





منشورات جامعة دمشق
مركز التعليم المفتوح
برنامج إدارة المشروعات الصغيرة

السلوك التنظيمي

تأليف

الدكتور أيمن ديوب

الدكتور محمد ناصر

أستاذ مساعد في قسم إدارة الأعمال

أستاذ في قسم إدارة الأعمال

١٤٣٧ - ١٤٣٨ هـ

جامعة دمشق

٢٠١٥ - ٢٠١٦ م



١٣	المقدمة.....
١٩	الوحدة الأولى : أهمية السلوك الانساني في المنظمات
٢١	مفهوم السلوك التنظيمي.....
٢٣	أهمية السلوك التنظيمي.....
٢٥	أهم النماذج الافتراضية حول دراسة سلوك الإنسان.....
٢٧	مبادئ ومفاهيم أساسية في السلوك التنظيمي.....
٢٩	أطر دراسة السلوك التنظيمي.....
٣٣	علاقة البعد الثقافي بالسلوك التنظيمي.....
٣٣	أهداف دراسة السلوك الإنساني في المنظمات.....
٣٧	الوحدة الثانية : التطور التاريخي لمجال السلوك الإنساني وأهم نماذجه
٣٩	تطور مفاهيم السلوك التنظيمي.....
٤٠	تطور العلوم السلوكية.....
٤٤	السلوك التنظيمي في النظريات الإدارية الرئيسية.....
٥٥	الوحدة الثالثة : النظريات الإنسانية وأنماط الشخصية والسلوك
٥٧	معنى الشخصية.....
٥٩	بناء الشخصية وهيكلتها.....
٦٠	محددات الشخصية.....
٦٢	نظريات الشخصية.....

٧٠.....	النظريات الإنسانية
٧٣.....	أنماط الشخصية والسلوك

الوحدة الرابعة : التنظيم الإدراكي والإدراك الاجتماعي..... ٧٧

٧٩.....	مفهوم الإدراك وتعريفه
٨٠.....	ميكانيكية عملية الإدراك
٨١.....	أنواع الإدراك ومراحل نموه
٨٣.....	الإدراك الانتقائي
٨٦.....	المبادئ التي تحكم عملية الإدراك
٨٧.....	المشاكل التي تعترض عملية الإدراك وتحوله لإدراك خاطئ
٨٩.....	التنظيم الإدراكي والإدراك الاجتماعي

الوحدة الخامسة : الدافعية والتحفيز..... ٩٧

٩٩.....	طبيعة الدوافع وأنواعها
١٠١.....	مداخل دراسة الدوافع والحوافز
١٠٢.....	أولاً : مدخل الإدارة العلمية
١٠٣.....	ثانياً : مدخل الإدارة السلوكية
١٠٤.....	ثالثاً : الاتجاهات المعاصرة في الدوافع
١١٥.....	الحوافز
١١٥.....	مفهوم الحوافز وعلاقتها بالدوافع
١١٦.....	أنواع الحوافز
١٢٢.....	شروط نجاح نظام الحوافز
١٢٣.....	المساواة كحافز أو دافع
١٢٤.....	النقد كدافع وحافز

الوحدة السادسة : الاتجاهات ١٣١

١٣٣	مفهوم ومكونات الاتجاهات.....
١٣٧	مصادر الاتجاهات وتكوينها.....
١٣٩	وظائف الاتجاهات.....
١٤٢	أنواع الاتجاهات وأشكالها.....
١٤٣	تغيير الاتجاهات.....
١٤٧	تكوين الاتجاهات الأخلاقية.....
١٤٩	قياس الاتجاهات.....
١٥١	القيم.....

الوحدة السابعة : مفهوم التعلم ونظرياته..... ١٥٣

١٥٥	مفهوم التعلم ومعناه.....
١٥٦	مصطلحات ومفاهيم في التعلم.....
١٥٨	نظريات التعلم.....
١٥٨	التعلم الشرطي الواسطي.....
١٦٠	نظريات التعلم الاجتماعي.....
١٦٠	التعلم عن طريق التجربة.....
١٦١	التعميمات الناجمة عن سرد نظريات التعلم.....
١٦٢	الاستراتيجيات الشرطية للتدعيم والعقاب.....
١٦٤	توقيت الحوافز «جداول التدعيم».....

الوحدة الثامنة : دور الثقافة في سلوك الأفراد..... ١٦٩

- ١٧١..... مفهوم وتعريف الثقافة
- ١٧٣..... مفهوم الثقافة التنظيمية
- ١٧٥..... من أين تنشأ الثقافة التنظيمية
- ١٧٧..... مكونات الثقافة التنظيمية
- ١٧٩..... أنواع الثقافة التنظيمية
- ١٨٦..... أبعاد التنوع الثقافي في المنظمات
- ١٨٨..... خصائص الثقافة التنظيمية
- ١٩٠..... تأثير الثقافة على المنظمة
- ١٩٢..... هل يمكن تغيير ثقافة المنظمة
- ١٩٤..... أساليب تقوية الثقافة التنظيمية
- ١٩٥..... سمات الثقافة الفعالة

الوحدة التاسعة : جماعات العمل وعوامل نجاحها..... ١٩٩

- ٢٠١..... جماعات العمل
- ٢٠١..... ماهية الجماعة وأسباب تكوينها ومراحل تطورها
- ٢٠٦..... أنواع الجماعات
- ٢١١..... نمو وتطور الجماعات
- ٢١٢..... خصائص الجماعة الفعالة / الناجحة
- ٢١٥..... تماسك الجماعة
- ٢١٨..... فرق العمل
- ٢١٨..... تعريف فرق العمل وأساسيات تكوينه
- ٢٢١..... الفرق بين فريق العمل وجماعة العمل
- ٢٢٣..... أنواع فرق العمل

٢٢٥	فرق العمل ذاتية الإدارة.....
٢٢٥	مفهوم فرق العمل ذاتية الإدارة.....
٢٢٥	سمات فرق العمل ذاتية الإدارة.....
٢٢٦	مراحل تطبيق وتطوير فرق العمل ذاتية الإدارة.....
٢٢٧	تقييم الأداء في فرق الإدارة ذاتية الإدارة.....
٢٢٨	سمات فريق العمل ذاتي الإدارة الناجح.....

الوحدة العاشرة : الصراع التنظيمي وإداراته.....٢٣١

٢٣٣	مفهوم الصراع
٢٣٥	أنواع الصراعات التنظيمية.....
٢٤٥	مصادر الصراعات التنظيمية.....
٢٥١	إدارة الصراع في بيئة العمل ومراحلها
٢٦١	الصراع والأداء التنظيمي
٢٦٣	التفاوض كوسيلة لحل الصراع.....

الوحدة الحادية عشرة : أهمية الاتصال وتحسن فاعليته.....٢٦٧

٢٦٩	تعريف الاتصال وأهميته في المنظمات.....
٢٧١	عناصر عملية الاتصال.....
٢٧٣	اتجاهات الاتصال.....
٢٨٠	مشاكل الاتصال ومعوقاته.....
٢٨٢	كيفية اختيار وسائل الاتصال.....
٢٨٤	الاتصالات غير اللفظية.....
٢٨٦	الإصغاء.....
٢٨٧	أنماط الاتصال.....

٢٨٨	الاتصالات غير الرسمية.....
٢٨٨	الاتصالات المباشرة.....
٢٩٠	كيفية تحسين فاعلية الاتصالات.....

الوحدة الثانية عشرة : تصميم العمل وعلاقته بالرضا الوظيفي..... ٢٩٣

٢٩٥	ماهية تصميم العمل.....
٢٩٦	كيف يدرك الفرد محتوى العمل.....
٢٩٧	استراتيجيات تصميم العمل.....
٣٠٣	علاقة تصميم العمل بالرضا الوظيفي.....
٣٠٤	أثر التنظيم على السلوك التنظيمي.....
٣٠٦	أثر الهيكل التنظيمي على السلوك التنظيمي.....
٣٠٧	أثر حجم التنظيم على السلوك التنظيمي.....
٣٠٨	أثر مراحل تطور التنظيم على السلوك التنظيمي.....
٣١٤	أثر البيئة على السلوك التنظيمي.....
٣١٩	أثر الاستراتيجية المتبعة على السلوك التنظيمي.....
٣٢٠	أثر التكنولوجيا المستخدمة على السلوك التنظيمي.....
٣٢٢	أثر الصراعات بين مراكز القوى على السلوك التنظيمي.....

الوحدة الثالثة عشرة : الإبداع التنظيمي وعلاقته بالبيئة التنظيمية... ٣٢٧

٣٢٩	مفهوم وتعريف الإبداع.....
٣٣١	الإبداع والابتكار.....
٣٣٢	مكونات الإبداع.....
٣٣٢	مستويات الإبداع في المنظمات.....
٣٣٦	مراحل الإبداع.....

استراتيجيات دعم الإبداع.....	٣٣٩
محفزات الإبداع	٣٤٢
العوامل المؤثرة على الإبداع (معوقات الإبداع)	٢٤٦
قياس الإبداع والابتكار في المنظمات.....	٣٤٩
إدارة المواهب كمدخل لإدارة الإبداع في المنظمات	٣٥١

الوحدة الرابعة عشرة : إدارة تنوع قوة العمل في المنظمات.....	٣٥٥
التنوع في قوة العمل : المفهوم والتعريف والطبيعة	٣٥٧
أبعاد التنوع في قوة العمل	٣٦٣
تغيير بيئة العمل.....	٣٦٥
الاستجابات الحديثة للتنوع الثقافي	٣٦٨
التنوع العالمي	٣٧٦
التعاقد الخارجي لمهام إدارة الموارد البشرية كدخل لتحقيق التنوع	٣٨٠

قائمة المراجع	٣٨٥
---------------------	-----



مقدمة :

إن السلوك الإنساني ينطلق من كل ما يفعله بني البشر بما في ذلك التفكير والشعور، يعني أنه يتضمن الاتجاهات، والتفكير، والتغيرات المادية والتغيرات الشعورية، ليشمل بذلك جميع أنواع التصرفات أو النشاطات التي يمارسها الفرد في حياته سواء الظاهر منها ما يمكن ملاحظته، أو الباطن الذي يصعب ملاحظته بشكل مباشر ويستدل عليه من خلال قياس السلوك الظاهر أو ملاحظته كالتعلم والاتجاهات والدافعية والإدراك، وغيرها.

إن الرغبة بزيادة إنتاجية وأداء المنظمات وفعاليتها بسبب تدني وانخفاض أداء وإنتاجية العديد منها، وفشل البعض من المنظمات الأخرى، وبلوغ البعض الآخر حالة الإفلاس والفناء، وكذلك إن المنافسة والمزاومة الشديدة بين المنظمات في مختلف المجالات والميادين سواء على المستوى القومي أو الإقليمي أو الدولي أدت إلى مضاعفة الاهتمام من قبل هؤلاء الباحثين والكتاب وغيرهم من أجل تحسين مستوى الأداء في هذه المنظمات، هذا بالإضافة إلى النظرة والمفاهيم والممارسات التقليدية المتعلقة بالعنصر الإنساني في المنظمات لم تنج من إشارة حفيظة هؤلاء الباحثين والكتاب وجعلت من الضرورة تبني منظور جديد للإدارة، لأن المنظور والنهج التقليدي لا يستطيع تقديم حلول ناجحة للمشكلات الحالية الصعبة والمعقدة التي تواجه الإدارة في العصر الحالي، لذلك ونتيجة لكل ما تقدم أعلاه ظهرت أهمية السلوك الإنساني وأجريت الدراسات والمحاولات المكثفة والمتواصلة لإيجاد الحلول المناسبة لكافة المشكلات التي تعترض المنظمات سواء المتعلقة بالأداء أو الإنتاجية، أو الكفاية أو الفعالية، هذا وقد تناولت هذه المحاولات والأبحاث إيجاد قيادات جديدة، وإعادة تصميم العمل والمنظمات، وتبني نماذج جديدة لإشراك العاملين في وضع السياسات والأهداف واتخاذ القرارات، وكيفية تحفيز العاملين وتحقيق الاستفادة المثلى من قدراتهم وإمكاناتهم، وكانت كل هذه الدراسات والأبحاث مركزة على سلوك الأفراد في المنظمات نظراً لأهميته في توجيههم لخدمة أهداف المنظمة، وكان هذا الاهتمام والتركيز كبيراً لدرجة جعل بعض الكتاب يعتبرون أن مدخل السلوك التنظيمي يهيمن على المدخل السلوكي للإدارة حالياً ومستقبلاً.

ولقد جاء كتابنا حول السلوك التنظيمي في هذا الاتجاه، وقد تم تقسيمه إلى أربع عشرة وحدة يتناول كل منها جانباً مهماً من جوانب السلوك التنظيمي ، وقد تم ترتيبها كالتالي :

الوحدة الأولى : أهمية السلوك الانساني في المنظمات وقد تضمنت
مفهوم السلوك التنظيمي، أهمية السلوك التنظيمي، أهم النماذج الافتراضية حول دراسة سلوك الإنساني، مبادئ ومفاهيم أساسية في السلوك التنظيمي ، أطر دراسة السلوك التنظيمي ، علاقة البعد الثقافي بالسلوك التنظيمي ، أهداف دراسة السلوك الإنساني في المنظمات.

الوحدة الثانية : التطور التاريخي لمجال السلوك الإنساني وأهم نماذجه الافتراضية وقد تضمنت تطوّر مفاهيم السلوك التنظيمي ، تطوّر العلوم السلوكية، السلوك التنظيمي في النظريات الإدارية الرئيسية

الوحدة الثالثة : النظريات الإنسانية وأنماط الشخصية والسلوك وقد تضمنت : معنى الشخصية ، بناء الشخصية وهيكلتها ، محددات الشخصية ، نظريات الشخصية، النظريات الإنسانية، أنماط الشخصية والسلوك

الوحدة الرابعة : التنظيم الإدراكي والإدراك الاجتماعي وقد تضمنت مفهوم الإدراك وتعريفه ، ميكانيكية عملية الإدراك ، أنواع الإدراك ومراحل نموّه ، الإدراك الانتقائي، المبادئ التي تحكم عملية الإدراك ، المشاكل التي تعترض عملية الإدراك وتحولّه لإدراك خاطئ، طرق تصويب الأخطاء في عملية الإدراك ، التنظيم الإدراكي والإدراك الاجتماعي

الوحدة الخامسة : الدافعية والتحفيز وقد تضمن طبيعة الدوافع وأنواعها، مداخل دراسة الدوافع والحوافز ومنها مدخل الإدارة العلمية ، مدخل الإدارة السلوكية ، الاتجاهات المعاصرة في الدوافع ، كما تضمن عرضاً لموضوع الحوافز من حيث مفهوم الحوافز وعلاقتها بالدوافع ، أنواع الحوافز ، شروط نجاح نظام الحوافز ، المساواة كحافز أو دافع ، النقود كدافع وحافز.

الوحدة السادسة : الاتجاهات وقد تضمنت مفهوم الاتجاهات ومكوناتها،
مصادر الاتجاهات وتكوينها ، وظائف الاتجاهات ، أنواع الاتجاهات وأشكالها،
تغيير الاتجاهات ، تكوين الاتجاهات الأخلاقية ، قياس الاتجاهات ، القيم

الوحدة السابعة : مفهوم التعلم ونظرياته وقد تضمنت مفهوم التعلم
ومعناه ، مصطلحات ومفاهيم في التعلم ، نظريات التعلم ، التعلم الشرطي
الوسيلي ، نظريات التعلم الاجتماعي ، التعلم عن طريق التجربة ، التعميمات
الناجمة عن سرد نظريات التعلم ، الاستراتيجيات الشرطية للتدعيم والعقاب ،
توقيت الحوافز «جداول التدعيم»

الوحدة الثامنة : دور الثقافة في سلوك الأفراد وقد تضمنت مفهوم
وتعريف الثقافة ، مفهوم الثقافة التنظيمية ، من أين تنشأ الثقافة التنظيمية ،
مكونات الثقافة التنظيمية ، أنواع الثقافة التنظيمية ، أبعاد التنوع الثقافي في
المنظمات ، خصائص الثقافة التنظيمية ، تأثير الثقافة على المنظمة ، هل يمكن
تغيير ثقافة المنظمة ، أساليب تقوية الثقافة التنظيمية ، سمات الثقافة الفعالة

الوحدة التاسعة : جماعات العمل وعوامل نجاحها وقد تضمنت عرضاً
لجماعات العمل من حيث ماهية الجماعة وأسباب تكوينها ومراحل تطورها ،
أنواع الجماعات ، نمو وتطور الجماعات ، خصائص الجماعة الفعالة / الناجحة،
تماسك الجماعة ، كما تضمنت عرضاً لفرق العمل من حيث تعريف فرق العمل
وأساسيات تكوينه ، الفرق بين فريق العمل وجماعة العمل ، أنواع فرق العمل
، فرق العمل ذاتية الإدارة من حيث مفهوم فرق العمل ذاتية الإدارة، سمات فرق
العمل ذاتية الإدارة ، مراحل تطبيق وتطوير فرق العمل ذاتية الإدارة ، تقييم
الأداء في فرق الإدارة ذاتية الإدارة ، سمات فريق العمل ذاتي الإدارة الناجح

الوحدة العاشرة : الصراع التنظيمي وإدارته وقد تضمنت مفهوم
الصراع ، أنواع الصراعات التنظيمية ، مصادر الصراعات التنظيمية ، إدارة
الصراع في بيئة العمل ومراحلها ، الصراع والأداء التنظيمي ، التفاوض كوسيلة
لحل الصراع.

الوحدة الحادية عشرة : أهمية الاتصال وتحسن فاعليته وقد تضمنت
تعريف الاتصال وأهميته في المنظمات ، عناصر عملية الاتصال ، اتجاهات
الاتصال ، مشاكل الاتصال ومعوقاته ، كيفية اختيار وسائل الاتصال ،
الاتصالات غير اللفظية ، الإصغاء ، أنماط الاتصال ، الاتصالات المباشرة ،
الاتصالات غير الرسمية ، كيفية تحسين فاعلية الاتصالات

الوحدة الثانية عشرة : تصميم العمل وعلاقته بالرضا الوظيفي وقد
تضمنت ماهية تصميم العمل ، كيف يدرك الفرد محتوى العمل ، استراتيجيات
تصميم العمل ، علاقة تصميم العمل بالرضا الوظيفي ، أثر التنظيم على السلوك
التنظيمي من حيث أثر الهيكل التنظيمي على السلوك التنظيمي ، أثر حجم
التنظيم على السلوك التنظيمي ، أثر مراحل تطور التنظيم على السلوك
التنظيمي ، أثر البيئة على السلوك التنظيمي ، أثر الاستراتيجية المتبعة على
السلوك التنظيمي ، أثر التكنولوجيا المستخدمة على السلوك التنظيمي ، أثر
الصراعات بين مراكز القوى على السلوك التنظيمي

الوحدة الثالثة عشرة: الإبداع التنظيمي وعلاقته بالبيئة التنظيمية وقد
تضمنت مفهوم وتعريف الإبداع ، الإبداع والابتكار ، مكونات الإبداع ،
مستويات الإبداع في المنظمات ، مراحل الإبداع ، استراتيجيات دعم الإبداع ،
محفزات الإبداع ، العوامل المؤثرة على الإبداع (معوقات الإبداع) ، قياس
الإبداع والابتكار في المنظمات ، إدارة المواهب كمدخل لإدارة الإبداع في
المنظمات

الوحدة الرابعة عشرة: إدارة تنوع قوة العمل في المنظمات وقد تضمنت
التنوع في قوة العمل : المفهوم والتعريف والطبيعة ، أبعاد التنوع في قوة
العمل، برامج إدارة التنوع في المنظمات ، تغيير بيئة العمل ، الاستجابات
الحديثة للتنوع الثقافي ، التنوع العالمي، التعاقد الخارجي لمهام إدارة الموارد
البشرية كمدخل لتحقيق التنوع

وقد كتب الأستاذ الدكتور محمد ناصر :

الوحدة الأولى : أهمية السلوك الانساني في المنظمات .

الوحدة الثانية : التطور التاريخي لمجال السلوك الإنساني وأهم نماذجه.

الوحدة الثالثة : النظريات الإنسانية وأنماط الشخصية والسلوك

الوحدة الرابعة : التنظيم الإداري والإدراك الاجتماعي

الوحدة السابعة : مفهوم التعلم ونظرياته

الوحدة الحادية عشرة : أهمية الاتصال وتحسن فاعليته

الوحدة الثانية عشرة : تصميم العمل وعلاقته بالرضا الوظيفي

أما الدكتور أيمن ديوب فقد كتب :

الوحدة الخامسة : الدافعية والتحفيز

الوحدة السادسة : الاتجاهات

الوحدة الثامنة : دور الثقافة في سلوك الأفراد

الوحدة التاسعة : جماعات العمل وعوامل نجاحها

الوحدة العاشرة: الصراع التنظيمي وإدارته

الوحدة الثالثة عشرة : الإبداع التنظيمي وعلاقته بالبيئة التنظيمية

الوحدة الرابعة عشرة : إدارة تنوع قوة العمل في المنظمات

وأخيراً نسأل الله العلي القدير أن نكون قد وفقنا في عرضنا لموضوع السلوك التنظيمي كونه من الموضوعات المهمة في ميدان العلوم الإدارية والإنسانية لما فيه من خير لطلابنا وباحثينا وبلدنا الغالي سورية.

والله من وراء القصد

المؤلفان



الوحدة الأولى

أهمية السلوك الإنساني في المنظمات

١. مفهوم السلوك التنظيمي
٢. أهمية السلوك التنظيمي
٣. أهم النماذج الافتراضية حول دراسة سلوك الإنسان
٤. مبادئ ومفاهيم أساسية في السلوك التنظيمي
٥. أطر دراسة السلوك التنظيمي
٦. علاقة البعد الثقافي بالسلوك التنظيمي
٧. أهداف دراسة السلوك الإنساني في المنظمات
٨. تذكّر



مفهوم السلوك التنظيمي

إن السلوك الإنساني ينطلق من كل ما يفعله بني البشر بما في ذلك التفكير والشعور، يعني أنه يتضمن الاتجاهات، والتفكير، والتغيرات المادية والتغيرات الشعورية، ليشمل بذلك جميع أنواع التصرفات أو النشاطات التي يمارسها الفرد في حياته سواء الظاهر منها ما يمكن ملاحظته، أو الباطن الذي يصعب ملاحظته بشكل مباشر ويُستدل عليه من خلال قياس السلوك الظاهر أو ملاحظته كالتعلم والاتجاهات والدافعية والإدراك.

ويُستعمل السلوك بشكل رئيسي للإشارة إلى صنف واسع من الاستجابات المتشابهة من حيث الأبعاد والوظائف، لذلك يُمكن التنبؤ بالسلوك إذا ما تمَّ التعرف على الكيفية التي يُدرك فيها الفرد الموقف، ودرجة أهمية هذا الموقف بالنسبة له، علماً أنه قد لا يبدو سلوك البعض رشيداً للآخرين، لكن بالنسبة للفرد ذاته يكون هنالك أكثر من سبب يدعو للقول بأن سلوكه كان رشيداً وقد يتفق البعض معه في ذلك، ويختلف البعض الآخر، ويُعزى السبب في هذا الاختلاف «تفسير السلوك» إلى الاختلاف في حجم المعلومات ونوعها وإلى التفاوت في إدراك المتغيرات البيئية، وطبيعة العلاقة معها تبعاً للموقف الذي يتواجد فيه الفرد.

وبالتالي يُمكن القول: إن السلوك لا يُمثل دالة للموقف الذي تُحدّد ملامحه البيئة (المنبهات بحسب مفهوم نظرية الاشتراط التقليدي) بل إنه يرتبط أيضاً بدوافع الفرد ومستوى إدراكه العقلي وخبراته السابقة، أما أصحاب النظرية السلوكية فإنهم يرون أن عملية التعلم تُمثل المحور الرئيسي في تفسير السلوك الإنساني، وأن البيئة هي التي تؤدي إلى السلوك السوي أو غير السوي من قبل الفرد.

ولهذا أصبحت مادة السلوك الإنساني في المنظمات أو السلوك التنظيمي أو السلوك الإداري من بين المواد العلمية الرئيسة في خطط ومناهج حقل الإدارة في جميع الجامعات والكليات والمعاهد، لا بل ومادة تدريبية للمديرين على وجه الخصوص، ولمختلف العاملين بشكل عام، وذلك لأنه أصبح واضحاً عدم إمكانية المنظمات تحقيق أهدافها بكفاية وفعالية دون الفهم الواضح والمتعمق لسلوك العاملين فيها الذين لهم الدور الحاسم في هذا المجال.

وانطلاقاً من ذلك يُعرّف جون نيوستروم ودافيز كيز السلوك التنظيمي بأنه: دراسة وتطبيق المعرفة المتعلقة بكيفية تصرّف وسلوك الأفراد في المنظمة يعني أنه وسيلة إنسانية لخدمة الإنسان، وينطبق بشكل واسع على سلوك جميع الناس في جميع المنظمات والأعمال أيّاً كان نوعها خدمية أم إنتاجية.

في حين يرى علماء وباحثون معنيون بهذا المجال: أن السلوك التنظيمي يعني مباشرة تفهّم وتفسير السلوك الإنساني في المنظمات والتنبؤ به، وضبطه والتحكّم فيه من أجل تحقيق أهدافها بكفاية وفعالية.

لذلك ومن أجل التوصل إلى تفهّم معمق لسلوك الفرد في العمل وتوجيهه لخدمة المنظمة، ينبغي تحليل وتفسير السلوك لمعرفة الأسباب التي تدفع الفرد للقيام بسلوكٍ أو تصرّفٍ معيّن.

ومن خلال التعرف على مسببات السلوك يُمكن التنبؤ فيه في المستقبل إلى حدّ ما، وبالتالي يُصبح بالإمكان ممارسة قدر من السيطرة والتحكّم في سلوك الفرد لأغراض وأهداف المنظمة.

يعني أن السلوك التنظيمي يُمثل المدخل السلوكي للإدارة وليس كل الإدارة، لأن هنالك مداخل أخرى للإدارة تشتمل على العمليات والنظم، والأسلوب الكمي والموقفي.

وبهذا الصدد يقول تشارلس بيررو: لا أحد يستطيع أن يُفسّر ويتفهم المنظمات من خلال شرح وتفسير سلوك واتجاهات الأفراد، وحتى الجماعات الصغيرة.

ومن جهة ثانية يُمكن القول إن مجال السلوك التنظيمي لا يدخل ضمن مئات الأعمال التي تمارس يومياً (باستثناء أعمال التعليم والأبحاث) كالوظائف والأعمال المالية والمحاسبية والتسويقية والإنتاجية، ولكن هذه الحقيقة لا تُقلل من أهمية السلوك التنظيمي ودوره في التنظيم والإدارة الفعالة، لأنه يدخل في كل مجال ومهنة وعمل.

أهمية السلوك التنظيمي:

إن ما دفع الباحثين والكتاب وغيرهم من المعنيين إلى مزيد من الاهتمام بإنتاجية وأداء المنظمات وفعاليتها هو نمو المنظمات وانتشارها المطرد وتغلغلها في جميع مناحي وأنشطة الفرد والشعوب، هذا بالإضافة إلى عمل نسبة كبيرة من أفراد المجتمع في هذه المنظمات أو المشروعات المختلفة.

من هنا تزايد الاهتمام في إنتاجية وأداء هذه المنظمات بسبب تدني وانخفاض أداء وإنتاجية العديد منها، وفشل البعض من المنظمات الأخرى، وبلوغ البعض الآخر حالة الإفلاس والفناء.

وكذلك إن المنافسة والمزاومة الشديدة بين المنظمات في مختلف المجالات والميادين سواء على المستوى القومي أو الإقليمي أو الدولي أدت إلى

مضاعفة الاهتمام من قبل هؤلاء الباحثين والكتاب وغيرهم من أجل تحسين مستوى الأداء في هذه المنظمات.

هذا بالإضافة إلى النظرة والمفاهيم والممارسات التقليدية المتعلقة بالعنصر الإنساني في المنظمات «كافتراض أن الإنسان كسول يجب إرغامه على العمل بواسطة العقاب والتهديد» لم تنج من إثارة حفيظة هؤلاء الباحثين والكتاب وجعلت من الضرورة لديهم تبني منظور جديد للإدارة، لأن المنظور والنهج التقليدي لا يستطيع تقديم حلول ناجحة للمشكلات الحالية الصعبة والمعقدة التي تواجه الإدارة في العصر الحالي.

لذلك ونتيجة لكل ما تقدّم أعلاه ظهرت أهمية السلوك الإنساني وأجريت الدراسات والمحاولات المكثفة والمتواصلة لإيجاد الحلول المناسبة لكافة المشكلات التي تعترض المنظمات سواء المتعلقة بالأداء أو الإنتاجية، أو الكفاءة أو الفعالية.

وتناولت هذه المحاولات والأبحاث إيجاد قيادات جديدة، وإعادة تصميم العمل والمنظمات، وتبني نماذج جديدة لإشراك العاملين في وضع السياسات والأهداف واتخاذ القرارات، وكيفية تحفيز العاملين وتحقيق الاستفادة المثلى من قدراتهم وإمكاناتهم.

وكانت كل هذه الدراسات والأبحاث مركزة على سلوك الأفراد في المنظمات نظراً لأهميته في توجيههم لخدمة أهداف المنظمة، وكان هذا الاهتمام والتركيز كبيراً لدرجة جعل بعض الكتاب يعتبرون أن مدخل السلوك التنظيمي يهيمن على المدخل السلوكي للإدارة حالياً ومستقبلاً.

أهم النماذج الافتراضية حول دراسة سلوك الإنسان:

يتم التعامل مع الإنسان على أساس نماذج افتراضية في ذهن المدير سواء أكان ذلك بوعي أم بدون وعي، وهذه النماذج هي:

أ . الإنسان من منظور التحليل النفسي: **Psych oanalytical**

Man

يرى فرويد صاحب مدرسة التحليل النفسي أن سلوك الإنسان يستند إلى العواطف والغرائز، حيث يعتبر أن الدوافع اللاشعورية البدائية أو ما يُسميه الذات الدنيا Id وأن الأنا Ego هي الدافع الشعوري أو العنصر الواقعي الذي يؤثر في السلوك والشخصية.

أما الأنا العليا فهي المثل العليا التي يحتكم إليها الفرد ويعتبرها ذات تأثير أقل على السلوك الإنساني.

ب . الإنسان من منظور حر الإرادة: **Humanistic Man**

ويقوم هذا النموذج بالتركيز على أن الإنسان حر في تصرفاته وقادر على التغلب على الجوانب السلبية التي يظهرها نموذج فرويد الوارد أعلاه هذا من جهة، ومن جهة ثانية إن تصرفات الإنسان لا يمكن ضبطها حسبما هو وارد في افتراض نموذج الإنسان السلوكي، والثقة هنا كبيرة في منطق الإنسان ووعيه وقدرته على تخطيط مستقبله بإرادة حرة.

ج . الإنسان الوجودي: **Existential Man**

من هذا المنظور يُعد الإنسان باحثاً عن معنى وجوده في هذه الحياة، وبالتالي فالظروف التي يمر بها كلها ومنها البيئية والوظيفية ومتطلباتها وما تفرضه عليه من تقييد لحرّيته تجبره على البحث عن الوسائل الخاصة التي يستطيع التكيف

بواسطتها مع البيئة المحيطة ومؤثراتها دون أن يخسر وجوده أو قيمته في الحياة وغايته منها.

د . الإنسان السلوكي Behavioral Man

ويقوم هذا النموذج اعتماداً على النظريات السلوكية وإمكانية التأثير في الإنسان وسلوكه على أساس السلوك المتوقع، وهذا ما جعل هذه النظريات تعتمد على مركزية عاملين هما: المثير: Stimulus والاستجابة: Response.

في تفسير كافة السلوكيات، وتعدُّ أن الدوافع الأساسية هي من أهم الدوافع في تفسير السلوك عند الإنسان كالجوع والعطش والعواطف، والخوف.

وتصل درجة الثقة عند أنصار هذه الاتجاهات كالعالم B. F. Skinner إلى الحديث عن إمكانية هندسة الإنسان من خلال التحكم في الجينات البشرية التي تمكّنا من تحديد نوع الإنسان المطلوب.

والنتيجة: أيّاً كان الاتجاه أو النموذج فإن الالتزام بالسلوك التنظيمي ضرورة إدارية لا غنى عنها من أجل تحقيق أهداف التنظيم بأعلى درجة من الكفاءة الإنتاجية للسلع والخدمات في القطاعين العام والخاص على حدّ سواء.

لأن الوظيفة الإدارية أيّاً كانت ليست إلا دوراً يلعبه الموظف ويتحمّ عليه الالتزام بمقتضيات هذا الدور مسلياً، لذلك تهدف دراسة السلوك التنظيمي إلى تفهّم الأبعاد النفسية والسلوكية للإنسان بصفته موظفاً أو عاملاً، على اعتبار أنه إنسان يحتكم لقوانين وتعليمات وأعراف تُنظّم سلوكه إدارياً وتنظيمياً، سواء أكان يقوم بهذا العمل بمفرده أم عضواً في جماعة.

إن الفهم للمؤثرات الإيجابية والسلبية على سلوك الموظف سواء أكانت هذه المؤثرات داخلية من داخل المنظمة التي يعمل بها الفرد، أم خارجية من البيئة الاجتماعية الأكبر التي ينتمي إليها، يُسهم في تسخير تلك المعرفة والمعلومات لصالح العمل، على الرغم من اختلاف سلوك الموظف بمفرده عن سلوكه عندما يكون عضواً في جماعة، حيث أن للجماعات أعرافها وقِيودها التي تحكم سلوك الفرد وتجعله في كثير من الأحيان يُعطي الأولوية لأهداف الجماعة ومعاييرها ويُفضلها على أهدافه ومعاييرهِ الذاتية، وذلك بسبب ما تحققه له العضوية في هذه الجماعة من إشباع لحاجات نفسية واجتماعية غالباً ما يصعب عليه تحقيقها خارج نطاق الجماعة.

مبادئ ومفاهيم أساسية في السلوك التنظيمي:

لكل مجال من مجالات المعرفة والعلوم الاجتماعية وحتى الطبيعية قاعدة فلسفية من المفاهيم الأساسية التي توجه تطوره في مراحله المختلفة، وهذا ينطبق على مجال السلوك التنظيمي الذي يقوم على مجموعة من المبادئ والمفاهيم الأساسية التي تدور حول طبيعة الإنسان والمنظمة، ومن أهم هذه المبادئ:

أولاً: طبيعة الإنسان وتشمل ثمانية مبادئ أساسية هي:

١ - الناس متشابهون ومختلفون بأن واحد: حيث أن كل إنسان يختلف عن الآخر ومهما كانت درجة التشابه لا يمكن أن نجد شخصين متشابهين ومتساويين في جميع الجوانب الفيزيولوجية والعقلية.

٢ - سلوك الفرد هو نتاج تفاعل الفرد مع البيئة: يعني هنالك عوامل ومؤثرات ذاتية تتعلق بالفرد ذاته، وعوامل ومؤثرات تتعلق بالبيئة التي يعيش فيها، وتتفاعل كل هذه العوامل مجتمعة لتحديد سلوك الفرد.

٣ - أن أي تصرف أو نشاط يصدر عن لإنسان لا ينشأ من العدم وإنما يكون لسبب ما، وقد يكون هذا السبب متعلقاً بالإنسان ذاته، أو بالمؤثرات والعوامل المحيطة به، وقد يكون السلوك أو التصرف ناشئاً عن عدة أسباب وليس سبب واحد.

٤ - هنالك دافع لكل سلوك: والدافع هو رغبة غير مشبعة أو هو عدم توازن يشعر به الفرد، وبالتالي يكون هو القوة الرئيسية التي تثير السلوك وتحدده.

٥ - هنالك غاية أو هدف يسعى الإنسان للوصول إليه من خلال إقدامه على هذا السلوك أو التصرف.

٦ - الإنسان كُلي: يعني أن شخص الإنسان نظام يتكوّن من أجزاء مترابطة ومتفاعلة كالقيم والاتجاهات والقدرات والمهارات، وكلّ منها يؤثر في الآخر ويتأثر به ليتصرف الإنسان ككل متكامل.

٧ - خبرة الفرد وتجارب السابقة: والتي من شأنها أن تؤثر على إدراكه لموقف ما وبالتالي تؤثر على سلوكه.

٨ - كرامة الإنسان: يعني الاعتماد على فلسفة تعامل الإنسان معاملة مختلفة عن معاملة عناصر الإنتاج الأخرى، لأن ذلك مرافق وملازم لشخصية الإنسان على خلاف الأشياء الأخرى.

ثانياً: طبيعة المنظمة: وتضم مبدأين أساسيين هما:

١ - المنظمة نظام اجتماعي: وبالتالي فهي تخضع للقوانين الاجتماعية والنفسية، مع العلم أن كل منظمة تحوي نوعين من الأنظمة الاجتماعية التي هي النظم الاجتماعية الرسمية والنظم الاجتماعية غير الرسمية، وأن المنظمة تعمل في بيئة ديناميكية متغيرة تؤثر على المنظمة وتتأثر بها.

٢ - المنظمة تعمل على تحقيق المصالح المتبادلة: حيث تسعى كل منظمة لتحقيق أهدافها التي أنشئت من أجلها وتستمر من خلالها، وهذا لا يتحقق إلا من خلال استقطاب الأفراد وتوظيفهم للعمل فيها وسعيهم لتحقيق أهدافهم من خلال تحقيق أهداف المنظمة.

أطر دراسة السلوك التنظيمي:

تنوّعت المناهج والمداخل لدراسة السلوك التنظيمي باختلاف اهتمام الكتاب والباحثين وميادين المعرفة التي ينتمون إليها، لأن تفهّم سلوك العاملين في المنظمات والتنبؤ به والتحكّم فيه أمر في غاية الصعوبة والتعقيد، لكن على الرغم من ذلك هنالك بعض النماذج الأكثر وضوحاً وشمولاً وتكاملاً في هذا المجال كنموذج لوثانز الذي اعتمد على مدخل التعلّم الاجتماعي والذي يعتمد على المنهجين التاليين:

أ - المنهج المعرفي (العقلي): الذي يعترف بإرادة الفرد وحرّيته، ويقرّ بأن سلوك الفرد هادف والإنسان يعي ويدرك الهدف الذي يسعى إليه يعني أن سلوك الإنسان يعتمد أساساً على قوى داخلية في الإنسان ذاته.

ب - المنهج السلوكي: الذي يرى أن سلوك الإنسان يعتمد أساساً على المؤثرات «المثيرات البيئية» المحيطة بالفرد، وأن الفرد لا يملك أي سلطة، لذلك يفترض

أنصار هذا النموذج إمكانية التأثير في سلوك الإنسان لدرجة كبيرة بحيث يُمكن التنبؤ بهذا السلوك أو التصرف في ضوء السلوك المتوقع.

ج - منهج التعلّم الاجتماعي: الذي يحاول دمج الأفكار والمفاهيم التي أسهم فيها كلٌّ من المدخلين السابقين، نظراً لأن المدخل المعرفي انتقد على أنه عقلي، وأن المدخل السلوكي انتقد على أنه جبري.

لذلك يرى مدخل التعلّم الاجتماعي أنه يُمكن تفسير السلوك في إطار التفاعل التبادلي المستمر بين العوامل أو المحدّات العقلية والسلوكية والبيئية، لأن الفرد والموقف لا يعملان بانعزال ومستقلين عن بعضهما البعض.

وهذا ما دفع لوثائز إلى تطوير نموذج انطلاقاً من الأهداف التي يجب أن يسعى نموذج السلوك التنظيمي لتحقيقها وهي:

١ - تفهّم وتفسير سلوك الفرد في المنظمة.

٢ - التنبؤ بسلوك الفرد.

٣ - توجيه وضبط سلوك الفرد.

وتتضافر هذه الأهداف مترابطة ومتكاملة لتستطيع الإدارة في المنظمات من خلالها تحقيق أهداف هذه المنظمات وحل مشكلاتها ومعضلاتها المواجهة لها.

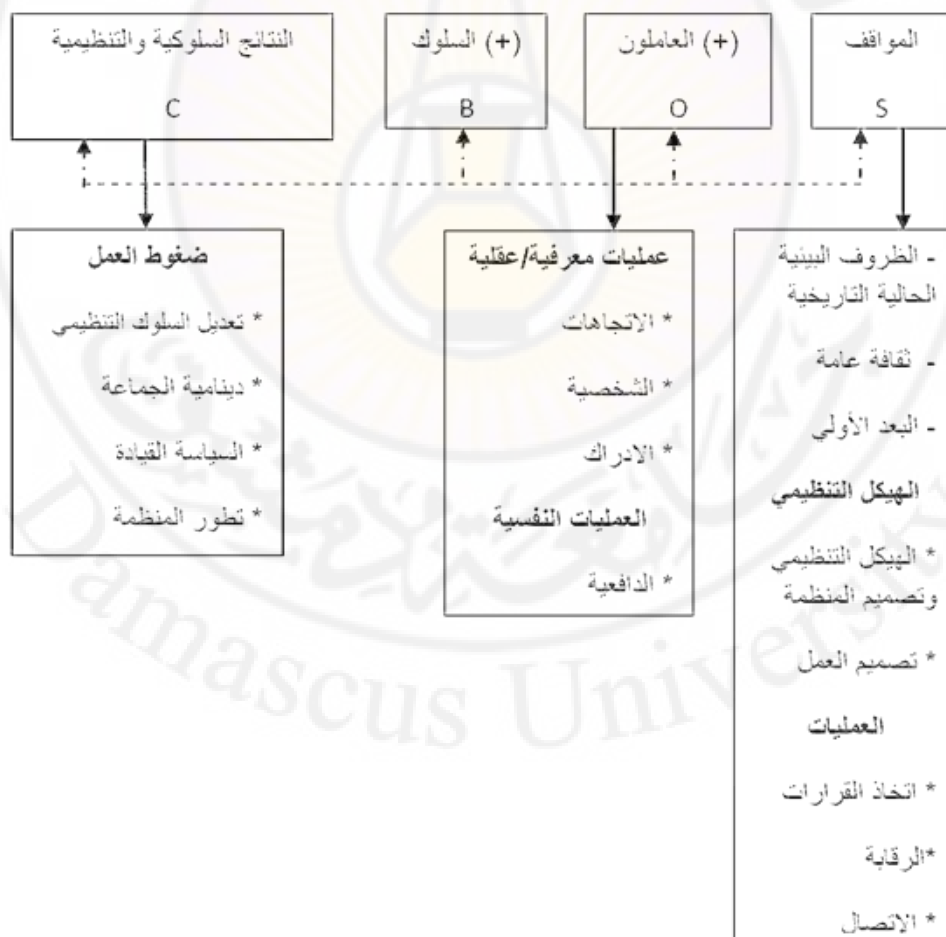
لأن النموذج العقلي يفيد كما لاحظنا في تحقيق الهدف الأول وهو تفهيم سلوك الفرد (S - O)، إلا أنه لا يسهم كثيراً في عملية التنظيم والتنبؤ. وأن النموذج السلوكي يساعد على تفهم السلوك، ويسهم بشكل فعال وأكبر في عملية التنبؤ وضبط السلوك وتوجيهه (C - B) اعتماداً على قانون الأثر الذي وضعه إدوارد نورنديك والمتضمن أن السلوك التنظيمي الذي يتبعه نتيجة إيجابية «تعزيز» سيتدغم وسيتركز بصورة أكبر.

والسلوك الذي تتبّعه نتائج ضارة (عقوبة) سيضعف وينطفئ، ومن هنا تأتي إمكانية التنبؤ بسلوك الفرد والتحكم به على أساس التحكم بالبيئة الموقفية، لهذا يقوم نموذج لوثانز على أن سلوك الإنسان في المنظمة هو محصلة ونتاج تفاعل عوامل ومتغيرات عديدة مترابطة، يتعلق بعضها بالفرد ذاته مثل الشخصية والدافعية والقيم والاتجاهات والتعليم وغيرها، ويتعلق البعض الآخر بالمنظمة التي يعمل فيها الفرد مثل الهيكل التنظيمي الرسمي وغير الرسمي، وثقافة المنظمة، وعمليات الاتصال والقيادة واتخاذ القرارات.

وكذلك الاعتماد على البيئة العامة (البعد الدولي)، وعلى اعتبار كل من الفرد والجماعة والمنظمة كلٌّ متكامل يتكوّن من أجزاء مترابطة تتفاعل مع بعضها البعض.

ويعتبر هذا النموذج أن كل هذه المتغيرات تؤثر في تحديد سلوك الفرد، وتتفاعل بشكل مستمر مع بعضها البعض وتتأثر ببعضها بشكل دائم، وهذا ما جعل نموذج لوثانز أساساً وإطاراً فكرياً لدراسة السلوك التنظيمي ومناقشة مسبباته ومحدداته ونتائجه.

إلا أن ما ينبغي عدم إغفاله هو أن: تفهّم سلوك الفرد ومعرفة أسبابه، ومن ثم التنبؤ به، وضبطه أو التحكم به، هي عمليات نسبية أو جزئية، لأن أي نموذج أو إطار فكري مهما كان شاملاً لا يمكن من التنبؤ بشكل كامل ودقيق بالسلوك المتوقع، وبالتالي لا نقدر على التحكم والسيطرة في جميع المسببات، أي أن الضبط يصبح جزئياً فقط، وسبب ذلك هو أن بعض الظروف الأسرية والاجتماعية التي تؤثر في سلوك الفرد لا يمكن للمنظمة السيطرة عليها أو التحكم فيها، وفيما يلي شكل توضيحي لإطار فكري لدراسة السلوك التنظيمي:



علاقة البعد الثقافي بالسلوك التنظيمي:

تُعَدُّ حصيلة المعرفة والعلم المتراكمة فيما يخص مجال السلوك التنظيمي نتاج دراسات وتجارب وأبحاث تتعلق بالسلوك التنظيمي، تمت غالبيتها في المجتمعات والدول الغربية الرأسمالية المتقدمة وفي طليعتها الولايات المتحدة الأمريكية، وهذا ما أضفى على معظم النظريات والنماذج والمبادئ والمفاهيم السلوكية صفة التوجُّه بالدرجة الأولى لدراسة وتفهُّم سلوك الأفراد في المجتمعات الأوروبية والأمريكية.

وعلى اعتبار أن للثقافة دوراً كبيراً في التأثير على سلوك الفرد لذلك ينبغي الحيلة والحذر في تطبيق المبادئ والمفاهيم والأفكار السلوكية التي تضمنتها هذه النظريات وتوصلت إليها هذه الدراسات والأبحاث، إلى أنه لا يمكننا التسليم بشكل مطلق بصحة وثبات هذه النظريات والنماذج والمفاهيم والمبادئ على مجتمعاتنا، لكن هذا ليس يعني بأنه لا قيمة لها لدينا وفي مجتمعاتنا، لا بل على العكس لا مناص لنا من الاعتماد عليها والاستفادة منها واعتبارها نواة أساسية ونبراساً ينير لنا الدرب في الدراسة والتحليل والتفسير حيث لا تتوافر لدينا حصيلة بديلة من المعرفة عن السلوك التنظيمي نابعة من واقع مجتمعتنا وثقافته.

أهداف دراسة السلوك الإنساني في المنظمات:

لقد أصبح الاهتمام بدراسة السلوك الإنساني في المنظمات ضرورة ملحة نظراً لأنه يُساعد هذه المنظمات على الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية حتى يوصلها إلى تحقيق الإنتاجية العليا فيها، ولهذا تتحدّد الأهداف الرئيسية لدراسة السلوك الإنساني في المنظمات حتى يتمكن من تأدية وظيفته الأساسية سابقة الذكر أعلاه بالأهداف الثلاث التالية:

١ - هدف فهم سلوك الأفراد العاملين في المنظمة ومعرفة تصرفاتهم في موقع العمل من أجل القيام بدراسة وتحليل الأسباب والدوافع الكامنة وراءها، والعمل على الحيلولة دون القيام بالسلوكيات السلبية منها.

٢ - التنبؤ بالسلوك المرتقب للعاملين في المنظمة: والتعرّف على الأسباب التي تقف وراء هذا السلوك لكي تتمكّن من توقّع تصرفاتهم في المستقبل في المواقف المختلفة، وذلك من أجل الحيلولة دون الآثار السلبية لهذا السلوك واتخاذ الإجراءات المناسبة إزاءه.

٣ - ضبط السلوك وتوجيهه: من خلال تفهّم السلوك الحالي والمستقبلي للأفراد والذي سيُمكن الإدارة من التحكّم به وتوجيهه في المستقبل من أجل تطوير الأداء ورفع مستواه.

تذكر

✓ إن السلوك التنظيمي يُمثل المدخل السلوكي للإدارة وليس كل الإدارة لأن هنالك مداخل أخرى للإدارة.

✓ إن الوظيفة الإدارية أياً كانت ليست إلا دوراً يلعبه الموظف ويتحتم عليه الالتزام بمقتضيات هذا الدور مسلكياً، لذلك تهدف دراسة السلوك التنظيمي إلى تفهم الأبعاد النفسية والسلوكية للإنسان بصفته موظفاً أو عاملاً.



الوحدة الثانية

التطور التاريخي لمجال السلوك التنظيمي

١. تطور مفاهيم السلوك التنظيمي
٢. تطور العلوم السلوكية
٣. السلوك التنظيمي في النظريات الإدارية الرئيسة.



تطوّر مفاهيم السلوك التنظيمي:

يجمع العديد من الكتاب والباحثين في هذا المجال على أن تجارب ودراسات العلاقات الإنسانية تُمثل بداية الانطلاقة الحقيقية للسلوك التنظيمي، إلا أنهم يعترفون بالوقت ذاته بوجود بعض الدراسات والأبحاث والممارسات العملية التي سبقت ذلك، وطوّرت قاعدة معرفية في هذا المجال لا يمكن إغفالها، ولما كان محور مادة السلوك التنظيمي هو سلوك الإنسان في مختلف التنظيمات، وأن ما يُحدّد هذا السلوك هو طبيعة الإنسان، وأثر الفروق الفردية في السلوك، ونمط تطوّر الشخصية، ومسببات السلوك، وطبيعة التنظيمات على اعتبار أنها نظم اجتماعية تُقدّم للعاملين فيها بدلات مادية ومعنوية مقابل التزامهم بالسلوك الذي تحدّده.

فإنه من البدهي أن يعتمد تطوّر المعرفة الإدارية في مجال السلوك الإنساني على تطوّر العلوم الاجتماعية والإنسانية التي تبحث في سلوك الإنسان كفرد سواء أيعمل لوحده أم يعمل ضمن مجموعة، وهذا من شأنه أن يساهم في زيادة فهم سلوك العاملين في التنظيمات الإدارية، لذلك فإن علم النفس، وعلم الاجتماع، ونظرية التنظيم وغيرها من العلوم المتصلة تُعدّ منابع الفكر السلوكي التنظيمي، لأن مفهوم العلوم السلوكية يُشير إلى المعرفة المنظّمة التي تُبيّن كيف يتصرّف الناس بشكل أو بآخر؟ ولماذا؟

وكذلك يُعدّ علم النفس وعلم الاجتماع من أهم الروافد للمفاهيم العلمية لنظريات السلوك التنظيمي، لأن علم النفس هو العلم الذي يبحث في سلوك الإنسان، ومراحل تطوّر هذا السلوك مع نمو الإنسان. وتطوّره، وما إلى ذلك من مفاهيم تتصل بالسلوك الإنساني مثل المؤثرات على نمو الشخصية، وتطوّر مفاهيم الإدراك، والاتجاهات والقيم، والدوافع والحوافز.

حيث أن النظريات في علم النفس وخاصة في مجال تطوّر الشخصية الإنسانية ساهمت وبشكل كبير في زيادة الإلمام والمعرفة بسلوك الإنسان، وهذا ما قد ساعد في الاستفادة من هذه النظريات في التعامل مع الإنسان في مواقع العمل المختلفة، لأن سلوك الإنسان الرسمي قد يختلف عن سلوكه الشخصي (غير الرسمي)، ومع أن هنالك تداخلاً بين هذه النوعين من السلوك، فقد يحصل في بعض الأحيان تطابق بينهما نظراً لأن الموظف يرى أن قيامه بالعمل الرسمي يُحقّق له أهدافه الخاصة التي يطمح بها، وهذا ما يؤدي إلى تحقيق أعلى درجات الرضا وتحقيق الذات.

تطوّر العلوم السلوكية:

تُعَدُّ العلوم السلوكية ثالث التقسيمات الرئيسة للعلوم إلى جانب العلوم الطبيعية والبيولوجية، لكن وبالرغم من اتصال العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ببعضها البعض من خلال بحثها في السلوك الإنساني الجمعي والفردى، فإنه يمكن تحديد العلوم السلوكية ذات الصلة الوثيقة بالسلوك التنظيمي في ثلاثة ميادين علمية هي:

أ - علم الإنسان

ب - علم النفس

ج - علم الاجتماع

وسنقتصر في هذه الوحدة على دراسة هذه العلوم نظراً لأنها تشمل السلوك داخل الأجهزة الإدارية، ونظراً لأن دراستنا تستهدف التوصل إلى استنتاجات وتعميمات عن السلوك الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية.

علم الإنسان Anthropology:

وهو العلم الذي يهتم بدراسة الأنماط السلوكية التي تسود في المجتمعات البشرية المختلفة، وتحديد المظاهر الحضارية التي تُميزُها، وتقسم إلى:

أ - الأنثروبولوجيا الطبيعية: التي تهتم بدراسة الصفات الجسمية للإنسان.

ب - الأنثروبولوجيا الثقافية: التي تهتم بدراسة العلاقات الاجتماعية والميول والتقاليد وأساليب المعيشة، والتكيف للإنسان سواء من الجوانب المادية: كنمط المباني، واللباس، والمعدات المستعملة، أو الجوانب المعنوية: كاللغة والعلاقات الاجتماعية السائدة وما يتصل بهما.

وتُعَدُّ الجوانب المعنوية من صميم اهتمامات العلوم السلوكية لأنها أساس ضروري ومهم لفهم وتحليل السلوك الإنساني، نظراً لأن حضارة أي شعب تُحدَّد أسلوب حياته، حتى بما في ذلك المظاهر السائدة والمتوقعة.

وكذلك فإن القيم والاتجاهات السائدة تُعَدُّ هي الأخرى من المحددات الأساسية لسلوك الإنسان، وهذا ما جعل الدراسات الأنثروبولوجية تُساهم إلى حدٍّ كبير في التعرف على الأعراف التي تحكم مختلف المجتمعات وسلوك أفرادها، الأمر الذي جعلها أحد الفروع الأساسية لمادة السلوك التنظيمي.

ب . علم النفس Psychology:

وهو الذي يقوم على دراسة نفسية الإنسان وسلوكه، والظروف التي تسبق أو ترافق ذلك السلوك، بشكل يُساهم في فهم ذلك السلوك وزيادة التنبؤ به، وضبطه، سواء أكان ذلك مباشراً «ظاهرياً» أو غير مباشر، وهو بذلك يقوم بتحليل الدوافع الإنسانية وانعكاساتها السلوكية، وهذا ما يجعل الكثير من المفاهيم

الأساسية في السلوك التنظيمي هي مفاهيم تقع أساساً في صلب مجالات علم النفس، ولكنها تتعامل مع الإنسان عندما يكون في محيط العمل من أجل التعرف عليه وكيفية تصرفه، وآلية تنميط سلوكه بشكل يخدم أهداف المنظمة وأهداف الفرد معاً.

ومن الأهداف التي نجدها في علم النفس الصناعي والتي تتركز في مجملها لخدمة أهداف الإدارة بشكل كبير:

- ١ - زيادة الكفاءة الإنتاجية.
- ٢ - زيادة توافق العامل مع متطلبات العمل الذي يقوم به بما يؤدي لخفض التوتر الذي تُشيره حاجاته.
- ٣ - إيجاد نوع من الاستقرار الوظيفي من خلال حل النزاعات.
- ٤ - التعرف على متطلبات العمل لتحقيق التوافق بين الخصائص الشخصية ومتطلبات تأدية الوظيفة عند الاختيار والتعيين.
- ٥ - تحسين نوعية العمل من أجل اهتمام العامل وزيادة قدرته على العطاء المتميز.
- ٦ - فهم النمط الثقافي المتمثل بالقيم والاتجاهات السائدة في العمل.

وبشكل عام يتفرع عن علم النفس حقولاً وتفرعات علمية أخرى أكثر تخصصاً مثل: علم النفس الإداري، وعلم النفس الاجتماعي، وعلم النفس الصناعي، وتعدُّ أهم المفاهيم التي تخص السلوك التنظيمي مثل مفاهيم الشخصية، والدوافع، والإدراك، وسيكولوجية النمو، ونظريات التعلم والقيم

والاتجاهات، والعوامل البيئية والوراثية وتأثيراتها المختلفة في نمو الفرد وسلوكه، هي صلب، علم النفس.

لذلك تمت الاستفادة من نظريات علم النفس وتمّ تسخيرها بشكل ملحوظ كأساس لاتخاذ القرارات الإدارية في مجال اختبار الذكاء، والقدرات وتحليل الشخصية، والعلاج النفسي كأساس للتعامل مع الأفراد الراغبين في الالتحاق في المؤسسات العسكرية والأمنية مثلاً.

ج . علم الاجتماع Sociology:

الذي يهتم بدراسة المجتمع والنظم الاجتماعية والجماعات الصغيرة، حيث يهتم على مستوى المجتمع بالعلاقات الاجتماعية السائدة بين الأفراد، التي تنشأ عندما يأخذ كل شخصي سلوك الآخرين في الحسبان، يعني يقوم بدراسة أنماط التفاعل الاجتماعي، وتحليل المواقف المختلفة التي تُصاحبها، وهذا ما يوضّح علاقته بالسلوك الفردي، حيث أن الفرد يلعب أحد دورين هما:

- دور القوة المؤثرة التي تُحاول السيطرة على سلوك الآخرين.

- دور الاستجابة والالتزام برأي الآخرين.

وأما على مستوى النظم الاجتماعية فيهدف علم الاجتماع إلى التعرف على القواعد والأعراف التي تُحكم العلاقات بين الأفراد وغايات هذه العلاقات، والاتجاهات التي تتخذها والتي تتفاوت في درجة تلقائيتها ومشروعيتها وعموميتها.

كما وتُعدُّ دراسة الجماعات مجالاً مهماً من مجالات علم الاجتماع، حيث يركّز على أنواع الجماعات، والأسس التي تقوم عليها، وعلاقاتها ببعضها البعض، وهذا ما يُعدُّ على درجة كبيرة من الأهمية لأن الجماعات ذات تأثير كبير على تفكير الإدارة وسياساتها، كما وتحظى ديناميكية الجماعات والعوامل المحددة لسلوك الفرد في الجماعة باهتمام الدارسين والباحثين في مجال علم الاجتماع.

كل ذلك ساهم في رفد دراسة السلوك التنظيمي بمعارف أساسية سهّلت للمديرين معرفة أمور كثيرة عما يحكم عمل الجماعة، وهذا ما جعل علم الاجتماع يعد أحد الروافد الرئيسة في العلوم السلوكية، وحتى مصدراً للنظريات في مجال السلوك التنظيمي.

السلوك التنظيمي في النظريات الإدارية الرئيسة:

تُعرّف النظرية بأنها: مجموعة من المفاهيم والمصطلحات والافتراضات التي تبحث في العلاقة بين متغيرين أو أكثر بقصد فهم الظاهرة التي هي محل البحث وتفسيرها، والعمل على التنبؤ بتكرار حدوثها وفقاً للسبب المفترض، ومن ثم التحكم بها وضبطها أو الاستفادة منها للتعجيل في إحداثها إذا كانت مرغوبة، أو منع حدوثها إذا كان غير مرغوب فيها من خلال التحكم بالسبب.

وقياساً إلى ذلك إن كافة النظريات الإدارية تقوم على افتراض علاقة بين نمط السلوك والكفاية الإنتاجية، وبافتراض هذه النظريات الإدارية حول الإنسان وسلوكه يتحدد نمط التعامل الواجب إتباعه مع هذا الإنسان لزيادة الإنتاج وتحسين الأداء، ولهذا يمكن تقسيم مراحل تطور السلوك التنظيمي إلى المراحل التالية:

أولاً . ما قبل الحقبة العلمية:

لقد أشار العديد من الكتاب والباحثين إلى أن الحضارات القديمة من: فرعونية وبابلية وسومرية، وصينية وهندية وإسلامية وغيرها، قد حققت تطوراً وإنجازات كبيرة ما كان يمكن أن تتحقق لولا ممارسة بعض أوجه وجوانب العملية الإدارية وكذلك لم تغفل هذه الحضارات وبالأخص الحضارة الإسلامية أهمية الإنسان وضرورة تشاور الرئيس مع المرؤوس عند اتخاذ القرار، وتشجيع الاتصال والتعامل باللطف، واختيار الشخص الأكثر كفاءة.

صحيح أن هذه الأمم والمجتمعات القديمة زراعية وبدائية في استعمالها للوسائل والأدوات وكان الناس فيها أميين، والمدراء غير جديرين، لكنهم حققوا إنجازات مذهلة في ميادين مختلفة.

