

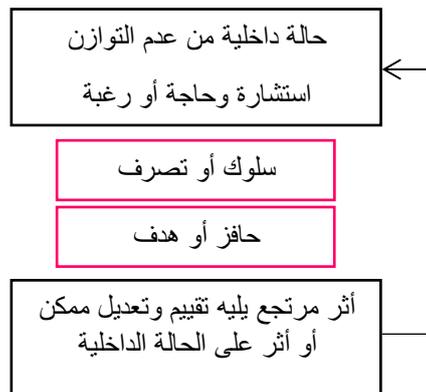
## أولاً: مفهوم الدافعية

- 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 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

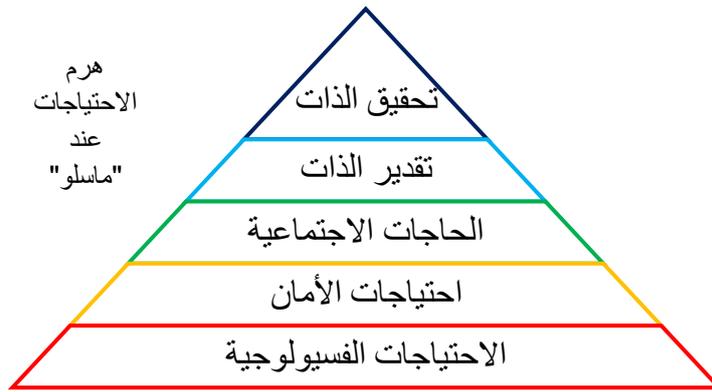
**أولاً: نظريات المحتوى (المضمون) للدافعية:** وهي تركز على مصادر الدافعية الداخلية أو الحاجات التي تدفع أو تحرك السلوك، ومن أهم هذه النظريات:

- 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 التكافؤ أو المساواة.
- نظرية وضع الأهداف.

**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 الرضا والاستياء، ولا يعني وجودها بالضرورة توفر دافعية قوية للعمل، ويطلق عليها العوامل الوقائية؛ وتضم:
- |                                    |                        |                     |
|------------------------------------|------------------------|---------------------|
| ١- سياسات الشركة وإدارتها.         | ٤- ظروف العمل.         | ٧- المرتب.          |
| ٢- العلاقات مع الزملاء والمرؤوسين. | ٥- الحياة الشخصية.     | ٨- الإشراف الفني.   |
| ٣- العلاقات التبادلية مع المشرف.   | ٦- الاستقرار في العمل. | 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.                 | ٣- إمكانية النمو والتطور الذاتي. | ٥- طبيعة العمل نفسه. |
| ٢- التقدم والترقي في العمل. | ٤- الاعتراف بالإنجاز.            | 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.

#### ثانياً: 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 دافعة مع وجود حاجات دنيا غير مشبعة.

#### ثالثاً: نظرية أدرفيير:

- 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 تقادي 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 تقترن 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 انتماؤها 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 دراساتهما 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:

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

### انتقادات نظرية التكافؤ أو المساواة:

- 1- مبالغة الناس أو الأفراد في تقدير جهودهم وتقدير العوائد التي يحققها الآخرون.
- 2- تركيزها على الأجر أو الجانب المادي وهذا يحد من فعاليتها في مواقف العمل المختلفة.
- 3- ركزت معظم دراساتنا على المقارنات التي تمت في المدى القصير.
- 4- 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:

- 1- مدى تحديد الأهداف بوضوح.
- 2- مدى صعوبة الأهداف ودرجة الأداء المطلوب تحقيقها.
- 3- 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 مرتبطة 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 التدعيم 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 توحد 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

