

المحاضره ٢٣ مراجعه

المحاضره ١٥ الفصل السادس عشر : البيئة التنظيمية

س : هناك من يرى بوضع استراتيجيه ثابتة للمنظمة في التعامل مع البيئة (خطأ)

- مفهوم البيئة : عند الحديث عن البيئة التنظيمية فنحن نتكلم عن مفهوم واسع تجاوز مفهوم التنظيم نفسه ، فالمنظمة تعيش ضمن نظام شامل ، وهي فيه نظام فرعي ، وهذا النظام الواسع هو البيئة .

- تعرف البيئة : بأنها " المجال الذي تحدث فيه الاثارة والتفاعل لكل وحدة حية ، أو هي كل ما يحيط بالانسان (أو المنظمة) من طبيعة ومجتمعات بشرية ونظم اجتماعية وعلاقات شخصية " ، ، ،

- كما يمكن تعريفها بأنها : الاطار الذي تعمل أو توجد فيه المنظمة الاجتماعية .

- كذلك تعرف البيئة : بأنها تلك الاحداث والمنظمات والقوى الاخرى ذات الطبيعة الاجتماعية ، الاقتصادية ، التكنولوجية ، والسياسية ، الواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة .

- كما تعرف البيئة ايضا : بأنها الظروف والعوامل المحيطة بالمنظمة والتي لها علاقة مع العمليات التشغيلية للمنظمة

- ويقصد بالعوامل المحيطة : الظروف السياسية والاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والثقافية والبشرية التي تعتبر ذات تأثير على أداء وفاعلية المنظمة .

- اهمية التعرف على البيئة من قبل المديرين :

- تزداد اهمية البيئة الخارجية بالنسبة للمديرين نظرا لقلّة المصادر او الموارد المقابلة لاحتياجات واهداف المنظمات الحديثة ، فالمحيط الذي يعملون فيه هو محيط معقد مختلف التركيب لا يحكمه اتجاه واحد ، ويستمد التعقد البيئي مكوناته او مقوماته الاساسية من كون هذه البيئة بيئة اجتماعية اولاً ، ومتفاعله مع تغيرات اقتصادية ومادية عديدة

- ولكي يتمكن المديرون من ضمان فعالية اعمالهم الادارية وتحقيق الاهداف التنظيمية المنوطه بهم ، يتوجب عليهم الالمام بالبيئة التي تتعامل او ترتبط مع الاعمال والاهداف التي يسعون لانجازها

- إن هذا النطاق البيئي الذي يؤثر في عمل المديرين ويؤثرن فيه وهو الذي يعكس في نهاية الامر صورة و مستوى عمل المنظمة

بشكل عام ، وان وسيلة المديرين في انجاز المهام المناطة بهم هي القرارات التي تعد في حد ذاتها محصلة تفاعل متغيرات عديدة

- وقد يترتب على هذه القرارات تعامل مباشر مع البيئة ، او ان يبني عليها قرارات اخرى ذات تاثيرات متعددة في البيئة المحيطة

- وايا كانت حاله : فانه لا يمكن اهمال الدور البيئي في عملية اتخاذ القرارات المختلفة ، لاسيما وان نجاح اي قرار يقترن بشكل

مباشر بمدى صلاحيته للتطبيق في بيئة معينة

س : هناك من يرى ان بإمكانية اغفال الدور البيئي في عملية اتخاذ القرار بالنسبة للمديرين (خطأ)

س : لابد من التأكيد على عملية اتخاذ القرار في الدور البيئي (صح)

- وفي الوقت الذي يمتلك المديرون تاثيرات محدودة على بعض متغيرات او عناصر البيئة الخارجية ، نجد ان لهذه البيئة تاثيرات متعددة على المنظمة وعمل المديرين فيها .

- واخيرا : فانه لا يمكن فهم المنظمة وانشطتها الادارية الا في اطار بيئي معين .

س : ان تأثير البيئة على المديرين وتأثير المديرين على البيئة متعادل (خطأ)

- تصنيفات البيئة : هناك اساليب او طرق عديدة لتصنيف البيئة التي تتعامل معها المنظمة باعتبارها نظاما مفتوحا ، ومن بين الطرق او الاساليب الشائعة ماييلي (٧ انواع هي) :

اولا : البيئة العامة والبيئة الخاصة :

البيئة العامة : وهي الاطار الجغرافي الذي عمل فيه جميع المنظمات بما فيها المنظمة المعنية . ،

- وبالتالي فان تاثير هذه البيئة العامة ينسحب على كل هذه المنظمات ومن بين مكونات هذه البيئة : القيم الثقافية ، والاجتماعية ، والظروف السياسية ، والقانونية ، والاقتصادية ، والظروف التعليمية ، والتكنولوجية الى بجانب التضاريس والمناخ وماشابه ذلك .

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

س : الاطار الجغرافي الذي عمل فيه جميع المنظمات بما فيها المنظمة المعنية :

أ- البيئة الخاصة . ب- البيئة الهادئة . ج- البيئة العامة . د- البيئة المتقلبة .

- ويقع ضمن هذه البيئة :المجهزون والموزعون والوكالات او المنظمات الحكومية ذات العلاقة والمنافسون الذين يجب ان تتفاعل معهم المنظمة .

ثانيا : البيئة الخارجية والبيئة الداخلية :

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

اما البيئة الداخلية : فهي التي توجد داخل اطار المنظمة وتؤثر فيها من الداخل ، وتتمثل في النواحي الفنية والاجرائية لأداء الاعمال داخل المنظمة كطرق اداء العمل والتقنية المستخدمة والنظم والقوانين الخاصة بالمنظمة .

- بما فيها **الهيكل التنظيمي** الرسمي وغير الرسمي و**مجموعات العمل** الرسمية وغير رسمية و**انماط الاتصالات** و**اسلوب القيادة** ونظام **الاجور** ونظام **الحفز** والمهارات المتوفرة و **الفلسفة الادارية** .

ثالثا : البيئة المستقرة والبيئة المتحركة والبيئة العادية :

- أساس التصنيف هنا هو الحركة أو الاستقرار والثبات، فقد تكون **البيئة مستقرة** غير متحركة وتستمر على وتيرة واحدة مثل: علاقة المنظمة بالتضاريس والمناخ ، والثبات هنا نسبي ، وقد يكون التغير **سريعا** بسبب المنافسة والتدخلات الحكومية، أما **البيئة العادية** فهي التي لايفترض فيها الجمود وإنما القابلية للتغيير

رابعا : البيئة الفعلية والبيئة المدركة :

- ينبغي التمييز بين **البيئة الفعلية** أو الواقعية وتلك **المدركة** من قبل الاداريين ، إن بيئة المنظمة **ليست واحدة** بالنسبة لجميع العاملين ، فالبعض يرى البيئة مضطربة ومعقدة ، والبعض الآخر يراها ساكنة ومستقرة ومفهومة.

س : ان هناك من يرى بأن بيئة المنظمة يراها جميع العاملين بشكل واحد او هناك تماثل في رؤية العاملين للبيئة المحيطة بالمنظمة (خطأ)
- وهذا يعتمد على المكانة الوظيفية للأفراد رؤساء كانوا أم مـرؤوسين فإن الإدراك والتصور هو الذي يقف وراء القرارات الادارية للأفراد وليست الحقيقة المطلقة.

س : لـاعلاقة بالمكانة الوظيفية بادراك البيئة المحيطة بالمنظمة (خطأ)

- فالأفراد العاملون في **المستويات الادارية** المختلفة ينظرون إلى الامور بطرق مختلفة تبعاً للمركز الوظيفي والمستوي الثقافي وسنوات الخبرة والتخصص ... الخ

- وهذا يعني أن المنظمة **تصنع** لنفسها بيئة خاصة ، وأن تكوين هذه البيئة **يعتمد على الإدراك** ، وهذا يؤكد دور وجهات النظر في تحديد البيئة ، إذ يستجيب المديرون لما يرون ويتأثرون به ويتصرفون تجاه البيئة بما يقلل حالة **عدم التأكد** ويساعدهم في التكيف معها.

خامسا : البيئة الكلية والبيئة المتوسطة :

- تعني **البيئة الكلية** : مجموعة **العوامل** : السياسية ، والاقتصادية والثقافية والتكنولوجية والقانونية وغيرها من العوامل المؤثرة على المنظمات المختلفة.

- بينما **البيئة الوسطية** : تعنى البيئة الخاصة لمنظمة ما ، وتتكون من عوامل ذات تأثير مباشر على أداء المنظمة مثل العملا والموزعين ومراكز الخدمات المختلفة من تمويل واستثمار.

سادسا : البيئة الهادئة العشوائية والبيئة الهادئة التجمعية :

البيئة الهادئة العشوائية : هي بيئة غير متغيره نسبيا ، وتهديداتها قليلة ، والتغير الحاصل فيها بطيء ، لذلك فإن **عدم التأكد** فيها منخفض ، كما أن المدير لا يأخذ مثل هذ البيئة بنظر الاعتبار عند اتخاذ قرار إداري معين.

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

س : هناك من يرى فرق بين البيئة الهادئة العشوائية و البيئة الهادئة التجمعية (صح)

سابعا : البيئة القلقة والبيئة الهانجة :

تتميز البيئة القلقة : بوجود عدة منافسين يتجهون الى غاية واحدة وقد تكون واحدة او اكثر من المنظمات القوية تتمكن من السيطرة على البيئة كأن تفرض حدا معيناً من الاسعار او تشكل تحالفات قوية بينها كاتحادات النقل والمزارعين.