وصحيح أن عمل الناس سواء فرادى أو جماعات صغيرة كان يسوده علاقات عمل سهلة التعامل، لكن ذلك لا يعني أنهم آنذاك كانوا يعملون في ظروف مثالية من السعادة والرضا، لا بل على العكس كانت ظروف العمل الحقيقية كانت قاسية جداً لا تُطاق تكاد تقصم ظهر العامل من حيث المرض والخطر وسوء قواعد العمل وظروفه، وهذا ما أدى مع مرور الزمن إلى الثورة الصناعية في مجال التقنية واستغلال الموارد الطبيعية، الأمر الذي أدى بدوره إلى تغيرات اقتصادية واجتماعية هائلة كالتغيير في طبيعة المجتمعات وأماكن عمل الناس، وطبيعة أعمالهم بسبب النزوح من الأرياف إلى المصانع في المدن. وهكذا زُرعت بذور إمكانات التحسن، وتوسعت الصناعات، وازداد العرض من السلع، وتراكمت المعرفة، وتحسنت الأجور، وظروف العمل، وتقلّصت ساعات العمل، وبالتالي تحقق رضى أكبر في العمل.

هنا كان روبرت أوين الذي يمتلك مصنعاً في حوالي عام ١٨٠٠م، من الأوائل الذين أكدوا على الحاجات الإنسانية للعاملين، قد رفض استخدام الأطفال، وعلم العمال النظافة، والأخلاق الحسنة وتحسين ظروفهم.

وكذلك يوري أندريه نشر في كتابه فلسفة الصناعة عام ١٩٣٥ العوامل الإنسانية بالإضافة إلى الجوانب الميكانيكية والتجارية في الصناعة، حيث أضاف العامل الإنساني وشدد على العلاج الطبي للعمال وتحسين ظروف العمل المادية وتوعيتهم عن فترة المرض.

وهذا ما أثار الاهتمام في السعي نحو تحقيق الرشد والعقلانية في العملية الإدارية، حيث لم تعد الممارسات الإدارية التقليدية والعشوائية مناسبة للعمليات الصناعية الكبيرة، الأمر الذي أدى إلى ولادة حقبة الإدارة الكلاسيكية.

ثانياً . المدرسة الكلاسيكية:

وهي تشمل عدة اتجاهات فكرية ونظرية هي:

أ - النظرية الإدارية (نظرية المبادئ).

ب - نظرية الإدارة العلمية.

ج - نظرية البيروقراطية.

وهي تتفق بالإجماع إلى حد كبير على تعاملها مع العنصر الإنساني وفيما يلي توضيح مختصر عن كل منها:

أ - النظرية الإدارية: التي تنسب إلى هنري فايول الباحث الجيولوجي الفرنسي الذي تضمن كتابه «الإدارة الصناعية والعامة» الذي نُشر في عام ١٩١٦ أن وظائف المدير هي خمسة: التخطيط والتنظيم والأمر والتنسيق والرقابة واقترح أربعة عشر مبدءاً للإدارة، وأكد بأن المدير الناجح هو من يكون قادراً على التعامل مع الناس، يعني اهتمت بالتنظيم الإداري الكلي على مستوى المنظمة لضمان بقائها وازدهارها.

ب - نظرية الإدارة العلمية: وتُنسب إلى فردريك تايلور وهي تبنّت نظرة ضيقة من خلال تركيزها على المستوى الإشرافي (العمليات) وهي بذلك اتفقت مع النهج السابق بتطبيق الأسلوب العملي في حل المشكلات وبأن الإدارة الفعالة على جميع المستويات هي مفتاح نجاح المنظمات، يعني أنهما اختلفا في الوسيلة واتفقا في الأهداف، فالإدارة العلمية لم تغفل العامل الإنساني لا بل إن التغيرات التي أحدثتها مهّدت الطريق أمام التطورات اللاحقة في السلوك التنظيمي، من خلال إثارة اهتمام الإدارة بأهمية الفرد ودوره في تحسين الإنتاجية، واكتشاف الجانب الإنساني وأهميته.

ج - النظرية البيروقراطية: وتُنسب لـ ماكس فيبر والتي هدفت إلى تحقيق الرشد والعقلانية في المنظمات من خلال السيطرة على السلوك الإنساني وجعله رشيداً وعقلانياً عن طريق تبني إجراءات صارمة في المنظمات واستبعاد العلاقات الشخصية، وتقسيم العمل والتخصيص، والتسلسل الهرمي، وتحقيق العدالة بين العاملين في الترقية والتعيين والاستقرار الوظيفي.

وهي بذلك تبثت النموذج الاقتصادي للإنسان بافتراضها أنه كسول وغير قادر على هذا السلوك غير الرشيد والتأثير عليه من خلال الحوافز والرواتب والمزايا المادية الأخرى.

ثالثاً . حركة العلاقات الإنسانية وأبحاث هوثورن:

التي ركزت مباشرة على الإنسان في العمل بسبب الأسباب العديدة والمعقدة التي تدعو إلى ذلك، كالانكماش الاقتصادي الكبير في الثلاثينات، وإضفاء صفة الشرعية على النقابات والاتحادات العمالية التي ضاعفت جهودها بمطالب العمال، والمعرفة المتراكمة نتيجة أبحاث العلماء السلوكيين حول العمل والتي دعت إلى الاهتمام المتزايد بالعنصر الإنساني، وكذلك ارتفاع المستوى التعليمي للعاملين الذي زاد من طموحاتهم وتوقعاتهم كل ذلك أدى إلى بداية الحقبة السلوكية في الثلاثينات التي من أهم دراستها تجارب هوثورن.

ويُعدُّ أَلْتُون مايو الأب الروحي لما عُرف فيما بعد بالعلاقات الإنسانية وبالسلوك التنظيمي من أول من رآوا بأن المشكلات الإنسانية أصبحت مجالاً واسعاً للدراسة وفرصة للتقدم، وقد رأت هذه الحركة أن الإنسان مخلوق اجتماعي يسعى إلى إنشاء علاقات أفضل مع الآخرين وأن أفضل سمة جماعية هي التعاون وليس التنافس، وهذا ما انعكس على كيفية تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به والتحكم فيه في نظرية العلاقات الإنسانية.

فقد بدأت هذه التجارب (هوثورن) بدراسة أثر ظروف العمل المادية، ومكان وعدد ساعات العمل، ومن ثم تأثير طول فترة الراحة وأثر التغير في مستوى الأجور على زيادة الإنتاج، على أساس أنها محددات رئيسة للسلوك التنظيمي.

رابعاً . الاستنتاجات من أبحاث هوثورن:

إن التجارب نبّهت إلى أهمية دراسة مشاعر الأفراد تجاه العمل، وإلى أثر دوافعهم وقيمهم الاجتماعية وأنماط القيادة في تحديد سلوكهم وأدائهم للعمل، وبالتالي فقد نبّهت لأول مرة إلى أهمية دراسة هذه المتغيرات كمحددات مبدئية لسلوك وأداء العمل، كما أنها أبرزت الجوانب المتميزة للعنصر البشري في المنظمة، وأوضحت عقم معالجة المشكلات الناجمة عن الإنسان بنفس الطرق التي تُعالج وتدرس العناصر المادية.

كما أنها أوضحت مدى التعقيد الشديد للعنصر الإنساني، وأن مناخ الإشراف له مقدرة في التأثير على جماعة العمل وفي اتخاذ الموقف الإيجابي أو السلبي من أجل تحقيق أهداف التنظيم الرسمي، وبالتالي هي أولى الدراسات التي طبقت المنهج العلمي في دراسة القضايا والمشكلات الإنسانية «السلوك الإنساني» وبالتالي فهي التي فتحت الباب على مصراعية أمام المزيد من التفكير المتقدّم حول طبيعة الإنسان، ومهدت الطريق لمزيد من الاهتمام بالسلوك الإنساني في العمل من جوانب ومجالات متعدّدة.

خامساً . الحقبة الحديثة:

لقد نشر الكاتب دوغلاس ماغريغوز في كتابه الجانب الإنساني للمنظمة الذي صدر عام ١٩٦٠ قاعدة فلسفية هامة للنظرة الحديثة للناس في العمل من خلال نظريته y, X حول الإنسان كبداية الانطلاق في دراسة المدخل السلوكي الحديث للإدارة، بالاعتماد على خبراته وممارساته في الاستشارات الإدارية، وافتراضات هاتين النظريتين تتضح من الجدول التالي:

افتراضات النظرية «X»	افتراضات النظرية «V» (الحديثة)
(المتقدمة) حول الناس أثناء العمل	حول الناس أثناء العمل
- الإنسان العادي يكره العمل بطبيعته، ويحاول تجنبه قدر المستطاع، وبالتالي يجب إجباره عليه. - لإجبار الفرد على العمل يُحب استخدام أسلوب الإثابة من خلال الحوافز المادية وإلى جانبها العقاب. - الإنسان العادي يجب أن يقاد ولا يُحب تحمل المسؤولية، وبالتالي فدرجة طموحه قليلة، ويهمه قبل كل شيء الأمان	- الإنسان العادي يُحب العمل بالفطرة، كما يُحب اللهو واللعب. - في ظل الظروف الطبيعية، وتوفر الحرية والمرونة والاحترام في العمل، الإنسان الطبيعي لا يتهرب من المسؤولية بل يسعى إليها، ويكون لديه طموح. - العقاب ليس وسيلة ناجحة لخلق الرغبة في العمل، إذ يجب الاعتماد على أسلوب الإقناع والترغيب والمعاملة الحسنة، وإحداث نوع من الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية لدى الفرد. - يجب الاعتماد على أسلوب التحفيز المادي

والطمأنينة والاستقرار في عمله وعدم فصله منه.	والمعنوي معاً.
- الإدارة الضعيفة هي التي توفر الفرص لإشباع حاجات الأفراد، دون ربطها بالأداء	- عندما لا يقدم الفرد كل ما لديه من طاقات وإمكانات، فاللوم يقع على رئيسه، وعلى المنظمة الذين لم يعرفوا استغلال وتفجير هذه الطاقات.
- أن مشاركة المرؤوسين لرؤسائهم في اتخاذ القرارات وإعطاءهم قدراً من الحرية في العمل... سيؤدي في النهاية إلى شعور الفرد بالانتماء للمنظمة والولاء لها.	

وقد مثلت النظرية الحديثة ٧ تحدياً للعلماء والباحثين والممارسين مدخلاً تنموياً نحو الأفراد، حيث بيّن ماغريغور أنه باستطاعة أي مدير تحقيق المزيد من الإنجاز بواسطة مرؤوسيه، إذا ما نظر لهؤلاء المرؤوسين بأنهم أصحاب إمكانيات وملتزمون ومسؤولون ومبدعون، لذلك سرعان ما انتشرت هذه النظرية ونالت قبولاً واسعاً وتبنّاها الكثير من المديرين نظراً لاعتبارهم إياها بداية ملهمة في ظل التغيرات السريعة والتعقيد المتزايد.

وإلى جانب هذه النظرية رداً على التغيير السريع والتعقيد المتزايد للذين تشهدهما المنظمات المختلفة ظهرت نظرية الإدارة الموقفية التي تدعو إلى تبني أساليب وفنون تناسب الموقف بدلاً من الاعتماد على الأسلوب الأفضل، وانتشرت هذه النظرية ونالت قبولاً واسعاً لأنها جاءت استجابة للانتقادات الموجهة للنظرية التقليدية التي تبنت الطريقة المثلى في التنظيم والإدارة.

ورواد هذه النظرية الموقفية اقترحوا بأن الهيكل التنظيمي وأسلوب الإدارة المناسبين هما اللذان يعتمدان على عوامل شرطية «موقفية» لذلك شجّع هذا المدخل كل المديرين على النظر إلى السلوك التنظيمي في إطار المواقف، وشجّع السلوك التنظيمي على تبني المدخل الشرطي لأن ذلك يساعد على ربط الأفراد والجماعات والمنظمات معاً.

تذكر

- ✓ يُعد علم النفس وعلم الاجتماع من أهم الروافد للمفاهيم العلمية لنظريات السلوك التنظيمي.
- ✓ تُعد العلوم السلوكية ثالث التقسيمات الرئيسة للعلوم إلى جانب العلوم الطبيعية والبيولوجية.
- ✓ يتفرع علم النفس بشكل عام إلى حقول وتفرعات علمية أخرى أكثر تخصصاً مثل:

- + علم النفس الإداري.
- + علم النفس الاجتماعي.
- + علم النفس الصناعي.



الوحدة الثالثة

النظريات الإنسانية وأنماط الشخصية والسلوك

١. تمهيد
٢. معنى الشخصية
٣. بناء الشخصية وهيكلتها
٤. محددات الشخصية
٥. نظريات الشخصية
٦. النظريات الإنسانية
٧. أنماط الشخصية والسلوك
٨. تذكّر



تمهيد:

تُعَدُّ الشخصية من المتغيرات الذاتية المتعلقة بالفرد ذاته، التي تؤثر في سلوك الفرد وتصرّفاته، ولهذا حظي موضوع الشخصية باهتمام كبير من قبل العلماء السلوكيين عامة، وعلماء النفس خاصة من جميع المدارس والاتجاهات الفكرية.

ويرون جميعهم بأن فهم شخصية الفرد أمر ضروري وحيوي لتفسير سلوك الفرد والمساعدة على التنبؤ به، ومن هنا كان لا بد من أن يتوافر لدى المدير تفهم واضح لشخصيات الأفراد الذين يعملون معه ليتمكن من توجيههم وتحفيزهم وتشجيعهم والاستفادة منهم بكفاءة وفاعلية في تحقيق أهداف المنظمة.

معنى الشخصية:

لا يوجد اتفاق جامع على تعريف واحد دقيق للشخصية والسبب في ذلك هو نظر الناس عامة وعلماء السلوكيات خاصة إلى الشخصية من وجهات نظر مختلفة، حيث علماء النفس ينطلقون من نظريات مختلفة عن علماء الاجتماع وعلم الإنسان، وحتى ليس هنالك اتفاق بين علماء النفس، لذلك سوف لن نحاول حصر تعاريف الشخصية نظراً لكثرتها وسنكتفي بما يُعطي مفهوماً واضحاً للشخصية فيما يلي:

يُعرّف Allport الشخصية بأنها: التنظيم الدينامي المتحرك داخل الفرد للنظم الجسمية - النفسية، التي تُحدّد تميزه وفرديته في تفاعلهم مع البيئة.

أما Cattell فيرى بأن الشخصية: هي ذلك الشيء الذي يسمح بالتنبؤ بما سيفعله الشخص في موقف معيّن.

في حين يرى Cyril Burt بأن الشخصية هي: ذلك النظام الكامل من الميول والاستعدادات الجسمية والعقلية الثابتة نسبياً، والتي يتحدّد بمقتضاها أسلوبه الخاص في التكيف مع البيئة المادية والاجتماعية.

بينما يرى Kreitinergand Kinicki أن الشخصية هي: اتحاد جميع المكوّنات الجسمية والعقلية الثابتة والمستقرة التي تُعطي الفرد هويته/ هويّتها، وهذه الصفات أو الخصائص التي تشمل المظهر الخارجي للفرد، وكيف يُفكر ويعمل ويشعر، هي نتاج مؤثرات وراثية وبيئية.

ومن خلال هذه التعاريف نجد التركيز على المفاهيم أو الخصائص التالية:

- ١ - الشخصية شيء غير ملموس أو محسوس وفي غاية التعقيد.
- ٢ - تتضمن الشخصية مكوّنات وعناصر عديدة جسمية ونفسية وانفعالية وشعورية ولا شعورية، ذاتية وبيئية.
- ٣ - تتفاعل المكوّنات والعناصر التي تتكوّن منها الشخصية لتشكّل كلاً أو نسقاً أو نظاماً متكاملاً أكبر بكثير من مجموع المكوّنات، وتتفاعل هذه المكوّنات مع بعضها ومع البيئة لتكوين هوية مميزة للفرد.
- ٤ - يوجد تمايز واختلاف بين شخصيات الناس، حيث أن خصائص شخصية أي فرد تميّز عن خصائص شخصيات الأفراد الآخرين.
- ٥ - تتصف الشخصية بنوع من الثبات والاستقرار النسبي، مع العلم بأنها ديناميكية ومتطورة لأن الظروف التي يعيش فيها الفرد تُعدّل شخصيته وسلوكه ليتلاءم مع متطلباتها.

٦ - الثبات النسبي للشخصية يُساعد على التنبؤ بسلوك الفرد في مواقف متشابهة.

بناء الشخصية:

يُلاحظ من معظم تعاريف الشخصية أن هنالك شبه إجماع بين العلماء السلوكيين عامة، وعلماء النفس خاصة على أن الشخصية نظام أو نسق أو وحدة واحدة، إلا أن هذه الوجهات والآراء تباينت إلى حد ما حول تفاصيل هذه العناصر أو المكونات التي تتكوّن منها الشخصية.

بهذا الخصوص نجد أن كريتنز وكينيكي يشيران إلى أن الشخصية تتكوّن من: المظهر الجسمي، وأسلوب الإدراك والتفكير، والأفعال والمشاعر، والعواطف والقيم.

في حين يرى ألين كوهين وزملاؤه بأن نظام الشخصية يتمحور حول أربعة نظم فرعية، ونظام مشتق يُمارس قوة موحدة لهذه النظم الفرعية التي هي:

١ - الأهداف الشخصية

٢ - القدرات

٣ - المعتقدات

٤ - القيم

وهذه النظم الفرعية مترابطة وتتفاعل مع بعضها البعض ليأتي النظام المشتق مفهوم الذات ويعمل على توحيدها في كل متكامل كما هو مبين في الشكل التالي:



لكن هنالك من يُضيف على هذه المكونات مثل الدكتور أحمد ماهر الذي يرى بأنها تشمل: القيم، والانفعالات، والحاجات، والقدرات، والاتجاهات النفسية، والميول، والاهتمامات.

محددات الشخصية:

إن من بين القضايا والمشكلات المتعلقة بالشخصية والتي حظيت باهتمام كبير من قبل علماء النفس بشكل خاص هو ما الذي يُحدّد الشخصية؟

لذلك تعددت المدارس التي أشارت الكثير من النقاش والجدل حول أهم العوامل التي لها أكبر الأثر في تطوير شخصية الفرد، وكان من أهمها مدرسة التحليل النفسي التي ركزت على دور الوراثة، واعتبرت أن الشخصية هي شيء موروث، بينما يرى فريق المدرسة السلوكية أن الشخصية هي من نتاج البيئة، ونتيجة الانتقادات التي وُجّهت لهاتين المدرستين، ظهر رأي ثالث يدمج هذين الاتجاهين السابقين.

وفيما يلي يُمكن تصنيف العوامل والمؤثرات التي تُسهم في تشكيل وتكوين الشخصية:

أولاً . العوامل البيولوجية:

وهي ركزت في دراستها لتطوير الشخصية على التكوين الجسماني من وراثة وهندسة الجينات والذكاء، ودور المخ وتكوينه وتأثيراتها مجتمعة أم منفردة على تطوير الشخصية.

لكنها لم تتوصل لنتائج حاسمة وبالأخص بعد ظهور علم الهندسة الوراثية الذي يستطيع التأثير على الخصائص الوراثية وتغيير سلوك الفرد والتحكم به، وبعد وجود تجارب متعددة للتأثير على المخ وأجزائه.

ثانياً . العوامل الثقافية:

وهي تأخذ المرتبة الأولى في تأثيرها على الشخصية، وهي ركن أساسي في علم الإنسان وبالتالي هي مفهوماً أساسياً في دراسة السلوك التنظيمي، لذلك وعلى اعتبار أنه يدخل ضمن الثقافة مجموعة من الثقافات الفرعية، فإنه ينبغي عند القيام بأي تحليل موضوعي للسلوك التنظيمي أن تؤخذ هذه الاختلافات أو التفرعات بالحسبان.

ثالثاً . العوامل الأسرية:

وهي ما يكتسبه الفرد أثناء نموه وترعرعه منذ طفولته حتى يصبح شاباً أو شابة من أبوية أو الأسرة التي يعيش فيها، ومن أهم هذه العوامل الظروف المالية والاجتماعية والثقافية والانفعالية للأسرة، فالأسرة التي تقوم على الدفء العاطفي والحب والمودة والتفاهم والاحترام المتبادل والتشاور، تساهم في سبر شخصية أبنائها بالاتزان واحتمالات النجاح الاجتماعي، على عكس الأسر التي تعيش الظروف الأخرى المعاكسة والأسرة التي تفقد الأب أو الأم لسبب ما تجعل هنالك منحى آخر لشخصية أطفالها.

رابعاً . العوامل الاجتماعية:

يأتي بعد مرحلة الطفولة دور الأفراد الآخرين من أصدقاء ورفقاء عمل، وجماعات ومنظمات، وأقارب، ومعارف، وجيران ونوادي ومدارس ليسبر نمط شخصية الفرد وسلوكه وتطبعه في المجتمع.

خامساً . العوامل الموقفية:

حيث أن لكل حالة أو موقف عوامل ومتغيرات كثيرة تؤثر على شخصية الفرد بغض النظر عن النمط الذي شكلته كافة العوامل السابقة لشخصية هذا الفرد أو ذلك.

وبالتالي يكون السلوك في مثل هذه الحالة ناجماً عن تفاعل العوامل والمتغيرات الذاتية، والعوامل الموقفية التابعة لطبيعة الموقف نفسه ليتشكل سلوك يقوم به الفرد.

نظريات الشخصية:

موضوع الشخصية لاقى اهتمام العديد من العلماء السلوكيين عامة وعلماء النفس خاصة، وكان هناك الكثير من المدارس والاتجاهات الفكرية والنظريات التي اهتمت ببناء الشخصية بشكل كبير، ولكنها تفاوتت في وضوحها وفهمها وتباينت حول مدى وأهمية العوامل الوراثية والثقافية والاجتماعية في تطوير الشخصية، وأهمية الجانب اللاشعوري والشعوري والوعي في تحديد سلوك الفرد، ومن أهم النظريات التي اهتمت بمرحلة الشباب والرشد:

أولاً . نظرية التحليل النفسي:

تعد أولى النظريات، استكشفتها العالم سيجموند فرويد - وأنها لاقت انتقادات شديدة، لأن ما تحمله من الأفكار والمفاهيم لم تعد تحظى بتأييد يذكر، لكن مع

هذا لا يمكن تجاهلها لأنها كانت الشرارة الأولى التي أعطت الضوء الأخضر للأبحاث والدراسات والنظريات، ولذلك فلنرى ما هي مكونات الشخصية حسب نظرية فرويد؟

تتكون الشخصية من ثلاثة عناصر:

- ١ - الذات الدنيا (هي) أو (هذا) التي ترمز إلى الجانب اللاشعوري أو اللاواعي من الشخصية، ويمثل منبع الغرائز الأساسية كالبقاء واللذة و.....
- ٢ - الأنا العليا: التي ترمز للجانب المثالي في الشخصية كالقيم والمثل والاتجاهات الأخلاقية، وتعدّ مستودع لهذه القيم ومناظرة للضمير الإنسانية.
- ٣ - الأنا: التي تمثل رؤية الشخص للواقع المادي والاجتماعي وهي بذلك ترمز للجانب الواعي أو الشعوري، وبالتالي فهي تتمثل بالعمليات العقلية والمنطقية، ويتكوّن السلوك من خلال موازنة الأنا للصراع الدائم بين الجانب اللاشعوري والجانب القيمي.

ثانياً . نظرية فرويد المعدلة:

التي ظهرت نتيجة للانتقادات المتعددة لنظرية فرويد، مما دفع مؤيدي نظرية فرويد أمثال إيريك إيريكسون إلى إدخال تعديلات جذرية عليها، بحيث أصبحت هذه النظرية المعدلة توضح أن نمو الشخصية يتوقف على ثمانية مراحل هي:

المرحلة الأولى: وتسمى مرحلة الحواس والفم وتمتد هذه المرحلة فقط إلى السنة الأولى بعد الولادة.

المرحلة الثانية: مرحلة الجهاز العضلي وتمتد حتى نهاية السنة الثانية فقط
يعنى سنة بعد المرحلة الأولى.

المرحلة الثالثة: مرحلة الجهاز الحركي والتناسلي وتمتد من عمر ٣ إلى
خمس سنوات.

المرحلة الرابعة: مرحلة الاستتار وتشمل السنة السادسة من العمر.

المرحلة الخامسة: مرحلة المراهقة وتختلف من فرد لآخر.

المرحلة السادسة: مرحلة البلوغ والرشد وغالباً في سن الثامنة عشرة.

المرحلة السابعة: مرحلة الرشد الصغير والمتوسط وتكون عندما تصدر
بعض السلوكيات عند الأفراد توحى بأنهم لم ينضجوا بعد إذا لم تتوفر لهم
الظروف الملائمة.

المرحلة الثامنة: مرحلة النضج والرشد وفيها تكون اكتملت كل مكونات
الشخصية لتأخذ نمطاً معيناً.

ومن خلال الإطلاع على المراحل السابقة يتضح أن المرحلة السابعة هي
الأهم فهي تشمل عمر العطاء والإنتاج بالنسبة للفرد، لذلك ينبغي على المنظمات
توفير الظروف المناسبة لعاملها الذين هم في هذا العمر من أجل استغلال ميلهم
نحو العطاء وتنمية شخصياتهم بشكل سليم.

ثالثاً . النظرية النفسية الاجتماعية:

التي شددت على أهمية التعلم والتجربة والنجاح في تطوير الشخصية، والثقافة والعلاقات الاجتماعية إضافة إلى العوامل الوراثية، حيث أشار سولتفان إلى أن الشخصية تنمو وتتطور من خلال مرورها بالمراحل التالية:

المرحلة الأولى: مرحلة الرضا.

المرحلة الثانية: مرحلة الطفولة.

المرحلة الثالثة: مرحلة الصبا أو ما تسمى الأحداث.

المرحلة الرابعة: مرحلة ما قبل المراهقة.

المرحلة الخامسة: مرحلة المراهقة المبكرة.

المرحلة السادسة: مرحلة المراهقة المتأخرة.

المرحلة السابعة: مرحلة النضج.

ومن خلال هذه المراحل السبعة يتكوّن سلوك الإنسان الهادف الذي يتأثر بالعوامل الدافعية تأثيراً كبيراً، وتطغى عليه المحدّدات الشعورية الواعية.

رابعاً . نظرية السمات:

وتقوم على أساس أن شخصية الفرد تُفهم من خلال خصائصه وسماته سواء السمات الرئيسية، أم السمات الثانوية، التي تُشكّل دليلاً مرشداً لأفعال الشخص وحجر بناء شخصيته، وهذه السمات بنوعها قد تكون جسمانية أو نفسية، ويُستدل عليها من النزعات والميول التي توجّه السلوك، وقد حدّد كاتل

من خلال مقابلاته واختباراتهِ التي أجراها على العديد من الناس /١٦/ سمة رئيسية يُعزى إليها الاختلافات بين سلوك الأفراد.

وعلى اعتبار أن هذه النظرية تقوم على سمات سلوكية - وفيزيولوجية ومظهرية كما يرى **جيلفورد**، فمن الطبيعي أن يتشابه الناس في الصفات العامة /كالذكاء والإنعزالية، وحب السيطرة/، ويتباينون في السمات الخاصة.

لذلك يرى **جوردان ألبورت** أحد أنصار هذه النظرية: بأن التنظيم الديناميكي للنظم النفسية للفرد التي تُحدّد نمط استجابته الخاصة للبيئة الخارجية هي التي تكوّن شخصيته، هذا وأن التنظيم الطبيعي للإنسان هو تنظيم ديناميكي متغير ومتطور بشكل دائم، ويربط أجزاء متعددة من الجسم والدماغ والعنصر الإرادي المحدّد لنمط السلوك، وهذا ما يعطي نمطاً سلوكياً خاصاً بكل فرد.

واعتبر أن السمة أو الميول تمتاز بالترابط بينهما، وبالثبات أيضاً نظراً لكونهما مؤشرات أو قواعد للسلوك، ومن هنا يعتبر أن نمو الشخصية يمر بسبع مراحل هي:

المرحلة الأولى: مرحلة الشعور الجسدي: من خلال الإدراك الحسي.

المرحلة الثانية: مرحلة الإحساس بالذات: من خلال التذكّر وتعلّم بعض المفردات.

المرحلة الثالثة: مرحلة تعزز الشعور بالذات: من خلال التعرّف على الأشياء والقدرة على طلبها أو رفضها.

المرحلة الرابعة: مرحلة توسيع مفهوم الأنا: من خلال حب التملّك.

المرحلة الخامسة: مرحلة تكوين صورة عن الذات: من خلال تكوين صورة
عنها يرغب أن يراه فيه الآخرون.

المرحلة السادسة: مرحلة القدرة على تحديد العلاقات مع الناس: من خلال
التمييز بين الأقرباء والأصحاب وزملاء الدراسة بالأفضل أو الأسوأ.

المرحلة السابعة: القدرة على القيام بأعمال خاصة محدّدة: من خلال تحديد
التوجهات والبحث عن الهوية الخاصة للفرد التي تتحدّد من هذا السلوك.

خامساً . نظريات مراحل الرشد:

تمّ الاهتمام بهذه المرحلة لأنها مرحلة العطاء والإنتاج في حياة الإنسان،
ومن أهم الباحثين في هذه المرحلة دانيال لوفينسون الذي أظهر أن هيكلية
مرحلة الرشد تمرّ في أربع مراحل، مدة كل منها لا تزيد عن الثلاث سنوات
وهذه المراحل هي:

المرحلة الأولى: مرحلة الدخول لسن الرشد: وتكون بين عمر ٢٢ و ٢٨
سنة.

المرحلة الثانية: مرحلة الاستقرار في الرشد: وتكون بين عمر ٣٣ و ٤٠
سنة.

المرحلة الثالثة: مرحلة الدخول في الرشد المتوسط: وتكون بين عمر ٤٥
و ٥٠ سنة.

المرحلة الرابعة: أوج ذروة الرشد المتوسط: وتكون بين ٥٥ و ٦٠ سنة.

وانطلاقاً من ذلك حدد أربع مراحل انتقالية تمرّ بها مرحلة الرشد هي:

١ - مرحلة انتقال سن الثلاثين: وتكون في العمر من ٢٨ إلى ٣٣ سنة

٢ - مرحلة انتقال نصف العمر: وتكون في العمر من ٤٠ إلى ٤٥ سنة

٣ - مرحلة انتقال سن الخمسين: وتكون في العمر من ٥٠ إلى ٥٥ سنة

٤ - مرحلة انتقال الرشد المتأخر: وتكون في العمر من ٥٠ إلى ٦٥ سنة

وبعد ذلك جاء هال فدمج النظرية السابقة نظرية لوفيسون مع غيرها من النظريات المتعلقة بمراحل الرشد والنضج وأسماها نظرية المهنة التي تتضمن أيضاً أربع مراحل هي:

المرحلة الأولى: مرحلة الاستكشاف: التي تتضمن بحث الفرد عن هويته وتفحص نفسه والبحث عن أدوار مختلفة، والميل لعدم الاستقرار والتنقل من عمل لآخر، وبالتالي يكون غير منتج.

المرحلة الثانية: مرحلة التأسيس: التي يبدأ فيها الفرد في الاستقرار والشعور بالحاجة إلى المودة والألفة وبالتالي تكون مرحلة نمو وإنتاج.

المرحلة الثالثة: مرحلة البقاء والمحافظة، والتي يشعر بها الفرد أنه وصل إلى إنتاجية عالية وعليه أن يلعب دور الأب بالنسبة للصغار، أو دور الرئيس أو القائد بالنسبة للمرؤوسين، وبالتالي يقوم بتعليمهم ونقل خبراته وتجاربه إليهم.

المرحلة الرابعة: مرحلة الانحدار: وفيها يشعر الفرد بالحاجة للكرامة والرضى أكثر ما يمكن.

سادساً . نظرية النضج:

قام غريس أرغرينس بدراسة أبعاد الشخصية في مراحل نموها، ورأى من خلال ذلك أن الشخصية الإنسانية تنمو وتتطور وتنتقل من مرحلة عدم النضج إلى مرحلة النضج في الرشد، ومن ثم قام بتحديد الخصائص الخاصة في كل من هذه المراحل كما هو في الجدول التالي:

خصائص الفرد في مرحلة عدم النضج	خصائص الفرد في مرحلة النضج
١ - السلبية	١ - الإيجابية
٢ - الاعتمادية	٢ - الاستقلالية
٣ - محدودية التصرف	٣ - التنوع في التصرف
٤ - الاهتمامات والميول السطحية	٤ - الاهتمامات والميول متعمقة
٥ - التطلعات قصيرة المدى	٥ - التطلعات بعيدة المدى
٦ - مركز الفرد ثانوي يعني مرفوس أو تابع	٦ - مركز الفرد قائد، رئيس
٧ - عدم الوعي بالذات الدنيا وعدم القدرة على ضبطها	٧ - الوعي بالذات والسيطرة التامة عليها

ولهذا أورد أرغرينس بعض الملاحظات بخصوص هذا النموذج والتي هي:

- ١ - ليس جميع الأشخاص يحاولون الوصول أو يصلون إلى جميع الجوانب أو الأبعاد على نهاية خط عدم النضج - نضج.

٢ - إن الأبعاد السبعة في الجدول أعلاه تمثل جانباً واحداً من الشخصية، لا كما يتوقف الكثير عنده على إدراك الشخص، ومفهومه لذاته، والتكيف والمواءمة لديه.

٣ - الأبعاد السبعة تتغير باستمرار من حيث درجتها من الطفولة إلى نهاية الرشد.

٤ - النموذج أو النظرية تفيد في دراسة تطور الشخصية، لكنها لا تساعد في تنبؤ السلوك لدى الأفراد.

٥ - الأبعاد السبعة في النظرية تعتمد على خصائص خفية في الشخصية، والتي يمكن أن تختلف عن السلوك الظاهري.

وهنا لابد من الإشارة إلى أن أرغريس شدد في جميع دراساته على أهمية دور المنظمات في تطوير خصائص النضج، فتصميم العمل، والهيكل التنظيمي، وعمليات القيادة، واتخاذ القرارات لها تأثيراتها الكبيرة على الاستقلالية، والإيجابية، والسلوك المتنوع عند الفرد، لذلك أكد على قيام المنظمات بتهيئة الظروف المشجعة والأسباب المؤاتية لإظهار ونمو الشخصية.

النظريات الإنسانية:

التي تركز على النمو وتحقيق الذات وأهمية الإدراك وبالتالي فإن أهم دافع أساسي لدى الإنسان هو تحقيق الذات أو إثباتها، وتنسب هذه النظريات إلى: إبراهيم ماسلو، وكارل روجرز إلا أن وليم جيمس قال بأن الذات هي: ناتج مجموع كل ما يمكن أن ينسبه الفرد له من: جسمه، وخصائصه، وقدراته، وممتلكاته، المادية، وأسرته، وأصدقائه، وأعدائه، ومهنته، وذهب إلى أبعد من ذلك إلى الذات المادية، والذات الروحية، والذات الاجتماعية، والأنا النقية.

وبالتالي لمعرفة وتفهم شخص ما ينبغي الإدراك التام كيف يرى الشخص نفسه؟ وكيف يفكر؟ وكيف يشعر؟

وأن الصورة التي يحملها الفرد عن نفسه هي محصلة تفاعل عمليات عديدة منها الإدراك والدافعية والتعلم، ومع أن هذه الصورة التي يحملها الفرد عن نفسه قد لا تكون ممثلة تماماً للواقع والحقيقة، إلا أنه يميل لأن يكون سلوكه متوافقاً مع نظريته لنفسه، وأن هذه النظرة تعمل على تحقيق الثبات العام في شخصية الفرد وتحقيق التوافق داخله، وتعطي لحياته معنى معيناً خالياً من التناقض.

إلا أن هذه النظريات بشكل عام رأت أن الدافعية الإنسانية للسلوك هي ظاهرة معقدة ومتعددة الجوانب، ووحدة متكاملة، وأن لكل من العوامل البيولوجية والاجتماعية دوره في التأثير على السلوك الإنساني، لذلك اهتم أتباعها بالإنسان السليم ذهنياً لأنه في رأيهم أنه لدى كل إنسان ميل طبيعي ليصبح سليماً صحيحاً، وسعيداً، ومنجزاً منتجاً، لذلك قام إبراهيم ماسلو بتطوير نظرية سلم الحاجات لدى الإنسان، حيث أن لكل إنسان حاجات فيزيولوجية، وأمنية، وحب الانتماء، والشهرة، وتحقيق الذات مرتبة على شكل سلم تأتي في أعلاه حاجات تحقيق الذات، واقترح هو وتابعيه بعض الخصائص للذات السليمة ذهنياً والناضجة عاطفياً وهي:

١ - إن الفرد يتقبل الأمور والأشياء كما هي عليه ويتقبل قدره.

٢ - إنه لا يتخوف من التعامل والتقرب من الآخرين.

٣ - إنه يصدر أحكاماً فعالة على المواقف والأحداث.

٤ - إنه يعتمد على ذاته ويثق بقدراته، وذو نزعة استقلالية، ويسعى نحو الجديد وغير المألوف.

٥ - إنه على استعداد للتعلم من أي شخص آخر.

إلا أن روجرز وصف الذات الناضجة عاطفياً بالآتي:

أ - الاستعداد لقبول التجارب والخبرات كما هي.

ب - ثقة الفرد بقدرته وحكمته.

ج - اعتماد الفرد بشكل كبير على الذات وبشكل أقل بكثير على المجتمع والأصدقاء.

د - استعداد الفرد للاستمرار في النمو كشخص.

ومن خلال ما تقدّم يتبين أن هذه النظرية أكدت على أهمية قبول الذات وثقة الفرد بنفسه وقدراته لأن معالجة الأمور تتوقف كثيراً على نظرة الأفراد لذاته، وبالتالي إذا رأى الإنسان نفسه شخصاً جاداً مجتهداً كفوءاً يحب الإنجاز والتفوق، فإن هذا بالتأكيد سيدفعه إلى العمل الدؤوب المتواصل، وإذا رأى العكس فإن ذلك سيدفعه إلى المزيد من الصبر والتصميم لتحقيق المستوى المناسب من الإنجاز، يعني أن صورة الذات السليمة صحياً هي مفتاح سعادة الإنسان شريطة أن تكون هذه الصورة صحيحة بعيدة عن اللاموضوعية والتحيز والمبالغة والتواضع في تقدير الإنسان لذاته وقدراته ومهاراته.

أنماط الشخصية والسلوك:

يسعى بعض الفلاسفة والعلماء والباحثين والسلوكيين منذ القدم إلى تصنيف أنماط، وفئات الأفراد استناداً إلى سمات وخصائص أساسية معينة تغلب على السمات الأخرى للشخصية لأن كل فرد يتميز عن غيره من الأفراد في بعض الخصائص والسمات ويتشابه معها في البعض الآخر من الخصائص والسمات.

إلا أنه ليس من السهل تفسير سلوك الفرد والتنبؤ به استناداً لسمعة معينة تُسيطر على السمات الأخرى، لأن الشخصية محصلة تفاعل عوامل وجوانب عديدة بالإضافة إلى الظروف والعوامل الموقفية الآتية التي يواجهها الفرد؛ لكن يمكن لتلك السمعة أن تساعد في تفسير السلوك أو التنبؤ به في حال توفر السمعة الطيبة أو السيئة بشكل كبير.

ومن هنا قامت البعض من الأبحاث والدراسات الكثيرة إلى تصنيف نمط الشخصية في نوعين رئيسيين هما:

أولاً - الشخصية الحيوية الدؤوبة والملتزمة في طباعها: التي تتميز بالرغبة في العمل المتواصل، والسباق مع الزمن لإنجاز الكثير من الأعمال في أقصر وقت، والتي تتسم بالطموح، والمنافسة والعوانية، وعدم الصبر، وقياس النجاح بالكم وليس بالنوع، والهوس بالأرقام.

ثانياً - الشخصية الهادئة، الصبورة، الثابتة المترنة: التي تكون دافعيتهما واقعية وتتقبل الواقع.

ومن خلال هذا التصنيف يمكن مساعدة إدارة الموارد البشرية والقيادات العليا في اختيار الإداريين والأفراد ضمن جماعات عمل متجانسة تضم أفراداً ذوي سمات متجانسة، كما وتساعد في تطبيق أساليب القيادة والتوجيه

والتحفيز والتشجيع، المناسبة لهذه الشخصيات المختلفة التي تم اختيارها للعمل، إضافة إلى أنها تساهم في توجيه الأفراد نحو الأعمال التي تتوافق مسؤولياتها ومهامها ومتطلباتها مع أنماط شخصياتهم، كما تساعد أيضاً في نوعية التدريب المطلوب للأفراد ونقلهم إلى الأعمال التي تتوافق مع هذه الأنماط من الشخصيات، لكن شريطة ألا تغيب عن وعي وإدراك القائد والمشرف وجود الفوارق بين الأفراد حتى بين المتجانسين في الصفات الأساسية والذين لهم نفس النمط من الشخصية، وهذا ما يتطلب منهم التعرف بدقة على تلك الفوارق حتى يستطيعوا أن يتعاملوا مع جميع مرؤوسيهـم على اختلاف شخصياتهم بكفاءة وفعالية تضمن تحقيق أعلى إنتاجية من كل من هؤلاء الأفراد المرؤوسين، وحتى يضمنوا تحقيق درجة عالية من الشعور بالرضا والاعتراف بالإنجاز لديهم.

وهناك تصنيفات شائعة تظهر أحياناً بعد الاختبار والتجربة مثل:

- ١ - الشخصية الواقعية: التي تستند إلى الواقع والمنطق في تصرفاتها وسلوكها.
- ٢ - الشخصية التحقيقية: التي تعتمد في تصرفاتها وسلوكها على ما تتحقق من أنه مناسب للموقف التي هي فيه.
- ٣ - الشخصية الاجتماعية التي تحب المسايرة والتقيـد بالسلوك المرغوب من قبل الجماعات التي تعيش معها.
- ٤ - الشخصية التقليدية: التي تحب تقليد تصرفات الآخرين.

٥ - الشخصية القوية المتسلطة: التي تعمل لتحقيق مطالبها وتُحب مصالحها أولاً وتميل دائماً لمعرفة الحقائق.

٦ - الشخصية الهادئة الملتزمة: التي تُنفذ في الغالب ما يُطلب منها ولا تحب المخالفة.

٧ - الشخصية الانفعالية المغرورة: التي تترفع عن الآخرين رغم تأثرها بالمواقف.

٨ - الشخصية الضعيفة المتسامحة: التي لا تحب ممارسة التسلط والعنف مهما كان الموقف.

٩ - الشخصية الانهزامية: التي لا تتحمل المسؤولية وتهرب من مواجهة الآخرين.

١٠ - الشخصية القوية الانفعالية: التي تتأثر كثيراً بالمواقف والعواطف ويكون سلوكها نابعاً عن هذا التأثير.

تذكر

- أن نظام الشخصية يتمحور حول أربعة نظم فرعية، ونظام مشتق يُمارس قوة موحدة لهذه النظم الفرعية.
- إن الصورة التي يحملها الفرد عن نفسه هي محصلة تفاعل عمليات عديدة منها الإدراك، والدافعية، والتعلم، علماً أن هذه الصورة التي يحملها الفرد قد لا تكون ممثلة تماماً للواقع والحقيقة.

الوحدة الرابعة

التنظيم الإدراكي والإدراك الاجتماعي

١. مفهوم الإدراك وتعريفه
٢. ميكانيكية عملية الإدراك
٣. أنواع الإدراك ومراحل نموه
٤. الإدراك الانتقائي
٥. المبادئ التي تحكم عملية الإدراك
٦. المشاكل التي تعترض عملية الإدراك وتحوله لإدراك خاطئ
٧. التنظيم الإدراكي والإدراك الاجتماعي
٨. تذكر



مفهوم الإدراك وتعريفه

صحيح أن الناس يستقبلون نفس المعلومات إلا أنهم يُعالجونها ويُفسرونها بطرق مختلفة، في ضوء الخبرات التي مرّوا بها، وفي ضوء حاجاتهم ومصالحهم والمعلومات المتوفرة لهم.

وأن هنالك اختلاف بين عمليتي الإحساس والإدراك، لأن العالم الحقيقي يختلف عن العالم الذي ندركه، وهذا ما ينعكس على فهم السلوك الإنساني بشكل عام، ويجعله عملية معقّدة على السلوك التنظيمي بشكل خاص، لأن العالم الذي ندركه يُمثّل الصورة الشخصية للبيئة بمكوناتها التنظيمية والمادية والاجتماعية، وهي صورة جزئية منتقاة تُركّز على أمور ذات أهمية ومصلحة خاصة بالشخص الذي يدركها.

والإدراك هو جوهر النشاط العقلي الإنساني حيث يُعدّ الصورة التي يُنظم بها الفرد الخبرات التي يمرّ بها والانطباعات التي يكوّنها ويُفسرها، ويتعامل مع البيئة على أساسها، أو بمعنى آخر أن الإدراك عملية تفكيرية تشتمل على انتقاء المعلومات وإعطائها معنى معيناً.

والإدراك كما يعرفه الكابيتان كينيكي وكريتنر: هو عملية ذهنية ومعرفية تساعدنا على تفسير وفهم ما يُحيط بنا، في حين يراه آخرون بأنه هو: الصورة التي يُنظم بها الفرد الخبرات التي يمرّ بها، والانطباعات التي يكوّنها ويُفسرها ويتعامل مع البيئة على أساسها، يعني أن الإدراك هو عملية تفكيرية تشتمل على انتقاء المعلومات وإعطائها معنى معيناً.

أما علي السلمي فيراد: بأنه عملية استقبال المثيرات الخارجية وتفسيرها بواسطة الفرد وتمهيداً لترجمتها إلى سلوك، والغمري يُعرّفه بأنه: العملية

المعرفية الأساسية الخاصة بتنظيم المعلومات التي ترد إلى العقل من البيئة الخارجية في وقت معين.

وأما جبسون وزملاؤه فيعرفون الإدراك بأنه: عملية تنظيم المعلومات الواردة من الظواهر، والأحداث والمواقف والأمور والمثيرات الخارجية بواسطة حواس الإنسان الخمس، وتفسير هذه المعلومات وإعطائها معنى وصورة فريدة قد تختلف عن الواقع، والتصرف وفق هذا التفسير والمعنى.

يعني يمكننا القول بأن: عملية الإدراك هي عملية نفسية ديناميكية مسؤولة عن استلام المعلومات المحسوسة وتنظيمها وتفسيرها.

ميكانيكية عملية الإدراك:

تبدأ الخطوة الأولى في عملية الإدراك غالباً من خلال الحواس التي تُعد المصدر الأول لمعظم الخبرات، ومن ثم تأتي عملية تصنيف تلك الخبرات حسب أطر المرجعية الموجودة لدى الفرد، والتي لا يمكن إدراك الكثير منها لدى البعض بسبب: انعدام الأطر المرجعية لديهم، أو افتقارهم إلى عناوين يُصنعون على أساسها تلك الخبرات، حيث أن الإنسان يتعرّض في اليوم الواحد إلى العديد من الخبرات، ولكنه لا يختزن منها إلا القليل في ضوء ما لديه من خبرات سابقة.

وكلما زاد تعرّض الفرد إلى نفس المؤثر، كلما اكتسب مناعة ضده، يعني ضعف الإحساس به أو ما يسمى التكيف معه، فدرجة التكيف تختلف باختلاف الظروف.

لذلك غالباً ما تتحدّد عملية الإدراك وترجمة الشعور الحسي إلى معان تبعاً لعوامل البيئة الفسيولوجية للفرد، ورغباته والخبرات التي مرّ بها، حيث يُمكن أن يتمّ إدراك نفس الظاهرة بطرق مختلفة، حسب الاتجاهات والقيم التي يحملها الفرد، وحسب البيانات والمعلومات المتوفّرة لديه، ومدى حجم ونوعية المؤثرات المختلفة عليه.

ويرى بعض المختصين بأن هنالك تشابه بين الإدراك والتفكير، وأن القوانين التي تُنظّم الإدراك هي نفسها التي تحكم عملية التفكير، نظراً لوجود تداخل كبير بين عمليات الإدراك والتفكير لا بل والتذكّر، وهي بمجموعها تُشكّل المحاور الرئيسة لتنظيم المعرفة لدى الفرد، فالإنسان يُدرك ما حوله من خلاله تفاعله مع ما يُحيط به من عوامل، ومن ثم يحفظ هذه المعلومات ويتذكّرها، وينظّمها مع ما لديه من مخزون معرفي سابق وحالي، ليكوّن منظومة جديدة تُشكّل نموذج عملية التفكير كما هو موضّح في الشكل التالي:



أنواع الإدراك ومراحل نموه:

من خلال ما ذكرنا أعلاه يتبين أن تفاعل الإنسان مع البيئة التي يتواجد فيها يشكل متطلباً مسبقاً لعملية الإدراك، وهذا يستلزم بالضرورة وجود الحواس لدى الفرد لكي تمكنه من إدراك ما يدور حوله، وهذا ما يفرض عدة أنواع من الإدراك هي:

أ- الإدراك الحسي: وهو ما يتم من خلال الحواس الخمسة: السمع، والبصر، واللمس، والشم، والتذوق.

ب- الإدراك العقلي: وهو ما يأتي نتيجة تفاعل الخبرات الحسية مع المخزون المعرفي لدى الإنسان ويتمخض عن المعاني والأفكار.

ج- الإدراك الاجتماعي: وهو ما يشير إلى كيفية إدراك الناس لبعضهم البعض والذي يُعد أكثر صعوبة من إدراك الأشياء ويتأثر بخصائص الشخص المُدرك.

د- الإدراك الانتقائي: وهو الذي يتم بإدراك أجزاء معينة من الظواهر، وبنقيتها حسب ما يتوافر له من خبرات سابقة وأطر مرجعية، وفي الأحوال كافة تتم عملية الإدراك وفق المراحل التالية:

المرحلة الأولى: تعرّض الإنسان للمثير: حيث أن تعرّض الإنسان لمؤثر خارجي واستقبال حواسه له يُعدّ الخطوة الأولى للإدراك عند الشخص لما يدور حوله بشكل عام ودونما تحديد دقيق يُمكن هذا الفرد من التمييز بدقة بين الخبرات أو المشاهدات المختلفة.

المرحلة الثانية: مرحلة انتقاء المعلومات والتمييز بينها: إن الخبرة والتكرار تجعل الإدراك في مرحلة متقدمة أكثر دقة، وبالتالي هنا يصبح الإنسان ينتقي ما يهّمه وما يلفت نظره من المؤثرات.

المرحلة الثالثة: مرحلة التصنيف أو التنظيم: وفيها يقوم العقل بتنظيم المعلومات المترجمة لديه في أشكال ذهنية وترتيبها في مجموعات أو فئات مستقلة على أساس التشابه أو التكامل أو التقارب بينها، ومن ثم العمل على تخزينها والاحتفاظ بها في الذاكرة.

المرحلة الرابعة: مرحلة تحليل المعلومات وتفسيرها: وفيها يتم الانتقاء من بين المعلومات المنظمة والمخزنة، وتحليلها وإعطائها معنى في ضوء خبرات الفرد السابقة حول هذا الموقف، وفي ضوء شخصية الفرد وقيمه، وتعدّ هذه المرحلة أهم جانب معرفي في عملية الإدراك.

المرحلة الخامسة: مرحلة الاستجابة السلوكية: وفيها يُقدم الفرد على سلوك معين في ضوء تفسيره للمثير والمعنى الذي كونه عنه، استناداً لما أدرك، وتكون الاستجابة عادة في صورة سلوك ظاهري أو سلوك مستتر وهو ما يدعى تكوين الاتجاه، يعني الوصول إلى الاستنتاجات والمفاهيم والأحكام والتفسيرات للظواهر محل المشاهدة.

المرحلة السادسة والأخيرة مرحلة النتيجة: وهي السلوك الذي يقوم به الفرد في ضوء إدراكه للمثير، وقد تكون هذه النتيجة إيجابية ذات سلوك جيد، أو سلبية ذات سلوك سيء بالنسبة للفرد أو للمنظمة التي يعمل بها أو بالنسبة للاثنتين معاً.

الإدراك الانتقائي والعوامل المؤثرة في انتقائه:

سبق وذكرنا أن الإنسان يتعرض للعديد من المثيرات والتي لا تثير جميعها انتباهه، لكنه يقوم بانتقاء واختيار بعض المثيرات التي تستحوذ انتباهه، واهتمامه وهذا يعني أن نفس الأشياء والحوادث لا تثير انتباه كل الأفراد، أي أن هنالك وجود تفاوت واختلاف في مدركاتهم، وعليه فإن عملية الانتقاء هذه تتأثر بالعوامل التالية:

أولاً. العوامل التي تتعلق بالمثيرات والتي هي:

- ١ - حجم الظاهرة أو المثير: حيث كلما كبر حجمها كانت درجة تأثيرها أكبر يعني أن اللافتة كبيرة الحجم والمكتوبة بخط عريض تجذب الانتباه أكثر مما لو كانت صغيرة.
- ٢ - شدة المثير وقوته: إن شدة المثير وقوته تُعطيه احتمالات جذب الانتباه لهذا المثير وإدراكه بشكل أكثر كالصوت العالي والقوة يجعل احتمالات انتباه الفرد إليه وإدراكه أكبر مما لو كان ضعيفاً منخفضاً.
- ٣ - التباين: فزيادة درجة اختلاف المثير وتمييزه عن المجال أو الإطار المحيط الذي يتواجد فيه، يتم استحواذ انتباه الفرد إليه بصورة أكبر، كسماع صوت خافت في وسط الهدوء يثير انتباه الفرد.
- ٤ - التكرار: إن الحدوث المتكرر للمثير يُزيد من احتمالات جذب الفرد إليه أكثر مما لو تمّ لمرة واحدة.
- ٥ - الحركة: إن المثيرات المتحركة تكون لديها فرصة جذب أكبر من الأشياء الساكنة وبالتالي يكون إدراكها أكثر.

٦ - الحادثة: إذا كان المثير حديثاً أو جديداً تزداد احتمالات جذب انتباه الفرد إليه أكثر مما لو كان مألوفاً كروية صديق في حفل لا تعرف فيها أحداً من الحاضرين الأمر الذي يثير الدهشة والانتباه، وهذا ما يجعل بعض المنظمات تعمل على التدوير الوظيفي إيماناً منها بازدياد اهتمام هؤلاء الأفراد بالعمل الذي يتنقلون فيه.

ثانياً . العوامل التي تتعلق بالفرد:

وهي العوامل النابعة عن شخصية الفرد وحاجاته ودوافعه والتي تتمثل بـ:

١ - الخبرات السابقة: كتعلم الفرد وتجاربه وخبراته السابقة التي من شأنها التأثير في اختيار وانتقاء المثيرات التي يتعرض له انتباهه، وفي كيفية تفسيره لهذه المثيرات، فمثلاً إن تعرض الشخص أو العامل لموقف معين وتصرّف تجاهه سلوك معين، فإن ذلك الموقف إذا واجهه ثانية ودلالته وما يعنيه بالنسبة له وفق خبرته السابقة سيحدّد مدى حساسيته للموقف وإدراكه له.

٢ - الحاجات والدوافع: التي في حال كونها غير مشبعة تلعب دوراً كبيراً في اختيار ما يثير انتباه الفرد من مواقف وأحداث وظواهر، وكذلك تؤثر في إعطاء المعاني والتفسيرات للمعلومات المنتقاة، كالفرد أو العامل الذي يعاني من مستوى الحياة المعيشية وأعبائها، فسيُثار بالتأكيد انتباهه إلى ما يسمعه من أنباء وأخبار عن زيادات الرواتب، أو منح المكافآت التشجيعية.

٣ - الشخصية: كالتركيب الفيزيولوجي للإنسان وقدراته العقلية والاستعداد الذهني لاستقبال المثيرات، والاتجاهات، والمعتقدات لدى الفرد، جميعها تؤثر سلباً أو إيجاباً في انتباه الفرد نحو الأحداث والمواقف والأشياء، وفي تفسيرها

وإعطائها معنى، ويتضح ذلك من المديرين صغار السن والمديرين كبار السن، حيث يتفاوت إدراكهم لنفس الأمور والمواقف.

٤ - الاختلاف في المدركات: حيث قد نجد أن البعض من العاملين في المشروع أو المنظمة قد يفسروا الأمور من حولهم بصورة متشابهة، أو قد تنشأ بنفس الوقت اختلافات في المدركات بسبب التعلم، فمثلاً إن تفسير ظاهرة تدني المبيعات في المنظمة قد يفسرها مدير المبيعات بأنها تعود إلى نقص في عدد مندوبي المبيعات، بينما قد يراها مدير إدارة الموارد البشرية بأنها تعود لعدم الاستفادة والاستغلال السليم من القوى البشرية المتوافرة، وهكذا.

ثالثاً . العوامل التي تتعلق بالموقف والبيئة:

وهي تشمل ما يتعلق البيئة السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي يعيش فيها الفرد، والتي لها دور ينبغي عدم التقليل من أهميته في تحديد كيفية إدراك الفرد للعالم والأمور من حوله، كالأسرة، وجماعات العمل، والمدرسة والجامعة وغيرها، تساهم جميعها في تكوين شخصية الفرد وقيمه واتجاهاته ومعتقداته، والتي بدورها تؤثر في تفسير الظواهر والمواقف والأحداث، وفي كيفية إدراك الفرد لهذه التأثيرات.

المبادئ التي تحكم عملية الإدراك:

هنالك عدة مبادئ تحكم عملية تنظيم المدركات نذكر نها:

أ - التقارب المكاني: حيث يؤثر ترتيب الأشياء بشكل أو بآخر، وطريقة عرض الظاهرة أو المثير على عملية إدراكها.

ب - التنميط: الذي يعني هنا أنه يوجد لدى الكثير من الناس ظاهرة التصنيفات الجاهزة التي يتم من خلالها تصنيف الناس وإصدار الأحكام السطحية بشأنها من

مجرّد النظرة الأولى لهم، كالحكم على الناس من مجرد لباسهم، أو البيئة الاجتماعية التي ينتمون إليها، أو مناطق سكنهم أو.... إلخ.

ج - أثر الهالة Halo Effect: وتعني تشكيل انطباعات سريعة وإصدار أحكام بشأن كثير من الأمور والمواقف كالحكم على حامل شهادة جامعية أو دكتوراه بشكل مسبق من خلال معرفة البلد الذي منحه الشهادة أمريكا أم روسيا أم... إلخ.

من خلال ما تقدم يمكن القول أن هذه المبادئ قد تؤثر في عملية تنظيم المدركات، لكن لا يعني ذلك أن نكون أسرى لهذه المبادئ واعتبارها كأنها قوانين ثابتة وصحيحة، لا بل يجب معرفة أنها مجرد توقّعات شعبية سائدة بعيدة كل البعد عن المصادقية والعلمية.

المشاكل التي تعترض عملية الإدراك وتحوّله لإدراك خاطئ:

حتى لا يكون السلوك التنظيمي مبنياً على إدراك خاطئ ينبغي لفت النظر إلى أهم المشاكل والعيوب التي تعترض عملية الإدراك، حتى لا يترتب على مثل هذا السلوك أضرار بالتنظيم والعاملين معاً، ومن أهم هذه المشاكل ما يلي:

- ١ - صعوبة إيجاد علاقة بين المدركات والمنبهات كتفسير الحلم والغضب.
- ٢ - خداع الإدراك: من خلال مزج الأبعاد الذي يجعل بعض الأجزاء مدركة في وقت ما، وغير مدركة في وقت آخر.
- ٣ - صعوبة إدراك اللون والحجم والشكل بشكل موضوعي.
- ٤ - صعوبة إدراك الحركة المرئية.

٥ - إدراك المعنى والرموز: الذي يختلف من شخص لأخر باختلاف المجتمع الذي جاء منه الفرد، لأنها متعلمة من المجتمع.

٦ - الإدراك الاجتماعي: الذي يتحدد بشكل غير علمي وغير ثابت.

ويُساهم في زيادة المشاكل في عملية الإدراك عدة عوامل هي:

١ - عدم وجود معلومات كاملة.

٢ - إصدار الأحكام بناء على معلومات بعيدة الصلة عن الموضوع.

٣ - الرغبة في إدراك ما هو مستحب وليس ما هو موجود فعلاً.

٤ - التسرع في إصدار الأحكام وفق المعلومات الأصلية رغم وجود معلومات جديدة متناقضة.

٥ - تدخّل القيم والخصائص الذاتية في إدراك ما يتّصل بالناس والأشياء.

٦ - تفسير الأشياء الظواهر وفق تطبيقات خارج السياق العام لها.

٧ - الإضطراب وما يؤديه من تشويش أو خطأ في الإدراك.

٨ - الانفعالات بأنواعها والتي تؤدي إلى إدراك الأشياء بطريقة غير صحيحة.

٩ - التخيل وتصوّر الأشياء: الذي يلعب دوراً كبيراً في تشويش الإدراك كروية طالب في مكتب الدكتور قبل موعد الامتحان بساعات يجعل الناس تتخيل بأنه يلمح له عن الأسئلة.

