

مقرر

موضوعات إدارية معاصرة

ل. د. محمد جلال

جامعة الدمام

كلية العلوم التطبيقية وخدمة المجتمع

إدارة أعمال . المستوى الثامن

اعداد وتجميع الملخص:

SOONA

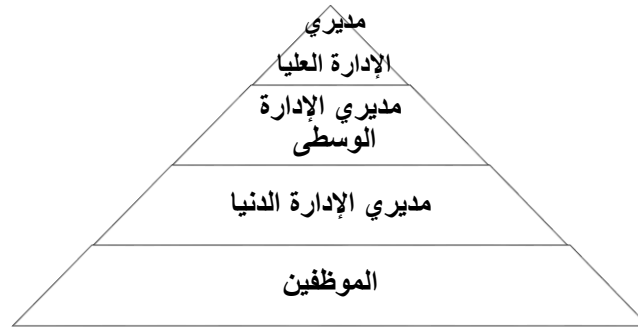
موضوعات إدارية معاصرة . محاضرة [1]
الفصل الأول . مقدمة للإدارة والمنظمات

من هم المديرون؟

المدير: الشخص الذي ينسق ويشرف على عمل الأشخاص الآخرين، من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

تصنيف المديرين (المستويات الإدارية):

- **مديري الإدارة الدنيا (المديرين التنفيذيين):**
الأفراد الذين يديرون عمل الموظفين.
- **مديري الإدارة الوسطى:**
الأفراد الذين يديرون عمل مديري الإدارة الدنيا.
- **مديري الإدارة العليا:**
الأفراد المسؤولين عن صنع القرارات التنظيمية، ووضع الخطط والأهداف التي تؤثر على المنظمة ككل.

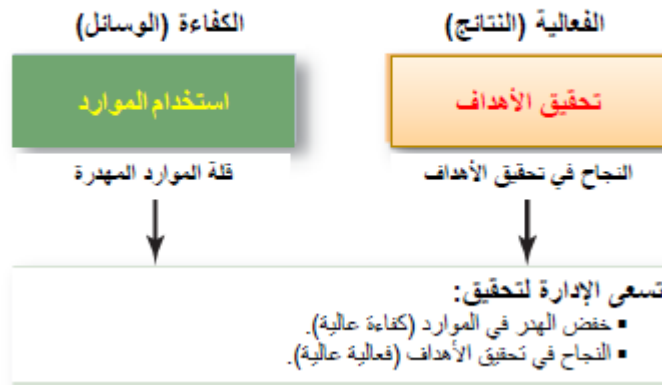


ما هي الإدارة؟

اهتمامات الإدارة:

- **الكفاءة:** - فعل الأشياء بطريقة صحيحة.
- **الفعالية:** - فعل الأشياء الصحيحة.
- الحصول على أكبر قدر من المخرجات بأقل قدر من المدخلات.
- تحقيق أهداف المنظمة.

شكل 2-1 الفعالية والكفاءة في الإدارة



ماذا يفعل المديرين؟1-1 | المدخل الوظيفي |:

- التخطيط: تحديد الأهداف، ووضع الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف، ووضع الخطط لتنسيق وتكامل الأنشطة.
- التنظيم: ترتيب وهيكل العمل لتحقيق أهداف المنظمة.
- التوجيه: العمل مع ومن خلال الأفراد لتحقيق الأهداف.
- الرقابة: المتابعة، والمقارنة، وتصحيح الأخطاء.

2-1 | مدخل الأدوار الإدارية (Mintzberg) |:

- الأدوار الشخصية: رمز، وقائد، ووسيط.
- الأدوار المعرفية: المتابعة، نشر المعلومات، والمتحدث الرسمي.
- أدوار اتخاذ القرارات: حل المنازعات، توزيع الموارد، والمفاوضات.

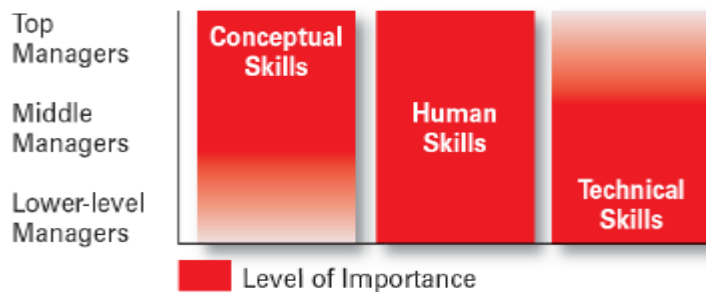
ماذا يفعل المديرين بالفعل (Mintzberg):

- التفاعل: - مع الآخرين. - مع المنظمة. - مع بيئة المنظمة الخارجية.
- التأمل: التفكير المدروس.
- التصرف/ الفعل: الممارسات الفعلية.

3-1 | مدخل المهارات |:

- المهارات الفنية: المعرفة والجدارة في مجال معين.
- المهارات الإنسانية: القدرة على العمل بشكل جيد مع الآخرين.
- المهارات الذهنية: القدرة على التفكير وتكوين رؤية بخصوص المواقف المعقدة التي تواجه المنظمة.

شكل 5-1 المهارات المطلوبة في المستويات الإدارية المختلفة



شكل 6-1 المهارات الذهنية:

- استخدام المعلومات في حل مشكلات الأعمال.
- تحديد المناطق التي بها خلل وتنفيذ الحلول.
- فهم توظيف التكنولوجيا في الأعمال.
- التعرف على فرص الابتكار.
- اختيار المعلومات الهامة من بين كم هائل من البيانات.
- فهم نموذج أعمال المنظمة.

شكل 6-1 مهارات التواصل:

- القدرة على التعبير عن الأفكار في صورة أقوال وأفعال.
- المصادقية مع الزملاء والمرؤوسين.
- مهارات العرض المكتوب أو من خلال الأشكال التوضيحية.
- الإنصات وتوجيه الأسئلة.
- مهارات العرض الشفهي.

شكل 6-1 مهارات الفعالية:

- المساهمة في رسالة المنظمة/ أهداف القسم.
- تعددية المهام: العمل في العديد من المهام على التوازي.
- إدارة المشروع.
- وضع معايير تقييم الأداء داخليا وخارجيا.
- التركيز على العميل.
- مهارات التفاوض.
- مراجعة العمليات وإجراء التحسينات.
- وضع الأولويات للاهتمام واتخاذ الاجراءات.
- إدارة الوقت.

شكل 6-1 مهارات التعامل مع الآخرين:

- مهارات التوجيه والإرشاد.
- التواصل داخل المنظمة.
- العمل في فريق: التعاون والالتزام.
- مهارات التنوع: القدرة على العمل مع أشخاص وثقافات متنوعة.
- التواصل خارج المنظمة.

شكل 7-1 مصفوفة المهارات والوظائف الإدارية

المهارات	الوظائف			
	التخطيط	التنظيم	التوجيه	الرقابة
اكتساب القوة				
الإحصاءات				
اعداد الموازنة	✓			
اختيار نمط قيادي فعال				
التدريب				
بناء فرق عمل جيدة		✓		
التفويض (التمكين)		✓		
تصميم وظائف محفزة		✓		
بناء الثقة				
الضبط				
اجراء المقابلات الشخصية		✓		
إدارة الصراع				
إدارة المقاومة للتغيير		✓		
التوجيه				
التفاوض				
تقديم التغذية العكسية				
قراءة الثقافة التنظيمية				
عقد اجتماعات منتجة		✓		
مسح البيئة				
وضع الأهداف				
حل المشكلات				
تقييم التنوع				

كيف تتغير وظيفة المديرين؟

✚ الأهمية المتزايدة للعملاء:

➤ العملاء: سبب وجود المنظمة.

- إدارة علاقات العملاء هي مسئولية كل المديرين والموظفين.

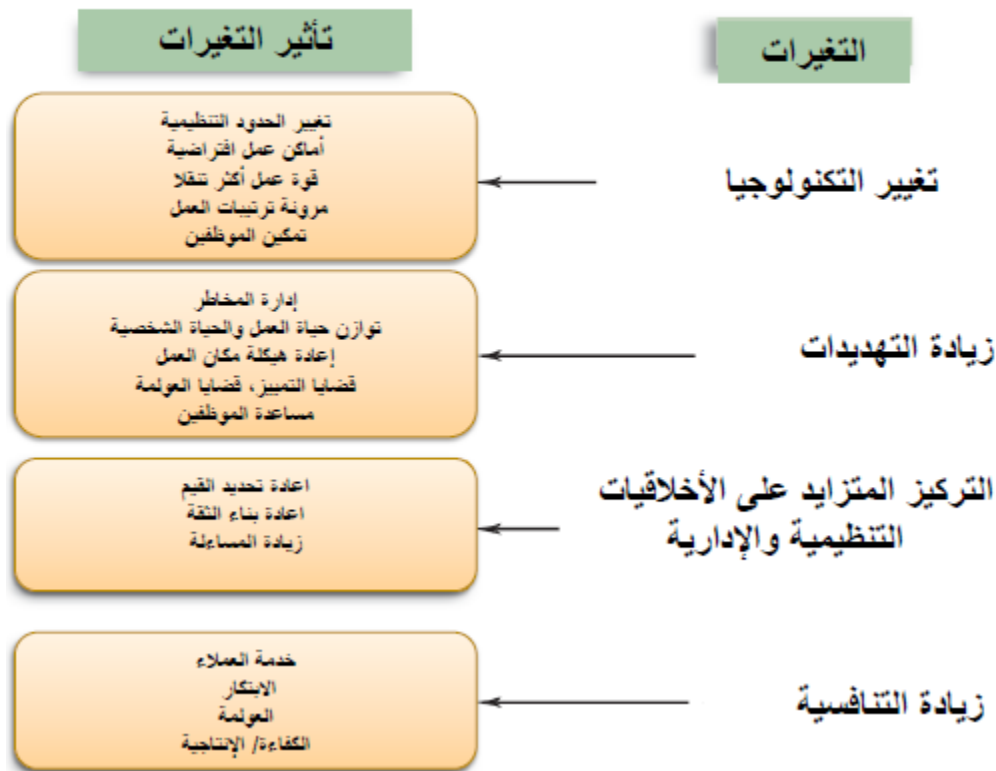
- الاستمرار في خدمة العملاء بجوده عالية أمر ضروري للبقاء.

✚ الابتكار:

➤ فعل الأشياء بطريقة مختلفة، واكتشاف مناطق جديدة، وتحمل المخاطر.

يتعين على المديرين تشجيع الموظفين ليكون على وعي بوجود والعمل على فرص الابتكار.

شكل 1-8 التغيرات المؤثرة في وظيفة المدير

ما هي المنظمة؟

➤ تعريف المنظمة:

ترتيب متعمد من الأفراد الذين يعملون معاً لتحقيق بعض الأغراض المحددة (التي لا يستطيع الفرد بمفرده القيام بها).

➤ الخصائص المشتركة للمنظمات:

- لها غرض (هدف) محدد.
- مؤلفة من أشخاص.
- لها هيكل محدد.

خصائص المنظمات:

شكل 10-1 منظمة التغيير

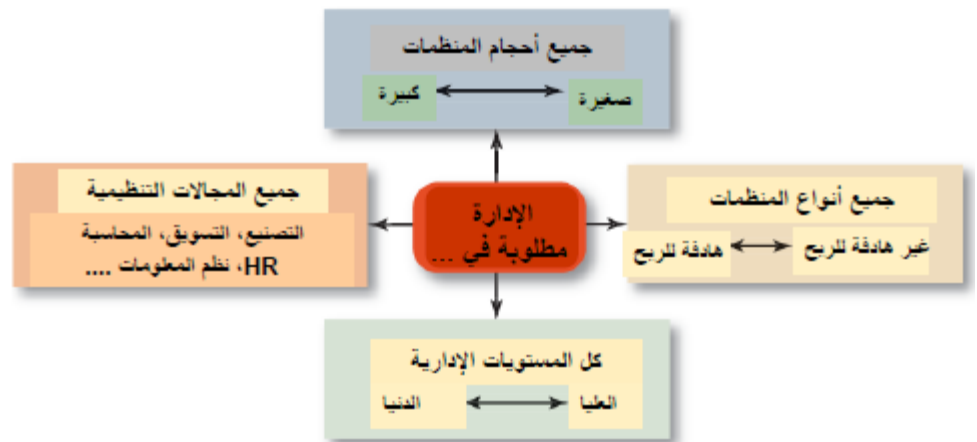
المنظمة التقليدية	المنظمة المعاصرة
• مستقرة	• متغيرة
• غير مرنة	• مرنة
• التركيز على الوظيفة	• التركيز على المهارة
• العمل محدد بناء على المركز الوظيفي	• العمل محدد في صورة مهام يجب انجازها
• التوجه بالأشخاص	• التوجه بالفريق
• وظائف دائمة	• وظائف مؤقتة
• التوجه بالأوامر	• التوجه بالمشاركة
• يصنع المديرون القرارات دائما	• مشاركة الموظفين في صنع القرارات
• التوجه بالقواعد	• التوجه بالعمل
• التجانس النسبي لقوة العمل	• تنوع قوة العمل
• أوقات العمل محددة	• أوقات العمل غير محددة
• علاقات هرمية	• علاقات شبكية
• العمل من داخل المنظمة خلال ساعات محددة	• العمل من أي مكان، وفي أي وقت

لماذا ندرس الإدارة؟

أهمية دراسة الإدارة:

- عالمية الإدارة: هناك حاجة للإدارة الجيدة في جميع المنظمات.
 - حقيقة العمل: فالموظف إما أن يكون مدير أو مرؤوس.
 - المكافآت والتحديات التي تواجه المدير:
- تنتج الإدارة فرص فيها نوع من التحدي والإثارة والإبتكار لأنشطة مفيدة وممتعة.
- يتلقى المدير الناجح مكافآت مالية كبيرة نظير جهده.

شكل 11-1 عالمية الإدارة



شكل 1-12 المكافآت والتحديات التي تواجه المدير

التحديات	المكافآت
<ul style="list-style-type: none"> • القيام بعمل شاق. • قد يقوم بواجبات كتابية أكثر من كونها إدارية. • يتعامل مع شخصيات مختلفة. • غالباً ما يحتاج لانجاز عمل بموارد محدودة. • يحفز الموظفين في حالات عدم التأكد. • يمزج معرفة ومهارات وخبرات مجموعات العمل المتنوعة. • نجاحه يعتمد على أداء الآخرين. 	<ul style="list-style-type: none"> • خلق بيئة عمل تشجع الموظفين على بذل أفضل ما لديهم من قدرات. • لدية الفرصة للتفكير المبتكر والقدرة على التخيل. • مساعدة الآخرين في الإنجاز في العمل. • دعم وتوجيه الآخرين. • العمل مع أشخاص متنوعة. • التقدير والمكافأة في المنظمة والمجتمع. • التأثير في المخرجات التنظيمية. • الحصول على التعويض المناسب في صورة مرتب، و علاوات، وأوراق مالية. • تحتاج المنظمة لمديرين جيدين.

SoOonA

موضوعات إدارية معاصرة . محاضرة [2] . إدارة الأزمات

إدارة الأزمات يتضمن ما يلي:

- تمهيد.
- مفاهيم إدارة الأزمات.
- أنواع الأزمات.
- مراحل الأزمة.
- الآثار المترتبة على حدوث الأزمة.
- مبادئ إدارة الأزمات.
- مراحل إدارة الأزمة.
- العوامل التي يجب مراعاتها عند حدوث الأزمة.

أصبح من الضروري أن تكون هناك إدارة سليمة للأزمات يمكنها التعامل مع المواقف الأزمومية المتباينة ومواجهتها قبل وأثناء وبعد حدوث الأزمة بحيث يكون من بين أهدافها :

- تأمين المعدات والأدوات والممتلكات بما يساعد على تجنب وقوع الأزمة.
 - تقليل فرص توقف الإنتاج.
 - تقليل الآثار السلبية لدى الرأي العام ، وتحسين الصورة الذهنية للمنظمة أمام عملائها.
 - تقليل مشاكل انخفاض الروح المعنوية للعاملين.
 - تقليل الخسائر والإسراع في العودة للوضع الطبيعي للأعمال.
 - الاستفادة من الأخطاء واستخلاص الدروس المستفادة من الأزمة.
- ❖ وتعتبر المنظمات صغيرة الحجم أكثر عرضة للمخاطر الناتجة من الأزمات من غيرها من المنظمات كبيرة الحجم لما تملكه الأخيرة من أسلحة استراتيجية تمكنها من مقاومة التحديات التي تهدد بقاءها ، حيث تمتلك تمويل أكبر ، وأسواق أوسع ، وتنوع في الأنشطة ، وقدرة أكبر على استغلال الفرص السوقية علاوة على وجود جهات دعم وتأييد تساعد على تغطية قدر من خسائرها. وهو الأمر الذي يفرض على المنظمات الصغيرة ضرورة وجود إدارة علمية للأزمات التي يحتمل أن تتعرض لها.
- ❖ ونظراً لأن البيئة تعاني من وجود عوامل عديدة مولدة للأزمات سواء كانت تلك العوامل تتعلق بالبيئة الداخلية لمنظمات الأعمال والتي تندرج تحتها الأخطاء التكنولوجية والتي قد تنتج من عدم اختيار التكنولوجيا المناسبة ، وعدم صيانة المعدات وسوء التصميم ، والأخطاء التنظيمية مثل عدم ملاءمة الهيكل التنظيمي ، وعلاقات العمل غير المناسبة وعدم توافر نظم فعالة للاتصالات والمعلومات ، علاوة على الأخطاء البشرية الناتجة عن الإهمال والتسيب ونقص المهارات والمعارف.
- ❖ أما العوامل الخارجية المولدة للأزمات في البيئة فمنها التغيرات في التشريعات والقوانين، وعدم استقرار الظروف السياسية والاقتصادية، والتكدس السكاني مع قصور البنية التحتية مما يترتب عليه كثرة الحوادث، الأمر الذي يفرض على المنظمات العاملة في هذه البيئة أن تكون في حالة استعداد دائم لمواجهة الأزمات المحتملة وتجنب وقوعها من الأساس بتوفير مقومات كفاءة إدارة الأزمة التي تتطلب وجود فريق أو إدارة مستقلة للتعامل مع الأزمات بكل منظمة مزودة بكافة الإمكانيات المالية والمادية والبشرية التي تساعد على القيام بمهامها ، كذلك التزود بالقدرة على كشف الإشارات التي تنذر بوجود أزمات ، علاوة على توافر استراتيجيات للتعامل مع الأنواع المختلفة للأزمات من هيكل تنظيمي مناسب وخطط لمواجهة الأزمات ، وتدريب للعاملين بها وقدرة على الاستفادة من الخبرات السابقة واستخلاص الدروس منها واستثمارها في تحويل ما يترتب على الأزمات إلى فرصة لإطلاق القدرات الإبداعية وإعادة صياغة الظروف ، وإيجاد الحلول البناءة وخلق المناخ المحفز للطاقت والجهود ، وبالتالي اتخاذها نقطة انطلاق نحو الإصلاح والتطوير الشامل بالخروج من النمط الإداري القائم على الاستسلام ورد الفعل إلى نمط المبادرة والاستعداد الدائم.

التعريف بالمفهوم والنشأة التاريخية :

نشأ اصطلاح إدارة الأزمات (CRISIS MANAGEMENT) في الأصل في الإدارة العامة وذلك للإشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث العامة المفاجئة وظروف الطوارئ مثل الزلازل والفيضانات والأوبئة والحرائق والغازات الجوية والحروب الشاملة.

إدارة الأزمة هي علم وفن :

ولهذه الثنائية أهميتها المحورية ، من حيث أنها تجمع بين الموضوعية والذاتية في إدارة الأزمة ، **ففي جانب الموضوعية – أي العلم –** علينا أن نبذل الجهد لاستكشاف النظريات والقوانين التي تحكم عملية إدارة الأزمة ، وتنظيم ما نصل إليه من المعلومات في بناء منطقي ، فيه المقدمات تؤدي إلى النتائج ومن ثم يسهل عمل الدورات التدريبية الفعالة في هذا المجال. **وفي جانب الذاتية – أي الفن –** علينا أن نبذل الجهد لاستكشاف الأفراد الذين يتميزون بشخصيات قادرة على إدارة الأزمات بكفاءة ، وذلك من خلال ما يمتلكونه من خبرات ثرية وخصائص نفسية وقدرات عقلية.

مفهوم الأزمة :

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الأزمة ، ويرجع ذلك إلى وجهات النظر المتباينة تجاه هذا المفهوم.

- **فهناك من يعرف الأزمة بأنها** (موقف إعاقي ومشكلة صعبة غالباً غير مألوفة ومفاجئة ، وتؤدي إلى حالة عدم التوازن).
 - **وأخر يعرف الأزمة بأنها** موقف يهدد الأهداف التي تمثل أولوية بالغة بالنسبة لمتخذ القرار ، ويقيد الوقت المتاح للتصرف واتخاذ القرار ، ويفاجئ متخذ القرار في وقوعه.
 - **وهناك من يعرف الأزمة بأنها:** حدث مفاجئ غير متوقع له نتائج سلبية حيث يرتبط به حدوث خسائر في الموارد البشرية والأموال والموارد والثروات الخاصة بالنظام موضوع الأزمة. وهذا الحدث تتلاحق فيه الأحداث بسرعة كبيرة ، وتكون هناك درجة من المجهول تشوب تطورات ما قد يحدث فيه مستقبلاً ، وتجعل متخذ القرار في حيرة من أي قرار يتخذه ، وتتفاقم الأزمة في حالة أن تكون المعلومات الدقيقة غير متاحة للأطراف المتورطة فيها ، وتزيد ضغط الوقت على المشاركين فيها ، وبالرغم من أن النتائج المترتبة على الأزمة تكون في معظمها سلبية إلا أنها لا شك تنطوي في طياتها على آثار إيجابية.
 - **ومن أكثر التعريفات شيوعاً عن الأزمة أنها** عبارة عن خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله ، كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام.
 - **ويرى آخرون أن الأزمة عبارة عن** موقف ضاغط بفعل مؤثرات بيئية (داخلية أو خارجية) ينشأ ويتطور بسرعة كبيرة ويحتاج إلى التدخل السريع المنظم حتى يتم إزالة الموقف الضاغط تماماً والعودة إلى الموقف السابق للأزمة.
- ويعاني مفهوم الأزمة مثل سائر مفاهيم العلوم الاجتماعية بتداخل العديد من المفاهيم ذات الارتباط القوي به ، وفي هذا الصدد يمكن القول بوجود تداخل قوي بين مفهوم الأزمة من ناحية والمفاهيم التالية من ناحية أخرى مثل :

- ✓ **المشكلة:** عائق يحول دون تحقيق الأهداف أو حالة من الحالات غير المرغوب فيها نحتاج إلى جهد كبير ومنظم للتعامل معها.
- ✓ **الصراع:** إذ يعبر عن تصارع إرادتين وتضاد مصالحهما وتعارضهما .. وغالباً ما يكون الصراع معروف أبعاده وأطرافه واتجاهاته.
- ✓ **الكارثة:** ويقصد بها التغيير المفاجئ ذات الأثر الحاد أو التدميري ، مما ينتج عنه تغيرات ونتائج تتعلق بعملية التوازن ... والكارثة في مجملها تعد نتيجة للأزمة ... وتشكل في مجملها عوامل باعثة أو مناهضة للشعور القومي خاصة الكوارث الطبيعية.

الخصائص الأساسية للأزمة:

هناك عدة خصائص أساسية للأزمة يتمثل أهمها فيما يلي :

- أن الأزمة تمثل نقطة تحول أساسية في أحداث متتابعة وسريعة.
- أن الأزمة تسبب في بدايتها درجة عالية من التوتر مما يضعف إمكانيات الفعل السريع لمجابهتها.
- إن مواجهة الأزمة يستوجب خروجاً عن الأنماط التنظيمية المعروفة ، وابتكار نظم ونشاطات جديدة تمكن من استيعاب الظروف الجديدة المترتبة على التغيرات الفجائية.
- إن مواجهة الأزمة يتطلب درجة عالية من التحكم في الطاقات والإمكانات وحسن توظيفها في إطار تنظيمي يتسم بدرجة عالية من الاتصالات الفعالة التي تؤمن التنسيق الموحد بين الأطراف ذات العلاقة بالأزمة.

تصنيف الأزمات:

يمكن تصنيف الأزمات وفقاً لأمر عديد إلا أن ذلك لا يعني أن كلاً منها أزمة مستقلة عن الأخرى حيث تتداخل هذه الأنواع فيما بينها. ومن أهمها ما يلي :

1- الأزمات من حيث تكرار حدوثها :

أ- أزمات دورية:

وهي التي تأخذ الطابع الدوري المتكرر كالأزمات الاقتصادية ويرتبط هذا النوع من الأزمات في أسباب حدوثه وفي حجم اتساعه وتأثيره وطرق علاجه بطبيعة النظام الاقتصادي والاجتماعي في الدولة التي حدثت بها الأزمة.

ب- أزمات غير دورية:

وهي الأزمات عشوائية الحدوث ، ولا ترتبط في حدوثها بأسباب دورية متكررة ، ومن ثم لا يسهل توقعها ، كالأزمات الناجمة عن سوء الأحوال الجوية أو تغير الظروف المناخية كالسيول والفيضانات. ، وعلى الرغم من أن هذه الأزمات تكون شديدة التأثير ، إلا أنها يمكن معالجتها بمعالجة النتائج وليس بمعالجة الأسباب التي أنشأتها.

2- الأزمات وفقاً لعمق أسباب حدوثها :

أ- أزمة سطحية:

وهي أزمات لا تشكل خطورة شديدة ، وتحدث طفرة بشكل فجائي وتنتهي بسرعة بالتعامل مع أسبابها ، أي أنها أزمة بدون جذور كالأزمات التي تحدث نتيجة إشاعة كاذبة كالأزمات التموينية المفتعلة.

ب- أزمات عميقة (شديدة الخطورة):

وتكون ذات طبيعة شديدة لارتباطها ببنيان الكيان الذي حدثت به الأزمة حيث يتأثر بها بشدة كأزمة الإرهاب.

ويوضح الشكل التالي هذا النمط من الأزمات :

تقييم حالة الأزمة

درجة التحكم (ت)	مرتفعة	(3) ش - ت +	(2) ش + ت +
	منخفضة	(4) ش - ت -	(1) ش + ت -
		منخفضة	مرتفعة
		شدة الخطوة (ش)	

ويقصد بشدة الخطورة (حجم الموارد التي تتعرض للخطر ويتوقف عليها استقرار المنظمة) فكلما زاد حجم الموارد المعرضة للخطر بسبب الأزمة كلما زادت شدة خطورتها والعكس صحيح ، أما درجة التحكم فيقصد بها (قدرة الإدارة على التأثير في نتيجة الأزمة) ، وكلما زادت هذه القدرة كلما كانت درجة التحكم مرتفعة والعكس صحيح. ومما لا شك فيه فإنه وفقاً للمصفوفة السابقة فإن الأزمات التي تقع في المربع (1) هي أسوأ الأزمات لأنها شديدة الخطورة وفي نفس الوقت صعب التحكم فيها. ومن الجدير بالذكر أنه كلما كانت أسباب الأزمة خارجية بغض النظر عن كونها أسباب طبيعية أم اجتماعية (بشرية) كلما كان من الصعب التحكم في نتائجها عكس الحال إذا كانت أسبابها داخلية.

3- الأزمات من حيث نطاق تأثيرها :

أ- أزمات محدودة النطاق:

وهي الأزمات وليدة الظروف والتي تحدث عادة دون أن تترك بصمات واضحة على الكيان الذي حدثت فيه لأنها تؤثر فقط على جزء محدود كأزمة عدم توفر سلعة تموينية غير ضرورية.

ب- أزمات ذات تأثير واسع النطاق:

وهي الأزمات التي تؤثر جوهرياً على الكيان الذي حدثت فيه كأزمات المياه أو عدم توفر سلع تموينية أساسية كالخبز.

4- الأزمات من حيث درجة شدتها :

أ- أزمات خفيفة التأثير:

ويكون لمثل هذه الأزمات تأثير خفيف على الرأي العام ويسهل معالجتها بشكل سريع بمجرد معرفة أسبابها كالأزمات الناتجة عن الإشاعات.

ب- أزمات عنيفة التأثير:

وهي الأزمات بالغة الشدة ، ولا يمكن التصدي لمثل هذه الأزمات إلا بإفقادها قوة الدفع الخاصة بها وتصنيف عناصرها ومعالجتها كافة أجزائها ، كالأزمات العمالية التي تصل إلى حد الإضراب العام في بعض الدول.

5- الأزمات من حيث مستوى حدوثها :**أ- أزمات عالمية:**

وهي التي تصيب معظم أنحاء العالم كأزمة تلوث البيئة وأزمة تشرب الإشعاع والحروب العالمية.

ب- أزمات على مستوى عدة دول:

وهي التي تصيب إحدى الدول ويمكن عن طريق التبعية أن تنتقل إلى غيرها ، كحدوث أزمة في القمح الأمريكي إذ أن تأثيرها لا يقتصر على الولايات المتحدة فقط بل سيكون ذو تأثير أشد على الدول التي تعتمد على استيراد القمح الأمريكي لتوفير غذائها.

ت- أزمات الدول النامية:

وهي التي تنتج عن كثير من الأمراض والفقر الذي تعانيه دول العالم الثالث نتيجة للتخلف الذي تعانيه بعض الدول كأزمات التعليم والغذاء والصحة.

ث- أزمات قومية:

وهي التي تصيب مجتمعاً بعينه ، وهي عامة في أسباب حدوثها أو نتائجها كالأزمات الاقتصادية أو الاجتماعية أو الأمنية أو غيرها ، ويحتاج هذا النوع من الأزمات إلى تكاتف الجهود لمعالجتها والتغلب عليها.

ج- أزمات إقليمية أو قطاعية:

وهي التي تحدث على مستوى إقليم معين في إحدى الدول كأزمة السيول أو تحدث على مستوى قطاع معين كقطاع الزراعة أو السياحة.

ح- أزمات على مستوى المنظمات:

وهي التي تحدث على مستوى المشروعات أو الوحدات الإنتاجية ويقتصر تأثيرها إلى حد معين على تلك المنظمات ، ولكنها مع زيادة قوتها وتأثيرها يمكن أن تمتد إلى منظمات أو قطاعات أخرى بل يمكن أن يتحول تأثيرها إلى أزمة قومية إذا ما تفاقمت دون مواجهة أو علاج كأزمة بعض العاملين في إحدى المنظمات يمكن أن يستفحل أمره ويتحول إلى حالة عامة قد تؤدي إلى حدوث إضراب عام للعاملين في هذه الفئة.

خ- أزمات أسرية:

وهي التي تحدث على مستوى أسرة ما كوفاة عائلها.

د- أزمات فردية:

وهي التي تصيب فرداً ما بعينه مادياً أو معنوياً كترك العمل أو المرض.

أهم الأسباب الرئيسية لحدوث الأزمات :

هناك مجموعة كبيرة من العوامل التي يمكن أن تشكل سبباً لحدوث الأزمة، ومن أهم هذه العوامل ما يلي :

- ضعف الإمكانيات المادية والبشرية للتعامل مع بعض الأحداث حيث يؤدي ذلك إلى تردي الأوضاع وتعاضم الخسائر المترتبة على حدوث الأزمة بما قد يحدث أزمات أخرى تابعة كان من الممكن تلافيها في حالة توفر الإمكانيات والموارد مع حسن استخدامها.
- أسباب خارجية عن إرادة الإنسان كالأزمات التي تترتب على الكوارث الطبيعية كالزلازل والأعاصير والبراكين.
- إهمال الإنذارات التي تسبق وقوع الأزمة ، مع عدم الجدية وسوء تقدير الموقف بالنسبة لتلك الإنذارات والإشارات ، ويرجع ذلك في كثير من الحالات إلى قلة الخبرة في التعامل الخاص بالجوانب الوقائية كأزمة الإرهاب.
- سوء الفهم الذي ينشأ نتيجة للمعلومات غير الكافية والتسرع في إصدار القرارات والحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها.
- الإشاعات التي تكون سبباً هاماً في حدوث الأزمات ، حيث تحاط الإشاعة بهالة من البيانات والمعلومات المضللة ، ويتم إعلانها في توقيت معين ، وفي ظل مناخ يتم إعداده بشكل معين ، ومن خلال استغلال حدث معين تحدث الأزمة ، كالأزمات التموينية المفتعلة أو الأزمات العمالية عند حدوث إشاعة بتخفيض الحوافز أو الاستغناء عن عدد من العمال.
- الأخطاء البشرية ، حيث تنتج بعض الأزمات كنتيجة لإهمال البشر ، كإفجار مكوك الفضاء الأمريكي (تشانجر) ، وما أحدثته الأزمة المرتبطة به من صدمة في كيان المجتمع الأمريكي ، والذي تسبب فيه خطأ بشري نتيجة التقاعس في أداء بعض العاملين عن القيام بمهامهم الإشرافية والفنية.