أما البيئة الهانجة : فهي اكثر البيئات حركة وتغيرا ، وعنصر عدم التأكد عال فيها ، لان التغير مستمر والمتغيرات البيئية متداخله ومتفاعله مع بعضها البعض ، لذا فأنها تتحرك معا وتسبب تغيرات قوية تؤثر على البيئة مما يصعب التنبؤ بها ، لذلك **نجد صعوبة** التخطيط في هذا النوع من البيئة.

س : هي اكثر البيئات حركة وتغيرا ، وعنصر عدم التأكد عال فيها :

أ- البيئة الهانجة . ب- البيئة القلقة . ج- البيئة الهادئة . د- البيئة المتوسطة .

العناصر البيئية : ويمكن تحديد أهم هذه العناصر البيئية في ٦ عناصر هي :

١- البيئة الثقافية . ٢- البيئة الاجتماعية . ٣- البيئة الاقتصادية . ٤- البيئة السياسية والقانونية . ٥- البيئة التكنولوجية . ٦- البيئة الأخلاقية .

س : أي مشكلة ادارية يتم معالجتها بطريقة واحدة في كل المنظمات (خطأ)

س : لا بد ان تكون القيمة الثقافية الذي موجوده بالمنظمة دائما ايجابية (خطأ)

س : لا تختلف قيم الاشياء فيما بين الافراد (خطأ)

س : لا بد من اختيار الموقع الجغرافي للمنظمة حسب توافر الموارد الاقتصادية اللازمة لهذه المنظمة (صح)

س : وكلما اتجهت الدولة نحو السيطرة على عناصر الانتاج ازداد تأثير الدولة في قرارات المنظمة (صح)

*** عدم التأكد البيئي** : تختلف بيئة المنظمة الخاصة من منظمة الى اخرى حسب مجال عملها والقطاعات التي تختارها لهذا المجال .

- وتدور هذه الاختلافات حول عدة ابعاد او محاور مثل : استقرار البيئة او عدم استقرارها ، مدى تعقيد البيئة او بساطتها ، مدى توفير الموارد المالية او عدم توفرها ، مدى قدرة المنظمة في السيطرة على بيئتها او عدم قدرتها على ذلك
- ويمكن تلخيص الابعاد المختلفة لبيئة المنظمة الخاصة في مجموعتين من حيث تأثيرها على المنظمة:
- اولا : الحاجة الى المعلومات** المتصلة بالبيئة من حيث مدى تعقيد او بساطة البيئة ، ومدى ثبات او تغير البيئة
- ثانيا : الحاجة الى الموارد** المختلفة ومدى توفرها في البيئة.
- إن عالم المنظمات الحالي يتسم بالتغير، والموارد المحدودة، لذا فإن متخذي القرارات في المنظمات المعاصرة يواجهون تحديا يتمثل بكيفية اتخاذ القرارات في ظل **عوامل عدم التأكد** من ناحية ، و**شح** الموارد المتاحة للسيطرة على عوامل عدم التأكد من ناحية أخرى.
- وبناء على ماتقدم يمكن القول : بان **الاختلافات البيئية** للمنظمات تعود الى **عدم التأكد البيئي** الذي يعني عدم توفر المعلومات الكافية لصانعي القرار حول العوامل والمتغيرات ، مما يصعب معه التنبؤ بالتغيرات في البيئة الخارجية للمنظمة .
- وتجد الإشارة الى ان عوامل عدم التأكد **تزيد** من مخاطر فشل المنظمات وعدم قدرتها على حساب تكاليف الاحتمالات (البدائل) للقرارات التي يتخذونها ، من هنا تأتي اهمية تقليل اثار عدم التأكد والتكيف معها ومحاولة استيعابها .
- **وتستطيع المنظمة التقليل من عوامل عدم التأكد واستيعابها والسيطرة عليها من خلال : (٣ طرق هي):**

١- اختبار الاستراتيجية المناسبة

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

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

- **العلاقة بين البيئة والمنظمة :** إن العلاقة بين البيئة والمنظمة علاقة **تبادلية** ، اعتمادية تتمثل بأساليب العرض والطلب ، الفرص أو الظروف الطيبة أو السيئة.

- وكلما استطاعت المنظمة أن تتكيف مع البيئة أو تعمل على تغيير بعض مفرداتها الأساسية استطاعت البقاء والنمو ، ومن ثم الازدهار في تلك البيئة ، ويمكن تناول هذه العلاقة من خلال نقطتين هما:

اولا : تأثير البيئة في المنظمة : حيث تؤثر العوامل او الظروف البيئية في المنظمة بأسلوبين **الاول** : ان هذه العوامل تفرض او تضع حدودا معينة لعمل المنظمة ، اما **الثاني** : فان الظروف البيئية تقدم للمنظمة فرصا وحالات مختلفة للتحدي فالبيئة قد تحدد سلوكيات المنظمة - مثال ذلك المصانع ذات الاصوات العالية والمزعجة قد تجد نفسها في موقف حرج إذا ما اختارت مناطق سكنية هادئة كمكان للعمل.

- ومن هنا **جاءت أهمية** امتلاك المديرين لمقاييس معينة هدفها السيطرة على البيانات الاقتصادية والاجتماعية والفنية.

- **ولتحقيق** ذلك لابد من استخدام المهارات الادارية في مجالات اتخاذ القرارات والتخطيط والتنبؤ والعمل لاستمرار الابتكارات والابداعات ذات العلاقة بتطوير أنشطة المنظمة ووضعها في موقف أحسن .

- وتقدم **البيئة الخارجية** : ايضا الفرص والمجالات للتحدي بالنسبة للمديرين وتطالبهم بالمرونة والتكيف وغير ذلك من الاشياء أو المتطلبات التي تضمن للمنظمة البقاء في بيئة معينة ، ويبدو أن البقاء يمثل الحدود الدنيا للاهداف التي يقبل بها السلوك الاداري.

ثانيا : تأثير المنظمة في البيئة : قد يكون تأثير المنظمة في البيئة لا يقل أهمية عن تأثير الاخيرة في المنظمة ، فالتأثرات فيما بين الطرفين **متبادلة** وفي تغير مستمر من حيث النوع والدرجة .

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

- وفي السنوات الاخيرة أصبح الاهتمام بفكرة التأثير المتبادل يحتل مكان الصدارة في الكتابات الادارية والفنية الحديثة والسيما تلك المهمة بقضايا تفسير السلوك التنظيمي وقضايا التلوث البيئي .

- **استراتيجيات المنظمات في التعامل مع البيئة :** تستجيب المنظمة لبيئتها بأسلوبين هما :

- **الاول : التكيف للبيئة :** أي تحاول المنظمة تكيف نفسها لتنسجم سياساتها الادارية مع متطلبات الظروف البيئية

- **الثاني : تحاول تغيير البيئة :** وتكيفها لصالح اهدافها الاساسية .

- وتلعب المنظمات التي تتبع الاسلوب الاخير دورا بارزا في التأثير في البيئة ، وهناك **عدة اساليب** بإمكان المنظمة استخدامها في ذلك ، وتستطيع المنظمة استخدام **واحد او اكثر** منها حسب الظروف التي تعمل فيها

- **ومن هذه الاساليب او الاستراتيجيات (٧ استراتيجيات هي) :**

- ١- الانسحاب
- ٢- النفاذ المختار
- ٣- التكيف
- ٤- التكيف العملي او الفعلي
- ٥- اشتراك عناصر خارجية في المنظمة
- ٦- المساومة
- ٧- التجمعات .

المحاضرة : ١٧ الفصل السابع عشر : التغيير والتطوير التنظيمي

- **تعريف التغيير والتطوير التنظيمي :**

- **التغيير التنظيمي :** ” هو عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهاذف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات“.

- وتعريف آخر **للتغيير التنظيمي** يشير إلى أنه : ” تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية “.

- ولاحظ على هذا التعريف أنه يركز على **البعد الإنساني** للتغيير التنظيمي ويحصره فيه ، بالرغم من وجود أبعاد أخرى تقع ضمن إطار التغيير التنظيمي (وهي **البعد الهيكلي** ، و**البعد التكنولوجي**) .

- كما يُعرف **التغيير التنظيمي**: ” على أنه مجهود **طويل المدى** لتحسين قدرة المنظمة على المشاكل ، وتجديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة ، مع تركيز خاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيها وذلك بمساعدة مستشار أو خبير في التغيير الذي يقوم بإقناع أعضاء المنظمة بالأفكار الجديدة ” .

- أما **التطوير التنظيمي** فيعرفه : **Wendell French** : ” بأنه نوع محدد نسبياً من التغيير المخطط له ، والهادف إلى مساعدة أفراد المنظمات في القيام بالمهام المطلوبة منهم بصورة أفضل ” .

- وقد قام **French** مجموعة تعريفات للتطوير التنظيمي **تجمعها** صفة **التغيير المخطط له** في المنظمات ، والتركيز على **الجماعة** وعمليات المنظمة ، وعلى **إدارة ثقافة** المنظمة ككل ، واستخدام نموذج **البحث العلمي** والاستعانة بوكيل التغيير الذي يساعد في عملية التطوير التنظيمي .