ولهذا يلزم للتغلّب على هذه الأخطاء والمشاكل في عملية الإدراك اتباع طرق التصويب التالية:

أ - التريث في إصدار الأحكام لمنع إصدار الأحكام الخاطئة.

ب - جمع المعلومات واستخدامها بشكل صحيح وسليم في إصدار الأحكام.

ج - استخدام الخبرات الشخصية وتأثيراتها عند إصدار الأحكام.

د - الاعتماد على فهم الذات ونقاط القوة والضعف لدى الفرد في تفسير المواقف وإدراكها، لأن المعايير الاجتماعية تختلف من مجتمع لآخر، فما هو صحيح في مجتمع معين قد لا يكون كذلك في مجتمع آخر.

التنظيم الإدراكي والإدراك الاجتماعي:

ونقصد به ماذا يجري في العملية الإدراكية بعد استقبال المعلومات من المثير عن الأشياء أو الأشخاص، بعدها يقوم العقل بترتيب هذه المعلومات وتنظيمها وتحويلها من معلومات مجزأة ومشتتة وغير مترابطة إلى أجزاء مترابطة تبعاً لخصائصها ودلالاتها في كلٍّ أو نسق مترابط ومن ثم يُفسر هذا الكل ويُعطيه معنى، ويتم ذلك وفق الطرق التالية:

أولاً . طريقة الشكل والخلفية:

وهي من أهم الطرق في تنظيم المدركات، وتعتمد بالأساس على مشاهدة الأشياء والأشكال منفصلة أو منعزلة عن خلفيتها العامة، لتتشكل الصورة الحقيقية المدركة.

ثانياً . طريقة التجميع:

وتقوم على تجميع عدة مثيرات في نمط معروف (مجموعة واحدة)، ويتم ذلك على أساس التشابه أو التقارب أو الإغلاق وفقاً لما يلي:

أ - التجميع على أساس التشابه: يعني عندما يزداد تشابه خصائص عدد من المثيرات، يصبح هنالك ميل أكبر نحو إدراكها كمجموعة واحدة متجانسة كأن ينظر الفرد إلى مجموعة عاملين يرتدون لباساً موحداً فيبدون له وكأنهم فئة واحدة متجانسة، والواقع قد يكون خلاف ذلك.

ب - التجميع على أساس التقارب: ونقصد بالتقارب التقارب الزماني والمكاني يعني إذا ظهرت عدة مثيرات في نفس الزمان تجعل الفرد يربطها معاً في مجموعة واحدة، وكذلك عندما تظهر في أمكنة متجاورة فيميل الفرد إلى إدراكها في مجموعة واحدة، كالنظر إلى مجموعة من العاملين يعملون في أمكنة متجاورة فيحسبهم الفرد بأنهم جماعة عمل واحدة وهم بالأصل مستقلون في أعمالهم.

ج - التجميع على أساس سد الثغرات: وتتم عندما يكون هنالك نقص في المعلومات أو في بعض جوانب المثير ولا تمثل هذه المعلومات كلاً مترابطاً أو متناسقاً، فإن الفرد يميل هنا إلى استكمال هذا النقص ذهنياً ليدركها في النهاية كلاً له معنى.

د - التجميع على أساس السبب - النتيجة: يعني ميل الأفراد إلى تنظيم مدراكهم في مجموعة متناسقة تبعاً لمدى السبب أو النتيجة من بين تلك المدركات كأن ندرك بأن سبب فقر الدول النامية هو الاستعمار.

ثالثاً . طريقة الثبات الإدراكي:

وتقوم على أساس أن الفرد يشعر بنوع من الاستقرار في عالم معقد ومتنوع ومتغير باستمرار نتيجة الثبات الإدراكي، حيث لولا هذا الثبات لرأى الفرد العالم في فوضى واضطراب، لأنه بدون الثبات ستتغير الأشكال والأشياء والأحجام

والألوان، يعني لا يستطيع الفرد أن يجد الشيء الذي يريده، لكن الثبات الإدراكي يجعل الفرد من خلال تجاربه السابقة يرى أن حجم الشيء ولونه وشكله حتى ورائحته ثابتة نسبياً وبغض النظر عن المعلومات الواردة من الحواس.

رابعاً. طريقة الموقف الإدراكي:

وتقوم على أساس أن الموقف الذي تتعرض فيه للحادث أو المثير هو ما يجعلنا نفسر الأحداث والأشياء والأشخاص ونعطيها معنى ما، والتي بمفردها لا تعطي معنى كاملاً، وهذا المعنى الذي أعطي لها أتى من خلال الموقف، فمثلاً تلقي العامل أمراً من رئيسه يجعل لهذا الأمر معنى من خلال الموقف الذي صدر فيه وبيئة العمل بصورة عامة.

خامساً. طريقة الدفاع الإدراكي:

وتتم عندما يواجه الفرد حدثاً معنياً ويعتبره غير مقبول ومؤلم شخصياً أو اجتماعياً، وبالتالي يسعى الفرد لإقامة عائق أو حاجز أمام هذا الحدث من أجل تجنبه، ومن أشكال أو صور الدفاع الإدراكي عادة:

- الإنكار

- التعديل والتشويه

- التغيير في الإدراك

- الاعتراف مع رفض التغيير

وتُفسر هذه الأشكال في تجنب المواقف المثيرة والمواقف غير المقبولة أو السيئة وفقاً لما يلي:

أ - تكون احتمالات قبول المعلومات التي تولد مشاعر مؤلمة ومزعجة للإنسان أقل من المعلومات غير المؤلمة.

ب - قد تؤدي المعلومات والمثيرات المزعجة إلى مدركات استبدالية مشوهة تمنع قبول الجوانب المزعجة.

ج - المعلومات المثيرة للعواطف، تثير العواطف حتى ولو تم تشويه العواطف وتوجيهها باتجاه آخر.

وهكذا نلاحظ بأن الإدراك الدفاعي يمكن أن يحد من قدرة الفرد على فهم مثير معين في موقف معين.

وأما الإدراك الاجتماعي الذي يشير إلى كيفية إدراك الناس لبعضهم البعض من خلال خصائص كل من الفرد المدرك والمدرك يشتمل فيما يلي:

١ . خصائص الشخص المدرك:

- إن معرفة الإنسان لذاته يجعل من السهل عليه رؤية الناس الآخرين وفهمهم بشكل صحيح.

- إن خصائص الشخص المدرك تؤثر في الخصائص التي يمكن أن يجدها في الآخرين.

- إن الأفراد الذين يقبلون أنفسهم بشكل جيد يكونون أكثر احتمالاً بقدرتهم على فهم وإدراك الجوانب المحببة والإيجابية لدى الآخرين.

٢ . خصائص الفرد المُدرك:

- إن مكانة ومركز الشخص المُدرك تؤثر في الصورة التي سيدركه بها الآخرين.

- الصفات والخصائص المرئية التي يمتلكها الفرد المُدرك ستؤثر على كيفية إدراك الناس له.

- لتسهيل عملية إدراك الفرد المُدرك يجب وضعه ضمن فئة من الأشخاص.

وأهم العوامل المؤثرة في عملية الإدراك الاجتماعي:

أ - التصميم والتنميط: ونقصد به إضفاء صفات أو خصائص إيجابية أو سلبية للشخص المُدرك، علماً أنها قد لا تنطبق عليه في الواقع كأن نقول أن فلاناً من المحامين حيث هنالك شبه إجماع على الخصائص والسمات التي تنسب إلى الجماعة الواحدة، وأن هذا النوع من التعميم والتنميط يُستخدم كثيراً في منظمات الأعمال مثل: المهندسون، المشرفون، المديرون، البائعون....

ب - أثر الهالة: ونعني بها استخدام سمة معينة أو سلوك معين إيجابي أو سلبي كأساس للحكم الإجمالي على شخص معين، وهي شبيهة بالتعميم: يعني تكوين فكرة أو انطباع عام عن الفرد تبعاً للفئة التي ينتمي إليها، أما هنا للصفة التي ينتمي إليها، يعني إن إدراك الأفراد وفقاً لهذه الخاصية أو السلوك ظاهرة سائدة إلا أنها مشكلة إدراكية شائعة وخاصة في تقييم أداء الموظفين في المنظمات المختلفة، حيث يتم التقييم العام للموظف من خلال سلوك معين أو صفة معينة يتسم بها، كالامبالاة، أو الالتزام، أو... إلخ.

ج - الإعزاء أو الإرجاع: ونقصد به إعزاء أسباب تفسير السلوك إلى دوافع أو أمور معينة، كإعزاء الأداء المتدني للموظف إلى مجموعة من الأسباب والتي ستؤثر بمجملها في إدراك هذا الموظف وطريقة التعامل معه.

لكن عملية الإعزاء أو الإرجاع غالباً ما يشوبها التحيز للغير أو للذات وهذا أمر شائع في المجتمع كإسناد النجاح دائماً للفرد ذاته في العمل وإعزاء الفشل للآخرين.

د - التوقع المحقق لنفسه: والذي يقوم على أساس أن توقعات الناس واعتقاداتهم هي التي تحقق سلوكهم وأدائهم، يعني محاولة إثبات صدق حدسنا أو إدراكنا للأمور، بغض النظر عن مدى صحتها أو خطأها، أو بالأحرى جعل الأمور تحصل كما نراها، كأن نتوقع أداء عالٍ لبعض الأفراد وبالتالي نضعه تحت إشراف أفضل لنتحقق من صحة ذلك، وهذا ما يدفعه لبذل جهود أفضل، وبالتالي ارتفاع أدائه وحصول التوقع.

هـ - الإسقاط: ويعني رؤية الفرد لصفات الآخرين من خلال صفاته الذاتية، أي يسقط الفرد مشاعره، ودوافعه، ورغباته، وخصائصه في الحكم على الآخرين، وغالباً ما يسقط الصفات والمشاعر غير المرغوب فيها لكنه لا يود الاعتراف بها، وهذا ما يشكل عائقاً كبيراً في عملية الإدراك.

تذكّر

- إن الإدراك الانتقائي هو الذي يقوم على إدراك أجزاء معينة من الظواهر وانتقائها حسب ما هو متوافر من خبرات سابقة أو أطر مرجعية.
- إن الصفات والخصائص المرئية التي يتمتع بها الفرد المُدرّك ستؤثر على كيفية إدراك الآخرين له.
- إن الصفات والخصائص التي يتمتع بها الشخص المُدرّك ستؤثر في الخصائص التي يُمكن أن يجدها في الآخرين.



الوحدة الخامسة الدافعية والتحفيز

١. طبيعة الدوافع وأنواعها

٢. مداخل دراسة الدوافع والحوافز
أولاً : مدخل الإدارة العلمية.

ثانياً : مدخل الإدارة السلوكية.

ثالثاً : الاتجاهات المعاصرة في الدوافع.

٣. الحوافز

مفهوم الحوافز وعلاقتها بالدوافع

أنواع الحوافز

شروط نجاح نظام الحوافز

المساواة كحافز أو دافع

النقود كدافع وحافز

٤. تذكر



١ - طبيعة الدوافع وأنواعها :

يعبر الدافع عن حاجة أو رغبة ناقصة أو غير مشبعة يريد الفرد إشباعها وطالما كانت هذه الحاجة ناقصة ، فإن الفرد سيسلك السبل المختلفة التي يعتقد أنها تعطيه الإشباع الذي يريده ، ومن ثم فإن الدافع هو الذي يحرك أداء الفرد ويساعد على استمراره ويوجهه للغاية التي يقصدها.

فيعرف الدافع بأنه المجهود المثابر الذي يوجه نحو هدف معين ، ويحتوي هذا التعريف على الخصائص التالية:

١ - المجهود : وهو أول ركن في الدافع والمقصود به قوة عمل الفرد أو كمية الجهد الذي يضعه الفرد في وظيفته والتي تشمل العديد من الأنشطة البدنية والذهنية.

٢ - المثابرة : والمقصود بها إصرار الفرد على بذل الجهد من أجل إتمام مهمة معينة.

٣ - الاتجاه : بينما يشير كل من المجهود والمثابرة إلى كمية العمل يشير الاتجاه إلى نوع العمل والذي لا يقل أهمية عن كمية العمل ، وبالتالي فالاتجاه يعني العمل بكاء إلى جانب العمل بجدية.

٤ - الهدف : أخيراً لابد أن يكون للسلوك المحفز هدف يوجه إليه ، وقد يكون الهدف هو زيادة الإنتاجية أو القرارات الابتكارية ، أيضاً قد يكون السلوك معارض لأهداف التنظيم مثل الغياب أو إفشاء معلومات هامة.

هذا وتختلف وجهات النظر بالنسبة للدوافع ، فهناك من يرى أن البشر يتم تحفيزهم بواسطة عوامل خارجية مثل الأشراف أو النقود ، بينما يرى البعض

الآخر أن الدافع يأتي من الداخل بدون حاجة إلى العوامل الخارجية ، ويفرق خبراء السلوك التنظيمي بين الدوافع الداخلية والدوافع الخارجية كما يلي :

- الدافع الداخلي : وهو ينبع من العلاقة المباشرة بين الفرد والمهنة التي يؤديها وهي عادة ذاتية التطبيق ومن أمثلتها الشعور بالإنجاز والتحدي الذي ينبع من أداء المهمة .

- الدافع الخارجي : وهو ينبع من بيئة العمل وليس من العمل ذاته ، وعادة ما يطبق بواسطة الآخرين مثل الحوافز .

فالدوافع تمثل عملية مرحلية متعددة تمر بعدة مراحل قبل ان تصل إلى عملية الإشباع كما يلي :

- ظهور الحاجة والرغبة ودرجة إلحاحها والذي يتمثل بالشعور بالتوتر وعدم التوازن.

- مرحلة البحث والاختيار لإشباع هذه الحاجات.

- مرحلة الهدف السلوك

- مرحلة المراجعة والتقييم والربط بين الحاجات.

- مرحلة العقاب والجزاء ويعتمد ذلك على نوعية الأداء .

- مرحلة ربط الفرد بين السلوك والجزاء الذي حصل عليه لإشباع حاجته الأساسية.

والشكل التالي يوضح أنواع الدوافع :



٢- مداخل دراسة الدوافع والحوافز:

لقد حاول الباحثون إن يفهموا طبيعة عملية الدوافع ، وبصفة خاصة بعد كبر حجم المنظمات وزيادة إعداد العاملين الذين تتعامل معهم الإدارة ، لتحقيق أهداف أكثر تعقيداً ، ونعرض فيما يلي لأهم دراسات الدوافع التي ساهمت في تطوير الفكر الإداري عن سلوك الإنسان بصفة عامة والدوافع إلى العمل بصفة خاصة.

أولاً : مدخل الإدارة العلمية.

ثانياً : مدخل الإدارة السلوكية.

ثالثاً : الاتجاهات المعاصرة في الدوافع.

أولاً: مدخل الإدارة العلمية:

كان فردريك تايلور مهتماً جداً بدوافع العاملين ، حيث استخدم دراس الحركة والزمن في المرتبة الأولى لتحديد أفضل الطرق للعاملين لأداء مختلف المهام ، ثم حول اهتمامه بعد ذلك إلى دفعهم لأداء هذه المهام وفقاً لمتطلباته ، ونظراً لأنه كان يعتقد أن العاملين مدفوعون بالمال تماماً ، فقد نصح باستخدام نظم الحوافز المالية التي تدفع للعامل أكثر عندما ينتج أكثر.

كذلك درست ليليان جيلبرث - وهي إحدى عضوات مدرسة الإدارة العلمية استخدام الحوافز لتحسين الأداء ، ولاحظت أن الترقيات وزيادة الأجور وساعات العمل الأقل والإجازات تمثل دوافع قوية خاصة حينما تصمم حسب حاجات ومصالح الأفراد.

وقد أخذ أصحاب نظريات الإدارة العلمية في حساباتهم الاختلافات بين الأفراد ، ولكن لأنهم ركزوا تماماً على المكافآت النقدية ، فقد فشلوا في دراسة كيفية تأثير العناصر الأخرى مثل فرص المبادرة الفردية على دوافع العاملين.

ثانياً : مدخل الإدارة السلوكية:

بينما ركز أنصار الإدارة العلمية على تأثير المكافآت المالية ، ركز أنصار الإدارة السلوكية على كيفية تأثير العوامل السلوكية على الدوافع ، وبدأ باحثوا الإدارة السلوكية في دراسة الدور الذي تلعبه العلاقات الإنسانية في الدوافع ، مدفوعين في ذلك بنتائج دراسات هاوثورن التي أجراها إيلتون مايو وزملائه في شركة ويسترن اليكتريك ، وعلى أساس نتائج هذه الدراسات حاول المديرون في ذلك الوقت تطبيق أساليب الإدارة السلوكية وأن يزدوا من إحساس العاملين بأهميتهم ومشاركتهم في إدارة العمل ، ولكن بدون زيادة فعلية في صلاحيات ومسؤوليات العاملين ، فلقد كانت مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تقتصر على الأمور البسيطة فقط مع احتفاظ المديرين ، بمعظم السلطات والصلاحيات لأنفسهم ، ولكن سمحوا للعاملين بقدر من الحرية في تحديد الأساليب التي يمكن استخدامها لتحقيق الأهداف.

بعد ذلك ، قدم أصحاب نظريات الإدارة السلوكية أمثال دوجلاس ميكروجور آراء أخرى في عملية الدوافع ، حيث تمثل نظرية (X) وجهة النظر التقليدية القائلة بأن العاملين كسالى وغير مهتمين بالعمل ، ويجب دفعهم لتحسين الأداء ، وعلى عكس ذلك تعتبر نظرية (Y) أن العاملين أشخاص مبدعون وناضجون ومهتمون بالعمل المفيد ويعتقد مكريجور أنه في ظل الظروف السليمة، سيظهر العاملون مواهبهم ومهاراتهم لصالح المنظمة برغبتهم ، كما يرى أيضاً أن المديرين يدفعون العاملين بإعطائهم الفرص المختلفة لتطوير مواهبهم ومنحهم حرية اختيار الأساليب التي يستخدمونها لتحقيق الأهداف ، ويرى مكريجور أن دور المدير لا يتمثل في التحايل على العاملين ، ولكن يتمثل

في التوفيق بين حاجاتهم وحاجات المنظمة بحيث ينظم العاملون أعمالهم وأداءهم بأنفسهم وبدون ضغط أو إجبار من الإدارة.

ثالثاً : الاتجاهات المعاصرة في الدوافع:

يمكن تقسيم الاتجاهات المعاصرة في الدوافع إلى ثلاثة مدارس فكرية ، حيث يضع كل منها مفهوماً معيناً في نموذج الدافعية ، وهي:

أولاً : نظريات الحاجة:

ثانياً : النظريات التشغيلية أو العملية

ثالثاً : نظريات التعزيز

أولاً : نظريات الحاجة:

تركز هذه النظريات على الحاجات الداخلية أو أوجه النقص الداخلية التي تدفع الناس إلى العمل ، ولذلك تسمى أيضاً بنظريات المضمون لأنها تهتم بمضمون الحاجات التي تدفع السلوك.

وتتمثل هذه النظريات في أربع نظريات مشهورة هي:

١ - نظرية تدرج الحاجات لماسلو

٢ - نظرية E. R. G لألدير فر

٣ - نظرية العوامل الدافعة والعوامل الصحيحة لهيرزبرج

٤ - نظرية الحاجات المكتسبة لمكيلا ند

١ - نظرية تدرج الحاجات:

تعتبر نظرية تدرج الحاجات واحدة من أشهر النظريات عن دوافع الإنسان ، وفهم تعقيدات الحاجات الإنسانية ، وقد قدمها إبراهيم ماسلو في عام ١٩٤٣ .

ويرى ماسلو أن هذه الحاجات توجد عند الناس جميعها رغم اختلاف ثقافتهم وتباين الطرق التي يشبعون بها حاجاتهم ، وتدرج هذه الحاجات في مدرج تصاعدي حسب درجة إلحاحها فالحاجة الأكثر إلحاحاً هي التي تسيطر على تفكير الفرد واهتمامه وتوجه سلوكه ناحية إشباعها ، وبمجرد إشباعها لها تقل شدة إلحاحها ، وتظهر حاجة أخرى لتحل محلها ، وأن هذه العملية مستمرة ولا نهاية لها وبالتالي يستمر الإنسان دائماً في سعيه لإشباع حاجاته.... ويبين الشكل التالي المدرج الهرمي لحاجات الإنسان.

المدرج الهرمي لحاجات الإنسان



يتضح من الشكل السابق أن الإنسان مدفوع لإشباع سلسلة من خمس فئات من الحاجات ، تبدأ بإشباع الحاجات الأساسية أو ما يطلق عليها الحاجات الجسمية أو الأولية ثم تتدرج إلى الحاجات الأعلى أو الأرقى نوعاً حتى نصل إلى الحاجات الأكثر رقياً في قمة المدرج وهي حاجات إثبات الذات ، ونعرض فيما يلي لتصور ماسلو عن الحاجات الإنسانية.

٢ - نظرية E. R. C:

يشارك الباحث «كلايتون ديرفر» ماسلو في الاعتقاد بتدرج الحاجات ، ولكن دراساته في أواخر الستينات وأوائل السبعينات تشير إلى مجموعة مختلفة قليلة من الحاجات ، حيث قدمت نظرية E. R. G التي تمثل تعديلاً لتدرج الحاجات ، ولكنه يكتف بالحاجات الخمس في ثلاث فقط هي:

أ - حاجات الوجود: Existence Needs (E)

وهي تمثل حاجات المستوى الأدنى الأكثر إلحاحاً ، وتشمل الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمن عن ماسلو.

ب - حاجات الانتماء أو الانتساب: Relatedness Needs (R)

وتمثل الحاجات الأقل إلحاحاً من الحاجات السابقة وتشمل الحاجات الاجتماعية عند ماسلو.

ج - حاجات النمو: Growth Needs (G)

وتمثل حالات المستوى الأعلى وتشمل حاجات تقدير النفس بالإضافة إلى إثبات الذات ، ويميز الديرفر بين حاجات المستوى الأدنى وحاجات المستوى الأعلى وفقاً لمدى إلحاح هذه الحاجات.

٢ - نظرية العوامل الدافعة والعوامل الصحية:

قدم فردريك هيرزبرج - في أواخر الخمسينات وأوائل الستينات منظوراً آخر عن العلاقة بين الحاجة والسلوك ، حيث طلب في بحثه الميداني من عينة من المحاسبين والمهندسين ، أن يفكروا في الأوقات التي كانوا فيها مقتنعين بأعمالهم ويشعرون بأنهم مدفوعون لتحسين الأداء ، ثم طلب منهم كذلك أن يعرضوا الأوقات التي كانوا فيها على العكس أي غير مقتنعين بأعمالهم ويشعرون بأنهم غير مدفوعين فكانت العوامل التي ذكروها عند مناقشة حالة الرضا واللاقتناع تختلف عن العوامل التي ربطوها بعدم الرضا واللاقتناع ، مما دفع هيرزبرج إلى استنتاج أن الرضا وعدم الرضا عن العمل لا يمثلان طرفي تقيض لمدى واحد ، وعلى أساس هذه النتيجة قدم هيرزبرج نظريته.

تقول النظرية «أن عدم الرضا عن العمل وغياب الدافع ناتجان عن عوامل مستقلة تماماً عن العوامل التي تؤثر على الرضا والدافع».

ولقد أطلق هيرزبرج على مجموعة العوامل التي تؤثر على عدم الرضا اسم العوامل الصحية ، وترتبط هذه العوامل أساساً بحاجات المستوى الأدنى ، وتشمل سياسات المنظمة ، الإشراف ، العلاقات الشخصية ، ظروف العمل ، الأجور ، وقد قرن هيرزبرج هذه العوامل بعدم رضا العاملين ، بمعنى أنه إذا غابت هذه العوامل تسبب عن ذلك سخط العاملين ، ولكن وجدها لا يؤدي

بالضرورة إلى رضاهم ، فعلى سبيل المثال قد يشعر العاملون في المنظمة بعدم الرضا ، إذا اعتقدوا أن ظروف العمل غير آمنة ، أو إذا وجدوا أن سياسات المنظمة مقيدة لهم ، أو كانت العلاقات الشخصية بين العاملين ليست على ما يرام ، فإن كل ذلك يؤدي إلى عدم رضا العاملين ، وعندما يحسن المديرون هذه العوامل فإنهم يقللون عدم الرضا ولكن لا ينتج عن ذلك بالضرورة رضا العاملين.

أما العوامل الدافعة وتعرف أيضاً بالعوامل المسببة للرضا ، فهي تمثل مجموعة العوامل التي تؤثر على رضا العاملين وتؤدي إلى زيادة مجهوداتهم ، وتحسين مستويات أدائهم ، وتنطبق هذه العوامل على حاجات المستوى الأعلى ، وتشمل مضمون العمل ، الإنجاز ، التقدير ، المسؤولية ، التقدم ، النمو الشخصي ، فإذا لم تتوافر هذه العوامل ، فلن يشعر العاملون بأنهم مدفوعون بجانب إحساسهم بعدم الرضا ، في حين أن توافرها يساعد على توفر الدافع لديهم وأنهم راضون في النهاية ، ويعتقد هيرزبرج أن الإدارة تستطيع توفير هذه العوامل الدافعة باستخدام أساليب الإثراء الوظيفي.

وبالرغم من أن عدداً من الدراسات يؤيد نظرية هيرزبرج إلا أن صحتها كانت موضع تساؤل من الباحثين الذين انتقدوا المنهجية الأصلية للنظرية حيث أن بعض العوامل الصحية قد تؤدي في الواقع إلى تحقيق رضا العاملين وإشباعهم ، أي لها أثرها في دفعهم إلى العمل ، وتصبح بذلك من العوامل الدافعة ، فعلى سبيل المثال فإن العمال الذين يتقاضون أجورهم على أساس القطعة ، يعتقدون أهمية كبيرة على الأجر والضمان الوظيفي - وهما من العوامل الصحية أكثر مما يفعل الآخرون على مستوى تنظيمي أعلى ، ومن ثم فإن هذه العوامل الصحية من وجهة نظر هؤلاء العمال تصبح عوامل دافعة.

وهناك انتقاد آخر يتمثل في أن النظرية بالغت في تبسيط العلاقة بين الدافع والرضا من ناحية وبين العناصر التي تؤدي إلى الإشباع وعدم الإشباع من ناحية أخرى ، ولكن بالرغم من هذه العيوب تعتبر النظرية هامة لأنها تقدم آراء جيدة عن طبيعة وأثر العوامل الدافعة.

٤ - نظرية الحاجات المكتسبة:

قدم عالم النفس ديفيدس. مكلياند نظرية الحاجات المكتسبة التي يرى من خلالها أن الحاجات ليست كامنة في كل الناس ، ولا تتشابه بين جميع الناس كما يفترض ماسلو والديرفر وهيرزبرج ، فالحاجات تكتسب أو يمكن تعلمها من احتكاك الناس بالحياة ، وأن بعض الناس أكثر توجهاً نحو حاجات معينة دون غيرها ، ويركز مكلياند على ثلاث حاجات بصفة خاصة هي:

أ - الحاجة إلى الإنجاز.

ب - الحاجة إلى الانتساب.

ج - الحاجة إلى القوة.

ثانياً : نظريات عمليات الدوافع:

في حين تفسير نظريات الحاجة السابقة رغبات الناس التي توجه سلوكهم نحو العمل ، فإن نظريات عمليات الدوافع تفسر عمليات التفكير التي توجه أداء الناس وسلوكهم واتباعهم لمسار معين في إشباع حاجاتهم ، أي أن هذه النظريات تتكشف كيفية دفع الناس ، لذلك تعرف أيضاً هذه النظريات «بالنظريات الإدراكية» لأنها تنظر إلى العمليات الذهنية التي تشكل استجابة الناس للحاجات.

وتتمثل نظريات العمليات في نظريتين مهمتين هما: ١ - نظرية التوقع لفروم ، ٢ - نظرية المساواة لأدامز

١ - نظرية التوقع:

ترى هذه النظرية أن الإنسان - في سعيه لإشباع حاجاته - يدرس أولاً ما إذا كانت لديه القدرات اللازمة لتحقيق هذا الإشباع ، وما إذا كان الجهد الذي سيبدله سيحقق له النتائج المرغوبة قبل أن يقرر سلوكاً معيناً.

وتعتمد النظرية على ثلاثة جوانب هي:

- أ - إدراك الفرد أن جهده سيؤدي إلى أداء معين.
- ب - إدراكه أن هذا الأداء سيؤدي إلى نتيجة معينة.
- ج - قبول العائد أو المكافأة المرتبطة بهذه النتيجة.

أ - توقع أداء الجهد:

ويمثل ذلك الجزء الأول من معادلة التوقع ، ويتم فيه عملية تقدير الفرد لذاته ، وتحديد ما إذا كانت لديه القدرات لتحقيق الأداء المطلوب ، فهو يسأل نفسه هل يمكن أن أنجح ، ويرى فروم أن للتشجيع أثره الكبير في ارتفاع توقع أداء الجهد ، عن طريق قيام الإدارة بوضع أهداف واقعية محددة لأداء العاملين ، وإصقال مهاراتهم بالتدريب وتزويدهم بالمعدات والدعم الذي يحسن أداءهم ، والتوفيق بين مهاراتهم ومتطلبات المهام المطلوب أداؤها.

ب - توقع نتيجة الأداء:

ويمثل الجزء الثاني من معادلة التوقع ، ويتضمن تقييم الفرد لبيئة العمل ، ونظم المكافآت ، حيث يبحث الفرد هنا عن النتائج التي يمكن أن تتحقق من أدائه ، فهو يسأل نفسه مرة أخرى «إذا نجحت.... هل سأحصل على مكافأة» وعندما يدرك أن جهده لن يؤدي إلى النتيجة المرغوبة فإنه لا يشعر بالدافع إلى العمل.

ويمكن زيادة هذا التوقع عن طريق توضيح الإدارة للارتباط الصريح بين الأداء والنتيجة ، وأن تقدم المكافآت في موعدها وذلك لمن قاموا بالأداء المطلوب فعلاً.... وعلى سبيل المثال أحد أسباب قلة فعالية صندوق الاقتراحات والندرة في استخدامه يرجع إلى البطء في حصول الفرد على النتيجة المتوقعة حيث يمر اقترح الفرد بسلسلة من الإجراءات المعقدة لمراجعته ناهيك عن البطء في العائد أو المكافآت المرتبطة بالاقتراحات المفيدة.

ج - كفاءة النتيجة:

أن أداء الفرد لعمله له عدة نتائج ، ولكن قد لا تكون جميع النتائج جذابة للفرد بنفس القدر ، فقد يتطلع شخص ما إلى نتيجة معينة ، ومع ذلك قد لا تتحقق أو تتحقق ولكن بقدر أقل مما يتطلع إليه، هنا يقيم النتائج التي حصل عليها ويسأل نفسه «هل هذه النتيجة مرضية» فإذا كانت النتيجة مرضية أو مرغوبة تتحقق الكفاءة في الأداء ويكون مدفوعاً في أدائه وإذا كانت النتيجة غير مرغوبة فلن يشعر بالاندفاع إلى العمل.

٢ - نظرية المساواة:

إذا كانت نظرية التوقع السابقة تفترض أن الناس عادةً يريدون تعظيم المكافآت التي يحصلون عليها ، فإن نظرية المساواة تفترض أن الناس يهتمون أساساً بالمعاملة العادلة بالمقارنة بالآخرين.

وتقول نظرية المساواة التي وضعها ج. ستاسي آدمز: «أن الإنسان سيكون مدفوعاً إلى العمل إذا كانت نتائج جهده مماثلة للنتائج التي حققها الآخرون من جهد مماثل... » يقارن الناس عادةً معدل مدخلاتهم (مثل عدد ساعات العمل، الخبرة، التدريب)، ومخرجاتهم (المكافآت التي يحصلون عليها من مرتب ، ترفقيات ، إجازات)، بمعدلات مدخلات ومخرجات الآخرين، الذين يعتقدون أنهم في نفس حالاتهم.

وتتحقق المساواة عندما يعتقد الفرد أن معدلات المدخلات إلى المخرجات يعادل معدلات الأفراد الأخرى الذين يتحملون مسؤوليات مماثلة ، أو الذين يقومون بوظائف مماثلة في المنظمات الأخرى ، ولكن عندما تبدو هذه المعدلات غير متماثلة ، أو يشعر بانخفاض مكافأته ، فإن هاتين الحالتين من عدم المساواة تؤثر تأثيراً سلبياً على نفس الفرد ، وكلما زادت اللامساواة زاد توتره وقل الدافع إليه إلى العمل.

ويقول أدامز أن الفرد يواجه حالة اللامساواة هذه بسلوك وبطرق مختلفة ليخفض شعوره بعدم العدالة وهي:

أ - تقليل مستوى مدخلاته بالعمل ساعات أقل ، وبالتالي يحقق المساواة بزملائه.

ب - المطالبة بزيادة الراتب أو الحوافز أو الترقيات.

ج - الانتقال إلى عمل آخر أو ترك العمل بالمنظمة.

ثالثاً : نظريات التعزيز:

إذا كانت نظريات الحاجة تهتم بمضمون الحاجات التي تدفع الناس ، وإذا كانت نظريات العمليات تتعلق بعمليات الفكر التي توجه أداء الناس وسلوكهم وإتباعهم لمسار معين في إشباع حاجاتهم ، فإن القسم الثالث من نظريات الدوافع وهو نظريات التعزيز تدرس لماذا يستمر الناس في سلوك معين ؟ ولماذا يغيرون هذا السلوك؟

للإجابة على هذا السؤال ترى نظريات التعزيز التي يتزعمها عالم النفس ب. ف. سكينز ، أن سلوك الناس يتصل مباشرة بنتائج أفعالهم ، بمعنى أنه وفقاً لقانون الأثر - الذي تعتمد عليه هذه النظريات - فإن نتائج سلوك معين للفرد هي التي تحدد له ما إذا كان سلوكه سيتكرر أم سيتوقف أم سيتغير ، وأنه من المحتمل أن يكرر الإنسان أفعاله التي تؤدي إلى نتائج إيجابية ، ويتجنب ذلك السلوك الذي يؤدي إلى نتائج سلبية.

ويرى سكينز أنه يمكن تعديل السلوك بتطبيق مفهوم التعزيز عن طريق استخدام الأساليب التي تؤدي إلى تكرار السلوك المفيد وتجنب السلوك الضار للفرد ، وتشمل هذه الأساليب أربعة أشكال لتعديل السلوك هي:

أ - التعزيز الإيجابي:

ويتمثل هذا الأسلوب في تقديم نتائج إيجابية أو سارة للفرد مقابل إنجازه العمل .

مثال ذلك الثناء على الفرد الذي ينهي عمله في موعده ، أو تقديم مكافأة مادية نظير إنجاز حقيقه .

ب - التعزيز السلبي

ويتمثل ذلك في تقديم نتائج سلبية أو ضارة بالفرد ، لمحاولة أن يبتعد الفرد أو يتجنب الطرق أو السلوك التي تؤدي إلى مثل هذه النتائج ، وهكذا يتم تعزيز السلوك عن طريق تعلم تجنب النتائج السلبية ، فعلى سبيل المثال ، إذا علم العاملون بأن مديرهم سيطلب منهم العمل متأخراً بعد انتهاء مواعيد الدوام ، إذا لم ينهوا أعمالهم في مواعيدها المحددة ، فإن ذلك يدفعهم إلى تجنب الطرق التي قد تؤدي إلى مثل هذه النتيجة التي لا يرغبوها.

ج - التوقف:

يعمل هذا الأسلوب على عدم تشجيع سلوك معين بوقف النتائج الإيجابية المرتبطة به ، أي أنه يؤدي إلى حرمان الفرد من النتائج الإيجابية أو السارة التي كان يحصل عليها ، وتعمل على تعزيز سلوكه من قبل ، بحيث يختفى أو يتوقف هذا السلوك فعلاً ، مثال ذلك أن المدير الذي يريد من العاملين أن يقللوا من العمل الإضافي ، قد يتوقف من شكرهم على تأخيرهم أو على العمل بالعطلات ، وهكذا فإن إزالة النتائج السارة المرتبطة بالعمل الإضافي تجعل العاملون يدركون أن ساعات العمل الإضافية لا تحظى بأي تقدير من مديرهم وبالتالي ينتفى لديهم الدافع لذلك السلوك.

د - العقاب

يعتبر العقاب أحد أساليب التعزيز التي تقلل من السلوك غير المرغوب فيه ، وتتعدد وتتنوع أشكال العقاب المستخدمة ، ولكن يكون من الضروري استخدامها بحساب ووعي حتى لا يترتب عليها نتائج عكسية في المستقبل.

وهكذا يمكن استخدام نظريات التعزيز لرفع مستوى أداء العاملين ، كما تستخدم المنظمات خليط من هذه التعزيزات لتحقيق أهدافها في تدعيم السلوك الإيجابي للعاملين ، ودفعهم إلى تجنب السلوك السلبي أو الضار بالعمل.

٣- الحوافز

٣-١- مفهوم الحوافز وعلاقتها بالدوافع :

الحوافز هي الإمكانيات المتاحة في البيئة الخارجية المحيطة والتي تمكن الفرد من الحصول عليها واستخدامها لتحويل الدوافع إلى سلوك معين وأنشطة محددة بالشكل والأسلوب الذي يشبع حاجات الفرد وتوقعاته ويحقق أهدافه.

فالتحفيز يعتبر أحد مكونات وظيفة التوجيه التي يمارسها المدير في كل المستويات التنظيمية أو تمارسها الإدارة بصفة عامة ، فلقد ظهر مدخل التحفيز كأحد العوامل المؤثرة على رغبة العامل في العمل وهو ما يؤثر على تحقيق الكفاءة والفاعلية الإدارية.

فالدوافع كما لاحظنا هي قوة داخلية تحرك الإنسان لبذل المزيد من العمل ، أما الحوافز تتمثل بالمؤثرات الخارجية التي تؤثر في قوة الإنسان الداخلية وتدفعه إلى إنجاز العمل بنجاح ، فعلاقة الدوافع بالحوافز هي علاقة بين مثير واستجابة فالحوافز تقوم بقوة الدوافع وقد يخاطب الحافز أكثر من دافع ، كما ان

العلاقة الوثيقة بين الدوافع والحوافز تتمثل في ان الدوافع هي الحاجة التي يسعى الإنسان لإشباعها ، والحوافز هي الوسائل التي يتم من خلالها إشباع هذه الحاجات .

٣-٢- أنواع الحوافز :

تنقسم الحوافز بشكل عام إلى مادية ومعنوية، فأما الحوافز المادية فهي التي تصرف في صورة نقدية - مجمعة أو مجزأة على دفعات، وتشمل إلى جانب الرواتب كل ما يحمل زيادة ملموسة لدخل الفرد، مثل أجر الوقت الإضافي والعلاوات الدورية والاستثنائية والبدلات بأنواعها المختلفة- حسب طبيعة العمل وموقعه، والمكافآت التشجيعية وأنصبة العائد من تخفيض التكاليف وأجر القطعة، ومعدلات العمل الجماعي- في حالة العمل، وقد اقتصرَت النظريات الإدارية التقليدية- على هذا النوع المادي من الحوافز ، وأخذ تطبيقها أشكالاً عديدة، وصمم الباحثون والممارسون عدة طرق لدفع الحوافز المادية ، ووضعوا لذلك عدد من المعايير لتوزيعها على المستحقين، كما وضعت المنظمات المختلفة- وخاصة الصناعية- الطرق التي تلائمها لأعطاء الحوافز المادية للعاملين.

وأما الحوافز المعنوية فهي متعددة أيضاً، فقد بدأ الاهتمام بها منذ ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية وترويجها للمفاهيم النفسية والاجتماعية في الإدارة، وظل الاهتمام بالحوافز المعنوية يزداد يوماً بعد يوم نتيجة لتطور آخر العلوم النفسية والاجتماعية، وتقدم البحوث في مجالات العمل المختلفة. ونتيجة لانتشار التعليم وتنوعه وتعقده، وتقدم التكنولوجيا وطرق العمل وأساليبه، مما أدى إلى البحث عن طرق متنوعة لتحفيز الفرد وجعله يتعايش مع عمله بطريقة أفضل ، زد على هذا تطور القوى العاملة وتغير هيكلها، ليس فقط من حيث

العدد والجنس ولكن من حيث التعليم والمهارات والقدرات، وأهم من ذلك درجات الطموح والتطلعات لذلك تولي النظريات الحديثة في الإدارة اهتماما كبيرا للحوافز المعنوية- إلى جانب المادية، وفيما يلي أمثلة لأهم الحوافز المعنوية التي تأخذ بها الاتجاهات الحديثة في الإدارة :

١- الوظيفة المناسبة.

٢- الاثراء الوظيفي.

٣- الإدارة بالاهداف.

٤- المشاركة في اتخاذ القرارات.

٥- الترقية.

٦- القيادة والتوجيه.

٧- جماعات العمل.

٨- التدريب.

٩- تقويم الأداء.

١٠- ظروف العمل.

١١- نظم الاقتراحات.

١٢- الباب المفتوح.

كما تنقسم الحوافز - من حيث طبيعة الجزاء المقدم للعمل- إلى ايجابية

وسلبية وترتكز في ذلك إلى الحقيقة السلوكية التي تتضمن أن الفرد يميل إلى تكرار السلوك المجزي ، أي ذلك الذي تكون نتائجه ايجابية وتحمل مزايا من نوع أو آخر للفرد- حسب أهمية هذه المزايا له- ومن جهة أخرى فإن الفرد يقلع عن السلوك المحبط ، أي الذي تكون نتيجته سلبية ، مثل عدم الحصول على الاشباع الذي كان يريده، أو حرمان من ميزة، أو التعرض لعقاب معين،

وبالتالي فإن تقسيم الحوافز إلى ايجابية وسلبية يتضمن الجانب التربوي الذي يظهر للفرد الثواب الذي يمكن أن يحصل عليه اذا قام بالسلوك المرغوب، والعقاب الذي يلحقه اذا صدر عنه سلوك غير مرغوب، ويعتمد الحافز الايجابي على الترغيب والتفاؤل والأمل في حين يستخدم الحافز السلبي سلاح التخويف والرغبة والحذر.

وتشمل الحوافز الايجابية والسلبية كلا من النوعين المادي والمعنوي ، فبينما تكون المكافأة حافزا إيجابيا يكون إيقاف المكافأة أو الخصم من الراتب حافزا سلبيا ، كذلك الحال في النوع المعنوي للحوافز ، فالمشاركة في اتخاذ القرارات حافز ايجابي. وحرمان الفرد من هذه الفرصة حافز سلبي. وتقدير مجهودات الفرد يعتبر حافزا ايجابيا وحجب المعلومات عنه يعد حافزا سلبيا.

ويسبب وجود الحوافز السلبية توازنا في عملية التحفيز، فهي تذكر العاملين بأنهم مثلما يثابون على الأداء الممتاز، فأنهم يعاقبون على الأداء الضعيف ، فتحفظ الإدارة بذلك هيبتها وتضمن جدية العاملين، وقد يؤدي تجنب العاملين للعقاب إلى اكتشاف الطرق السليمة للسلوك الوظيفي والأداء.

كما تقسم الحوافز بنوعيه المادي والمعنوي وكذلك الايجابي والسلبي للعاملين- أفراد أو جماعات ، فيأخذ الموظف مكافأة تشجيعية نظير عمله الممتاز ويحصل على تقدير رئيسه في صورة ثناء أو خطاب شكر أو اشتراك في اتخاذ قرار أو حل مشكلة معينة.

وكذلك قد تصرف مكافآت معينة لفريق عمل مكون من عدد من العاملين نظير قيامهم جميعا بعمل مشترك، وتوزع المكافأة بينهم بنسب معينة تقرها الإدارة بنتء على رأي رئيسهم المباشر، حسب مساهمة كل واحد منهم في

العمل الجماعي. وكذلك بالنسبة للحوافز المعنوية فقد تكون أيضا جماعية ، مثل خطاب شكر لجميع أعضاء الفريق، أو تعليق أسمائهم على لوحات الشرف. كما يحدث أن تقرر الادارة صرف مكافأة معينة لجميع العاملين في المنظمة وخاصة في الشركات الصناعية والتجارية، بمناسبة تحقيق زيادة ملموسة في الانتاجية أو تحصيل زيادة كبيرة في الارباح أو انشاء توسعات أو افتتاح أسواق جديدة، أو بمناسبة مرور عدد معين من السنوات على تأسيس الشركة.

وكما توجد الحوافز الفردية لاشباع مجموعة من الحاجات لدى الفرد، فكذلك تهدف الحوافز الجماعية إلى اشباع حاجات نفسية واجتماعية- إلى جانب المادية- لدى أعضاء الجماعة الواحدة مثل حاجات الانتماء والولاء وتقدير الآخرين. وتسهم الحوافز الجماعية في زيادة التعاون بين الافراد. وتقوية الروابط واثارة التنافس بينهم، وزيادة رغبتهم في تحقيق المصلحة العامة والأهداف المشتركة الأمر الذي يساعد على تقريب التنظيم غير الرسمي من التنظيم الرسمي وتوثيق العلاقات بينهما. مما يعود على المنظمة في مجموعها بالفائدة.

وتحتاج الحوافز الجماعية إلى حرص عند تطبيقها، كتحديد المعايير التي توزع الحوافز على الافراد بناء عليها فكلما كانت هذه المعايير عادلة زاد اقبال الأعضاء على العمل للحصول على الحوافز المتاحة ،أما اذا لمسوا أنها غير عادلة أو تشوبها المحاباة أو التفضيل الشخصي فانهم يشعرون بالغبن وبأن جهودهم تضيع وسط الجماعة فتظل حاجاتهم للاهتمام والتقدير واثبات الذات ناقصة أو محبطة الأمر الذي يؤدي إلى فتورهم وانصرافهم عن الاسهام في الجهد الجماعي.

كما تنقسم الحوافز الى أساسية وبديلة، وذلك من حيث الخطة التي تضعها الإدارة والامكانيات المتاحة لديها لتقديم الحوافز المناسبة ويقصد بالتحفيز الاساسي- مادياً كان أو معنوياً، فردياً أو جماعياً- ذلك الحافز المخصص لاشباع حاجات معينة ويقدم للأفراد نظير القيام بمجهودات معينة فإذا قاموا بهذه المجهودات حصلوا على الحافز ولكن يحدث أحيانا ألاستطيع الادارة تقديم نفس الحافز لاعداد كبيرة من العاملين وهي في نفس الوقت تريد ارضاء أكبر عدد ممكن منهم- حتى لاتسبب لهم احباطا أو شعورا بالحرمان عندما يقارنون بعضهم بعضا، وفي هذه الحالة تلجأ الادارة لحوافز بديلة بمعنى أن تعطي الافراد حوافز أخرى لاترقى لمرتبة الحوافز الاساسية ولا تساويها في المقدار، ولكنها تعوضهم عن فقد الحافز الاساسي. ومثال تقديم وسام تقدير بدلا من المكافأة التشجيعية.

ويجب أن تنتبه الادارة الى ان الافراد يختلفون في استجابتهم للحوافز البديلة، فقد يقبلها البعض راضيا ويقبلها البعض الآخر وهو مرغم على ذلك، ويرفضها آخرون ويستنكروها بعضهم وربما سبب احباطهم لنوعية معينة من الموظفين ، ولذا كان مهما أن تحدد الادارة بوضوح الاسس التي تعطي بناء عليها الحوافز الاساسية والبديلة. (ان يفهم العاملون هذه الاسس ويقتنعوا بها، والا أصبحت الحوافز البديلة مصدرا لعدم رضا العاملين، بدلا أن تكون سببا في رضاهم.

ويمكن أن تقسم الحوافز بناء على الهدف من تقديمها للعاملين فهناك الحوافز التي تهدف الى تحصيل الاداء الجيد وهناك الحوافز التي تهدف الى تحصيل مستوى رفيع من الاداء، ويلاحظ في نظريات الادارة في تقديم الحوافز،

أن النظرية التقليدية ونظرية العلاقات الانسانية كانتا تهتمان بالاداء الجيد- وهو المطابق للمستويات الموضوعية.

وكان المتوقع من العاملين ان يلتزموا بهذه المستويات ويحققوها وكذلك الحال في المنظمات (البيروقراطية) فان حوافز الترقية والتقدير والعلاوات وغيرها تقرر في الاغلب الاعم بناء على مدى التزام الموظف بالاداء المقرر ولا يتوقع منه ان يزيد عليه أو يجدد فيه، وربما انخفضت مستويات الأداء بمرور الوقت حتى تصبح مايسميه جولدنر بالحد الأدنى للأداء وهو ذلك الذي يحفظ للفرد وظيفته فيتقاضى راتبه ويحصل على الحوافز المقررة.

أما الأساليب الحديثة فانها تتضمن حوافز تقدمها الادارة مقابل الأداء الممتاز، المبتكر، الذي يضيف الموظف من خلاله شيئا جديدا كأن يتوصل مثلا الى طريقة جديدة للاداء توفر بعض الوقت أو الجهد أو تبسيط اجراءات ويختصر خطوات العمل أو يتمكن من تحقيق وفورات في التكاليف أو يقدم للادارة اقتراحات نافعة. وتختلف نواحي الابداع بالطبع من منظمة الى أخرى، ومن وظائف ومن تخصصات ومهن الى المهن الاخرى وتحدد الادارة في مجالها الخاص وبيئتها المحيطة بها نواحي الابداع والتميز والتجديد التي تقدم عنها حوافز خاصة وبصفة عامة فان مثل هذه الحوافز توجد في المنظمات المعقدة الحديثة- غير ذات الصبغة الروتينية- مثل الجامعات والمصارف والشركات الصناعية، وخاصة تلك التي تعمل في مناخ تنافسي وكذلك المرافق الحيوية الحكومية التي تؤدي خدمات للقاعدة العريضة من المواطنين.

وبناء على النقطة السابقة فان من الحوافز ما يتطلب ادارته مجرد تطبيق النظام مثل الترقية بالاقدمية والعلاوات الدورية وهي حوافز الاداء الجيد أو المعتاد ومن جهة أخرى فان من الحوافز مايتوقف تطبيقة وفعاليتها وافادة

العاملين منه على الاسلوب القيادي للمدير فالحوافز التي ترصد للاداء الممتاز مثلا لا يتوقع ان يكون لها تأثير كبير اذا كان المدير نفسه يسير على الاسلوب التقليدي أو يرفض الجديد، أو لا يهتم بمجهودات العاملين نحو التطوير، أو يخاف من التطوير أو من منافسة مروضيه في حين يحدث العكس في حال المدير المتنافس المجدد الذي يفكر بطريقة مرنة، ويدعو الآخرين للتفكير معه ويستمع لآرائهم ويدرس مقترحاتهم ويتبعها ويبحث عنها فيطلب من هذا ان يقدم له بديلا لحل مشكلة معينة ويطلب من ذلك ان يعد له تقريرا عن موضوع معين ويسند الى اثنين او ثلاثة دراسة موضوع آخر وتحليلة وعرضه عليه بعد ان يصلوا الى نتائج بشأنه ان مثل هذا المدير والذي يختلف أسلوبه التفصيلي حسب نوع العمل الذي يؤديه وقالب الموظفين الذين يرأسهم- يشجع جوا من الحركية والنمو والتطوير في ادارته، تنعكس على العمل والافراد وتدفع هؤلاء الى الاداء الممتاز للحصول على الحوافز المرصودة لذلك فيحقق الهدف من هذه الحوافز.

٣-٣ - شروط نجاح نظام الحوافز

- ١- تحديد الهدف : فهنا حوافز تهدف الى تنمية المنافسة بين العاملين وزيادة إنتاجيتهم، وهناك حوافز ومزايا تهدف إلى إشعار العاملين بالأمان وتمكينهم من الاستفادة من كافة الخدمات التي توفرها المنظمة.
- ٢- يجب أن يصاحب نظم الحوافز نظاماً سليماً لقياس مجهود الفرد بشكل صحيح وواضح.
- ٣- وضع خطة مدروسة ومنظمة.
- ٤- ضرورة وضع هيكل واضح للأجور ومعدلاتها وشرائحها .

- ٥- تحديد المعايير الموضوعية التي تحقق عدالة الحوافز وملاءمتها وقبول العاملين لها وإقلاهم على الاستفادة من الفرص المتاحة.
 - ٦- وضوح الحوافز وفهمها من قبل جميع العاملين ، وهنا يفضل إشراك العاملين في وضع خطط الحوافز .
 - ٧- ضرورة توافر نظام حسابي إداري دقيق يربط زيادة الإنتاج او ارتفاع الكفاية الإنتاجية وانخفاض التكاليف ومسبباتها.
 - ٨- اشراف الإدارة بحرص وعناية على تنفيذ الحوافز حتى تتأكد من وصولها إلى أصحابها.
 - ٩- مراعاة عنصر التكاليف بحيث لا تمثل الحوافز عبئاً على الإدارة.
 - ١٠- اتساق الحوافز مع بعضها البعض فلا يكون حافز الأجور التشجيعية مثلاً على حساب الحافز الاجتماعي.
 - ١١- تجديد الحوافز من فترة لأخرى حتى تظل دافعة للعاملين لجادة العمل وزيادة الانتاجية .
 - ١٢- لا بد من تحديد فترة لاختيار نظم الحوافز لإجراء أي تعديلات لازمة قبل إقرارها وبعد ذلك يتعين الالتزام بالنظام وعدم التراجع عنه.
- ٣-٤- المساواة كحافز أو كدافع :

المساواة تعرف بأنها العدالة التي يدركها الفرد فيما يتلقاه مقارنة مع ما يؤديه أو يقوم به ، والمدخلات هنا هي ما يحضره الموظف معه إلى المنظمة مثل المستوى التعليمي ، العمر ، الخبرة ، المهارات ، الإنتاجية ، والجهود ، أما المخرجات أو العنصر المدرك من قبل الفرد فهي : المكافآت التي يتم الحصول عليها مقابل تبادل المدخلات وتتضمن : الراتب ، المزايا ، المركز تقدير الإنجاز وأي مكافآت أخرى .ويجب ملاحظة أن هذه المخرجات قد تكون

ملموسة مثل المزايا الاقتصادية أو غير ملموسة مثل التقدير ، وإدراك الفرد للعدالة يعتبر عاملاً حاسماً في العلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي ذلك أن إحساس الفرد بالمساواة هو عملية تقوم على التبادل والمقارنة ، فمثلاً لنفترض أن فرداً متخصصاً في تكنولوجيا المعلومات يتبادل المواهب والمجهود (كمدخلات) مع المكافآت الملموسة وغير الملموسة (المخرجات) التي يقدمها صاحب العمل لتحديد العدالة أو المساواة المدركة ، فإن هذا الموظف وبالإشعور سوف يقارن المواهب، المهارات والجهود التي يقدمها مع تلك التي يمتلكها متخصصو تكنولوجيا المعلومات الآخرين داخل وخارج المنظمة. وهذا الإدراك السليم أو غير السليم سوف يؤثر بشكل ملحوظ في تقدير الفرد للمدخلات والمخرجات والإحساس بالمساواة عندما تكون نتيجة عملية المقارنة هي عدم التوازن بين المدخلات والمخرجات .

وأحد النظريات المرتبطة بهذا الموضوع هي النظرية التي وضعها (Porter & Lawler) والتي تشير إلى أن الدوافع تتأثر أيضاً بتوقعات الأفراد ، فإذا لم تتم مقابلة هذه التوقعات فإن الأفراد سوف يشعرون بمعاملة غير عادلة وبالنتيجة بعدم الرضا.

٣-٥- النقود كدافع وحافز :

تلعب النقود دوراً هاماً في تحفيز العاملين الذين لديهم حاجات أساسية قوية ، وذلك طبقاً لهرم ماسلو للدوافع ، فهي تمكن العاملين من إشباع حاجاتهم الضرورية من غذاء وكساء ومسكن ، وتعتبر النقود دليل على تقدير الرؤساء والمكانة الجيدة وسط الزملاء وأفراد العائلة ، وبناء عليه تعتبر النقود دافع جيد لقدرتها على تحقيق الإشباع للعديد من الحاجات ، وحتى تعمل النقود كدافع جيد

، وطبقاً لنظرية التوقع ، يجب أن تكون قيمتها المتوقعة عالية وأن ترتبط بالأداء.

ربط الدفع بالأداء في الوظائف الإنتاجية:

يعتبر الأجر بالقطعة الشكل التقليدي القديم لربط الأجر بالإنتاج وهو مبني على دفع أجر معين لكل وحدة منتجة ، أما الشكل الأكثر عمومية فهو مبني على دفع أجر معين لكل ساعة عمل بالإضافة إلى حوافز مرتبطة بالإنتاجية ، ويطلق على الطرق المختلفة لربط الأجر بالإنتاجية «الأجور التحفيزية» وتتميز هذه الطرق على الأجر بالساعة في أنها تؤدي إلى زيادة الإنتاجية.

ومن مشاكل الحوافز المالية:

١ - تقليل الجودة : يعتقد البعض أن الحوافز المادية قد تؤدي إلى زيادة الإنتاجية على حساب الجودة ، وقد يكون ذلك صحيحاً ولكن من الممكن تصميم نظام لخلق الدافع مع المحافظة على الجودة.

٢ - تفاوت الفرص : تختلف فرص العاملين فيما يتعلق بإمكانية زيادة الإنتاجية فقد تتوافر المواد الخام في أحد مواقع العمل وليس في كل المواقع ، مما يترتب عليه عدم تحقيق العدالة عند محاولة ربط الأجر بالإنتاجية.

٣ - تقليل التعاون : قد يترتب على تطبيق الحوافز الإنتاجية عدم التعاون بين العاملين حيث يركز كل عامل على كيفية زيادة إنتاجيته الفردية بما قد يعوق التعاون.

٤ - مشاكل تقييم العمل : قد يترتب على تصميم الوظيفة صعوبة ربط الأجر بالإنتاج كما هو الحال بالنسبة لخطوط التجميع حيث يصعب تحديد

المساهمة الفردية للإنتاجية ، وتلجأ بعض منظمات الأعمال إلى استخدام الحوافز الجماعية بدلاً من الحوافز الفردية.

٥ - تقييد الإنتاجية : وتعتبر هذه المشكلة أحد المعوقات النفسية لتطبيق نظام الحوافز ، فعادة ما تتبع الإنتاجية المنحني الطبيعي بمعنى أن نسبة صغيرة من العاملين تكون إنتاجيتهم إما عالية جداً أو منخفضة جداً بينما إنتاجية الغالبية تكون متوسطة ، ولكن عند تقديم نظام الحوافز قد يتفق العاملون مع بعضهم البعض بطريقة غير رسمية على تقليل الإنتاجية مما قد يترتب عليه تقليل الفوائد المتوقعة من النظام ، وبالطبع يقل هذا الاحتمال عند توافر جو من الثقة والعلاقات الجيدة بين الإدارة وباقي العاملين.

الربط بين الأجر والأداء في الوظائف المهنية:

يقل تطبيق المعايير الموضوعية في تقييم بعض الوظائف مثل الوظائف الإدارية ، وكثيراً ما يتم ربط الحوافز التي يحصل عليها شاغلو مثل هذه الوظائف على ربحية المنظمة ككل وذلك لصعوبة إيجاد معايير موضوعية لتقييم الأداء.

وتستخدم بعض المنشآت ما يسمى «بالدفع حسب الكفاءة» كأساس لحفز شاغلي هذه الوظائف ، ونظراً لاستخدام طرق التقييم التقديرية والبعيدة عن الموضوعية تتصف طرق التحفيز هذه بالمشاكل التالية:

١ - صعوبة التفرقة بين أداء العاملين : لا تمكن هذه الطرق الإدارة من التفرقة بين الأداء الجيد والأداء السيئ بسبب المشاكل الإدراكية المرتبطة بتقييم الأداء ، وقد تلجأ الإدارة إلى تطبيق نظام الحوافز المتساوية للجميع لتفادي هذه المشكلة ، وعندما يوجد تفاوت في أداء العاملين تؤدي تلك المساواة إلى حصول

البعض على مكافآت مبالغ فيها بينما يحصل البعض الآخر على حوافز قليلة لا تناسب مساهماتهم.

٢ - عدم تأثير الحوافز الصغيرة : نقل فاعلية الحافز المادي إذا قلت قيمته عن حد معين ، كما هو الحال عندما تقوم الإدارة بتقسيم الحافز الكبير على فترات زمنية طويلة ، وتلجأ بعض منشآت الأعمال ، في محاولة علاج هذه المشكلة ، إلى دفع الحافز المادي مرة واحدة وعدم ضمه إلى المرتب الأساسي.

٣ - سرية الدفع : تتبع بعض منشآت الأعمال مبدأ إداري يقتضي عدم التحدث عن المرتبات والحوافز ، واعتبار هذه المواضيع من الأسرار الشخصية التي يجب الاحتفاظ بها ، وكثيراً ما تطلب الإدارة من هؤلاء الذين يحصلون على حوافز كبيرة عدم التحدث عنها مع زملائهم ، ويترتب على تلك السرية ، حتى في حالة توافر مبدأ العدالة في تحديدها ، زيادة المشاكل بين العاملين وفتح الباب على مصراعيه للاتصالات غير الرسمية السالبة والإشاعات.

