الاتصال ببعضهم البعض بصورة مباشرة، فالمدير نفسه لا يستطيع الاتصال بأي من المرؤوسين إلا 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 الأفراد من خلاله فقط.

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

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

- وتوجد عدة عوامل ودوافع تجعل الأفراد في المنظمة يتصلون معا بطريقة غير رسمية مما يؤدي إلى ظهور ما يسمى بالتنظيمات غير الرسمية، ويمكن تحديد أهم هذه الدوافع أو العوامل ف (6 هي):

١- واود حاجات ورغبات واتجاهات للأفراد يرغبون في إشباعها.

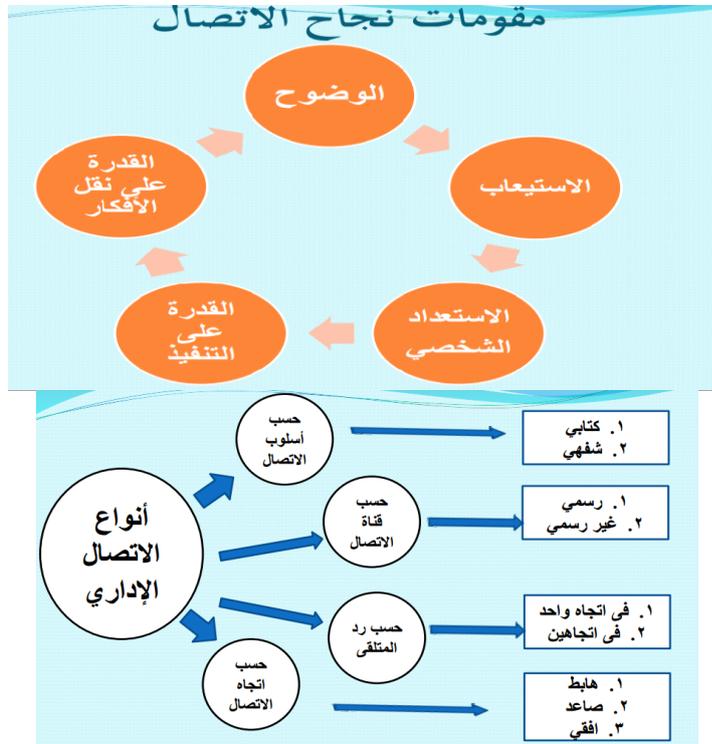
٢- أن التنظيم الرسمي لا يتمتع بالمرونة

٣- رغبة الأفراد 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 الاتصالية 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 والأفكار بين الذين يحتلون مواقع متكافئة في الهيكل التنظيمي للمؤسسين، (مثل رؤساء الأقسام، مديرو الإدارات، ... الخ).

ثالثاً: **الاتصال الهابط:** وتتدفق عبر هذه القنوات الرسائل الاتصالية 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 للأخطاء أو الهفوات التي يحدث في كل منها فيما يتسبب في نشوء معنى أو معان غير مقصودة من الاتصال، وتندرج هذه الأخطاء ضمن أربع معوقات أساسية هي:

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

أ - خصائص المتلقي ب - الإدراك الانتقائي ج - المشكلات اللغوية

(أ) خصائص المتلقي: يتباين الأشخاص في الاستجابة لنفس الرسالة لأسباب ودوافع شخصية مختلفة منها: التعليم والتجارب السابقة، وبناء على ذلك يختلف رد فعل شخصين من بينين مختلفين حول موضوع واحد، كما تؤثر الدوافع الشخصية في فك رموز الرسالة وتفسيرها، فالموظف الذي يتميز بالحاجة القوية للتقدم في المنظمة، ويتصف بالتفاؤل قد يفسر ابتسامة الرئيس المباشر وتعليقه العارض كمؤشر إلى أنه شخص محبوب وعلى المكافأة التي تنتظره، أما الشخص الذي يتصف بضعف الحاجة للتقدم وينزع للتشاؤم، قد يفسر نفس التعليق من المدير على أنه شيء عارض ولا علاقة له بأي موضوع.

(ب) الإدراك الانتقائي: حيث يتجه الناس إلى السماع جزء من الرسالة وإهمال المعلومات الأخرى لعدة أسباب منها الحاجة إلى تجنب حدة التناقض المعرفي، لذلك يتجه الناس إلى غض النظر عن المعلومات التي تتعارض مع المعتقدات التي رسخت فيهم من قبل، ويحدث الإدراك الانتقائي حينما يقوم المتلقي 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 للأشخاص المختلفين , فقد تكون للكلمة عبارات ومعان متعددة بحيث تحمل تفسيرات مختلفة , او ان تكون اللغة خاصة لمجموعة فنية معينة ومن الصعب على من هم خارج هذه المجموعة فهمها , كان يبتسم المدرس مثلا للطالب ويقول له مبروك ان نتيجة الاختبار سلبية في حين ان الطالب لا يدرك معنى كون الاختبار سلبي .

ثانيا: ضغوط الوقت: حيث يشكو المديرين من ان الوقت هو اندر الموارد , ودائما يؤدي ضيق الوقت الى تحريف المعلومات المتبادلة , ويعزي ضيق الوقت الى اللجوء الى تقصير قنوات الاتصال الرسمية , كأن يصدر المدير امرا شفويا ل احد الموظفين لإنجاز 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 الإفراط او قلة مقدار المعلومات , ومن الشكاوي السائدة في اوساط المديرين في المنظمات (المدارس) انهم غارقون في المعلومات , او هناك نقص شديد في المعلومات , وادامتم 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 وتقاليده 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:

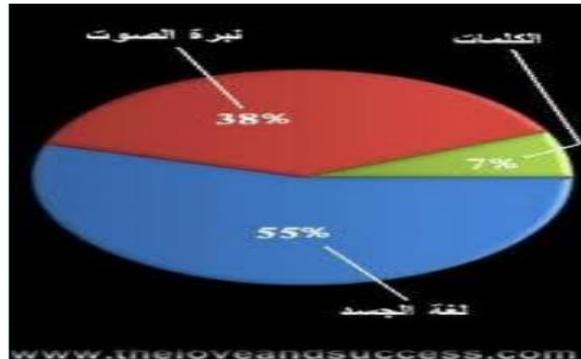
1- تشويش معرفي أو لغوي 2- تشويش ميكانيكي. 3- تشويش بيئي موقفي.

الاتصال غير اللفظي

اولا: اهمية الاتصال غير اللفظي:

علم الفراسة: " هو الاستدلال بهيئة الانسان واشكاله والوانه واقواله على أخلاقه وفضائله ورذائله و**الفراسة نوعان:**

- 1- إلهام يخالغ الانسان وخاطر فجائي يتوارد دونما سبب أو مقدمات مسبقة.
- 2- نتيجة تجربة وخبره وعلم مكتسب يتميز به الانسان بين الالوان والاشكال والأمزجة والاخلاق
- أن الاتصال غير اللفظي مهم لأنه 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.



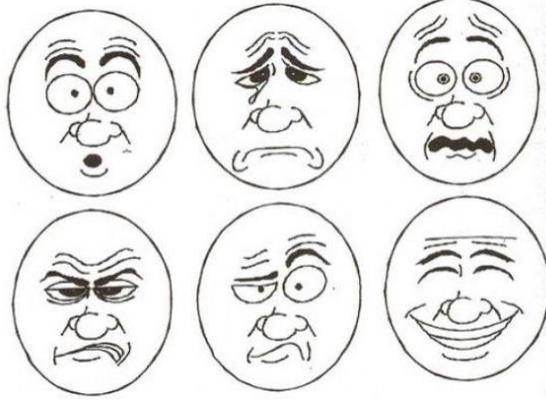
- ويقوم الاتصال غير اللفظي بدور رئيسي في عملية التواصل والعلاقات الانسانية، وهو مهم جدا لطرفي التواصل، ولا بد لهما من التعرف على لغات الجسم غير اللفظية وان تكون لديهما مهارات التعامل ع لغة الحركة والأشارة وهذه الحركات قد تقرأ منفردة او على شكل حزم مجمعة لتؤدي معنى.
- ان قراءة الأشارات المنفردة كتلويح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

من اشارات لغة الجسد (7 اشارات):

سبع اشارات تعلمك لغة الجسد فهل تتقنها؟

تمنحك هذه السطور واحدا من أكبر مفاتيح الشخصية التي تدلك بشكل حقيقي على ما يدور في عقل من أمامك.



أولا العيون:

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

أما إذا ضاقت بؤرة العين فالعكس هو الذي حدث، وربما يدل على أنك حدثته بشيء لا يصدقه.

وإذا اتجهت عينه الى اعلى جهة اليمين فإنه ينشئ صورة خيالية مستقبلية.

اما إذا اتجه بعينه الى اعلى اليسار فإنه يتذكر شيئا من الماضي له علاقة بالواقع الذي هو فيه.

وإذا نظر الى أسفل فإنه يتحدث مع أحاسيسه وذاته حديثا خاصا ويشاور نفسه في موضوع ما.

ثانيا الحواجب:

إذا رفع المرء حاجبا واحدا فإن ذلك يدل على أنك قلت له شيئا اما انه لا يصدقه او يراه مستحيلا، اما رفع كلا

الحاجبين فإن ذلك يدل على المفاجأة والدهشة.

اما إذا قطب بين حاجبيه مع ابتسامه خفيفة فإنه يتعجب منك ولكنه لا يريد ان يكذبك، وإذا 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 ما تريده فهذا يعني انه متحير بخصوص ما تقوله ومن المحتمل انه لا يعلم مطلقا ما تريد منه ان يفعله.
ووضع اليد أسفل الانف فوق الشفة العليا دليل انه يخفي عنك شيئا ويخاف ان يظهر منه.

رابعا جبين الشخص:

فإذا قطب جبينه وطأ رأسه للأرض في عبوس فأن ذلك يعني أنه متحير أو مرتبك أو انه لا يحب سماع ما قلته
توا.
اما اذا قطب جبينه ورفع الى اعلى فأن ذلك يدل على الدهشة لما سمعه منك.

خامسا الاكتاف:

فعندما يهز الشخص كتفه فيعني انه لا يبالي 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 ما يفكر 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 لابد 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 ما يلي:
1-تباين الإدراك. 2-الأدراك الانتقائي. 3-الأنطواء. 4-حبس المعلومات وعدم الأداء بها. 5-تشويه وترشيح المعلومات. 6-سوء العلاقات بين الأفراد.

ثانيا المعوقات التنظيمية:

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

- 1-عدم وجود هيكل تنظيمي جيد.
- 2-عدم كفاءة الهيكل التنظيمي.
- 3-عدم الاستقرار التنظيمي والتغيرات المتتالية.
- 4-عدم وجود ادارة للمعلومات.
- 5-القصور في ربط المنظمة بالبيئة الخارجية.

ثالثا المعوقات البيئية:

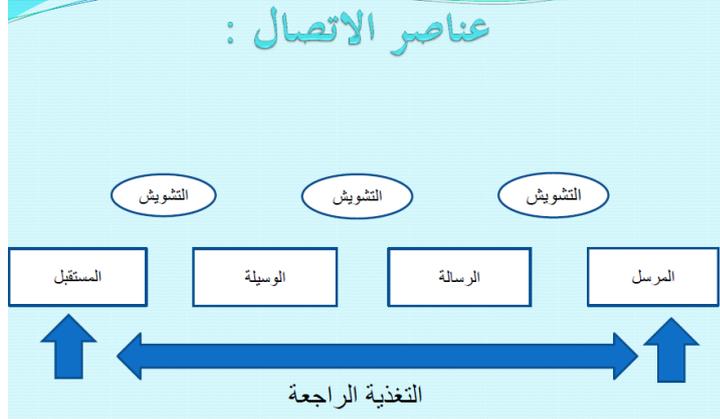
تنجم هذه المعوقات عن المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة او خارجها واهم هذه المعوقات ما يلي:
اللغة والتشتت الجغرافي.

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:

- 1.ان تكون الرسالة موجزة.
- 2.اختيار وسيلة الاتصال المناسبة.
- 3.محاولة جذب انتباه وتفكير المستقبل.

4. تقديم المعلومات بتسلسل منطقي وإرسالها بالحجم الأمثل.
5. تطوير وبناء الثقة بين أطراف عملية الاتصال (المرسل والمستقبل)
6. المتابعة من قبل المرسل للتأكد من فهم المستقبل للرسالة وذلك من خلال التغذية الراجعة.



أهداف الاتصال الإداري:

ويمكن تحديد أهم أهداف الاتصال الإداري في 6 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: **11 وسيلة كما يلي:**

- التعليمات والقرارات وقواعد العمل
- التقارير المالية والسنوية
- المجالات 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 6 شروط هي:

- ١- ان يكون الاتصال مبنيًا على أهداف محددة مسبقًا ومخطط لها بشكل سليم.
- ٢- ضرورة توفر الثقة والمصادقية بين العاملين والادارة
- ٣- أن يتناسب الاتصال مع إدراك الأفراد ودراجه فهمهم للمعاني وكذلك ان يكون الاتصال مناسبًا 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 مرؤوس تابع الى إداري آخر والعكس صحيح.
- ٦- الاصغاء الجيد يؤدي الى تقوية الاتصال وزيادة فعاليته.

المحاضرة رقم ١٤

القيادة

أهم محتويات المحاضرة

- ١ - مفهوم القيادة.
- ٢ - مصادر قوة القيادة.
- ٣ - اساليب القيادة: (٣ اساليب هي): القيادة الدكتاتورية، القيادة الديمقراطية، قيادة عدم التدخل.
- ٤ - نظريات القيادة: (٨ نظريات هي): نظرية الرجل العظيم، نظرية السمات، نظرية ليكرت في القيادة، نظرية الخط المستمر، نظرية البعدين، نظرية الشبكة الادارية، النظرية الظرفية لفيدلر، نظرية المسار والهدف.
- ٥ - اختيار النمط الفعال في القيادة.

مفهوم القيادة

- القيادة: "هي التأثير في الاخرين وتوجيه جهودهم لتحقيق ما يصبو اليه القائد"، ومن وجهة نظر تنظيمية فان القيادة: تمثل "عملية التأثير على الفرد والجماعة لتوجيههم نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة".
- وترتكز القيادة على العنصر البشري وترتكز على الافتراض القائل بأن فعالية المنظمة تعتمد بشكل رئيسي على حفز الافراد العاملين وعلى تضافر جهودهم واستغلال قدراتهم.
- وقد تعددت تعريفات القيادة في أدبيات الادارة:
- حيث يعرف: Koontz:
- القيادة بأنها: "القدرة على التأثير الشخصي بواسطة الاتصال لتحقيق هدف معين".
- ويعرفها: Kelly and Lazer:
- بأنها: "عملية التأثير على نشاط مجموعة منظمة في مهمة تحديدها للأهداف وتحقيقها لهذه الاهداف".
- أما (Fifner) فيعرف القيادة: على: "أنها فن تنسيق لأفراد والجماعات ورفع حالتهم المعنوية للوصول الى أهداف محددة".
- اما: Brown فيقول إن القيادة: عبارة عن "عملية نفسية لتوجيه التابعين".
- ويعرف (Tead) القيادة: على "أنها انتلاف مجموعة سمات تمكن الفرد من حمل الاخرين على اتباع توجيهات مطلوبة لبلوغ الاهداف".
- ويعتبرها (Borgadus): "بمثابة تعبير عن الشخصية في العمل تحت ظروف المجموعة أو الافراد تدفعهم نحو تحقيق أهداف المنظمة".
- أما (Gouldner) فإنه يعرف "القيادة في ضوء ما يمتلكه القائد من سمات".

مصادر قوة القيادة:

- تعرف القوة على: "أنها القدرة على التأثير في سلوك الاخرين"،
- ويعتمد القادة في المنظمات على أنواع ومصادر مختلفة للقيادة أهمها:

(٦ أنواع) هي:

- ١-الشرعية السلطة Legitimate Power

هي القوة المستندة من الصلاحيات المخولة للوظيفة حسب موقعها في الهيكل التنظيمي الرسمي.

• ٢ - سلطة منح المكافأة: Reward Power:

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

• ٣ - القوة القسرية (الجبرية): Coercive Power:

وأساس هذه القوة هو الخوف من العقاب، وهي مرتبطة بتوقعات الفرد من ان تقاعسه أو قصوره في تأدية واجباته أو عدم امتثاله الاوامر رئيسه سوف يعرضه للعقوبة والجزاء.

• ٤ - القوة المبنية على الخبرة: Expert Power:

وأساس هذه القوة هو المعرفة والمهارة المكتسبة لدى الفرد.

• ٥ - القوة المبنية على امتلاك مصادر المعلومات: Access To Information:

وتنتج هذه القوة نظراً لتمتع القادة بصالحية الوصول الى مصادر مهمة المعلومات ومعرفتهم بالخطط وسياسات المنظمة والتي تعتبر أموراً سرية في بعض الاحيان.

• ٦- قوة الاعجاب Referent Power:

ويحصل عليها القائد 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 مؤسستهم وحفزهم وهي:

• اولاً: القيادة الدكتاتورية أو الاوتوقراطية:

Autocratic or Authoritarian Leaders

يقوم القادة بأصدار الاوامر المحددة، وطلب الاذعان والولاء من مؤسستهم، والتأكيد على ضرورة انجاز العمل وممارسة الرقابة عن كثب، واتخاذ القرارات دونما مشاركة من المرؤوسين، وال يتقبلون الاقتراحات، ويلجؤون إلى اسلوب الاكراه والعقاب والتهديد باستعمال السلطة لفرض النظام والقيام بالإنجاز.

- ان هذا النمط القيادي كان سائداً في الماضي إلا انه بدأ يتلاشى في الوقت الحاضر في المنظمات لعدة اسباب منها:
 - ١ -ارتفاع المستوى الثقافي للعاملين.
 - ٢ -نمو قوة النقابات العمالية.
 - ٣ -زيادة فعالية هذه النقابات في العمل.
- وعلى الرغم من ان هذا النمط من القيادة يكون ناجحاً في بعض الحالات التي تفشل فيها اساليب القيادة الاخرى.

