

ملتقى طلاب وطالبات جامعة الملك فيصل وجامعة الدمام
جامعة الدمام - التعليم عن بعد
إدارة أعمال - مستوى خامس



فريق التلخيص:

جوجي 003

سميه صالح

hoor Mohammed.

Huda Hasan

sosita-JS

أولاً: مفهوم المنظمة

«وحدة اجتماعية تتكون من مجموعة من الأفراد الذين يعملون معاً لتحقيق مجموعة من الأهداف المنشودة».

- وحدة اجتماعية تضم أفراداً يمارسون أنشطة يسعون من خلالها إلى تحقيق أهداف معينة رغم اختلاف قيمهم وطريقة تفكيرهم وثقافتهم.

- الجهد الجماعي يمثل العمود الفقري للمنظمة حيث الاعتماد على التعاون والتفاعل.

- الهدف من المنظمة هو خلق المنفعة داخلياً وخارجياً، وهذه المنفعة تختلف حسب أدواق ورغبات جمهور العملاء ورغباتهم.

ثانياً: تعريف السلوك التنظيمي

- السلوك التنظيمي: مجال معرفة يهتم بدراسة التأثير الناتج عن الأفراد والجماعات والهيكل التنظيمي على السلوك داخل المنظمات بغرض تطبيق هذه المعرفة في تحسين تفاعلية المنظمة.

- السلوك التنظيمي ينصب اهتمامه على مجموعة من الأسس المهمة التي يمكن إيجازها في:

أولاً: أن السلوك يمثل مجال دراسة يحتوي على جانب معرفي لثلاث محاور رئيسية هي:

- 1- الفرد العامل: يتم دراسة السمات الشخصية والاتجاهات والميول والقيم للفرد ومدى تأثيرها على عمله (السلوك التنظيمي الجزئي).
- 2- الجماعات: يدرس الجماعة وخصائصها وعوامل تماسكها (السلوك التنظيمي الوسيط).
- 3- الهيكل التنظيمي: يحدد شكل العلاقات الرسمية داخل المنظمة وكيفية التنسيق بين المجموعات المختلفة (السلوك التنظيمي الكلي).

ثانياً: أن الهدف من دراسة السلوك التنظيمي هو تحسين الأداء والإنتاجية وزيادة الفاعلية التنظيمية وذلك لتحقيق الأهداف المشتركة للموظف كفرد وللمنظمة.

ثالثاً: يركز السلوك التنظيمي على السلوك الملحوظ مثل العلاقات المرئية مع الزملاء في العمل رؤساء ومرؤوسين وعملاء، كما يهتم أيضاً بدراسة الجوانب الشخصية مثل طريقة التفكير والإدراك والاتجاهات والقيم.

رابعاً: أن السلوك التنظيمي هو خليط بين العلم والفن، علم من خلال الاستفادة من النظريات في تفسير السلوك والتعامل معه، وفن من خلال استخدام الخبرات السابقة في التعامل مع الآخرين.

ثالثاً: مبادئ السلوك التنظيمي

- 1- الناس متشابهون ومختلفون في نفس الوقت.
- 2- سلوك الفرد هو محصلة تفاعل الفرد مع البيئة المحيطة.
- 3- إن أي سلوك أو تصرف لا ينشأ من فراغ وإنما نتيجة سبب أو دوافع ما قد يرجع إلى الإنسان أو المؤثرات أو المؤثرات البيئية الأخرى، والدافع هو رغبة غير مشبعة لدى الفرد.
- 4- الهدف/ النتيجة، بمعنى أن الإنسان يسعى دائماً لتحقيق هدف معين ينتج عن سلوكه وتصرفه.

- ٥- يتكون الإنسان من نسق أو نظام يضم عدة عناصر متفاعلة (قيم، اتجاهات، قدرات، مهارات) وهذه العناصر يؤثر كل منها في الآخر ويتأثر بها، وهكذا يتصرف الإنسان كنسق متكامل.
- ٦- تؤثر خبرات وتجارب الفرد السابقة على إدراكه للمواقف ومن ثم تؤثر في سلوكه.

رابعاً: أهمية دراسة السلوك التنظيمي

- ١- زيادة المشكلات الإنسانية نتيجة زيادة حجم المشكلات التنظيمية والمالية والفنية في منظمات كبر حجمها واتسعت أنشطتها.
- ٢- استخدام التكنولوجيا وتفاعلها مع العنصر البشري أثر في سلوكيات العاملين.
- ٣- الإنسان كائن معقد له رغبات ودوافع متنوعة.
- ٤- المساعدة في تقدير نوع الحوافز المناسب لتوجيه الأفراد في المستويات التنظيمية المختلفة.
- ٥- وجود انحرافات سلوكية من قبل بعض موظفي المنظمة تعيق أهدافها، وبالتالي لا بد من الوقوف على أسباب هذه الانحرافات وأفضل الطرق للتعامل معها وعلاجها.
- ٦- تكتمل مقومات القيادة بدراسة احتياجات ورغبات وسلوكيات العاملين بالمنظمة.
- ٧- تقليل الاعتماد على الأحكام الشخصية المتعلقة بسلوكيات العاملين.
- ٨- بالإضافة إلى: العولمة واختلاف الثقافات في المنظمات والاتجاه نحو الجودة وتحسين الإنتاجية، والتعامل مع عملية التغيير، والحاجة للإبداع والتجديد، تحسين وتطوير السلوكيات الأخلاقية.

خامساً: أهداف السلوك التنظيمي

يسعى علم السلوك التنظيمي إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- التنبؤ بالسلوك التنظيمي.
- ٢- تفسير السلوك التنظيمي.
- ٣- إدارة السلوك التنظيمي والتحكم فيه.

سادساً: علاقة السلوك التنظيمي بالعلوم السلوكية الأخرى

١- علاقة السلوك التنظيمي بعلم النفس: علم النفس هو علم دراسة سلوك الإنسان ويقدم المعرفة اللازمة لفهم السلوك الإنساني ودوافع الإنسان وحاجاته وإدراكاته ومدى قدرته على التعلم ومن ثم يتم الاعتماد على علم النفس في تحليل السلوك التنظيمي وتحقيق أهدافه.

- علم النفس الصناعي. - علم النفس الاجتماعي.

- علم النفس الإداري. - علم النفس العلاجي.

أهم مجالات البحث في علم النفس ذات العلاقة بالسلوك الإنساني ما يلي: الإدراك، الشخصية، الاتجاهات، التعلم، الدافعية، الشعور والإحساس.

٢- علم الاجتماع: يقدم المعرفة في مجال علاقة الإنسان وتفاعله مع الآخرين وتأثيرهم على سلوكه، ويستفيد السلوك التنظيمي من مخرجات هذا العلم في تفسير سلوك الإنسان في تفاعله مع المجتمع المحيط به.

٣- علم الأنثروبولوجيا (علم الإنسان): يبحث هذا العلم في طبيعة الإنسان وتطوره الثقافي والاجتماعي والمادي، يستفيد السلوك التنظيمي من هذا العلم في معرفة وتحليل العوامل الثقافية والمادية والاجتماعية وتأثيرها على تطور أداء العنصر البشري في المنظمة

سابعًا: تحديات وفرص خاصة بممارسات السلوك التنظيمي

- ١- الاستجابة لظاهرة العولمة.
 - انتقال أنشطة المنظمات خارج الحدود.
 - التعامل مع ثقافات مختلفة.
 - مهارات المديرين في التعامل مع الأفراد يجب أن تتسم بالمرونة اللازمة للتكيف مع حقيقة اختلاف الثقافات والميول والرغبات بين العاملين في نفس المنظمة.
- ٢- إدارة عمالة متباينة الخلفيات:
 - ويقصد بها التباين والاختلاف بين العمالة في إطار دولة واحدة.
 - يعتبر التباين أو عدم تجانس العمالة قضية هامة في بعض الدول نتيجة زيادة معدلات الهجرة إليها.
 - أن احتواء هذه التباينات أصبحت أمرًا صعبًا لأن نوعية العمالة المختلفة لن تتخلص من أنماط سلوكها عندما تأتي للعمل في مكان ما.
 - الإدارة الإيجابية للاختلافات سوف تزيد الإنتاجية والابتكار كما أنها تحسن نوعية القرارات المتخذة.
 - الإدارة الغير واعية لهذه الاختلافات سوف تؤدي إلى مشكلات منها زيادة معدلات ترك العمل، وكثرة الصراعات والخلافات.
- ٣- الاتجاه لتحسين الجودة والإنتاجية:
 - يجب على المديرين أن يفهموا أن أي مجهود يبذل لتحسين الجودة والإنتاجية لن ينجح بدون مشاركة العاملين فهم القوة الحقيقية اللازمة لتنفيذ أية تغييرات في الجودة والإنتاجية بتفهم دراسات ونظريات السلوك التنظيمي لكي تتوفر لدى المديرين الرؤية الكاملة لتنفيذ أية تغييرات في مجال العمل مثل إدارة الجودة الشاملة، وإعادة الهندسة.
- ٤- تحسين مهارات الأفراد:
 - يجب على المديرين أن يفهموا أن أي مجهود يبذل لتحسين الجودة والإنتاجية لن ينجح بدون مشاركة العاملين فهم القوة الحقيقية اللازمة لتنفيذ أية تغييرات في الجودة والإنتاجية بتفهم دراسات ونظريات السلوك التنظيمي لكي تتوفر لدى المديرين الرؤية الكاملة لتنفيذ أية تغييرات في مجال العمل.
- ٥- زيادة درجة التمكين، عن طريق السيطرة الكاملة على الأعمال من قبل العاملين.
- ٦- التعامل مع حالات التغيير المستمر المتلاحق.
- ٧- إثارة الرغبة في التجديد والابتكار.
- ٨- تحسين أو تطوير السلوك الأخلاقي بسبب ضغوط العمل.

ثامنًا: النماذج ودراسة السلوك التنظيمي

- أو بالإمكان أن نطلق عليه المتغيرات المستقلة والتابعة المؤثرة في السلوك في المنظمات.
- المتغيرات المستقلة (ويقصد بها المتغيرات صاحبة الأثر في المتغيرات التابعة) وهي تضم:
 - ١- متغيرات خاصة بمستوى الفرد.
 - ٢- متغيرات خاصة بمستوى الجماعة.
 - ٣- متغيرات خاصة بأنظمة المنظمة.
 - المتغيرات التابعة (ويقصد بها تلك المتغيرات التي تتأثر بالمتغيرات المستقلة) وهي تضم مجموعة منها: الإنتاجية، الغياب، دوران العمل، المواطنة التنظيمية، الرضا الوظيفي.

أولاً: مفهوم الشخصية

«مجموعة من الصفات الفسيولوجية والسيكولوجية التي تحدد هوية الفرد».

«ذلك التكوين الديناميكي الذي يكمن بداخل الفرد والذي ينظم كل الأجهزة النفسية والجسمية، ويحدد الأساليب التي يتوافق بها الفرد مع بيئته».

- ويمكن تصنيف الشخصية كما عرفها علماء النفس إلى عدة تصنيفات هي:
 - ١- الشخصية كمثير أي قدرة الفرد على التأثير في الآخرين.
 - ٢- الشخصية بوصفها استجابة.
 - ٣- الشخصية كمكون داخلي.

١- الشخصية كمثير:

- ويعني تعريف الشخصية في ضوء قيمتها التأثيرية وانطباعات الغير عنها.
- وقد عرفت بأنها هي مجمل ماتركه صفات الفرد من انطباعات على الآخرين.
- انتقد هذا المفهوم في انه يشير إلى جوانب معينة من حياة الفرد مع إغفال التنظيم الداخلي للشخصية.

٢- الشخصية بوصفها استجابة:

- هي الأنماط السلوكية المتعددة التي يستجيب بها الفرد للمثيرات وعلى ذلك فان الشخصية هي أسلوب يمثل محصلة خبرات الشخص في بيئة ثقافية معينة.
- يؤخذ على هذا الأسلوب كثرة الأنماط والاستجابات التي يقوم بها الفرد مما يصعب دراستها، كما أن استجابات الشخص الواحد قد تتسم بعدم الثبات.

٣- الشخصية كمكون داخلي:

- ينظر إلى الشخصية باعتبارها تنظيم داخلي (السمات) يمكننا من تفسير مظاهر السلوك المختلفة للفرد (السلوك).
- يركز هذا التعريف على الميكانيزمات الداخلية للفرد والعلاقة المتبادلة بين العقل والجسم.
- هذا النوع ينظر للشخصية باعتبارها تنظيمًا داخليًا يمكننا من تفسير مظاهر السلوك المختلفة كما يؤكد الأثر أو العلاقة المتبادلة لكل من العقل والجسم في التأثير على الشخصية.

النقض الموجه لتعريفات الشخصية الثلاثة:

- معارضة علماء النفس لتعريفات الشخصية كمثير والشخصية بوصفها استجابة ترجع إلى أن كلاً منهما يركز على الجوانب الظاهرية والسطحية للشخصية.
- بينما عارض بعض علماء النفس الشخصية كمكون داخلي بسبب صعوبة إخضاع الشخصية للدراسة العلمية ومطالبتهم بضرورة وصف الشخصية بعبارات تسمح بدراستها وقياسها.

المفهوم البسيط للشخصية: الصفات التي يجب أن يشمل عليها المفهوم البسيط للشخصية:

- ١- الشخصية وحدة متكاملة ومتفاعلة.
- ٢- الشخصية وحدة مميزة خاصة بالفرد.
- ٣- تنطوي الشخصية على مكونات نفسية وجسمية.
- ٤- يجب على الشخصية ان تتوافق مع بيئة الفرد.
- ٥- الشخصية تتضمن فكرة الزمن(ماضي وحاضر) حيث تتغير الشخصية في مراحل نمو الفرد المختلفة.

تعرف الشخصية: «ذلك التكوين الديناميكي الذي يكمن بداخل الفرد والذي ينظم كل الأجهزة النفسية والجسمية، ويحدد الأساليب التي يتوافق بها الفرد مع بيئته»

نظريات الشخصية:

- ١- نظرية الأنماط.
- ٢- نظرية السمات.
- ٣- نظرية التحليل النفسي.
- ٤- نظرية الذات.

أولاً: نظرية الأنماط

اتجه واضعوا نظريات الأنماط إلى تصنيف الناس إلى أنماط حسب تكوينهم الجسمي. بينما اتجه البعض الآخر إلى تصنيف الناس إلى أنماط وفقاً لخصائصهم النفسية أو السيكولوجية.

ثانياً: نظرية السمات

يمكن فهم شخصية الفرد على أساس السمات المميزة له والتي تجعله يختلف عن أي شخص آخر (التكوين الجسماني، الذكاء، الشجاعة، التواضع، الكرم،... الخ) توجه انتقادات لهذه النظرية لأنها لا تحدد دوافع وأسباب السلوك الإنساني ولذا فهي نظرية غير متكاملة في تفسير الشخصية.

ثالثاً: نظرية التحليل النفسي

تدور الفكرة المركزية في هذه النظرية حول وجود صراع دائم بين الجانب اللا شعوري والجانب القيمي (بين العواطف والغرائز وبين الحق والقيم والمثل).

رابعاً: نظرية التعلم

اهتم فريق من علماء النفس في دراستهم ونموها بالخبرات التي يتعلمها الفرد ومن ثم قاموا بتفسير الشخصية في ضوء مبادئ التعلم التي توصلوا إليها من دراساتهم التجريبية.

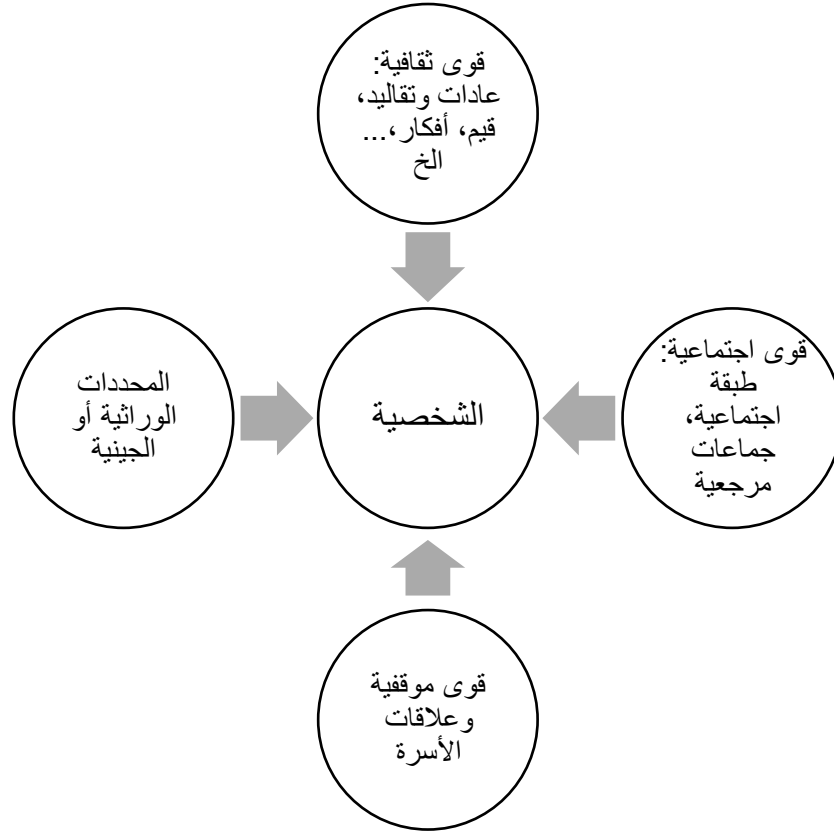
خامساً: نظرية الذات

الذات الشخصية: وهي الذات كما يراها الفرد ويتصرف طبقاً لرؤيته لذاته.

الذات الاجتماعية: تصور الآخرين للفرد وما يعتقده الفرد بشأن نظرة الآخرين له.

– ترى النظرية أن أهم دافع لدى الإنسان هو تحقيق أو إثبات الذات وقبول الإنسان لذاته وثقته بنفسه تدفعه لتحقيق إنجازات والعكس صحيح.

محددات الشخصية (العوامل المؤثرة في الشخصية)



اختبارات الشخصية:

- 1- الاستقصاءات: أن يقوم الفرد بتقويم شخصيته والحكم على أنواع سلوكه وتصرفاته من خلال استقصاء يصمم لهذا الغرض.
- 2- الاختبارات الإسقاطية: وتعني أن يقوم الفرد بإسقاط حالته النفسية على موقف غامض وغير منظم فيتم الكشف عن حقيقة شخصيته (ترتيب مجموعة من الصور).
- 3- الاختبارات الموقفية: يتم اختبار شخصية الفرد عن طريق وضعه تحت الملاحظة.
- 4- اختبارات الصفات الانفعالية: للكشف عن الشخصية السوية وغير السوية واختبارات الميول المهنية.

علاقة الشخصية بالسلوك التنظيمي:

- بعض خصائص أو سمات الشخصية التي اتضح ان لها تأثيرا قويا على السلوك داخل منظمات الأعمال تلك الخصائص هي:
- 1- مدى التحكم الارتكاز في الشخصية: ويقسم على أساس ذلك الأفراد إلي أشخاص ذوي ضبط داخلي وذوي ضبط خارجي.
 - 2- درجة الميكافيلية: وتعني النفعية والميل للعملية وأن الغاية تبرر الوسيلة.
 - 3- مدى تقدير أو احترام الذات.
 - 4- تحمل المخاطر.
 - 5- نمط الشخصية (أ) و(ب)

يختلف نمط الشخصية (أ) عن الشخصية (ب) في سلوكياته حيث يتسم نمط الشخصية (أ) بما يلي:

- ١- محاولة إنجاز أكبر قدر من المهام في وقت واحد.
- ٢- الإقدام والطموح.
- ٣- نفاذ الصبر واستعجال الأمور حيث يضيق ذرعاً ببطء وتيرة الأحداث.
- ٤- لا يستمتع بوقت الفراغ.
- ٥- تستحوذ عليه الأرقام حيث يقيس معيار النجاح بمقدار الكسب المادي حيث لديه توجه عالي بالعمل.