استعمال الدفع لحفز فرق العمل:

قد تلجأ بعض منظمات العمال إلى إحلال نظم الحوافز الجماعية محل الحوافز الفردية وذلك من أجل تحقيق التعاون وبت روح العمل كفريق ، ويوضح الجدول التالي الطرق الثلاث الشائعة لمكافأة فرق العمل والكيفية التي تعمل بها وشروط التطبيق الفعال له ومزاياها وعيوب استخدامها.

جدول يوضح الطرق المختلفة للحفز النقدي الجماعي

الخطوة	كيف تعمل	شروط الاستخدام الفعال لها	المزايا	العيوب
١ - المشاركة في الأرباح	يحصل العاملون على حافز مستوى متغير مرتبط بالأرباح ، وقد يعطى نقداً في نهاية العام أو قد يضاف إلى مستحقات التقاعد	ارتباط الأرباح بالعمل الجماعي وإمكانية تحديد المساهمة الفردية لفريق العمل في هذه الأرباح	سهولة التطبيق : توحيد اهتمامات الإدارة والعاملين فيما يتعلق بالربحية ، وعدم الالتزام بالدفع في حالة عدم تحقيق أرباح	إهمال الأداء في المدى الطويل ، قد تتأثر الربحية بعوامل خارجية عن سيطرة الإدارة والعاملين ، تجبر الإدارة على فتح دفاترها
٢ - المشاركة في المكاسب	عندما تتفوق مستويات الأداء مع معايير محددة مسبقاً قد تشمل الإنتاجية والجودة وخدمة العملاء	عندما يمكن قياس الأهداف ، وعند تشجيع الإدارة للعاملين على المشاركة ، وعندما تتوافر الثقة بينهم	العمل بجدية وذكاء ، تشجيع التعاون والعمل كفريق ، معرفة أهداف المنظمة والعمل على تحقيقها	التركيز على الإنتاجية وإهمال الأهداف الأخرى مثل الجودة ، قد تدفع الإدارة إلى الدفع بالرغم من عدم تحقيق أرباح
٣ - الدفع حسب المهارة	زيادة الدفع تبعاً لزيادة المهام المؤداة بغض النظر عن الوظيفة	إمكانية تحديد المهام وربطها بتدرج الدفع ، وجود نظام جيد للتقييم والتدريب	زيادة المرونة وإمكانية إتمام العمل باستخدام عدد أقل من العاملين إثراء العاملين	يدفع العاملون إلى المبالغة في اكتساب المهارات مما يزيد التكلفة ، تكلفة التدريب

تذكر

✓ يعبر الدافع عن حاجة أو رغبة ناقصة أو غير مشبعة يريد الفرد إشباعها .

✓ فالدوافع تمثل عملية مرحلية متعددة تمر بعدة مراحل قبل ان تصل إلى عملية الإشباع كما يلي :

- ظهور الحاجة والرغبة ودرجة إلحاحها والذي يتمثل بالشعور بالتوتر وعدم التوازن.

- مرحلة البحث والاختيار لإشباع هذه الحاجات.

- مرحلة الهدف السلوك

- مرحلة المراجعة والتقييم والربط بين الحاجات.

- مرحلة العقاب والجزاء ويعتمد ذلك على نوعية الأداء .

- مرحلة ربط الفرد بين السلوك والجزاء الذي حصل عليه لإشباع حاجته الأساسية.

✓ الحوافز هي الإمكانيات المتاحة في البيئة الخارجية المحيطة والتي تمكن الفرد من الحصول عليها واستخدامها لتحويل الدوافع إلى سلوك معين وأنشطة محددة بالشكل والأسلوب الذي يشبع حاجات الفرد وتوقعاته ويحقق أهدافه.



الوحدة السادسة

الاتجاهات

١. مفهوم الاتجاهات ومكوناته

٢. مصادر الاتجاهات وتكوينها

٣. وظائف الاتجاهات

٤. أنواع الاتجاهات وأشكالها

٥. تغيير الاتجاهات

٦. تكوين الاتجاهات الأخلاقية

٧. قياس الاتجاهات

٨. القيم

٩. تذكر



١ - مفهوم الاتجاهات ومكوناتها:

عندما يواجهك موقف معين وتتصرف فيه كل مرة بنفس الطريقة أو تسلك نفس السلوك المتشابهة في كل مرة تواجه هذا الموقف ، فإن هذا التشابه أو الاتساق في سلوكك يعني أن لديك اتجاهات معينة نحو الموقف الذي تتعامل معه ، بصرف النظر عن ما إذا كانت هذه الاتجاهات إيجابية أو سلبية.

على سبيل المثال عندما نسأل أحد العاملين عن وظيفته ، قد تختلف ردوده، فقد يكون مُحِباً لوظيفته ويراهها وظيفة ممتعة جداً ، أو قد يشكو من إنها قاسية ومعقدة وغير مجزية ، وهو ما يعبر عن اتجاهات العامل نحو وظيفته.

فيعرف الاتجاه بأنه شعور أو حالة استعداد ذهني ، إيجابية ، أو سلبية ، مكتسبة ومنظمة من خلال الخبرة والتجربة ، والذي يحدث تأثيراً محدداً في استجابة الفرد نحو الناس والأشياء والمواقف. ويقول الغمري بأن الاتجاه هو «الميل والنزوع للتجارب والتفاعل بطريقة إيجابية أو سلبية تجاه فرد آخر أو حدث معين ، وبالتالي يمكن التعرف على جانبين أساسيين من أي اتجاه:

- جانب الميل والنزوع ودرجته

- اتجاه هذا الميل أو النزوع

ويعرف البعض الاتجاه بأنه «ميل دائم للشعور والتصرف بصورة معينة نحو شيء ما»... ويعرف كاتب آخر الاتجاه بأنه «توجه واستعدادات مسبقة للتصرف بطريقة معينة ، يكتسبها الفرد عبر سنوات للتنشئة الجماعية الطويلة في الأسرة ، وجماعات الزمالة ، والمدرسة والجامعة والنادي ومختلف المؤسسات الاجتماعية ، وهناك من يرى أن الاتجاه هو «ميل مكتسب (تعلمه الفرد) للاستجابة بطريقة محببة أو غير محببة وبصورة ثابتة تجاه شيء ما.

وهناك من يقول أن الاتجاه عملية معرفية ذهنية معقدة ، أو هو ميل أو نزوع مكتسب نحو شيء أو شخص لدى الإنسان مشاعر واعتقادات خاصة به ، وهذا النزوع أو الميل يمكن أن يكون محبباً وإيجابياً ، أو غير محبب وسلبى ، و يوجه الإنسان للتصرف بطريقة معينة تجاه الشيء أو الشخص ، مع العلم أن هذا النزوع أو الميل يتصف بالثبات والاستمرارية النسبية.

فالاتجاهات هي الميل العاطفي المستقر للاستجابة بثبات تجاه أمر معين ، موقف ، فرد أو مجموعة أفراد ، ووفقاً لهذا المفهوم يتضح ما يلي :

✓ تتضمن الاتجاهات عواطف ومشاعر توجه ناحية أهداف معينة ، فعند السؤال عن الرئيس في العمل ، توضح الإجابة مدى حب العامل له.

✓ الاتجاهات مستقرة نسبياً .

✓ الميل للاستجابة لأهداف الاتجاهات.

لذلك فالاتجاهات غالباً ما تؤثر على سلوكنا تجاه أمر ، موقف ، شخص أو جماعة.

الاتجاه ← السلوك

ولتوضيح مفهوم الاتجاهات بشكل أوضح لابد من التمييز بين الاعتقادات و الرأي والاتجاهات ، فالبعض يميز بين الاتجاهات والاعتقادات والآراء فالاعتقاد هو قبول الفرد بعبارة معينة أو لمجموعة من الأحداث ، وقد يكون الاعتقاد نتيجة الاتصال المباشر بالشيء موضوع الاعتقاد أو نتيجة للحصول على معلومات عنه من أشخاص آخرين.

أما عن علاقة الاعتقادات بالاتجاهات ، فالرأي السائد هو أن الاعتقادات تؤثر على الاتجاهات ، وأن اتجاهات الفرد تجاه الأشياء والأحداث والأشخاص تعتمد على اعتقادات الفرد الهامة والحيوية بشأن هذه الأشياء والأحداث.

وبالنسبة لمصطلح الرأي فهو تعبير عن حكم الشخص على مجموعة محددة من الحقائق ، ويمكن التعبير عنه كذلك بأنه نوع من التقييم للظروف التي يواجهها الفرد ، فالرأي ما هو إلا نوع من الاستجابة لمؤثر محدد يواجهه الفرد.

وإذا كانت الاعتقادات تؤثر كثيراً في تشكيل الاتجاهات ، فإن للاتجاهات تأثيراً ملموساً على آراء الفرد ، وهكذا فإن للاعتقادات تأثيراً كبيراً على آراء الفرد ، وتتفاوت اعتقادات الفرد في تأثيرها على اتجاهاته وآرائه.

فالاتجاهات وتأثيرها على السلوك تعتبر من العمليات المعقدة ، حيث تضم الاتجاهات ثلاثة مكونات أساسية ، هي:

✓ المكون العاطفي (الانفعالي) : ويتضمن المشاعر ، الأحاسيس ، المزاج ، والعاطفة تجاه فرد ، فكرة ، حدث أو أمر من الأمور المختلفة.

✓ المكون الفكري (المعرفي ، المعلوماتي) : وتشمل المعتقدات ، الآراء ، المعرفة والمعلومات التي يحملها الفرد.

✓ مكون السلوك : ويتمثل في الاستعداد للتصرف على أساس التقدير المفضل وغير المفضل للأشياء.

وهذه المكونات لا تعمل منفصلة ، ويقدم الاتجاه التفاعل لعاطفة الفرد وتفكيره وسلوكه بالنسبة لشيء معين أو فرد آخر أو حدث أو جماعة معينة .

هذا ويشير الجانب العاطفي من الاتجاه إلى ما نريد أو ما لا نريد ، ما نحب وما نكره ، وما نرغب وما لا نرغب ، في الشيء أو المواقف أو للشخص موضوع الاتجاه ، أي أنه يتضمن مشاعر الفرد أو عاطفته حول الشيء إيجابيته أم محايدة ، أم سلبية ، وهذا الجانب حظي باهتمام كبير في السلوك التنظيمي فيما يتعلق بالرضا الوظيفي ، وهذا الجانب يكتسبه الفرد ويتعلمه من الأبوين ، والمدرسين ، والزملاء في الجماعات التي ينتسب إليها الفرد.

أما الجانب المعرفي / المعلوماتي ، فهو يتعلق باعتقادات الفرد ومدرجاته وآرائه التي يتبناها حيال الشيء أو الشخص أو الحدث ، وتتكون تلك الاعتقادات من الأفكار والمعارف والملاحظات والتفسير المنطقي للعلاقات بينها ، أي بمعنى آخر أنه العملية التفكيرية ، مع تركيز على العقلانية والمناطق ، أما الاعتقادات التقييمية فتظهر في صورة انطباعات إيجابية أو سلبية لدى الفرد تجاه الشيء أو الشخص.

والجانب الثالث في الاتجاه هو السلوك ، والبعض يطلق عليه «النوايا السلوكية» ، وهو ميل الفرد للسلوك بطريقة معينة نحو الشيء (بصدقة أو ود أو عدائية ، أو مساندة أو غيرها)، وهذه الأفعال يمكن تقديرها وقياسها لفحص الجانب السلوكي في الاتجاهات.

ويسعى الأفراد باستمرار إلى إيجاد نوع من التوافق والمواءمة بين الجوانب أو المكونات الثلاثة للاتجاه ، ولكن قد يحدث تنافر ولا انسجام مسبباً حالة لا توازن ، وهذه الحالة يتم تخفيفها فقط بإيجاد نوع من التوازن.

ومن صور حالات عدم التوازن الشائعة حالة التنافر المعرفي ، وتشير العبارة إلى الموقف أو الحالة حينما يكون فيها فجوة واختلاف بين الجانب

المعرفي أو المعلوماتي وبين الجانب السلوكي في الاتجاه ، وعدم التوازن هذا أو غيره من صور عدم التوافق بين مكونات الاتجاه تولد عدم ارتياح لدى الفرد ، فيحاول أن يقلص عدم التوافق ، ومثال ذلك : الشخص الذي يعمل رئيساً لشركة صناعة السجائر ، ويعتبر نفسه مديراً مخلصاً ونزيهاً ، ولكنه مسؤول عن شركة تساعد على نشر أمراض سرطان الرئة ، فهذه الأفكار توجد لديه نوعاً من عدم التوازن ، وبدلاً من ترك عمله ، يمكن أن يعدل أفكاره واعتقاداته ، فيقول بأن شركته تنتج الآن أفضل السجائر التي تخلو من أي مود تساعد على التسبب بمرض السرطان وتكمن أهمية عدم التوازن المعرفي من الناحية الإدارية في:

١ - تساعد على تفسير الاختيار الذي يتخذه الفرد حينما يتولد لديه عدم توافق في الاتجاه.

٢ - تساعد على التنبؤ إذا كان الإنسان سيميل إلى تغيير اتجاهاته.

٢- مصادر الاتجاهات وتكوينها :

الاتجاهات ، مثل العديد من الخصائص الشخصية ، تكتسب من الوالدين ، الأخوة والأخوات الكبار ، المدرسة ، وأعضاء الجماعة التي ينتمي إليها الفرد.

ويولد الأفراد ببعض الجينات التي تهيئهم لتكوين الاتجاهات ، ولذلك ففي السنوات الأولى من عمر الفرد يبدأ بنموذج اتجاهاته بعد إعجابه أو احترامه أو خوفه.

فالفرء يلاحظ الشكل الذي تسلك به العائلة والأصدقاء ، ويشكل اتجاهاته وسلوكه بما يتفق معها ، كما يقلد اتجاهات الأفراد المحبين له ، وما يعجبه ويحترمه ، كما تمثل قيم الفرد ، والتي يعبر عنها من خلال اتجاهاته ، مصدراً

لها ، وأيضاً القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع مثل المجاملات في الأفراح والمشاركة في الأحزان وغيرها تعتبر مصدراً آخر للاتجاهات ، وتلعب المواقف الحياتية التي يعيشها الفرد ، وما تتضمنه من خبرات وتفاعلات دوراً هاماً أيضاً في تكوين اتجاهات الفرد.

وكما لاحظنا فإن الاتجاهات تعتبر من العوامل المكتسبة في السلوك الإنساني ، وهي ليست مورثة ولا يولد الطفل مزوداً بها ، وإنما تتطور وتتكون نتيجة تعرض الفرد لحداث ومواقف خارجية متباينة واحتكاكه بأشخاص آخرين ضمن الجماعة المتنوعة ، تؤثر عليه وتؤدي إلى تكوين بعض الاتجاهات الخاصة نحو الأشياء والأشخاص من حوله :

ومن الطرق التي تؤدي إلى تكوين الاتجاهات :

- ✓ تتكون الاتجاهات عن طريق إشباع الحاجات الفسيولوجية كالطعام والدواء.
- ✓ تتكون الاتجاهات عن طريق الخبرات الانفعالية المختلفة فإذا كانت الخبرة الانفعالية الناتجة عن موقف معين طيبة كان الاتجاه نحو إيجابياً والعكس صحيح.
- ✓ تتكون الاتجاهات عن طريق ارتباط أمر ما بحب إرضاء الآخرين المرغوب في حبهم ورضائهم.
- ✓ تتكون الاتجاهات عن طريق غرسها بواسطة السلطة العليا من الفرد نفسه .
- ✓ تتكون الاتجاهات من الأسرة وجماعات الزمالة والمجتمعة وخبرات العمل السابقة.

٣- وظائف الاتجاهات:

للاتجاهات العديد من الوظائف المرتبطة بالسلوك ومنها:

- ١ - تكيف وتأقلم الفرد مع الظروف المحيطة والأحداث الجارية.
 - ٢ - تحقيق المنفعة من خلال تعظيم الجوانب الإيجابية ، وتقليل الجوانب السلبية ، والتي ترتبط بدرجة الإشباع والرضا.
 - ٣ - الدفاع عن النفس من خلال الاحتفاظ باتجاهات معينة ، فعندما يحمل العامل اتجاهات إيجابية للنقابة التي ينتمي إليها ، فإنه يدافع عن مصلحته.
 - ٤ - التعبير عن الذات من خلال الاتجاهات التي يحملها والتي تتفق والقيم والمثل التي يتحلى بها الفرد.
 - ٥ - تساعد الاتجاهات في زيادة المعرفة المرتبطة ارتباطاً مباشراً بحياتهم وأعمالهم.
- وهناك من يرى أن الاتجاهات تخدم عدة وظائف ولكن أهم هذه الوظائف هي:

- ١ - تساعد على التنبؤ بالسلوك الأدائي للفرد ، فمثلاً إذا أظهرت دراسة استطلاعية عدم رضا العاملين عن تغيير نظم الحوافز ، وتقدم في الأسبوع التالي عدد من العاملين يطلبون انتهاء خدماتهم ، يمكن للإدارة أن تستنتج بأن اتجاه سلبياً نحو نظم الحوافز قد أدى إلى زيادة الدوران الوظيفي.

ويمكن للإدارة تعرف اتجاهات العاملين نحو قرار معين أو سياسة معينة ترغب الإدارة تطبيقها ، لتتخذ الإجراءات اللازمة لضمان قبول العاملين لتلك السياسة.

٢ - وظيفة التأقلم والتكيف ، حيث تساعد الاتجاهات الأفراد على التأقلم والتكيف مع الأحداث والمواقف والأشخاص في بيئة العمل.

فإذا ما عامل المدير مروضيه معاملة جيدة ، فمن المحتمل أن يتكون لديهم اتجاه إيجابي نحو الإشراف والمنظمة ، أما إذا قام المشرف بعدم تقييم أداء موظفيه بصورة عادلة ، فمن المحتمل أن يكونوا اتجاهاً سلبياً نحو الإشراف والمنظمة.

٣ - وظيفة الدفاع عن الذات ، فالاتجاهات الفرد تساعد في الدفاع عن ذاته ومصالحه ، فمثلاً العالم المنتسب للنقابة ويحمل اتجاهات إيجابية نحوها لأنها تخدم مصالحه ، بينما المدير الذي يحمل اتجاهات سلبية نحو النقابة إنما يدافع عن مصلحته ومركزه ، ومثال آخر : المدير الأكبر سناً الذي ترفض قراراته باستمرار من قبل مدير أصغر منه سناً ، يمكن أن يشعر (الأول) بأن الأخير (الأصغر سناً) غير ناضج ويفتقر للخبرة ، وفي الحقيقة قد يكون المدير الشاب محقاً في تحديه لقرارات رئيسه ، حيث أن هذا الأخير يمكن أن لا يكون قائداً فعالاً ، ويتخذ باستمرار قرارات سيئة.

ولكن المدير العجوز لن يقرّ بذلك ، وسيحاول الدفاع عن نفسه وذاته بإلقاء اللوم على الشاب ، وينطبق نفس الشيء بالنسبة للمدير الشاب الذي سيشتعر بأن الرئيس لا يقوم بعمل جديد ، وهذا الاتجاه يساعد (المدير الشاب) على الدفاع عن ذاته.

٤ - التعبير عن القيم والمثل ، تستند الاتجاهات لقيم واعتقادات الفرد ، ويمكن للاتجاهات أن توفر أساساً يستطيع الأفراد والجماعات من خلاله التعبير عن قيمهم ومثلهم وثقافتهم ، ومثال ذلك : المشرف الذي يريد من مروضيه أن

يعملوا بجد أكبر يمكن أن يعبر عن ذلك بقوله «ينبغي العمل بجد واجتهاد أكبر ، هذه تقاليد المؤسسة منذ تأسيسه أنها ساعدت على الوصول إلى ما نحن عليه ، ويتوقع من كل شخص أن يشارك في هذه الأخلاقيات.

٥ - وظيفة معرفية : تساعد اتجاهات الفرد في توفير معايير وأطر مرجعية ، وهذه تسمح للفرد وتساعد في تنظيم معارفه ومذكراته للأمور والأشياء من حوله وتفسيرها ، أي معنى آخر أن اتجاهات الفرد حيال الناس والأحداث والأشياء تساعد في تكوين معنى لما يجري من حوله.

٤- أنواع الاتجاهات وأشكالها :

ترتبط أهمية الاتجاهات في المنظمات بتأثيرها على سلوك الوظائف.

مثال : إذا اعتقد العاملون أن المشرفين ، الرؤساء ، ومهندسي الوقت والحركة جميعهم يتأمرهم لجعل العامل يعمل أكثر مما يحصل على عائد ، فإن هذا يتطلب ضرورة فهم والتعرف على كيفية تكوين هذا الاتجاه وعلاقته بالسلوك الحقيقي للوظيفة ، وكيفية تغييره.

والأفراد يمتلكون الآلاف من الاتجاهات ، ولكن السلوك التنظيمي يركز على عدد من الاتجاهات المرتبطة بالوظائف والاتجاهات المرتبطة بالوظائف تؤدي إلى التقييم السلبي أو الإيجابي للعاملين ، وبالتالي يؤثر على سلوكهم.

وتركز معظم الأبحاث في السلوك التنظيمي على ثلاثة أنواع من

الاتجاهات وهي:

الرضا الوظيفي ، الاحتواء الوظيفي ، والالتزام التنظيمي.

١ - الرضا الوظيفي:

يشير مفهوم الرضا الوظيفي للاتجاه العام للفرد نحو الوظيفة التي يعمل بها ، حيث أن الفرد بمستوى عالي من الرضا الوظيفي يحمل اتجاهات إيجابية تجاه وظيفته ، بينما الفرد غير الراضي عن وظيفته يحمل اتجاهات سلبية عنها.

٢ - الاحتواء الوظيفي :

الاحتواء الوظيفي يقيس الدرجة التي عندها يحدد الفرد ارتباطه النفسي بوظيفته ، ويعتبر وظيفته مرتبطة بمستوى الأداء اللازم للاعتزاز بالنفس ، والعاملين بمستويات عالية من الاحتواء الوظيفي يهتمون بشدة بالعمل الذي يقومون به ، كما يرتبط الاحتواء الوظيفي العالي بانخفاض معدلات الغياب ومعدلات الاستقالة من العمل.

٣ - الالتزام التنظيمي

والذي يرتبط برغبة الفرد وشعوره القوي للبقاء عضواً في المنظمة التي يعمل بها ، واستعداده لبذل أقصى طاقاته ويعمل لصالح تلك المنظمة ، وإيمانه الكامل وقبوله لقيم وأهداف ورسالة المنظمة.

وهناك من يحدد أشكال الاتجاهات في ثلاثة هي:

✓ الرضى عن العمل : فالشخص الراضي عن عمله يحمل اتجاهات إيجابية نحو العمل ، بينما الشخص غير الراضي عن عمله فإنه يحمل اتجاهات سلبية نحو العمل ، ومن أشكال التعبير عن عدم الرضا عن العمل مثلاً:

- الخروج من المنظمة .
- محاولة تحسين الظروف وتقديم المقترحات (استخدام الصوت).
- الانتظار السلبي والمتفائل لتحسين الظروف وهو ما يعرف باسم الولاء.
- الإهمال وترك الظروف لكي تصبح أكثر سلبية

✓ الانغماس في العمل : وهو من المصطلحات الجديدة في أدبيات السلوك التنظيمي، وهو يقيس درجة توحيد الفرد نفسياً مع عمله ، فقد وجد الباحثين مستويات عالية من الانغماس في العمل ترتبط بانخفاض معدل الغياب وانخفاض معدلات الاستقالة .

✓ الولاء للمنظمة : أي توحيد العامل مع المنظمة التي يعمل فيها ومع أهدافها ورغبته بالمحافظة على عضويته بالمنظمة ، فالولاء العالي للمنظمة يعني التوحد مع هؤلاء الذين يمتلكون أو يديرون المنظمة ، على عكس الانغماس العالي الذي يعني التوحد مع العمل .

٥- تغيير الاتجاهات:

يمثل تغيير اتجاهات العاملين في أي منظمة أحد الأهداف الرئيسية التي تسعى الإدارة لتحقيقها ، فالمدирون يسعون لتغيير اتجاهات العاملين تجاه العمل أو المنظمة أو الإنتاجية أو الإشراف أو السياسات أو نظم الترقيات... وغيرها ، وذلك لكون هذه الاتجاهات تعيق الأداء والإنجاز ، ولا تعتبر عملية تغيير وتعديل اتجاهات الفرد أمراً يسيراً ، وإنما مجرد استبدال قطعة غيار بأخرى ، بل إنه عملية صعبة معقدة وشائكة لأنها تتعامل مع جوانب انفعالية ومعرفية

وسلوكية مترابطة ، ومما يزيد من صعوبة تغيير الاتجاهات أن الفرد حينما ينضم إلى منظمة ما فهو يحمل معه اعتقادات واتجاهات متعددة ومتنوعة نحو العديد من المواضيع والأحداث والأشياء ، وقد تختلف هذه الاتجاهات عما تريده المنظمة.

هذا و تتخذ عملية تغيير الاتجاه مظهرين أساسيين:

✓ تغيير الاتجاه حيال موضوع من مؤيد إلى معارض أو من موافق إلى غير موافق وبالعكس.

✓ تغيير في درجة وشدة الاتجاه ، وهو التأكيد على إيجابية أو سلبية الاتجاه حيال موضوع معين.

ومن أهم العوامل التي تحدد درجة قابلية الاتجاه للتغيير ما يلي:

* طبيعة الاتجاه ذاته وخصائصه، ونوع الارتباطات السلبية أو الإيجابية ، فالاتجاهات المتطرفة تكون أقل قابلية للتغيير من الاتجاهات الأقل تطرفاً.

* درجة بساطة أو تعقيد الاتجاه ، فالاتجاهات البسيطة القائمة على عدد بسيط من الحقائق والمعلومات تكون أكثر قابلية من الاتجاهات المعقدة المبنية على معارف ومعلومات أشمل وأدق، وعلى قيم وثقافة راسخة.

* مدى التوافق بين التغيير المنشود في الاتجاه وبين باقي الاتجاهات الأخرى لدى الفرد التي تكون النظام أو النسق الاتجاهي ، فكلما زاد التوافق زادت قابلية الاتجاه للتغيير.

* طبيعة الشخص صاحب الاتجاه وخصائصه ، ومرونته ، وقدراته على إدراك التغيير المطلوب واستعداده وطاقاته الاستيعابية.

* درجة ضغوط الأطر المرجعية والجماعات التي ينتمي إليها الفرد ويتقيد بها ، فكلما زادت هذه الضغوط من أجل التغيير سهلت عملية التغيير والعكس صحيح.

*القائمون بالتغيير وقدراتهم ومهاراتهم في عملية تغيير الاتجاهات ، ومدى ثقة الأفراد المراد تغيير اتجاهاتهم بهم (القائمين بالتغيير) ، فالمدير الذي يسعى لتغيير اتجاه موظفيه يلعب دوراً هاماً في إحداث التغيير.

هذا ويتم تغيير وتعديل الاتجاهات بطريقة لا تختلف كثيراً عن تكوين الاتجاهات ومن بين وسائل وطرق التغلب على معوقات التغيير ، وبالتالي تحقق التغيير المطلوب في الاتجاه ، إن كان نحو الإيجابية أو السلبية ، أو زيادة أو تخفيف شدة الإيجابية أو السلبية ، التالي :

١ - توفير معلومات جديدة تعمل على تغيير اعتقادات الفرد حول الشيء أو الموضوع ، وبالتالي اتجاهه نحو هذا الشيء أو الموضوع ، والطريقة التي يحصل بها الفرد على المعلومات تؤثر على الدرجة التي يتم بها التغيير ومن المعروف أن التأثير الشخصي أكثر فعالية من تأثير وسائل الإعلام في أحداث التغيير.

فإذا ما علم الموظفون بأن الإدارة بصدد تعديل نظم الرواتب والحوافز للعاملين فيها ، فإن معرفة ذلك سيوفر أساساً لتغيير اتجاهات العاملين حول مدى اهتمام الإدارة بهم وبمصالحهم.

٢ - حصول تغيير فعلي في الموضوع ، فلو عدنا للمثال السابق ، فإن إقرار نظام جديد للرواتب والحوافز والبدء بتطبيقه كفيل بأن يجعل الأفراد يغيرون اتجاهاتهم نحو الإدارة.

٣ - استخدام الخوف ، وهنا تبرز أهمية درجة الخوف ، فإذا ما أثر مستوى متدني من الخوف ، فالفرد يميل إلى إهماله فالتنبيه ليس قوي لدرجة يستحق الانتباه ، وإذا ما استخدمت درجة معتدلة من الخوف ، يصبح الفرد واعياً للموقف وسيغير اتجاهه ، ولكن إذا أثر مستوى عال من الخوف ، فغالباً ما يرفض الفرد الرسالة لأنها متطرفة في التهديد ولا تصدق.

٤ - تأثير زملاء الفرد وأصدقائه في الجماعات المختلفة التي ينتمي إليها يساعد على تغيير اتجاهات الفرد.

٥ - تغيير شخصية الفرد من خلال التدريب والتطوير وغيرها.

٦ - التدريب والتطوير يساعد في تشكيل اتجاهات إيجابية لدى العاملين حول العمل والمنظمة ، وكذلك تغيير الاتجاهات السلبية التي قد تتواجد لدى العاملين.

٧ - حل التباين بين الاتجاه والسلوك : أشرنا فيما سبق أن تعرض الفرد لحالة التنافر (عدم الانسجام المعرفي)، وعدم وجود توافق بين الجانب المعرفي والجانب السلوكي في الاتجاه ، يجعل الفرد يسعى لتقليل التنافر وعدم الانسجام بتغيير الاتجاه والسلوك ، وهكذا حينما يلتحق فرد بالعمل لدى منظمة جديدة يبدأ لديه شعور سلبي نحو المنظمات الأخرى التي لم يختارها ، وشعور إيجابي نحو المنظمة التي اختارها.

٨ - أسلوب الجذب : بمعنى إشراك الأفراد غير الراضين عن الرواتب ، ويشعر بأنه يجب تعديلها فتقوم المنظمة باختياره عضواً في لجنة النظر في الرواتب ، وبإعطائه فرصة المشاركة في برنامج الرواتب فإن المنظمة تزيد احتمالات قيام الموظف بتغيير اتجاهه ، وحالما يبدأ يدرك كيف يتم تقرير نظام

الرواتب والعمل الشاق الطويل الذي تقوم به اللجنة لضمان إعطاء الموظفين أفضل المزايا ، فمن المحتمل أن يغير اتجاهاته.

٦- تكوين الاتجاهات الأخلاقية :

يحتاج المديرون والعاملون في المنظمات إلى إطار عمل من المعتقدات الأخلاقية والسلوك الفعال للتغلب على المشاكل التي تواجه تلك المنظمات بشكل أخلاقي.

وفي الحقيقة لا تستطيع المنظمات إدارة الأبعاد الشخصية مثل الرقابة الذاتية أو الفروق الفكرية للأفراد مثل تطوير الجوانب الفكرية ، ولكن يستطيع المديرون أن يأخذوا خطواتهم التالية لغرس تلك الأخلاقيات وإيجاد اتجاهات إيجابية أخلاقية في مكان العمل كما يلي:

١ - تحديد الاتجاهات الأخلاقية المطلوبة لعمليات المنظمة ، مثل التركيز على الأمانة لضمان تحقيق الجودة ، والذي يتطلب تصميم برامج تدريبية تركز على تطوير مثل هذه الأخلاقيات وانتشارها بين العاملين.

٢ - اختيار العاملين بالاتجاهات المرغوبة الأخلاقية والذي يمكن أن يتم من خلال استقصاءات مقابلات التعيين ، والتي يمكن عن طريقها تحديد القيم الأخلاقية للمتقدمين للوظائف.

٣ - دمج الأخلاقيات في عمليات تقييم الأداء ، وذلك بإدخال معايير أخلاقية لتقييم أداء الفرد.

٤ - إقامة ثقافة عمل تدعم الاتجاهات الأخلاقية ، ويتم ذلك من خلال تدخل المديرين لتكوين ثقافة تنظيمية تقوم على دعم ومساندة الاتجاهات الأخلاقية.

ويؤثر على تغيير الاتجاهات العديد من المتغيرات ومنها:

- ✓ سمات وخصائص شخصية الأفراد.
- ✓ مستوى إدراك الأفراد ومستوى ذكائهم.
- ✓ حاجات ورغبات الأفراد ومدى سهولة إشباعها.
- ✓ مدى التوافق أو التعارض في اتجاهات الأفراد فيما بينهم.
- ✓ مدى قوة آراء أو اتجاهات الأفراد التي تؤمنون بها حالياً.
- ✓ الأدوار الجديدة تسند إلى الأفراد.
- ✓ مدى قوة مبررات وحجج الأفكار والاتجاهات الجديدة المعروضة عليهم.
- ✓ قادة الرأي.
- ✓ التغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية السائدة.

٧- قياس الاتجاهات:

لما كانت الاتجاهات تلعب دوراً هاماً في تحديد سلوك الفرد ، فقد سعى العلماء والباحثون إلى تطوير الوسائل والأدوات والاختبارات المتنوعة لقياس اتجاهات العاملين ، وبخاصة اتجاهها الرضا الوظيفي والالتزام ، وليس من السهل قياس هذه الاتجاهات بصورة دقيقة صحيحة صادقة وموثوقة ، ويقترح أحد الكتاب عدم اللجوء إلى الأسئلة المباشرة وتوجيهها للفرد للاستفسار عن اتجاهاته ، فقد لا يؤدي ذلك للوصول إلى إجابات صادقة وصريحة ، ولا سيما في المواضيع الحساسة التي يخشى الفرد إبداء رأيه فيها بصراحة ، لذلك من المستحسن اللجوء إلى وسائل غير مباشرة في قياس الاتجاهات ، أي التعرف على اتجاهات الشخص عن طريق الاستنتاجات الاستدلالات من سلوكه الظاهر أو من بعض الآراء والاعتقادات التي يبديها حيال موضوع معين أو اتجاه معين. هذا وتوجد ثلاثة جوانب أساسية لابد من أخذها في الاعتبار عند القيام بقياس الاتجاهات والتي تتمثل فيما يلي:

١ - الموضوعات المطلوب قياس الاتجاهات بشأنها.

٢ - الطرق المستخدمة في الحصول على الاستجابات عن الموضوعات محل القياس.

٣ - الأفراد الذي يراد قياس اتجاهاتهم نحو موضوعات معينة.

وتستخدم العديد من المقاييس لقياس الاتجاهات ، يستخدم مقاييس للمكون الفكري ، ومقاييس للمكون العاطفي ، وأيضاً مقاييس مكون السلوك ، حيث يستخدم لقياس المكون الفكري الطرق التالية:

١ - استخلاص العلاقات المتداعية.

٢ - طريقة المعنى الدال.

٣ - طريقة معنى المسبقات والملحقات.

كما يستخدم لقياس المكون العاطفي المقاييس التالية:

١ - مقياس بوجاردس.

٢ - الملاحظة.

وعموماً يستخدم لقياس الاتجاهات بعض الأساليب ومنها:

١ - الملاحظة : وتمثل أحد أساليب قياس الاتجاهات غير المخططة ، حيث يتم ملاحظة الأفراد وتقييم اتجاهاتهم من خلال تصرفاتهم المختلفة.

مثال : يمكن تقييم اتجاهات العامل نحو وظيفته من خلال ملاحظة سلوكه في العمل ، وأدائه وأيضاً تعاملاته مع رؤسائه وزملائه في العمل.

٢ - الاستقصاءات : وتعتبر من أهم وأكثر الأساليب استخداماً وانتشاراً ، حيث تصمم قوائم للاستقصاء تتضمن مجموعة من الأسئلة مرتبطة بالموضوع محل القياس ، وسواء أكانت هذه الأسئلة محددة الإجابات أو أسئلة متدرجة الإجابات أو الأسئلة المفتوحة ، فلا بد وأن يراعى أن تكون محددة وواضحة ومفهومة وتغطي الجوانب المختلفة للموضوع ، كما يجب أن يراعى المستوي التعليمي والثقافي والفكري للمستقصى منه.

٣ - المقابلات الشخصية ، والتي تعتبر شكل من أشكال المحادثة المتعمقة ، يتم من خلالها قياس الاتجاهات .

٨- القيم:

تعتبر القيم من بين العوامل الرئيسة التي لا يمكن إغفالها أو إهمالها عند تحليل السلوك الإنساني وفهم السلوك التنظيمي ، فالنسق أو النظام القيمي (مجموعة القيم) لدى الفرد ترتبط بالاتجاهات لكون القيم تخدم وسيلة وطريقة لتنظيم الاتجاهات ، وتؤثر في أحكام الفرد سواء بالنسبة للأفراد أو الأحداث أو المواقف أو الأشياء التي يتعامل معها ، أي باختصار تؤثر الفهم في تحديد سلوك الفرد.

تعرف القيم بأنها الاعتقادات التي يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها ، فهي تحدد السلوك المقبول والمرفوض ، والصواب والخطأ ، وتتصف بالثبات النسبي ، ويعتقد البعض بأن القيم تمثل أكثر من مجرد قبول الفرد بشرعية أو صحة وجهة نظر معينة تجاه مجموعة من الحقائق ، كذلك لا تعتبر القيم عن مجرد اعتقاد ما، ولكنها اعتقاد مؤكد الصحة ، فالقيم تمثل الأشياء التي نؤمن بصحتها ونرغب فيها ، ورأي ثالث مشابه ، يقول تدل القيم على أنواع الاعتقادات التي يحملها شخص أو مجموعة أو مجتمع بأسرة ويعتبرها مهمة ويلتزم بها وتحدد له عادة الصواب من الخطأ ، والصالح من الطالح والمقبول من المرفوض في السلوك الإنساني.

يتضح من التعاريف السابقة للقيم ، أن القيم التي يتمسك بها الفرد تؤثر كثيراً في اتجاهات الفرد وآرائه ، وبالتالي تحديد سلوكه ، ومن هنا تهتم المنظمات المختلفة وتسعى جادة لغرس قيم إيجابية في نفوس العاملين لديها بما يساعد في تحقيق أهدافها وإنجاز المهام الموكلة إليها بكفاءة وفاعلية ، وتعزيز شعورهم بالانتماء والولاء للمنظمة ، والعمل بروح الفريق الواحد ، وغير ذلك من أنماط السلوك الإيجابية المنشودة في العمل.

أما فيما يتعلق بالمصادر التي يستمد الفرد منها قيمه وتساعد على تكوين وتطوير قيمه فهي : الأسرة والمدرسة مختلف الجماعات التي ينتمي إليها الفرد والتعاليم الدينية والثقافة والمجتمع والبيئة التي يعيش فيها الفرد.

تذكر

✓ الاتجاهات هي الميل العاطفي المستقر للاستجابة بثبات تجاه أمر معين ، موقف ، فرد أو مجموعة أفراد

✓ الاتجاهات ، مثل العديد من الخصائص الشخصية ، تكتسب من الوالدين ، الأخوة والأخوات الكبار ، المدرسة ، وأعضاء الجماعة التي ينتمي إليها الفرد

✓ تعتبر القيم من بين العوامل الرئيسية التي لا يمكن إغفالها أو إهمالها عند تحليل السلوك الإنساني وفهم السلوك التنظيمي

✓ تعرف القيم بأنها الاعتقادات التي يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها ، فهي تحدد السلوك المقبول والمرفوض ، والصواب والخطأ ، وتتصف بالثبات النسبي

الوحدة السابعة
مفهوم التعلم ونظرياته

١. مفهوم التعلم ومعناه
٢. مصطلحات ومفاهيم في التعلم
٣. نظريات التعلم
٤. التعلم الشرطي الوسيلى
٥. نظريات التعلم الاجتماعى
٦. التعلم عن طريق التجربة
٧. التعميمات الناجمة عن سرد نظريات التعلم
٨. الاستراتيجيات الشرطية للتدعيم والعقاب
٩. توقيت الحوافز «جداول التدعيم»
١٠. تذكر



مفهوم التعلم ومعناه:

تمهيد: يُعدُّ الإنسان أكثر المخلوقات قدرة ورغبة واستعداداً للتعلم، فالتعلم لديه عملية مستمرة تبدأ منذ الطفولة وتلازم حياته اليومية حتى آخر الحياة، لذلك يأخذ التعلم أهمية كبيرة في حياة الإنسان.

فالتعلم يتناول مختلف السلوك الإنساني من معارف وقدرات ومهارات ولغة وكيفية التفكير ومعالجة المشاكل والصعاب، وهذا ما يُكسب الإنسان القيم والاتجاهات والميول والتوقعات ليصبح لدى الإنسان مخزون سلوكي يضيف على تصرفاته ويُحدّد سلوكه في مواقف معينة. ولهذا تعدُّ عملية التعلم من العمليات الأساسية المساعدة في فهم السلوك الإنساني، إذ قلماً يوجد سلوكاً يقوم به العامل أو الفرد أثناء أدائه عمله لا يتأثر بشكل مباشر أو غير مباشرة بالتعلم.

يقول **جيسون وزملاؤه** أن التعلم هو: العملية التي يتمُّ بواسطتها حدوث تغيير دائم نسبياً في السلوك نتيجة الممارسة.

أما **السلمي** فيرى أن التعلم هو: التغيير في الميل للاستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة، يعني أن الإنسان الذي يكتسب مزيداً من الخبرة والتجربة، نجده يميل إلى التصرف والسلوك بأشكال تختلف عن أشكال السلوك التي كان يقوم بها قبل مروره بتلك التجارب والخبرات.

في حين يرى **أحمد ماهر** بأن التعلم: هو ذلك التغيير الدائم نسبياً في السلوك الفردي الناتج عن تدعيم الخبرات والممارسات السابقة.

ومن خلال الاطلاع والتمعّن بهذه التعاريف وغيرها مما لم يرد ذكره نجد أن التعلم يشتمل على الجوانب التالية:

أ - التعلم هو تغير في سلوك الفرد، قد يشمل جوانب جيدة أو سيئة من السلوك.

ب - يتصف هذا التغير (التعلم) بالاستمرار النسبي.

ج - يتم هذا التغير نتيجة الخبرة والممارسة أو من خلال الملاحظة ومشاهدة الآخرين.

د - يكون هذا التغير ظاهراً أو باطناً تصعب مشاهدته كتغير الميول.

هـ - هنالك بعض التغيرات التي لا تدخل ضمن التعلم مثل التغيرات الناجمة عن نمو الفرد ونضج جسمه وعقله، والتغيرات الموقفية أيضاً كالإجهاد، والجوع، واستخدام أو تناول بعض الأدوية.

مصطلحات ومفاهيم في التعلم:

هنالك بعض المفاهيم التي سيتردد استخدامها كثيراً في نظريات التعلم لذلك علينا معرفتها لنتمكن من شرح وتفسير نظريات التعلم ومن هذه المصطلحات:

١ - المثير: وهو ذلك الحدث أو الظرف الذي يسبق حدوث الفعل أو الاستجابة، وبالتالي هو الذي يُهيئ الفرد ويعدّه للاستجابة أو لسلسلة الاستجابات، كتعليمات الرئيس للمروّوس هي توجه هذا المروّوس للقيام بإنجاز العمل، أو كالنظر إلى مؤشر الساعة في الصباح هو الذي يدفع الفرد للنهوض والالتحاق بالعمل قبل التأخير.

٢ - الاستجابة: هي النتيجة السلوكية للإثارة، أو هي ذلك التصرف الذي يقوم به الفرد عقب حدوث المثير بغض النظر عما إذا كان المثير هو المحدد أم لا أو السلوك مشاهداً أم لا، فالاستجابة مقترنة بالمثيرات يعني يعقب كل مثير

استجابة، كالاستجابة لأوامر الرئيس كما ذكرنا أعلاه أو النهوض في الصباح والاستعداد للانطلاق للعمل بعد الاطلاع على مؤشر الساعة.

٣ - التدعيم: وهو تلك العملية التي بمقتضاها يتحقق نتائج تعقّب حدوث الاستجابة وتحوي خبرات سارة تؤثر على احتمال حدوث الاستجابة مرة أخرى بالإضافة إلى تعزيز هذه الاستجابة، يعني هو أي شيء يزيد من قوة استجابة، ويعمل بنفس الوقت على استثارة تكرار السلوك الذي سبق التدعيم فمثلاً في مثالنا أعلاه إن مديح الرئيس للمرؤوس مع تقديمه للتوجيهات والإرشادات له سيزيد من استجابة المرؤوس للإنجاز، ويزيد من احتمال تكرار الإنجاز مستقبلاً.

٤ - المدعم: وهو الشيء الذي يزيد أو يؤدي إلى الاستجابة ويحافظ عليها، فالمدعم في مثالنا الوارد أعلاه هو مديح الرئيس الذي جعل المرؤوس يقوم بالتنفيذ وبكل همّة وعزيمة قويتين، وكذلك المكافأة أو الترقية، الزيادات التشجيعية كلها تُعدّ من الأمور المدعّمة للاستجابة في تنفيذ النشاط. لكن التدعيم يُمكن أن يكون:

- إيجابياً: يُعزز السلوك المرغوب ويزيد من احتمالات تكراره عن طريق تقديم نتيجة إيجابية.

- سلبياً: فيعزز السلوك ويزيد احتمالات تكراره عن طريق إيقاف أو حجب نتيجة غير مرغوبة، كالحضور في الموعد المحدّد للدوام من أجل عدم التعرّض للتعذيب أو التوبيخ.

والتدعيم السلبي كما هو ملاحظ أكثر تعقيداً، وهو يختلف عن العقاب، لأن التدعيم السلبي يعزز سلوكاً مرغوباً ويزيد تكراره مستقبلاً، في حين أن العقاب يضعف سلوكاً غير مرغوب ويطفئه أي يقلل تكراره مستقبلاً. وهنا يجب ألا ننسى دور قانون الأثر لـ ثورندريك

الذي يبين أنه من بين الاستجابات المتعددة لنفس المثير هي الاستجابات التي يلزمها أو يقترن بها الرضا فتكون أكبر احتمالاً للتكرار، والاستجابات التي يلزمها أو يقترن بها شعور بالألم أو الخيبة أو عدم الرضا تكون أقل احتمالاً للتكرار، وبالتالي فإن الأثر الملازم للاستجابة هو مفتاح التعلم.

نظريات التعلم:

وتشمل عدة نظريات سنتناولها فيما يلي بالتفصيل:

أولاً. نظرية التعلم الشرطي الواسيلي:

يلاحظ أنه في التعلم الشرطي التقليدي تم التركيز على اقتران المثير بالاستجابة دون أي اعتبار لإرادة الفرد، لذلك قام العالم الأمريكي سيكنر بإدخال متغير جديد هو إرادة الفرد وعملياته الفكرية والعقلية التي تتوسط بين المثير وما يتبعه من استجابة، فالفرد حين يتعرض لمثير، يفكر ويدرك ويحلل العلاقات والنتائج ويختار استجابة معينة للحصول على نتائج مرضية، يعني أصبحت بذلك هذه النظرية تشمل ثلاث متغيرات هي: المثير، الاستجابة، نتيجة الاستجابة.

لذلك سُميت هذه النظرية بالتعلم الشرطي الواسيلي نظراً لأن الفرد يستجيب بصورة معينة للحصول على نتيجة مرضية ذات فائدة ونفع له، وهنا تظهر أهمية قانون الأثر، في أن الإنسان عندما يسلك سلوكاً معيناً وينتج عنه تأثير

ونتيجة سارة، تكون هذه النتيجة مشترطة بقيام الإنسان بهذا السلوك، وبالتالي يزداد هنا احتمال تكرار هذا السلوك واستمراره، والعكس عندما تكون النتيجة غير سارة، يعني أن الآثار /سارة أو غير سارة، الثواب، أو العقاب التي تنتج عن السلوك أو الاستجابة هي المحددات الرئيسة للعلاقة بين المثير والاستجابة في التعلم الشرطي الوسيلى، وتتضمن الاستجابة هنا أنشطة وتصرفات ناجمة عن الخبرة والممارسة.

وفي هذه النظرية يكون أيضاً حدوث النتائج مقترناً أو مشروطاً بقيام الفرد بالاستجابة، يعني لا يحصل الفرد على هذه النتائج إلا من خلال قيامه بهذا السلوك، فالسلوك هنا هو الوسيلة التي تتحقق بمقتضاها النتيجة، وفيما يلي نبين أوجه الاختلاف بين التعلم الشرطي التقليدي وبين التعلم الشرطي الوسيلى:

١ - في التعلم التقليدي إن تغيّر المثير من محايد إلى شرطي سيؤدي إلى إثارة الاستجابة، أما في التعلم الشرطي الوسيلى فإن الاستجابة التي تحدث في موقف مثير معيّن هي استجابة من بين عدة استجابات بديلة، يعني أن المثير هنا في التعلم الوسيلى لا يُثير الاستجابة وإنما يخدم تلميحاً للشخص لإطلاق الاستجابة.

٢ - في التعلم التقليدي يُقدم المثير الأصلي الطبيعي في كل مرة، في حين التعلم الوسيلى يُقدّم المثير فقط حينما يُعطي الفرد الاستجابة الصحيحة.

٣ - التعلم الشرطي الوسيلى هو الأكثر تأثيراً في تعلم الإنسان.

ثانياً . نظرية التعلم الاجتماعي:

تقوم على أساس أنه بالإضافة إلى التعلم الشرطي التقليدي والتعلم الشرطي الواسيلي، إن الإنسان يُغيّر سلوكه، ويكتسب سلوكاً جديداً عن طريق ملاحظة ومشاهدة الآخرين وتقليدهم في مجال الإطار الاجتماعي، ويؤكد ألبرت بندورا صاحب هذه النظرية على وجوب عدم إغفال دور العمليات المعرفية العقلية والذهنية في تفسير السلوك الإنساني وفهمه وتعديله، وانطلاقاً من ذلك يُعدُّ سلوك الفرد محصلة التفاعل المستمر بين عوامل ومحددات معرفية وسلوكية وبيئية.

يعني ليس كل ما يتعلمه الفرد ويكتسبه من سلوك يتمُّ من خلال الخبرات والممارسات المباشرة، وإنما تُكتسب بعض أنواع السلوك من خلال مشاهدة ومتابعة تصرفات الآخرين، على أن تتم ملاحظة هؤلاء الآخرين في إطار اجتماعي، أي قيام الفرد بمشاهدة تصرفات الآخرين والتأثر بها والاقتراس منها لبعض أنماط سلوكهم في إطار من العلاقات التبادلية التي تسمح لهذا الفرد بالتعرّف على نتائج سلوكهم، وتنتج له تصوّر نفسه في وضعهم، بحيث يُصبح هؤلاء الآخرون هم النموذج أو القدرة التي يحاول الفرد محاكاتها وتقليدها.

ثالثاً . نظرية التعلم عن طريق التجربة/ المحاولة والخطأ:

التي تقوم على قيام الفرد بتجربة سلوك معين أو تصرف معين ليصل إلى نتيجة معينة ومن خلاله يحافظ على السلوك الذي حقق له الوصول إلى النتيجة التي يرغبها، وبناء عليه يقوم في المستقبل بتكرار هذا السلوك والابتعاد عن السلوك أو التصرفات التي أخفق من خلالها في تحقيق النتيجة.

التصميمات المستقاة من نظريات التعلم:

يتضح من خلال طرح النظريات السابقة في التعلم أنه بالإمكان تقديم التعميمات التالية لوصف ما يحدث أثناء التعلم:

١ - لكي يتعلم الإنسان ينبغي أن يكون له هدف محدد أو أهداف معينة يسعى من خلال تعلمه للحصول عليها.

٢ - لكي يتعلم الإنسان ينبغي أن يستجيب لمثير معين، من أجل أن يتمكن من القيام بفعل شيء ما للحصول على ما يُريد.

٣ - تُحدد الأمور والأفعال والأنشطة التي يمارسها الفرد للحصول على ما يريد من خلال الآتي:

أ - مجموع الخبرات السابقة للفرد وقدراته الحالية

ب - طريقة تفسيره وتصوّره لإمكانية تحقيق هدفه

ج - النتائج والآثار المترتبة على السلوك الحالي للفرد

٤ - عند حصول الفرد على هدفه يقوم بأعمال واستجابات وتصرفات لم يكن بمقدوره القيام بها قبل حصوله على هذا الهدف، يعني يكون الفرد قد تعلم.

العوامل المساعدة على سرعة التعلم وسهولته:

هنالك العديد من العوامل المساهمة في هذا المجال نذكر منها:

١ - رغبة الفرد في التعلم والاستفادة من خبراته السابقة.

٢ - قدرة الفرد على التعلم ومستوى إمكانياته في الاستفادة مما يتعرّض له من مواقف وخبرات.

٣ - درجة وضوح الأشياء موضع التعلم، حيث كلما كانت ذات معنى واضح يقدر الفرد على إدراكه بسرعة، كانت عملية التعلم أسهل وأسرع.

الاستراتيجيات الشرطية للتدعيم والعقاب:

لاحظنا سابقاً دور التدعيم في تعزيز السلوك المرغوب وزيادة احتمالات حدوثه مستقبلاً، وهذا ما يقود بالضرورة إلى أهمية إدارة التدعيم أي إدارة نظم الحوافز أو العوائد، يعني كيف؟ ومتى؟ يجب أن نُقدّم وتعطى هذه الحوافز للفرد من أجل أن يكون تأثيرها كبيراً على السلوك الذي يُحدثه.

كما وأسلمنا سابقاً أن تعزيز سلوك معين واحتمالات تكراره أو إضعافه أو إطفائه يتوقّف على نتائج هذا السلوك (الحافز)، لذلك لابد لنا هنا من تصنيف هذه الحوافز إلى:

- أ - حوافز إيجابية: كالترقيات والزيادات والمكافآت والتقدير والمديح.
 - ب - حوافز سلبية: كالإنذارات والخصم المادي من الراتب، وتنزيل المرتبة الوظيفية.
- وهذا ما يفرض علينا لاستخدام هذه الحوافز المشروطة أربع طرق أو استراتيجيات هي:

١ . استراتيجية تقديم حافز إيجابي (التدعيم الإيجابي)

يعني تحقيق التدعيم الإيجابي وتعزيز السلوك المرغوب من خلال حصول القائم بالسلوك على نتيجة سارة من خلال قيامه بهذا السلوك، كأن نمنح مكافأة تشجيعية للعامل الذي ازدادت إنتاجيته، وبالتالي اقترن هنا منح المكافأة بزيادة الإنتاجية من أجل تعزيز هذا السلوك وتثبيته واحتمال تكراره في المستقبل.

٢ . استراتيجية إيقاف أو منع حافز سلبي (تدعيم سلبي)

وفيه يتم قيام الموظف بالسلوك المرغوب نظراً لأنه هو الوسيلة الوحيدة التي تُجنّب العقاب، وهذا ما جعل البعض يدعو طريقة التعلم من خلال التجنب أو التعلم عن طريق الهروب، كتفويض التوجيهات من الرئيس فقط لتجنب المساءلة والعقاب.

٣ . استراتيجية إطفاء السلوك غير المرغوب من خلال تقديم حافز سلبي:

يعني تقديم العقاب من أجل تعديل وتغيير سلوك الأفراد غير المرغوب فيه ويكون العقاب بدرجات متفاوتة من مجرد تنبيه حتى يصل إلى الوحدة من العمل، وهنا تختلف وجهات النظر في مدى فاعليته ودرجة الحماس في استخدامه على اعتبار أن العقاب قد يؤدي في أحيان كثيرة إلى أضرار تفوق المنافع المتحققة منه. ولكي يكون العقاب مفيداً ينبغي تطبيق النصائح التالية:

١ - اتخاذ إجراءات العقاب وتطبيقه في المراحل الأولى لتكوين ونشأة السلوك غير المرغوب فيه.

٢ - الحسم في اتخاذ العقاب والسرعة والشدة في تطبيقه.

٣ - توجيه العقاب للسلوك غير المرغوب وليس للأفراد.

٤ - الابتعاد ما أمكن عن هدر كرامة الفرد المعاقب.

٥ - الثبات في تطبيق أنظمة العقاب من أجل الموضوعية وعدم التحيز

٦ - تعريف الفرد المعاقب بالجانب السلوكي غير المرغوب فيه وكيفية تفاديه مستقبلاً.

٧ - أن يشغل الفرد مصدر تطبيق العقاب بالوقت نفسه مصدر الحوافز الإيجابية.

٨ - وجوب الاقتران المتلازم بين استخدام العقاب وبين حدوث السلوك غير المرغوب فيه.

٩ - أن يتم استخدام العقاب لتوفير سلوكاً مقبولاً بدلاً من السلوك غير المرغوب فيه.

٤ . استراتيجية إضعاف السلوك غير المرغوب فيه من خلال إيقاف أو منع حافز إيجابي

وتقوم على إطفاء السلوك من خلال «اللاتدعيم» يعني إيقاف الحافز الإيجابي، كقيام المستشار بتقديم بعض المقترحات لتحسين العمل كما هو الحال في كل مرة، إلا أن المدير العام في هذه المرة أهمل هذه المقترحات ولم يوليها أي اهتمام، الأمر الذي ينعكس سلباً على نفسية المستشار ويمنعه من تقديم المقترحات مستقبلاً أو على الأقل اللامبالاة في تقديمها.

توقيت الحوافز «جداول التدعيم»

تقوم هذه الجداول على أساس تعزيز فعالية إضعاف السلوك أو إطفائه من خلال عملية التدعيم أو توقيت العوائد والعقوبات، وهي تقسم إلى نوعين:

أ - الجداول المستمرة: وفيها يتم إعطاء مدعم لكل استجابة صحيحة يقوم بها الفرد، ويستمر تقديم هذا المدعم في كل مرة يسلك فيها الفرد هذا السلوك الصحيح أو المرغوب، وبالتالي فالعلاقة طردية حيث تزداد قيمة المدعم بزيادة إيجابية النتيجة كإعطاء مكافأة على كل قطعة يُنتجها العامل خلال ورديته زيادة

عن معدل إنتاجه العادي، يعني إذا أنتج خمس قطع زيادة تكون مكافأته أكبر بخمس مرات عن مكافأته عندما يُنتج قطعة واحدة زيادة فقط.

وتتضح فائدة هذه الجداول في تسريع عملية التعلم في المراحل الأولى من اكتساب السلوك، حيث أن الفرد يتعلم بسرعة فائقة لكن مع استمرار المدعم، وإلا سيضعف السلوك بسرعة إذا انقطع المدعم حتى ولو لمرات قليلة أو بصورة مؤقتة.

ب - الجداول المتقطعة: أو الجداول الجزئية حيث لا يتم إعطاء مدعم لكل استجابة صحيحة يقوم بها الفرد، وإنما يتلقى مدعمات بعد القيام بعدد من الاستجابات الصحيحة أو بعد فترة زمنية معينة، وهذا ما يجعل تعلم السلوك يتم بطريقة بطيئة، إلا أنها تكون هذه الجداول فعالة في تثبيت وتعزيز السلوك الذي يتم اكتسابه، وهذه الجداول المتقطعة تُقسم بدورها إلى أربع وفقاً لما يلي:

١ - جداول الفاصل الزمني الثابت: وفيها يُعطى التدعيم مرة بعد كل مدة زمنية ثابتة تُحدّد على أساس التجربة ونجاح الجدوى منها وبذلك تتفاوت طول مدتها الزمنية كزيادة سنوية على الراتب أو تعويضات إضافية كل ستة أشهر، وبالتالي تكون نتائج هذا التدعيم ضعيفة التأثير على التعلم.

٢ - جداول المعدّل الثابت: وفيها يُقدّم التدعيم مرة واحدة بعد حصول عدد ثابت من الاستجابات وقد يتفاوت عدد هذه الاستجابات كأن نعطي مندوب المبيعات مكافأة أو عمولة تشجيعية بعد كل خمس صفقات بيع، وهذا ما يجعل نتائج هذا التدعيم متوسطة.

٣ - جداول الفاصل الزمني المتغير: وفيها يتم تقديم التدعيم مرة واحدة على أساس زمني لكن هذا الفاصل الزمني متغير وليس ثابت وهو عشوائي قد يزيد

وقد ينقص كموعد الزيارات التفتيشية أو الميدانية التي يقوم بها المشرف، وبالتالي هذا النوع من الجداول يُحقق استجابة سلوكية أقوى وأكثر انتظاماً واستقراراً.

٤ - جداول معدل الاستجابات المتغير: وفيها يُقدّم التدعيم مرة بعد قيام الفرد بعدد من الاستجابات السلوكية، لكن دون أن يكون ثابتاً هذا العدد من الاستجابات، لا بل على العكس قد يتغير بطريقة عشوائية صعوداً أو هبوطاً، كإعطاء مندوب المبيعات مكافأة بعد بيع ثلاث صفقات، وفي المرة الثانية إعطائه العمولة بعد إنجاز صفتين وفي المرة الثالثة بعد إنجاز صفقة واحدة فقط، وذلك تبعاً للرؤية من قبل المحفز ولذلك يرى غالبية الباحثين أن هذا النوع من التدعيم يحقق أفضل النتائج من قوة الاستجابة، وانتظامها، واستقرارها.