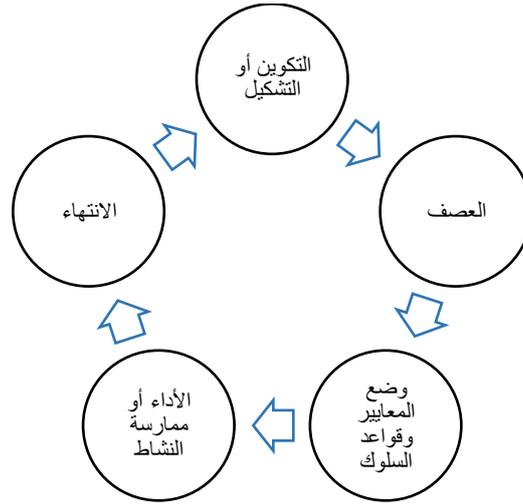
- 1- نظرية التقارب المكاني: أن الأفراد الذين يعيشون أو يتجاورون في مكان واحد يميلون للالتقاء وتكوين جماعة.
- 2- نظرية القطيع: تفترض أن الإنسان بطبيعته كائن اجتماعي يميل للعيش مع أبناء جنسه في شكل مجموعات لذلك لا يستطيع الإنسان أن يحيا بمفرده.
- 3- نظرية التوازن: أن الأفراد ينجذبون لبعضهم البعض بسبب تشابه 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:

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

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

- 1- الجماعات الأولية: لها تأثير كبير في شخصية الفرد مثل الأسرة.
- 2- 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:

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

### رابعًا: تقسيم الجماعات من حيث مدى انغلاقها أو انفتاحها:

- 1- تغير العضوية: فالجماعات المفتوحة كطلاب المدن الجامعية حيث يتغير أعضاء الجماعة بدخول وخروج الطلاب.
- 2- الوقت.
- 3- الإطار الفكري أو المرجعي للجماعة.

### خامسًا: تقسيم الجماعات حسب دوافع الانتماء للجماعة:

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

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

- 1- الجماعات الإلزامية: مثل الأسرة، جماعات الفصل، النقابات.
- 2- الجماعات الاختيارية: مثل جماعات الأصدقاء، الجمعيات التعاونية.

### سابعًا: تقسيم الجماعات حسب طبيعة سلطاتها:

- 1- الجماعات الرسمية.
- 2- 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 بالانتران 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 العداء 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.

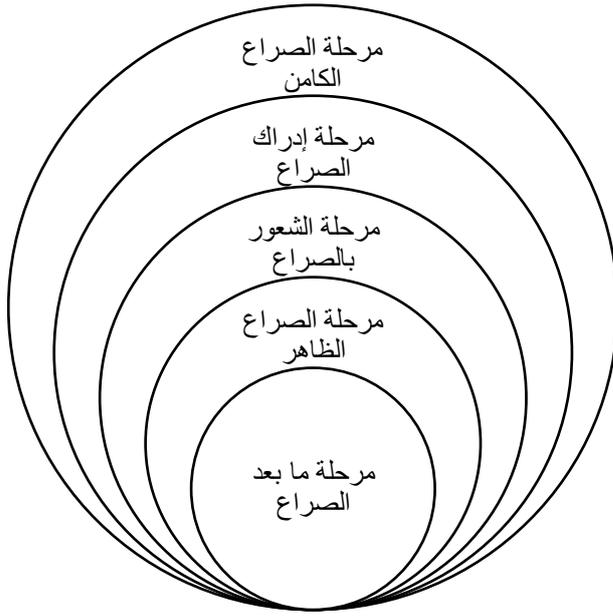
## آثار ونتائج الصراع التنظيمي «السلبية»