- وتُعرف (**أميمة الدهان**) التطوير التنظيمي : ” بأنها **عملية مخططة** ومقصودة وتهدف إلى تمكين المنظمة من **التكيف** مع التغيرات البيئية وكذلك تحسين قدرتها على حل مشكلاتها وذلك بإحداث تأثير على متغيرات المدخلات ومتغيرات الأنشطة أو العمليات ، ويتم هذا بموجب استخدام مبادئ العلوم السلوكية ” .

- وأورد (**محمد حسن**) العديد من التعاريف لعملية التغيير والتطوير التنظيمي ويرى : ” أنها تعطي معاني متماثلة لكلا المفهومين من نواحي الأهداف من حيث أنها : تهدف إلى زيادة وتحسين كفاءة وفعالية المنظمة وتحقيق بيئة صحية فيها ، وتحسين مقدرة المنظمة على حل المشاكل والتجديد الذاتي ، ومواجهة المتطلبات البيئية .

- وكذلك تم **الفرقة** بين **التغيير التنظيمي** و**التغيير التنظيمي** ، **فالتغيير التنظيمي** : ” هو ظاهرة طبيعية ومستمرة في حياة المنظمات وتحدث دون تخطيط مسبق ، فهي تلقائية وعفوية ، قد تنجم تحت تأثير التغيرات البيئية أو المناخية ذات الصلة بمدخلات المنظمة أو بعملياتها أو بمخرجاتها ” ، أما **التغيير التنظيمي** فهو : ” تغير موجه وهادف يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن التحول إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل .

س : هناك من يرى بعدم وجود فرق بين التغيير التنظيمي والتغيير التنظيمي (خطأ)

- وبذلك تم ربط **التغيير بالمنظور الواسع** في بيئة المنظمة الخارجية ، أما **التغيير** فقد تم ربطه **بالمنظور الضيق** في البيئة الداخلية للمنظمة .
خصائص إدارة التغيير والتطوير التنظيمي : - تتصف إدارة التغيير **بعدة خصائص** مهمة يجب الإلمام بها ومعرفتها والإحاطة بجوانبها المختلفة : (وهي ١٠ خصائص) :

- ١- الاستهدافية . ٢- الواقعية . ٣- التوافقية . ٤- الفاعلية . ٥- المشاركة . ٦- الشرعية .
 - ٧- الإصلاح . ٨- الرشد . ٩- القدرة على التطوير والابتكار . ١٠- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث .
- أسباب التغيير والتطوير التنظيمي : إن عملية التغيير والتطوير التنظيمي لا تحدث بطريقة عفوية أو تلقائية وإنما يوجد هناك أسباب تدعو المنظمة إلى إجراء التغيير ، وفيما يلي عرض لأهم أسباب التغيير والتطوير : (٥ أسباب هي) :

- ١- الحفاظ على الحيوية الفاعلة . ٢- تنمية القدرة على الابتكار . ٣- إثارة الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء .
 - ٤- التوافق مع متغيرات الحياة . ٥- زيادة مستوى الاداء .
- أهداف برامج التغيير والتطوير التنظيمي : إن عملية التغيير والتطوير التنظيمي لا تأتي بطريقة عفوية وارتجالية ، وإنما تكون عملية هادفة ومدروسة ومخططة .

- ومن أهداف برامج التغيير والتطوير التنظيمي ما يلي : ٨ أهداف هي :

- ١- زيادة مقدرة المنظمة على **التعامل والتكيف** مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو .
- ٢- زيادة مقدرة المنظمة على **التعاون** بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة .
- ٣- مساعدة الأفراد العاملين على **تشخيص** مشكلاتهم وحفزهم لاحداث التغيير والتطوير المطلوب .
- ٤- تشجيع الأفراد العاملين على **تحقيق** الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضى الوظيفي لهم .

س : هناك من يرى ان التغيير او التطوير التنظيمي لا علاقة له بالبعد الانساني في المنظمة (خطأ)

- ٥- **الكشف** عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة .
 - ٦- بناء جو من **الثقة والانفتاح** بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة .
 - ٧- تمكين **المديرين** من اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلاً من أساليب الإدارة التقليدية .
 - ٨- **مساعدة المنظمة** على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتاجها .
- أنواع التغيير والتطوير التنظيمي : - يتطلب نجاح عملية التغيير **فهماً لطبيعة التغيير** وأنواعه فهناك عدة أنواع من التغيير حسب المعيار المستخدم في التصنيف : ٦ أنواع :

- ١- التغيير الشامل . ٢- التغيير الجزئي . ٣- التغيير المادي .
- ٤- التغيير المعنوي . ٥- التغيير السريع . ٦- التغيير التدريجي .

- **خطوات التغيير والتطوير التنظيمي** : ويقترح (**عبد الباري الدرة**) نموذجاً لإدخال تغيير مخطط له في المنظمات يتكون من الخطوات والمراحل التالية : (٨ خطوات هي) :

- ١- معرفة مصادر التغيير . ٢- تقدير الحاجة إلى التغيير . ٣- تشخيص مشكلات المنظمة .
- ٤- التغلب على مقاومة التغيير . ٥- تخطيط الجهود اللازمة للتغيير . ٦- وضع استراتيجيات التغيير .
- ٧- تنفيذ الخطة خلال مدة زمنية معينة . ٨- متابعة تنفيذ الخطة .

إستراتيجيات التغيير والتطوير التنظيمي :- هناك عدة استراتيجيات للتغيير الموجه من أهمها :

إستراتيجية العقلانية الميدانية . ٢- إستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة ٣- إستراتيجية القوة القسرية

س : ماهو السبب الرئيسي في تدني مستويات الأداء داخل منظمنا داخل مؤسساتنا داخل مجتمعاتنا (البعد العلمي)

- و خلاصة القول :

- إنه على الرغم من عدم وجود إستراتيجية واحدة مثلى يمكن استخدامها لإحداث التغيير بفاعلية لأن طبيعة الموقف والظروف هي

التي تحدد ذلك ، إلا لأن المزج بين الإستراتيجية الأولى (الإستراتيجية العقلانية الميدانية)

- والثانية (إستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة) قد يكون هو الأمثل ، وهذا لا يعني عدم استخدام الإستراتيجية

قد يكون هو الأمثل ، وهذا لا يعني عدم استخدام الإستراتيجية الثالثة (القوة القسرية) فهناك ظروف تستدعي ظروف استخدام القوة للتغلب على مقاومة التغيير.

- مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي :

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

- وفي هذا السياق يقول عاصم الاعرجي : إن المقاومة قد تأخذ شكلاً آخر وذلك بأن يقوم الأفراد بإجراءات مناقضة أو مناهضة لعمليات التغيير ، وهذه المقاومة قد لا تكون سلبية في أغلب الأحوال بل إيجابية.

- وتتمثل إيجابية المقاومة عندما يكون التغيير المقترح سلبياً بمعنى أن الفوائد المتحققة منه أقل من التكاليف المدفوعة و عدم الامتثال له يصب في مصلحة الإدارة.

- أما سلبية المقاومة فإنها تتم عندما تكون نتائج التغيير إيجابية ومردودها على الموظف والمنظمة كبيراً مقارنة بتكاليفها ، ولمقاومة التغيير أيضاً أبعاد أخرى فقد تأخذ الصفة الفردية أو الجماعية وقد تكون بشكل سرى أو ظاهري.

- الأسباب الشائعة لمقاومة التغيير :- ويمكن تحديد أهم هذه الأسباب فى : (٥ أسباب هى):

١. الارتياح للمألوف والخوف من المجهول . ٢. العادات . ٣. سوء الإدراك .

٤. المصالح المكتسبة . ٥. الانتماءات الخارجية .

- مزايا مقاومة التغيير :

- رغم انه ينظر إلى مقاومة التغيير والتطوير على أنها سلبية ، إلا أن لها نواحي إيجابية فتؤدى إلى مايلي :

١- تؤدى مقاومة التغيير إلى اجبار إدارة المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وآثاره بشكل أفضل.

٢- تكشف مقاومة التغيير فى المنظمة عن عدم فعالية عمليات الاتصال وعن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات.

٣- إن حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق التى يعانى منها الأفراد العاملون تدفع إدارة المنظمة الى تحليل ادق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة أو غير المباشرة.

٤- تكشف مقاومة التغيير النقاب عن نقاط الضغط فى عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات فى المنظمة.

س : هناك من يرى ان مزايا مقاومة التغيير دائماً لها اثار سلبية (خطأ)

استراتيجيات المنظمات فى التعامل مع مقاومة التغيير :- وتوجد ٦ طرق للتعامل مع مقاومة التغيير هى :

١- التعليم والاتصال . ٢- المشاركة والاندماج . ٣- التسهيل والدعم .

٤- التفاوض والاتفاق . ٥- الاستغلال واختيار الاعضاء . ٦- الاكراه الظاهر وغير الظاهر .

- عوامل نجاح برامج التغيير والتطوير التنظيمي :- وهى عشرة عوامل : حيث ينبغي توافر عوامل معينة تتيح للقائمين على برامج التغيير والتطوير التنظيمي فى المنظمات فرص النجاح فى جهودهم ، وأهم هذه العوامل ما يلي:

١- دعم وتأييد القادة الإداريين لجهود التغيير.

