

جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل
IMAM ABDULRAHMAN BIN FAISAL UNIVERSITY



ملزمه الاختبار النهائي موضوعات إدارية معاصرة

للدكتور: محمد جلال

الايمل mgfayed@uod.edu.sa

طاقم العمل المميز: soonah & BERHE & memo salem - نجيب

المحاضرة الأولى الفصل الأول: مقدمة للإدارة والمنظمات

من هم المديرين؟

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

تصنيف المديرين (المستويات الإدارية)

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

الشكل ١-١ المستويات الإدارية



ماهي الإدارة؟

اهتمامات الإدارة:

الكفاءة:

(فعل الأشياء بطريقة صحيحة)

- الحصول على أكبر قدر من المخرجات بأقل قدر من المدخلات.

الفعالية:
(فعل الأشياء الصحيحة)
تحقيق أهداف المنظمة

شكل ١-٢ الفعالية والكفاءة في الإدارة



ماذا يفعل المديرون؟

المدخل الوظيفي:

التخطيط:

تحديد الأهداف، ووضع الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف، ووضع الخطط لتنسيق وتكامل الأنشطة.

التنظيم:

ترتيب وهيكلة العمل لتحقيق أهداف المنظمة.

التوجيه:

العمل مع ومن خلال الأفراد لتحقيق الأهداف.

الرقابة:

المتابعة، والمقارنة، وتصحيح الأخطاء.

شكل ١-٣ وظائف الإدارة



مدخل الأدوار الإدارية:

(Mintzberg)

الأدوار الشخصية:

رمز، وقائد، ووسيط

الأدوار المعرفية:

المتابعة، نشر المعلومات، والمتحدث الرسمي

أدوار اتخاذ القرارات:

حل المنازعات، توزيع الموارد، والمفاوضات

ماذا يفعل المديرون بالفعل:

التفاعل

- مع الآخرين
- مع المنظمة
- مع بيئة المنظمة الخارجية

التأمل

- التفكير المدروس

التصرف | الفعل

- الممارسات الفعلية

• **مدخل المهارات:**

المهارات الفنية:

المعرفة والجدارة في مجال معين.

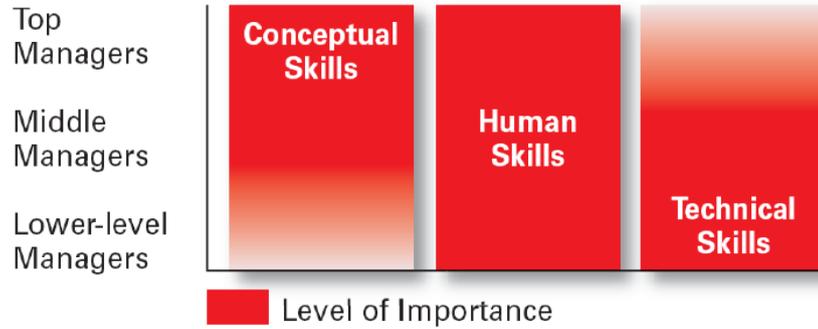
المهارات الإنسانية:

القدرة على العمل بشكل جيد مع الآخرين.

المهارات الذهنية:

القدرة على التفكير وتكوين رؤية بخصوص المواقف المعقدة التي تواجه المنظمة.

شكل ١-٥ المهارات المطلوبة في المستويات الإدارية المختلفة



شكل ١-٦ المهارات الذهنية

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

شكل ١-٦ مهارات التواصل:

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

شكل ١-٦ مهارات الفعالية:

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

شكل ٦-١ مهارات التعامل مع الآخرين:

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

كيف تتغير وظيفة المديرين؟

الأهمية المتزايدة للعملاء

العملاء: سبب وجود المنظمة

- * إدارة علاقات العملاء هي مسؤولية كل المديرين والموظفين
- * الاستمرار في خدمة العملاء بجوده عالية أمر ضروري للبقاء

الابتكار

- فعل الأشياء بطريقة مختلفة، واكتشاف مناطق جديدة، وتحمل المخاطر.
 - * يتعين على المديرين تشجيع الموظفين ليكون على وعي بوجود والعمل على فرص الابتكار
- شكل ٨ - ١ التغيرات المؤثرة في وظيفة المدير

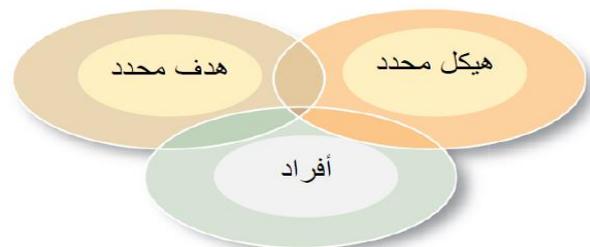


ماهي المنظمة؟

تعريف المنظمة: ترتيب متعمد من الأفراد الذين يعملون معاً لتحقيق بعض الأغراض المحددة (التي لا يستطيع الفرد بمفرده القيام بها).
الخصائص المشتركة للمنظمات:

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

شكل ٩ - ١ خصائص المنظمات



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

لماذا ندرس الإدارة؟

أهمية دراسة الإدارة:

عالمية الإدارة:

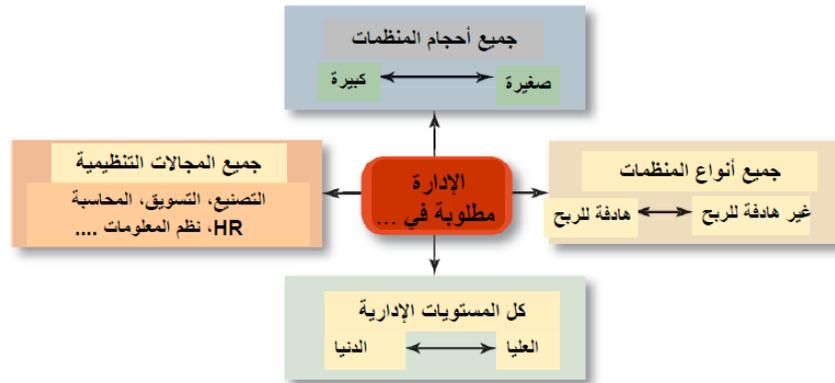
هناك حاجة للإدارة الجيدة في جميع المنظمات.

حقيقة العمل:

فالموظف إما أن يكون مدير أو مرؤوس.

المكافآت والتحديات التي تواجه المدير:

*تتيح الإدارة فرص فيها نوع من التحدي والإثارة والابتكار لأنشطة مفيدة وممتعة.
*يتلقى المدير الناجح مكافآت مالية كبيرة نظير جهده.



شكل ١٢ -١ المكافآت والتحديات التي تواجه المدير

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

المحاضرة الثانية: إدارة القيم التنظيمية

تعريف القيم وأهميتها :

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

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

كما تعمل القيم على :

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

والخلاصة أن القيم تمثل:

تصوراً يميز الفرد أو الجماعة ويحدد ما هو مرغوب ، ويؤثر في اختيار الطرق والأساليب والوسائل والأهداف الخاصة بالتصرف ، وفكرة المرغوب فيه تحدها ثقافة الفرد والجماعة التي تعتبر حجر الزاوية في مفهوم القيم .

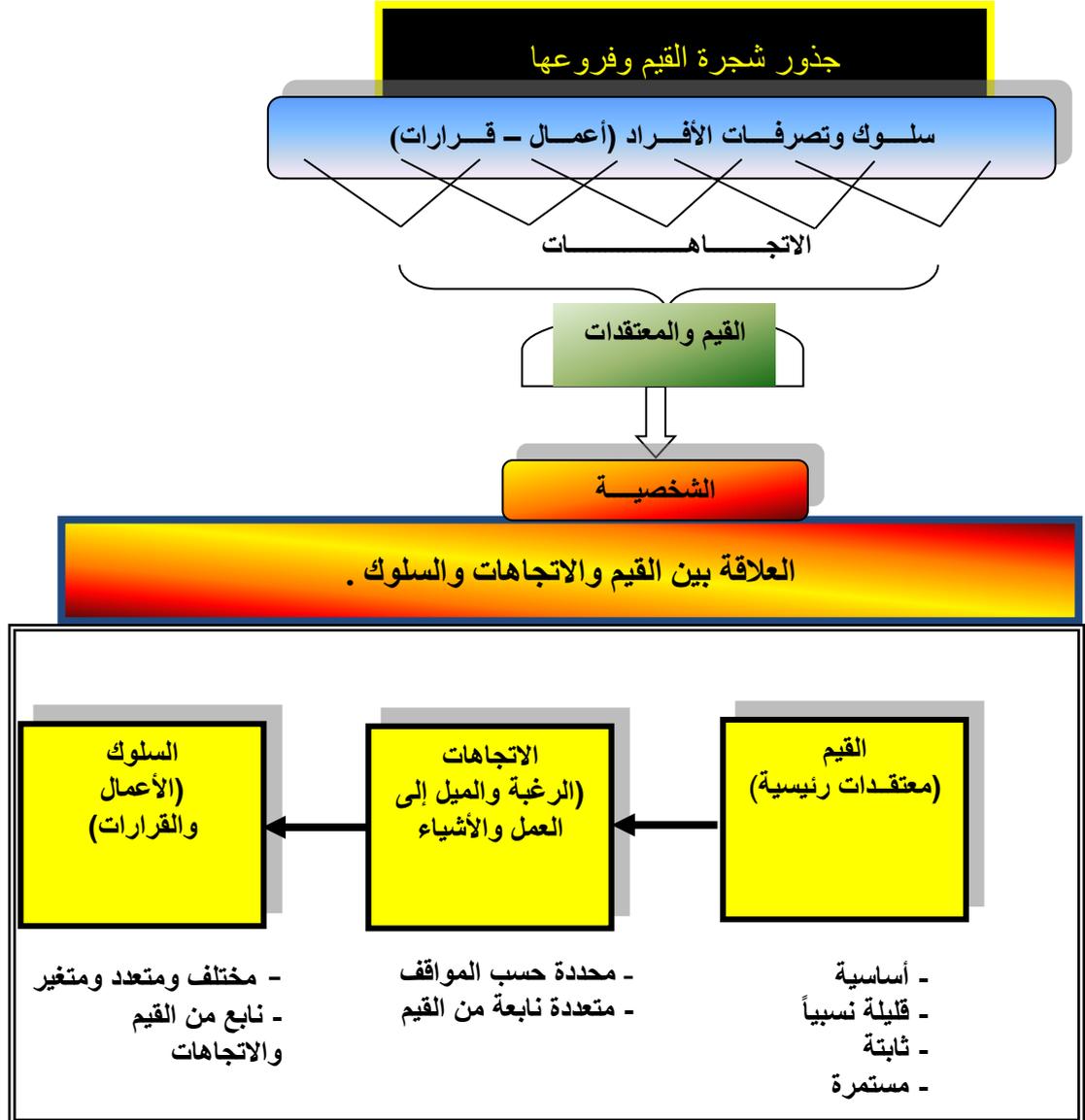
أهمية القيم

- ❖ تحدد ما يمكن اعتباره صحيحاً ومقبولاً وأخلاقياً .
- ❖ تساعد في تقويم مختلف أنواع السلوك والتصرفات الفردية .
- ❖ تلعب دوراً مؤثراً في تحديد نوعية الأفراد الذين يتوافق الفرد معهم .

❖ تحدد اتجاهات الأفراد فيما يتعلق بمختلف النواحي الاجتماعية والسياسية والاقتصادية .

أهمية القيم للمديرين ومنتخذي القرارات

- تؤثر في إدراك وتوقع المدير للمشاكل الحالية والمستقبلية.
- تؤثر على أنماط القرارات الشخصية والتنظيمية وحلول المشكلات.
- تحديد أسلوب تعامل المديرين مع الأفراد الجماعات داخل وخارج المنظمة.
- تؤثر على تحديد معاني الإنجاز والنجاح الفردي والتنظيمي.
- تضع حدود معينة للسلوك الأخلاقي وغير الأخلاقي.
- تؤثر على مدى قبول المدير واستيعابه الضغوط من داخل وخارج المنظمة.
- تؤثر في تحديد الأهداف الفردية والتنظيمية وأولويات تحقيقها.



الخصائص التي تحدد الفروق بين القيم والاتجاهات

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

تقسيمات القيم

A- تقسيم القيم بحسب مثاليتها وواقعيتها :

(١) **اتجاهات اهتمت بمثالية القيم :** وتقوم هذه الاتجاهات على أساس أن القيم معتقدات أزلية رئيسية ثابتة وغير قابلة للتعديل مع اختلاف الزمان والمكان والأشياء ، ولهذا فالقيم هنا مطلقة ومجردة لا ترتبط بتجارب أو خبرات سابقة وإنما تتميز بالسمو والرفعة والمثالية والمعنوية.

(٢) **اتجاهات اهتمت بواقعية القيم :** وتتأسس هذه الاتجاهات على فكرة مؤداها أن القيم حقيقة موجودة في الواقع المادي وليست مجرد معنويات ومثاليات ، ولهذا يمكن تحديد القيم من خلال التحليل العلمي والعقلي. وبالتالي فإن القيم هنا تهتم بالجوانب الاجتماعية بهدف تحقيق سعادة ومنفعة الإنسان وتحفيزه على العمل والإنتاج وتحقيق الذات.

(٣) **اتجاهات اهتمت بنسبية القيم :** وتبني هذه الاتجاهات على أساس عدم وجود قيم أخلاقية مطلقة إذا أن القيم قابلة للتغير والنظرة إليها نسبية تختلف من فرد لآخر ، ومن موقف لآخر ومن مكان لآخر ، ومن زمان لآخر ، ومن مهنة لأخرى ... وهكذا.

B تقسيم القيم بحسب أنماط الشخصية والميول المهنية (القيم الشخصية)

القيمة	الخصائص المميزة
--------	-----------------

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

القيم النظرية اهتمام الفرد وميله إلى اكتشاف الحقيقة ، والسعي لتكوين الإتجاه المعرفي ، والموازنة بين الأشياء على أساس ماهيتها ، والسعي وراء القوانين الحاكمة. النظرة الموضوعية النقدية ، المعرفة التنظيمية .
القيم الاقتصادية اهتمام الفرد بكل ما هو مادي . والسعي للحصول على الثروة وزيادتها عن طريق الإنتاج والتسويق واستهلاك البضائع واستثمار الأموال. يتميز الفرد بنظرة عملية وتقييم الأشياء والأشخاص تبعاً لمنفعتها .

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

القيم الاجتماعية اهتمام الفرد وميله إلى غيره من الناس فهو يحبهم ويميل إلى مساعدتهم ، ويجد في ذلك إشباعاً له ، ويتم الأفراد الذين يتميزون بتلك القيم بالعطف والحنان والإيثار وخدمة الغير.

القيمة السياسية اهتمام الفرد وميله للحصول على القوة والنفوذ ، والسيطرة والتحكم في الأشياء أو الأشخاص ، ولا يعني هذا أن الذين يتميزون بهذه القيمة يكونون من رجال السياسة فبعضهم قادة في نواحي الحياة المختلفة ، يتصفون بقدرتهم على توجيه غيرهم والتحكم في مصانرهم.

القيم الدينية اهتمام الفرد وميله إلى معرفة ما وراء العالم الظاهري، فهو يرغب في معرفة أصل الإنسان ومصيره ويرى أن هناك قوة تسيطر على العالم الذي يعيش فيه. وهو يحاول أن يصل نفسه بهذه القوة .

الآثار السلبية المترتبة على عدم الإلتزام بالقيم

- ١ . قيام بعض القادة بدور السماسرة بين المنظمات التي يعملون بها وبين عملاء من خارجها.
- ٢ . التدخل بالوساطة أو السلطة لضمان تعيين بعض الأصدقاء أو الأقارب أو المؤيدين.
- ٣ . الموافقة على إصدار العقود والتراخيص لأعمال تضر بالصالح العام أو تلوث البيئة.
- ٤ . فرض الحماية أو التستر على بعض الخارجيين على القانون أو المزاويلين لأعمال منافية لقيم وتقاليد المجتمع.
- ٥ . ممارسة بعض العاملين لأنماط ضارة بالمجتمع وتخل بمبدأ تكافؤ الفرص بين المواطنين مثل الرشوة والمحسوبية.
- ٦ . ابتكار طرق وأساليب ملتوية في الاستغلال وسوء استخدام السلطة والمركز الوظيفي.
- ٧ . زيادة ظاهرة طلب العمولات والبقشيش من جانب بعض العاملين وارتفاع قيمتها بشكل ملحوظ بارتفاع المستوى الإداري.
- ٨ - لجوء بعض المسنولين إلى التهرب من المسؤولية عن بعض الأعمال .

٩ - استغلال المنصب والمركز الوظيفي في الإثراء غير المشروع.

١٠ . سوء معاملة الجمهور من المتعاملين والتعالي عليهم.

١١ . إظهار فروض الطاعة والولاء من جانب بعض المرؤوسين لرؤسائهم حتى ولو تعارض ذلك مع صالح العمل.

١٢ . الإعلان عن قيام مشروعات وهمية أو احتيالية ثم يكتشف المتعاملون أنهم ضحايا نصب واحتيال.

١٣ . تهرب بعض أصحاب الأعمال من دفع حق الدولة من الضرائب المستحقة على نتائج أعمالهم أو ابتكار أساليب ملتوية للغش والتزيف.

١٤ . عدم مشاركة منظمات الأعمال في النهوض بالمجتمع والوفاء بمسؤولياتها تجاهه.

عزيزي /تي الطالب /ة:

يجب أن تعلم:

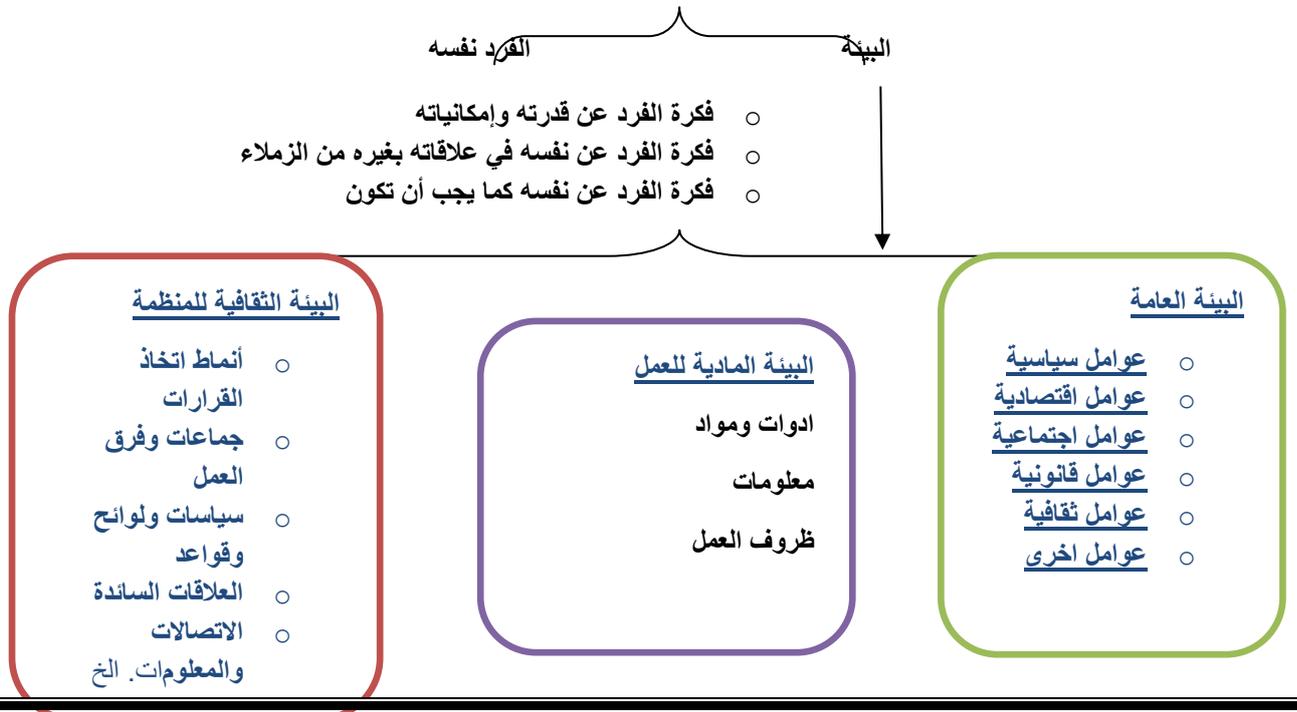
- أن هناك اتفاق بين العلماء والباحثين على ما للقيم من دور في تحقيق التوافق والتوازن الداخلي للفرد، بالإضافة إلى توافقه مع الجماعات المحيطة به، والبيئة التي ينتمي إليها.
- إمكانية التعرف على أنماط القيم لدى الأفراد من خلال تحديد ردود أفعالهم تجاه مواقف محددة. وتلعب استقصاءات القيم دورا هاما في ذلك.
- تنظيم القيم في بناء هرمي. أي أنها ليست ذات درجة واحدة من الأهمية. وتختلف هذه الأهمية النسبية من فرد لآخر طبقا لاختلاف البيئة والخبرات المكتسبة والخصائص الشخصية.
- أن القيم موضوعات مرغوبة دائما، وهو ما يعني بأن اتخاذ السلوك لنمط معين بناء على توجيه قيمي محدد يجب أن يتم وفقا لرغبة الفرد وإرادته دون ضغط أو إذعان لأي مصدر خارجي.

التوافق في القيم

Value Congruence

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

العوامل المؤثرة في توافق القيم



أهمية التوافق في القيم

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

الإستراتيجيات التنظيمية لتحقيق

التوافق في القيم

(١) وضع قائمة واضحة بقيم المنظمة والمحافظة على استمرارها

Code of Ethics

تعتبر الإدارة العليا مسؤولة عن تحديد القيم الأساسية للمنظمة.

كل مدير أو رئيس قسم يعتبر مسئول عن المحافظة على تلك القيم بإرسالها لدي تابعيه عن طريق:

✓ القدوة.

✓ سياسات وإجراءات العمل المدعمة للقيم.

✓ الإقناع.

✓ الإيجار.

وقائمة قيم المنظمة يجب أن يراعي فيها ما يلي

١/١- أن تكون مناسبة لطبيعة نشاط المنظمة.

١/٢- أن تكون القيم التي تشملها القائمة محددة بدقة ووضوح.

١/٣- أن تحوز رضا وقبول جميع أعضاء المنظمة وكافة مستوياتها.

١/٤- أن تتكون من مجموعة متجانسة من القيم.

وللمحافظة على القيم واستمرارها يجب مراعاة ما يلي

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

(٢) أن يكون توافق القيم أحد المسئوليات الهامة لإدارة الموارد البشرية

حيث تعتبر تلك الإدارة مسئولية عن زيادة التوافق بين خصائص الفرد ومواصفات الوظيفة من خلال الأنشطة التالية.

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

(٣) تكامل حاجات الرؤساء والمرؤوسين

- حاجات المرؤوسين من الرؤساء تنقسم إلى نوعين:
- (أ) احتياجات وظيفية: وتتمثل في تحديد ما ينجز من (الأهداف) وكيفية الإنجاز (الأنشطة)، وكيفية قياس مستوي الإنجاز (التقييم والمعلومات المترددة) علاوة على توفير الموارد اللازمة للعمل.
- (ب) الاحتياجات الشخصية: وهذه الاحتياجات تعتبر متبادلة للرؤساء واحتياجاتهم من المرؤوسين، وللمرؤوسين احتياجاتهم من الرؤساء، وتختلف هذه الاحتياجات المتبادلة باختلاف دورة حياة كل منهم بالمنظمة.

المحاضرة الثالثة إدارة القوة التنظيمية

تحتوي المنظمات العديد من الأفراد والجماعات المتباينة في قوتها، وفي السنوات العشر الأخيرة ازداد اهتمام العلماء والباحثين وكذلك متخذي القرارات بمفاهيم القوة وطبيعة دورها في المنظمات.

ولعل كثرة الكتابات وتعدد الآراء حول موضوع القوة إنما يرجع إلى **غموض مفهومها وعدم القدرة** - حتى الآن - على تحديده تحديداً ودقيقاً.

علاوة على ما سبق فإن موضوع القوة يفرض نفسه على كل المستويات التنظيمية لأنه ظاهرة تعيشها كافة المنظمات وتحيط بها من كافة الاتجاهات لذلك فإن موضوع القوة يجب أن يحصل على مزيد من الاهتمام لإزالة ما يكتنفه من غموض.

والقوة بالنسبة للعلوم الإنسانية - ومنها علم الإدارة - مثلها مثل الطاقة في العلوم الفيزيائية. وإذا ما سلمنا بأن القوة منتشرة داخل المنظمات وأنها قد تساعد أو تعوق أداء بعض الأعمال أو تحقيق بعض الأهداف

. إلا أننا في حاجة إلى التعرف على من يملك هذه القوة، كما أن مجرد التساؤل على من يملك القوة دون السؤال عن الآليات التي تساعد على اكتسابها أو استعمالها يعد غير كافٍ وغير منطقي من كافة الأوجه.

وبداية يجب أن نلفت الانتباه إلى أن هناك مفهومين مختلفين للقوة أحدهما متعلق بالقوة الشخصية التي تركز على التأثير الشخصي والقوة الإدارية التي تؤثر على العمليات والأنشطة المرتبطة بالمنظمة. فالقوة الشخصية مملوكة بواسطة بعض الأفراد ويستعملونها لتحقيق بعض حاجاتهم الشخصية.

أما القوة الإدارية فهي مملوكة بواسطة بعض الجماعات أو الإدارات أو الأقسام داخل المنظمة وتستخدم لتحقيق بعض الاحتياجات التنظيمية لذلك فهي توجه مباشرة للتأثير على المنظمة. بينما القوة الشخصية لا تؤثر على المنظمة إلا هامشياً أو بطريقة غير مباشرة. بمعنى آخر فإن القوة الشخصية تؤثر بصفة خاصة على السلوك الإنساني والعلاقات الشخصية بينما القوة الإدارية تساعد في فهم كيفية أداء العمل بالمنظمة والتفاعلات والإدارات والأقسام التابعة لها.

مفهوم القوة

التركيز على القوة الشخصية سوف يوضح فقط الوسائل والأدوات التي يعتمد عليها الأفراد في العمل داخل المنظمة، بينما نجد أن دراسة القوة على مستوي الإدارات يوضح لنا سبب قدرة بعض الإدارات أو الأقسام في التأثير على أعمال المنظمة أكثر من غيرها من الإدارات أو الأقسام الأخرى.

جدول رقم (٢)

(المفاهيم الشائعة للقوة الشخصية والإدارية لدى العديد من العلماء والباحثين)

القوة الشخصية	القوة الإدارية
(١) تعريف Weber: هي احتمال قيام شخص ما داخل علاقة اجتماعية معينة بفرض إدارته على الآخرين رغم مقاومتهم، وذلك بغض النظر عن الأساس الذي يبني عليه هذا الاحتمال.	(١) تعريف Parsons: هي قدرة الوحدة أو القسم أو الإدارة داخل نظام معين على تحقيق مصالحها داخل هذا النظام، والتأثير على عملياته.
(٢) تعريف Blau: هي قدرة شخص أو مجموعة من الأشخاص على فرض إدارتهم على الآخرين رغم مقاومتهم.	(٢) تعريف Salanick and Pfeffer: هي قدرة من يملكها على تحقيق النتائج المرغوبة.
(٣) تعريف Dahl: هي قدرة الشخص (أ) على فرض إدارته على الشخص (ب) إلى المدى الذي يجعل (ب) يفعل شيء لا يرغب فيه.	(٣) تعريف Kaplan: هي قدرة إدارة معينة أو مجموعة من الأشخاص في التأثير على سلوك الآخرين للحصول على النتائج المرغوبة.
(٤) تعريف Wrong: هي قدرة شخص أو مجموعة من الأشخاص في التأثير على الآخرين لتحقيق نتائج مرغوبة.	(٤) تعريف Russevl: هي قدرة القسم أو الإدارة على تحقيق نتائج معينة عن قصد.
(٥) تعريف French and Raven: هي قدرة شخص ما في مستوى (أ) في إجبار شخص آخر في مستوى (ب) على فعل أشياء لا يرغب فيها.	

وبدئ ذي بدئ يجب أن نعرف أن القوة سواء الشخصية منها أو الإدارية يمكن ملاحظتها من خلال اتجاهين هما الاتجاه الرأسي، والاتجاه الأفقي. ويأتي نتيجة ارتباط القوة بالهيكل التنظيمي وبصفة خاصة بمبادئ التدرج الهرمي وتقسيم العمل وتسلسل الأوامر. فالقوة الرأسية مرتبطة بنظام السلطة في المنظمة، بينما تظهر القوة الأفقية بوضوح في الحالات والمواقف الغامضة، وعندما تكون المسئوليات غير محددة تحديداً دقيقاً.

والقوة الرأسية من ناحية أخرى تعتمد على الوضع الوظيفي في الهرم التنظيمي حيث تختلف قوة الأفراد أو الجماعات باختلاف المركز الوظيفي والدرجة الوظيفية. فالأفراد أو الإدارات التي تملك القوة هي تلك الموجودة في المستويات الإدارية العليا داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة، وتزداد القوة بزيادة المستوي الإداري.

حيث نجد أنه داخل أي منظمة توجد بعض المستويات الإدارية التي لديها الصلاحية في إعطاء الأوامر والتعليمات واتخاذ القرارات الواجبة الاحترام والتنفيذ من قبل مجموعة من الأشخاص. لذلك فإن هذه المستويات الإدارية لديها قوة التأثير على الآخرين أكثر من غيرها من المستويات الدنيا.

الفرق بين مفهوم القوة وبعض المفاهيم الأخرى

القوة والتسلط أو الهيمنة:

تتضمن مفاهيم التسلط أو الهيمنة جوانب الإكراه والتعسف في استخدام القوة ذلك أن ممارسة القوة لا تنطوي على تهديد أو عنف حيث لا يقصد بالقوة إلحاق الضرر الجسدي أو النفسي من الطرف الذي يملك القوة على الطرف الآخر. وإنما تبني القوة على عوامل أخرى سيرد ذكرها فيما بعد عند الحديث عن مصادرها.