وعلى العكس نجد نمط الشخصية (ب) تتصف سلوكياته ب:

- ١- عدم التعجل حيث يعمل بإيقاع منتظم في التعامل مع الأحداث.
- ٢- يعمل بنشاط ولكن دون مغالاة ويميل للاستجمام والراحة دون تأنيب ضمير.
- ٣- يتسم بالثقة التي تؤدي للاستقرار النفسي.
- ٤- أقل احتمالاً لضغوط العمل قياساً بالأفراد الذين ينتسبون لنمط الشخصية (أ).

أولاً: مفهوم الإدراك

مقدمة: يتأثر الفرد بالعديد من المثيرات التي تشكل سلوكه ووعيه ويقدر التكيف مع هذه المثيرات بقدر ما يستطيع السيطرة على مجريات الأمور.

يختلف البشر في مقدار إدراكهم للمثيرات التي تحيط بهم، فقد يرى شخصان نفس الموقف ولكنهما يفسران هذا المثير بشكل مختلف.

نحن إذن قد لا نرى الحقيقة أو الواقع بل نفسر ونترجم ما نراه ونعتبره الحقيقة حسب طريقة إدراكنا للأمور.

تعريف الإدراك:

هو معرفة ذهنية يقوم فيها الفرد باستقبال المعلومات المرتبطة بالمثيرات عن طريق الحواس الخمس وتنظيمها وتفسيرها وإعطائها معاني خاصة قد تختلف عن الواقع ثم التصرف وفق هذه المعاني.

الإحساس أو الشعور:

هو استقبال الفرد لمثير خارجي من خلال حواسه الخمس (السمع والبصر واللمس والتذوق والشم) فهو عملية فسيولوجية وعصبية.

أما الإدراك: فهو أكثر شمولاً من الإحساس حيث أنه عملية معرفية وذهنية تنتقي وتختار من بين المعلومات التي توصلها الحواس للمخ ثم تنظم هذه المعلومات وتفسرها وإعطائها معنى، وبالتالي فالإحساس جزء من الإدراك.

ثانياً: خطوات عملية الإدراك:

- 1- الإحساس بالمثيرات المحيطة.
- 2- الانتباه.
- 3- تسجيل المعلومات وتنظيمها.
- 4- التفسير والتأويل.
- 5- الاستجابة السلوكية.

أولاً: الإحساس بالمثيرات المحيطة:

تبدأ عملية الإدراك بوصول المثيرات إلى مراكز الاستقبال الحسية (الحواس) ثم تبدأ أدوات الاستقبال بنقل هذه المثيرات إلى المخ.

ثانياً: الانتباه:

نظراً لتوافر المثيرات بشكل كبير ولا نهائي فإن الفرد يوجه اهتمامه لأحد أو لبعض المثيرات ويركز عليها دون غيرها ومن ثم يوجه حواسه إليها وينبهها كي تستقبل هذه المثيرات فقط.

ثالثاً: تسجيل المعلومات وتنظيمها:

يوصل الإحساس معلومات خام للمخ حيث يقوم بتخزين هذه المعلومات وتنظيمها في أشكال ذهنية وتصنيفها وترتيبها في وحدات ومجموعات مستقلة على أساس التشابه أو التكامل أو التقارب.

رابعاً: التفسير والتأويل:

وهي مرحلة تتمثل في الانتقال من بين المعلومات المنظمة أو المخزنة في الجهاز العصبي وإعطائها معنى يحدد دلالاتها حسب فهمها في ضوء مدركات الفرد لها وفي ضوء شخصيته وقيمه وخبراته.

خامساً: الاستجابة السلوكية:

هي مرحلة التصرفات السلوكية التي تمثل إقدام الفرد على سلوك معين في ضوء تفسيره وتأويله للمدركات (سلوك ظاهر أو مستتر) يتمثل في تكوين مشاعر أو اتجاهات داخلية تجاه المثير.

ثالثاً: العوامل المؤثرة في الإدراك:

- ١- العوامل المتعلقة بالمثير. ٢- العوامل المتعلقة بالفرد. ٣- أثر البيئة في عملية الإدراك.

أولاً: العوامل المتعلقة بالمثير:

يتوقف إدراكنا وتفسيرنا للأشياء من حولنا على خصائص أو سمات هذه المثيرات (مثال: الورد الحمراء ضمن باقة ورد بيضاء).

العوامل المتعلقة بانتقاء المثيرات:

- ١- شدة المثير أو قوته. ٢- الحجم. ٣- التباين.
- ٤- التكرار. ٥- الحركة. ٦- الألفة والجدة.

العوامل المتعلقة بتنظيم المثيرات:

- ١- الشكل والخلفية (المدركات البصرية).
- ٢- التشابه (العمال الذين يرتدون الزي الواحد).
- ٣- التقارب (الزماني والمكاني).
- ٤- الاستمرارية.
- ٥- الإغلاق أو سد الثغرات.
- ٦- الشمول (السياق).

ثانياً: العوامل المتعلقة بالفرد (العوامل المؤثرة على الإدراك):

- ١- الخبرات السابقة (مثل الموظف).
- ٢- الحاجات والدوافع (الغير المشبعة).
- ٣- الشخصية.
- ٤- النسق الإدراكي.
- ٥- المستوى الاقتصادي والاجتماعي للفرد المدرك (الغني والفقير).
- ٦- أثر الاتجاهات والقيم على الإدراك (الاتجاه السلبي للمدير).
- ٧- تأثير الحالة النفسية:
 - أ- الحب والكراهية.
 - ب- الارتياح والضيق.

ثالثاً: أثر البيئة في عملية الإدراك:

– تأثير البيئة المادية: إن إدراك أو عدم إدراك المثيرات يتوقف على مدى تميزها عن البيئة الخاصة بها (مثال: الرسالة الهامة لأحد المديرين).

البيئة المادية قد ترتبط بتوقعات معينة تؤثر على طريقة إدراك المثيرات (مثال: جرس التليفون).

– تأثير البيئة الاجتماعية: للبيئة الاجتماعية تأثير كبير على عملية الإدراك فعلى سبيل المثال فإن المدير الذي ينصح أو ينتقد مرؤوسيه في حضور زملائه يختلف عن المدير الذي ينتقد أو ينصح مرؤوسيه بشكل سري في مكتبه،

تلعب الأسرة والمدرسة والجامعة والأصدقاء دوراً هاماً في تشكيل شخصية الفرد وتحدد قيمته واتجاهاته التي تسهم بدورها في تفسيره للمثيرات التي يتعرض لها.

تتأثر عملية الإدراك باختلاف الإطار البيئي الثقافي فكما أن الأفراد الذين ينتمون إلى ثقافة واحدة يتشابهون إلى حد ما فإن الأفراد الذين ينتمون لثقافات مختلفة يختلفون ولذلك نتوقع أن تؤثر الثقافة في الإدراك.

ويرجع تأثير الثقافة على الإدراك إلى ثلاثة عوامل رئيسية وهي:

١- الوظائف الشائعة (التعود على حالات معينة).

٢- التعود (احترام أهمية الوقت).

٣- نظم الاتصالات (اللغة والرموز والفن).

رابعاً: معوقات الإدراك:

إن عملية الإدراك بطبيعتها تقود إلى اختلاف في المعاني والمفاهيم من شخص إلى آخر ومن ثم في سلوكهم عند الاستجابة لنفس المؤثر وهناك أربعة عوامل رئيسية تعمل كمعوقات للإدراك وهي: التنميط، أثر الهالة، الدفاع الإدراكي، والإسقاط.

١- التنميط: هو عملية تصنيف الأفراد أو الأشياء بناء على ما ندرکه من تماثل بينهم وكثيراً ما يستخدم رجال الأعمال ومتخذوا القرارات عملية التنميط في تبسيط المؤثرات المعقدة، وفي بعض الأحيان يصعب حتى على المهنيين تجنب التنميط أو التعميم، فالتعميم يساعد في كثير من الأحيان صانعي القرار في تبسيط الحالات التي تواجههم حيث أن معظم الناس قد يفقدون القدرة أو الرغبة في التعامل مع الأمور المعقدة وبدائلها.

٢- تأثير مفعول الهالة: وهي قريبة من عملية التنميط وتعني استخدام خاصية واحدة كأساس لتكوين انطباع عام أو فكرة عامة أو تقييم للفرد، فالشخص الذي يؤدي أول مهمة له في عمله الجديد على أحسن وجه قد ينظر إليه بأنه كفؤ في جميع الجوانب الأخرى.

٣- الدفاع الإدراكي: وهو ترشيح الفرد للمعلومات أو المؤثرات المؤلمة أو المزعجة أو التي لا يكثر لها ولذلك فهو يقوم باختيار المعلومات التي تدعم آراءه ويتجاهل الآراء التي تتنافى معها، فالطالب الكسول الذي يسعى لعلامة النجاح في مادة ما ويطلب مساعدة الأستاذ فإنه يتذكر قول الأستاذ (إني سأساعدك) ولكنه يتناسى ويتجاهل قول الأستاذ (إلا أنه عليك أن تقدم جهداً يقنعني بجدارتك).

٤- الإسقاط: هو أن يعزي الفرد الجانب السيئ من خصائصه أو مشاعره إلى أشخاص آخرين، فالإدراك يصبح مشوهًا بالمشاعر أو الخصائص الشخصية التي يمتلكها الفرد، فالشخص الذي يرى زميله قد ارتقى إلى منصب أعلى لا يعزي ذلك إلى كفاءة هذا الزميل بل إلى كراهية مديره له، كثيرًا ما نرى أن الآخرين أقل منا لأننا أسقطنا خصائصنا ومشاعرنا الشخصية عليهم.

العوامل التي يمكن من خلالها تجنب المشكلات الإدراكية:

- ١- الدقة في المعلومات من حيث الوقت والمكان بالنسبة للمثير محل الإدراك بما لا يحمل اللبس والتأويل.
- ٢- كثرة مشاهدة الشيء محل الإدراك لزيادة مستوى الإدراك والمعلومات حول هذا المثير.
- ٣- الاعتماد على مصادر معلومات متنوعة لزيادة دقة الإدراك حول المثير محل الإدراك لتقليل درجة التمييز الإدراكي.
- ٤- الاعتماد على معلومات مخالفة أو غير منسجمة مع خبرات الفرد تجنبًا لعملية الإسقاط الإدراكي على الآخرين.

خامسًا: العلاقة بين الإدراك ومجال السلوك التنظيمي:

- تأثير الإدراك على القيادة: المدير الكفء يجب أن يراعي الاختلافات الإدراكية والفروق الفردية بين الموظفين بالمنظمة وخصوصًا عند قيام المدير بعملية الاتصال مع مرؤوسيه أو زملائه مما يساعده على انتقاء الرسائل الاتصالية الفعالة.
- تأثير الإدراك على الصراع التنظيمي: من المعروف أن الصراع التنظيمي ربما يقع بسبب اختلاف أو تباين مستوى الإدراك بين المديرين ومرؤوسيه أو بسبب اختلاف درجات الانتباه أو التركيز بين الاستشاريين والتنفيذيين، لذلك فإن تفهم الإدراك قد يكون وسيلة فعالة لتقليل الضغوط التنظيمية.

مجالات العلاقة بين عملية الإدراك وبعض مجالات التطبيق التنظيمي:

- أولًا: الاختيار والترقية: إن دراسة مستوى الإدراك لدى الأفراد المرشحين للترقية أو للتعيين أمر بالغ الأهمية للحكم على قدراتهم والتميز بينهم.
- ثانيًا: اتخاذ القرار: إن نمط المدير في اتخاذ القرار يتأثر بكيفية وطريقة إدراكه للمثيرات المحيطة به.
- ثالثًا: مجال تقييم الأداء: يجب أن تتجنب مشكلات مثل تأثير الهالة والإسقاط والتعميم وغيرها من مشكلات الإدراك عند تقييم الأداء.

أولاً: مفهوم التعلم:

مقدمة:

- تعتبر عملية التعلم من العمليات الرئيسية المساعدة في فهم السلوك الإنساني.
- التعليم يعتبر عملية مستمرة تبدأ من المهد وتستمر الى نهاية العمر.
- القدرة على التعلم والاستفادة من التجارب من أهم ما يميز به الإنسان.
- أن معظم السلوك الذي يصدر من العامل بالمنظمة يتأثر بالتعلم.

يقصد بالتعلم: «التغيير الدائم في السلوك والذي يحدث نتيجة الخبرة والممارسة».

- ١- التعلم يتضمن التغيير، فسلوك الفرد قبل التعلم يختلف عن سلوكه بعد التعلم.
- ٢- التغيير الذي يحدث نتيجة التعلم يجب أن تكون له صفة الدوام والاستمرار النسبي.
- ٣- التعلم يؤثر في السلوك الحالي والمحتمل.
- ٤- الخبرة عنصرًا ضروريًا في عملية التعلم.
- ٥- أهمية التفرقة بين التغيير في السلوك الناتج عن الخبرة والممارسة والتغيير الناتج عن نضج شخصية الفرد.

ثانيًا: نظريات التعلم: (يكتفى بالمحتوى في النظريات - مانحتاج أسماء العلماء)

- ١- نظرية التعلم الشرطي التقليدي (الكلاسيكي).
- ٢- نظرية التعلم الشرطي الفعال.
- ٣- نظرية التعلم الاجتماعي.
- ٤- نظرية التعلم بالمحاولة والخطأ.
- ٥- نظرية التعلم بالاستبصار.

أولاً: نظرية التعلم الشرطي التقليدي (الكلاسيكي): أسس النظرية العالم الروسي pavlov وترتكز على دراسة العلاقة بين المنبه والاستجابة حيث أثبت أن المنبه هو شرط مكيف ومحدد للاستجابة (تجربة تعريض كلب لمنبه أو مثير طبيعي كالطعام) أو مثير مكيف مثل الجرس الذي يوحى بالطعام ومن ثم إفراز الكلب لللعاب كاستجابة للمنبه).

فروض النظرية:

- ١- المثيرات الطبيعية قادرة على إحداث استجابة غير شرطية أو طبيعية.
- ٢- المثير الشرطي لا يؤدي إلى الاستجابة الطبيعية إلا إذا ارتبط بمثير غير شرطي.
- ٣- قوة الاستجابة الطبيعية تزداد كلما حرم الكائن من المثير الطبيعي الضروري.

ثانيًا: نظريات التعلم الشرطي الفعال: قدمها العالم الأمريكي (skinner) وأدخل فيها إرادة الفرد وتصوراته الفردية التي تتوسط بين المثير والاستجابة فالفرد حينما يتعرض لمثير فهو يحلل ويفكر ويختار استجابة معينة للحصول على نتائج مرضية، وتوضح أن الفرد يستجيب بشكل معين حتى يحقق الرضا والعائد المطلوب وعندما يحقق الفرد ما يريد يقوم بتكرار السلوك، وقد توصلت النظرية إلى أن المكافأة والعقاب لها دور أساسي في تكرار السلوك حيث يكافأ الشخص الذي يستجيب بطريقة صحيحة بينما يعاقب الشخص الذي يستجيب بطريقة خاطئة ومن ثم يتعلم الفرد أن تكرار السلوك غير المرغوب سينتج عنه عقابه وبمجرد معرفته بالعقاب سيتعلم، وتشرح النظرية تعليم الأفراد عن طريق التجربة والخطأ.

ثالثاً: نظرية التعلم الاجتماعي: قدمها Robbins يتعلم الفرد من خلال الملاحظة ومشاهدة سلوك الآخرين وتقليدهم في ظل إطار اجتماعي معين، وتعتمد فكرة النظرية على وجود نماذج في الحياة يتأثر بها الفرد إلى محاكاتها ويتم هذا على مرحلتين:

- ١- يشاهد ويلاحظ الفرد سلوك الآخرين ويكوّن صورة ذهنية عنه وعن نتائجه (ثواب، عقاب).
- ٢- يطبق الصورة الذهنية في الواقع ويكرر السلوك إذا كانت النتائج إيجابية ويتوقف عن تكراره إذا كانت النتائج سلبية.

رابعاً: نظرية التعلم بالمحاولة والخطأ: قدمها عالم النفس الأمريكي Thorndike وترتكز فكرتها على أن الإنسان والحيوان يكتسبان بعض المهارات ويتعلمانها عن طريق المحاولة والخطأ حيث يميل الكائن الحي إلى تثبيت المحاولات الناجحة وتجنب المحاولات الفاشلة (مثل تجربة القط، وطريقة تعلم الفرد لقيادة السيارة).

خامساً: نظرية التعلم بالاستبصار: قدمها Kohler وتشير إلى أن السلوك لا يحدث بشكل عشوائي ولكن نتيجة للاستبصار وإدراك المعاني حيث يستقبل الفرد المعلومات ويفكر فيها ويعطيها مدلولات معينة ويستخدم ذكائه في تحديد السلوك الذي يجب أن يقوم به (تجربة القروذ) والتعلم بالاستبصار لا يخلو من التجربة والخطأ ولكن عادة ما يكون في بداية المشكلة، وقد يأخذ الاستبصار فترة طويلة أو قصيرة أو تدريجية حتى يحدث السلوك.

ثالثاً: مبادئ التعلم:

- ١- لا يتعلم الإنسان بدون دوافع.
- ٢- المكافأة تعزز وتدعم عملية التعلم.
- ٣- التعلم الموزع أفضل من التعلم المركز.
- ٤- المشاركة الإيجابية.
- ٥- ضرورة تنوع مواد أو مجالات التعلم.
- ٦- أهمية الفهم أثناء عملية التعلم.
- ٧- التكرار.
- ٨- فائدة الإرشاد والتوجيه.
- ٩- مبدأ التماثل أو التشابه.

رابعاً: التدعيم والعقاب وعلاقتهما بالتعلم:

- ١- **تثبيت وتعزيز السلوك المرغوب:**
 - تقديم حافز إيجابي - تدعيم إيجابي: إذا ارتفعت إنتاجية الموظف وتم منحه مكافأة تشجيعية سيعزز ذلك السلوك لديه وسيكرره مره أخرى.
 - إيقاف أو منع حافز سلبي - تدعيم سلبي: يسلك الموظف سلوك معين ليتجنب العقاب مثل أن يلتزم بمواعيد الدوام تجنباً للعقاب.
- ٢- **إضعاف وإخماد السلوك غير المرغوب:**
 - العقاب: نتيجة مؤلمة وغير سارة يحصل عليها الفرد نتيجة سلوك معين.
 - استخدام استراتيجية الانطفاء: منع وإيقاف حافز إيجابي (اللا تدعيم) وقد يحدث الإطفاء مع السلوك المرغوب بتجاهل مقترحات الموظف.

- ٣- جداول التدعيم: تشير إلى عملية توقيت التحفيز وتنقسم إلى تصنيفين رئيسيين:
- جداول مستمرة: يتم إعطاء مدعم لكل استجابة صحيحة من قبل الفرد (توجيه عبارات المدح للموظف مع كل سلوك مرغوب).
 - جداول متقطعة: تقديم مدعمات بعد عدد من الاستجابات الصحيحة حيث يتم تعديل السلوك ببطء.

خامساً: التذكر والنسيان وعلاقتهما بالتعلم:

التذكر:

يقصد بالتذكر: الاحتفاظ بالتغير الذي اكتسبه الفرد نتيجة للتعلم. وهو يمثل الوجه الإيجابي لعملية التعلم، على عكس النسيان الذي يمثل الوجه السلبي للتعلم.

مراحل التذكر:

- ١- التعلم والاستظهار (الاكتساب أو الحفظ / الفهم).
- ٢- الاحتفاظ بحصيلة ما تعلمناه.
- ٣- الاسترجاع.
- ٤- التعرف، ويقصد بها هل سبق أن تم المرور بها، ويمكن تقسيم الذاكرة إلى نوعين هما:
 - الذاكرة قصيرة المدى.
 - الذاكرة طويلة المدى.

العوامل المؤثرة في التذكر:

- ١- سرعة وبطء التعلم.
- ٢- مواد التعلم.
- ٣- طريقة التعلم.

النسيان:

يقصد بالنسيان: عدم القدرة على تذكر بعض الخبرات التي سبق اكتسابها وتعلمها. (هو الفشل في الاحتفاظ بما تعلمناه وهو الوجه السلبي لعملية التعلم).

العوامل والمسببات التي تؤدي الى النسيان:

- ١- عامل الزمن.
- ٢- عامل الاكتمال والمعنى.
- ٣- عامل التداخل.
- ٤- عدم تثبيت موضوع التعلم عن طريق التكرار.
- ٥- المواقف الانفعالية المؤلمة بالنسبة للفرد.
- ٦- تغير الميول والاهتمامات.