٢- توافر المناخ العام الذى يقبل التغيير ولا يعارضه.

٣- وجود خبراء أو وكلاء تغيير : Change Agents.

٤- اشراك الأفراد والجماعات الذين سيتأثرون بالتغيير فى رسم أهداف والتخطيط له وتنفيذه.

٥- شرح وتوضيح دوافع واسباب التغيير للأفراد العاملين

٦- بيان الفوائد المادية والمعنوية التى ستترتب على عملية التغيير للأفراد العاملين.

٧- عدم اغفال دور التنظيمات غير الرسمية لما لها من تأثير على سلوك الأفراد.

٨- معرفة مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيمية بأسلوب علمي.

٩- تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومراكزه.

١٠- توافر الموارد البشرية والمادية والفنية التى تهئ للتغيير وتساعد على تنفيذه.

المحاضره ١٨ : الفصل الثامن عشر : الصراع التنظيمي

- تعريف الصراع التنظيمي :

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

- أما كلمة (Conflict) فتعني العراك أو الخصام والصدمة ، إذن يعني الصراع اشتقاقاً التعارض بين مصالح وآراء أو الخلاف.

- الصراع اصطلاحاً : لم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع التنظيمي لتباين مدارسهم ، ومن هذه التعريفات نذكر:

- تعريف (Fred Luthans) للصراع التنظيمي : بأنه العمليات التى تسعى فيها وحدات نظام ما لتحقيق مصالحها على حساب مصالح وحدات أخرى.

- كما يعرف (**Boulding**) الصراع التنظيمي : بأنه وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية، ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر.
- ويعرف (**March & Simon**) الصراع التنظيمي: ” بأنه كفاح حول القيم والسعي من أجل المكانة والقوة والموارد النادرة حيث يهدف المتصارعون إلى تحييد خصومهم أو القضاء عليهم ”.
- ويعرف (**Thomas & Kilmann**) الصراع التنظيمي: ” بأنه يعيق أو يحبط أو على وشك أن يحبط اهتماماته ”.
- تبين التعريفات السابقة: اختلاف النظرة للصراع التنظيمي إلا أن هذه التعريفات تتفق على أن **الصراع : هو موقف تنافسي بين فريقين أو تنظيمين أهدافهما متعارضة يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض فيما بينهم .**
- في الوقت الذي يرغب فيه كل طرف بالحصول على المركز أو الصلاحية أو القوة بما يتعارض مع رغبة الطرف الآخر.
- والصراع التنظيمي: **يمكن بناءً أو مدمراً ، ويمكن أن يكون ذا هدف وظيفي ، وقد يؤدي إلى الاختلال الوظيفي.**
- س : هناك من يرى ان الصراع التنظيمي يمكن ان يكون بناءً أو مدمراً (صح)**
- س : هناك من يرى ان الصراع التنظيمي دائماً مدمراً وذو نتائج سلبية (خطأ)**
- **أسباب الصراع :** هناك اسباب عديدة للصراع داخل المنظمة من الصعب حصرها ويحدد كل من (**Hodge & Anthony**) :
(٦ اسباب للصراع هي) :
- ١- التعارض أو التغيير في الأدوار .
 - ٢- التغيير في الصلاحيات .
 - ٣- التغيير في المركز أو الوضع .
 - ٤- حدوث ازدواجية أو تداخل في العمل .
 - ٥- التنافس على الموارد .
 - ٦- الاختلاف في الثقافة .
- ويميز الباحثان (**Katz & Kahn**) بين الاسباب **العقلانية** ، و **غير العقلانية** للصراع ، فالأسباب العقلانية يمكن تلخيصها فيما يلي : ٣ اسباب هي :
- ١- الصراع الوظيفي : وهو الصراع الذي يحدث في المنظمة بين وظائفها المختلفة مثل التمويل أو الإنتاج أو الأفراد وغيرها.
 - ٢- الاعتمادية المتبادلة: بين الأنظمة الفرعية داخل المنظمة على بعضها في الأداء.
 - ٣- الصراع الهيكلي : وهو الصراع الذي يحدث بين مجموعات المصالح المختلفة في المنظمة على نظام المكافآت و المراكز والمكانة والحوافز.
 - ٤- اما الاسباب **اللاعقلانية**: فهي ناجمة عن **العذوانية** في السلوك ، و **تحريف** المعلومات ، وغيرها من **العوامل الشخصية والاجتماعية** للصراع.
- س : الصراع يتعلق بالاسباب الاعقلانية (خطأ)**
- **خصائص الصراع :** تتعدد خصائص الصراع ويمكن حصرها في : (٥ اسباب هي) :
- ١- ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة .
 - ٢- يعتبر التوتر **Tension** بعداً أساسياً في الصراع .
 - ٣- يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً .
 - ٤- ينطوي الصراع على إجبار بعض الأطراف على قبول حل .
 - ٥- يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهظة على اطرافه .
- **مستويات الصراع :** بالرغم من عدم وجود اتفاق حول تصنيفات الصراع التنظيمي او تحديد مستوياته ، إلا أن معظم كتاب الإدارة يتفقون على المستويات التالية للصراع التنظيمي : (وهي ٤ مستويات على النحو الآتي) :
- أولاً :** الصراع على مستوى الفرد .
 - ثانياً :** الصراع على مستوى الأفراد.
 - ثالثاً :** الصراع على مستوى الجماعات .
 - رابعاً :** الصراع على مستوى المنظمات .
- س : الصراع فقط على مستوى الافراد (خطأ)**
- س : المنظمة التي يكون فيها خط واحد للسلطة يكون غالباً قادراً على ارضاء موظفيها بشكل افضل (صح)**
- س : هناك من يرى بأن الصراعات يمكن ان تقتصر على دخل المنظمة (خطأ)**
- س : ان الصراع في المنظمة والمنظمات الاخرى قد يؤدي الى ضعف المنظمة (خطأ)**
- **أنواع الصراع :** هنالك نوعان من الصراع هما : ١- **الصراع المنظم** . ٢- **الصراع غير المنظم** .
- مراحل الصراع :**
- يعتبر الصراع التنظيمي عملية ديناميكية ينشأ ويتطور عبر مراحل أو سلاسل متعاقبة ، ويمكن أن يطلق عليها دورة حياة الصراع وليس هنالك اتفاق محدد بين الباحثين حول عدد هذه المراحل أو طبيعتها إلى أن هنالك نماذج متعددة تبين تصورهم لهذه المراحل ومن بين تلك النماذج نموذج **Pondy** .
- ويرى Pondy أن الصراع يمر بخمس مراحل هي:**
- ١- مرحلة الصراع الضمني.
 - ٢- مرحلة الصراع المدرك.
 - ٣- مرحلة الشعور بالصراع.
 - ٤- مرحلة الصراع العلني.
 - ٥- مرحلة ما بعد الصراع العلني.
- وبالتالي يمر الصراع التنظيمي في المنظمة عبر أطوار وسلاسل متعددة ولا يظهر فجأة دون أية مقدمات ، وأن الصراع يظهر أحياناً وكأنه قد نشأ من العدم ، ويمكننا هنا تشبيهه بالعملية الانتاجية حيث يمر عبر ثلاث مراحل رئيسية كما يظهر بالتالي:
- **مراحل الصراع التنظيمي :**



س : هناك من يرى ان الصراع يظهر فجأة دون مقدمات (خطأ)

- آثار الصراع التنظيمي : للصراع التنظيمي آثار ايجابية وأخرى سلبية :
- أولاً : الآثار الإيجابية :

إن أصحاب الفكر الإداري الحديث يعترفون بالآثار الإيجابية للصراع التنظيمي ، عندما يقولون أن الصراع لا يمكن تجنبه وهو وليد ظروف و اوضاع في المنظمة ، ويعتبر عنصر فعالاً في التغيير ، وعليه فأن الصراع يفيد المنظمة على اعتبار أنه اساس التقدم والإبداع لتشييعه المبادرة الخلاقة ، وتطويره الأفكار الجديدة والتي من شأنها أن تجعل المنظمة متطورة ومتكيفة مع المتغيرات من حولها.

س : الصراع التنظيمي له اثار سلبية فقط (خطأ)

س : هناك من يرى بأن الصراع لا يمكن تجنبه وهو وليد ظروف و اوضاع في المنظمة (صح)

س : الصراع التنظيمي انه بالفعل يمكن تجنبه (خطأ)

- ومن الآثار الايجابية للصراع التنظيمي نذكر ما يلي:

١- يولد الصراع التنظيمي الطاقة لدى الأفراد ويبرز القدرات والاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في ظل الظروف العادية.

٢- يتضمن الصراع الوظيفي عادة بحثاً عن حل مشكلة ومن خلال هذا الحل يتم اكتشاف التغيرات الضرورية لنظام المنظمة.

٣- الصراع نوع من الاتصال وحل الصراع يفتح طرقاً جديدة ودائمة للاتصال .

٤- يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة ذوي الميول العدوانية.

٥- قد يؤدي الصراع إلى إزاحة الستار عن حقائق ومعلومات قد تساعد في تشخيص بعض المشاكل الفعلية في المنظمة.

٦- يمكن للصراع أن يكون خبرة تعليمية جديدة للأفراد العاملين.