القوة والسلطة:

تعني السلطة حق الشخص في إصدار الأوامر والتعليمات واتخاذ القرارات ومتابعة تنفيذها

والسلطة تعطي صاحبها الحق في توجيه سلوك الآخرين بناء على الحقوق التالية :

الأولي: الحق في اتخاذ القرار .

الثانية: الحق في إصدار الأوامر .

الثالثة: الحق في متابعة التنفيذ .

الرابعة: الحق في توقيع العقوبات ومنح المكافآت

بناء على ما سبق فإنه يمكن القول إن القوة مفهوم أوسع من السلطة، إذ تعتبر السلطة نوع من أنواع القوة تقرر من قبل التنظيم، كذلك تختلف القوة عن السلطة في أنها - أي القوة لا تتأسس على المنصب الرسمي فقط وإن كان كل من السلطة والقوة من أهم العوامل التي تجمع العلاقات وتنسق الجهود وتوجيهها لتحقيق الأهداف التنظيمية.

علاوة على ما سبق فإنه يمكن القول بأن **السلطة دائما** تتدفق من أعلى إلى أسفل أي يمارسها الرؤساء على المرؤسين بموجب موقعهم الوظيفي .

أما القوة فإنها يمكن أن تتدفق من أعلى إلى أسفل أو في الاتجاه المعاكس من أسفل إلى أعلى. كما يمكن أن تتدفق بشكل أفقي بين الأفراد أو المجموعات التي تقع في مستوي تنظيمي واحد .

والسلطة يمكن تفويضها أما القوة فغير قابلة للتفويض

القوة الحقيقية والقوة المتاحة:

القوة المتاحة كما يقترح بعض العلماء بأنه ليس من الضروري أن تكون القوة ممارسة ومستخدمة بالفعل حتى يعلم الآخرين أنها موجودة.

أما القوة الحقيقية أو الفعلية وهي القوة الموجودة التي تمارس بشكل ملحوظ وإن كان بعض العلماء من جهة أخرى يري أن القوة بصفة عامة هي ما يمكن حدوثه وممارسته من تأثير ولا يشترط ذلك الحدوث الفعلي أو الممارسة الفعلية للقوة.

في حين أن البعض الآخر من العلماء يري بأن كل من القوة الحقيقية والقوة المتاحة يندرجا تحت مفهوم آخر وهو "المقدرة". وهي التي تسمح للفرد أو الجماعة بامتلاك القوة دون ممارستها أو استخدامها فعلا.

مصادر القوة الشخصية

: The Foundation of Individual

يستمد المديرون قوتهم وقدرتهم على التأثير في الآخرين من خلال كل أو بعض المصادر التالية: (وهو ما يمكن أن يطلق عليه أنواع القوة الشخصية):

1- قوة الحكمة أو القوة الشرعية

2 - قوة المكافأة.

3 - قوة العقاب

4. - القوة المرجعية.

5 - القوة التخصصية

6. - قوة الخبرة والمعلومات

1- قوة الحكمة أو القوة الشرعية

: Rational / Legal Power

هذا النوع من القوة يكون مصدره الثقافة السائدة في مجتمع معين فهناك العديد من المجتمعات) كما هو الحال في الشرق الأقصى، وفي بعض المناطق في مصر) تعترف للأعضاء الأكبر سنا بنوع خاص من الاحترام والتقدير مما يكسبهم نوع من القوة لا تتوافر لمن هم أصغر سنا.

2- قوة المكافأة

Reward power

يتمتع المديرون الذين يملكون القدرة على التحكم في وتوزيع الموارد بنوع من القوة، حيث يملكون التأثير والقدرة على تشكيل وتوجيه سلوك الآخرين من خلال توزيع أو إمساك هذه المنافع مثل الأجور والمرتبات والمكافآت والترقية وغيرها من المنافع المادية أو المعنوية.

ويتوقف تأثير هذا النوع من القوة على سلوك الافراد داخل المنظمات على عدة عوامل هي:

احتمال الحصول على المكافأة، وعدالة توزيع المكافآت فكلما توقع الأفراد لقدرة المدير على إعطاء مزايا، وكذلك قدرته على منح مزايا أكبر زادت قوة هذا المدير.

3- قوة العقاب: **Coercive Power**

القدرة على معاقبة الآخرين تعتبر من أهم أسس القوة، كذلك يستمد المدير قدرته في توقيع العقاب على الآخرين مثل اللوم أو التوبيخ أو الخصم من الأجر أو المرتب أو تخفيض الدرجة أو إنهاء الخدمة لعدم الامتثال لتوجيهات المدير وطلباته. وتتوقف كفاءة هذا النوع من القوة على مدى الاختلاف في أساليب العقاب وعدالتها، كذلك لا يمكن تطبيق هذا النوع من القوة دون ملاحظة السلوك للتعرف على السلوك غير المرغوب فيه.

4- القوة المرجعية **Referent Power**

وتقوم على أساس انجذاب شخص لآخر أو إعجاب بآخر، فقد يكون المدير محبوبا لتمتعته بصفات أو سمات معينة تجذب المرؤوسين نحوه وتدفعهم إلى طاعته وتنفيذ أوامره بل وأحيانا تدفعهم إلى القيام بأكثر مما هو مطلوب منهم **Extra. Role Behavior**- ويمكن أن تستند القوة المرجعية أيضا على الارتباط أو التبعية التنظيمية لشخص آخر قوي. وبالرغم من احتمال عدم وجود قوة شرعية أو قوة ثواب أو قوة عقاب لمساعد نائب الرئيس فقد يعتقد الآخرون أن هذا الشخص يتصرف بموافقة نائب الرئيس مما ينتج عنه حيازته للقوة أو التأثير في الآخرين.

5- القوة التخصصية **Specialized power**

وتستند على القدرة الخاصة أو المهارة الفنية العالية التي يلم بها فرد معين دون باقي الأفراد مما يجعله يتمتع بنوع من القوة في كافة أنحاء المنظمة حتى علي أولئك الذين هم أعلي منه في المركز الوظيفي.

6- قوة الخبرة والمعلومات **Expert and Information Power**

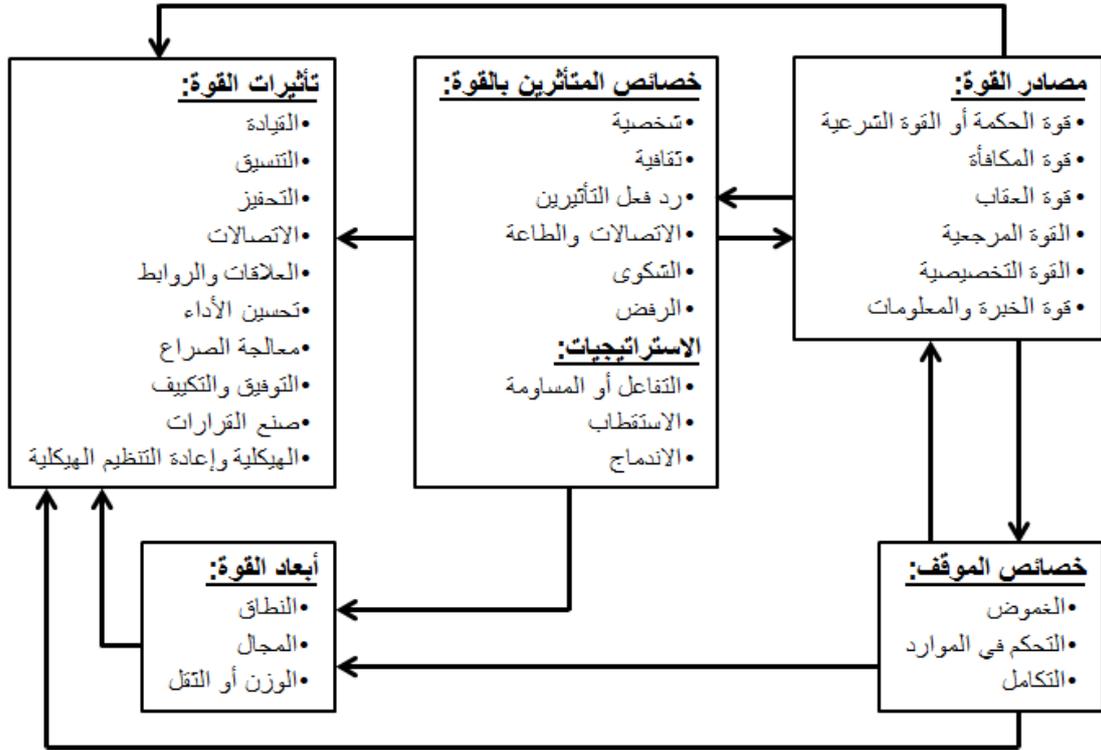
يوجد بعض الأفراد الذين يملكون القوة الناتجة من خبرتهم الطويلة في العمل مما يجعلهم يلمون بمهارات ومعارف متنوعة وبالتالي اكتسابهم نوع من القوة، علاوة على ذلك فهناك أفراد آخرون تتوافر لديهم الفرصة

للحصول على معلومات حول أمور معينة داخل المنظمة أو تتصل بعلاقة المنظمة بالبيئة. وقد ترتبط هذه المعلومات أو لا ترتبط بوظيفة الفرد أو موقعه من التنظيم.

• العوامل التي يتوقف عليها تأثير القوة

لا شك أن القوة سواء شخصية أو إدارية لها أثارها سواء على الأفراد أو المنظمات وما تحققه القوة من تأثيرات ليست بذات الدرجة ولكنها تختلف وفقا لعدة عوامل.

وشكل رقم () التالي يوضح العوامل التي يتوقف عليها مدي تأثير القوة على كل من الأفراد والمنظمات:



يوضح شكل رقم () السابق أن الإثار الشخصية والتنظيمية للقوة تتوقف على عدة عوامل وهي:

1- عوامل متعلقة بمن يملكون القوة: وتشمل تلك العوامل الخصائص الشخصية لهؤلاء الأفراد التي حصلوا منها على مصادر قوتهم بالإضافة إلى استعدادهم الشخصي لإظهار مواطن القوة لديهم ومما هو جدير بالذكر أن درجة تأثير القوة الشخصية تتوقف كذلك على حجم ونوعية مصادر قوة الأفراد الذي يملكونها.

2- عوامل متعلقة بالمتأثرين بالقوة: وتنقسم تلك العوامل إلى ما يلي:

1/2 - الخصائص الشخصية للمتأثرين بالقوة: حيث تزداد قوة المدير في التأثير على المرؤوسين أو تقل وفقا لما يتمتع به المرؤوسون من خصائص شخصية

2/2 - رد فعل المتأثرين بالقوة: يستطيع المرؤوسون إحداث ردود أفعال عديدة حينما يستخدم الرؤساء أنواع معينة من القوة، وتتمثل ردود أفعال المرؤوسين في ثلاثة أنماط هي الشكوى، والطاعة، والرفض.

3/2- الاستراتيجيات المتبعة: ويقصد بها تلك الاستراتيجيات التي قد يلجأ إليها الأفراد أو الجماعات الذين يملكون القوة لزيادة درجة تأثيرهم على الآخرين، أو تلك المتبعة من جانب المتأثرين بالقوة للحد من قدرة من يملكون القوة في التأثير عليهم

2/3/1 المساومة: ومن أمثلتها المساومة الجماعية بين الإدارة والعمال فالإدارة من جهة تطالب بقوة عاملة مستقرة ومنتجة لتتمكن من تحقيق الأهداف الاقتصادية للشركة، بينما يطالب العمال بأجور مناسبة ومزايا إضافية

2/3/2 الاستقطاب: استراتيجية أخرى لاكتساب القوة، وهي عملية استقطاب. عناصر أو جماعات جديدة إلى الجماعة أو الجماعات القائمة حالياً.

2/3/3 الاندماج: كثيراً ما يحدث الاندماج بين بعض الأفراد أو الجماعات لزيادة القوة، أو للتخفيف من آثار قوة الغير، وهناك العديد من حالات الاندماج التي تحدث بين الشركات حتى العملاقة منها. كما يحدث الاندماج أيضاً في مجال السياسة خاصة في مجال السياسة الدولية لاكتساب القوة الناتجة عن توحيد الآراء، ويصدق ذلك أيضاً على النظم السياسية التي تقوم على تعدد الأحزاب.

3- العوامل الموقفية:

: وهي تلك العوامل التي تؤثر على وظائف الأفراد وأنشطة الجماعات ومن أهم هذه العوامل ما يلي

3/1- الغموض

3/2 :- السيطرة على الموارد

3/3 :- التوقيت

4- أبعاد القوة:

تشمل القوة سواء كانت فردية أو إدارية على ثلاثة جوانب أو أبعاد مختلفة وهي النطاق والمجال، والثقل أو الوزن كل منها يلعب دوراً فيما يمكن أن تحقق القوة من تأثير على الآخرين، وذلك على النحو التالي

4/1 :- نطاق القوة

4/2 :- مجال القوة

4/3 :- وزن أو ثقل القوة

• قوة الإدارات أو الأقسام Power of Departments

لا تختلف القوة التي تتمتع بها قسم معين أو إدارة معينة عن القوة الشخصية التي كون قوة القسم أو الإدارة يتمتع بها هذا القسم أو هذه الإدارة بكاملها. وتوجد ثلاثة مداخل لشرح وتفسير قوة الأقسام أو الإدارات داخل المنظمة:

1 - المدخل العقلي (الرشيد)

2- المدخل (الموقفي)

3- المدخل التوافقي أو الثقافي.

1- المدخل العقلي الرشيد:

يقوم هذا المدخل على أن القوة تتواجد من خلال السلطة التي يملكها الفرد والتي تختلف باختلاف موقعه في التنظيم وبالتالي فإن الأشخاص الذين يملكون القوة هم أولئك الذين يملكون السلطة الشرعية وفق مراكزهم الوظيفية.

وبالقياس على ذلك فإن قوة القسم أو الإدارة تتحدد وفق موقع هذه الإدارة أو القسم في الهيكل التنظيمي للمنشأة.

وقوة القسم أو الإدارة وفق هذا المدخل تكون مستقرة وغير شخصية. فهي مستقرة بحكم استقرار الهيكل التنظيمي والقواعد التنظيمية، وهي غير شخصية لأنها لم تنشأ لشخص واحد وغير مرتبطة بوجود شخص معين.

2- المدخل (الموقفي)

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

3- المدخل التوافقي أو الثقافي:

وفق هذا المدخل فإن الإدارات أو الأقسام القوية هي التي تحمل قيم تتوافق مع قيم الإدارة العليا، وكذلك تتوافق قيم المرؤوسين بها مع قيم رؤسائها بحيث يكون هذا التوافق في القيم يتسم بالاستقرار والثبات.

وكخلاصه عامة للمداخل السابقة فإن قوة الأقسام أو الوحدات تحدد وفقاً لما يلي:

- 1- القدرة على التكيف مع ظروف عدم التأكد.
- 2- القدرة على أداء الأنشطة الضرورية والهامة.
- 3- القدرة على أداء الأنشطة التي تعتبر مركزية المنظمة.
- 4- القدرة على توفير الموارد والمعلومات النادرة والقيمة.

تقدير القوة (مؤشرات القوة): How to Assess Power

من الذي يملك القوة بالمنظمة، وماهي المؤشرات التي يمكن من خلالها تقدير مدى القوة التي يتمتع بها شخص ما في المنظمة ولا يملكها شخص آخر؟ أو تملكها ادارة معينة ولا تملكها ادارة أخرى. في الحقيقة أن هناك عدة مؤشرات يمكن من خلالها تقدير قوة بعض الاشخاص أو الإدارات ومن هذه المؤشرات:

- 1) **مصادر القوة كمقياس لها:** في هذه الحالة يمكن اعتبار مصادر القوة التي سبق الإشارة إليها كمقاييس لها، فعلى سبيل المثال كلما زادت خبرة الشخص ودرجة معرفته زادت بالتالي درجة قوته.
 - 2) **نوعية القرارات التي تتدخل فيها القوة:** حيث تكون القوة الأكبر للشخص أو المجموعة التي تملك الحق في اتخاذ قرارات حيوية وأكثر تأثيراً على المنظمة مثل بناء مصنع جديد، أو إنتاج منتج جديد، أو غزو سوق جديد لتصرف المنتجات.
 - 3) **الشهرة أو السمعة:** من أهم طرق ومؤشرات تقدير القوة في المنظمة تأتي من خلال سؤال الآخرين سواء من العاملين بالمنظمة أو المتعاملين معها وأحياناً من المقيمين في بيئتها عما هي الشخصيات القوية في منظمة ما.
 - 4) **مؤشرات تمثيل المنظمة:** عادة ما يكون مؤشر الشهرة غير كاف بمفرده لتقدير القوة، فقد تخضع إجابات من تقوم بسؤالهم لبعض التحيز مع شخصيات معينة أو ضد شخصيات أخرى.
 - 5) **تقدير النتائج (أو العواقب):** تستخدم القوة لاتخاذ تصرفات معينة، وأحد طرق تقدير القوة هو تحديد من المستفيد من تصرفات المنظمة، وإلى أي مدى أو حجم استفادته من وراء هذه التصرفات أو القرارات.
 - 6) **رموز وعلامات القوة:** بالرغم من أنه توجد محاولات من قبل العديد من الجهات والأفراد لإخفاء مدى تأثير القوة على قرارات المنظمة وتصرفاتها، إلا أنه ليس من السهل إخفاء رموز هذه القوة.
 - 7) **مؤشرات مركبة:** أي مؤشر للقوة يمكن أن يعطي دلائل مضللة بمفرده في حالات خاصة، لذلك فإنه لتقدير القوة على اساس واقعيه لا بد من الاعتماد على أكثر من مؤشر في نفس الوقت.
- فمثلاً لتقدير قوة الأقسام أو الإدارات بالمنظمة يجب أن تؤخذ المؤشرات التالية في الاعتبار:**
- 1- مدى تمثيل الإدارة في المواقع الإدارية العامة.
 - 2- نسبة تمثيل هذه الإدارة أو القسم في مستوى الإدارة العليا.
 - 3- مدى تمثيل الإدارة أو القسم في مجلس الإدارة.
 - 4- مستوى أجور ومكافآت وحوافز مدير هذه الإدارة بالمقارنة بمديري الإدارات الأخرى.
 - 5- بداية مربوط الاجور والمكافآت والحوافز للعاملين بهذه الإدارة مقارنة بالعاملين بالإدارات الأخرى.
 - 6- مدى تواجد الإدارة أو القسم في مبنى المركز الرئيسي للشركة من عدمه.

- ٧- متوسط حجم المكاتب المخصصة للعاملين بهذه الإدارة.
- ٨- موقع الإدارة أو القسم في الهيكل التنظيمي للشركة.
- ٩- معدلات نمو وتقدم الأفراد في هذه الإدارة في الماضي والقريب.
- ١٠- معدل تمثيل الإدارة أو القسم في اللجان والفرق المشكلة لتحقيق أهداف معينة دائمة أو مؤقتة.
- ١١- معدلات ترقية الأفراد العاملين في الإدارة بالمقارنة بالإدارات الأخرى.
- ١٢- مدى شهرة الإدارة بالتأثير على قرارات المنظمة.
- ١٣- حجم ما يخصص للإدارة من نفقات في إعداد الموازنة.

تقدير القوة في الثقافات المختلفة:

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

خطوات إدارة القوة: Managing Power

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

- ١) التحديد الواضح والدقيق للأهداف الشخصية أو التنظيمية.
- ٢) تحديد الأفراد أو الجهات المأثرة بما هو متاح من قوة، والأشخاص أو الجهات التي يمكن الاعتماد عليها في تحقيق الأهداف.
- ٣) تحديد رد فعل الآخرين تجاه التصرفات، وتحديد ردود أفعالك تجاه تصرفاتهم.
- ٤) تحديد مصادر القوة التي تتمتع بها، وتحديد مصادر القوة لدى الآخرين بالإضافة إلى التعرف على أكثر هذه المصادر تأثيراً.
- ٥) تحديد قواعد التأثير التي تستطيع بها كسب المزيد من السيطرة على الآخرين.
- ٦) تحديد الاستراتيجيات والتكتيكات المختلفة التي يمكنك بها اختبار مدى قوتك واكتشاف نقاط الضعف فيها، وزيادة قدرتك على استخدامها بكفاءة في المواقف والأوقات المناسبة.

المحاضرة الرابعة والخامسة : إدارة المعرفة التنظيمية.

المعرفة التنظيمية:

اسم جديد بدأ يظهر في مجال الأعمال على أثر دخول العالم في مرحلة " مجتمع المعرفة " وهذا الاسم هو الأصول المعرفية Knowledge Assets وعلى الشركات أن تتعلم كيفية إدارة هذه الأصول إذا أرادت أن تستمر على وضعها التنافسي في ظل مجتمع المعرفة

وتعتبر إدارة الأصول المعرفية أو الرصيد المعرفي علماً جديداً لم تتعود عليه الشركات بعد فهي تتقن تماماً إدارة أصولها وأرصدها التقليدية (أموال - أيدي عاملة - أصول عقارية ..) ولكنها لم تتقن بعد إدارة الأصول المعرفية وإذا كانت الأصول التقليدية تتعرض عادة للتناقض والاستهلاك فإن الأصول المعرفية على العكس تتميز بتزايدها وتعاظمها مع كثرة الاستخدام .

ويرى بعض كبار الاقتصاديين أن الأصول المعرفية للشركة أصبحت أكثر أهمية من أصولها حيث " أن ثلاثة أرباع القيمة المضافة ترجع أساساً لامتلاك الشركة لمستوى معرفي معين " وإن قيمة الأصول الفكرية للشركة تزيد عدة مرات عن أصولها المادية "

إن الظروف والبيئية المعرفية التي يجب على الشركات أن تتعامل معها اليوم تختلف جذرياً عما سبق نتيجة للتزايد الضخم للمعرفة.

لقد أصبحت المعرفة Knowledge المفتاح الأساسي لتطوير اقتصاديات الدول وكذلك للمنظمات سواء كانت ذات إنتاج سلمي أو خدمي ؛ كذلك أصبحت ظاهرة البحث عن المتخصصين ذوي المعرفة (إداريين وفنيين) سمة من سمات الاقتصاد المعرفي

وتشير الإحصاءات في مختلف دول العالم إلى أن هناك ميل كبير في نمو الوظائف ذات الطابع المعرفي وتشكل هذه الوظائف قوة عظيمة للمنظمات وعامل مساعد في بقائها ومنافستها في السوق الذي يتسم بحركة تطويرية سريعة. والملاحظ أن المنظمات الناجحة في العالم الصناعي المتقدم هي منظمات ذات اهتمام كبير بالمعرفة حيث تشكل لها هذه المعرفة ميزات تنافسية كبيرة.

ونظراً لأن جوهر العملية الإدارية يتمثل في اتخاذ القرارات وتنفيذها بشكل مقبول، والتعلم من التجارب والخبرات لزيادة فعالية تلك القرارات مستقبلاً، فإن الأمر لا يتطلب فقط مجرد توافر معلومات عن الموقف، ولكن أيضاً تفهم لكافة جوانب هذا الموقف، بما يساعد على استخدام عدد من النماذج والمبادئ التي توفر إطاراً للقرارات المستقبلية، وهذه العملية يمكن أن تعزو إلى قدرة المنظمة على إدارة معارفها

جذور إدارة المعرفة:

• **جذور إدارة المعرفة:** مرت جذور إدارة المعرفة منذ منتصف التسعينات بعدة مراحل كانت على النحو التالي :

١. النظر إلى المعرفة كأصل حيوي من أصول المنظمة في السوق التنافسي
 ٢. إعادة تعريف واكتشاف المنظمة للمعرفة المتاحة لدى عاملها والإستفادة منها.
 ٣. وضع إستراتيجية لإدارة المعرفة بالمنظمة، والتي غالباً ما تكون مشتقة من الإستراتيجية العامة للمنظمة.
 ٤. الاستعانة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات كأدوات دعم لممارسات إدارة المعرفة.
- وقد شهدت إدارة المعرفة كمجال بحثي لم يصل إلى درجة النضوج بعد جدالاً واسعاً بين العلماء والباحثين حتى أنه أصبح صفة ملازمة لها.

ويرجع ذلك إلى ما يلي :

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

المعرفة التنظيمية

ومصطلح إدارة المعرفة يعد أكثر شمولاً وأهمية من غيره حيث يتضمن إيجاد معاني تعتبر هامة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وفي الابتكار والممارسات الإدارية ولا تقتصر فقط على مجرد إدارة للبيانات أو المعلومات.

حيث أن المعرفة كما أشار (Bennet, etal , ٢٠٠٠) هي تركيبة من البيانات والمعلومات بالشكل الذي يؤدي إلى مزيد من التفسير والفهم العميق بكل من المواقف والعلاقات والظواهر ومسبباتها والنظريات والقواعد التي تفسر الموقف الحالي للمنظمة

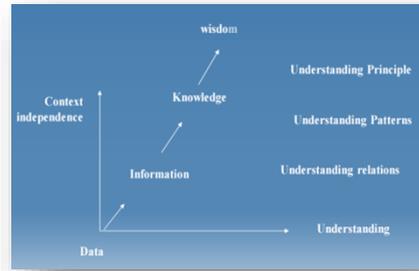
بينما أشار آخرون إلى أن المعرفة ما هي إلا معلومات أجريت عليها عمليات تنقية وتهذيب وتنسيق، وتم صياغتها في صورة تجارب وخبرات يسهل فهمها والاستفادة منها بهدف الإجابة عن الأسئلة؟ ولماذا؟

أما البيانات فهي مواد خام ليس لها معنى أو أهمية في حد ذاتها، والمعلومات هي بيانات تم معالجتها وجعلها في صورة ذات معنى وقيمة بهدف إعطاء إجابات عن أسئلة معينة مثل من؟ وماذا؟ وأين(٨).

كما يرى آخرون أن:

المعرفة: هي جزء من التسلسل الهرمي المكون من البيانات ثم المعلومات ثم المعرفة وأخيرا الحكمة.

- ♣ والبيانات هي حقائق خام
 - ♣ والمعلومات هي حقائق لها معاني
 - ♣ والمعرفة هي معلومات مع دليل للتصرف
 - ♣ والحكمة هي الفهم الذي توفره المعرفة وتطبيق هذه المعارف لتحقيق أغراض معينة
- يوضح الشكل التالي طبيعة العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة والحكمة:



مفاهيم إدارة المعرفة وأنواعها

يرى (Zac, 2001) إن المعرفة هي: "القيمة المبنية على تراكم المعاني التي تبثها المعلومات في شكل تجارب وخبرات واستنتاجات يمكن الاستفادة منها"

في حين (Ford, 2001) بأن المعرفة:

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

كما أشار (Bennet, and Bennt) إلى أن المعرفة:

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

بينما أشار (Zimmerman, ٢٠٠٣) إلى أن المعرفة:

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

كما يرى (Drucker, ١٩٩٧) :

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

أما فيما يتعلق بإدارة المعرفة فيري (Broofes , ٢٠٠٠) :

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

وفي تعريف آخر لإدارة المعرفة لـ(2000, Broofes):

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

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

أنواع المعرفة:

تم تقسيم المعرفة منذ نشأة العلوم إلى:

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

أما الوقت الحالي:

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

وفي تقسيم آخر للمعرفة أوضح (Zacfe, ٢٠٠١) :

"بأنها تنقسم إلى **معرفة ضمنية وصريحة** . **فالمعرفة الضمنية** هي التي تكون خاصة بشخص معين أو مجموعة معينه، وتتضمن بصيرة الشخص وخبرته وفهمه وتفسيره وحده وتوقعاته الخاصة تجاه الأحداث، وهي غير ظاهرة، ومن الصعب أن تأخذ شكل أو قالب معين ويتم نقلها من خلال التفاعلات المباشرة والمحادثات المتعمقة."

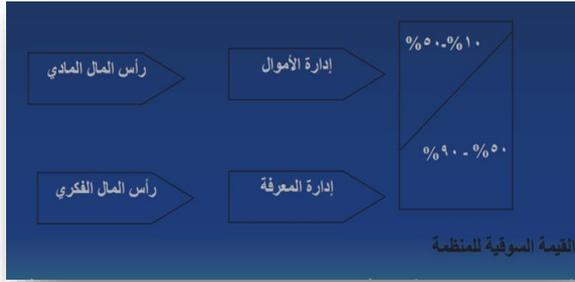
أما المعرفة الصريحة فهي تتسم بأنها عامة ونظامية ويمكن التعبير عنها بسهولة في شكل كلمات أو أرقام أو غيرها من أشكال التعبير الأخرى، ويتم تبادلها من خلال الاتصالات والتفاعلات وتعكسها الاستراتيجيات والأهداف والسياسات، والإجراءات التنظيمية، وتلعب دوراً هاماً في المنظمة وتعتبر أحد المقومات الهامة للإنتاج في اقتصاديات المعرفة .

وعدم تحويل المعرفة من ضمنية إلى صريحة يجعل من الصعب الاستفادة منها وتبادلها وتعتبر فرصة ضائعة للمنظمة.

أهمية إدارة المعرفة التنظيمية:

أصبحت إدارة معارف المنظمة وسيلة لتعظيم قيمة المنظمة وعوائدها، ويتم تطبيقها في حوالي ٨٠% من الشركات العالمية (KPMG Consulting, 2000) وقد بلغ حجم إنفاق تلك الشركات بكل من الولايات المتحدة وأوروبا ما يعادل ١٢ بليون دولار خلال عام ١٩٩٩ وما يعادل ٥,٣١ بليون دولار خلال عام 2003 ومن المنتظر أن يتضاعف هذا الرقم بحلول عام 2010، Reinhardt, and Born emann (2003) ويتم استخدام إدارة المعرفة بتلك الشركات على نطاق واسع لتعظيم قيمة رأس المال الفكري الذي يحدد بشكل كبير القيمة السوقية للمنظمة

ويوضح شكل رقم (١) التالي العلاقة بين كل من رأس المال الفكري وإدارة المعرفة ودورها في تعظيم قيمة المنظمة شكل رقم (١).