الجزء الأول: القيم

أولاً: مفهوم القيم

- مفهوم يوضح للفرد أو الجماعة ما هو مرغوب، ويؤثر على اختيار الأهداف والأساليب وردود الأفعال.
- ينظر للقيم ايضاً على أنها معايير تحدد توجهات الفرد وتصرفاته، وهي ليست حالة مثالية ولكنها حالة مفضلة.
- يرى البعض أن القيم ليست شيئاً مطلقاً إنما هي عرضة للتأثر بالإطار الثقافي، وهي تختلف من مجتمع لآخر.
- هناك تباين في مفهوم القيم بين العلوم المختلفة.

يقصد بالقيم من المنظور الإداري:

- «مرشد أو دليل للسلوك يتم من خلاله تفضيل سلوك على آخر».
- «معايير تحدد توجهات الفرد وتصرفاته وتقييم سلوكياته وسلوكيات الآخرين».
- تساهم في تحديد درجة توافق الفرد مع الجماعة والإطار البيئي المحيط.
 - إن القيم ليست هي الأفعال أو التصرفات ولكنها تتحدد من خلال التصرفات أو الأفعال.
 - القيم تختلف عن الاتجاهات في أنها أكثر رسوخاً وأقل احتمالية للتغيير.
 - لا بد من التفريق بين قيم العمل وقيم الفرد الشخصية، إذ يقصد بقيم العمل قيم المنظمة، أما القيم الشخصية فهي قيم ترتبط بالفرد العامل نفسه، مع التأكيد هنا على ضرورة التوازن ما بين قيم العمل وقيم الفرد.

ثانياً: أهمية القيم

- تلعب القيم دوراً هاماً في تشكيل سلوكيات الأفراد، فهي بمثابة الصورة المرجعية التي يعمل الفرد على التوافق معها، وعليه فإن أهمية دراسة القيم تنبع من الآتي:
- ١- قيم الفرد تؤثر على إدراكه للمواقف والمشاكل التي يواجهها.
- ٢- تؤثر القيم الشخصية على الطريقة التي يتعامل بها الفرد مع الآخرين، فالعلاقات الشخصية تتأثر بشكل كبير بالقيم.
- ٣- تسهم القيم إلى درجة كبيرة في تشكيل أخلاقيات العمل حيث تحدد ما هو مقبول وما هو مرفوض في السلوكيات.
- ٤- تؤثر القيم في نوعية وشكل القرارات المتخذة حيث أنها تعد المرجع والأساس الذي يبني الفرد عليه قراراته.
- ٥- تلعب القيم دوراً هاماً في تحديد مستوى الإنجاز المتوقع من الفرد وبالتالي تحدد مستوى الدافعية للعمل.
- ٦- إن التزام جماعة العمل بقيم معينة يزيد من تماسكها ويسهل من عملية التعامل معها.
- ٧- هناك علاقة وثيقة بين القيم والاتجاهات حيث يتفرع عن القيم عدة اتجاهات (مثال: قيمة واحدة مثل الإنجاز يتفرع عنها اتجاه للتعاون أو اتجاه للتنافس) من جهة أخرى فإن القيم هي التي تحدد اتجاهات الأفراد فيما يتعلق بكافة أشكال التصرفات.

ثالثاً: مصادر القيم

- ١- المصدر الاجتماعي: يعتبر الفرد جزء من المجتمع الذي نشأ فيه، وعلى ذلك فالقيم تتشكل وفقاً لطبيعة المجتمع.
- ٢- المصدر الديني: يمثل الجانب الديني أساساً لكثير من القيم الإنسانية، فالدين الإسلامي يعد مصدراً خصباً وثريراً للكثير من القيم بكافة أنواعها سواء كانت قيماً مادية، اجتماعية، سياسية ونظرية.
- ٣- الخبرة: تستمد القيم أهميتها أو ثقلها من الخبرات وممارسات الأفراد، فالحرية تمثل قيمة كبيرة للفرد الذي يتعرض للحبس، مقارنة بالفرد الطليق.
- ٤- منظمات الأعمال أو جماعات العمل: تعد المنظمة أو جماعة العمل بقيمتها وثقافتها الخاصة مصدراً هاماً من مصادر القيم، فالفرد الذي يعمل في منظمة أو مع جماعة عمل يكون نمطاً سلوكياً ينسجم مع قيم العمل داخل المنظمة أو الجماعة.
- ٥- الأسرة: تعتبر اللبنة الأولى في بناء قيم الفرد، فالشخص ينمو في إطار أسري يتعلم منه معايير حاكمة للتصرفات توضح له ما هو الخطأ والصواب وما هو مرفوض وما هو المقبول إلى غير ذلك من الأمور التي تمثل حجر الأساس في بناء قيم الفرد.

رابعاً: أنواع تقسيمات/ تصنيفات القيم

- ١- تصنيف سبرانجر للقيم Spranger.
- ٢- تصنيف روكيتش للقيم Rokeach.
- ٣- تصنيف كلوكهن للقيم Kluchon.
- تصنيف سبرانجر للقيم Spranger: توصلت الدراسة التي قام بها إلى أن هناك ستة أنماط للقيم، تتمثل في:
 - ١- النمط الاقتصادي.
 - ٢- النمط الاجتماعي.
 - ٣- النمط الديني.
 - ٤- النمط النظري.
 - ٥- النمط السياسي.
 - ٦- النمط الجمالي.

خامساً: القيم وأخلاقيات العمل **إضافية

- وهناك مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى تردي القيم المتعلقة بأخلاقيات العمل منها:
- ١- سيطرة العشائرية والقرابة والولاءات العائلية والحزبية على العلاقات الاجتماعية والتنظيمية.
 - ٢- وجود التمييز في المعاملة بين الموظفين.
 - ٣- تعقيد الإجراءات وكثرة القوانين والأنظمة والتعليمات المرتبطة بإنجاز المعاملات.
 - ٤- عدم توفر القدوة الحسنة للموظفين داخل العمل وخارجه.
 - ٥- تردي الأحوال الاقتصادية في المجتمع ولدى الموظفين.
 - ٦- ضعف الهياكل التنظيمية وضعف القيادات الإدارية بما في ذلك ضعف الرقابة والإجراءات التأديبية الرادعة.
 - ٧- ضعف برامج التدريب والتأهل المتعلقة بأخلاق العمل.

الجزء الثاني: الاتجاهات

أولاً: مفهوم الاتجاهات

مقدمة

- تعد الاتجاهات من أكثر وأهم الموضوعات التي نوقشت في مجال علم السلوك، وذلك لتأثيرها المباشر على سلوك الأفراد.
- أن سلوك الفرد في كافة مظاهره يتأثر بمجموعة اتجاهاته.
- أن للفرد عدة اتجاهات تجاه الأحداث والأشياء المختلفة.
- أن الاتجاهات المتنوعة تمثل نمطاً مترابطاً يلعب دوراً عاماً في السلوك الإنساني.
- **يقصد بالاتجاه:** استعداد وجداني مكتسب يحدد سلوك وشعور الفرد نحو موضوعات معينة من حيث تفضيلها أو عدم تفضيلها. **وبالتالي تمثل الاتجاهات:**
 - تعتبر الاتجاهات متعلمة ومكتسبة عن طريق الخبرة أو الممارسة.
 - الاتجاهات تمثل حالة من الاستعداد والتهيؤ.
 - الاتجاهات يجب أن تشمل نمطاً مترابطاً غير متنافر.
 - تتفاوت الاتجاهات من حيث الاستمرارية والدوام.
 - الاتجاهات لا يمكن ملاحظتها بشكل مباشر إذ يستدل عليها من خلال السلوك.
 - تتسم الاتجاهات بدرجة متفاوتة من الكثافة والشدة كما تتفاوت من حيث الاستمرارية والدوام.
 - أن الاتجاهات توجه الإنسان للتصرف بطريقة معينة.
- **الميول:** هي انفعالات خاصة تحدد علاقة الفرد بأشياء معينة، الفرق بين الميل والاتجاه أن الميل شخصي أما الاتجاه فهو استعداد وجداني مكتسب ثابت نسبياً، وقد تؤثر الاتجاهات في تغيير الميول.
- **الآراء:** تعتبر الآراء أكثر خصوصية من الاتجاهات فالآراء أكثر عمومية ويتم التعبير عن الاتجاهات بالآراء لفظياً.
- **المعلومات:** معلوماتي عن الشيء تختلف عن اتجاهاتي فمثلاً قد تكون لدى الفرد معلومات كثيرة عن الديمقراطية ويكون اتجاهه دكتاتورياً.

ثانياً: مكونات الاتجاهات:

هناك ثلاث مكونات رئيسية للاتجاهات هي:

- **المكون الفكري أو الإدراكي:** يتعلق هذا الجانب بمدرجات الفرد تجاه موقف معين، بمعنى أن الفرد لن يكون لديه اتجاهات حيال الموقف ما لم تكن لديه معرفة عن هذا الموقف. وكمثال ذلك إذا سألت أحد الأشخاص عن اتجاهاته نحو الأحداث في منطقة الشيشان فإنه لن يستطيع إعطاء أية إجابة ما لم تعطه فكرة عن هذه المنطقة وطبيعتها.
- **المكون الشعوري أو العاطفي:** يعبر هذا البعد عن المشاعر أو العواطف بمعنى أن يتكون لدى الفرد شعور أو عاطفة (إيجابياً أو سلبياً) معينة تجاه موضوع معين حسب طبيعة العلاقة بين الموضوع محل الاتجاه وأهداف الفرد، فبعد إعطاء فكرة عن منطقة الشيشان وما يتعرض له أهلها المسلمون من اضطهاد يتعاطف الشخص مع أهالي الشيشان ويكون عدائياً نحو الروس.

- **المكون السلوكي:** يتعلق هذا المكون بميل الفرد للتصرف بشكل معين تجاه موقف محدد، فبعد أن يتوفر للفرد معرفة موضوع أو موقف ما يتكون لديه شعور إيجابي أو سلبي وعندئذ يصبح الفرد أكثر ميلاً لأن يسلك سلوكاً معيناً تجاه هذا الموقف. ففي المثال السابق إذا افترضنا أن الفرد بدأ يعرف معلومات عن الشيشيان وأنه أصبح متعاطف مع قضية المسلمين هناك فإنه قد يبادر بالتبرع بالمال لأهالي الشيشيان.

ثالثاً: وظائف الاتجاهات

- ١- **وظيفة المنفعة:** الاتجاهات تلعب دوراً هاماً في توجيه سلوك الفرد لإشباع حاجاته ورغباته (الموظف ذو الاتجاهات الإيجابية).
- ٢- **وظيفة الدفاع عن الذات:** يمكن أن تمثل الاتجاهات دفاعاً عن ذات الشخص حيث تقوم بحماية الأنا من القلق والتهديدات المختلفة، فكل فرد منا يحاول الدفاع عن نفسه وتقليل مستوى القلق والضغط التي يتعرض لها.
- ٣- **وظيفة التعبير عن القيمة:** تقدم الاتجاهات تعبيراً موجباً عن قيم الفرد وصورته الذهنية، فإن من يكون اتجاهاً مؤيداً للامركزية السلطة يعبر في الوقت نفسه عن قيمة الحرية والاستقلال في انجاز العمل.
- ٤- **وظيفة المعرفة:** تساعد الاتجاهات الفرد في توفير معايير مرجعية لسلوكه، وعلى تنظيم إدراكه للأمور وترتيب معلوماته مما يساهم في معرفة ما يجري حوله.

رابعاً: مصادر الاتجاهات

- ١- **التعلم:** يلعب التعلم سواء كان التعلم التقليدي أو الفعال أو التعلم عن طريق النموذج أو المحاولة أو الخطأ دوراً هاماً في تكوين الاتجاهات، فالطفل الذي يتخذ والده كنموذج في حياته تترسخ في نفسه اتجاهات معينة يتشربها من متابعة نموذج الأب.
- ٢- **الجماعات:** إن أهمية الجماعات في تكوين الاتجاهات تنبع من أنها تكون مصدر للاعتقادات، ونحن نقبل هذه الاتجاهات لنحصل على تقبل الجماعة وضماناً لاتساق الهوية. وللجماعة القدرة على تعديل اتجاهات أعضائها بما يتفق مع مبادئها.
- ٣- **طريقة وإيدولوجية التفكير:** تختلف الاتجاهات حسب الطريقة التي يفكر بها الناس ومدى انطباعاتهم تجاه الأشياء أو المواقف؛ فمثلاً الأفراد الذين يعيشون في مناطق تتسم بعدم الانفتاحية تجد اتجاهاتهم تميل للشدة والعكس.
- ٤- **المعتقدات:** تتعدد المعتقدات ما بين سياسية واقتصادية ودينية، حيث يلعب فيها المربون والسياسيون والكتاب دوراً هاماً في نشرها وترسيخها، ولذلك فمن المتوقع أن يكون تأثيرها كبير في تكوين وتشكيل الاتجاهات.
- ٥- **الاحتكاك والخبرة المباشرة مع الشيء:** قد تتطور الاتجاهات وتتطور من خلال خبرات الفرد التي تعرض لها شخصياً عند الاحتكاك بموضوعات أو أشياء معينة (الطريق الجديد vs الطريق القديم).
- ٦- **الصلة والتلازم:** قد تتطور الاتجاهات وتنمو تجاه موقف معين بسبب تلازم هذا الموقف بموقف آخر، فقد يكون الفرد اتجاهاً سلبياً تجاه شخص ما بسبب صداقته لشخص لا يقبله.

خامساً: قياس الاتجاهات

تهدف عملية قياس الاتجاهات إلى ما يلي:

- ١- التعرف على درجة وضوح أو غموض الاتجاهات أو درجة قوتها أو تطرفها أو ثباتها.
- ٢- تزويد الباحثين بنتائج عملية تساعدنا على دراسة سلوك الأفراد والتنبؤ باتجاهاتهم المختلفة.

- ٣- فحص ودراسة العوامل المؤثرة في تشكيل الاتجاهات ونشأتها، ومدى إمكانية تعديلها أو تغييرها بما يخدم مصلحة المنظمة.
- ٤- لدراسة الاتجاهات فوائد عديدة في مجالات المعرفة المختلفة مثل ميادين الاقتصاد والإعلام والسياسة والصحة النفسية.

سادساً: تغيير الاتجاهات

رغم أن الاتجاهات تتسم بالثبات النسبي إلا أنها قابلة للتغيير نظراً لتغير الظروف من حولنا، خصوصاً إذا كان الاتجاه ضعيف أو عند ظهور اتجاه آخر أكثر قوة (المديرون والمرشح).

- ومن أهم طرق تغيير الاتجاهات مايلي:

- ١- تغيير الجماعة.
- ٢- تغيير المعتقدات.
- ٣- تغيير الموقف (من طالب إلى مدرس).
- ٤- إثارة المخاوف والشكوك.
- ٥- الاتصال المباشر بموضوع الاتجاه.
- ٦- تأثير الأحداث الهامة.
- ٧- التغيير القسري في السلوك.
- ٨- تأثير رأي الأغلبية والخبراء.

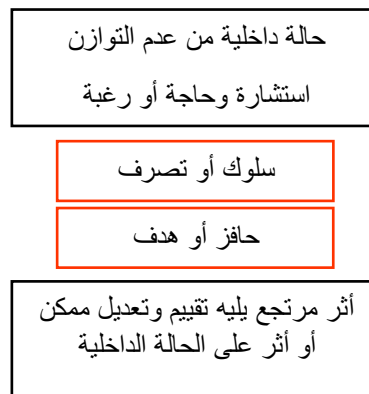
أولاً: مفهوم الدافعية

- لماذا تصدر عن الأفراد أعمال أو سلوكيات؟
- تعتبر الدافعية أحد أهم العوامل المحددة للسلوك الإنساني.
- تتوقف حياة الإنسان على إشباع الكثير من دوافعه الأساسية (الطعام، شرب الماء، والراحة).
- هناك مجموعة من الدوافع الأخرى النفسية، والاجتماعية التي تؤثر على سلوك الأفراد.
- **يرجع مفهوم الدافعية Motivation** إلى الكلمة اللاتينية **Movere** التي تعني يحرك أو يدفع وقد أخذ هذا المصطلح معنى أوسع وأشمل بحيث يشير إلى القوى التي تحرك الأفراد في اتجاه معين وذلك للقيام بعمل ما أو لتحقيق هدف ما أو هو القوى التي تحافظ أو تغير اتجاه أو كمية أو شدة السلوك.
- ❖ يرى **Robbins** أن الدافعية هي العمليات التي تحدد مدى كثافة أو اتجاه أو إصرار **مجهود** ما يبذله الفرد لتحقيق هدف معين.
- ❖ يؤكد **Gray** في تعريفه للدافعية على درجة **الإصرار والمثابرة** عند تحقيق الهدف حيث يعرف الدافعية بأنها ذلك المدى الذي يمكن أن يصل إليه الجهد المنطوي على إصرار ومثابرة عند توجيهه نحو هدف معين.
- ❖ **Luthans** ينظر للدافعية على أنها عملية تبدأ **بوجود نقص** أو حاجة فسيولوجية أو نفسية تنشط وتستحث وتعد الدافع أو الباعث في سبيل **تحقيق هدف** أو حافز معين.
- ❖ يرى **Hampton** أن الدافعية هي مجموعة من القوى **المنشطة** والمحركة التي تأتي من **داخل أو خارج** الفرد بحيث تدفعه لانتهاج **سلوك معين**.

ويمكن تعريف الدافعية على أنها:

«مجموعة القوى المحركة التي تثير حماس الفرد وتحرك وتنشط سلوكه باتجاه معين لتحقيق هدف أو منفعة معينة فسيولوجية أو نفسية».

- درجة الدافعية تتأثر بوجود مثيرات داخل الفرد أو خارجه.
- تتغير توقعات وحاجات الفرد بصورة مستمرة ومن ثم تتعدّد عملية الدافعية.
- يختلف الأفراد في إشباع دوافعهم بسبب تعدد طرق الإشباع.
- الدافعية إما أن تنشط السلوك أو توجهه أو تثبته في اتجاه معين، وعلى هذا يتم اتخاذ القرار في تكرار السلوك من عدمه.
- تتحدد درجة الدافعية بناء على: ١/ المستوى الحالي للإشباع. ٢/ المستوى الحالي للطموح. ٣/ معدل البحث أو المجهود المبذول. ٤/ قيمة ما يتوقعه الفرد من مكافآت.



ثانيًا: الخصائص الأساسية للدافعية

- ١- المجهود: أي مقدار الجهد الذي يبذله الفرد في أداء العمل.
 - ٢- المثابرة والإصرار: تتمثل في مثابرة وإصرار الفرد على بذل المجهود في مهام وظيفته.
 - ٣- الاتجاه: لا تكتمل الخصائص بكمية ونوعية العمل بل لا بد من توجه سلوك الفرد لتحقيق هدف معين أي اتجاه الدافعية يجب أن يخدم مصلحة المنظمة ومصلحة العاملين بها.
- إذًا: شخص يملك دافع يعني يبذل جهد ويثابر ويوجه سلوكه نحو هدف مرغوب.

ثالثًا: أهمية دراسة الدافعية

- ١- التعمق في فهم الإنسان لنفسه وللآخرين.
- ٢- التنبؤ بالسلوك الإنساني فمعرفة دوافع شخص تعطينا القدرة للتنبؤ بالسلوك الذي سيصدر عنه.
- ٣- له أهمية في ميادين العمل المختلفة كالتربية والتعليم والقانون والعلاج النفسي، فالعملية التعليمية لا يتوقف نجاحها على القدرات العقلية فقط وإنما يتوقف على الدافعية للتعلم.
- ٤- لها أهمية خاصة في مجال الصناعة والأعمال لوجود علاقة وطيدة بين الكفاءة الإنتاجية والدافعية للعمل.
- ٥- الدافعية تحدد اتجاه السلوك ومدى شدته وكثافته أو مدى ضعفه أو انطفائه.