- 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

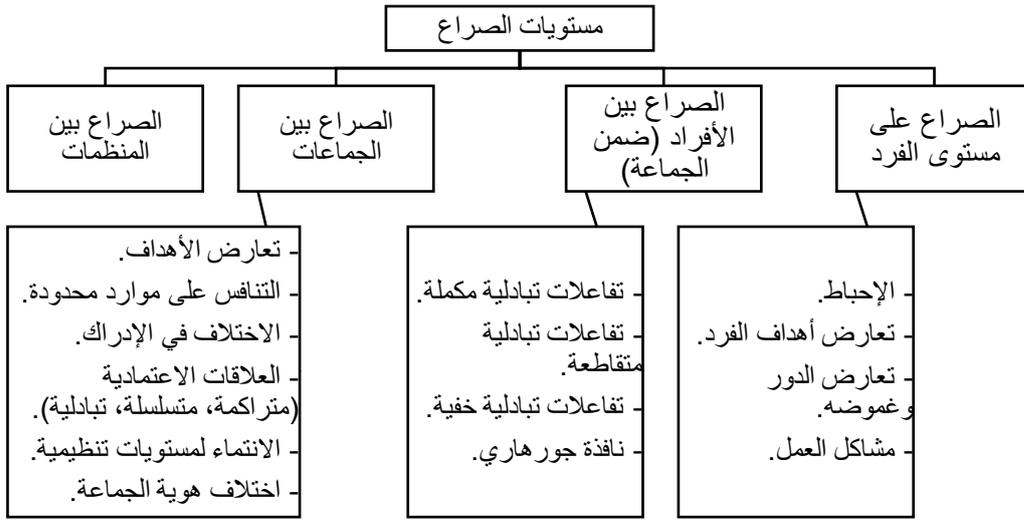
من أشهر نماذجه نموذج بوندي

Pondy's Model



- ١- مرحلة الصراع الكامن: لا يكون الصراع صريحًا أو واضحًا ولكن هناك تغيرات أو عوامل يمكن أن تؤدي للصراع منها:
  - إعتادية 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 بلموسية 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 وتماثل 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:

- 1- **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.
  - أحلام اليقظة.
  - العدوانية.
  - المساواة.
  - الجمود.
  - الإحلال والتعويض.
  - الكبت.
  - التبرير.
- 2- **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.
- 3- **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.

- 4- **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:

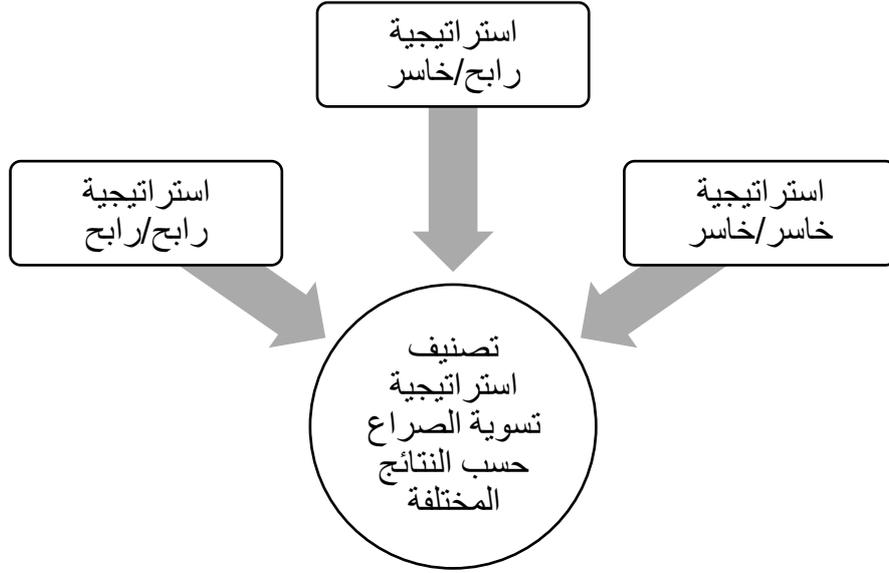
- أ- تعارض الأهداف: مختلف الجماعات تمارس نشاطاتها في إطار الهدف الكلي للمنظمة وهذا لا يمنع من وجود تعارض بين أهدافها الفرعية.
- ب- التنافس على موارد محدودة: نظراً لمحدودية الموارد تحاول كل مجموعة الحصول على هذه الموارد قبل نفاذها.
- ج- الاختلاف في الإدراك: عادةً يصاحب الاختلاف في الأهداف اختلاف في الإدراك.
- 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

- 1- 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.
- 2- 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.
- 3- استراتيجية الحل الوسط: تستخدم عندما تقترب قوة طرفي الصراع نسبياً مما يتوجب تنازل كل طرف عن شيء للتوفيق.
- 4- 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.
- 5- 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 تلقائياً 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 مهاماً أخرى.