شكل رقم (١) علاقة ودور كل من رأس المال الفكري وإدارة المعرفة في تعظيم قيمة المنظمة

فعلى سبيل المثال فإن رأس المال الفكري يمثل ٩٦% من القيمة السوقية لشركة الكوكاكولا، بينما يمثل ٨٠% من القيمة السوقية لشركة جنرال إلكتريك (Rebiere. 2001.P. 4).

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

على مستوى المنظمة	على المستوى القومي
١. المساعدة في وضع وتنفيذ الاستراتيجيات التنظيمية وفقا لمعارف حقيقة عن طبيعة المواقف البيئية	١- تحسين الصورة الذهنية للمنظمات العاملة في البيئة أمام المستفيدين من خدماتها.
٢. تحسين الممارسات اليومية للعاملين بالمنظمة وزيادة كفاءة الأداء بها	
٣. تحسين تدفق العمل وانسيابه بما يساعد على سرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء، وتكوين علاقات طيبة معهم	
٤. المساعدة في إيجاد فرص تسويقية جديدة، وتقوية المركز التنافسي للمنظمة	٢- إتاحة الفرصة أمام البلاد التي تسعى إلى النمو ومنها مصر نحو اللحاق بركب التقدم واكتشاف مصدر جديد للثروة، إذا ما استطاعت تلك البلاد اختراق القطاع المعرفي، مما يوفر فرص أفضل لتحسين نمط الحياة.
٥. تخفيض النزيف الفكري الذي تتعرض له كافة المنظمات وخاصة عندما تفقد بعض قادتها، أو بعض أصحاب الخبرة بها سواء للتقاعد أو للاستقالة أو للعمل في المنظمات المنافسة.	
٦. المساعدة في اتخاذ القرارات على أسس علمية، ومعارف ومعلومات صادقة، وتكنولوجيا متطورة بما يساعد على زيادة فعاليتها	٣- الاختلاف بين البلاد المتقدمة والساعية إلى النمو لا يرجع إلى التفاوت في رأس المال الطبيعي والإنساني وتختلف نظم الإدارة فقط، وإنما يرجع أيضا إلى التفاوت في المعرفة، فإذا ما زادت الفجوة المعرفية زادت بالتالي فجوة التطور.
٧. مساعدة المنظمة في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على تشجيع الابتكار، وتبادل المعارف وحسن استخدامها، والمساعدة في تكوين كوادر إدارية بهذه المنظمات تقدر المعرفة ومن يحملونها	
٨. المساعدة في وضع نظام متكامل لإدارة المعارف بالمنظمة بما يساعد على تعظيم قيمتها السوقية وزيادة فرص نجاحها	

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

٩/١ دعم استراتيجية إدارة المعرفة بالمنظمة، بالمساهمة في وضع رسالتها ورؤيتها، ووضع السياسات والأهداف، وتضييق الفجوة المعرفية، وإعادة تشكيل قوة العمل، وتصميم فرق العمل اللازمة لإدارة معارف المنظمة

٩/٢ المساهمة في إعادة تصميم الهيكل التنظيمي بما يساعد على زيادة عمليات التفاعل ونقل المعارف وتبادلها والاستفادة منها.

إدارة المعرفة التنظيمية:

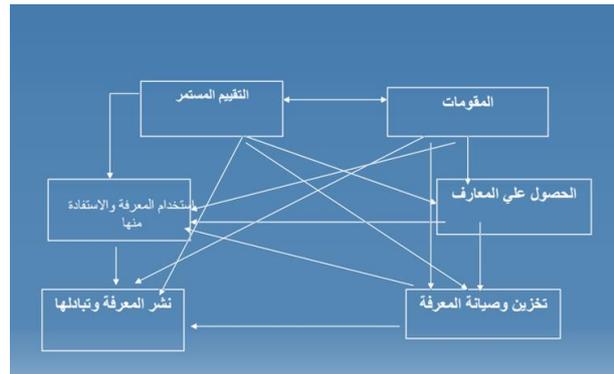
تتطلب كفاءة إدارة المعرفة التنظيمية توافر عنصرين أساسيين هي:

أولاً: المقومات الأساسية لإدارة المعرفة

ثانياً: مراحل إدارة المعرفة

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

ويتضح ذلك من الشكل التالي :



أولاً: المقومات الأساسية لإدارة المعرفة: وتنقسم هذه المقومات إلى:

- ١- دعم الإدارة العليا من حيث:
 - ❖ القدرة، الدعم المادي والمعنوي.
 - ❖ تذليل كافة المعوقات والمساهمة في استغلال الفرص البيئية
- ٢- إستراتيجية لإدارة المعرفة وتشمل :

- ❖ وضوح الرؤية وتوافق الإدارة والعاملين عليها .
- ❖ تناسق استراتيجية إدارة المعرفة مع الإستراتيجية العامة للمنظمة
- ٣- الهيكل التنظيمي المناسب الذي يتسم بـ:
 - ❖ بساطة الهيكل ومرونته .
 - ❖ عدم وجود معوقات للابتكار وتوزيع وإدارة المعرفة.
- ٤- الثقافة وتشمل:
 - ❖ إدراك قيمة المعرفة والتعلم .
 - ❖ كل فرد يعتبر نفسه جزء من النظام ومسئول عنه
 - ٥- تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات:
 - ❖ توافر التكنولوجيا .
 - ❖ سهولة وكفاءة الاستخدام.

ثانياً: مراحل إدارة المعرفة

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

جدول رقم (١) ؛ أهم نتائج بعض الدراسات السابقة لتحديد مراحل إدارة المعرفة بالصفحات القادمة

م	الدراسة	مراحل وعمليات إدارة المعرفة
1	Davenport & DeLong (1998)	الحصول على المعرفة، تبادل المعرفة، استغلال المعارف المتاحة.
2	Brooks, (2000)	الحصول على المعارف - تبادل المعارف.
3	Murray, et al., (2000)	الحصول على المعرفة وتأمينها، وتخزين المعرفة، نقل وتبادل المعرفة، الاستفادة من المعرفة.
4	Soliman, & Spooner, (2000).	بناء المعرفة، التعبير عن المعارف باستخدام العمليات، نشر المعرفة وتطبيقها.
5	Alavi & Leidner, (2001).	ابتكار المعرفة، تخزين المعرفة، تبادل المعرفة، التطبيق.
6	Ford, (2001).	الحصول على المعرفة، ابتكار المعرفة، تبادل المعارف، الاستفادة من المعارف.
7	Kwang, et al., (2001).	الحصول على المعرفة، تبادل المعرفة، قياس أثر المعرفة، الاستفادة من المعارف.
8	Abou-Zeid, (2002).	تحديد المعارف المطلوبة، الحصول على المعرفة، تفسير المعرفة، حماية المعرفة، تقديم المعرفة.

ويمكن تجميع نتائج تلك الدراسات واختصارها في المراحل التالية:

- ١- **الحصول على المعارف:** وهي العملية التي تتضمن الحصول على المعلومات وجعلها ذات معنى وقيمة للمنظمة من مختلف المصادر الداخلية والخارجية
- ٢- **تخزين المعرفة وصيانتها:** وتتضمن عمليات تنظيم المعارف المتاحة وتخزينها في أشكال ومصادر مختلفة، بالإضافة إلى عمليات تصنيفها وفهرستها وتلخيصها وهيكلتها في صورة رسمية بما يساعد على كفاءة استرجاعها عند الحاجة.
- ٣- **نشر المعرفة وتبادلها:** تتضمن هذه المرحلة كافة العمليات اللازمة لزيادة شفافية المعرفة بنقلها من الشخص الذي يحملها أو المصدر المحفوظة به إلى الشخص الذي يحتاجها وذلك في الوقت المناسب.
- ٤- **الاستفادة من المعارف في تحقيق الأهداف التنظيمية:** تشير تلك المرحلة إلى الاستفادة من معارف المنظمة في اتخاذ القرارات على مختلف المستويات التنظيمية، وذلك أن إدارة المعرفة ليست هدف في حد ذاتها،

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

١. تحسين عمليات صنع واتخاذ القرارات.
٢. تحسين الخدمات المقدمة للعملاء .
٣. الاستجابة السريعة للمتغيرات المتعلقة بالعمل
٤. تحسين مهارات وقدرات العاملين
٥. زيادة مستوى الأرباح.
٦. زيادة الابتكارات المتعلقة بالعمل
٧. تحسين مستويات الأداء
٨. تقليل تكاليف الأداء
٩. إيجاد طرق وأنماط جديدة للأداء
١٠. زيادة الحصة السوقية
١١. زيادة الفرص التسويقية
١٢. التطوير السريع للخدمات التي تقدمها المنظمة
١٣. زيادة جاذبية العمل بإضافة اهتمامات جديدة
١٤. زيادة أسعار أسهم المنظمة.

إدارة الازمات البث المباشر الأول

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

- تأمين المعدات والأدوات والممتلكات بما يساعد على تجنب وقوع الأزمة.
 - تقليل فرص توقف الإنتاج.
 - تقليل الآثار السلبية لدى الرأي العام , وتحسين الصورة الذهنية للمنظمة أمام عملائها.
 - تقليل مشاكل انخفاض الروح المعنوية للعاملين.
 - تقليل الخسائر والإسراع في العودة للوضع الطبيعي للأعمال.
 - الاستفادة من الأخطاء واستخلاص الدروس المستفادة من الأزمة.
- وتعتبر المنظمات صغيرة الحجم أكثر عرضة للمخاطر الناتجة من الأزمات من غيرها من المنظمات كبيرة الحجم

لما تملكه الأخيرة من أسلحة استراتيجية تمكنها من مقاومة التحديات التي تهدد بقاءها , حيث تمتلك تمويل أكبر وأسواق أوسع , وتنوع في الأنشطة , وقدرة أكبر على استغلال الفرص السوقية علاوة على وجود جهات دعم وتأييد تساعدها على تغطية قدر من خسائرها . وهو الأمر الذي يفرض على المنظمات الصغيرة ضرورة وجود إدارة علمية للأزمات التي يحتمل أن تتعرض لها.

التعريف بالمفهوم والنشأة التاريخية :

نشأة اصطلاح ادارة الازمات في الاصل في الادارة العامة وذلك للإشارة الى دور الدولة في مواجهة الكوارث العامة المفاجئة وظروف الطوارئ مثل الزلازل والفيضانات والابوئة والحرائق والغازات الجوية والحروب الشاملة.

ادارة الازمة هي علم وفن :

ولهذه الثنائية اهميتها المحورية ، من حيث انها تجمع بين الموضوعية والذاتية في ادارة الازمة ، ففي جانب الموضوعية – أي العلم- علينا ان نبذل الجهد للاستكشاف النظريات والقوانين التي تحكم عملية ادارة الازمة ، وتنظيم ما نصل اليه من المعلومات في بناء منطقي ، فيه المقدمات تؤدي الى النتائج ومن ثم يسهل عمل الدورات التدريبية الفعالة في هذا المجال وفي جانب الذاتية – أي الفن – علينا ان نبذل الجهد للاستكشاف

الأفراد الذين يتميزون بشخصيات قادرة على إدارة الازمات بكفاءة ، وذلك خلال ما يمتلكونه من خبرات ثرية وخصائص نفسية وقدرات عقلية .

مفهوم الازمة :

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الازمة ، ويرجع ذلك الى وجهات النظر المتباينة تجاه هذا المفهوم.

فهناك من يعرف الازمة بأنها : موقف اعاقى ومشكلة صعبة غالبا غير مألوفة ومفاجئة وتؤدي الى حالة عدم التوازن.

واخر يعرف الازمة بأنها: موقف يهدد الاهداف التي تمثل اولوية بالغة بالنسبة لمتخذ القرار وبقية الوقت المتاح للتصرف واتخاذ القرار ، ويفاجأ متخذ القرار في وقوعه.

وهناك من يعرف الازمة بأنها : حدث مفاجئ غير متوقع له نتائج سلبية حيث يرتبط به حدوث خسائر في الموارد البشرية والأموال والموارء والثروات الخاصة بالنظام موضوع الازمة . وهذا الحدث تتلاحق فيه الأحداث بسرعة كبيرة ، وتكون هناك درجة من المجهول تشوب تطورات ما قد يحدث فيه مستقبلا ، وتجعل متخذ القرار في حيرة من أي قرار يتخذه ، وتتفاقم الازمة في حالة أن تكون المعلومات الدقيقة غير متاحة للأطراف المتورطة فيها ، وتزيد ضغط الوقت على المشاركين فيها ، وبالرغم من أن النتائج المترتبة على الازمة تكون في معظمها سلبية إلا أنها لا شك تنطوي في طياتها على آثار إيجابية.

ومن أكثر التعريفات شيوعا عن الازمة أنها عبارة عن خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله ، كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام.

- **ويرى آخرون أن الازمة** عبارة عن موقف ضاغط بفعل مؤثرات بيئية (داخلية أو خارجية) ينشأ ويتطور بسرعة كبيرة ويحتاج إلى التدخل السريع المنظم حتى يتم إزالة الموقف الضاغط تماما والعودة إلى الموقف السابق للازمة.

ويعاني مفهوم الازمة مثل سائر مفاهيم العلوم الاجتماعية بتداخل العديد من المفاهيم ذات الارتباط القوي به ، وفي هذا الصدد يمكن القول بوجود تداخل قوي بين مفهوم الازمة من ناحية والمفاهيم التالية من ناحية أخرى مثل:

المشكلة : عائق يحول دون تحقيق الاهداف او حالة من الحالات غير المرغوب فيها تحتاج إلى جهد كبير ومنظم للتعامل معها.

الكارثة : ويقصد بها التغيير المفاجئ ذات الأثر الحاد أو التدميري ، مما ينتج عنه تغيرات ونتائج تتعلق بعملية التوازن ... والكارثة في مجملها تعد نتيجة للازمة ... وتشكل في مجملها عوامل باعثة أو مناهضة للشعور القومي خاصة الكوارث الطبيعية .

الخصائص الاساسية للازمة:

هناك عدة خصائص اساسية للازمة يتمثل اهمها فيما يلي :

- ان الازمة تمثل نقطة تحول اساسية في احداث متتابعة وسريعة.
- ان الازمة تسبب في بدايتها درجة عالية من التوتر مما يضعف امكانيات الفعل السريع لمجابهتها .
- ان مواجهة الازمة يستوجب خروجاً عن الانماط التنظيمية المعروفة، وابتكار نظم ونشاطات جديدة تمكن من استيعاب الظروف الجديدة المترتبة على التغييرات الفجائية .
- ان مواجهة الازمة يتطلب درجة عالية من التحكم في الطاقات والامكانيات وحسن توظيفها في اطار تنظيمي يتسم بدرجة عالية من الاتصالات الفعالة التي تؤمن التنسيق الموحد بين الاطراف ذات العلاقة بالازمة.

تصنيف الأزمات:

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

١ - الأزمات من حيث تكرار حدوثها:

- أ- أزمات دورية: وهي التي تأخذ الطابع الدوري المتكرر كالأزمات الاقتصادية ويرتبط هذا النوع من الأزمات في أسباب حدوثه وفي حجم اتساعه وتأثيره وطرق علاجه بطبيعة النظام الاقتصادي والاجتماعي في الدولة التي حدثت بها الأزمة.
- ب- أزمات غير دورية: وهي الأزمات عشوائية الحدوث، ولا ترتبط في حدوثها بأسباب دورية متكررة، ومن ثم لا يسهل توقعها، كالأزمات الناجمة عن سوء الأحوال الجوية أو تغير الظروف المناخية كالسيول والفيضانات.
- وعلى الرغم من أن هذه الأزمات تكون شديدة التأثير، إلا أنها يمكن معالجتها بمعالجة النتائج وليس بمعالجة الأسباب التي أنشأتها.

٢- الأزمات وفقا لعمق أسباب حدوثها:

- أ- أزمة سطحية: وهي أزمات لا تتشكل خطورة شديدة وتحدث طفرة بشكل فجائي وتنتهي بسرعة بالتعامل مع أسبابها، أي أنها أزمة بدون جذور كالأزمات التي تحدث نتيجة اشاعة كاذبة كالأزمات التموينية المفتعلة.
- ب- أزمات عميقة (شديدة الخطورة): وتكون ذات طبيعة شديدة لارتباطها بينان الكيان الذي حدثت به الأزمة حيث يتأثر بها بشدة كأزمة الإرهاب.

٣- الأزمات من حيث نطاق تأثيرها:

- أ- أزمات محددة النطاق: وهي الأزمات وليدة الظروف والتي تحدث عادة دون أن تترك بصمات واضحة على الكيان الذي حدثت فيه لأنها تؤثر فقط على جزء محدود كأزمة عدم توفر سلعة تموينية غير ضرورية.
- ب- أزمات ذات تأثير واسع النطاق: وهي الأزمات التي تؤثر جوهريا على الكيان الذي حدثت فيه كأزمات المياه أو عدم توفر سلع تموينية أساسية كالخبز.

٤- الأزمات من حيث درجة شدتها:

أ- أزمات خفيفة التأثير: ويكون لمثل هذه الأزمات تأثير خفيف على الرأي العام ويسهل معالجتها بشكل سريع بمجرد معرفة أسبابها كالأزمات الناتجة عن الإشاعات.

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

٥- الأزمات من حيث مستوى حدوثها:

أ- أزمات عالمية: وهي التي تصيب معظم أنحاء العالم كأزمة تلوث البيئة وأزمة تشرب الإشعاع والحروب العالمية.

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

ج- أزمات الدول النامية: وهي التي تنتج عن كثير من الأمراض والفقر الذي تعانيه دول العالم الثالث نتيجة للتخلف الذي تعانيه بعض الدول كالأزمات التعليم والغذاء والصحة.

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

ه -أزمات إقليمية أو قطاعية : وهي التي تحدث على مستوى إقليم معين في إحدى الدول كأزمة السيول أو تحدث على مستوى قطاع معين كقطاع الزراعة أو السياحة.

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

ز -أزمات أسرية : وهي التي تحدث على مستوى أسرة ما كوفاة عائلها.

ح -أزمات فردية : وهي التي تصيب فرداً ما بعينه ماديا أو معنويا كترك العمل أو المرض.

أهم الأسباب الرئيسية لحدوث الأزمات:

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

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

أهم الآثار المترتبة على حدوث الأزمة:

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

- شلل استراتيجية الإدارة وخطتها الموضوعية للتعامل في ظل الظروف العادية ، أو فقدانها لمعناها تأثيرا بحجم الأزمة وتأثيرها.

- قد تؤدي كثرة المعلومات المتدفقة بعد حدوث الأزمة إلى عدم قدرة الإدارة على اتخاذ قرارات صحيحة وحاسمة ، إذ أن كثرة المعلومات عن الحدث المطلوب يتسبب في حدوث ذات التأثير السلبي المتوقع على قلة المعلومات وعدم كفايتها لاتخاذ القرار السليم في الوقت السليم.
- ما تواجهه الإدارة في المنظمة من توتر واضطراب وانتشار للشائعات مما يشكل مزيجاً من الضغط وقد يؤدي إلى تضارب قرارات الإدارة وتعارضها.

وتتم الأزمة الإدارية بأربعة مراحل هامة:

١- المرحلة التحذيرية:

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

٢- مرحلة نشوء الأزمة:

في المرحلة السابقة ، إذا ما فشل صانع القرار في توقع حدوث أزمة فإن متغيرات هذه المرحلة سرعان ما تنمو وتتسع ويتعاظم خطرها .. إن كفاءة صانع القرار في هذه المرحلة تتجلى في القدرة على مواجهة الأزمة في هذه المرحلة والفاعلية في اتخاذ التدابير اللازمة إزاءها ... وهذا بدوره يتوقف على عدة عوامل رئيسية من أهمها حجم المعلومات المتوافرة ومدى دقتها والقدرة على تحديد الأولويات ، ومن ثم الكفاءة في مجابهة الآثار المختلفة الناشئة عن الأزمة وخلق جدول أولويات يتسم بالدقة والفاعلية والقدرة على الاختيار الدقيق بين البدائل المتاحة.

٣- مرحلة انفجار الأزمة:

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

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

٤- مرحلة الخسارة اللازمة:

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

ادارة الازمات:

ادارة الازمات هي عبارة عن اسلوب اداري يطبق في حالة حدوث الازمات وذلك من خلال مواجهة الازمة بشكل ايجابي سريع وبأقل قدر من الخسائر الممكنة.

ويمكن القول بأن هناك اربعة مواقف يمكن للإدارة المنظمة التي تتعرض لحدوث أزمة بها ان تسلكها وهي:

- أن تقف إدارة المنظمة موقفاً سلبياً تجاه الأزمة.
- أن تفشل إدارة المنظمة في مواجهة الأزمة بالأسلوب الملائم ، وبالتالي تتفاقم الخسائر الناتجة عن الأزمة.

- أن تبذل الإدارة جهدها في مواجهة الأزمة , ولكن ضعف القدرات وقصور إمكانيات المنظمة يؤدي إلى تفاقم الأزمة وحدوث المزيد من الخسائر.
- أن تبذل إدارة المنظمة جهدها في مواجهة الأزمة بشكل إيجابي وسريع وبأقل قدر ممكن من الخسائر.

مراحل إدارة الأزمة:

تمر إدارة الأزمة بعدد من المراحل وهي:

1- مرحلة ما قبل الأزمة:

الأزمة لا تنشأ من فراغ وإنما يسبقها مشكلات لا تعالج علاجاً مناسباً.

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

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

1/1 مرحلة إدراك الأزمة وتتطلب:

- 1/1/1 الاقتناع بإمكانية تعرض المنظمة لأي أزمة في أي وقت كما أن المنظمة معرضة لها في أي مرحلة من مراحل حياتها.
- 1/1/2 تحديد الظروف والأسباب التي يمكن أن تسبب أزمة في أي وقت سواء كانت داخلية أو خارجية.
- 1/1/3 تخصيص وقت كاف لدراسة احتمالات حدوث أزمات وبدائل التصرف حيالها.
- 1/1/4 وضع التخطيط لإدارة الأزمات في أولويات إدارة المنظمة.
- 1/1/5 تحديد البدائل الواجب إتباعها لإمكانية التخفيف من الآثار المحتملة للأزمات وقت حدوثها.

1/2 مرحلة الاستعداد لمواجهة الأزمات المحتملة وتتطلب:

- 1/2/1 وجود نظم للإنذار المبكر تساعد على اكتشاف الأزمة قبل حدوثها.
- 1/2/2 وجود نظم للفحص الدوري للمعدات والأجهزة والمباني وغيرها.

- 1/2/3 وجود جداول منتظمة للصيانة.
- 1/2/4 الاهتمام بالإعداد النفسي للعاملين لمواجهة الأزمات.
- 1/2/5 التدريب المستمر للأفراد على كيفية التصرف أثناء الأزمة.
- 1/2/6 تحسين علاقات المنظمة مع الأطراف الخارجية التي يمكن أن تقدم العون وقت الأزمة.
- 1/2/7 المخزون من المواد الخطرة يتم الاحتفاظ بها بطريقة آمنة.
- 1/2/8 وجود نظم للعقوبات الرادعة يتم توقيعها على العاملين في حالة الإهمال أو التراخي.
- 1/2/9 وجود وحدة إدارية مستقلة أو فريق متخصص لإدارة الأزمة.

٢- مرحلة مواجهة الأزمة:

وهي المرحلة التي تستخدم فيها الإمكانيات السابق توافرها وتطبيق الخطط سابقة التجهيز من خلال فرق ادارة الازمة لتقليل الخسائر الناجمة عن الازمة الى ادنى حد ممكن وتتطلب تلك المرحلة مايلي:

- ٢/١ بذل كافة الجهود من قبل العاملين لمساعدة فريق ادارة الازمة عند حدوثها.
- ٢/٢ حصر التلفيات في كافة الاقسام والادارات النوعية.
- ٢/٣ احتواء الاضرار الناتجة عن الازمة بأقصى سرعة.
- ٢/٤ سرعة العودة الى اعمال المنظمة وانشطتها الطبيعية.

٣- مرحلة التعلم واستخلاص الدروس المستفادة:

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

- 3/1 الاستفادة من الأخطاء لمواجهة أي أزمات أخرى محتملة.
- 3/2 تكوين مخزون من المعلومات والمعارف والخبرات وتحديد الدروس المستفادة سواء كان ذلك بالنسبة للأزمات التي حدثت بالمنظمة أو بالمنظمات الأخرى.
- 3/3 إبلاغ كافة العاملين بالأضرار الناتجة عن الأزمة والأخطاء التي ارتكبت وكيفية تلافيها مستقبلاً، وإعادة تدريبهم عليها.
- 3/4 الاستفادة من الأزمات التي حدثت فعلاً في تحسين الظروف بالمنظمة وتطوير القدرات والمهارات اللازمة للتعامل مع أي أزمة مستقبلية.

الأطراف المعنية بمواجهة الأزمة:

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

العوامل التي يجب مراعاتها عند حدوث الأزمات:

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

١- عوامل تكنولوجية:

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

أما المنظمات التي تصنع منتجات مادية فتتضمن التكنولوجيا الرئيسية لها إجراءات التشغيل والصيانة التي تدعم تصنيع منتجاتها، وعندما تكون تلك المنظمات بصدد أزمة وشيكة الحدوث فمن المهم تقييم حالة التكنولوجيا

الرئيسية وعند تقييم التكنولوجيا المستخدمة يجب ألا ينحصر هذا التقييم في إطار مادي فقط ، بل يجب تقييم مستوى كفاءة القائمين على تشغيل واستخدام هذه التكنولوجيا ، حيث تشير بعض التقديرات إلى أن 80 % من كافة الحوادث ترجع إلى أخطاء إنسانية أو تنظيمية وليس بسبب أعطال ميكانيكية.

٢- عوامل إنسانية:

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

٣- الهيكل التنظيمي :

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

٤- الثقافة التنظيمية:

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

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

الفصل الرابع المحاضرة السادسة

الثقافة التنظيمية

مفهوم الثقافة:

■ **تتعدد مفاهيم الثقافة وتختلف باختلاف توجهات واهتمامات العلماء الذين يقومون بدراستها.**

✓ **فيري البعض بأنها - أي الثقافة - مفهوم مركب يشتمل على العديد من المحتويات وبالتالي فإن الثقافة هي " ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعلومات والمعتقدات والفن والأخلاق والأعراف والتقاليد والأفكار واللغة وردود الأفعال، بالإضافة إلى جميع القدرات والخصائص الأخرى التي يستطيع الإنسان أن يكتسبها بوصفه عضوا في المجتمع".**

- ✓ في حين يركز مجموعة أخرى من العلماء عند تحديد مفهوم للثقافة على التراث الاجتماعي والتقاليد الاجتماعية دون النظر إلى باقي مكوناتها فيحددوا مفهومًا للثقافة على أنه "مجموعة الممارسات والمعتقدات المتوارثة اجتماعيًا والتي تحدد نمط وأسلوب الحياة في أي مجتمع من المجتمعات".
- ✓ ويرى آخرون بأن الثقافة هي مجموعة القيم والمثل العليا حيث أن الثقافة من وجهة نظرهم هي القيم المادية والاجتماعية لأي جماعة من الناس وهي أيضا نظمهم وأعرافهم واتجاهاتهم وردود أفعالهم.
- ✓ كما ينظر علماء آخرون إلى الثقافة على أنها " عملية تكيف وتوافق وأسلوب لحل المشكلات".
- ✓ في حين يرى آخرون أن الثقافة تحتوي على كل أنشطة الإنسان التي يكتسبها من البيئة عن طريق التعلم.
- ✓ أما "شابيرو" فيرى أن للثقافة أهمية كبيرة تظهر من قوله: "إن الثقافة مثل الهواء الذي نستنشقه" نسلم بوجوده تسليما ونشعر به ولكننا نكاد لا نراه.
- ✓ فالثقافة من وجهة النظر الانثروبولوجية، هي مجمل التراث الاجتماعي، أو هي أسلوب حياة المجتمع. وعلى ذلك فلكل شعب في الأرض ثقافة، بمعنى وجود أنماط معينة من السلوك والتنظيم الداخلي لحياته، والتفكير والمعاملات التي اصطلحت عليها الجماعة في حياتها.
- ✓ وقد أوضح كل من "كوبر" و "كلاكهون" صعوبة تقديم تعريف دقيق للثقافة حيث جمعا ما يزيد عن مائه تعريف من التعريفات التي قدمها العلماء للثقافة. ورغم هذا التباين بين هذه التعريفات إلا أنهما وجدنا سمة مشتركة بين هذه التعريفات وهي أن الثقافة تكتسب من البيئة عن طريق التعلم. وأن هذا التعلم يرتبط بجماعات اجتماعية أو مجتمعات معينة

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

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

عناصر الثقافة

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

(١) العناصر المادية:

وتشمل كل ما أنتجه أو استخرجه أو استخدمه الإنسان من آلات وأدوات ومعدات وملابس ومساكن وطرق مواصلات وغيرها كما تشمل العوامل المادية أيضا جميع أساليب السلوك التي بواسطتها يستغل المجتمع

العوامل البيئية المتاحة له للحصول على كل ما يحتاجه من السلع والخدمات اللازمة لأساليب الحياة وكذلك أساليب السلوك الخاصة بإنتاج وتوزيع واستهلاك هذه السلع والخدمات.

(٢) العناصر غير المادية (المعنوية):

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

خصائص الثقافة

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

١ - الثقافة كموجه للسلوك الإنساني:

الثقافة عبارة عن تجريد للسلوك الفعلي للإنسان، وعلينا ألا نخلط بينهما وبين الأفعال السلوكية نفسها أو المنتجات المادية والأعمال الفنية وغيرها من المنتجات الثقافية التي يصنعها الإنسان ويستخدمها.