أهم الآثار المترتبة على حدوث الأزمة :

لا شك أن الأزمة تحدث قوة ضغط كبيرة ، وتسعى إدارة المنظمة التي حدثت بها الأزمة إلى محاولة الاستجابة السريعة لمواجهة آثارها التي تؤدي إلى فقد الإدارة لقدرتها على اتخاذ قرارات سليمة ، وتمثل أهم تلك الآثار فيما يلي:

- شلل استراتيجية الإدارة وخططها الموضوعية للتعامل في ظل الظروف العادية ، أو فقدانها لمعناها تأثراً بحجم الأزمة وتأثيرها.
- قد تؤدي كثرة المعلومات المتدفقة بعد حدوث الأزمة إلى عدم قدرة الإدارة على اتخاذ قرارات صحيحة وحاسمة ، إذ أن كثرة المعلومات عن الحدث المطلوب يتسبب في حدوث ذات التأثير السلبي المتوقع على قلة المعلومات وعدم كفايتها لاتخاذ القرار السليم في الوقت السليم.
- ما تواجهه الإدارة في المنظمة من توتر واضطراب وانتشار للشائعات مما يشكل مزيداً من الضغط وقد يؤدي إلى تضارب قرارات الإدارة وتعارضها.

وتمر الأزمة الإدارية بأربعة مراحل هامة :

(1) المرحلة التحذيرية:

وهي تسمى في دراسات أخرى بمرحلة ما قبل الأزمة .. وتكمن أهمية هذه المرحلة في قدرة القيادة علي استشراف واستكشاف كل الاحتمالات والمتغيرات ، التي قد ينجم عن وقوع أزمة ما .. ومن ثم بحث السبل والآليات المناسبة لمواجهة تلك الأزمات المحتملة.

(2) مرحلة نشوء الأزمة:

في المرحلة السابقة ، إذا ما فشل صانع القرار في توقع حدوث أزمة فإن متغيرات هذه المرحلة سرعان ما تنمو وتتسع ويتعاطم خطرها .. إن كفاءة صانع القرار في هذه المرحلة تتجلى في القدرة على مواجهة الأزمة في هذه المرحلة والفاعلية في إتخاذ التدابير اللازمة إزاءها ... وهذا بدوره يتوقف على عدة عوامل رئيسية :

حجم المعلومات المتوافرة ، القدرة على تحديد الأولويات ، ومن ثم الكفاءة في مجابهة الآثار المختلفة الناشئة عن الأزمة وخلق جدول أولويات يتسم بالدقة والفاعلية والقدرة على الاختيار الدقيق بين البدائل المتاحة.

(3) مرحلة انفجار الأزمة :

تبدو هذه المرحلة عندما يخفق صانع القرار أو القيادة الإدارية في التعامل مع العوامل التي حركت الأزمة أو لم يستطع السيطرة على متغيراتها المتسركة ، بحيث تصل إلى هذه الدرجة من الاستشراء ، ولذلك من الأهمية بمكان أن يؤخذ في الحسبان أهمية عنصر إدراك المعلومات المتاحة عن الأزمة وطبيعتها من ناحية ، والتحكم في عوامل تكوين الأزمة من ناحية أخرى ، ترى بعض الدراسات أهمية توافر العناصر الآتية بالمؤسسات والمنظمات بصدد التعامل مع الأزمات.

- القدرة على تحقيق التكامل بين الأنشطة المختلفة التي تستوجبها طبيعة الأزمة.
- القدرة على خلق مناخ إداري يقوم على التفاهم والمشاركة بين كافة مستويات النظام.
- القدرة على بناء وتنمية شبكة اتصالات فعالة تكفل توافر كل البيانات.
- القدرة على التنبؤ بالمستقبل وتحقيق الإدراك الكامل لطبيعة الأزمة وخطورتها.
- القدرة على تنمية العلاقات التبادلية والتكاملية مع البيئة الخارجة.

(4) مرحلة انحسار الأزمة :

تبدأ في هذه المرحلة تلاشي العوامل المسببة للأزمة ، بحيث تعود المنظمات أو المؤسسات إلى مرحلة التوازن الطبيعي قبل حدوث الأزمة ، وتتميز هذه المرحلة بتوافر درجات عالية من الكفاءة والرشاد والخطط بصدد التعامل مع الأزمات وصولاً لمرحلة التوازن وعلاوة على ذلك فهي بمثابة مرحلة تقويمية للتعامل مع العوامل المستحدثة التي قد تفجر حدوث أزمات مستقبلاً.

إدارة الأزمات :

إدارة الأزمات هي عبارة عن أسلوب إداري يطبق في حالة حدوث الأزمات وذلك من خلال مواجهة الأزمة بشكل إيجابي سريع وبأقل قدر من الخسائر الممكنة.

ويمكن القول بأن هناك أربعة مواقف يمكن لإدارة المنظمة التي تتعرض لحدوث أزمة بها أن تسلكها وهي :

- أن تقف إدارة المنظمة موقفاً سلبياً تجاه الأزمة.
- أن تفشل إدارة المنظمة في مواجهة الأزمة بالأسلوب الملائم ، وبالتالي تتفاقم الخسائر الناتجة عن الأزمة.
- أن تبذل الإدارة جهدها في مواجهة الأزمة ، ولكن ضعف القدرات وقصور إمكانيات المنظمة يؤدي إلى تفاقم الأزمة وحدث المزيد من الخسائر.
- أن تبذل إدارة المنظمة جهدها في مواجهة الأزمة بشكل إيجابي وسريع وبأقل قدر ممكن من الخسائر.

ويتمثل الهدف الرئيسي لإدارة الأزمة في تحقيق درجة استجابة سريعة وفعالة لظروف المتغيرات المتسارعة للأزمة ، وذلك بهدف تجنب أخطارها من خلال إزالة مسبباتها ، أو إعداد التدابير اللازمة للحد من آثار الأزمات المتنبأ بحدوثها والعمل على إعادة التوازن إلى حالته الطبيعية قبل حدوث الأزمة أو إلى أفضل مما كانت عليه ، مع اتخاذ المزيد من الإجراءات الوقائية والاحتياطات التي يمكن أن تحول دون وقوع أزمات مماثلة مستقبلاً أو التخفيف ما أمكن من حدة أضرارها.

أهم مبادئ إدارة الأزمات :

هناك عدة مبادئ ومقومات أساسية تؤثر على كفاءة وفعالية إدارة المنظمة للأزمات التي قد تواجهها ، ومن أهم هذه المبادئ والمقومات الأساسية ما يلي:

- توفر أنظمة ملائمة للإنذار المبكر والتنبؤ بالأزمات.
- وضع السياسات والخطط وتصميم النظم التي تمكن المنظمة من درء أخطار الأزمة أو التخفيف من حدة آثارها ، أو الاستعداد لمواجهتها عند حدوثها.
- تكوين فريق عمل لمواجهة الأزمة من أفراد مؤهلين ومدربين في هذا المجال.
- تنظيم القوى وتحقيق التكامل بين النشاطات المختلفة والاستفادة من تحقيق التعاون بين كافة الخبرات المتاحة بالمنظمة لمواجهة الأزمة وإدارتها بأسلوب فعال.
- ضبط النفس والسيطرة على الذات في مواجهة الأزمة ومواجهة ما قد تفرزه الأزمة من ضغوط ، والعمل على رفع معنويات كافة الأفراد بالمنظمة.
- تنسيق الجهود مع كافة المنظمات الأخرى لدرء خطر انتشار آثار الأزمة أو تفاقمها.
- توفير نظام معلومات لإدارة الأزمة يعمل على دعم كفاءة اتخاذ القرارات لمواجهتها.
- توفير الموارد اللازمة التي تحتاجها عملية مواجهة إدارة الأزمة.
- العمل على استعادة النشاط في المنظمة بصورة طبيعية بعد حدوث الأزمة.
- الاستفادة من تحليل الأزمات السابقة للاستفادة منها مستقبلاً للحيلولة دون وقوع الأزمات ما كان ذلك ممكناً ، أو تقليص أضرارها على أقل تقدير.
- ضرورة إنشاء مركز متخصص لإدارة الأزمة بالمنظمة ، حيث أن ذلك يمكن أن يلعب دوراً محورياً في عملية اتخاذ القرارات حتى يمكن اتخاذه وفقاً لأسس عقلانية ، كما أن ذلك يمكن أن يساعد في عملية التحذير بالأزمة قبل وقوعها.

مراحل إدارة الأزمة :

تمر إدارة الأزمة بعدد من المراحل وهي :

1- مرحلة ما قبل الأزمة :

- الأزمة لا تنشأ من فراغ وإنما يسبقها مشكلات لا تعالج علاجاً مناسباً. وهذه المرحلة تتطلب عدداً كبيراً من الإجراءات التي تسهم في مواجهة الأزمة ويتمثل في المعلومة وتأمينها – ثم وضع الخطط والخطط البديلة ، وتشمل هذه المرحلة أيضاً مجموعة من الدراسات عن نوعية الأزمة والمخاطر المتوقعة. ولا بد هنا من النهوض بمستوى المعلومات عن الأزمة بدعم شبكة المعلومات. وهذا جانب هام حتى لا تصبح العشوائية والارتجالية هي التي تسيّر الأحداث ، وهذه المرحلة تنطوي على تحليل المخاطر المحتملة وتقدير الإمكانيات المتاحة وتحديد التدابير والإجراءات التي تحد من وقوعها.

- وهذا يشمل أيضاً تدريب الأفراد على القيام بأدوارها – ثم اختبار مدى فعالية الخطة من وقت لآخر.
- والحقيقة أن عدم القدرة على التنبؤ بالأزمة مع ضخامة أضرارها عندما تحدث تجعل من إدارة الأزمة مهمة شاقة ، ولكن التطور الذي حدث في العلوم وأساليب التخطيط استطاع أن يساعد المجتمعات في تقليل آثار الأزمات من خلال مرحلة الاستعداد.
- وتشمل هذه المرحلة على تحليل المخاطر المحتملة ، وتقدير الإمكانات المتوفرة وتحديد الإجراءات مع الاستفادة من التجارب في تحقيق درجة أعلى من الحيطة للحيلولة دون وقوع الأزمات المتوقعة .. أو على الأقل للتقليل من حدة أثارها.
- وعلى ذلك فإنه يمكن أن نقول أن **مرحلة ما قبل الأزمة هي مرحلة التخطيط المسبق** والذي يحدد من خلاله نوعيات الأزمات المحتملة ومصادر الأخطار والأماكن المعرضة والمتوقعة لحدوث أزمات بها ويتم جمع البيانات وإعداد قواعد المعلومات وإعداد نظم الاتصالات ونظم الإنذار من الأزمات وتوفير الإمكانات (البشرية والمادية) وتنظيمها ، وتحليل المخاطر والتوقعات والمشاكل التي يحتمل أن تنجم ، وتوفير وسائل التنبؤ بالأزمات ووضع الخطط والسيناريوهات والتنسيق بين مختلف الجهات المعنية ، والتدريب على الأعمال.

وتنقسم مرحلة ما قبل الأزمة إلى مرحلتين هما :

- مرحلة إدراك الأزمة وتتطلب :

- ✓ الاقتناع بإمكانية تعرض المنظمة لأي أزمة في أي وقت كما أن المنظمة معرضه لها في أي مرحلة من مراحل حياتها.
- ✓ تحديد الظروف والأسباب التي يمكن أن تسبب أزمة في أي وقت سواء كانت داخلية أو خارجية.
- ✓ تخصيص وقت كاف لدراسة احتمالات حدوث أزمات وبدائل التصرف حيالها.
- ✓ وضع التخطيط لإدارة الأزمات في أولويات إدارة المنظمة.
- ✓ تحديد البدائل الواجب إتباعها لإمكانية التخفيف من الآثار المحتملة للأزمات وقت حدوثها.

- مرحلة الاستعداد لمواجهة الأزمات المحتملة وتتطلب :

- ✓ وجود نظم للإنذار المبكر تساعد على اكتشاف الأزمة قبل حدوثها.
- ✓ وجود نظم للفحص الدوري للمعدات والأجهزة والمباني وغيرها.
- ✓ وجود جداول منتظمة للصيانة.
- ✓ الاهتمام بالإعداد النفسي للعاملين لمواجهة الأزمات.
- ✓ التدريب المستمر للأفراد على كيفية التصرف أثناء الأزمة.
- ✓ تحسين علاقات المنظمة مع الأطراف الخارجية التي يمكن أن تقدم العون وقت الأزمة.
- ✓ المخزون من المواد الخطرة يتم الاحتفاظ بها بطريقة آمنة.
- ✓ وجود نظم للعقوبات الرادعة يتم توقيعها على العاملين في حالة الإهمال أو التراخي .
- ✓ وجود وحدة إدارية مستقلة أو فريق متخصص لإدارة الأزمة.

2- مرحلة مواجهة الأزمة :

وهي المرحلة التي تستخدم فيها الإمكانيات السابق توافرها وتطبيق الخطط سابقة التجهيز من خلال فرق إدارة الأزمة لتقليل الخسائر الناجمة عن الأزمة إلى أدنى حد ممكن **وتتطلب تلك المرحلة ما يلي :**

- ✓ بذل كافة الجهود من قبل العاملين لمساعدة فريق إدارة الأزمة عند حدوثها.
- ✓ حصر التلفيات في كافة الأقسام والإدارات النوعية.
- ✓ احتواء الأضرار الناتجة عن الأزمة بأقصى سرعة.
- ✓ سرعة العودة إلى أعمال المنظمة وأنشطتها الطبيعية.

3- مرحلة التعلم واستخلاص الدروس المستفادة :

وفي هذه المرحلة يتم تشخيص إيجابيات وسلبيات الإدارة ، وفريق إدارة الأزمة بصدق وشفافية واستخلاص الدروس المستفادة ، وكذلك التأكد من أن التصرف وقت الأزمة كان على الأقل مطابقاً للخطط سابقة التجهيز **وتتطلب هذه المرحلة ما يلي :**

- ✓ الاستفادة من الأخطاء لمواجهة أي أزمات أخرى محتملة.
- ✓ تكوين مخزون من المعلومات والمعارف والخبرات وتحديد الدروس المستفادة سواء كان ذلك بالنسبة للأزمات التي حدثت بالمنظمة أو بالمنظمات الأخرى.
- ✓ إبلاغ كافة العاملين بالأضرار الناتجة عن الأزمة والأخطاء التي ارتكبت وكيفية تلافيها مستقبلاً ، وإعادة تدريبهم عليها.
- ✓ الاستفادة من الأزمات التي حدثت فعلاً في تحسين الظروف بالمنظمة وتطوير القدرات والمهارات اللازمة للتعامل مع أي أزمة مستقبلية.

الأطراف المعنية بمواجهة الأزمة :

يمكن تصنيف الأطراف المعنية بمواجهة الأزمة إلى مجموعتين ، **الأولى من داخل المنظمة** وتضم إدارة مباشرة ، إدارة وسطي ، إدارة عليا – **والثانية من خارجها** وتضم – المنافسين ، النقابات العمالية ، وسائل الإعلام ، وغيرها. وعلى ذلك يمكن القول أن المنظمات المستعدة لمواجهة الأزمات تعالج دائرة أوسع من الأطراف في خطط وإجراءات إدارة الأزمات ، ولتحديد الأطراف المعنية بمواجهة الأزمة على إدارة المنظمة الإجابة على الأسئلة التالية :

- من هم أعضاء المنظمة الذين يمكن أن يكونوا قد ساهموا في حدوث الأزمة ؟
- من هم الأفراد الذين يجب إخطارهم بهذه الأزمة من داخل المنظمة ؟
- من الذين كان ينبغي عليه أن يكتشف الأزمة قبل أن تصل لمرحلة الانفجار ؟
- من هم الأطراف الخارجيين الذي يجب إخطارهم للمشاركة في حل الأزمة ؟
- من هم أعضاء فريق إدارة الأزمة الذي يتعامل مع الأزمة الحالية ، والذي يمنع حدوث أزمات مستقبلية ؟

العوامل التي يجب مراعاتها عند حدوث الأزمات :

يمكن تقسيم العوامل التي يجب مراعاتها عند حدوث الأزمات إلى أربعة عوامل هي :

1- عوامل تكنولوجية :

يتوافر لدى معظم المنظمات ما يعرف **(بالتكنولوجيا الرئيسية)** وهي تلك التكنولوجيا التي يعتمد عليها في صنع المنتجات والخدمات الرئيسية التي تقدمها هذه المنظمات ، وفي منظمات الخدمات تضم التكنولوجيا الرئيسية عادة نظم المعلومات والاتصالات التي تدعم الخدمة. ويرفع توافر نظم معلومات واتصالات فعالة من مستوى كفاءة القائمين على إدارة الأزمة حيث يترتب على ذلك سرعة ودقة اتخاذ القرارات والعكس صحيح.

أما المنظمات التي تصنع منتجات مادية فتضم التكنولوجيا الرئيسية لها إجراءات التشغيل والصيانة التي تدعم تصنيع منتجاتها ، وعندما تكون تلك المنظمات بصدد أزمة وشيكة الحدوث فمن المهم تقييم حالة التكنولوجيا الرئيسية وعند تقييم التكنولوجيا المستخدمة يجب ألا ينحصر هذا التقييم في إطار مادي فقط ، بل يجب تقييم مستوى كفاءة القائمين على تشغيل واستخدام هذه التكنولوجيا ، حيث تشير بعض التقديرات إلى أن 80 % من كافة الحوادث ترجع إلى أخطاء إنسانية أو تنظيمية وليس بسبب أعطال ميكانيكية.

2- عوامل إنسانية :

من الخطأ تصميم أجهزة أو أنظمة تكنولوجية بافتراض أنها ستدار بواسطة أفراد مثاليين وعلى درجة عالية من الكفاءة. لذا يجب أن تراعي التصميمات حدود القدرات البشرية والطرق التي يتفاعل بها البشر مع المعدات والنظم حتى يمكن التخطيط لمواجهة الأزمات ، نظراً لأن الضغوط التي تولدها الأزمة تجعل الأفراد لا يتصرفون بطريقة رشيدة أو طبيعية.

3- الهيكل التنظيمي :

اتضح من دراسة العديد من الأزمات الكبرى أن الإدارة الفعالة للأزمات تتطلب وجود هيكل تنظيمية جيدة وقنوات اتصال فعالة بين مختلف مستويات المنظمة ، كما تتطلب تخصيص فريق دائم لإدارة الأزمات يوفر كافة المتطلبات والوظائف المطلوبة للتعامل مع أزمة كبرى مثل المدير العام وأعضاء الإدارة العليا ممن يمثلون وظائف الشؤون القانونية والتسويق والأمن والسلامة والصحة البيئية والعمليات والتمويل والموارد البشرية ، وبالإضافة إلى تشكيل مثل هذا الفريق فإنه يتعين على أعضائه أن يتدربوا على العمل معاً في ظروف تشبه ظروف الأزمة من حيث زيادة الضغوط النفسية وسرعة المعلومات كما هو الحال عند تفجر (حدوث) الأزمة.

4- الثقافة التنظيمية :

يعد تأثير ثقافة المنظمة على إجراءات الأزمة أمراً هاماً ، حيث اتضح أن المنظمات المستهدفة للأزمات تعاني من خلل في هيكل المعتقدات السائد بها. ولعل من أبرز المعتقدات الخاطئة التي يمكن أن تسود داخل المنظمة والتي تعوق الإدارة الفعالة للأزمات ما يلي :

- إن حجم منظمنا كفيل بحمايتنا من الأزمات.
- إن موقعنا المتميز سوف يحمينا من الأزمات.
- إن إدارة الأزمات أو الوقاية منها ترف لا مبرر له.
- هناك من سينقذنا عندما تقع أزمة كبرى.
- كل أزمة تعتبر فريدة لذلك لا يمكن الاستعداد لمواجهةها.
- معظم الأزمات – إن لم يكن جميعها – لها حلول فنية (تشغيلية).
- تمر معظم الأزمات من تلقاء نفسها وعلى ذلك فإن الوقت هو أنسب حليف لنا.
- معظم الأزمات تنشأ عن خطأ شخصي وعلى ذلك فلسنا بحاجة لإعادة فحص هيكل الإدارة أو ثقافة المنظمة.
- الأزمات ذات طابع سلبي فقط ولا يمكن أن نتعلم منها شيئاً مفيداً.

موضوعات إدارية معاصرة . محاضرة [3]

الموضوع الثالث: القيم التنظيمية.

- ❖ تعريف القيم وأهميتها.
- ❖ العلاقة بين القيم والاتجاهات والسلوك.
- ❖ تقسيمات القيم.
- ❖ الآثار السلبية المترتبة على عدم الإلتزام بالقيم.
- ❖ التوافق في القيم.

تعريف القيم وأهميتها:

القيم هي المرشد الأساسي في توجيه اتخاذ القرارات والتصرفات الأخرى، وهي التي تحدد إطاراً عاماً للممارسات الضرورية المرغوبة، حيث تؤدي الوظائف التالية:

- تحديد بدائل التصرف الممكنة.
- تقييم بدائل التصرف.
- التصرف وفقاً لتوجيه قيم معين.
- تحديد ردود الفعل الفردية تجاه ما تم اتخاذه من تصرفات.

كما تعمل القيم على:

- التأثير في توقعات الافراد وانماط سلوكهم تجاه المواقف المختلفة.
- التأثير بدرجات مختلفة على ميكانيزم التوافق بين اعضاء الجماعة.
- المساعدة في تحديد وفهم الدوافع الحقيقية وراء كل تصرف يقوم به الفرد والجماعة.
- تشكيل هيكل ثقافة الجماعة وانماط السلوك الثقافي التي تميزها.
- تحقيق التكامل والانسجام بين اهداف ومعايير كل من الافراد والجماعات.

والخلاصة ان القيم تمثل:

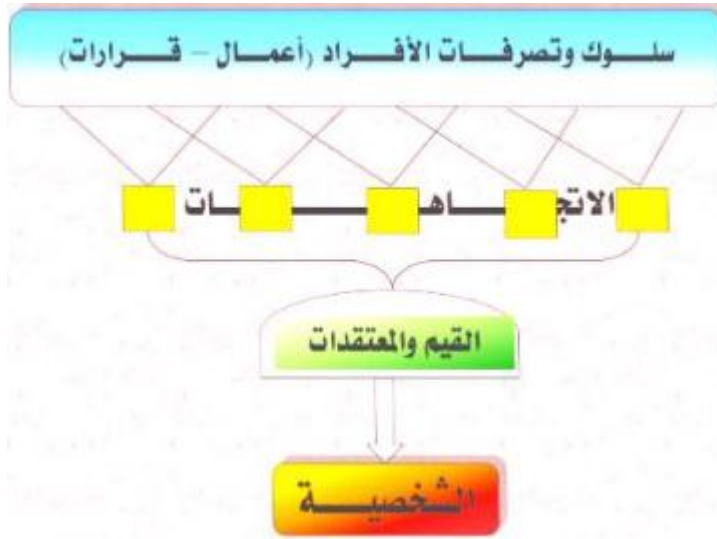
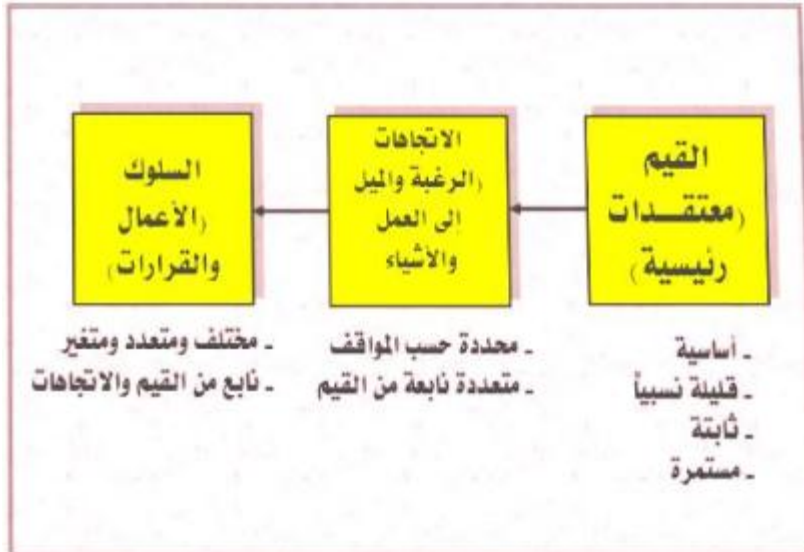
تصوراً يميز الفرد او الجماعة ويحدد ماهو مرغوب ، ويؤثر في اختيار الطرق والاساليب والوسائل والاهداف الخاصة بالتصرف، وفكرة المرغوب فيه تحدها ثقافة الفرد والجماعة التي تعتبر حجر الزاوية في مفهوم القيم.

اهمية القيم:

- تحدد ما يمكن اعتباره صحيحاً ومقبولاً واخلاقياً.
- تساعد في تقويم مختلف انواع السلوك والتصرفات الفردية.
- تلعب دوراً مؤثراً في تحديد نوعية الافراد الذين يتوافق الفرد معهم.
- تحدد اتجاهات الافراد فيما يتعلق بمختلف النواحي الاجتماعية والسياسية والاقتصادية.

اهمية القيم للمديرين ومتخذى القرارات:

- تؤثر في ادراك وتوقع المدير للمشاكل الحالية والمستقبلية.
- تؤثر على انماط القرارات الشخصية والتنظيمية وحلول المشكلات.
- تحديد اسلوب تعامل المديرين مع الافراد الجماعات داخل وخارج المنظمة.
- تؤثر على تحديد معاني الانجاز والنجاح الفردي والتنظيمي.
- تضع حدود معينة للسلوك الاخلاقي وغير الاخلاقي.
- تؤثر على مدى قبول المدير واستيعابه الضغوط من داخل وخارج المنظمة.
- تؤثر في تحديد الاهداف الفردية والتنظيمية وأولويات تحقيقها.

جذور شجرة القيم وفروعها.العلاقة بين القيم والاتجاهات والسلوك

الخصائص التي تحدد الفروق بين القيم والاتجاهات.

الخاصية	القيم	الاتجاهات
الموافقة الاجتماعية	قد تتطلب موافقة إجتماعية لإقرارها فهي تعبير عن فعل إجتماعي	قد لا يحتاج لموافقة إجتماعية فهي مجرد ميل لفعل مرغوب حول موضوع معين
درجة الوعي	تمثل وعياً إجتماعياً لمعتقداتها حيث تحدد الأحكام والمبادئ والمعايير المتصلة بنشاط وتفاعل الجماعة وبالتالي فهي معيارية	تمثل وعياً فردياً لمعتقداتها حيث تحدد نشاطه الواقعي أو المحتمل وبالتالي فهي غير معيارية ولا تصلح كأحكام نهائية
درجة التجريد	أكثر تجريداً وأكثر رمزية	أقل تجريداً
الثبات	أكثر ثباتاً فهي تتغير ببطء	أقل ثباتاً فهي أسهل تغييراً
التكوين	تتكون ببطء ، لحاجتها لاتجاهات وخبرات ومعارف.	تتكون بسرعة فهي لا تحتاج لخبرات كثيرة.
درجة العمومية	لها صفة العمومية ، فهي تعبر عن أحكام عامة تعتمد على مجموعة من الاتجاهات	تعبر عن موقف أو موضوع واحد أو عدد قليل من المواقف

تقسيمات القيم:أ. تقسيم القيم بحسب مثاليتها وواقعيتها :

● اتجاهات اهتمت بمثالية القيم :

وتقوم هذه الاتجاهات على اساس ان القيم معتقدات أزلية رئيسية ثابتة وغير قابلة للتعديل مع اختلاف الزمان والمكان والاشياء، ولهذا فالقيم هنا مطلقة ومجردة لا ترتبط بتجارب او خبرات سابقة وإنما تتميز بالسمو والرفعة والمثالية والمعنوية.

● اتجاهات اهتمت بواقعية القيم :

وتتأسس هذه الاتجاهات على فكرة مؤداها ان القيم حقيقة موجودة في الواقع المادي وليست مجرد معنويات ومثاليات ، ولهذا يمكن تحديد القيم من خلال التحليل العلمي والعقلي . وبالتالي فإن القيم هنا تهتم بالجوانب الاجتماعية بهدف تحقيق سعادة ومنفعة الانسان وتحفيزه على العمل والانتاج وتحقيق الذات.

● اتجاهات اهتمت بنسبية القيم :

وتبني هذه الاتجاهات على اساس عدم وجود قيم اخلاقية مطلقة اذاً إن القيم قابلة للتغيير والنظر إليها نسبية تختلف من فرد لآخر، ومن موقف لآخر ومن مكان لآخر ، ومن زمان لآخر ، ومن مهنة لأخرى ... وهكذا .

ب - تقسيم القيم بحسب انماط الشخصية والقيم المهنية (القيم الشخصية):

القيمة	الخصائص المميزة
القيم الاجتماعية	العلاقات بين الأشخاص، الحب، والإخاء، والانتماء.
القيم النظرية	الحقيقة والمعرفة والأفكار الرؤية المستقبلية.
القيم الاقتصادية	المجالات المادية والمالية والمنفعة.
القيم الجمالية	الجمال، الحق، العدل، الشكل والتناسق والجماليات.
القيم الدينية	المعتقدات والمبادئ الدينية الراسخة.
القيم السياسية	المركز والنفوذ والسلطة والسيطرة والمكانة.

● **القيم النظرية :**

اهتمام الفرد وميله الى اكتشاف الحقيقة ، والسعي لتكوين الاتجاه المعرفي ، والموازنة بين الاشياء على اساس ماهيتها ، والسعي وراء القوانين الحاكمة. النظرة الموضوعية النقدية ، المعرفة التنظيمية .

● **القيم الاقتصادية :**

اهتمام الفرد بكل ما هو مادي. والسعي للحصول على الثروة وزيادتها عن طريق الانتاج والتسويق واستهلاك البضائع واستثمار الاموال. يتميز الفرد بنظرة عملية وتقييم الاشياء والاشخاص تبعاً لمنفعتها.

● **القيم الجمالية :**

اهتمام الفرد وميله الى ما هو جميل من ناحية الشكل او التوافق، والنظر الى العالم نظره تقدير من ناحية التكوين والتنسيق والتوافق الشكلي ، ولا يعني هذا ان الذين يتميزون بهذه القيمة يكونون فنانين مبتكرين بل ان بعضهم لا يستطيعون الإبداع الفني.

● **القيم الاجتماعية :**

اهتمام الفرد وميله الى غيره من الناس فهو يحبهم ويميل الى مساعدتهم ، ويجد في ذلك اشباعاً له ، ويتسم الافراد الذين يتميزون بتلك القيم بالعطف والحنان والايثار وخدمة الغير.

● **القيم السياسية :**

اهتمام الفرد وميله للحصول على القوة والنفوذ ، والسيطرة والتحكم في الاشياء والاشخاص ، ولا يعني هذا ان الذين يتميزون بهذه القيمة يكونون من رجال السياسة فبعضهم قادة في نواحي الحياة المختلفة ، يتصفون بقدرتهم على توجيه غيرهم والتحكم في مصائرهم.

● **القيم الدينية :**

اهتمام الفرد وميله الى معرفة ما وراء العالم الظاهري ، فهو يرغب في معرفة اصل الانسان ومصيره ويرى ان هناك قوة تسيطر على العالم الذي يعيش فيه. وهو يحاول ان يصل نفسه بهذه القوة.

الآثار السلبية المترتبة على عدم الالتزام بالقيم :

- 1) قيام بعض القادة بدور السماسرة بين المنظمات التي يعملون بها وبين عملاء من خارجها .
- 2) التدخل بالوساطة او السلطة لضمان تعيين بعض الاصدقاء او الاقارب او المؤيدين.
- 3) الموافقة على اصدار العقود والتراخيص لأعمال تضر بالصالح العام او تلوث البيئة.
- 4) فرض الحماية او التستر على بعض الخارجين على القانون او المزاولين لأعمال منافية لقيم وتقاليد المجتمع.
- 5) ممارسة بعض العاملين لأنماط ضارة بالمجتمع وتخل بمبدأ تكافؤ الفرص بين المواطنين مثل الرشوة والمحسوبية.
- 6) ابتكار طرق واساليب ملتوية في الاستغلال وسوء استخدام السلطة والمركز الوظيفي.
- 7) زيادة ظاهرة طلب العمولات والبشيش من جانب بعض العاملين وارتفاع قيمتها بشكل ملحوظ بارتفاع المستوى الاداري.
- 8) لجوء بعض المسؤولين الى التهرب من المسؤولية عن بعض الاعمال.
- 9) استغلال المنصب والمركز الوظيفي في الإثراء غير المشروع.
- 10) سوء معاملة الجمهور من المتعاملين والتعالي عليهم.
- 11) اظهار فروض الطاعة والولاء من جانب بعض المرؤوسين لرؤسائهم حتى ولو تعارض ذلك مع صالح العمل.
- 12) الاعلان عن قيام مشروعات وهمية او احتيالية ثم يكتشف المتعاملون انهم ضحايا نصب واحتيال.
- 13) تهرب بعض اصحاب الأعمال من دفع حق الدولة من الضرائب المستحقة على نتائج اعمالهم او ابتكار اساليب ملتوية للغش والتزييف.
- 14) عدم مشاركة منظمات الأعمال في النهوض بالمجتمع والوفاء بمسؤولياتها تجاهه.