### ثانياً: مؤهلات القيادة

- ١- الطاقة الجسمية 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 مثابته 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 سلباً 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

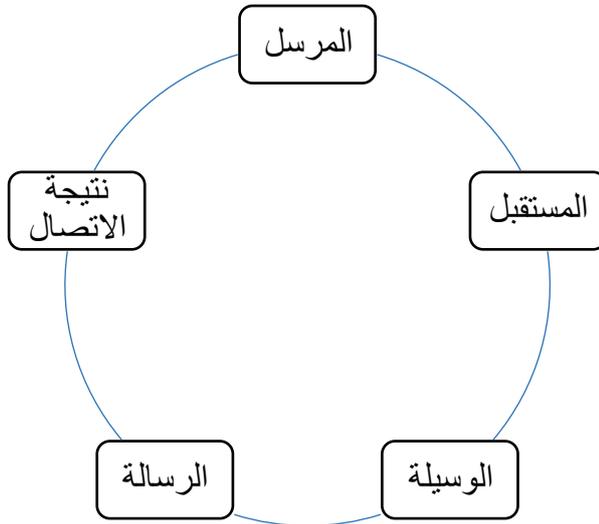
(٣) الضغوط الزمنية.

## 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 وأقوى، 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.
  - 1- أن الثقافة تشمل قيم ومعتقدات وافتراضات أساسية يشترك فيها أعضاء التنظيم.
  - 2- أن ثقافة المنظمة هي التي تحدد شكل التصرف أو السلوك فهي تمثل أسلوب ونسق تعامل مع المشكلات الداخلية والخارجية.
  - 3- لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها وقد تكون هذه الثقافة إيجابية إذا حققت أهداف المنظمة وسلبية إذا كانت مخالفة لأهداف المنظمة.
  - 4- قد تتعدد الثقافات الفرعية داخل الثقافة الأم بحيث تعكس هذا الثقافات التباين بين إدارات الأقسام.
  - 5- 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).

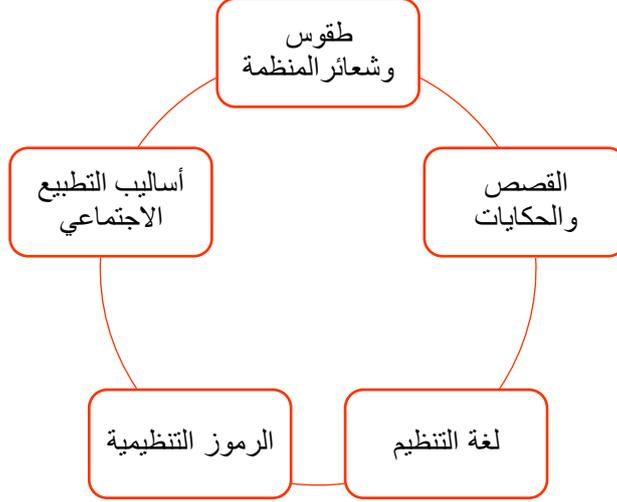
## تظهر أهميتها لقيامها بعدد من الوظائف منها:

- 1- وضع حدود لدور أفراد المنظمة.
- 2- تحديد هوية أفراد المنظمة.
- 3- تسهيل تواجد عملية الالتزام الجماعي.
- 4- زيادة درجة استقرار التنظيم.
- 5- 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.