■ ومن أهم جوانب التأثير الثقافي على السلوك الإنساني ما يلي:

١/١ - أثر الثقافة على المظهر.

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

٢/١ - أثر الثقافة على الناحية العقلية:

تؤثر الثقافة كثيرا على الناحية العقلية للفرد خاصة ما يتعلق بالنواحي المعرفية والفكرية.

٣/١ - أثر الثقافة على الناحية الخلقية:

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

٢ - تعدد أنماط الثقافة:

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

وتشتمل الأنماط الثقافية على نمطين رئيسيين من أنماط السلوك هي:

❖ الأنماط المثالية والأنماط السلوكية الواقعية:

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

وقد قسم كلاهما الأنماط المثالية إلى خمسة فئات - وهي:

أ - الزامية:

وذلك بتحديد الثقافة لوسيلة واحدة فقط للاستجابة في موقف معين - كالاستجابة للمشاركة في حفل زفاف.

ب - مفضلة:

حيث تتيح الثقافة أكثر من وسيلة لمواجهة الموقف، وأن كانت إحداها تعتبر مفضلة عن غيرها وتتميز عليها، ومن أمثلة ذلك الحضور شخصياً للمشاركة في حفل الزفاف أو إرسال بريدية تهنئة أو إرسال باقة من الورد.

ج - نمطية أو شائعة:

وذلك عندما تتيح الثقافة أكثر من وسيلة لمواجهة الموقف وتقرأها جميعاً بنفس الدرجة، وإن كانت إحداها أكثر انتشاراً مما عداها.

د - بديلة:

حيث تتيح الثقافة عدة وسائل تقرأها جميعاً بنفس الدرجة، ولا يوجد بينها اختلاف من حيث القيمة والانتشار.

هـ - محدودة:

وذلك عندما تقصر الثقافة بعض أساليب السلوك على قطاع معين من أفراد المجتمع، ويحظره على بقية المجتمع.

خصائص الثقافة

٣ - تكامل الثقافة:

■ تتسم الثقافة بالتكامل والشمول إذ أن مختلف العناصر الثقافية مترابطة ومتداخلة. وذلك لأن القدر الأكبر من السلوك البشري ليس مجرد تجميع عشوائي من الأنشطة. وإنما تمثل انساقاً ترتبط أجزاءها ببعضها البعض وتؤثر وتتأثر بها.

■ والتكامل الثقافي يتحقق بصورة أدق في المجتمع البسيط المتجانس حيث تندر فيه عناصر التغيير الخارجية ونادراً ما تتغير عناصر التغيير الأصلية. ولا يظهر هذا التكامل واضحاً في الثقافة المركبة غير المتجانسة.

■ ٤ - الثقافة كقوة للضبط الاجتماعي:

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

٥ - اكتساب الثقافة بالتعلم:

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

■ ٦ - دور السلوك الرمزي في الثقافة:

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

٧ - الوحدة والتنوع في الثقافة:

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

٨ - الثبات والتغير في الثقافة:

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

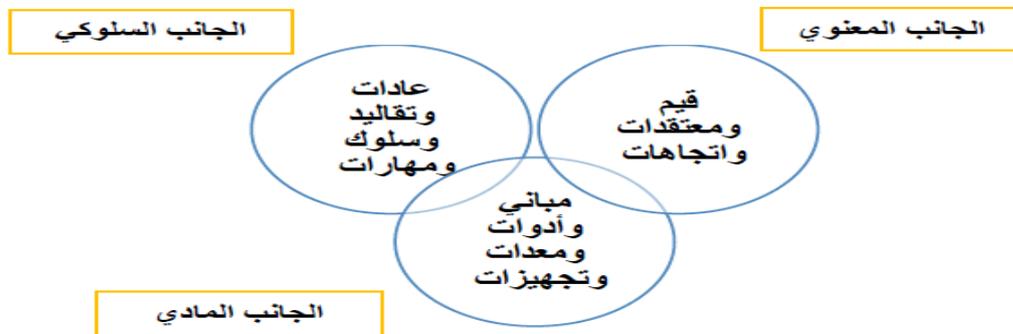
ثانياً: الثقافة التنظيمية

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

خصائص الثقافة التنظيمية

- تتسم الثقافة التنظيمية بالعديد من الخصائص ومن أهمها ما يلي:
- ١- أنها تنظيمات سلوكية مركبة ومعقدة.
- حيث تتضمن العديد من المكونات مثل القيم والمعتقدات والمعايير وأنماط السلوك والعادات والتقاليد والاتجاهات، وتتأثر بالبيئة والخصائص النفسية والجسمية وغيرها من الخصائص.
- ويمكن التمييز بين ثلاثة مكونات للثقافة التنظيمية يحددها الشكل التالي:

شكل يوضح المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية



تابع خصائص الثقافة التنظيمية

٢- أنها متكاملة.:

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

٣ - أنها متصلة ومستمرة.

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

٤- أنها مكتسبة.

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

٥ - أنها متغيرة ومتطورة

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

٦- أنها مرنة.

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

٧- تلعب ثقافة المديرين دوراً هاماً في تشكيل ثقافة المنظمة.

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

٨ - أنها تعبر عن شخصية المنظمة وهويتها.

٩ - أنها تتأثر بالقيم السائدة.

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

١٠ - تحكمها قواعد.

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

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

١- أن ثقافة المنظمة أقل شمولاً وتركيباً من الثقافة القومية، حيث أن مدي القيم والمعتقدات والاتجاهات وغيرها من مكونات الثقافة في المنظمات أقل اتساعاً من الثقافة القومية.

٢- إن ثقافة المنظمة تتأثر ذاتياً بدرجة أكبر من الثقافة القومية حيث أن فلسفة الإدارة واستراتيجياتها وأهدافها تضع حدود تنظيمية تؤثر علي ثقافة المنظمة بدرجة تفوق تأثيرها علي الثقافة القومية. وهو الأمر الذي يوضح أن تأثير الثقافة القومية علي الثقافة التنظيمية أعم وأشمل وأكثر وضوحاً.

٣- إن ثقافة المنظمة لها قابلية لإدارتها تفوق القدرة علي إدارة الثقافة القومية. ومن ثم يمكن للإدارة تطوير الثقافة التنظيمية وإدخال تعديلات عليها بدرجة تفوق قدرة الحكام والمسؤولين مثلا علي إدارة الثقافة القومية.

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

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

مستويات الثقافة التنظيمية:

■ تتباين مستويات الثقافة التنظيمية

- وفقا لدرجة عموميتها وكذلك مدي قوتها. فمن حيث انتشار الثقافة ودرجة عموميتها تنقسم مستويات الثقافة التنظيمية إلي:

- (أ) الثقافة العامة. وهي التي يشترك فيها جميع أعضاء المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات.
- (ب) الثقافات الفرعية. وتشير إلي توافق المعاني لدي مجموعات بعينها داخل المنظمة حيث أنها مجموعة من الثقافات التي يشترك فيها الأقلية، وعادة ما تكون أقلية صغيرة الحجم والعدد داخل

دور الثقافة التنظيمية

- تلعب الثقافة التنظيمية دورا حيويا في نجاح أو فشل المنظمات، فقد تؤدي إلي نجاح المنظمة إذا ما ساهمت في خلق المناخ الذي يشجع علي تحسين وتطوير الأداء، كما قد ينتج عنها فشل المنظمة إذا ما نتج عنها معوقات تحول دون تحقيق كفاءة النظام وفعاليته.

- فالثقافة تؤثر علي العديد من العناصر التنظيمية وكذلك علي العاملين بالمنظمة ويتضح دور الثقافة التنظيمية فيما يلي:

(أ) أثر الثقافة علي المنظمة:

- ١ - التأثير علي نمط الإدارة. حيث يعكس نمط الإدارة الأسلوب الذي يتبعه المديرون في تحقيق أهداف المنظمة من حيث أسلوب القيادة ونمط اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
- ٢ - التأثير علي الاستراتيجيات التنظيمية. فالعلاقة بين الثقافة التنظيمية والاستراتيجيات علاقة متداخلة وتبادلية وكل منهم تؤثر في الأخرى بدرجة ما.
- ٣ - التأثير علي عمليات (الأداء) وذلك باعتبار أن العمليات جزء لا ينفصل من الاستراتيجية، وتصف العمليات كيفية أداء المهام والواجبات وكيفية تحقيق الأهداف وتتأثر جميعها بثقافة المنظمة.
- ٤ - التأثير علي كفاءة التنظيم وفعاليته. عن طريق توضيح الأنشطة وجعلها ميسرة للفهم، ويمكن أن يكون التأثير إيجابي إذا كان النمط السلوكي للعاملين موجه نحو أهداف المنظمة، وقد يكون التأثير سلبي إذا كانت سلوكيات العاملين تعوق تحقيق هذه الأهداف.

٥ - التأثير علي العلاقات ونظم المعلومات والاتصالات. فقد تساعد الثقافة التنظيمية علي تنمية العلاقات الرأسيّة والأفقية وتسهل عملية الاتصالات طالما أنه ينتج عنها توافق المعاني وتوحيد أنماط التصرف داخل المنظمة.

٦ - تساعد علي تكوين هوية للمنظمة. فالعديد من المنظمات من خلال ثقافتها يمكن الحكم عليها من أنها منظمات عريقة وقوية أم أنها ضعيفة وفوضوية.

٧ - تدعم استقرار المنظمة كنظام اجتماعي. وذلك من خلال إحساس العاملين بانتمائهم إليها والتزامهم بتحقيق أهدافها

٨ - توفير ميكانيزمات للرقابة الاجتماعية. فثقافة المنظمة القوية تلزم الأفراد باتباع أنماط سلوك معينة لا يحيدون عنها، ومن ثم فإن أي تجاوز عن هذه الأنماط سوف يجد من يعيده مرة أخرى إلي المعايير القوية السائدة بالمنظمة.

تابع مستويات الثقافة التنظيمية

(ب) أثر الثقافة التنظيمية علي العاملين:

■ **تؤثر الثقافة التنظيمية القوية علي العاملين بالمنظمة علي النحو التالي:**

- ١ - تنمية روح الولاء والانتماء للمنظمة.
- ٢ - تحفيز العاملين وخلق الدافعية علي العمل.
- ٣ - مساعدة الأفراد علي التكيف مع الظروف البيئية الخارجية والداخلية للمنظمة.
- ٤ - تمد العاملين بالعديد من القواعد المرشدة للسلوك.
- ٥ - توحيد جهود وخبرات العاملين نحو إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف.
- ٦ - تشكيل قيم العاملين بالمنظمات.

الاختلال الوظيفي للثقافة

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

إدارة الثقافة التنظيمية

- يقصد بإدارة ثقافة المنظمة عملية بناء الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها وتطويرها وتقويتها بما يساعد علي تحقيق الأهداف.

■ **ولذلك فسيتم تناول إدارة الثقافة التنظيمية علي النحو التالي:**

(أ) بناء الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها:

■ العديد من الثقافات التنظيمية تنتج عن تصرفات مؤسسي المنظمة سواء بطريق مباشر أو غير مباشر. ولكن ذلك ليس قاعدة. فأحيانا ما ينشئ مؤسسو المنظمة ثقافة ضعيفة، وإذا ما أريد للمنظمة البقاء فإن مديريها يجب أن يضعوا البذور التي تنتج ثقافة جديدة قوية.

ومن ناحية أخرى فإن الثقافة قد تحتاج إلي تغيير أو تطوير نظرا لتغير البيئة التي تعمل في ظلها المنظمة مما ينتج عنه أن تكوين القيم الأم التي يعتنقها أعضاء المنظمة غير كافية لاستمرار المنظمة وبقائها وفي السطور التالية يتم تحديد كيف تبدأ الثقافة التنظيمية وكيف يتم المحافظة عليها.

فبدية ثقافة المنظمة عادة ما تتضمن الخطوات التالية:

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

المحافظة على الثقافة

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

(١) اختيار الأفراد:

■ أولي خطوات المحافظة على الثقافة هي مراعاة الدقة في اختيار العاملين الجدد بالاعتماد علي إجراءات عملية ونمطية في عملية الاختيار، ومراعاة توافر الصفات والخصائص التي تزيد من مستوي الأداء واستبعاد أولئك الذين تتباين ثقافتهم عن الثقافة التنظيمية.

(٢) التسكين في العمل:

■ بعد تعيين الأفراد الذين تتوافق ثقافتهم مع ثقافة المنظمة - وعادة ما يكون الفرد المعين تحت الاختبار- فإن هؤلاء الأفراد يصبحوا في حاجة إلي التعرض للعديد من المواقف والخبرات لزيادة درجة التناسق بين ثقافتهم وثقافة المنظمة

(٣) إثبات الجدارة بالعمل:

■ بعد الانتهاء من الصدمة الثقافية فإن الخطوة التالية تتمثل في إثبات القدرة علي التحمل والجدارة بالانتماء للمنظمة وذلك باكتساب خبراتها وثقافتها فمثلا تضع شركة IBM عاملها الجدد ضمن برامج تستمر لمدة ستة سنوات لإثبات هذه الجدارة بالعمل. وطالما أن العامل يتطور في

(٤) قياس الأداء ومكافأة الأداء المتميز:

■ من خلال قياس أداء العامل ومستوي إنجازه يتم مكافأته وهذا النظام يتسم بالاستمرار لضمان الذوبان المستمر لثقافة الفرد ضمن ثقافة المنظمة وعادة ما تبني المكافآت علي عوامل ثلاثة:

✓ هي القدرة علي أداء المسؤوليات الحالية وتلك التي يتم إضافتها إلي العامل.

✓ ومدى إسهامه في تحقيق أرباح للمنظمة.

✓ وقدرته علي تحقيق تطوير وتغيير يزيد فعالية العمل.

(٥) الالتزام بالقيم الأساسية للمنظمة:

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

(٦) تعزيز القصص والفلكلور:

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

(٧) الترقية:

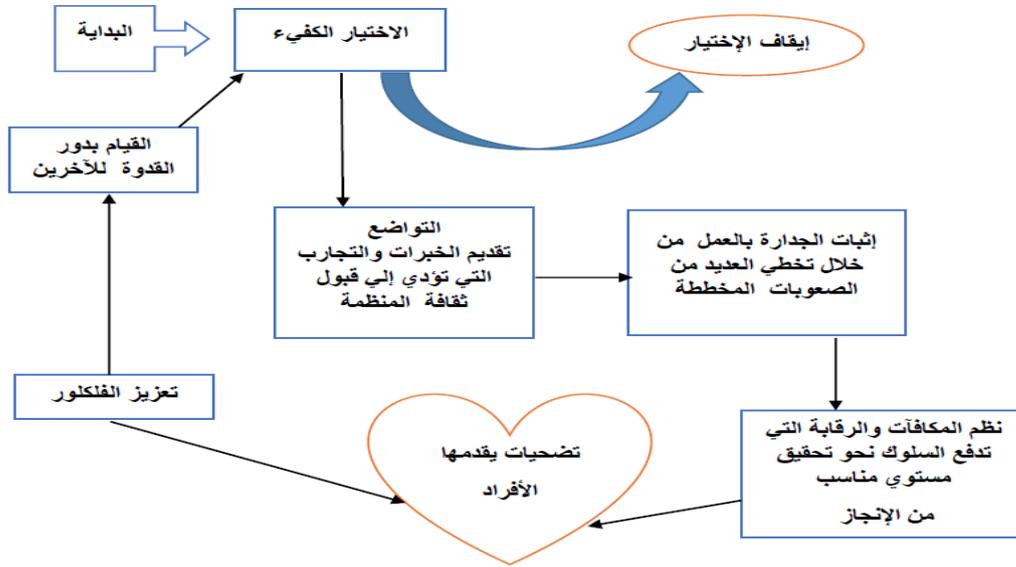
■ الخطوة التالية هي ترقية الأفراد الذين أثبتوا جدارتهم بالعمل وأدوا واجباتهم بشكل مقبول وصهروا ثقافتهم في إطار ثقافة المنظمة. وقدموا التضحيات من أجل سمعتها، وساهموا أكثر من غيرهم في تطوير العمل وبالتالي يصبح هؤلاء نماذج يقتدي بها الآخرون.

ومما هو جدير بالذكر أن كافة الخطوات السابقة لا تتم بشكل منفصل عن بعضها

البعض وإنما تتم بشكل متداخل ومتناسق ووفق سياسات ثابتة ومخططة تتبعها المنظمة عند إجراء أي تعيينات جديدة لأي مهام وفي أي موقع تنظيمي.

والشكل التالي يوضح ملخصاً بالخطوات السابق ذكرها. إيقاف الاختيار

خطوات المحافظة علي ثقافة المنظمة



تابع إدارة الثقافة التنظيمية

(ب) تغيير ثقافة المنظمة:

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

١ - إذا كانت القيم المحورية التي تعتنقها المنظمة أصبحت لا تتناسب مع البيئة المتغيرة التي تعمل بها.

٢ - إذا كانت الصناعة التي تعمل بها المنظمة من الصناعات التي تتسم بالمنافسة الشديدة، وكانت المنظمة في مرتبة أقل بالنسبة للمنافسين.

٣ - إذا كانت المنظمة بصدد وضع استراتيجيات جديدة تتناسب مع المتغيرات البيئة الجديدة.

٤ - وضع استراتيجيات جديدة للاستقرار والنمو.

■ ويكون الهدف من التغيير زيادة قدرة المنظمة علي التكيف مع البيئة وتكوين ثقافة جديدة تتفق مع استراتيجياتها .

■ وعملية التغيير الثقافي تتوقف علي العوامل التالية:

١ - حجم ودرجة تعقد المنظمة.

٢ - درجة التجانس والتوافق الثقافي.

٣ - قوة الثقافة الحالية ومدى انتشارها.

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

■ وترجع صعوبة التغيير الثقافي لعدة أسباب منها:

١ - أن الثقافة ذاتية إلي حد بعيد، وهي مستترة بشكل يصعب معه تشخيصها بدقة.

٢ - لا بد من توافر خبرة مناسبة ومفاهيم واضحة تسهل الفهم الحقيقي لمكونات وعناصر الثقافة التنظيمية.

٣ - أنه من الممكن وجود أكثر من ثقافة داخل المنظمة الواحدة وهذه الثقافات متباينة في قابليتها للتغيير

٤ - أن الأشخاص عادة ما يترددوا في بذل أي مجهود إضافي في سبيل تغيير ثقافتهم.

المحاضرة السابعة أسئلة مراجعه عامة....

أسئلة على الفصل بعنوان مفاهيم الإدارة

- ١- الشخص الذي ينسق ويوجه ويشرف على اعمال الاخرين لتحقيق اهداف المنظمة هو:
 - القائد - المدير - المشرف - لا شيء مما سبق
- ٢- مجموعة الأفراد المسؤولين عن اتخاذ القرارات الاستراتيجية، ووضع الخطط العامة التي تؤثر على المنظمة:
 - مديرو الإدارة الدنيا - مديرو الإدارة الوسطى - مديرو الإدارة العليا - لا شيء مما سبق
- ٣- فعل الأشياء بطريقة صحيحة يشير الى:
 - الفعالية - الكفاءة - الانتاجية - لا شيء مما سبق
- الأنشطة التي تركز على التكاليف والموارد وحسن استخدام وتوزيع هذه الموارد هل هي أنشطة تتسم بالكفاءة او الفعالية: **(إنها الكفاءة)** والكفاءة دائماً تشير فعل الأشياء بطريقة صحيحة ويقصد بها ان يتم استغلال الموارد استغلال أمثل وتخفيض تكاليف بقدر الإمكان.
- ٤- فعل الأشياء الصحيحة يشير الى:
 - الفعالية - الكفاءة - الانتاجية - لا شيء مما سبق
- المفهوم الذي يشير الى درجة تحقق الأهداف هل هو الكفاءة او الفعالية: **(الفعالية)** دائماً تشير الى الفعالية وكلمه الفعالية المقصود بها فعل الأشياء بطريقة صحيحة أي تحقيق الأهداف والكفاءة دائماً تشير الى الموارد واستغلال الموارد وتخفيف التكاليف اما الفعالية دائماً تشير الى الأهداف الشخص الفعال هو الذي يحقق أهدافه / المنظمة الفعالة هي التي تحقق أهدافها.
- ٥- المنظمة التي تنظم اهدافها بتكلفة مرتفعة هي:
 - فعالة وغير كفاء - كفاء وغير فعالة - فعالة كفاء - غير فعالة وغير كفاء
- ٦- وضع معايير الاداء ومقارنتها بالأداء الفعلي لاكتشاف الاخطاء وتصحيحها تشير الى:
 - التخطيط - الرقابة - التنظيم - التوجيه

- ٧- المدير الناجح هو الذي يتفاعل مع:
- الآخرين - البيئة الداخلية للمنظمة - البيئة الخارجية للمنظمة - **كل ما سبق**
 - ٨- القدرة على العمل والتفاعل مع الآخرين بشكل جيد تشير الى:
 - المهارات الفنية - **المهارات الانسانية** - المهارات الفكرية - كل ما سبق
 - ٩- من اهم المتغيرات المؤثرة على وظيفة المدير:
 - التكنولوجيا - التحديات والتهديدات - اخلاقيات العمل - **كل ما سبق**
 - ١٠- تتسم المنظمة المعاصرة بالقدرة على:
 - المرونة - التوجه بالعميل - التوجه بفرق العمل - **كل ما سبق**
- من هنا يبدأ الأسئلة بعنوان ادارة الازمات**
- ١١- من اهم اهداف ادارة الازمات:
- تأمين الممتلكات والارواح - تقليل الخسائر والاثار السلبية - الاستفادة من الاخطاء
 - **كل ما سبق**
 - ١٢- عادة ما تتمثل اهم اسباب الازمات هم:
 - اخطاء في التكنولوجيا والتصميم - اخطاء في التنظيم والعلاقات - اخطاء بشرية
 - **كل ما سبق**
 - ١٣- يترتب على الازمة عدم قدرة الادارة على اتخاذ القرارات الصحيحة لما يلي:
 - **كثرة المعلومات وعدم دقتها - عدم الاستعداد الجيد للازمة - توتر الادارة نتيجة فجائية الحدوث - كل ما سبق**
- سبق**
- ١٤- الاستفادة من الاخطاء واستخلاص الدروس المستفادة من الازمات تحدث عقب مرحلة:
- المرحلة الجذرية - مرحلة حدوث الازمة - مرحلة انفجار الازمة - **مرحلة انحسار الازمة**
 - ١٥- التصرف السليم لإدارة المنظمة في مواجهة الازمات يتطلب:
 - الوقوف موقف سلبي - **التصرف الإيجابي والسريع اعتماداً على الإمكانيات الذاتية ومعاونة الآخرين** -
الاعتماد على الإمكانيات الذاتية - جميع ما سبق
 - ١٦- استخدام الإمكانيات المتاحة وتطبيق خطط المواجهة من خلال فرق ادارة الازمات تحدث اثناء مرحلة:
 - مرحلة أدراك الازمة - **مرحلة مواجهة الازمة** - مرحلة التعلم - كل ما سبق
 - ١٧- الاطراف المعنية بمواجهة الازمة في المنظمة تتمثل في:
 - ادارة المنظمة - جميع العاملين - الاطراف الخارجية - **كل ما سبق**
- من هنا يتعلق بموضوع القيم التنظيمية**
- ١٨- المرشد الاساسي في توجيه اتخاذ القرارات والتصرفات تشير الى:
- الاتجاهات - **القيم** - التوافق في القيم - لاشيء مما سبق
 - ١٩- من اهم سمات القيم:
 - اساسية - قليلة نسبياً - مستمرة - **كل ما سبق**
 - ٢٠- الشخص الذي يتسم بالحب والاخاء والانتماء تكون قيمة:
 - **اجتماعية** - اقتصادية - جمالية - سياسية
 - ٢١- الشخص الذي يميل نحو القيادة والنفوذ والسلطة والمكان تكون قيمته:
 - علمية (نظرية) - جمالية - اقتصادية - **سياسية**
 - ٢٢- تؤدي القيم فيما يتعلق بالسلوك والتصرفات ما يلي:
 - تحديد بدائل التصرف - تقييم بدائل التصرف - تحديد ردود الفعل - **كل ما سبق**
 - ٢٣- العلاقة بين التوافق في القيم بين الافراد ورضاهم عن العمل هي علاقة:
 - **طردية** - عكسية - لا توجد علاقة - لاشيء مما سبق
 - ٢٤- العلاقة بين التوافق في قيم فريق العمل وفعاليتة هي علاقة:
 - **طردية** - عكسية - لا توجد علاقة - لاشيء مما سبق
 - ٢٥- العلاقة بين التوافق في القيم وبين معدلات ترك العمل هي علاقة:
 - طردية - **عكسية** - لا توجد علاقة - لاشيء مما سبق
 - ٢٦- قائمة القيم لأي منظمة هي مسئولية اساسية لـ:
 - **الادارة العليا** - الادارة الوسطى - الادارة الدنيا - المنفذون
 - ٢٧- كل مدير في ادارته مسئول عن المحافظة على القيم عن طريق:
 - القدوة - الاقتناع - الاجبار - **كل ما سبق**

من هنا يبدأ بالفصل بعنوان القوة التنظيمية

- ٢٨- تتضمن السلطة الحق في:
- اتخاذ القرارات - اصدار الاوامر - المتابعة - **كل ما سبق**
 - ٢٩- القوة التي يملكها صاحبها ولا يمارسها فعلياً هي:
 - قوة حقيقية - **قوة متاحة** - قوة رأسية - قوة افقية
 - ٣٠- الاشخاص الاكبر سناً يملكون نوع من القوة مستمدة من ثقافة المجتمع تسمى:
 - **قوة الحكمة** - قوة الخبرة - قوة المعلومات - قوة السلطة
 - ٣١- اعجاب شخص بآخر وانجذابه اليه يسمى:
 - قوة الخبرة - القوة الشرعية - **القوة المرجعية** او **القوة** - قوة المعلومات
 - ٣٢- يشمل رد فعل المتأثرين ردود الافعال التالية:
 - تحديد بدائل التصرف - تقييم بدائل التصرف - تحديد ردود الفعل - **لا شيء مما سبق**
 - التصحيح: (الشكوى، الطاعة، الرفض او الاستجابة)**
 - ٣٣- يمكن التقليل من تأثير القوة عن طريق:
 - المساومة - الاستقطاب - الاندماج - **كل ما سبق**
 - ٣٤- المدخل الذي يصرح بأن القوة تتواجد لدى من يملكون السلطة هو المدخل:
 - **المدخل العقلي الرشيد** - المدخل الموقفي - المدخل التوافقي - لا شيء مما سبق
 - ٣٥- قوة الادارة او القسم تتوقف على:
 - القدرة على التكيف - ادارة الانشطة المركزية - القدرة على توفير الموارد - **كل ما سبق**
 - المحاضرة الثامنة صح ام خطأ**
 - ٣٦- تساعد القيم على تحقيق التكامل بين أهداف الافراد والجماعات:
 - صح**
 - ٣٧- تؤثر القيم على القرارات الشخصية كما تؤثر على القرارات التنظيمية:
 - صح**
 - ٣٨- مدى استجابة المدير للمشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها تتأثر بقيمه الشخصية:
 - صح**
 - ٣٩- لا توجد فروق جوهرية بين القيم والأخلاق:
 - خطأ (يوجد فروق)**
 - ٤٠- الشخص الذي يخرج عن اتجاهات المجتمع يتعرض لنوع من العقاب الاجتماعي:
 - خطأ (قيم المجتمع)** أما الذي يخرج عن اتجاهات المجتمع لا يتعرض لنوع من العقاب الاجتماعي.
 - ٤١- القيم الشخصية غير قابلة للتغيير على الإطلاق:
 - خطأ** (القيم لا تتغير على المدى القريب ولكن تتغير على المدى البعيد وفقاً لخبرة الشخص وثقافته)
 - ٤٢- لا يوجد ما يسمى بالقيم الإيجابية والقيم السلبية فجميع القيم ايجابية:
 - صح**
 - ٤٣- السلوك السيء من جانب بعض الاشخاص يرجع إلى قيمهم السلبية:
 - خطأ** (السلوك السيء لا ينتج من قيم سلبية ولا من قيم ايجابية، السلوك السيء ينتج نتيجة ان انسان في لحظة السلوك السيء يتجاهل قيمه ويتركها وراء ظهره)
 - ٤٤- يمكن التعرف على أنماط الشخصية عن طريق سؤال الشخص عنها وجهاً لوجه:
 - خطأ (عن طريق ميول الشخص)**
 - ٤٥- القيم موجودة عند جميع الافراد ولكنها تختلف في اهميتها النسبية من شخص لآخر:
 - صح** القيم الستة موجودة عند كل شخص وتختلف من شخص لشخص
 - ٤٦- يجب أن يكون تصرفات الافراد وفقاً لرغبتهم وارادتهم حتى يمكن تحديد قيمهم:
 - صح**
 - ٤٧- قائمة القيم في منظمة صحية تكون مشابهة لقائمة القيم في منظمة تنظيمية:
 - خطأ** (قيم المنظمة تختلف باختلاف نشاط المنظمة)
 - ٤٨- الهيكل التنظيمي قد يكون مدعم لقائمة القيم وقد يكون عائق لها:
 - صح**
 - ٤٩- لا توجد اي مسنولية لإدارة الموارد البشرية عن تحقيق التوافق في القيم بالمنظمة:
 - خطأ (يوجد)**

٥٠- القوة الفردية قد تساعد أو تعوق تحقيق الاهداف التنظيمية:

صح

٥١- القوة الادارية هي المملوكة لبعض الادارات أو الاقسام بالمنظمة:

صح

٥٢- القوة الرأسية مرتبطة بنظام السلطة والهيكل التنظيمي:

صح

٥٣- تختلف قوة الافراد باختلاف مركزهم الوظيفي:

صح

٥٤- القوة والتسلط أو الهيمنة تؤدي جميعها نفس المعنى:

خطأ (تتضمن مفاهيم التسلط والهيمنة جوانب الاكراه والشدة والعنف أما القوة لا تحتل ذلك على الاطلاق)

٥٥- السلطة مفهوم أوسع من القوة:

خطأ (السلطة جزء من القوة وبالتالي القوة أوسع من السلطة لأن السلطة أحد مصادر القوة)

٥٦- السلطة تتدفق من اعلى إلى أسفل بينما القوة تتدفق في جميع الاتجاهات:

صح

٥٧- القوة قابلة للتفويض مثلها في ذلك مثل السلطة:

خطأ (السلطة يمكن تفويضها أما القوة فغير قابلة للتفويض)

٥٨- عدالة توزيع المكافآت تؤثر على قوة المكافآت:

صح

٥٩- يعتبر حجم العقاب أحد العوامل المؤثرة على قوة العقاب:

صح

٦٠- وفقاً للمدخل العقلي المفسر للقوة فإن قوة القسم أو الادارة هي قوة غير شخصية:

صح قوة إدارية

٦١- الاقسام أو الادارات التي تؤدي خدمات مركزية للمنظمة تتمتع بنوع من القوة:

صح

٦٢- يعتبر المدير الذي يتخذ قرار استراتيجي أكثر قوة من المدير الذي يتخذ قرار تنفيذي:

صح

من هنا يبدأ من موضوع إدارة المعرفة

٦٣- قيمة الاصول المادية للشركات الرائدة في الاسواق تزيد عن قيمة اصولها الفكرية:

خطأ

٦٤- البحث عن الاشخاص الذين يمتلكون المعرفة سمة من سمات الشركات المعاصرة:

صح

٦٥- لا تعتبر المعرفة أصل من أصول الشركة لأنها أصل غير ملموس:

خطأ (تعتبر)

٦٦- لا يوجد تنسيق بين الاستراتيجية العامة للمنظمة واستراتيجية غدارة المعرفة:

خطأ (يوجد)

٦٧- تعد التكنولوجيا أحد دعائم ادارة المعرفة:

صح

٦٨- لا يوجد مفهوم واحد لإدارة المعرفة لدى العلماء والباحثين لأنه مجال لم ينضج بعد:

صح

٦٩- من السهل قياس عائدات وتكاليف المعرفة بدقة:

خطأ (من الصعب)

٧٠- توجد ممارسات موحدة لجميع الشركات في إدارة معارفها:

خطأ (لا توجد)

٧١- لا يوجد فرق بين كلاً من البيانات والمعلومات والمعارف:

خطأ (يوجد فرق)

٧٢- المعارف الضمنية لا يمكن الحصول عليها والاستفادة منها لأنها مخزونة في عقول من يمتلكونها:

خطأ (يمكن)

٧٣- عدم تحويل المعرفة من ضمنية إلى صريحة يجعل من الصعب تبادلها والاستفادة منها:

صح

٧٤- يوجد العديد من الشركات لديها إدارة فعالة لمعارفها:

صح

٧٥- التفاوت بين البلاد المتقدمة والمتخلفة يرجع فقط إلى التفاوت في الموارد الطبيعية ونظم الإدارة:
خطأ (ويرجع أيضاً وأساساً إلى التفاوت في المعارف والعلم)

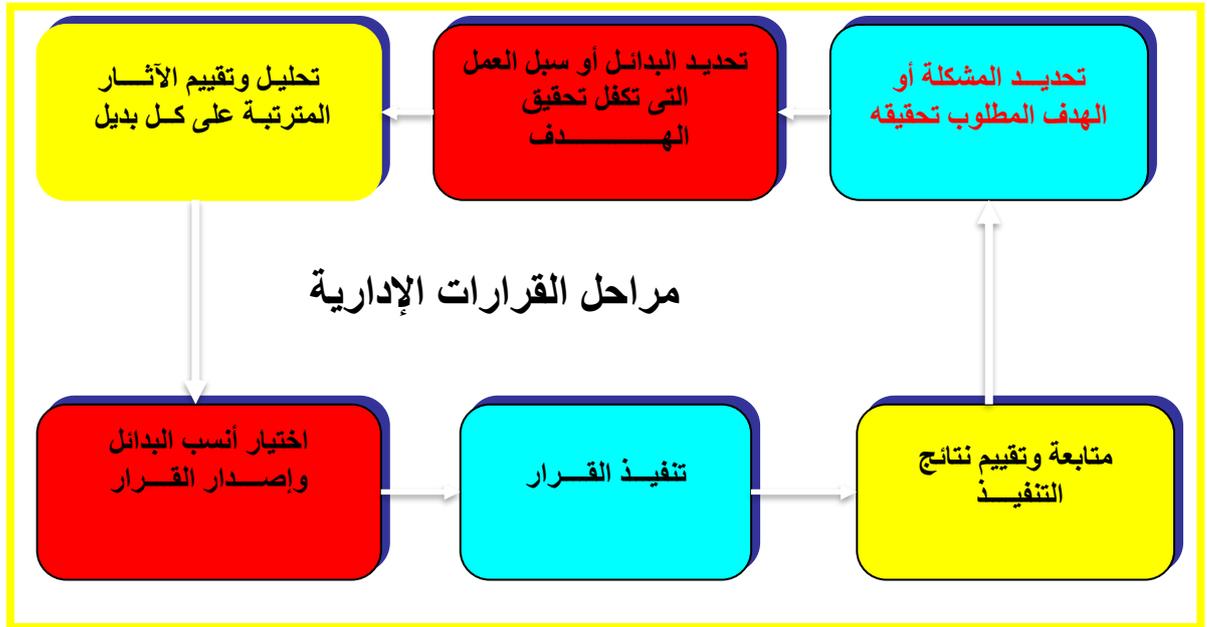
المحاضرة التاسعة : صنع القرارات الأخلاقية

مفهوم القرار واتخاذ القرارات

يمثل اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية في أي منظمة ، فالمدير أو رئيس العمل في أي موقع ما هو إلا صانع للقرارات . هذه القرارات يتم ترجمتها إلى أعمال أو مهام يقوم أفراد المنظمة بتنفيذها كل في نطاق اختصاصه. والقرار في حد ذاته لفظ بديل للاختيار (Choice) فالقرارات إذا ما هي إلا اختيارات من بين الحلول البديلة لمشكلة معينة أو من بين سبل العمل المتاحة لتحقيق هدف محدد.

أما عملية صنع القرارات فيقصد بها مجموعة متتالية من الخطوات أو الإجراءات التي تؤدي في نهايتها إلى اختيار أنسب الحلول البديلة وإصدار القرار الخاص بتنفيذها .

ويوضح الشكل التالي المراحل الأساسية التي يمر بها صنع القرار الإداري



بيانات أم معلومات ؟

أوضحنا فيما سبق أنه بدون توافر المعلومات الصحيحة لا يمكن أن تكون هناك قرارات سليمة كما لا يمكن التعرف على نتائج تلك القرارات حتى وإن تم اتخاذها عشوائياً . والحقيقة أن الكثيرون مازالوا يستخدمون لفظ البيانات كمرادف للفظ المعلومات رغم أن هناك اختلاف بين اللفظين فالبيانات لفظ مشتق من الفعل اللاتيني (Dare) وينطق (Do) ومعناه يبين أو يعطي ، ويستخدم هذا اللفظ لبيان أو إعطاء مجموعة من الحقائق أو الرموز والأرقام التي ليس لها معنى أو قيمة ولا تصلح بصورتها هذا كأساس لاتخاذ القرارات. أما لفظ المعلومات فمصدره الفعل اللاتيني (Informare) وينطق (Informo) ومعناه الإخبار أو الإبلاغ بشيء له معنى أو قيمة .

تصنيف القرارات

يمكن تناول الأنماط المختلفة للقرارات حسب عدة معايير تبعاً للمواقف والحالات المختلفة التي يواجهها متخذ القرار . وبناء على ذلك فإننا سنتعرض للتصنيفات المختلفة للقرارات كالتالي :

تصنيف القرارات إلى استراتيجية وتشغيلية وإدارية .

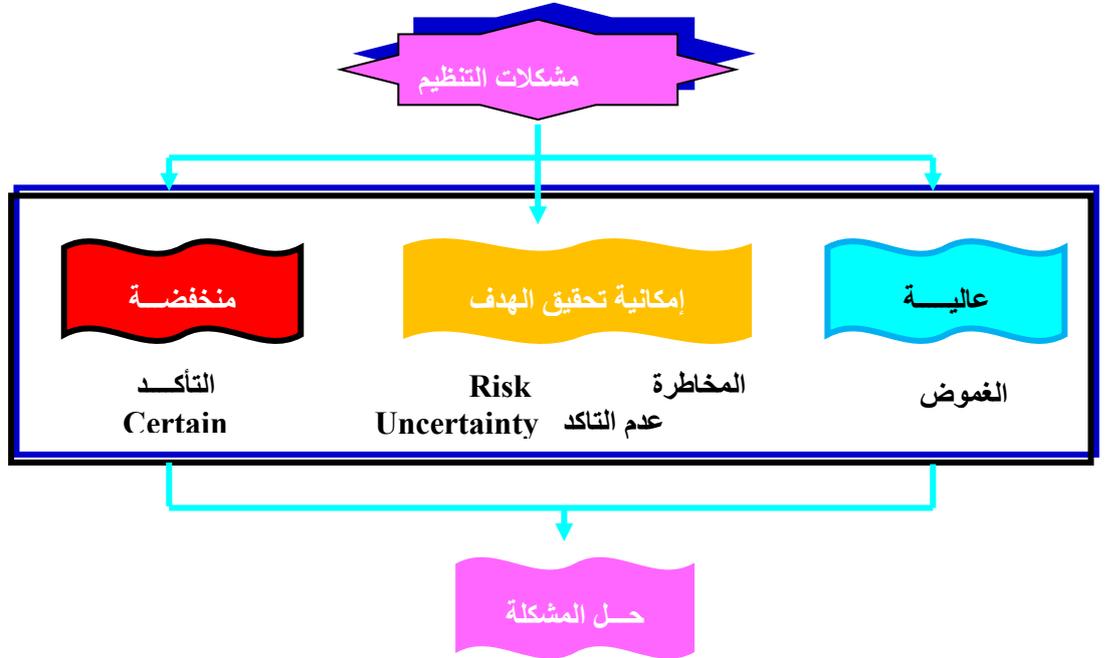
القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة

Programmed and Non Programmed Decision

- القرارات المبرمجة .

- القرارات غير المبرمجة .

- القرارات بحسب المناخ السائد Decision Environment



حالة (١) : حالات التأكد Certainty: وتعني هذه الحالة أن جميع البيانات والمعلومات التي يحتاج إليها صانع القرارات متاحة ويمكن الحصول عليها، فالمديرين لديهم كافة البيانات عن ظروف التشغيل والإنتاج والموارد، والتكاليف، والعقود، والاتفاقات ، وبالتالي فإن متخذ القرار لديه حالة من الاعتقاد التام بأن حالة ما أو موقف معين سوف يحدث على وجه التأكد وهنا تكون مهمة متخذ القرار اختيار البديل الذي ينتج عنه أكبر منفعة.

حالة (٢) حالات المخاطرة Risk : وتشير هذه الحالة أن ما سيجري في المستقبل ليس تحت سيطرة التأكد فالمعلومات والبيانات غير كافية ولذا فمتخذ القرار يحتاج إلى بيانات الماضي إلى جانب حاجته إلى التقدير والتوقع وبالتالي الاعتماد على الاحتمالات المتوقعة لحدوث كل حالة بناء على آراء الخبراء والمختصين .

حالة (٣) حالات عدم التأكد Uncertainty : وتمثل تلك الحالة المواقف التي لا يستطيع متخذ القرار أن يحدد احتمالات حدوث كل حالة منها مستقبلاً ، ومن ثم تمثل الخصائص الشخصية لمتخذ القرار أهم المعايير التي يمكن عليها لاتخاذ القرار كدرجة تفاؤله أو تشاؤمه أو درجة أسفه على عدم تبني قرار ما من عدمه

تصنيف القرارات إلى استراتيجية وإدارية وتشغيلية:

(١) القرار الاستراتيجي (Strategic Decision)

تتميز القرارات الاستراتيجية بالخصائص التالية:

المركزية في المستويات العليا.

يعتبر القرار الاستراتيجي قراراً حتمياً.

تتميز القرارات الاستراتيجية بعدم التكرار.

قرارات قليلة نسبياً في عددها.

قرارات تتعلق بالمدى الطويل.

قرارات تتعلق بالمنظمة ككل.

قرارات تنظم العلاقات بين المنظمة وبيئتها الخارجية .

(٢) القرار الإداري : Administrative Decision

يتميز القرار الإداري بالخصائص التالية:

يتم اتخاذه داخل المنظمة لتسهيل عمليات الإنجاز، وبيان إجراءات تنفيذ الأعمال ، وتحديد كيفية الحصول على الموارد .

تعتبر القرارات الإدارية هامة لاستقرار الهيكل التنظيمي، وتحديد مراكز السلطة والمسئولية، ومدى المركزية أو اللامركزية التي يتم تطبيقها بالمنظمة.

تهتم القرارات الإدارية بتدفق البيانات والمعلومات فيما بين إدارات وأقسام المنظمة، وتنظيم عمليات الاستفادة منها.

(٣) القرار التشغيلي : Operating Decision

يتميز القرار التشغيلي بالخصائص التالية:

تتعلق القرارات التشغيلية ببيان التخصيص للمواد على العمليات، كذلك العاملين والآلات وفيما يسمى بجدولة الإنتاج والعمليات .

توضح القرارات التشغيلية مستويات المخرجات التي تعمل المنظمة على إنتاجها وذلك ببيان خصائصها وأبعادها ومقاساتها ودرجاتها وأشكالها التفصيلية .

تعمل القرارات التشغيلية على ترشيد النفقات والتكاليف التي تتحملها المنظمة في سبيل عملياتها الإنتاجية ، سواء كانت هذه التكاليف ثابتة أو متغيرة للوحدة الواحدة ، أو مجموعة الوحدات ، من العمل أو الطاقة .

عادة ما تكون القرارات التشغيلية لا مركزية ، حيث يتم اتخاذها على مستوى الإدارة والأقسام التشغيلية كل حسب ظروفه ومتطلباته .

تتعلق القرارات التشغيلية بالمدى القصير ، فغالباً ما تكون هذه القرارات شهرية أو أسبوعية أو حتى يومية .

تتخذ القرارات التشغيلية بصورة متكررة ، فقد تكون يومية كما سبق القول وذلك لضمان انتظام سير العمليات الإنتاجية

الأخطاء الشائعة في اتخاذ القرارات :

مما لا شك فيه أن استراتيجيات الإنتاج في أي مشروع من المشروعات توضع في ضوء مجموعة من المتغيرات الداخلية والخارجية والتي تمثل في مجموعها بيئة النظام الإنتاجي، وتقاس فعالية مدير الإنتاج والعمليات في اتخاذه للقرارات على أساس ابتكاريته ومهارته في تحقيق ثلاث أهداف رئيسية هي:

التكيف مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية التي تحيط به .

التنبؤ بدرجة التغير المتوقعة في البيئة الداخلية أو الخارجية والاستعداد لمواجهتها.

استخدام القوي التي في إمكانه التحكم فيها لمصلحته ولتساعده على التكيف مع متطلبات البيئة الخارجية .

ومع أخذ الاعتبارات السابقة في الحسبان فإنه كثيراً ما يقع المديرون في بعض الأخطاء عند إصدارهم للقرارات . ويمكننا حصر أهم هذه الأخطاء في ثلاث أخطاء رئيسية هي:

اتخاذ القرارات المسكنة:

اتخاذ القرارات في وقت غير مناسب:

اتخاذ القرار وعدم متابعة تنفيذه :

صنع القرار الأخلاقي :

ولما كانت عملية صنع القرار عملية مركبة تتضمن العديد من المراحل، كل منها لها معاييرها الخاصة ، وأهم ما يمكن أن يوديه المدير في المنظمة باعتبارها جوهر العمل الإداري ومحور نجاح الإدارة وغالباً ما تكون القرارات ناجحة بقدر ما تكون النتائج إيجابية وهي التي تفرق بين مدير كفاء وآخر غير كفاء ، ويوضع معايير أخلاقية لكل مرحلة من

مراحل صنع القرار فإنه يمكن القول بأنها التي تفرق بين مدير أخلاقي ، وآخر غير أخلاقي . أو بين مستثمر أخلاقي وآخر غير أخلاقي

معايير صنع القرار الأخلاقي : (وهي كما يوضحها الشكل الأول)

- * مرحلة التحديد الأخلاقي للمشكلة . وتتضمن المعايير الأخلاقية والعلمية التالية :
- التحديد الدقيق للمشكلة من موقع الشخص أو الأشخاص المتأثرين بها .
- مدى القدرة على التفرقة بين المشكلة والظاهرة ، أو بين الاسباب والنتائج .
- مدى القدرة على تحديد المشكلة الرئيسية والمشاكل الفرعية الناتجة عنها.
- مراعاة المعايير الخاصة بالمعلومات من حيث الدقة والموضوعية والشمول والتكلفة وغيرها .
- مشاركة المرووسين المتأثرين بالمشكلة بشكل مباشر أو غير مباشر .
- تحديد انعكاسات المشكلة على كافة جوانب المنظمة وعلى الأطراف المتأثرة بها .
- الشعور بالانتماء للمجتمع وللمنظمة عند تحديد المشكلة .

مرحلة تحديد وتقييم البدائل أخلاقياً . وتتضمن المعايير التالية :

- تحديد أكبر عدد من البدائل المتاحة للقرار .
- مدى الاستجابة لأي ضغوط للإيحاء ببدائل معينة .
- مراعاة العدالة وعدم التحيز عند تحديد وتقييم البدائل .
- مراعاة الجوانب القانونية والخلقية عند تقييم البدائل .
- * مرحلة اتخاذ القرار الأخلاقي ، وتشتمل على المعايير التالية :
- مراعاة أن يكون البديل المختار صحيحاً ومقبولاً أخلاقياً وقانونياً .
- العلاج الجذري للمشكلة المحددة سلفاً .
- تحاشي الخروج بمكاسب خاصة ، أو اتخاذ تصرفات فردية لتحقيق أهداف خاصة أو غير واضحة .
- تحقيق العدالة بين مختلف الأطراف المتأثرة بالقرار .
- مراعاة أخلاق المهنة ، والقانون والنظام العام ، وقيم وتقاليد المجتمع .
- تحاشي الكذب أو الخداع أو التضليل عند شرح أو تفسير مبررات القرار .
- الحرص أن يتضمن القرار الوفاء بكافة الالتزامات أو العهود السابقة ، ومراعاة حقوق الآخرين .
- الحرص على أن لا يلحق القرار أى أضرار بمصالح المنظمة أو مصالح المتأثرين به .
- مراعاة إمكانيات المنظمة ، والظروف البيئية المرتبطة بالقرار .

مرحلة تنفيذ القرار . وتحتوي على المعايير التالية:

- مراجعة القرار المتخذ قبل البدء فى تنفيذه .
- مدى قبول المتأثرين بالقرار ورضاهم عن القرار المتخذ .
- الحصول على تغذية مرتدة أولاً بأول لنتائج التنفيذ.
- التصحيح الفوري لأى خطأ مرتبط بالقرار .
- مراعاة مشروعية نتائج القرار من النواحي الخلقية والقانونية .
- وجود خطة واضحة لتنفيذ القرار.

المدخل الكمي في اتخاذ القرارات:

في مناقشتنا للمدخل الكمي في اتخاذ القرارات نود أن نشير إلى الحقائق التالية:

أن هناك حاجة متزايدة لاستخدام الإحصاء والأدوات التحليلية الكمية كأدوات مساعدة في اتخاذ القرارات. ويمكن لمتخذ القرار أن يستفيد إلى حد كبير من التسهيلات المتاحة في الإحصاء وبحوث العمليات وغيرها من الأساليب الرياضية خاصة بعد أن أصبح استخدام وتطبيق هذه الأساليب ميسراً نتيجة استخدام الحاسبات الآلية وظهور العديد من برامج الكمبيوتر المعقدة أو الجاهزة لتنفيذها ودون الحاجة إلى الإلمام بالنواحي الفنية المتخصصة في مجال تشغيل تلك الحاسبات أو حتى في مجال إعداد البرامج .

أن العلوم السلوكية أصبحت تحتل أهمية خاصة في معالجة العديد من المشكلات الإدارية ومن ثم فقد أصبح مطلوباً من متخذ القرارات الإلمام بمبادئ علوم النفس والاجتماع والانثروبولوجيا ذلك أن المعرفة المتحصلة من هذه العلوم يمكنها المساعدة في إيجاد الحلول المناسبة لعدد لا يستهان به من تلك المشكلات الإدارية

١. أن معظم القرارات الإدارية ترتبط بطريق مباشر أو غير مباشر بمشكلات إنسانية (الأفراد) ولهذا فإن الأساليب الرياضية بمفردها قد لا تمثل أساساً صالحاً لاتخاذ القرارات ، إذ لابد من تدعيمها بالخبرة والتقدير الشخصي لمتخذ القرار .

حالة التأكد	حالة المخاطرة	حالة التأكد
تحليل التعادل	<u>التحليل الإحصائي ويشمل :</u>	نظرية المباريات
تحليل التكلفة والعائد	الاحتمالات الموضوعية والتحكمية	المعايير التحكمية
تحليل التفاصيل	اختبارات الفرص	
<u>البرمجة الرياضية</u>	نظرية القرارات	
الخطية	الارتباط والانحدار	
غير الخطية	تحليل التباين	
العديدية	أساليب الإحصاء اللا معلمي	
الديناميكية	نظرية صفوف الانتظار	
الأهداف	نماذج المحاكاة	
	تحليل شبكات العلاقات	
	نظرية المنفعة	
	أسلوب هاجن	

ثانياً :
معايير
عدم
التأكد :

وفي
حالة
عدم
التأكد قد
يعجز
الباحث
عن

تخصيص احتمالات للحالات المتوقعة بل أنه يواجه صعوبة كبيرة في تحديد تلك الحالات وفي حالة صعوبة تحديد الحالات المتوقعة (حجم الطلب) فإن جهداً إضافياً يجب أن يبذل في سبيل الحصول على معلومات كافية عن تلك الحالات قبل محاولة اتخاذ أي قرار بشأن الاستراتيجية المناسبة. ومتى أمكن التوصل إلى تقدير الحالات المتوقعة فإنه يمكن الاستعانة بعدد من المعايير في المقاضلة بين الاستراتيجيات البديلة. ولا يمكن القول بأن معياراً ما من هذه المعايير يفضل المعايير الأخرى إذا أن الاختيار فيما بينهما يتوقف على الخبرة الشخصية لمتخذ القرار، وقيمه ومعتقداته ،

درجة تفاعله وأيضاً درجة تحفظه في اتخاذ القرارات. وفيما يلي نعرض لأهم هذه المعايير باستخدام بيانات المثال السابق .

(١) معيار التفاؤل التام .

(٢) معامل التفاؤل .

(٣) معيار التشاؤم .

(٤) معيار الأسف

المحاضرة العاشرة (الجزء الاول) الدعم التنظيمي

تواجه منظمات الأعمال في الوقت الراهن مجموعة من التحديات العالمية والمحلية المعقدة والمتشابكة والسريعة ، مما أوجب على المنظمات ضرورة التصدي لتلك التحديات بكافة السبل والطرق ولكي يتم تحقيق ذلك فإنه علي المنظمة ممثلة في إدارتها القيام بالعديد من الأنشطة المخططة الهادفة إلي تقديم الدعم المادي والنفسي والاجتماعي للعالميين بما يعكس حرصها علي مواردها البشرية واهتمامها بتحقيق حاجاتهم ودوافعهم.

وفي المقابل عندما يشعر العاملون بدعم المنظمة لهم ، فإنه من الطبيعي أن يبادلونها دعماً ، ومن ثم يبدي العاملون قدراً من الانتماء والمواطنة ، وتحمل أعباء العمل وتضحياته.

تستمد نظرية الدعم التنظيمي (Perceived Organizational Support) من نظرية التبادل الاجتماعي وقيم المبادلة ، وطبقاً لنظرية التبادل الاجتماعي فإن الأفراد الذين يستفيدون من تصرفات طرف أو شخص آخر فإنهم يشعرون بالالتزام نحو مبادلته بالمثل وذلك في شكل أنماط واستجابات معينة . ويعرف (Eisenberger, et al, 1986) إدراكات الدعم التنظيمي علي أنها اعتقادات الفرد بشأن اهتمام المنظمة برعايته وتقديرها لإسهاماته أي أن إدراكات الدعم التنظيمي تمثل اعتقادات الفرد بشأن انتماء المنظمة له.

حيث أن الإدراكات المرتفعة للدعم التنظيمي تخلق مشاعر الالتزام لدي الفرد والتي تجعله يشعر بأنه يحتاج لأن ينتمي للمنظمة ليس هذا فحسب بل تجعله أيضا يشعر بان عليه التزاماً برد انتماء المنظمة له من خلال ممارسة السلوكيات التي تدعم الأهداف التنظيمية.

مستويات الدعم التنظيمي

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

١- الدعم من الرئيس أو المشرف المباشر

هناك عدد من النماذج أو البناءات التي قدمت في أدبيات هذا المجال ، وكلها تصف طبيعة العلاقة بين العاملين ورؤسائهم أو مشرفيهم .

وتتضمن العلاقات المتبادلة بين القائد والعضو ، والثقة في الرئيس أو المشرف ورضاء الفرد عن اتصاله بالرئيس ونجد أن السمة المشتركة بين تلك النماذج هي أنها تحاول دراسة جانب معين من جودة العلاقة بين العاملين والرؤساء المباشرين أو المشرفين .

٢- الدعم من المنظمة

وهو مستوي أكثر عمومية ، حيث يتعلق بدراسة العلاقة بين العاملين والمنظمة ، وغالباً يشار إليه بالدعم التنظيمي. وعادة يتم تعريفه علي أنه ردود فعل عاطفية للعاملين تجاه المنظمة ، أي اتجاه العاملين عن دعم الإدارة وسياسات المنظمة ككل.

أهمية الدعم التنظيمي

- ١- يسهم الدعم التنظيمي في تحقيق التنمية الذاتية للعاملين.
- ٢- يؤدي إدراك الدعم التنظيمي إلى زيادة الجهد المبذول من قبل الأفراد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.
- ٣- العمل على تحسين صورة المنظمة والدفاع عنها ، حيث يؤدي إدراك الدعم التنظيمي إلى تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين.
- ٤- ينمي إدراك الدعم التنظيمي الدافع نحو العمل وزيادة كفاءة الأداء .
- ٥- تقليل الآثار السلبية لبعض سلوكيات وتصرفات الأفراد العاملين داخل المنظمة.
- ٦- زيادة درجة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد ، وزيادة سلوكيات المواطن والدور الإضافي وغيرها من السلوكيات الاجتماعية .

- ٧- اهتمام المديرين بدعم وتنمية تابعيهم ، فالمنظمات التي تيدل جهودها لتنمية مديريها تحقق منافع مزدوجة عن طريق جعل المديرين أكثر التزاماً من جهة ، وأكثر ميلاً لتنمية تابعيهم من جهة أخرى.
- ٨- تدعيم الاتجاهات الإيجابية نحو العمل الإبداعي والابتكاري.
- وفيما يلي يتناول المؤلف بشيء من الإيجاز لأهم السلوكيات المتبادلة بين المنظمة والعاملين والتي تعكس دعم كل منها للطرف الآخر وذلك على النحو التالي:

أولاً: سلوكيات دعم المنظمة للعاملين

وتشمل كل من :

- (١) العدالة التنظيمية.
- (٢) تمكين العاملين.
- (٣) الثقة التنظيمية.
- (٤) جودة حياة العمل.

ثانياً: سلوكيات دعم العاملين للمنظمة

وتشمل كل من :

- (١) الالتزام التنظيمي.
- (٢) المواطنة التنظيمية.
- (٣) الارتباط التنظيمي

المحاضرة العاشرة (الجزء الثاني) العدالة التنظيمية

العدالة التنظيمية

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

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

مخرجات شخص مرجعي

مخرجات الفرد

≤

(أ)

مدخلاته

مدخلاته

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

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

- ١- أن عملية المقارنة بين المخرجات والمدخلات مبنية علي تقديرات وأحكام شخصية قد تكون غير سليمة.
- ٢- إذا ما كان هناك نظام سليم للموارد البشرية بالمنظمة ، فإن لجوء الفرد لتخفيض جهده أو مدخلاته لا بد أن يقابله انخفاض عوانده ، وبالتالي لن يستطيع الفرد تخفيض التوازن المنشود.
- ٣- عدم تناسق عناصر المدخلات والمخرجات مما يجعل عملية التقييم غير سليمة من الأساس.
- ٤- أن النظرية تفترض أن العدالة تتمثل فقط فما يحصل عليه الأفراد من عوائد مقارنة بما يبذلونه من جهد.

وبناء علي ما سبق ، تعددت الدراسات المتعلقة بالعدالة التنظيمية. وقد توصلت هذه الدراسات إلي أن شعور الفرد بالعدالة يتوقف علي عدة عناصر تتمثل في : مقدار ما يشعر به الفرد من عدالة في توزيع المخرجات أو النواتج ، ومقدار ما يشعر به الفرد من عدالة في إجراءات العمل وسياساته وتوزيع أعباءه ، وعلاوة علي شعور الفرد بعدم وجود تمييز في المعاملة بينه وبين أقرانه من قبل رؤسائه.

أنواع العدالة التنظيمية

١- عدالة التوزيع

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

- أ- المستويات التي يتحملها الفرد.
- ب- مستوي الخبرة الشخصية .
- ج- مستوي التعليم والتدريس.
- د- حجم الجهد المبذول.
- هـ- جودة المخرجات الناتجة عن العمل الذي يؤديه.
- و- القدرة علي التغلب علي القيود والمعوقات.