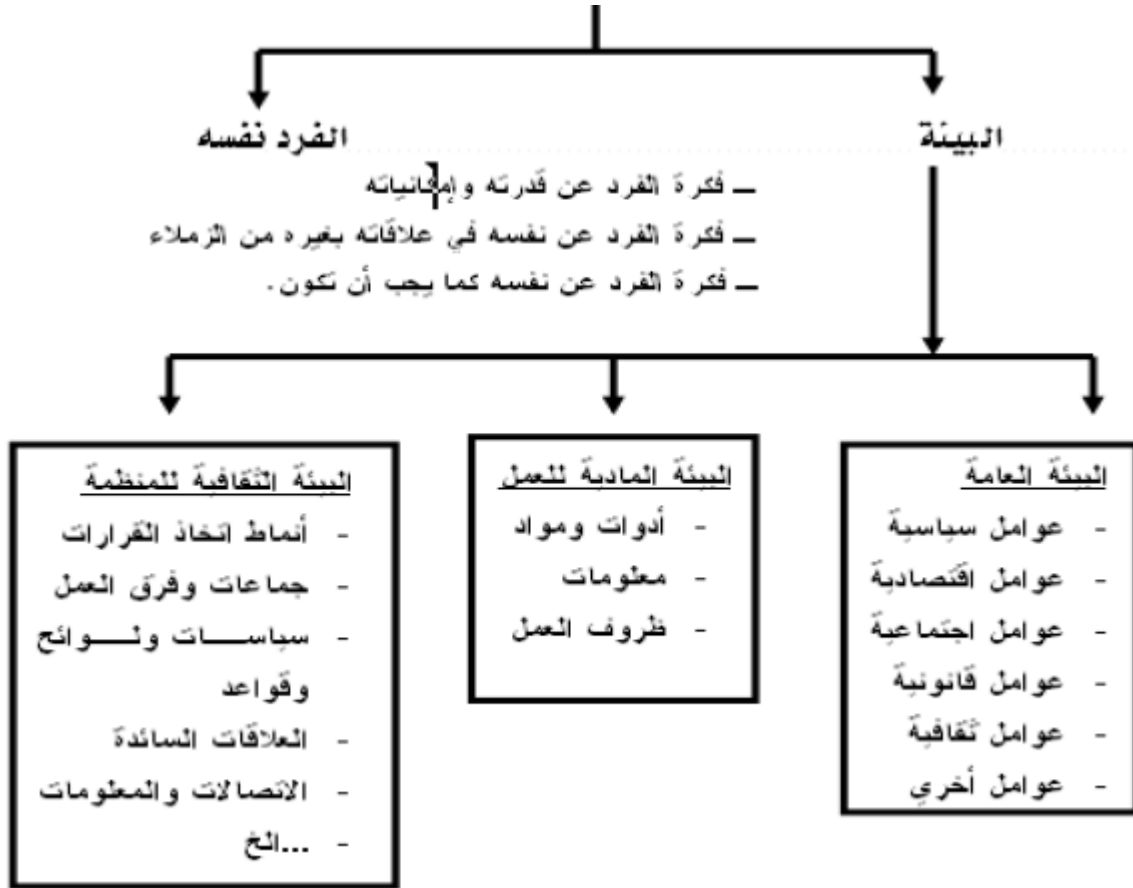
عزيزي الطالب يجب ان تعلم :

- ان هناك اتفاق بين العلماء والباحثين على ما للقيم من دور في تحقيق التوافق والتوازن الداخلي للفرد ، بالإضافة الى توافقه مع الجماعات المحيطة به ، والبيئة التي ينتمي اليها.
- امكانية التعرف على انماط القيم لدى الافراد من خلال تحديد ردود افعالهم تجاه مواقف محددة. وتلعب استقصاءات القيم دوراً هاماً في ذلك.
- تنظيم القيم في بناء هرمي. اي انها ليست ذات درجة واحدة من الأهمية. وتختلف هذه الأهمية النسبية من فرد لآخر طبقاً لإختلاف البيئة والخبرات المكتسبة والخصائص الشخصية.
- ان القيم موضوعات مرغوبة دائماً ، وهو ما يعني بأن اتخاذ السلوك لنمط معين بناء على توجيه قيمه محدد يجب ان يتم وفقاً لرغبة الفرد وإرادته دون ضغط او اذعان لأي مصدر خارجي.

التوافق في القيم:

هو درجة الأنساق او التماثل او التشابه بين قيم الأفراد داخل المنظمة خلال فترة زمنية محددة.

العوامل المؤثرة في توافق القيم



اهمية التوافق في القيم:

- تحقيق درجة عالية من الرضا عن العمل سواء تعلق هذا الرضا بخصائص العمل او بيئته.
- كلما زادت درجة التوافق بين قيم العاملين من جهة وبينهم وبين قيم المنظمة من جهة اخرى كلما زادت درجة ولائهم للمنظمة والتزامهم بسياساتها ونظم العمل بها.
- ان فعالية القيادة لها علاقة مباشرة بالقيم المتبادلة بين القائد وتابعيه.
- ان فعالية مجموعات وفر العمل وفعالية التنسيق فيما بينها يرتبط بتوافق القيم بين اعضاء المجموعات والفرق.
- يشتد الصراع بين الافراد والجماعات ويصعب ايجاد حلول له عندما تباين انماط القيم بينهم.
- تزداد فعالية البرامج التدريبية في تحقيق اهدافها عندما تتوافق قيم المدربين والمتدربين.
- ان تضارب القيم وعد تجانسها واختلاف توجهاتها قد يؤدي بالمنظمة الى التفكك والانهيار.
- يساعد توافق القيم على زيادة كفاءة عملية اتخاذ القرارات والاتصالات وتبادل المعلومات .
- يساعد توافق القيم على تخفيض معدلات ترك العمل والمحافظة على الادوات والمعدات .
- يساعد على زيادة الكفاءة في العمل ورفع معدلات الأداء.
- المساعدة في تصميم وتنفيذ الاستراتيجيات التنظيمية.

الاستراتيجيات التنظيمية لتحقيق التوافق في القيم:**1- وضع قائمة واضحة بقيم المنظمة والمحافظة على استمرارها**

➤ تعتبر الادارة العليا مسئولة عن تحديد القيم الاساسية للمنظمة. كل مدير او رئيس قسم مسئول عن المحافظة على تلك القيم بارسائها لدى تابعيه عن طريق:

- القدوة.
- سياسات واجراءات العمل المدعمة للقيم.
- الاقناع.
- الاجبار.

➤ وقائمة قيم المنظمة يجب ان يراعي فيها ما يلي:

- ان تكون مناسبة لطبيعة نشاط المنظمة.
- ان تكون القيم التي تشملها القائمة محددة بدقة ووضوح.
- ان تحوز رضا وقبول جميع اعضاء المنظمة وكافة مستوياتها.
- ان تتكون من مجموعة متجانسة من القيم.

➤ وللمحافظة على القيم واستمرارها يجب مراعاة ما يلي:

- تعريف العاملين بالمنظمة بها وبما هو مطلوب منهم للمحافظة عليها.
- نقل قيم المنظمة للاعضاء الجدد وضمان استيعابهم الجيد لها.
- دعم وتجديد الهيكل التنظيمي والوظائف بما يدعم القيم القائمة ويساعد في المحافظة عليها.

2- ان يكون توافق القيم احد المسئوليات الهامة لادارة الموارد البشرية:

➤ حيث تعتبر تلك الادارة مسئولية عن زيادة التوافق بين خصائص الفرد ومواصفات الوظيفة من خلال الانشطة التالية:

- الاختيار والتعيين.
- التدريب والتطوير.
- التقييم ونظم المكافآت.
- تصميم الوظائف والاعمال.

3- تكامل حاجات الرؤساء والمرؤوسين:

➤ حاجات المرؤوسين من الرؤساء تنقسم الى نوعين:

(1) احتياجات وظيفية :

وتتمثل في تحديد ما ينجز من (الاهداف) وكيفية الانجاز (الانشطة)، وكيفية قياس مستوى الانجاز (التقييم والمعلومات المرتدة) علاوة على توفير الموارد اللازمة للعمل.

(2) الاحتياجات الشخصية :

وهذه الاحتياجات تعتبر متبادلة للرؤساء واحتياجاتهم من المرؤوسين ، وللمرؤوسين احتياجاتهم من الرؤساء، وتختلف هذه الاحتياجات المتبادلة باختلاف دورة حياة كل منهم بالمنظمة.

موضوعات إدارية معاصرة . محاضرة [4]

القوة التنظيمية

يهدف هذا الفصل الى تحديد مايلي:

- 1- مفهوم كل من القوة الشخصية والقوة الإدارية.
- 2- الفرق بين القوة وبعض المفاهيم الأخرى.
- 3- مصادر القوة الشخصية.
- 4- العوامل التي يتوقف عليها تأثير القوة.
- 5- مداخل القوة الإدارية.
- 6- مؤشرات القوة الشخصية والإدارية.
- 7- خطوات إدارة القوة.
- 8- قوة مشاركة المستويات الدنيا.
- 9- أسلوب تمكين العاملين (إعطاء قوة العاملين).

- تحوي المنظمات العديد من الافراد والجماعات المتباينة في قوتها ، وفي السنوات العشر الاخيرة ازداد اهتمام العلماء والباحثين وكذلك متخذي القرارات بمفاهيم القوة وطبيعة دورها في المنظمات .
- ولعل كثرة الكتابات وتعدد الآراء حول موضوع القوة انما يرجع الى غموض مفهومها وعدم القدرة - حتى الان - على تحديده تحديداً دقيقاً .
- علاوة على ما سبق فإن موضوع القوة يفرض نفسه على كل المستويات التنظيمية لأنه ظاهرة تعيشها كافة المنظمات وتحيط بها من كافة الاتجاهات لذلك فإن موضوع القوة يجب ان يحصل على مزيد من الاهتمام لإزالة ما يكتنفه من غموض .
- والقوة بالنسبة للعلوم الانسانية - ومنها علم الادارة - مثلها مثل الطاقة في العلوم الفيزيائية . واذا ما سلمنا بأن القوة منتشرة داخل المنظمات وانها قد تساعد او تعوق أداء بعض الأعمال او تحقيق بعض الاهداف .
- إلا اننا في حاجة الى التعرف على من يملك هذه القوة ، كما ان مجرد التساؤل على من يملك القوة دون السؤال عن الآليات التي تساعد على اكتسابها او استعمالها يعد غير كاف وغير منطقي من كافة الأوجه .
- وبداية يجب ان نلفت الانتباه الى ان هناك **مفهومين مختلفين للقوة** احدهما متعلق بالقوة الشخصية التي تركز على التأثير الشخصي والقوة الادارية التي تؤثر على العمليات والانشطة المرتبطة بالمنظمة . **فالقوة الشخصية** مملوكة بواسطة بعض الافراد ويستعملونها لتحقيق بعض حاجاتهم الشخصية .
- اما **القوة الادارية** فهي مملوكة بواسطة بعض الجماعات او الادارات او الاقسام داخل المنظمة وتستخدم لتحقيق بعض الاحتياجات التنظيمية لذلك فهي توجه مباشرة للتأثير على المنظمة .
- بينما **القوة الشخصية** لا تؤثر على المنظمة الا هامشياً او بطريقة غير مباشرة . بمعنى اخر فإن **القوة الشخصية** تؤثر بصفة خاصة على السلوك الانساني والعلاقات الشخصية بينما **القوة الادارية** تساعد في فهم كيفية اداء العمل بالمنظمة والتفاعلات والادارات والاقسام التابعة لها .

مفهوم القوة:

- التركيز على القوة الشخصية سوف يوضح فقط الوسائل والأدوات التي يعتمد عليها الافراد في العمل داخل المنظمة ، بينما نجد ان دراسة القوة على مستوى الإدارات يوضح لنا سبب قدرة بعض الإدارات او الاقسام في التأثير على اعمال المنظمة أكثر من غيرها من الإدارات او الاقسام الأخرى .

المفاهيم الشائعة للقوة الشخصية والإدارية لدى العديد من العلماء والباحثين

القوة الشخصية	القوة الإدارية
(1) تعريف Weber : هي احتمال قيام شخص ما داخل علاقة اجتماعية معينة بفرض إرادته على الآخرين رغم مقاومتهم، وذلك بغض النظر عن الأساس الذي يبني عليه هذا الاحتمال.	(1) تعريف Parsons: هي قدرة الوحدة أو القسم أو الإدارة داخل نظام معين على تحقيق مصالحها داخل هذا النظام، والتأثير على عملياته.
(2) تعريف Blau : هي قدرة شخص أو مجموعة من الأشخاص على فرض إرادتهم على الآخرين رغم مقاومتهم.	(2) تعريف Salanick and Pfeffer : هي قدرة من يملكها على تحقيق النتائج المرغوبة
(3) تعريف Dahl : هي قدرة الشخص (أ) على فرض إرادته على الشخص (ب) إلى المدى الذي يجعل (ب) يفعل شيء لا يرغب فيه.	(3) تعريف Kaplan: هي قدرة اداره معينه أو مجموعة من الأشخاص في التأثير على سلوك الآخرين للحصول على النتائج المرغوبة.
(4) تعريف Worng : هي قدرة شخص أو مجموعة من الأشخاص في التأثير على الآخرين لتحقيق نتائج مرغوبة.	(4) تعريف Russevl : هي قدرة القسم أو الإدارة على تحقيق نتائج معينة عن قصد
(5) تعريف French and Raven هي قدرة شخص ما في مستوي (أ) في إجبار شخص آخر في مستوي (ب) على فعل أشياء لا يرغب فيها	

- وبإدنى ذي بدئ يجب ان نعرف ان القوة سواء الشخصية منها او الادارية يمكن ملاحظتها من خلال اتجاهين هما الاتجاه الرأسي و الاتجاه الافقي. ويأتي نتيجة ارتباط القوة بالهيكل التنظيمي وبصفة خاصة مبادئ التدرج الهرمي وتقسيم العمل وتسلسل الاوامر.
- فالقوة الرأسية مرتبطة بنظام السطة في المنظمة ، بينما تظهر القوة الافقية بوضوح في الحالات والمواقف الغامضة، وعندما تكون المسؤوليات غير محددة تحديداً دقيقاً.
- والقوة الرأسية من ناحية اخرى تعتمد على الوضع الوظيفي في الهرم التنظيمي حيث تختلف قوة الافراد او الجماعات باختلاف المركز الوظيفي والدرجة الوظيفية.
- فالافراد او الادارات التي تملك القوة هي تلك الموجودة في المستويات الادارية العليا داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة ، وتزداد القوة بزيادة المستوى الاداري.
- حيث نجد انه داخل اي منظمة توجد بعض المستويات الادارية التي لديها الصلاحية في اعطاء الاوامر والتعليمات واتخاذ القرارات الواجبة الاحترام والتنفيذ من قبل مجموعة من الاشخاص . لذلك فإن هذه المستويات الادارية لديها قوة التأثير على الاخرين اكثر من غيرها من المستويات الدنيا.

الفرق بين مفهوم القوة وبعض المفاهيم الاخرى:**القوة والتسلط او الهيمنة:**

تتضمن مفاهيم التسلط او الهيمنة جوانب الإكراه والتعسف في استخدام القوة ذلك ان ممارسة القوة لا تنطوي على تهديد او عنف حيث لا يقتصد بالقوة الحاق الضرر الجسدي او النفسي من الطرف الذي يملك القوة على الطرف الاخر. وإنما تبني القوة على عوامل اخرى سيرد ذكرها فيما بعد عند الحديث عن مصادرها.

القوة والسلطة :

تعني السلطة حق الشخص في اصدار الاوامر والتعليمات واتخاذ القرارات ومتابعة تنفيذها. والسلطة تعطي صاحبها الحق في توجيه سلوك الاخرين بناء على الحقوق التالية:

- ✓ **الاولى :** الحق في اتخاذ القرار.
 - ✓ **الثانية :** الحق في اصدار الاوامر.
 - ✓ **الثالثة :** الحق في متابعة التنفيذ.
 - ✓ **الرابعة :** الحق في توقيع العقوبات ومنح المكافآت.
- بناء على ما سبق فإنه يمكن القول ان **القوة مفهوم اوسع من السلطة** ، اذ تعتبر **السلطة نوع من انواع القوة** تقرر من قبل التنظيم ، كذلك **تختلف القوة عن السلطة** في انها – اي القوة لا تتأسس على المنصب الرسمي فقط وان كان كل من السلطة والقوة من اهم العوامل التي تجمع العلاقات وتنسق الجهود وتوجيهها لتحقيق الاهداف التنظيمية.
 - علاوة على ما سبق فإنه يمكن القول بأن **السلطة دائما** تتدفق من اعلى الى اسفل اي يمارسها الرؤساء على المرؤوسين بموجب موقعهم الوظيفي.
 - **اما القوة** فإنه يمكن ان تتدفق من اعلى الى اسفل او اي الاتجاه المعاكس من اسفل الى اعلى . كما يمكن ان تتدفق بشكل افقي بين الافراد او المجموعات التي تقع في مستوى تنظيمي واحد.
 - **والسلطة** يمكن تفويضها اما **القوة** فغير قابلة للتفويض.

القوة الحقيقية والقوة المتاحة:

- **القوة المتاحة** كما يقترح بعض العلماء بأنه ليس من الضروري ان تكون القوة ممارسة ومستخدمة بالفعل حتى يعلم الاخرين انها موجودة.
- **اما القوة الحقيقية او الفعلية** وهي القوة الموجودة التي تمارس بشكل ملحوظ وان كان بعض العلماء من جهة اخرى يرى ان القوة بصفة عامة هي ما يمكن حدوثه وممارسته من تأثير ولا يشترط ذلك الحدوث الفعلي او الممارسة الفعلية للقوة.
- في حين ان البعض الاخر من العلماء يرى بأن كل من القوة الحقيقية والقوة المتاحة يندرجا تحت مفهوم اخر وهو **"المقدرة"**. وهي التي تسمح للفرد او الجماعة بامتلاك القوة دون ممارستها أو استخدامها فعلاً.

مصادر القوة الشخصية:

➤ يستمد المدير قوتهم وقدرتهم على التأثير في الاخرين من خلال كل او بعض المصادر التالية:

➤ (وهو ما يمكن ان يطلق عليه انواع القوة الشخصية):

- 1- قوة الحكمة او القوة الشرعية.
2- قوة المكافأة.
3- قوة العقاب.
4- القوة المرجعية.
5- القوة التخصصية.
6- قوة الخبرة والمعلومات.

(1) قوة الحكمة او القوة الشرعية :

هذا النوع من القوة يكون مصدره الثقافة السائدة في مجتمع معين فهناك العديد من المجتمعات (كما هو الحال في الشرق الاقصى، وفي بعض المناطق في مصر) تعترف للاعضاء الاكبر سناً بنوع خاص من الاحترام والتقدير مما يكسبهم نوع من القوة لا تتوافر لمن هم اصغر سناً.

(2) قوة المكافأة :

- يتمتع المديرون الذين يملكون القدرة على التحكم في توزيع الموارد بنوع من القوة ، حيث يملكون التأثير والقدرة على تشكيل وتوجيه سلوك الاخرين من خلال توزيع او امساك هذه المنافع مثل الاجور والمرتبات والمكافآت والترقية وغيرها من المنافع المادية او المعنوية.
- ويتوقف تأثير هذا النوع من القوة على سلوك الافراد داخل المنظمات على عدة عوامل هي :
- احتمال الحصول على المكافأة ، وعدالة توزيع المكافآت فكلما توقع الافراد لقدرة المدير على إعطاء المزايا ، وكذلك قدرته على منح مزايا اكبر زادت قوة هذا المدير.

(3) قوة العقاب :

- القدرة على معاقبة الاخرين تعتبر من اهم اسس القوة، كذلك يستمد المدير قدرته في توقيع العقاب على الاخرين مثل اللوم او التوبيخ او الخصم من الاجر او المرتب او تخفيض الدرجة او انتهاء الخدمة لعدم الامتثال لتوجيهات المدير وطلباته.
- وتتوقف كفاءة هذا النوع من القوة على مدى الاختلاف في اساليب العقاب وعدالتها، كذلك لا يمكن تطبيق هذا النوع من القوة دون ملاحظة السلوك للتعرف على السلوك غير المرغوب فيه.

(4) القوة المرجعية :

- وتقوم على اساس انجذاب شخص لآخر او اعجاب بأخر ، فقد يكون المدير محبوباً لتمتعته بصفات او سمات معينة تجذب المرؤوسين نحوه وتدفعهم الى طاعته وتنفيذ اوامره بل واحياناً تدفعهم الى القيام بأكثر مما هو مطلوب منهم.
- ويمكن ان تستند القوة المرجعية ايضا على الارتباط او التبعية التنظيمية لشخص آخر قوي.
- وبالرغم من احتمال عدم وجود قوة شرعية او قوة ثواب او قوة عقاب لمساعدة نائب الرئيس فقد يعتقد الآخرون ان هذا الشخص يتصرف بموافقة نائب الرئيس مما ينتج عنه حيازته للقوة او التأثير في الاخرين.

(5) القوة التخصصية :

وتستند على القدرة الخاصة او المهارة الفنية العالية التي يلم بها فرد معين دون باقي الافراد مما يجعله يتمتع بنوع من القوة في كافة انحاء المنظمة حتى على اولئك الذين هم اعلى منه في المركز الوظيفي.

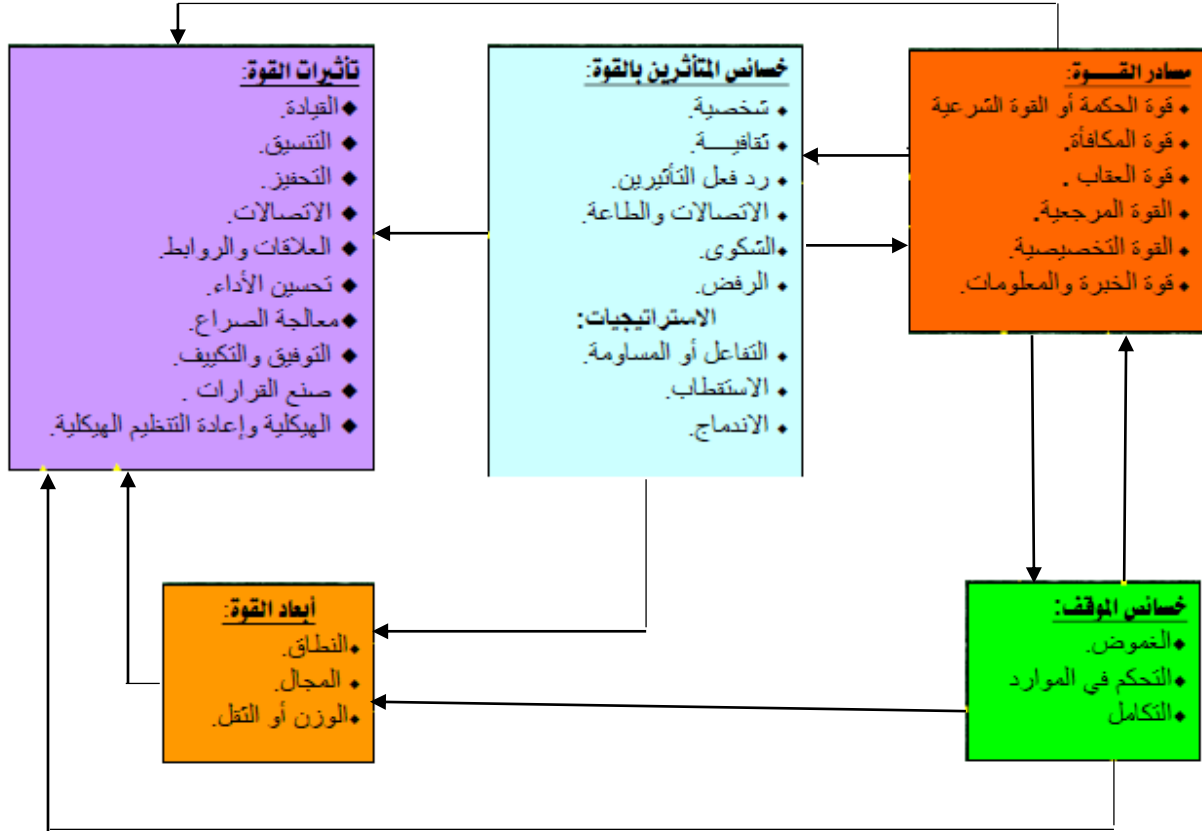
(6) قوة الخبرة والمعلومات:

- يوجد بعض الافراد الذين يملكون القوة الناتجة من خبرتهم الطويلة في العمل مما يجعلهم يلمون بمهارات ومعارف متنوعة وبالتالي اكتسابهم نوع من القوة ، علاوة على ذلك فهناك افراد اخرون تتوافر لديهم الفرصة للحصول على معلومات حول امور معينة داخل المنظمة او تتصل بعلاقة المنظمة بالبيئة .
- وقد ترتبط هذه المعلومات او لا ترتبط بوظيفة الفرد او موقعه من التنظيم.

العوامل التي يتوقف عليها تأثير القوة:

لا شك ان القوة سواء شخصية او ادارية لها اثارها سواء على الافراد او المنظمات وما تحققه القوة من تأثيرات ليست بذات الدرجة ولكنها تختلف وفقاً لعدة عوامل.

والشكل التالي يوضح العوامل التي يتوقف عليها مدى تأثير القوة على كل من الأفراد والمنظمات.



يوضح الشكل السابق ان الاثار الشخصية والتنظيمية للقوة تتوقف على عدة عوامل هي:

1- عوامل متعلقة بمن يملكون القوة :

وتشمل تلك العوامل الخصائص الشخصية لهؤلاء الافراد التي حصلوا منها على مصادر قوتهم بالإضافة الى استعدادهم الشخصي لإظهار مواطن القوة لديهم ومما هو جدير بالذكر ان درجة تأثير القوة الشخصية تتوقف كذلك على حجم ونوعية مصادر قوة الافراد الذي يملكونها.

2- عوامل متعلقة بالمتأثرين بالقوة :

وتنقسم تلك العوامل الى :

- ✓ أ- الخصائص الشخصية للمتأثرين بالقوة: حيث تزداد قوة المدير في التأثير على المرؤوسين او تقل وفقاً لما يتمتع به المرؤوسون من خصائص شخصية.
- ✓ ب- رد فعل المتأثرين بالقوة: يستطيع المرؤوسون إحداث ردود افعال عديدة حينما يستخدم الرؤساء انواع معينة من القوة ، وتتمثل ردود افعال المرؤوسين في ثلاثة انماط هي الشكوى ، والطاعة ، والرفض.

الاستراتيجيات المتبعة :

ويقصد بها تلك الاستراتيجيات التي قد يلجأ إليها الافراد او الجماعات الذين يملكون القوة لزيادة درجة تأثيرهم على الاخرين او تلك المتبعة من جانب المتأثرين بالقوة لحد من قدرة من يملكون القوة في التأثير عليهم.

❖ المساومة :

ومن امثلتها المساومة الجماعية بين الادارة والعمال فالادارة من جهة تطالب بقوة عاملة مستقرة ومنتجة لتتمكن من تحقيق الاهداف الاقتصادية للشركة ، بينما يطالب العمال بأجور مناسبة ومزايا اضافية.

❖ الاستقطاب :

وهي استراتيجية اخرى لاكتساب القوة ، وهي عملية استقطاب عناصر او جماعات جديدة الى الجماعة او الجماعات القائمة حالياً.

❖ الاندماج :

كثيراً ما يحدث الاندماج بين بعض الافراد او الجماعات لزيادة القوة ، او للتخفيف من اثار قوة الغير ، وهناك العديد من حالات الاندماج التي تحدث بين الشركات حتى العملاقة منها.
كما يحدث الاندماج ايضاً في مجال السياسة خاصة في مجال السياسة الدولية لاكتساب القوة الناتجة عن توحيد الآراء ، ويصدق ذلك ايضاً على النظم السياسية التي تقوم على تعدد الاحزاب.

3- العوامل الموقفية :

وهي تلك العوامل التي تؤثر على وظائف الافراد وانشطة الجماعات ومن اهم هذه العوامل ما يلي :

- 1- الغموض
- 2- السيطرة على الموارد
- 3- التوقيت

4- ابعاد القوة :

تشمل القوة سواء كانت فردية او ادارية على ثلاثة جوانب او ابعاد مختلفة وهي **النطاق، والمجال، والثقل او الوزن** كل منها يلعب دوراً فيما يمكن ان تحقق القوة من تأثير على الاخرين ، وذلك على النحو التالي :

- 1) نطاق القوة.
- 2) مجال القوة.
- 3) وزن او ثقل القوة.

قوة الادارات او الاقسام :

لا تختلف القوة التي تتمتع بها قسم معين او ادارة معينة عن القوة الشخصية الا في كون قوة القسم او الادارة يتمتع بها هذا القسم او هذه الادارة بكاملها. وتوجد ثلاثة مداخل لشرح وتفسير قوة الاقسام او الادارات داخل المنظمة:

- 1) المدخل العقلي (الرشيد).
- 2) المدخل (الموقفي).
- 3) المدخل التوافقي او الثقافي.

1- المدخل العقلي (الرشيدي):

- يقوم هذا المدخل على ان القوة تتواجد من خلال السلطة التي يملكها الفرد، والتي تختلف باختلاف موقعه في التنظيم ، وبالتالي فإن الاشخاص الذين يملكون القوة هم اولئك الذين يملكون السلطة الشرعية وفق مراكزهم الوظيفية.
- وبالقياس على ذلك فإن قوة القسم او الادارة تتحدد وفق موقع هذه الادارة او القسم في الهيكل التنظيمي للمنشأة.
- وقوة القسم او الادارة وفق هذا المدخل تكون مستقرة وغير شخصية. فهي مستقرة بحكم استقرار الهيكل التنظيمي والقواعد التنظيمية ، وهي غير شخصية لانها لم تنشأ لشخص واحد وغير مرتبطة بوجود شخص معين.

2- المدخل الموقفي:

- وفق هذا المدخل فإن الاشخاص الذين لديهم القدرة على السيطرة والتحكم في المشكلات الحرجة وما ينتج عنها من آثارهم الذين يملكون القوة وبالقياس على ذلك فإن الادارات او الاقسام المركزية في المنظمة والتي تقوم بخدمة كافة الادارات او الاقسام الاخرى تتمتع بشيء من القوة تفوق قوة الاقسام الاخرى.
- كذلك فإن القسم او الادارة التي تسيطر على الموارد وتقوم بتوزيعها وتخصيصها وتسيطر على الغموض الذي يكتنف المواقف وتقدم التفسيرات عنها تمتع بقوة اكبر من غيرها من الاقسام.
- ويرى اصحاب هذا المدخل ان علاقات القوة ليست ثابتة ولكنها متغيرة وفقاً لتغير قدرة القسم او الادارة على السيطرة على المشكلات والموارد الهامة والنادرة ، ذلك ان هذه المشكلات والموارد عادة ما تكون نابعة من البيئة الخارجية التي تتسم بدورها بالتغير وعدم الاستقرار مما يؤثر على تغير وعدم استقرار القوة.
- وبالتالي فإن القوة وفقاً لأصحاب هذا المدخل تملكها الاقسام او الادارات القادرة على التحكم والسيطرة في الموارد والمشكلات ، كذلك القدرة على ادارة ظروف عدم التأكد.

3- المدخل التوافقي او الثقافي:

- وفق هذا المدخل فإن الادارات او الاقسام القوية هي التي تحمل قيم تتوافق مع قيم الادارة العليا ، وكذلك تتوافق قيم المرؤوسين بها مع قيم رؤسائها بحيث يكون هذا التوافق في القيم يتسم بالاستقرار والثبات.

وبخلاصة عامة للمداخل السابقة فإن قوة الاقسام او الوحدات تتحدد وفقاً لما يلي :

- 1) القدرة على التكيف مع ظروف عدم التأكد.
- 2) القدرة على اداء الانشطة الضرورية والهامة.
- 3) القدرة على اداء الانشطة التي تعتبر مركزية للمنظمة
- 4) القدرة على توفير الموارد والمعلومات النادرة والقيمة .

تقدير القوة (مؤشرات القوة):

- من الذي يملك القوة في المنظمة ، وما هي المؤشرات التي يمكن من خلالها تقدير مدى القوة التي يتمتع بها شخص ما في المنظمة ولا يملكها شخص اخر ؟ او تملكها ادارة معينة ولا تملكها ادارة اخرى.
- في الحقيقة ان هناك عدة مؤشرات يمكن من خلالها تقدير قوة بعض الاشخاص او الادارات ومن هذه المؤشرات :

(1) مصادر القوة كمقياس لها :

في هذه الحالة يمكن اعتبار مصادر القوة التي سبق الاشارة اليها كمقاييس لها ، فعلى سبيل المثال كلما زادت خبرة الشخص ودرجة معرفته زادت بالتالي درجة قوته.

(2) نوعية القرارات التي تتدخل فيها القوة :

حيث تكون القوة الأكبر للشخص او المجموعة التي تملك الحق في اتخاذ قرارات حيوية واكثر تأثيراً على المنظمة مثل بناء مصنع جديد ، او انتاج منتج جديد ، او غزو سوق جديدة لتصرف المنتجات.

(3) الشهرة او السمعة :

من اهم طرق ومؤشرات تقدير القوة في المنظمة تأتي من خلال سؤال الاخرين سواء من العاملين بالمنظمة أو المتعاملين معها وحياناً من المقيمين في بيئتها عما هي الشخصيات القوية في منظمة ما .

(4) مؤشرات تمثيل المنظمة :

عادة ما يكون مؤشر الشهرة غير كاف بمفرده لتقدير القوة ، فقد تخضع اجابات من تقوم بسؤالهم لبعض التحيز مع شخصيات معينة او ضد شخصيات اخرى.