الا أن له مساوئ كثيرة أهمها: (٨ مساوئ):

- ١ -انخفاض الروح المعنوية للأفراد وبالتالي عدم الرضا الوظيفي لديهم.
- ٢ -تولد الكراهية والعداء بين القائد والتابعين.
- ٣ -يؤدي الى عدم والاء التابعين للقائد.
- ٤ -قتل روح المبادرة والابداع لدى المرؤوسين.
- ٥ -انعدام الاتصال الصاعد وبالتالي انعدام التفاهم المتبادل.
- ٦ -يؤدي الى خلق التنظيمات غير الرسمية للتخفيف من القلق النفسي والتوتر والاحباط لدى المرؤوسين 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 العملي.

ثانياً: القيادة الديمقراطية أو المشاركة: Democratic or Participative Leaders:

يقوم هذا الاسلوب من القيادة على اشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات فيما يخصهم من أعمال وافساح المجال للمبادرة والابداع وتقدير جهود العاملين.

ومزايا هذا النمط القيادي ما يلي: (٩ مزايا):

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

○ ثالثاً: قيادة عدم التدخل أو القيادة الحرة: Laissez - Faire Leaders:

- في ظل هذا الاسلوب من القيادة ال يملك القائد سلطة رسمية، 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 إذا كانت الظروف ملائمة لتطبيقه وتوافر المهارة لدى القائد لتطبيقه.
٢. قد ينجح هذا الاسلوب عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات عقلية وعلمية عالية كما في مؤسسات الدراسات والابحاث مثلاً.

- 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 لا يعد من الاساليب 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 ما يلي: (٨ نظريات هي):

اولاً: نظرية الرجل العظيم:

- ويرى اصحاب هذه النظرية أن الرجال العظام يبرزون في المجتمع لما يتمتعون به من قدرات غير مألوقة وامتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف التي يواجهونها.
- وتستند هذه النظرية الى الافتراضات التالية: (٣ افتراضات هي):
- ١-يمتلك الرجال العظام حرية الارادة المطلقة.
- ٢. يتمتعون بالقدرة على رسم مسارات التاريخ الحالية والمستقبلية من خلال كفاهم.
- ٣- يتمتعون بقدرة السيطرة على الازمات بما ينسجم مع رؤيتهم.

ثانياً: نظرية السمات: Traits Theory :

- نتيجة الجدل الذي دار حول نظرية ،، الرجل العظيم ،، والتي انطلقت من حقيقة وراثية السمات وان القائد يولد ولا يصنع . Leader are born not made .
- وتأثير المدرسة السلوكية التي أكدت أهمية التعليم والخبرة والتجربة في امتلاك الافراد سمات القيادة، ظهرت نظرية جديدة عرفت ،، نظرية السمات ،، .
- وتدور فلسفتها حول افراد القادة بسمات تميزهم عن سواهم.
- ومن أهم سمات القادة ما يلي: (٥ سمات هي):

- ١ . سمات جسمية: الطول، الصحة والحيوية، النشاط، ... الخ.
 - ٢ . ذهنية: الذكاء، الفهم، التفكير، القدرة على التنبؤ، ... الخ.
 - ٣ . شخصية: التسامح، الشجاعة، الثقة بالنفس، ... الخ.
 - ٤ . وظيفية: الاهتمام بالا انجاز، الابتكار، المثابرة، ... الخ.
 - ٥ . اجتماعية: النضوج، إقامة علاقات مع الغير، القدرة على التفاوض، الرغبة في التعاون مع الاخرين ... الخ.
- ثالثاً/ نظرية الخط المستمر في القيادة (A Continuum of Leadership)**

لقد حدد تانينبوم وشميدث (Tannenbaum & Schmidt)

في هذه النظرية؛ العلاقة بين القائد ومروسيه على أساس خط متواصل ويبين نهاية الطرف الأيسر من هذا الخط سلوك القائد المركزي بينما بين نهاية الطرف الأيمن سلوك القائد الديمقراطي وهناك سبة أساليب قيادية تمثل السلوك القيادي على الخط المذكور وذلك بناء على كيفية اتخاذ القرار في المنظمة، وتشير هذه النظرية الى أنه لا يوجد سلوك قيادي واحد ناجح في كل الأوقات، وأن اعتماد أسلوب معين يعتمد على عدة عوامل كامنه لدى المدير والمروسين والموقف

العوامل المتعلقة بالمدير:

- أ/ قدرة المدير على حل المشكلة واتخاذ القرار وحده
- ب/ مدى قته بكفاءة مروسيه وقدرتهم على تحمل المسؤولية
- ج/ مدى استعداد المدير بإبداء التسامح تجاه مروسيه عند وقوعهم في أخطاء
- د/ الفلسفة الادارية التي يؤمن بها المدير

العوامل المتعلقة بالمروسين:

- أ- الرغبة لديهم في الاستقلالية بالعمل
- ب- القدرة على تحمل مسؤولية القرار
- ت- الاهتمام بموضوع القرار
- ث- فهم أهداف المنظمة وتوافر الولاء التنظيمي لديهم
- ج- 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 معاً كفريق
- ٥ . مدى اتساع أو ضيق الوقت لاتخاذ القرار

رابعاً/نظرية ليكرت في القيادة Likert Theory

يعتبر "رنسس ليكرت" أن القيادة تمثل محور العملية الإدارية، وأن فعالية المنظمات تعتمد بشكل رئيسي على الأسلوب الذي يتبعه الإداريون في قيادة مروسيهم؛ ويرى ليكرت أن أكثر الاساليب القيادية نجاحاً يمكن في اشتراك المروسين في عملية اتخاذ القرارات، واقامة نظام اتصال فعال معهم، وخلق بيئة تنظيمية تمنحهم فرص اشباع حاجاتهم، والشعور بأهميتهم، وتحقيق الرضا الوظيفي لهم؛ وقد صنف ليكرت أساليب القيادة الى أربعة أنظمة هي:

(١) نظام رقم ١: تسلطي - استغلالي System1:Exploitative Authoritative

٢) نظام رقم ٢ : تسطيحي - Authoritative Benevolent System2

٣) نظام رقم ٣ : استشاري - Consultative Type System3

٤) نظام رقم ٤ : جماعي - Participative-Group Leaders System4

خامساً/ نظرية البعدين The Two Dimensional Theory

ويطلق على هذه النظرية اسم دراسات جامعة أهايو في القيادة حيث قامت مجموعة من الباحثين في تلك الجامعة ولفترة طويلة بإجراء أبحاث بهدف تحليل أنماط السلوك القيادي وتمكنوا من تحديد بعدين لسلوك القيادة وهما:

١- هيكل المهام Initiating Structure

ويقصد به تحديد الأدوار بين القائد والمرؤوسين، ويعبر عن مدى اهتمام القائد بتخطيط العمل وتنظيمه وتوزيعه على مرؤوسيه والرقابة عليهم وتجربة أساليب العمل المبتكرة.

٢- الاهتمام بمشاعر الآخرين Considerati

حيث يأخذ القائد في الاعتبار آراء وأفكار ومشاعر المرؤوسين، وينمي جواً من الصداقة والثقة والانفتاح عليهم وإقامة اتصال ذي اتجاهين، هابطاً وصاعد.

وبموجب هذا التحليل فإن هذين البعدين ليسا متعارضين، والقائد الفعال هو الذي يستطيع تحقيق درجة عالية في كليهما بنفس الوقت؛ وبالتالي يحقق الرضا والانجاز الجماعي لمرؤوسيه.

سادساً/ نظرية الشبكة الإدارية The Managerial Grid Theory

قام بتطوير هذه النظرية كل من Robert Black and James Mouton

واستطاعا تحديد أسلوبين لسلوك القائد هما: الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالأفراد وقد قام الباحثان بتوضيح هذين الأسلوبين على صورة شبكة ذات محورين يظهر عليها أساليب القيادة المختلفة.

المحور الأفقي /

ويمثل الاهتمام بالإنتاج بينما المحور العمودي يمثل بالأفراد؛ وبالرغم من أن الشبكة الإدارية تظهر أنواعاً مختلفة من أساليب القيادة وكلها تعتمد على درجة متفاوتة من الاهتمام بالإنتاج والأفراد إلا أن (Black & Mouton) أكد على خمس نماذج قيادية، أربع منها على زوايا الشبكة وواحدة في الوسط كالتالي:

أ- نموذج رقم (١،١) يبدي القائد اهتماماً ضعيفاً بكل من الإنتاج والأفراد وتسمى الإدارة المسلووية القوة

ب- نموذج (١،٩) يظهر القائد اهتماماً عالياً بالإنتاج واهتماماً ضعيفاً بالأفراد، وهذا القائد متسلط ويطلب الأذعان والامتثال من المرؤوسين.

ت- نموذج (٩،١) يظهر القائد اهتماماً عالياً بالأفراد واهتماماً ضعيفاً بالإنتاج وهدف القائد هنا هو الاحتفاظ برضا العاملين.

ث- نموذج (٥،٥) يتميز القائد باهتمام معتدل في كل من الإنتاج والأفراد إذ يتم الحصول على إنتاج مقبول، وبالمقابل يتم إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات.

ج- نموذج (٩،٩) يتميز أسلوب القائد باهتمام عال بكل من الإنتاج والأفراد 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 رضا العاملين والحصول على أقصى إنتاج، وبهذا يصبح المديرين قادة فاعلين.

سابعاً/ النظرية الظرفية لفيدلر Fiedler Contingency Theory

قام فيدلر بتطوير نموذج في القيادة الموقفية، وتقوم هذه النظرية على فرضية أن القيادة يختلفون في اتجاهاتهم سواء في أعمالهم أو نحو مرؤوسيه، 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- هيكله المهام.
- ٣- وضوح السلطة الرسمية للقائد.

ثامناً/ نظرية المسار والهدف The Path –Goal Theory

قام بتطوير هذه النظرية روبرت هاوس Robert House والتي تؤكد على أن القائد الفعال هو الذي يقوم بمساعدة مرؤوسيه في تحديد أهدافهم ورسم المسارات لتحقيق هذه الاهداف وازالة العقبات التي تعترض طريقهم وتدريبهم ومكافأتهم على انجازهم؛ ويعتمد هذا النموذج على التوقع في الحفز؛ وتحدد هذه النظرية أربعة نماذج من السلوك القيادي يمكن استخدامها جميعها من قبل القائد ولكن في مواقف وظروف مختلفة وهي:

- ١- السلوك التوجيهي Directive
 - ٢- السلوك المساند Supportive
 - ٣- السلوك المشارك Participative
 - ٤- السلوك الانجازي Achievement Oriented
- اختيار النمط الفعال في القيادة

- ❖ يعرف سيد هواري النمط القيادي بأنه "السلوك المتكرر للمدير في طريق أدائه للعمل"
- ❖ ويعرفه علي السلمي بأنه "السلوك الذي يتبعه القائد حتى يستطيع كسب تعاون جماعته واقتناعهم بأن تحقيق أهداف المنظمة هو تحقيق لأهدافهم"
- ❖ أما Robert Ones فيعرفه بأنه "السلوك الذي يمارسه القائد الفعال على أفراد المجموعة العاملة معه بهدف تحسين نوعية العمل والانتاج في المنظمة"

وعليه فإن القائد الفعال يوازن بين حاجات المنظمة من خلال الاهتمام بالعمل والانتاج وحاجات العاملين بإشباع حاجاتهم وتحقيق الرضا الوظيفي لهم؛ وبالتالي فإن النمط القيادي الفعال هو: الذي يبدي اهتماماً عالياً بالانتاج والأفراد 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 أن يدرس الموقف بجميع عناصره وهي: عناصر هي:

- ١- الوقوف على قدرات وخبرات العاملين
 - ٢- تحليل توقعات العاملين من الاعمال التي يؤدونها
 - ٣- تحليل العوامل في الموقف التي بالإمكان تغييرها ايجابياً لتناسب توقعات العاملين (زيادة الحوافز مثلاً)
 - ٤- دراسة المناخ العام السائد في المنظمة
- والخلاصة /** أنه على ضوء ذلك يتم تحديد النمط القيادي الفعال الواجب اتباعه، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع التحول من نمط قيادي الى آخر وفق متطلبات الظروف والمواقف المتغيرة في المنظمة ،

تلخيص المحاضرة الخامسة عشر: السلوك التنظيمي

-الدافعية والحفز الإنساني.

الحاجات

- من أهم المديرين حفز المرؤوسين لبذل أقصى جهد ممكن لتحقيق الأهداف التنظيمية، لذلك يجب معرفة حاجات المرؤوسين والعمل على أشباعها.

- إن حاجات الفرد والمنظمة ليست دائما واحدة ، وبالتالي يتعين على الإداريين العمل على توحيدها وتكاملها .

. يعتمد الحفز الإنساني على وجود حاجات

- الأفراد 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 أساسية :

يغلب عليها الطبيعة الفسيولوجية مثل الحاجة إلى الهواء ، الماء ، المأكل ، الأمن ، الحماية ، الجنس... الخ .

(ب) حاجات ثانوية :

وهي حاجات اجتماعية ونفسية بطبيعتها ، وتشمل حاجات الانتماء والانضمام إلى الغير ، القوة ، الشهرة ، التميز ، التقدير ، الاحترام ، إقامة علاقات صداقة مع الآخرين ، الإنجاز .. الخ ، وهذه الحاجات غير محدودة بطبيعتها .

- بمعنى عدم وجود حد أعلى من الإشباع إلى من يرغب الحصول عليها كحاجته من القوة والإنجاز والتقدير ... الخ .

- ويختلف الأفراد في الحاجات الثانوية أكثر من اختلافهم في الحاجات الأساسية ، إذا أن كل إنسان يحتاج إلى كمية الهواء والماء ، أكثر أو أقل ، في كل الأوقات ، وهذا لانطبق على الحاجات الثانوية ، فقد نجد فرداً ما لديه حاجة ماسه إلى القوة ، بينما فرد آخر تطغى عليه حاجة الانتماء .

خصائص الحاجات الثانوية

لهذا تنفرد الحاجات الثانوية بالخصائص التالية :

١. أهمية توفر المعرفة والخبرة فيها لدى الفرد .
٢. تتغير من وقت إلى آخر للفرد الواحد .
٣. تختلف من حيث النوع والكثافة بين الأفراد .
٤. تعمل كمجموعة وليس بشكل فردي .
٥. تأخذ الشكل المعنوي ، وغالبا ما تأخذ الصيغه اللاشعورية بمعنى أ،ها غير ملموسة بدلا من كونها حاجات مادية ملموسة .

عملية الحفز :

الحفز : عبارة عن قوة أو شعور داخلي يحرك سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة .

- فعندما يشعر الإنسان بوجود حاجة لديه فإنه يرغب في إشباعها .

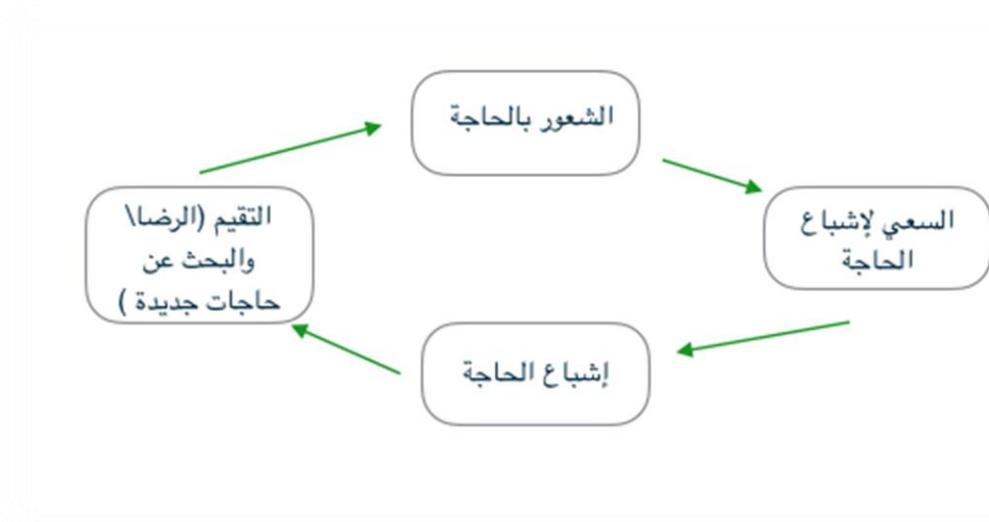
- فالحاجات تسبب التوتر والذي يقود إلى بذل الجهد من قبل الفرد .

- وهذا الجهد المبذول بدوره يؤدي الى الإشباع 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 و المثابرة ، أو اغتنام فرص سائحة ، أو تغيير المسار السلوكي كاتباع سلوك عدواني لتحقيق الهدف بدلا من الجهد والمثابرة ، أو تغيير الهدف نفسه .

عملية الحفز عند الأفراد



ومن ناحية تنظيمية ، فإن الهدف الأساسي للحفز هو زيادة الانجاز عند الأفراد ، وهذا الانجاز يتحقق عن طريق التفاعل بين : الحفز والقدرة .

ويمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية :

$$\text{إنجاز الفرد} = \text{الحفز} \times \text{قدرات الفرد} .$$

وفي هذا المجال : فإنه يجب على المنظمة مراعاة شروط فعالية الحوافز كما يلي : ارتباطها المباشر والواضح مع الأداء .

١. ارتباطها المباشر مع حاجات الأفراد .
٢. سرعة حصول عليها بعد الأداء مباشرة .
٣. وضوح أسس وقواعد الحصول عليها .

نظريات الحفز :

تتعد نظريات الحفز الإنساني ونذكر أهمها فيما يلي :

أولا : نظرية سلم الحاجات لإبراهام ماسلو .

ثانيا: نظرية ذات العاملين (الداخلية ، الخارجية) .

ثالثا : نظرية ماكيلاند في الحاجات.

رابعاً : نظرية التوقع .

خامساً : نموذج بورتر ولولر .

سادساً : نظرية الدرفر .

سابعاً : نظرية التعزيز .

ثامناً : نظرية العدالة .

أولاً : نظرية سلم الحاجات لإبراهيم ماسلو

تعتبر من أشهر نظريات الحفز ، وتشير إلى أ، الحاجات الإنسانية مرتبة هرمياً حسب الأهمية كالتالي :

١- حاجات فسيولوجية :

وهذه حاجات أساسية للبقاء وتمثل الحاجة إلى الهواء ، الماء ، المأكل ، العطش ، المأوى ، النوم ، الجنس .. الخ .