٢- عدالة الإجراءات.

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

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

٣- عدالة التفاعلات أو المعاملات.

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

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

وتتوافر عدالة التفاعلات أو المعاملات عندما

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

أهمية العدالة التنظيمية

- ١- أن العدالة بصفة عامة تعتبر قيمة اجتماعية.
- ٢- يساعد توافر العدالة علي إحساس العاملين بقيمتهم وكيانهم واحترامهم.

- ٣- أن عدم الشفافية في توفير المعلومات وعدم العدالة في توزيعها - عدالة المعلومات - يجعل العاملين أكثر إحساساً بغموض بيئة العمل وغموض أدوارهم وعدم وضوحها ، ويشجع علي انتشار الشائعات.
- ٤- أن الأفراد يستخدموا إدراكهم للعدالة الحالية بالمنظمة للتنبؤ بما يمكن أن يعاملوا به مستقبلاً.
- ٥- المساعدة في توفير الالتزام من جانب العاملين وزيادة المواطنة التنظيمية.
- ٦- المساعدة في تكوين اتجاهات ايجابية لدي العاملين تجاه المنظمة وقادتها وسياساتها وإجراءاتها.
- ٧- زيادة الشعور بالرضا لدي العاملين وتقليل نوايا ترك العمل أو الانسحاب النفسي أو الجسدي من العمل.
- ٨- تحسين العلاقات بين مختلف المستويات الإدارية بالمنظمة ، وتحسين العلاقات مع الجمهور الخارجي.
- ٩- تحسين مقالة سياسات الموارد البشرية.
- ١٠- تقليل السلبيات الأخلاقية في العمل.

المحاضرة الحادية عشر الثقة التنظيمية

الثقة التنظيمية

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

مفاهيم الثقة التنظيمية ، ونماذجها وأنواعها وأهميتها وذلك علي النحو التالي:

(أ) مفاهيم الثقة:

- ✓ يري كل من (Alto, and Kramer, 1999) أن الثقة تشير إلي " تحمل المخاطرة الناتجة عن توقع طرف معين بأن الطرف الآخر يتصرف بكفاءة ووفقاً لواجباته.
 - ✓ بينما ينظر إليها (Tutzauer, 2000) علي أنها " اعتقاد شخص معين بأن الطرف الثاني - الذي يُعتمد عليه - سوف يتصرف وفق ما تمليه عليه مصلحة الطرف الأول".
 - ✓ كما ينظر (Gomez, and Rosen, 2001) إلي الثقة باعتبارها " توقع شخص معين لسلوك منظم وشريف ومتعاون من شخص آخر اعتماداً علي ما بينها من علاقات وقيم وأنماط مشتركة".
 - ✓ في حين يري كل من (Rubbel, and, Harrington, 2000) أنها : " ما يحمله أحد الأشخاص من اتجاهات إيجابية تجاه شخص آخر ذو مواصفات معينة في ظل تبادل مواقف المخاطرة.
 - ✓ وينظر (Luhmann, 1999) إلي الثقة التنظيمية بأنها: " توقع مبني علي أسس اجتماعية بأن كل الأفراد والمنظمة يحمل منهم تجاه الآخر فهم متبادل لاحتياجات واهتمامات الطرف الآخر".
- وبالرغم من تعدد مفاهيم الثقة إلا أن هذه المفاهيم تجمعها عدة خصائص مشتركة وهي :
- ١- أنها تبني علي التوقع أو الاعتقاد أو الإدراك ، مع وجود بُعد عاطفي وبُعد سلوكي في نفس الوقت.
 - ٢- أنها تتضمن قدر من المخاطر ، لأن أي من طرفي عملية الثقة لا يعرف بالتأكد كيفية استغلال الطرف الآخر للثقة الممنوحة له.
 - ٣- وجود رضا من الطرف الثقة عن نمط العلاقات والتفاعل بينهما ، وعن تحمل قدر من المخاطر الناتجة عنها.

مفاهيم الثقة التنظيمية ، ونماذجها وأنواعها وأهميتها. وذلك علي النحو التالي :

(ب) نماذج بناء الثقة التنظيمية :

بعض هذه الدراسات حاولت وضع نماذج لبناء الثقة ومن أهمها :

١- النموذج الذي وضعه (wayne, at 1997)

حيث أشارت الدراسة إلي أن الثقة التنظيمية تبني علي عدد من العوامل وهي :

- عوامل خاصة بالطرف الذي يثق. وتتمثل في ميله الطبيعي نحو الثقة في الآخرين.
- عوامل خاصة بالطرف الثاني (الموثوق به) . وتشمل كل من القدرة. التي تشير إلي مستوى المعارف والمهارات والخبرات التي تتمتع بها شخص معين ومدى كفاءته التي تجعله جديراً بثقة الآخرين.
- مخرجات عملية الثقة. فالمخرجات الإيجابية لعلاقة الثقة القائمة بين الطرفين تزيد من حجم الثقة وتزيد من التفاعلي بين الطرفين مستقبلاً .

- مستوي المخاطر المحسوبة. حيث أن كلاً من الطرفين يتحمل قدر من المخاطر الناتجة عن ثقته في الطرف الثاني ، وإدراك مستوي هذه المخاطر مرتبط بمدى إيجابية أو سلبية مخرجات علاقة الثقة.

٢- النموذج الذي قدمه (whitener, et at 1995) حيث قد الباحثون :

نموذجاً آخر لبناء الثقة التنظيمية ، حيث تشكل التصرفات الإدارية أساساً لبنانها ، ويقوم النموذج علي أن كل من الطرفين يسلك سلوكاً إدارياً سليماً يتمشى مع توقعات الطرف الآخر ، وهذا السلوك المولد للثقة يتكون من عدة عناصر هي :

(١) تماسك السلوك واستمراريته. وتشير إلي ثبات تصرفات الشخص ، وإمكانية التنبؤ بسلوكه المستقبلي وفقاً لتصرفاته السابقة.

(٢) تكامل السلوك. وتشير إلي توافق أقوال الشخص مع تصرفاته وأفعاله.

(٣) الاحتواء. ويقصد به مدى قدرة المدير علي احتواء تابعيه ، وقدرته علي توفير المعلومات الدقيقة ، وشرح وتفسير القرارات والانفتاح علي المرؤوسين.

(٤) الاهتمام ، حجم ما يوليه كل طرف من اهتمام لحاجات ودوافع الطرف الآخر وقدرته علي إشباعها. ■ كما تلعب العوامل التنظيمية والعوامل الشخصية والعوامل المتعلقة بالعلاقات بين الطرفين دوراً مساعداً في بناء الثقة التنظيمية بين المدير.

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

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

أنواع الثقة التنظيمية

✓ **الثقة القائمة علي المعرفة :** وهي التي تبني علي معرفة وفهم طرفي الثقة لبعضهم البعض بشكل يساعد كل منها علي التنبؤ بسلوك الآخر في مواقف معينة.

✓ **الثقة القائمة علي أسس رسمية :** وهي التي نتيجة وجود قواعد رسمية توجب وتؤنب أي طرف من طرفي عملية الثقة إذا ما سبب ضرر مادي أو نفسي للطرف الآخر.

✓ **الثقة القائمة علي ملامح الشخصية :** هي التي تحدث لأن أي من طرفي الثقة من سماته الشخصية الثقة في الآخرين ، بغض النظر عما إذا كان الطرف الثاني جدير بهذه الثقة من عدمه.

كما قسمها كل من (Morris, and Moberg, 1999) إلي ثقة شخصية وغير شخصية.

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

✓ **أما الثقة غير شخصية :** فهي التي تتوقف علي المراكز الوظيفية والأسس الرسمية. ومن أشهر أنواع الثقة وأكثرها انتشاراً التقسيم الذي وضعه كل من (Gilbert, and Li-Ping, 1998) إلي الثقة في الأفراد وثقة في المنظمة.

في حين أن (Wiswill, 2003) قسمها إلي الثقة في الزملاء ، والثقة في المشرف المباشر ، والثقة في الإدارة العليا.

وفيما يلي متغيرات قياس كل من هذه الأنواع الثلاثة

١- الثقة في الزملاء

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

٢- الثقة في المشرف المباشر

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

٣- الثقة في الإدارة العليا

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

أهمية الثقة التنظيمية

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

١- دراسة (Gomezand Rosen 2001) والتي أثبت وجود علاقة طرية بين مستوي ثقة الرؤساء بالمرؤوسين وبين سياسات تمكين هؤلاء المرؤوسين.

٢- وجدت دراسة (Pillai, et al., 2001) أن الثقة وسيط هام في العلاقات بين أنماط القيادة وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

٣- دراسة (Alto, and Kramer, 1999) التي أثبت وجود ارتباط سلبي بين تقص الشركة لجهودها والتزاماتها تجاه العاملين •ك بين عدم الالتزام بالأهداف والسياسات وبين الثقة في المنظمة.

- ٤- دراسة (Meyerson et al., 2002) التي اثبتت أن عمليات هدم الثقة أكثر سهولة من عمليات بنائها أو إعادة بنائها.
- ٥- وجدت دراسة (Edmondson, and Maingeon, 2001) أن الثقة بين الرؤساء والمرووسين يمكن أن تكون بديلاً عن الرقابة الخارجية ، فكلما زادت الثقة قلت الحاجة إلى هذا النمط الرقابي.
- ٦- أثبتت دراسة (Costinag, et al., 2003) أن توافر مناخ الثقة يؤدي إلى زيادة دافعية الأفراد ، وتحسين مستويات الأداء ، وتقليل نوايا ترك العمل.
- ٧- دراسة (Butler, et al., 2000) التي وجدت ارتباط جوهري بين الثقة التنظيمية وبين معدلات الرضا عن العمل.
- ٨- أن قبول عمليات التغيير التنظيمي، وتخفيض مقاومة لها ، وتحسين المخرجات الناتجة عنها تعد أحد التأثيرات الإيجابية للثقة التنظيمية.
- ٩- دراسة (Blomavist, et al., 2004) التي فقدت وجدت ارتباط معنوي موجب بين الثقة السائدة بين الرؤساء والمرووسين وبين زيادة عمليات التعاون والتنسيق داخل المنظمة.
- ١٠- اتضح من دراسة (Arino, et al 2001) أن الثقة أحد المتغيرات المؤثرة في تحسين فعالية المؤثرة في تحسين فعالية المشاركة والعلاقات وزيادة التفاعلات داخل المنظمة.
- ١١- وجدت دراسة (Roxanne, and panela, 2003) أن الثقة تقل بين فرق العمل المتباعدة جغرافياً ووظيفياً بسبب قلة التفاعلات المباشرة وجهاً لوجه.

المحاضرة الثانية عشر جودة حياة العمل والانتفاء

جودة حياة العمل

يشير مفهوم جودة حياة العمل إلى توفير المنظمة لعوامل وأبعاد حياة وظيفية أفضل للعاملين بها. ويتطلب ذلك انتفاء سياسات الموارد البشرية التي تمكن من توفير حياة وظيفية تشبع حاجاتهم ، وتحقق أداء أفضل للمنظمة.

و غالباً ما ينظر إلى جودة الحياة العمل على إنهاء بناء تنظيمي متعدد الأبعاد كما تم مناقشتها في الأدبيات الإدارية حيث يشتمل هذا المفهوم على الأمن والسلامة في العمل ، وأنظمة مكافأة ، وأجر عادل ومنصف ، ومجموعات عمل مشاركة ومتعاونة ، وفرص أفضل للنمو.

ويعرف (Anderson) جودة حياة العمل من خلال أثارها المترتبة. حيث يري أنها تمثل زيادة مشاركة العاملين في القرارات ، كما تنعكس في صورة تحسين الإنتاجية ، وتحسين مستوى الأمان والاستقرار الوظيفي وتحقيق رضا العاملين عن العمل.

يعرفها باحث آخر بأنها " مجموعة العمليات المتكاملة والمخططة والمستمرة التي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين ".

والاهتمام بجودة حياة العمل تزايد في الآونة الأخيرة للأسباب التالية :

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

وتسعى المنظمات إلى تحقيق العديد من المزايا الناتجة عن تبنيها لبرامج جودة حياة العمل. ومنها :

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

عناصر جودة حياة العمل

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

١- ظروف العمل المعنوية

- ✓ توافر الثقة بين العاملين بعضهم البعض وبينهم وبين رؤسائهم ومرؤسيهم.
- ✓ الحرية والاستقلالية في العمل.
- ✓ الاحترام والتقدير في بيئة العمل.
- ✓ توافر المعلومات المرتدة عن نتائج العمل.
- ✓ وجود تعاون وتنسيق بين العاملين.
- ✓ تشجيع العلاقات والتفاعلات الاجتماعية والدعم الاجتماعي في بيئة العمل.

٢- أهمية الوظيفة

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

٣- ظروف العمل المادية

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

٤- جماعات العمل

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

٥- نمط الإشراف

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

٦- المشاركة في صنع القرار

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

دعم العاملين للمنظمة الانتماء التنظيمي

هو أحد سلوكيات دعم العاملين للمنظمة التي ينتمون إليها ، ووسيلة من وسائل رد الجميل لها. ويطلق عليه البعض لفظ الولاء والالتزام التنظيمي. ولقد تنوعت مفاهيم الانتماء التنظيمي وفقا لتنوع المداخل التي اتبعها الباحثون والعلماء في دراسته.

ويمكن تجميع جميع هذه المداخل فيما يلي :

١- مدخل التبادل.

٢- المدخل النفسي.

٣- المدخل المشترك.

وفيما يلي عرض موجز لكل من هذه المداخل :

١- مدخل التبادل

يعتمد هذا المدخل علي مفهوم الانتماء التنظيمي الذي قدمه بيكر ١٩٦٠ والذي أوضح أن الانتماء التنظيمي يعكس ارتباط الفرد بالمنظمة وعدم رغبته في تركها نتيجة لوجود منافع أو فوائد "Sidebets" سيفقدها إذا ترك المنظمة ولا تقتصر هذه المنافع والفوائد علي الناحية المادية فقط بل تمتد لتشمل الناحية المعنوية أيضا مثل مركز الشخص في المنظمة أو الصداقات التي كونها.

٢- المدخل النفسي

يعتمد هذا المدخل على مفهوم الانتماء التنظيمي الذي قدمه Porter وزملائه عام ١٩٧٤. ووفقا لهذا المدخل فإن الانتماء التنظيمي يمكن وصفه من خلال ثلاثة عناصر:

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

٣- المدخل المشترك

يرى أنصار المدخل المشترك أن كلا من مدخل التبادل والمدخل النفسي لا يصلح بمفرده لتفسير الانتماء التنظيمي وبالتالي قام (Allen and Meye) سنة ١٩٨٤ بتقديم المدخل المشترك ووفقا لهذا المدخل فإن الانتماء التنظيمي يعتبر ذا بعدين رئيسيين هما :

- ✓ الانتماء الاستمراري
- ✓ الانتماء العاطفي

تقسيم الانتماء التنظيمي

وبناء على ما سبق ينقسم الانتماء التنظيمي إلى :

١- الانتماء العاطفي أو الوجداني

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

٢- الانتماء الاستمراري

ويعبر عن قوة رغبة الفرد بالبقاء في المنظمة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلفه الكثير (ماديا ومعنويا).

٣- الانتماء المعياري

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

المحاضرة الثالثة عشر

المواطنة التنظيمية

Organizational citizenship Behavior

المواطنة التنظيمية

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

➤ تتطلب الفعالية الكلية للمنظمة تواجد ثلاثة أنماط أساسية لسلوكيات العاملين وهي

- ١- الدخول في النظام الرسمي للمنظمة والبقاء به سواء عن اقتناع أو إجبار.
- ٢- أداء الأدوار الرسمية المحددة وفقا لقواعد وإجراءات ونظم معمول بها.
- ٣- أداء أعمال ابتكارية ومساهمات ملموسة في تحقيق أهداف المنظمة والتي تزيد عن متطلبات ومواصفات وخصائص أدوارهم.

➤ ويتكون سلوك المواطنة من العديد من الأنماط منها على سبيل المثال

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

متغيرات المواطنة التنظيمية (أنواع سلوكيات المواطنة التنظيمية) :

- ❖ يوجد شبه اتفاق بين العلماء والباحثين علي أن المواطنة التنظيمية هي :
 - ✓ مجموعة من السلوكيات الايجابية التطوعية التي يؤديها الفرد عن رغبة واختيار.
 - ✓ وبما هو أبعد من سلوكيات الدور الرسمي.
 - ✓ ولا تدخل ضمن النظام الرسمي للمكافآت.
 - ✓ كما لا توجد عقوبات تترتب علي عدم أداء هذه السلوكيات.
 - ✓ كما أنها تعتبر بالغة الأهمية للأداء الوظيفي الفعال.

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

- متغير الإيثار
- متغير الطاعة

❖ بينما قسمها آخرون إلي نمطين للسلوك هما

سلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة ، والسلوك الموجه لخدمة أعضاء المنظمة ، في حين تناولها آخرون من خلال أربعة أبعاد هي :

- الإيثار
- الطاعة
- المشاركة
- الولاء

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

١- الإيثار

ويشير إلي أنماط السلوك الموجه نحو خدمة ومساعدة أشخاص بعينهم في البيئة العمل. وتفضيل المصلحة العامة علي المصلحة الشخصية.

٢- المبادرة

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

٣- الروح الرياضية

وتشير إلي رضا الفرد عن ظروف العمل المتاحة ، ومحاولة التغلب علي المعوقات القائمة بدون شكوى أو تدمير.

٤- التكيف

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

٥- الوعي

وهو أنماط السلوك التي تتعدى الدور الرسمي ومتطلباته مثل العمل لساعات أطول ، والالتزام بقواعد العمل صراحة وضمناً ، وتوافق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة.

العوامل المؤثرة في تنمية سلوكيات المواطنة

يمكن تقسيم تلك العوامل إلي عدة أنواع وهي :

١- العوامل التنظيمية

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

٢- العوامل الإنسانية

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

٣- العوامل الشخصية. وتتمثل في :

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

٤- عوامل وظيفية

وتتعلق بمدي احتواء الفرد لوظيفته، وكفاءة التصميم الوظيفي ، ووضع الشخص في المكان المناسب ومدي ما يشعر به تجاه الدور الذي يؤديه من حيث مدي غموض الدور ، وعبئ الدور وصراع الدور.

أهمية المواطنة التنظيمية

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

- ١- أثبتت إحدى الدراسات أن سلوك المواطنة التنظيمية له تأثير قوي علي فعالية فرق العمل ، وكذلك علي تحسين مستوي الخدمات المقدمة للعملاء.
- ٢- أثبتت دراسة أخرى أن العاملين المؤقتين أكثر تميزا في أداء الأعمال التي تعكس سلوك المواطنة لرغبتهم في إثبات ذاتهم.
- ٣- أن تقييم المديرين لأداء رجال البيع يتحدد بدرجة كبيرة بمدى انزام رجال البيع بسلوك المواطنة التنظيمية والذي لا يقل في ذلك أهمية عن تحقيق الأهداف البيعة.
- ٤- وجدت إحدى الدراسات أن إدراك العاملين لتوافر العدالة التنظيمية يؤدي إلي زيادة سلوك المواطنة لديهم.
- ٥- أثبتت إحدى الدراسات أن تباين توافر خصائص سلوكيات المواطنة بين العاملين في الشركات التأمين يعتبر أحد الأسباب الرئيسية لتباين مستويات أداء هؤلاء العاملين.
- ٦- وجدت دراسة أخرى علاقة قوية بين سلوك المواطنة التنظيمية وبين كل من الرضا عن العمل، والالتزام التنظيمي ، ولم يثبت وجود علاقة مع متغير العلاقات التفاعلية بين قائد وأعضاء الجماعة.
- ٧- أثبتت إحدى الدراسات التي تمت في البيئة المصرية وجود علاقة إيجابية جوهرية بين عدة متغيرات وهي الاتجاهات الوظيفية والتنظيمية، والرضا الوظيفي، والانتماء التنظيمي وبين سلوك المواطنة التنظيمية
- ٨- اختبرت دراسة أخرى العلاقة بين كل من العدالة التنظيمية ، ونظم الرقابة وبين سلوك المواطنة إتضح منها وجود علاقة جوهرية سلبية بين الرقابة الدقيقة علي العاملين وبين سلوك المواطنة لما يترتب عليها من تقليل التفاعلات بين الأفراد.
- ٩- وقد أكدت إحدى الدراسات علي العلاقة بين كل من عدالة الإجراءات و عدالة التفاعلات وبين سلوك المواطنة الموجه لخدمة المنظمة.
- ١٠- وجدت دراسة أخرى علاقة قوية بين سلوك المواطنة وبين متغيرات بيئة العمل التي تشمل إحتواء العمل ، المدى الذي يولي فيه العاملون إهتماماتهم بالعمل.
- ١١- أكدت النتائج التي توصلت إليها إحدى الدراسات علي التأثير القوي لسلوك المواطنة التنظيمية علي تعظيم مخرجات المنظمة.
- ١٢- وفي اختبار للعلاقة بين متغيرات الرضا عن العمل والالتزام التنظيمي وبين نمطين للمواطنة التنظيمية هما سلوك المواطنة الموجه نحو الأفراد، وسلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة .
- ١٣- أثبتت إحدى الدراسات أن درجة التوافق بين خصائص كل من الفرد والمنظمة ، ودعم القائد ، وعدالة توزيع العوائد تؤثر بشكل مباشر علي الرضا الوظيفي الذي يؤثر بدوره تأثيرا قويا علي سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- ١٤- وفي دراسة أخرى إتضح وجود علاقة جوهرية بين سلوك المواطنة وبين كمية وجود الجهد المبذول من جانب فرق العمل.
- ١٥- إتضح من نتائج دراسة أخرى وجود علاقة جوهرية بين أساليب التدريب التي تشمل كل من المحاضرات ، ودراسة الحالات ، وتمثيل الأدوار ، والمناقشات الجماعية وبين سلوك المواطنة التنظيمية.
- ١٦- وجدت دراسة أخرى أن الاهتمام بتوفير ظروف العمل المادية ، والخصائص التنظيمية الفعالية ، والعدالة التنظيمية ، ومشروعية أهداف وممارسات المنظمة تساعد بدرجة كبيرة علي تنمية سلوك المواطنة لدي العاملين.
- ١٧- أثبتت إحدى الدراسات أن السلوك أن سلوك المواطنة يتوافر بدرجة أكبر لدي العاملين المؤقتين عن الدائمين ، وذلك عندما تتوافر لديهم اتجاهات إيجابية عن علاقاتهم بالمنظمة ، والرغبة في تحقيق الذات ، وتحدي الظروف القائمة.
- ١٨- استهدفت إحدى الدراسات تحديد أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية علي سلوك المواطنة لدي العاملين بجامعة المنصورة ، وقد أتضح أن اختلاف كل من النوع ، والفئات العمرية ، ومستوي التعليم ، ومدة الخدمة، والمركز الوظيفي ، ونوع النشاط لها تأثير معنوي علي متغيرات سلوك المواطنة التنظيمية التي تشمل كل من الولاء والطاعة والمشاركة والإيثار.
- ١٩- أثبتت دراسة للمؤلف في وجود تأثير معنوي لسلوكيات المواطنة لدي المديرين ومراحل صنع القرارات الأخلاقية.

الارتباط التنظيمي البث المباشر الثاني :

مفهوم الارتباط التنظيمي وتطوره

ليس من السهل إيجاد تعريف محدد للارتباط التنظيمي، فهناك الكثير من التعريفات والتفسيرات المختلفة لهذا المفهوم. وتؤكد العديد من الدراسات أن مفهوم الارتباط التنظيمي يختلف باختلاف بيئة العمل ويختلف من منظمة إلى أخرى. وهناك ١٠ عوامل رئيسية حددها (Garber, 2007) لتعريف الارتباط التنظيمي وهي:

- ١- **الالتزام**: يصف الارتباط التنظيمي مستوى الالتزام الذي يمتلكه الموظف تجاه منظمته. (عاطفي، استمراري، معياري)
- ٢- **السلوك والاتجاه**: يمتلك الموظف الذي لديه ارتباط تنظيمي سلوك واتجاه إيجابي تجاه أهداف وقيم منظمته، ففي مكان العمل، يوجد احترام متبادل بين الموظف والمنظمة وتبادل للمنافع والاهتمام بالتطوير الذاتي للموظف، وأيضاً يتمتع الموظف بقدر كبير من الدعم لكي يؤدي وظيفته على أكمل وجه
- ٣- **الانحياز**: الموظفون الذين لديهم ارتباط تنظيمي يعملوا دائماً من أجل نجاح منظماتهم، ويقوموا أيضاً بدعم إستراتيجية المنظمة.
- ٤- **الاتصالات**: في المنظمات التي يوجد بها ارتباط، توجد اتصالات فعالة في جميع الاتجاهات بين العاملين بها.
- ٥- **الأهداف**: الموظف الذي لديه ارتباط تنظيمي يفهم جيداً أهداف منظمته ويعمل مع زملائه دائماً من أجل تحقيق هذه الأهداف. وفي مكان العمل يعمل الجميع كفريق واحد ويقوموا بتركيز كل طاقتهم من أجل تحقيق نفس الأهداف.
- ٦- **التركيز على العملاء**: يكون الهدف الرئيسي في بيئة العمل المترابطة هو مقابلة حاجات وتوقعات العملاء بأفضل طريقة ممكنة.
- ٧- **تكامل الأهداف**: الموظفون الذين لديهم ارتباط تنظيمي يكونوا على استعداد لبذل أقصى مجهود لتحقيق أهداف المنظمة طويلة الأجل، بالإضافة إلى تركيزهم على الأهداف قصيرة الأجل.
- ٨- **الأداء**: نجد أن الموظفين الذين لديهم ارتباط تنظيمي يتعدوا الأداء المطلوب والمتوقع منهم، بسبب حبهم الشديد وولائهم لمنظماتهم وليس بسبب فقط أداء أدوارهم.
- ٩- **الاستغراق**: يقوم الموظف المرتبط بالوظيفة بعمل أشياء إضافية، ويبدل مجهود إضافي من أجل نجاح منظمته.
- ١٠- **يتصرف الموظف المرتبط بالمنظمة وكأنه شريك ومالك لهذه المنظمة، فيكون حريصاً على مصالح المنظمة مثل ملاكها الحقيقيين .**

نشأة وتطور مفهوم الارتباط التنظيمي

لقد كانت بداية ظهور مفهوم الارتباط لأول مرة من قبل الباحث Kahn عام ١٩٩٠ والذي قدمه على أنه الارتباط الشخصي (Personal Engagement) وهو عبارة عن تسخير أعضاء المنظمة أنفسهم في عملهم، ذلك أن الفرد يتعايش جسدياً وذهنياً وعاطفياً في عمله أثناء أداء دوره. وعرف Khan عدم الارتباط الشخصي (Personal Disengagement) بأنه عبارة عن فصل النفس من أدوار وبيئة العمل حيث أن الفرد يسحب نفسه جسدياً وذهنياً وعاطفياً أثناء أداء الدور بالمنظمة.

وهناك باحثون آخرون وجدوا أن الارتباط هو حالة إيجابية نحو العمل يشعر من خلالها الفرد بأن العمل يسيطر على كيانه حيث يجد مستويات مرتفعة من الطاقة والمرونة الذهنية أثناء العمل والرغبة في استثمار الجهد في العمل والمثابرة في مواجهة الصعاب. كما يشعر الفرد بالتفاني والاستغراق في العمل حيث يشير **التفاني** إلى احتواء الفرد بقوة في عمله وإحساسه بقيمته وأهميته والشعور بالحماس والإلهام والفخر والتحدي عند ممارسة عمله وأخيراً يشير **الاستغراق** إلى انغماس الفرد في عمله وشعوره بأن الوقت ينقضي بسرعة في العمل وصعوبة فصل أو تحرير نفسه من العمل

وكان الاحتراق الوظيفي هو نقطة الانطلاق للارتباط الوظيفي حيث أنه يركز على الجوانب الايجابية للعمل الشخصي فإذا كان الاحتراق الوظيفي يتكون من ثلاثة عوامل تتمثل في : الإجهاد العاطفي وإلغاء الشخصية وانخفاض الشعور بالفاعلية فإن بناء الارتباط يتطلب إعادة تسمية عوامل الاحتراق الوظيفي من الإجهاد العاطفي إلى الشعور بالطاقة العالية وأصبحت إلغاء الشخصية الاحتواء القوى وانخفاض الشعور بالفاعلية أصبحت ارتفاع الشعور بالفاعلية.

ويتضح مما سبق أن الارتباط الوظيفي هو حالة ايجابية لإنجاز العمل المكلف به الفرد.

والارتباط له تأثير إيجابي على كل من الانفتاح على الآخرين والخبرة والانجاز وفقاً لما يمليه الضمير والاستقرار العاطفي والقدرة على التكيف مع بيئة العمل .

ويوجد نوعان من الارتباط هما الارتباط بالوظيفة ، والارتباط بالمنظمة . والارتباط بالوظيفة وبالمنظمة له علاقة ايجابية بالرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية ، وله علاقة سلبية مع النية لترك العمل.

وتوصلت بعض الدراسات الى أن الموظفين المرتبطين بعملهم أكثر إنتاجية من نظرائهم غير المرتبطين بعملهم. وأن ارتباط الموظف يشمل الالتزام والحماس والطاقة والتركيز على الجهد المميز ويتم وضع الارتباط على أنه نموذج يحتضن النفسية والسلوك في آن واحد. بالإضافة الى السمات الشخصية مثل المبادرة والروح الرياضية والإيثار والسمات الفريدة التي تتضمنها المواطنة التنظيمية

كما توصلت هذه الدراسات إلى إن الموظفين المرتبطين بعملهم يكونوا أكثر ولاء وبالتالي أقل عرضة لترك العمل ، بالإضافة إلى وجود علاقة قوية بين الارتباط والربحية وكذلك زيادة الإنتاجية والمبيعات ورضا العملاء والحفاظ على حقوق الموظف.