(5) تقدير النتائج (او العواقب) :

تستخدم القوة لاتخاذ تصرفات معينة ، وأحد طرق تقدير القوة هو تحديد من المستفيد من تصرفات المنظمة ، والى أي مدى او حجم استفادته من وراء هذه التصرفات او القرارات.

(6) رموز وعلامات القوة :

بالرغم من انه توجد محاولات من قبل العديد من الجهات والافراد لإخفاء مدى تأثير القوة على قرارات المنظمة وتصرفاتها. الا انه ليس من السهل إخفاء رموز هذه القوة.

(7) مؤشرات مركبة :

اي مؤشر للقوم يمكن ان يعطي دلائل مضللة بمفرده في حالات خاصة . لذلك فإنه لتقدير القوة على اسس واقعية لابد من الاعتماد على اكثر من مؤشر في نفس الوقت.

فمثلاً لتقدير قوة الأقسام أو الإدارات بالمنظمة يجب أن تؤخذ المؤشرات التالية في الاعتبار:

- مدى تمثيل الإدارة في المواقع الإدارية العامة.
- نسبة تمثيل هذه الإدارة أو القسم في مستوى الإدارة العليا.
- مدى تمثيل الإدارة أو القسم في مجلس الإدارة.
- مستوى اجور ومكافآت وحوافز مدير هذه الإدارة بالمقارنة بمديري الإدارات الأخرى.
- بداية مربوط الاجور والمكافآت والحوافز للعاملين بهذه الإدارة مقارنة بالعاملين بالإدارات الأخرى.
- مدى تواجد الإدارة أو القسم في مبنى المركز الرئيسي للشركة من عدمه.
- متوسط حجم المكاتب المخصصة للعاملين بهذه الإدارة.
- موقع الإدارة أو القسم في الهيكل التنظيمي للشركة.
- معدلات نمو وتقدم الأفراد في هذه الإدارة في الماضي والقريب.
- معدل تمثيل الإدارة أو القسم في اللجان والفرق المشكلة لتحقيق أهداف معينة — دائمة ، او مؤقتة.
- معدلات ترقية الأفراد العاملين في الإدارة بالمقارنة بالإدارات الأخرى.
- مدى شهرة الإدارة بالتأثير على قرارات المنظمة.
- حجم ما يخصص لإدارة من نفقات في اعداد الموازنة.

تقدير القوة في الثقافات المختلفة

المؤشرات السابقة لتقدير القوة قد لا يصلح جميعها لكافة الثقافات فمثلاً يعتبر مؤشر الاجور والمرتبات صالح لتقدير القوة في ثقافة معينة مثل الثقافة الأمريكية ، ولكنه لا يصلح في الثقافة اليابانية نظراً لتقارب الاجور والمرتبات في الشركات اليابانية المتقاربة الحجم والنشاط كما انه في مصر ترتبط الاجور والمرتبات بفترة الخبرة ، والعمر ، ونوع الوظيفة ومستوى التخصص ، ومكان العمل دون ان تعبر عن مدى قوة الفرد .

خطوات ادارة القوة:

ان عملية الاستخدام والاستفادة بما هو متاح لدى شخص معين او قسم معين من قوة لا بد ان ينطوي على الخطوات التالية :

- (1) التحديد الواضح والدقيق للاهداف الشخصية او التنظيمية.
- (2) تحديد الافراد او الجهات المتأثرة بما هو متاح من قوة ، والأشخاص او الجهات التي يمكن الاعتماد عليها في تحقيق الاهداف.
- (3) تحديد رد فعل الآخرين تجاه التصرفات ، وتحديد ردود افعالك تجاه تصرفاتهم .
- (4) تحديد مصادر القوة التي تتمتع بها ، وتحديد مصادر القوة لدى الآخرين بالإضافة الى التعرف على أكثر هذه المصادر تأثيراً.
- (5) تحديد قواعد التأثير التي تستطيع بها كسب المزيد من السيطرة على الآخرين.
- (6) تحديد الاستراتيجيات والتكتيكات المختلفة التي يمكن بها اختبار مدى قوتك واكتشاف نقاط الضعف فيها ، وزيادة قدرتك على استخدامها بكفاءة في المواقع والاقوات المناسبة.

موضوعات إدارية معاصرة . محاضرة [5]

[إدارة المعرفة التنظيمية]

المعرفة التنظيمية:

- أسم جديد بدأ يظهر في مجال الأعمال علي اثر دخول العالم في مرحلة "مجتمع المعرفة" وهذا الاسم هو الأصول المعرفية Knowledge Assets وعلي الشركات أن تتعلم كيفية إدارة هذه الأصول إذا أرادت أن تستمر علي وضعها التنافسي في ظل مجتمع المعرفة.
- وتعتبر إدارة الأصول المعرفية أو الرصيد المعرفي علما جديدا لم تتعود عليه الشركات بعد. فهي تتقن تماما إدارة أصولها وأرصدها التقليدية (أموال - أيدي عاملة - أصول عقارية...) ولكنها لم تتقن بعد إدارة الأصول المعرفية. وإذا كانت الأصول التقليدية تتعرض عادة للتناقص والاستهلاك فإن الأصول المعرفية علي العكس تتميز بتزايدها وتعاظمها مع كثرة الاستخدام.
- ويرى بعض كبار الاقتصاديين أن الأصول المعرفية للشركة أصبحت أكثر أهمية من أصولها حيث" إن ثلاثة أرباع القيمة المضافة ترجع أساسا لامتلاك الشركة لمستوي معرفي معين" "وان قيمة الأصول الفكرية للشركة تزيد عدة مرات عن أصولها المادية".
- إن الظروف والبيئية المعرفية التي يجب علي الشركات أن تتعامل معها اليو تختلف جذريا عما سبق نتيجة للتزايد الضخم للمعرفة.
- لقد أصبحت المعرفة Knowledge المفتاح الأساسي لتطوير اقتصاديات الدول وكذلك للمنظمات سواء كانت ذات إنتاج سلعي أو خدمي. كذلك أصبحت ظاهرة البحث عن المتخصصين ذوي المعرفة (إداريين وفنيين) سمة من سمات الاقتصاد المعرفي.
- وتشير الإحصاءات في مختلف دول العالم إلي أن هناك ميل كبير في نمو الوظائف ذات الطابع المعرفي. وتشكل هذه الوظائف قوة عظيمة للمنظمات وعامل مساعد في بقائها ومنافستها في السوق الذي يتسم بحركة تطويرية سريعة.
- والملاحظ أن المنظمات الناجحة في العالم الصناعي المتقدم هي منظمات ذات اهتمام كبير بالمعرفة حيث تشكل لها هذه المعرفة ميزات تنافسية كبيرة.
- ونظراً لأن جوهر العملية الإدارية يتمثل في اتخاذ القرارات وتنفيذها بشكل مقبول، والتعلم من التجارب والخبرات لزيادة فعالية تلك القرارات مستقبلا، فإن الأمر لا يتطلب فقط مجرد توافر معلومات عن الموقف، ولكن أيضا تفهم لكافة جوانب هذا الموقف، بما يساعد علي استخدام عدد من النماذج والمبادئ التي توفر إطار للقرارات المستقبلية، وهذه العملية يمكن أن تعزو إلي قدرة المنظمة علي إدارة معارفها.

جذور إدارة المعرفة:

جذور إدارة المعرفة: مرت جذور إدارة المعرفة منذ منتصف التسعينات بعدة مراحل كانت علي النحو التالي :

- (1) النظر إلي المعرفة كأصل حيوي من أصول المنظمة في السوق التنافسي.
- (2) إعادة تعريف واكتشاف المنظمة للمعرفة المتاحة لدي عاملها والاستفادة منها.
- (3) وضع استراتيجية لإدارة المعرفة بالمنظمة، والتي غالبا ما تكون مشتقة من الاستراتيجية العامة للمنظمة.
- (4) الاستعانة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات كأدوات دعم لممارسات إدارة المعرفة.

وقد شهدت إدارة المعرفة كمجال بحثي لم يصل إلي درجة النضوج بعد جدالا واسعا بين العلماء والباحثين حتى انه أصبح صفة ملازمة لها. ويرجع ذلك إلي ما يلي:

- 1) تباين النظر إلي مفهوم المعرفة وتفصيلها ومحتوياتها التي يصعب تحديدها بدقة.
- 2) صعوبة قياس عائدات وتكاليف وتأثيرات المعرفة بدقة، علاوة علي أن هذه العائدات والتأثيرات لا تظهر إلا علي المدى الطويل.
- 3) اختلاف ممارسات إدارة المعرفة من شركة لأخرى، وعدم وجود معايير معترف بها، أو قبول واسع لدي العلماء والباحثين عن كيفية تقييمها أو قياس الأداء المعرفي أو المخرجات المعرفية.
- 4) صعوبة قياس فعالية إدارة المعرفة، ذلك أنها تمثل جانب هام من الأصول غير الملموسة للمنظمة، وأنها قاسم مشترك لما يدور في العقول والنفوس البشرية بالمنظمة، وفي بيئتها وثقافتها وأنماط السلوك السائدة بها.

المعرفة التنظيمية:

- ومصطلح إدارة المعرفة يعد أكثر شمولاً وأهمية من غيره حيث يتضمن إيجاد معاني تعتبر هامة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وفي الابتكار والممارسات الإدارية ولا تقتصر فقط علي مجرد إدارة للبيانات أو المعلومات.
- حيث أن المعرفة كما أشار (Bennet ,etal، 2000) هي تركيبة من البيانات والمعلومات بالشكل الذي يؤدي إلي مزيد من التفسير والفهم العميق بكل من المواقف والعلاقات والطواهر ومسبباتها والنظريات والقواعد التي تفسر الموقف الحالي للمنظمة.
- بينما أشار آخرون إلي أن المعرفة ما هي إلا معلومات أجريت عليها عمليات تنقية وتهذيب وتنسيق، وتم صياغتها في صورة تجارب وخبرات يسهل فهمها والاستفادة منها بهدف الإجابة عن الأسئلة كيف؟ ولماذا؟
- أما البيانات فهي مواد خام ليس لها معنى أو أهمية في حد ذاتها، والمعلومات هي بيانات تم معالجتها وجعلها في صورة ذات معنى وقيمة بهدف إعطاء إجابات عن أسئلة معينة مثل من؟ وماذا؟ وأين؟.

• كما يري آخرون أن :

- **المعرفة:** هي جزء من التسلسل الهرمي المكون من البيانات ثم المعلومات ثم المعرفة وأخيرا الحكمة.
- والبيانات هي حقائق خام.
- والمعلومات هي حقائق لها معاني.
- والمعرفة هي معلومات مع دليل للتصرف.
- والحكمة هي الفهم الذي توفره المعرفة وتطبيق هذه المعارف لتحقيق أغراض معينة.

❖ يوضح الشكل التالي طبيعة العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة والحكمة:



مفاهيم إدارة المعرفة وأنواعها:

❖ **يري (Zac.,2001) إن المعرفة هي:**

" القيمة المبنية علي تراكم المعاني التي تبثها المعلومات في شكل تجارب وخبرات واستنتاجات يمكن الاستفادة منها"

❖ **في حين (Ford,2001) بأن المعرفة.**

"خليط من الخبرات والتجارب التي تم تشكيلها واكتسابها ومن القيم والمعلومات البيئية التي تم فهمها، والتي توفر إطارا لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة، وهي تتوافر وتطبق ليس فقط في عقول أصحاب الخبرات أو المستندات والأرشيف فقط، ولكن أيضا في الثقافة والقواعد والعمليات والممارسات التنظيمية.

❖ **كما أشار (Bennet, and Bennt) إلي أن المعرفة:**

"هي تركيبه من البيانات والمعلومات بالشكل الذي يؤدي إلي مزيد من التفسير والفهم العميق لكل من المواقف والعلاقات والظواهر ومسبباتها، والنظريات والقواعد التي تفسر الموقف الحالي للمنظمة".

❖ **بينما أشار (Zimmerman, 2003) إلي أن المعرفة:**

"معلومات أجريت عليها عمليات تنقية تهذيب وتنسيق وتم صياغتها في صورة تجارب وخبرات يسهل فهمها والاستفادة منها بهدف الإجابة عن الأسئلة كيف؟ ولماذا؟ وبصورة تساعد علي التصرف بحكمة".

❖ **كما يري (Drucker,1997):**

إن المعرفة ليست مجرد مورد من موارد المنظمة (كالأرض، ورأس المال، والعمل) وإنما هي بمثابة رأسمال فكري يمثل نخبة من العاملين الذين لديهم قدرات وخبرات معرفية لإنتاج الأفكار الجديدة وتطوير الأفكار القديمة، ويتعلمون بشكل مستمر لتعظيم القدرة التنافسية للمنظمة.

❖ **أما فيما يتعلق بإدارة المعرفة فيري (Broofes,2000).**

أنها" الاستراتيجيات والعمليات اللازمة لتحديد المعرفة المطلوبة وابتكارها والسيطرة عليها، وتنظيم وتعظيم المهارات الأساسية اللازمة للتعامل معها بشكل يساعد علي تحسين الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية".

❖ **وفي تعريف أخر لإدارة المعرفة ل(Broofes,2000).**

بأنها" كافة العمليات التي تساعد علي صنع المعلومات والحصول عليها وجعلها في صورة صالحة للاستخدام في بيئة المنظمة، وتوفيرها في الصورة الملائمة للشخص المناسب، وفي الوقت الذي يساعد علي الاستفادة منها وبناء المعارف عليها".

❖ **وفي تعريف أخر لإدارة المعرفة هي:**

"مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تساعد المنظمات علي توليد المعرفة والحصول عليها واختيارها واستخدامها وتنظيمها ونشرها والعمل علي تحويل المعرفة (بما تتضمن من بيانات ومعلومات وخبرات واتجاهات وقدرات) إلي منتجات (سلع وخدمات) واستخدام مخرجات إدارة المعرفة في صنع القرارات وحل المشكلات وتخطيط وتنفيذ الأنشطة والعمليات".

أنواع المعرفة:

• تم تقسيم المعرفة منذ نشأة العلوم إلي :

معرفة نظرية قائمة علي جمع وتفسير الحقائق بهدف الوصول إلي مبادئ ونظريات علمية، ومعرفة تطبيقية تهتم بتطبيق النظريات والمبادئ وتحويلها إلي نتائج ملموسة من أدوات واختراعات ومساهمات لخدمة الأغراض الإنسانية.

• أما الوقت الحالي :

فقد تباينت وجهات نظر الباحثين في أنواع المعرفة، فقد قسم كل من (Melure, and Faraj, 2000) المعرفة من حيث المستوي إلي معرفة فردية وتتمثل في الأفكار والخبرات والتجارب التي يحملها الفرد، ومعرفة جماعية. وتشير إلي ما تملكه الجماعة من أفكار وخبرات تساعد علي تكوين ثقافة مشتركة وتوافق للمعاني وأنماط السلوك، ومعرفة تنظيمية وتشير إلي معارف الأفراد والجماعات داخل المنظمة والتي تحدد قدرتهم علي أداء الأعمال وتطويرها، وتطبيق ما يملكونه من معارف بحيث تصبح ثقافة ونمط أداء معين تتسم به المنظمة.

• وفي تقسيم آخر للمعرفة أوضح (Zacfe, 2001):

” بأنها تنقسم إلي معرفة ضمنية وصریحة:

- فالمعرفة الضمنية. هي التي تكون خاصة بشخص معين أو مجموعة معينه، وتتضمن بصيرة الشخص وخبرته وفهمه وتفسيره وحده وتوقعاته الخاصة تجاه الأحداث، وهي غير ظاهرة، ومن الصعب أن تأخذ شكل أو قالب معين ويتنقلها من خلال التفاعلات المباشرة والمحادثات المتعمقة.
- أما المعرفة الصريحة. فهي تتسم بأنها عامة ونظامية ويمكن التعبير عنها بسهولة في شكل كلمات أو أرقام أو غيرها من أشكال التعبير الأخرى، ويتم تبادلها من خلال الاتصالات والتفاعلات وتعكسها الاستراتيجيات والأهداف والسياسات، والإجراءات التنظيمية، وتلعب دوراً هاماً في المنظمة. وتعتبر احد المقومات الهامة للإنتاج في اقتصاديات المعرفة.
- وعدم تحويل المعرفة من ضمنية إلي صريحة يجعل من الصعب الاستفادة منها وتبادلها وتعتبر فرصة ضائعة للمنظمة.

أهمية إدارة المعرفة التنظيمية:

- أصبحت إدارة معارف المنظمة وسيلة لتعظيم قيمة المنظمة وعوائدها، ويتم تطبيقها في حوالي 80% من الشركات العالمية (KPMGConsulting, 2000). وقد بلغ حجم إنفاق تلك الشركات بكل من الولايات المتحدة وأوروبا ما يعادل 12 بليون دولار خلال عام 1999 وما يعادل 31.5 بليون دولار خلال عام 2003 ومن المنتظر أن يتضاعف هذا الرقم بحلول عام Reinhardt, and Born ema nn 2003, 2010 ويتم استخدام إدارة المعرفة بتلك الشركات علي نطاق واسع لتعظيم قيمة رأس المال الفكري الذي يحدد بشكل كبير القيمة السوقية للمنظمة.

- ويوضح شكل رقم (1) التالي العلاقة بين كل من رأس المال الفكري وإدارة المعرفة ودورها في تعظيم قيمة المنظمة.

شكل رقم (1): علاقة ودور كل من رأس المال الفكري وإدارة المعرفة في تعظيم قيمة المنظمة



القيمة السوقية للمنظمة:

فعلي سبيل المثال فإن رأس المال الفكري يمثل 96% من القيمة السوقية لشركة الكوكاكولا، بينما يمثل 80% من القيمة السوقية لشركة جنرال إلكتريك (Rebierre, 2001.P.4).

ووفقا لما سبق فإن أهمية إدارة المعرفة التنظيمية تظهر على المستويات التالية:

على المستوى القومي:

- 1 تحسين الصورة الذهنية للمنظمات العاملة في البيئة أما المستفيدين من خدماتها.
- 2 إتاحة الفرصة أمام البلاد التي تسعى إلى النمو نحو اللحاق بركب التقدم واكتشاف مصدر جديد للثروة، إذا ما استطاعت تلك البلاد اختراق القطاع المعرفي، مما يوفر فرص أفضل لتحسين نمط الحياة.
- 3 الاختلاف بين البلاد المتقدمة والساعية إلى النمو لا يرجع إلى التفاوت في رأس المال الطبيعي والإنساني وتختلف نظم الإدارة فقط، وإنما يرجع أيضا إلى التفاوت في المعرفة، فإذا ما زادت الفجوة المعرفية زادت بالتالي فجوة التطور.

على مستوى المنظمة:

- 1 المساعدة في وضع وتنفيذ الاستراتيجيات التنظيمية وفقا لمعارف حقيقية عن طبيعة المواقف البيئية.
- 2 تحسين الممارسات اليومية للعاملين بالمنظمة وزيادة كفاءة الأداء بها.
- 3 تحسين تدفق العمل وانسيابه بما يساعد على سرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء، وتكوين علاقات طيبة معهم.
- 4 المساعدة في إيجاد فرص تسويقية جديدة، وتقوية المركز التنافسي للمنظمة.
- 5 تخفيض النزيف الفكري الذي تتعرض له كافة المنظمات وخاصة عندما تفقد بعض قادتها، أو بعض أصحاب الخبرة بها سواء للتقاعد أو للاستقالة أو للعمل في المنظمات المنافسة.
- 6 المساعدة في اتخاذ القرارات على أسس علمية، ومعارف ومعلومات صادقة، وتكنولوجيا متطورة بما يساعد على زيادة فعاليتها.
- 7 مساعدة المنظمة في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على تشجيع الابتكار، وتبادل المعارف وحسن استخدامها، والمساعدة في تكوين كوادر إدارية بهذه المنظمات تقدر المعرفة ومن يحملونها.
- 8 المساعدة في وضع نظام متكامل لإدارة المعارف بالمنظمة بما يساعد على تعظيم قيمتها السوقية وزيادة فرص نجاحها.

(9) المساهمة في إعادة هندسة وظائف إدارة الموارد البشرية بالمنظمة بالشكل الذي يتلاءم مع مقومات وعمليات وأهداف إدارة المعرفة بحيث يصبح من أهم مسؤولياتها ما يلي:

- ✓ دعم استراتيجية إدارة المعرفة بالمنظمة، بالمساهمة في وضع رسالتها ورؤيتها، ووضع السياسات والأهداف، وتضيق الفجوة المعرفية، وإعادة تشكيل قوة العمل، وتصميم فرق العمل اللازمة لإدارة معارف المنظمة.
- ✓ المساهمة في إعادة تصميم الهيكل التنظيمي بما يساعد علي زيادة عمليات التفاعل ونقل المعارف وتبادلها والاستفادة منها.

إدارة المعرفة التنظيمية:

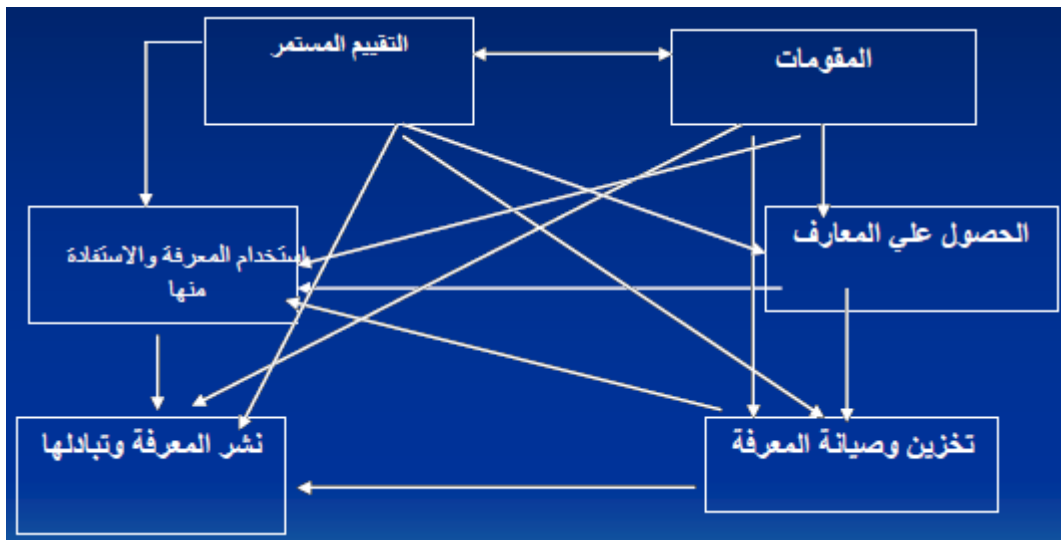
تتطلب كفاءة إدارة المعرفة التنظيمية توافر عنصرين أساسيين هي:

(1) أولاً: المقومات الأساسية لإدارة المعرفة.

(2) ثانياً: مراحل إدارة المعرفة.

- الدعم - الاستراتيجية - الهيكل - الثقافة - التكنولوجيا - التحفيز

ويتضح ذلك من الشكل التالي:



أولاً: المقومات الأساسية لإدارة المعرفة:

وتنقسم هذه المقومات إلي:

(1) دعم الإدارة العليا: من حيث:

- القدرة، الدعم المادي والمعنوي.

(2) استراتيجية إدارة المعرفة: وتشمل:

- وضوح الرؤية وتوافق الإدارة والعاملين عليها.

(3) الهيكل التنظيمي المناسب الذي يتسم بـ:

- بساطة الهيكل ومرونته.

- عدم وجود معوقات للابتكار وتوزيع وإدارة المعرفة.

(4) الثقافة: وتشمل:

- إدراك قيمة المعرفة والتعلم.

- كل فرد يعتبر نفسه جزء من النظام ومسئول عنه.

(5) تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات:

- توافر التكنولوجيا.

- سهولة وكفاءة الاستخدام.

ثانياً: مراحل إدارة المعرفة:

يوضح الجدول التالي ملخصاً بأهم الدراسات التي أشارت إلي مراحل إدارة المعرفة:

جدول رقم [1]:

أهم نتائج بعض الدراسات السابقة لتحديد مراحل إدارة المعرفة بالصفحات القادمة.

م	الدراسة	مراحل وعمليات إدارة المعرفة
1	Davenport & CCPrusak, (1998)	الحصول علي المعرفة، تبادل المعرفة، استغلال المعارف المتاحة.
2	Brooks, (2000)	الحصول علي المعارف. تبادل المعارف.
3	Murray, et al., (2000)	الحصول علي المعرفة وتأمينها، وتخزين المعرفة، نقل وتبادل المعرفة، الاستفادة من المعرفة.
4	Soliman, & Spooner, (2000)	بناء المعرفة، التعبير عن المعارف باستخدام العمليات، نشر المعرفة وتطبيقها.
5	Alavi & Leinder, (2001)	ابتكار المعرفة، تخزين المعرفة، تبادل المعرفة، التطبيق.
6	Ford, (2001)	الحصول علي المعرفة، ابتكار المعرفة، تبادل المعارف، الاستفادة من المعارف.
7	Kwang, et al., (2001)	الحصول علي المعرفة، تبادل المعرفة، قياس أثار المعرفة، الاستفادة من المعرفة.
8	Abou- Zeid (2002)	تحديد المعارف المطلوبة، الحصول علي المعرفة، تفسير المعرفة، حماية المعرفة، تقديم المعرفة ونشرها، تقييم المعرفة.
9	Hariharam (2002)	توفير الإمكانيات اللازمة لإدارة المعرفة، تكوين المخزون المعرفي، إعادة استخدام المعارف المتاحة.
10	King, et al., (2002)	تكوين المخزون المعرفي، الاستفادة من المعارف.
11	ESCWA, (2003)	ابتكار المعرفة، تنظيم المعرفة، تبادل ونشر المعارف، استخدام المعرفة.
12	Martins, et al., (2003)	تحديد المعارف المطلوبة، الحصول على المعرفة وتخزينها، توزيع ونشر المعارف، تطبيق المعرفة.
13	(Reinhard, & Bornemann, (2003)	تقييم المعارف المتاحة، ربط المعرفة بالأهداف التنظيمية، الحصول على المعارف، التخزين، استرجاع المعرفة، الاستفادة من المعرفة.
14	Sensky, (2003)	ابتكار المعرفة، تصنيف المعارف، تبادل المعارف، إعادة الاستخدام.
15	Zimmerman, (2003)	تقييم المعارف المتاحة، الحصول على المعرفة تنظيم المعرفة وتأمينها، تبادل المعرفة، التطبيق.

ويمكن تجميع نتائج تلك الدراسات واختصارها في المراحل التالية:

(1) الحصول علي المعارف:

وهي العملية التي تتضمن الحصول علي المعلومات وجعلها ذات معني وقيمة للمنظمة من مختلف المصادر الداخلية والخارجية.

(2) تخزين المعرفة وصيانتها:

وتتضمن عمليات تنظيم المعارف المتاحة وتخزينها في أشكال ومصادر مختلفة، بالإضافة إلي عمليات تصنيفها وفهرستها وتلخيصها وهيكلتها في صورة رسمية بما يساعد علي كفاءة استرجاعها عند الحاجة.

(3) نشر المعرفة وتبادلها:

تتضمن هذه المرحلة كافة العمليات اللازمة لزيادة شفافية المعرفة بنقلها من الشخص الذي يحملها أو المصدر المحفوظة به إلي الشخص الذي يحتاجها وذلك في الوقت المناسب.

(4) الاستفادة من المعارف في تحقيق الأهداف التنظيمية:

تشير تلك المرحلة إلي الاستفادة من معارف المنظمة في اتخاذ القرارات علي مختلف المستويات التنظيمية، وذلك أن إدارة المعرفة ليست هدف في حد ذاتها.

وتتمثل أهداف إدارة المعرفة (تلك الأهداف التي وضعتها مؤسسة KPMG) فيما يلي:

- 1 - تحسين عمليات صنع واتخاذ القرارات.
- 2 - تحسين الخدمات المقدمة للعملاء.
- 3 - الاستجابة السريعة للمتغيرات المتعلقة بالعمل.
- 4 - تحسين مهارات وقدرات العاملين.
- 5 - زيادة مستوى الأرباح.
- 6 - زيادة الابتكارات المتعلقة بالعمل.
- 7 - تحسين مستويات الأداء.
- 8 - تقليل تكاليف الأداء.
- 9 - إيجاد طرق وأنماط جديدة للأداء.
- 10 - زيادة الحصة السوقية.
- 11 - زيادة الفرص التسويقية.
- 12 - التطوير السريع للخدمات التي تقدمها المنظمة.
- 13 - زيادة جاذبية العمل بإضافة اهتمامات جديدة.
- 14 - زيادة أسعار أسهم المنظمة.

موضوعات إدارية معاصرة . محاضرة [6]

الفصل الرابع . [الثقافة التنظيمية]

يهدف هذا الفصل إلى تحديد ما يلي:

- 1 - مفهوم الثقافة.
- 2 - عناصر الثقافة وخصائصها وأثارها علي الفرد والمنظمة.
- 3 - مفهوم الثقافة التنظيمية وخصائصها.
- 4 - مستويات الثقافة التنظيمية.
- 5 - دور الثقافة التنظيمية.
- 6 - الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي.
- 7 - إدارة الثقافة التنظيمية.

مفهوم الثقافة:

تتعدد مفاهيم الثقافة وتختلف باختلاف توجهات واهتمامات العلماء الذين يقومون بدراساتها.

- فيري البعض بأنها - أي الثقافة - مفهوم مركب يشتمل علي العديد من المحتويات وبالتالي فإن الثقافة هي " ذلك الكل المركب الذي يشتمل علي المعلومات والمعتقدات والفن والأخلاق والأعراف والتقاليد والأفكار واللغة وردود الأفعال، بالإضافة إلي جميع القدرات والخصائص الأخرى التي يستطيع الإنسان أن يكتسبها بوصفه عضواً في المجتمع".
- في حين يركز مجموعة أخرى من العلماء عند تحديد مفهوم للثقافة علي التراث الاجتماعي والتقاليد الاجتماعية دون النظر إلي باقي مكوناتها فيحددوا مفهوماً للثقافة علي أنه "مجموعة الممارسات والمعتقدات المتوارثة اجتماعياً والتي تحدد نمط وأسلوب الحياة في أي مجتمع من المجتمعات".
- ويرى آخرون بأن الثقافة هي مجموعة القيم والمثل العليا حيث أن الثقافة من وجهة نظرهم هي القيم المادية والاجتماعية لأي جماعة من الناس وهي أيضاً نظمهم وأعرافهم واتجاهاتهم وردود أفعالهم.
- كما ينظر علماء آخرون إلي الثقافة علي أنها " عملية تكيف وتوافق وأسلوب لحل المشكلات".
- في حين يرى آخرون أن الثقافة تحتوي علي كل أنشطة الإنسان التي يكتسبها من البيئة عن طريق التعلم.
- أما "شابيرو" فيري أن للثقافة أهمية كبيرة تظهر من قوله: "إن الثقافة مثل الهواء الذي نستنشقه" نسلم بوجوده تسليماً ونشعر به ولكننا نكاد لا نراه.
- فالثقافة من وجهة النظر الانثروبولوجية، هي مجمل التراث الاجتماعي، أو هي أسلوب حياة المجتمع. وعلي ذلك فلكل شعب في الأرض ثقافة، بمعنى وجود أنماط معينة من السلوك والتنظيم الداخلي لحياته، والتفكير والمعاملات التي اصطلحت عليها الجماعة في حياتها.
- وقد أوضح كل من "كوبر" و "كلاكهون" صعوبة تقديم تعريف دقيق للثقافة حيث جمعا ما يزيد عن مائة تعريف من التعريفات التي قدمها العلماء للثقافة. ورغم هذا التباين بين هذه التعريفات إلا أنهما وجدا سمة مشتركة بين هذه التعريفات وهي أن الثقافة تكتسب من البيئة عن طريق التعلم. وأن هذا التعلم يرتبط بجماعات اجتماعية أو مجتمعات معينة.

ووفقا للتعريفات السابقة لمفهوم الثقافة وغيرها من التعريفات يتضح أن مفهوم الثقافة يستخدم للدلالة عن المعاني التالية:

- دلالة علي أنماط السلوك الخاصة بمجتمع معين.
 - للدلالة علي أنماط السلوك الخاصة بشريحة أو شرائح معينة داخل المجتمع الكبير الذي علي درجة من التنظيم المعقد.
 - أساليب السلوك النمطية التي يتعلمها الفرد من خلال عضويته في جماعة اجتماعية.
 - جميع أنماط السلوك المكتسبة سواء كانت تمثل علاقة الإنسان بالمادة أو علاقته بغيره من البشر أو علاقته بالأفكار والرموز أو هي أنماط السلوك التي تميز مجتمع ما عن غيره من المجتمعات.
 - هي نظام متكامل من التوقعات لما يجب أن يفعله الناس في مظاهر الحياة المختلفة.
- ويوضح العرض السابق أن لكل فرد ثقافته الخاصة به يستتبعها سلوك خاص بها ويختلف عن سلوك وثقافة الأفراد الآخرين وتتوسع دائرة الاختلاف لتشمل الجماعات فيما بينها، داخل المجتمع الواحد والمجتمعات فيما بينها أيضاً.

عناصر الثقافة:

قام بعض العلماء بتحليل للثقافة ومكوناتها، وقسموها إلي عناصر وأجزاء تشكل في مجملها البناء الثقافي. وتتشكل الثقافة من عنصرين أساسيين هي العناصر المادية والعناصر غير المادية.