ومن الجدير بالذكر هنا هو أنه بإمكان أي إدارة أن تستخدم أكثر من جدول من هذه الجداول الأربعة السابقة الذكر لتحقيق نتائج فعالة في تقوية السلوك المرغوب وتعزيز استمراريته واستقراره، ومن أجل ضمان ذلك يجب مراعاة الجوانب التالية:

- ١ - تقديم الحوافز فور حدوث السلوك المرغوب دون تأجيل أو مماطلة.
- ٢ - استخدام جدول معدل الاستجابات المتغير لأنه هو الأفضل في تحقيق استجابات قوية مستمرة وفيما يلي نضع جدولاً توضيحياً للمقارنة بين جداول التدعيم المختلفة:

مثال على المدعم	الانعكاس	الاستجابة	آلية تقديم المدعم	جداول التدعيم
- المديح بعد الاستجابة - الاعتراف بكل استجابة	أسرع طريقة تُسبب انطفاء سلوك جديد	أسرع طريقة لتعلم سلوك جديد	يُقدّم المدعم بعد كل استجابة	جداول التدعيم المستمر
- مرة كل أسبوع - مرة كل أسبوعين - شهرياً	يكون انطفاء السلوك المحفز بسرعة أكبر من الجداول المتغيرة	عدم الثبات النسبي في تكرار الاستجابات	يُقدّم المدعم مرة بعد فترة زمنية ثابتة	جداول التدعيم بفاصل زمني ثابت
- النقل - الترقية - الاعتراف والتقدير	يتم انطفاء السلوك المحفز ببطء أكبر من الجداول الثابتة	تحقق معدلاً عالياً من الاستجابات الثابتة	يُقدّم المدعم مرة بعد فترة زمنية بمعدل متغير	جداول التدعيم بفاصل زمني متغير
- الأجر على أساس القطعة - العمولة على أساس عدد الصفقات	يكون انطفاء السلوك المحفز بسرعة أكبر من الجداول المتغيرة	عدم الثبات النسبي في تكرار الاستجابات	يُقدّم المدعم بعد عدد ثابت من الاستجابات	جداول التدعيم بنسبة ثابتة
- مكافآت وحوافز تشجيعية - إجازات مدفوعة الراتب	يتم انطفاء السلوك المحفز ببطء أقل من الجداول الثابتة	يُمكن من يحقق معدل عالٍ من الاستجابات الثابتة المستقرة التي تقاوم الانطفاء	يُقدّم المدعم مرة بعد عدد متغير من الاستجابات	جداول التدعيم بمعدل الاستجابات المتغير

تذكر

١ - إن التعلّم هو تغيّر في سلوك الفرد قد يشمل جوانب جيدة أو سيئة من السلوك

- الاستجابة هي النتيجة السلوكية للاستشارة

- قانون الأثر يشير إلى أنه من بين الاستجابات المتعددة لنفس المثير هي الاستجابات التي يلازمها ويقترن بها الرضا والتي تكون بالضرورة أكثر احتمالاً للتكرار.

- تقوم نظرية التعلّم الاجتماعي على أساس أنه بالإضافة إلى التعلّم الشرطي التقليدي والتعلّم الشرطي الوسيطي يُغيّر الإنسان سلوكه ويكتسب سلوكاً جديداً عن طريق ملاحظة ومشاهدة الآخرين وتقليدهم في مجال الإطار الاجتماعي.

الوحدة الثامنة

دور الثقافة في سلوك الأفراد

١. مفهوم وتعريف الثقافة
٢. مفهوم الثقافة التنظيمية
٣. من أين تنشأ الثقافة التنظيمية
٤. مكونات الثقافة التنظيمية
٥. أنواع الثقافة التنظيمية
٦. أبعاد التنوع الثقافي في المنظمات
٧. خصائص الثقافة التنظيمية
٨. تأثير الثقافة على المنظمة
٩. هل يمكن تغيير ثقافة المنظمة
١٠. أساليب تقوية الثقافة التنظيمية
١١. سمات الثقافة الفعالة
١٢. تذكر



١- مفهوم وتعريف الثقافة:

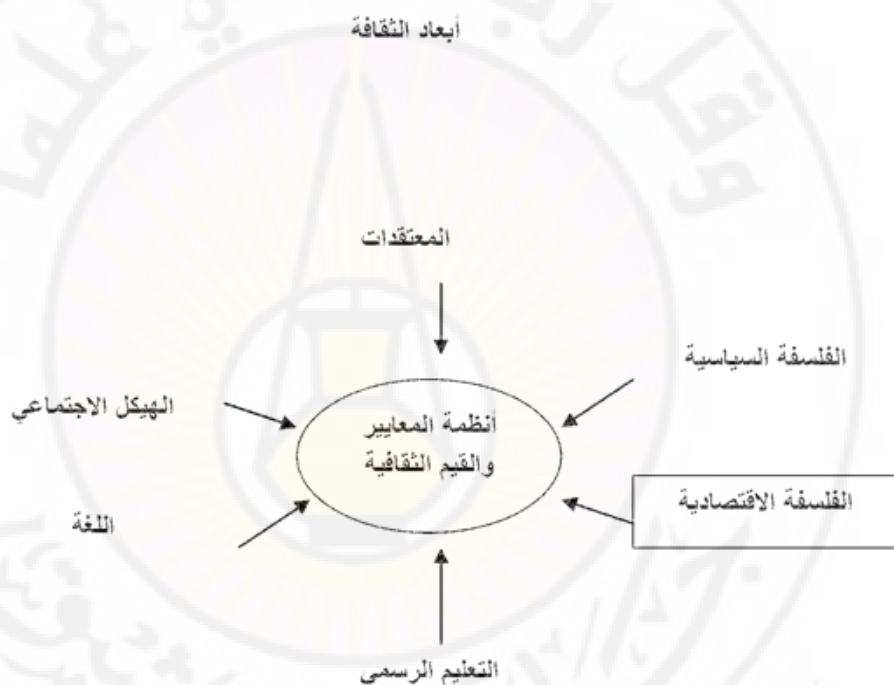
يشير Hofsted إلى أن ممارسات الإدارة التي تطبق في بلد مل ليس من الضروري أن تطبق في بلد آخر ، وذلك لوجود متغير هام وهو الثقافة ، فيعرف (Hofsted) الثقافة على أنها "تراكم معرفي (فكري أو ذهني) منظم للأفراد في البيئة ، وهي بهذا المعنى لا تعني خصائص الأفراد بل تشمل مجموعة الأفراد الذين يستخدمون نفس الثقافة والتجارب الحياتية ، وهذا التجمع الفكري يختلف عن المجموعة الأخرى من الأفراد" .

كما تعرف الثقافة على أنها " نظام متكامل من نماذج السلوك المتعلم التي تميز أعضاء أي مجتمع ، وهي تتضمن كل ما يفكر به أعضاء الجماعة أو يقولونه أو يفعلونه أو يشعرون به" . ويحدد عناصرها بالآتي : اللغة (لفظية وغير لفظية)، المعتقدات، القيم والمواقف، السلوكيات والعادات،العناصر المادية، الأخلاق والأعراف الاجتماعية

ويعرفها (Cullen & Parboteeah) بأنها مجموعة من المعتقدات والمعايير والقيم المشتركة التي تمثل المرشد في الحياة اليومية ، ومن أهم مكوناتها:

- المعايير الثقافية : تصف السلوك وتخبر الفرد ماذا يستطيع أن يفعل وما الذي لا يستطيع فعله.
- القيم الثقافية : تحدد ما هو الجيد ، الجميل ، الكامل وما هي الأهداف الحقيقية لحياتنا.
- المعتقدات الثقافية : تمثل مجموعة المفاهيم لما هو صحيح وصالح.

ويتناول العديد من الباحثين الثقافة على أنها مجموعة كلية متعددة تتضمن المعرفة ، المعتقدات ، الفنون ، الروح المعنوية والقانون والعادات وكل المقدسات التي تكتسب من خلال الفرد كعضو في المجتمع ، فهي تمثل نظام من القيم والمعايير المشتركة بين مجموعات من الأفراد ، ولقد حدد (Hill) أبعاد وعناصر الثقافة كما في الشكل التالي:



فمن الشكل نلاحظ أن مجموعة القيم والمعايير التي تكون الثقافة تتأثر بالفلسفة السياسية والاقتصادية (أي المعايير والمبادئ والأسس التي يقوم عليها النظام السياسي والاقتصادي السائد) وهيكل المجتمع (إذ يوجد بعدين لاختلاف الهياكل الاجتماعية هما بعد الفردية / الجماعية حيث نجد أن بعض المجتمعات تغلب عليه الصبغة الفردية والبعض الآخر الصبغة الجماعية ، بعد المطابقة أو التشابه في الحركة الاجتماعية القانونية فالبعض لديه درجة مطابقة منخفضة

حيث الضمير والوعي القليلين ، والبعض الآخر تكون فيه درجة المطابقة القانونية عالية حيث أن الضمير والوعي كبير (والمعتقدات) وتمثل في الطقوس والشعائر المشتركة مثل لإسلام والمسيحيين وغيرها حيث يتكون السلوك بناء عليها) واللغة (ففي البلدان التي فيها أكثر من لغة تكثر فيها ثقافات) والتعليم الرسمي (يتمثل في التعليم الذي يحصل خلاله الأفراد على مهارات معينة وينتظمون في قيم ومعايير المجتمع ، والتعليم هنا يلعب دور مهم في تحديد المزايا التنافسية الوطنية) .

٢ - مفهوم الثقافة التنظيمية ووظائفها :

مفهوم الثقافة التنظيمية يعتبر من المفاهيم الحديثة التي تم طرحها في مجال الإدارة ، وعلى الرغم من التعقيد والتشابك الذي يحيط بمفهوم الثقافة التنظيمية إلا أنه يمكن لنا استعراض بعض ما تم تقديمه من تعريفات للثقافة التنظيمية.

فالثقافة التنظيمية هي " نسيج من اللغة التي تتعامل بها المنظمة والعادات التنظيمية الخاصة بها والقانون الذي ينظم تعاملاتها ونظام القيم الذي ينظم قواعد ووسائل السلوك المقبول اجتماعياً " وتنعكس الثقافة التنظيمية في الهيكل التنظيمي القائم ، النمط الإداري السائد ، نظام الاتصالات والمعلومات ، طريقة الأفراد في معالجة المشكلات واتخاذ القرارات وتقييم الأداء.

هذا ويتفق عديد الباحثين على أن الثقافة التنظيمية تمثل مجموعة من المعتقدات ، القيم والافتراضات المشتركة في المنظمة. فهي تمثل مجموعة من الافتراضات (غالباً غير ثابتة) التي يتقاسمها أعضاء المنظمة بشكل عام ، فكل منظمة لديها الثقافة الخاصة بها حيث تعتبر هذه الثقافة شبيهة بشخصية الفرد

فبالرغم من كونها غير ملموسة فإنها دائماً ما تقدم لأفراد المنظمة المفاهيم والاتجاهات وأسس التصرف كما تؤثر على سلوكهم وعلى آرائهم وأفعالهم.

بينما يعرفها (Baron & Greenberg) على أنها عبارة عن إطار معرفي يتكون من الاتجاهات والقيم معايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها أفراد المنظمة.

فالثقافة التنظيمية هي مجموعة من المعتقدات والقيم المشتركة والافتراضات الموجودة في المنظمة ، فثقافة المنظمة تجعل الأفراد يشعرون بالالتزام الذاتي النابع من إحساسهم بالمسؤولية تجاه المنظمة ، إنها توحد أعضاء المنظمة بحيث يعرفون كيف يتصل كل شخص منهم بالآخرين. كما إنها تساعد على التكيف مع البيئة الخارجية، وحين تستقر الثقافة التنظيمية في وجدان المنظمة ويصبح لها جذورها الراسخة تبدو مظاهرها بالتالي:

- حساسية الإدارة والعاملين نحو رغبات العملاء.
- حساسية الإدارة تجاه رغبات العاملين.
- درجة الحرية في طرح الأفكار الجديدة.
- رغبة العاملين في تحمل المخاطر والدخول في مجالات غير تقليدية.
- درجة الانفتاح في الاتصال مع الآخرين لإنجاز العمل.

كما أن الثقافة التنظيمية تؤدي أدوار هامة في حياة المنظمات ، من هذه الأدوار والوظائف:

- الدور التعريفي : حيث تقوم الثقافة التنظيمية ببيان الافتراضات والقيم والمعتقدات والعادات والأعراف والاتجاهات التي توجه سلوك العاملين في المنظمة وتسهم في ربط المعاني والعلاقات بين جميع أعضاء المنظمة.
- الدور التجميعي : حيث تسعى ثقافة المنظمة والتزام العاملين فيها إلى تحقيق التماسك والترابط بين أعضائها وتحقيق النجاح .
- الدور التمييزي حيث يمكن من خلال تحليل ثقافة المنظمة التمييز بين منظمة وأخرى .
- الدور التوجيهي : حيث تساهم الثقافة في خلف الافتراضات والقيم والمعتقدات والعادات والأعراف والاتجاهات الخاصة بالعاملين.

٣- من أين تنشأ الثقافة التنظيمية:

- تنشأ الثقافة التنظيمية التي يشترك فيها أفراد المنظمة من أربعة مصادر:
- * المؤسسون : وذلك بما يقدمونه من قيم يحتذي بها العاملون فهم يعملون لساعات طويلة في خدمة العملاء ويشجعون العاملين على المزيد من الاستقلال والإبداع في التفكير ، فهم يقومون بإرساء رسالة المنظمة وتحديد القواعد وكافة النظم والسياسات،
 - * الإدارة العليا : حيث تمثل ثقافة الإدارة العليا كافة القيم والمعتقدات الخفية والمسلم بها والتي تؤمن بها الإدارة عن نفسها وعن ظروفها ، وهذه القيم مفهومة في تصرفات ضمنية وغير صريحة وهي محل اتفاق أعضاء الإدارة العليا بالكامل وفي ضوءها يتحدد العديد من القرارات والسياسات .

* التفاعلات الداخلية بين الأقسام والإدارات : حيث تشكل هذه التفاعلات القيم والمعايير السائدة في المنظمة كونها تظهر ما يجب عمله وما لا يجب عمله.

* البيئة الخارجية: وهذا راجع لكون المنظمة جزء من المجتمع الكبير الذي تسوده نفس العوامل الثقافية السائدة في البيئة الخارجية لها من حيث احترام أفراد المجتمع للوقت والالتزام بالمواعيد والاهتمام بالتعليم وغيرها ، الأمر الذي يعكس ذلك في ثقافة المنظمة.

ومن أهم العوامل التي تساعد في نشوء الثقافة التنظيمية التالي:

١- المعتقدات والقيم الموجودة في المنظمة والتي تؤثر بشكل كبير على تكوين الثقافة .

٢- المعايير الاجتماعية للشركة أو البلد الأم تستطيع أيضاً أن تلعب دور في تكوين ثقافة المنظمة .

٣- مشاكل التأقلم الخارجية والتحديات التي تواجه البقاء في المنظمة.

٤- مشاكل التكامل الداخلي.

ومن أجل تطوير وتقوية وتعزيز هذه الثقافة في المنظمات توجد مجموعة من الطرق تتمثل في التالي:

١) اختيار عاملين قادرين على التكيف مع قيم ومعايير الثقافة التنظيمية ، وتكون صفاتهم مؤهلة لذلك.

٢) ترقية العاملين القادرين على الالتزام بقيم الثقافة التنظيمية ، وعلى نشرها في صفوف من حولهم

٣) تدريب العاملين على الثقافة التنظيمية .

٤) عقاب العاملين الذين لا يلتزمون بقيم المنظمة ولديهم مخالفات للمعايير السلوكية المعبرة عن الثقافة التنظيمية المرغوبة

٥) تقديم حكايات وقصص معبرة عن الثقافة التنظيمية المرغوبة .

٦) استخدام المؤسسين القدامى ودعوتهم حيث أنهم يلعبون دور القصاصين الذين يحكون القصص عن الثقافة التنظيمية وكنماذج يمكن الاعتزاز بها .

٧) الاهتمام بالطقوس والشعائر والاحتفالات فالاتفاق على مثل هذه الأمور له مردود في تقوية السلوك المرعي والثقافة التنظيمية ، وفي تذكير كل من ينسى بها.

٤- مكونات الثقافة التنظيمية:

توجد مجموعة من المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية وهي:

١- المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة: حيث تعتبر القيم والمعتقدات جوهر أو صلب الثقافة التنظيمية كونها انعكاس للفلسفة التي تقوم عليها المنظمة ، فالقيم مفاهيم إنسانية لما هو صحيح أو خاطئ ، والقيمة اعتقاد راسخ أن التصرف بطريقة معينة هو أفضل من التصرف بأي طريقة أخرى متاحة ، وأن اتخاذ هدف معين يكون أفضل من اتخاذ أي هدف آخر متاح ، إذ أن للقيم اتصالاً وثيقاً بطرق التصرف وبأهداف الحياة المتاحة للاختيار الإنساني ، ونظام القيم الذي تتبناه المنظمة هو عبارة عن الالتزامات الأساسية التي يرتبط بها كل عضو من أعضاء التنظيم.

٢- منهجية المنظمة : والتي تحدد ما هو اتجاه المنظمة المستقبلية ، أو ما الذي ترغب في تحقيقه ، وما هي الاتجاهات الحالية ، ما مهمتها وقيمتها .

٣- الهيكل التنظيمي : مثل خطوط السلطة والمسؤولية والاتصال ونقل التقارير ، وتسلسل المستويات الإدارية والطرق التي تسلكها الأعمال من خلال المنظمة.

٤- الحقائق : وتمثل الأشياء الظاهرة التي يمكن ملاحظتها بسهولة من خلال البيئة المادية والاجتماعية كمخرجات المنظمة السلع /الخدمات ، والتكنولوجيا المستخدمة ، والسلوك العلني للأفراد.

٥- القصص والحكايات التنظيمية : وهي رواية عن الأحداث السابقة الجارية في بيئة العمل ، تفسر العادات والقيم العميقة للثقافة ، والقصص التنظيمية ما هي إلا روايات موثوقة عن حالات التميز والمنافسة وحالات النجاح والفشل ، تجسد القيم التي تحكم هذه الحالات ، فغالباً لا يتحدث الأفراد بشكل مباشر عن القيم والمعتقدات ، ولكنها تنعكس فيما يتداولونه من أمثلة وقصص عن الثقافة.

٦- الطقوس التنظيمية والاحتفالات : وهي تلك الأنشطة المتكررة التي تقوم بها المنظمة أو العاملون ، والتي ترتبط بأغراض خاصة ، وتعتبر عن أفكار محددة وتعكس قيماً سائدة في المنظمة.

٧- الرموز التنظيمية : يقصد بالرموز التنظيمية تلك الشخصيات البطولية التي تؤثر في بناء وتكوين وتدعيم ثقافة المنظمة ، فقد يعمل القادة

كرموز لمنظمتهم في البيئة الخارجية ويقدمون أدواراً متميزة للأداء والانضباط داخل المنظمة من خلال (الحفاظ على جودة المنظمة وحمايتها ، وضع المعايير ، تحفيز العاملين ، تحديد النجاح الممكن)، لذلك فإن الزعماء والأبطال هم الذين يحددون القيم السائدة للمنظمة ، وذلك بما يحفظ توازن واستقرار حركة المنظمة ويعجل بالتغيير التنظيمي.

٨- الثقافة الإدارية : وتنعكس في فلسفة الإدارة ونمط القيادة الإدارية فيها وسلوكيات المديرين ، والأسلوب المتبع في حل المشكلات، هذا ويتم تحديد الثقافة الإدارية من قبل الإدارة العليا في المنظمة كجزء من الخطة الاستراتيجية ، وتتصف الثقافة الإدارية بالالتزام المشترك بالقرارات الاستراتيجية ، والاتصالات المتدفقة من أعلى نحو أسفل ، والاتصالات الجانبية ، والرؤية الجديدة للإدارة لتسهيل تحقيق الأهداف ، والتأكيد على تحقيق التكيف الخارجي ، والتدريب الموجه نحو تطوير الكفاءات والتغيير والتطوير الثقافي.

٥- أنواع الثقافة التنظيمية :

يشير (Daft) إلى أن الثقافة التنظيمية المشتركة تتكون من مستويين:

المستوى الأول : ثقافة سطحية: وتتضمن كل ما يستخدمه الأفراد من الرموز ، القواعد الرسمية ، القصص ، الشعارات ، السلوك والملابس.

المستوى الثاني : ثقافة عميقة : وتتضمن القيم ، الافتراضات ، المعتقدات ، الاتجاهات والمشاعر.

بينما يرى (Baron & Greenberg) أنه من الممكن وجود ثقافة عامة مسيطرة في المنظمة أي تمثل شخصية متميزة تغطي كل المنظمة ، كما انه توجد بها أيضاً عدد من الثقافات الفرعية التي يسود كل منها في أحد أجزاء المنظمة.

وهذا يتفق مع تصنيف العديد من الباحثين لثقافة المنظمة إلى :

- ثقافة قوية / مكثفة.

- ثقافة ضعيفة / ركيكة.

أ (الثقافة القوية : هي التي تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالثقة والقبول من جميع أفراد المنظمة ويشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والاقتراحات التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة ، وهناك عاملان أساسيان يحددان درجة قوة ثقافة المنظمة هما : الإجماع (consensus) والشدة (Intensity) .

- الإجماع : أو مدى المشاركة لنفس القيم والاعتقادات الحيوية في المنظمة من قبل الأعضاء ، وتكون الثقافة قوية كلما كان هناك إجماع أكبر من الأعضاء على القيم والاعتقادات في ثقافة المنظمة ومشاركة واسعة لنفس القيم ، وذلك يتوقف على عاملين :

✓ تعريف العاملين وتنويرهم بالقيم السائدة في المنظمة وكيفية العمل بها.

✓ نظم المكافآت والعوائد ، إذ أن منح الأعضاء
الملتزمين بالقيم العوائد والمكافآت يساعد الآخرين
على تعليم القيم نفسها.

- الشدة : ويشير إلى مدى تماسك الأعضاء بالقيم والاعتقادات ،
حيث تزداد ثقافة المنظمة قوة بزيادة شدة وقوة تماسك العاملين
بالقيم والاعتقادات ، وهكذا تتواجد ثقافة قوية بتوافر الإجماع
على القيم والاعتقادات والتمسك بهذه القيم بقوة من قبل الجميع
فعندما تنجح المنظمة في نشر قيمها بشكل متسع فإنها تكون قد نجحت
في خلق ثقافة قوية والثقافة القوية تمثل رابطة متينة تربط عناصر المنظمة
ببعضها البعض كما تساعد في توجيه طاقتها إلى تصرفات منتجة وفعالة ،
وبالإضافة إلى ذلك توجد ثلاثة عوامل لتطوير الثقافة القوية:

١- المؤسس أو القائد القوي الذي يؤسس القيم والقواعد والممارسات التي
تكون منسجمة مع حاجات العميل، شروط المنافسة والمتطلبات
الاستراتيجية .

٢- التطبيق ، الالتزام الدائم الطويل الأمد من قبل الشركة لإدارة الأعمال
الملاءمة مع هذه الأعراف التي تم تأسيسها.

٣- التركيز الحقيقي لتحقيق مصلحة العملاء الثلاثة الأكثر أهمية في
المنظمة (الزبائن - الموظفين - المساهمين).

ب (الثقافة الضعيفة :

الثقافة الضعيفة هي التي لا يتم اعتناقها بقوة من قبل أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم وتفتقر المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات وهنا فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها^(٩٠).

والثقافة الضعيفة قليلة التجهيز أو بمعنى لا توجد أدوات استراتيجية تساعد المنظمة لأنه لا توجد أعراف ، معتقدات ، قيم ، روابط مشتركة أو قواعد سلوكية والتي تستطيع الإدارة من خلالها استخدام الدوافع لتحريك الالتزام لإنجاز الاستراتيجية المختارة، كما أن الثقافة الضعيفة هي وضع غير عادى في المنظمة فهي حاجز قوى أمام تنفيذ الاستراتيجيات .

وفيما يلي جدول يوضح الفروق بين الثقافة التنظيمية القوية الإيجابية والثقافة التنظيمية الضعيفة السلبية :

جدول يوضح الفروق الأساسية بين الثقافة الإيجابية والثقافة السلبية

الثقافة الإيجابية	الثقافة السلبية	محاور الثقافة
تصاغ الرسالة والرؤية والقيم بصورة واضحة ويتم تطويرها من خلال منظور التوجه بالعمل والعلاء وأصحاب المصلحة.	تتسم بالغموض وعدم وجود رؤية واضحة عن المفاهيم الثلاث والتي ترتبط ببعضها ارتباطاً عضوياً.	الرسالة والرؤية والقيم
اهداف طويلة الأجل وتعتبر مرشداً لأداء المنظمة ومعياراً	غير محددة زمنياً وغير قابلة للقياس الكمي وغير مفهومة وغير معلنة	الأهداف

للعاملين	لتقييم أداء الأفراد .	
أسلوب القيادة	فردى ، وعملية اتخاذ القرارات تنحصر في الإدارة العليا فقط.	جهود العاملين تقدر ويتم إشراكهم في اتخاذ القرارات وفي طرق التحسين والتطوير .
العمل كفريق	توجد نزاعات وخلافات بين الأفراد وبين المجموعات المختلفة وبين المستويات الإدارية ولا توجد رغبة بالعمل الجماعي كفريق ، حيث تسود النزاعات الفردية ، ويتم تفضيل المصلحة الشخصية .	العاملون يعملون جزئياً أو كلياً في مجموعات والهدف هو تحسين الأداء وتطوير العمل ، كما تشجع الإدارة العليا على عمل الفريق وتهتم بالتدريب.
حل النزاعات	تتولى الإدارة العليا احتواء وحل النزاعات وكل شخص يجب أن يتوافق مع ما يحدث وعليه ألا يخالف الآخرين.	تشجع الإدارة العاملين على التعامل الإيجابي مع المشكلات وحل النزاعات
الجودة	الجودة هنا تعنى مطابقة المواصفات الخارجية واللوائح الداخلية مع التأكيد على الالتزام بالمواصفات وتحديد نسبة المعيب فقط ، لا يوجد نظام للحصول على المعلومات من العملاء أو العاملين عن الخدمات التي تقدم .	الجودة هنا جزئياً تعنى مطابقة المواصفات واللوائح ، أو الجودة الكلية فتعني نظام متكامل لتحليل الأداء وتحديد طرق التحسين والتطوير وليس مجرد اكتشاف الخطأ ومعالجتها .

وهناك من يحدد أنواع الثقافة التنظيمية بأربعة أنواع هي :

✓ ثقافة القوة : تركز على الافتراضات والقيم والمعتقدات والعادات والأعراف والاتجاهات السائدة والسلوكيات على القائد الكاريزمي الأوتوقراطي العادل ، النظام، الاستقرار ، الرقابة .

✓ ثقافة الأدوار: تركز على الافتراضات والقيم والمعتقدات والعادات والأعراف والاتجاهات والسلوكيات السائدة على وصف الوظائف واللوائح والإجراءات والمسؤوليات والسلطات والحسم والإرادة.

✓ ثقافة التأييد الإنساني: تركز على الافتراضات والقيم والمعتقدات والعادات والأعراف والاتجاهات والسلوكيات السائدة على التعاطف مع العاملين والعناية بهم وروح الفريق وتحقيق النمو والنجاح والتميز .

✓ ثقافة الإنجاز : تركز على الافتراضات والقيم والمعتقدات والعادات والأعراف والاتجاهات والسلوكيات السائدة على تحقيق الأهداف والنتائج والعلاقات وروح الفريق والتكامل والتغيير والتطوير .

وهناك من يصنف الثقافة في نوعين على مستوى العالم :

• الثقافة ذات المحتوى العالي High- Context

• الثقافة ذات المحتوى المنخفض Low - Context

فالثقافات ذات المحتوى العالي تمثل ثقافات شفوية بمعنى أن ما يقوله الفرد كتابة أقل أهمية من ماهية الشخص والمحتوى الاجتماعي المحيط بعقد

اتفاقية العمل، وفي الثقافات حيث يكون المحتوى منخفض فإن العكس صحيح أي أن ما يقوله الفرد كتابة يعد أكثر أهمية من ماهية الشخص والعقد الاجتماعي المحيط باتفاقية العمل.

هذا ويقود تحليل الثقافة القائم على تصنيف الثقافة السابق إلى بعض الاعتبارات الواجب أخذها بالاعتبار عند ممارسة الأعمال من قبل المنظمات على المستوى الدولي:

- في الدول ذات الثقافات عالية المحتوى تلقى الاهتمامات غير الرسمية اهتماماً يفوق الموضوع محل المناقشة.
- يتوقع رجال الأعمال في الثقافات ذات المحتوى العالي أن يتخلل الاجتماع فترات لتوجيه الأسئلة وتفسير المعلومات ، ومن المتوقع الانحراف عن الموضوع الأساسي.
- يلعب كل من السن والأقدمية والخبرة دوراً هاماً في الثقافات ذات المحتوى العالي ، فإرسال خبير صغير السن لعقد صفقة قد يفسر بصورة سلبية.
- يفضل إتباع أسلوب سلبي وغير شخصي في الاتصال بالثقافات ذات المحتوى المنخفض والابتعاد عن المبالغة والتعظيم.

٦- أبعاد التنوع الثقافي في المنظمات:

توصل (Hofsted) إلى وجود خمسة أبعاد لوصف الاختلافات الثقافية هي: البعد عن خط السلطة Power Distance، تجنب الغموض Uncertainty Avoidance، الفردية / الجماعية Individualism / Collectivism، الذكورة / الأنوثة Masculinity، التوجه طويل الأجل Long – Term orientation. ويمكننا توضيحها كما في الجدول التالي:

الجدول رقم () توصيف أبعاد التنوع الثقافي في المنظمات

بعد السلطة	
ثقافات رافضة للتوزيع غير المتساوي للسلطة	ثقافات متقبلة للتوزيع غير المتساوي للسلطة
تعمل هذه الثقافات على تقليل عدم المساواة توزيع السلطة بين أفراد المجتمع ، وتجعل طريق السمو والتفوق متاح أمام الجميع ، وبالتالي فهي لا تحبذ وجود فروق في توزيع السلطة أو النفوذ بين أعضائها.	تتجه نحو تمايز مغاير للمجموعة الأولى ، حيث يعد التباين في توزيع السلطة والنفوذ أمراً مقبولاً وطبيعياً ، كما أنه من المقبول عدم فتح طريق التميز أمام الجميع مع إلقاء المزيد من الاهتمام أو الاعتبار نحو تمايز الأفراد من حيث السلطة.
تجنب الغموض	
ثقافات متجنبة للغموض	ثقافات مخاطرة
تعطي أهمية كبيرة للقواعد والتشريعات المنظمة والعمل الجاد والامتثال أو الطاعة والأمن.	لا تلقى أية أهمية أو قيمة نحو الأشياء السابقة ، ولا تنظر إلى العمل الجاد كفضيلة في حد ذاته ، وتعطي قيمة عالية لتحمل المخاطرة والدخول في مواقف عدم التأكد.
الفردية / الجماعية	

ثقافات فردية التوجه	ثقافات جماعية التوجه
التركيز على الاستقلالية والمبادرة الشخصية واحترام الفرد وشؤونه.	تفضيل التعاون ، الاعتماد المتبادل ، الولاء نحو العائلة أو الفريق المنتمي إليه.
الذكورة/ الأنوثة	
ثقافات ذكورية التوجه	ثقافات أنثوية التوجه
تميل بوضوح نحو التمييز بين دور الجنسين ، والميل نحو دعم سيطرة الرجال ، علاوة على تركيز واضح على الأداء الاقتصادي.	تركز على قبول دور الجنسين والمساواة بينهما مع تركيز اكبر على تحسين جودة الحياة كقيمة في حد ذاتها .
التوجه طويل الأمد	
ثقافات موجهة بالحاضر (قصير الأجل)	ثقافات موجهة بالمستقبل (الأجل الطويل)
تركز على الثبات والاستقرار الشخصي ، وغيرها من الدقائق أو التفاصيل الاجتماعية.	تركز على بعض القيم مثل المثابرة والإصرار والادخار أو المحافظة والتوفير ، مع تركيز اكبر على فروق المكانة الاجتماعية.

٧- خصائص الثقافة التنظيمية:

١. الثقافة التنظيمية هي تعبير صادق من قبل أعضاء المنظمة.
٢. الثقافة التنظيمية نظام مركب تتكون من عدة مكونات أو عناصر فرعية تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المنظمة ، أو نمط المديرين وثقافة العاملين فيها ، حيث تشمل الثقافة كعنصر مركب على جانب معنوي (القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار) ، وجانب سلوكي (عادات وتقاليد وآداب وفنون وممارسات عملية) ، وجانب مادي (كل ما ينتجه أعضاء المنظمة من أشياء ملموسة).
٣. الفلسفة : لكل منظمة سياساتها الخاصة في معاملة العاملين والعملاء .
٤. بما أن الثقافة التنظيمية مجموعة من القيم والمعتقدات والافتراضات المشتركة فإنها تستطيع الاستمرار بالرغم من تحول أشخاص المنظمة شريطة الاستمرار الاجتماعي .
٥. تتضمن الثقافة التنظيمية المسائل الداخلية والخارجية للمنظمة فداخلياً : الثقافة تدعم الإبداع ، تجنب المخاطرة ، وكنم سرية المعلومات وخارجياً تضع العميل في المرتبة الأولى.
٦. المعايير : هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب إنجازه .
٧. الثقافة التنظيمية تستطيع إحداث تأثير كبير على كل من الأداء التنظيمي ورضا الأعضاء.
٨. القيم المتحكمة : حيث توجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع كل عضو فيها الالتزام بها ، مثل الجودة العالية ، الانضباط والالتزام بالتعليمات والأنظمة .

٩. الثقافة التنظيمية نظام متكامل بكونها كلاً مركباً تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة ، فأى تغير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة ينعكس أثره في باقي مكونات النمط الثقافي.

١٠. الثقافة التنظيمية نظام مكتسب متغير ومتطور.

١١. تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية ؛ ولكي تكون ملائمة للبيئة ، ولتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب ، واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغير من جانب آخر.

١٢. الإبداع والمخاطرة : أي درجة تشجيع العاملين على العمل بروح المخاطرة.

١٣. التوجه نحو الأفراد : أي درجة اهتمام الإدارة العليا بتأثيرها على الأفراد خارج المنظمة.

١٤. التوجه نحو الفريق : درجة تنظيم فعاليات العمل حول الفرق وليس الأفراد.

١٥. الثقافة التنظيمية نظام تراكمي متصل ومستمر حيث يعمل كل جيل في المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عن طريق التعليم والمحاكاة ، وتتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص.

١٦. التركيز على النتائج : أي درجة تركيز الإدارة على المخرجات وليس التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.

١٧. التركيز على التفاصيل : أي الدرجة التي يتوقع فيها العاملون أن يكونوا دقيقين منتهيين للتفاصيل.

١٨. الانتظام في السلوك والتفديد به : نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات و عبارات وطقوس مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف .

٨- تأثير الثقافة على المنظمة:

تشير الدراسات العديدة إلى تأثير ثقافة المنظمة على جوانب وأبعاد عديدة من المنظمة وفي مقدمتها علاقة ثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي ، وفعالية المنظمة والأداء والإبداع والالتزام وغيرها ، كما تشير الدراسات إلى أنه يمكن أن تكون للثقافة نتائج إيجابية وسلبية.

ثقافة المنظمة والفعالية

لقد كشفت الدراسة التي أجراها (Waterman, peters) حول خصائص المنظمات متميزة الأداء أن هنالك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة ، فقد وجد أن هيمنة الثقافة وتماسكها هي صفة أساسية في المنظمات متفرقة الأداء والإنجاز ، ففي هذه المنظمات عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى الكتيبات والخرائط التنظيمية والقواعد الرسمية ، فالناس يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا ، والسلوك المناسب كانت تحدد باستمرار الرموز والحكايات والمراسيم والطقوس.

ويرى (Jay Barney) أن الثقافة القوية يمكن أن تؤدي إلى إنتاجية اقتصادية أعلى حينما تكون (ثقافة المنظمة) مصدر ميزة تنافسية ، وذلك شريطة أن تكون هذه الثقافة قيمة أي بمعنى تساعد على الإنجاز والأداء الأفضل ، وأن تكون نادرة ، وغير قابلة للتقليد.

إن فاعلية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق والمواءمة بين ثقافة المنظمة ، وبينتها وإستراتيجيتها والتقنية التي تستخدمها ، فمن ناحية يجب أن تتوافق ثقافة المنظمة مع البيئة الخارجية ، أي بمعنى أن تتضمن ثقافة المنظمة القيم والمعايير والتقاليد التي تساعد المنظمة على التكيف مع البيئة والتغيرات البيئية.

أما فيما يتعلق بالعلاقة بين الثقافة والإستراتيجية فمن الضروري أن تكون ثقافة المنظمة مناسبة ، وداعمة لإستراتيجية المنظمة ، وأن أي تغييرات في إستراتيجية المنظمة تتطلب إجراء تغييرات متزامنة في ثقافة المنظمة ، وإلا فمن المحتمل أن يكون مصير الإستراتيجية الفشل.

وعلى الصعيد الداخلي للمنظمة ، يجب أن تكون ثقافة المنظمة ملائمة لنوع التقنية المستخدمة ، فالتقنية الروتينية تتطلب قيماً ومعايير وتقاليد تختلف عن تلك التي تلائم التقنية غير الروتينية.

الثقافة والهيكل التنظيمي

تناول العديد من الكتاب والباحثين موضوع العلاقة بين الثقافة والهيكل التنظيمي ، ويستخلص من الدراسات العديدة أن الثقافة تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات الإدارية (القيادة ، واتخاذ القرارات ، والاتصالات وغيرها) ، وأن مواءمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق مزيد من الفاعلية للمنظمة.

وهنا لابد من الإشارة إلى أن الثقافة القوية تعزز وتقوي الثبات في سلوك الأفراد ، وتحدد ما هو السلوك المطلوب والمقبول ، وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد ، ونتيجة لذلك تقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية في المنظمة ، والرقابة التي تحققها الثقافة

هي رقابة على العقل والروح والجسد ، ونتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد.

الثقافة والانتماء (الالتزام) التنظيمي

يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة ، فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية ، والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة ، وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج إيجابية عليها.

٩- هل يمكن تغيير ثقافة المنظمة:

الثقافة التنظيمية كما رأينا تتكون من خصائص ثابتة نسبياً ، تتطور وتنمو خلال سنوات عمر المنظمة ، وهنالك العديد من القوى التي تحافظ على هذه الثقافة كرسالة وفلسفة المنظمة ومواقع العمل وأساليب العمل والقيادة والطقوس والرموز في المنظمة وتاريخ المنظمة ومعايير التعيين وتقييم الأداء والحوافز والتدريب والتأهيل وغير ذلك.

ولكن هل يعني ذلك أن تغيير الثقافة غير ممكن ؟ الجواب يكون من خلال التأكيد على أن ثقافة المنظمة لا يمكن تغييرها بسهولة ، بل تحتاج إلى حدوث أزمات كبيرة قد تعصف بالمنظمة ، الأمر الذي يدفع أعضاء المنظمة لتغييرها وتطويرها.

ولكن بالرغم من هذا المدخل الصغير لتغيير ثقافة المنظمة توجد بعض المؤشرات التي توضح أن تغيير الثقافة التنظيمية ممكن في الحالات التالية:

- أزمة كبيرة وحاسمة : كتقليص التمويل وخسارة عميل أساسي أو حصة سوقية كبيرة أو حدوث تغيير تكنولوجي أساسي.
- تغيير بارز في قادة المنظمة الحاليين : كون الإدارة العليا الجديدة تحمل قيم ومفاهيم أخرى غير التي كانت موجودة ، قد يعتقد بأنها أكثر قابلية للتطوير وللاستجابة للوضع الحالي.
- عمر المنظمة : كلما كانت المنظمة حديثة كلما أمكن تغيير الثقافة التنظيمية فيها.
- حجم المنظمة : من السهل للإدارة توصيل المفاهيم الجديدة فيما إذا كانت المنظمة صغيرة الحجم.
- مرحلة دورة حياة المنظمة : ففي مرحلة الانتقال إلى النمو والتوسع وكذلك مرحلة دخول المنظمة مرحلة الانحدار هما مرحلتان تشجعان على تغيير الثقافة.
- قوة الثقافة : فكلما كانت الثقافة مشتركة أكثر وازداد اتفاق الأعضاء على قيمها كلما كان من الصعب تغييرها ، والعكس صحيح فالثقافات الضعيفة يسهل تغييرها.
- غياب الثقافات الفرعية : فوجود ثقافات فرعية وعديدة في المنظمة يزيد من صعوبة تغيير الثقافة الأساسية للمنظمة.

١٠- أساليب تقوية الثقافة التنظيمية:

تعتمد الطرق الخاصة بتقوية الثقافة التنظيمية على ما يطلق عليه التطويع الاجتماعي ، والذي يشير إلى تعليم وتعويد أعضاء المنظمة على القيام بتصرفات سلوكية تتماشى مع القيم والمعايير الخاصة بالثقافة التنظيمية ، ويشير إلى تحفيز من يمسك بالثقافة التنظيمية وعقاب من يخرج عنها ، وفيما يلي طرق تقوية الثقافة التنظيمية :

✓ اختيار عاملين قادرين على التكيف مع قيم ومعايير الثقافة التنظيمية وتكوين صفات مؤهلة لذلك.

✓ ترقية العاملين القادرين على الالتزام بقيم ومعايير الثقافة التنظيمية وعلى نشرها بينهم.

✓ تقديم أدلة وإرشادات لكيفية الالتزام بمعايير وقيم المنظمة وكيفية الالتزام بسياسات المنظمة المعبرة عن ثقافتها.

✓ تدريب العاملين على الثقافة التنظيمية ، مثل التدريب على الشعارات والقصص واللغة والطقوس والشعائر والاحتفالات .

✓ مكافآت العاملين الذين يلتزمون بقيم المنظمة والمعايير السلوكية المحابية للثقافة التنظيمية المرغوبة.

✓ عقاب العاملين الذين لا يلتزمون بقيم المنظمة ولديهم مخالفات للمعايير السلوكية المعبرة على الثقافة التنظيمية المرغوبة.

✓ استخدام المؤسسين القدامى ودعوتهم حيث أنهم يلعبون دور القصاصين الذين يحكون القصص عن الثقافة التنظيمية ، كما يتم الحديث عنهم كنماذج يحتذى بها.

✓ الاهتمام بالطقوس والشعارات والاحتفالات ، لما لها من أثر في تقوية السلوك والثقافة التنظيمية.

✓ تقديم قصص وحكايات معبرة عن الثقافة التنظيمية المرغوبة وعن القيم والمعايير السلوكية الواجب تعزيزها.

١١- سمات الثقافة الفعالة:

يجب أن تتميز ثقافة المنظمة القوية والفعالة بالتالي :

✓ التجانس : بمعنى وجود نظام واضح عام للقيم والمعتقدات والافتراضات والاتجاهات والأعراف والعادات ، ويجب أن يكون مفهوم للجميع ومنتشر على جميع المستويات والمجالات.

✓ جماعية العمل : أي وجود نظام عام من الافتراضات والقيم والمعتقدات والعادات والأعراف والاتجاهات يدعم وينمي روح الفريق والتضامن والمشاركة بين أعضاء المنظمة ، بما يضمن التزامهم جميعاً بحسن إدارة أصول وموارد الشركة.

✓ الابتكار والابداع : أي خلف المناخ التنظيمي الذي يساعد العاملين على التفكير الإبداعي وقبول التجديد والتطوير والتغيير التنظيمي في الأفكار والأساليب والنظم والأدوات والمخرجات بصورة تجعل

المنظمة مبادرة وليست مستجيبة لتغييرات البيئة بما يدعم فرصتها في تحقيق النمو والبقاء.

✓ القدرة على التكيف : أي وجود نظام عام من الافتراضات والقيم والمعتقدات والعادات والأعراف والاتجاهات يدعم قدرة المنظمة على استقبال وتفسير وترجمة الإشارات من بيئتها الداخلية والخارجية إلى تغييرات في سلوكياتها مما يمكنها من زيادة فرصها في النمو والبقاء.

✓ فلسفة إيجابية للإدارة : أي وجود نظام عام من الافتراضات والقيم والمعتقدات والعادات والأعراف والاتجاهات يتيح للعاملين الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات ويشجع على تفويض السلطة وسياسة الباب المفتوح ، ويمكن العاملين من تحقيق الأهداف ويحاسب على النتائج .

تذكر

- ✓ مفهوم الثقافة التنظيمية يعتبر من المفاهيم الحديثة التي تم طرحها في مجال الإدارة
- ✓ فالثقافة التنظيمية هي " نسيج من اللغة التي تتعامل بها المنظمة والعادات التنظيمية الخاصة بها والقانون الذي ينظم تعاملاتها ونظام القيم الذي ينظم قواعد ووسائل السلوك المقبول اجتماعياً
- ✓ تنعكس الثقافة التنظيمية في الهيكل التنظيمي القائم ، النمط الإداري السائد ، نظام الاتصالات والمعلومات ، طريقة الأفراد في معالجة المشكلات واتخاذ القرارات وتقييم الأداء
- ✓ ثقافة المنظمة لا يمكن تغييرها بسهولة ، بل تحتاج إلى حدوث أزمات كبيرة قد تعصف بالمنظمة ، الأمر الذي يدفع أعضاء المنظمة لتغييرها وتطويرها.



الوحدة التاسعة

جماعات العمل وعوامل نجاحها

١- جماعات العمل

١. ماهية الجماعة وأسباب تكوينها ومراحل تطورها
٢. أنواع الجماعات
٣. نمو وتطور الجماعات
٤. خصائص الجماعة الفعالة / الناجحة
٥. تماسك الجماعة

٢- فرق العمل

١. تعريف فرق العمل وأساسيات تكوينه
٢. الفرق بين فريق العمل وجماعة العمل
٣. أنواع فرق العمل

٣- فرق العمل ذاتية الإدارة

١. مفهوم فرق العمل ذاتية الإدارة
٢. سمات فرق العمل ذاتية الإدارة
٣. مراحل تطبيق وتطوير فرق العمل ذاتية الإدارة
٤. تقييم الأداء في فرق الإدارة ذاتية الإدارة
٥. سمات فريق العمل ذاتي الإدارة الناجح



١- جماعات العمل :

١- ماهية الجماعة وأسباب تكوينها ومراحل تطورها :

الإنسان اجتماعي بطبعه يميل إلى الشعور بالانتماء للآخرين ، وهو منذ ولادته ينتمي إلى جماعات عديدة فهو عضو في جماعة الأسرة ، ثم جماعة المدرسة ثم جماعة النادي ثم الجامعة ثم جماعة العمل بالمنظمات.

هذا وتعتبر دراسة جماعات العمل داخل المنظمات من الموضوعات الأساسية في مجال السلوك التنظيمي ، وذلك كون أغلب النشاط اليومي للمنظمة والتفاعلات اليومية تحدث داخل الجماعات ، وينتج عن هذه التفاعلات الكثير من الأداء التنظيمي وسلوك العمل واتخاذ القرارات ، ويتم من خلال هذه الجماعات تحقيق الكثير من الأهداف التي يسعى المديرون إلى تحقيقها .

وعادة ما يكون الإنسان عضواً في أكثر من جماعة في وقت واحد كجماعة الأسرة أو النادي أو العمل أو الجماعات التطوعية أو النقابية....

والجماعة هي تجمع لعدد من الأفراد ، اثنين ، أو أكثر ، ويتم المشاركة والاعتماد والتفاعل بين بعضهم البعض لأداء وظائف معينة لتحقيق أهداف محددة.

هذا وقد استقطب موضوع الجماعات اهتمام الكتاب والباحثين من مختلف العلوم السلوكية ، ونتيجة لذلك ظهرت تعريفات عديدة للجماعة .

فيعرف (Davis) الجماعة بأنها : عدد من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها أو التعرف عليها» ، وهذا التعريف يشير إلى عامل التفاعل بين الأفراد وعرف كاتب آخر الجماعة بأنها «تجمع عدد صغير من الأفراد بشكل

يمكنهم التفاعل الدائم خلال اللقاء والمواجهة المباشرة (وجهاً لوجه) ويشعرون فيما بينهم بالتجاوب النفسي من خلال إحساسهم بالانتماء لعضوية نفس الجماعة ، وعرف كاتب ثالث الجماعة بأنها : «عبارة عن مجموعة فردين أو أكثر يعتمدون على بعضهم البعض ويتفاعلون مع بعضهم البعض في أداء وظائف معينة وذلك لتحقيق أهداف مشتركة.

وأما (Kreitner & Kinicki) فقد عرفا الجماعة بأنها مجموعة من اثنين أو أكثر يتفاعلون بحرية ويشاطرون أهدافاً ومعايير جماعية ولهم هوية مشتركة .

ومن أهم أسباب تكوين الجماعات :

✓ انجاز المهام : يمثل السبب الرئيس وراء تكوين الجماعات الرسمية في المنظمة ، حيث تقوم المنظمات بالاستعانة بالأفراد في مجموعة أو مجموعات بصفة رسمية لإنجاز مهمة أو مهام معينة بغرض تحقيق هدف محدد ، حيث تتحدد هذه الجماعات بهيكل المنظمة في أقسام أو إدارات مختلفة مثل الانتاج والتمويل والموارد البشرية والتسويق وغيرها.

✓ حل المشكلات : فتماثل جماعات العمل مهم للمنظمة من أجل بلوغ اهداف مرغوبة ، حيث تتميز الجماعات بأنها مؤقتة ، ومن أمثلتها اللجان وفرق العمل الخاصة.

✓ لقاء الأفراد والاندفاع نحو بعضهم : حيث تكون هناك خصائص مشتركة فيما بينهم ، وإذا ما تم التفاعل والاتصال بينهم ، يكون

ذلك دليل على توحيد الجماعات وبالتالي التأثير الإيجابي على الأداء التنظيمي للمنظمة.

✓ تكوين الجماعة النفسية والاجتماعية : بسبب أن إشباع الحاجات الفردية لا يتم بصورة مناسبة إلا من خلال الجماعات ومن أمثلة تلك الحاجات الفردية : السلامة ، الأمان ، التقدير ، الانتماء .

هذا وتكتسب جماعات العمل في المنظمات خصائص ذاتية وقدراتها الإنتاجية مع مرور الزمن ، وحيث أن مراحل تطور الجماعات متداخلة وتحتاج الجماعات المختلفة إلى فترات متفاوتة لتطورها ، فمن الصعوبة بمكان تحديد المرحلة التي توجد فيها الجماعة في أي وقت من الأوقات ، ورغم ذلك على المدير أن يعرف طبيعة تطور الجماعات لأن أداء الجماعة يتأثر إلى حد بعيد بالمرحلة التي بلغتها المجموعة في تطورها ، فلقد صنفت مراحل تكوين الجماعات إلى أربع مراحل رئيسية ، حيث تنقسم كل مرحلة بسيادة وهيمنة بعدين أساسيين هما بعد المهنة والبعد السلوكي ، وهذه المراحل هي :

✓ مرحلة التكوين وهي تمثل مرحلة التكييف وهنا يحاول الأعضاء تحديد مكونات المهام وكيفية تحقيقها وما هي المعلومات والموارد التي يحتاجونها وغير ذلك من الأمور المتعلقة بالمهمة والوظيفة ومن وسائل المساعدة من جانب رئيس الجماعة :

- توضيح الرسالة أو الهدف
- توضيح الخطوط الرئيسية للأداء
- تقديم وشرح كافة الأنشطة .

✓ مرحلة الثورة أو الخلاف وهي تتعلق بمتطلبات الأداء ومدى التوافق أو الاختلاف مع قرارات الأفراد ومع تكوينهم أو تكيفهم مع الجماعة ، وقد يؤدي ذلك إلى انفعالات كثيرة ، كما ان هذه المرحلة تتصف بالصراع الداخلي بين الأفراد أعضاء الجماعة ، ومن وسائل المساعدة من جانب رئيس الجماعة:

- شرح أساليب طرق إدارة الخلاف

- توضيح الأدوار

✓ مرحلة التطبيع وفيه يبدأ تواجد التوافق والالتحام بين أعضاء الجماعة ويرى الجميع بعضهم كجزء من الجماعة ، ومن وسائل المساعدة من جانب الرئيس:

- الاستمرار في تشجيع الأعضاء على تحمل المسؤولية.

- التركيز على جداول الأعمال

- الإعداد وبدء تدريب الأعضاء بالبرامج المناسبة

✓ مرحلة الانطلاق وفي هذه المرحلة يتم تأسيس هيكل مرناً من الأدوار ذات العلاقات المتبادلة فيما بين أعضائها كما تظهر مظاهر شخصية الجماعة وكيانها.

والجدول التالي يعرض ملخصاً لمراحل تطور الجماعة بشكل عام

حسب مسمياتها المختلفة :

جدول يوضح مراحل تطور الجماعة

المرحلة	نشاط الجماعة
التمهيد - التوجه (التكوين)	✓ إقامة الهيكل وقواعد العمل وشبكات الاتصال. ✓ توضيح العلاقات المتبادلة بين الأعضاء. ✓ تحديد أدوار القيادة وتوضيح علاقات السلطة والمسؤولية. ✓ وضع خطة لتحقيق الهدف
حل المشكلات الداخلية (الخلاف)	✓ تحديد وحل مشكلة الصراع بين الأفراد. ✓ توضيح الأسس والأهداف والعلاقات الهيكلية. ✓ توفير المناخ الذي يتيح فرص المشاركة لأعضاء الجماعة
النمو (التطبيع)	✓ توجيه نشاط الجماعة نحو الهدف. ✓ توفير نظم لتدقيق البيانات والمعلومات المرتدة حول أداء المهمة. ✓ تزايد درجة تماسك أعضاء الجماعة
التقويم والرقابة (الانطلاق)	✓ يتركز دور القيادة في تسهيل مهم الجماعة والتغذية العكسية. ✓ تجديد ومراجعة ودعم الدماء والعلاقات المتبادلة بين أفراد الجماعة. ✓ الدافعية القوية نحو الهدف

علماً أنه قد تدفع التغيرات التي تحدث في الجماعات وعملياته إلى ارتدادها إلى المراحل الأولى ، فمثلاً قد تدفع التغيرات في قيادة الجماعة أو تشكيلها من حيث العضوية أو الموقع الجغرافي أو المراجعة الشاملة للمهام ، إلى ارتداد الجماعة من مرحلة التقويم إلى مرحلة التوجه مثلما يتسبب عدم معالجة الصراع بين الأفراد في مرحلة النمو في رجوع الجماعة إلى مرحلة حل المشكلات الداخلية ، علماً أن تحديد المرحلة التي وصلت إليها الجماعة يمثل عاملاً مهماً في تحديد أفضل أسلوب للقيادة لدفع الجماعة لتحقيق أهدافها.

٢- أنواع الجماعات:

الجماعات عديدة ومتنوعة بالإضافة إلى أنها تتداخل فيما بينها ، فنجد الفرد منها مثلاً عضواً في جماعة عمل في منظمة ما ، وعضواً في نقابة ، أو لجنة ثقافية وغيرها ، ويصنف الكتاب والباحثون الجماعات وفق معايير وأسس متعددة مثل الهدف ، والحجم ، ومدى الألفة ودرجة التطوع وغيرها ، فهناك الجماعات الرسمية وغير الرسمية والجماعات الأولية والجماعات الثانوية ، والجماعات المرجعية والجماعات العضوية ، الجماعات الصغيرة والجماعات الكبيرة ، ولكل نوع خصائص وتأثير على الفرد.

ومن أهم جماعات العمل:

الجماعات الوظيفية : وتتكون كل جماعة من جميع الأفراد الذين يخضعون لإشراف وتوجيه رئيس واحد ، ويمكن أن تسمى دائرة أو قسم أو شعبة ، وغيرها.

- جماعة/فريق عمل : وتتكون غالباً من عدة أفراد من نفس الدائرة تشكل لإنجاز مهمة أو مشروع معين.

- فريق العمل المؤقت : وتشكل هذه الجماعة من ممثلين من عدة وحدات تنظيمية لإنجاز مهمة أو حل مشكلة معينة لها علاقة بتلك الوحدات ، وتنتهي الجماعة بانتهاء الغرض الذي شكلت من أجله.

- اللجان : وهي جماعات تشكل من ممثلين من عدة وحدات تنظيمية لمعالجة قضايا ومشكلات ذات صفة استمرارية وفهم هذه الوحدات.

- التحالفات : وهي ليست ذات صفة رسمية وتضم مجموعة أفراد معنيين بتحقيق غرض معين في سبيل النهوض بأهداف الفرد.

- جماعات الصداقة : وهي تضم أفراداً متشابهين في الخبرة والعمر والميول والاتجاهات والحالة الاجتماعية وغيرها ، بهدف إشباع الحاجات الاجتماعية لدى الأفراد.

- الجماعات غير الرسمية : وتنشأ هذه الجماعات طوعية وتلقائياً بين الأفراد في المنظمة نتيجة التفاعل فيما بينهم ، وليس بقرار من أي سلطة .

وهناك من يقسم الجماعات إلى:

- الجماعات الرسمية : وهي الجماعات التي يتم إنشاؤها رسمياً داخل المنظمة لتسهيل إنجاز وتحقيق الأهداف التنظيمية ، وتحدد العلاقات بين أعضائها من خلال الهيكل التنظيمي الرسمي وذلك كالإدارات والأقسام المختلفة بالمنظمة.

- الجماعات ذات المهام المحددة : والتي قد تنشأ المنظمة جماعات لأداء مهام محددة ، وقد تكون دائمة لأداء عمل وظيفي دائم ، وقد تكون مؤقتة لأداء عمل محدد وتنتهي بانتهاء تحقيق الهدف.

- الجماعات ذات الاهتمامات الخاصة : وهي الجماعات التي يتم إنشاؤها لإشباع اهتمامات محددة كصناديق الزمالة ، أو اللجنة الثقافية أو الرياضية وغيرها .

- الجماعات غير الرسمية : وهي الجماعات التي تنشأ بشكل غير رسمي نتيجة للتفاعل الاجتماعي بين الأفراد ، أو للاستجابة لاهتمامات معينة لهم ، وقد تتناسق أهداف هذه الجماعات مع أهداف المنظمة ، أو قد تتعارض معها ، ونظراً لشيوع هذه الجماعات في المنظمات وما يمكن أن تؤديه من دور إيجابي أو سلبي للمنظمة ، نقوم بالشرح المفصل لها :

الجماعات غير الرسمية:

لا يستطيع أي هيكل تنظيمي رسمي أن يحدد جميع العلاقات والتفاعلات التبادلية بين أفراد المنظمة ، وأن يشبع جميع رغبات الأفراد وحاجاتهم وعواطفهم واتجاهاتهم ، فتنشأ الجماعات غير الرسمية طوعية وتلقائياً بين الأفراد الذين تجمعهم مصالح واهتمامات وحاجات مشتركة لا يستطيع التنظيم الرسمي تحقيقها ، ويمكن تصنيف الحاجات والدوافع التي تشجع الأفراد على الانضمام للجماعات غير الرسمية إلى مجموعتين رئيسيتين.

١ - تلبية وتحقيق حاجات معينة ، ومنها الارتباط والانضمام والصداقة والأمان ، ويمكن للجماعات غير الرسمية أن توفر للفرد الراحة بعد المعاناة من الملل والرتابة وضغط التنظيم الرسمي ، كما أن الفرد في الجماعة غير الرسمية

يشعر بأنه محاط بآخرين يشاطرونه نفس التطلعات والاتجاهات ، مما يجعله يشعر بالأمان الشخصي ، ويستطيع أن يعبر عن ذاته أمام زملائه الذين يستمعون إليه يتعاطف ، بالإضافة إلى إشباع حاجات الاعتراف والتقدير والمشاركة والاتصال.

٢ - الحصول على المعلومات : ينضم الفرد أحياناً إلى جماعة غير رسمية ليتمكن من الحصول على بعض المعلومات عما يجري في المنظمة أو عما تزمع الإدارة اتخاذه من قرارات.

وهكذا نجد أن هنالك أكثر من سبب واحد يدفع الفرد في المنظمة للانضمام للجماعات غير الرسمية ، وتختلف هذه الأسباب من شخص لآخر ، ولكن هذه تقوم بإشباع حاجات لا يشبعها التنظيم الرسمي بصورة كاملة ، وهكذا فإن الجماعات غير الرسمية تبقى قائمة طالما تؤدي وظائف يرغبها أعضاء هذه الجماعات.

إيجابيات الجماعات غير الرسمية:

يمكن للجماعات غير الرسمية تحقيق فوائد كثيرة للفرد وللمنظمة ، على السواء ، فالنسبة للفرد ، تقوم الجماعات غير الرسمية بإشباع بعض حاجاته ، وعلى مستوى المنظمة يساعد التنظيم غير الرسمي على إنجاز العمل في المجالات التالية:

١ - التنظيم غير الرسمي يعزز ويكمل التنظيم الرسمي ، فالعلاقات غير الرسمية تعمل على المحافظة على المنظمة من تدمير نفسها نتيجة للتقيد الحرفي بالسياسات والأنظمة والقواعد والإجراءات الرسمية.