رابعًا: نظريات الدافعية

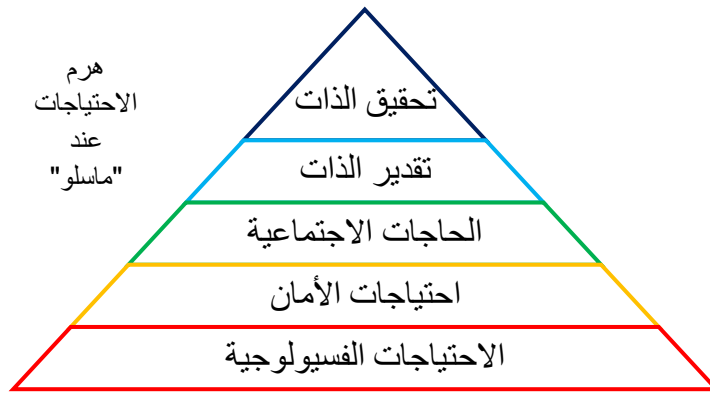
أولاً: نظريات المحتوى (المضمون) للدافعية: وهي تركز على مصادر الدافعية الداخلية أو الحاجات التي تدفع أو تحرك السلوك، ومن أهم هذه النظريات:

- نظرية هرم الحاجات لماسلو.
- نظرية هيرزبرج ذات العاملين.
- نظرية آدرفير.
- نظرية دافع الإنجاز لماكليلاند.

ثانيًا: نظريات النسق أو العملية الدافعية: تبحث عن آلية وكيفية الدافعية، ومن أهم هذه النظريات:

- نظرية فروم للتوقع.
- نظرية وضع الأهداف.
- نظرية التكافؤ أو المساواة.

أولاً: نظرية هرم الحاجات لماسلو: من أشهر النظريات وأقدمها، **جوهرها** أن للفرد خمسة أنواع من الحاجات تتدرج بشكل هرمي يبدأ بالحاجات الأساسية في قاعدة الهرم وينتهي في قمة الهرم بالحاجات المتعلقة بتحقيق الذات.



الانتقادات الموجهة لنظرية الحاجات لماسلو:

- 1- ليس من الضروري انتقال الفرد من حاجة منخفضة إلى حاجات أعلى منها مباشرة بنفس الترتيب الذي وضعه ماسلو.
- 2- يختلف الأفراد فيما بينهم في صور إشباعهم لحاجاتهم وفي القدر الذي يكفي لإشباعها، فلم تحدد حجم الإشباع اللازم للانتقال لحاجة أعلى.
- 3- قد يصر بعض الأفراد على مزيد من الإشباع لحاجة تم إشباعها بالفعل.
- 4- قلما تؤثر حاجات الإنسان على سلوكه بشكل منفرد، لذا يجب النظر إلى حاجات الفرد في إطار ديناميكي متفاعل.
- 5- أن هرمية الحاجات وتدرجها قد يختلف من موقف لآخر أو من وقت لآخر ومن مكان لآخر.
- 6- افتقار النظرية للدليل العلمي.

ثانيًا: نظرية هيرزبرج ذات العاملين: قام بتطوير نظرية متقدمة في الدافعية

- حيث أجرى دراسة على ما يقارب مائتي محاسب ومهندس يعملون في عدد من الشركات بولاية بنسلفانيا في أمريكا.
- استخدم أسلوب المقابلات من خلال إجابة المبحوثين على السؤالين التاليين:
 - ١- متى شعرت بأعلى مستوى من الرضا عن عملك؟
 - ٢- متى شعرت بأعلى مستوى من الاستياء أو عدم الرضا عن عملك؟
- هناك مجموعة من الظروف أو العوامل يؤدي عدم وجودها إلى حالة عدم الرضا والاستياء، ولا يعني وجودها بالضرورة توفر دافعية قوية للعمل، ويطلق عليها العوامل الوقائية؛ وتضم:
 - ١- سياسات الشركة وإدارتها.
 - ٢- العلاقات مع الزملاء والمرؤوسين.
 - ٣- العلاقات التبادلية مع المشرف.
 - ٤- ظروف العمل.
 - ٥- الحياة الشخصية.
 - ٦- الاستقرار في العمل.
 - ٧- المرتب.
 - ٨- الإشراف الفني.
 - ٩- المركز والمكانة.
- هناك مجموعة من العوامل مرتبطة بجوهر العمل فوجودها يؤدي إلى دافعية قوية للعمل ودرجة عالية من الرضا، وهي العوامل الدافعة؛ وتضم:
 - ١- الإنجاز.
 - ٢- التقدم والترقي في العمل.
 - ٣- إمكانية النمو والتطور الذاتي.
 - ٤- الاعتراف بالإنجاز.
 - ٥- طبيعة العمل نفسه.
 - ٦- المسؤولية.

انتقادات نظرية هيرزبرج ذات العاملين:

- ١- اعتماد أسلوب المقابلات المعتمد على تذكر الأحداث الجوهرية أو الحرجة.
- ٢- إجراء الدراسات على فئة محدودة من المحاسبين والمهندسين لا يسمح بالتعميم.
- ٣- نظر هيرزبرج للرضا عن العمل بصورة مبسطة جدًا وهي بعيدة عن الواقع.
- ٤- تقليلها لأهمية المرتب أو الأجر في إحداث الأثر الدافعي.
- ٥- تركيزها على الرضا وليس على الدافعية.
- ٦- الدافعية ترتبط بالسلوك الموجه لهدف معين.
- ٧- الرضا ينتج عن السلوك الموجه نحو هدف معين.
- ٨- أهملت الفروق الفردية بين العاملين.

مقارنة بين نظرية ماسلو ونظرية هيرزبرج

أولاً: أوجه التشابه:

- ١- اتفاق النظريتين في أن العوامل الدافعة أو عوامل الرضا عند هيرزبرج تعادل الحاجات العليا عند ماسلو.
- ٢- ركزت النظريتين على العوامل الداخلية المتعلقة بالفرد (ماسلو) المتعلقة بالوظيفة (هيرزبرج) واعتبرها أساسية في تحقيق الدافعية.

ثانيًا: أوجه الاختلاف:

- ١- قام هيرزبرج بتقليص مستويات ماسلو الخمسة للحاجات إلى مستويين للتحليل.
- ٢- يفسر ماسلو الدافعية من مدخل سيكولوجي يرتبط بالحاجات الخاصة بالإنسان أما هيرزبرج فسرّها من خلال مدخل مرتبط بالوظيفة.
- ٣- يرى ماسلو أن الحاجة غير مشبعة هي التي تحرك أو تدفع سلوك الفرد أما هيرزبرج يرى أن الحاجات العليا فقط يمكنها أن تكون دافعًا مع وجود حاجات دنيا غير مشبعة.

ثالثاً: نظرية آدرفير:

اعتمد على نظريتي ماسلو وهيرزبرج حيث أنه اقترح أن للإنسان ٣ مجموعات من الحاجات هي:
١- حاجات الوجود. ٢- حاجات الارتباط. ٣- حاجات النمو.

رابعاً: نظرية دافع الإنجاز لماكلياند:

حيث قام بدراسة مستفيضة لدافع الإنجاز وركز على دراسة الظروف التي تمكن الأفراد من تطوير هذا الدافع. أظهرت الدراسة أن ذوي الإنجازات العالية يتصفون بالخصائص التالية:
١- يحاولون تفادي التعامل مع أهداف مستحيلة التحقيق ويفضلون الأهداف متوسطة الصعوبة.
٢- يفضلون المهام التي يتحملون فيها المسؤولية الشخصية عن النتائج.
٣- يرغبون في التعرف على نتائج أعمالهم بشكل فوري ليكونوا على علم بمستوى إنجازهم أولاً بأول.

خطوات تنمية دوافع الإنجاز لدى الأفراد بناء على دراسة ماكلياند:

- ١- أن يسعى الفرد للحصول على التغذية العكسية لتعزيز نجاحه ودفعه لنجاح أكبر.
- ٢- أن يفضل التعامل مع أشخاص ذوي جدارات ومحاولة التشبه بهم.
- ٣- أن يسعى الفرد لتعديل انطباعاته عن نفسه من خلال تصور يضع فيه نفسه مكان شخص آخر بحاجة للنجاح.
- ٤- أن يحاول التحكم في أحلام اليقظة بالتعامل مع نفسه بشكل واقعي وإيجابي.

أولاً: نظرية فروم للتوقع: تعتبر من بين أشهر تفسيرات التوقع للدافعية وهي محصلة أكثر من ٥٠ دراسة تمت لاختبار دقة نظرية التوقع في التنبؤ بسلوك العامل، وينظر فروم للدافعية على أنها:

- ١- عمليات اختيار من بين عدة أفضليات متاحة للفرد.
- ٢- أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي يتوقع الحصول عليها وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول لهذه العوائد.

أهم عناصر نظرية فروم للتوقع:

١- **جاذبية العوائد:** تعكس قوة ميل أو تفضيل الفرد نتيجة أو عائد معين، وهناك نوعين من النتائج أو المخرجات:

– مخرجات المستوى الأول يشمل النتائج أو المحصلات المرتبطة بأداء العمل نفسه (مثل الإنتاجية، الجودة،... الخ).

– مخرجات المستوى الثاني تشمل الأحداث والتصرفات التي تترتب على مخرجات المستوى الأول (مثل المكافآت التشجيعية، والترقية والعقاب،... الخ)

٢- **الوسيلة:** يعبر عن مدى قناعة أو إدراك الفرد بأن مخرجات المستوى الأول سترتبط أو تقترب بمخرجات المستوى الثاني.

٣- **التوقع:** يشير إلى اعتقاد الفرد المتعلق باحتمال أن سلوكاً معيناً سيتبعه أو يترتب عليه ناتج معين أو هو مقياس يستطيع من خلاله قياس قوة العلاقة بين المجهود الذي يبذله ومستوى الأداء الذي يمكن الوصول إليه.

انتقادات نظرية فروم للتوقع:

- ١- وجود صعوبات تتعلق بمفاهيم النظرية، خاصة مفهوم المجهود، فالنظرية تحاول التنبؤ بالمجهود الذي سيتم بذله مع عدم وجود تحديد واضح لمعنى مجهود ومقياس دقيق له.

٢- رغم انتمائها لنظريات الكيفية إلا أنها لم تحدد أي النتائج أو العوائد التي ترتبط بفرد معين وفي موقف معين.

٣- افتراضها أن جميع الدوافع يتم إدراكها بصورة واعية والأفراد يتصرفون بعقلانية في كل الأمور.

٤- غالبية دراساتها اعتمدت على منظمة واحدة أو على أفراد يقومون بنفس العمل.

ثانيًا: نظرية التكافؤ أو المساواة: تنسب إلى Stacey Admas حيث قام بتطوير واختبار النظرية أثناء عمله كباحث نفسي في شركة جنرال اليكتريك جوهرها أن العاملين يقارنون ما يبذلون من مجهود وما يحصلون عليه من عوائد بما يبذله ويحصل عليه العاملون الآخرون في مواقع العمل المشابهة.

مصطلحات هامة:

الشخص: عبارة عن الفرد الذي يدرك أو يتقبل المساواة أو عدم المساواة.

مجموعة المقارنة: عبارة عن جماعة أو عدد من الأفراد يستخدمهم الشخص الأول كمرجع فيما يتعلق بمدخلات ومخرجات العمل.

المدخلات: عبارة عن خصائص يدخلها الشخص على العمل وترتبط بالوظيفة أو قد ترتبط به نفسه كالسن والجنس.

المخرجات: عبارة عن ما يحصل عليه الشخص من العمل مثل الأجور والمزايا العينية والاعتراف والتقدير.

❖ أي أن المساواة تتحقق عند إدراك العاملين أن النسبة بين مدخلاتهم ونواتجهم تتعادل مع تلك الخاصة بالعاملين الآخرين.

$$\text{تنشأ المساواة من:} \frac{\text{عوائد الفرد}}{\text{مجهود الفرد}} = \frac{\text{عوائد الآخر الفرد}}{\text{مجهود الآخر الفرد}}$$

أساليب لاستعادة الإحساس بالمساواة:

- ١- تغيير في مدخلات الفرد (الجهد) حيث يميل لبذل مجهود أقل.
- ٢- تغيير في اتجاهات الفرد هنا يميل إلى اتجاهاته نحو الوظيفة أو الآخرين بدل من التركيز على المدخلات والمخرجات.
- ٣- تغيير جماعة المقارنة من خلال طلب إجراء المقارنة مع جماعة أخرى بدلاً من الحالية لاستعادة توازنه.
- ٤- تغيير الموقف كأن يترك العمل والانتقال لعمل أو مكان آخر.

انتقادات نظرية التكافؤ أو المساواة:

- ١- مبالغة الناس أو الأفراد في تقدير جهودهم وتقدير العوائد التي يحققها الآخرون.
- ٢- تركيزها على الأجر أو الجانب المادي وهذا يحد من فعاليتها في مواقف العمل المختلفة.
- ٣- ركزت معظم دراساتها على المقارنات التي تمت في المدى القصير.
- ٤- عدم الوضوح في تحديد جماعة المقارنة.

ثالثًا: نظرية وضع الهدف: أشهر روادها Edwin Locke يرون أن وجود الهدف شيء ضروري لتحديد مسارات أو توجهات السلوك.

الهدف: هو غاية يسعى الفرد لتحقيقها فهي تمثل دافعًا للسلوك.

ركزت النظرية على أهمية الأهداف الواعية في تفسير السلوك المنطوي على الدافعية فوضع الأهداف عملية عقلية وجدانية تتأثر بـ ٣ خصائص هي:

- ١- مدى تحديد الأهداف بوضوح.
- ٢- مدى صعوبة الأهداف ودرجة الأداء المطلوب تحقيقها.
- ٣- مدى الالتزام بالأهداف أي مقدار الجهد الفعلي لتحقيق الهدف (كثافة الهدف).

حالات زيادة التأثير الدافعي للأهداف:

- ١- عندما تكون الأهداف واضحة ومحددة وسهلة القياس.
- ٢- عندما تكون الأهداف مقبولة.
- ٣- عندما تكون الأهداف ذات جدوى أو فائدة.
- ٤- عندما تحوي الأهداف قدرًا من التحدي أو الصعوبة.

انتقادات النظرية:

- ١- صعوبة تطبيقها في الأعمال الصعبة أو المعقدة التي يصعب قياس أهدافها.
- ٢- قد تتحول عملية وضع الأهداف إلى مباراة بين الرئيس وتابعيه.

خامسًا: النموذج المتكامل للدافعية

- ١- يبدأ بإدراك الفرصة التي يمكن أن تحفز أو تؤثر على مجهود الفرد.
- ٢- مجهود الفرد يتأثر بأهدافه الشخصية.
- ٣- المجهود كي يحقق مستوى عالي من الأداء يتطلب توفر القدرة اللازمة لبذل هذا المجهود وأن يتسم نظام تقييم الأداء بالعدالة والموضوعية.
- ٤- أن العلاقة بين الأداء والمكافآت تكون قوية إذا كانت المكافآت مرتبط بالأداء نفسه وليست على اعتبارات أخرى.
- ٥- يوضح النموذج وجود علاقة بين المكافآت والأهداف (تطبيق نظرية التوقع).
- ٦- يوضح أثر حاجات الفرد المسيطرة كعامل وسيط بين المكافآت والأهداف الشخصية (تطبيق نظريتي ماسلو وماكلياند).
- ٧- يوضح أن صاحب الأداء العالي لا يتم تحفيزه بواسطة التقييم أو المكافآت فقط ولكن عبر مؤثرات أو عوامل داخلية يوضح النموذج جانب التمدد للسلوك حيث تدعم المكافآت التنظيمية أداء الفرد وأن تدعم تلك المكافآت بمبدأ العدالة والمساواة (نظرية التكافؤ أو المساواة للدافعية).

سادسًا: إجراءات واقتراحات لتحسين الدافعية



❖ قدم Ivancevich وزملاؤه عدة مقترحات من شأنها أن تساعد المدير على تحسين دافعية الفرد:

- ١- تعميم أهداف قصيرة وطويلة الأجل.
- ٢- استخدام برنامج واضح للحوافز.
- ٣- توفير مناخ أو بيئة عمل إنسانية.
- ٤- الالتجاء إلى أسلوب الترقية.
- ٥- وضع مواعيد نهائية مناسبة للإنجاز.
- ٦- وجود علاقات متوافقة مع الآخرين.
- ٧- إظهار الاهتمام بالآخرين.
- ٨- عدم تجميل أو تحسين الأمثلة أو الصور السيئة.
- ٩- السماح بقدر معقول من الأخطاء.

أولاً: مفهوم الجماعة

إن مجرد تجميع عدد من الأفراد بشكل عشوائي بمكان ما، مثل تجمع مجموعة من الأفراد في مطعم أو في ناد أو مسرح أو قرب حادث سيارة لا يشكل جماعة حيث لا يوجد بين هؤلاء الأفراد تفاعل أو علاقات اجتماعية كما لا يربطهم إلا المكان أو موقف التجمع، والتجمع بالمعنى السابق يمكن أن نطلق عليه لفظ مجموعة ولكن إذا ما حدث تفاعل بين أعضاء الجماعة بحيث ينجم عنه توحيد في الآراء لتحقيق الأهداف المشتركة فهذا التجمع يصبح جماعة.

يرى Smith أنها وحدة تتكون من اثنين فأكثر لهم الإدراك الجماعي لوحدتهم وعندهم القدرة على العمل والتصرف بأسلوب موحد تجاه البيئة المحيطة.

أما Miles عرفها بأنها وحدة تتكون من فردين أو أكثر يمارسون الاتصال فيما بينهم بحيث تنشأ بينهم علاقة يتحقق من خلالها هدف أو غرض معين.

يمكن أن تعرف الجماعة على أنها عبارة عن:

«وحدة اجتماعية تتكون من اثنين فأكثر بينهم تفاعل اجتماعي وعلاقات اجتماعية ونشاط متبادل تتحدد بناءً عليه الأدوار والمكانة الاجتماعية لأعضاء الجماعة وفق معايير وقيم الجماعة وذلك لإشباع حاجات ورغبات هؤلاء الأعضاء بغية تحقيق أهداف الجماعة».

ثانياً: خصائص الجماعة

- 1- ضرورة وجود عدد من الأعضاء لا يقل عن اثنين.
- 2- ضروره وجود تفاعل واتصال مستمر بين أعضاء الجماعة وأن يكون بينهم تأثير متبادل وأن تنشأ بينهم علاقات مرضيه قائمة على الود.
- 3- وجود هدف أو رسالة مشتركة يسعى أفراد الجماعة لتحقيقها.
- 4- ضرورة وجود عدد من القيم والمعايير والمبادئ الحاكمة لسلوك أفراد الجماعة بحيث تكون مرشداً وضابطاً لسلوك أعضاء الجماعة.
- 5- أن تهيب الجماعة لأفرادها فرصة النمو وإشباع الحاجة.
- 6- أن تكون الجماعة على درجة معينة من التنظيم بحيث تكون لها قيادة مهما كان عدد أفرادها.

ثالثاً: أسباب تكوين الجماعات

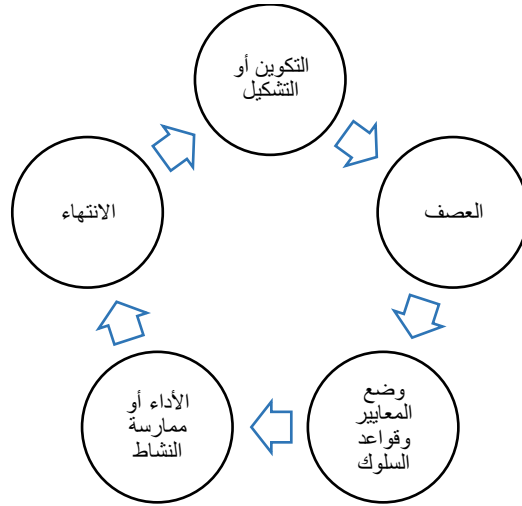
- 1- نظرية التقارب المكاني: أن الأفراد الذين يعيشون أو يتجاورون في مكان واحد يميلون للالتقاء وتكوين جماعة.
- 2- نظرية القطيع: تفترض أن الإنسان بطبيعته كائن اجتماعي يميل للعيش مع أبناء جنسه في شكل مجموعات لذلك لا يستطيع الإنسان أن يحيا بمفرده.
- 3- نظرية التوازن: أن الأفراد ينجذبون لبعضهم البعض بسبب تشابه القيم والأهداف وبمجرد تكوين العلاقة الاجتماعية بينهم فإنهم يحاولون تحقيق توازن بين الاتجاهات العامة ونواحي الجذب للانضمام للجماعة فإذا حدث عدم توازن فستنتهي العلاقة وتتفرق الجماعة فهي تأخذ بالاعتبار التقارب والتفاعل.
- 4- نظرية التبادل: تركز على فكرة العائد والتكلفة بمعنى أن الفرد لا يميل للانضمام أو التفاعل مع الغير إلا إذا كان العائد من وراء تكوينه الجماعة يزيد ولو قليلاً على التكلفة.