(1) العناصر المادية:

وتشمل كل ما أنتجه أو استخرجه أو استخدمه الإنسان من آلات وأدوات ومعدات وملابس ومساكن وطرق مواصلات وغيرها كما تشمل العوامل المادية أيضا جميع أساليب السلوك التي بواسطتها يستغل المجتمع العوامل البيئية المتاحة له للحصول علي كل ما يحتاجه من السلع والخدمات اللازمة لأساليب الحياة وكذلك أساليب السلوك الخاصة بإنتاج وتوزيع واستهلاك هذه السلع والخدمات.

(2) العناصر غير المادية (المعنوية):

وتشتمل علي الأفكار والمعارف والعادات والتقاليد والقيم والمعتقدات والسنن والأعراف. كما تشتمل أيضا علي أساليب السلوك والتنظيم الاجتماعي فيما يتعلق بالحفاظ علي العلاقات المنظمة بين الأفراد والجماعات داخل المجتمع أو بين المجتمع وأحد أقسامه الرئيسية أو بين المجتمع ومجتمعات أخرى.

خصائص الثقافة:

تتميز الثقافة - في أي مجتمع - بعدد من الخصائص والسمات التي تميزها عن غيرها وهي كالاتي:

1 - الثقافة كموجه للسلوك الإنساني:

- الثقافة عبارة عن تجريد للسلوك الفعلي للإنسان، وعلينا ألا نخط بينهما وبين الأفعال السلوكية نفسها أو المنتجات المادية والأعمال الفنية وغيرها من المنتجات الثقافية التي يصنعها الإنسان ويستخدمها.
- ومن أهم جوانب التأثير الثقافي علي السلوك الإنساني ما يلي:

(1) أثر الثقافة علي المظهر:

فالثقافة السائدة في مجتمع معين كثيراً ما تميل ببعض أفراد هذا المجتمع علي الإتيان بالعديد من التصرفات والأفعال التي تتعلق بالنواحي المظهرية.

(2) أثر الثقافة علي الناحية العقلية:

تؤثر الثقافة كثيراً علي الناحية العقلية للفرد خاصة ما يتعلق بالنواحي المعرفية والفكرية.

(3) أثر الثقافة علي الناحية الخلقية:

كل ثقافة يسري فيها تيار أخلاقي ينساق فيه الفرد متأثراً بالمعايير الأخلاقية السائدة من ناحية الخير والشر، الصواب والخطأ، وما يجوز وما لا يجوز. وبالتالي فإن السلوك الشاذ في ثقافة معينة قد يكون سلوكاً عادياً بالنسبة لثقافة.

2 - تعدد أنماط الثقافة:

- يشير مصطلح نمط Pattern إلي أسلوب معين من أساليب السلوك يمثل جزء من ثقافة معينة، والأنماط الثقافية ليست جميعها من نوع واحد، ومن الخطأ الاعتقاد بأن أي ثقافة من الثقافات تحدد نفس السلوك بدقة لكل من أفرادها. وتعتبر أساليب السلوك التي تكون أي ثقافة عبارة عن تصميمات للسلوك السائد بين أفراد المجتمع، ولكنها لا تصف بدقة ما يجب أن يفعله كل فرد في المواقف الاجتماعية المختلفة.
- وتشتمل الأنماط الثقافية علي نمطين رئيسيين من أنماط السلوك هي:

الأنماط المثالية والأنماط السلوكية الواقعية:

ويقصد بالأنماط المثالية ما ينبغي أن يقوله أو يفعله أفراد مجتمع معين في مواقف معينة إذا أرادوا الامتثال الكامل لمعايير السلوك التي تحدد ثقافتهم، أما الأنماط السلوكية الواقعية فهي تمثل ما يمارسه الناس بالفعل في مواقف معينة.

وقد قسم كلاهما إلى خمسة فئات - وهي:

- الزامية:** وذلك بتحديد الثقافة لوسيلة واحدة فقط للاستجابة في موقف معين - كالاستجابة للمشاركة في حفل زفاف.
- مفضلة:** حيث تتيح الثقافة أكثر من وسيلة لمواجهة الموقف، وأن كانت إحداها تعتبر مفضلة عن غيرها وتتميز عليها، ومن أمثلة ذلك الحضور شخصياً للمشاركة في حفل الزفاف أو إرسال برقية تهنئة أو إرسال باقة من الورد.
- نمطية أو شائعة:** وذلك عندما تتيح الثقافة أكثر من وسيلة لمواجهة الموقف وتقرها جميعاً بنفس الدرجة، وإن كانت إحداها أكثر انتشاراً مما عداها.
- بديلة:** حيث تتيح الثقافة عدة وسائل تقرها جميعاً بنفس الدرجة، ولا يوجد بينها اختلاف حيث القيمة والانتشار.
- محدودة:** وذلك عندما تقصر الثقافة بعض أساليب السلوك علي قطاع معين من أفراد المجتمع، ويحظره علي بقية المجتمع.

3 - تكامل الثقافة:

- تتسم الثقافة بالتكامل والشمول إذ أن مختلف العناصر الثقافية مترابطة ومتداخلة. وذلك لان القدر الأكبر من السلوك البشري ليس مجرد تجميع عشوائي من الأنشطة. وإنما تمثل انساقاً ترتبط أجزاءها ببعضها البعض وتؤثر وتتأثر بها.
- والتكامل الثقافي يتحقق بصورة أدق في المجتمع البسيط المتجانس حيث تندرج فيه عناصر التغيير الخارجية ونادراً ما تتغير عناصر التغيير الأصلية. ولا يظهر هذا التكامل واضحاً في الثقافة المركبة غير المتجانسة .

4 - الثقافة كقوة للضبط الاجتماعي:

تعتبر الثقافة في أي مجتمع قوة هامة لتحقيق الضبط الاجتماعي الذي يمارس سطوته ونفوذه وتأثيره علي سلوك الأفراد، كما تتولي تقويم هذا السلوك بوصفها الموجه له، حيث لا يستطيع الأشخاص الخروج عليها وألا تعرضوا للعقاب الاجتماعي لخروجهم عن العادات والتقاليد.

5 - اكتساب الثقافة بالتعلم:

تعتبر الثقافة تاريخية أي أنها تنمو عبر الأجيال المختلفة علي مر التاريخ، وهي كما سبق القول تمثل الميراث أو التراث الاجتماعي للأجيال السابقة والحاضرة الذي يحدد الموجهات المحتملة للسلوك الإنساني في المواقف المختلفة.

6 - دور السلوك الرمزي في الثقافة:

يمكن تعريف الرمز باختصار بأنه ظاهرة مادية (مثل شيء ما أو منتج مادي، أو مجموعة من الأصوات) يضيف عليها مستخدموها معني معيناً، ويكون هذا المعني حرفياً، بمعنى أنه لا توجد علاقة حتمية لازمة بينه وبين الخصائص المادية للظاهرة التي يعبر عنها، ومن الأمثلة علي ذلك المعني الذي يعكسه الهلال عند المسلمين كرمز، والصليب وما يحمله من معني كرمز عند المسيحيين.

7 - الوحدة والتنوع في الثقافة:

تتسم الثقافات بالتنوع الكبير إذ يوجد العديد من الثقافات التي تتباين من مجتمع لآخر- حيث يصوغ كل مجتمع ثقافته الخاصة به وفقاً لقيمة وعادته وتقاليده وأعرافه والنظم الاجتماعية السائدة فيه والتكنولوجيا التي يستخدمها، وبالتالي تتباين أنماط من مجتمع لآخر تبعاً للثقافة السائدة.

8 - الثبات والتغير في الثقافة:

أوضحت تعريفات الثقافة وخصائصها السابقة أن جانباً من الثقافة يتسم بأنه تقليدي يتسم بالثبات إلي حد كبير، ويظهر في عملية انتقال الثقافة من جيل إلي آخر من خلال عملية التنشئة الاجتماعية والثقافية التي يتعلم فيها الإنسان الثقافة، كما تترك كل ثقافة بعض الآثار والشواهد التاريخية الدالة عليها عبر المراحل الزمنية المختلفة.

الثقافة التنظيمية:

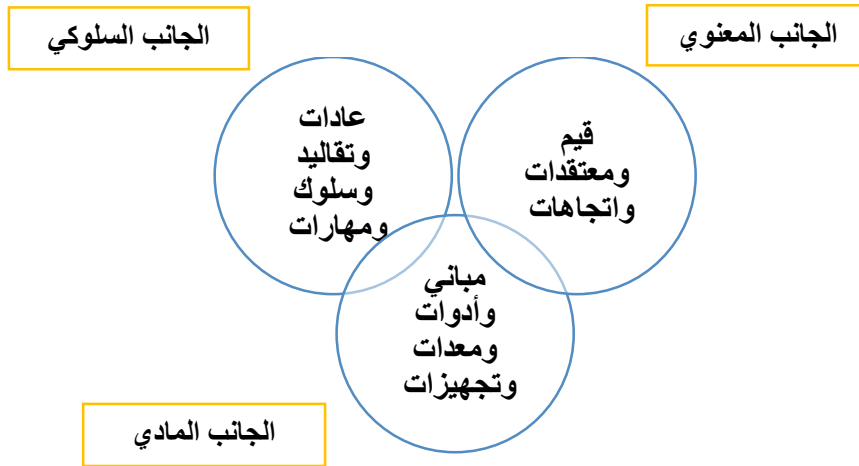
- المنظمات مثلها مثل الأمم لها ثقافتها المميزة، والثقافة التنظيمية توفر الفروض الأساسية والمعايير التي ترشد وتوجه السلوك داخل المنظمة، ومن الصعب فصل الثقافة التنظيمية عن الثقافة القومية التي تعمل في إطارها المنظمة.
- وقد ظهرت نظرية الثقافة التنظيمية في بداية الثمانينات حيث أوضحت أن لكل منظمة ثقافتها، وأن هذه الثقافة توضح صورة كاملة تعكس القيم والمعتقدات التي تبين أين كانت المنظمة في الماضي، وما هو وضعها الحاضر، وكيف ستصبح في المستقبل.
- فعندما ينضم شخص معين إلي إحدى المنظمات ويصبح عضواً عاملاً بها فإنه يأتي إليها محملاً بقيمة ومعتقداته التي اكتسبها من مجتمعه، ولكن هذه القيم والمعتقدات قد لا تساعد علي النجاح والإنجاز في المنظمة التي انضم إلي قوة العمل بها.
- فهذا الفرد في حاجة إلي أن يتعلم كيف يؤدي العمل، ويتعلم أن يفكر ويتصرف وفق ما تميله الثقافة الجديدة التي أنتقل إليها.
- فالثقافة التنظيمية هي نماذج من القيم والمعتقدات والمعايير وأنماط السلوك والتوقعات التي يشترك فيها أعضاء المنظمة، والتي توضح معني وقيمة المنظمة بالنسبة لأعضائها وتحدد لهم القواعد الملزمة وتخلق الانسجام والتجانس فيما بينهم.

خصائص الثقافة التنظيمية:

تتسم الثقافة التنظيمية بالعديد من الخصائص ومن أهمها ما يلي:

1- أنها تنظيمات سلوكية مركبة ومعقدة.

- حيث تتضمن العديد من المكونات مثل القيم والمعتقدات والمعايير وأنماط السلوك والعادات والتقاليد والاتجاهات، وتتأثر بالبيئة والخصائص النفسية والجسمية وغيرها من الخصائص.
- ويمكن التمييز بين ثلاثة مكونات للثقافة التنظيمية يحددها الشكل التالي:

شكل يوضح المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية**2- أنها متكاملة:**

فبالرغم من تعدد مكونات الثقافة وتعقدها وتأثرها بالعديد من العوامل الذاتية وغير الذاتية إلا أنها تتسم بالانسجام بين مختلف هذه العناصر والمكونات، ومن ثم فإن أي تغيير يطرأ على أحد جوانب الثقافة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي الجوانب.

3 - أنها متصلة ومستمرة:

إذ يعمل كل جيل على تسليمها للأجيال التالية بعد أن يتم إدخال تعديلات عليها بالإضافة أو الحذف.

4- أنها مكتسبة:

إذ لا تنتقل من فرد إلى آخر داخل المنظمة بطريقة فطرية أو غريزية وإنما تكتسب من خلال التعلم والتقليد والمحاكاة والتدريب.

5 - أنها متغيرة ومتطورة:

فالتواصل الثقافي لا يعني أن تتناقلها الأجيال بالمنظمة كما هي، بل أنها تتغير وتتطور وفق تغير وتطوير العوامل المؤثرة فيها، فثقافة الجودة الشاملة لم تكن موجودة من عشرات السنين وإنما فرضتها في الأونة الأخيرة ما حققته من نتائج مرغوبة للمنظمات التي تسير عليها.

6- أنها مرنة:

فعناصر ومكونات الثقافة تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف مع مطالب الإنسان النفسية والجسمية ومع تطور الثقافات الأخرى.

7- تلعب ثقافة المديرين دوراً هاماً في تشكيل ثقافة المنظمة:

وذلك من حيث أساليب ونظم العمل وأنماط اتخاذ القرارات وحل المشكلات ونظرتهم تجاه معايير الإنجاز والفعالية.

8- أنها تعبر عن شخصية المنظمة وهويتها.**9- أنها تتأثر بالقيم السائدة:**

حيث توجد قيم رئيسية تعتنقها المنظمة ويتوقع أن يلتزم بها العاملون ويتوافقوا معها مثل قيم الجودة العالية وقيم الالتزام وقيم الكفاءة والتميز.

10- تحكمها قواعد:

حيث توجد قواعد تحكم السلوك بالمنظمة وتوقع العقوبات وتفرض الجزاءات. وهذه القواعد لا بد أن يعرفها الموظف جيداً ويخضع لأحكامها حتى يمكنه الاستمرار في عضوية المنظمة.

والخصائص السابقة للثقافة التنظيمية قد تخلق نوع من التداخل بينها وبين الثقافة القومية إلا أنه يمكن التمييز بين الثقافتين التنظيمية**والقومية على النحو التالي:**

- (1) أن ثقافة المنظمة أقل شمولاً وتركيباً من الثقافة القومية، حيث أن مدي القيم والمعتقدات والاتجاهات وغيرها من مكونات الثقافة في المنظمات أقل اتساعاً من الثقافة القومية.
- (2) إن ثقافة المنظمة تتأثر ذاتياً بدرجة أكبر من الثقافة القومية حيث أن فلسفة الإدارة واستراتيجياتها وأهدافها تضع حدود تنظيمية تؤثر على ثقافة المنظمة بدرجة تفوق تأثيرها على الثقافة القومية. وهو الأمر الذي يوضح أن تأثير الثقافة القومية على الثقافة التنظيمية أعم وأشمل وأكثر وضوحاً.
- (3) إن ثقافة المنظمة لها قابلية لإدارتها تفوق القدرة على إدارة الثقافة القومية. ومن ثم يمكن للإدارة تطوير الثقافة التنظيمية وإدخال تعديلات عليها بدرجة تفوق قدرة الحكام والمسؤولين مثلاً على إدارة الثقافة القومية.

نقطة أخرى تجدر الإشارة إليها في هذا الشأن وهي تلك المتعلقة بالثقافة الدولية ومدى تأثيرها على المنظمات ويتضح هذا التأثير في بعض**النواحي التالية:**

- (1) الاتجاهات السائدة نحو العولمة والتكتلات الاقتصادية والاندماجات التي تحدث بين الشركات العملاقة في مختلف مجالات إنتاج السلع والخدمات أثرت على القوة التنافسية للشركات مما أوجد ضرورة وحتمية التزام المنظمات بالاستجابة إلى هذه المنافسة الشديدة.
- (2) أثرت العولمة على أساليب الاتصالات والمعلومات وعلي وسائل الإعلام والإعلان كما أثرت على أساليب التمويل وأنماط الاستهلاك وتغير أذواق المستهلكين مما فرض على المنظمات ضرورة الاستجابة لهذه التغيرات الثقافية.
- (3) النظم التعليمية وأساليب التطوير والتنمية، وبحوث تطوير المنتجات الخاصة بالدول المتقدمة اقتصادياً انتقلت مفاهيمها والسعي نحو تطبيقها إلى الدول الباحثة عن النمو.
- (4) ساهمت الشركات متعددة الجنسيات في إعادة تشكيل ثقافات المنظمات المحلية بما تطبقه الأولى من أنماط وأساليب إدارية.

مستويات الثقافة التنظيمية:

- تتباين مستويات الثقافة التنظيمية.
- وفقاً لدرجة عموميتها وكذلك مدي قوتها. فمن حيث انتشار الثقافة ودرجة عموميتها تنقسم مستويات الثقافة التنظيمية إلى:

A. الثقافة العامة:

وهي التي يشترك فيها جميع أعضاء المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات.

B. الثقافات الفرعية:

وتشير إلى توافق المعاني لدي مجموعات بعينها داخل المنظمة حيث أنها مجموعة من الثقافات التي يشترك فيها الأقليات، وعادة ما تكون أقليات صغيرة الحجم والعدد.

دور الثقافة التنظيمية:

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً حيوياً في نجاح أو فشل المنظمات، فقد تؤدي إلى نجاح المنظمة إذا ما ساهمت في خلق المناخ الذي يشجع علي تحسين وتطوير الأداء، كما قد ينتج عنها فشل المنظمة إذا ما نتج عنها معوقات تحول دون تحقيق كفاءة النظام وفعاليتيه. فالثقافة تؤثر علي العديد من العناصر التنظيمية وكذلك علي العاملين بالمنظمة ويتضح دور الثقافة التنظيمية فيما يلي:

أثر الثقافة على المنظمة:

- (1) التأثير علي نمط الإدارة. حيث يعكس نمط الإدارة الأسلوب الذي يتبعه المدير في تحقيق أهداف المنظمة من حيث أسلوب القيادة ونمط اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
- (2) التأثير علي الاستراتيجيات التنظيمية. فالعلاقة بين الثقافة التنظيمية والاستراتيجيات علاقة متداخلة وتبادلية وكل منهم يؤثر في الأخرى بدرجة ما.
- (3) التأثير علي عمليات (الأداء) وذلك باعتبار أن العمليات جزء لا ينفصل من الاستراتيجية، وتصف العمليات كيفية أداء المهام والواجبات وكيفية تحقيق الأهداف وتتأثر جميعها بثقافة المنظمة.
- (4) التأثير علي كفاءة التنظيم وفعاليتيه. عن طريق توضيح الأنشطة وجعلها ميسرة للفهم، ويمكن أن يكون التأثير إيجابي إذا كان النمط السلوكي للعاملين موجه نحو أهداف المنظمة، وقد يكون التأثير سلبي إذا كانت سلوكيات العاملين تعوق تحقيق هذه الأهداف.
- (5) التأثير علي العلاقات ونظم المعلومات والاتصالات. فقد تساعد الثقافة التنظيمية علي تنمية العلاقات الرأسية والأفقية وتسهل عملية الاتصالات طالما أنه ينتج عنها توافق المعاني وتوحيد أنماط التصرف داخل المنظمة.
- (6) تساعد علي تكوين هوية للمنظمة. فالعديد من المنظمات من خلال ثقافتها يمكن الحكم عليها من أنها منظمات عريقة وقوية أم أنها ضعيفة وفوضوية.
- (7) تدعيم استقرار المنظمة كنظام اجتماعي. وذلك من خلال إحساس العاملين بانتمائهم إليها والتزامهم بتحقيق أهدافها.
- (8) توفير ميكانيزمات للرقابة الاجتماعية. فثقافة المنظمة القوية تلزم الأفراد بإتباع أنماط سلوك معينة لا يحيدون عنها، ومن ثم فإن أي تجاوز عن هذه الأنماط سوف يجد من يعيده مرة أخرى إلي المعايير القوية السائدة بالمنظمة.

✚ أثر الثقافة التنظيمية على العاملين:

تؤثر الثقافة التنظيمية القوية على العاملين بالمنظمة على النحو التالي:

- (1) تنمية روح الولاء والانتماء للمنظمة.
- (2) تحفيز العاملين وخلق الدافعية على العمل.
- (3) مساعدة الأفراد على التكيف مع الظروف البيئية الخارجية والداخلية للمنظمة.
- (4) تمد العاملين بالعديد من القواعد المرشدة للسلوك.
- (5) توحيد جهود وخبرات العاملين نحو إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف.
- (6) تشكيل قيم العاملين بالمنظمات.

الإختلال الوظيفي للثقافة:

- بالرغم من الآثار المتعددة للثقافة التنظيمية سواء على مستوى المنظمة ككل أو على مستوى العاملين بها، وأن هذا التأثير قد يكون إيجابيا أو سلبيا وفقا لطبيعة الثقافة السائدة، إلا أن هناك نوع آخر من هذا التأثير يتمثل في اختلال دورها الذي يمكن أن تكون قد حددته إدارة المنظمة لها والاختلال الوظيفي هو مخرج سلبي للثقافة التنظيمية القوية حيث تؤدي إلى إيجاد معوقات لعملية التغيير.
- علاوة على ذلك فإنه من أشكال الاختلال الوظيفي للثقافة أنها يمكن أن تؤدي إلى وجود صراع داخل المنظمة إذا ما تعددت الثقافات الفرعية وتباينت في توجهاتها وصعب على الإدارة التوفيق فيما بين هذه الثقافات وبعضها البعض أو بينها وبين الثقافة الشائعة.
- بالإضافة إلى ذلك فإنه يوجد شكل آخر لهذا الاختلال وهو ما يتعلق بقابلية الثقافات الفرعية للتغيير، تلك الثقافات التي تتواجد داخل الإدارات أو الأقسام التابعة للمنظمة. حيث أن قابليتها للتغيير لا تكون بمعدلات ثابتة وبعضها غير قابل للتغيير أو التطوير على الإطلاق الأمر الذي قد ينتج عنه انخفاض عمليات التنسيق والتكامل الداخلي بين هذه الأقسام والإدارات وبالتالي التأثير على العلاقات الخارجية للمنظمة.

إدارة الثقافة التنظيمية:

- يقصد بإدارة ثقافة المنظمة عملية بناء الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها وتطويرها وتقويتها بما يساعد على تحقيق الأهداف.
- ولذلك فسيتم تناول إدارة الثقافة التنظيمية على النحو التالي:

1- بناء الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها:

- العديد من الثقافات التنظيمية تنتج عن تصرفات مؤسسي المنظمة سواء بطريق مباشر أو غير مباشر. ولكن ذلك ليس قاعدة. فأحيانا ما ينشئ مؤسس المنظمة ثقافة ضعيفة، وإذا ما أريد للمنظمة البقاء فإن مديرها يجب أن يضعوا البذور التي تنتج ثقافة جديدة قوية.
- ومن ناحية أخرى فإن الثقافة قد تحتاج إلى تغيير أو تطوير نظرا لتغير البيئة التي تعمل في ظلها المنظمة مما ينتج عنه أن تكوين القيم الأم التي يعتنقها أعضاء المنظمة غير كافية لاستمرار المنظمة وبقائها وفي السطور التالية يتم تحديد كيف تبدأ الثقافة التنظيمية وكيف يتم المحافظة عليها.
- **فبدية ثقافة المنظمة عادة ما تتضمن الخطوات التالية:**

- 1) شخص معين أو مجموعة من الأشخاص (المؤسسين) لديهم فكرة معينة عن موضوع جديد. ويعتقد الجميع في أهمية هذه الفكرة وفي قابليتها للتطبيق، وأنها تستحق تحمل بعض المخاطر وإنفاق الأموال وبذل الجهود اللازمة لنجاحها. وهؤلاء الأشخاص لديهم ثقافة معينة.
- 2) تبدأ المجموعة (المؤسسون) في إنشاء المنظمة والحصول على الأموال اللازمة واختيار المكان وإقامة المبنى وتوفير التجهيزات وغيرها. المحافظة على الثقافة.
- 3) ابتداء من هذه النقطة يستأجر المؤسسون آخرين للعمل بالمنظمة ويبدأ بناء التاريخ الفعلي للمنظمة.

المحافظة على الثقافة:

إذا ما بدأت ثقافة المنظمة والتي تكون نابعة من ثقافة مؤسسيها وإدارتها العليا - فإن هناك عدد من الممارسات التي يمكن أن تزيد درجة قبول القيم المحورية ونؤكد على أن الثقافة تحافظ وتصور نفسها وتشمل هذه الممارسات ما يلي:

- 1) اختيار الأفراد: أولي خطوات المحافظة على الثقافة هي مراعاة الدقة في اختيار العاملين الجدد بالاعتماد على إجراءات عملية ونمطية في عملية الاختيار، ومراعاة توافر الصفات والخصائص التي تزيد من مستوي الأداء واستبعاد أولئك الذين تتباين ثقافتهم عن الثقافة التنظيمية.
- 2) التسكين في العمل: بعد تعيين الأفراد الذين تتوافق ثقافتهم مع ثقافة المنظمة - وعادة ما يكون الفرد المعين تحت الاختبار - فإن هؤلاء الأفراد يصبحوا في حاجة إلى التعرض للعديد من المواقف والخبرات لزيادة درجة التناسق بين ثقافتهم وثقافة المنظمة.
- 3) إثبات الجدارة بالعمل: بعد الانتهاء من الصدمة الثقافية فإن الخطوة التالية تتمثل في إثبات القدرة على التحمل والجدارة بالانتماء للمنظمة وذلك باكتساب خبراتها وثقافتها فمثلا تضع شركة IBM عاملها الجدد ضمن برامج تستمر لمدة ستة سنوات لإثبات هذه الجدارة بالعمل.
- 4) قياس الأداء ومكافأة الأداء المتميز: من خلال قياس أداء العامل ومستوي إنجازه يتم مكافأته وهذا النظام يتسم بالاستمرار لضمان الذوبان المستمر لثقافة الفرد ضمن ثقافة المنظمة وعادة ما تبني المكافآت على عوامل ثلاثة هي:

- ✓ القدرة على أداء المسؤوليات الحالية وتلك التي يتم إضافتها إلى العامل.
- ✓ ومدى إسهامه في تحقيق أرباح للمنظمة.
- ✓ وقدرته على تحقيق تطوير وتغيير يزيد فعالية العمل.

5) الالتزام بالقيم الأساسية للمنظمة:

خلال كافة المراحل السابقة فإنه يتم التركيز على مدى الالتزام الحرفي من قبل الموظف بالقيم الأساسية للمنظمة، فيجب أن يتعلم الفرد كيفية قبول هذه القيم، وكيفية تكييف قيمه وسلوكياته بما يتماشى معها، وعدم القيام بتصرف يمكن أن يسبب متاعب من أي نوع للمنظمة.

(6) تعزيز القصص والفلكلور:

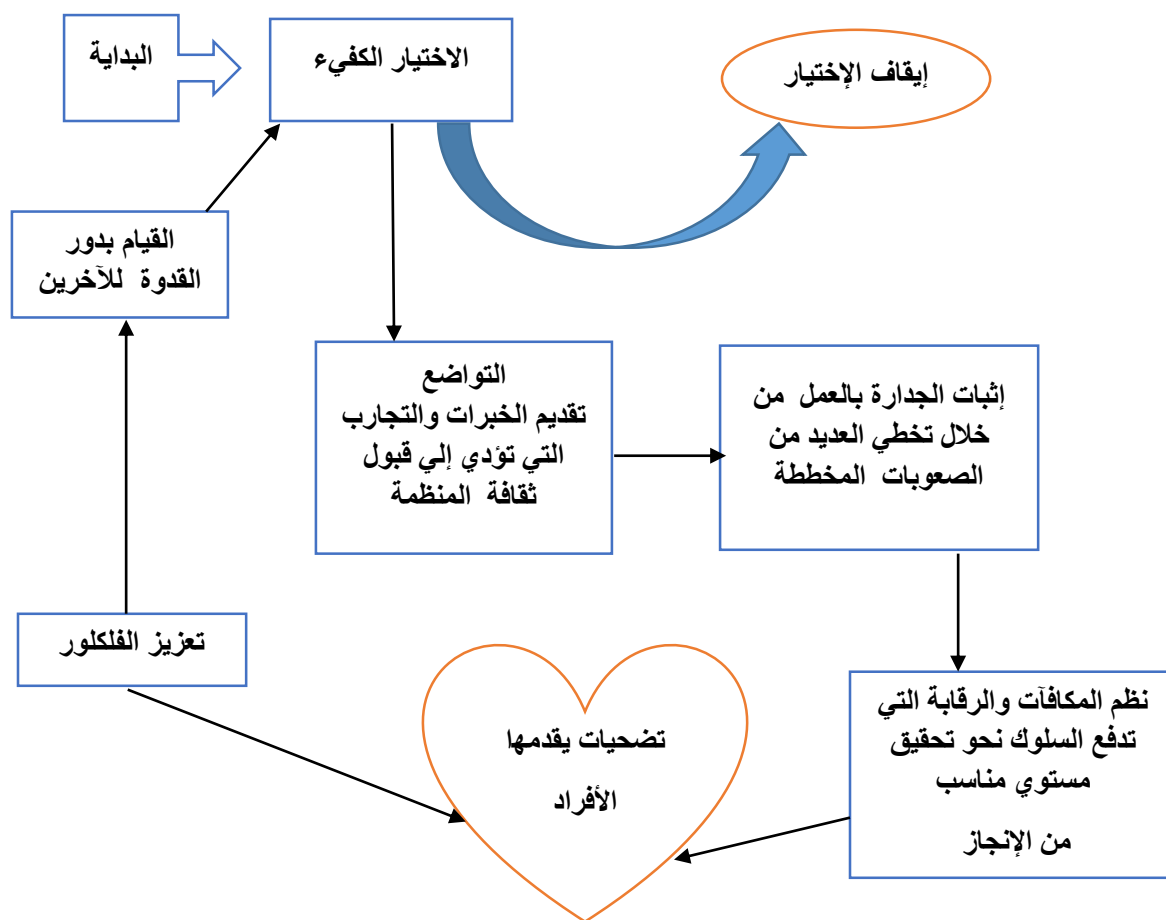
تتمثل الخطوات التالية في إشباع العاملين وإكسابهم فلكلور المنظمة، ويتضمن ذلك نشر القصص والحكايات التي تعكس ثقافة المنظمة وطريقتها في الأداء ويساعد هذا الفلكلور في تفسير الأسباب التي تجعل المنظمة تؤدي بشكل معين.

(7) الترقية:

الخطوة التالية هي ترقية الأفراد الذين أثبتوا جدارتهم بالعمل وأدوا واجباتهم بشكل مقبول وصهروا ثقافتهم في إطار ثقافة المنظمة. وقدموا التضحيات من أجل سمعتها، وساهموا أكثر من غيرهم في تطوير العمل وبالتالي يصبح هؤلاء نماذج يقتدي بها الآخرون.

ومما هو جدير بالذكر أن كافة الخطوات السابقة لا تتم بشكل منفصل عن بعضها البعض وإنما تتم بشكل متداخل ومتناسق ووفق سياسات ثابتة ومخططة تتبعها المنظمة عند إجراء أي تعيينات جديدة لأي مهام وفي أي موقع تنظيمي.

والشكل التالي يوضح ملخصاً بالخطوات السابق ذكرها. إيقاف الاختيار خطوات المحافظة علي ثقافة المنظمة.



2- تغيير ثقافة المنظمة:

قد تجد المنظمة نفسها مضطرة لتغيير ثقافتها ومن بين الأسباب التي تحتم هذا التغيير ما يلي:

- (1) إذا كانت القيم المحورية التي تعتنقها المنظمة أصبحت لا تتناسب مع البيئة المتغيرة التي تعمل بها.
 - (2) إذا كانت الصناعة التي تعمل بها المنظمة من الصناعات التي تتسم بالمنافسة الشديدة، وكانت المنظمة في مرتبة أقل بالنسبة للمنافسين.
 - (3) إذا كانت المنظمة بصدد وضع استراتيجيات جديدة تتناسب مع المتغيرات البيئة الجديدة.
 - (4) وضع استراتيجيات جديدة للاستقرار والنمو.
- ويكون الهدف من التغيير زيادة قدرة المنظمة علي التكيف مع البيئة وتكوين ثقافة جديدة تتفق مع استراتيجياتها. وعملية التغيير الثقافي تتوقف علي العوامل التالية:

- (1) حجم ودرجة تعقد المنظمة.
- (2) درجة التجانس والتوافق الثقافي.
- (3) قوة الثقافة الحالية ومدى انتشارها.

فكلما كانت المنظمة كبيرة الحجم ويوجد تجانس ثقافي بها وتقل الثقافات الفرعية، وكلما تميزت الثقافة الحالية بالقوة والانتشار كلما كان من الصعب تغيير ثقافة المنظمة.

وترجع صعوبة التغيير الثقافي لعدة أسباب منها:

- (1) أن الثقافة ذاتية إلي حد بعيد، وهي مستترة بشكل يصعب معه تشخيصها بدقة.
- (2) لا بد من توافر خبرة مناسبة ومفاهيم واضحة تسهل الفهم الحقيقي لمكونات وعناصر الثقافة التنظيمية.
- (3) أنه من الممكن وجود أكثر من ثقافة داخل المنظمة الواحدة وهذه الثقافات متباينة في قابليتها للتغيير.
- (4) أن الأشخاص عادة ما يترددوا في بذل أي مجهود إضافي في سبيل تغيير ثقافتهم.