كما توصلت بعض الدراسات إلي أنه لكي تزيد المنظمة من ارتباط الموظفين فيجب أن تقوم بالآتي:

- ١- توجيه وفهم أعمق لحاجات العاملين من أجل الحفاظ عليهم ومساعدتهم على النمو والتطوير والتفكير الخلاق والإبداع والاستقلالية والدعم الاجتماعي.
- ٢- تحقيق الملاءمة والانسجام بين الاحتياجات الفردية والتنظيمية لرفع الروح المعنوية للعاملين.
- ٣- إعادة تصميم الوظيفة بالشكل الذي يقلل من الإجهاد والصراعات وهذا يتطلب مراجعة دورية لبطاقات الوصف الوظيفي ومراعاة المهام والأنشطة الحديثة واستخدام التكنولوجيا.
- ٤- تطوير برامج التدريب التي تستهدف كل من الصحة النفسية والتنظيمية ورفاهية الفرد والتحسين المستمر.
- ٥- توفير الدعم المادي والمعنوي والتقدير المناسب لمساعدة العاملين على إشباع احتياجاتهم ورغباتهم المادية والمعنوية المختلفة.
- ٦- ضرورة قيام قادة المنظمات بتحديد الاستراتيجيات السلوكية التي من شأنها العمل على تحقيق الارتباط مثل توافر الاحترام المتبادل وتعزيز وتدعيم الشخص في وظيفته بالمنظمة وحرية المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم والثناء والشكر عند بذل جهود مميزة وتوفير درجة أكبر من المرونة والتغيير والاتصال من أجل تنسيق الجهود وتحقيق الترابط والتعاون وتبادل الأفكار والآراء بما يحقق المشاركة الفعالة.
- ٧- خلق الفرص للعاملين للتواصل مع زملائهم ومع المديرين والمنظمة بشكل كبير وذلك عن طريق العمل الجماعي وتوسيع الوظيفة وإثراء الوظيفة وتمكين العاملين وتحديد الدور الذي يقوم به الفرد بدقة.
- ٨- التركيز على النواحي الإنسانية والاجتماعية معا والعمل على توفير بيئة عمل مستقرة تساعد على ارتباط العامل بالمنظمة.

ولتحقيق الارتباط التام يجب أن يكون الموظف مرتبطاً بوظيفته إلى جانب ارتباطه بمنظمته. أي أن الارتباط التام ينقسم إلى الارتباط بالوظيفة والارتباط بالمنظمة. ويتم قياس كل من النوعين كما يلي:
١,١ : قياس ارتباط الموظف بالوظيفة : يقاس ارتباط الموظف بالوظيفة من خلال الأبعاد الفرعية الآتية:

١,١,١ : تصميم الوظيفة , Job design

توصلت دراسة Kahn (1990)، إلى أنه "يكون من الصعب على الموظفين الارتباط والوفاء بإجراءات العمل عندما تكون قيم المنظمة لا تتناسب مع قيم الموظفين". كما توصلت دراسة May et al إلى أن ارتباط الموظف بالوظيفة يعتمد على دور الموظف في العمل بشكل كبير و بمدى اقتناعه بهذا الدور (May et al. 2004). كما توصلت دراسة Bakker et al إلى أن هناك ارتباط بين شرح خصائص الوظيفة وارتباط الموظف بالوظيفة لذلك عند تعيين الموظفين للمهام والوظائف، يجب أن يضع المديرين في اعتبارهم أهمية شرح الخصائص المهمة للوظيفة. على سبيل المثال، تحديد المهارات المتنوعة وهوية المهمة، أهمية المهمة، والاستقلال الذاتي، والتغذية العكسية للأداء الوظيفي واعتبار هذه الخصائص هي موارد الوظيفة (Bakker et al., 2007).

٢,١,١ : التوجه بالمرونة في العمل، Perceived workplace flexibility

توصلت دراسة Amy et al إلى أن المرونة في مكان العمل تعتبر أداة هامة لإدارة مكان العمل، وأن المرونة في مكان العمل تؤثر على التحاق الموظف بالمنظمة وارتباطه بوظيفته واستمراره في المنظمة. كما توصلت دراسة Burud and Tumolo التي حللت أكثر من 50 دراسة إلى أن ممارسات العمل المرنة تحد من التوتر، والتغيب، والدوران، ويزيد من ارتباط الموظفين، والالتزام، والإنتاجية.

٣,١,١ : الالتزام العاطفي (الوجداني)، Affective commitment

الالتزام العاطفي هو الشعور بالانتماء والاتصال العاطفي مع وظيفة معينة، أو منظمة معينة، أو كليهما (Rhoades et al., 2001). توصلت دراسة Kahn ودراسة Rhoades et. al إلى أن الموظفين الملتزمين بشكل عاطفي يستمدون إحساساً قوياً بالأهمية. من خلال إعمالهم ويشعرون عاطفياً ونفسياً بالأمان من ارتباطهم بوظيفتهم (Kahn, 1990; Rhoades et al., 2001). وبناء على ذلك، فقد توصلت دراسة Mathieu & Zajac ودراسة Czarnowsky ودراسة Fleming & Asplund ودراسة Ketter ودراسة Wagner & Harter إلى أن الموظفين الملتزمين عاطفياً يكونوا أكثر إنتاجية وأقل غياباً وأكثر ارتباطاً وأقل عرضة للدوران.

٤,١,١ : تنمية المستقبل الوظيفي، career development

توصلت دراسة Thiagarajan and Renugadevi إلى أن هناك ارتباط معنوي بين تنمية المستقبل الوظيفي والمسئولية في العمل ، وأيضاً بين المستقبل الوظيفي والتحفيز وأيضاً بين تنمية المستقبل الوظيفي وتقييم الأداء وأخيراً بين تنمية المستقبل الوظيفي والكفاءة . وبالتالي يوجد ارتباطاً معنوياً بين تنمية المستقبل الوظيفي وممارسات ارتباط الموظف (Thiagarajan & Renugadevi,2011)

٥,١,١ :المناخ النفسي Psychological climate

وضعت دراسة O'Neill & Arendt ودراسة Brown & Leigh مفهوم للمناخ النفسي على أنه تفسير لبيئة المنظمة وعلاقتها بإدراك الموظف لرفاهيته وقد اتفقت الدراسات على أن المناخ النفسي يقاس بالإدارة المرنة والداعمة ، وضوح الدور ،حرية التعبير عن النفس، والشعور بالمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، والاعتراف بالمجهود والتحدي في العمل أي أن جوانب المناخ النفسي التي وضعها Brown and Leigh في (1996) موازية مباشرة لشروط الارتباط كما حددها

Kahn (١٩٩٠، ١٩٩٢). لذلك فإن الموظفين الذين يشعرون بتوافر المناخ النفسي الإيجابي هم الأكثر اهتماماً بتقديم جهد زائد لأنهم مرتبطون بعملهم (O'Neill & Arendt, 2008). وتوصلت دراسة Crabtree إلى أن صحة الموظف النفسية تعتبر عامل حاسم في ارتباط الموظفين

١,٢ : قياس ارتباط الموظف بالمنظمة،

يقاس ارتباط الموظف من خلال الأبعاد الفرعية التالية:

١,٢,١ : أسلوب القيادة (Leadership style full range)

توصلت دراسة Whittington et al إلى أن القيادة التحويلية ترتبط دائما بمستويات عالية من الأداء ، والارتباط بالمدير، والالتزام العاطفي من جانب الموظفين للمنظمة، والثقة في المدير (Whittington et al., 2004). حيث ان دراسة Bass and Riggio ابتكرت تقسيما للقيادة إلى نوعين هما: القيادة التحويلية و القيادة التبادلية .

القيادة التبادلية تفترض أن العلاقات بين الأشخاص تتم بغرض تبادل منفعة اقتصادية أو سياسية أو نفسية . و هذا التبادل يمكن أن يوفر فوائد فورية، لكنه لا يؤدي بالضرورة إلى تطوير علاقة دائمة. على النقيض من هذه العلاقة القائمة على التبادل، فإن القيادة التحويلية للأفراد تحدث عندما يرتبط الأفراد مع بعضهم البعض دون منفعة شخصية، حيث أن الرئيس والمرووس تحدث بينهما مستويات أعلى من التحفيز والتعامل الأخلاقي. ويتم تشكيل العلاقة التي توفر استمرارية للدعم المتبادل بين الطرفين دون انتظار مقابل من الطرف الآخر

وقد تطور مفهوم القيادة وتحويل المعاملات إلى نموذج **المدى الكامل للقيادة** الذي يدعم ارتباط الموظف بالمنظمة ويحقق أعلى مستوى من الفعالية عندما يدرك المديرون أنهم يجب أن يرتبطوا في نظام إدارتهم بالنوعين معا فمرحلة القيادة التبادلية توفر الأساس لتطوير القيادة التحويلية.

١,٢,٢ : الموازنة بين وقت العمل/الحياة الشخصية work/ life balance

توصلت دراسة Nancy إلى أن زيادة أهمية التوازن بين وقت العمل / الحياة الشخصية تنبع من أنها تؤثر على الارتباط والاحتفاظ بالموظفين (Nancy,2007) كما أكدت دراسة May et.al. على أهمية التوازن بين وقت العمل /الحياة الشخصية وأن لها تأثير معنوي على مستوى الارتباط والاحتفاظ بالموظفين (May et.al., 2004)

١,٢,٣ : ثقافة مكان العمل، workplace culture

توصلت دراسة May et.al. إلى أن ثقافة مكان العمل هي التي تحدد مدى ارتباط الموظفين. وتوصلت دراسة Kaye & Jordan-Evans إلى أن المنظمات التي تقدم ثقافة مكان تتوافق مع الشعور النفسي الجيد تجاه العمل (الإثراء الوظيفي، والدور المناسب في العمل)، السلامة (دعم المدير للموظفين وفريق العمل) وتوفير الموارد المتاحة هي التي تساعد على ارتباط الموظف. وبناء على ذلك، ترى المنظمات نفسها "جهة العمل المفضلة" وبالتالي فهم أكثر قدرة لاجتذاب واستبقاء أفضل المواهب ومستويات الارتباط بها أعلى ما يمكن، إلى جانب التعويضات والمزايا. وتوصلت أيضا إلى أن العوامل الرئيسية التي تساعد على الارتباط والاحتفاظ بالموظفين هي قيم ومهام المنظمة ومعاملة الموظفين وفرص التنمية وسياسات التوازن بين وقت العمل / الحياة الشخصية والممارسات والمكافآت للموظفين على جهودهم.

١,٢,٤ : وضع أهداف تتسم بالتحدي، Challenging goal setting

توصلت دراسة Whittington & Galpin إلى أن وضع أهداف على مستوى عال من التحدي. مع التزام الموظفين بتنفيذ هذه الأهداف، ووجود التغذية العكسية الكافية وتوافر كفاءة ذاتية عالية واستراتيجيات مناسبة، فالنتيجة ستكون مستوي عالي من الأداء (Whittington & Galpin 2010)

١,٢,٥ : أسلوب الاتصالات، Communication style

توصلت دراسة Kress إلى أن توافر اتصالات واضحة ومتسقة وصادقة يعتبر أداة إدارية مهمة لارتباط الموظف. ويرى متخصصي الموارد البشرية أن توافر استراتيجيات الاتصال تشجع على ارتباط الموظفين عن طريق الحفاظ على القوى العاملة نشيطة ومنتجة. وتعتبر هذه الاستراتيجيات حاسمة لنجاح المنظمة على المدى الطويل (Kress, 2005). وبالإضافة إلى ذلك، توصلت دراسة Nancy إلى أن الاتصالات الاستراتيجية المستمرة تضيف مصداقية على قيادة المنظمة. ومن ناحية أخرى، غياب

التواصل أو سوء المعلومات المقدمة يمكن أن يؤدي إلى، عدم الثقة، وعدم الرضا، والتشكيك ودوران للعمل غير مرغوب فيه .

نتائج الارتباط التنظيمي

١- السلوك الابتكاري، **Innovative behavior** يعتبر السلوك الابتكاري هو نتيجة هامة جدا لارتباط الموظفين. والسلوك المبتكر يشير إلى المساهمة في حلول جديدة للعملاء والأفراد على أساس من الخبرة المتراكمة.

٢- التفاؤل في مكان العمل، **workplace optimism** عرف Furness التفاؤل بأنه ميل الفرد إلى الاعتقاد في أفضل النتائج المحتملة. بالإضافة إلى تحقيق نتائج أفضل في المستقبل (Furness, 2008) .

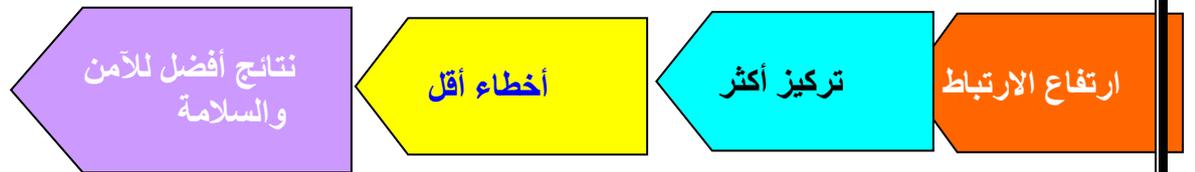
٣- الاحتفاظ بالموظف، **Employee retention** توصلت دراسة Kaliprasad أنه على الصعيد العالمي، " هناك نقص في العاملين ذوي القدرات في المعروض العالمي، وتوجد منافسة شرسة بين المنظمات على اجتذاب واستبقاء هذه العمالة. كما توصلت إلى أن الاتصال بين المدير والموظف والمنظمة تؤدي إلى ارتباط الموظفين مع المنظمة، ونتيجة لذلك، فإن العلاقة الإيجابية بين المدير والموظف غالبا ما تكون الأساس فيما يتعلق باستبقاء الموظفين (Kaliprasad, 2006).

٤- النواتج التنظيمية، **Organizational results** تقاس النواتج التنظيمية من خلال الأبعاد الفرعية التالية:

(أ) الإنتاجية، **Productivity** وجدت دراستي Ellis & Sorensen and Heintzman & Marson علاقة إيجابية بين ارتباط الموظفين والإنتاجية. تشير الدراسات أيضا إلى أن المنظمات التي بها الموظفين أكثر ارتباطا، تتجاوز المنظمة متوسط نمو الصناعة في عائداتها.

(ب) الربحية، **Profitability** أظهرت دراسة Macee أن من بين عينة من ٦٥ شركة في مختلف الصناعات، أن الشركات الأعلى على مؤشر الارتباط لديها زيادة في العائد على الأصول (ROA)، والربحية، وأكثر من ضعف قيمة حقوق المساهمين في الشركات التي بها ارتفاع في مؤشر ارتباط الموظفين مقارنة مع الشركات التي مؤشر ارتباط الموظفين بها منخفضة

(ج) الأمن والسلامة، **Safety** في تقرير صادر عن جمعية إدارة الموارد البشرية SHRM، يمكن قياس ارتباط الموظف بمعدلات الحوادث ففي شركة المشروبات من كورس مولسون، وجد أن الموظفين غير المرتبطين بمنظمتهم كانوا خمس مرات أكثر من الموظفين المرتبطين تعرضا للحوادث والشكل التالي يوضح هذه العلاقة



المحاضرة (الصمت التنظيمي)

مفهوم الصمت التنظيمي:

تتعدد مفاهيم و تعاريف الصمت التنظيمي ومن أهمها أنه عدم إفصاح المرؤوس بما يمكنه من شعور أو رأي تجاه مشاكل التنظيم والإحجام عن الحديث وإبداء الاقتراحات لرئيسه.

ويمكن تصنيف أهم نتائج الصمت التنظيمي وفقا لنتائج الدراسات السابقة كما يلي:

نتائجه:

ومن أهم النتائج المترتبة عن الصمت ما يلي:

١ - **ضعف علاقة الثقة:** أشار Paul et.al إلى أن الصمت قد يؤدي إلى إيجاد علاقات تبادل منخفضة بين أفراد المجموعة، وبالتالي فإن علاقات الثقة والاحترام والتعاون الموجودة بينهم تكون ضعيفة، وهذا يؤثر في قدرة الأفراد على الابتكار.

٢- **تردي المناخ التنظيمي السائد:** يري كل من Bow & Blackmon إلى أن الصمت يؤدي إلى انخفاض جودة مناخ العمل السائد في المنظمات، حيث يؤدي إلى

ضعف التفاعل والحوار بين الأفراد،

وإلى عدم وجود التعاون والانسجام بين العاملين والإدارة.

وتقليل فرص النمو والتطور وتحقيق الطموحات الفردية.

عدم مناسبة طرق وأساليب العمل.

وبالتالي تدنى إمكانية الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الأفراد والعاملين بالمنظمة.

٣ - **انخفاض الشعور بالحرية:** يري Premeaux & Bedeian على أن الصمت يؤدي إلى انخفاض الشعور بالحرية في التعبير عن الأفكار، مما يسهم في تقليل فرص الاستقلالية

وأن عدم تفويض السلطات وإعطاء المزيد من المسؤوليات، وضعف آليات التحفيز يؤدي إلى قصور في الأداء الوظيفي.

كما يري كل من Morrison & Milliken أن الصمت التنظيمي معوق خطير لنجاح عمليات التغيير والتطوير التنظيمي.

وفي هذا المجال يعتقد Nemeth: أن عدم تحمل الآراء المخالفة وقلة الاهتمام بالعاملين تؤدي إلى قلة الإبداع والابتكار. حيث أن المشاركة تخلق جواً من طرح آراء وأفكار تسهم في إثراء التفكير

كما أشار Hazen إلى أن للصمت نتائج أهمها:-

١ - ضعف روح المبادرة في العمل وضعف أهمية دور الفرد داخل الجماعة.

٢ - تدني روح العمل كفريق أو مجموعة واحدة وضعف نسيج العلاقات بين فريق العمل لتحقيق الانسجام وللتشجيع على الأداء الجيد.

٣ - تخفيض مستوى مهارات العمل والاتصال لدى الأفراد.

ويتفق Morrison, et.al من حيث نتائج الصمت التنظيمي مع ما أورده Lawe et.al من أنه

يؤدي إلى:

١ - انخفاض جودة عمليات اتخاذ القرارات التنظيمية.

٢ - فقدان التحليل الضروري للأفكار.

٣ - تقليل التعلم التنظيمي.

٤ - زيادة احتمالية حدوث الأزمات.

٥ - تقليل التغذية العكسية، مما يؤدي إلى عدم القدرة على اكتشاف الأخطاء ومعالجتها.

أسباب الصمت التنظيمي

يمكن تقسيمها إلى : أسباب تنظيمية ، وأسباب شخصية أو فردية :

ويشدد الباحثون من ناحية المنظور التنظيمي على العوامل التي تتعلق ببناء المنظمة وتكوينها والعمليات المتعلقة بسير العمل بها ومنها:

♣ الهيكل التنظيمي

♣ الاجور والحوافز

♣ السياسات التنظيمية

♣ تقييم الاداء

المسببات التنظيمية:

اولا:الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي: يعتبر الإطار العام الذي يشكل العناصر التنظيمية المكونة للمنظمة والذي يوضح مراكز وخطوط السلطة في البناء التنظيمي والعلاقات بين الأفراد

وقد يكون هذا الهيكل مرناً يستجيب للمتغيرات والظروف التي تستجد في المنظمة، وقد يكون جامداً.

ويعكس هيكل المنظمة جانباً من ثقافتها التي تؤثر في بلورة الصمت التنظيمي

ولموقع الفرد داخل الهيكل التنظيمي أثره على ظهور الصمت، فالعاملون في الإدارة الدنيا ينظرون إلى أن وجهات النظر المخالفة التي قد يطرحها المرؤوس لاتحظى بالقبول أو الاحترام من جانب الرئيس

ويعاني العاملون في المستويات الدنيا من عدم تناسب السلطة مع المسؤولية في أعمالهم، وعدم المشاركة في اتخاذ القرار .

ثانيا:الاجور والحوافز:

يرتبط هذا العامل بإحساس الفرد وشعوره بأنه يحصل على مقابل عادل لما يقدمه للمنظمة من جهد وخدمات.وكذلك إدراكه لمدى توافر مناخ من العدالة بالمنظمة (عدالة الإجراءات ، وعدالة التوزيع ، وعدالة المعاملات)

فضعف الرواتب والأجور وعدم فاعلية نظام الحوافز مقارنة بالمنظمات المماثلة ينمي داخل الفرد :

شعوراً بالإحباط وعدم الرغبة في بذل الجهد

وبالتالي يحاول ابتداع طرق وأساليب تمكنه من التهرب في أداء الأعمال الموكلة اليه دون التعرض

للمساءلة

ويزداد إحساسه بالعزلة عن المنظمة

وترتفع معدلات غيابه بعذر وبدون عذر

ثالثا:السياسات التنظيمية:

تُعد السياسات التنظيمية أداة مناسبة لتثبيت المفاهيم والأساليب المتبعة داخل المنظمة

ولكن إذا أصبحت السياسات التنظيمية عنصراً دائماً للتغيير، فإنها تصبح وسيلة اضطراب تصيب كافة الأنشطة الإدارية في المنظمة.

وإن عدم وجود سياسات تنظيمية واضحة للعاملين عادلة ومناسبة، قد يزيد من شعور العاملين بالصمت التنظيمي، وبالتالي يؤثر على أدائهم وسلوكهم داخل المنظمة.

رابعاً: تقييم الاداء:

إن عدم وجود نظام فاعل لتقييم أداء الأفراد العاملين بالمنظمة يعني أن الأفراد الذين يؤدون عملهم وفقاً لما تقتضي به واجباتهم الوظيفية لن يحصلوا على حقه المناسب من التقدير المادي والمعنوي ويسود اعتقاد بين الأفراد أن الجميع سواسية وأن من يعمل يتساوى مع من لا يعمل. ويخلق ذلك الاعتقاد حالة من الإحباط ويجعل هؤلاء الأفراد عرضه إلى بلورة الصمت لديهم.

العوامل الفردية التي تقود إلى الصمت التنظيمي

هناك عدة عوامل فردية يعتقد انها ذات علاقة بالصمت التنظيمي ومنها:

✗ العزلة.

✗ القيم الثقافية للأفراد.

✗ خوف المرؤوس من ردود فعل سلبية ومدى ثقته بنفسه.

أولاً : العزلة: في تناولنا للعزلة سنتعرض لأربعة نقاط رئيسية وهي:

✚ مفهوم العزلة التنظيمية.

✚ بعض اسبابها.

✚ علاقتها بالصمت التنظيمي.

✚ مظاهرها.

مفهوم العزلة التنظيمية: تعتبر العزلة ظاهرة غير مريحة ومؤشر على مرور المنظمة بأزمة حقيقية ربما تسارع بها إلى الانحدار والفشل.

مفهوم العزلة التنظيمية:

تعني توصل العاملين بالمنظمة إلى قرار بأن المنظمة التي يعملون بها لم تعد المكان المناسب في الاستمرار في العمل معها لأسباب تتعلق بالمنظمة ذاتها أكثر مما تتعلق بالموظف. (المطرفي، ٢٠٠٥، ص٥٧)

هي انفصال العامل عن عمله كما لو كان شيئاً آخر، بحيث يكون منفصلاً تماماً عنه، ومتحدياً له، وبالتالي غير قادر على تحقيق ذاته في العمل، وتنمية طاقاته البدنية والفكرية بحرية.

بعض اسبابها:

يمكن أن ترجع أسباب العزلة التنظيمية إلى فقدان الموظف لدوافع العمل، وزيادة ضغوط العمل، وعدم تمتعه بمخرجات عمله وطبيعة تقييم العمل، واعتبار اهتماماته واحتياجاته لا قيمة لها .

كما يمكن أن تحدث لأسباب وظيفية عندما يتم وضع الموظف في المكان غير المناسب .

و أيضاً تنشأ العزلة بسبب التنظيم وعوامله المختلفة التي من شأنها تعريض الأفراد للعديد من العقبات والمواقف التي تحد من قدراتهم وقابليتهم في إشباع ما يطمحون إليه فيواجهون الفشل وخيبة الأمل، ثم عدم الارتياح النفسي والبدني والذهني وبالتالي الإجهاد والتوتر الوظيفي.

علاقة العزلة بالصمت التنظيمي

علاقتها بالصمت التنظيمي: العزلة تؤدي إلى بلورة الصمت التنظيمي عندما يبقي الموظف صامتاً في مكان العمل ويعبر عن عدم موافقته أو إحباطه لاناس خارج إطار العمل مثل أفراد العائلة أو الأصدقاء أو الأقارب، أو ينأى بنفسه عن تقديم آراء أو أفكار أو مقترحات لها علاقة بعملية صنع القرارات بأبعادها المختلفة أو مراحلها المتعددة.

و ايضا تؤدي إلى انسحاب الموظف من جهود تطوير العمل وتنمية أدائه وتحسينه، أو حتي الإسهام بأراء ومقترحات تفيد عملية صنع القرارات والعزلة بحد ذاتها مدعاة للصمت والسكوت وعدم التفاعل مع مشاكل وقضايا المنظمة.

مظاهر العزلة:

تتمثل أهم مظاهر العزلة في خمسة مظاهر وهي:

✓ فقدان القوة (Powerlessness).

✓ فقدان المعنى.

✓ انعدام المعايير.

✓ العزلة الإجتماعية (Social Isolation).

✓ العزلة عن الذات (Self Estrangement).

أولا : فقدان القوة (Powerlessness) :

يتمثل في شعور الفرد بأنه لا يستطيع التأثير في المواقف الاجتماعية التي يتفاعل معها (أبو جدي، ١٩٩٨، ص ٣٧) وأن سلوكه لا يمكنه أن يؤثر في النتائج التي يسعى إليها أو ينشدها.

ثانيا : فقدان المعنى :

تظهر عند الفرد الذي لا يكون لديه وضوح فيما يعتقد، وتصبح كافة الأمور لديه سواء، وكذلك عدم توفر الشفافية في المعلومات، والغموض المتعلق باتخاذ القرار، ومدى إحساسه بخيبة الأمل في من كان ينظر إليهم على أنهم قدوة.

ثالثا : انعدام المعايير :

وهي تلك المرحلة التي يصبح فيها الفرد مفتقراً إلى المعايير الاجتماعية المطلوبة لضبط سلوك الأفراد، وأن معايير المجتمع التي كانت تحظى بالاحترام لم تعد تستأثر بذات القدر من الاحترام، الأمر الذي يجعل سلوكيات الأفراد لا تخضع لأي معايير أو قيم

كما يشعر الفرد باختلال المعايير الاجتماعية التي قام عليها المجتمع والتمثلة في العادات والتقاليد والأعراف وأخلاقيات التعامل التي تحكم السلوك

رابعا : العزلة الاجتماعية (Social Isolation):

وهي عبارة عن حالة ينفصل بها الفرد عن المجتمع والثقافة مع الشعور بالعزلة وما يصاحبها من خوف وقلق وعدم ثقة بالآخرين وتفرد الذات والإحساس بالدونية تارة والتعالي تارة أخرى.

ويكون ذلك نتيجة لانعدام التكيف الاجتماعي أو لضعف الاتصال الاجتماعي للفرد، فالأفراد الذين يحبون العزلة لا يرون قيمة كبيرة لكثير من الأهداف والقيم والمفاهيم التي ينميها المجتمع (أبو جدي، ١٩٩٨، ص ٤٠).

خامسا: العزلة عن الذات (Self Estrangement):

ويعبر هذا المفهوم عن شعور الفرد بانفصاله عن ذاته وكأنه يعيش في عدة شخصيات منفصلة وشعور الفرد بأن ذاته الخاصة وقدراته لا قيمة لها من وجهة نظر المنظمة. مما ينعكس على نظرتة لنفسه، ويعبر الفرد عن ذلك بعدم الانتماء واللامبالاة.

وتشير اللامبالاة إلى عدم الاهتمام بالآخرين وعدم التفاعل معهم وفقدان الدافع لتحقيق النجاح في الحياة ومحدودية الطموحات الشخصية.

أما عدم الانتماء فيشير إلى أن الفرد لا ينتسب لجماعته الأساسية ولا يرضى عنها ولا يشعر بالفخر بها وكذلك يرفض القيم السائدة والثقافة الخاصة ويشعر بعدم الفخر والامتنان لهذا المجتمع.

ثانياً: القيم الثقافية للأفراد

علاقة القيم بالصمت التنظيمي:

يتأثر سلوك العاملين بالقيم والعادات الاجتماعية السائدة، إذ يصعب فصل سلوك العامل عن المؤثرات الاجتماعية المحيطة به، وتعمل القيم كضابط لسلوك العاملين فهي التي توجه سلوكهم، كما تعمل كدليل ومرشد للأفراد في تصرفاتهم، وتؤثر في الأحكام التي يطلقونها على المواقف والإحداث والأشياء.

فالمؤسسات التي لديها منظومة قيم إيجابية وواضحة هي التي تمتلك مقومات التقدم والازدهار والقدرة على مواجهة التحديات والتغيرات في عصر مليء بالتحديات (التويجر، ٢٠٠٣، ص ٤٥).

ثالثاً : خوف المرؤوس من ردود فعل سلبية ومدى ثقته بنفسه

أحد العوامل الهامة التي يعتقد أنها تسهل إيجاد مناخ الصمت في المنظمات هي المرؤوسين، إذ أن المرؤوسين يشعرون بالخوف من ردود الفعل السلبية، لذا فإنهم يلتزمون بالصمت.

يتمثل الخوف من ردود الفعل السلبية في توقعات المرؤوسين بأن المنظمة التي يعملون بها :

- ❖ لا يمكن الاعتماد عليها في تحقيق نتائج مفضلة لهم،
- ❖ يوجد بها عدم كفاءة للنظام الإداري، والرؤساء، ونظام المعلومات.
- ❖ يوجد بها تخلف في العلاقات التنظيمية والمبالغة في تقدير النتائج
- ❖ يوجد بها افتقار إلى قنوات وفرص سانحة للتعبير عن آرائهم بسبب تخوفهم من ردود فعل الرؤساء.
- ❖ يوجد بها مديرون يعتمدون علي التهديد بالعقاب.