٢ - توفير القيم الاجتماعية الضرورية والاستقرار الضروري لجماعات العمل إذ أن الجماعة غير الرسمية تشبع حاجات الشعور والانتماء والأمان.

ويمكن أن يؤدي ذلك إلى تقليص أسباب النزاع والإحباط والفشل ، وتشجع الفرد على البقاء في المنظمة.

٣ - تخفيف عبء العمل عن المدير ، فالمدير حينما يعي أن التنظيم غير الرسمي يعمل إلى جانبه ، لا يجد نفسه ملزماً بالإشراف المكثف الدقيق على العاملين للتأكد من أن كل شيء يسير على ما يرام.

٤ - توفير وسيلة إضافية للاتصالات ، إن ظاهرة الإشاعات مألوفة في مختلف المنظمات ، ويمكن للإدارة الاستفادة من هذه الإشاعات في زيادة فاعلية الأداء والإنجاز ، إذا ما حرصت على دراستها وتوظيفها لمصلحة المنظمة.

سلبيات الجماعة غير الرسمية:

من أهم السلبيات التي قد تنشأ عن الجماعات غير الرسمية ما يلي:

١ - تعارض أهداف الجماعة غير الرسمية مع أهداف المنظمة ، ومن الحقائق المسلم بها في المنظمات هو أن ما يفيد الفرد ليس بالضرورة أن يفيد المنظمة والعكس صحيح أيضاً.

٢ - تضارب الأدوار : أن ما يتوقعه أعضاء الجماعة غير الرسمية من أحد زملائهم قد لا يتوافق مع ما يتوقعه منه رئيسه ، مما ينشأ عن ذلك تضارب في دور هذا الفرد ، دوره كما يراه رئيسه المباشر ودوره كما يراه زملاؤه في الجماعة غير الرسمية.

٣- نمو وتطور الجماعات:

يجمع الكتاب والباحثون على أن الجماعات تنمو وتتطور وتمر بعدة مراحل متميزة خلال حياتها ، أثناء عمل الأفراد وتفاعلهم مع بعضهم البعض ، مثلها في ذلك مثل الإنسان ، إنها تنمو ولكن ليس بمعنى تكبر في السن أو العمر ، وإنما تزداد تماسكاً ، وتشتد وتقوى روابط الثقة والتفاهم والألفة والعودة والتأزر بين الأفراد ، غير أن بعض الجماعات قد لا يحالفها النجاح كثيراً فتستمر لوقت طويل مجموعة أفراد بدون روابط ومشاعر قوية وثقة وتفاهم بين الأفراد.

مع أن الكتاب متفقون على هذه الظاهرة - نمو وتطور الجماعات - ولكنهم لم يتفقوا على تحديد هذه المراحل ومدتها وتتابعها طبيعة كل منها ، ونكتفي هنا باستعراض نموذج الكاتبين (Newstrom, Davis) لكونها أكثر النماذج قبولاً وواقعية ، ويقترح النموذج المراحل الأربع الآتية لنمو وتطور الجماعة :

١ - يتعرف الأفراد على بعضهم البعض ، فيتعرفون مهام / عمل الجماعة.

٢ - يتطور النزاع والخلاف حول قضايا المكانة والمنزلة ، والسيطرة ، والاتجاه المناسب للجماعة.

٣ - تتطور معايير وقواعد سلوكية للجماعة (Norms) تنظم وتضبط سلوك الأفراد ، وتنمو مشاعر للتعاون فيما بين الأفراد.

٤ - يتم تكامل الأدوار الوظيفية للأفراد ، ومن ثم إنجاز الأعمال المتنوعة.

٤- خصائص الجماعة الفعالة / الناجحة:

المنظمات المعاصرة تعتمد أساساً على جماعات العمل في إنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها ، ونظراً لما يمكن أن تحققه الجماعات من نتائج هامة ، إن كان على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة ، فقد سعى الكتاب والباحثون للتعرف على الخصائص والسمات التي تتميز بها الجماعات الفعالة من غير الفعالة أو الجماعات الصحية (healthy) من غير الصحية ، أو الجماعات الناجحة من غير الناجحة ، ومن بين أهم الخصائص ما يلي:

- الجميع يتقبل ، ويتفهم عمل الجماعة وأهدافها.
- يميل مناخ الجماعة لأن يكون غير رسمي ومريح وهادئ.
- النقاش المكثف ، فالكل يشارك ولكن المشاركة تتعلق بعمل الجماعة.
- توجد وجهات نظر مختلفة ولا يتم كبت الخلافات بعمل متسرع من قبل الجماعة.
- معظم القرارات تتخذ بالإجماع.
- النقد متكرر وصريح وغالباً هادئ.
- يشعر الأفراد بالحرية في التعبير عن مشاعرهم وأفكارهم.
- رئيس الجماعة لا يهيمن عليها ، وكذلك الجماعة لا تهمل الرئيس.
- أما ليكرت فيقترح السمات الإدارية التالية للجماعة المثالية عالية الإبداع :
- لدى أعضاء الجماعة المهارات المتنوعة المتعلقة بالقيادة والعضوية اللازمة للتفاعل بين القادة والأعضاء وبين الأعضاء أنفسهم.
- توجد ثقة عالية متبادلة بين القائد والأعضاء وبين الأعضاء أنفسهم.

- أهداف وقيم الجماعة تشكل تكاملاً وتعبيراً مرضياً لحاجات وقيم الأفراد.

- لدى الأفراد دافعية عالية للالتزام بالقيم وتحقيق الأهداف الهامة للجماعة.

- جميع الأنشطة التبادلية بين الأفراد ، وحل المشكلات وصنع القرارات الجماعية تتم في جو مؤازر ومساند.

- رئيس الجماعة يمارس تأثيراً كبيراً في إرساء جو الجماعة من خلال مبادئه وممارساته القيادية.

- الجماعة تواقعة لمساعدة كل فرد لتطوير كامل قدراته وإمكاناته.

- كل فرد يتقبل بحماس ودون تردد الأهداف والتوقعات التي يضعها هو والجماعة لأنفسهم.

- القائد والجماعة يعتقدون أن باستطاعة كل فرد تحقيق المستحيل.

- هنالك دافعية عالية لدى كل فرد لإبلاغ الجماعة بشكل كامل وصريح بجميع المعلومات الهامة المتعلقة بنشاط الجماعة.

وفي الحياة العملية نجد القليل من الجماعات التي تنمو وتتقدم حتى تحقق ذاتها وتصبح مثالية ذات فاعلية عالية ، والعدد الأكبر يحقق درجات متفاوتة من النجاح أو الفاعلية ، وبعض الجماعات تنمو تتقدم ببطء أو تفشل في تحقيق أدنى مستويات الفاعلية.

ومن أهم معوقات نجاح وفاعلية الجماعات:

- قيادة غير مناسبة.

- تشكيل / عضوية غير متوازنة.

- تركيز السلطة

- مناخ غير بناء.
 - أهداف غير واضحة.
 - أساليب عمل غير فعالة.
 - مقاومة التغيير وكل جديد.
 - صراحة وانفتاح غير كاف.
 - أفراد غير ناضجين / غير متطورين.
 - قدرات إبداعية متدنية.
 - التطبيق الجامد للقوانين واللوائح.
 - علاقات غير بناءة بين الأفراد.
 - غياب الصراحة والمواجهة للمشاكل.
- أما العوامل التي تؤثر في نجاح وفاعلية الجماعات تتمثل في التالي:

- ✓ أن تكون أهداف جماعة العمل واضحة ومقبولة لدى جميع الأعضاء
- ✓ التفاعل الجيد بين أعضاء الجماعة والتكيف مع بعضهم البعض.
- ✓ مدى توافر تحديات العمل .
- ✓ أن تتولى قيادة الجماعة قيادات قادرة على توجيه الجماعة وتحقيق أهدافها.
- ✓ ان يكون لكل جماعة الثقافة الخاصة بها ، وأن يكون لها معاييرها السلوكية وضوابطها واتجاهاتها الخاصة بها .

✓ قيم الجماعة وحضارة المنظمة.

✓ ان يكون هناك ترابط كبير بين أفراد الجماعة .

✓ طريقة اتخاذ وصنع القرارات في الجماعة ومدى المشاركة الجماعية فيها.

✓ نمط الاتصال المتبع في المنظمة .

✓ النمط القيادي وتفويض السلطات.

٥- تماسك الجماعة:

يشير المصطلح إلى درجة الترابط والتقارب في الأهداف والسلوك والاتجاهات بين الأفراد ، ومدى انجذاب الأعضاء لبعضهم البعض واستعداد كل فرد لمساعدة ومؤازرة الغير ، ومدى شعور الأفراد بـ (نحن)، مدى الولاء والتلاحم والتكاتف بين أفراد الجماعة ، كما يعرف على أنه شد وجذب الجماعة لأعضائها ، ومن العوامل المؤثرة في تماسك الجماعة:

١ - المنزل / المكانة : كلما تمتعت الجماعة بمكانة أو مركز أعلى زادت درجة تماسكها.

٢ - نجاح الجماعة في القيام بأدوار العمل وأدوار المحافظة على الجماعة يزيد تماسكها.

٣ - حجم الجماعة : كلما سمح الحجم للأفراد وأتاح لهم فرصة التفاعل الكثيف وجهاً لوجه زادت درجة تماسك الجماعة.

٤ - التماثل : كلما زاد تماثل الأفراد في الخصائص والاتجاهات والقيم وغيرها زادت درجة التماسك لدى الجماعة.

٥ - انعزال الجماعة عن الجماعات الأخرى يزيد تماسكها.

٦ - وجود تهديدات ومخاطر خارجية تهدد الجماعة يزيد تماسكها.

٧ - قيام القائد بإيجاد مناخ يحتم على الأفراد التعاون فيما بينهم لإنجاز العمل ، بدلاً من التنافس ، يزيد التماسك.

٨ - وجود أهداف واضحة ومحددة يتفق عليها الأعضاء يزيد درجة تماسك الجماعة .

٩ - تناسب أهداف الجماعة مع أهداف الأفراد يساعد على زيادة تماسك الجماعة.

ومن العوامل التي تؤثر على تماسك الجماعة كما في الجدول التالي:

العضوية :	النواحي التنظيمية:
الحجم	الإدارة أنماط القيادة المشجعة للعمل
الدوام	الجماعي
تناسق الجماعة والاتفاق الفكري	الضغوط والتهديدات الخارجية
القيم والثقافة	
مناخ العمل :	درجة نمو الجماعة :
طبيعة العمل ومواجهة المشاكل	القبول والدعم المتبادل
الاتصالات	التحفيز والدافعية والاندماج في الجماعة
مستوى التقنية	درجة الرقابة

هذا ويعتبر تماسك الجماعة وترباطها من العوامل الهامة المؤثرة في نجاح الجماعة وفعاليتها ، ومن النتائج الإيجابية لتماسك الجماعة : تحقيق رضا أكبر للعامل وتحسين مستوى أدائه وإنتاجية أعلى للمنظمة ، وكلما زاد تماسك الجماعة زادت احتمالات مشاركة أعضائها لنفس الاتجاهات والقيم وأنماط السلوك ، ويساعد تماسك الجماعة قيام الجماعة على ممارسة الضغط على الأفراد غير الملتزمين وغير الخاضعين للجماعة ، من أجل الامتثال لمعايير الجماعة.

ويلخص (Luthans) نتائج تماسك الجماعة على مستوى الفرد وعلى مستوى المنظمة كما يلي:

التأثير على فاعلية المنظمة	التأثير على فاعلية الفرد
- إنجاز الأعمال التي لا يمكن أداؤها من قبل الأفراد أنفسهم.	- مساعدة الفرد في معرفة ذاته وما يتعلق بالمنظمة
- استقطاب المواهب والمهارات لمعالجة مشكلات صعبة	- المساعدة في اكتساب مهارات جديدة
- تشكل أداة لصنع القرارات مما يتيح ظهور آراء عديدة	- الحصول على عوائد قيمة لا يمكن الحصول عليها منفرداً
- تسهيل عملية تغيير سياسات وإجراءات المنظمة	- تلبية حاجات شخصية هامة ، وخاصة حاجات القبول والانتماء
- تزيد من استقرار المنظمة عن طريق نقل القيم والمعتقدات المشتركة للعاملين الجدد	

٢- فرق العمل:

٢-١- تعريف فرق العمل وأساسيات تكوينه :

هناك تزايد واضح في تطبيق أسلوب فريق العمل نتيجة حاجة المنظمة اليوم إلى الأداء الجماعي ونتيجة للتوجهات الإدارية الحديثة القائمة على مبدأ المشاركة في العمل التنظيمي. ففي دراسة أجراها مركز فرق العمل في جامعة North Texas إلى أنه بعد عام ٢٠٠٠ فإن (٨٠%) من الشركات سيصبح نصف العاملين فيها تحت راية الفريق.

يجمع معظم كتاب الإدارة إلى أن ظهور مفهوم جماعات وفرق العمل قد كان مع بداية القرن الماضي وتحديدًا في الثلاثينات منه مع ظهور أبحاث مايو ١٩٣٣ ، ويرجع البعض ذلك إلى أن ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية قد أوضح أهمية الجانب الاجتماعي والجماعات في مجال العمل.

ويرى (Dessler,2003) أن رنسيس ليكرت كان من أوائل الذين نادوا بفكرة تشكيل فرق عمل متماسكة حيث أوضح أنه من الممكن استغلال أقصى طاقة متاحة لدى العاملين في حالة واحدة فقط وهي حالة اشتراك كل فرد في المنظمة في جماعة وظيفية متماسكة ومتلاحمة بشرط أن يتوفر لدى الفرد درجة عالية من الولاء للجماعة التي ينتمي إليها.

هذا وقد احتلت فرق العمل دوراً متنامياً في حياة التنظيمات المعاصرة وقد اختلف هذا الدور مع الوقت ، ففي الستينات كانت الفرق أداة للتدريب وتعليم المهارات الأساسية لازمة لتحقيق الإدارة الفعالة ، أما في السبعينات فقد تحولت الفرق إلى وسيلة لمنع حدوث عزلة لدى العاملين داخل التنظيم ، وفي الثمانينات فإن الفرق استخدمت كحل لمشاكل الجودة والإنتاجية بهدف مساعدة الشركات

(خاصة اليابانية) على تحقيق التفوق والتميز ، ومنذ التسعينات من القرن الماضي أصبحت الفرق أساساً لتحقيق الانسيابية والمرونة في عمل المنظمات .

ويرى بعض الباحثين أن فريق العمل هو عملية توحيد جماعات العمل من أجل العمل بفعالية تجاه هدف مشترك ، وتنطوي هذه العملية على تحفيز أعضاء الجماعة للعمل بكبرياء مهني يقود إلى إنجازات ملموسة لجماعات العمل تحت مظلة المنافسة البناءة لتلك الجماعات والتعاون بين أعضاء الجماعات والمشاركة وتبادل الرأي والمعرفة والخبرة في نمط تكاملي يمكن أعضاء الفريق فمن إنجاز العمل بفعالية أكثر منها إمكانية بالنسبة للشخص الواحد.

في حين يرى (آرثر بيل) أن فريق العمل هو مجموعة من الأشخاص الذين يتعاونوا فيما بينهم وكذلك يتفاعلوا لتحقيق الهدف المرجو فالفريق يتكون من قائد الفريق الذي يقوم بالتنسيق بين عمل أعضاء الفريق وهو غالباً ما يشار إليه بالمرافق الصديق.

وفريق العمل كما يراه البعض هو اثنين أو أكثر من الأفراد يشتركون لتحقيق هدف معين ومن أبرز خصائصه:

- ✓ العلاقات : حيث تعمل الفرق من خلال علاقات مباشرة (وجهاً لوجه) بين أعضائها وهناك ارتباط ما بين أداء الفريق ونوعية هذه العلاقات.
- ✓ الفريق اجتماعي : فالأفراد يرغبون في أن يتجمعوا على شكل مجموعات وهذا ما تحققه الفرق كونها وحدات للتفاعل الاجتماعي.
- ✓ الفريق هادف : حيث يتفاعل أفراد الفريق مع بعضهم ضمن إطار الأداء الهادف لتحقيق هدفهم المشترك .

✓ الثقافة : تقوم الفرق بتوليد القواعد ، الإجراءات والثقافة الخاصة بها.

ويرى البعض أن فرق العمل هي " جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف محدد أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق ويعتبر أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف إضافة لوجود قدر كبير من التمكين للفريق في اتخاذ القرار ."

كما يعرف فريق العمل على أنه " مجموعة من الأفراد يشتركون في أداء عمل ما ويعتبر كل فرد منهم مسؤول عن جزئية معينة من جزئيات هذا العمل ولديه تعاطف وانتماء لهذا العمل مما ينتج عنه سهولة في الأداء ورضا عن العمل ويجب أن يعرف كل فرد من أفراد فريق العمل دوره ودور الآخرين الذين يتعاملون معه كما أنه من الضروري أن يكون كل فرد مؤهل للقيام بالعمل المكلف به ولديه الرغبة في التعامل مع بقية الزملاء في نطاق هذا العمل ."

من خلال ما سبق نرى أن فريق العمل هو مجموعة محدودة العدد من الأفراد ذوي مهارات متكاملة يتفاعلون وينسقون فيما بينهم لتحقيق هدف مشترك متفق عليه يتحملون مسؤوليته بشكل جماعي وذلك في إطار ثقافة خاصة بالفريق وهؤلاء الأفراد يتميزون برغبتهم بالتعاون ويدركون أدوارهم في الفريق كما يتمتعون بدرجة عالية من التمكين في اتخاذ القرار .

و أساسيات تكوين فرق العمل تتمثل في ثلاثة أركان تمثل نتائج العمل الجماعي والتنمية الذاتية للأفراد ونتائج إيجابية للأداء ، وهي:

✓ توافر المهارات والقدرات ويشمل ذلك المهارات الفنية حسب طبيعة المهمة المسندة لفريق العمل ، مع توافر مهارات اتخاذ القرار والمهارات السلوكية في التعامل مع الآخرين.

✓ توافر الفعالية والاعتمادية في الفريق وذلك يكون نتيجة تكوين أعضاء الفريق من عدد محدد من الأعضاء غالباً بين ٨-١٢ عضواً يتصفون بتبادل الثقة بينهم .

✓ توافر شعور الانتماء إلى الفريق ويكون ذلك نتيجة تحديد هدف ذو معنى متفق عليه وعلى طريق أدائه وتنفيذه.

٢-٢- الفرق بين فريق العمل وجماعة العمل :

جماعة العمل تتكون من مجموعة من الأفراد يتم توجيه أعمالهم بواسطة المشرف المسؤول وتحديد المستوى لهم يكون من خلال الأداء الفردي لكل شخص على حدة.

وتجدر الإشارة إلى وجود فروق بين جماعة العمل وفرق العمل ، ففرق العمل هي جماعات ينطبق عليها كل الخصائص والأسس العلمية لجماعات العمل إلا أنها تختلف عنها بما يلي:

✓ حجم جماعة العمل : قد يكون حجم الجماعة اثنين أو مئات أو آلاف أما فريق العمل فحجمه ضيق يتراوح من أربعة إلى عشرين أو ثلاثين عضواً.

✓ المسؤولية عن الأداء : أعضاء الفريق مسؤولين مسؤولية جماعية عن تحقيق الأهداف بنجاح.

✓ التكامل بين المهارات : حيث يتم اختيار أعضاء الفريق بناءً على تخصصاتهم الوظيفية وما يتمتعون به من مهارات وقدرات مرتبطة بالوظائف.

✓ القيادة : القيادة في الفريق موقفية وغير مرتبطة بخطوط السلطة وغالباً ما يتخذ القائد دور منسق وينتهي دوره بانتهاء المهمة التي أنشئ من أجلها الفريق.

✓ التمكين : يتمثل تمكين فرق العمل فيما يلي:

* تفويض قدر كبير من السلطة والنفوذ في اتخاذ القرارات.

* الشعور بالمسؤولية عن أداء المهمة وتحقيق الهدف.

* محاسبة أعضاء الفريق عن مدى تحقيق الأهداف.

* وجود قدر كبير من التغذية المرتدة للمعلومات

والجدول التالي يوضح الفرق بين فريق العمل وجماعة العمل:

فرق العمل	جماعة العمل
القائد هو العامل المسهل لعمل الفريق.	القائد هو الذي يسيطر على المجموعة ويتحكم بها
الأهداف تحدد من قبل أعضاء الفريق	الأهداف تحدد من قبل المنظمة
الاجتماعات تتمس بالتفاعل والمناقشات الحرة	القائد هو الذي ينظم الاجتماعات واللقاءات
الفريق يخطط لشكل العمل	القائد هو الذي يقوم بالإشراف
التركيز على أداء الفريق	التركيز على أداء الفرد
أعضاء الفريق يعملون كوحدة مشاركة	هناك تنافس بين العمال بعضهم ضد الآخر
الاتصال يتم من القائد إلى الفريق وبالعكس	الاتصال يكون من القائد إلى المجموعة
القرارات تؤخذ بناء على رأي الفريق ككل	القرارات تتخذ بناء على رأي القائد
قيم العمل ذاتية وداخلية بصفة أساسية ، والتحفيز بالمشاركة	قيم العمل مفروضة من الخارج

٢-٣- أنواع فرق العمل:

تتعد أنماط فرق العمل وتتنوع بشكل كبير وبشكل عام وهي عادة ما تتكون من (٣-٣٠) فردا يعملون بشكل مترابط كي يحققوا أهداف الفريق ، ويمكن تحديد الأنماط التالية لفريق العمل وهي كما يراها (Stephen) : حلقات الجودة ، فرق العمل الدائمة ، فرق حل المشكلات ، فرق الإدارة ، الفرق المعملية ، الفرق متعددة الوظائف ، الفرق المدارة ذاتياً.

أما (أفندي،٢٠٠٣) فيحددها في التالي :

١- فرق المهام الكبيرة:

تقوم هذه الفرق بتحديد الفرص المتاحة للمنظمة وتقدر احتياجاتها وهي تضع الإطار الفلسفي العام وتحدد السياسات والاتجاهات العامة ثم تضع الأهداف وخطط العمل التنفيذية وتحدد الموارد اللازمة لتحقيقها. يجب أن يكون أعضاؤها ممثلين لمختلف المستويات الإدارية المختلفة وهي تحتاج إلى اجتماعات مطولة ولفترات زمنية طويلة.

٢- فرق المهام المحددة:

يتراوح عدد أعضائها بين (٥-٨) ويعتمد الانضمام إليه على الخبرة وهي تحتاج إلى اجتماعات مطولة في فترة زمنية محددة وغالباً ما يطلب منها حل المشاكل أو تقدير الفرص المتاحة في السوق وقد يطلب من فرق عمل أخرى إتمام ما قامت به من أعمال.

٣- دوائر الجودة:

يشكل أعضاء هذا النوع من وحدة تنظيمية واحدة وهم يعملون على تحسين مستوى الجودة أو الإنتاجية أو الخدمات ويكون العمل بها تطوعياً وليس لها أي سلطة تنفيذية حيث يقع عبء التنفيذ على الإدارة التي تلعب دوراً محدداً في توجيهها.

٤- الفرق الموجهة ذاتياً:

يتشكل أعضائها من وحدة وظيفية واحدة ويكونون مسؤولين عن أداء عملية متكاملة يتم ترتيب أعضاء هذه الفرق على المهارات اللازمة للعمل قبل البدء فيه على أن يتولى الفريق تحديد الاحتياجات التدريبية المطلوبة لأعضائه ، وهنا تكون القيادة دورية بين أعضاء الفريق وتتخذ القرارات بمشاركة الجميع ويقوم الأعضاء بتحديد الأهداف ومراجعة الأعمال وقياس الأداء والتنسيق مع الإدارات الأخرى كما يتولى الفريق الإجراءات التأديبية والجزائية داخلياً.

٥- فرق العمل ذاتية الإدارة:

تعمل هذه الفرق بمستويات مختلفة من السلطة وبدون مدير مرئي وتتعاقد مع الإدارة للاضطلاع بمسؤولياتها إضافة إلى قيامها بمهام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ، تتعلم وتشارك في الوظائف التي غالباً ما يؤديها المديرون ، وتكون اجتماعاتها أسبوعية وهذه الفرق تصمم وتنفذ التدريب اللازم لأعضائه وهي تعيين وتوجه أعضائه الجدد وتحدد مستويات الأداء وتقيسه وتقدم إفادة مرتدة عن الأداء وتكون مسؤولة عن تحديد الموازنة المطلوبة وحل المشكلات التي تواجهها أثناء التنفيذ .

٣- فرق العمل ذاتية الإدارة:

١/٣- مفهوم فرق العمل ذاتية الإدارة:

تعمل هذه الفرق بمستويات مختلفة من السلطة وبدون مدير مرئي ، وتكون اجتماعاتها أسبوعية وهذه الفرق تصمم وتنفذ التدريب اللازم لأعضائها وهي تعيين وتوجه أعضائه الجدد وتحدد مستويات الأداء وتقيسه وتقدم إفادة مرتدة عن الأداء وتكون مسؤولة عن تحديد الموازنة المطلوبة وحل المشكلات التي تواجهها أثناء التنفيذ.

٢/٣- سمات فرق العمل ذاتية الإدارة:

- عبارة عن جماعة من العاملين توجد بينهم علاقات ، أهداف ، أدوار ، قيم وقواعد سلوكية ، مشاعر وأحاسيس بالإضافة إلى الرغبة في العمل والتفاعل والاستعداد للوصول إلى الهدف.
- الفريق عبارة عن نسيج متكامل من قدرات الأعضاء ورغباته فهم يتقدمون وحدة واحدة نحو الغايات المراد تحقيقها.
- الفريق مستمر ويدير ذاته ذاتياً فهو الذي يحدد الأهداف ويخطط ، يتخذ القرارات ، يحل المشكلات ، يوزع الأدوار ويحدد المسؤولية ، يراقب ويسأل.
- الفريق لا يعتمد على الإدارة أي أنه مستقلاً نسبياً ، يتحرك ذاتياً.
- مجهودات الفريق ونتاجه أكبر من مجرد جمع مجهودات الأعضاء بل أنها حاصل ضرب وتفاعل.
- فعالية الفريق الواحد تؤثر على فعالية الفرق الأخرى.
- الفعالية الكلية للمنظمة تتكون من فعالية الفرق الموجودة فيها.

٣/٣- مراحل تطبيق وتطوير أسلوب فرق العمل ذاتية الإدارة:

- ١- التعريف بماهية الفرق ذاتية الإدارة.
- ٢- تحقيق التلاؤم بين الفرق ذاتية الإدارة والثقافة التنظيمية الموجودة.
- ٣- توصيل مجموعة القيم والرؤية التنظيمية المتعلقة بتمكين العاملين وفرق العمل.
- ٤- إعادة تصميم موقع العمل.
- ٥- التنفيذ.
- ٦- التقييم .

ولقد حدد (Clifford & sohal) مراحل عملية الانتقال إلى فرق العمل ذاتية الإدارة بالمراحل الأربعة التالية:

الأولى : تعتمد هذه المرحلة على نجاح عملية الاتصال وتحقيق الالتزام المطلوب وفيها يتم التعريف بماهية الفرق ذاتية الإدارة ومدى التلاؤم مع الثقافة التنظيمية الموجودة. وتوصيل مجموعة القيم والرؤية التنظيمية المناسبة،

الثانية : يعتمد الإطار الزمني لهذه المرحلة على حجم المنظمة وثقافة القوى العاملة ، وفيها يتم الحصول على الموافقة إلى الانتقال إلى الفرق ذاتية الإدارة ويتم تطوير هذه الفرق ، وهي إما أن تكون وظيفية أو متقاطعة وظيفياً ، والتركيز في هذه المرحلة المهم يجب أن يكون على تركيب الفريق والمهام المطلوبة منه ودور كل عضو فيه .

الثالثة : في هذه المرحلة تتم عملية الانتقال وتطوير فرق العمل ذاتية الإدارة وتنتقل للعمل كوحدة مستقلة مسؤولة عن المنتج الكلي أو عن عملية

التصنيع ، ويصبح تركيب المنظمة أكثر تسطحاً وتقل المستويات الإدارية وغالباً ما نجد مستويين إداريين فقط.

المرحلة الرابعة : في هذه المرحلة تتم عملية التحسين والتطوير المستمر داخلياً وتبدأ عملية الانتشار للفرق في المنظمة والتكامل مع العملاء ، ويكون هناك تكامل كلي بين تراكيب المنظمة والعملاء بشكل واضح ومهم عملياً محققاً ميزة تنافسية للمنظمة.

٤/٣ - تقييم الأداء في فرق الإدارة ذاتية الإدارة:

يتم تقييم الأداء في مجموعات العمل أو في فرق العمل التي لها قائد من قبل جهة الإشراف أو قائد الفريق ، أما في الفريق ذاتي الإدارة فلا يوجد هناك قائد فمن يقوم بتقييم الأداء؟

فهناك عدة أساليب للقيام بذلك منها:

- استبدال تقدير الأشخاص بتقدير الفريق : وهذا يتوقف على تحمل الفريق المسؤولية وتحقيق أهدافه ويكون أداء كل فريق في العمل ثانوياً بالنسبة لعمل الفريق ككل ويقوم الفريق هنا بتحديد المعايير التي يقاس بها الأداء ولو قام الفريق بالوفاء بالتزاماته ، فسيتم تقدير الفريق ككل ولو لم يتم يجب أن تتخذ بعض الخطوات لتصحيح المسار.

- تقييم الذات : حيث يقوم الأعضاء بتقييم عملهم ويقوم الفريق بتحديد المعايير لكل المهام التي يتم تكليفه بها ومن قبل الفرق الفرعية التي يتم تشكيلها لتقوم بتنفيذ المشروعات الجديدة ، ويعرف كل عضو ما هو مطلوب منه ويمكن أن يقيس أداءه بشكل ثابت.
- تقييم الأعضاء بعضهم البعض.

٣/٥- سمات فريق العمل ذاتي الإدارة الناجح:

- ١- كل الأعضاء متحمسون للعمل في الفريق.
- ٢- يكون للأعضاء أهداف محددة الملامح يلتزمون بتحقيقها.
- ٣- يشارك الأعضاء بحماس في اجتماعات الفريق وأنشطة الفريق الأخرى.
- ٤- التدريب المستمر في المهارات الأساسية والفنية.
- ٥- يقوم كل عضو بمساندة وتوجيه زميله.
- ٦- يحدد الفريق مستويات للأداء لكل الوظائف ويحدد طريقة قياسها.
- ٧- ينظر الفريق للمشروعات بطريقة إبداعية ويحاول أن يتعامل معها باستخدام الذكاء والابتكار.
- ٨- يأخذ كل الأعضاء الفرصة لقيادة المشروعات.
- ٩- إن من أولى الأولويات هو رضا العميل سواء داخل البلاد أو خارجها.

تذكر

✓ الجماعة هي تجمع لعدد من الأفراد ، اثنين ، أو أكثر ، ويتم المشاركة والاعتماد والتفاعل بين بعضهم البعض لأداء وظائف معينة لتحقيق أهداف محددة.

✓ تكتسب جماعات العمل في المنظمات خصائص الذاتية وقدراتها الإنتاجية مع مرور الزمن .

✓ المنظمات المعاصرة تعتمد أساساً على جماعات العمل في إنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها.

✓ فرق العمل هي جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف محدد أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق ويعتبر أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف إضافة لوجود قدر كبير من التمكين للفريق في اتخاذ القرار.

✓ تعمل فرق العمل ذاتية الإدارة بمستويات مختلفة من السلطة وبدون مدير مرئي.



الوحدة العاشرة

الصراع التنظيمي وإدارته

١. مفهوم الصراع
٢. أنواع الصراعات التنظيمية
٣. مصادر الصراعات التنظيمية
٤. إدارة الصراع في بيئة العمل ومراحلها
٥. الصراع والأداء التنظيمي
٦. التفاوض كوسيلة لحل الصراع
٧. تذكر



١ - مفهوم الصراع :

يعد مصطلح الصراع من المصطلحات القديمة في أدبيات علوم لإدارة وعلم النفس والاجتماع ، وتناولت الكثير من الدراسات والأبحاث الصراع من العديد من الزوايا ، باعتباره أحد التحديات التي تواجه المنظمات ، والذي يرجع إلى تعقد وتشابك الهياكل التنظيمية والعلاقات والاتصالات فيها.

والصراع عموماً ، يمثل كافة أنواع المعارضة الغاضبة ، بداية من الأشكال العادية لعدم الاتفاق بين الأفراد والجماعات ، مثل الاختلاف في الرأي ، إلى الصراع الحاد والذي يتميز بالعداء الشديد والنزاع المتصل.

هذا وقد تعددت التعاريف التي تتناول الصراع ، لكن يمكن القول بأنها لا تختلف كثيراً عن بعضها ، فبعض الكتاب يعرف الصراع من وجهة نظر الفرد، وبعضهم يعرفه من وجهة نظر الجماعة أو المنظمة .

فيعرف بعض الكتاب الصراع بأنه عبارة عن التفاعل الذي يحدث بين الأفراد أو بين الجماعات أو بين التنظيمات ، والذي يكون ناتجاً عن تعارض الأهداف أو تعارض المفاهيم لإنجاز هذه الأهداف .

كما يعرف الصراع بأنه : عبارة عن تواجد ميلان للصراع متعارضان للتصرف والسلوك داخل الشخص.

وهناك من يقول بأن الصراع هو النزاع النفسي الذي يعاني منه الفرد نتيجة لتعارض المطالب الخارجية والمطالب الداخلية بالنسبة للفرد.

والصراع هو العملية التي يدرك فيها فرد أو جماعة أن لطرف آخر تأثير سلبي على اهتماماته ، أي أن مصالحه واهتماماته تقاوم أو تعارض من طرف أو أطراف أخرى.

وترتبط طبيعة الصراع بوجود مجموعة من الخصائص الرئيسية ، والتي يفيد التعرف عليها ودراستها في الإدارة الفعال للصراع ومنها:

- ✓ أن الصراع يتم إدراكه باسطة أطرافه.
- ✓ إذا لم تع الأطراف وجود الصراع ، فهو غير موجود.
- ✓ أن الصراع ينتج من عدم التطابق أو التعارض.
- ✓ يؤدي الاختلاف في تفسير الحقائق إلى الصراع.
- ✓ كما أن الاختلاف على توقعات السلوك يعتبر سبب من أسباب الصراع.

هذا وينتج الصراع عن عدم توقع الفرد الرضا الكامل لاتخاذ قرار ما من بين عدة بدائل متاحة لاتخاذ القرار ، ولذلك قد تأتي الحيرة والقلق والتردد في موقف الصراع نتيجة عدم توافر المعلومات الكاملة لدى الفرد أو المدير عن مختلف الجوانب المحددة والمرتبطة بموقف الصراع ، وعليه فكلما توافرت البيانات والمعلومات الكافية في الوقت وبالحجم المناسبين فإن ذلك يقلل من حدة الصراع وأثاره السلبية.

٢- أنواع الصراعات التنظيمية:

ثمة أنواع عديدة للصراعات التي تحدث داخل المنظمات ، وهذه الصراعات متداخلة التأثير ، بمعنى أن كل نوع يؤثر ويتأثر بالأنواع الأخرى من الصراعات ، ويجب على المدير ألا يغفل تأثير نوع من أنواع الصراع بحجة أنه غير داخل في اختصاص المنظمة أو أنه يخص الموظف ذاته وليس للمنظمة أي تصرف حياله ، فالمدير الفعال هو الذي يتعامل ويتعايش مع كل أنواع الصراعات ويحاول حسب قدراته وخبراته أن يديرها لتحقيق التوافق المرغوب بين مختلف الأطراف المتنازعة.

ويعتبر تقسيم «كيرت لوين» من التصنيفات الشائعة للصراع ، وقد قسمها إلى ثلاث أنواع هي:

النوع الأول : صراع الإقدام ، وهذا النوع من الصراع يواجهه الشخص عندما تكون أمامه فرصتان موجبتان تحقق كل منهما للفرد إشباعاً معيناً ، ولكن هاتين الفرستين متعارضتين ، بمعنى أن اختيار أحدهما يعني التضحية بالأخرى ، وينشأ الصراع نتيجة أن الفرد عليه أن يختار واحدة فقط منهما.

النوع الثاني : صراع الإحجام : وهو عكس النوع السابق ، حيث تكون أمام الفرد فرصتان أو أكثر غير مرغوب في أي واحدة منهم ، ولكن على الفرد أن يختار واحدة ، وليس أمامه سبيل غير ذلك إلا الهرب من الموقف إن استطاع، إلا أن هناك بعض القيود الخاصة بالعمل أو بعض القيود ، والموانع الاجتماعية والأدبية والمادية تمنعه من ذلك ، فيظل الفرد محصوراً في هذا المجال الضيق غير المحبب إلى النفس.

ويمكن القول بأن هذا الصراع يترتب عليه مشاكل عديدة للفرد منها القلق والتوتر والضييق النفسي والإرهاق نتيجة التفكير المتزايد ، وقد يهرب الفرد من هذه المواقف ولو مؤقتاً ، لكن يظل الصراع موجوداً.

النوع الثالث : صراع الإقدام والإحجام : وهذا النوع من الصراع ينشأ عندما يكون الشخص منجذباً ناحية تحقيق هدف معين «أثر إيجابي وفي نفس الوقت يكون الفرد مدفوعاً بعيداً عنه «أثر سلبي» فالموظف داخل المنظمة يرغب في تحقيق معدلات أداء تتفق مع تلك المحددة عن طريق المنظمة أو أعلى منها للحصول على بعض المزايا والمكافآت والتقدير «أثر إيجابي» وفي نفس الوقت يخشى من رفض وكره الجماعة التي ينتمي إليها له «أثر سلبي» وحسم هذا النوع من الصراع عادة يتضمن قدر من الإحباط للفرد.

ويضيف ميل ميللر نوعاً رابعاً من الصراع هو:

النوع الرابع : الصراع المتعدد للجوانب : وهو صراع ناشئ من موقف فيه جوانب متعددة من الإقدام والإحجام.

من ناحية أخرى يمكن تقسيم الصراعات التي تتعرض لها المنظمة إلى نوعين أساسيين تنفرع منهما أنواع أخرى للصراع وذلك كما يلي:

أولاً : الصراعات الداخلية :

وهي التي تحدث داخل حدود المنظمة وتنقسم إلى الصراعات التالية:

١ - الصراع الناتج عن تداخل العلاقات الشخصية بين الأفراد وبعضهم البعض ، فقد يحدث نوع من التعارض والتنافر وعدم الاتفاق بين الأفراد في

الحصول على مركز وظيفي أفضل أو الحصول على مكافأة أو ترقية... ، أي أنه الصراع الناتج عن تعارض أهداف واهتمامات الأفراد.

٢ - الصراعات الشخصية : وهي تلك الصراعات التي تحدث للفرد وتسبب له كثير من القلق والتوتر والانفعال والتردد.... ، هذه الصراعات التي تحدث للفرد عديدة منها:

التصارع بين المطالب المفروضة على الفرد ، وهذه المطالب قد تكون داخلية مثل حاجة الفرد إلى إشباع مطالبه الفسيولوجية من طعام وشراب وملبس ومأوى ، وإشباع مطالبه الاجتماعية مثل الأمن والتقدير والتقدم والنجاح وتحقيق الذات ، وقد تكون هذه المطالب خارجية مثل التزام الفرد بمعايير الجماعة التي ينتمي إليها وقيمتها ، والتزامه بالأنماط والتقاليد والعادات الاجتماعية السائدة في المجتمع الذي يعيش فيه.

وكما يقول بعض الكتاب فإن خضوع الفرد لهذه المطالب الخارجية وإجابته لها يدعمه ويؤكد خوف الفرد من عقاب أو ضغوط الجماعة أو المجتمع أو رفضهما للفرد وسلوكه ، وهناك صور عديدة لتصارع هذه المطالب «الداخلية والخارجية» منها:

- الصراع بين المطالب الداخلية والخارجية ، مثلما يحدث للموظف عندما يحاول تحسين وإشباع احتياجاته الفسيولوجية عن طريق الحصول على أموال من وظيفته بطرق غير مشروعة.

- الصراع بين مطلبين داخليين : فعندما يرغب الموظف الحصول على إجازة من العمل للراحة ، يخشى من تأثير ذلك على حوافزه أو مكافآته التي تتأثر بذلك.

- الصراع بين مطلبيين خارجيين ، وهو ما يحدث عندما يكون مطلوباً من العامل تحقيق هدف معين في وقت معين طبقاً لمعايير الأداء التي تحددها المنظمة ، وفي نفس الوقت عليه أن يلتزم بالمعايير التي تحددها الجماعة التي ينتمي إليها في العمل وهي غالباً ما لا تتفق مع معايير المنظمة.

٣ - الصراع الذي ينتج عن تداخل الجماعات التنظيمية : فهناك صراع بين الأقسام الإدارية والوحدات التنظيمية بعضها البعض مثل التعارض والتصادم الناتج عن الحصول على ميزانية أكبر أو موقع أفضل في الهيكل التنظيمي ، وتزداد حدة وضراوة هذا الصراع خاصة إذا كانت الجماعات التنظيمية تعمل معاً وذات تأثير متبادل وكل منهما تكمل الأخرى.

٤ - الصراع الذي يحدث بين إدارة المنظمة والأفراد أو الجماعات:

وهذا الصراع ينشأ نتيجة تعارض وتضارب الأهداف التنظيمية التي تسعى إدارة المنظمة إلى تحقيقها وبين الأهداف الخاصة بالأفراد أو الجماعات ، وتعتبر هذه الصراعات أشد أنواع الصراعات ، وإذا لم تعالج إدارة المنظمة هذه الصراعات بحكمة وتعمل فقد ينتج عن ذلك توحيد الأفراد أو الجماعات ضد إدارة المنظمة ومقاومتها باستمرار.

٥ - الصراع بين قيادات الإدارة العليا في المنظمة:

يعتبر التنسيق والتعاون على مستوى الإدارة العليا لأي منظمة من المحددات الأساسية لنجاح هذه المنظمة سواء في تحقيق أهداف المنظمة أو في مواجهة الصراعات التنظيمية الأخرى ، والصراع بين القيادات التنظيمية هو صراع من نوع خاص ويتسم بحساسية شديدة ومفرطة ، لأن آثاره قد تكون مدمرة للمنظمة وللعاملين فيها ، ولذا يجب على المدير العام بالمنظمة أو رئيس

مجلس الإدارة فيها أن يتصف بمهارة فائقة في معالجة هذه الصراعات وألا ينحاز أو يتحيز إلى أحد الأطراف أو الأطراف الأخرى حتى لا تظهر التكتلات المعادية على هذا المستوى مما يفقد المستويات الوسطى والتنفيذية ثقتها في إدارة المنظمة.

ثانياً : الصراعات الخارجية:

وهي الصراعات التي على الرغم من أنها غير محببة إلى إدارة المنظمة ، إلا أن المنظمة لا يمكنها إغفال هذه الصراعات ، حيث أنها لا تستطيع أن تعمل بمعزل عن القوى والمؤثرات البيئية المحيطة ، ولذلك على المنظمة أن تتفاعل مع هذه الصراعات وتتعامل معها وتعالجها في الحدود والأطر الاجتماعية والقانونية والأخلاقية السائدة في المجتمع وبما يضمن تحقيقه أهدافها من ناحية أخرى يمكن القول بأنه إذا نجحت إدارة المنظمة في معالجة وتناول الصراعات الداخلية بها قد يهيئ لها ذلك سبيلاً مناسباً للنجاح في معالجة الصراعات الخارجية.

وبشكل عام تتعدد مستويات الصراع في المنظمات ، حيث توجد خمس مستويات تتمثل في الصراع الذاتي ، الصراع بين الأفراد أو ما يسمى بالصراع الاجتماعي ، الصراع داخل الجماعة ، الصراع بين الجماعات ، وأيضاً الصراع بين المنظمة والأطراف المتعاملة معها ، ويمكن توضيح هذه المستويات في الشكل التالي:



شكل يوضح مستويات الصراع في المنظمات

١ - الصراع الذاتي :

والصراع الذاتي (الصراع الداخلي للفرد) والذي يظهر من عدم التطابق في النتائج المفضلة أو المتوقعة والذي يسمى بصراع الهدف ، كما يحدث عندما تكون الأفكار والآراء داخل الفرد أو بين الأفراد غير متطابقة ويسمى بالصراع المدرك ، ويحدث أيضاً عندما تكون المشاعر والعواطف غير متطابقة وهو الصراع العاطفي ، ويؤدي إلى القلق الداخلي والإحباط.

مثال : عندما يرغب الفرد في الاختيار بين الوظائف التي تقدم عروض مختلفة في التحديات ، الأجر ، الموقع والأمان وغيرها ، ولاتخاذ القرار يفضل الفرد بين ثلاثة مراحل:

- أن يختار بين بديلين أو أكثر لكل واحد منهما يتوقع له نتائج إيجابية (أجر جديد ، مكان مفضل ، تطور وظيفي....).

- الاختيار بين بديلين أو أكثر كل واحد منهما يتوقع له نتائج سلبية (أجر منخفض ، بُعد في مكان العمل...).

- الاختيار بين البدائل والتي يتوقع لها نتائج سلبية وأخرى إيجابية (وظيفة جيدة في مكان غير مناسب).

وعموماً تزداد حدة الصراع الذاتي في حالة توفر شرط أو أكثر من الشروط التالية:

- توفر العديد من البدائل.

- تساوي النتائج السلبية والإيجابية للبدائل.

- أهمية مصدر الصراع للفرد.

٢ - الصراع بين الأفراد :

الصراع بين الأفراد أو الصراع الاجتماعي والذي يحدث عندما يدرك شخصين أو أكثر أن اتجاهاتهم ، سلوكياتهم أو أهدافهم المفضلة متعارضة ويعتمد الصراع بين الأفراد على غموض وصراع الدور ، والذي يؤدي إلى زيادة المخاطر.

كما أن التنوع بين الأفراد في السن والنوع والخبرة ومستوى التعليم غيرها تؤدي إلى الصراع بين الأفراد ، كما قد يحدث الصراع بين الأفراد نتيجة لغياب الاتصال الفعال ووجود حوائط عازلة بين الأفراد في التعامل والعلاقات.

٣ - الصراع داخل الجماعة :

ويشير إلى الصراع بين بعض أو كل أعضاء الجماعة ، والذي يؤثر على ديناميكية الجماعة وفعاليتها.

وتعدد أسباب الصراع داخل الجماعة ، فقد تكون بسبب ندرة أو محدودية الموارد المتاحة ، بسبب قصور نظام الاتصالات ، عدم توفر المعلومات الكافية ، عدم وضوح الأدوار أو غموضها داخل الجماعة ، كما أن التنوع في الجماعات من حيث السن ، الخبرة ، مستوى التعليم ، الفئة الاجتماعية ، النوع وغيرها قد يؤدي إلى الصراع داخل الجماعة.

وقد يفيد وجود بعض الصراعات داخل المنظمة والتي تساعد في توليد الحماس والعزيمة بين أعضاء الجماعة ، وتزيد الإنتاجية وتحسن الأداء وتدعم الابتكار والتجديد.

٤ - الصراع بين الجماعات

ويشير إلى النزاع أو التعارض بين الجماعات أو فرق العمل ويوجد مستويات مختلفة من المنافسة والصراع ، وينشأ هذا النوع من الصراع نتيجة لعدم توفر الثقة ، الجمود والصلابة في العلاقات ، التركيز على الاهتمامات الخاصة ، سوء نظم الاتصالات غيرها ، وقد يأخذ الصراع بين الجماعات أحد أشكال الصراع التالية:

- الصراع الرأسى:

والذى يعنى الصراع بين العاملين على مستويات مختلفة فى المنظمة ، ويحدث عندما يتعمد الرؤساء السيطرة على المرؤوسين والآخرين يعارضون لاعتقادهم أن السيطرة تقلل من حريتهم فى أداء وظائفهم بشكل مناسب وفعال.

- الصراع الأفقى:

والذى تشير إلى النزاعات بين مجموعات من العاملين على نفس المستوى التنظيمى فى المنظمة ، ويمكن أن يحدث عندما يناضل كل قسم أو فريق من أجل أهدافه الخاصة مع عدم الاهتمام بأهداف الآخرين.

- صراع السلطة الرسمية والسلطة الاستشارية:

فقد يحدث صراع مثلاً بين إدارة الإنتاج (كسلطة رسمية) على عدد العاملين الجدد المطلوب تعيينهم لخط إنتاجى جديد وإدارة الموارد البشرية (كسلطة استشارية)، والتي تقوم بإجراءات الاستقطاب والاختيار والتعيين للعاملين.

الصراع بسبب التنوع فى قوة العمل:

والذى يرجع إلى التنوع فى النوع ، مستويات التعليم ، الخبرة ، المهارات ، المستوى الاجتماعى وغيرها.

٥ - الصراع بين المنظمة والأطراف الأخرى:

وهو الصراع الذى يتم نتيجة لإصرار طرف على تحقيق أهدافه على حساب الطرف الآخر ، أو بسبب عرقلة وتعويق تحقيق أهداف الآخرين ،

وأيضاً كنتيجة لعدم الالتزام بالقواعد والشروط الملزمة للأداء ، والذي قد يؤثر على نتائج الطرف الآخر ، وغيرها من الأسباب ، ويمكن توضيح الأطراف المتصارعة مع المنظمة في الشكل التالي :



هذا ويمكن تقسيم الصراع إلى أربعة أنواع رئيسية بغض النظر عن الشكل الذي يأخذه ، كون جوهر الصراع هو عدم التطابق ، وهذه التقسيمات هي :

✓ صراع الهدف : والذي يظهر كنتيجة لعدم التطابق في النتائج المفضلة أو المتوقعة ، ويتضمن صراع الهدف التضارب بين قيم

الأفراد أو الجماعات وأعرافهم ، والطلبات أو الأهداف التي
تحدد من خلال الإدارة العليا في المنظمة .

✓ الصراع المدرك : ويحدث عندما تكون الأفكار والآراء داخل الفرد أو
بين الأفراد غير متطابقة .

✓ الصراع العاطفي : والذي يحدث عندما تكون المشاعر والعواطف
داخل الفرد أو بين الأفراد غير متطابقة .

✓ الصراع الإجرائي : ويشير إلى اختلاف الأفراد في استخدام العملية
للتوصل إلى النتائج والحلول .

٣- مصادر الصراعات التنظيمية

من المصادر الأساسية للصراعات التنظيمية ما يلي:

١ - الصراع الناتج عن تداخل الجماعات التنظيمية :

غالباً ما تنشأ الصراعات بين الجماعات المختلفة في التنظيم ، خاصة تلك
الجماعات التي تعمل معاً في القيام ببعض المهام التنظيمية ، وتعتمد كل جماعة
على الأخرى ، أي أن بينها علاقات اعتماد متبادل فعلى سبيل المثال قد تكون
مخرجات أحد الجماعات أو الأقسام الإدارية مدخلات لجماعة أو قسم آخر ،
ويعتمد إنجاز وتحقيق المهام المطلوبة في هذه الحالة على كفاءة التنسيق
والانسجام بين المجموعات.

وينشأ الصراع الداخلي بين الجماعات أو الأقسام في هذه الحالة ، نتيجة إدراك كل جماعة أن أهدافها تتعارض وتتصادم مع أهداف الجماعات الأخرى ، فقد يحدث نوع من النزاع والتعارض والتضارب بين النقابات العمالية في إحدى المنظمات وبين إدارة هذه المنظمة ، ففي الوقت الذي تحاول فيه النقابة زيادة أجور العمال والحصول على مزايا أفضل ، نجد أن الإدارة وممثليها يحاولون تخفيض تكاليف الإنتاج والتشغيل عن طريق تخفيض الأجور والمزايا المقدمة للعاملين ، ولذلك يحدث نوع من الصراع حيث يصر فيه كل طرف ويلح على تحقيق أهدافه.

من النتائج السلبية التي تترتب على هذا النوع من الصراع ما يلي:

- أ - انخفاض حجم التعاون والتنسيق بين مختلف الجماعات.
- ب - انخفاض قدرة أعضاء جماعة معينة على الأخذ في الاعتبار وجهة نظر وظروف أعضاء الجماعات الأخرى.
- ج - تشويش وتصادم عملية الاتصال بين الجماعات.
- د - قد يؤدي ذلك إلى زيادة التكرار السلبي لمثل هذه التصرفات ، والأفعال من جانب الجماعات الأخرى.
- هـ - اتجاه القيادة في المنظمة ناحية الأخذ بالأسلوب الأوتوقراطي لحسم هذه الصراعات.
- و - تأخير عملية إنجاز وتحقيق الأهداف بالكفاءة المطلوبة.

ويظهر الصراع بين الجماعات والأقسام التنظيمية نتيجة أسباب كثيرة ومتنوعة ، وقد ذكر أحد الكتاب خمسة أسباب أساسية للصراع بين الجماعات التنظيمية ، قد تؤدي إلى أن تصبح المنافسة بين الجماعات مشتعلة أو ضارية.

٢ - الصراع الناتج عن علاقات أعضاء الجماعة الواحدة.

ويعنى هذا النوع من الصراع التعارض والتصادم بين تفاعلات وتصرفات مختلف الأفراد داخل الجماعة أو القسم الواحد ، ويظهر هذا الصراع في حالات عدم الاتفاق على أوجه ومجالات عديدة داخل الجماعة مثل اتخاذ القرارات المناسبة ، تحديد الدور المناسب لكل عضو ، الاتفاق على وضع الخطط الداخلية وجداول الإنتاج والوصول إلى معايير نمطية للأداء وغيرها ، وعدم رضا واتفاق الجماعة يؤد إلى عدم الوصول إلى نتيجة نهائية وبالتالي يسود جو من الخصام والعداء والتمزق داخل الجماعة الواحدة.

وقد يؤدي هذا النوع من الصراع إلى عديد من المساوئ أهمها:

أ - خلق مراكز قوة داخل الجماعة ، وانقسام الجماعة الواحدة على بعضها البعض.

ب - يتميز سلوك أفراد الجماعة بالقلق والارتباك وعدم التركيز.

ج - انخفاض كفاءة أداء الجماعة وبالتالي التأثير على الأداء الكلي للمنظمة.

٣ - الصراع الناتج عن تداخل العلاقات الشخصية:

يعنى بهذا النوع من الصراع عدم الاتفاق أو التعارض في الاهتمامات والتي أساساً ما تكون ناتجة عن الأهداف ، السياسات ، مفاهيم ومعاني إنجاز الأهداف وتأدية الأدوار ، بالإضافة إلى تعارض سلوكيات وانفعالات ودوافع الأفراد المرتبطة بالعواطف السلبية مثل الغضب والكره والارتياح وفقد الثقة والخوف والرفض والاستياء واللامبالاة وغيرها.

ويوجد هذا النوع من الصراع على نطاق كبير في المنظمة ، ونظراً لآثاره السلبية المتعددة فإن المنظمة تحاول أن تكون اتجاهات ومعتقدات الأفراد متشابهة ومتقاربة داخل المنظمة حتى تقل مثل هذه التوترات.

ولا يحدث هذا الصراع أو التصادم الشخصي بين المرؤوسين فقط أو بين المشرفين والمرؤوسين ، ولكنه قد يحدث بين أعضاء الجماعة الواحدة ، وقد يترتب على ذلك سوء العلاقات بين مختلف أفراد الجماعة ، كما قد ينسحب بعض الأفراد من أداء الأنشطة المكلفة بها الجماعة مما يؤثر على كفاءة أداء الجماعة ككل.

٤ - صراع الدور:

يشير مفهوم الدور إلى أنماط السلوك المتوقعة التي تميز مركز تنظيمي محدد وفي تعريف آخر «يعبر الدور عما ينبغي أن يقوم به الفرد وفقاً لمتطلبات وواجبات وظيفته».

وتعريف ثالث يقول أن الدور «عبارة عن مجموعة من السلوكيات والمهام المتداخلة التي يتوقع من الفرد أن يؤديها لتنفيذ العمل الذي يقوم به».

ومما سبق يتضح أن الدور عبارة عن مجموعة من الأعباء أو الالتزامات المفروضة على فرد معين لأداء مهمة معينة.

ويظهر صراع الدور عندما يكون الفرد واقعاً تحت تأثير شديد ناتج عن تضارب وتداخل التوقعات ، والأدوار التي يمكن أن تحدث داخل المنظمة هي دور الرئيس والقائد والمشرف والمروّس.

وصراع الدور يأخذ الأشكال الآتية:

أ - صراع الدور الناتج عن تضارب الأوامر الصادرة عن أحد المديرين يتسبب هذا النوع من الصراع نتيجة تداخل وتضارب وتعارض الأوامر أو الرسائل الصادرة من أحد المديرين لأحد مروضيه عما يفعل أو لا يفعل ، فعلى سبيل المثال ، فقد يطلب أحد المديرين من أحد مروضيه إنجاز مهمة معينة خلال يوم العمل الحالي ، وبعد وقت قصير يطلب نفس المدير من نفس الشخص المروّس إنجاز مهمة أخرى في نفس اليوم ، فإذا كانت المهمة الأولى تحتاج إلى يوم عمل كامل لإنجازها ، فإن النتيجة هي حدوث صراع الدور الناتج عن تضارب الأوامر المرسلّة من المدير .

ويمكن القول بأن هذا النوع من الصراع يترتب عليه عديد من المساوئ والآثار السلبية على جميع الأطراف مثل:

- ارتباك المروّس الناتج عن الاضطراب والتردد في إنجاز أي الأمرين.
- ضعف ثقة المروّس في رئيسه.
- تأخير أو عدم تنفيذ المهام بالطريقة الملائمة.

ب - صراع الدور الناتج عن تعدد الأوامر الصادرة من أكثر من مدير:

يحدث هذا النوع من الصراع عندما يتعرض أحد الموظفين إلى أكثر من أمر إداري من أكثر من مدير ، وهذا الصراع ناتج عن عدم إتباع أحد المبادئ التنظيمية وهو مبدأ وحدة الأمور ، أي أن هذا الصراع ينتج عن ازدواج خطوط السلطة في المنظمة.

ومثال لهذا الصراع ما يتعرض له أحد العاملين في جماعة معينة ، حيث تفرض الجماعة معايير للأداء أقل مما تحدده معايير إدارة المنظمة ، والفرد هنا يقع تحت عبأين في آن واحد فإما أن يرضى جماعة العمل التي ينتسب لها أو يلتزم بالمعايير النمطية التي حددتها إدارة المنظمة ، وكلا الأمرين يسبب له مشاكل عديدة.

وهناك أيضاً صراع خارجي يتعرض له مدير المنظمة ككل عندما تتعارض متطلبات وتوقعات مختلف الفئات التي يتعامل معها مثل موظفي المنظمة والعاملين فيها ، حملة الأسهم ، المقرضين ، البيئة المحلية ، النقابات العمالية ، ومتطلبات السوق والعملاء والمنافسة ، فعليه أن يوفق بين جميع الأطراف في آن واحد لأنه يحتاج إلى دعم وتأييد ومساندة هذه الأطراف لإنجاز مهامه بنجاح.

ج - الصراع المتداخل للدور:

يظهر هذا النوع من الصراع عندما تكون الضغوط التي يفرضها الدور ملازمة للشخص وهو عضو في إحدى الجماعات أو التنظيمات مع تلك الضغوط التي يفرضها نفس الدور على عضو آخر أو جماعة أخرى ينتمي لها نفس الشخص.

فهناك الضغوط المتولدة نتيجة العمل الإضافي أو استكمال العمل في المنزل بالنسبة لأحد الموظفين ، فبالإضافة إلى ضغوط العمل الإضافي على الموظف فإن هذا العمل الإضافي قد يسبب ضغوطاً متزايدة على الأسرة التي ينتمي إليها هذا الموظف ، وعندما تزداد حدة هذا النوع من الضغوط فإن الموظف قد يقاوم ويعترض هذا الضغط من خلال انسحابه أو رفضه لهذه الضغوط أو يغير وظيفته حتى لا يرهق أسرته ، أوقد تحدث مشاكل أسرية خطيرة قد تؤدي إلى انفصال أحد الزوجين عن الآخر.

وهذا الصراع يؤثر على جميع العاملين في المنظمة خاصة بالنسبة للنساء اللاتي يعملن وفي نفس الوقت يرغبن في تحقيق نجاحات كبيرة وسريعة في مجالات عملهن ، مما يؤثر على حياتهن الأسرية ، وقد يسبب الصراع المزدوج للدور الواحد ضغوطاً متزايدة خاصة للنساء اللاتي يحاولن التوفيق بين أعمالهن وأزواجهن وأمومتهم ، مما يجعلهن يعانين من صعوبات كثيرة جداً ومستمرة في حياتهن.

٤- إدارة الصراع في بيئة العمل ومراحلها :

يقصد بإدارة الصراع تحديد ما يفعله الأطراف لتحجيم الصراع السلبي ، وتوضيح الخيارات التي يتبعها الأطراف في حالة ما إذا كان الصراع الإيجابي منخفض ومطلوب زيادته، أي استخدام أساليب التهدئة للصراعات السلبية الهدامة ، وتحفيز مستويات مرغوبة من الصراع الإيجابي البناء.