موضوعات إدارية معاصرة . محاضرة [7 + 8]

& اسئلة الاختبار الفصلي

- (1) الشخص الذي ينسق ويوجه ويشرف على اعمال الاخرين لتحقيق اهداف المنظمة هو:
- القائد - المدير - المشرف - لا شئ مما سبق
- (2) مجموعة الافراد المسؤولين عن اتخاذ القرارات الاستراتيجية ، ووضع الخطط العامة التي تؤثر على المنظمة:
- مديرو الادارة الدنيا - مديرو الادارة الوسطى - مديرو الادارة العليا - لا شئ مما سبق
- (3) فعل الاشياء بطريقة صحيحة يشير الى:
- الفعالية - الكفاءة - الانتاجية - لا شئ مما سبق
- (4) فعل الاشياء الصحيحة يشير الى:
- الفعالية - الكفاءة - الانتاجية - لا شئ مما سبق
- (5) المنظمة التي تنظم اهدافها بتكلفة مرتفعة هي:
- فعالة وغير كفاء - كفاء وغير فعالة - فعالة كفاء - غير فعالة وغير كفاء
- (6) وضع معايير الاداء ومقارنتها بالاداء الفعلي لاكتشاف الاخطاء وتصحيحها تشير الى:
- التخطيط - الرقابة - التنظيم - التوجيه
- (7) المدير الناجح هو الذي يتفاعل مع:
- الاخرين - البيئة الداخلية للمنظمة - البيئة الخارجية للمنظمة - كل ما سبق
- (8) القدرة على العمل والتفاعل مع الاخرين بشكل جيد تشير الى:
- المهارات الفنية - المهارات الانسانية - المهارات الفكرية - كل ما سبق
- (9) من اهم المتغيرات المؤثرة على وظيفة المدير:
- التكنولوجيا - التحديات والتهديدات - اخلاقيات العمل - كل ما سبق
- (10) تتسم المنظمة المعاصرة بالقدرة على:
- المرونة - التوجه بالعميل - التوجه بفرق العمل - كل ما سبق
- (11) من اهم اهداف ادارة الازمات:
- تأمين الممتلكات والارواح - تقليل الخسائر والاثار السلبية - الاستفادة من الاخطاء - كل ما سبق

12) عادة ما تتمثل اهم اسباب الازمات هم:

- اخطاء في التكنولوجيا والتصميم - اخطاء في التنظيم والعلاقات - اخطاء بشرية - كل ما سبق

13) يترتب على الازمة عدم قدرة الادارة على اتخاذ القرارات الصحيحة لما يلي:

- كثرة المعلومات وعدم دقتها - عدم الاستعداد الجيد للازمة

- توتر الادارة نتيجة فجائية الحدوث - كل ما سبق

14) الاستفادة من الاخطاء واستخلاص الدروس المستفادة من الازمات تحدث عقب مرحلة:

- المرحلة الجذرية - مرحلة حدوث الازمة - مرحلة انفجار الازمة - مرحلة انحسار الازمة

15) التصرف السليم لادارة المنظمة في مواجهة الازمات يتطلب:

- الوقوف موقف سلبي - التصرف الايجابي والسريع اعتماداً على الامكانيات الذاتية ومعاونة الاخرين

- الاعتماد على الامكانيات الذاتية - كل ما سبق

16) استخدام الامكانيات المتاحة وتطبيق خطط المواجهة من خلال فرق ادارة الازمات تحدث اثناء مرحلة:

- مرحلة ادراك الازمة - مرحلة مواجهة الازمة - مرحلة التعلم - كل ما سبق

17) الاطراف المعنية بمواجهة الازمة في المنظمة تتمثل في:

- ادارة المنظمة - جميع العاملين - الاطراف الخارجية - كل ما سبق

18) المرشد الاساسي في توجيه اتخاذ القرارات والتصرفات تشير الى:

- الاتجاهات - القيم - التوافق في القيم - لا شئ مما سبق

19) من اهم سمات القيم:

- اساسية - قليلة نسبياً - مستمرة - كل ما سبق

20) الشخص الذي يتسم بالحب والاخاء والانتماء تكون قيمة:

- اجتماعية - اقتصادية - جمالية - سياسية

21) الشخص الذي يميل نحو القيادة والنفوذ والسلطة والمكان تكون قيمته:

- علمية (نظرية). - جمالية - اقتصادية - سياسية

22) تؤدي القيم فيما يتعلق بالسلوك والتصرفات ما يلي:

- تحديد بدائل التصرف - تقييم بدائل التصرف - تحديد ردود الفعل - كل ما سبق

23) العلاقة بين التوافق في القيم بين الافراد ورضاهم عن العمل هي علاقة:

- طردية - عكسية - لا توجد علاقة - لاشئ مما سبق

24) العلاقة بين التوافق في قيم فريق العمل وفعاليتته هي علاقة:

- طردية - عكسية - لا توجد علاقة - لاشئ مما سبق

25) العلاقة بين التوافق في القيم وبين معدلات ترك العمل هي علاقة:

طردية - - عكسية - لا توجد علاقة - لاشئ مما سبق

26) قائمة القيم لأي منظمة هي مسئولية اساسية ل:

- الادارة العليا - الادارة الوسطى - الادارة الدنيا - المنفذون

27) كل مدير في ادارته مسئول عن المحافظة على القيم عن طريق:

- القدوة - الاقناع - الاجبار - - كل ما سبق

28) تتضمن السلطة الحق في:

- اتخاذ القرارات - اصدار الاوامر - المتابعة - - كل ما سبق

29) القوة التي يملكها صاحبها ولا يمارسها فعلياً هي:

- قوة حقيقية - - قوة متاحة - قوة رأسية - قوة افقية

30) الاشخاص الاكبر سناً يملكون نوع من القوة مستمدة من ثقافة المجتمع تسمى:

- قوة الحكمة - قوة الخبرة - قوة المعلومات - قوة السلطة

31) اعجاب شخص بأخر وانجذابه اليه يسمى:

- قوة الخبرة - القوة الشرعية - - القوة المرجعية - قوة المعلومات

32) يمكن التقليل من تأثير القوة عن طريق:

- المساومة - الاستقطاب - الاندماج - - كل ما سبق

33) يشمل رد فعل المتأثرين بالقوة ردود الافعال التالية:

- تحديد بدائل التصرف - تقييم بدائل التصرف

- تحديد ردود الفعل - - لا شيء مما سبق /// ردود الافعال هي (الشكوى ، الطاعة ، الرفض)

34) المدخل الذي يصرح بأن القوة تتواجد لدى من يملكون السلطة هو المدخل:

- المدخل العقلي الرشيد - المدخل الموقفي - المدخل التوافقي - لا شيء مما سبق

35) قوة الادارة او القسم تتوقف على:

- القدرة على التكيف - ادارة الانشطة المركزية - القدرة على توفير الموارد - كل ما سبق

36) تساعد القيم على تحقيق التكامل بين اهداف الافراد والجماعات.

موافق

37) تؤثر القيم على القرارات الشخصية كما تؤثر على القرارات التنظيمية.

موافق

38) مدى استجابة المدير للمشكلات وايجاد الحلول المناسبة لها تتأثر بقيمه الشخصية.

موافق

39) لا توجد فروق جوهرية بين القيم والاخلاق.

غير موافق ... التصحيح (توجد)

40) الشخص الذي يخرج عن اتجاهات المجتمع يتعرض لنوع من العقاب الاجتماعي.

غير موافق ... التصحيح (قيم المجتمع) ، ، اما الذي يخرج عن اتجاهات المجتمع لا يتعرض لنوع من العقاب الاجتماعي.

41) القيم الشخصية غير قابلة للتغيير على الاطلاق.

غير موافق ... التصحيح (القيم لا تتغير على المدى القريب ولكن تتغير على المدى البعيد وفقاً لخبرة الشخص وثقافته)

42) لا يوجد ما يسمى بالقيم الايجابية والقيم السلبية فجميع القيم ايجابية.

موافق

43) السلوك السيئ من جانب بعض الاشخاص يرجع الى قيمهم السلبية.

غير موافق ...

التصحيح (السلوك السيئ لا ينتج من قيم سلبية ولا من قيم ايجابية ، السلوك السيئ ينتج نتيجة ان انسان في لحظة

السلوك السيئ يتجاهل قيمه ويتركها وراء ظهره)

44) يمكن التعرف على انماط الشخصية عن طريق سؤال الشخص عنها وجهاً لوجه.

غير موافق ... التصحيح (عن طريق ميول الشخص)

45) القيم موجودة عند جميع الافراد ولكنها تختلف في اهميتها النسبية من شخص لآخر.

موافق

46) يجب ان تكون تصرفات الافراد وفقاً لرغبتهم وارادتهم حتى يمكن تحديد قيمهم.

موافق

47) قائمة القيم في منظمة صحية تكون مشابهة لقائمة القيم في منظمة تعليمية.

غير موافق ... التصحيح (قيم المنظمة تختلف باختلاف نشاط المنظمة)

48) الهيكل التنظيمي قد يكون مدعم لقائمة القيم وقد يكون عائق لها.

موافق

49) لا توجد اي مسئولية لادارة الموارد البشرية عن تحقيق التوافق في القيم بالمنظمة.

غير موافق ... التصحيح (توجد)

50) القوة الفردية قد تساعد او تعوق تحقيق الاهداف التنظيمية.

موافق

51) القوة الادارية هي المملوكة لبعض الادارات او الاقسام بالمنظمة.

موافق

52) القوة الرأسية مرتبطة بنظام السلطة والهيكل التنظيمي.

موافق

53) تختلف قوة الافراد باختلاف مركزهم الوظيفي.

موافق

54) القوة والتسلط او الهيمنة تؤدي جميعها نفس المعنى.

غير موافق .. التصحيح (تتضمن مفاهيم التسلط والهيمنة جوانب الإكراه والشده والعنف اما القوه لا تحتل ذلك على الإطلاق)

55) السلطة مفهوم اوسع من القوة.

غير موافق ... التصحيح (السلطة جزء من القوه وبالتالي القوه اوسع من السلطة لأن السلطة احد مصادر القوه)

56) السلطة تتدفق من اعلى الى اسفل بينما القوة تتدفق في جميع الاتجاهات.

موافق

(57) القوة قابلة للتفويض مثلها في ذلك مثل السلطة.

غير موافق ... التصحيح (السلطة يمكن تفويضها اما القوة فغير قابلة للتفويض)

(58) عدالة توزيع المكافآت تؤثر على قوة المكافأة.

موافق

(59) يعتبر حجم العقاب احد العوامل المؤثرة على قوة العقاب.

موافق

(60) وفقا للمدخل العقلي المفسر للقوة فإن قوة القسم او الادارة هي قوة غير شخصية.

موافق

(61) الاقسام او الادارات التي تؤدي خدمات مركزية للمنظمة تتمتع بنوع من القوة.

موافق

(62) يعتبر المدير الذي يتخذ قرار استراتيجي اكثر قوة من المدير الذي يتخذ قرار تنفيذي.

موافق

(63) قيمة الاصول الرائدة للشركات الرائدة في الاسواق تزيد عن قيمة اصولها الفكرية.

خطأ

(64) البحث عن الاشخاص الذين يمتلكون المعرفة سمة من سمات الشركات المعاصرة.

صح

(65) لا تعتبر المعرفة أصل من أصول الشركة لأنها غير ملموسة.

خطأ ... التصحيح (تعتبر)

(66) لا يوجد تنسيق بين الاستراتيجية العامة للمنظمة واستراتيجية إدارة المعرفة.

خطأ ... التصحيح (يوجد)

(67) تعد التكنولوجيا أحد دعائم إدارة المعرفة.

صح

(68) لا يوجد مفهوم واحد لإدارة المعرفة لدى العلماء والباحثين لأنه مجال لم ينضج بعد.

صح

(69) من السهل قياس عائدات وتكاليف المعرفة بدقة.

خطأ ... التصحيح (من الصعب)

(70) توجد ممارسات موحدة لجميع الشركات في إدارة معارفها.

خطأ ... التصحيح (لا توجد)

(71) لا يوجد فرق بين كلاً من البيانات والمعلومات والمعارف.

خطأ ... التصحيح (يوجد فرق)

(72) المعارف الضمنية لا يمكن الحصول عليها والاستفادة منها لأنها مخزونة في عقول من يمتلكونها.

خطأ ... التصحيح (يمكن)

(73) عدم تحويل المعرفة من ضمنية الى صريحة يجعل من الصعب تبادلها والاستفادة منها.

صح

(74) توجد العديد من الشركات لديها ادارة فعالة لمعارفها.

صح

(75) التفاوت بين البلاد المتقدمة والمتخلفة يرجع فقط الى التفاوت في الموارد الطبيعية ونظم الادارة.

خطأ ... التصحيح (ويرجع أيضاً واسباباً الى التفاوت في المعارف والعلم)

موضوعات إدارية معاصرة . محاضرة [11 + 10]

الدعم التنظيمي:

- تواجه منظمات الأعمال في الوقت الراهن مجموعة من التحديات العالمية والمحلية المعقدة والمتشابكة والسريعة، مما أوجب علي المنظمات ضرورة التصدي لتلك التحديات بكافة السبل والطرق ولكي يتم تحقيق ذلك فإنه علي المنظمة ممثلة في إدارتها القيام بالعديد من الأنشطة المخططة الهادفة إلي تقديم الدعم المادي والنفسي والاجتماعي للعالميين بما يعكس حرصها علي مواردها البشرية واهتمامها بتحقيق حاجاتهم ودوافعهم.
- وفي المقابل عندما يشعر العاملون بدعم المنظمة لهم، فإنه من الطبيعي أن يبادلونها دعماً، ومن ثم يبدي العاملون قدراً من الانتماء والمواطنة، وتحمل أعباء العمل وتضحياته.
- تستمد نظرية الدعم التنظيمي (Perceived Organizational Support) من نظرية التبادل الاجتماعي وقيم المبادلة، وطبقاً لنظرية التبادل الاجتماعي فإن الأفراد الذين يستفيدون من تصرفات طرف أو شخص آخر فإنهم يشعرون بالالتزام نحو مبادلته بالمثل وذلك في شكل أنماط واستجابات معينة.
- بمعنى آخر، فإن المنظمة التي تقوم بتوفير وتقديم مزايا ومنافع للطرف (العاملين) فإن هؤلاء العاملين يشعرون بالالتزام بأداء واجباتهم والمبادلة بالمثل في شكل سلوكيات واتجاهات إيجابية.
- وبناء علي ذلك، يمكن القول بأن العاملين داخل المنظمة يقومون ببناء أو بتشكيل معتقدات شاملة عن درجة تقدير المنظمة لمساهماتهم التي يقدمونها ودرجة اهتمام المنظمة بكياناتهم البشرية.
- وقد أطلق (Eisenberger 1986) علي مجموعة هذه المعتقدات مصطلح الدعم التنظيمي المدرك.
- ويعرف (Eisenberger, et al, 1986): إدراكات الدعم التنظيمي علي أنها. اعتقادات الفرد بشأن اهتمام المنظمة برفاهيته وتقديرها لإسهاماته أي أن إدراكات الدعم التنظيمي تمثل اعتقادات الفرد بشأن انتماء المنظمة له، حيث أن الإدراكات المرتفعة للدعم التنظيمي تخلق مشاعر الالتزام لدي الفرد والتي تجعله يشعر بأنه يحتاج لأن ينتمي للمنظمة ليس هذا فحسب بل تجعله أيضاً يشعر بان عليه التزاماً برد انتماء المنظمة له من خلال ممارسة السلوكيات التي تدعم الأهداف التنظيمية.
- وهنا يقال أن الفرد يبحث عن التوازن في علاقات التبادل بينه وبين المنظمة.

مستويات الدعم التنظيمي:

في مجال الدراسات التنظيمية، يتم دراسة الدعم التنظيمي عند مستويات مختلفة من التنظيم، إلا أنه يمكن القول أن هناك مستويين من مستويات الدعم هما:

(1) الدعم من الرئيس أو المشرف المباشر:

هناك عدد من النماذج أو البناءات التي قدمت في أدبيات هذا المجال، وكلها تصف طبيعة العلاقة بين العاملين ورؤسائهم أو مشرفيهم. وتتضمن العلاقات المتبادلة بين القائد والعضو، والثقة في الرئيس أو المشرف ورضاء الفرد عن اتصاله بالرئيس ونجد أن السمة المشتركة بين تلك النماذج هي أنها تحاول دراسة جانب معين من جودة العلاقة بين العاملين والرؤساء المباشرين أو المشرفين.

(2) الدعم من المنظمة:

وهو مستوي أكثر عمومية، حيث يتعلق بدراسة العلاقة بين العاملين والمنظمة، وغالباً يشار إليه بالدعم التنظيمي. وعادة يتم تعريفه على أنه ردود فعل عاطفية للعاملين تجاه المنظمة، أي اتجاه العاملين عن دعم الإدارة وسياسات المنظمة ككل، حيث أن العاملين الذين لديهم إحساس قوي بالدعم التنظيمي، يشعرون من الناحية النظرية بضرورة رد الجميل لهذه المنظمة.

أهمية الدعم التنظيمي:

- (1) يسهم الدعم التنظيمي في تحقيق التنمية الذاتية للعاملين.
- (2) يؤدي إدراك الدعم التنظيمي إلى زيادة الجهد المبذول من قبل الأفراد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.
- (3) العمل على تحسين صورة المنظمة والدفاع عنها، حيث يؤدي إدراك الدعم التنظيمي إلى تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين.
- (4) ينمي إدراك الدعم التنظيمي الدافع نحو العمل وزيادة كفاءة الأداء.
- (5) تقليل الآثار السلبية لبعض سلوكيات وتصرفات الأفراد العاملين داخل المنظمة.
- (6) زيادة درجة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد، وزيادة سلوكيات المواطن والدور الإضافي وغيرها من السلوكيات الاجتماعية.
- (7) اهتمام المديرين بدعم وتنمية تابعيهم، فالمنظمات التي تبذل جهودها لتنمية مديريها تحقق منافع مزدوجة عن طريق جعل المديرين أكثر التزاماً من جهة.
- (8) تدعيم الاتجاهات الإيجابية نحو العمل الإبداعي والابتكاري حيث أتضح من الدراسات السابقة أن الأفراد ذوي المعدلات العالية لإدراك الدعم التنظيمي يتمتعون بدرجة عالية من الارتباط العاطفي .

أهم السلوكيات المتبادلة بين المنظمة والعاملين والتي تعكس دعم كل منها للطرف الآخر وذلك على النحو التالي:**أولاً: سلوكيات دعم المنظمة للعاملين:**

وتشمل كل من:

- (1) العدالة التنظيمية.
- (2) تمكين العاملين.
- (3) الثقة التنظيمية.
- (4) جودة حياة العمل.

ثانياً: سلوكيات دعم العاملين للمنظمة:

وتشمل كل من:

- (1) الالتزام التنظيمي.
- (2) المواطنة التنظيمية.
- (3) سلوكيات الدور الإضافي.
- (4) سلوكيات الانتماء الاجتماعي.

أولاً: سلوكيات دعم المنظمة للعاملين: " شرح نقاطها "العدالة التنظيمية:

- تعتبر العدالة التنظيمية أحد المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة، ومن منطلق اهتمام الإدارة بالمشاعر والعلاقات الإنسانية لعاملها واهتمامها بسلوكياتهم التي تؤثر على فعالية الأداء، فإن توفير مناخ للعدالة التنظيمية يؤثر إيجابياً على سلوكيات هؤلاء العاملين وعلى دوافعهم ومستويات إنجازهم.
- وترجع جذور العدالة التنظيمية إلى نظرية العدالة (Equity Theory) التي قدمها آدمز (Adams, 1963) والتي بناها على الافتراضات التالية:

1- يتحدد شعور الفرد بالعدالة من عدمه في ضوء المقارنة بين معدلين هما:

$$\left(\frac{\text{مخرجات الفرد}}{\text{مدخلاتهم}} \right) \leq \left(\frac{\text{مخرجات شخص مرجعي}}{\text{مدخلاتهم}} \right)$$

- حيث تشير مخرجات الفرد إلى المزايا التي يحصل عليها من عمله مثل الأجر، والمكافأة والترقية، والإحترام والتقدير والأمان وأي مزايا إضافية أخرى.
 - أما مدخلات الفرد فتشير إلى مقدار الجهد المبذول، والتضحيات التي يقدمها للمنظمة علاوة على ما يتمتع به من مستويات تعليم وخبرة ومهارة وتدريب.
- 2 - أن شعور الفرد بالعدالة يقوي لديه الدافع للإنجاز ومن ثم يتحسن مستوي أداءه، في حين أن الشعور بعدم العدالة يولد لديه شعوراً بالإحباط وعدم الاتزان النفسي والانفعالي مما يدفعه لإتباع أنماط سلوكية ضارة بنفسه أو بالمنظمة. ومن هذه الأنماط:
- (a) الوشاية بالشخص المرجعي لدى إدارة المنظمة لتقليل ما يحصل عليه الفرد من عوائد.
 - (b) الشكوى والتذمر من أن عبئ العمل لدى الشخص المرجعي بسيط، ومن ثم محاولة تحميله أعباء إضافية بحيث يؤدي ذلك إلى زيادة مقام المعادلة للشخص المرجعي.
 - (c) تخفيض الجهد الذي يبذله الشخص الذي يشعر بعدم العدالة (المدخلات) كي تتناسب مع مخرجاته، التي هي قليلة من وجهة نظرة وبالتالي يعيد التوازن إلى بسط ومقام المعادلة.
 - (d) إعادة عملية تقييم المدخلات والمخرجات التي تخصه أو تخص الشخص المرجعي.
 - (e) اختيار شخص مرجعي آخر يكون أقل تبايناً معه في عوائده (مخرجاته) وأدائه (مدخلاته).
 - (f) لجوء الشخص إلى زيادة مخرجاته بإتباع أساليب غير أخلاقية مثل الرشوة أو السرقة أو التحايل والخداع.

- وبالرغم من وجهة نظرية العدالة Equity Theory في تحديد ما يشعر به العاملون من عدالة إلا أنه يشوبها بعض أوجه القصور ومنها:

 - (1) أن عملية المقارنة بين المخرجات والمدخلات مبنية على تقديرات وأحكام شخصية قد تكون غير سليمة.
 - (2) إذا ما كان هناك نظام سليم للموارد البشرية بالمنظمة، فإن لجوء الفرد لتخفيض جهده أو مدخلاته لا بد أن يقابله انخفاض عوائده.
 - (3) عدم تناسق عناصر المدخلات والمخرجات مما يجعل عملية التقييم غير سليمة من الأساس.
 - (4) أن النظرية تفترض أن العدالة تتمثل فقط فيما يحصل عليه الأفراد من عوائد مقارنة بما يبذلونه من جهد. في حين أن هناك متغيرات وعوامل أخرى تتضمنها العدالة التنظيمية.

• أنواع العدالة التنظيمية:

1 - عدالة التوزيع:

تشير إلى إدراك الفرد لعدالة المخرجات التي تسلمها، حيث يقارن بين ما يبذله من جهد وما يحصل عليه من جهة، وبين ما يبذله الآخرون ما يحصلون عليه من جهة أخرى. وعادة ما تتحدد مخرجات الفرد وفق عدد من العوامل منها:

- أ - المسؤوليات التي يتحملها الفرد.
- ب - مستوى الخبرة الشخصية.
- ج - مستوى التعليم والتدريب.
- د - حجم الجهد المبذول.
- هـ جودة المخرجات الناتجة عن العمل الذي يؤديه.
- و - القدرة على التغلب على القيود والمعوقات.

2 - عدالة الإجراءات:

تشير الإجراءات إلى الخطوات التفصيلية اللازمة لأداء عمل معين. وعدالة الإجراءات تشير إلى عدالة الخطوات التفصيلية الرسمية المستخدمة في اتخاذ القرارات وتطبيق السياسات وتوزيع الأعباء وتقييم الأداء. وتكون الإجراءات عادلة عندما تتسم بما يلي:

- أ - الاتساق وعدم التعارض.
- ب - الثبات والاستمرارية.
- ج - تحقيق الأهداف العامة للتنظيم والبعد عن الأهداف الشخصية.
- د - أن تكون قائمة على أساس من المعلومات الصحيحة والصادقة وبالتالي تعكس حاجة فعلية لوجودها.
- هـ المرونة. بحيث توفر الفرص لتصحيح الأخطاء.
- و - أن تحقق مصالح كافة أطراف المنظمة.
- ز - قياسها على معايير أخلاقية مثل المساواة والأمانة وغيرها.

3 - عدالة التفاعلات أو المعاملات:

وتشير إلى كيفية تنفيذ الإجراءات المتعلقة بالعمل، وكيفية تعامل القادة مع المرؤوسين وينقسم هذا النوع من العدالة إلى نوعين هما:

- أ - عدالة التعامل مع الأفراد. ويقصد بها تعامل القادة مع المرؤوسين بكل احترام وتقدير.
- ب - عدالة المعلومات. وتشير إلى المعلومات المتوفرة لدى المرؤوسين عن شرح وتفسير القرارات والإجراءات والسياسات.

وتتوافر عدالة التفاعلات أو المعاملات عندما:

- أ - نزاهة وموضوعية القائد وخبرته.
- ب - توفير المعلومات الصادقة بشفافية.
- ج - احترام وتقدير المرؤوسين.
- د - الثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين.
- هـ توفير التغذية العكسية للمرؤوسين.

• أهمية العدالة التنظيمية:

تتمثل أهمية العدالة التنظيمية فيما يلي:

- (1) أن العدالة بصفة عامة تعتبر قيمة اجتماعية ، وأساس من أسس العلاقات الاجتماعية بين الأفراد. وعدم مراعاتها من قبل المنظمة تعتبر تدمير لقيم العاملين وعلاقاتهم الاجتماعية.
- (2) يساعد توافر العدالة علي إحساس العاملين بقيمتهم وكيانهم واحترامهم. وحرص المنظمة علي اتزانهم النفسي والاجتماعي.
- (3) أن عدم الشفافية في توفير المعلومات وعدم العدالة في توزيعها - عدالة المعلومات - يجعل العاملين أكثر إحساساً بغموض بيئة العمل وغموض أدوارهم وعدم وضوحها، ويشجع علي انتشار الشائعات.
- (4) أن الأفراد يستخدموا إدراكهم للعدالة الحالية بالمنظمة للتنبؤ بما يمكن أن يعاملوا به مستقبلاً.
- (5) المساعدة في توفير الالتزام من جانب العاملين وزيادة المواطنة التنظيمية.
- (6) المساعدة في تكوين اتجاهات ايجابية لدي العاملين تجاه المنظمة وقادتها وسياساتها وإجراءاتها.
- (7) زيادة الشعور بالرضا لدي العاملين وتقليل نوايا ترك العمل أو الانسحاب النفسي أو الجسمي من العمل.

تمكين العاملين:

- يعد أحد أساليب وأدوات دعم المنظمة للعاملين ويشير تمكين العاملين إلي منح العاملين بعض ملامح القوة والتأثير بما يمكنهم من اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم وتحمل المسؤوليات الناتجة عنها.
- نجد أن مفهوم التمكين من جوانب مختلفة ويمكن، بصفة عامة، إدراج التعاريف التي تناولت هذا المفهوم ضمن أيأ من المدخلين التاليين (Hardy & Leiba, 1998) :

✓ المدخل الأول ويطلق عليه مدخل العلاقات "The Relational Approach" ، :

ويري مؤيدو مدخل العلاقات أنه يمكن تحسين الأداء من خلال تفويض القوة أو السلطة للعاملين فيعرف (Burk, 1986) التمكين بأنه عبارة عن "منح القوة أو التفويض السلطة" إما (Sewell & Wilkison, 1992) فإنهم يرون أن التمكين "يعني التحويل الفعلي لمركز القوة بعيداً عن الإدارة وإلي العاملين في الخطوط الأمامية" ويهدف مدخل العلاقات إلي تقليل درجة اعتمادية العاملين علي الإدارة مما يترتب عليه تحسين الأداء من خلال تقليل مستوي شعور العاملين بالضغوط.

✓ بينما يطلق علي المدخل الثاني مدخل الدافعية "The Motivational Approach" :

فيركز علي تحسين مدركات العاملين بشأن قدرتهم علي أداء وظائفهم وتزويد هؤلاء العاملين بالدعم العاطفي لتعويضهم عن الضغوط والتوترات الموجودة ببيئة العمل وربما يتطلب الأمر إعادة تصميم الوظائف بما يسمح بتنمية مشاعر العاملين المتعلقة بالملكية لمنظماتهم.

• مزايا أسلوب تمكين العاملين:

ويحقق أسلوب تمكين العاملين العديد من المزايا من أهمها:

- ✓ تخفيف الأعباء الإدارية عن المديرين وإعطائهم الفرصة للتركيز في أعمال أكثر أهمية للمنظمة.
- ✓ تحقيق السرعة في اتخاذ القرارات.
- ✓ إعطاء العاملين الفرصة لإظهار قدراتهم ومهاراتهم الفنية والإدارية.
- ✓ زيادة مستوي الرضا عن العمل.
- ✓ زيادة درجة الالتزام والولاء للمنظمة.
- ✓ بالإضافة إلي تنمية الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي لدى العاملين.
- ✓ بما يساعد في النهاية علي تحسين مستوي الأداء الكلي للمنظمة.

• الأساليب التي يمكن اتباعها لتمكين العاملين:

من بين الأساليب التي تتبعها الإدارة لزيادة قوة العاملين ومنحهم القدرة علي التأثير ما يلي:

- (1) التعبير عن ثقة الإدارة في العاملين ووضع توقعات مرتفعة لمستوي أدائهم.
- (2) إعطاء العاملين مزيد من السلطة لاتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة أعمالهم.
- (3) إعطاء العاملين مزيد من الحرية والاستقلالية في أدائهم وأعمالهم.
- (4) إتاحة الفرصة للعاملين لتحديد الأهداف التفصيلية المتعلقة بأعمالهم، وذلك في ضوء الأهداف العامة للقسم.
- (5) التوسع في تطبيق مفاهيم التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية والإثراء والتوسع الوظيفي.
- (6) تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي.
- (7) التوسع في تشكيل فرق العمل. بحيث يكون فريق السلطة والقدرة علي تخطيط وتنظيم ورقابة وتقييم الأعمال المكلف بها.
- (8) التوسع في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

• ولكي تحقق الإدارة الأهداف المرجوة من تمكين العاملين ومنحهم القوة يجب مراعاة ما يلي:

- (1) أن تضع الإدارة حدوداً فاصلة بين الأعمال والمهام التي يمكن إعطائها للعاملين وتلك التي لا تصلح لتطبيق هذا الأسلوب.
- (2) مراعاة توافر العديد من الخصائص الشخصية في العاملين الذين يتم إعطائهم قوة وقدرة علي التأثير، وكذلك الخصائص الموقفية المتعلقة بتطبيق المهمة المراد إنجازها.
- (3) التحديد الواضح لدور المدير بموجب هذا الأسلوب والذي يتمثل في التأكد من توافر الموارد اللازمة للعاملين، ومساعدتهم علي مواجهة المشاكل التي لا يستطيعون التصرف فيها.
- (4) تدريب العاملين علي ممارسة القوة والتأثير قبل التوسع في تطبيق الأسلوب.
- (5) توفير المرونة في الاتصالات التنظيمية بما يساعد علي سرعة وكفاءة اتخاذ القرار.

• العوامل الشخصية المساعدة على تمكين الإدارة للعاملين:

(1) إحساس الفرد بالمغذي من العمل:

يشير المعزي من العمل إلى قيمة الهدف من العمل احتكاماً إلى معايير الفرد أو المثاليات التي يؤمن بها (Thomas & Velthouse, 1990) ويعكس المغربي من العمل مدى اهتمام الفرد بعمله. ويتطلب الشعور بالمعزي من العمل وجود توافق بين متطلبات دور الفرد في العمل وقيمة وسلوكياته (Brief & Nord, 1990; Hackman & Old hem, 1980) ويتسبب انخفاض مستوى إدراك الأفراد بالمعزي من عملهم في شعورهم باللامبالاة والانعزال وعم التعايش مع الأحداث الهامة (May, 1969) في حين أن المستويات العالية من الشعور بالمغزي من العمل ربما تؤدي إلى زيادة الولاء وتركيز الطاقات.

(2) الكفاءة أو الجدارة Competence:

تشير الجدارة إلى اعتقاد الفرد في قدرته على أداء عمله بمهارة. أن انخفاض شعور الأفراد بجدارتهم الذاتية ينتج عنه تجنب هؤلاء الأفراد للمواقف التي تتطلب مهارات خاصة وهذا السلوك التجنبي يؤدي بدوره إلى عدم قدرة الفرد على مواجهة المخاوف التي تقابلة وتنمية كفاءته، وعلى العكس من ذلك فإن ارتفاع مستوى الشعور بالجدارة الذاتية بدعم سلوك المبادرة، وبذل المزيد من الجهود في العمل والمثابرة عند مواجهة المواقف الصعبة (Bandura, 1977).