٥- نظرية التفاعل (الأنشطة - المشاعر): تبنى على ثلاث أبعاد ترتبط ببعضها البعض وهي الأنشطة والتفاعلات والمشاعر وترى أن تكوين الجماعة هو محصلة تفاعل العوامل الثلاثة وهذه النظرية الأكثر شمولية.

العوامل التي تؤدي بالأفراد إلى تكوين الجماعة والانضمام إليها:

- ١- الأسباب الاقتصادية: بسبب قناعة أعضائها بأن الانتماء لجماعة معينة يمكن أن يساهم في توفير مزايا ومنافع اقتصادية إذا ما قورن بالجهد الفردي.
- ٢- الأسباب الاجتماعية والنفسية: يساعد الفرد على إشباع حاجاته الاجتماعية والنفسية مثل الحاجة للأمن، الاحترام، التقدير.
- ٣- التفهم والمشاركة الوجدانية: بحيث يجد الفرد بالجماعة من يشاركه همومه ويتفهم مشاكله فالجماعة فرصة للتنفيس عن المشاكل.
- ٤- إنجاز المهام وحل المشكلات.
- ٥- ازدياد النفوذ وتحقيق قدر أكبر من القوة: تمثل الجماعات مصدرًا للنفوذ والقوة وهذا يفسر سبب تكوين العمال لنقابات ما جعلها توفر لهم الدفاع عن مصالحهم في مواجهة الضغوط.

رابعًا: مراحل تطوير الجماعة



(١) التكوين	(٢) العصف	(٣) وضع المعايير
- تعارف الأعضاء.	- صراعات داخلية.	- الاتفاق على المعايير.
- جس النبض.	- اختلاف في وجهات النظر.	- التعاون والتألف.
- عدم تأكد.	- إمكانية الانسحاب.	- درجات الالتزام.
- تلمس المهام.		
(٤) الأداء	(٥) الانتهاء	
- تحمل المسؤولية.	- انتهاء المهمة.	
- الإنجاز.	- الضعف الداخلي للجماعة.	
- نضج التعامل.		

خامسًا: أنواع الجماعات

أولًا: تقسيم الجماعات من حيث حجمها:

- ١- الجماعات الصغيرة: محدودية الأعضاء، تسمح بالاتصال المباشر، متماسكة وواضحة وسهلة الدراسة.
- ٢- الجماعات الكبيرة: تضم عدد كبير، الروابط غير قوية، قد تنشأ منها جماعات صغيرة فرعية.

ثانيًا: تقسيم الجماعات من حيث قوة تأثيرها في شخصية الفرد:

- ١- الجماعات الأولية: لها تأثير كبير في شخصية الفرد مثل الأسرة.
- ٢- الجماعات الثانوية: يغلب عليها الطابع الشخصي مع قلة شعور التعاطف بين الأعضاء مثل الجماعات السياسية والدينية والمهنية والمدرسية.

ثالثًا: تقسيم الجماعات من حيث طبيعة تكوينها:

- ١- جماعات طبيعية تلقائية: مثل الأصدقاء وجماعات اللعب وجماعة الأسرة.
- ٢- جماعات مكونة: مثل جماعات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات أو الجماعات الممثلة للهيئات القضائية.

رابعًا: تقسيم الجماعات من حيث مدى انغلاقها أو انفتاحها:

- ١- تغير العضوية: فالجماعات المفتوحة كطلاب المدن الجامعية حيث يتغير أعضاء الجماعة بدخول وخروج الطلاب.
- ٢- الوقت.
- ٣- الإطار الفكري أو المرجعي للجماعة.

خامسًا: تقسيم الجماعات حسب دوافع الانتماء للجماعة:

- ١- جماعات الدوافع الذاتية: جماعات الأصدقاء، الأندية الخاصة، جماعات التمثيل.
- ٢- جماعات الدوافع الاجتماعية: الجمعيات الخيرية التي تخدم مرضى السرطان ورعاية الأيتام والمكفوفين.

سادسًا: تقسيم الجماعات من حيث الرابطة التي تجمع بين أعضائها:

- ١- الجماعات الإلزامية: مثل الأسرة، جماعات الفصل، النقابات.
- ٢- الجماعات الاختيارية: مثل جماعات الأصدقاء، الجمعيات التعاونية.

سابعًا: تقسيم الجماعات حسب طبيعة سلطاتها:

- ١- الجماعات الرسمية.
- ٢- الجماعات غير الرسمية.

أمور تشجع الأفراد للانضمام للجماعات غير الرسمية:

- أنها تقوم بتلبية وتحقيق حاجات معينة تعجز عن تلبيتها الجماعات الرسمية فهي توفر الصداقة والأمان.
- إمكانية الحصول على بعض المعلومات خاصة بالمنظمة.

سادسًا: تماسك الجماعة

التماسك: مقدار المشاعر الإيجابية التي يمكنها أفراد الجماعة لبعضهم البعض ومدى شعورهم بالولاء والانتماء للجماعة وتمسكهم بعضويتها.

طرق قياس تماسك الجماعة:

- ١- أحاديث الأعضاء عن الجماعة.
- ٢- مسايرة أعضاء الجماعة للمعايير.
- ٣- مقاييس الصداقة.
- ٤- تماسك الجماعة في أوقات الأزمات.
- ٥- الحالة الانفعالية لأفراد الجماعة.
- ٦- المساهمة والانتظام في نشاط الجماعة.

مصادر جاذبية الجماعة:

- وضوح الهدف.
- الانضمام الاختياري للجماعة.
- التعامل والتعاون بين أعضاء الجماعة.
- تقبل المجتمع لأهداف الجماعة.
- مكانة الفرد داخل الجماعة.
- حجم الجماعة.
- تقبل الجماعة للفرد.
- الأحداث الاجتماعية الهامة.
- درجة اعتمادية الأعضاء على الجماعة.

سابعاً: مشكلات الجماعة

أولاً: مشكلات السلوك والعلاقات الشخصية: لنجاح الجماعة كوحدة يتطلب أن يتصف سلوك الأفراد بالاتزان وتحمل المسؤولية وفي الواقع عادة يغالون في محاولة توظيف الجماعة لإشباع حاجاتهم على حساب مصالح الجماعة فيتحول الفرد إلى عامل هدم بدل البناء للجماعة مثل الأشخاص السلبيين ومن يتسم بالأنانية والمتسلطين.

ثانياً: مشكلات التنافس بين الجماعات: يؤدي التنافس الشديد بين الجماعات إلى آثار سلبية تؤثر على مدى تماسك أو ترابط الجماعة.

ثالثاً: المشكلات الوظيفية وتمثل بـ:

- ١- وجود منازعات أو صراع داخل الجماعة: حيث تنقسم الجماعة إلى جبهات فرعية تحت سيطرة قيادات مختلفة.
- ٢- مشكلة الروتين الإداري: حيث تتعدد الإجراءات والقواعد والتعليمات وتكثر اللجان التي تؤخر البت في قرار ما ومن ثم يتأخر الإنجاز.
- ٣- عدم فهم أهداف الجماعة: يؤدي إلى إعاقة مجهودات الجماعة.
- ٤- عدم إتاحة الفرص لظهور قيادات جديدة: قد يؤثر سلباً على روح التجديد والابتكار والإبداع.
- ٥- انحراف بعض الأعضاء عن معايير الجماعة: يحدث بسبب الثقة المفرطة أو ضغوط خارجية ما تدفعهم للانحراف.

أولاً: مفهوم الصراع وآثاره

مقدمة:

يعرف Jones الصراع التنظيمي بأنه حالة من الخلاف أو التعارض تحدث عندما تصطدم أهداف مجموعة من المجموعات مع أهداف مجموعة أخرى.

إذا كان الصراع حالة تعارض أو عدم اتفاق بين الطرفين أو أكثر داخل المنظمة فإنه يعني بالتبعية أنه موقف تتواجد فيه مصالح وأهداف ومشاعر غير متوافقة داخل أو بين الأفراد والجماعات مما يؤدي إلى نوع من العداة أو السلوك العدواني.

يرى البعض الصراع على أنه صورة من صور التفاعل التي ينتج عنها عدم اتفاق في وجهات النظر والقيم وعدم التوافق في الأنشطة والممارسات وبالتالي تحدث آثار ضارة تعوق أو تمنع المنظمة من تحقيق أهدافها بفعالية على اعتبار أن الصراع هو تغيير أو خلل يطرأ على السلوك المعتاد مما يؤدي إلى التعطيل وإفساد جهود ومصالح طرف من الأطراف والإسهام في عدم تحقيقه لأهدافه ومصالحه.

حقائق أساسية يركز عليها تعريف الصراع التنظيمي:

- 1- أن الصراع ظاهرة واقعية وملموسة تتواجد على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة.
- 2- يشير الصراع إلى تعارض في المصالح والأهداف والقيم والمعتقدات والآراء ويظهر في شكل مشاعر وأحاسيس.
- 3- تتوقف درجة تطور الصراع وحدته إلى عدة عوامل منها مدى قوة الأطراف محل الصراع وشخصيتهم ومدى إدراك هذه الأطراف لنتائج الصراع وآثاره.
- 4- مفهوم الصراع يختلف عن مفهوم التنافس، فالتنافس بين الأفراد والجماعات والمنظمات يحدث عند محاولة طرفي التنافس تحقيق هدف معين دون إعاقة الطرف الآخر فهي لا تنطوي على اتجاه عدائي غالباً وليس بالضرورة أن تؤدي إلى الأضرار بمصالح الآخرين، عكس الصراع: الذي يحاول فيه كل طرف وضع العقبات التي تحول دون تحقيق الطرف الآخر لأهدافه.
- 5- رغم ما يحمله الصراع من آثار سلبية إلا أنه لا يخلو من الآثار الإيجابية تستدعي من الإدارة استغلالها لصالح المنظمة.

إذا يمكن أن يعرف الصراع بأنه عبارة عن: «ظاهرة سلوكية مستمرة تحدث على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة وتؤثر سلبيًا أو إيجابًا على طبيعة العلاقات التفاعلية بين الأطراف محل الصراع وعلى مدى قدرتهم على تحقيق مصالحهم وأهدافهم».

آثار ونتائج الصراع التنظيمي: يدرك الأغلبية بأن للصراع آثار سلبية إلا أن بعض الدراسات كشفت عن أن بعض الصراعات مفيدة للمنظمة.

والسؤال: الفرق بين الصراع الإيجابي أو البناء والصراع السلبي أو الهدام

الصراع الإيجابي	الصراع السلبي أو الهدام
هو صراع يسهم في زيادة مستوى أداء الفرد والجماعة كأن تتصارع مدرستان حكوميتان حول أفضل السبل لتقديم خدمة تعليمية لأهالي منطقة.	هو صراع يعوق أداء كل من الفرد والجماعة ويترتب عليه إحداث ضرر للمنظمة.

آثار ونتائج الصراع التنظيمي «الإيجابية»

- ١- تحسين جودة عملية اتخاذ القرارات وزيادة درجة التعلم التنظيمي نتيجة اكتشاف طرق جديدة للنظر للمشاكل أو للافتراضات الخاطئة التي كانت تشوه عملية اتخاذ القرار مثل شركة جنرال موتورز فقد أدت الخلافات بين مجلس الإدارة وكبار المديرين حول معدلات الإنتاج البطيئة إلى تعيين فريق إداري جديد استطاع أخذ قرارات إدارية أكثر جرأة.
- ٢- يؤدي إلى شحذ همم الابتكار داخل المنظمة حيث يلجأ أطراف الصراع إلى التفكير في حل الصراع عن طريق استخدام ما لديهم من طاقات وقدرات ذهنية مما ينمي مواهبهم ويزيد قدراتهم على حل المشكلات.
- ٣- يؤدي إلى زيادة تماسك أعضاء الجماعة لمواجهة جماعة أخرى، وبالتالي يقلل من الخلافات الفردية.
- ٤- مواجهة التحدي والمنافسة فيتم التركيز على مهام ومسؤوليات محددة بهدف إلحاق الهزيمة بالطرف الآخر.
- ٥- مساعدة الإدارة في التعرف على أساليب علاج الصراع وتجنب أسبابه مستقبلاً فارتفاع درجة التعلم التنظيمي يصبح المشاركون في الصراع أكثر إلماماً بكيفية التصرف أو التعامل مع الخصوم.
- ٦- التنفيس عن بعض الرغبات والحاجات المكبوتة عن الأفراد الذين لديهم دافع قوي لإثارة النزاعات داخل المنظمة.

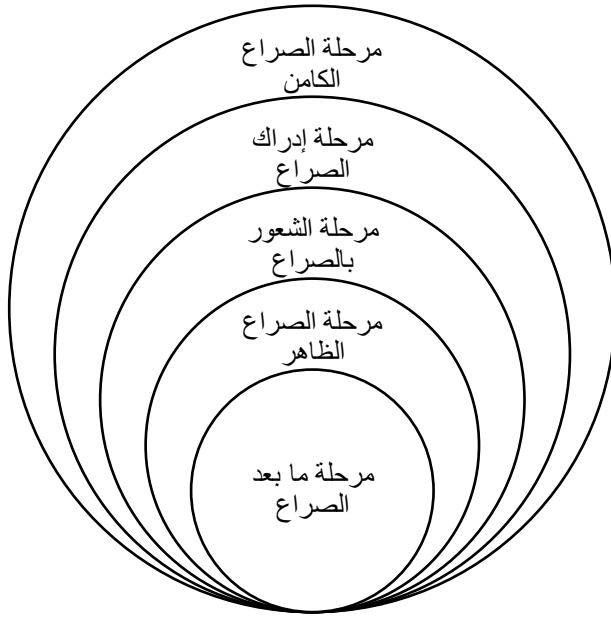
آثار ونتائج الصراع التنظيمي «السلبية»

- ١- الإدراك السلبي لأطراف النزاع (إطلاق مسميات عدوانية على الجماعات الأخرى).
- ٢- زيادة العداوة وقلة قنوات الاتصال بين أطراف الصراع.
- ٣- يؤدي الصراع إلى آثار نفسية وصحية سيئة فينتج درجة من التوتر والقلق وقد يؤدي إلى الإحباط.
- ٤- غلبة المصالح والاهتمامات الخاصة على المصلحة العامة.
- ٥- يؤدي إلى إهدار الكثير من الوقت والجهد والمال.
- ٦- إلحاق الضرر بمصلحة طرف دون آخر.

ثانيًا: مراحل الصراع التنظيمي

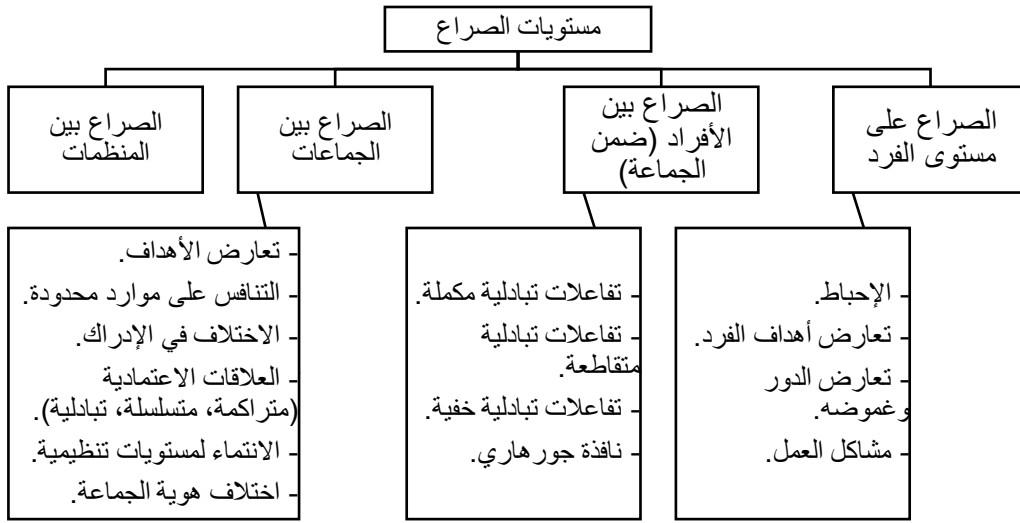
من أشهر نماذجه نموذج بوندي

Pondy's Model



- ١- **مرحلة الصراع الكامن:** لا يكون الصراع صريحًا أو واضحًا ولكن هناك تغيرات أو عوامل يمكن أن تؤدي للصراع منها:
 - إعتيادية العلاقات أو العلاقات المتبادلة بين أطراف الصراع.
 - اختلاف الأهداف والأولويات.
 - تباين أو اختلاف معايير تقييم الأداء والمنافسة على الموارد.
- ٢- **مرحلة إدراك الصراع:** تبدأ عندما تدرك وحدة أو مجموعة من أصحاب المصالح أن أهدافها قد تأثرت سلبًا بتصرفات مجموعة أخرى، وهنا يتم التعرف على مسببات الصراع ويقوم كل طرف بتحليل الأحداث التي تقود إليه وإعداد سيناريو حول المشاكل التي تواجهها في علاقتها بالطرف الآخر.
 - **مثال:** اكتشاف إدارة الإنتاج أن العديد من مشاكل الإنتاج ترجع لعيوب في المواد الداخلة في الإنتاج التي توفرها إدارة المواد.
- ٣- **مرحلة الشعور بالصراع:** تبدأ الوحدات المتصارعة في تنمية أو تجهيز رد فعل انفعالي تجاه بعضها فمع تزايد الصراع سينعدم التعاون بينها ما يؤثر سلبًا على الفعالية التنظيمية للمنظمة مما قد يسبب صعوبة الإسراع في تطوير منتج جديد.
 - قد يكون سبب الصراع بسيطًا ولكن إذا لم يتم حله فإن الأمور تتصاعد وتتفاقم الأوضاع ما يحول المشكلة الصغيرة إلى مشكلة كبيرة يصعب السيطرة عليها أو معالجتها.
- ٤- **مرحلة إظهار الصراع:** تتميز بملموسية الصراع وتجسيده في صور مختلفة من العداوة فقد يكون العداوة واضحة وعلنية كالمشاحنات اللفظية أو العنف أو التخريب أو عداوة سلبية كإصابة الطرف الآخر بالإحباط واليأس نتيجة عدم تلبية طلباته الخاصة.
 - **مثال:** تظاهر إدارة الإنتاج بسرعة تلبية الطلبات الخاصة برجال البيع ولكنها لا تفعل وتماطل ما يسبب حالة من الإحباط والقلق لدى إدارة المبيعات فالخاسر الرئيسي هي المنظمة.
- ٥- **مرحلة ما بعد الصراع:** إن طال أو قصر الصراع فلا بد أن يحل ولكن بأن يكون مرضيًا للطرفين لتسود علاقات التعاون بين الأطراف المتصارعة أما إذا كان الحل لم يرضي كل أو بعض الأطراف فمن المتوقع عودة الصراع بصورة أكثر شدة أو خطورة.

ثالثاً: مستويات الصراع



أولاً: الصراع على مستوى الفرد: يعاني الفرد داخل الجماعة من الشعور بالتعارض والنزاع بين قوى عديدة داخل نفسه وترجع حالة التعارض والنزاع الداخلي إلى مسببات وعوامل هي:

- الإحباط:** يواجه الإنسان عندما لا يستطيع تحقيق هدفه بسبب وجود هدف ما يمنعه من تلبية حاجاته أو رغباته ولمواجهة ذلك يلجأ إلى تبني أحد أنواع السلوك الدفاعي ومن صورته:
 - الانسحاب والتخلي عن الهدف.
 - العدوانية.
 - الجمود.
 - الكبت.
 - أحلام اليقظة.
 - المساواة.
 - الإحلال والتعويض.
 - التبرير.
- تعارض أهداف الفرد:** وهناك فرق بين الإحباط وتعارض الأهداف فالأول ينشأ من تعذر الوصول للهدف بسبب عائق ما، بينما الثاني فيشير إلى تعارض الأهداف نفسها.
- تعارض الدور وغموضه:** عمل الفرد في وظيفة تجعله محاطاً بتوقعات مختلفة تتطلب منه القيام بأدوار متعارضة مما يجعله في حالة صراع نفسي داخلي وعليه أن يقرر أي المصالح يجب تنفيذها أو إشباعها أولاً.