٢- حاجات الأمن والحامية :

حاجات الأمن المادية والأمن النفسي ، وتمثل حماية الإنسان لذاته وممتلكاته ، وفي المجال التنظيمي فإن الأمن و الحماية يأخذ شكل الأمن الوظيفي وضمان بيئة تنظيمية آمنة ، وبالرغم من الاعتمادية المتبادلة بين المنظمة والعاملين في تحقيق أهداف كل منهما ، إلا أن العاملين أكثر اعتماداً على المنظمة في إشباع حاجاتهم المختلفة ، وهذه الاعتمادية تجعل الأفراد بحاجة إلى التنبؤ في البيئة التنظيمية فيما يتعلق بالكثير من الأمور مثل : الأمن الوظيفي ، الترقية ، العدالة ، والمساواة في المعاملة .. الخ.

٣- حاجات اجتماعية :

مثل الحاجة إلى الانتماء والصدقة والحب والعاطفة والشعور والوجدان والقبول الاجتماعي من قبل الآخرين.

٤- حاجات التقدير والاحترام :

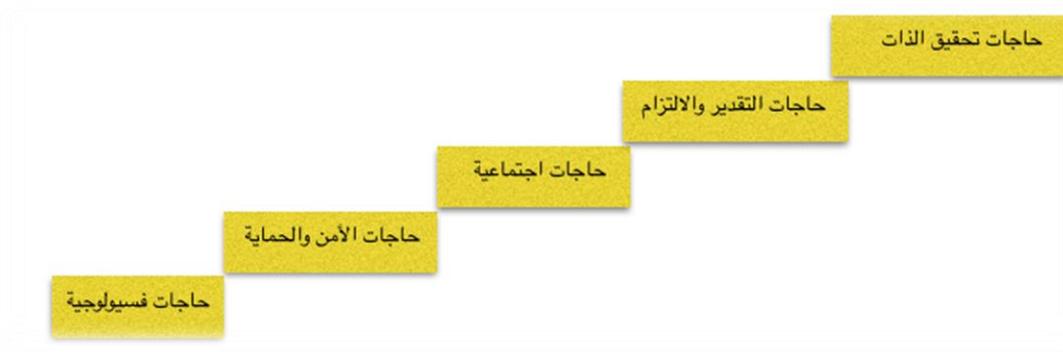
كالحاجة إلى احترام وتقدير الآخرين ، الثقة بالنفس ، المعرفة ، الاستقلالية ، الكفاءة ، الشهرة ، القوة ، التمييز ، المكانة والمركز الاجتماعي .. الخ .

5- حاجات التقدير الذات :

وتمثل حاجة ما يستطيعه الفرد أن يكون:

وتشمل حاجة تطوير قدرات الفرد الكامنة ، كالمعرفة ، المهارة ، الإبداع ، الخلق والابتكار ، تحقيق أقصى الطموح .

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



- ويلاحظ أهمية الحاجات الفسيولوجية من أجل البقاء حيث تسود في المستوى الأدنى ، وعندما يتم إشباعها بدرجة مرضية ينتقل الفرد الى الحاجة التي تليها في الأهمية وهي الأمن والحماية، إن الحاجة المشبعة لم تعد حافزة ، بينما الحاجة غير المشبعة تدفع الفرد للتحرك ، لذلك عندما يتم إشباع الحاجات الفسيولوجية فإن حاجات الأمن والحماية تبدأ بحفز السلوك .

- وكلا من الحاجات الفسيولوجية والأمن محدودة بطبيعتها بالرغم من أن الاولى أكثر محدودة من الثانية .

- وتظهر الحاجات الاجتماعية من كون الانسان كائناً اجتماعياً بطبعه ، و قد اشارت الدراسات ان الافراد اللذين يعملون بمفردهم بمعزل عن الآخرين لا تتوفر لديهم الرغبة في العمل .

- ويعزى ذلك الى العزلة والوحداية ، كما بينت دراسات اخرى ان الاقسام و الوحدات الادارية اللتي تمنح افرادها مستوى متديناً من التفاعل الاجتماعي و الاتصال مع الغير لديها اعلى نسبة دوران عمل.

- عموماً فإن إشباع الحاجات الاجتماعية في موقع العمل مقيد الى حد بعيد بالتكنولوجيا المستخدمة في الاداء و في الظروف المادية للعمل .

- وحاجات التقدير و الاحترام تمنح إدارة المنظمة مجالاً واسعاً لخلق بيئة تنظيمية تعمل على اشباع هذه الحاجات ، وهذه الحاجات غير محدودة الاشباع، ومن ناحية تنظيمية يعتمد إشباعها بشكل اساسي على السياسات الإدارية و السلوك القيادي .

- وهذه الحاجات تظهر عند المديرين اقوى مما لدى المرؤوسين ، لذلك تعطى أهمية في مجال حفز المديرين.

- أخيراً حاجات تحقيق الذات وهي تمثل الحاجة إلى إدراك إمكانية تطور وتقدم الفرد إلى أقصى درجة ، إذ لا يتم إشباع هذه الحاجة بالكامل ، وهي مهمة إلى أولئك الذين استطاعوا إشباع بقية الحاجات في سلم ماسلو بدرجة مقبولة.

- ويوجد إختلاف في وجهات النظر حول نظرية ماسلو ، وتشير بعض الدراسات إلى أن الترتيب الهرمي للحاجات هو ترتيب اصطناعي.

- إذ أن جميع هذه الحاجات متداخلة ومتفاعلة مع بعضها البعض لدى الفرد الواحد ، بينما أشارت دراسات أخرى إلى أن تطبيق نظرية ماسلو والإختلاف في ترتيب الحاجات مرهون بالعوامل البيئية والإختلافات الثقافية.

مثال ذلك : الدراسات التي أجريت في مجال مقارنة سلم الحاجات عند الموظفين في الشركات الأمريكية والمكسيكية أظهرت أن حاجات تحقيق الذات عند المديرين في الشركات الأمريكية كانت غير مشبعة بشكل عال ، بينما كانت تلك الحاجات تمثل الحاجة الثانية المشبعة بشكل عال عند الموظفين في الشركات المكسيكية.

- هرم ماسلو في الحاجات



ثانيا : نظرية ذات العاملين :

قام بتطوير هذه النظرية فردريك هيرزبرج وجماعته باستخدام أسلوب المقابلات مع مائتي شخص من مهندسين ومحاسبين ، وبموجب هذه النظرية يوجد مجموعتان من العوامل : ١- داخلية (العوامل الدافعة) ٢-خارجية (العوامل الوقائية)

عوامل داخلية :

تتعلق بالعمل مباشرة ، واطلق عليها عوامل دافعية أو حافزة انسجاماً مع هرم ماسلو للحاجات الإجتماعية والاحترام والتقدير وتحقيق الذات.

- وتتضمن العوامل الداخلية ما يلي :

- الإنجاز في العمل.
 - التقدير و الاحترام نتيجة الإنجاز.
 - المسؤولية لإنجاز العمل.
 - الترقية.
 - احتمالية التطور والتقدم.
 - طبيعة العمل ومحتواه.
- ويؤدي وجود العوامل الداخلية في موقف العمل وبشكل ملائم إلى الشعور بالرضى والقناعة لدى العاملين ، ولكن غيابها لا يؤدي إلى شعور بعدم الرضى .

عوامل خارجية : وتتعلق بالبيئة المحيطة بالعمل ، وأطلق عليها عوامل الصحة أو الصيانة /
الوقاية انسجاماً مع الحاجات الفسيولوجية و الأمن والحماية في هرم ماسلو. **و تشمل العوامل
الخارجية ما يلي :**

١. سياسة المنظمة وأسلوب إدارتها.
 ٢. أسلوب الإشراف .
 ٣. العلاقات بين قبة الهرم الإداري .
 ٤. العلاقات بين المشرف والمرؤسين .
 ٥. العلاقات بين المرؤوسين .
 ٦. العلاقات بين الزملاء في العمل .
 ٧. الأجور والرواتب .
 ٨. الأمن الوظيفي .
 ٩. المركز الوظيفي .
 ١٠. ظروف العمل المادية من إضاءة وتهوية وحرارة .. الخ .
- إن عدم وجود هذه العوامل يسبب شعوراً بعدم الرضى ، ولكن وجودها لايشكل بالضرورة
إحساساً أو شعوراً بالرضى وإنما يمنع حالات عدم الرضى .

بمعنى إذا كانت هذه العوامل غير متوفرة فإنها ستؤدي إلى عدم رضى العاملين ، ولكن توافرها
في نفس الوقت لا يؤدي إلى حفز الأفراد وزيادة الإنتاجية ، لأن عملية الرضى والأنتاجية العالية
مرتبطة بالعوامل الداخلية لذلك نجد تأثيراً محدوداً للعوامل الخارجية على دفع الأفراد العاملين
لتحسين جهودهم .

وقد تعرضت هذه النظرية للنقد والذي تركز على منهجية الدراسة التي قام بها هيرز برج وكانت
حول أفراد العينة واسئلة الاستبيان.

كما افترضت النظرية وجود علاقة إيجابية بين الانتاجية ودرجة الرضى ، بمعنى ان الانتاجية تتأثر
مباشرة بدرجة رضى الفرد، ولكن أظهرت دراسات أخرى أن هذه العلاقة ليست بالضرورة دائماً
موجودة ، أي أن هناك كثير من الأفراد لديهم رضى وظيفي مرتفع

ولكن انتاجيتهم منخفضة ، والعكس صحيح.

ويعد برنامج اثرء العمل الذى تبنته النظرية مفيد جداً في تخفيض نسبة دوران العمل وزيادة
كمية الانتاج وتحسين جودته.

ثالثا : نظرية ماكيلاند في الحاجات

أجرى ماكيلاند وجماعته دراسات على عدة ثقافات شملت الولايات المتحدة ، إيطاليا ، بولندا، الهند وقد تم استخدام أساليب التنبؤ لتحديد سمات الأفراد الذين لديهم الحاجات الثلاث : الحاجة إلى الإنجاز ، الحاجة إلى القوة ، الحاجة إلى الانتماء .

١- الحاجة إلى الإنجاز :

وهي الدوافع للتفوق وتحقيق الإنجاز وفق مجموعة من المعايير ، وترى هذه النظرية أن الأفراد الذين لديهم حاجة شديدة للإنجاز يكون لديهم دافع التفوق والكفاح من أجل وذلك لمجرد تحقيق النجاح دون اعتبار إلى المردود المادي مالم ينظر إلى المردود المادي على انه مؤشر للنجاح .

هذه الفئة من الأفراد تهتم نفسيا بإنجاز الأعمال بصورة أفضل وتطوير العمل والرغبة في التحدي والقيام بمهام صعبة وتحمل المسؤوليات الشخصية من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة ، والرغبة في الحصول على المعلومات عن نتائج مايقومون به من أعمال .

وهذه الفئة من الأفراد يرون في الالتحاق بالمنظمة فرصة لحل مشاكل التحدي والتفوق ويميلون إلى العمل الذي يشعرون بأن فيه تحديا لمهاراتهم وقدراتهم .

والأفراد ذو الحاجة الشديدة للإنجاز فإنهم يتجهون نحو الأعمال الحرة بدلا من ممارسة المهن والالتحاق بالوظائف الحكومية .

ويمثل الحافز الى الإنجاز عنصرا مهما في نجاح التنمية الاقتصادية الوطنية كما هو الحال عند الأفراد وقد أثبت ماكيلاند في دراسته أن حافز الإنجاز يمكن تعلمه ودراسته .

٢- الحاجة إلى القوة :

القوة والسيطرة والإشراف على الآخرين حاجة اجتماعية تجعل الفرد يمتلك طريقة توفر له الفرصة لكسب القوة والتأثير على سلوك الآخرين ، والأفراد الذين لديهم حاجة شديدة إلى القوة يرون في المنظمة فرصة للوصول إلى مركز وامتلاك السلطة وممارسة الرقابة والتأثير على الآخرين ، ويعتقد بان لدى المديرين حاجة القوة وحاجة الإنجاز لأنهم مسؤولون عن عمل الآخرين .

ويشير French and Raven إلى وجود خمس مصادر للقوة :

- قوة منح المكافاة : وهي القدرة على مكافأة الآخرين .

- القوة القسرية : وهي القدرة على معاقبة الآخرين بسبب عدم امتثالهم للأوامر أو الفشل في إنجاز ما هو مطلوب .

- القوة الشرعية : وهي السلطة القانونية في تحديد السلوك الواجب اتباعه من قبل الآخرين .

- قوة الإعجاب : وهذه مبنية على توفر سمات شخصية لدى الشخص الذي يمتلك القوة .- قوة الخبرة الفنية : وهذه مبنية على امتلاك معرفة خاصة في مجال أو موضوع معين

٣- الحاجة إلى الانتماء :

وهي الرغبة في بناء علاقات الصداقة والتفاعل مع الآخرين ، ويشبع الأفراد هذه الحاجة من خلال الصداقه والحب وإقامة علاقات اجتماعية مع الغير والتواصل مع الآخرين .

وهؤلاء الأفراد يشعرون بالسرور عند تفاعلهم مع الآخرين ، والبحث عن الدعم النفسي ويجدون الإشباع من خلال تنمية وتعميق التفاهم المشترك وإقامة أواصر الصداقة مع الآخرين .

والأفراد الذين لديهم حاجة شديدة إلى الاندماج يرون في المنظمة فرصة لإشباع علاقات صداقة جديدة ، كما أنهم 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 أن النظرية أن دافعية الفرد للقيام بسلوك معين تتحدد باعتقاد الفرد بأن لديه القدرة على القيام بذلك السلوك ، وإن القيام بذلك السلوك سيؤدي إلى نتيجة معينة ، وأن هذه النتيجة ذات أهمية بالنسبة للفرد .

وهذا يعني أن حفز الفرد يعتمد على توقعات الفرد كما يلي :

١- التوقع الاول : إن جهد المبدول سيؤدي إلى الإنجاز المطلوب .

٢- التوقع الثاني : إن الإنجاز المطلوب سيحقق المكافأة المرغوبة من قبل الفرد والتي بدورها تشبع حاجته وبالتالي تحقق الرضى له .

وهذا يعني أن الفرد لن يسلك سلوكا يتوقع أن نتيجته ستكون منخفضة .

وكذلك لن يختار الفرد سلوكا يحقق مكافأة لاتشبع حاجته ، لهذا فإن حفز الفرد للقيام بعمل مايعتمد على قوة الرغبة **والتوقع كما يظهر في المعادلة التالية :**

الدافعية = قوة رغبة الفرد × التوقع

وبناء على هذه النظرية فإن الأفراد يتعلمون من تجاربهم التي من خلالها يتكون لديهم احتمالات بأن نوعا معينا من السلوك سيؤدي إلى تحقيق نتائج معينة ، بتحليل مفهوم التكلفة والعائد.

تعتبر نظرية التوقع ضمناً وسيلة لتحقيق غاية ، فقد نجد أن النتيجة التي حصل عليها الفرد ليست هدفاً بحد ذاته وإنما تكون وسيلة أو وسيطاً لتحقيق نتيجة أخرى مرغوب فيها . **مثال ذلك :** قد يرغب الفرد في الترقية في وظيفته ، ليس بهدف الترقية ، وإنما بسبب إدراكه واعتقاده بأن الترقية هي السبيل لتحقيق حاجة التقدير والاحترام والتميز والحصول على المردود المادي من أجور ورواتب ... الخ .

خامسا : نموذج أو نظرية بوتر ولولر

طور (بوتر ولولر) عام ١٩٦٨ نموذج فروم وقد ربطا الرضا بكل من الإنجاز والعائد ، فهم يضعون حلقة وسيطة بين : الإنجاز والرضى وهي العوائد.

وبموجب هذا النموذج يتحدد رضى الفرد بمدى تقارب العوائد الفعلية مع العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة ومنسجمة مع الإنجاز أو الجهد المبذول.

لذلك فإن من أبرز ما أضافه نموذج بوتر ولولر إلى نظرية فروم هو المفهوم الذي يشمل عليه نموذجهما بأن استمرارية الأداء تعتمد على قناعة العامل ورضاه ، وأن القناعة والرضى تحدد بمدى التقارب بين العوائد الفعلية التي تم الحصول عليها ومايعتقد الفرد .

وقد بين بوتر ولولر أن هناك نوعين من العوائد :

١- **عوائد ذاتية :** وهي التي يشعر بها الفرد عندما يحقق الإنجاز المرتفع ، وهذه تشبع الحاجات العليا عند الفرد .

٢ . **عوائد خارجية :** وهي التي يحصل عليها الفرد من المنظمة لإشباع حاجته الدنيا كالترقية والأجور الأمن الوظيفي.

ويوضح نموذج بوتر ولولر التداخل بين عملية الحفز والإنجاز والإشباع / الرضا ، وهذا يعني أنه يتعين على الإداريين ضرورة إدراك أن تكون أهداف المرؤوسين متوسطة الصعوبة ومتفقة مع قدراتهم ومهاراتهم ، وربط نظام الحفز مع الحاجات الفعلية للمرؤوسين والعمل على إشباعها.

سادسا : نظرية الدرفر

قام الدرفر بتقليص الحاجات إلى ثلاث مجموعات تتماثل في المحصلة النهائية مع تلك التي جاء بها (ماسلو) كما يظهر في الشكل التالي هذه الحاجات وهي :

١- حاجة الوجود :

وهي الحاجات التي يتم إشباعها بواسطة الماء، الغذاء ، الأجور ، ظروف العمل . وتماثل الحاجات الفسيولوجية والأمن عند ماسلو .

٢- حاجة الارتباط :

ويتم إشباعها بواسطة العلاقات الاجتماعية التبادلية مع الآخرين ، وتشبه الحاجات الاجتماعية عند ماسلو .

٣- حاجة النمو :

تركز على تطوير قدرات وإمكانيات الفرد والرغبة في النمو الشخصي ، ويتم إشباعها من خلال قيام الفرد بعمل منتج أو إبداعي وهذه تماثل حاجات التقدير والاحترام وتحقيق الذات عند ماسلو .