٧- يعمل على فتح قضايا للمناقشة بطريقة المواجهة المباشرة.

٨- يعمل على توضيح القضايا مثار الخلاف بين الأفراد.

٩- يساعد على زيادة الانتاجية ويعمل على النمو.

١٠- يمكن أن يكون اساساً لعمليات الإبداع والابتكار والحفز في المنظمة.

- إن الإدارة الصحيحة للصراع التنظيمي تحول الطاقة المتولدة عن الصراع إلى قوة وأثر ليأخذ الطابع الإيجابي بدلاً من السلبي، والهدف هنا ليس القضاء على الصراع بل الاستفادة منه في تحويل هذه الطاقة والأفكار من أطراف الصراع إلى فوائد ونتائج جيدة للمنظمة وأفرادها.

س : الادارة الناجحة التي يكون هدفها القضاء كلية على الصراع في المنظمة (خطأ)

ثانياً : الآثار السلبية:

- يرى أصحاب المدرسة التقليدية ضرورة تجنب الصراع ويحدث نتيجة لمشاكل شخصية بين الأفراد وينتج عنه ردود فعل غير سليمة ويخلق استقطاباً في الإدراك والمشاعر والسلوك داخل المنظمة ، إن الصراع التنظيمي مهما كان مصدره ذو أثر سلبي ويمثل اختلالاً وظيفياً في عمل المنظمة نظراً للآثار السلبية الناتجة عنه مثل: التوتر النفسي والقلق وفقدان احترام الذات وضعف المقدرة على اتخاذ القرار ، والتي تؤدي بدورها إلى التأثير على انتاجية المنظمة وتخفيض الروح المعنوية للعاملين.

- ومن الآثار السلبية للصراع التنظيمي ما يلي: (٨ آثار سلبية هي):

١- قد يدفع كل طرف من أطراف الصراع إلى التطرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية للمنظمة.

٢- يحول الطاقة {الأفكار} والجهد عن المهمة الحقيقية في المنظمة.

٣- يهدم المعنويات ويهدر الوقت والجهد والمال مما يضعف من مستوى الكفاية والفعالية.

٤- يستقطب الأفراد إلى أعمال الانتقام : وتتمثل في تعطيل الآلات أو إخفاء المعلومات وعدم التعاون مع الإدارة أو القيام بترويج اشاعات كاذبة.

٥- يعوق العمل التعاوني الجماعي .

٦- انخفاض الانتاجية ويعاني الأداء من الجمود.

٧- الشلل في التصرف يرافقه التوتر النفسي الذي يؤدي إلى الإحباط وعدم التأكد ، وفقدان القدرة على الحزم وضعف في الثقة.

٨- إنه مرض لصحة المنظمة وهو نوع من عدم وجود مهارات قيادية.

- إدارة الصراع التنظيمي :

- يرى الفكر الإداري الحديث أن الصراع شيء محتوم ويتعذر تجنبه وأن انعدام الصراع أو وجوده بمستوى منخفض في المنظمة يسبب الركود ويؤدي مع الزمن الى انهيارها ، كما أن وجود الصراع بدرجة عالية ضار لأنه يصيب التعاون بخلل كبير.

- اما القدر المعتدل من الصراع في المنظمة فهو المطلوب.

- وإدارة الصراع لا تعني حله ، فحل الصراع يتطلب التقليل من الصراع وإزالته بينما إدارة الصراع تتطلب بدء تشخيص الصراع

بهدف تحديد حجمه ليتم على ضوء ذلك عملية التدخل فيه بإيجاده أن كان منعدماً وزيادته أن كان أقل من الحجم المناسب وتقليله أن كان أكثر من اللازم.

س : ان ادارة الصراع تعني حله يتطلب تقليلة (خطأ)

وحتى يدار الصراع بشكل فعال وإيجابي يجب مراعات النقاط التالية :

١- تحديد اسباب الصراع ومعرفة مشاعر أطرافه.

٢- التوصل الى حلول حقيقية يمكن أن تدعم من قبل أطراف الصراع.

٣- التوصل الى حلول حقيقية يمكن أن تدعم من قبل أطراف الصراع.

٤- محاولة إعادة توجيه توترات الافراد.

- أساليب إدارة الصراع : يمكن تصنيف أساليب إدارة الصراع التنظيمي في ثلاث مجموعات هي :

المجموعة الأولى : وضع أهداف مشتركة تتفق عليها الأطراف المتصارعة.

المجموعة الثانية : القيام بتغييرات هيكلية.

المجموعة الثالثة : تتضمن عدداً من الأساليب الإدارية والسلوكية والقانونية.

- كما قدمت (Mary Parker Follet) عرضاً لأساليب معالجة الصراع تتمثل فيما يلي: (٣ طرق هي):

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

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

٣- التكامل وذلك بالبحث عن حل يرضي الأطراف المعنية .

س : الأسلوب التي تفضل (Mary Parker) هو :

أ- استخدام القوة أو السلطة أو كليهما لحسم الصراع .

ج- التجنب والانسحاب.

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

د- التوفيق بين أطراف الصراع

س : لمن تنسب هذه العبارة سيادة أو تغلب طرف في الصراع على الطرف الآخر :

Thomas & Kimann - د

Hodage & Anthony - ج

Mary Parker Follet - ب

Kelly - أ

اما (Kelly) فيعرض الأساليب الآتية لحل الصراع:

١- التفاوض . ٢- التوسط . ٣- التحكيم .

- اما (Thomas & Kimann) فقد استخدم مخططاً له بعدان يحددان سلوك الفرد حيث يمكن تصنيف هذا السلوك على طول هذين البعدين وهما:

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

٢- بُعد الحزم (Assertiveness) ويمتد من درجة غير حازم إلى درجة حازم ، ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصل إليها الفرد في إشباع حاجاته.

وينتج من توحيد هذين البعدين خمسة أساليب لإدارة الصراع هي:

١- أسلوب الحل الوسط (٥ ، ٥) . ٢- أسلوب التنازل (٩ ، ١) . ٣- أسلوب المنافسة (٩ ، ١) .

٤- أسلوب التعاون (٩ ، ٩) . ٥- أسلوب التجنب (١ ، ١) .

- ويتفق كثير من العلماء على أسلوب التعاون هو أكثر الأساليب ملائمة لإدارة الصراع ، بينما يرى آخرون ان الأسلوب الأفضل هو ما يلائم الموقف فأسلوب التعاون يمكن أن يكون ملائماً للقضايا والموضوعات الاستراتيجية ذات الصلة بالأهداف والسياسات طويلة المدى ، وأسلوب التنازل يمكن اللجوء إليه عندما يكون أحد الأطراف مستعداً للتخلي عن شيء علي أمل الحصول في المقابل على شيء آخر من الطرف الآخر مستقبلاً ، وأسلوب التنافس يمكن استخدامه عندما تكون موضوعات الصراع قليلة الأهمية وان الأمر يتطلب اتخاذ قرارات سريعة ، وأسلوب التجنب عندما تكون مسائل الصراع ثانوية ، أما أسلوب الحل الوسط فإنه يستخدم في المسائل الاستراتيجية.

المحاضره ١٩ : الإبداع التنظيمي

- تعريف الإبداع :

- يعتبر الإبداع من الامور المهمة بالنسبة لجميع المنظمات التي تواجه بيئة تنافسية متغيرة ، وقد اصبح تشجيع الإبداع و الحث عليه في مقدمة الأهداف التي تسعى العديد من المنظمات إلى تحقيقها، وقد ازدادت أهمية الإبداع في ظل ازدياد حدة المنافسة

بين المنظمات وخاصة المنافسة الدولية والتي زادت من حاجة المنظمة إلى الإبداع تجنباً لخطر التقهقر و الزوال.

- لقد قام بعض المؤلفين بتعريف الإبداع على أنه إيجاد وتقبل وتنفيذ الأفكار والعمليات والمنتجات والخدمات الجديدة.

س : هناك بعض المنظمات لاحتياج الى الابداع (خطأ)

- ومنهم من يعرفه على :

أنه الاستخدام الأول أو المبكر لا حدى الأفكار من قبل واحده من المنظمات التي تنتمي لمجموعة المنظمات ذات الأهداف المتشابهة.

- ويعرفه آخرون بأنه الاستخدام الناجح لعمليات أو برامج أو منتجات جديدة تظهر كنتيجة لقرارات داخل المنظمة.

- هذا ويمكن التمييز بين: الإبداع التنظيمي والتغيير التنظيمي وفقاً لمعيار الجديد ، حيث يعتبر التغيير تبنياً لفكرة جديدة أو سلوك جديد بالنسبة للمنظمة ، في حين أن الإبداع عبارة عن فكرة أو أسلوب جديد على قطاع العمل أو سوق المنظمة أو بيئتها العامة.

س : هناك من يرى بعدم وجود فرق بين الإبداع التنظيمي والتغيير التنظيمي داخل المنظمة او داخل المنشأة (خطأ)

- حاجة المنظمات إلى الإبداع :

- لقد اوجدت التغيرات في عناصر البيئة التنافسية التي تواجهها المنظمات الحاجة لدى تلك المنظمات إلى الإبداع ، فقامت بالاستجابة لهذه الحاجة بتبني سياسات للإبداع على مستوى المنظمة ، وإنشاء وحدات إدارية كدوائر البحث والتطوير ووحدات التطوير التنظيمي ، تستهدف رعاية الإبداع وتنميته في المنظمة وتوجيهه نحو تحقيق أهدافها.