هذا ويمكن تصنيف أساليب إدارة الصراع التنظيمي تحت ثلاث مجموعات، تتضمن هذه المجموعة الأولى وضع أهداف مشتركة تتفق عليها الأطراف المتصارعة ، وتتضمن المجموعة الثانية تغييرات هيكلية ، أما المجموعة الثالثة فتتضمن عدداً من الأساليب الإدارية والسلوكية والقانونية.

أولاً : الأهداف المشتركة وإدارة الصراع التنظيمي

يعد تعارض الأهداف من مصادر الرئيسية لنشوء الصراع، ومن طرق إدارة الصراع إيجاد أرضية مشتركة بين المجموعات المتصارعة، وإيجاد أهداف تتفق عليها أطراف الصراع وفتح قنوات الاتصال بينهم ، ويمكن استخدام نظام الحوافز الفرعية داخل هذا النظام

ثانياً: الطرق الهيكلية في إدارة الصراع التنظيمي

من أهم الطرق الهيكلية التي تستخدم في إدارة الصراع ما يأتي :

- ✓ إحالة الصراع إلى مختص أو مستشار يعالج الصراع بتحديد مسؤوليات الأطراف المتصارعة .
- ✓ تخفيف درجة الاعتمادية بين المجموعات ، وجعلها معتمدة على نفسها ،لأن فرص حدوث الصراع تتزايد بين المجموعات عند تزايد درجة الاعتمادية المتبادلة بينها .
- ✓ تبادل الموظفين، حيث ان انتقال من وحدة إلى أخرى يزيد من تفهمهم ويكسبهم خبرات جديدة
- ✓ إيجاد وظائف تنسيقية بين وحدات وأقسام المنظمة

ثالثاً: الأساليب الإدارية والسلوكية والقانونية في إدارة الصراع التنظيمي ومنها :

✓ استخدام القوة أو السلطة أو كليهما لحسم الصراع. وهذا الأسلوب يكبت الصراع لذا فإنه مشكوك في فعاليته

✓ تلطيف أو تسكين الصراع عن طريق مواساة أطراف الصراع بغية تهدئتهم وذلك عن طريق لغة مؤثرة لإعادة العلاقات السليمة بين أطراف الصراع.

✓ التجنب والانسحاب. وهنا يعتمد احد الأطراف أو اكثر في أن يبعد تركيزه عن الصراع أو ينسحب من مجابهة الصراع .

✓ التوفيق بين أطراف الصراع. وذلك عن طريق استخدام مهارات الإنسانية للتأثير على أطراف الصراع للتحرك نحو حلول وسط مقبولة من الأطراف المعنية.

✓ المجابهة، وهنا يتم معالجة الصراع مع أسبابه وذلك عن طريق طرح الحقائق بين أطراف الصراع وتحليلها.

وقد قدمت Mary parker follet عرضاً لأساليب معالجة الصراع تتمثل فيما يلي:

✓ سيادة أو تغلب طرف في الصراع على الطرف الآخر .

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

✓ التكامل وذلك بالبحث عن حل يرضي الأطراف المعنية.

✓ وتعتبر فوليت أت الأسلوب الثالث افضل الأساليب رغم أنه اصعبها فهو الذي يقدم حلاً حقيقياً للصراع.

أما kelly فيعرض الأساليب التالية لحل الصراع :

✓ التفاوض : وهي عملية التي يتم بموجبها جمع أطراف الصراع بهدف الوصول إلى حل تتفق عليه الأطراف المعنية.

✓ التوسط: وهي عملية اللجوء على طرف محايد للمساعدة في حل الصراع يقوم بدور الوسيط بين الأطراف المعنية.

✓ التحكيم : وهناك نوعان من التحكيم : التحكيم الاختياري والتحكيم الإجمالي . فالتحكيم الاختياري يتم اللجوء إليه بموافقة أطراف الصراع. في حين أن التحكيم الإجمالي يفرض بموجب القوانين والأنظمة. استخدم ثوماس وكلمان (Thomas & kilmann) مخططاً له بعدان يحددان سلوك الفرد، حيث يمكن تصنيف هذا السلوك على طول هذين البعدين وهما :

+ بُعد التعاون (cooperativeness) ويمتد من درجة غير متعاون إلى درجة متعاون، ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصلها الفرد في اشباع حاجات الطرف الآخر.

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

هذا وتتم عملية إدارة الصراع في المنظمة بثلاث مراحل متتابعة هي :
اكتشاف الصراع، تشخيص الصراع ثم علاجه .

- اكتشاف الصراع : إن أي صراع قائم لا يظهر فجأة ، وإنما يظهر على
مراحل متتابعة هي : الصراع الكامن أو المستتر ، النزاع المدرك ، النزاع
الملحوس ، النزاع الظاهر، إقرار الصراع وتأكيد مظاهره . ومن المهم
بمكان اكتشاف الصراع في مراحله الأولى قبل أن يشتد .

- تشخيص الصراع : إن اكتشاف الصراع في المراحل المبكرة يساعد على
التقليل من خطره مستقبلاً ، لهذا أهمية كبيرة في علاج الصراع ، وفي
هذه المرحلة يتم تحدد الأسباب الحقيقية وراء الصراع ، وهنا تلعب مهارة
المدير الدور الكبير في التشخيص الجديد للصراع ، ومن الضروري هنا
تحديد حجم الصراع ومجاليه ، وما تأثير الزمن عليه، هل يتحلل الصراع
عبر الزمن أم يؤدي إلى تفاقمه ، يتم هنا تحديد نوع القرار المطلوب وهل
هو قرار نهائي أم مرحلي .

- علاج الصراع : يتم في هذه المرحلة علاجه الصراع وتوجيهه الوجهة
الصحيحة والتي تتفق مع مصالح الأطراف المشتركة ، وهنا يمكن الاختيار
بين عدة استراتيجيات للتخفيف من حدة الصراع ومعالجته وهي:

✓ استراتيجية التجنب والتغاضي عن أسباب الصراع .

✓ استراتيجية التهدئة.

✓ استراتيجية استخدام القوة.

✓ استراتيجية المواجهة .

وفيما يلي شرح لكل منها :

استراتيجية التجنب : تتضمن هذه الاستراتيجية بصفه عامة التغاضي عن اسباب الصراع، على ان يستمر هذا الصراع تحت ظروف معينة ومحكمة، والأساليب الممكن استخدامها في هذه الاستراتيجية هي :

الإهمال : يتم هنا تجاهل الموقف كله ،على أمل ان يتحسن الموقف بعد فترة من الزمن من تلقاء نفسه ،ولكن يعاب على هذا الأسلوب انه يمكن معه ان يزداد الأمر سوءا بمرور الزمن ،حيث لم يتم تحديد مصادر واسباب الصراع .

الفصل الجسدي بين اطراف الصراع: ويعني ذلك إبعاد الأفراد او المجموعات المتصارعة عن بعضها ،انطلاقاً من ان انعدام التفاعل بين المجموعات يزيل الصراع . و لكن يؤخذ على ذا الأسلوب "التأثير السلبي" على الفعالية الكلية للمنظمة في حالة وجود درجة عالية من الاعتمادية المتبادلة بين الأفراد أو الجماعات

التفاعل المحدود : يسمح للأفراد هنا بصورة محدودة من التفاعل ،حيث يتم ذلك في مواقف رسمية اسمية فقط، مثل الاجتماعات التي يحدد لها جدول اعمال دقيقة وصارمة ، ولكن يعاب عليه نفس محاذير الأسلوب السابق .

استراتيجية التهدئة : تسعى هذه الاستراتيجية الى كسب الوقت حتى تهدأ عواطف الأطراف المتصارعة ،وتخف حدة الصراع بينها ، وتضمن تسوية نقاط الخلاف "الثانوية" على ان تترك النقاط الجوهرية لتبقى أو ليتناقص خطرهما بمرور الزمن ،وهناك أسلوبان يمكن استخدامها في هذا المجال :

التخفيف : يتم التقليل من شأن نقاط الاختلاف ، وإبراز أوجه التوافق والمصالح المشتركة بين اطراف الصراع ، فمن الممكن أن يؤدي ذلك الى ان تدرك اطراف انها ليست متعارضة الأهداف بشكل كلي كما كانت تعتقد. ويؤخذ على هذا الأسلوب انه يتم مواجهة مسببات الصراع بصورة متكاملة ، مما يعني ان القضايا ستظهر عاجلاً أو آجلاً .

التوفيق : لا يوجد في هذا الأسلوب رابح تماماً او خاسر تماماً ، حيث يتم تقديم تنازلات بين أطراف الصراع . إذ يمكن تقسيم الموارد موضوع الصراع بين المجموعات المتنافسة. ويكون هذا الأسلوب فعالاً إذا كان أحد اطرافه أقوى من الآخر فإنه سيفرض حلاً من جانب واحد ، وبالتالي يكون هذا الأسلوب غير فعال، و لا يحقق حالة الرضى الكامل لأي من أطراف الصراع ، مما يبقى جذور الصراع موجودة

استراتيجية استخدام القوة : يتم اللجوء هنا إلى القوة لإنهاء الصراع، وقد يتم التعرف على مصادر الصراع أو لا يتم ، فالهدف هو معالجة الموقف بأسرع ما يمكن، ويتم ذلك من خلال تدخل السلطة العليا في الشركة ، ويتم ذلك بإقحام شخص مسؤول ممن مركز أعلى للتدخل مع أطراف الصراع لعلاج الموقف ببساطة من خلال الأمر بإنهاء الصراع ، ووضع الحل الذي يراه

استراتيجية المواجهة : يتم هنا تبادل ومناقشة مصادر الصراع ، حيث يتم معرفة المصالح المشتركة للمجموعات المتصارعة والتركيز عليها ، ويمكن استخدام الأساليب التالية :

تبادل وجهات النظر: يتم تبادل الموظفين بين الجماعات المختلفة لفترة من الزمن ، بهدف التعرف على وجهات النظر الأخرى التي يتم نقلها إلى الجماعات الأخرى مما يزيد من التفهم المتبادل.

التركيز على الهدف الاستراتيجي : يتم تركيز جهود واهتمامات الأطراف المتصارعة في هذه الاستراتيجية على الهدف أو الأهداف العليا المشتركة، فقد يكون هذا الهدف هو "بقاء واستمرار" المنظمة مما يجعل الخلافات الأخرى غير ذات أهمية ، والواقع انه إذا اريد لهذا الأسلوب ان يكون فعالاً في معالجة الصراعات فإن ذلك يوجب : وجود اعتماد متبادل بين الجماعات ، أن يكون الهدف الاستراتيجي مرغوباً فيه وله "قيمة" عالية من قبل كل مجموعة ، وجود صورة من صور المكافأة لإنجاز الهدف.

هذا ويحدد نمط المدير على حد كبير آلية حل ومعالجة الصراع في المنظمات ، والشكل التالي يوضح الأنماط الإدارية - وفق نظرية الشبكة - في مواجهة الصراع بالاعتماد على بعدين أساسيين في حل الصراعات هما : الاهتمام بالذات والاهتمام بالآخرين.

شكل يوضح الأنماط الإدارية في مواجهة الصراع



هذا وتتعدد أساليب حل الصراع والتي يمكن إنجازها بالتالي :

١ - حل المشكلات ، من خلال اللقاء وجهاً لوجه بغرض تحديد المشكلة ومناقشتها وحلها.

٢ - تحديد أهداف عالية الترابط أي إيجاد أهداف مشتركة ، والتي لا يمكن تحقيقها إلا من خلال التعاون بين الأطراف المتصارعة.

٣ - زيادة الموارد ، وخاصة في حالة حدوث الصراع بسبب ندرة الموارد (الأموال ، الفرص ، النطاق)، والذي يساعد في تحقيق المكاسب لكافة الأطراف.

٤ - التجنب أو الأحجام ، بالانسحاب أو قمع الصراع.

٥ - التهينة ، وتقليل الفروق والتركيز على الاهتمامات المشتركة بين الأطراف.

٦ - التوازن أو التوفيق ، والذي يتم من خلال تنازل الأطراف عن بعض مطالبهم وتخفيف تشددهم في الأمور المرتبطة بموضع الصراع.

٧ - السلطة الرسمية ، حيث تستخدم الإدارة السلطة الرسمية لحل الصراع وتوصيل طلباتها للأطراف المعنية.

٨ - تعديل المتغيرات الإنسانية ، حيث يستخدم أساليب التغيير السلوكي مثل تدريب العلاقات ، تغيير الاتجاهات وأيضاً السلوك الذي يسبب الصراع.

٩ - تعديل المتغيرات الهيكلية ، بتغيير الهيكل التنظيمي الرسمي وأنماط التفاعل ، من خلال إعادة تصميم الوظائف ، تغيير المواقع وأيضاً فتح مجالات للتعاون.

أما أساليب تحفيز وإثارة الصراع الإيجابي ، فتتمثل في:

١ - من خلال نظام الاتصالات ، باستخدام بعض الرسائل الغامضة أو رسائل التهديد لزيادة مستويات الصراع.

٢ - إدخال بعض الأفراد الجدد للجماعة بخلفيات وقيم واتجاهات وأنماط إدارية مختلفة عن الأعضاء الحاليين.

٣ - إعادة هيكلة المنظمة ، وتطبيق وتشجيع العمل الجماعي ، تغيير القواعد والإجراءات ، وزيادة التداخل بين الأعضاء.

٤ - تعيين أفراد متخصصين لديهم القدرة على إثارة وتحفيز الصراع الإيجابي البناء بين الأفراد.

٥- الصراع والأداء التنظيمي :

من الواضح من خلال المعالجة السابقة لمفهوم الصراع ، أن له نتائج إيجابية وأخرى سلبية للمنظمة ، والتي تعتمد على كيفية استمرار الصراع وكيفية إدارته ، حيث أن لكل منظمة مستوى مثالي من وجهة نظرها في إدارة الصراع والذي يحقق لها النتائج الإيجابية المفيدة الداعمة لأداء المنظمة .

فعندما يكون مستوى الصراع منخفض جداً ، سوف يتأثر الأداء في المنظمة ويقل الابتكار والتغيير ويكون لدى المنظمة صعوبة في التكيف مع البيئة المتغيرة ، وإذا استمر انخفاض مستوى الصراع فإن بقاء المنظمة واستمرارها يكون مهدداً ، ومن ناحية أخرى إذا كان مستوى الصراع مرتفع جداً تتزايد النتائج السلبية ويهدد بقاء المنظمة ، ويمكننا توضيح العلاقة بين مستوى الصراع والأداء التنظيمي ، كما في الجدول التالي :

جدول يوضح العلاقة بين مستوى الصراع والأداء التنظيمي حسب الشكل أعلاه

المواقف	مستوى الصراع	احتمال التأثير على المنظمة	مميزات المنظمة	مستوى أداء المنظمة
الأول	منخفض أو منعدم	سلبي (خلل وظيفي)	✓ التكيف البطيء مع البيئة المتغيرة ✓ تغييرات قليلة ✓ تحفيز قليل للأفكار الجديدة ✓ اللامبالاة ✓ الركود	منخفض
الثاني	مثالي	إيجابي (وظيفي)	✓ التحرك الإيجابي نحو الأهداف ✓ الابتكار والتجديد ✓ البحث عن حل المشاكل ✓ سرعة التكيف مع البيئة المتغيرة	عال
الثالث	عال	سلبي (خلل وظيفي)	✓ التمزق ✓ تداخل الأنشطة ✓ صعوبة التعاون ✓ التشويش	منخفض

٦- التفاوض كوسيلة لحل الصراع:

يعرف التفاوض على أنه العملية التي يكون فيها طرفين أو أكثر يتبادلون المنافع ويحاولون قبول التبادل بينهم ، من خلال إعادة صياغة شروط الاتفاق بينهم ، فالتفاوض يتخلل معظم التفاعلات بين أعضاء الجماعة والمنظمة ، حيث يظهر بوضوح في مساومة العاملين للإدارة ، وأيضاً من تفاوض المديرين مع المرووسين والزملاء ، وتفاوض رجال البيع مع العملاء ، والمشتريين مع الموردين وغيرهم ، وتوافر مهارات التفاوض ذو أهمية كبيرة لنجاحه ، وعموماً توجد استراتيجيتان للتفاوض هما :

✓ استراتيجية التفاوض التوزيعي : وفيها يتم البحث لتقسيم كمية الموارد وفقاً لقاعدة طرف رابح وآخر خاسر (WIN- LOSE) .

✓ استراتيجية التفاوض التكاملي : وفيها يتم البحث عن واحد أو أكثر من الحلول التي تحقق قاعدة الكسب لكل الأطراف (WIN- WIN) .

ويمكننا المقارنة بين استراتيجيات التفاوض في الجدول التالي :

خصائص التفاوض	التفاوض التوزيعي	التفاوض التكاملي
- الموارد المتاحة.	- كمية محددة من الموارد يتم تقسيمها	- كمية موارد متغيرة يتم تقسيمها.
- الدافعية الأساسية .	- أنا اكسب ، وأنت تخسر	- أنا أكسب ، وأنت تكسب
-الاهتمامات الأساسية.	- يعارض كل طرف الطرف الآخر	- يتقارب ويتطابق الأطراف مع بعضهم البعض.
-التركيز على العلاقات	- مدى قصير	- مدى طويل

هذا وتوجد ثلاثة جوانب يجب أخذها بالاعتبار عند التفاوض وهي:

- ✓ منطقة التفاوض وتمثل مساحة الخلاف بالرأي ، وتعتبر نقاط المقاومة بين المتفاوضين .
- ✓ العوامل المؤثرة على التفاوض مثل وقت التفاوض ، المكان ، التجهيزات المتاحة ، مهارات التفاوض .
- ✓ عملية التفاوض تمر بمراحل مختلفة والتي تبدأ بالإعداد والتخطيط ، تحديد القواعد ، التوضيح والتبرير ، المساومة وحل المشكلات والاقتراب من الاتفاق والتطبيق .
- علماء انه قد يتدخل طرف ثالث في التفاوض يتميز بالكفاءة والفعالية والعدالة والموضوعية ، يأخذ شكل الوساطة أو التحكيم أو الاستشارة أو حلقة الاتصال او التدخل القضائي .

تذكر

- ✓ الصراع هو النزاع النفسي الذي يعاني منه الفرد نتيجة لتصارع وتعارض المطالب الخارجية والمطالب الداخلية بالنسبة للفرد.
- ✓ الصراع هو العملية التي يدرك فيها فرد أو جماعة أن لطرف آخر تأثيراً سلبياً على اهتماماته ، أي أن مصالحه واهتماماته تقاوم أو تعارض من طرف أو أطراف أخرى.
- ✓ غالباً ما تنشأ الصراعات بين الجماعات المختلفة في التنظيم ، خاصة تلك الجماعات التي تعمل معاً في القيام ببعض المهام التنظيمية
- ✓ يعرف التفاوض على أنه العملية التي يكون فيها طرفان أو أكثر يتبادلون المنافع ويحاولون قبول التبادل بينهم



الوحدة الحادية عشرة
أهمية الاتصال وتحسين فاعليته

١. تعريف الاتصال وأهميته في المنظمات

٢. عناصر عملية الاتصال

٣. اتجاهات الاتصال

٤. مشاكل الاتصال ومعوّقاته

٥. كيفية اختيار وسائل الاتصال

٦. الاتصالات غير اللفظية

٧. الإصغاء

٨. أنماط الاتصال

٩. الاتصالات المباشرة

١٠. الاتصالات غير الرسمية

١١. كيفية تحسين فاعلية الاتصالات

١٢. تذكّر



تعريف الاتصال وأهميته في المنظمات:

يُمثل الاتصال الشريان الذي يغذي المنظمة، لأنه من خلاله يتم تبادل الآراء والأفكار، والمعلومات والمقترحات والأوامر والإرشادات والخطط والسياسات والقرارات و... إلخ بين الأجزاء والأقسام المختلفة في المنظمة، التي لا يمكن لها ولأية منظمة العمل بدونها.

فالالاتصال هو أحد الوظائف الإدارية الأساسية التي من دونها لا يتم إنجاز الأعمال، وأي قصور فيها قد يؤثر سلباً على مستوى أداء الأعمال في أية منظمة كانت.

وتظهر أهمية الاتصال في الإدارة ودوره من خلال:

- تأكيد بعض النظريات الإدارية وخاصة أنصار المدخل السلوكي في الإدارة على مبدأ المشاركة كأساس للإدارة الناجحة الذي يرى أن الإدارة ليست مجرد هياكل وأقسام وإنما هي علاقات واتصالات تجري في محيط العمل الإداري.

- زيادة الاهتمام حديثاً محلياً ودولياً بموضوع الاتصالات في الأجهزة الإدارية وتلمس المشكلات المختلفة واقتراح الحلول المناسبة لها من خلال عقد المؤتمرات والندوات العلمية الخاصة بذلك.

- كون الاتصال الفعال هو مفتاح نجاح عمل المنظمات وأساس بقائها لأنه بدون هكذا اتصال لا يتمكن العاملون من معرفة ماذا يعمل زملاؤهم، ليستمروا هم بمتابعة مسيرة العمل، وبدونه لا يمكن لإدارة المنظمة تسلم المعلومات من المدخلات التي تحتاجها، ولا يستطيع المشرفون إيصال التوجيهات والتعليمات والإرشادات اللازمة.

- هنالك وفقاً لما صدر عن بعض الدراسات علاقة طردية بين الاتصال الفعال وبين الرضا عن العمل والأداء والإبداع التنظيمي، والأداء العام للمنظمة، وبالتالي قد تنهار المنظمة لأنه بفضلها يتحقق التنسيق بين أعمال الوحدات والأفراد، وتحقيق التعاون، وإيصال المتطلبات والرغبات والشعور بالمشاركة، وتفهم الأعمال بصورة أفضل وضمان التنسيق وتحسين الأداء، وبالتالي فالاتصالات تلعب دوراً بالغ الأهمية والحساسية الشديدة في نجاح عمل المنظمات وبقائها واستمرارها، ويرى البعض أن أهميته تتضح من خلال الأغراض التي يُقدّمها أو يساعد على تحقيقها مثل:

- ١ - يساعد في نقل المعلومات بين الأفراد ويضمن تعاونهم.
- ٢ - يساعد في تغيير الاتجاهات وتكوين الاعتقادات ويضمن الإقناع والتأثير في السلوك.
- ٣ - يساعد في تحفيز الأفراد وحثهم على العمل.
- ٤ - يساعد في تعريف العاملين بالبيئة الاجتماعية والمادية التي يعملون وسطها.
- ٥ - يساعد في التعرف على المشكلات المواجهة للعمل وسبل علاجها.
- ٦ - يساعد في تقييم الأداء وإنتاجية العمل والعامل.
- ٧ - يساعد في تحقيق التنسيق بين المهام والوحدات المختلفة.
- ٨ - يساعد في تحديد معايير ومؤشرات الأداء.
- ٩ - يساعد في توجيه العاملين وإرشادهم وتعليمهم.
- ١٠ - يساعد في تحديد الأهداف الواجب العمل على تنفيذها.

١١ - يساعد في استثارة همم العاملين وزيادة حماسهم تجاه العمل.

١٢ - يساعد في التأثير والتأثر بالآخرين.

عناصر عملية الاتصال:

إن عملية الاتصال هي عملية نقل معلومات أو آراء أو أفكار أو مقترحات أو توجيهات أو أوامر من مُرسل إلى متلقي أو مستقبل، أو هي كما يرى هوكنز وبرستون: تلك العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات بواسطة تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية.

أو كما يُعرفها ليلكو: بأنها وسيلة تبادل المعلومات والأفكار لإظهار الوضع وتحسينه والتعبير عن الأفكار.

ومن خلال ما تقدّم من تعاريف بالإضافة إلى ما لا يتم ذكره يُمكن القول بأن عملية الاتصال هي عملية الرباط الذي يربط بين مختلف الأجهزة الفرعية داخل أي تنظيم من جهة، وبين هذه الأجهزة الفرعية والتنظيم الكلي من جهة أخرى، بقصد نقل وتبادل المعلومات بين الأفراد والجماعات من أجل التأثير في سلوكهم وتوجيههم بالمنحنى المطلوب. وبعد أن تفهمنا معنى عملية الاتصال يُمكننا ذكر عناصر وأبعاد هذه العملية بالآتي:

١ - وجود مرسل يرغب بالاتصال بطرف آخر هو المستقبل لغرض إبلاغه معلومة معينة من أجل إثارة سلوك محدد.

٢ - وجود الفكرة أو الرسالة التي تخص الموضوع في ذهن المرسل بحيث تكون مشروعة وبإمكان المستقبل فهمها، ومن حقّه أو اختصاصه كمرسل.

٣ - بلورة الفكرة وترجمتها إلى رموز يُمكن فهمها من قبل المستقبل.

٤ - أن تتم عملية الترميز برموز أو أشكال أو صور أو كلمات أو تلميحات بصورة صحيحة وواضحة دون أن تخفي في ثناياها الغموض الذي قد يُثير استجابة انفعالية.

٥ - اختيار الوسيلة المناسبة لنقل وإيصال الرسالة سواء المحاورة المباشرة أو عبر الهاتف، أو المراسلات، أو المقابلات أو الاجتماعات أو... إلخ وهذا يتبع طبيعة الرسالة.

٦ - استعداد المستقبل لتلقي الرسالة والعمل على فكّها وفهمها.

٧ - فك رموز الرسالة من قبل المتلقي وترجمتها وتفسيرها وتنظيمها وتبويبها وتحليلها للتوصل إلى المعنى الصحيح الذي يقصده المرسل.

٨ - قبول الرسالة أو رفضها وذلك تبعاً لمدى إدراك المستقبل لأهميتها وقيمتها وسلطة المرسل، وما تنطوي عليه الرسالة من جوانب سلوكية من قبله كمستقبل.

٩ - قيام المستقبل بالتصرف كإهمال المعلومات أو الاستجابة لها أو تخزينها.

١٠ - التغذية الراجعة واعتراف المستقبل بتسليم الرسالة والاستجابة لها وهنا يُصبح المستقبل مرسلًا.

١١ - التشويش والضوضاء في ترميز الرسالة ونقلها وفهمها الذي قد يحول دون التفاهم بين المرسل والمتلقي.

اتجاهات الاتصال الرسمية في المنظمة:

وهي غالباً تأخذ بثلاثة اتجاهات هي:

أولاً . الاتصالات النازلة:

التي تسير من مستوى أعلى في المنظمة إلى الموظفين في مستوى أدنى، من رئيس إلى مَرؤوس يعني من سلطة أعلى إلى سلطة أدنى عبر المستويات الإدارية حتى بلوغها المستويات الدنيا التي تقوم بدورها بإرسالها إلى الموظفين التابعين لها مباشرة، والتي هدفها عادة:

- ١ - إعطاء توجيهات معينة بشأن تعليمات العمل.
 - ٢ - تقديم معلومات بخصوص أساليب ممارسات المنظمة.
 - ٣ - إعطاء معلومات حول مبررات أو أهداف العمل وعلاقة عمل الموظف بالمنظمة.
 - ٤ - إطلاع المرؤوسين على تقييم أدائهم.
 - ٥ - تقديم معلومات ذات طبيعة أيديولوجية لتشجيع الالتزام بالأهداف.
- ويصادف هذا النوع من الاتصال مشكلات ومعوقات تزيد من صعوبتها وتحول دون تحقيق نجاحها والفهم المتبادل بين الرئيس والمرؤوس ومن هذه المشكلات نذكر:
- أ - غزارة وكثافة الاتصالات: إذ كثيراً ما يُصادف الموظف سيلاً متدفقاً من المعلومات الموجهة إليه من رئيسه والتي غالباً يصعب فهمها.

ب - تقبل المعلومات: فقبول الرسالة أمر حيوي لنجاح الاتصال وتحقيق الغاية المرجوة منه.

وهذا غالباً ما يتوقف على:

- الاعتراف بشرعية المرسل في إرسال الرسالة

- الثقة في المرسل كقائد وكإنسان

- إدراك المستقبل لمصادقية الرسالة

- تقبل المهام والأهداف التي تسعى الرسالة لتحقيقها.

- السلطة والقوة التي يتمتع بها المرسل لاتخاذ الإجراءات المباشرة وغير المباشرة بحق المستقبل.

ج - حاجات الأفراد للاتصال: كالتعليمات عن العمل ومتطلباته ومزاياه وإيجابياته وسلبياته وظروفه التي ينبغي أن تصل بتعليمات واضحة ودقيقة، والتغذية الراجعة عن الأداء من أجل المساعدة فيما ينبغي عمله، ومعرفة إلى أي مدى يفي بمتطلبات وأهداف العمل، وكالإعلام والإخبار عن ما يجري في المنظمة وبالأخص من ناحية السياسات والخطط والبرامج، وكالمؤازرة الاجتماعية التي يرغب الموظفون أن يشعروا بها من اعتناء ورعاية وتقدير واعتبارات أخرى، لما لذلك من نتائج إيجابية على العاملين نفسياً وجسدياً ورضاً عن العمل.

آلية تحسين الاتصالات النازلة:

إن أهم ما يمكن عمله في هذا النوع من الاتصال هو الاهتمام بال نوعية لا بالكمية، وإعطاء مزيداً من الاهتمام للمستقبل، ودوره في عملية الاتصال واختيار الوسيلة المناسبة لهذا الاتصال، وبهذا الخصوص يقترح أحد الكتاب والمفكرين باتباع ما يلي لتحسين الاتصال النازلة:

- ١ - اقتناع المدير بأن الاتصالات هي جزء هام عمله.
- ٢ - سعي المدير لاطلاع العاملين على ما يجري في المنظمة، ومساعدتهم في الحصول على المعلومات التي تهمهم ومشاركتهم فيها.
- ٣ - التخطيط الواعي للاتصالات منذ بداية أي إجراء أو عمل.
- ٤ - وضوح الثقة بين المرسل والمستقبل في جميع الاتصالات.
- ٥ - اهتمام الرئيس بالمرؤوسين وإدراكه أثر الاتصالات عليهم.
- ٦ - إدراك أثر الاتصالات على المستقبلين والعمل على جعلها تتوافق مع قيمهم واعتقاداتهم ومع شخصياتهم وحاجاتهم كي تكون مقبولة ولا تولّد مقاومة أكبر.

ثانياً . الاتصالات الصاعدة:

وتعني انسياب المعلومات من المرؤوسين إلى رؤوسائهم، ولا يمكن الانتقاص من أهميتها نظراً لأنها تُقدّم للرؤساء المعلومات التالية:

أ - أفكار عن عمل المرؤوسين وإنجازاتهم وخططهم وتصورات سير أعمالهم المستقبلية.

ب - المشكلات التي تعترضهم ولم يجدوا لها حلاً من أجل مساعدتهم.

ج - اقترحاتهم وأفكارهم نحو تحسين العمل.

د - شعورهم وأفكارهم حول عملهم وزملائهم في العمل.

وتتضح أهمية هذه الاتصالات للرؤساء

من خلال مساعدتهم في تحمّل مسؤولياتهم وتوجيه مرؤوسيهم والوصول إلى مقترحات وأفكار جديدة تنبثق عن ما طرحه المرؤوسين، واستكشاف ماذا استنتج المرؤوس من نية وقصد الرئيس، وإشعار المرؤوسين بأهميتهم وأخذ مقترحاتهم على محمل الجد لطرحها ومناقشتها في المستويات العليا من أجل إشعارهم بالمشاركة في صناعة القرارات على مستوى المنظمة.

أما أهميتها بالنسبة للمرؤوسين فتظهر من:

خلال شعور العاملين بقيمتهم وبأن لهم حقوق يستطيعون مطالبة رؤسائهم بها، وتشجيعهم على الحديث بحرية وبشكل مباشر مع قادتهم، الأمر الذي يخفّف عنهم توتراتهم العصبية وضغوط العمل، وبالتالي خلق الشعور لديهم بالاهتمام بها وبقيمتهم في المنظمة.

لكن ورغم كل ما تقدّم من مزايا على الصعيدين الرئيس والمرؤوس فإن هذه الاتصالات يتخللها العديد من المعوقات التي هي:

أولاً . على صعيد الرؤساء:

١ - اعتقادهم بأن هذه الاتصالات مركّزة على النقد والشكاوى.

٢ - الاتجاه السلبي لدى الرؤساء بالإصغاء إلى المرؤوسين.

٣ - رفض الرؤساء أي اتصالات تُشير إلى عدم كمال أعمالهم.

٤ - رفض الرؤساء إقحام أنفسهم في مشاكل المرؤوسين.

٥ - عدم نجاح الإدارة أو إخفاقها في إيجاد الحلول لظروف بلغت عنها من قبل.

ثانياً . على صعيد المرؤوسين:

١ - عدم امتلاكهم السلطة والمسؤولية للتحدث بحرية عن ما يرغبون.

٢ - عدم توفر التسهيلات اللازمة للاتصال مع الرؤساء.

٣ - صعوبة إعداد رسائل الاتصال بالعناية اللازمة والاهتمام.

٤ - عدم انسياب المعلومات بسهولة بسبب السلطة والتقاليد.

٥ - صعوبة إيجاد الأسلوب المناسب واللغة التي تناسب الحديث مع الرئيس.

٦ - الميل إلى حجب المعلومات والآراء والأخطاء والتقارير ومحاولة تحريفها

فقط من أجل إرضاء الرئيس.

ثالثاً . على صعيد المنظمة:

أ - عرقلة الاتصالات الصاعدة بسبب البعد المكاني بين المرؤوسين والرؤساء.

ب - وجود عدة مستويات إدارية داخل الهيكل التنظيمي.

ج - إمكانية تشويه المعلومات وتحريفها بسبب مرورها بمستويات متعددة.

رابعاً . بشكل عام:

يشير كل من دافيس ونيوستردم إلى عدد من المشكلات التي تعترض

الاتصالات الصاعدة على وجه العموم وهي:

١ - التأخير في وصول المعلومات: بسبب بطء انسيابها من مستوى لآخر، نظراً لتردد الرئيس في إحالة المعلومة أو المشكلة إلى المستوى الأعلى إيماناً منه بأن ذلك اعترافاً بالفشل وبالتالي يحاول تأخير إيصال المعلومة ريثما يجد حلاً لهذه المشكلة.

٢ - تصفية المعلومات وتنقيتها: بسبب عدم الرغبة لدى المشرفين بإطلاع رؤسائهم على المعلومات التي يشعرون بأنها غير مستحبة لديهم.

٣ - تجاوز بعض المستويات من أجل ضمان وصول المعلومة: وهذا ما يزعج الجهات التي تمّ تجاوزها وبالتالي يسعون إلى تنشويه سمعه الأفراد الذين قاموا بعملية الاتصال.

٤ - الحاجة إلى الاستجابة: حيث لم يتم الاتصال إلا من أجل غاية معينة والحصول على رد أو استجابة من الرؤساء، فعندما لا يحصل المروءسون على هذه الاستجابة فيؤلّد لديهم رد فعل عكسية بعدم الاتصال فيما بعد.

آلية تحسين الاتصالات الصاعدة:

يرى لوزانس أن أفضل وأسهل طريقة لتحسين الاتصالات الصاعدة هي أن يقوم المديرون بتطوير عادات جيدة في الإصغاء، ومن ثم تبني بعض الممارسات لتشجيع الاتصالات الصاعدة، كسياسة الباب المفتوح، والاجتماعات الدورية مع العاملين، وقبول المنظمات، وصندوق الاقتراحات، واستطلاعات الرأي، على أن تكون الخطوة الأولى قبل هذه الإجراءات اتخاذ سياسة عامة تُحدّد أنواع المعلومات المرغوبة لتُنقل إلى الأعلى.

ثالثاً . الاتصالات الأفقية:

وهي الاتصالات التي تحصل بين الأفراد في نفس المستوى الإداري في المنظمة، ولها دورها الهام والحيوي في تحقيق فاعلية المنظمة، نظراً لوجود العديد من المهام والأعمال التي لا يُمكن إنجازها في المنظمة بدون التنسيق بين الزملاء في العمل، وتتضح أهمية هذه الاتصالات في المنظمات ذات الحجم الكبيرة التي تشهد تغيرات بيئية كبيرة، فهي توفر الدعم العاطفي والاجتماعي للفرد، والفهم المتبادل بين الزملاء، وتحقق التفاعلات التبادلية بين الأفراد، وهي بذلك تحقق أربعة أهداف هي:

١ - تنسيق الواجبات بين الأقسام والدوائر ومعرفة مدى مساهمة كل منها في تحقيق هذه الواجبات.

٢ - حل المشكلات من خلال تبادل الآراء والحلول.

٣ - تبادل المعلومات.

٤ - حل النزاعات.

ويتم هذا النوع من الاتصالات من خلال مكاتب الارتباط أو فرق العمل المؤقتة أو اللجان.

رابعاً . الاتصالات المتقاطعة:

وهي التي تتم بين الأفراد بغض النظر عن مراكزهم ووحداتهم من أجل العمل ومن أجل المساهمة في إنجاز العمل بكفاءة وفاعلية عالية، وهذا ما يجعل هذه الاتصالات تتم مع أشخاص في وحدات ومستويات تنظيمية مختلفة عن وحداتهم ومستوياتهم، وتتم بشكل مباشر وتسير عبر سلسلة الأوامر إلى الأعلى لتصل

إلى مستوى إداري أعلى، ومن ثم تسيير أفقياً، وبعدها إلى الأسفل حتى تصل إلى المستقبل المعنى بها، وبذلك يُقلل الوقت اللازم لنقل ونشر الرسالة، وهذا ما يتطلب إيجاد تفاهم بين الرؤساء حول الأمور التالية:

أ - تشجيع العلاقات المتقاطعة.

ب - منع المرووسين عن القيام بأي التزامات متعلقة برسم السياسات خارج إطار سلطاتهم.

ج - إطلاع الرؤساء باستمرار على علاقاتهم بالعاملين في الوحدات الأخرى.

مشاكل الاتصال ومعوقاته:

وتشمل كل ما يتعلق بعناصر عملية الاتصال من: فكرة أو المرسل، أو الرسالة، أو قناة الاتصال، أو المستقبل، أو التغذية الراجعة، وأهم هذه المشكلات هي:

١ - طبيعة المعلومات: حيث كثرتها وغازرتها وكثافتها الشديدة يتطلب من المستقبل استقبالها ومتابعة جميع الحقائق وهذا ما يجعله قد يخطئ أو يتأخر في الاستجابة، أو يلجأ إلى التعميم أو تصفية وتنقية المعلومات، وبالتالي إن هذا السيل من المعلومات يجعل الأفراد والمنظمة وجماعاتها عاجزين عن التعامل مع هذه المعلومات الكثيفة المتواصلة.

٢ - المعوقات الشخصية: يرى كارل روجرز أنها تتمثل في:

أ - ميل المستقبل نحو الحكم على رسالة المرسل قبل الاستماع إليها كاملة.

ب - عدم إصغاء المستقبل بتفهم، ولجونه إلى تقييم الرسالة من وجهة نظره في الإطار المرجعي الخاص به، وهذا ما يخلق تضارب في الإطار المرجعي بين

المرسل والمستقبل من حيث القيم والاتجاهات والخبرات والشخصية والخلفية العملية، وبالتالي حمل الرسالة معاني مختلفة لكل منهما، يعني كلما كان الإطار المرجعي لكل منهما متميزاً عن الآخر أصبح من الصعب تحقيق الاتصال الفعال بينهما، وتضارب في الإدراك الانتقائي حيث يميل المستقبل إلى سماع ما يتوافق مع قيمه واعتقاداته واتجاهاته، وبالتالي إعاقه كل المعلومات التي تتضارب مع هذه المعتقدات والقيم، واختلاف في المراكز الوظيفية بين المرسل والمستقبل الذي يجعل المرووس يميل غالباً إلى تشويه الحقائق وعدم الصراحة والمكاشفة مع رئيسه صاحب المنزلة الرفيعة والنفوذ الكبير، ودرجة ثقة المستقبل بالمرسل حيث تؤثر درجة الثقة هذه كثيراً على نظرة المستقبل وردة فعله اتجاه أقوال المرسل وأفكاره، وكفاية الوقت، إذ أن عدم كفاية الوقت يجعل الفرد يتجاوز مستوى إداري معين وهذا ما قد يؤدي إلى سوء الفهم وخلق بعض الصعوبات.

٣ - مشكلات التعبير في اللغة: إذ أن هنالك الكثير من الكلمات غير الدقيقة التي تحمل أحياناً أكثر من معنى، الأمر الذي يجعل الرسالة تُفسر بطريقتين مختلفتين، ناهيك عن الكلمات التي تحمل مشاعر عاطفية قد تؤثر على عملية الاتصال.

٤ - استخدام الوسائل المتعددة في إيصال الرسالة: حيث يتم أحياناً العديد من الوسائل التي تستخدم في الاتصال غير الكلمات اللفظية، مثل: الإيحاءات وتعابير الوجه وحركات الجسم، التي قد لا تتوافق مع المعنى الذي ينقله المتحدث، الأمر الذي يشوّه مضمون الرسالة.

٥ - المعوقات المادية: مثل التشويش والضوضاء، وبعد المسافة بين المرسل والمستقبل.

٦ - المعوقات التنظيمية: التي تنشأ عن سياسات المنظمة وهيكلها التنظيمي ومناخها، وثقافتها، حيث أن المناخ غير المؤازر أو القسري يؤثر سلباً على عملية الاتصال.

كيفية اختيار وسائل الاتصال:

من المعلوم أن وسائل الاتصال التي تُستخدم لإرسال المعلومات ونشرها وتدفقها تلعب دوراً هاماً في نجاح الاتصال، لذلك إن استخدام الوسيلة غير المناسبة من شأنه أن يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير صحيحة أو وصول الرسالة إلى غير المستقبل المنشود، ولهذا إن اختيار وسيلة الاتصال المناسبة يُعدُّ عنصر حاسم في عملية الاتصال، وهذا ما عبّر عنه ماكلو هان بقوله: الوسيلة هي الرسالة، ولذلك نرى أن اختيار الوسيلة يجب أن يعتمد على العوامل التالية:

- طبيعة الرسالة
- الهدف المقصود من الرسالة
- نوع الجمهور المستهدف
- مدى قرب الجمهور «العاملين»
- الفترة الزمنية لنشر الرسالة
- رغبات الشخص المرسل
- درجة تفاعل غزارة وكثافة المعلومات مع تعقّد المشكلة أو الموقف موضوع الاتصال

- اختلاف المستويات الإدارية، فالمديرون في المستويات العليا يتواصلون في الاجتماعات وجهاً لوجه على عكس المديرين في المستويات الدنيا.

وبشكل عام يُمكن تفضيل الوسيلة الاتصالية من خلال مجموعة الخصائص التي تتمتع بها، وتؤثر على عملية الاتصال كما يرى السيد أحمد عاشور:

أ - الأبعاد الحسية للوسيلة: حيث كلما تعددت الحواس التي تتلقى المعلومات كلما كانت فاعلية هذه المعلومات أكبر على متلقي الرسالة.

ب - قدرة الوسيلة على إعطاء معلومات مرتدة: إذ كلما أمكن توفير ردود فعل من جانب المستقبل للمرسل أمراً مُيسراً، كلما كانت الوسيلة أفضل.

ج - قدرة الوسيلة على الاتصال الجيد: مثل توفير وسائل الإيضاح والمتطلبات المادية لتقديم المعلومات، كلما كانت الوسيلة أكثر مناسبة.

ويؤكد الكثير من الباحثين أن الاتصال المباشر وجهاً لوجه أو الشفوي هو الذي يساعد على تحقيق التغذية الراجعة الفورية، ويضمن سرعة الاتصال، واحتمال تحقيق التبادل الكامل من خلال طرح الأسئلة والاستيضاحات، وكذلك توطيد العلاقات الإنسانية وإزالة الحواجز بين الرؤساء والمرووسين، وضمان سرية المعلومات.

أما الوسائل الكتابية فتضمن الاحتفاظ بوثيقة رسمية يُمكن الرجوع إليها عند الحاجة، وأقل عرضة للتحريف والتشويه، وهكذا يتم اختيار الوسيلة حسب الموقف وحسب إمكانية الوصول للغاية المرجوة.

خامساً . الاتصالات غير اللفظية:

وهي الاتصالات التي تتم بواسطة التفاعل المباشر وجهاً لوجه، وله تأثيره في نقل الرسالة بشكل أكبر من تأثير الرسالة والمذكرات والتقارير والمحادثات.

ويُعرّف بأنه استجابات إنسانية غير كلامية كالإحياءات وتعابير الوجه، وخصائص البيئة المدركة التي يتم من خلالها إرسال الرسائل اللفظية وغير اللفظية، أو أي رسالة تُرسل وتُستقبل مستقلة عن الكلمة المكتوبة أو المقروءة، وأنها تتضمن عوامل عدة مثل استخدام الوقت، والمكان، والمسافة بين الأشخاص حين المحادثة، واستخدام اللون، واللباس، والمشي، والوقوف، وترتيب الجلوس، وموقع المكتب والأثاث، وفيما يلي نعرض مصادره وأشكاله، حيث يتخذ هذا النوع من الاتصالات أشكالاً مختلفة منها ما يتعلق بحركات الجسم واليدين والرأس، ومنها ما يتعلق بتعابير الوجه، وحركات العينين، والإحياءات المختلفة، أما مصادره فهي ستة مصادر تشمل:

- ١ - الملامح المادية: التي تتمثل بالملامح الجسمانية للفرد ونوع البنية والحجم والوزن والطول ولون البشرة والملابس، وما شابه.
- ٢ - الحركات والإيماءات الجسمانية: كالاتكاء للأمام أو الخلف، أو الإشارات باليدين أو الأصابع.
- ٣ - اللمس: الذي يُعد دلالة على العاطفة والدفء والجاذبية والصدقة والحب.
- ٤ - تعابير الوجه: كالابتسامة أو العيوس، وتقطيب الحاجبين وحركات الشفاه.
- ٥ - حركات العينين والتقاءهما: التي تؤدي أربع وظائف في الاتصال هي:
- تنظيم تدفق المعلومات (بدء وانتهاء المحادثة).

- تسهيل ومراقبة عملية التغذية الراجعة من خلال عكس الانتباه والاهتمام.
- تحمل عواطف ومشاعر غالباً ما يتجنبها الأفراد بالنظر إلى بعضهم عند مناقشة أنباء غير سارة.
- الربط بين أطراف الاتصال بنوع من العلاقة من خلال تحديد العينين.
- ٦ - نطاق مسافة التفاعل بين الأشخاص: الذي يُحاول الأفراد بالحفاظ عليه ليتوافق مع توقعاتهم الثقافية وطبيعة التفاعل، واختراقه يُشكل إعاقة لعملية الاتصال الفعّال.
- ٧ - الصوت ونبراته ونغماته وقوته وانخفاضه، والسرعة بالحديث أو البطء الشديد كل ذلك يحمل معنى إضافياً للمستقبل.
- وهنا لابد من الإشارة أن جميع هذه الإيحاءات والحركات والعبارات غير اللفظية قد تعني أشياء ومعاني ودلالات مختلفة من بلد لآخر، أو من منطقة إلى أخرى أو حتى من جماعة إلى أخرى، وفيما يلي نوضح آلية تحسين مهارات الاتصال غير اللفظي التي تتم من خلال:
- أ - الحفاظ على التقاء العينين بين طرفي الاتصال واستمرار حركتهما.
- ب - الموافقة من خلال الإشارة بالرأس.
- ج - الابتسامة وإظهار الحيوية.
- د - الإتكاء نحو المتحدث

هـ - الابتعاد عن النظر بعيداً عن المتحدث، وعن إغلاق العينين، وعن التحدث بسرعة أو ببطء شديدتين، وعن التثاؤب باستمرار واستخدام نغمات الصوت غير السارة.

الإصغاء:

وهو الاستماع باستخدام الأذنين، والانتباه والاهتمام والتركيز باستخدام العقل، وبالتالي فالإصغاء الفعال يُساعد على نجاح الاتصال، ويعود بالفائدة على طرفي الاتصال، وتمتد مسؤولية الإصغاء إلى المرسل أي أنها لا تنحصر في المستقبل فقط.

ويتضح دور الإصغاء وأهميته من خلال مساهمته في مساعدة المستقبل على فهم الفكرة وفق ما يقصده المرسل، ومن توفير الوقت للمستقبل في معرفة الإنسان المتحدث والتمييز بين الحقائق والآراء، وكشف التحيزات وإعادة الحديث الغامض في اتصال واضح، وتشجيع الآخرين على الاستجابة لتغير السلوك وفق توجيهات الرئيس، ويمكن تطوير وتحسين مهارات الإصغاء من خلال الآتي:

- ١ - التوقف عن الحديث أثناء الإصغاء فلا يمكن الإصغاء أثناء التحدث.
- ٢ - جعل المتحدث في وضع مريح وجعله يشعر بالحرية في الحديث.
- ٣ - إظهار الرغبة في الإصغاء من النظر وإبداء الاهتمام وعدم قراءة الرسائل أثناء حديثه والإصغاء من أجل الفهم.
- ٤ - إزالة جميع العوامل التي تعيق وتعرقل عملية الانتباه.
- ٥ - التعاطف مع المتحدث.

٦ - التحلي بالصبر وعدم المقاطعة.

٧ - ضبط المزاج والأعصاب.

٨ - الالتزام بالهدوء أثناء الجدل والمناقشة.

٩ - توجيه الأسئلة للمتحدث لتشجيعه وإعطائه الانطباع بأن المستقبل يصغي له.

١٠ - التوقف عن الحديث أولاً وأخيراً.

وهكذا يكون الإصغاء عملية نشطة يتفاعل فيها المستمع مع المرسل، بحيث لا يُحاول حفظ كل ما يقوله المتحدث وإنما الاستماع والإصغاء للأفكار الرئيسية.

أنماط الاتصال:

تُصنّف هذه الأنماط في أربعة أنماط رئيسة هي:

١ - نمط السلسلة: الذي يقوم على نقل الرسالة من حلقة إلى أخرى تليها حتى تصل للشخص الذي يجب عليه أن يتخذ الإجراء المناسب، وهذا نمط بطيء وغير كفء.

٢ - نمط العجلة: وهو نمط شائع لنشر ونقل الكلام يتم من خلال شخص محوري هو القائد الذي يمثل مفتاح الاتصالات ويتم الاتصال بالأفراد من خلاله، لكن قد يتسبب في الإرباك وعدم الرضا لأولئك الأفراد الواقعين على محيط النشاط.

٣ - نمط الاتصال الدائرية: وفيه يتم اتصال الفرد بأي من جواره في التنظيم.

٤ - نمط النجمة: وفيه يتم الاتصال باستخدام جميع قنوات الاتصال كالبناء التنظيمي اللامركزي.

الاتصالات غير الرسمية:

وهي الاتصالات التي تتم خارج التنظيم الرسمي من خلال التنظيمات والجماعات غير الرسمية التي تتواجد في أية منظمة، والمعلومات التي فيها لا تُنقل في مسار منتظم، ويُعدُّ حسب الدراسات حوالي ٧٥% منها معلومات صحيحة، وغالباً ما تكون أسرع من الاتصالات عبر القنوات الرسمية، ويلجأ إليها الأفراد عندما يشعرون بعدم الأمان، أو يواجهون تغييرات في المنظمة، ويستخدمونها الأفراد عادة للوصول إلى معظم المعلومات المتعلقة بهم، وتوضح أهميتها من أنها مكتملة في الغالب للاتصالات الرسمية، ويمكن أن تكون نتائجها إيجابية، وتساهم في نقل وإصال الإشاعات والأقاويل المغرضة والهدامة التي قد تضر في المنظمة.

الاتصالات المباشرة بين الأفراد:

وهي الاتصالات التبادلية التي تتم بين الأفراد وجهاً لوجه في جماعات العمل، وتُعدُّ الوسيلة الرئيسة للاتصال بين المديرين والمشرفين، إلا أنها تواجه صعوبتين رئيسيتين هما:

أ - التفاوت في الإدراك بين الأفراد (المرسل، والمستقبل).

ب - الاختلاف في أسلوب الاتصال التبادلي بينهما.

فالاختلاف في الإدراك يعود للخبرة والقيم والميول الشخصية والتباين في الإطار المرجعي، والتباين في أسلوب الاتصال غالباً ما يعود للحقائق والمعلومات الموجودة لدى الفرد عن ذاته وعن الآخرين، حيث تختلف أيضاً من فرد لآخر، ولا أحد يمتلك جميع الحقائق والبيانات الضرورية، ويمكن تلخيص ذلك في نافذة جوهاري على النحو التالي:

أشياء أعرفها أنا أشياء لا

أعرفها

أشياء أعرفها المجموعة	٢ - المنطقة العمياء	١ - المنطقة المكشوفة /النشاط الحر/	أشياء أعرفها المجموعة
أشياء لا أعرفها	٤ - الذات (المنطقة غير المكشوفة)	٣ - منطقة القناع	أشياء لا أعرفها

أشياء أعرفها أنا أشياء لا أعرفها

ومن النظر إلى الشكل أعلاه يتبين أن الوضع الأمثل في الاتصالات التبادلية هو النافذة (١) حيث المنطقة المكشوفة والمعلومات اللازمة للاتصال متوافرة لدى الجميع /المرسل والمستقبل/، وكلّ منهما يعرف ويدرك موقفه وموقف الطرف الآخر.

أما المنطقة الأكثر صعوبة فهي النافذة رقم (٤) لأنها مجهولة وغير مكشوفة، وبالتالي فكلتا الطرفين لا يعرفان الحقائق والمشاعر والمعلومات يعني وكأنيهما يعملان في الظلام.

ويمكن تحسين العلاقات الشخصية/ الاتصالات التبادلية من خلال إتباع الاستراتيجيتين التاليتين:

أ - استراتيجية الانفتاح: التي تتطلب من الفرد أن يكون صريحاً ومفتحاً مع الآخرين ويشاركهم المعلومات عن نفسه، ويطلعهم على غالبية آرائه ومشاعره وأفكاره حتى ولو شكّل ذلك بعض المخاطر أحياناً، وهذا ما يساهم في تقليص النافذة (٣) وتوسيع النافذة (١).

ب - استراتيجية التغذية الراجعة: والتي تقوم على سعي الفرد بالحصول على تغذية راجعة عنه من غيره، وهي بذلك تتوقف على استعداد هؤلاء وتعاونهم في تقديم التغذية الراجعة، وفي حال الاستجابة يُمكن لهذه الاستراتيجية أن تقلّص النافذة (٢) وتوسع المنطقة (١).

وغالباً ما يقوم المدير الناجح باستخدام هاتين الاستراتيجيتين معاً من أجل تقليص النافذتين (٢) و (٣) وتوسيع النافذة (١)، وهذا بالتأكيد يتوقف على قدرة المدير واستعداده ورغبته في استخدام الانفتاح والتغذية الراجعة.

وهذا النوع من الاتصال يُساعد على تعزيز درجة الثقة بين الرئيس والمرؤوس، كما ويجعل المرؤوس أكثر معرفة بموقفه في المنظمة وأكثر ارتياحاً عندما يتعلّق الاتصال بعمله وأدائه بالمنظمة.

كيفية تحسين فاعلية الاتصالات:

تتم عملية تحسين فاعلية الاتصالات في المنظمات من خلال النظر بشمولية لعناصر وخطوات عملية الاتصال بدءاً من تبلور الفكرة ذهنياً، وانتهاءً بالتغذية الراجعة، والعمل على تجنّب أية معوقات ومشكلات الاتصال في كل خطوة، ويتمّ ذلك من خلال الإجراءات التالية:

١ - وضوح الرسالة وتجنّب المفردات والمصطلحات الغامضة والصعبة.

- ٢ - شمولية الرسالة لجميع الحقائق اللازمة لفهمها من قبل المستقبل.
- ٣ - الإيجاز وتجنب التكرار والإطالة.
- ٤ - الصدق والشفافية في عرض الرسالة وإيصالها.
- ٥ - وجود الجاذبية في نص الرسالة من أجل لفت انتباه المستقبل.
- ٦ - الإصغاء الفعال للمستقبل.
- ٧ - التعاطف مع المرسل وإدراك وجهة نظره ومشاعره.
- ٨ - العمل على تطوير الاتجاهات الإيجابية من الرسالة.
- ٩ - السعي الفوري لحل المشكلات ومناقشتها.
- ١٠ - جعل النقاش صريحاً ومكثوفاً.
- ١١ - اختيار وسيلة الاتصال المناسبة.
- ١٢ - توفير وتهينة جميع التسهيلات التي من شأنه تفعيل عملية الاتصال.
- ١٣ - تنظيم تدفق المعلومات وإرسالها بالقدر الأمثل.
- ١٤ - تجنب إرسال قدر كبير من المعلومات المكثفة.
- ١٥ - المتابعة من قبل المرسل للتأكد من أن المستقبل قد فهم المعنى المقصود.
- ١٦ - أخذ المرسل جميع التلميحات والإشارات والإيحاءات بالاعتبار.
- ١٧ - تجنب إصدار الأحكام والتقييم المسبق قبل سماع كل الحقائق.

تذكّر

✓ الاتصال هو أحد الوظائف الإدارية الأساسية التي من دونها لا يتم إنجاز الأعمال.

✓ هنالك علاقة طردية بين الاتصال الفعال وبين الرضا عن العمل والأداء والإبداع التنظيمي، والأداء العام للمنظمة.

✓ يُعبّر ماكلوهان عن وسيلة الاتصال بقوله: الوسيلة هي الرسالة.



الوحدة الثانية عشرة

تصميم العمل وعلاقته بالرضا الوظيفي

١. ماهية تصميم العمل
٢. كيف يدرك الفرد محتوى العمل
٣. استراتيجيات تصميم العمل
٤. علاقة تصميم العمل بالرضا الوظيفي
٥. أثر التنظيم على السلوك التنظيمي
 - ✓ أثر الهيكل التنظيمي على السلوك التنظيمي
 - ✓ أثر حجم التنظيم على السلوك التنظيمي
 - ✓ أثر مراحل تطور التنظيم على السلوك التنظيمي
 - ✓ أثر البيئة على السلوك التنظيمي
 - ✓ أثر الاستراتيجية المتبعة على السلوك التنظيمي
 - ✓ أثر التكنولوجيا المستخدمة على السلوك التنظيمي
 - ✓ أثر الصراعات بين مراكز القوى على السلوك التنظيمي
٦. تذكر



ماهية تصميم العمل:

يلعب تصميم العمل دوراً هاماً في فاعلية المنظمة وفي حياة العامل شاغل العمل، وبالتالي فالطريقة التي يتم وفقها تصميم العمل قد تساعد كثيراً في زيادة فاعلية المنظمة في تحقيق أهدافها أو عدم تحقيقها، وقد تعود على العاملين بالكثير من النتائج الإيجابية أو السلبية.

لذلك يُعدُّ تصميم العمل وسيلة وليست غاية في حدِّ ذاته، وهو يقوم أساساً على تطبيق مبدأ التخصص في العمل، وعملية التصميم تُعدُّ عملية صعبة ومعقدة تتضمن اتخاذ القرارات وتحديد الإجراءات وتحليل العمل من أجل التحديد الموضوعي للجوانب التالية:

- ١ - مضمون العمل: ويشمل الأنشطة والواجبات المحددة التي يتطلبها العمل ويقوم على جانبين رئيسيين هما:
 - نطاق العمل: الذي هو مدى تنوع المهام والواجبات المختلفة التي يقوم بها شاغل العمل، فكلما كانت الواجبات قليلة ومحدودة كلما كان نطاق العمل ضيقاً، والعمل روتينياً نمطياً.
 - عمق العمل: الذي يعني مدى الحرية والاجتهاد والتصرف المسموح به لشاغل العمل في تقرير واجبات العمل وطرق أدائه والرقابة عليه.
- ٢ - متطلبات العمل: وهي تتمثل بالتحصيل العلمي والخبرة والخصائص والسمات الشخصية التي يجب توافرها في الفرد الذي سيقوم بالعمل.

٣ - ظروف العمل: وتتمثل بالظروف البيئية التي يتم فيها أداء العمل من مادية كالإضاءة والتهوية والأمان والسلامة، وغير مادية كدرجة المسؤولية والمساءلة والإشراف التي يمارسها شاغل العمل.

٤ - علاقات العمل: وتشمل: العلاقات بين الفرد وشاغل العمل وبين الأفراد الآخرين داخل المنظمة وخارجها.

ومما تقدّم يُلاحظ أن التصميم الجيد للعمل يضمن إشباع حاجات الفرد الفيزيولوجية والاجتماعية، ويُحقق المكانة والشهرة له، ويوفّر له فرص النمو والتطور وغيرها من التأثيرات الإيجابية، وأما التصميم السيء فيُسبب للعامل الغربة والعزلة، والملل وفقدان السيطرة على العمل، وفقدان فرصة النمو والتطور، وغيرها من الآثار السلبية الضارة.

كيف يُدرك الفرد محتوى العمل:

إن تصميم العمل كما أسلفنا يُظهر خصائص العمل على نحو موضوعي، يعني يبيّن كافة الأنشطة والواجبات التي ينبغي القيام بها للحصول على نتيجة محددة.