سلم الحاجات عند الدرفر



لقد اتفق (الدرفر وماسلو) على وجود سلم للحاجات ، وأن الفرد يتحرك على هذا السلم تدريجياً من أسفل إلى أعلى ، كما اتفقا على أن الحاجات غير المشبعة هي التي تحفز الفرد ، وأن الحاجات المشبعة تصبح أقل أهمية ، ولكن تختلف نظرية الدرفر عن ماسلو في كيفية تحرك الفرد وانتقاله من فئة إلى أخرى.

حيث يرى الدرر أن الفرد يتحرك إلى أعلى وإلى أسفل على سلم الحاجات محاولاً اشباعها. وقد اشار الدرر إلى وجود عدة متغيرات تؤثر على الأهمية النسبية لهذه الحاجات ، وألوية اشباعها من بيئة إلى أخرى.

سابعا : نظرية التعزيز .

ومن أهم رواد هذه النظرية في مجال السلوك التنظيمي (سكرن) ومحور هذه النظرية العلاقة بين المثبر والاستجابة ، والفرد يستجيب للعوائد ، والسلوك الذي يعزز بالمكافأة يستمر ويتكرر ، بينما السلوك الذي لا يعزز سيتوقف ولا يتكرر ، وإذا ما كانت نتيجة السلوك تشكل خبرة سارة وإيجابية للفرد زادت احتمالات تكرار هذا السلوك مستقبلاً ، والعكس صحيح.

ومن وجهة نظر سكرن فإن المكافآت هي المعززات التي تهدف إلى استمرار إثارة السلوك الإيجابي عند الأفراد ولكن مايعتبر معززاً عند فرد قد يكون غير ذلك عند فرد آخر.

واعتمد سكرن على أسلوب تعديل السلوك التنظيمي في نظرية التعزيز والذي يرتكز على المبادئ التالية :

١. إن الأفراد يسلكون الطرق التي يرون أنها تؤدي بهم إلى تحقيق مكاسب شخصية.

٢. أن السلوك الإنساني يمكن تشكيله وتحديده من خلال التحكم بالمكاسب والعوائد.

ومن أهم الانتقادات الموجهة إلى هذه النظرية هو اعتبار أن السلوك الإنساني يحدد من قبل مشيرات خارجية وتجاهل دور الحاجات الداخلية وقيم الفرد واتجاهاته في عملية الحفز.

ثامنا : نظرية العدالة

تدور هذه النظرية حول العلاقة بين الرضى الوظيفي للفرد والعدالة ، وتفترض أن درجة شعور العامل بعدالة ما يحصل عليه من مكافأة وحوافز من عمله تحدد بدرجة كبيرة شعوره بالرضا مما يؤثر في مستوى أدائه ونتاجيته.

وضع هذه النظرية (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 لأمثاله 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 فإن النتيجة هي شعور الفرد بعدم الرضا عن عمله. وتشمل نظرية العدالة على ثلاث خطوات أساسية وهي:

١. التقييم: ويعنى قياس المدخلات (جدارة الشخص ،مستوى التعليم المهارة ...) والمخرجات (العوائد المادية ، الترقية ، ..).

٢ . المقارنة : وتعنى المقارنة بين المدخلات والمخرجات.

٣ . السلوك : هو عملية إدراك العلاقة 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 طردياً مع حجم المساواة المدرك.

وتقترح النظرية الطرق التالية لإعادة الشعور بالمساواة :

١. تقليل الجهد المبذول في العمل. ٢. المطالبة بزيادة في الأجر. ٣. تغيير في عوائد الشخص الآخر الذي تمت مقارنته. ٤. الانتقال إلى عمل آخر في المنظمة. ٥. 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 وتأثيراتها ، وفهم الفرد وإدراكه للآخرين ، كذلك تدعو إلى إيجاد الطرق والوسائل المختلفة التي تجعل الفرد يشعر بعدالة معاملة الإدارة له ، كما تركز على الحوافز النقدية نظراً لسهولة قياسها والإحساس بها وإدراك أهميتها وربطها بالعدالة.

حفز المديرين :

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

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 تطوير أعمالهم ووظائفهم ، كذلك يرغب الإداريون في الحصول على المعلومات من خلال قنوات التغذية الراجعة لمعرفة نتائج ما يقومون 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 تبوء مركز قيادي**: وتمثل الحاجة بأن يكون الفرد قائداً بين الزملاء في العمل.

٤- **تشجيع المنافسة** : وذلك بتشجيع المنافسة الإيجابية في الحصول على العوائد والمكافآت التنظيمية كالترقية والتقدير والاحترام.

٥. **منح الحوافز النقدية** : حيث تمارس الحوافز النقدية تأثيراً قوياً لا بسبب قدرتها على إشباع الحاجات الفسيولوجية فحسب ، وإنما أيضاً بسبب قدرتها على إشباع الحاجات العليا كالشهرة والقوة والتقدير والاحترام ، وغالباً ما ينظر إلى منح الحوافز النقدية كمؤشر لنجاح وتميز الرؤساء في الإنجاز وتحقيق الأهداف.

خلاصة المحاضرة

أه : على ضوء دراسة موضوع الدافعية والحفز يتضح الآتي:

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

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

(المحاضرة رقم ١٦)

❖ المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية

أولاً : تعريف المناخ التنظيمي

- ان **كلمة مناخ** : هي تعبير مجازي يتعلق **عادة بالبيئة والطبيعة** لموقع جغرافي **يصف فصول السنة** والتحولات الجوية التي تميز ذلك الموقع عن غيره من المواقع.
- وقد طُبق هذا الاصطلاح على **مكان العمل** باعتبار إن التنظيم كيان حركي تتفاعل عناصره البشرية وغير البشرية مع بعضها فتتأثر وتؤثر على بعضها البعض.
- ويمكن القول **المناخ التنظيمي** هو " البيئة **الداخلية** المادية وغير المادية التي يعمل الفرد في إطارها " .
- ويُعرف **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 الآتي:

- ١ - مرونة التنظيم.
- ٢ - طبيعة العمل.
- ٣ - أهمية الإنجاز.
- ٤ - أهمية التنمية الإدارية والتدريب.
- ٥ - أنماط السلطة.
- ٦ - أسلوب التعامل بين الإدارة والعاملين.
- ٧ - الأمن الوظيفي.
- ٨ - أنماط الثواب والعقاب.

ثالثاً : عناصر المناخ التنظيمي

ويمكن تحديد **عناصر** المناخ التنظيمي في (**٦ عناصر**) هي:

- ١ - الهيكل التنظيمي.
- ٢ - نمط القيادة.
- ٣ - نمط الاتصال.
- ٤ - المشاركة في اتخاذ القرارات.
- ٥ - طبيعة العمل.
- ٦ - 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 يعرفها **Linton** بأنها : " **مجموعة السلوك** التي تتعلمها الكائنات الإنسانية في أي مجتمع من الكبار الذين تنتقل منهم إلى الصغار".
- كما يعرف قاموس **Random** الثقافة : على أنها **طرق أو أنماط الحياة** يتم بناؤها وتطويرها من قبل جماعة من الناس، ويتم **توارثها** من جيل إلى جيل.
- ونلاحظ من خلال **التعاريف السابقة** لمفهوم الثقافة أنها تتكون من **ثلاثة عناصر** اساسية وهي :
 - ١ - **القيم والأفكار والمبادئ** التي تتبلور لدى الأفراد.
 - ٢ - **الخبرة** التي يكتسبها الأفراد نتيجة تفاعلهم المستمر مع البيئة التي تحيط بهم سواء كانت بيئة داخلية أو خارجية.
 - ٣ - **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 ويشاركه فيه أعضاء المجتمع بشكل عام ،،".

خامساً : خصائص الثقافة

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

- ١ - 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.
- ٢ - **الثقافة عملية** إنسانية:

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

٣ - الثقافة متغيرة:

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

٤- 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 نسبي** في سلوك الأفراد الذين يعملون في بيئة عمل واحدة.

٥ - الثقافة عملية قابلة للانتقال من جيل لآخر:

فالثقافة متوارثة يتناقلها الابناء عن الآباء والاجداد.

٦ - الثقافة عملية رضاء نفسى:

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 التى دخلت الى كتب الإدارة ، ويعكس هذا المفهوم **المعرفة** **والافكار والقيم** لدى مجتمع ما.
- ويوجد عدة تعاريف لمفهوم ثقافة المنظمة (**الثقافة التنظيمية**) :
- حيث يعرف **Wheelen الثقافة التنظيمية** بأنها عبارة عن مجموعة « : **من الاعتقادات والتوقعات والقيم** التى يشترك بها أعضاء المنظمة»
- ويعرفها **Shermerborn** بأنها نظام من **القيم والمعتقدات** « : يشترك بها العاملون فى المنظمة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة»
- كما يعرفها **Kossen** « : بأنها مجموعة **القيم** التى يجلبها أعضاء المنظمة (رؤساء ومرووسين) من البيئة الخارجية الى البيئة الداخلية لتلك المنظمة.»
- وينطوي 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** وتتمارس تأثيراً كبيراً على سلوك الأفراد فى منظمة ما»
- ومهما تنوعت **تعريفات الثقافة التنظيمية** فان جميع التعريفات **تشترك** بعنصر مميز هو **القيم** وهى التى تمثل القاسم المشترك بين تلك التعاريف المختلفة للثقافة وتشير هذه القيم الى : **الاتجاهات والمعتقدات والافكار** فى منظمة معينة .

سابعاً: عناصر الثقافة التنظيمية

- ويمكن اجمالها فى **أربع عناصر** هي:

١ - القيم التنظيمية:

- 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 **القيم التنظيمية**: فهي تمثل القيم فى **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.

٢ - 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.

٣- 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.

٤- التوقعات التنظيمية :

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة .

مثال على ذلك / توقعات الرؤساء من المرؤوسين ، والمرؤوسين من الرؤساء ، والزملاء من الزملاء الآخرين ، والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية .

ثامناً أهمية الثقافة التنظيمية

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

- ١- تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها ، كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض ، وبناء على ذلك فإن للثقافة دوراً كبيراً في مقاومة من يهدف الى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع الى آخر .
- ٢- تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الاحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به ، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطاراً مرجعياً يقوم الافراد بتفسير الاحداث والانشطة في ضوءه.
- ٣- تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات ، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجهه موقفاً معيناً أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقاً لتقافته، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي اليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه .
- ٤- 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 ويستطيعون تعلمها ويمكن أن تورث لهم ومن جهة أخرى يشير الكاتبان

Kreinter & kinicki الى أن ثقافة المنظمة تخدم أربع وظائف هي :

١ . تعطي الافراد العاملين هوية منتظمة .

٢ . تسهل الالتزام الجماعي .

٣ . تعزز استقرار النظام الاجتماعي

٤ . تشكل السلوك .

تاسعاً خصائص ثقافة المنظمة

من الأهمية بمكان إدراك أنه 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 ؛ و إذا ما أرادت منظمة ما حماية ثقافتها وترسيخها فإنها تسعى باستمرار إلى جذب قوي بشرية ممن تتوافق قيمهم مع قيم ومعتقدات المنظمة وفلسفتها ؛ وكما هو معروف فإن أي مجتمع يحتوي على ثقافات فرعية ضمن ثقافة رئيسية ، وهذا المبدأ ينطبق 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 والثقافية الرئيسية في المنظمة .

وفيما يلي عرض موجز لأهم خصائص ثقافة المنظمة وهي ٦ خصائص :

- ١- الانتظام في السلوك والتقييد به :
- نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات 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 :

- ١- ثقافة قوية
 - ٢- ثقافة ضعيفة
- عنصر الشدة :** ويرمز هذا العنصر الى قوة أو شدة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات .
- عنصر الاجماع :** والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء ويعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم الساندة في المنظمة ، وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت تمنع للأفراد الملتزمين .
- إن المنظمة ذات الأداء والفعالية العالية لديها ثقافة قوية بين أعضائها ،حيث تؤدي الثقافة القوية إلى عدم الإعتماد على الأنظمة والتعليمات والقواعد ،فالأفراد يعرفون مايجب القيام به .
 - بينما في الثقافات الضعيفة فإن الأفراد يسبرون في طرق مبهمة غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة وموائمة لقيم واتجاهات الأفراد العاملين .
 - ومن هنا تبرز أهمية ظهور ثقافة تنظيمية قوية تعمل على الوحدة التنظيمية فالثقافة القوية : لاتسمح بتعدد ثقافات فرعية متباينة .
 - 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 وفاعلية المنظمة فالمنظمات التي لديها أداء منخفض يتعين على المديرين فيها العمل على تغيير ثقافة منظماتهم .والسؤال الذي يطرح كيف يمكن تغيير ثقافة المنظمة ؟

عندما يحاول المديرون تغيير ثقافة المنظمة يجب عليهم تغيير الافتراضيات والاساسيات 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 :

١- الادارة عمل ريادي

٢- مشاركة العاملين

٣- المعلومات من الاخرين

٤- 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 تمشياً مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية من أجل تحقيق أهداف المنظمة

♣ ويتم اجراء التغيير والتطوير باستخدام الخطوات التالية :

أ- حصر وتحديد الثقافة والسلوك المتبع في المنظمة من قبل العاملين

ب- تحديد المتطلبات الجديدة التي ترغب بها المنظمة

ت- تطوير السلوكيات الجديدة وفق المتطلبات المرغوبة للمنظمة

ث- تحديد الفجوة والاختلاف بين الثقافة الحالية والسلوكيات الجديدة

ج- اتخاذ الخطوات التي تؤدي الى تبني السلوك التنظيمي الجديد .

الثاني عشر : المحافظة على ثقافة المنظمة

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

١- الادارة العليا :

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

٢- 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 .

٣- المخالطة الاجتماعية :

ف عند 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 يتغير أداء المنظمة .

(المحاضرة رقم ١٧)

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.

عرف البيئة : بأنها " المجال الذي تحدث فيه الإثارة والتفاعل لكل وحدة حية ، أو هي كل ما يحيط بالإنسان

و (المنظمة) من طبيعة وتجمعات بشرية ونظم اجتماعية وعلاقات شخصية " .

كما يمكن تعريفها : بأنها " الإطار الذي تعمل أو توجد فيه المنظمة الاجتماعية " .

كذلك تعرف البيئة : " بأنها تلك الأحداث والمنظمات والقوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية ، الاقتصادية ، التكنولوجية ، والسياسية ، الواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة " .

كما تعرف البيئة أيضا : " 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.

أهمية التعرف على البيئة من قبل المديرين

تزداد أهمية البيئة الخارجية بالنسبة بالنسبة للمديرين نظرا لقلّة المصادر أو الموارد القابلة لاحتياجات وأهداف المنظمات الحديثة ، فالمحيط الذي يعملون فيه هو محيط معقد مختلف التركيب لا يحكمه اتجاه واحد ، ويستمد التعقد البيئي مكوناته أو مقوماته الأساسية من كون هذه البيئة: بيئة اجتماعية أولا، ومتفاعلة مع متغيرات اقتصادية ومادية عديدة ثانياً.

ولكي يتمكن المديرين من ضمان فعالية أعمالهم الإدارية وتحقق الأهداف التنظيمية المنوطة بهم، يتوجب عليهم الإلمام بالبيئة التي تتعامل أو ترتبط مع الأعمال والأهداف التي يسعون لإنجازها .

إن هذا النطاق البيئي الذي يؤثر في عمل المديرين ويؤثرون فيه، وهو الذي يعكس فس نهاية الأمر صورة ومستوى عمل المنظمة بشكل عام ، وإن وسيلة المديرين في إنجاز المهام المناطة بهم هي القرارات التي تعد في حد ذاتها محصلة تفاعل متغيرات عديدة.

وقد يترتب على هذه القرارات تعامل مباشر مع البيئة ، أو أن يبنى عليها قرارات أخرى ذات تأثيرات متعددة في البيئة المحيطة .

وأيا كانت الحالة : فإنه لا يمكن إهمال الدور البيئي في عملية اتخاذ القرارات المختلفة ، لاسيما وأن نجاح أي قرار يقترن بشكل مباشر بمدى صلاحيته للتطبيق في بيئة معينة .

وفي الوقت الذي يمتلك المديرون تأثيرات محدودة على بعض متغيرات أو عناصر البيئة الخارجية ، نجد أن لهذه البيئة تأثيرات متعددة على المنظمة وعلى عمل المديرين فيها .

وأخيرا : فإنه لا يمكن فهم المنظمة وأنشطتها الإدارية إلا في إطار بيئي معين .

تصنيفات البيئة :

هناك أساليب أو طرق عديدة لتصنيف البيئة التي تتعامل معها المنظمة باعتبارها نظاما مفتوحا ، ومن بين الطرق أو الأساليب الشائعة مايلي :

البيئة العامة : وهي الإطار الجغرافي الذي تعمل فيه جميع المنظمات بما فيها المنظمة المعنية . وبالتالي فإن تأثير هذه البيئة العامة ينسحب على كل هذه المنظمات ومن بين مكونات هذه البيئة : القيم الثقافية، الاجتماعية، الظروف السياسية ، القانونية ، والاقتصادية ، والظروف التعليمية ، والتكنولوجية إلى جانب التضاريس والمناخ وماشبه ذلك .

أما البيئة الخاصة : فهي التي تعيش داخل شبكة المنظمة المعنية وتوضح علاقاتها مع المنظمات والجهات الأخرى ذات التأثير المباشر على عمل المنظمة .

ويقع ضمن هذه البيئة : المجهزون والموزعون والوكالات أو المنظمات الحكومية ذات العلاقة ، والمنافسون الذين يجب تتفاعل معهم المنظمة .

ثانيا : البيئة الخارجية والبيئة الداخلية

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

أما البيئة الداخلية : فهي التي توجد داخل إطار المنظمة وتؤثر فيها من الداخل ، وتتمثل في النواحي الفنية والاجرائية لأداء الأعمال داخل المنظمة كطرق أداء العمل والتقنية المستخدمة والنظم والقوانين الخاصة بالمنظمة .

بما فيها الهيكل التنظيمي الرسمي وغير الرسمي، ومجموعة العمل الرسمية وغير رسمية، وأنماط الاتصالات و أسلوب القيادة ونظام الأجور ونظام الحفز والمهارات المتوفرة والفلسفة الإدارية .