- كما أن العديد من المنظمات عملت على تدريب العاملين فيها على السلوك الإبداعي أو دفع رسوم للمبدعين من خارج المنظمة او المجتمع.

- فإذا شعرت المنظمات ان هناك فجوة بين السلوك الحالي والسلوك المرغوب فأنها ستحاول سد أو تقليص الفجوة ويكون ذلك بالإبداع.

- ولكن **المنظمات العقلانية** لا تتصرف فقط كاستجابة للتفاوت بين الانجاز والطموح ، فهي قد **تكشف وتنبئ** طرقاً واساليب جديدة من خلال عمليات البحث ، ولكي تحسن ادائها يجب على المنظمات العقلانية أن تراقب بيئتها من أجل التنبؤ بالمطالب الجديدة والاحتياط لمواجهتها ، وهذا ما يعرف **بالإبداع المنظم** الذي يتضمن عمليات بحث وتقص مقصودة ومنظمة عن التغييرات والتحليل المنطقي لفرص الإبداع التي يمكن أن تفرزها تلك التغييرات.

س : يقصد بالإبداع المنظم ...؟؟ أ - ب - ج - د -

س : يوجد الإبداع المنظم في ...؟

أ- مؤسسات عادية . **ب- مؤسسات عقلانية .** ج- كل ماسبق صحيح . د- لاشيء مما سبق ذكره

- **مصادر الإبداع :** - إن **الإبداع المنظم** يعنى مراقبة ٧ مصادر لفرض الإبداع وهذه المصادر هي:

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

- **مجالات الإبداع :** - تتضمن الإنجازات الإبداعية المجالات التالية: **٤ مجالات هي :**

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

- ١- الإبداع على مستوى الفرد .
 - ٢- الإبداع على مستوى الجماعة .
 - ٣ - الإبداع على مستوى المنظمة .
- **البيئة التنظيمية للمنظمات المبدعة :**

إن **المحور الجوهري** للمنظمات المبدعة يقوم على تطويرها لبيئة تنظيمية تعمل على بلورة الاتجاهات الإبداعية في منهج فكري وعلمي.

- يقوم هذا المنهج على قيم ومعايير وممارسات وظيفية تعمل على ترسيخ الإبداع كهدف تنظيمي متجدد ومطلوب ، وإيجاد النظم والأساليب التي تجعل العملية الإبداعية ذات قيمة وظيفية تمثل **قاسماً مشتركاً** بين العاملين على مختلف درجاتهم الوظيفية.

- **وهناك بعض القيم والفلسفات الضمنية التي تميز بيئة أو ثقافة المنظمة المبدعة ، ومن هذه القيم : (٤ قيم هي) :**

- ١- إن النجاح في السوق يأتي من **المعرفة التامة** بالمستخدم النهائي ، فقبول الإبداع من قبل العميل هو الذي يحدد نجاح الإبداع من عدمه.
- ٢- إن **وجود الفكرة** بحد ذاتها هو الشيء المهم وليس سلطة ونفوذ الشخص الذي يقدم الفكرة ، فالقرارات حول الإبداع يجب أن تستند على المعلومات والبيانات وليس الممارسات السياسية داخل المنظمة.

- ٣- إن الأفراد المبدعين يحتاجون إلى **الرعاية والمساندة** والالتزام من قبل المنظمة ، فمهما كانت قدرات الشخص الإبداعية فإنه لا يستطيع تدعيم الجهد اللازم لتقديم إبداع ناجح إذا ترك وحيداً دون مساندة من قبل الآخرين.

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

- **وتؤكد الدراسات أن الممارسات التالية في المنظمات تساعد على تنمية الإبداع التنظيمي: (٧ ممارسات هي) :**

- أ- **تشجيع العاملين** على طرح الأفكار والنقاش الحر والعمل على الاهتمام بأراء الآخرين والاعتراف بمساهماتهم في الإنجاز.
- ب- **إيجاد قنوات اتصال فعالة** تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد والتعبير عن الأفكار ومناقشتها.
- ج- **التركيز على الأهداف العامة** للتنظيم وعدم إعطاء الأمور الإجرائية اهتماماً أكثر مما تستحقه.
- د- **الاهتمام بالتكيف مع التغيير** واعتباره أمراً ضرورياً وطبيعياً.
- هـ- **تشجيع التنافس** بين العاملين لدفعهم نحو التوصل إلى أفكار إبداعية جديدة.
- و- **تقديم الدعم المادي والمعنوي** للمبدعين ومشاريعهم الإبداعية.
- ز- **دراسة الأفكار الجديدة** دراسة جادة وإبداء الاهتمام بها وتطبيق الجيد منها.

- **مبادئ الإبداع :**

- قام **بيتر داركر** بوضع **مبادئ للإبداع التنظيمي** وهي عبارة عن أعمال أو ممارسات يجب على المنظمات التي تسعى إلى الإبداع القيام بها ، وأطلق على هذه المجموعة من الممارسات (The Do ' s) .

- كما حدد ايضا مجموعة من الممارسات يجب على المنظمة تجنبها وأطلق عليها (The Dont' s)

- **والأشياء التي يجب على المنظمات القيام بها هي: (٤ أشياء) :**

- ١- إن الإبداع الهدي المنظم يبدأ **بتحليل الفرص** ، فهو يبدأ بالتفكير بمصادر الفرص الإبداعية آتفة الذكر ، وعلى الرغم من أن أهمية كل مصدر من هذه المصادر تختلف من مجال لآخر ، ومن وقت لآخر ، إلا أنه يجب دراسة وتحليل جميع هذه المصادر بشكل نظامي.
- ٢- **يجب عدم الاكتفاء بالتفكير في المشكلة** ، وإنما أيضاً مقابلة الناس والاستفسار منهم والاستماع إليهم.
- ٣- **لكي يكون الإبداع فعالاً يجب أن يكون بسيطاً ومركزاً** نحو حاجة محددة.

٤- الإبداع الفعال عادة يبدأ صغيراً بحيث لا يتطلب الكثير من الأموال والأفراد وغيرها من المصادر.

- أما الأعمال التي يجب على المنظمات تجنبها فهي: ٣ أعمال هي :

١- المغالاة في التفكير وإظهار الذكاء ومحاولة الوصول إلى إبداع يصعب على الأشخاص العاديين التعامل معه.

٢- التنوع ومحاولة عمل عدة أشياء في نفس الوقت.

س : يجب على المنظمة الإبداعية ان تفعل عدة اشياء في وقت واحد (خطأ)

٣- محاولة الإبداع للمستقبل البعيد وليس الحاضر.

- مراحل العملية الإبداعية : لقد صنف بعض الباحثين مراحل عملية الإبداع في ٤ هي :

١- مرحلة الإعداد . ٢- مرحلة الاختبار والاحتضان . ٣- مرحلة الإشراف . ٤- مرحلة التحقيق .

- استراتيجيات الإبداع :

- هنالك العديد من استراتيجيات الإبداع التي يمكن أن تتبناها المنظمة.

- ويقصد باستراتيجيات الإبداع : السياسات التنظيمية التي تصمم للترويج للعملية الإبداعية وإيجاد المناخ الإبداعي داخل المنظمة.

ومن هذه الاستراتيجيات نذكر ٣ منها وهي :

أولاً : التطوير التنظيمي . ثانياً : التخصص الوظيفي . ثالثاً : الدورية .

س : الاستراتيجية التي تقوم على نقل أفراد الإدارة العليا للعمل في وظائف أخرى :

أ- الاستراتيجية الدورية . ب- الاستراتيجية التلقائية . ج- الاستراتيجية اليومية . د- كل ماسبق صحيح

- معوقات الإبداع :

- هناك مجموعة من العوامل التي تحد من الإبداع وتحول دون تنميته وتمنع استفادة المنظمات المختلفة منه ، ومن هذه المعوقات ما يلي : (١٣ عامل هي) :

١- الخوف من التغيير و تفضيل حالة الوضع الراهن.

٣- الالتزام بحرفية القوانين والتركيز على الشكليات دون المضمون.

٥- عدم الإيمان : بأهمية المشاركة من قبل العاملين.

٧- قلة الحوافز المادية والمعنوية .

٩- الفواصل الرئاسية .

١١- معوقات مالية .

١٢- ضعف الولاء التنظيمي .

١٣- التفكير غير المتعمق .

المحاضرة ٢٠ : التفاوض الفعال

- تعريف عملية التفاوض :

- يعرفها (Johnson) : ” بأنها تلك العملية التي يحاول فيها طرفان أو أكثر الوصول إلى اتفاق مقبول حول موضوع أو موضوعات مختلف عليها ”.

- أما (Sebenius & Lax) : ” بأنها العملية التي نهدف من خلالها الوصول إلى تسوية لحل النزاعات أو الخلافات ”.

- ويعرفها (محسن الخضير) : ” بأنها موقف تعبيري حركي بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا ، يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب ومواءمة وتكيف وجهات النظر، واستخدام كافة أساليب الاقتناع للحفاظ على المصالح القائمة أو للحصول على منفعة جديدة بإجبار الخصم بالقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين ”.