قد يكون بسبب غموض دوره فكما كان الدور غامضاً كلما قلت قدرة الفرد على التنبؤ بنتائج السلوك وعادة يزيد غموض الدور في المراحل الأولى فهناك علاقة بين غموض الدور وحادثة الدور.

- مشاكل العمل:** فيشعر الفرد بنزاع وتوتر بسبب بعض المشكلات التي يواجهها في العمل مثل:
 - زيادة العبء.
 - تدني العلاقات بالزملاء.
 - سوء الظروف.
 - تعارض أساليب العمل مع معتقدات الفرد.
- ثانياً: الصراع بين الأفراد ضمن الجماعة:** يتغير أمر حتمي مهما بلغت درجة تماسك الجماعة فلا يزال الأفراد مختلفين في شخصياتهم ومدركاتهم وقدراتهم في التعامل والاتصال.

من صورها: الخلاف على المكافأة أو الترقية أو المركز الاجتماعي.

إن إدراك الفرد لذاته وللآخرين يسهل عملية التكيف التفاعلي بين الأفراد بالأخص في الوظائف الإشرافية.

ثالثاً: الصراع بين الجماعات: يحدث بين جماعتين أو أكثر داخل المنظمة فقد تنخرط كل جماعة على الأقل في صراع أو نزاع جزئي مع الجماعات الأخرى التي تتفاعل معها.

مثال: تشهد منظمات العمال نزاعات مستمرة بين التنفيذيين والاستشاريين أو بين الإدارات أو الأقسام المختلفة بين الإنتاج والمشتريات.

تعتبر نزاعات بسيطة أو بالغة الخطورة كما لها جوانب إيجابية وسلبية.

العوامل التي تسهم في ظهور الصراع بين الجماعات هي:

أ- **تعارض الأهداف:** مختلف الجماعات تمارس نشاطاتها في إطار الهدف الكلي للمنظمة وهذا لا يمنع من وجود تعارض بين أهدافها الفرعية.

ب- **التنافس على موارد محدودة:** نظراً لمحدودية الموارد تحاول كل مجموعة الحصول على هذه الموارد قبل نفاذها.

ج- **الاختلاف في الإدراك:** عادةً يصاحب الاختلاف في الأهداف اختلاف في الإدراك.

د- **العلاقات الاعتمادية:** هي العلاقة الناشئة عن اعتماد الجماعات على بعضها البعض في نشاطاتها وتحقيق أهدافها ما يثير الصراع فيما بينهما.

رابعاً: الصراع بين المنظمات: يحدث على مستوى المنظمات التي تضم جماعات عمل مختلفة وسبب الصراع هو اختلاف الأهداف والتنافس على الموارد ومحاولة تحقيق أكبر قدر من المكاسب على حساب بعضها البعض.

رابعاً: استراتيجيات مواجهة أو حل الصراع

١- **استراتيجية استخدام القوة والسيطرة:** يتم حل الصراع بتدخل أصحاب السلطة في المستويات الأعلى وتعتمد على الإكراه والتهديد، وتعتبر مناسبة في الأحوال التي تتطلب حلاً سريعاً ووقتياً.

٢- **استراتيجية التعاون:** تقوم الأطراف المتصارعة بالتعاون فيما بينها وتطوير الحلول البديلة لحل المشكلة. مناسبة للحالات التالية:

– الاتفاق على حل متكامل.

– الرغبة في اكتساب الخبرة بالتعاون مع الأطراف الأخرى.

– تقدير مشاعر الآخرين وآرائهم ومقترحاتهم.

٣- **استراتيجية الحل الوسط:** تستخدم عندما تتقارب قوة طرفي الصراع نسبياً مما يتوجب تنازل كل طرف عن شيء للتوفيق.

٤- **استراتيجية التجنب أو التحاشي:** تمثل الانسحاب السلبي على اعتبار أن التحاشي مفيد بمرور الوقت. أشكالها:

– إهمال موضوع الصراع.

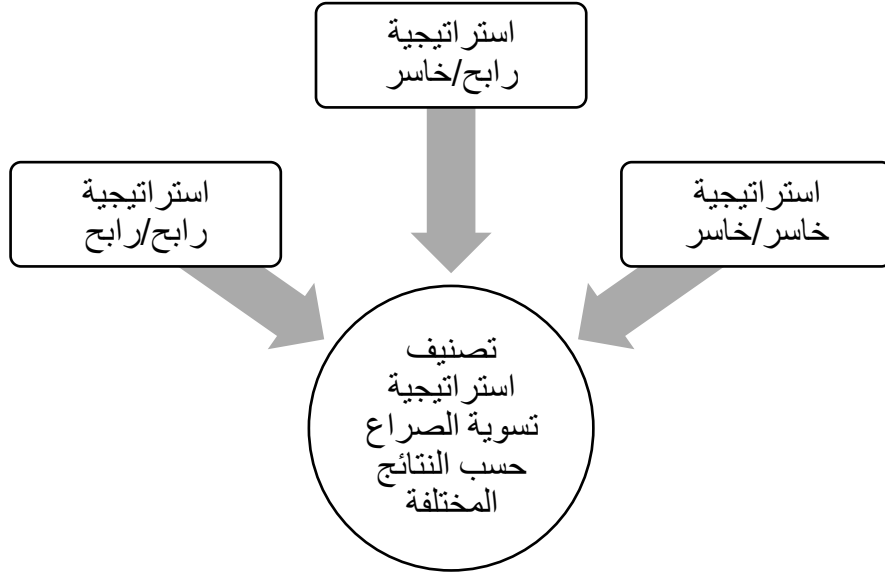
– إقامة حواجز بين الطرفين.

– جعل العلاقات الاعتمادية بين الطرفين محدودة.

٥- **استراتيجية التكيف:** تعتبر مناقضة لاستراتيجية السيطرة والقوة ويطلق عليها استراتيجية الإيثار. **تعتبر** مدخلاً إيجابياً لحل الصراع في الحالات التالية:

– عند شعور أحد الأطراف بضعف موقفه التفاوضي.

– عندما لا تكون القضية ذات أهمية متساوية لطرفي الصراع.



إن حل الصراع داخل الجماعة يمكن أن يتم من خلال:

- ١- التركيز على موضوع الخلاف لا على الأشخاص.
- ٢- التركيز على نقاط الاتفاق كنقطة انطلاق لحل الصراع.
- ٣- الاستماع إلى وجهات النظر دون التحيز لأي منها.

أولاً: مفهوم القيادة

تمهيد

تعتبر وسيلة للتوجيه حيث يعتبر وجود القائد أمراً ضرورياً لتوجيه أنشطة الجماعة ودفعها إلى بذل الجهد في جو من التعاون الذي يكفل تحقيق أهداف الجماعة.

- يرى بفنر وبرستس أن القيادة هي فن التنسيق بين أفراد وشحن مهمهم لتحقيق الأهداف المطلوبة.
- يرى تيد أنها النشاط الذي يؤثر في الأشخاص بهدف كسب تعاونهم لتحقيق هدف يرونه مناسباً لهم.
- يرى تاتنبوم ومزاريك أنها عملية التأثير التي يزاولها القائد.
- وعرفها آخرون بأنها مجموعة من الصفات الشخصية التي تمكن الفرد من التأثير في الآخرين لكي يتعاونوا لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه.

والقيادة إذًا هي المهارة والقدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم وتنسيق جهودهم بما يكفل تحقيق هدف أو مجموعة أهداف محددة.

الفرق بين القيادة والإشراف

- ١- تتبع القيادة تلقائيًا من الجماعة وتعتمد على تعبئة الدوافع النفسية تجاه القائد قبل اعتمادها على السلطة، وليس من الضروري ظهور القائد في موقع السلطة الرسمي كما هو بالنسبة للمشرف، والقائد ليس من الضروري أن يكون مشرف معين من قبل الإدارة، والقيادة تظهر في جميع المستويات حتى أعلى مستوى العمال.
- ٢- قدرة القائد على التأثير أكبر من المشرف.
- ٣- أن القيادة تعني أكثر من مجرد الإشراف كما أن المشرفين يهجون نهج القائد في معظم تصرفاتهم.
- ٤- القيادة قد يترتب عليها تبعية فكرية أما المشرف فالتبعية أقل وتقتصر على العمل فقط.
- ٥- أن القائد قد يقوم بمهام إشرافية ولكنها ليست كثيرة كالتي يقوم بها المشرف حيث أن للقائد مهامًا أخرى.

ثانيًا: مؤهلات القيادة

- ١- الطاقة الجسمانية والعقلية: حيث أن أمور القيادة تشغل وقت وجهد طويل.
- ٢- الموضوعية: يجب أن يتصف بالموضوعية وأن يبحث عن الحقائق والأسباب والدوافع وراء الأفعال التي صدرت وتصدر من مرؤوسيه ويحلل المتغيرات فالقائد كالتبيب يشخص الداء ثم يصرف الدواء.
- ٣- الاهتمام بالجانب الإنساني للمرؤوسين: تفهم سلوك التابعين من مهام القائد، فعليه الإلمام بالجانب الإنساني لمعرفة السلوكيات للأفراد ورد فعلهم والسيطرة عليهم.
- ٤- الإلمام بشؤون العمل: ليتمكن من التخطيط والتنظيم والتوجيه ووضع النظم التي تكفل تحقيق أهداف الجماعة وتمثل المهارة الفنية ويمكن تنميتها والتدريب عليها.
- ٥- الاستعداد الطبيعي: ويتم ذلك من خلال دراسة مجهودات الفرد ومدى مثابرتة على العمل لفترات طويلة وعدم الانفعال والتصرف بروية وحكمة.
- ٦- قدرته على الاندماج والتأقلم: مع مختلف الظروف والمتغيرات والقدرة على التعامل مع نوعيات مختلفة من الأفراد لكسب الثقة.
- ٧- القدرة على التعبير والاتصال: مدى القدرة على التحدث والتعبير عن أفكاره والاتصال فهي تساعده في إقناع التابعين وتحفزهم على العمل وأداء المهام المطلوبة منهم.

ثالثاً: أنماط القيادة

القيادة الاستبدادية أو الأتوقراطية: يحجم القائد عن تفويض سلطاته لمؤسسيه ويتخذ كافة القرارات دون أدنى مشاركة مع استخدام أساليب التخويف والتهديد.

- يؤثر هذا الأسلوب سلبياً على معنويات العاملين ويشعرهم بعدم الثقة في أنفسهم مما يقلل من روح التعاون إلى جانب إضعاف درجة الولاء للمنظمة وزيادة نسبة التذمر والسخط وهذا من شأنه أن يؤثر في النهاية على مستوى الكفاءة الإنتاجية.

القيادة الديمقراطية: حيث يتم اشتراك العاملين في اتخاذ القرارات ويسود الاحترام المتبادل بين القائد ومؤسسيه وتنمو روح المبادرة والابتكار والتعاون لتحقيق الهدف المشترك للجماعة ويعطي المرؤوسين إحساس الأهمية ويعطي فرصة لتكوين جيل ثانٍ من القادة.

رابعاً: نظريات القيادة

١- نظرية الإنسان القائد: تقوم على فرضية أن القائد يولد ولا يصنع أي أن عدد القادة ومدى توفرهم في وقت معين سيكون شيئاً لا يمكن التحكم فيه كما أن القيادة مسألة لا تحتاج لتدريب أو تنمية إلا أن المنادين بهذه النظرية دللوا على أن بعض القادة تركوا بصمات في التاريخ الإنساني قلة وأنهم تميزوا بصفات لا يبدو أنها صممت أو طورت من خلال أعمال أو برامج مخططة.

٢- نظرية الخصائص: أساسها أن هناك مجموعة من الخصائص التي تفرق بين القائد والتابع ومن هذه الخصائص القوة الجسمية والعقلية... الخ.

٣- نظرية الموقف (الاتجاه الموقفي): أن الموقف المعين الذي يستلزم قيادة معينة يتطلب صفات خاصة في القائد الذي يتعامل مع هذا الموقف. فالقيادة ترتبط بالموقف الذي تمارس فيه القيادة.

٤- نظرية التوافق: بنيت على أن القيادة الفعالة إنما هي نتيجة التوافق بين الأسلوب القيادي ومتطلبات الموقف، ويرى فيدلر أن القيادة هي القدرة على التأثير لتنفيذ واجب وظيفي كما يعرف الفعالية بأنها تحقيق الأهداف المخططة.

- القيادة الفعالة تعتمد على التوافق بين:

- طبيعة القائد نفسه (قيم وشخصية القائد ومدى إحساسه بالأمان).
- طبيعة واحتياجات المرؤوسين.
- طبيعة الموقف.

(١) نوع التنظيم

(٢) طبيعة المشكلة

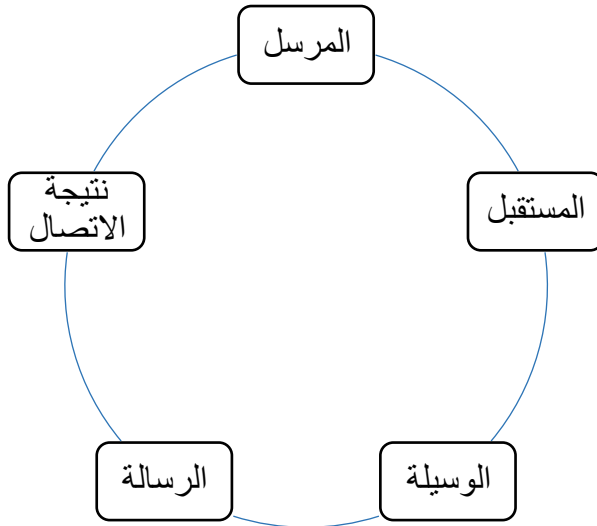
(٣) الضغوط الزمنية.

أولاً: مفهوم الاتصال

تمهيد

- يعتبر الاتصال العامل الأساسي في العلاقات الإنسانية.
 - أن الاتصال من أكثر الأنشطة ممارسة في حياة البشر، فهو يحدث لكل فرد منذ ولادته وحتى وفاته.
 - هو عملية تفاعلية بين شخصين لإيصال رسالة ما عبر وسيلة محددة لتحقيق هدف معين.
 - لتوجيه مجهودات أفراد الجماعة بشكل فعال فإن الأمر يتطلب وجود نظام فعال للاتصالات يساعد على تبادل المعلومات بشكل يحقق أهداف المنظمة.
 - لا شك أن أهمية الاتصالات زادت في العصر الحديث بسبب تنوع وسائل الاتصال.
- يعرف الاتصال على أنه «ذلك النشاط الذي يحدث بين طرفين (مرسل ومستقبل) حول قضية ما، يتم فيه تبادل المعلومات والأفكار من أجل تحقيق هدف معين أو حل مشكلة ما».

ثانياً: عناصر الاتصالات



- 1- المرسل: هو الشخص الذي يوجه الأمر أو يعرض المعلومات أي أن الاتصال يمكن أن يبدأ من الرئيس للمرؤوسين أو من المرؤوسين للرئيس أو من الموظف لزميله.
- 2- المستقبل: هو الشخص أو الجماعة التي يصل إليها الأمر أو التوجيه أو الرئيس الذي يصل إليه الاقتراح أو الشكوى أو الملاحظة.
- 3- الرسالة: هي موضوع الاتصال الذي قد يكون أمراً أو رجاء أو نصيحة أو ملاحظة... الخ.
- 4- الوسيلة: هي الوسيط الناقل للرسالة وقد تكون كتابية كالتقارير أو آلية كالتليفون.
- 5- نتيجة الاتصال: قياس مدى استيعاب وفهم المستقبل لموضوع الرسالة ومدى تجاوبه وتنفيذه.

ثالثاً: أنواع الاتصال

أولاً: الاتصال الرسمي: تمثل الاتصالات التي تتم عبر خط السلطة الرسمي في إطار بناء تنظيمي يحدد مسارات الاتصال وقنواته، واتجاهاته:

- 1- اتصالات هابطة.
- 2- اتصالات صاعدة.
- 3- اتصالات أفقية.

ثانيًا: الاتصال غير الرسمي: تعتمد على التفاعل والاتصالات الشخصية بين الأفراد ويسير في قنوات اتصال غير رسمية من أعلى لأسفل والعكس وأقوي، ويصعب تحديد قنواتها وتتميز بسرعة التغيير فهي تتعدى العمل إلى الاتصالات الإنسانية والاجتماعية. وتظهر أهميتها في أنها تعمل كوسيلة يعبر بها العاملين عن مشاعرهم ورغباتهم، كما أنها أداة للحصول على معلومات يصعب الحصول عليها عن طريق الاتصالات الرسمية.

رابعًا: وسائل الاتصال

أولاً: وسائل الاتصال الشفوي وتكون مباشرة أو غير مباشرة:

فالمباشرة تتمثل بالتعليمات والأوامر الشفهية (وجه لوجه) والمقابلات والاجتماعات، أما غير المباشرة تتمثل باستخدام الهاتف.

ثانيًا: وسائل الاتصال المكتوب وتتمثل بـ:

- | | | |
|----------------------|--------------------|-------------------------------|
| – التقارير | – النشرات الدورية | – الأوامر والتعليمات المكتوبة |
| – المقترحات المكتوبة | – الشكاوي المكتوبة | – الخطابات |
| – مجلة الشركة | – لوحة الإعلانات | – المذكرات |

ثالثًا: وسائل أخرى وتشمل:

- الاتصال التصويري غالبًا تستخدم الصور والرسوم والخرائط والأفلام.
- الاتصال بالتصريف حيث تصرف فرد على نحو معين قد ينقل بعض المعاني في الأذهان كتعبير الوجه.

خامسًا: معوقات الاتصال

أولاً: معوقات ترجع للأفراد وتشمل:

- 1- تباين درجة الفهم والإدراك: فالفرد داخل الجماعة يتعامل مع فئات مختلفة الحاجات والرغبات ويتوقف فهمه لمضمون الاتصال على طرق إدراكه للأمور.
- 2- وجود بعض الاتجاهات السلبية لدى بعض الأفراد وتتمثل برغبة البعض في الانطواء والانعزالية أو الميل للكبرياء والتعالي.
- 3- القصور في مهارات الاتصال: لا بد من توفر مهارات مثل: التفكير، الملاحظة، الكلام، الاستماع، الفعل، الكتابة، القراءة.
- 4- قيام بعض الأفراد بترشيح وتغيير المعلومات: فعند انتقال المعلومة من المستويات الإدارية المختلفة قد يعرضها للتعديل بقصد لمصلحة شخصية وقد يكون بدون قصد.

ثانيًا: معوقات تنظيمية وتشمل:

- 1- نظم ولوائح العمل الداخلية: مع وجود النظم يتم تقليل الاتصالات بالأخص في صالات الإنتاج.
- 2- تباعد المسافات بين بعض الأقسام أو الإدارات: يؤثر على سرعة الاتصال ويظهر في المنظمات التي تعمل في أكثر من دولة.
- 3- تزايد نطاق الإشراف: ما يؤدي إلى اتساع دائرة علاقات الفرد فيؤثر على كفاءة الاتصال.
- 4- تعدد المستويات الإدارية: حيث تمر المعلومات والقرارات بعدد كبير من الأفراد ما يعرضها للتغيير والتأويل ما يجعلها تصل ناقصة أو غير كافية.

ثالثاً: معوقات ناشئة عن عدم وجود سياسة واضحة للاتصال: وقد يدل هذا على عدم رغبة الجماعة في إيجاد نظام سليم للاتصال قد يكون بسبب عدم وجود سياسة داخلية للاتصال أو عدم الإقتناع الكافي بأهمية الاتصال.

رابعاً: عائق التخطيط السيء لعملية الاتصال: فعدم التخطيط للاتصالات الهامة يؤثر سلباً فعملية التخطيط سهلة وتشمل الإجابة على عدة أسئلة على القائم بالاتصال أن يطرحها على نفسه أولاً ثم يجيب عليها بموضوعية كاملة.

خامساً: معوقات ناشئة عن حواجز لغوية: كاختلاف معاني الكلمات واختلاف لغة التخاطب من دولة لأخرى ويظهر بشكل أكبر في الجماعات التي تعمل بأنشطة دولية.