ثالثا : البيئة المستقرة والبيئة المتحركة 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 التغيير 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 الإداريين ، إن بيئة المنظمة ليست واحدة بالنسبة لجميع العاملين ، فالبعض يرى البيئة مضطربة ومعقدة والبعض الآخر يراها ساكنة ومستقرة ومفهومة.

وهذا يعتمد على المكانة الوظيفية للأفراد رؤساء كانوا أم مروضيين فإن الإدراك والتصور هو الذي يقف وراء القرارات الإدارية للأفراد وليست الحقيقة المطلقة .

فالأفراد العاملون في المستويات الإدارية المختلفة ينظرون إلى الأمور بطرق مختلفة تبعا للمركز الوظيفي والمستوى الثقافي وسنوات الخبرة والتخصص .. الخ .

وهذا يعني أن المنظمة تصنع لنفسها بيئة خاصة، وأن تكوين هذه البيئة يعتمد على الإدراك ، وهذا يؤكد دور وجهات النظر في تحديد البيئة بما يقلل حالة عدم التأكد ويساعدهم في التكيف معها .

خامسا : البيئة الكلية والبيئة المتوسطة

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 تأثير مباشرة على أداء المنظمة مثل العملاء ، والموزعين ومراكز الخدمات المختلفة من تمويل واستثمار.

سادسا : البيئة الهادئة العشوائية والبيئة الهادئة التجمعية

البيئة الهادئة العشوائية : هي بيئة غير متغيرة نسبيا ، وتهديداتها قليلة ، والتغيير الحاصل فيها بطيء ، لذلك فان عدم التأكد فيها منخفض ، كما أن المدير لا يأخذ مثل هذه البيئة بنظر الاعتبار عند اتخاذ قرار إداري معين

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

سابعا : البيئة القلقة والبيئة الهائجة

تتميز البيئة القلقة : بوجود عدة منافسين يتجهون الى غايه واحدة وقد تكون واحدة أو أكثر من المنظمات القوية تتمكن من السيطرة على البيئة كان تفرض حدا معيناً من الاسعار أو تشكل تحالفات قوية بينهما كاتحادات النقل و المزارعين .

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

العناصر البيئة

إن المحيط الخارجي أو المجال الذي تعمل فيه المنظمة يمتلك عددا من العناصر البيئية تؤثر بشكل واضح في المنظمة وفي أساليب إنجازها للأعمال أو تحقيقها ، ونجملها في ستة عناصر هي :

1. البيئة الثقافية :

وتعرف : "بأنها مجموع ما يحصل عليه الفرد من مجتمعه ، ويتمثل ذلك في المعتقدات والتقاليد والعادات المتعلقة بأنماط السلوك المختلفة " ، ولثقافة المجتمع تأثيرا معيناً في قرارات الإدارة وفي أنشطة المنظمات المختلفة ، كما أن القيم الشخصية التي يحملها المديرون مصدرها المجتمع أيضا . وبالتالي فان تفاوت أو اختلاف طرق المعالجة الخاصة بمشكلة إدارية معينة وموحدة يرجع في جانب منه الى اختلاف البيئات الثقافية للمديرين المساهمين في حل تلك المشكلة الموحدة .

وتعرف القيمة الثقافية :

بانها الشيء الذي تؤمن به مجموعة ما ، أو مجتمع معين ويصبح مرغوبا لذاته وقد تكون القيمة إيجابية أو سلبية كالتمسك بمبدأ من المبادئ أو بالعكس احتقاره و الرغبة في الابتعاد عنه كما أن لكل قيمة معنيين :

أحدهما موضوعي : وهذا موجود في الشيء نفسه ويحفز الآخرين نحو احترامه او اقتنائه.

أما المعنى الآخر لذاتي: وهو ما يرغب فيه الشخص أو يحترمه ، وفي هذا المعنى تختلف قيم الاشياء فيما بين الأفراد بحسب أذواقهم وحاجاتهم وطبيعة المواقف التي يمرون بها .

ان التعرف على أهم القيم السائدة في ثقافة مجتمع معين يساعد على فهم سلوك المنظمات والعاملين فيها بشكل كبير . فالثقافة : تحدد معايير السلوك السليم سواء للأفراد أو المنظمات . وهكذا يمكن القول : إن اختلاف الثقافات الاجتماعية وتذبذبها بين تقليدية أو متقدمة لا يعني الإذن للمديرين باستخدام الطرق التقليدية أو التخلي عن المبادئ العلمية وعدم استخدامها في الدول النامية

بحجة أنها لم تنتهياً بعد للأسباب العلمية في الإدارة وصيانة القوى العاملة ، ولكن يجب ألقمة أو تكيف هذه المبادئ بالشكل الذي يتناسب وثقافة تلك المجتمعات .

استمرارية الثقافة

عناصر الثقافة	تقليدية متخلفة	متقدمة أو متطورة
١- كمية التعليم الرسمي	قليلة	كثيرة
٢- عدد العاملين بالمصانع	قليلة	كثيرة
٣- الاتجاه نحو اكتساب خبرات جديدة	سلبي (رفض)	إيجابي (قبول)
٤- الاعتقاد في العلم	سلبي	حيوي ومتفائل
٥- مستوى الأهداف التي يرغب فيها الأفراد	منخفضة وقليلة	مرتفعة وكثيرة
٦- المعرفة عن الوقت والتخطيط	غير مهمة	مهمة
٧- أحداث وأخبار	محدودة بالنطاق المحلي	مهتم بالأخبار القومية والعالمية
٨- جغرافية	اتجاه نحو الريف	اتجاه نحو الهدف

١. البيئة الاجتماعية

يؤثر البناء الاجتماعي في مجتمع معين على هيكل وعلاقات منظمات الأعمال باعتباره الإطار الذي يحتضنها، فحينما تسود التنظيمات الأولية في المجتمع وتتحكم العلاقة الأسرية في سلوكية الأفراد ، نجد أن العلاقات الاجتماعية محكومة بنظام العائلة الممتدة ولا سيما في مجالات الولاء والانتماء والسلوك والعلاقات وتكثر هذه الوضعية في المجتمعات النامية.

أما في المجتمعات المتقدمة فيلاحظ سيادة التنظيمات الثانوية - الرسمية ، ولا يوجد لنظام العائلة الممتدة في علاقات الأفراد . فهناك المنظمات الرسمية العديدة التي تصغر الى جانبها

فكرة العائلة الممتدة ، ويتم التأكيد على الأسرة النووية التي يضعف نفوذها على الأفراد ليحل محله نفوذ المنظمات الرسمية .

أن 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 التنظيمات الأولية (العائلة) هنا الكيان الاجتماعي الطائفي في علاقات الأفراد أو انتمائهم وسلوكياتهم وولائهم .

أما في 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 . أما في المجتمعات المتقدمة فنجد اختلافا واضحا في سلوكيات المنظمة والعاملين فيها وبشكل يختلف جذريا عن المجتمعات النامية حيث تشيع الموضوعية محل الطابع الشخصي ، والمعايير الذاتية في هذه المجتمعات المتطورة أو الصناعية ، فاعتبار القرابة والجوار والمصاهرة تفقد قوتها وتأثيرها ليحل محلها اعتبارات أخرى أكثر موضوعية وتستمد مقوماتها من الكفاءة والجدارة والإنجاز .

ا. البيئة الاقتصادية

تؤثر البيئة الاقتصادية بما تحوله من متغيرات عديدة في سلوك المنظمات والعاملين فيها ، فندرة الموارد الأولية أو قلتها وتوزيعها الطبيعي وحالات المنافسة ، كل ذلك يشكل مجالات متعددة للتأثيرات السلبية أو الإيجابية على المنظمات .

مثال ذلك : مساهمة الموارد الاقتصادية الأولية في تحديد المواقع الجغرافي للمنظمة أو التأثير في عملياتها الإنتاجية ، كما تشكل الظروف الاقتصادية عنصراً أساسيا في مجالات التأثير في المنظمة وأعمالها الإدارية وأهدافها الأساسية واستراتيجياتها المختلفة .

ففي مجال البيئة التسويقية : يحاول المديرون التعرف باستمرار على القدرة الشرائية للأفراد في سوق معينة وإلى أي حد بالإمكان تسعير المنتجات أو الخدمات وبالشكل الذي يكون فيه الجمهور قادرا على الشراء والاقتناء فكلما كانت المؤشرات إيجابية 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 أساسية في الغالب ، وذلك بسبب تدني القدرات الشرائية ، أما في اوقات أو فترات الازدهار فيحدث العكس ، ومن جهة أخرى فإن تغير أذواق المستهلكين والقوانين الجمركية والضريبية و التضخم والمنافسة عوامل تؤثر في إدارة المنظمات ودرجة نموها وتوسعها .

١. البيئة السياسية والقانونية

إن فلسفة النظام الحاكم وأيدولوجيته السياسية والاقتصادية لها تأثيرها القوي في القدرات الإدارية المختلفة في المنظمات الرسمية ، ومن الواضح ان هناك علاقة وثيقة بين البيئة السياسية 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 أحد الضوابط العامة في المجتمع والتي 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 بالتغييرات القانونية والتشريعية ذات العلاقة بالبيئة الخاصة للمنظمة. **ومن الواضح أن سرعة الاستجابة لهذه القرارات وبالشكل المخطط يساعد المنظمة على استثمار تغير معين لصالحها.**

١. البيئة التكنولوجية

تعني التكنولوجيا : التطبيق والاستخدام العلمي المنظم للمعرفة الإنسانية في المجالات أو المهام العلمية المختلفة.

والتكنولوجيا : بهذا المعني تمثل ظاهرة اجتماعية تكيفية باعتبارها تعني مجموعة الوسائل التي يستخدمها الأفراد للسيطرة علي المتغيرات البيئية المحيطة بهم ، ومن اجل استخدامها لتحقيق اشباع الحاجات الإنسانية المتعددة ، لذا فهي تتجسد في الاختراعات والتجديدات في السلع والخدمات والوسائل والعمليات. وينظر إلى التكنولوجيا : على أنها احد المتغيرات الهيكلية بسبب تأثيرها المباشر والمستمر علي علاقة الأفراد بالمنظمة. فالآلات سواء كانت بسيطة أم معقدة تؤثر في نظم الاتصال وفي قدرات الأفراد الذاتية ومعنوياتهم ، وكذلك في نطاق الإشراف. كما أن للتكنولوجيا تأثير على القرارات الإدارية في المنظمات ولاسيما فيما يتعلق بالتخطيط والتنظيم والمتابعة.

١. البيئة الأخلاقية

تتكون البيئة الأخلاقية: من الاحكام القيمية المنصبة على الافعال الإنسانية من حيث كونها صحيحة أم غير صحيحة ، جيدة أم سيئة، مقبولة أم مرفوضة ، وتشير الأخلاق إلى مجموعة المعايير أو القواعد والاعراف المقبولة من مجموعة أو مجتمع معين وتحدد السلوك الشخصي.

غالبا ما تتلاحم المعايير الأخلاقية مع الجوانب التشريعية وتكون الأولى وسيلة للثانية أو على الأقل تشكل الخلفية العريضة التي يعتمد عليها المشرع في سن أو تشريع قانون معين. إن هذه الأخلاقيات بمجموعها تلعب دورا كبيرا في التأثير علي القرارات الإدارية ، وخاصة المتعلقة منها بتقييم أداء القوى العاملة والقرارات الخاصة بوضع القواعد العامة للمنظمة.

عدم التأكد البيئي

تختلف بيئة المنظمة الخاصة من منظمة إلى أخرى حسب مجال عملها والقطاعات التي تختارها لهذا المجال .

وتدور هذه الاختلافات حول عدة أبعاد أو محاور مثل : استقرار البيئة أو عدم استقرارها ، مدى تعقيد البيئة أو بساطتها، مدى توفر الموارد المالية أو عدم توافرها ، مدى قدرة المنظمة في السيطرة على بيئتها أو عدم قدرتها على ذلك . ويمكن تلخيص الأبعاد المختلفة لبيئة المنظمة الخاصة في مجموعتين من حيث تأثيرها على المنظمة :

أولا: الحاجة إلى المعلومات المتصلة بالبيئة من حيث مدى تعقيد أو بساطة البيئة ومدى ثبات أو 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 تحدياً يتمثل بكيفية اتخاذ القرارات في ظل عوامل عدم التأكد من ناحية ، وشح الموارد المتاحة للسيطرة على عوامل عدم التأكد من ناحية أخرى. وبن علي ما تقدم يمكن القول: بأن الاختلافات البيئية للمنظمات تعود إلى عدم التأكد البيئي الذي يعني عدم توفر المعلومات الكافية لصانعي القرار حول العوامل والمتغيرات ، مما يصعب معه التنبؤ بالتغيرات في البيئة الخارجية للمنظمة.

وتجدر الإشارة إلى أن عوامل عدم التأكد تزيد من مخاطر فشل المنظمات وعدم قدرتها على حساب تكاليف الاحتمالات (البدائل) للقرارات التي يتخذونها ، من هنا تأتي أهمية تقليل آثار عدم التأكد أو التكيف معها ومحاولة استيعابها. وتستطيع المنظمة التقليل من عوامل عدم التأكد واستيعابها والسيطرة عليها من خلال

١ - إختيار الاستراتيجية المناسبة.

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

٣ - تطوير الآليات اللازمة لفهم البيئة والتنبؤ بالمتغيرات والاتجاهات المتصلة بعناصرها.

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 علي تغيير بعض مفرداتها الأساسية استطاعت البقاء والنمو ، ومن ثم الازدهار في تلك البيئة ، ويمكن تناول هذه العلاقة من خلال نقطتين هما:

أولاً: تأثير البيئة في المنظمة :

حيث تؤثر العوامل أو الظروف البيئية في المنظمة بأسلوبين الأول: أن هذه العوامل تفر أو تضع حدوداً معينة لعمل المنظمة.

أما الثاني : فإن الظروف البيئية تقدم للمنظمة فرصاً وحالات مختلفة للتحدي ، فالبيئة قد تحدد سلوكيات المنظمة. مثال ذلك المصانع ذات الأصوات العالية والمزعجة قد تجد نفسها في موقف حرج إذا ما اختارت مناطق سكنية هادئة كمكان للعمل.

ومن هنا جاءت أهمية امتلاك المديرين لمقاييس معينة هدفها السيطرة على البيئات الاقتصادية والاجتماعية والفنية. ولتحقيق ذلك لابد من استخدام المهارات الإدارية في مجالات اتخاذ القرارات والتخطيط والتنبؤ والعمل لاستمرار الابتكارات والإبداعات ذات العلاقة بتطوير أنشطة المنظمة ووضعها في موقف أحسن.

وتقدم البيئة الخارجية: أيضاً الفرص والمجالات للتحدي بالنسبة للمديرين وتطالبهم بالمرونة والتكيف وغير ذلك من الأشياء أو المتطلبات التي تضمن للمنظمة البقاء في بيئة معينة ، ويبدو أن البقاء يمثل الحدود الدنيا للأهداف التي يقبل بها السلوك الإداري.

ثانياً : تأثير المنظمة في البيئة:

قد يكون تأثير المنظمة في البيئة لا يقل أهمية عن تأثير الأخيرة في المنظمة ، فالتأثيرات فيما بين الطرفين متبادلة وفي تغير مستمر من حيث النوع والدرجة.

فحينما توجد المنشأة في بيئة معينة فإن كل السلع والخدمات والنقود والمتغيرات الأخرى المناسبة عبر مخرجاتها تؤثر في البيئة وتخلق حالات معينة من التوازن أو عدم التوازن فيها.

وفي السنوات الأخيرة أصبح الاهتمام بفكرة التأثير المتبادل يحتل مكان الصدارة في الكتابات الإدارية والفنية الحديثة ولاسيما تلك المهتمة بقضايا تفسير السلوك التنظيمي وقضايا التلوث البيئي.

استراتيجيات المنظمة في التعامل مع البيئة

تستجيب المنظمة لبيئتها بأسلوبين هما :

الأول : التكيف مع البيئة : أي تحاول المنظمة تكيف نفسها لتنسجم سياساتها الإدارية مع متطلبات الظروف البيئية.

الثاني: محاولة تغيير البيئة : وتكيفها لصالح أهدافها الأساسية.

وتلعب المنظمات التي تتبع الأسلوب الأخير دورا بارزا في التأثير في البيئة ، وهناك عدة أساليب بإمكان المنظمة استخدامها في ذلك، وتستطيع المنظمة استخدام واحد أو أكثر منها حسب الظروف التي تعمل فيها :

ومن هذه الأساليب : (٧ استراتيجيات) هي:

١.الانسحاب.

٢.النفاذ المختار.

٣.التكيف.

٤.التكيف العملي أو الفعلي.

٥.إشتراك عناصر خارجية في المنظمة.

٦.المساومة.

٧.التجمعات.

المحاضرة رقم (١٨)

التغيير والتطوير التنظيمي

تعريف التغيير والتطوير التنظيمي

- **التغيير التنظيمي :** " هو عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهاذف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات ".
- **و تعريف 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 حل 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 نسبيا من التغيير المخطط له ، والهادف إلى مساعدة أفراد المنظمات في القيام بالمهام المطلوبة منهم بصورة أفضل " .
- وقد قدم **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** ، **فالتغيير 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 : " تغير 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 ١٠ خصائص) :
١ - **الاستهدافية**:
فالتغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا أو ارتجاليا ، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية مرجوة وأهداف محددة .
- ٢ - **الواقعية**:
يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة .
- ٣ - **التوافقية**:
يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير .

٤ - 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.

٥ - المشاركة:

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

٦ - الشرعية:

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

٧ - الإصلاح:

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

٨ - الرشد:

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

٩ - القدرة على التطوير والابتكار:

وهي خاصية عملية ضرورية لإدارة التغيير، حيث يعمل التغيير إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حاليا ، فالنغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.

١٠ - القدرة على التكيف السريع مع الأحداث:

إن إدارة التغيير تهتم اهتماما قويا بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث ، ومن هنا فإنها لا تتفاعل مع الأحداث فقط ، ولكنها أيضا 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 : (أسباب هي):

١ - الحفاظ على الحيوية الفاعلة:

حيث 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.

٢ - تنمية القدرة على الابتكار:

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

٣- 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 متلازم في كل المجالات.