مواجهة الصمت التنظيمي على مستوى المنظمة: كسر حاجز الصمت التنظيمي ، ومواجهته وتقليل اثاره السلبية على المنظمة يمكن تحقيقه من خلال عدد من الوسائل تتضمن:

(١) ثقافة المنظمة:

الثقافة التنظيمية قد تكون مصدراً للصمت التنظيمي أو وسيلة لكسر الصمت.

إن إدارة ثقافة المنظمة تقتضي أن تقوم الإدارة:

بتحديد وتوضيح القيم التنظيمية السائدة فيها

وتعمل على محاولة تطابق هذه القيم مع قيم الأفراد العاملين وتوقعاتهم من المنظمة

وبعد ذلك تعمل الإدارة على نقل هذه القيم إلى الأفراد لتصبح جزءاً من قيمهم وسلوكهم

(٢) نظم وقنوات الاتصال:

إن توافر نظم اتصال فعالة ذات اتجاهات متعددة بالمنظمة يتيح للإدارة :

التعرف على المصادر المسببة للصمت التنظيمي.

ويشعر العاملون بالمنظمة أن اقتراحاتهم وشكاويهم محل تقدير واحترام.

ويؤكد أن دورهم في المشاركة في عملية صنع القرارات هو حقيقة ملموسة الأمر الذي يسهم في

النهاية كثيراً في التقليل من الصمت التنظيمي .

٣) تحليل الدور:

تتشكل ملامح دور الفرد من توقعات الأطراف التي يتعامل معها، مثل رؤسائه وزملائه ومرؤوسيه، والشخصيات الرئيسية بالمنظمة، ومن ثم تحقيق التوازن بين التوقعات وبين الأداء الفعلي يعد ضرورة لعلاج الصمت . كما أن هذا الدور يصبح أكثر وضوحاً عندما يتم إزالة ما يكتنفه من صراعات وغموض. وأعباء

٥) تحديد الاهداف بدقة:

حين تنشأ المنظمة لابد من أن يكون لها العديد من الأهداف التي تسعى لتحقيقها
إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف حيث تكون الأهداف (واضحة_ ونتاج لتفاعل وتواصل الرئيس والمرؤوسين_ قابلة للتحقق_ ممكن قياسها_ وتحقيقها خلال الفترة الزمنية التي حددت مسبقاً)
وهذه الأهداف عندما تحدد تعمل على دفع وتوجيه سلوك الأفراد لأداء النشاط المطلوب كما تؤدي للفهم المتبادل بين المديرين والعاملين.

٥) الدعم الاجتماعي:

وتقوم فكرة الدعم الاجتماعي على إشباع حاجات الفرد في التنظيم من النواحي الاجتماعية والنفسية والعاطفية، علاوة على ما يتعلق بالمعلومات، والتقييم، والنواحي المادية. والثقة والعدالة والانتماء وبرامج جودة حياة العمل التي تنظمها المنظمة.
والتي تساعد على إزالة ما قد تولده احتكاكات العمل اليومية من مؤشرات للصمت في جو من الألفة بعيداً عن رسميات جو العمل، الأمر الذي يسهم كثيراً في التخفيف من الصمت

٦) تقييم الأداء:

تقييم الأداء هو العملية التي بموجبها يتم الحصول على المعلومات المترددة من العاملين.
وهذه العملية تتخذ على ضوئها الكثير من القرارات الإدارية، هذه القرارات تحدد من يجب ترقيته أو فصله، ومن يجب نقله أو تثبيته، كذلك فإنها تحدد الراتب أو العلاوات التي يجب أن يحصل عليها الموظف بناءً على هذا التقييم.
إن إحساس الفرد أن أداءه محل تقييم موضوعي عادل من المنظمة التي ينتمي لها وإن هذا التقييم الموضوعي يترجم في شكل نظم مناسبة للثواب والعقاب، سوف يقلص بالتالي الصمت إلي حد كبير.

٧) بناء فرق العمل:

هذه وسيلة تدخل في عمليات التفاعل الاجتماعي من أعضاء الجماعة التنظيمية، وتهدف إلي مواجهة وحل مشكلات الصراع الذي ينشأ طبيعياً بينهم، وتقدم وسيلة بناء فرق العمل منهجاً لمعالجة مسببات الصمت المترتبة على العلاقات المتداخلة بين الأعضاء

٨) إعادة تصميم الوظيفة:

تعتبر بعض الوظائف أو الأعمال بطبيعتها مصدرراً من مصادر الصمت، لهذا السبب فإن إعادة تصميم هذه الوظائف يعتبر مطلباً أساسياً للتخفيف من حدة الصمت التنظيمي.

فإن تصميم الوظيفة يختص بعدد من جوانب وظيفة الفرد التي تشمل:



٩) القيادة:

يعتبر الإشراف الناجح مطلباً في جميع المنظمات وجميع المجالات وليس المطلوب من المشرف أن يعمل فقط من أجل الإنتاج فمن الواجب على المشرف أن يعطي لمعنويات العاملين ورضاهم في العمل ذاته نفس الأهمية التي تعطي للسلعة التي ينتجونها أو الخدمة التي يقدمونها، وأنه يمكن للمشرف زيادة معدل الإنتاج في المدى القصير وذلك بغض النظر عن رضا الموظفين، غير أن الموظفين لا يتحملون على المدى البعيد بيئة عمل متسلطة .

لذلك فإن الموظف غير الراضي أو الذي ليس لديه ولاء للمنظمة سوف يترك هذه المؤسسة آجلاً أو عاجلاً، وبالتالي فإن ذلك سوف يؤثر على الإنتاجية على المدى الطويل .

١٠) تجنب الغموض:

يشعر الأفراد بعدم الارتياح في ظل غياب الهياكل والسياسات والإجراءات. وعدم وضوحها والتداخل أو التعارض بينها ونتيجة لذلك لا يرغب الأفراد في الحصول على درجة عالية من الصلاحيات. وهذا بدوره قد يؤدي إلى أن تتبنى المنظمات في تلك المجتمعات نظام قيم موجهة نحو التحكم والتوجيه وبناء تنظيمي جامد.

١١) التفويض والتمكين:

يفترض على الإدارة العليا أن تمنح بعض صلاحياتها إلي العاملين في المستويات الإدارية المختلفة وإتاحة فرصة التجريب لكل ما هو جديد بغية تحسين إنتاج السلع والخدمات للمواطنين.

إن التمكين يسهم في تبني التغيير وتطبيقه. ويعمل على الابتعاد عن المركزية بإعطاء الموظف الفرصة لكي يقرر بنفسه أسلوب تنفيذ المهام والذي بدوره ينمي الحافز الذاتي للموظف ويعمل على إيجاد الأفكار الجديدة وتطبيقها

12) الشفافية:

مفهوم الشفافية: هو الوضوح والدقة في كل مجالات العمل التي تتم بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى.

بحيث تكون المعلومة متاحة للجميع كل حسب اختصاصه وذلك للإفادة منها في أداء المهام المنوطة بالعاملين

وأن شفافية العمل التنظيمي تلعب دوراً واضحاً في مدي إدراك وفهم العاملين للمهام المنوطة بهم وبالتالي تحسين الأداء والإنتاجية .

البث المباشر الثالثة : الاندماج

- ١ - التطورات في الأسواق العالمية التي تشجع على الاندماج.
- ٢ - موجة الاندماج في أواخر القرن العشرين.
- ٣ - النظريات المفسرة لدوافع الاندماج .
- ٤ - الملامح التمويلية المؤثرة على قرارات الاندماج .
- ٥ - مزايا الاندماج .
- ٦ - مشكلات الاندماج .
- ٧ - العوامل التي يجب مراعاتها عند اتخاذ قرارات الاندماج .

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

- ١ - اتفاقيات تحرير التجارة العالمية.
 - ٢ - التقدم التكنولوجي الكبير والاتجاه نحو العولمة.
 - ٣ - اشتداد المنافسة الدولية بين الشركات الكبرى للسيطرة على السوق العالمي.
 - ٤ - تنوع الأنشطة والخدمات والعملاء والمناطق الجغرافية وزيادة الحجم لتخفيض المخاطر التي تتعرض لها منشآت الأعمال.
 - ٥ - ظهور العملة الأوروبية الجديدة "اليورو" .
 - ٦ - الاهتمام بعمليات إعادة هيكلة المنظمات وإعادة هندسة نظم العمل لزيادة كفاءتها وفعاليتها.
 - ٧ - الأزمات المالية الكبيرة التي أصابت الأسواق المالية في كافة أنحاء العالم وتكرار هذه الأزمات من وقت لآخر.
- وقد وضعت الشركات العالمية الكبرى استراتيجيات لمواجهة عالم القرن الواحد والعشرين وما يحمله من تعقيدات وتحديات كبيرة وبشكل لن يبقى معه سوى الأقوى.
- وتمثل استراتيجية الاندماج أحد أهم استراتيجيات مواجهة تحديات هذا القرن والملاحظة الجديرة بالاهتمام في هذا الشأن أن حركة الإندماج غالباً ما تأخذ شكل موجات.
- فقد حدثت الموجة الأولى في العشرينات من القرن الماضي. والثانية في أواخر الستينات وأوائل السبعينات، أما الموجة الثالثة فقد حدثت في النصف الأخير من الثمانينات.
- كما شهد النصف الأول من عام ١٩٩٩م العديد من موجات الاندماج بين المنظمات في مختلف أوجه النشاط الاقتصادي، بغض النظر عن جنسية هذه المنظمات أو تمركز نشاطها ومنها على سبيل المثال لا الحصر.
- في مجال السيارات - في مجال البترول - في مجال الاتصالات- في المؤسسات المالية
- هذا بالإضافة إلى ما حدث من اندماجات في مجالات الصناعات الحربية، والدوائية، وتكنولوجيا المعلومات، وقطاع البيع بالتجزئة وغيرها من القطاعات الأخرى. وقد بلغ حجم اتفاقيات الإندماج خلال النصف الأول من عام ١٩٩٩ ما يتجاوز ٢,٤ تريليون دولار.

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

وقد يكون الإندماج أفقياً عندما تكمل الأنشطة بعضها البعض

وقد يكون الإندماج رأسياً عندما يكون النشاط واحداً

وقد يكون الإندماج متنوع عندما لا توجد صلة بين الأنشطة

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

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

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

وللإجابة على هذا السؤال من الضروري التعرف على أسباب حدوث الإندماج والتي تفسرها نظريات دوافع الإندماج والتي يتم الإشارة إليها بإيجاز على النحو التالي:

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

١- نظرية تعظيم القيمة Value – Maximizing

٢- نظرية بناء السيطرة Empire Building Theory

٣- نظرية الإزعاج أو القلق Disturbance Theory

١- نظرية تعظيم القيمة Value – Maximizing: تفترض تلك النظرية أن الإندماج دافعه الأساسي تعظيم قيمة المنظمة للملاك، وتنقسم تلك النظرية إلى عدة النظريات هي:

١/١- نظرية الكفاءة. وذلك لتعظيم الأرباح

٢/١- نظرية الاحتكار. وذلك للتحكم في الأسواق

٣/١- نظرية القيمة. لزيادة القيمة السوقية للشركة الجديدة

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

٣- نظرية الإزعاج أو القلق Disturbance Theory:

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

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

♦ وخلال الفترة بين عامي ٨٠ - ١٩٨١ والتي شهدت فترات ركود اقتصادي انخفضت حالات الإندماج بشدة.

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

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

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

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

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

الملاحح التمويلية المؤثرة على قرارات الاندماج

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

١- السيولة. ٢- الربحية. ٣- الرافعة المالية. ٤- النشاط. ٥- العائد على السهم. ٦- النمو.

مزايا الاندماج:

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

أ - مزايا خاصة بالشركات المندمجة: وتتمثل في:

(١) المساعدة في إعادة هيكلة الشركات المندمجة.

(٢) الحد من المناقسة بين الشركات على المستوى المحلي.

(٣) الاستفادة من مواطن القوة لدى الشركات المندمجة وعلاج أوجه الضعف بها.

(٤) تعزيز القيمة السوقية لأسهم الشركات المندمجة، وتحقيق مكاسب كبيرة لحملة هذه الأسهم .

(٥) إمكانية الاستفادة من شروط أفضل في التعامل بالأسواق

- (٦) تخفيض مستوى المخاطر الناتج عن تنويع أنشطتها وإستثماراتها .
- (٧) زيادة القدرة التكنولوجية للشركات المندمجة ورفع كفاءة نظم المعلومات بها .
- (٨) زيادة إمكانية استقطاب أفضل الكفاءات الإدارية وزيادة فرص التدريب والتنمية .
- (٩) المساعدة في خفض تكاليف التشغيل.
- (١٠) فتح المجال لمزاولة أنشطة جديدة اعتماداً على ذات المكونات القائمة دون الحاجة إلى استثمارات رأسمالية جديدة.
- (١١) الاستفادة من مزايا الحجم الكبير في الشراء والتخزين والتمويل والبحوث والتطوير وغيرها.
- (١٢) تحقيق وفورات ضريبية حيث تكتسب الشركات المندمجة حق ترحيل الخسائر الناتجة عن التشغيل.
- (١٣) التغلب على الصعوبات المالية وخاصة المتعلقة بالتعرض للإفلاس.

ب - مزايا خاصة بالمجتمع:

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

مشكلات الاندماج:

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

العوامل التي يجب مراعاتها عند الإندماج:

- (١) أن تبني عملية الإندماج على خطط عملية مدروسة، واضحة المعالم والأهداف
- (٢) أن يراعى عند الإندماج احتياجات ومتطلبات العنصر البشري، والتعامل معه بشئ من الحكمة وبأسلوب واع.
- (٣) رفع كفاءة الاتصال بين الشركات المندمجة للمساعدة في ترجمة الأهداف والمعاني لدي العاملين فيها إلى واقع عملي.
- (٤) مراعاة التوافق الثقافي والقيمي بين المنشآت المندمجة، والابتعاد كل البعد عن المحاكاة والتقليد الأعمى.
- (٥) مراعاة عنصر التكلفة في عملية الإندماج ومقارنتها بالعوائد المتوقعة من الإندماج.
- (٦) مراعاة الفترة الحرجة التي تمر بها المنشأة الجديدة بعد اندماجها التي تعرف عادة بالفترة الانتقالية .
- (٧) مراجعة وتقييم النتائج خلال المراحل المختلفة لتنفيذ عملية الإندماج.

الواجب الأول:

السؤال ١: الفعالية هي فعل الأشياء الصحيحة

True(صح)

Falseخطأ

السؤال ٢: المتغيرات البيئية الداخلية هي الوحيدة التي تؤثر على وظيفة المدير

Trueصح

False(خطأ)

السؤال ٣: تنخفض المهارات الفكرية كلما اتجهنا إلى أعلى الهيكل التنظيمي.

Trueصح

False(خطأ)

السؤال ٤: إدارة العلاقات مع العملاء هي مسئولية جميع الأفراد بالمنظمة.

True(صح)

Falseخطأ

السؤال ٥: تزداد المهارات الفنية كلما اتجهنا إلى أعلى في الهيكل التنظيمي.

Trueصح

False(خطأ)

السؤال ٦: الكفاءة تشير إلى حسن استغلال الموارد

True(صح)

Falseخطأ

الواجب الثاني :

السؤال ١

****الشخص الذي يتسم بالحب والإخاء والالتزام تكون قيمه:

الاجتماعية *اقتصادية *جمالية *سياسية

السؤال ٢

*****المرشد الأساسي في توجيه اتخاذ القرارات والتصرفات تشير إلى:

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

السؤال ٣

*****تتسم المنظمة المعاصرة بالقدرة على:

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

السؤال ٤

*****من أهم المتغيرات المؤثرة على وظيفة المدير:

التكنولوجيا *التحديات والتهديدات * أخلاقيات العمل * كل ما سبق

السؤال ٥

*****من أهم سمات القيم:

أساسية *قليلة نسبيا *مستمرة * كل ما سبق

سؤال ٦

*****القدرة على العمل والتفاعل مع الآخرين بشكل جيد تشير إلى:

المهارات الفنية *المهارات الإنسانية * المهارات الفكرية *كل ما سبق

الواجب الثالث ...

السؤال ١

الهيكل التنظيمي المناسب لإدارة المعرفة يتسم بأنه

هيكل هرمي متعدد

هيكل بسيط ومرن

كل ما سبق

لا شيء مما سبق

السؤال ٢

تركيبة من القيم والمعتقدات والمعايير وأنماط السلوك التي تعطي معنى وقيمة للمنظمة هي

القيم التنظيمية

القوة التنظيمية

الثقافة التنظيمية

لا شيء مما سبق

السؤال ٣

وفقاً لنظرية العدالة فإن مخرجات الفرد تشير إلى

المزايا المادية التي يحصل عليها

المزايا المعنوية التي يحصل عليها

المزايا المادية والمعنوية

لا شيء مما سبق

السؤال ٤

المعارف الضمنية لا يمكن الحصول عليها والاستفادة منها لأنها مخزونة في عقول من يملكونها

صواب

خطأ

السؤال ٥

من أهم سلوكيات دعم المنظمة للعاملين

الالتزام التنظيمي

المواطنة التنظيمية

سلوكيات الدور الإضافي

العدالة التنظيمية

السؤال ٦

الخبرات والتجارب والاستنتاجات التي يمكن الاستفادة منها يقصد بها

البيانات

المعلومات

الحكمة

المعرفة

السؤال ٧

يؤدي إدراك العاملين لدعم المنظمة لهم إلى

زيادة الجهد المبذول في العمل

تخفيض الجهد المبذول

تكوين اتجاهات سلبية نحو العمل

تخفيض دوافع العمل

السؤال ٨

كلما كانت الثقافة قوية كلما كان من الصعب تغييرها

صواب

خطأ

الاختبار الفصلي

السؤال ١ : الشخص الذي ينسق ويوجه ويشرف على اعمال الآخرين لتحقيق اهداف المنظمة هو:

القائد

المدير

المشرف

لا شيء مما سبق

السؤال ٢ : القوة الإدارية هي المملوكة لبعض الإيرادات أو الأقسام بالمنظمة:

صواب

خطأ

السؤال ٣ : عدالة توزيع المكافآت تؤثر علي قوة المكافأة:

صواب

خطأ

السؤال ٤ : القوة الإدارية قد تساعد أو تعوق تحقيق الأهداف التنظيمية:

صواب

خطأ

السؤال ٥ : الهيكل التنظيمي قد يكون مدعم لقائمة القيم وقد يكون عائق لها:

صواب

خطأ

السؤال ٦ : الأشخاص الأكبر سنا يملكون نوع من القدوة مستمد من ثقافة المجتمع تسمى:

قوة الحكمة

قوة الخبرة

قوة المعلومات

قوة السلطة

السؤال ٧ : عادة ما تشير القوة إلى إكراه الآخرين علي فعل أشياء لا يرغبونها:

صواب

خطأ هي ليست عادة، ان ممارسة القوة لا تنطوي على تهديد او عنف حيث لا يقتصد بالقوة الحاق الضرر

الجسمي او النفسي من الطرف الاخر

السؤال ٨ : قوة الإدارة أو القسم تتوقف علي:

القدرة علي التكيف

إدارة الأنشطة المركزية

القدرة علي توفير الموارد

كل ما سبق

السؤال ٩ : إعجاب شخص بأخر وانجذابه إليه يسمى:

قوة الخبرة

القوة الشرعية

القوة المرجعية

قوة المعلومات

السؤال ١٠ : قائمة القيم في منظمة صحية تكون مشابهه لقائمة القيم في منظمة تعليمية:

صواب

خطأ قيم المنظمة تختلف باختلاف نشاط المنظمة.

السؤال ١١ : فعل الأشياء الصحيحة تشير إلى

الفعالية

الكفاءة

الإنتاجية

لا شيء مما سبق

السؤال ١٢ : سلطة تتدفق من أعلى إلى أسفل بينما القوة تتدفق في جميع الاتجاهات

صواب

خطأ

السؤال ١٣ : وضع معايير الأداء ومقارنتها بالأداء الفعلي لإكتشاف الأخطاء وتصحيحها تشير إلى

التخطيط

الرقابة

التنظيم

التوجيه

السؤال ١٤ : القيم موجودة عند جميع الأفراد ولكنها تختلف في أهميتها النسبية من شخص لآخر

صواب

خطأ

السؤال ١٥ : السلوك الإيجابي من جانب بعض الأشخاص يرجع إلي قيمهم الإيجابية

صواب

خطأ

السؤال ١٦ : السلطة مفهوم أوسع من القوة

صواب

خطأ السلطة جزء من القوة وبالتالي القوة اوسع من السلطة لان السلطة احد مصادر القوة

السؤال ١٧ : تتضمن السلطة الحق في

اتخاذ القرارات

إصدار الأوامر

المتابعة

كل ما سبق

السؤال ١٨ : لا توجد أي مسئولية لإدارة الموارد البشرية عن تحقيق التوافق في القيم بالمنظمة

صواب

خطأ توجد أي مسئولية لإدارة الموارد البشرية ..

السؤال ١٩ : استخدام الإمكانيات المتاحة وتطبيق خطط مواجهة من خلال فرق إدارة الأزمات تحدث أثناء

مرحلة

مرحلة إدراك الأزمة

مرحلة مواجهة الأزمة

مرحلة التعلم

كل ما سبق

السؤال : 20 الشخص الذي يميل نحو القيادة والنفوذ والسلطة والمكانة تكون قيمته

علمية (نظرية)

جمالية

اقتصادية

سياسية

السؤال ٢١ : السلوك السيء من جانب بعض الأشخاص يرجع إلى قيمهم السلبية

صواب

خطأ السلوك السيء لا ينتج من قيم سلبية ولا من قيم ايجابية. السلوك السيء ينتج نتيجة ان الانسان في

لحظة السلوك السيء يتجاهل قيمه ويتركها وراء ظهره.

السؤال ٢٢ : تؤثر القيم علي القرارات الشخصية كما تؤثر علي القرارات التنظيمية

صواب

خطأ

السؤال ٢٣ : العلاقة بين التوافق في القيم بين الأفراد ورضاهم عن العمل هي علامة

طردية

عكسية

لا توجد علاقة

لا شيء مما سبق

السؤال ٢٤ : عادة ما تتمثل أهم أسباب الأزمات في

أخطاء في التكنولوجيا والتصميم

أخطاء في التنظيم والعلاقات

أخطاء بشرية

كل ما سبق

السؤال ٢٥ : المنظمة التي تنفذ أهدافها بتكلفة مرتفعة هي:

فعالة وغير كفى

كفى وغير فعالة

فعالة كفى

غير فعالة وغير كفى

السؤال ٢٦ : القوة والتسلط أو الهيمنة تؤدي جميعها نفس المعنى:

صواب

خطأ تتضمن مفاهيم التسلط والهيمنة جوانب الإكرام والشده والعنف اما القوه لا تحتتمل ذلك على الإطلاق

السؤال ٢٧ : المرشد الأساسي في توجيه اتخاذ القرارات والتصرفات تشير إلى:

الاتجاهات

القيم

التوافق في القيم

لا شيء مما سبق

السؤال ٢٨ : العلاقة بين التوافق في القيم وبين معدلات ترك العمل هي:

طردية

عكسية

لا توجد علاقة

لا شيء مما سبق

السؤال ٢٩ : المدخل الذي يصرح بأن القوة تتواجد لدي من يملكون السلطة هو المدخل:

المدخل العقلي الرشيد

المدخل الموقفي

المدخل التوافقي

لا شيء مما سبق

السؤال ٣٠ : القوة قابلة للتفويض مثلها في ذلك مثل السلطة:

صواب

خطأ السلطة يمكن تفويضها اما القوة فغير قابلة للتفويض.

السؤال ٣١ : من أهم سمات القيم:

أساسية

قليلة نسبياً

مستمرة

كل ما سبق

السؤال ٣٢ : القيم الشخصية غير قابلة للتغيير علي الإطلاق:

صواب

خطأ القيم لا تتغير على المدى القريب ولكن تتغير على المدى البعيد وفقاً لخبرة الشخص وثقافته

السؤال ٣٣ : الشخص الذي يتسم بالحب والإخاء والانتماء تكون قيمه:

اجتماعية

اقتصادية

جمالية

سياسية

المنفذون

السؤال ٣٤ : من أهم أهداف إدارة الأزمات:

تأمين الممتلكات والأرواح

تقليل الخسائر والآثار السلبية

الاستفادة من الأخطاء

كل ما سبق

السؤال ٣٥ : العلاقة بين التوافق في قيم فريق العمل وفعاليتة هي:

طردية

عكسية

لا توجد علاقة

لا شيء مما سبق

السؤال ٣٦ : يجب أن تكون تصرفات الأفراد وفقا لرغبتهم وإرادتهم حتى يمكن تحديد قيمهم:

صواب

خطأ

السؤال ٣٧ : من أهم المتغيرات المؤثرة علي وظيفة المدير:

التكنولوجيا

التحديات والتحديات

أخلاقيات العمل

كل ما سبق

السؤال ٣٨ : كل مدير في إدارته مسئول عن المحافظة علي القيم عن طريق:

القدوة

الإقناع

الإجبار

كل ما سبق

السؤال ٣٩ : فعل الأشياء بطريقة صحيحة يشير إلي

الفعالية

الكفاءة

الإنتاجية

لا شيء مما سبق

السؤال ٤٠ : مجموعة الأفراد المسؤولين عن اتخاذ القرارات الاستراتيجية، ووضع الخطط العامة التي تؤثر

علي المنظمة

مديروا الإدارة الدنيا

مديروا الإدارة الوسطي

مديروا الإدارة العليا

لا شيء مما سبق

السؤال ٤١ : لا يوجد ما يسمى بالقيم الإيجابية والقيم السلبية فجميع القيم إيجابية

صواب

خطأ

السؤال ٤٢ : يمكن التعرف علي أنماط القيم الشخصية عن طريق سؤال الشخص عنها:

صح

خطأ عن طريق مبول الشخص.

السؤال ٤٣ : القدرة علي العمل والتفاعل مع الآخرين بشكل جيد تشير إلي:

المهارات الفنية

المهارات الإنسانية

المهارات الفكرية

كل ما سبق

السؤال ٤٥ : يترتب علي الأزمة عدم قدرة الإدارة علي اتخاذ القرارات الصحيحة لما يلي

كثرة المعلومات وعدم دقتها

عدم الاستعداد الجيد للأزمة

توتر الإدارة نتيجة فجائية الحدوث

كل ما سبق

السؤال ٤٦ : القوة الفردية قد تساعد أو تعوق تحقيق الأهداف التنظيمية:

صواب

خطأ

السؤال ٤٧ : القوة الرأسية مرتبطة بنظام السلطة والهيكل التنظيمي:

صواب

خطأ

السؤال ٤٨ : الاستفادة من الأخطاء واستخلاص الدروس المستفادة من الأزمات تحدث عقب مرحلة:

المرحلة التحذيرية

مرحلة حدوث الأزمة

مرحلة انفجار الأزمة

مرحلة انحسار الأزمة

السؤال ٤٩ : الأطراف المعنية بمواجهة الأزمة في المنظمة تتمثل في:

إدارة المنظمة

جميع العاملين

الأطراف الخارجية

كل ما سبق

السؤال ٥٠ : الشخص الذي يخرج عن اتجاهات المجتمع يتعرض لنوع من العقاب الاجتماعي

صواب

خطأ (قيم المجتمع) اما الذي يخرج عن اتجاهات المجتمع لا يتعرض لنوع من العقاب الاجتماعي

السؤال ٥ : التصرف السليم لإدارة المنظمة في مواجهة الأزمات يتطلب

الوقوف موقف سلبي

الاعتماد علي الإمكانيات الذاتية

التصرف الإيجابي والسريع اعتمادا علي الإمكانيات الذاتية ومعاونة الآخرين

كل ما سبق

السؤال ٥٢ : تتسم المنظمة المعاصرة بالقدرة علي

المرونة

التوجه بالعميل

التوجه بفرق العمل

كل ما سبق

السؤال ٥٣ : تختلف قوة الأفراد باختلاف مركزهم الوظيفي

صواب

خطأ

السؤال ٥٤ : شمل رد فعل المتأثرين بالقوة ردود الأفعال التالية

تحديد بدائل التصرف

تقييم بدائل التصرف

تحديد ردود الفعل

لا شيء ما سبق

السؤال ٥٥ : القوة التي يملكها صاحبها ولا يمارسها فعليا هي:

قوة حقيقية

قوة متاحة

قوة رأسية

قوة أفقية

السؤال ٥٦ : تساعد القيم علي تحقيق التكامل بين أهداف الأفراد والجماعات:

صواب

خطأ

السؤال ٥٧ : يمكن التقليل من تأثير القوة عن طريق:

المساومة

الاستقطاب

الاندماج

كل ما سبق

السؤال ٥٩ : يعتبر حجم العقاب أحد العوامل المؤثرة علي قوة العقاب:

صواب

خطأ

السؤال ٦٠ : لا توجد فروق جوهرية بين القيم والأخلاق:

صواب

خطأ توجد فروق جوهرية بين القيم والأخلاق.

السؤال ٦١ : المدير الناجح هو الذي يتفاعل مع

الآخرين

البيئة الداخلية للمنظمة

البيئة الخارجية للمنظمة

كل ما سبق

السؤال ٦٢ : مدي استجابة المدير للمشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها تتأثر بقيمة الشخصية

صواب

خطا

السؤال ٦٣ : قائمة القيم لأي منظمة هي مسئولية أساسية لـ

الإدارة العليا

الإدارة الوسطي

الإدارة الدنيا

المنفذون

السؤال ٦٤ : تؤدي القيم فيما يتعلق بالسلوك والتصرفات ما يلي

تحديد بدائل التصرف

تقييم بدائل التصرف

تحديد ردود الفعل

كل ما سبق