(3) ذاتية التصرف Self – determination:

تشير ذاتية التصرف إلى شعور الفرد بأن لديه الخيار في المبادرة بالتصرف والتحكم في سلوكه (Deci, Connell & Ryan, 1989) وتعكس المبادرة بالسلوكيات والعمليات والاستمرارية فيها مثال ذلك اتخاذ القرارات بشأن أساليب العمل ومكان أدائه ومستوى الجهد المبذول. وإن إدراك الفرد لنفسه بأنه مصدر التصرفات يعد عنصراً أساسياً للشعور بالجدارة والقدرة على التصرف بحرية يعدان من العناصر الأساسية لتنمية الدافعية الداخلية المرتبطة بأداء العمل لدى الأفراد. كما أن تمتع الأفراد بذاتية التصرف يؤدي إلى المرونة والابتكارية والمبادرة والانضباط الذاتي، بينما يؤدي شعور الفرد بأنه محكوم بما حوله من أحداث إلى توتره وسلبيه مشاعره وانخفاض ثقته في ذاته.

(4) التأثير Impact:

يشير هذا المفهوم إلى درجة تأثير الفرد في النواتج الاستراتيجية والإدارية والتشغيلية المتعلقة بعمله (Ashforth, 1989) ويعد الشعور بالتأثير نقياً للشعور بالعجز.

• متطلبات تطبيق التمكين:

يحتاج تطبيق التمكين مجموعة من المتطلبات من بينها:

- (1) **الثقة الإدارية:** عملية تمكين الموظفين أساسها الثقة وبخاصة ثقة المديرين في موظفيهم.
- (2) **القيادة:** ركز العديد من الباحثين علي أهمية دور القائد في تمكين العاملين، فالقائد في المنظمات المتمكنة يكون مدرباً coach وليس مراقباً يقوم إعطاء العاملين الإرشادات في حالة حدوث الأزمات فقط، ويقدم لهم معلومات عن نقاط القوة والضعف ويساعدهم علي تعلم سلوكيات ومهارات جديدة.
- (3) **فرق العمل:** يقوم التمكين بصفة أساسية علي تكوين فرق فعالة والتي يطلق عليها فرق العمل الذاتية، حيث يعطي الفريق المسؤولية عن مهام كاملة، ويتم إعطائه اتجاهات عن كيفية أداء العمل.
- (4) **علاقات العمل:** يتطلب التمكين علاقات عمل يسودها التعاون بين العاملين بعضهم البعض، كما يحدث مشاركة بين العاملين في التعلم والتطوير والابتكار.
- (5) **الاتصالات:** يتطلب التمكين توافر الاتصالات الفعالة مع كل المستويات فالاتصالات هي مفتاح عملية التمكين، حيث يجب أن تتوافر خطوط اتصال تسهل الاتصال بين مختلف العاملين في مختلف المستويات الإدارية لتبادل المعلومات ووجهات النظر.
- (6) **الضبط والرقابة:** يتضمن التمكين التصريح للعاملين بممارسة السلطة بما يحقق لهم الاستقلالية والتحكم الذاتي، ولكن يجب أن يتم تحديد حدود الحرية المتاحة لهم في اتخاذ القرارات ومدى مسؤوليتهم.
- (7) **التدريب:** يتطلب التمكين توفير تدريب مناسب حتى يكون لدي العاملين فهم كامل بوظائفهم، واكتساب العاملين المعرفة والمهارات اللازمة للتصرف السليم، حيث أن حرية التصرفات تنبع من المعرفة والكفاءة بقدر ما تنبع من السلطة التي يمتلكها الفرد أيضاً.
- (8) **نظام المكافآت:** يتطلب التمكين نظاماً للمكافآت يركز علي النتائج ويشجع العاملين علي المبادرة والابتكار والرغبة في تحمل المخاطرة وعدم معاقبتهم علي حدوث أخطاء نتيجة محاولات المبادرة والابتكار، كما يتم مكافأة العاملين علي سلوكياتهم تجاه الآخرين ومدى التعاون بينهم، وذلك لتشجيع التعاون والمشاركة بين العاملين.

• معوقات التمكين:

- (1) زيادة أعباء ومسئوليات العمل علي بعض العاملين بما قد لا يتناسب مع مؤهلاتهم ودوافعهم وخصائصهم الشخصية.
- (2) ارتفاع تكاليف تأهيل العاملين لعملية التمكين وتدريبهم.
- (3) زيادة الصراع بين العاملين لاكتساب القوة مما يؤدي إلي تفشي بعض السلوكيات السيئة.
- (4) عدم توافر المعلومات بشفافية وصدق أمام العاملين بالشكل الذي يساعدهم علي اتخاذ قرارات سليمة.
- (5) المعوقات الثقافية والناعبة من عدم رغبة بعض العاملين في تحمل المسؤولية.
- (6) المعوقات التنظيمية النابعة من تعدد المسؤوليات الإدارية والميل نحو المركزية.
- (7) القصور في سياسيات الموارد البشرية المتعلقة لعمليات الاختيار والتعيين والتدريب والتحضير وتقييم الأداء.

موضوعات إدارية معاصرة . محاضرة [12 + 13]

جودة حياة العمل:

- ✓ يشير مفهوم جودة حياة العمل إلي توفير المنظمة لعوامل وأبعاد حياة وظيفية أفضل للعاملين بها. ويتطلب ذلك انتهاج سياسات الموارد البشرية التي تمكن من توفير حياة وظيفية تشبع حاجاتهم، وتحقق أداء أفضل للمنظمة.
- ✓ وغالباً ما ينظر إلي جودة الحياة العمل علي إنهاء بناء تنظيمي متعدد الأبعاد كما تم مناقشتها في الأدبيات الإدارية حيث يشتمل هذا المفهوم علي الأمن والسلامة في العمل، وأنظمة مكافأة، وأجر عادل ومنصف، ومجموعات عمل مشاركة ومتعاونة، وفرص أفضل للنمو.
- ✓ ويعرف (Anderson) جودة حياة ليعمل من خلال آثارها المترتبة. حيث يري أنها تمثل زيادة مشاركة العاملين في القرارات، كما تنعكس في صورة تحسين الإنتاجية، وتحسين مستوي الأمان والاستقرار الوظيفي وتحقيق رضا العاملين عن العمل .
- ✓ يعرفها باحث آخر بأنها "مجموعة العمليات المتكاملة والمخططة والمستمرة التي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر علي الحياة الوظيفية للعاملين.

• والاهتمام بجودة حياة العمل تزايد في الآونة الاخيره للأسباب التالية:

- ✓ تنامي الوعي الثقافي لدي العاملين بالمنظمات، الأمر الذي يتطلب تمكينهم وإتاحة الفرص لتنمية مهاراتهم وخبراتهم، وبناء شخصياتهم الوظيفية.
- ✓ ظهور بعض الاتجاهات الجديدة في العمل مثل العمل بُعد أو لبعض الوقت، وفق أسلوب ساعات أو أيام العمل المرنة.
- ✓ إهدار حقوق العاملين في الكثير من الأحيان، وتجاهل احتياجاتهم المادية والنفسية والاجتماعية، وانخفاض مستويات الأمان والاستقرار الوظيفي يولد لدى العاملين الرغبة في الانتقام من المنظمة.
- ✓ المنافسة الشديدة بين المنظمات علي اكتساب العمالة الماهرة والمؤهلة، والتي تملك خبرات في مجال العمل.
- ✓ الانسحاب (الجسمي أو النفسي) لبعض العاملين من العمل الناتج عن زيادة الضغوط الداخلية والخارجية.

• وتسعي المنظمات الي تحقيق العديد من المزايا الناتجة عن تبنيتها لبرامج جودة حياة العمل ومنها:

- ✓ استقطاب وتعيين قوة عمل أكثر كفاءة.
- ✓ زيادة القدرات التنافسية للمنظمة. من خلال تحسين جودة منتجاتها.
- ✓ تحقيق رضا الأطراف المتعاملة مع المنظمة من ملاك وعاملين وعملاء وغيرها.
- ✓ زيادة ولاء دافعية العاملين.
- ✓ إيجاد بيئة عمل مريحة خالية قدر الإمكان من الضغوط.

• عناصر جودة حياة العمل:

وتشمل جودة حياة العمل علي العديد من العناصر لعل من أهمها:

1- ظروف العمل المعنوية:

- ✓ توافر الثقة بين العاملين وبعضهم و بينهم وبين رؤسائهم ومرؤوسيهم.
- ✓ الحرية والاستقلالية في العمل.
- ✓ الاحترام والتقدير في بيئة العمل.
- ✓ توافر المعلومات المرتردة عن نتائج العمل.
- ✓ وجود تعاون وتنسيق بين العاملين.
- ✓ تشجيع العلاقات والتفاعلات الاجتماعية والدعم الاجتماعي في بيئة العمل.

2- أهمية الوظيفة:

- ✓ الشعور بأهمية الوظيفة.
- ✓ الشعور بالمسؤولية عن نتائج العمل (إيجابية - سلبية).
- ✓ تناسب مهارات ومؤهلات الموظف مع متطلبات الوظيفة.
- ✓ وضوح الاختصاصات والسلطات.

3 - ظروف العمل المادية:

- ✓ كفاية الدخل الناتج عن الوظيفة.
- ✓ التناسب بين الدخل والجهد المبذول.
- ✓ عدالة الدخل مقارنة مع دخول الآخرين (في نفس المنظمة أو المنظمات الأخرى).
- ✓ الإضاءة والتهوية المناسبة وقلّة الضوضاء.
- ✓ تناسب ساعات العمل مع قدرة الأفراد ومع القوانين المنظمه له.

4 - جماعات العمل:

- ✓ تجانس الفرد مع جماعة العمل.
- ✓ تماسك أعضاء الجماعة وقلّة الصراع بينها.
- ✓ تكامل مهارات وخبرات الجماعة.
- ✓ المسؤولية المشتركة عن نتائج أعمال الجماعة.
- ✓ وضوح أهداف جماعة العمل.

5 - نمط الإشراف:

- ✓ عدالة القائد في التعامل مع المرؤوسين.
- ✓ توافر الثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين.
- ✓ توافر قدر من الرقابه الذاتية.
- ✓ كفاءة القائد الفكرية والانسانيه والفنية.
- ✓ قدرة القائد علي توفير المعلومات المرتردة عن أداء المرؤوسين.

6- المشاركة في صنع القرار:

- ✓ قدرة الفرد علي التأثير في القرارات التي تخص عمله.
- ✓ المشاركة في حل المشكلات المتعلقة بعمل الفرد.
- ✓ تقدير الاقتراحات والآراء التي يقدمها الأفراد
- ✓ شفافية المعلومات التي يبني عليها القرار.

ثانياً: دعم العاملين للمنظمة:**الانتماء التنظيمي:**

- هو أحد سلوكيات دعم العاملين للمنظمة التي ينتمون إليها، ووسيلة من وسائل رد الجميل لها. ويطلق عليه البعض **لفظ الولاء والالتزام التنظيمي**.
- ولقد تنوعت مفاهيم الانتماء التنظيمي وفقاً لتنوع المداخل التي اتبعتها الباحثون والعلماء في دراسته. ويمكن تجميع جميع هذه المداخل فيما يلي.

1- مدخل التبادل. 2- المدخل النفسي. 3- المدخل المشترك.

■ وفيما يلي عرض موجز لكل من هذه المداخل.

(1) مدخل التبادل:

يعتمد هذا المدخل علي مفهوم الانتماء التنظيمي الذي قدمه بيكر 1960 والذي أوضح أن الانتماء التنظيمي يعكس ارتباط الفرد بالمنظمة وعدم رغبته في تركها نتيجة لوجود منافع أو فوائد "Sidebets" سيفقدونها إذا ترك المنظمة ولا تقتصر هذه المنافع والفوائد علي الناحية المادية فقط بل تمتد لتشمل الناحية المعنوية أيضاً مثل مركز الشخص في المنظمة أو الصداقات التي كونها.

(2) المدخل النفسي:

يعتمد هذا المدخل علي مفهوم الانتماء التنظيمي الذي قدمه Porter وزملائه عام 1974. ووفقاً لهذا المدخل فإن الانتماء التنظيمي يمكن وصفه من خلال ثلاثة عناصر:

- ✓ قبول الفرد لقيم وأهداف المنظمة.
- ✓ رغبة الفرد من بذل جهود عادية لصالح المنظمة.
- ✓ رغبة الفرد في الحفاظ علي عضوية المنظمة.

(3) المدخل المشترك:

يري أنصار المدخل المشترك أن كلاً من مدخل التبادل والمدخل النفسي لا يصلح بمفرده لتفسير الانتماء التنظيمي وبالتالي قام (Allen and Meye) سنة 1984 بتقديم المدخل المشترك ووفقاً لهذا المدخل فإن الانتماء التنظيمي **يعتبر ذا بعدين رئيسيين هما:**

- ✓ الانتماء الاستمراري.
- ✓ الانتماء العاطفي.

- **تقسيم الانتماء التنظيمي:**

وبناء على ما سبق: ينقسم الانتماء التنظيمي إلى:

(1) **الانتماء العاطفي أو الوجداني:**

ويعبر عن رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمنظمة لأنه يشعر بارتباط عاطفي وراحة نفسية بها نظراً لتوافق قيمة وأهدافه لقيم وأهداف هذه المنظمة.

(2) **الانتماء الاستمراري:**

ويعبر عن قوة رغبة الفرد للبقاء في المنظمة لإعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلفه الكثير (مادياً ومعنوياً).

(3) **الانتماء المعياري:**

وتشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين، أو أن من واجبه الاستمرارية فيها وعدم التخلي عنها فالأشخاص الذين يقوي لديهم الالتزام المعياري يأخذون في حسابهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون لو تركوا العمل بالمنظمة.

المواطنة التنظيمية:

- تحتاج المنظمات في العصر الحالي إلى المزيد من العمل والعطاء من الجانب العاملين بها وهذا لا يتحقق بأداء الواجبات والمسئوليات الرسمية للوظيفة فقط، بما تمثله من حد أدنى للأداء.
- ونجاح المنظمة يعتمد على جهود أبنائها المخلصين وأنماط سلوكهم الذي يؤثر بدوره على ردود أفعال البيئة الخارجية للمنظمة تجاه مخرجاتها.
- وتتوقع المنظمة من عامليها أن يؤدي الأعمال والواجبات بشكل ابتكاري ومتميز.
- كما تتوقع الحرص على مصالحها بشكل رسمي وغير رسمي، الأمر الذي يتطلب سلوكيات غير عادية ومتميزة عن سلوكيات الدور الرسمي.
- وقد درجت العادة على أن منظمات العمل تحدد لكل فرد من أعضائها دوراً رسمياً يتضمن السلوكيات المطلوبة منه في وظيفة من خلال الوصف الوظيفي إلا أن هناك نوع من السلوكيات التي تؤثر على كفاءة وفعالية منظمات العمل يقوم بها الأفراد بناء على اختيارهم لأنها لا ترد ضمن الوصف الوظيفي ألا وهي سلوكيات المواطنة التنظيمية.

- **تتطلب الفعالية الكلية للمنظمة تواجد ثلاثة أنماط أساسية لسلوكيات العاملين وهي:**

- (1) الدخول في النظام الرسمي للمنظمة والبقاء به سواء عن اقتناع أو إجبار.
- (2) أداء الأدوار الرسمية المحددة وفقاً لقواعد وإجراءات ونظم معمول بها.
- (3) أداء أعمال ابتكاريه ومساهمات ملموسة في تحقيق أهداف المنظمة والتي تزيد عن متطلبات ومواصفات وخصائص أدوارهم.

- **ويتكون سلوك المواطنة من العديد من الأنماط منها على سبيل المثال:**

- ✓ اتخاذ التصرفات الكفيلة بحماية المنظمة وممتلكاتها.
- ✓ تقديم المقترحات البناءة لتحسين أداء المنظمة.
- ✓ التطوير الذاتي، والتدريب الذاتي لتحمل المزيد من المسؤولية عن المنظمة ككل.
- ✓ المساهمة في إيجاد المناخ الملائم لبقائها ونموها في ظل بيئة متغيرة.
- ✓ التعاون البناء مع الآخرين - من رؤساء وزملاء ومرؤوسين - قائم على تقديم المساعدات عند الحاجة وكذلك النصح والإرشاد والتوجيه.

• **متغيرات المواطنة التنظيمية: (أنواع سلوكيات المواطنة التنظيمية):**

❖ يوجد شبه اتفاق بين العلماء والباحثين علي أن المواطنة التنظيمية هي:

- ✓ مجموعة من السلوكيات الايجابية التطوعية التي يؤديها الفرد عن رغبة واختيار.
- ✓ وبما هو أبعد من سلوكيات الدور الرسمي.
- ✓ ولا تدخل ضمن النظام الرسمي للمكافآت.
- ✓ كما لا توجد عقوبات تترتب علي عدم أداء هذه السلوكيات.
- ✓ كما أنها تعتبر بالغة الأهمية للأداء الوظيفي الفعال.

❖ وقد تباينت وجهات نظر الباحثين حول متغيرات سلوك المواطنة التنظيمية فمنهم من قسمها إلي:

✓ متغير الإيثار.

✓ متغير الطاعة.

❖ بينما قسمها آخرون إلي نمطين للسلوك هما:

✓ سلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة.

✓ والسلوك الموجه لخدمة أعضاء المنظمة.

■ في حين تناولها آخرون من خلال أربعة أبعاد هي :

✓ الإيثار.

✓ الطاعة.

✓ المشاركة.

✓ الولاء.

■ أضاف عدد آخر من الباحثين متغيراً خامساً بحيث أصبحت متغيرات المواطنة التنظيمية كما يلي:

(1) **الإيثار.** ويشير إلي أنماط السلوك الموجه نحو خدمة ومساعدة أشخاص بعينهم في البيئة العمل. وتفضيل المصلحة العامة علي المصلحة الشخصية.

(2) **المبادرة.** وهو السلوك الذي يهدف إلي تفادي وقوع المشكلات المرتبطة بالعمل، والمبادرة بتقديم حلول مبتكرة للمشكلات القائمة، والتقدم بالمقترحات الهادفة إلي تحسين صورة المنظمة.

(3) **الروح الرياضية.** وتشير إلي رضا الفرد عن ظروف العمل المتاحة، ومحاولة التغلب علي المعوقات القائمة بدون شكوى أو تدمير.

(4) **التكيف.** وتشير إلي مدي قدرة الفرد علي التكيف مع المتغيرات الداخلية، وتحمل المسؤوليات وإحساسه بأنه جزء من المنظمة وليس مجرد عضو فيها.

(5) **الوعي.** وهو أنماط السلوك التي تتعدى الدور الرسمي ومتطلباته مثل العمل لساعات أطول، والالتزام بقواعد العمل صراحةً وضمناً، وتوافق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة.

• العوامل المؤثرة في تنمية سلوكيات المواطنة:

يمكن تقسيم تلك العوامل إلى عدة أنواع وهي:

(1) العوامل التنظيمية:

وهي تلك التي تتعلق بكفاءة التنظيم وفعاليته ومدى الدعم التنظيمي للأفراد ونظم الأجور وسياسات التحفيز.

(2) العوامل الإنسانية:

وهي التي تتعلق بأنماط العلاقات السائدة بين الأفراد داخل التنظيم سواء في المستوى الإداري الواحد أو بين المستويات الإدارية، وأنماط القيادة المتبعة.

(3) العوامل الشخصية. وتتمثل في:

- أ - الدوافع الشخصية.
ب - الخصائص الشخصية.
ج - الرضا الوظيفي.
د - التكيف مع الضغوط.

(4) عوامل وظيفية:

وتتعلق بمدى احتواء الفرد لوظيفة، وكفاءة التصميم الوظيفي، ووضع الشخص في المكان المناسب ومدى ما يشعر به تجاه الدور الذي يؤديه من حيث مدى غموض الدور، وعبئ الدور وصراع الدور.

• أهمية المواطنة التنظيمية:

أجريت العديد من الدراسات علي سلوك المواطنة التنظيمية باعتباره متغيراً تابعاً أحياناً ومتغيراً مستقلاً أحياناً أخرى، ويتضح ذلك فيما يلي:

- (1) أثبتت إحدى الدراسات أن سلوك المواطنة التنظيمية له تأثير قوي علي فعالية فرق العمل، وكذلك علي تحسين مستوى الخدمات المقدمة للعملاء.
- (2) أثبتت دراسة أخرى أن العاملين المؤقتين أكثر تميزاً في أداء الأعمال التي تعكس سلوك المواطنة لرغبتهم في إثبات ذاتهم.
- (3) أن تقييم المديرين لأداء رجال البيع يتحدد بدرجة كبيرة بمدى انزام رجال البيع بسلوك المواطنة التنظيمية والذي لا يقل في ذلك أهمية عن تحقيق الأهداف البيعة.
- (4) وجدت إحدى الدراسات أن إدراك العاملين لتوافر العدالة التنظيمية يؤدي إلي زيادة سلوك المواطنة لديهم.
- (5) أثبتت إحدى الدراسات أن تباين توافر خصائص سلوكيات المواطنة بين العاملين في الشركات التأمين يعتبر أحد الأسباب الرئيسية لتباين مستويات أداء هؤلاء العاملين.
- (6) وجدت دراسة أخرى علاقة قوية بين سلوك المواطنة التنظيمية وبين كل من الرضا عن العمل، والالتزام التنظيمي، ولم يثبت وجود علاقة مع متغير العلاقات التفاعلية بين قائد وأعضاء الجماعة.
- (7) أثبتت إحدى الدراسات التي تمت في البيئة المصرية وجود علاقة إيجابية جوهرية بين عدة متغيرات وهي الاتجاهات الوظيفية والتنظيمية، والرضا الوظيفي، والانتماء التنظيمي وبين سلوك المواطنة التنظيمي.

- (8) اختبرت دراسة أخرى العلاقة بين كل من العدالة التنظيمية، ونظم الرقابة وبين سلوك المواطنة إتضح منها وجود علاقة جوهرية سلبية بين الرقابة الدقيقة علي العاملين وبين سلوك المواطنة لما يترتب عليها من تقليل التفاعلات بين الأفراد.
- (9) وقد أكدت إحدى الدراسات علي العلاقة بين كل من عدالة الإجراءات و عدالة التفاعلات وبين سلوك المواطنة الموجه لخدمة المنظمة.
- (10) وجدت دراسة أخرى علاقة قوية بين سلوك المواطنة وبين متغيرات بيئة العمل التي تشمل إحتواء العمل، المدي الذي يولي فيه العاملون إهتماماتهم بالعمل.
- (11) أكدت النتائج التي توصلت إليها إحدى الدراسات علي التأثير القوي لسلوك المواطنة التنظيمية علي تعظيم مخرجات المنظمة.
- (12) وفي اختبار للعلاقة بين متغيرات الرضا عن العمل والالتزام التنظيمي وبين نمطين المواطنة التنظيمية هما سلوك المواطنة الموجه نحو الأفراد، وسلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة .
- (13) أثبتت أحدي الدراسات أن درجة التوافق بين خصائص كل من الفرد والمنظمة، ودعم القائد، و عدالة توزيع العوائد تؤثر بشكل مباشر علي الرضا الوظيفي الذي يؤثر بدوره تأثيراً قوياً علي سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- (14) وفي دراسة أخرى إتضح وجود علاقة جوهرية بين سلوك المواطنة وبين كمية وجود الجهد المبذول من جانب فرق العمل.
- (15) إتضح من نتائج دراسة أخرى وجود علاقة جوهرية بين أساليب التدريب التي تشمل كل من المحاضرات، ودراسة الحالات، وتمثيل الأدوار، والمناقشات الجماعية وبين سلوك المواطنة التنظيمية.
- (16) وجدت دراسة أخرى أن الاهتمام بتوفير ظروف العمل المادية، والخصائص التنظيمية الفعالية، والعدالة التنظيمية، ومشروعية أهداف وممارسات المنظمة تساعد بدرجة كبيرة علي تنمية سلوك المواطنة لدي العاملين.
- (17) أثبتت إحدى الدراسات أن السلوك أن سلوك المواطنة يتوافر بدرجة أكبر لدي العاملين المؤقتين عن الدائمين، وذلك عندما تتوافر لديهم اتجاهات إيجابية عن علاقاتهم بالمنظمة، والرغبة في تحقيق الذات، وتحدي الظروف القائمة.
- (18) استهدفت إحدى الدراسات تحديد أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية علي سلوك المواطنة لدي العاملين بجامعة المنصورة، وقد أتضح أن اختلاف كل من النوع، والفئات العمرية، ومستوي التعليم، ومدة الخدمة، والمركز الوظيفي، ونوع النشاط لها تأثير معنوي علي متغيرات سلوك المواطنة التنظيمية التي تشمل كل من الولاء والطاعة والمشاركة والإيثار.
- (19) أثبتت دراسة للمؤلف في وجود تأثير معنوي لسلوكيات المواطنة لدي المديرين ومراحل صنع القرارات الأخلاقية.

موضوعات إدارية معاصرة . محاضرة [14]

الثقة التنظيمية:

- من أهم وسائل وأدوات دعم المنظمة للعاملين توفير مناخ للثقة بين كافة المستويات الإدارية بالمنظمة.
- وقد أهتم العديد من الباحثين بدراسة المنظمات كنظام اجتماعي مركب لما تنطوي عليه من سلوكيات متنوعة من الأفراد والجماعات والتفاعلات داخلها وتأثيرها على الأداء التنظيمي، وخلال السنوات الأخيرة زاد الاهتمام بدراسة وتفسير الدور الذي تلعبه الثقة في العمليات التنظيمية، للمساهمة في علاج العديد من المشكلات التنظيمية (Roxanne, and Pamela, 2003) ظهرت بالتالي الحاجة إلي إجراء بحوث إضافية لفهم وتفسير علاقات الثقة والدور الذي تلعبه في مستويات أداء العاملين بالمنظمة وسلوكياتهم.
- **مفاهيم الثقة التنظيمية، ونماذجها وأنواعها وأهميتها، وذلك على النحو التالي:**

❖ (أ) مفاهيم الثقة:

- ✓ يري كل من (Alto, and Kramer, 1999) أن الثقة تشير إلي "تحمل المخاطرة الناتجة عن توقع طرف معين بأن الطرف الآخر يتصرف بكفاءة ووفقاً لواجباته.
- ✓ بينما ينظر إليها (Tutzauer, 2000) علي أنها "اعتقاد شخص معين بأن الطرف الثاني - الذي يُعتمد عليه - سوف يتصرف وفق ما تمليه عليه مصلحة الطرف الأول".
- ✓ كما ينظر (Gomez, and Rosen, 2001) إلي الثقة باعتبارها "توقع شخص معين لسلوك منظم وشريف ومتعاون من شخص آخر اعتماداً علي ما بينها من علاقات وقيم وأنماط مشتركة".
- ✓ في حين يري كل من (Rubbel, and, Harrington, 2000) بأنها: "ما يحمله أحد الأشخاص من اتجاهات إيجابية تجاه شخص آخر ذو مواصفات معينة في ظل تبادل مواقف المخاطرة.
- ✓ وينظر (Luhmann, 1999) إلي الثقة التنظيمية بأنها: "توقع مبني علي أسس اجتماعية بأن كل الأفراد والمنظمة يحمل منهم تجاه الآخر فهم متبادل لاحتياجات واهتمامات الطرف الآخر".

- وبالرغم من تعدد مفاهيم الثقة إلا أن هذه المفاهيم تجمعها عدة خصائص مشتركة وهي:

- (1) أنها تبني علي التوقع أو الاعتقاد أو الإدراك، مع وجود بُعد عاطفي وبُعد سلوكي في نفس الوقت.
- (2) أنها تتضمن قدر من المخاطر، لأن أي من طرفي عملية الثقة لا يعرف بالتأكد كيفية استغلال الطرف الآخر للثقة الممنوحة له.
- (3) وجود رضا من الطرف الثقة عن نمط العلاقات والتفاعل بينهما، وعن تحمل قدر من المخاطر الناتجة عنها.

❖ (ب) نماذج بناء الثقة التنظيمية:

بعض هذه الدراسات حاولت وضع نماذج لبناء الثقة ومن أهمها:

1 - النموذج الذي وضعه (Wayne, at 1997): حيث أشارت الدراسة إلي أن الثقة التنظيمية تبني علي عدد من العوامل وهي:

- ✓ عوامل خاصة بالطرف الذي يثق. وتتمثل في ميله الطبيعي نحو الثقة في الآخرين.
- ✓ عوامل خاصة بالطرف الثاني (الموثوق به). وتشمل كل من القدرة. التي تشير إلي مستوى المعارف والمهارات والخبرات التي تتمتع بها شخص معين ومدى كفاءته التي تجعله جديراً بثقة الآخرين.

- ✓ مخرجات عملية الثقة. فالمخرجات الإيجابية لعلاقة الثقة القائمة بين الطرفين تزيد من حجم الثقة وتزيد من التفاعلي بين الطرفين مستقبلاً .
- ✓ مستوي المخاطر المحسوبة. حيث أن كلاً من الطرفين يتحمل قدر من المخاطر الناتجة عن ثقته في الطرف الثاني، وإدراك مستوي هذه المخاطر مرتبط بمدى إيجابية أو سلبية مخرجات علاقة الثقة.

2 - النموذج الذي قدمه: (whitener,et at1995) حيث قدم الباحثون: نموذجاً آخر لبناء الثقة التنظيمية، حيث تشكل التصرفات الإدارية أساساً لبنائها، ويقوم النموذج علي أن كل من الطرفين يسلك سلوكاً إدارياً سليماً يتمشى مع توقعات الطرف الآخر، وهذا السلوك المولد للثقة يتكون من عدة عناصر هي:

- (1) تماسك السلوك واستمراريته. وتشير إلي ثبات تصرفات الشخص وإمكانية التنبؤ بسلوكه المستقبلي وفقاً لتصرفاته السابقة.
- (2) تكامل السلوك. وتشير إلي توافق أقوال الشخص مع تصرفاته وأفعاله.
- (3) الاحتواء. ويقصد به مدى قدرة المدير علي احتواء تابعيه، وقدرته علي توفير المعلومات الدقيقة، وشرح وتفسير القرارات والانفتاح علي المرؤوسين.
- (4) الاهتمام، حجم ما يوليه كل طرف من اهتمام لحاجات ودوافع الطرف الآخر وقدرته علي إشباعها.

■ كما تلعب العوامل التنظيمية والعوامل الشخصية والعوامل المتعلقة بالعلاقات بين الطرفين دوراً مساعداً في بناء الثقة التنظيمية.

3- النموذج الذي وضعه كل من (Alto, nad Kramer, 1999):

وأوضح منه أن بناء الثقة التنظيمية تتوقف علي الخصائص الشخصية لكل من طرفي الثقة، وخصائص الموقف، والدور الذي يؤديه الفرد ومدى قيامه بمسئوليات هذا الدور بكفاءة.

• أنواع الثقة التنظيمية:

- ✓ **الثقة القائمة على المعرفة:** وهي التي تبني علي معرفة وفهم طرفي الثقة لبعضهم البعض بشكل يساعد كل منها علي التنبؤ بسلوك الآخر في مواقف معينة.
- ✓ **الثقة القائمة على أسس رسمية:** وهي التي نتيجة وجود قواعد رسمية توجب أي طرف من طرفي عملية الثقة إذا ما سبب ضرر مادي أو نفسي للطرف الآخر.
- ✓ **الثقة القائمة على ملامح الشخصية:** هي التي تحدث لأن أي من طرفي الثقة من سماته الشخصية الثقة في الآخرين، بغض النظر عما إذا كان الطرف الثاني جدير بهذه الثقة من عدمه.
- ✓ كما قسمها كل من (Morris, and Moberg, 1999) إلي **ثقة شخصية وغير شخصية.**

➤ **فالثقة الشخصية:** هي التي تستمد من التفاعلات بين الأشخاص والجماعات، وتعتمد بدرجة كبيرة علي الخصائص الشخصية، وطبيعة المواقف التي تحدث فيها هذه التفاعلات.

➤ **أما الثقة غير شخصية:** فهي التي تتوقف علي المراكز الوظيفية والأسس الرسمية. ومن أشهر أنواع الثقة وأكثرها انتشاراً التقسيم الذي وضعه كل من (Gilbert, and Li-Ping, 1998) إلي **الثقة في الأفراد وثقة في المنظمة.** في حين أن (Wiswill, 2003) قسمها إلي **الثقة في الزملاء، والثقة في المشرف المباشر، والثقة في الإدارة العليا.** وفيما يلي متغيرات قياس كل من هذه الأنواع الثلاثة:

1/1- الثقة في الزملاء:

■ تكتسب هذه الثقة في ظل توافر عدد من الخصائص والسمات التي تجعل من الفرد جديراً بثقة الآخرين وتشمل كل من الالتزام في العمل، القيم والمبادئ، الاهتمام بمصالح الزميل.

2/1 - الثقة في المشرف المباشر:

■ يكتسب المشرف المباشر الثقة مرؤوسيه إذا كانت تتوافر خصائص الكفاءة، الجدارة، الأخلاق، الانفتاح علي المرؤوسين، الاهتمام بمصالح المرؤوسين واحتياجاتهم، دعم المرؤوسين.

3/1: الثقة في الإدارة العليا:

■ يكون الإدارة العليا جديرة بثقة العاملين بالمنظمة إذا ما قامت المنظمة احتياجاتهم ورغباتهم، تقوم بتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين، وتطابق أفعالها مع أفعالها، وضوح توقعاتها.