○ **زيادة 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.

ج - التطوير الشامل الذي يقوم على تطبيق اساليب انتاج جديدة.

٤ - التوافق مع متغيرات الحياة:

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

٥ - زيادة مستوى الاداء:

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

أ - اكتشاف نقاط الضعف والثغرات التي أدت إلى انخفاض

الأداء مثل الاسراف والفاقد والتالف والضائع.

ب - معرفة نقاط القوة وتأكيدا مثل عمليات الحفز وتحسين مناخ العمل وزيادة الرغبة في التفاعل الإيجابي مع العاملين والولاء والارتباط بالعمل.

➤ 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: ٨ أهداف هي:

- ١- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.
- ٢ - زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة.
- ٣ -مساعدة الأفراد العاملين على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب.
- ٤ - تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضى الوظيفي لهم.
- ٥- الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.
- ٦ - بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة.
- ٧ - تمكين المديرين من اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلاً من أساليب الإدارة التقليدية.
- ٨ - مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها.

أنواع التغيير والتطوير التنظيمي

يتطلب نجاح عملية التغيير فهماً لطبيعة التغيير وأنواعه فهناك عدة أنواع من التغيير حسب المعيار المستخدم في التصنيف : (٦ أنواع وفقاً لثلاثة معايير) هي :

١- التغيير الشامل والتغيير الجزئي :

إذا اعتمدنا درجة الشمول معياراً لاستطعنا أن نميز بين التغيير الجزئي ؛ الذي يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والاجهزة والتغيير الشامل ؛ الذي يشتمل على كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المنظمة .

٢- التغيير المادي والتغيير المعنوي :

إذا أخذنا موضوع التغيير أساساً لأمكن التمييز بين التغيير المادي (مثل التغيير الهيكلي والتكنولوجي) والتغيير المعنوي (النفسي والاجتماعي)

٣- التغيير السريع والتغيير التدريجي :

يوجد تقسيم آخر لأنواع التغيير حسب سرعته وهو يشمل التغيير البطيء والتغيير السريع ، وعلى الرغم من أن التغيير التدريجي البطيء يكون عادة أكثر رسوخاً من التغيير السريع المفاجئ إلا أن اختيار السرعة المناسبة لحدث التغيير يعتمد على طبيعة الظروف .

خطوات التغيير والتطوير التنظيمي

ويقترح (عبدالباري الدرة) نموذجاً لإدخال تغيير مخطط له في المنظمات يتكون من الخطوات والمراحل التالية ٨ خطوات هي :

١- معرفة مصادر التغيير :

وهنا قد يكون مصدر التغيير بيئة المنظمة الخارجية كالتغيير الذي يحدث في هيكل السوق والتغيرات التكنولوجية والتغيرات السياسية أو القانونية ، وقد يكون مصدر التغيير البيئة الداخلية : مثل هيكل المنظمة وعلاقات السلطة والاتصال.... الخ

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

٢- تقدير الحاجة الى التغيير :

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

٣- تشخيص مشكلات المنظمة :

والمشاكل قد تتعلق بأساليب العمل التكنولوجية المستخدمة نسبة الغياب أو دوران العمل وغيرها من المشاكل

٤- التغلب على مقاومة التغيير :

والمقاومة لها أسباب منها الخوف من الخسارة وسوء فهم آثار التغيير ومتطلبات تطوير علاقات سلوكية جديدة وإحساس العاملين أنهم أجبروا على التغيير والتعود على تادية العمل بطريقة معينة والرغبة في الاستقرار والخوف من مخالفة معايير تفرضها الجماعة غير الرسمية .

٥- تخطيط الجهود اللازمة للتغيير :

ويكون ذلك من خلال توضيح أهداف التغيير بشكل دقيق يمكن قياسه

٦- وضع استراتيجيات التغيير :

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

٧- تنفيذ الخطة خلال مدة زمنية معينة

٨- متابعة تنفيذ الخطة :

ومعرفة نواحي القوة والضعف فيها .

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

١- معرفة مصدر التغيير

- ٢- تقدير الحاجة للتغيير في المنظمة
- ٣- تشخيص مشاكل المنظمة
- ٤- التغلب على مقاومة التغيير
- ٥- تخطيط الجهود اللازمة للتغيير
- ٦- وضع استراتيجيات التغيير
- ٧- تنفيذ الخطة خلال المدة المحددة
- ٨- متابعة تنفيذ الخطة ومعرفة نواحي القوة والضعف فيها

استراتيجيات التغيير والتطوير التنظيمي

هناك عدة استراتيجيات للتغيير الموجه من أهمها :

١- استراتيجية العقلانية الميدانية :

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.

٢- استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة :

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 احداث التغيير أن يتغلب على هذه المقاومة عن طريق ؛ التوعية والتثقيف وإزالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير المراد إحداثه بحيث يصبح الناس قابلين للتغيير وراغبين فيه بدلا من أن يكونوا رافضين ومقاومين له ومن الأساليب المستخدمة في ذلك ؛التدريب ويهدف لتغيير اتجاهات الفرد ومواقفه .

٣- استراتيجية القوة القسرية :

وفقاً لهذه الاستراتيجية فإنه يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في احداث التغيير ،فالتغيير يفرض على الجهات المعنية بالقوة ويتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم وهذه الاستراتيجية قد تكون فعالة في بعض الظروف وفي بعض الحالات الطارئة ولكنها غير فعالة في المدى البعيد لأنها لاتضمن 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 الا ان المزج بين الاستراتيجية الاولى (الاستراتيجية العقلانية الميدانية)، والثانية (استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة) قد يكون هو الامثل وهذا لايعني عدم استخدام الاستراتيجية الثالثة (القوة القسرية)فهناك ظروف تستدعي ضرورة استخدام القوة للتغلب على مقاومة التغيير .

مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي

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

وفي هذا السياق يقول عاصم الاعرجي : ان المقاومة قد تأخذ شكلاً آخر وذلك بأن يقوم الافراد بإجراءات مناقضة أو مناهضة لعمليات التغيير وهذه المقاومة قد لا تكون سلبية في أغلب الأحوال بل ايجابية.

وتتمثل ايجابية المقاومة عندما يكون التغيير المقترح سلبياً بمعنى أن الفوائد المتحققة منه أقل من التكاليف المدفوعة وعدم الامتثال له يصب في مصلحة الادارة .

أما سلبية المقاومة فإنها تتم عندما تكون نتائج التغيير ايجابية ومردودها على الموظف والمنظمة كبيراً مقارنة بتكاليفها ولمقاومة التغيير ابعاد أخرى فقد تأخذ الصفة الفردية أو الجماعية وقد تكون سرية أو علنية .

الاسباب الشائعة لمقاومة التغيير

ويمكن تحديد أهم هذه الاسباب في ٥ اسباب هي :

١- الارتياح للمألوف والخوف من المجهول :

يميل الناس عادة الى حب المحافظة على الامور المألوفة لانهم يشعرون بالرضا والارتياح ويخشون التغيير لما يجلبه من أوضاع جديدة غير مألوفة .

٢- العادات :

تدل نظريات التعلم المختلفة على أن الفرد يكون عادات وأنماط سلوك تحدد طريقة تصرفه وكيفية استجابته للمواقف ويشعر الفرد بالارتياح لها لأنه لا يكون مضطراً للتفكير في كل موقف جديد بطريقة جذرية بل يصبح روتيناً مبرمجاً الى حد ما.

٣- سوء الادراك :

ان 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 .

٤- المصالح المكتسبة :

ترتبط مصالح الفرد أحياناً 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 .

٥- الانتماءات الخارجية:

تنشأ مقاومة التغيير أحياناً عندما يشعر الفرد أو الجماعة أن تقاليد ومعايير جماعة مهددة بسبب التغيير الجديد المفاجئ .

مزايا مقاومة التغيير

رغم أنه ينظر الى مقاومة التغيير والتطوير على أنها سلبية الا أن لها نواحي ايجابية نذكر منها مايلي :

- ١- تؤدي مقاومة التغيير الى اجبار ادارة المنظمة على توضيح اهداف التغيير ووسائله وآثاره بشكل أفضل .
- ٢- تكشف مقاومة التغيير في المنظمة عن عدم فعالية عمليات الاتصال وعن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات .
- ٣- ان حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق التي يعاني منها الافراد العاملون تدفع ادارة المنظمة الى تحليل ادق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة او غير المباشرة
- ٤- تكشف مقاومة التغيير النقاب عن نقاط الضغط في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمة .

استراتيجيات المنظمات في التعامل مع مقاومة التغيير

وتوجد ٦ طرق للتعامل مع مقاومة التغيير هي :

١- التعليم والاتصال

هذه الاستراتيجية تساعد العاملين على رؤية الحاجة للتغيير والوقوف على منطقة وقد تتخذ عدة اشكال منها ؛ المناقشة الفردية العرض للمجموعات أو مذكرات وتقارير ويتم اللجوء الى هذه الطريقة في حالة قصور المعلومات المتوفرة عن التغيير أو التحليل المشوه أو الخاطى للمعلومات المنشورة عن عملية التغيير .

ومن ابرز ايجابيات هذه الطريقة أنه عند اقتناع العاملين بهذه المعلومات سيساهمون في عملية تطبيق التغيير بينما يعاب عليها أنها تستغرق وقتاً طويلاً وبشكل خاص عندما يكون عدد المعنيين بالتغيير كبيراً.

٢- المشاركة والاندماج :

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

٣- التسهيل والدعم :

وتقوم هذه الطريقة على تدريب العاملين على مهارات جديدة وتقديم الدعم اللازم لهم واعطائهم فترة راحة بعد التغيير وايجابيات هذه الطريقة انه لا يوجد طريقة اخرى افضل منها اما سلبياتها فهي تتطلب وقتاً طويلاً بالاضافة الى تكلفتها العالية .

٤- التفاوض والاتفاق :

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 في المنظمة مقابل الموافقة على تغيير تعليمات العمل وايجابياتها تتمثل في أنها طريقة سهلة نسبياً لتجنب المقاومة اما سلبياتها فهي احتمال تكلفتها العالية .

٥- الاستغلال واختيار الاعضاء :

وبموجب هذه الطريقة يوضع العضو المختار من قبل الافراد العاملين في موقع هام في عملية تصميم التغيير بهدف ضمان مصادقته على عملية التغيير وأهم ايجابياتها انها سريعة نوعاً ما وغير مكلفة اما سلبياتها فانها قد تؤدي الى حدوث مشاكل في المستقبل اذا شعر العاملون انهم قد استغلوا.

٦- الاكراه الظاهر وغير الظاهر :

وبموجب هذه الطريقة يجبر العاملون على قبول التغيير فيهددون سراً او علناً بفقدان وظائفهم او بحرمانهم من الترقية او الفصل او النقل ويتم اللجوء الى هذه الطريقة في حال كون السرعة ذات اهمية بالغة وايضاً عندما يمتلك منشؤ او مؤيدو التغيير قوة كبيرة ؛واهم ايجابياتها انها سريعة ولها المقدرة على التغلب على أي نوع من المقاومة وفي نفس الوقت لاتخلو هذه الطريقة من سلبيات وأهمها خطورة استمرار استياء العاملين من منشئ التغيير .

عوامل نجاح برامج التغيير والتطوير التنظيمي

حيث ينبغي توافر عوامل معينة تتيح للقائمين على برامج التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمات فرص النجاح في جهودهم واهم هذه العوامل مايلي :

- ١- دعم وتأييد القادة الاداريين لجهود التغيير
 - ٢- توافر المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضة .
 - ٣- وجود خبراء او وكلاء تغيير
 - ٤- اشراك الافراد والجماعات الذين سيتأثرون بالتغيير في رسم أهدافه والتخطيط له وتنفيذه
 - ٥- شرح وتوضيح دوافع واسباب التغيير للافراد العاملين
 - ٦- بيان الفوائد المادية والمعنوية التي ستترتب على عملية التغيير للافراد العاملين .
 - ٧- عدم اغفال دور التنظيمات غير الرسمية لما لها من تأثير على سلوك الافراد
 - ٨- معرفة مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيمية بأسلوب علمي .
 - ٩- تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومراكزه .
- توافر الموارد البشرية والمادية والفنية التي تهيئ للتغيير وتساعد على تنفيذه

(المحاضرة رقم ١٩) .. الصراع التنظيمي

تعريف الصراع التنظيمي

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

اما كلمة: (Conflict) فتعني العراك أو الخصام والصدمة. إذا يعني الصراع اشتقاقا التعارض بين مصالح وآراء أو الخلاف.

الصراع اصطلاحا: 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 (Simon & March) الصراع التنظيمي:** " بأنه اضطراب أو تعطيل في عملية اتخاذ القرارات بحيث تجد المنظمة صعوبة في اختيار البديل "

كما يعرف (Coser) الصراع التنظيمي: " بأنه كفاح حول القيم والسعي من اجل المكانة والقوة والموارد النادرة حيث يهدف المتصارعون إلى تحييد خصومهم أو القضاء عليهم " .

ويعرف (Kilmann & Thomas) الصراع التنظيمي: " بأنه العملية التي تبدأ عندما يرى أحد الطرفين أو يدرك أن الطرف الآخر يعيق أو يحبط أو على وشك أن يحبط اهتماماته ."

تبيين التعريفات السابقة: اختلاف النظرة للصراع التنظيمي إلا أن هذه التعريفات تتفق 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 أن يكون بناء 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)

- ١- **التعارض أو التغيير في الأدوار :** ويحدث بسبب وجود مجموعتين أو أكثر من الضغوط يعاني منها الفرد في نفس الوقت ، وبلاستجابة إلى مجموعة واحدة من الضغوط فإن الشخص يجد من الصعوبة الاستجابة الي واحدة أو اكثر من مجموعة الضغوط الأخرى.
- ٢- **التغير في الصلاحيات :** التي يتمتع بها الفرد أو الجماعة ، فزيادة الصلاحيات أو نقصانها يمكن أن تسبب صراعا للفرد أو الجماعة.
- ٣- **التغير في المركز أو الوضع :** قد يسبب التغير في المركز الذي يشغله الفرد في المنظمة صراعا للفرد واضطرابا في الهيكل التنظيمي المتفق عليه.
- ٤- **حدوث ازدواجية أو تداخل في العمل:** ويقع ذلك عندما يطلب من شخصين أو اكثر أن يقوموا بنفس العمل.
- ٥- **التنافس على الموارد:** فقد يحدث نوع من المنافسة بين أفراد المنظمة الواحدة أو بين الإدارات على نفس الموارد المتاحة.

٦- **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 غالبا ما تقود إلى الصراع بين الأفراد أو الجماعات " . ويميز الباحثان (Kahn & Katz) بين الاسباب العقلانية ، وغير العقلانية للصراع ، فالأسباب العقلانية يمكن تلخيصها فيما يلي :

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

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

٣- **الصراع الهيكلي** : وهو الصراع الذي يحدث بين مجموعات المصالح المختلفة في المنظمة على نظام المكافآت والمراكز والمكانة والحوافز.

اما الاسباب اللاعقلانية : فهي ناجمة عن العدوانية في السلوك ، وتحريف المعلومات ، وغيرها من العوامل الشخصية والاجتماعية للصراع.

خصائص الصراع

تتعدد خصائص الصراع ويمكن حصرها في ٥ خصائص

١- 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}.

٢- يعتبر التوتر Tension بعدا اساسيا في الصراع : وهو ما يطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها.

٣- يمثل الصراع وضعا مؤقتا: رغم وجود الكثير من الصراعات المزمنة طويلة الأمد.

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

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

مستويات الصراع

بالرغم من عدم وجود اتفاق حول تصنيفات الصراع التنظيمي أو تحديد مستوياته ، إلا أن معظم كتاب الإدارة يتفقون على المستويات التالية للصراع التنظيمي :

أولاً: الصراع على مستوى الفرد

هذا النوع من الصراع يقع بين الفرد وذاته ، وينعكس تأثيره على سلوك الفرد وعلاقاته في العمل وتحقيقه لأهداف المنظمة الذي هو عضو فيها ، وغالبا ما يحدث هذا الصراع عندما يجد الفرد نفسه محل جذب لعوامل عديدة تحتم عليه أن يختار أحدها بحيث لا يمكن تحقيقها معا، ويتضمن هذا النوع من الصراع كلا من صراع الهدف ، وصراع الدور ونوجزهما على النحو التالي :

أ) - صراع الهدف

ويحدث 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 إحدى الصور التالية:

١- الصراع بين هدفين إيجابيين :

وهنا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين إيجابيين لا يمكن تحقيقهما معا، ويزداد الموقف تعقيدا 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.

٢- 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 " .

٣- 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 ضررا.

فمثلا 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 لافتقار 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 ، وداخل الأسرة تتكون من أفراد الأسرة والأهل والأقارب ، وأصدقاء 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 ، وغالبا 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 غالبا 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 أو دور معين قد يتعارض مع سلوك دور آخر.
- 3- القيام بدورين في آن واحد.
- 4- ارغام الفرد على ممارسة قيم وأخلاقيات قد 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 عديدة منها :

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 أحيانا، فكثير من المنظمات تعاني من ازدواجية السلطة وعدم تسلسلها.

٢-المركز :

يسبب المركز الوظيفي الذي يشغله الفرد في المنظمة صراعا ذاتيا له ، حيث يعاني بعض الموظفين من عدم قدرتهم على الاستجابة للمتطلبات المتقاربة : " كأن يعاني المشرف من صراع الدور تجاه توقعات مديره وتوقعات مرؤوسيه " .

٣- اسلوب الإشراف :

يعد أسلوب الإشراف المتبع داخل المنظمة مصدرا رئيسيا من مصادر صراع الدور ، فعندما لا يقوم المشرف بتوفير المعلومات الكافية عن أداء العمل لمرؤوسيه ، أو لا يقوم بتوصيل هذه المعلومات بالصورة المطلوبة فأن المرؤوس يشعر بنوع من الصراع مع ذاته .

وكذلك قد يعمد 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 فى نفس الوقت ، فقد يقوم بدور الزوج ، الوالد ، 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 جاهدا أن يوفق بين هذه الأدوار إلا أنه غالبا 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 أهم عناصر الإنتاج ، وهذا النوع من الصراع يعمل على تشتيت قدراته وإمكاناته العقلية والجسدية ويؤثر على سلوكه داخل المنظمة بطريقة تؤثر سلبا على تحقيقه لأهداف المنظمة.