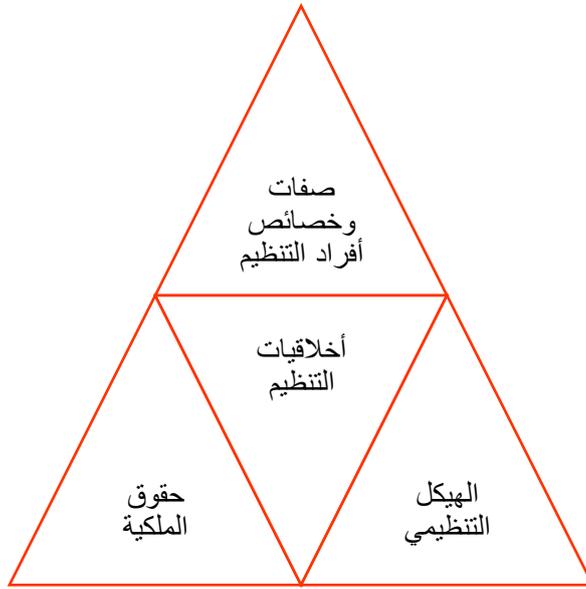
## ثالثاً: وسائل نقل الثقافة التنظيمية:



- 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 الترقى: 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 للإمام 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:

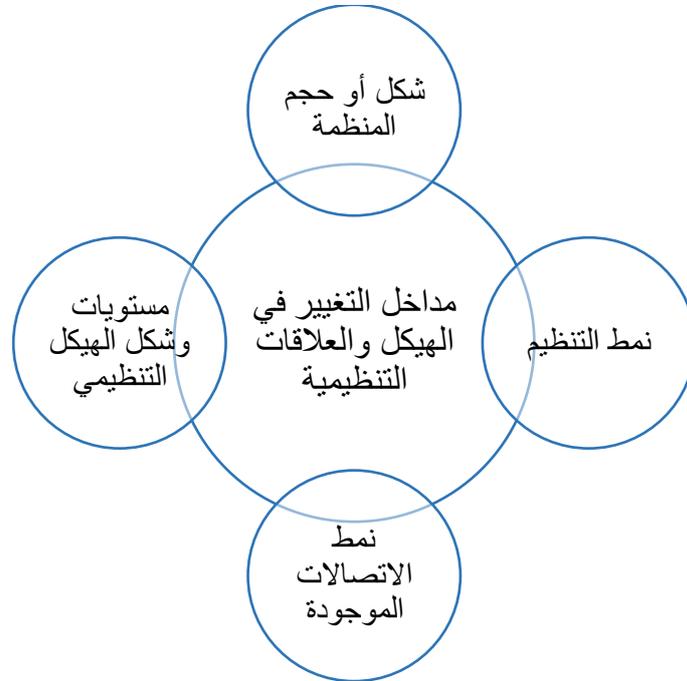
- ١- عملية إذابة مستوى الأداء الحالي.
- ٢- التحرك نحو المستوى الجديد.
- ٣- استقرار أو تجميد الأوضاع الجديدة للتنظيم لفترة معينة.

## 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.

- 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 سلباً أو إيجاباً 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 أمراً 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.

**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: يعتبر تغير الميول والاهتمامات من أهم العوامل والمسببات التي تؤدي إلى النسيان:

صواب - خطأ

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

صواب - خطأ

س٥: من اهدف دراسة السلوك التنظيمي العمل على تحسين الأداء والإنتاجية وزيادة الفاعلية التنظيمية:

صواب - خطأ

س٦: الجهد الجماعي يُمثل العمود الفقري للمنظمة حيث الاعتماد على التعاون والتفاعل:

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 التغير الدائم في السلوك والذي يحدث نتيجة الخبرة والممارسة:

صواب - خطأ

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

صواب - خطأ

س١١: تنطوي الشخصية على مكونات نفسية وجسمية:

صواب - خطأ

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

صواب - خطأ

س١٣: تباين (عدم تجانس) العمالة يعتبر من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال اليوم:

صواب - خطأ

س١٤: تعتبر دراسة الشخصية من أهم مجالات البحث في علم النفس ذات العلاقة بالسلوك الانساني:

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

صواب - خطأ

س١٩: الاستجابة السلوكية من خطوات عملية الإدراك :

صواب - خطأ

س٢٠: التغيير الذي يحدث نتيجة التعلم يجب أن تكون له صفة الدوام والاستمرار النسبي:

صواب - خطأ

**س٢١:** ترجع أهمية دراسة السلوك التنظيمي إلى الرغبة في زيادة الاعتماد على الاحكام الشخصية المتعلقة بسلوكيات العاملين:

**صواب - خطأ**

**س٢٢:** تؤثر القيم الشخصية على الطريقة التي يتعامل بها الفرد مع الآخرين، فالعلاقات الشخصية تتأثر بشكل كبير بالقيم:

**صواب - خطأ**

**س٢٣:** يقصد بـ الذات الاجتماعية تصور الآخرين للفرد وما يعتقد الفرد بشأن نظرة الآخرين له.

**صواب - خطأ**

**س٢٤:** تعرف المنظمة على أنها وحدة اجتماعية تتكون من مجموعة من الأفراد الذين يعملون معاً لتحقيق مجموعة من الأهداف المنشودة:

**صواب - خطأ**

**س٢٥:** يُمكن تعريف الإدراك على أنه معرفة ذهنية يقوم فيها الفرد باستقبال المعلومات المرتبطة بالمشيرات عن طريق الحواس الخمس وتنظيمها وتفسيرها واعطائها معاني خاصة قد تختلف عن الواقع ثم التصرف وفق هذه المعاني:

**صواب - خطأ**

**س٢٦:** من أهم فرضيات نظرية التعلم الشرطي التقليدي (الكلاسيكي) أن المشيرات الطبيعية ليست قادرة على احداث استجابة غير شرطية أو طبيعية:

**صواب - خطأ**

**س٢٧:** 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**

**س٢٨:** تُساعد دراسة السلوك التنظيمي في تقدير نوعية الحوافز المستخدمة في المنظمة

**صواب - خطأ**

**س ٢٩:** يتأثر الفرد بالعديد من المثيرات التي تشكل سلوكه ووعيه وبقدر التكيف مع هذه المثيرات بقدر ما يستطيع السيطرة على مجريات الأمور:

**صواب - خطأ**

**س ٣٠:** أولى خطوات عملية الإدراك:

- أ- الانتباه.  
ب- تسجيل المعلومات وتنظيمها.  
ج- **الإحساس بالمثيرات المحيطة.**  
د- التفسير والتأويل.

**س ٣١:** ليس من النظريات المتعارف عليها في الشخصية:

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

**س ٣٢:** يُقصد بـ ..... مجموعة من الصفات الفسيولوجية والسيكولوجية التي تحدد هوية الفرد:

- أ- **الشخصية.**  
ب- القيم.  
ج- الإدراك.  
د- الاتجاهات.

**س ٣٣:** 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.

**س ٣٤:** من أهداف دراسة السلوك التنظيمي:

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

**س ٣٥:** ..... يُقدم 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.  
د- السلوك النفس الصناعي.

س٣٦: أولى مراحل التذكر:

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

س٣٧: يتمثل دراسة السلوك التنظيمي في الجانب المعرفي لـ:

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

س٣٨: 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.

س٣٩: ليس من المكونات الرئيسية للاتجاهات:

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

س٤٠: ليس من مصادر القيم:

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

س٤١: 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.  
د- جميع ما سبق غير صحيح.

س٤٢: 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.

**س ٤٣:** 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.

**س ٤٤:** ..... 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.