• أهمية الثقة التنظيمية:

أجريت العديد من الدراسات لبيان أهمية الثقة التنظيمية وكان من أهمها:

- (1) دراسة (Gomezand Rosen 2001) والتي أثبت وجود علاقة طرية بين مستوي ثقة الرؤساء بالمرؤوسين وبين سياسات تمكين هؤلاء المرؤوسين.
- (2) وجدت دراسة (Pillai, et al., 2001) أن الثقة وسيط هام في العلاقات بين أنماط القيادة وسلوكيات المواطنة التنظيمية.
- (3) دراسة (Alto, and Kramer, 1999) التي أثبت وجود ارتباط سلبي بين تقض الشركة لعهودها والتزاماتها تجاه العاملين وبين الثقة في المنظمة.
- (4) دراسة (Meyerson et al., 2002) التي اثبت أن عمليات هدم الثقة أكثر سهولة من عمليات بنائها أو إعادة بنائها.
- (5) وجدت دراسة (Edmondson, and Maingeon, 2001) أن الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين يمكن أن تكون بديلاً عن الرقابة الخارجية، فكلما زادت الثقة قلت الحاجة إلي هذا النمط الرقابي.
- (6) أثبتت دراسة (Costinag, et al., 2003) أن توافر مناخ الثقة يؤدي إلي زيادة دافعية الأفراد، وتحسين مستويات الأداء، وتقليل نوايا ترك العمل.
- (7) دراسة (Butler, et al., 2000) التي وجدت ارتباط جوهري بين الثقة التنظيمية وبين معدلات الرضا عن العمل.
- (8) أن قبول عمليات التغيير التنظيمي، وتخفيض المقاومة لها، وتحسين المخرجات الناتجة عنها تعد أحد التأثيرات الإيجابية للثقة التنظيمية.
- (9) دراسة (Blomavist, et al., 2004) التي وجدت ارتباط معنوي موجب بين الثقة السائدة بين الرؤساء والمرؤوسين وبين زيادة عمليات التعاون والتنسيق داخل المنظمة.
- (10) اتضح من دراسة (Arino, et al 2001) أن الثقة أحد المتغيرات المؤثرة في تحسين فعالية المؤثرة في تحسين فعالية المشاركة والعلاقات وزيادة التفاعلات داخل المنظمة.
- (11) وجدت دراسة (Roxanne, and panela, 2003) أن الثقة تقل بين فرق العمل المتباعدة جغرافياً ووظيفياً بسبب قلة التفاعلات المباشرة وجهاً لوجه.

موضوعات إدارية معاصرة . محاضرة [15]

الفصل الثامن . الإندماج

يهدف هذا الفصل إلى تحديد ما يلي:

- 1 - التطورات في الأسواق العالمية التي تشجع على الإندماج.
- 2 - موجه الإندماج في أواخر القرن العشرين.
- 3 - النظريات المفسرة لدوافع الإندماج .
- 4 - الملامح التمويلية المؤثرة على قرارات الإندماج .
- 5 - مزايا الإندماج .
- 6 - مشكلات الإندماج .
- 7 - العوامل التي يجب مراعاتها عند اتخاذ قرارات الإندماج .

لقد شهدت فترة التسعينات من القرن العشرين تطورات عالمية ملموسة من أهمها:

- 1 - اتفاقيات تحرير التجارة العالمية.
 - 2 - التقدم التكنولوجي الكبير والاتجاه نحو العولمة.
 - 3 - اشتداد المنافسة الدولية بين الشركات الكبرى للسيطرة على السوق العالمي.
 - 4 - العمل على تنويع الأنشطة والخدمات والعملاء والمناطق الجغرافية وزيادة الحجم لتخفيض المخاطر التي تتعرض لها منشآت الأعمال.
 - 5 - ظهور العملة الأوروبية الجديدة "اليورو" .
 - 6 - الاهتمام بعمليات إعادة هيكلة المنظمات وإعادة هندسة نظم العمل لزيادة كفاءتها وفعاليتها.
 - 7 - الأزمات المالية الكبيرة التي أصابت الأسواق المالية في كافة أنحاء العالم وتكرار هذه الأزمات من وقت لآخر.
- وقد بدأت الشركات العالمية الكبرى الاستعداد لمواجهة عالم القرن الواحد والعشرين وما يحمله من تعقيدات وتحديات كبيرة وبشكل لن يبقى معه سوى الأقوى.
 - وتمثل هذا الاستعداد في موجهة الإندماج الكبرى التي شهدها العالم في أواخر القرن العشرين.
 - والملاحظة الجديرة بالاهتمام في هذا الشأن أن حركة الإندماج غالباً ما تأخذ شكل موجات.
 - فقد حدثت الموجة الأولى في العشرينات من القرن الماضي. والثانية في أواخر الستينات وأوائل السبعينات، أما الموجة الثالثة فقد حدثت في النصف الأخير من الثمانينات.
 - كما حيث شهد النصف الأول من عام 1999م العديد من موجات الاندماج بين المنظمات في مختلف أوجه النشاط الاقتصادي، بغض النظر عن جنسية هذه المنظمات أو تمركز نشاطها ومنها على سبيل المثال لا الحصر.
 - في مجال السيارات. - في مجال البترول. - في مجال الاتصالات. - في المؤسسات المالية
 - هذا بالإضافة إلى ما حدث من اندماجات في مجالات الصناعات الحربية، والدوائية، وتكنولوجيا المعلومات، وقطاع البيع بالتجزئة وغيرها من القطاعات الأخرى. وقد بلغ حجم اتفاقيات الإندماج خلال النصف الأول من عام 1999 ما يتجاوز 2.4 تريليون دولار.

○ ويرى المؤلف أن موجة الاندماجات السابقة، بالإضافة إلى حجم استثمارات البنوك الأجنبية خارج حدود البلد الأم وما تحققه من إيرادات تفرض ضغوطاً على القطاع الاقتصادي العربي لاتخاذ الإجراءات ووضع الاستراتيجيات التي تساعد على الصمود في وجه المنافسة العالمية واستمرار دورها في القيام بمهامها التنموية.

والاندماج هو:

اتحاد بين شركتي أو أكثر لتكوين شركة جديدة بحيث تفقد كل من هذه الشركات المندمجة هويتها المنفصلة.

- وقد يكون الاندماج أفقياً عندما تكمل الأنشطة بعضها البعض.
- وقد يكون الاندماج رأسياً عندما يكون النشاط واحداً.
- وقد يكون الاندماج متنوع عندما لا توجد صلة بين الأنشطة.

➤ ومن جهة أخرى قد يحدث الاندماج بين الشركات من خلال وجود رغبة مشتركة وتفاهم بين الهيئات الإدارية المشاركة في الاندماج. وهو

اندماج ودي.

➤ كما قد يحدث الاندماج بقيام شركة قوية وذات إمكانات كبيرة بضم شركة أو شركات أخرى أقل كفاءة - إدارية أو مالية - إليها دون وجود تفاهم مشتركة على هذه العملية. ويسمى الاندماج في هذه الحالة بالاندماج العدائي أو اللارادي.

ولكن السؤال الذي يطرح نفسه هو لماذا يحدث الاندماج غالباً في شكل موجات؟

وللإجابة على هذا السؤال من الضروري التعرف على أسباب حدوث الاندماج والتي تفسرها نظريات دوافع الاندماج والتي يتم الإشارة إليها بـ بايجاز على النحو التالي:

النظريات المفسرة لدوافع الاندماج:

توجد العديد من النظريات التي تبحث في دوافع الاندماج، وكل منها تضع فروضا معينة حول هذه الدوافع والمبررات. وهذه النظريات يمكن تصنيفها إلى نوعين هما :

- 1- نظرية تعظيم القيمة Value – Maximizing
- 2- نظرية بناء السيطرة Empire Building Theory
- 3- نظرية الإزعاج أو القلق Disturbance Theory

1- نظرية تعظيم القيمة Value – Maximizing:

تفترض تلك النظرية أن الاندماج دافعه الأساسي تعظيم قيمة المنظمة للملاك، وتنقسم تلك النظرية إلى عدة النظريات هي:

- ✓ نظرية الكفاءة. وذلك لتعظيم الإرباح.
- ✓ نظرية الاحتكار. وذلك للتحكم في الأسواق.
- ✓ نظرية القيمة لزيادة القيمة السوقية للشركة الجديدة.

2- نظرية بناء السيطرة Empire Building Theory:

وتفترض هذه النظرية أن الإندماج يتم التخطيط له وتنفيذه من قبل المديرين لتعظيم منافعهم الشخصية بغض النظر عن مصالح وأهداف حملة الأسهم، وذلك لأن قوة هؤلاء المديرين ومراكزهم، ومستقبلهم الوظيفي ومنافعهم الشخصية ترتبط ارتباطاً مباشراً بحجم الشركة ومعدل نموها.

3- نظرية الإزعاج أو القلق Disturbance Theory:

فقد رأى أصحاب هذه النظرية بأن الإندماج يحدث عندما يوجد تباين في التقييم بين كل من البائع والمشتري في فترات الأزمات الاقتصادية، بالإضافة إلى التباين في تقدير حجم المخاطر الناتجة عن تلك التقلبات.

وتوجد العديد من الدلائل التاريخية التي تؤيد وجهة نظر هذه النظرية منها على سبيل المثال وجود رابطة قوية بين حالة الاقتصاد وأنشطة الإندماج.

♦ وخلال الفترة بين عامي 80 - 1981 والتي شهدت فترات ركود اقتصادي انخفضت حالات الإندماج بشدة.

♦ وفي النصف الأخير من الثمانينات حيث شهد الاقتصاد العالمي حالة من الراج كانت هناك موجة غير مسبوقه من أنشطة الإندماج.

♦ وفي بداية التسعينات ضرب الركود اقتصاد دول أوروبا وأمريكا كان على أثره انخفاض في حالات الإندماج بين الشركات.

كما تؤثر كفاءة الأسواق المالية ومعدلات تبادل الأسهم بها على أنشطة الإندماج.

علاوة على أن التشريعات الحكومية من جهة أخرى تؤثر على أنشطة الإندماج من حيث تشجيعه أو الحد منه.

بالإضافة إلى أن العوامل السياسية أيضاً تلعب دوراً هاماً في رواج حركات الإندماج أو ركودها .

الملاحح التمويلية المؤثرة على قرارات الاندماج:

تتأثر قرارات الإندماج بين الشركات بعدة متغيرات من الناحية المالية وهي:

- | | | |
|--------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 - السيولة. | 2 - الربحية. | 3 - الرافعة المالية . |
| 4 - النشاط . | 5 - العائد على السهم. | 6 - النمو . |

مزايا الاندماج:

يمكن تقسيم مزايا الإندماج إلى نوعين أولها على مستوى الوحدات المندمجة، وثانيهما على مستوى المجتمع.

أ - مزايا خاصة بالشركات المندمجة: وتتمثل في:

- (1) المساعدة في إعادة هيكله الشركات المندمجة.
- (2) الحد من المنافسة بين الشركات على المستوى المحلي.
- (3) الاستفادة من مواطن القوة لدى الشركات المندمجة وعلاج أوجه الضعف بها.
- (4) تعزيز القيمة السوقية لأسهم الشركات المندمجة، وتحقيق مكاسب كبيرة لحملة هذه الأسهم .
- (5) إمكانية الاستفادة من شروط أفضل في التعامل بالأسواق.
- (6) تخفيض مستوى المخاطر الناتج عن تنوع أنشطتها وإستثماراتها .
- (7) زيادة القدرة التكنولوجية للشركات المندمجة ورفع كفاءة نظم المعلومات بها .

- (8) زيادة إمكانية استقطاب أفضل الكفاءات الإدارية وزيادة فرص التدريب والتنمية .
- (9) المساعدة في خفض تكاليف التشغيل.
- (10) فتح المجال لمزاولة أنشطة جديدة اعتماداً على ذات المكونات القائمة دون الحاجة إلى استثمارات رأسمالية جديدة.
- (11) الاستفادة من مزايا الحجم الكبير في الشراء والتخزين والتمويل والبحوث والتطوير وغيرها.
- (12) تحقيق وفورات ضريبية حيث تكتسب الشركات المندمجة حق ترحيل الخسائر الناتجة عن التشغيل.
- (13) التغلب على الصعوبات المالية وخاصة المتعلقة بالتعرض للإفلاس.

ب - مزايا خاصة بالمجتمع:

- 1 - المساهمة بدور أكبر في تطور المجتمع ونموه وتحقيق أهدافه.
- 2 - المساعدة في تنشيط سوق الأوراق المالية بزيادة حركة تبادل الأسهم، وزيادة حرية تدفق الأموال والمعلومات.
- 3 - تشجيع عمليات التوسع في الاتجاه نحو التخصص كأحد الاستراتيجيات القومية للتحويلات الاقتصادية وإعادة هيكلة الاقتصاد القومي .

مشكلات الاندماج:

- (1) قد تفشل الشركات المندمجة في تحقيق الأهداف التي اندمجت من أجلها مما يترتب عليه تحميل تلك الشركات بنفقات باهظة يصعب عليها الاستمرار بعدها.
- (2) إن الاندماج غالباً ما يتطلب إعادة هيكلة الشركة بعد اندماجها.
- (3) إن الاندماج غالباً يترتب عليه الاستغناء عن عدد من العاملين هم ضحايا عملية الاندماج.
- (4) نشأة السوق الاحتكارية التي تتحكم فيه شركة واحدة أو عدد قليل من الشركات مع ما لهذا الاحتكار من مساوئ.
- (5) عدم وجود أي قيمة مضافة للاقتصاد القومي إذا ما كان الاندماج يتم بين شركتين أو أكثر على المستوى القومي.
- (6) زيادة قوة ونفوذ الشركات على المستوى المحلي الأمر الذي قد يمكنها من توجيه سياسات الدولة وفق مصالحها الخاصة أو التهديد باستخدام هذا النفوذ ضد مصالح الشركات المنافسة.

العوامل التي يجب مراعاتها عند الاندماج:

- (1) أن تبني عملية الاندماج على خطط عملية مدروسة، واضحة المعالم والأهداف.
- (2) أن يراعى عند الاندماج احتياجات ومتطلبات العنصر البشري، والتعامل معه بشئ من الحكمة وبأسلوب واعٍ.
- (3) رفع كفاءة الاتصال بين الشركات المندمجة للمساعدة في ترجمة الأهداف والمعاني لدى العاملين فيها إلى واقع عملي.
- (4) مراعاة التوافق الثقافي والقيمي بين المنشآت المندمجة، والابتعاد كل البعد عن المحاكاة والتقليد الأعمى.
- (5) مراعاة عنصر التكلفة في عملية الاندماج ومقارنتها بالعوائد المتوقعة من الاندماج.
- (6) مراعاة الفترة الحرجة التي تمر بها المنشأة الجديدة بعد اندماجها التي تعرف عادة بالفترة الانتقالية .
- (7) مراجعة وتقييم النتائج خلال المراحل المختلفة لتنفيذ عملية الاندماج.

موضوعات إدارية معاصرة . محاضرة [17]

ملاحظة:

الدكتور بالمحاضرة (17) كمل على الأسئلة الموجوده بمحاضرة (7+8) التي هي اسئلة الاختبار الفصلي

والأسئلة الجديدة التي بمحاضرة 17 تبدأ من سؤال 77 وهي الآتي:

- (1) ادارة الموارد البشرية ليس لها علاقة بإدارة معارف المنظمة.
(خطأ) ... التصحيح (ادارة الموارد البشرية هي المسؤولة مسؤولية كاملة عن ادارة العنصر البشري داخل المنظمة الذي هو مسؤول عن ادارة المعارف في هذه المنظمة)
- (2) لا تتوقف ادارة المعرفة على توافر التكنولوجيا فقط بل ايضاً سهولة استخدامها.
(صح)
- (3) الثقافة فطرية يولد الفرد مزود بها.
(خطأ) ... التصحيح (الثقافة مكتسبة وليست فطرية)
- (4) كل فرد في المجتمع الواحد له ثقافته المختلفة تماماً عن باقي افراد هذا المجتمع.
(خطأ) ... التصحيح (المجتمع كله يضم افراد بينهم ثقافات متشابهه بل قد تكون متطابقة لكن هذا لا يمنع ان يكون لبعض الافراد لديهم ثقافة فيما اختلاف ولو بسيط عن ثقافة المجتمع نتيجة ظروف معينة)
- (5) تؤثر الثقافة على الناحية الخلقية فقط للانسان.
(خطأ) ... التصحيح (الثقافة تؤثر على الناحية الخلقية وأيضاً تؤثر على نواحي اخرى متعلقة بالمظهر والسلوك وأنماط الأداء).
- (6) تتسم عناصر و مكونات الثقافة بالتكامل والتداخل.
(صح)
- (7) تعتبر الثقافة قوة ووسيلة هامة لتحقيق الانضباط الاجتماعي.
(صح)
- (8) تجمع الثقافة بين خاصيتي الوحدة والتنوع.
(صح)
- (9) تلعب ثقافة المديرين دوراً هاماً في تشكيل ثقافة المنظمة.
(صح)

10) ثقافة المنظمة لا تخضع لأي قواعد او لوائح.

(خطأ) ... التصحيح (تخضع) ... والخروج عن هذه القواعد واللوائح تعرض صاحبها للعقوبات والجزاءات.

11) الثقافة القومية يمكن التحكم فيها وادارتها بدرجة تفوق الثقافة التنظيمية.

(خطأ) ... التصحيح (العكس هو الصحيح) ... الثقافة التنظيمية يمكن التحكم فيها وادارتها بدرجة تفوق الثقافة القومية.

12) تساعد الثقافة التنظيمية في تشكيل قيم العاملين بالمنظمة.

(صح)

13) كلما كانت الثقافة قوية كلما كان من الصعب تغييرها.

(صح)

14) كلما زاد حجم المنظمة كلما تعددت الثقافات الفرعية بها.

(صح)

15) وفقاً لنظرية العدالة يشعر الفرد بالعدالة عندما يزيد ناتج قسمة مخرجاته على مدخلاته مقارنة بمخرجات الشخص المرجعي

مقسومة على مدخلاته:

لا

نعم

16) تشير مخرجات الفرد الى مقدار ما يبذله من جهد وما يتمتع به من مهارات:

لا ،،، التصحيح (مدخلات الفرد)

نعم

17) تمثل التضحيات الجسمية والفكرية احد المكونات الاساسية لمدخلات الفرد في العمل:

لا

نعم

18) شعور الفرد بعدم العدالة في عمله يقوي لديه دافع الانجاز:

لا ،،،، التصحيح (لا يقوي وإنما يقتل لديه دافع الإنجاز)

نعم

19) من الناحية العملية فإن تخفيض الجهد المبذول يمكن ان يزيد احساس الفرد بالعدالة:

لا ،،،، التصحيح (تخفيض الجهد المبذول حيرترب عليه تخفيض أجوره وتخفيض المزايا التي يحصل عليها

نعم

وبالتالي سوف تبقى المعادلة كما هي وهي شعوره بعدم العدالة).

20) يوجد تناسق بين عناصر المدخلات والمخرجات الخاصة بالفرد وفقاً لنظرية العدالة:

لا ،،، التصحيح (لا يوجد تناسق)

نعم

- 21) تحقيق المصالح الشخصية احد العناصر اللازمة لتحقيق عدالة الاجراءات :
 نعم لا ،،،،، التصحيح (المصالح العامه وليست المصالح الشخصية)
- 22) توفير التغذية العكسية للموظف غير الكفاء يشعره بعدم عدالة التفاعل.
 نعم لا ،،،،، التصحيح (توفير التغذية العكسية ضرورة سواء للموظف الكفاء او الموظف غير الكفاء وبالتالي فإن عدالة التفاعل تتطلب ضرورة توفير التغذية العكسية للموظف الكفاء او غير كفاء)
- 23) يمكن استخدام ادراك العاملين للعدالة السائدة في الوقت الحالي بالمنظمة للتنبؤ بالعدالة التنظيمية مستقبلاً.
 نعم لا
- 24) يوجد ارتباط طردي بين ادراك العاملين للعدالة وبين نوايا ترك العمل:
 نعم لا ،،،،، التصحيح (ارتباط عكسي) ،،، كلما كنت ادرك العدالة وأشعر بها بتقل عندي نوايا ترك العمل.
- 25) الموظف الذي يثق في رئيسه يتحمل وحده مخاطرة هذه الثقة:
 نعم لا ،،،،، التصحيح (كلا الطرفين يتحملوا المخاطرة الذي يثق والموثوق به ولا تقع المخاطرة على طرف واحد فقط).
- 26) المخرجات الايجابية لعلاقة الثقة بين طرفين تزيد من حجم هذه الثقة مستقبلاً:
 نعم لا
- 27) مقدار الاهتمام بمصالح الافراد واشباع احتياجاتهم يزيد ثقتهم في الادارة:
 نعم لا
- 28) توجد علاقة عكسية بين الثقة وبين سياسات تمكين العاملين.
 نعم لا ،،،،، التصحيح (علاقة طردية)
- 29) كلما زاد التزام ادارة المنظمة بعهودها تجاه العاملين زادت الثقة بها.
 نعم لا
- 30) عملية هدم الثقة اكثر صعوبة من عملية بنائها.
 نعم لا ،،،،، التصحيح (لا بالعكس العبارة خاطئة فهدم الثقة سهل أوي اما عملية بناء الثقة هو الصعب)
- 31) كلما زادت الثقة في المنظمة زادت الحاجة الى الرقابة الخارجية.
 نعم لا ،،،،، التصحيح (العلاقة عكسية ،، كلما زادت الثقة في المنظمة قلت الحاجة الى الرقابة الخارجية).
- 32) توجد علاقة طردية بين مناخ الثقة ومعدلات ترك العمل.
 نعم لا ،،،،، التصحيح (علاقة عكسية)

33) قبول التغيير وتخفيض المقاومة له يرتبط طردياً بالثقة التنظيمية.

لا نعم

34) قلة التفاعلات بين فرق العمل المتباعدة جغرافياً يزيد الثقة فيما بينها.

لا نعم ،،،، التصحيح (تقل الثقة فيما بينهما)

35) تتمثل دور ادارة الموارد البشرية في تحسين ادارة معارف المنظمة في :

أ . اعادة تصميم الهيكل التنظيمي

ب . تصميم فرق العمل اللازمة

ج . اعادة تشكيل قوة العمل

د . كل ما سبق

36) تتمثل اهم اهداف ادارة المعرفة في :

أ . تحسين المنتجات وتطويرها

ب . تحسين عمليات صنع القرار

ج . تحسين مهارات وقدرات الافراد

د . كل ما سبق

37) توافق المعاني لدى مجموعات بعينها في المنظمة يقصد بها :

أ . الثقافة التنظيمية

ب . الثقافة العامة للمنظمة

ج . الثقافة الفرعية بالمنظمة

د . لا شئ مما سبق

38) ادراك الفرد واهتمام المنظمة برفاهيته وتقديرها لاسهاماته يقصد بها :

أ . الدعم التنظيمي

ب . ادراك الدعم التنظيمي

ج . الفعالية التنظيمية

د . الكفاءة التنظيمية

39) يؤدي ادراك العاملين لدعم المنظمة لهم الى :

أ . زيادة الجهد المبذول في العمل

ب . تخفيض الجهد المبذول

ج . تكوين اتجاهات سلبية نحو العمل

د . تخفيض دوافع العمل

40) يؤدي ادراك العاملين لعدم دعم المنظمة لهم الى :

أ . زيادة كفاءة اداء العاملين

ب . زيادة التزام العاملين

ج . زيادة الابتكار

د . قلة الارتباط العاطفي بالمنظمة

41) من اهم سلوكيات دعم المنظمة للعاملين :

أ . الالتزام التنظيمي

ب . المواطنة التنظيمية

ج . سلوكيات الدور الاضافي

د . العدالة التنظيمية

42) من بين سلوكيات دعم العاملين للمنظمة :

أ. تمكين العاملين

ب. الثقة التنظيمية

ج. جودة حياة العمل

د. المواطنة التنظيمية

43) وفقاً لنظرية العدالة فإن مخرجات الفرد تشير الى :

أ. المزايا المادية التي يحصل عليها

ب. المزايا المعنوية التي يحصل عليها

د. لا شيء مما سبق

ج. المزايا المادية والمعنوية

44) من اهم عناصر مدخلات الفرد وفقاً لنظرية العدالة :

أ. الاجور والمكافآت

ب. الاحترام والتقدير

ج. الترقيه

د. الجهد المبذول

45) عندما يشعر الموظف بعدم العدالة فإنه يلجأ الى :

أ. الوشاية بالشخص المرجعي

ب. الشكوى والتذمر

ج. تخفيض الجهد المبذول

د. كل ما سبق

46) يلجأ الشخص الى اتباع اساليب غير اخلاقية في العمل عندما :

أ. يشعر بالعدالة

ب. يشعر بعدم العدالة

ج. يشعر بالاحباط

د. لا شيء مما سبق

47) ادراك الفرد لعدالة المخرجات التي يحصل عليها من عمله تشير الى :

ب. عدالة الاجراءات

أ. عدالة التوزيع

د. العدالة التنظيمية

ج. عدالة المعاملات

48) تكون الاجراءات عادلة عندما تتسم ب :

أ. الاتساق وعدم التعارض

ب. الثبات وعدم الاستمرارية

ج. تحقيق الاهداف العامة

د. كل ما سبق

49) تعامل القادة مع جميع المرؤوسين باحترام وتقدير تشير الى :

ب. عدامة المعلومات

أ. عدالة التفاعلات

د. عدالة التعامل مع الافراد

ج. عدالة الاجراءات

50) توافق اقوال المدير مع تصرفاته وافعاله تشير الى :

أ. تماسك السلوك واستمراريته

ب. الثقة في الزميل

ج. الاهتمام

د. تكامل السلوك

51) ثبات تصرفات المدير وامكانية التنبؤ بسلوكه المستقبلي وفقاً لتصرفاته السابقة تشير الى :

أ. الاحتواء

ب. الاهتمام

ج. تماسك السلوك واستمراريته

د. كل ما سبق

52) العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة التي تستهدف تحسين الحياة الوظيفية للعاملين تشير الى :

أ. الثقة التنظيمية

ب. العدالة التنظيمية

ج. التمكين

د. جودة حياة العمل

53) ظروف العمل المعنوية تتضمن :

أ. تناسب المهارات مع طبيعة العمل

ب. الاحترام والتقدير

ج. التناسب بين الدخل والجهد

د. كل ما سبق

54) العلاقة بين الثقافة التنظيمية واستراتيجية المنظمة هي علاقة :

أ. طردية

ب. عكسية

ج. متبادلة

د. لا توجد علاقة

55) الخبرات والتجارب والاستنتاجات التي يمكن الاستفادة منها يقصد بها :

أ. البيانات

ب. المعلومات

ج. الحكمة

د. المعرفة

56) المعرفة التي تهدف الى جمع الحقائق بهدف الوصول الى مبادئ ونظريات علمية هي :

أ. معرفة فردية

ب. معرفة جماعية

ج. معرفة نظرية

د. معرفة تطبيقية

57) ما تملكه الجماعة من أفكار وخبرات وتجارب تساعد على تكوين ثقافة مشتركة هي :

أ. معرفة فردية

ب. معرفة جماعية

ج. معرفة نظرية

د. معرفة تطبيقية

58) المعرفة التي يتم التعبير عنها في شكل كلمات او ارقام ويمكن تبادلها هي :

أ. معرفة ضمنية

ب. معرفة صريحة

ج. معرفة تنظيمية

د. لا شيء مما سبق

59) اهمية ادارة المعرفة تتضح على المستوى :

أ. القومي

ب. العالمي

ج. التنظيمي

د. كل ما سبق

60) يتمثل دعم الادارة العليا اللازم لادارة المعرفة في :

أ. دعم مادي ب. دعم معنوي ج. تدليل المعوقات د. كل ما سبق

61) الهيكل التنظيمي المناسب لادارة المعرفة يتسم بأنه :

أ. هيكل هرمي متعدد ب. هيكل بسيط ومرن ج. كل ما سبق د. لا شيء مما سبق

62) تؤثر الثقافة على السلوك الانساني من ناحية :

أ. المظهر ب. الناحية العقلية ج. الناحية الخلقية د. كل ما سبق

63) ما ينبغي ان يقوله الانسان او يفعله افراد المجتمع في موقف معين هي :

أ. ثقافة مثالية ب. ثقافة واقعية ج. ثقافة تنظيمية د. كل ما سبق

64) تركيبة من القيم والمعتقدات والمعايير وانماط السلوك التي تعطي معنى وقيمة للمنظمة هي :

أ. القيم التنظيمية ب. القوة التنظيمية ج. الثقافة التنظيمية د. لا شيء مما سبق

65) تشمل ثقافة المنظمة العناصر التالية :

أ. العناصر المادية ب. العناصر المعنوية ج. العناصر السلوكية د. كل ما سبق

66) الثقة القائمة على المراكز الوظيفية والاسس الرسمية هي :

أ. ثقة شخصية ب. ثقة غير شخصية ج. ثقة تنظيمية د. كل ما سبق

67) كل ما يلي يوفر الاحساس بجودة العمل فيما عدا :

أ. التجانس ب. التماسك ج. التكامل د. الاضاءة والتهوية

68) الاحساس بجودة نمط الإشراف يتطلب :

أ. عدالة القائد ب. الثقة في القائد ج. كفاءة القائد د. كل ما سبق

69) المدخل الذي يعرف الانتماء التنظيمي بأنه ارتباط الفرد بالمنظمة نتيجة لما يحصل عليه من منافع هو :

أ. مدخل التبادل ب. المدخل النفسي ج. المدخل المشترك د. لا شيء مما سبق

70) رغبة الفرد في الحفاظ على عمله بالمنظمة نتيجة توافقه مع قيمها واهدافها وبذل الجهد لذلك يعبر عن :

أ. مدخل التبادل ب. المدخل النفسي ج. المدخل المشترك د. لا شيء مما سبق

71) رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في المنظمة لانه يشعر بارتباط عاطفي وراحة نفسية بها يسمى :

أ. مدخل التبادل ب. المدخل النفسي ج. المدخل المشترك د. لا شيء مما سبق

موضوعات إدارية معاصرة . الواجب 1

1- إدارة العلاقات مع العملاء هي مسئولية جميع الأفراد بالمنظمة.

صح

2- المتغيرات البيئية الداخلية هي الوحيدة التي تؤثر على وظيفة المدير.

خطأ .. التصحيح

(وظيفة المدير تتأثر بالمتغيرات الداخلية والخارجية بالإضافة الى خصائصه الشخصية علاوة على العوامل الموقفية)

3- الكفاءة تشير إلى حسن استغلال الموارد.

صح

4- الفعالية هي فعل الأشياء الصحيحة.

صح

5- تنخفض المهارات الفكرية كلما اتجهنا إلى أعلى الهيكل التنظيمي.

خطأ .. التصحيح (تزداد)

6- تزداد المهارات الفنية كلما اتجهنا إلى أعلى في الهيكل التنظيمي.

خطأ .. التصحيح (تنخفض)

موضوعات إدارية معاصرة . الواجب الثاني

1. المرشد الأساسي في توجيه اتخاذ القرارات والتصرفات تشير إلي:

.الاتجاهات .القيم .التوافق في القيم .لا شيء مما سبق

2. من أهم المتغيرات المؤثرة علي وظيفة المدير:

.التكنولوجيا .التحديات والتهديدات .أخلاقيات العمل .كل ما سبق

3. القدرة علي العمل والتفاعل مع الآخرين بشكل جيد تشير إلي:

.المهارات الفنية .المهارات الإنسانية .المهارات الفكرية .كل ما سبق

4. تتسم المنظمة المعاصرة بالقدرة علي:

.المرونة .التوجه بالعميل .التوجه بفرق العمل .كل ما سبق

5. الشخص الذي يتسم بالحب والإخاء والانتماء تكون قيمه:

.سياسية .جمالية .اقتصادية .اجتماعية

6. من أهم سمات القيم:

.أساسية .مستمرة .قليلة نسبياً .كل ما سبق

موضوعات إدارية معاصرة . الواجب الثالث

(1) المعارف الضمنية لا يمكن الحصول عليها والاستفادة منها لأنها مخزونة في عقول من يملكونها.

خطأ ... التصحيح (يمكن الحصول عليها بأي وسيلة من وسائل التعبير)

(2) كلما كانت الثقافة قوية كلما كان من الصعب تغييرها:

صواب

(3) وفقا لنظرية العدالة فإن مخرجات الفرد تشير إلى:

المزايا المادية التي يحصل عليها **المزايا المادية والمعنوية**

المزايا المعنوية التي يحصل عليها لا شيء مما سبق

(4) يؤدي إدراك العاملين لدعم المنظمة لهم إلى:

زيادة الجهد المبذول في العمل تخفيض الجهد المبذول

تكوين اتجاهات سلبية نحو العمل تخفيض دوافع العمل

(5) الخبرات والتجارب والاستنتاجات التي يمكن الاستفادة منها يقصد بها:

البيانات المعلومات الحكمة **المعرفة**

(6) الهيكل التنظيمي المناسب لإدارة المعرفة يتسم بأنه:

هيكل هرمي متعدد **هيكل بسيط ومرن** كل ما سبق لا شيء مما سبق

(7) تركيبة من القيم والمعتقدات والمعايير وأنماط السلوك التي تعطي معنى وقيمة للمنظمة هي:

القيم التنظيمية القوة التنظيمية **الثقافة التنظيمية** لا شيء مما سبق

(8) من أهم سلوكيات دعم المنظمة للعاملين:

الالتزام التنظيمي المواطنة التنظيمية سلوكيات الدور الإضافي **العدالة التنظيمية**