ثانيا : الصراع على مستوى الأفراد

وهو الصراع الذي يقع بين الفرد ورؤسائه وزملائه ومرؤوسيه داخل المنظمة .

وتلعب المتغيرات المعرفية والإدراكية دورا كبيرا 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 Laft .

ويوضح الشكل التالي هذا النموذج:

الفرد لا يعرف الآخرين	الفرد يعرف الآخرين	
2	1	الفرد يعرف نفسه
4	3	الفرد لا يعرف نفسه

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

الحالة الأولى: الفرد يعرف نفسه والآخرين وهذه أفضل الحالات ، حيث أن الفرد على بيئة بمشاعره وإدراكه ودوافعه ، وايضا بمشاعر وإدراكات ودوافع الآخرين الذين يتعامل معهم مما يقلل من احتمال حدوث أي مشاكل 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 غالبا ما يكون مترددا وحذرا 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 إلي الانطواء والانزواء بعيدا عن زملائه في العمل.

الحالة الرابعة : الفرد لا يعرف نفسه ولا الآخرين ، وهذه أسوأ الحالات حيث يرتفع عدم الفهم وسوء الاتصال و ينفجر 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.

ثالثا: الصراع على مستوى الجماعات

وهو الصراع الذي ينشأ بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المنظمة ويأخذ هذا المستوى شكلين رئيسيين هما:

١- **الصراع الافقي** : 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 إداراتي الإنتاج والتسويق في نفس المنظمة.

٢- **الصراع الرأسى** : 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 ايجازها في ما يلي:

١- الصراع على الموارد.

٢- التنافس في الأداء.

٣- الاختلاف بين المستويات التنظيمية.

٤- الصراع بين الإدارات وظيفيا.

٥- الصراع بين التنفيذيين والاستشاريين.

رابعا : 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 وموردون ، 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 ، والمستهلكون كذلك يضغطون عليهم لجعلهم في نمط السلوك الذي يلائمهم ، في حين أن ضغط الحكومة يتطلب منهم أن يكون نمط سلوكهم ملائما لمتطلباتها

إن عملية بروز الصراع والتنافس بين المنظمة والمنظمات الأخرى ادى إلى ظهور ما يسمى

بنظرية الألعاب Games Theory

وهي عبارة عن توصيف لجميع الاوضاع المتنافسة والمتصارعة بين المنظمة والمنظمات في البيئة التي تحيط بالمنظمة.

إن الصراع بين المنظمة والمنظمات الأخرى يكسب المنظمة قوة ديناميكية لتتأثر وتنشط وتتطور وتحسن حالها حتى تثبت وجودها وتحافظ على مركزها التنافسي في المجتمع شريطة أن لا يكون الصراع قد أزاح المنظمة عن مسيرتها الهادفة.

أنواع الصراع

هناك نوعان من الصراع وهما :

١- الصراع المنظم. ٢- 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 إلا أن هنالك نماذج متعددة تبين تصورها لهذه المراحل ومن بين تلك النماذج نموذج Pondy.

ويرى Pondy أن الصراع يمر بخمس مراحل هي:

١- مرحلة الصراع الضمني.

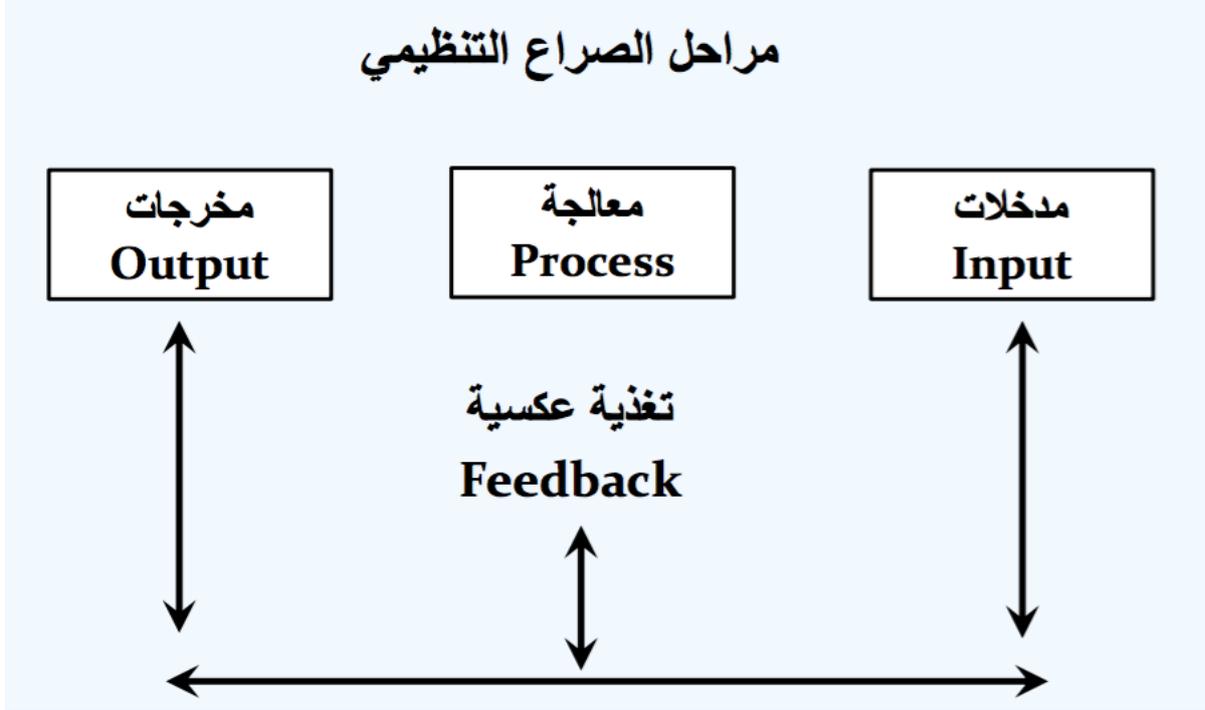
٢- مرحلة الصراع المدرك.

٣- مرحلة الشعور بالصراع.

٤- مرحلة الصراع العلني.

٥- مرحلة ما بعد الصراع العلني.

مراحل الصراع التنظيمي



وبالتأكيد يمر الصراع التنظيمي في المنظمة عبر أطوار وسلاسل متعددة ولا يظهر فجأة دون أية مقدمات ، وأن الصراع يظهر أحيانا وكأنه قد نشأ من العدم ، **ويمكننا هنا تشبيهه بالعملية الانتاجية حيث يمر عبر ثلاث مراحل رئيسية كما يظهر بالتالي:**

تتمثل مدخلات الصراع : في الظروف المسببة لخلق الصراع بشكل ضمني غير مععلن مثل التنافس على الموارد أو التباين في الأهداف.

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 كبته فإن ذلك قد يساعد على اختفاء الصراع بصورة مؤقتة ، ولكنها تكون قد مهدت لنشوء الصراع من خلال خلق مدخلات وظروف جديدة لنشوئه وتطوره.

آثار الصراع التنظيمي

أولا : الآثار الإيجابية

إن أصحاب الفكر الإداري الحديث يعترفون بالأثر الإيجابي للصراع التنظيمي ، عندما يقولون أن الصراع لا يمكن تجنبه وهو وليد . ظروف واوضاع في المنظمة ، ويعتبر عنصراً فعالاً في التغيير ، وعليه فإن الصراع يفيد المنظمة على اعتبار أنه أساس 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:

- ١- يولد الصراع التنظيمي الطاقة لدى الأفراد ويبرز القدرات والاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في ظل الظروف العادية.
- ٢- يتضمن الصراع الوظيفي عادة بحثاً عن حل مشكلة ومن خلال هذا الحل يتم اكتشاف التغيرات الضرورية لنظام المنظمة.
- ٣- الصراع نوع من الاتصال وحل الصراع يفتح طرقاً جديدة ودائمة للاتصال.
- ٤- يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة ذوي الميول العدوانية .
- ٥ - قد يؤدي الصراع إلى إزاحة الستار عن حقائق ومعلومات قد تساعد في تشخيص بعض المشاكل الفعلية في المنظمة.
- ٦- يمكن للصراع أن يكون خبرة تعليمية جديدة للأفراد العاملين.
- ٧- يعمل على فتح قضايا للمناقشة بطريقة المواجهة المباشرة.
- ٨- يعمل على توضيح القضايا مثار الخلاف بين الأفراد.
- ٩- يساعد على زيادة الانتاجية ويعمل على النمو.
- ١٠- 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 بين أطراف الصراع إلى فوائد ونتائج جيدة للمنظمة وأفرادها.

ثانيا : 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 إنتاجية المنظمة وتخفيض الروح المعنوية للعاملين .

ومن الآثار السلبية للصراع التنظيمي ما يلي:

- ١- قد يدفع كل طرف من أطراف الصراع إلى التطرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية للمنظمة.
- ٢- يهدم المعنويات ويهدر الوقت والجهد والمال مما يضعف من مستوى الكفاءة والفعالية.
- ٣- يستقطب الأفراد إلى أعمال الانتقام : وتتمثل في تعطيل الآلات أو إخفاء المعلومات وعدم التعاون مع الإدارة أو القيام بترويح اشاعات كاذبة.
- ٤ - يحول الطاقة { الأفكار} والجهد عن المهمة الحقيقية في المنظمة.
- ٥ - يعوق العمل التعاوني الجماعي.
- ٦- انخفاض الانتاجية ويعاني الأداء من الجمود.
- ٧- الشلل في التصرف يرافقه التوتر النفسي الذي يؤدي إلى الإحباط وعدم التأكد ، وفقدان القدرة على الحزم وضعف في الثقة.
- ٨- 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 إلى 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 تتطلب التقليل من الصراع وإزالتها ، بينما حجمه ليتم على ضوء ذلك عملية التدخل فيه بإيجاده أن كان منعدياً وزيادته أن كان أقل من الحجم المناسب وتقليله أن كان أكثر من الازم.

وحتى يدار الصراع بشكل فعال وإيجابي يجب مراعاة النقاط التالية:

- ١- تحديد اسباب الصراع ومعرفة مشاعر أطرافه.
- ٢- التوصل الى التكامل في أفكار الأطراف المتنازعه.
- ٣- التوصل الي حلول حقيقية يمكن أن تدعم من قبل أطراف الصراع.
- ٤- 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 عددا من الاساليب الإدارية والسلوكية والقانونية.

اولا: 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 هذه المنظمة.

ثانيا : الطرق الهيكلية في إدارة الصراع التنظيمي :

١- إحالة الصراع إلي مختص أو مستشار.

٢- تخفيف درجة الاعتمادية بين المجموعات.

٣- تبادل الموظفين.

٤- إيجاد وظائف تنسيقية بين وحدات وأقسام المنظمة.

ثالثا : الأساليب الإدارية والسلوكية والقانونية في إدارة الصراع التنظيمي :

استعرض (Anthony & Hodge) الطرق التالية لحل الصراع
١- استخدام القوة أو السلطة أو كليهما لحسم الصراع.

٢- تلطيف أو تسكين الصراع عن طريق مواساة أطراف الصراع.

٣- التجنب والانسحاب.

٤- التوفيق بين أطراف الصراع.

٥- المواجهة.

كما قدمت (MaryParkerFollet) عرضا لأساليب معالجة الصراع تتمثل فيما يلي:

١- سيادة أو تغلب طرف في الصراع على الطرف الآخر.

٢- التفاوض وذلك في محاولة لإيجاد حلول وسط يحصل فيها أطراف الصراع علي بعض الأشياء ولكن لا يحصل أي طرف على كل ما يريد.

٣- التكامل وذلك بالبحث عن حل يرضي الأطراف المعنية.

وتعتبر فوليت : أن هذا الأسلوب يعد أفضل الأساليب رغم أنه أصعبها فهو الذي يقدم حلا حقيقيا للصراع.

أما (Kelly) فيعرض الأساليب الآتية لحل الصراع:

١- التفاوض. ٢- التوسط. ٣- التحكيم.

أما ثوماس وكلمان (Kimann & Thomas) فقد استخدمتا مخططا له بعدان يحددان سلوك الفرد حيث يمكن تصنيف هذا السلوك على طول هذين البعدين وهما:

١- بعد التعاون (Cooperativeness) ويمتد من درجة غير متعاون إلى درجة متعاون ، ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصلها الفرد في إشباع حاجات الطرف الآخر.

٢- بُعد الحزم (Assertiveness) ويمتد من درجة غير حازم إلي درجة حازم ، ويحدد هذا البُعد الدرجة التي يصل اليها الفرد في إشباع حاجاته.

وينتج من توحيد هذين البعدين خمسة أساليب لإدارة الصراع هي:

١- أسلوب الحل الوسط (٥٠٥).

٢- أسلوب التنازل (٩١).

٣- أسلوب المنافسة (١٠٩).

٤. أسلوب التعاون (٩٠٩).

٥. أسلوب التجنب (١٠١).

ويتفق كثير من العلماء على ان أسلوب التعاون هو أكثر الأساليب ملائمة لإدارة الصراع ، بينما يرى آخرون أن الأسلوب الافضل هو ما يلائم الموقف ، فأسلوب 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 شيء علي أمل الحصول في المقابل على شيء آخر من الطرف الآخر مستقبلاً.

وأسلوب التنافس: يمكن استخدامه عندما تكون موضوعات الصراع قليلة الأهمية وان الأمر يتطلب اتخاذ قرارات سريعة.

وأسلوب التجنب: يستخدم عندما تكون مسائل الصراع ثانوية. أما أسلوب الحل الوسط : فإنه يستخدم في المسائل الاستراتيجية.

وهكذا فإن الشخص يوصف على أساس هذين البعدين: بُعد التعاون وبعده 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 أو بدلاً من كبت الصراع في محاولة للوصول إلى حلول مرضية لأطراف الصراع المعنية.

(المحاضرة رقم ٢١)

الابداع التنظيمي

تعريف الابداع

- يعتبر الابداع من الامور المهمة بالنسبة لجميع المنظمات التي تواجه بيئة تنافسية متغيرة ، وقد اصبح تشجيع الابداع والحث عليه في مقدمة الاهداف التي تسعى العديد من المنظمات إلى تحقيقها ، وقد ازدادت أهمية الابداع في ظل ازدياد حدة المنافسة بين المنظمات وخاصة المنافسة الدولية والتي زادت من حاجة المنظمة إلى الابداع تجنباً لخطر التقهقر والزوال.
- لقد قام بعض المؤلفين بتعريف الابداع على: “ أنه ايجاد وتقبيل وتنفيذ الافكار والعمليات والمنتجات والخدمات الجديدة ”.
- **ومنهم من يعرفه على:**
- “ أنه الاستخدام الاول أو المبكر لاحد الافكار من قبول واحد من المنظمات التي تنتمي لمجموعة المنظمات ذات الاهداف المتشابهة ”.
- ويعرفه آخرون : “ بأنه الاستخدام الناجح لعمليات أو برامج أو منتجات جديدة تظهر كنتيجة لقرارات داخل المنظمة ”.
- هذا ويمكن التمييز بين: الابداع التنظيمي والتغيير التنظيمي وفقاً لمعيار الجديد ، حي يعتبر التغيير: “ تبنياً لفكرة جديدة أو سلوك جديد بالنسبة للمنظمة ”، في حين أن الابداع: “ عبارة عن فكرة أو اسلوب جديد على قطاع العمل أو سوق المنظمة أو بينتها العامة ”

حاجة المنظمات إلى الابداع

- لقد اوجدت التغيرات في عناصر البيئة التنافسية التي تواجهها المنظمات الحاجة لدى تلك المنظمات إلى الإبداع ، فقامت بالاستجابة لهذه الحاجة بتبني سياسات للإبداع على مستوى المنظمة ، وإنشاء وحدات إدارية كدوائر البحث والتطوير ووحدات التطوير التنظيمي ، تستهدف رعاية الإبداع وتنميته في المنظمة وتوجيهه نحو تحقيق أهدافها.
- كما أن العديد من المنظمات عملت على تدريب العاملين فيها على السلوك الإبداعي أو دفع رسوم للمبدعين من خارج المنظمة أو المجتمع.
- وتظهر الحاجة إلى الإبداع عندما يدرك متخذو القرار في المنظمة أن هناك تفاوتاً بين أدا المنظمة الفعلي والأداء المرغوب فيه.
- وهذا التفاوت يحث إدارة المنظمة على دراسة تبني أسلوب جديد وعادة فإن الظروف التي تخلق الحاجة إلى الإبداع تفرضها التغيرات في بيئة المنظمة مثل التغيرات التكنولوجية وتغير ادواق المستمكين أو توفر معلومات حول ظهور اسلوب افضل للعمل.
- فإذا شعرت المنظمات أن هناك فجوة بين السلوك الحالي والسلوك المرغوب فأنها ستحاول سد أو تقليص الفجوة ويكون ذلك بالإبداع.
- ولكن المنظمات العقلانية لا تتصرف فقط كاستجابة للتفاوت بين الانجاز والطموح ، فهي قد تكشف وتتبنى طرقاً واساليب جديدة من خلال عمليات البحث ، ولكي تحسن ادائها يجب على المنظمات العقلانية ان تراقب بينتها من اجل

التنبؤ بالمطالب الجديدة والاحتياط لمواجهتها ، وهذا ما يعرف بال**الإبداع المنظم** الذي يتضمن عمليات بحث وتقص مقصودة ومنظمة عن التغييرات والتحليل المنطقي لفرص الإبداع التي يمكن أن تفرزها تلك التغييرات.

✚ مصادر الإبداع

إن الإبداع المنظم يعنى مراقبة ٧ مصادر لفرص الإبداع وهذه المصادر هي:

- ١ - النجاح غير المتوقع ، والفشل غير المتوقع والاحداث الخارجية غير المتوقعة.
- ٢ - عدم انسجام الواقع الفعلي مع ما هو مفترض أو ما يجب أن يكون عليه الحال.
- ٣ - الإبداع الناتج عن الحاجة الى تغيير في العملية (Process) .
- ٤ - التغيير في بنية قطاع العمل (Industry Structure) أو بنية السوق (Market Structure) .
- ٥- التغيير في العوامل الديموغرافية.
- ٦ - التغيير في الادراك والامزجة والمعاني.
- ٧ - المعرفة الجديدة.