سادساً: معوقات ناشئة عن استخدام وسائل اتصال غير مناسبة: كاستخدام البريد لإبلاغ أمور تستدعي الاتصال السريع أو استخدام البريد العادي في نقل أمور سرية.

أولاً: مفهوم ثقافة المنظمة

- عرف Simicich ثقافة المنظمة بأنها مجموعة من المدركات التي يشترك فيها أعضاء وحدة تنظيمية معينة.
- يرى Alder and Jelenek أنها مجموعة افتراضات وتوقعات وقواعد للسلوك، وهي تعمل كإطار مرجعي لسلوك الأفراد كما أنها تمثل فهمًا مشتركًا بين أفراد التنظيم وهي بذلك تميز منظمة عن غيرها.
- أما هيجان فيرى أنها تعبير عن قيم الأفراد المؤثرين في منظمة ما وهذه القيم تترك تأثيرها في سلوك الأفراد وفي منهجية اتخاذ القرارات والتعامل مع المرؤوسين.
- يرى Gibson et al ثقافة المنظمة بأنها نظام من القيم المشتركة والمعتقدات التي ينتج عنها قواعد للسلوك.
- **يمكن تعريف ثقافة المنظمة من خلال الجمع بين وجهات النظر المختلفة على النحو التالي:**
 - على أنها نظام من القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية التي يشترك فيها أعضاء التنظيم بحيث يشكل هذا النظام قواعد للسلوك وأسس للتعامل مع مشكلات البيئة الداخلية والخارجية.
 - ١- أن الثقافة تشمل قيم ومعتقدات وافتراضات أساسية يشترك فيها أعضاء التنظيم.
 - ٢- أن ثقافة المنظمة هي التي تحدد شكل التصرف أو السلوك فهي تمثل أسلوب ونسق تعامل مع المشكلات الداخلية والخارجية.
 - ٣- لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها وقد تكون هذه الثقافة إيجابية إذا حققت أهداف المنظمة وسلبية إذا كانت مخالفة لأهداف المنظمة.
 - ٤- قد تتعدد الثقافات الفرعية داخل الثقافة الأم بحيث تعكس هذا الثقافات التباين بين إدارات الأقسام.
 - ٥- تهتم ثقافة المنظمة بوصف كيفية إدراك الأفراد لخصائص هذه الثقافة فهي مجرد تعبير وصفي لا يهتم بقياس مدى حب أو كراهية الأفراد لتلك الخصائص.

ثانيًا: أهمية دراسة ثقافة المنظمة:

تمثل الثقافة التنظيمية أحدث المدراس الإدارية التي تهتم بها الملفات والبحوث الحديثة في إدارة الأعمال.

أسباب مهدت لظهور المدرسة:

- أثر الثقافات القومية على الأداء حيث اتضح من خلال دراسة أثر الثقافة اليابانية على التجربة اليابانية في الإدارة.
- فشل بعض مشروعات الاندماج بسبب عدم اتفاق قيم العاملين.
- تفسير اختلاف الأداء الوظيفي، نظرًا لقصور المدارس الإدارية السابقة في تفسير أسباب اختلاف الأداء بين المنظمات.
- التراث العلمي لإدارة الموارد البشرية، حيث تزامن تطوير الثقافة التنظيمية مع الحاجة لبناء قوة عمل تحمل قيم ومعتقدات المنظمة (ثقافة المنظمة).

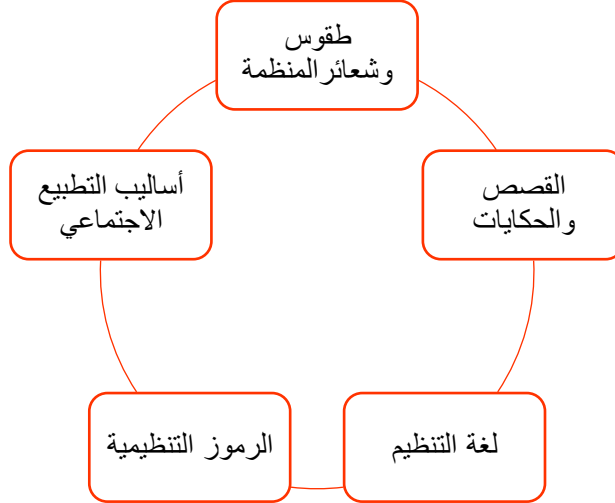
تظهر أهميتها لقيامها بعدد من الوظائف منها:

- ١- وضع حدود لدور أفراد المنظمة.
- ٢- تحديد هوية أفراد المنظمة.
- ٣- تسهيل تواجدها عملية الالتزام الجماعي.
- ٤- زيادة درجة استقرار التنظيم.
- ٥- أداة للرقابة حيث توجه وتحدد مسارات سلوك الأفراد.

ويحدد البعض وظائف ثقافه المنظمة في:

- ١- تعد الثقافة أداة للتطوير والتغيير التنظيمي.
- ٢- تعد الثقافة أداة تستخدم لتهيئة الأفراد لتقبل نوعية معينة من القيم تحددتها الإدارة.
- ٣- تستخدم الثقافة كأداة تساعد الباحثين في تفهم ودراسة التنظيمات الاجتماعية المختلفة.

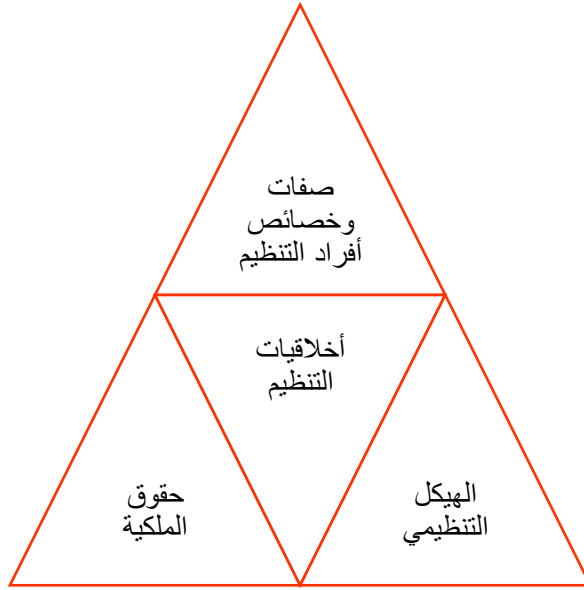
ثالثاً: وسائل نقل الثقافة التنظيمية:



- ١- أساليب التطبيع الاجتماعي: هي تلك العمليات التي يستطيع الفرد من خلالها أن يتعلم قيم وعادات المنظمة وهي مهمة للموظفين الجدد، وتتم عملية التطبيع بشكل جماعي وتتخذ الصورة الرسمية وبشكل مرتب ومحدد.
- ٢- طقوس وشعائر المنظمة:
 - أ- طقوس أو شعائر الانتقال أو الترقي: تعني الطرق التي يتضح من خلالها كيفية إعداد المنظمة لأفرادها إما للترقية أو للتقاعد.
 - ب- طقوس تقوية الروابط أو العلاقات: هي تلك الطقوس التي يمكن من خلالها بناء علاقات طيبة بين افراد المنظمة مثل أنشطة الحفلات وتناول وجبات جماعية.
 - ج- طقوس تعزيز السلوك والإثابة: توضح منهجية أو طريقة المنظمة في منح المكافآت والحوافز.
 - د- طقوس العقاب: هدفها توضيح أن العقاب للأفراد المقصرين في أدائهم الوظيفي.
- ٣- القصص والحكايات: القصص والحكايات عن نماذج جيدة أو سيئة من الأفراد توفر مؤشرات جيدة حول قيم وثقافة المنظمة.
- ٤- لغة التنظيم: وسيلة فعالة للاتصالات وتشمل أيضا الجوانب المادية مثل المظهر العام لأفراد المنظمة وشكل المكاتب.
- ٥- الرموز التنظيمية: مثلاً إن حجم مكاتب الموظفين ودرجه الرفاهية وجودة الحياة الوظيفية ماهي في الواقع إلا رموز تنقل ثقافة المنظمة.

رابعاً: مصادر ثقافة المنظمة:

إن ثقافة المنظمة تتبع من خلال التفاعل بين أربعة عوامل هي:



- ١- صفات وخصائص أفراد المنظمة: يمثل المصدر الأساسي لثقافة المنظمة الأفراد المكونين للمنظمة وبالذات المؤسسين لها فاختلاف الثقافة يرجع لأفراد التنظيم.
- ٢- أخلاقيات التنظيم: يقصد بها تلك القيم الأخلاقية والمعتقدات والقواعد التي تحدد الأسلوب والطريقة المناسبة للتعامل داخل وخارج التنظيم وتتأثر بالجوانب الأخلاقية التالية:
 - أ- أخلاقيات المجتمع. ب- الأخلاقيات المهنية. ج- الأخلاقيات الشخصية الفردية.
- ٣- حقوق الملكية: تتبع الطريقة التي يتم بها توزيع حقوق الملكية داخل المنظمة حيث أن الحقوق تحدد واجبات ومسؤوليات كل أصحاب المصالح الداخلية.
- ٤- الهيكل التنظيمي: يعتبر أحد المصادر الهامة في تشكيل ثقافة المنظمة فالهيكل التنظيمي نظام رسمي يحدد طابع أداء الوظيفة وعلاقات السلطة داخل التنظيم.

خامساً: نتائج الدراسات

- ١- دراسة Quchi ١٩٨١: يرجع نجاح وتفوق بعض منظمات الأعمال الأمريكية لاحتوائها على ثقافة تنظيمية قريبة من الثقافة السائدة في منظمات الأعمال اليابانية فالأخيرة تستمد أصولها من ثقافة المجتمع الياباني المتسم بالجماعية وتنمية القدرة على الإبداع والتعاون.
- ٢- دراسة Gregory ١٩٨٣: أظهرت أثر تعدد الثقافات الفرعية على شكل العلاقات والصراعات داخل المنظمة ودور الجماعات في تكوين الثقافة الفرعية.
- ٣- دراسة Peters and Waterman ١٩٨٢: أظهرت الدراسة أن المنظمات الرائدة تتسم بخصائص ثقافية كالإبداع واهتمام بالأفراد والتمسك بالقيم وبساطة الهيكل التنظيمي ومرونته.
- ٤- دراسة Sheridan ١٩٩٢: أظهرت أن المنظمات التي تتسم بثافتها بجماعية العمل تكون معدلات بقاء العاملين بها أطول وأن الثقافة تؤثر على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

أولاً: أهمية السلوك الأخلاقي

تعتبر الأخلاقيات التنظيمية مصدرًا هامًا من مصادر ثقافة المنظمة، إذ تمثل مجموعة القيم الأخلاقية التي تحدد سلوكيات الأفراد في تعاملاتهم مع بعضهم البعض ومع الآخرين خارج المنظمة.

وتتمثل أهمية السلوك الأخلاقي في الآتي:

- ١- تسهم القيم الأخلاقية في التحكم والرقابة على سلوكيات الأفراد الخاصة التي قد تهدد المصالح العامة للمجتمع.
- ٢- إن تواجد أساسيات السلوك الأخلاقي يساعد في تقليل التكاليف اللازمة لتحديد ما هو صح وما هو خطأ أو ما هو الأنسب لبعض السلوكيات.
- ٣- اتباع قواعد السلوك الأخلاقي يعد مؤشرًا على سمعة المنظمة الجيدة وبالتالي يكون عنها انطباعًا جيدًا وإيجابيًا في أذهان المتعاملين.

ثانيًا: مسببات السلوك غير الأخلاقي

- ١- تدني الأخلاقيات الفردية بسبب المؤثرات البيئية أو الأسرية.
- ٢- السعي بشكل كبير وراء المصالح الذاتية ولتحقيق ذلك قد ينتج الفرد سلوكيات غير أخلاقية بما فيها الرشوة أو المضاربة.
- ٣- الضغوط الخارجية فعند حدوث تدهور في الأداء أو الإنجاز قد توجه الإدارة العليا ضغوط بهدف زيادة الأداء وأيضًا الضغوط المادية الأسرية ما تدفع الفرد إلى سلوك سلوكيات غير أخلاقية.

ثالثًا: المسؤولية الاجتماعية الأخلاقية

تعني أن المنظمة مسؤولة أخلاقياً تجاه أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين ويمكنها ممارسة مسؤوليتها من خلال وجهتي نظر هما:

- أ- وجهة النظر الضيقة: تمارسها في إطار قانوني محدد وإطار القواعد أو اللوائح التي يتم تحديدها داخل المنظمة أو خارجها فالمسؤولية اتجاه العاملين لها إطار قانوني واتجاه المساهمين لها إطارها الخاص.
- ب- وجهة النظر الموسعة: للمنظمة الحق في التحرك بحرية عند أدائها للمسؤولية الاجتماعية فهي تتحرك لتحقيق أكبر قدر من المنافع لأصحاب المصالح مع تقليل الأضرار التي يتعرضون لها.

رابعًا: بناء المنظمة الأخلاقية

- تستطيع المنظمة تشجيع أفرادها على ممارسات السلوك الأخلاقي من خلال توفير الحوافز المدعمة للسلوكيات الأخلاقية وسن القوانين الرادعة للسلوكيات غير الأخلاقية.
- ولبناء المنظمة الأخلاقية فإن المسؤولية الكبرى على عاتق مديري المنظمة لما لهم من سلطات وصلاحيات يستطيعون من خلالها إرساء الإطار الثقافي الذي يركز على قيمة وأهمية السلوك الأخلاقي.

أولاً: تمهيد

- قد يتعرض التنظيم القائم لبعض الظروف التي تستدعي ضرورة إحداث تعديلات أو تغييرات في هذا التنظيم كي يتلائم مع هذه الظروف أو المستجدات الحديثة.
- التغيير التنظيمي أو إعادة تصميم التنظيم يهدف إلى تحويل التنظيم من حالته الراهنة إلى حالة يكون أكثر فعالية.

يتضمن النموذج الفعال للتغيير مجموعة من العناصر التالية:

- | | |
|---------------------------------------|------------------------------------|
| ١- تنظيم قائم يسعى للتغيير. | ٥- الفعالية التنظيمية. |
| ٢- مشكلة أو مشاكل يعاني منها التنظيم. | ٦- المعرفة والإلمام بأمور التنظيم. |
| ٣- أداة تغيير. | ٧- ارجاع المعلومات. |
| ٤- خطة تغيير. | |

ثانياً: مراحل عملية التغيير التنظيمي

تمر عملية التغيير التنظيمي بخمسة مراحل هي:

- ١- مرحلة الضغط والإثارة: في هذه المرحلة تتعرض المنظمة لمجموعة من الضغوط الداخلية والخارجية التي تخلق العديد من المشكلات التي تظهر الحاجة إلى تغيير ولكن الشعور بحاجة للتغيير لا يعني الرغبة والاستعداد لإجراء التغيير لذلك يجب تشجيع وتنمية هذه الرغبة بزيادة نطاق معرفة الإدارة للمشكلات ومع تزايد الإحساس بالمشكلات تبدأ الإدارة في البدء في الخطوة التالية وهي تكوين مجموعة فريق عمل مهمتها توفير البيانات والمعلومات للإلمام بمشاكل التنظيم والتعرف على إمكانيات وضع خطة للتغيير والإشراف عليها.
- ٢- مرحلة التشخيص التنظيمي: الغرض منها وضع تشخيص دقيق للمشكلات لاتخاذ قرار بشأنها.
- ٣- مرحلة تحديد الأهداف ووضع الحلول: تهتم بتحديد واضح لأهداف التغيير التنظيمي والأساليب الممكن استخدامها لأحداثه بما يؤدي على وضع خطة للتغيير.
- ٤- مرحلة تجريب وتنفيذ التغيير: تبدأ بالإعلان عن خطة التغيير وإعلام الأفراد بها ثم تحديد نطاق تنفيذها ويفضل أن تطبق في نطاق ضيق.
- ٥- مرحلة استقرار التغيير: تعمل على تثبيت نتائج التغيير من خلال نشر النتائج بين أرجاء التنظيم وإقامة النظم الحافزة أو المؤيدة لتيار التغيير.

ويؤكد كورت ليفين ان التغيير الناجح يتضمن ثلاثة نواحي هي:

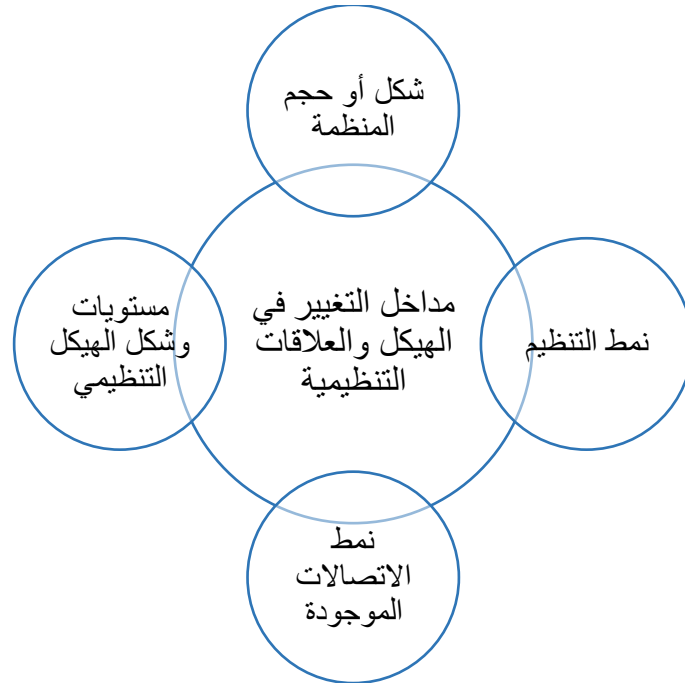
- ١- عملية إذابة مستوى الأداء الحالي.
- ٢- التحرك نحو المستوى الجديد.
- ٣- استقرار أو تجميد الأوضاع الجديدة للتنظيم لفترة معينة.

ثالثاً: مبررات التغيير الوظيفي

- ١- حدوث تغييرات أساسية في الأسس التي قام على أساسها الهيكل التنظيمي: كأن يتم اكتشاف أساليب تستلزم إحداث تغيير جوهري في البنيان التنظيمي أو تغيير الشكل القانوني للمنظمة أو دمجها.
- ٢- عدم وضوح أهداف التنظيم: أي عدم كفاءة نظم الاتصال في المنشأة واختلاف إدراك الأفراد للأهداف ما تزيد الصراعات.

- ٣- عدم فعالية العمليات التنظيمية: بسبب وجود خطأ أساسي في التنظيم اكتشف بعد إقراره مثل عدم التكافؤ بين السلطة والمسؤولية الإدارية أو زيادة أو قلة نطاق الإشراف.
- ٤- عدم مجارة التنظيم للتغيير: بسبب عدم إدراك القيادات الإدارية لأهمية موازنة التنظيم للمتغيرات الداخلية والخارجية مثل:
- العمل في ظل هيكل تنظيمي لفترة زمنية طويلة.
 - وكذلك عدم رغبة أفراد التنظيم في البقاء في المنظمة لعدم رضاهم عن العمل.
 - ظهور تنظيمات غير رسمية كثيرة تعمل في اتجاهات بعيدة عن التنظيم الفعلي.
 - تقادم السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة.
- ٥- التغيير في شكل وحجم العمالة الموجودة في المشروع: من حيث المهارات والسلوك حيث يتطلب التغيير إحداث تعديلات في التنظيم بما يتفق وهذا التغيير.
- ٦- النمو غير المتوازن: حيث تنجح في تسويق بعض السلع بينما تفشل في الآخر وظهور عدم التوازن في خطوط الإنتاج.
- ٧- الاضطراب في أداء الأعمال: أي عدم قدرة القيادات الإدارية على اتخاذ قرارات إدارية سليمة في الوقت المناسب ما يؤدي إلى البطء في تنفيذ الخطط وتقديم الخدمات للعملاء.
- ٨- وجود مشاكل واضحة بين التنفيذيين والاستشاريين: بحيث يتعدى الاستشاري على سلطات المديرين التنفيذيين لعدم تطبيق مبدأ الفصل بين الأعمال الاستشارية التنفيذية.
- ٩- تعدد الرئاسات: وهو ما قد يترتب على هذا التعدد من إخلال بمبدأ وحدة الأمر والمسؤولية حيث يجد الفرد نفسه مسؤولاً أمام أكثر من رئيس.
- ١٠- المبالغة في تطبيق أساليب التنظيم: إذ قد تتخذ هذه المبالغة أشكالاً منها كثرة التوصيف للوظائف مما لا يترك مجالاً لحرية الحركة وكذلك المغالاة في تطبيق المركزية في بعض الوظائف.