وهي ” مناقشة أو حوار بين طرفين أو أكثر بهدف التوصل إلي اتفاق على حل قضية أو أكثر يتنازع عليها الطرفان مع المحافظة علي المصلحة المشتركة ”.

- عناصر عملية التفاوض : يمكن حصر أهم عناصر عملية التفاوض في : (٥ عناصر هي) :

١- درجة الانتفاع والاعتمادية المتبادلة بين أطراف عملية التفاوض.

٢- وجود خلاف منظور بين أطراف عملية التفاوض.

٣- تكافؤ الفرص لأطراف التفاوض.

٤- احتمالات الاتفاق بين أطراف التفاوض.

٥- ضرورة وجود قوة إلزامية لتنفيذ نتائج التفاوض الموقعة.

- أهداف عملية التفاوض ومتطلباتها الأساسية :- يمكن حصر أهم أهداف عملية التفاوض في : (٣ أهداف هي) :

١- الوصول إلى اتفاق . ٢- تحسين التعاون ودرجة الاعتمادية . ٣- منع تفاقم الخلاف وما ينتج عنه من آثار سلبية .

- أما متطلبات عملية التفاوض فهي : (٥ متطلبات هي) :

١- تحتاج إلى حد أدنى من التعاون بين الأطراف المتفاوضة.

٢- النظر إلى المكاسب الاستراتيجية والفرعية.

٣- قد ينطوي التفاوض على تقديم تنازلات من أطرافه.

٤- كما يتطلب التفاوض كعملية إنسانية معرفة بالأهداف ، و بموقف الطرف المقابل.

٥- إن نجاح عملية التفاوض يعتمد على شخصية المفاوض ، ودرجة الثقة المتبادلة بين أطرافه.

- السمات الشخصية للمفاوضين وأثرها على التفاوض : ويمكن القول : أن هناك ٤ أنواع للشخصيات المتفاوضة وهي :

١- المفاوض القوي . ٢- المفاوض المقتنع . ٣- المفاوض الواثق . ٤- المفاوض المتردد .

- **مراحل أو خطوات عملية التفاوض :** تمر عملية التفاوض بعدة مراحل يمكن اجمالها في: (٧ مراحل هي):

أولاً : مرحلة البدء في عملية المفاوضات (تحديد المعلومات المتاحة).

ثانياً : عملية التفاوض والاتفاق على جدول الأعمال وتقديم المقترحات.

ثالثاً : المباحثات والاستعداد للمناقشة والحوار.

رابعاً : استخلاص اتجاهات ومواقف الطرف الآخر وتلافي المأزق.

خامساً : الإعداد للمرحلة التالية من المفاوضات وتقديم اقتراحات متفتحة.

سادساً : المساومة.

سابعاً : أقفال باب المناقشة والوصول إلى الاتفاق.

- **وبناءً على ما سبق فإنه يمكن القول إن :**

- اساليب التفاوض **تختلف** باختلاف الثقافات.

- عملية التفاوض هي **انعكاس** للثقافات ، والأنماط السلوكية.

- عملية التفاوض **تتأثر** بالصفات الشخصية والفلسفة الإدارية والتنظيمية السائدة بالمنظمة والمجتمع.

- يجب أن نفرق بين **ثلاثة أمور** مهمة ونحن بصدد عملية التفاوض وهي :

أ- **الاستراتيجية** التفاوضية. ب- **السياسة** التفاوضية. ج- **التكتيك** التفاوضي.

- **شروط التفاوض :** - **تتعدد شروط التفاوض ومن أمثلتها : (٧ شروط هي) :**

١- **القوة التفاوضية:** مدى السلطة والتفويض الذي تم منحه للمفاوض.

٢- **المعلومات التفاوضية:** التي تمكن التفويض أن يجيب على الاسئلة .

٣- **القدرة التفاوضية:** للفريق المفاوض ومدى الانسجام .

٤- **الرغبة المشتركة:** لدى أطراف التفاوض في التوصل لاتفاق.

٥- **المناخ المحيط:** ويركز على القضية التفاوضية والمصالح المشتركة .

٦- **التوازن في القوة بين الاطراف المتفاوضة .**

٧- **تحديد المفاوضين:** و التأكد من تساوي الطرفين المتفاوضين في المسؤولية والصلاحيات .

- **أهم صفات المفاوض الناجح :**

- **هناك العديد من الخصائص** التي يجب أن تتوافر في رجل التفاوض الناجح حتى يستطيع أن يقوم بوظيفته التفاوضية خير قيام ،

وهذه الخصائص تتكامل مع بعضها البعض لتضع الإطار العام والخاص لشخصية رجل التفاوض وتجعل منه صالحاً للقيام بعملية

التفاوض التي تستند إليه.

- **ومن ثم يمكن القول :** أن كل عملية التفاوض تحتاج إلى خصائص ومهارات معينة في من يقوم بها ، ولعل هذا يفسر لنا أن **كل**

موقف تفاوضي يحتاج إلى طريقة معينة لمعالجته والتعامل معه.

- **ومن هنا فقد أصبحت عملية التفاوض عملية احتراف متعددة الجوانب والأبعاد يتم داخلها تخصص معين ، وأهمها ما يلي**

(**٢٠ خاصية هي**) :

١- أن يكون مقتنع أولاً بالعملية التفاوضية قبل إقناع الآخرين.

٢- استخدام كل الأساليب في التفاوض وكسب نقاط التفاوض كلما امكن.

٣- ضرورة تهينة الطرف الآخر وإعداده نفسياً لتقبل الآراء.

٤- التفاؤل الدائم ومقاومة الثورات العارمة والانتقادات الظالمة أحياناً برباط الجأش والهدوء المطلق ، والعقلانية الرشيدة.

٥- التجديد المستمر في طرق وأساليب تناول الموضوعات.

٦- عدم بدء الحوار التفاوضي بجملة استفزازية أو نظرة عدوانية أو حركة تعبر عن الكراهية والتحدي والعدوان.

٧- التحلي بالمظهر الأنيق في كافة الجلسات الرسمية للمفاوضات.

٨- الأستمتاع بالعمل التفاوضي.

٩- عدم الانخداع بظاهر الأمور والأحتياط دائماً عن عكسها.

١٠- لا تبدأ التفاوض أبداً دون ان تكون مستعداً له.

١١- التمسك بالثبات الدائم وهدوء الأعصاب.

١٢- عدم الاستهانة بالخصم أو بالطرف المتفاوض معه.

١٣- لا تتسرع في اتخاذ قرار واكسب وقتاً للتفكير.

١٤- أن تستمع أكثر من أن تتكلم ، وإذا تكلمت فلا تقل شيئاً له قيمة خلال المفاوضات التمهيدية.

١٥- ليست هناك صداقة دائمة ، ولكن هناك دائماً مصالح دائمة.

١٦- الإيمان بصدق وعدالة القضية التفاوضية.

١٧- الحظر والحرص وعدم إفشاء ما لديك دفعة واحدة.

١٨- لا أحد يحفظ أسرارك سوى شفتيك.

١٩- يجب تبني تحليلاتك ومن ثم قراراتك على الوقائع والأحداث الحقيقية ولا يجب أن تبني على التمنيات.

٢٠- ان تتفاوض من مركز قوة ، ولا يأس في التفاوض ولا هزيمة دائمة فيه.

*** الفرد و المجتمع :**

- الإنسان هو المخلوق الوحيد الذي يولد عاجزاً وقاصراً ولا يستطيع أن يحيا وحيداً .
- يعيش الفرد منذ ولادته حتي مماته في المجتمع .
- أن استمرار عضويته يعتمد علي عناية أسرته و محافظتها علي بقائه .
- المجتمع يمارس تأثيره و حكمه في سلوك الفرد وتصرفاته من خلال المراكز و الأدوار التي يلعبها .
- تم إعداد الفرد وتدريبه لشغل مركز محدد ، ويتطلب ذلك أن يلعب هذا الفرد دوراً محدداً ، ينطوي علي أنماط سلوكية يحددها المجتمع .
- يولد الفرد بقدر محدود من السلوك الثابت وبقدرة علي التعلم .
- تلعب الأسرة و المجتمع والمدرسة و المؤسسة ، دور ووظيفة في تربية الفرد وتعليمه وإعداده .
- * تقسيمات الأفراد في المجتمع :** - يتم تقسيم الأفراد في المجتمع إلي عدة فئات حسب عدة معايير منها:
 - معيار الجنس ، العمر .
 - معيار العائلة ، و الأسرة .
 - معيار نوع المجتمع .
- في ضوء تلك المعايير ، يمكن أن يشغل الفرد مركز محدداً في أي فئة من تلك الفئات ، وتختلف المراكز التي يحتلها الفرد باختلاف مراحل حياته .