✚ مجالات الإبداع

تتضمن الإنجازات الإبداعية المجالات التالية: ٤ مجالات هي :

- ١ - تفعيل سياسة جديدة : أي احدا تغيير في التوجه مثل إقرار سياسة تحديد سعر جديد.
- ٢ - ايجاد فرصة جديدة : أي تطوير منتج جديد تماما أو ايجاد سوق جديدة.
- ٣ - استخدام اسلوب جديد: أي تبني عملية تشغيل جديدة أو اجراءات عمل جديدة أو استخدام تكنولوجيا جديدة.
- ٤ - تصميم هيكل تنظيمي جديد: أي احداث تعديل على الهيكل الرسمي أو إعادة التنظيم أو ايجاد روابط جديدة بين وحدات العمل.

✚ مستويات الإبداع

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للإبداع:

- ١ - الإبداع على مستوى الفرد:
 - ” وهو الأبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد “.
 - ومن السمات التي يتميز بها الشخص المبدع : حب الاستطلاع ، المثابرة ، والثقة بالنفس ، الاستقلالية في الحكم علي الأمور، تأكيد الذات ، الذكاء ، المرونة ، حب المخاطرة ، والطموح ، والقدرة على التحليل.
 - وقد بينت عدة دراسات بوجود **معوقات تحول دون السلوك الإبداعي للعاملين في المنظمة** وتتمثل هذه المعوقات في:
ثلاثة معوقات هي:
 - (أ) **معوقات إدراكية:** وتتمثل بعدم إدراك الأفراد العاملين لجوانب المشكلة بالشكل الصحيح وذلك بسبب عزلها عن سياقها ، أو تضيق نطاقها ، أو صعوبة إدراك العلاقات البعيدة المتضمنة فيما .
 - (ب) **معوقات وجدانية وشخصية:** وتتمثل في الخوف من المبادرة والخوف من الوقوع في الخطأ، والرغبة في تحقيق النجاح السريع.
 - (ج) **معوقات ثقافية أو اجتماعية:** وتعود للضغوط الاجتماعية المختلفة التي تتدخل في تشكيل حياة الأفراد وتصرفاتهم ، وتود بهم إلى تبني اتجاهات المجاراة لما هو شائع.
- ٢- **الإبداع على مستوى الجماعة:**
 - ” وهو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل اليه من قبل الجماعة وإبداع الجماعة أكبر من المجموع الفردي لإبداع أفرادها “.
 - وقد توصلت الدراسات الى ٦ نتائج فيما يتعلق بإبداع الجماعة:
 - أ - إن **الجماعة المختلفة** من حي الجنس (رجالاً / نساءً) تنتج حلولاً احسن جودة من الجماعة أحادية الجنس.

ب ان الجماعة شديدة التنوع تنتج حلولاً أفضل ، وأن الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تتكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة.

- ج - إن الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً أو حماساً ونشاطاً للإبداع من الجماعة الأقل تماسكاً.
- د - إن أفراد الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً للإبداع من الجماعة التي ليس بين أفرادها انسجام.
- هـ - إن الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.
- و - إن الإبداع يزداد مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة حيث تتوسع القدرات والمعرفة والمهارات .

٣ - الإبداع على مستوى المنظمة:

” وهو الإبداع الذي يتم التوصل اليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع اعضاء المنظمة “.

وقد اشارت الدراسات والابحاث حول الإبداع على مستوى المنظمة، إلي أن المنظمات المبدعة تتميز بالصفات التالية:

٨ صفات هي :

- أ- الاتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب المستمرين رغم الفشل.
- ب - الاتصال القوي مع حاجات ورغبات المستملكين.
- ج- وجود أنصار ومؤيدين للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين.
- د - الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تقديم مقترحات وبدائل.
- هـ - تطوير مبادئ وقيم وأخلاقيات للعمل يعرفها الجميع ويعملون على احترامها وتطبيقها.
- و- الالتزام بالمهارة الاصلية للمنظمة المبدعة وعدم التحول الى مجالات عمل ليس للمنظمة مهارة متأصلة فيما.
- ز - البساطة وعدم التعقيد في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الادارية.
- ح- الشدة واللين معاً.

البيئة التنظيمية للمنظمات المبدعة

- إن المحور الجوهري للمنظمات المبدعة يقوم على تطويرها لبيئة تنظيمية تعمل على بلورة الاتجاهات الإبداعية في منهج فكري وعملي.
 - يقوم هذا المنهج على قيم ومعايير وممارسات وظيفية تعمل على ترسيخ الإبداع كهدف تنظيمي متجدد ومطلوب ، وإيجاد النظم والأساليب التي تجعل العملية الإبداعية ذات قيمة وظيفية تمثل قاسماً مشتركاً بين العاملين على مختلف درجاتهم الوظيفية.
 - فبيئة المنظمة الداخلية: التي تتصف بوجود الإمكانيات المادية وتوفر المعلومات والخبرة المتاحة لأعضاء المنظمة ، والنظام الإداري المرن الذي لا يتصف بالتعقيد أو الجمود ، والمناخ الذي تسوده الثقة بين الأفراد والتي هي أساس تنمية الاتصال المفتوح الذي يساعد بدوره على تدفق المعلومات وحل المشكلات.
 - هذه البيئة من شأنها أن تؤثر على السلوك الإبداعي في المنظمة عن طريق تشجيع التعبير عن الأفكار الجديدة وتطويرها وحمايتها وتقديرها ، فالإبداع يتم من قبل الأفراد والجماعات التي تعمل داخل بيئة معينة ، ولهذه البيئة تأثيرها على سلوكهم الإبداعي بما توفره لهم من دعم وإمكانيات وقُدوة ونماذج للسلوك الإبداعي.
- وهناك بعض القيم والفلسفات الضمنية التي تميز بيئة أو ثقافة المنظمة المبدعة ، ومن هذه القيم : (٤ قيم هي):
- ١ - إن النجاح في السوق يأتي من المعرفة التامة بالمستخدم النهائي ، فقبول الإبداع من قبل العميل هو الذي يحدد نجاح الإبداع من عدمه.
 - ٢ - إن وجود الفكرة بحد ذاتها هو الشيء المهم وليس سلطة ونفوذ الشخص الذي يقدم الفكرة ، فالقرارات حول الإبداع يجب أن تستند على المعلومات والبيانات وليس الممارسات السياسية داخل المنظمة.
 - ٣ - إن الأفراد المبدعين يحتاجون إلى الرعاية والمساعدة والالتزام من قبل المنظمة ، فمهما كانت قدرات الشخص الإبداعية فإنه لا يستطيع تدعيم الجهد اللازم لتقديم إبداع ناجح إذا ترك وحيداً دون مساندة من قبل الآخرين.

٤ - إن القرارات يجب أن تتخذ على خطوات أو مراحل بحيث لا يتم الانتقال إلى الخطوة اللاحقة قبل التأكد من نجاح الخطوة السابقة.

• وكذلك فقد بينت الدراسات أن الممارسات التالية في المنظمات تساعد على تنمية الإبداع التنظيمي: (٧ ممارسات هي):

أ - تشجيع العاملين على طرح الأفكار والنقاش الحر والعمل على الاهتمام بآراء الآخرين والاعتراف بمساهماتهم في الإنجاز.

ب - إيجاد قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد والتعبير عن الأفكار ومناقشتها.

ج- التركيز على الأهداف العامة للتنظيم وعدم إعطاء الأمور الإجرائية اهتماما أكثر مما تستحقه.

د - الاهتمام بالتكيف مع التغيير واعتباره أمراً ضروريا وطبيعياً.

هـ - تشجيع التنافس بين العاملين لدفعهم نحو التوصل إلى أفكار إبداعية جديدة.

و- تقديم الدعم المادي والمعنوي للمبدعين ومشاريعهم الإبداعية.

ز- دراسة الأفكار الجديدة دراسة جادة وإبدا الاهتمام بما وتطبيق الجيد منها.

مبادئ الإبداع

قام بيتر داركر بوضع مبادئ للإبداع التنظيمي وهي عبارة عن أعمال أو ممارسات يجب على المنظمات التي تسعى إلى الإبداع القيام بها، وأطلق على هذه المجموعة من الممارسات (The Do's) ؛ كما حدد أيضا مجموعة من الممارسات يجب على المنظمة تجنبها وأطلق عليها (The Don's)؛ **والاشياء التي يجب على المنظمات القيام بها هي : ٤ أشياء**

١- ان الإبداع الهدي المنظم يبدأ بتحليل الفرص فهو يبدأ بالتفكير بمصادر الفرص الإبداعية وعلى الرغم من ان أهمية كل مصدر من هذه المصادر تختلف من مجال لآخر ومن وقت لآخر الا انه يجب دراسة وتحليل جميع هذه المصادر بشكل نظامي .

٢- يجب عدم الاكتفاء بالتفكير في المشكلة وانما استفسار منهم والاستماع اليهم .

• فلإبداع جانبان : جانب مفاهيمي وآخر ادراكي حسي ،فالمبدعون يجدون بطريقة تحليلية مايجب ان يكون عليه الإبداع للاستفادة من الفرصة ثم يقومون بمقابلة العملاء او المستخدمين للتعرف على توقعاتهم والقيم والحاجات الموجودة لديهم .

٣- لكي يكون الإبداع فعالا يجب ان يكون بسيطا ومركزا نحو حاجة محددة.

٤- الإبداع الفعال عادة يبدأ صغيرا بحيث لا يتطلب الكثير من الاموال والأفراد وغيرها من المصادر

• اما الاعمال التي يجب على المنظمات تجنبها فهي : ٣ أعمال هي

١- المغالاة في التفكير واطهار الذكاء ومحاولة الوصول الى ايداع يصعب على الاشخاص العاديين التعامل معه .

٢- التنوع ومحاولة عمل عدة اشياء في نفس الوقت

٣- محاولة الإبداع للمستقبل البعيد وليس الحاضر

مراحل العملية الإبداعية /

هناك العديد من النماذج التي تم اقتراحها لوصف مراحل العملية الإبداعية فقد صنف بعض الباحثين مراحل عملية الإبداع إلى : ٤ مراحل هي

١- مرحلة الاعداد : ويحصل فيها الفرد على المعرفة والمهارات والخبرة التي تمكنه من وضع المشكلة أمامه والاحساس بها

- ٢- مرحلة الاختبار والاحتضان : وهي مرحلة تتميز بالجهد الشديد الذي يبذله المبدع في سبيل حل المشكلة
- ٣- مرحلة الاشراف : وهي تتضمن انبثاق ومضة الابداع أي اللحظة التي تولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي الى حل مشكلة
- ٤- مرحلة التحقيق : وتتضمن الاختبار التجريبي للفكرة المبتكرة ؛ ومن المحاولات ايضاً في اتجاه المراحل تقسيم هاريس الذي يتكون من ٦ خطوات لعملية الابداع هي :
- أ- وجود الحاجة الى حل مشكلة ما
- ب- جمع المعلومات
- ت- التفكير في المشكلة
- ث- تصور الحلول
- ج- تحقيق الحلول أي اثباتها تجريبياً
- ح- تنفيذ الأفكار

أما شتاين فيرى ان مراحل العملية الابداعية لا تحدث بطريقة منظمة ومرتبطة فهي تتداخل وتمتزج معاً خلال فترة زمنية معينة لذا فهو يقترح ثلاث مراحل للعملية الابداعية هي :

- أ- تكوين الفرص : وتبدأ بالاعداد وتنتهي بتكوين فكرة مختارة
- ب- اختبار الفرص : وذلك لتحديد صلاحية الفكرة أو عدم صلاحيتها
- ت- الاتصال بالآخرين : لتقديم الانتاج الابداعي

استراتيجيات الابداع

هنالك العديد من استراتيجيات الابداع التي يمكن ان تتبناها المنظمة ؛ ويقصد باستراتيجيات الابداع : "السياسات التنظيمية التي تصمم للترويج للعملية الابداعية وايجاد المناخ الابداعي داخل المنظمة "

ومن هذه الاستراتيجيات نذكر ٣ وهي :

أولاً: التطوير التنظيمي :

عبارة عن مجموعة من الاساليب أو الطرق المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية والتي تصمم لتزيد من قدرة المنظمة على تقبل التغيير وزيادة فاعليتها ومن الامثلة على هذه الطرق : جمع البيانات ، تشخيص مشكلات المنظمة ، تدريب العاملين ، تطوير الفريق ، واستخدام وكلاء التغيير .

وهي بشكل عام موجهة نحو المحددات السلوكية كقيم الافراد ،ومعايير الجماعة ، والعلاقات بين الافراد ، وهناك تركيز كبير ليس فقط على ازالة معوقات التغيير ، ولكن ايضاً على تسهيل التغيير كعملية مستمرة

ان التطوير التنظيمي بتركيزه على الافراد والعلاقات والتغيير يعتبر استراتيجية ملائمة لترويج الابداع التنظيمي

ثانياً /التخصص الوظيفي :

وهو قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة :فلترويج الابداع التنظيمي تصمم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الابداعية مثل انشاء وحدات البحث والتطوير او جماعات التخطيط

ويمكن ان تكون هذه الاستراتيجية هي الاكثر قابلية للاستخدام من قبل المنظمات التي تسعى الى ايجاد اعمال ابداعية تغطي مساحات تنظيمية صغيرة نسبياً ولا تكون جذرية ويعتبر التخصص الوظيفي الاستراتيجية الاكثر شيوعاً من بين استراتيجيات الابداع التنظيمي

ثالثاً/ الدورية

ويقصد بها القدرة على استخدام اشكال تنظيمية غير ثابتة او متغيرة ومن الامثلة على هذه الاستراتيجية استخدام نموذج المصفوفة الذي يتم وفقاً له تجميع مجموعة من المختصين والعاملين لتنفيذ مشروع معين زانشاء بناء تنظيمي مؤقت يحل عند الانتهاء من المشروع ومن ثم يتم تحريك الافراد للعمل في مشاريع اخرى

ومن الامثلة الاخرى على استراتيجية الدورية : نقل افراد الادارة العليا للعمل في بيئات تشغيلية مشابهة ولكنها ذات مسؤوليات وظيفية مختلفة

التعيين الدوري لموظفين جدد ذوي خبرات مختلفة وخاصة بالنسبة للمناصب التي تتطلب امكانية ابداعية غير عادية والتطوير المتوازي للجماعات التي تعمل على حل نفس المشكلة او المشكلات المتشابهة

معوقات الابداع

هناك مجموعة من العوامل التي تحد من الابداع وتحول دون تنميته وتمنع استفادة المنظمات المختلفة منه ومن هذه المعوقات مايلي ١٣ عامل هي :

- ١- الخوف من التغيير ومقاومة المنظمات له وتفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن
- ٢- انشغال المديرين بالاعمال اليومية الروتينية ورفض الافكار الجديدة واعتبارها مضيعة الوقت
- ٣- الالتزام بحرفية القوانين والتعليمات والتشدد في التركيز على الشكليات دون المضمون
- ٤- مركزية الادارة : وعدم الايمان بتفويض الاعمال الروتينية البسيطة الى المرؤوسين او العاملين
- ٥- عدم الايمان : بأهمية المشاركة من قبل العاملين
- ٦- نبذ الزملاء : ان الانجاز والتفوق الزائد الذي يتجاوز قدرات الزملاء في مجال العمل يشعرهم بالخطر والتهديد مما يحفزهم على النيل من الفرد المبدع بالسخرية منه والتهكم على آرائه والكيد له او الابتعاد عنه وعزله
- ٧- قلة الحوافز المادية والمعنوية : وخاصة المادية منها تجعل العاملين منشغلين بتدبير امورهم الحياتية ومصادر رزقهم وتجنبهم للعمل الابداعي الذي سيجلب لهم مزيداً من النبذ والمحاربة والعوز
- ٨- القيادات الادارية غير الكفوة : ان الادارة تعتبر صاحبة الدور الاساسي في تحفيز العاملين وتوجيههم واشتراكهم في وضع وتنفيذ الاهداف التنظيمية وخلق التعاون وايجاد البيئة المناسبة داخل المنظمة فإذا ضعفت كفاءة هذه الادارة وكانت مثبّطاً في وجه الابداع لدى العاملين
- ٩- الفواصل الرئاسية : او عدم سهولة الاتصال بين العاملين والمسؤولين في الادارة العليا حتى يوصلون افكارهم ومقترحاتهم ويناقشونها معهم
- ١٠- معوقات تنظيمية : وتتمثل في تحديد سلوك العاملين بأمر متوقعه وفق الادوار الرسمية أي ان الادارة ترى ان الادوار والسلوك يجب ان لا تناقض التوقعات الرسمية في المنظمة وعلية فكلما زادت هذه الادوار تحديداً قل مجال الابداع وصغرت دائرته ؛ فعندما يحدد الرئيس للموظف او العامل كل خطوات العمل وتفصيلاً فإنه لا يترك له مجالاً للابداع او طرح الافكار الجديدة

١١- معوقات مالية : للحيولة دون بذل تكاليف محتملة كتكاليف تغيير الآلات او تبديل الانظمة الموجودة او النماذج ...او غير ذلك

١٢- ضعف الولاء التنظيمي : يؤدي ضعف الولاء وانتماء الفرد للمنظمة التي يعمل فيها الى الاكتفاء بإتجاز الحد الأدنى من المهمات الموكلة اليه ويعمل بشكل متقاعس وغير مبالي وبالتالي عدم توقع الابداع منه

التفكير غير المتعمق : كثيراً ما تشكل العادات في التفكير عائقا امام الابداع او نشوء اية افكار جديدة اذ ان التعامل مع الافكار دون تعمق واعتبار الافكار والاحداث على انها مسلمات غير خاضعة للبحث والنقاش يشكل حاجزاً كبيراً في وجه الابداع .

تمت بحمد الله وفضلة بالتوفيق بأعلى الدرجات يارب ولحد ينسى تكلمه الملزمة من أسئلة الدكتور + الفصلي +
الواجبات لم ارفقها مع بعض نظرا لكثره عدد المنهج المطلوب