رابعاً: مداخل التغيير في الهيكل التنظيمي



أولاً: التغيير في شكل أو حجم السلطة: أي إحداث تغيير عن طريق إعادة تشكيل هيكل السلطة الرسمية نظراً للتوزيع غير العادل للسلطات فقد تتركز السلطة في بعض الحالات أو تكون موزعة بشكل غير جيد وهذا المدخل يسعى لإيجاد هيكل تنظيمي يعتمد على تغيير مراكز السلطة الحالية والاتجاه نحو لا مركزية السلطة بدرجة أكبر.

ثانياً: التغيير في نمط التنظيم: نمط التنظيم هو طريقة ربط الوحدات أو الوظائف الإدارية ببعضها البعض وتحديد العلاقات بينها والنمط البيروقراطي أكثرها شيوعاً حيث يتميز بـ:

- ١- تقسيم الأعمال وفقاً للتخصص الوظيفي.
- ٢- يهتم بالتدرج أو التسلسل الرئاسي للسلطة.
- ٣- يقدس الروتين ويعتمد على إجراءات جامدة ودقيقة في تنفيذ الأعمال.
- ٤- الخبرة والأقدمية هي الأساس في الترقي للوظائف الأعلى.
- ٥- لا يهتم كثيراً بأثر المتغيرات الخارجية.

ثالثاً: التغيير في مستويات و شكل الهيكل التنظيمي: أي تحويله من الشكل الطويل إلى الشكل المفرطح وذلك بسبب المشاكل التي تلازم الهيكل التنظيمي المطول الذي يتميز بتعدد المستويات الإدارية.

– إن زيادة المسافات بين الإدارة العليا والعمال تعقد عمليات الاتصال وتزيد النفقات والتكاليف.

رابعاً: التغيير في نظم الاتصالات: الاتصالات أداة ربط هامة بين مراكز ووحدات العمل فهو عبارة عن تبادل الأفكار والمعلومات والبيانات والهيكل التنظيمي مجموعة من خطوط الاتصال التي تمر بها المعلومات في شكل توجيهات أو أوامر أو تقارير وطريقة الاتصال تعكس سلوك الفرد وطريقة تفكيره وثقافته.

– لذلك يجب علاج مشاكل الاتصال باختيار نمط اتصال تفاعلي يعمل في أكثر من اتجاه واتخاذ الإجراءات التي تعمل على زيادة الاتصالات وتنميتها.

س١: تعتبر دراسة الشخصية من أهم مجالات البحث في علم النفس ذات العلاقة بالسلوك الانساني.

صواب - خطأ

س٢: الجهد الجماعي يُمثل العمود الفقري للمنظمة حيث الاعتماد على التعاون والتفاعل.

صواب - خطأ

س٣: من أهداف دراسة السلوك التنظيمي العمل على تحسين الأداء والإنتاجية وزيادة الفاعلية التنظيمية.

صواب - خطأ

س٤: ترجع أهمية دراسة السلوك التنظيمي إلى الرغبة في زيادة الاعتماد على الاحكام الشخصية المتعلقة

بسلوكيات العاملين

صواب - خطأ

س٥: يقدم المعرفة في مجال علاقة الإنسان وتفاعله مع الآخرين وتأثيرهم على سلوكه، ويستفيد السلوك التنظيمي من مخرجات هذا العلم في تفسير سلوك الإنسان في تفاعله مع المجتمع المحيط به:

أ- علم الأنتروبولوجيا (علم الإنسان).

ب- علم الاجتماع.

ج- علم النفس.

س٦: يُعرف على أنه: مجال معرفة يهتم بدراسة التأثير الناتج عن الأفراد والجماعات والهيكل التنظيمي على السلوك داخل المنظمات بغرض تطبيق هذه المعرفة في تحسين فاعلية المنظمة:

أ- منظمات الأعمال.

ب- السلوك الجماعي.

ج- السلوك التنظيمي.

س١: من مبادئ الأساسية في التعلم "مبدأ التماثل أو التشابه".
صواب - خطأ

س٢: تعرف القيم على أنها معرفة ذهنية يقوم فيها الفرد باستقبال المعلومات المرتبطة بالمتغيرات عن طريق الحواس الخمس وتنظيمها وتفسيرها واعطائها معاني خاصة قد تختلف عن الواقع ثم التصرف وفق هذه المعاني:
صواب - خطأ

س٣: يقصد بـ الذات الاجتماعية تصور الآخرين للفرد وما يعتقد الفرد بشأن نظرة الآخرين له.
صواب - خطأ

س٤: تأثر الفرد بالعديد من المتغيرات التي تشكل سلوكه ووعيه وبقدر التكيف مع هذه المتغيرات بقدر ما يستطيع السيطرة على مجريات الأمور.
صواب - خطأ

س٥: مجموعة من الصفات الفسيولوجية والسيكولوجية التي تحدد هوية الفرد:
أ- الشخصية.
ب- القيم.
ج- الإدراك.
د- الاتجاهات.

س٦: يتمثل دراسة السلوك التنظيمي في جانب معرفي لـ:
أ- الفرد العامل.
ب- الجماعات.
ج- الهيكل التنظيمي.
د- جميع ما سبق صحيح.

س١: يعتمد درجة تطور الصراع وحدته على عدة عوامل منها مدى قوة الأطراف محل الصراع وشخصيتهم:
صواب - خطأ

س٢: تباين (عدم تجانس) العمالة يعتبر من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال اليوم:
صواب - خطأ

س٣: يُمكن تعريف الإدراك على أنه معرفة ذهنية يقوم فيها الفرد باستقبال المعلومات المرتبطة بالمشكلات عن طريق الحواس الخمس وتنظيمها وتفسيرها واعطائها معاني خاصة قد تختلف عن الواقع ثم التصرف وفق هذه المعاني:

صواب - خطأ

س٤: يعتبر تغير الميول والاهتمامات من أهم العوامل والمسببات التي تؤدي إلى النسيان:
صواب - خطأ

س٥: تُعرف القيم على أنها معرفة ذهنية يقوم فيها الفرد باستقبال المعلومات المرتبطة بالمشكلات عن طريق الحواس الخمس وتنظيمها وتفسيرها واعطائها معاني خاصة قد تختلف عن الواقع ثم التصرف وفق هذه المعاني:

صواب - خطأ

س٦: التغيير الذي يحدث نتيجة التعلم يجب أن تكون له صفة الدوام والاستمرار النسبي:

صواب - خطأ

س٧: أولى مراحل تطور الجماعة:

أ- العصف.

ب- وضع المعايير.

ج- التكوين.

د- الأداء.

س٨: من العوامل الرئيسية التي تؤدي بالأفراد إلى تكوين الجماعة والانضمام إليها:

أ- الأسباب الاقتصادية

ب- الأسباب الاجتماعية والنفسية.

ج- التفهم والمشاركة الوجدانية.

أ- الأسباب الاقتصادية.

ب- الأسباب الاجتماعية والنفسية.

ج- التفهم والمشاركة الوجدانية.

د- جميع ما سبق صحيح.

س١: تعتبر البيئة من أهم المؤثرات في عملية الإدراك:

صواب - خطأ

س٢: الشخصية كمكون داخلي يقصد بها مجمل ما تتركه صفات الفرد من انطباعات على الآخرين:

صواب - خطأ

س٣: تُساعد دراسة السلوك التنظيمي في تقدير نوعية الحوافز المستخدمة في المنظمة

صواب - خطأ

س٤: يعتبر شدة المثير أو قوته من العوامل المتعلقة بالمثير المدرك:

صواب - خطأ

س٥: تتطوي الشخصية على مكونات نفسية وجسمية:

صواب - خطأ

س٦: من أهم فرضيات نظرية التعلم الشرطي التقليدي (الكلاسيكي) أن المثيرات الطبيعية ليست قادرة على احداث استجابة غير شرطية أو طبيعية:

صواب - خطأ

س٧: يعتبر التكرار من أهم العوامل المتعلقة بانتقاء المثيرات:

صواب - خطأ

س٨: من أسباب دراسة السلوك التنظيمي تقليل الحدس والاحكام الشخصية في تكوين الآراء والحكم على الأفراد:

صواب - خطأ

س٩: يُمكن تعريف التعلم على أنه التغيير الدائم في السلوك والذي يحدث نتيجة الخبرة والممارسة:

صواب - خطأ

س١٠: تعتبر طريقة التعلم من أهم العوامل المؤثرة في التذكر:

صواب - خطأ

س١١: يُمكن تعريف الشخصية على انها ذلك التكوين الديناميكي الذي يكمن بداخل الفرد والذي ينظم كل الاجهزة النفسية والجسمية، ويحدد الاساليب التي يتوافق بها الفرد مع بيئته:

صواب - خطأ

س١٢: معظم موضوعات علم السلوك التنظيمي تدور حول كيفية تنمية وتحسين مهارات وقدرات الأفراد العاملين بالمنظمة:

صواب - خطأ

س١٣: تعرف المنظمة على أنها وحدة اجتماعية تتكون من مجموعة من الأفراد الذين يعملون معاً لتحقيق مجموعة من الأهداف المنشودة:

صواب - خطأ

س١٤: تؤثر القيم الشخصية على الطريقة التي يتعامل بها الفرد مع الآخرين، فالعلاقات الشخصية تتأثر بشكل كبير بالقيم:

صواب - خطأ

س١٥: الشخصية تعتبر وحدة غير متكاملة:

صواب - خطأ

س١٦: يُحدد الهيكل التنظيمي إطار العمل العام داخل المنظمة لذلك يسمى السلوك التنظيمي العام:

صواب - خطأ

س١٧: من مبادئ التعلم مبدأ التماثل أو التشابه:

صواب - خطأ

س١٨: الاستجابة السلوكية من خطوات عملية الإدراك:

صواب - خطأ

س١٩: أولى خطوات عملية الإدراك:

أ- الانتباه.

ب- تسجيل المعلومات وتنظيمها.

د- التفسير والتأويل.

ج- الإحساس بالمشيريات المحيطة.

س٢٠: ليس من النظريات المتعارف عليها في الشخصية:

- أ- نظرية الأنماط.
- ب- نظريات السمات.
- ج- نظريات التحليل النفسي.
- د- نظرية علم النفس الصناعي.

س٢١: عبارة عن معايير تحدد توجهات الفرد وتصرفاته وتقييم سلوكياته وسلوكيات الآخرين:

- أ- القيم من منظور الإداري.
- ب- القيم من المنظور الاقتصادي.
- ج- القيم من منظور علم النفس.
- د- جميع ما سبق غير صحيح.

س٢٢: من أهداف دراسة السلوك التنظيمي:

- أ- التنبؤ بالسلوك.
- ب- تفسير السلوك.
- ج- إدارة السلوك.
- د- جميع ما سبق صحيح.

س٢٣: أولى مراحل التذكر:

- أ- الاسترجاع.
- ب- تسجيل المعلومات وتنظيمها.
- ج- التعلم والاستظهار (الاكتساب أو الحفظ/ الفهم).
- د- جميع ما سبق غير صحيح.

س٢٤: يتمثل دراسة السلوك التنظيمي في الجانب المعرفي لـ:

- أ- الفرد العامل.
- ب- الجماعات.
- ج- الهيكل التنظيمي.
- د- جميع ما سبق صحيح.

س٢٥: من أهم التحديات التي تواجه المديرين ويتطلب استخدام مفاهيم السلوك التنظيمي:

- أ- التعامل مع حالات التغيير المستمر.
- ب- إثارة الرغبة في التجديد والابتكار.
- ج- تحسين أو تطوير السلوك الأخلاقي.
- د- جميع ما سبق صحيح.

س٢٦: ليس من المكونات الرئيسية للاتجاهات:

- أ- المكون الفكري أو الإدراكي.
- ب- المكون الشعوري أو العاطفي.
- ج- المكون السلوكي.
- د- المكون التبايني.

س٢٧: ليس من مصادر القيم:

- أ- المصدر الديني.
- ب- المصدر الاجتماعي.
- ج- مصدر منظمات الأعمال أو جماعات العمل.
- د- مصدر التفسير والتأويل.

س٢٨: يُقصد بـ..... استعداد وجداني مكتسب يحدد سلوك وشعور الفرد نحو موضوعات معينة من حيث تفضيلها أو عدم تفضيلها:

- أ- الاتجاهات.
- ب- القيم.
- ج- التعلم.
- د- الإدراك.

س٢٩: من أسباب دراسة السلوك التنظيمي:

- أ- زيادة حجم المشكلات التنظيمية والمالية.
- ب- استخدام وسائل التكنولوجيا المتطورة.
- ج- التعرف على أسباب الانحرافات التي تصدر من بعض العاملين بالمنظمة وكيفية علاجها.
- د- جميع ما سبق صحيح.

س٣٠: يُمكن تصنيف الشخصية كما عرفها علما النفس الى عدة تصنيفات هي:

- أ- الشخصية كمنير، والشخصية بوصفها استجابة، والشخصية كمكون داخلي.
- ب- الشخصية كمنير، والشخصية كمكون داخلي، والشخصية كمكون خارجي..
- ج- الشخصية كمنير، والشخصية بالقيم، والشخصية بالإدراك.
- د- جميع ما سبق غير صحيح.

- المنظمة:** وحدة اجتماعية تتكون من مجموعة من الأفراد الذين يعملون معاً لتحقيق مجموعة من الأهداف المنشودة .
- السلوك التنظيمي:** مجال معرفة يهتم بدراسة التأثير الناتج عن الأفراد والجماعات والهيكل التنظيمي على السلوك داخل المنظمات بغرض تطبيق هذه المعرفة في تحسين تفاعلية المنظمة.
- علم النفس:** علم النفس هو علم دراسة سلوك الإنسان ويقدم المعرفة اللازمة لفهم السلوك الإنساني ودوافع الإنسان وحاجاته وإدراكاته ومدى قدرته على التعلم ومن ثم يتم الاعتماد على علم النفس في تحليل السلوك التنظيمي وتحقيق أهدافه.
- علم الاجتماع:** يقدم المعرفة في مجال علاقة الإنسان وتفاعله مع الآخرين وتأثيرهم على سلوكه، ويستفيد السلوك التنظيمي من مخرجات هذا العلم في تفسير سلوك الإنسان في تفاعله مع المجتمع المحيط به.
- علم الأنثروبولوجيا (علم الإنسان):** يبحث هذا العلم في طبيعة الإنسان وتطوره الثقافي والاجتماعي والمادي، يستفيد السلوك التنظيمي من هذا العلم في معرفة وتحليل العوامل الثقافية والمادية والاجتماعية وتأثيرها على تطور أداء العنصر البشري في المنظمة.
- الشخصية:** ذلك التكوين الديناميكي الذي يكمن بداخل الفرد والذي ينظم كل الأجهزة النفسية والجسمية، ويحدد الأساليب التي يتوافق بها الفرد مع بيئته.
- الإدراك:** هو معرفة ذهنية يقوم فيها الفرد باستقبال المعلومات المرتبطة بالمثيرات عن طريق الحواس الخمس وتنظيمها وتفسيرها وإعطائها معاني خاصة قد تختلف عن الواقع ثم التصرف وفق هذه المعاني.
- الإحساس أو الشعور:** هو استقبال الفرد لمثير خارجي من خلال حواسه الخمس (السمع والبصر واللمس والتذوق والشم) فهو عملية فسيولوجية وعصبية.
- التعلم:** التغيير الدائم في السلوك والذي يحدث نتيجة الخبرة والممارسة.
- التذكر:** الاحتفاظ بالتغير الذي اكتسبه الفرد نتيجة للتعلم.
- النسيان:** عدم القدرة على تذكر بعض الخبرات التي سبق اكتسابها وتعلمها.
- القيم من المنظور الإداري:** ١- مرشد أو دليل للسلوك يتم من خلاله تفضيل سلوك على آخر.
- ٢- معايير تحدد توجهات الفرد وتصرفاته وتقييم سلوكياته وسلوكيات الآخرين
- الاتجاه:** استعداد وجداني مكتسب يحدد سلوك وشعور الفرد نحو موضوعات معينة من حيث تفضيلها أو عدم تفضيلها.
- الميول:** هي انفعالات خاصة تحدد علاقة الفرد بأشياء معينة، الفرق بين الميل والاتجاه أن الميل شخصي أما الاتجاه فهو استعداد وجداني مكتسب ثابت نسبياً، وقد تؤثر الاتجاهات في تغيير الميول.
- الآراء:** تعتبر الآراء أكثر خصوصية من الاتجاهات فالآراء أكثر عمومية ويتم التعبير عن الاتجاهات بالآراء لفظياً.
- المعلومات:** معلوماتي عن الشيء تختلف عن اتجاهاتي فمثلاً قد تكون لدى الفرد معلومات كثيرة عن الديمقراطية ويكون اتجاهه دكتاتورياً.
- الدافعية:** «مجموعة القوى المحركة التي تثير حماس الفرد وتحرك وتنشط سلوكه باتجاه معين لتحقيق هدف أو منفعة معينة فسيولوجية أو نفسية».
- الشخص:** عبارة عن الفرد الذي يدرك أو يتقبل المساواة أو عدم المساواة.

مجموعة المقارنة: عبارة عن جماعة أو عدد من الأفراد يستخدمهم الشخص الأول كمرجع فيما يتعلق بمدخلات ومخرجات العمل.

المدخلات: عبارة عن خصائص يدخلها الشخص على العمل وترتبط بالوظيفة أو قد ترتبط به نفسه كالسن والجنس.

المخرجات: عبارة عن ما يحصل عليه الشخص من العمل مثل الأجور والمزايا العينية والاعتراف والتقدير.

الجماعة: وحدة اجتماعية تتكون من اثنين فأكثر بينهم تفاعل اجتماعي وعلاقات اجتماعية ونشاط متبادل تتحدد بناءً عليه الأدوار والمكانة الاجتماعية لأعضاء الجماعة وفق معايير وقيم الجماعة وذلك لإشباع حاجات ورغبات هؤلاء الأعضاء بغية تحقيق أهداف الجماعة

الصراع: «ظاهرة سلوكية مستمرة تحدث على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة وتؤثر سلبًا أو إيجابًا على طبيعة العلاقات التفاعلية بين الأطراف محل الصراع وعلى مدى قدرتهم على تحقيق مصالحهم وأهدافهم»

الصراع الإيجابي: هو صراع يسهم في زيادة مستوى أداء الفرد والجماعة كأن تتصارع مدرستان حكوميتان حول أفضل السبل لتقديم خدمة تعليمية لأهالي منطقة.

الصراع السلبي أو الهدام: هو صراع يعوق أداء كل من الفرد والجماعة ويترتب عليه إحداث ضرر للمنظمة.

القيادة: هي المهارة والقدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم وتنسيق جهودهم بما يكفل تحقيق هدف أو مجموعة أهداف محددة.

الاتصال: ذلك النشاط الذي يحدث بين طرفين (مرسل ومستقبل) حول قضية ما، يتم فيه تبادل المعلومات والأفكار من أجل تحقيق هدف معين أو حل مشكلة ما

المرسل: هو الشخص الذي يوجه الأمر أو يعرض المعلومات أي أن الاتصال يمكن أن يبدأ من الرئيس للمرؤوسين أو من المرؤوسين للرئيس أو من الموظف لزميله.

المستقبل: هو الشخص أو الجماعة التي يصل إليها الأمر أو التوجيه أو الرئيس الذي يصل إليه الاقتراح أو الشكوى أو الملاحظة.

الرسالة: هي موضوع الاتصال الذي قد يكون أمرًا أو رجاء أو نصيحة أو ملاحظة... الخ.

الوسيلة: هي الوسيط الناقل للرسالة وقد تكون كتابية كالتقارير أو آلية كالتليفون.

نتيجة الاتصال: قياس مدى استيعاب وفهم المستقبل لموضوع الرسالة ومدى تجاوبه وتنفيذه.

ثقافة المنظمة: أنها نظام من القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية التي يشترك فيها أعضاء التنظيم بحيث يشكل هذا النظام قواعد للسلوك وأسس للتعامل مع مشكلات البيئة الداخلية والخارجية.