*** لا ينتمي الفرد لجماعة واحدة :**

- تبعاً لتنوع الحاجات التي يسعى الإنسان بنشاطه إلي اشباعها ، فإن كل فرد يكون في العادة عضواً في أكثر من جماعة في وقت واحد .
- قد تتغير عضوية الفرد في الجماعات المختلفة بمرور الاعوام .
- إلا أن الجماعات مهما اختلفت أهدافها ودوافعها و مهما كانت علاقات الأفراد فيها فهي تؤثر علي سلوكهم وتفكيرهم وكذلك اتجاهاتهم ، وأول مظهر من مظاهر تأثير الجماعة على الأفراد ينعكس من خلال دورها في تشكيل شخصيتهم وسلوكهم الفردي .
- * الدور الذي يلعبه الفرد في الجماعة :**
 - عملية انتماء الفرد الي جماعة ليست عملية شكلية بل هي عملية هادفة سواء كانت شواخصها واضحة معلومة أم هي ضمنية مستقرة .
 - لذلك نجد أن لكل فرد دور في جماعة معينة يقوم به .
 - تتعدد الأدوار التي يقوم بها الفرد وتزداد بعض هذ الأدوار قد يكون بسيطاً بحيث لا يحتاج من الفرد قدر كبير من الذكاء والمهارة أو الإعداد . وقد يكون الدور صعباً و معقداً .
 - وكلما كان الدور الذي يقوم به الفرد صعباً و معقداً كان تفاعله مع أعضاء الجماعة أكبر ، واحتاج في نفس الوقت إلي قدر من المسؤولية .

*** أثر الجماعة في الفرد :**

- حالة التأثير بين الفرد و الجماعة حالة تبادلية بمعنى أن الفرد يؤثر في الجماعة و الجماعة كذلك تؤثر في الفرد .
- تستطيع الجماعة التأثير في الفرد عن طريق التوافق و التطابق .
- عن طريق التوافق و المطابقة يكتسب الفرد الكثير من الصفات خلال مراحل حياته .
- عن طريق الجماعة التي يلتقي الفرد بها و ينتمي إليها إجبارياً أو اختيارياً كالأسرة و النادي و المدرسة ... الخ .

*** أثر الجماعة في إنتاجية الفرد :**

- لوحظ أن الإنتاج اليدوي يزيد في وجود عدد من الزملاء الذين يقومون بنفس العمل .
- ويطلق علي عملية أزياد كمية النشاط الذي يقوم به الفرد بوجود زملائه من الافراد الآخرين كلمة " التفسير الاجتماعي " .
- والعملية المضادة للتفسير الاجتماعي هي " الكبح الاجتماعي " ، وهي تتمثل في هبوط مستوى أداء الفرد نتيجة وجوده في الجماعة ، حيث إن الفرد كثيراً ما يعجز عن التفكير الهادي إذا وجد وسط عدد كبير من الأفراد .

*** العوامل المؤثرة في ديناميكية الجماعة :** تتعدد العوامل المؤثرة في ديناميكية الجماعة ، ويمكن اجمالها في : (٣ عوامل هي) :

- ١- شخصية الفرد .
 - ٢- الحالة الاجتماعية .
 - ٣- الظروف البيئية المحيطة .
- * أنواع السلوك الاجتماعي التفاعلي :** تتعدد أنواع السلوك الاجتماعي التفاعلي ، ويمكن اجمالها في ٥ أنواع هي :
- ١- التعاون .
 - ٢- المنافسة .
 - ٣- الصراع .
 - ٤- المهادنة .
 - ٥- التقليد .

المحاضرة ٢٢ : مستقبل السلوك التنظيمي

الاتجاهات المؤثرة في السلوك التنظيمي :

- هناك اتجاهات تبدو جوهرياً في الوقت الحالي بحيث يتوقع استمرار تأثيرها علي المنظمات والسلوك التنظيمي في المستقبل لذلك يتعين علي الإداريين الانتباه لها فهي تشكل تحديات وفرصاً في نفس الوقت للمنظمة ومن أهمها : (١٢ اتجاه هي) :
- ١- ضخامة حجم المنظمات .
- ٢- اللامركزية .
- ٣- الإدارة الجماعية وفقدان المبادأة الفردية .
- ٤- المنظمة المستطيلة .
- ٥- تغيرات في طبيعة القوى العاملة .
- ٦- مصادر الطاقة .
- ٧- ثورة المعلومات .
- ٨- التقدم التكنولوجي .
- ٩- البيئة الاجتماعية .
- ١٠- تزايد عدد السكان .
- ١١- النقابات العمالية .

*** رؤية مستقبلية عن السلوك التنظيمي :**

- خلق الله الإنسان فأكرمه وأحسن صورته ، وجعل في كل قلب من قلوب العباد ما يشغله ، لحكمة لا يعلمها إلا الله عز وجل ، ولرسالة يؤديها الإنسان حسب حالته وطبيعته ، كلاً مسير لما خلق له .

- وفي ضوء ذلك فإننا نؤمن بوجود فروق بين الناس ونتعرف كيف ولماذا تحدث هذه الاختلافات والممارسات ، ولماذا يختلف سلوك كل منا عن الآخر؟ ليس هذا فقط بل لماذا يختلف سلوكنا من حين لآخر؟
- **إن السلوك الإنساني** كما عرفناه : هو محصلة استجابة الشخص لمثير أو لأكثر من مثير في موقف معين ، وذلك حسب طبيعة وملامح الشخصية الإنسانية.
- كما يعرف **السلوك التنظيمي** : بأنه **محصلة تفاعل خصائص الفرد وخصائص الجماعة والبيئة والمنظمة** .
- ومما سبق يتبادر إلى الذهن **سؤال مهم** : وهو ما الذي تتناوله محددات السلوك التنظيمي المرتبطة بالفرد ، و الجماعة ، وكذلك المحددات المرتبطة بالبيئة ؟.
- والجواب هو : إن المحددات المرتبطة **بالفرد** تتناول دوافع العمل ، وهكيل القيم الشخصية لدى العاملين ، و ضغوط العمل لدى الأفراد والعاملين بالمنظمة ، وأن علم **السلوك التنظيمي** يساعد على تفسير السلوك الإنساني و التنبؤ به والسيطرة عليه.
- أما محددات السلوك التنظيمي المرتبطة **بالجماعة** فأنها تتناول : عملية الإدراك ، و أنماط القيادة ، وطبيعة عملية صنع القرارات في المنظمة.
- ومحددات السلوك التنظيمي المرتبطة **بالبيئة** فتنناول : إدارة التكنولوجيا وطبيعة الهيكل التنظيمي في المنظمة ، وإدارة عملية التطوير التنظيمي في المنظمة.
- وهنا نتبنى المدخل الموقفي (أي الموقف) كإطار لتناول السلوك التنظيمي حيث يشير هذا المدخل إلى أن النمط المناسب لكل محدد من محددات السلوك التنظيمي سابقة الذكر يتوقف على طبيعة متغيرات الموقف ، فما هي الأهداف المرجوة من دراسة السلوك التنظيمي ؟.
- في مجال العمل : يحتاج الرؤساء والزعماء والمرووسين - على حد سواء - إلى فهم بعضهم البعض ، لأن هذا الفهم يؤثر بدرجة كبيرة على نواتج العمل ، وكلما زاد الفهم كلما ارتفع أداء المنظمة ، وهناك أمثلة كثيرة تحدث في العمل يومياً يتجلى فيها بوضوح أهمية فهم سلوك الآخرين.
- **ويمكن القول : إن هناك ثلاثة أهداف ضرورية تدفعنا لدراسة السلوك التنظيمي وهي :**
 - ١- التعرف على مسببات السلوك.
 - ٢- التنبؤ بالسلوك في حال التعرف على المسببات.
 - ٣- التوجيه والسيطرة والتحكم في السلوك من خلال التأثير في المسببات.
- إن أهمية دراسة السلوك التنظيمي ، ودراسة محددات وعناصر وأبعاد السلوك الإنساني في المنظمات يساهم في تحقيق مجموعة من الأهداف سواء بالنسبة **للفرد** أو **المنظمة** وكذلك بالنسبة **للبيئة** التي تعمل فيها المنظمة.
- *مراجعة عناصر السلوك التنظيمي :**
- يمكن تقسيم العوامل والعناصر التي تؤثر في السلوك إلى مجموعتين : **عناصر سلوك فردي** ، و **عناصر سلوك جماعي** .
- أولاً : أهم عناصر السلوك الفردي هي: (٥ عناصر):**
 - ١- الإدراك .
 - ٢- التعليم .
 - ٣- الدافعية .
 - ٤- الشخصية .
 - ٥- الاتجاهات النفسية .
- ثانياً : عناصر السلوك الجماعي: (٣ عناصر هي):**
- وهي العناصر والمتغيرات المؤثرة في السلوك الجماعي للأفراد أو الجماعات ، وعناصرها هي :
 - ١- الجماعات .
 - ٢- القيادة .
 - ٣- الاتصال .
- وبذلك يضح لنا **مدى أهمية السلوك التنظيمي** : فهو يركز على فهم وتوجيه سلوكيات وتفاعلات **العنصر البشري** ، والذي يعتبر أهم **عناصر الإنتاج** في المنظمة ، ونجاح المنظمة مرهون بنجاح تفعيل العنصر البشري وتحسين أدائه ، و بجانب هذه الأهمية يجب أن نعتزف بصعوبة **إدارة السلوك الإنساني** ، وذلك لتعدد المتغيرات التي تؤثر في هذا السلوك من ناحية ، ولعدم استقرار هذه المتغيرات المؤثرة فيه من ناحية أخرى.
- وحتى تكون دراسة السلوك الإنساني داخل المنظمات صحيحة متكاملة فإن الدراسة تتم على عدة مستويات هي : **(الفرد و الجماعة و التنظيم والبيئة)**.