لكن الشيء الذي يجب عدم إغفاله هو محتوى العمل كما يدركه العامل ويراه أثناء تأديته له، فالأفراد يختلفون فيما بينهم من حيث الخصائص الشخصية والدوافع والحاجات والقيم، لذلك قد يختلف إدراك محتوى العمل بين شخص وآخر وهو ما نلمسه فيما لو تمّ سؤال عدة أشخاص يقومون بنفس المهام عن كيفية رؤيتهم لعملهم، من خلال إجاباتهم المتباينة، ومن هنا تبرز أهمية معرفة كيف يُدرك الفرد عمله؟ وكيف ينظر إليه حين تصميم الأعمال؟

هنالك العديد من العوامل التي تُحدّد إدراك الفرد لعمله نذكر منها:

- عوامل تتعلّق بالفرد مثل: نشأة الفرد، وتحصيله العلمي، وميوله ودوافعه وحاجاته.
- عوامل تتعلّق بالبيئة الاجتماعية التي يؤدي فيها العامل عمله مثل: نمط القيادة، وأسلوب الإشراف، ونظرة الآخرين إلى عمل الفرد.

استراتيجيات تصميم العمل:

هنالك العديد من الاستراتيجيات المتبعة في تصميم العمل وفيما يلي أهمها:

أولاً: استراتيجية التصميم العلمي «الآلي»: وتقوم على الأخذ بالحسبان الجوانب الفنية للعمل وتطبيق مبدأ التخصص الضيق جداً، يعني أن العمل يتضمن مهام محدّدة جداً يتم إنجازها وفق إجراءات ومعايير محدّدة، وهذا ما يحقق المزايا التالية:

- الإنتاجية العالية

- إتقان العمل

- سهولة تدريب العامل

- سهولة اختيار العاملين

لكن مع ذلك هنالك بعض الآثار السلبية لهذا النوع من التصميم مثل شعور العامل بالغرابة والملل بسبب روتينية العمل، وارتفاع الدوران الوظيفي ونسبة الغياب، والإصابات في العمل والشكاوى.....

٢ - استراتيجية تدوير العمل: التي تقوم على تنقل العامل من عمل إلى آخر، وذلك بهدف تقليص احتمالات الشعور بالملل والروتين، من خلال زيادة المهام التي يقوم بها العامل وتنوعها، لكن مع ذلك لم تحقق هذه الاستراتيجية ما كان متوقعاً منها من حيث تحسّن مستوى أداء الفرد، وزيادة رضاه عن العمل وحافزته، وذلك لأن التدوير لا يعدو أكثر من كونه جعل العامل يؤدي أعمالاً روتينية متنوعة ومملة بدلاً من عمل واحد.

٣ - استراتيجية توسيع العمل: التي تقوم على إضافة واجب أو أكثر مما له علاقة بالعمل، يعني زيادة التنوع في المهام، بهدف التغلب على مشاكل الإرهاق والمعنويات المتدنية واللامبالاة الناتجة عن التخصص المفرط، لكن مع ذلك لم تكن هذه الاستراتيجية أكثر نجاحاً من سابقتها مع أنها حققت بعض الإيجابيات في مجال الرضا عن العمل، بسبب إخفاقيها في مجال الحوافز والشعور بالمسؤولية والإنجاز والاستقلالية.

٤ - استراتيجية إثراء العمل: وتقوم على المدخل التحفيزي في تصميم العمل الذي ينطلق من نظرية ذات العاملين في الدافعية التي جوهرها أن العمل ذاته يمكن أن يشكل حافزاً هاماً للفرد، فإذا ما كان لهذا العمل معنى وقيمة ويتضمن تحدياً وتنوعاً، فإن الفرد سيبدل قصارى جهده لتحقيق أداء أفضل.

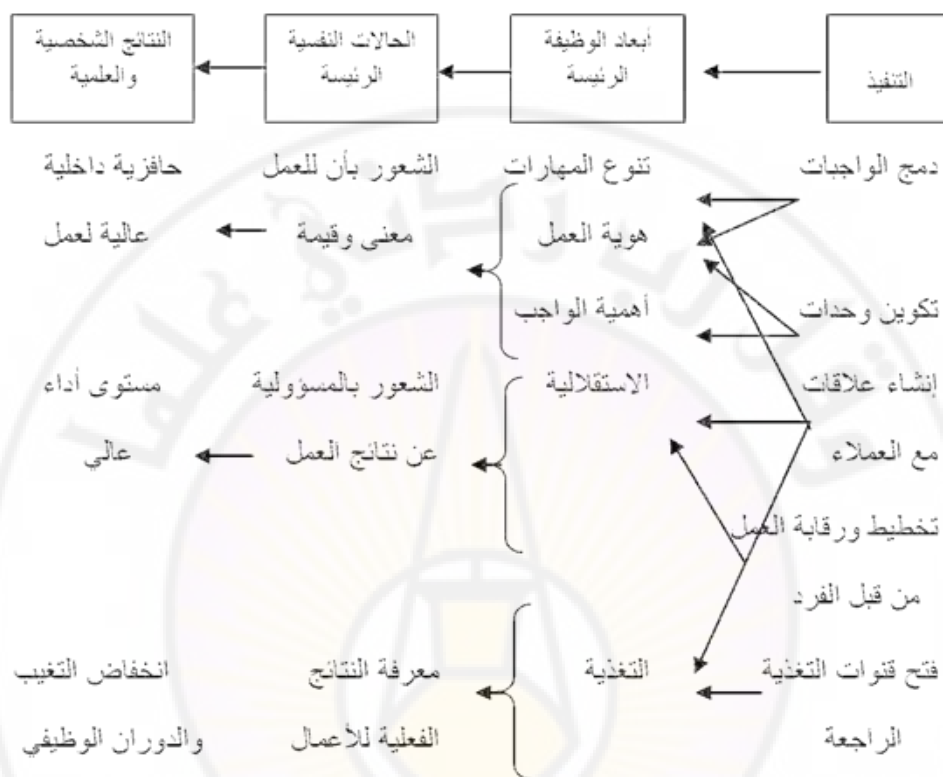
يعني تقوم هذه الاستراتيجية على تحسين نطاق العمل بزيادة تنوع الواجبات، وزيادة عمق العمل معاً في آن واحد، وتتم زيادة عمق العمل من خلال منح العامل مزيداً من حرية العمل والتصرف والاستقلالية وتفويض السلطة، وإعطاء الفرد مسؤوليات أكبر.

ومن أجل زيادة فاعلية هذه الاستراتيجية وضمان تحقيق الفوائد المرجوة منها، قام بعض الكتاب بتحديد مجموعة من الخصائص الذاتية في العمل التي تُسبب دافعية أكبر وحافزية أعلى لدى الأفراد، ومن أهم هذه الخصائص ما يلي:

- أ - تنوع المهارات: التي يتطلبها العمل للقيام بالواجبات التي يقتضيها العمل.
- ب - هوية التحقق من العمل: يعني إلى أي مدى يتضمن العمل إنجاز أجزاء أو وحدات كاملة من العمل يمكن التعرف عليها، والتحقق منها.
- ج - أهمية الواجب: ومدى درجة تأثير العمل على أعمال وحياة الأفراد الآخرين داخل المنظمة وخارجها.
- د - الاستقلالية: ودرجة ما يوفره العمل للعامل من حرية التصرف في جدولة العمل وتحديد الإجراءات.
- هـ - التغذية الراجعة: ومعرفة مدى إطلاع العامل على مستوى أدائه لعمله وفاعلية جهوده الوظيفية.
- و - التفاعل أثناء العمل: ودرجة انسجام الفرد مع غيره في أدائه لعمله.

يعني أنه كلما تضمن العمل درجة أعلى من كل عامل هذه العوامل المذكورة أعلاه، كلما ازداد احتمال تحقيق نتائج إيجابية على مستوى الفرد والمنظمة، من حيث شعور العامل بالمسؤولية وتقدير العمل ونتائجه والرضا عن العمل والحافزية ومستوى الأداء.

وبهذا الخصوص يقترح الكاتب ديسلير النموذج التالي لتطبيق برنامج الإثراء.



المصدر: Dessler, Organization Theory, P.264

متطلبات نجاح استراتيجية إثراء العمل:

لزيادة فرص نجاح استراتيجية إثراء العمل يجب الأخذ بالحسبان بعض الظروف والمتطلبات مثل:

المتطلبات الفردية: وهي تتضمن:

١ - إدراك الفرد لعمله الحالي، وكيف يرى، هذا العمل، فإذا كان يشعر الفرد بأن عمله الحالي معقّد ويُشكّل تحدّياً، فإن المزيد من الإثراء قد يؤدي إلى نتائج عكسية.

٢ - معرفة مدى استعداد الفرد لأي تغيير في تصميم العمل وكيف سيكون رد فعله وتقبّله لهذا التغيير، يعني لتحقيق النجاح ينبغي استعداداً أكيداً ورغبة صادقة لتقبّل التغيير المطلوب وتنفيذه.

٣ - مدى حاجة الفرد للإنجاز، حيث أن الأفراد الذين لديهم درجة عالية من الحاجة للإنجاز يستجيبون لإثراء العمل بإيجابية باستمرار أكثر من أولئك الأفراد الذين لديهم درجة متدنية من الحاجة للإنجاز.

المتطلبات الموقفية: وتتضمن:

١ - مدى الإثراء الذي يتضمّنه العمل الحالي، يعني درجة الإثراء في نظر شاغل العمل: حيث أن الإثراء يكون لدرجة معيّنة وبعدها فإنه سيؤدي إلى نتائج عكسية لأنه سيُربك العامل بسبب المزيد من التنويع والتعقيد في العمل، والشعور بالإحباط لعدم قدرة الفرد على القيام بالعمل، الأمر الذي يجعل من الإثراء ضاراً عندما يزيد عن حدّه.

٢ - مدى رضا العامل عن العوامل الخارجية للعمل كالراتب وظروف العمل والإشراف: يعني تحقيق استراتيجية الإثراء أفضل نجاح في الحالات والمواقف التي يكون فيها العاملون راضين بشكل جيد عن العوامل الخارجية.

هذا بالإضافة إلى تطبيق استراتيجية الإثراء في إطار جهد مكثف، ومتكامل يشمل تعديل الراتب وأسس تقييم الأداء والتدريب...إلخ.

الأساليب الحديثة في تصميم العمل:

أولاً: تصميم العمل على أساس فريق العمل: ويتم عندما يكون إسناد المهام أو الأعمال إلى عدة أفراد تُشكّل فريق عمل، ويكون هذا الفريق يتمتع باستقلالية تامة، أو يُدير ذاته في تخطيط العمل وجدولته وتوزيعه وتنفيذه ومتابعته، أو على الأقل استقلالية جزئية.

ويندرج تحت هذا الأسلوب في تصميم العمل ما يُعرف بحلقة الجودة التي تضم جماعة صغيرة تقل عن (١٠) عشرة أشخاص يقومون بأعمال متشابهة ويجتمعون مرة واحدة أسبوعياً لمناقشة العمل، وتحديد المشكلات، واقتراح الحلول المناسبة لها، وتكون المشاركة في حلقة الجودة طوعية، وتتم إدارة المناقشات من قبل فرد تختاره أفراد الجماعة.

ثانياً: التمكين: وهو عبارة عن عملية توزيع مسؤولية اتخاذ القرارات والاستقلالية في المستويات الدنيا في السلم الهرمي، وفيه يتم التركيز على تحسين قدرات الفرد ومهاراته ومنحه الاستقلالية في العمل، ومساءلته عن نتائج أعماله ضمن عمل الفريق، حيث يتم إنشاء فرق العمل لهذا الغرض، وهنا لا يتم التركيز على الأفراد في اتخاذ القرارات.

ثالثاً - تطبيق بدائل لجدولة العمل: مثل:

أ - الأسبوع المضغوط كأن تكون أيام العمل ٤ أيام فقط.

ب - مكان عمل مرّن: كأن يؤدي الفرد عمله وهو في بيته وليس بالضرورة في مكاتب المنظمة.

ج - ساعات عمل مرنة: كأن يعمل الفرد خمس ساعات يختارها ما بين الثامنة والرابعة عصراً.

د - تقاسم العمل: كأن يتقاسم زميلان العمل الأسبوعي حيث كلّ منهم يداوم الأيام التي يختارها من الأسبوع والثاني يعمل في الأيام الأخرى.

هـ - الانقطاع المؤقت عن العمل: كأن ينقطع الفرد عن عمله فترة معينة ثم يعود بعدها للعمل ثانية.

ومن الملاحظ أن لكلّ من هذه الأساليب مزاياه وسلبياته، لكن جميعها تساهم في تحقيق كفاءة المنظمة وفعاليتها، وتحقيق حاجات ورغبات الفرد وتطلعاته نحو المزيد من الاستقلالية والحرية والاجتهاد والتحمّدي والنمو والتطوّر.

علاقة تصميم العمل بالرضا الوظيفي:

من النظر إلى ما أوردنا أعلاه من استراتيجيات مختلفة لتصميم العمل يلاحظ بأنها تتفاوت من حيث مدى رضا العامل عن عمله ودرجة هذا الرضا التي تحققها كل من هذه الاستراتيجيات.

ومن خلال الدراسات تبين أن استراتيجية التصميم الآلي هي التي تحقق أدنى درجة من الرضا والحافزية، هذا ما يوضح بأن العلاقة بين الرضا عن العمل وتصحيحه ليس بالبساطة التي يخالها البعض، وإنما هي علاقة معقدة لأن الرضا يتوقّف على العوامل التالية:

أ - مستويات النتائج المترتبة على أداء العمل.

ب - كيف ينظر الفرد إلى هذه النتائج، علماً أن هذه النتائج متعددة حيث:

- يتعلّق بعضها بالفرد ذاته.

- وبعضها يتعلّق بالمنظمة.

- ومنها ما هو ذاتي ناجم عن جهد الفرد ذاته باستخدام قدراته ومهاراته الذاتية في العمل، وتتضمن الشعور بالمسؤولية والتّحدي والاعتراف والإنجاز.

- ومنها ما هو خارجي ناجم عن جهد الفرد مصحوباً بعوامل أخرى أو أشخاص آخرين غير معنيين مباشرة بالعمل، وهذه النتائج تشمل على الراتب، وظروف العمل والإشراف والزملاء.

والأعمال جميعها تُوفّر بدرجات متفاوتة فرص النتائج الذاتية والخارجية، لكن من الضرورة الإشارة إلى العلاقة بين هذه النتائج، وضرورة فهمها، فالمكافآت الخارجية تُعزّز وتدعم المكافآت الذاتية إيجابياً حينما يستطيع الفرد أن يعزي مصدر المكافأة الخارجية لجهد وكفاءته في العمل، فمثلاً إذا ما حصل الفرد على ترقية أو علاوة تشجيعية فإنه يشعر بمزيد من الرضا والارتياح إذا ما شعر بأنها تعود إلى مقدراته وكفاءته وليس إلى محاباة رئيسه.

كما وأن نشأة الفرد واتجاهاته وميوله وحاجاته وخصائصه والتأثيرات الاجتماعية تلعب دوراً كبيراً في درجة الرضا لدى الفرد عن العمل والحافزية.

أثر التنظيم على السلوك التنظيمي:

يُعدّ التنظيم الخطوة الأولى التي يتم من خلالها تقسيم الأعمال أفقياً بين وحدات ودوائر مختلفة، وعمودياً إلى عدد من المستويات الإدارية، بهدف تحديد العلاقات التنظيمية وأنماط الاتصالات، وكذلك يهتم التنظيم بتصميم الوظائف وتحديد أدوار العاملين، لذلك يعمل التنظيم على تحديد الفاعلية التنظيمية، وهي

بالنتيجة حصيلة سلوك العاملين بالشكل الذي تحدده القوانين والتعليمات والسياسات.

وبهذا الخصوص قام كل من بيترز وروبرت وترمان في كتابهما المشهور (البحث عن الإبداع) بتحديد ثمانية خصائص أو معايير للمنظمات المبدعة (الفعالة) والتي كلها تؤكد على الدور المهم للموارد البشرية في تنظيم سلوكياتها، وهذه الخصائص أو المعايير هي:

- ١ - التأكيد على الإنجاز
- ٢ - الاهتمام بالعملاء وتفهم حاجاتهم
- ٣ - درجة الاستقلالية بالتصرف الممنوحة للعمال أو الموظفين
- ٤ - زيادة الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين.
- ٥ - درجة تفهم العاملين لأهداف التنظيم والتفاعل معها
- ٦ - وجود العلاقات الجيدة مع التنظيمات المشابهة
- ٧ - بساطة الهيكل التنظيمي
- ٨ - اقتصار الرقابة المركزية على الأمور الأساسية، وإعطاء حرية أكبر للعاملين من أجل حسن التصرف والإبداع.

وانطلاقاً مما تقدّم سنقوم بدراسة تأثير عناصر التنظيم على السلوك التنظيمي فيما يلي:

أولاً: تأثير الهيكل التنظيمي على السلوك التنظيمي:

إن الهيكل يشمل حجم المنظمة، ونمط السلطة، ونمط اتخاذ القرار، لذلك فإن طبيعة الهيكل التنظيمي، وموقع العاملين فيه يؤثر بشكل جلي على قدراتهم في المشاركة والإبداع.

فمثلاً إذا كان الهيكل جامداً وغير مرن ولا يُتيح لأية علاقات للعاملين خارج إطاره، فإن ذلك يضع العاملين في دائرة الخوف من أية اتصالات خارج هذا الإطار، ويمنعهم بالتالي من تقديم أية اقتراحات من شأنها تحسين العمل، والعكس أي إذا كان الهيكل التنظيمي مرناً ويُعدّ أساساً في تحديد العلاقات التنظيمية فيمكن أن يتطور ويستوعب كافة المتغيرات المستجدة، ويشجع العاملين على الاجتهاد لتطويره وتحسينه بما يضمن تحقيق الأهداف، ولا يرى فيه العاملون أيّ تعارض بين التنظيمات غير الرسمية الموجودة فيه والتنظيم الرسمي لأنهم يعتبرون أن التنظيمات غير الرسمية هي في خدمة التنظيمات الرسمية وبالتالي لا بد من وجودها وكذلك فالهيكل الذي يتصف بالجمود ولا يواكب المستجدات، ولا يعترف بالتنظيمات غير الرسمية كظاهرة إنسانية يجب التعامل معها، لا بل يعتبر وجودها وإن لم تخالف التعليمات أمر ضاراً بالتنظيم، يُعدّ مؤثراً سلبياً على المناخ التنظيمي ويُقيد الموظفين ويؤدي إلى الجمود وعدم القدرة على استيعاب المتغيرات.

ثانياً: تأثير حجم التنظيم على السلوك التنظيمي:

يوفر الحجم فرصة كبيرة للتنظيم بالاستفادة من وفورات الإنتاج الكبير، وتحقيق درجة أكبر من الكفاءة، كما ويُسهّل فرص الحصول على دعم متزايد من البيئة التي يعمل فيها، وهذا ما يُساهم في تثبيت قواعد التنظيم وجعل من الصعوبة أن يستغنى عنه المجتمع حتى وإن لم يكن فعالاً لسببين هما:

أ- الخدمات الكثيرة التي يُقدّمها.

ب- كثرة عدد العاملين فيه.

لذلك نجد أن نمو التنظيم وزيادة حجمه يرتبطان بأذهان الكثير بالفعالية وهذا ما يجعل مثلاً رؤساء الجامعات أو مديروا المشافي أو حتى مديرو المصانع يفتخرون بالأعداد الكبيرة من الطلبة أو المرضى أو العاملين في هذه الجامعات والمشافي والمصانع، وحتى يفتخرون بعدد الزبائن.

إلا أن هذه النظرة للنمو واعتباره مؤشراً على الفعالية تستقيم فقط مع نظرية النظم التي تقيّم فعالية أي تنظيم من خلال قدرته على تأمين المواد اللازمة، وتصريف المنتجات والخدمات التي يُنتجها، ومدى انتشاره في المجتمع، ولعل انتشار الفروع مثلاً في مختلف المناطق والمدن دلالة على الفعالية والتطور.

هذا بالإضافة إلى مصلحة القائمين على إدارة هذه التنظيمات بالتوسع والنمو، إذ غالباً ما يزداد نفوذهم وسلطتهم وهيبته مع زيادة حجم التنظيم، وهنالك أيضاً زيادة الراتب ومزايا العمل التي تتبع لزيادة الحجم، وزيادة فرص الاستفادة الذاتية من وراء تشابك علاقات التنظيم مع البيئة المحيطة سواء مع الموردين أم الزبائن أم الحكومة، حيث يسمح ذلك بتحقيق مصالح معينة عند كل هؤلاء الذين يتبادلون معهم العلاقة والمنافع، وهذا ما يجعل العديد من المدراء في المنطقة

العربية يتصرفون في مؤسساتهم التي يديرونها وكأنها ممتلكات خاصة بهم يعطون ويحرمون، دون أية مساءلة.

ثالثاً: أثر مراحل تطور التنظيم على السلوك التنظيمي:

لقد حدّد لاري جرينر عدة مراحل تمرّ فيها التنظيمات عبر الزمن وتختلف في كل مرحلة منها سلوكيات العمل وقواعد ضبط السلوك التنظيمي كما في الآتي:

١- مرحلة الإبداع: وفيها تظهر قدرة المؤسسين على الإبداع وتطوير السلع وتوسيع الأسواق، لذلك نجد أن الهيكل التنظيمي في هذه المرحلة يتسم بالبساطة ونمط العلاقات غير الرسمية في الاتصالات، والدور المركزي للمدير أو المالك، لكن مع تطوّر التنظيم وزيادة الحجم يُصبح من الصعب على المدير أن يستمر في الإشراف المركزي وفي الاعتماد على العلاقات غير الرسمية، وهذا ما يُظهر مشكلة تستوجب إدارة مهنية، وإتباع أساليب وتقنيات أكثر ملائمة.

٢- مرحلة التوجيه: وفيها تتخذ الاتصالات وآلية نمط اتخاذ القرارات الصفة الرسمية والبيروقراطية، ويتم تقسيم العمل، ومراعاة التخصص، وهذا ما يترتب عليه ظهور أزمة في طرق العمل تتمثل في مشاعر الإحباط عند المستويات الإدارية الوسطى، التي تبدأ بالبحث عن وسائل لزيادة نفوذها وتأثيرها على عملية اتخاذ القرارات وخاصة التي ترتبط بمصالحها، وهذا ما يلقي معارضة من الإدارة، التي تسعى لحل هذه الأزمة المتمثلة بالبحث عن الاستقلالية، عن طريق الاتجاه نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات.

٣- مرحلة التفويض: التي تتسم بدرجة كبيرة من الرسمية تتمثل في تقنين القواعد والإجراءات والسياسات والنماذج والأدلة التنظيمية، بحيث لا يعود هنالك ضرورة للمراجعة المستمرة من العامل أو الموظف لرئيسه المباشر.

وإنما يُصبح بإمكانه التصرف بسرعة في الأمور الروتينية، وتلجأ الإدارة إلى تفويض بعض الصلاحيات للمستويات الإشرافية من أجل تفرُّغها هي للتخطيط الاستراتيجي، ولذلك فهي تعمل على تطوير أنظمة رقابة داخلية للإشراف على قرارات المستويات الإدارية الإشرافية عن بُعد، وهذا ما يؤدي إلى خلق أزمة رقابية تتمثل في التعارض بين نزعة المستويات الإدارية الإشرافية للاستقلالية، وبين مخاوف الإدارة العليا من الوصول إلى هذه النزعة، وحينئذ يتم الحل بالعودة إلى الأسلوب المركزي في اتخاذ القرارات.

٤- مرحلة التنسيق: إن زيادة حجم التنظيم وتطوره على المستوى الأفقي جغرافياً ووظائفيًا، وعلى المستوى العمودي عدد المستويات الإدارية، يترافق مع ظهور صعوبات في التنسيق والرقابة، ولذلك ترغب الإدارة بهيكل أقل تعقيداً لضمان أقصى درجة من الرقابة، ودرجة مقبولة من الفعالية التنظيمية.

لذلك ومن أجل حل مشكلة الحاجة للرقابة المركزية دون التدخل المباشر من الإدارة العليا تقوم بإنشاء وحدات استشارية تتولى مهمات المراجعة والتقييم والرقابة على الوحدات التنفيذية، وهذا ما قد يؤدي إلى ظهور صراعات بين هذه الوحدات الاستشارية والوحدات التنفيذية، الأمر الذي يستنفذ الوقت والجهد ويؤدي إلى تدمير المشرفين من كثرة القواعد والإجراءات، وآليات الرقابة، وبالتالي نصل إلى ما يُسمى أزمة الروتين التي تحتاج بدورها إلى حلول حتى لا تضيق الأهداف الأساسية للتنظيم وسط هذه الإجراءات، ولا تصبح بدورها بديلاً عن الأهداف.

٥- مرحلة التعاون: وفيها يتم تطوير آلية جديدة للتعامل مع مشكلة الروتين من خلال إقامة العلاقات الشخصية التعاونية بين أعضاء التنظيم، حيث يتم تشكيل

جماعات عمل لأداء المهام وحل المشاكل، وبذلك يُصبح التنظيم أكثر ديناميكية وحيوية، وهنا تحتل آليات الثقافة التنظيمية دور بديلاً عن السلطة الرئاسية.

٦- مرحلة الضعف التنظيمي: ويتم خلالها قيام التنظيم بعدة إجراءات تشمل عملية إعادة التنظيم كإلغاء بعض الأقسام، أو الوحدات الإدارية، وتقليص عدد المستويات الإدارية، وتخفيض عدد المديرين من مستويات إدارية مختلفة، والاتجاه نحو اللامركزية.

وتعود أسباب الضعف التنظيمي إلى مجموعة من الأسباب مثل:

أ- تغيير الظروف التي تعمل فيها التنظيمات كالمنافسة مثلاً.

ب- ارتفاع تكاليف الإنتاج.

ج- القيود والإجراءات الحكومية الإضافية.

والتي جميعها تستدعي النظر في حجم التنظيم من أجل زيادة القدرة على الصمود، وتتفاوت المشاكل الإدارية التي تُصاحب الضعف والتفكك في التنظيم من حيث حدتها، وترتب تصاعدياً من حيث هذه الحدة كما يلي:

١- تدني الروح المعنوية ومستوى الدافعية لدى العاملين، حيث يفقد العاملون حماسهم للعمل بسبب الارتباك والتغييرات المادية والمعنوية في العمل.

٢- ارتفاع نسبة الاستقالات الطوعية، وخاصة بالنسبة للموظفين الممتازين الذي يسهل عليهم الحصول على فرص عمل بديلة في مؤسسات أكثر استقراراً، بسبب تميز خبراتهم.

٣- فقدان الإدارة العليا لمصداقيتها بنظر العاملين ورؤيتهم لها ككبش الفداء المسؤول عن الضعف وسوء الأوضاع في التنظيم.

٤- قيام الإدارة العليا بإجراءات تستهدف تقليص عدد الموظفين، ويكون عادة من الأسهل الاستغناء عن الموظفين الذين أمضوا مدة أقل في الخدمة.

٥- زيادة مقاومة التغيير من قبل الجماعات المنتفعة من الأوضاع القائمة.

٦- زيادة نشاط جماعات المصالح التي يهملها تعظيم مكاسبها الذاتية، للتأثير على نمط التغييرات، مما يجعل مهمة المديرين صعبة إن لم تكن مستحيلة.

٧- تزايد حدة الصراعات على الموارد المحدودة والبحث المستميت عن مخارج وحلول جديدة.

وللتعامل مع هذه الأوضاع تبعاً للظروف تلجأ الإدارات لبعض الاستراتيجيات التالية:

أ- الاجتماع بالعاملين على كل المستويات وتفعيل الاتصالات لشرح أهداف التغيير ومبرراته، وسماع وجهات النظر المختلفة لتفهم قلق العاملين، والعمل على إشعارهم بالثقة والمسؤولية الجماعية في البحث عن الحلول.

ب- اتباع الأسلوب المركزي في اتخاذ القرارات المركزية، لأن القرارات الصعبة التي تملئها الأوضاع غير العادية تستلزم قرارات غير شعبية وتمس المصالح، ولا يمكن أن يتم الترحيب بها، ومن غير الممكن أن يتطوع من يتوقعون بعض الخسارة بقبول هكذا قرارات، وغالباً ما تلجأ التنظيمات إلى القرارات المركزية عندما تتعرض للتهديدات وتواجه الأزمات.

ج- إعادة تصميم بعض الوظائف بشكل يجعلها ذات مضمون وأهمية أكبر للعاملين.

د- تقديم حوافز تمكن العاملين من التكيف مع الأوضاع الجديدة بأقل درجة من الخسائر، كتلك الحوافز المشجعة على التقاعد المبكر، أو عقد البرامج التدريبية من أجل إعادة تأهيل الموظفين للقيام بأعمال جديدة داخل التنظيم أو خارجه، أو تخفيض عدد ساعات العمل من أجل تخفيض الأجور بشكل يناسب توزيع الأعباء على الجميع.

وفيما يلي تُبيّن النتائج السلبية للضعف التنظيمي في الجدول التالي:

- ١- اللجوء للمركزية وتركيز السلطة في المستويات الإدارية العليا وتدنّي مشاركة المستويات الإدارية الأخرى في اتخاذ القرارات.
- ٢- ضعف التخطيط طويل المدى، بسبب الانشغال بإطفاء الحرائق والأزمات المتلاحقة.
- ٣- البحث عن كبش فداء لتحميله مسؤولية الفشل.
- ٤- مقاومة التغيير أو البحث عن بدائل جديدة.
- ٥- ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي، وخاصة في المستويات الإدارية العليا.
- ٦- تدنّي الروح المعنوية للعاملين.
- ٧- انخفاض الاحتياطي من الموارد المتاحة واستهلاكه للصرف على النفقات التشغيلية.
- ٨- تغليب المصالح الخاصة على المصلحة العامة.
- ٩- فقدان المصداقية والثقة بالرؤساء.
- ١٠- تخفيضات شاملة لكل النفقات دون مراعاة الأولويات.
- ١١- ارتفاع وتيرة الصراعات.

رابعاً: أثر البيئة على السلوك التنظيمي للعاملين:

تُعَدُّ البيئة ذات أثر كبير على السلوك التنظيمي للعاملين، ويوضح الشكل التالي بعض الخصائص البيئية وتأثيرها على نمط الهيكل التنظيمي:



ويتضح من الشكل أعلاه أن هنالك علاقات متبادلة بين البيئة والتنظيم، فالهيكل التنظيمي يتحدد في البداية باتخاذ قرار بشأن القطاع أو المجال الذي يعمل فيه التنظيم لإنتاج السلع والخدمات، ولخدمة قطاع محدد من المستهلكين وهذا يُعَدُّ أمر يُحدِّد بدوره نظاماً خاصاً بالمعلومات اللازمة ونوعية المشاركين والمتفاعلين مع التنظيم، واحتياجاتهم المختلفة، وهذا ما يترتب عليه فهماً خاصاً للبيئة، وهو مجرد فهم الجزء من البيئة الموضوعية العامة، والتي قد تتطابق أو لا تتطابق مع هذا الفهم الخاص بالبيئة، الأمر الذي يترتب عليه تحديد طبيعة

النتائج والمدخلات التي يُقدّمها التنظيم وسلوكيات العاملين التي تتحدّد بفعل السياسات والتعليمات.

لذلك يُعدّ التحكّم بالبيئة والتفاعل معها أمراً في غاية الأهمية لأن التنظيم لا يستطيع عزل نفسه عن المؤثرات البيئية، وأن نجاحه يعتمد على القدرة على التحكّم في البيئة وإدارتها.

ومن البدهي أن المديرين لا يُحبّذون العمل في ظروف لا يستطيعون السيطرة عليها، بكل ما يُعنيه ذلك من معنى، كظروف عدم التيقّن، وعدم الاستقرار، وإنما يُفضّلون العمل في بيئة مستقرة لا مفاجآت فيها، لأن ذلك يُعفيهم من تعديل خطط عملهم باستمرار، لمواكبة التغيّرات والتكيّف معها أو محاولة تقليل آثارها السلبية، الأمر الذي يجعل مهمتهم أكثر سهولة.

لكن ذلك أمر بعيد المنال لأننا نعيش في عالم أصبح فيه المتغيّر هو الثابت الوحيد في بيئة الأعمال، وبالتالي من الضروري ألا تكون التنظيمات أسيرة للظروف وإنما من المفضّل دوماً أن تكون قادرة على السيطرة على المتغيرات البيئية، لذلك نجد من تلك الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات المختلفة للتعامل مع ظروف الغموض، وضمان توافر القوى البشرية اللازمة هو:

- القيام بنقل أعمالها كلياً أو جزئياً إلى الأماكن البديلة التي تتوافر فيها قوى بشرية مؤهلة ورخيصة.

- الدخول في مشاريع مشتركة لتقليل أثر التنافس.

لذلك أنه كلما زاد حجم المنظمة، كلما كانت أكثر قدرة على تحمّل الضغوط والمؤثرات المختلفة، لكن ذلك لا يعني أن المنظمات الصغيرة لا حول لها ولا قوة في مواجهة الظروف البيئية، وإنما تكون مهمتها أكثر صعوبة.

وما يجب التنويه إليه هو أن التنظيمات تعدّ جزءاً من البيئة العامة تؤثر وتتأثر بها، لذلك لابد من أجل نجاح أي تنظيم من إدارة كفاءة للبيئة قادرة على تقليل عوامل الغموض وضبط المؤثرات، والتحكّم فيها، أو التعرف عليها، ووضع الاستراتيجيات اللازمة لذلك.

ومن هنا نلاحظ بأن الخطوة الأولى للتحكّم بالعوامل والمؤثرات الخارجية تبدأ منذ اللحظة الأولى التي يتمّ فيها تعيين العاملين الذين هم العنصر الأساسي والأهم في الإدارة، لأنه يتوقّف عليهم وعلى قدراتهم ورغباتهم وقيمهم وأنماط تفكيرهم وشخصياتهم طبيعة ما تقدّمه التنظيمات من السلع والخدمات.

وتعدّ نظم اختيار وترقية العاملين من الوسائل الرئيسة للتحكّم بالقيم الأساسية التي يركّز عليها التنظيم، لذلك يقوم المخططون في إدارة الموارد البشرية بالتأكد وفق تعليمات الإدارة العليا على المواصفات الشخصية والسلوكية والقيم التي يجب أن تتوفر بمن سينضمون للعمل في التنظيم.

وكذلك فإن نظام الحوافز والترقيات يكافئ السلوك والقيم التنظيمية المطلوبة ويعزّزها، وأنه أيضاً وسيلة للتخلّص من القيم والسلوكيات التي لا تتفق مع التنظيم.

كما أن الوصف الوظيفي والدور المرسوم للموظف هما مواصفات تنظيمية محددة مسبقاً تلزم العاملين للعمل وفقها، وأن العمل على ترسيخ هذه القيم والسلوكيات المطلوبة تبدأ من اليوم الأول لعمل الموظف الجديد، من خلال القيام بدورات تدريبية وتوجيهية، يتم فيها تعريف العامل بثقافة المؤسسة، وأهدافها، وطرق العمل فيها وإجراءاته، ومعايير تقييم الأداء أيضاً، ويستمر هذا العمل التدريبي مع الوقت، لذا ينبغي على العاملين التأقلم معه بشكل مرضٍ، لأنه لا يستطيع العامل الاستمرار في العمل داخل التنظيم في حال وجود تناقض بين الفلسفة والقيم الشخصية لديه، وبين الفلسفة والقيم التي تؤكد عليها المنظمة، وفيما يلي نورد جدولاً يبيّن مصادر الغموض والاستراتيجيات التي يمكن اعتمادها.

مصدر الغموض	الاستراتيجيات المناسبة له
الحكومة	ممارسة الضغط بمختلف الطرق للحصول على معاملة تفضيلية، تعيين موظفين حكوميين سابقين في المؤسسة، محاولة رشوة بعض الموظفين «طبعاً هذا ما يتبع وليس ما ينبغي».
المنافسون	الإعلان بطرق مختلفة لكسب ثقة المستهلك بالسلطة، اختيار محالات عمل يقل بها المنافسون، الاندماج مع المنافسين، الاتفاق مع المنافسين على صيغ تعاون.
اتحادات العمال	التفاوض على اتفاقيات عمل وأجور طويلة المدى، توظيف استشاريين وخبراء في مجال العلاقات العمالية، بناء فروع في دول أخرى تكون اليد العاملة فيها رخيصة، تعيين أصحاب النفوذ كأعضاء في مجالس إدارة الاتحادات.
الموردون	تنويع مصادر الاستيراد، الاحتفاظ بمخزون استراتيجي من المواد الأولية، توقيع عقود طويلة الأجل مع الموردين.
المؤسسات المالية	تعيين مدراء ماليين في عضوية مجلس الإدارة، الاعتماد على عدة مصادر للتمويل، التعاقد مع مؤسسات مالية لتقديم قروض عند اللزوم.
الزبائن	الإعلان، وضع نظام تسعير السلع والخدمات بطرق متعددة، تقنين الطلب على السلع والتحكم فيه، تغيير مجال العمل لمجال فيه زبائن أكثر.
جماعات الضغط	تعيين المناوئين أعضاء في مجالس الإدارة، أو موظفين في المؤسسة، القيام بنشاطات تكسب دعم المجتمع، الاستعانة بالغرف التجارية والصحفيين للرد على المناوئين.

خامساً. أثر الاستراتيجية التي يتبناها التنظيم على السلوك التنظيمي:

تُعَدُّ الاستراتيجية من المحدِّدات الرئيسة للهيكل التنظيمي الذي يُحدِّد بدوره نمط السلوك التنظيمي المطلوب، الذي يتناسب مع ضرورات تحقيق الأهداف التي تتحدَّد ملامحها الاستراتيجية المختلفة.

ولذلك لا بُدَّ لنا هنا من التأكيد على أن مفهوم الاستراتيجية يتصل بعملية وضع الأهداف الطويلة الأجل، وتحديد الوسائل المناسبة لتحقيقها، واتخاذ القرارات حول حجم النشاطات، ومحاولات التوسُّع ونمط التعامل مع الظروف المستجدة، وفيما يلي نورد جدولاً لأهم الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمات:

الاستراتيجية	الأهداف	طبيعة البيئة	الخصائص الهيكلية
الدفاعية	الاستقرار والكفاية	مستقرة	رقابة محكمة، تقسيم شامل للعمل، درجة عالية من الرسمية، مركزية
التحليلية	الاستقرار والمرونة	متغيرة	نمط معذل من الرقابة المركزية، رقابة محكمة على النشاطات المالية، رقابة أخف على النشاطات الجديدة
المستقبلية	المرونة	متغيرة	هيكل تنظيمي مبسَّط، مستوى متدنٍ من تقسيم العمل، مستوى متدنٍ من الرسمية، لا مركزية

فالاستراتيجيات الدفاعية: لا تتوسع في البحث عن مجالات عمل جديدة، ولا في تغيير الاستراتيجية المتبعة، وإنما تعتمد على التوسع فيما هو موجود لدى المنظمة من سلع وخدمات والاحتفاظ بما لديها من زبائن.

أما الاستراتيجية التحليلية: فتعتمد على التوسع ودخول مجالات استثمار ونشاطات جديدة، بعد ثبوت نجاح مؤسسات أخرى في دخولها، وبالتالي فهي تأخذ أفكار الغير جاهزة وتستفيد منها، يعني لا تكون سباقاً في مجالات العمل الجديدة.

في حين أن الاستراتيجية المستقبلية: فهي تُركّز على استكشاف الفرص الجديدة، وتقوم بالمسوحات اللازمة للتعرف على مثل هذه الفرص، وتعتبرها المصدر الرئيسي لجني الأرباح، من خلال تطوير سلع وخدمات جديدة، أو دخول أسواق جديدة، وهي بالتالي تهتم بالأفكار الإبداعية التي تُمكنها من استشعار الاتجاهات المستقبلية التي سيكون لها انعكاسات على فرص عملها.

سادساً . أثر التكنولوجيا على السلوك التنظيمي:

تُعَدُّ التكنولوجيا من العوامل الهامة في التأثير على السلوك التنظيمي، فمثلاً إذا كانت التكنولوجيا تقوم على الأتمتة بشكل كبير، فإن ذلك من شأنه تقليل فرص المبادرة، وبالتالي يكون المناخ التنظيمي غير مشجّع على التفكير، لكن لا يعني ذلك أن العمل الإبداعي لا يكون إلا في العمل اليدوي، وإنما المقصود هو أن مجال تقديم الاقتراحات التي يُمكن أن تساهم في التطوير يكون أكبر في التنظيمات التي لا تقوم كلياً على الأتمتة.

طبعاً المقصود بالتكنولوجيا هو كل المعلومات والأساليب والعمليات التي يتم استخدامها لتحويل المدخلات في أي تنظيم إلى مخرجات، يعني أنها لا تقتصر على التطور في المعدات والآلات وإنما تشمل المعرفة الفنية أيضاً.

ومن ناحية تأثيرها على السلوك التنظيمي للعاملين يرى كل من ترست وبامفورت إلى آثارها على مستوى الروح المعنوية، ومستوى الإنتاجية ومعدل التغيب عن العمل، وعلى أنماط التفاعل بين العاملين، وعلى النواحي التنظيمية كنطاق الإشراف، ونمط الهيكل التنظيمي، ولقد حدّد تشارلز بيرو أربعة أنواع من التكنولوجيا حسب درجة روتينية العمل التي تميزها كما في الآتي:

١ - تكنولوجيا روتينية: وهي التكنولوجيا التي تتكون من مهام سهلة لا يلزم للعامل فيها تعلّم مهارات معقدة، وإنما عليه الالتزام بأمور بسيطة محدّدة تسمح بتقسيم دقيق للعمل، وتُسهّل عملية استبدال العاملين دون عناء كبير، مثل العاملين على خط تجميع السيارات، ويتناسب مع هذه التكنولوجيا إتباع الإجراءات الرقابية والتنسيقية المقتنّة التي لا تترك مجالاً كبيراً لاجتهادات العاملين.

٢ - تكنولوجيا غير روتينية: وهي التي تتصّف بكثرة المهام وتنوعها وصعوبة التعامل معها، ولذلك فهي تستلزم نظاماً إدارياً مرناً يعتمد على الأسلوب اللامركزي في الإدارة، لكي يسمح بدرجة تفاعل كبيرة ما بين العاملين لتبادل الخبرات والنظر في المشاكل التي يواجهونها، كوظائف التخطيط الاستراتيجي، أو العمل في المختبرات.

٣ - تكنولوجيا هندسية: وهي التي تتميز بتنوّع المهام التي يتطلبها العمل واختلافها، وبالتالي تتطلب ضرورة البحث والتحليل المستمر نظراً لتعدد المشاكل وضرورة التعامل معها بطريقة علمية عقلانية، وهذا ما ينطبق على العمل في المجال الهندسي، ويستلزم سلوكاً تنظيمياً مرناً ودرجة أقل من التقنين.

٤ - تكنولوجيا صرفية: وهي التي تتعامل مع قضايا متكررة وغير متنوِّعة كثيراً، وإنما تستلزم معالجتها خبرة كبيرة وسرعة بديهية، واستعداداً فطرياً للعمل، هذا بالإضافة استمرار التأهيل، لذلك فإن العمل فيها يتطلب نوعاً من المرونة واللامركزية، وتنطبق على المهن المختلفة.

وفي نهاية المطاف يمكن القول أنه باختلاف التكنولوجيا المستعملة تختلف حرية التصرف، ونمط اتخاذ القرارات، ودور الجماعات، وعلاقات العمل، وآليات التنسيق.

سابعاً . أثر الصراعات بين مراكز القوى المختلفة على السلوك التنظيمي:

إن التحدُّث عن التأثيرات السابقة على السلوك التنظيمي غير كامل نظراً للطبيعة السياسية للتنظيمات الإدارية، ولأن الصراعات على النفوذ والسلطة تلعب دوراً مهماً في تعديل الاستراتيجيات الأصلية، يعني تغيير طبيعة ونمط التنظيم الإداري السائد، وذلك بسبب اختيار أصحاب المراكز والنفوذ والسلطة للتنظيم الذي يناسبهم ويزيد من نفوذهم، ويرى بهذا الخصوص جون تشايلد: أن الأشكال التنظيمية لا تتشكَّل، وأن القرارات الإدارية لا تُتخذ دائماً على أسس عقلانية وموضوعية، ولا يحكمها فقط متغيرات (الاستراتيجية، والحجم، والتكنولوجيا، والعوامل البيئية) بل أن الدور الرئيسي والاستراتيجي بدءاً من تحديد الاستراتيجيات والأهداف، ومروراً بسياسات التوظيف، حتى الوصول إلى تبني أنماط الرقابة واختيار الأشكال التنظيمية التي تناسبهم وتتوافق مع مصالحهم، مستخلصاً تشايلد الأمور التالية:

أ- يلعب متخذو القرار دوراً استقلالياً كبيراً في مستقبل المؤسسات أكثر من أي من العوامل الموقفية الأخرى.

ب- لا يُعدُّ مفهوم نجاح التنظيم أو فاعليته مفهوماً واضحاً بل مفهوماً متعّداً المعاني.

ج- تتمتع المنظمات بسلطة السيطرة على البيئة والتحكّم فيها.

د- تلعب الأحكام الشخصية ومستويات الإدراك التي يتّصف بها المدبرون دوراً كبيراً في تحديد نوعية البيئة المحيطة والقرارات التي يتمّ اتخاذها.

يعني في النتيجة أن سلوك متخذي القرارات يتّصف بسلطات تقديرية واسعة في اختيار الاستراتيجيات ومجالات العمل، وفي تحديد نمط الهياكل الإدارية، وأن سلوكهم ليس بالضرورة منهجاً عقلانياً يهدف لاتخاذ القرارات المثلى لتحقيق مصالح المنظمة.

ويُعدُّ هذا المنظور مغايراً للمنظور التقليدي الذي يرى أن القرارات الإدارية قرارات عقلانية منسجمة مع الأهداف والاستراتيجيات المحدّدة، وبالتالي يصعب من زاوية هذا المنظور تحقيق الرشداية في القرارات للأسباب التالية:

١- صعوبة الوصول للعقلانية على مستوى الفرد أو المدير أيّاً كان موقعه، لأنه لا يتوفّر لمتخذ القرار الوقت والمال والمعلومات اللازمة للوصول إلى القرار الرشيد، فهذه الظروف لا تتوفّر للمديرين الذين يتعاملون مع ظروف ديناميكية محاطة بعدم اليقين، والغموض، ويسابقون الزمن والمنافسين للوصول إلى الموارد والأسواق.

لذلك فإن كل ما يطمح إليه المدبرون هو: قدرتهم على اتخاذ قرارات واقعية ومرضية إلى حدّ ما، وهذا ما يؤيّد هـربرت سايمون بقوله:

إن الإداري لا يملك ترف انتظار اتخاذ القرارات العقلانية الكاملة بل يكتفي بالوصول إلى رشدانية جزئية، يعني القدرة على اختيار البديل الأفضل من بين خيارات عديدة على أساس جمع كافة المعلومات المتصلة بالقرار، والبحث عن مختلف البدائل الممكنة، والموازنة بين مزاياها وسلبياتها، ومن ثم اختيار البديل الذي يُحقّق أكثر المزايا وأقل السلبيات.

وهناك مشكلة أخرى في المنظور العقلاني لاتخاذ القرارات تكمن في أنه يفترض وجود هدف واحد للتنظيم، مع العلم أن هناك عدة أهداف للتنظيم وليس هدفاً واحداً، وأن الكثير من هذه الأهداف قد تكون متجانسة أو متعارضة.

٢- إمكانية تغليب المصالح الخاصة لمتخذي القرارات على مصالح التنظيم، هذا بالإضافة إلى تضارب المصالح الخاصة لعدد من متخذي القرارات.

٣- وجود مصالح للانتلافات المسيطرة في التنظيم تحاول حمايتها، وقد لا تنسجم هذه المصالح دائماً مع مصالح التنظيم، ولضمان ذلك يلجأ المديرون إلى صياغة الأهداف بلغة رمادية غير واضحة وغير قابلة للقياس، وإلى تصميم الهيكل التنظيمي بشكل يؤمّن خدمة مصالح هذه الانتلافات، وبالتالي إن من يملك القدرة والنفوذ يستطيع تحديد نمط التنظيم وآلية اتخاذ القرارات.

تذكّر

- التمكين هو عبارة عن عملية توزيع مسؤولية اتخاذ القرارات والاستقلالية في المستويات الدنيا من السلم التنظيمي.
- يوفر الحجم فرصة كبيرة للتنظيم في تثبيت قواعده، ويجعل من الصعب أن يستغنى عنه المجتمع حتى وإن لم يكن فعالاً بسبب:
 - أ- الخدمات الكثيرة التي يقدمها التنظيم ذو الحجم الكبير.
 - ب- كثرة عدد العاملين فيه.
- من أسباب الضعف التنظيمي: القيود والإجراءات الحكومية الإضافية.



الوحدة الثالثة عشرة

إدارة الإبداع التنظيمي وعلاقته بالبيئة التنظيمية

١. مفهوم وتعريف الإبداع
٢. الإبداع والابتكار
٣. مكونات الإبداع
٤. مستويات الإبداع في المنظمات
٥. مراحل الإبداع
٦. استراتيجيات دعم الإبداع
٧. محفزات الإبداع
٨. العوامل المؤثرة على الإبداع (معوقات الإبداع)
٩. قياس الإبداع والابتكار في المنظمات
١٠. إدارة المواهب كمدخل لإدارة الإبداع في المنظمات
١١. تذكّر



١- مفهوم وتعريف الإبداع :

تعددت التعريفات الخاصة بالإبداع ، فهناك من ينظر له نظرية فردية على اعتبار أن الإبداع تجسيد لقدرة الفرد على استخدام طرائق غير تقليدية في تحقيق إنجاز تتوافر فيه سمات الأصالة والابتكار ، والبعض ينظر له من المستوى التنظيمي ، والبعض يركز عليه من وجهة نظر فلسفية ، وبعض الباحثين ينظر إلى الإبداع من وجهة نظر الجماعة ، والبعض ينظر له على أنه عملية ينتج عنها عمل جديد ويرضي الجماعة وتقبله على أنه مفيد ، ومن هذه التعاريف:

فيعرف دراكر الإبداع على أنه : تغيير في ناتج الموارد، أو بلغة الاقتصاد تغيير في القيمة والرضا الناتجين عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك "، كما ويعرف على أنه " تبني عملية التغيير في المنظمة والبيئة المحيطة ".

أما Daft فيعرف الإبداع على أنه تبني فكرة جديدة أو سلوك جديد بالنسبة لمجال أو صناعة المنظمة وسوقها وبيئتها العامة ، ويعرفه هيجان على أنه قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانيات الأفراد والجماعات والمنظمات ، كما يعرف على أنه عملية تناول أفكار جديدة فعالة لإشباع حاجات العملاء وهو عملية تجديد مستمرة تشمل كل المنظمة وهو جزء مهم من استراتيجية الأعمال والممارسات اليومية ، ويعرف على أنه التفكير المختلف والذي يعني توافر المهارات والبراعات التي يتم من خلالها التوصل إلى أفكار وملاحظات جديدة تماماً ، أي هو القدرة على رؤية الأشياء بطرق جديدة.

ويعرف الإبداع بأنه عملية عقلية تؤدي إلى إيجاد أفكار وحلول ومفاهيم وأشكال فنية ونظريات ومنتجات تتصف بالفرد والحدثة، ويعرف بأنه المبادرة التي يبديها الفرد في قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكير واتباع نمط جديد من التفكير.

كما تعرف عملية الإبداع بأنها عملية استشعار الصعوبات والمشاكل وفجوات المعلومات والعناصر الغائبة وانحراف شيء وإجراء تحليل وصياغة فرضيات تتعلق بجميع هذه الصور من أوجه القصور وتقييم واختيار هذه التخمينات والفرضيات وإمكانية مراجعتها وإعادة اختبارها ومن ثم طرح النتائج التي تم التوصل إليها .

فالإبداع:

- عملية وعمل ذهني.
- طريقة لحل المشكلات.
- أسلوب لتوضيح سمات وخصائص الأفراد.
- وحدة متكاملة لمجموعة عوامل موضوعية وذاتية تقود لتحقيق إنتاج ذو قيمة.
- أسلوب لتطوير الفرد وتطوير ما يحيط به من أشياء وأساليب.
- سبب للابتكار.

٢- الإبداع والابتكار:

يرى Cook أن الفرق بين الإبداع والابتكار هو أن الإبداع هو التفكير بأفكار غير مألوفة ومناسبة تشمل: الأفكار، الأفراد، التمويل، ويعتبر مدخلات للعملية الإبداعية، في حين أن الابتكار هو التطبيق الناجح للأفكار الإبداعية وتشمل الإبداع والنمو والعائد على الاستثمار ويعتبر مخرجات للعملية الإبداعية.

وتؤكد ذلك Amabile فتري أن الإبداع هو عملية عقلية خلاقية تؤدي إلى إنتاج أفكار مفيدة، جديدة وغير مألوفة من قبل الفرد أو مجموعة من الأفراد يعملون معاً، وتري أن الابتكار ينشأ ويبني على الأفكار المبدعة التي تعتبر الأساس في عملية الابتكار، فالابتكار حسب رأيها هو عبارة عن التطبيق الناجح للأفكار المبدعة أو الخلاقة في المنظمة.

ومن خلال استعراض كلا المفهومين يمكن القول بأن الإبداع والابتكار مصطلحان مترادفان ومتداخلان، إذ يميل الإبداع إلى المستوى الفردي وبداية العملية الذهنية، بينما يميل الابتكار إلى الجانب العملي والمؤسسي في تطبيق الأفكار الإبداعية ويتضمن كلاهما تغييراً جذرياً في الأساليب والأنماط التقليدية على المستوى الفردي والمؤسسي.

٣ - مكونات الإبداع:

يعتمد الإبداع على ثلاث مكونات أساسية وهي:

- + الخبرة : وهي هامة جداً كونها تقدم الحلول الهامة للمشاكل.
- + التفكير التخيلي : وهو الذي يعكس وجهة نظر التقليدية للإبداع ويوفر المهارات التي تساعد الأفراد في رؤية الأشياء الجديدة والمختلفة ويساعد على التعرف على نماذج جديدة.
- + الدوافع الحقيقية : فالإبداع يزداد عند الأفراد عندما تزداد اهتماماتهم بالتحديات ، أو من خلال المشاكل المطلوب مواجهتها ، فالمبدعون من المحتمل أن يزداد اهتمامهم وتأثيرهم بحل المشاكل المعروضة عليهم أكثر من الحاجة إلى مواجهة خطر الفشل أو الضغط على الآخرين.

٤ - مستويات الإبداع في المنظمات:

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداع في المنظمات وهي:

- الإبداع على المستوى الفردي.
- الإبداع على مستوى الجماعة.
- الإبداع على مستوى المنظمة.

فالإبداع على مستوى الفرد هو الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات

وسمات إبداعية ، ومن سمات وخصائص الفرد المبدع:

- ✓ أكثر انفتاحاً على المعلومات والخبرة.
- ✓ المعرفة.

- ✓ التعليم .
 - ✓ لديهم طاقات كبيرة.
 - ✓ لديهم الإصرار الشخصي.
 - ✓ الذكاء على اعتبار أن الشخص المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء ولكنه يتمتع بقدرات تفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.
 - ✓ الشخصية كحب المبادرة والمخاطرة والمثابرة والقدرة على التسامح والإحساس الكبير بالفكاهة.
 - ✓ التلقائية والمرونة.
 - ✓ وضوح الرؤية.
 - ✓ الأصالة أي التحرر من النزعة التقليدية والتصورات الشائعة ، والخروج عن المألوف في التفكير والتغيير.
 - ✓ الشفافية تجاه المشكلات.
 - ✓ يتفاعلون عاطفياً مع الأحداث.
 - ✓ قناعة كاملة بالكفاية الذاتية أو الشخصية.
 - ✓ الالتزام بهدف سام والإخلاص في العمل والقدرة على تقديم الأفكار.
 - ✓ تشجيع تبادل الرأي والنقد الذاتي.
 - ✓ تحمل الغموض.
- أما الإبداع على مستوى الجماعة هو الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة ، علماً أن إبداع الجماعة يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء ، وذلك نتيجة التفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض.

هذا ويتأثر إبداع الجماعة كما ونوعاً بعدة عوامل منها:

✓ الرؤية: حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشترك أفرادها بمجموعة القيم والأفكار المشتركة المتعلقة بأهدافهم.

✓ المشاركة.

✓ الالتزام بالتميز بالأداء كون ذلك يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل ، والعمل على تحديها بشكل مستمر.

✓ دعم الإبداع : أي توفير المساندة والدعم لعملية التغيير وهذا الدعم ممكن ان يكون من خلال الزملاء في الجماعة أو من خلال المنظمة.

✓ تنوع الجماعة.

✓ تماسك الجماعة : فالتماسك في الجماعة يزيد من احتمالات الاستعداد والحماس والنشاط في العمل.

✓ الانسجام في الجماعة : فالجماعة المنسجمة أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة التي تفتقر للانسجام.

✓ حجم الجماعة : حيث يزداد الإبداع مع زيادة عدد أعضاء الجماعة.

✓ عمر الجماعة : فالجماعة الحديثة تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.

أما الإبداع على مستوى المنظمة يعتبر من الضروريات في جميع المنظمات ، إذا ما أرادت البقاء والنمو ، المنظمات المعاصرة بات تجعل من الإبداع أسلوب عمل وممارسة يومية.

فالمنظمات المبدعة والمتميزة تتصف بمجموعة خصائص منها:

- ✓الاتجاه نحو الفعل والإنجاز والتجربة المستمرة.
- ✓القرب من العميل.
- ✓استقلالية العاملين وتعزيز روح الريادة والإبداع فيما بينهم.
- ✓زيادة وتحسين الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين وإسهامهم الفعال.
- ✓تطوير قيم ومبادئ واعتقادات في العمل تحترم ويتمسك بها الجميع.
- ✓بساطة الهيكل التنظيمي.
- ✓الجمع بين الاستقلالية وتفويض السلطة ومركزية الرقابة.
- ولتحقيق الإبداع والابتكار في المنظمات لابد من توفير مجموعة من

الشروط منها:

- ✓ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق وذات علاقة بالمفاهيم ويقدررون القيمة العلمية للنظريات الجديدة ولديهم الرغبة في العمل والاستطلاع.
- ✓إيجاد هيكل تنظيمي منفتح وليس مركزي.
- ✓وضع أهداف واضحة وتوفير الحرية لتحقيقها.
- ✓عدم توجيه النقد أثناء مرحلة توليد الأفكار ، كون ذلك سيساعد على التوصل إلى أفكار مثالية وإنتاج الفكرة من تقييم الفكرة.
- ✓ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية.
- ✓تشجيع الأفكار غير المألوفة والأفكار التلقائية.

✓ ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها .

✓ توفير مستويات عالية من الخبرة الفنية.

✓ ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في بناء المشكلات من عدم والعمل على حلها ، وذلك من خلال التشكيك وإثارة التساؤلات بشأن الواقع الحالي في المنظمة سواء فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي أو العمليات أو أساليب العمل وأدواته.

✓ توفير مناخ العصف الذهني.

✓ إعطاء كل شخص الفرصة في المشاركة ويجب التركيز في البداية على توليد كم من الأفكار وليس على جودة الأفكار.

✓ إعطاء الأفراد نطاق اكبر في عملية صنع القرارات.

٥- مراحل الإبداع

تعددت النماذج التي طرحها وقدمها الباحثين حول مراحل وخطوات عملية الإبداع ، فيشير روسمان إلى أن المراحل هي:

✓ الإحساس بوجود مشكلة ما وبصعوبة هذه المشكلة.

✓ تكوين وتحديد المشكلة.

✓ جمع المعلومات وفحصها والتفكير في البدائل.

✓ تحديد البدائل المتعلقة بالمشكلة.

✓ فحص الحلول بصورة نقدية وتقييمها.

✓ صياغة الفكرة الجديدة وتنفيذها.

فيما يرى كل من Kreitner & Kinicki أن عملية الإبداع تتكون من مراحل خمس هي:

- **المرحلة الأولى : الإعداد :** وتتضمن المدة التي يقضيها الفرد في التعلم والقراءة والتدريب في العمل وحضور المؤتمرات وغيرها ، لكي يتمكن من تحديد المشكلة وأبعادها والإحساس بها.
 - **المرحلة الثانية : التركيز :** وفي هذه المرحلة يركز الفرد اهتمامه وجهوده وتفكيرها على المشكلة.
 - **المرحلة الثالثة : الاحتضان :** وهنا يركز الفرد على البحث عن المعلومات.
 - **المرحلة الرابعة : الإلهام :** في هذه المرحلة يعمل الفرد على الربط بين المعلومات مع بعضها البعض وإيجاد العلاقات فيما بين الأشياء.
 - **المرحلة الخامسة : التحقق :** وهنا يعيد الفرد العملية بكاملها من أجل التحقق من الفكرة أو تعديلها أو تجربتها.
- هذا ومن أكثر التصنيفات شيوعاً هو تصنيف Wallace الذي حدد المراحل بالتالي:

- ١- مرحلة الإعداد والتحضير : وتتمثل في جمع المعلومات حول المشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع.
- ٢- مرحلة التبصر والتفريخ : وهذه المرحلة تعتبر أدق مراحل الإبداع فهي تشهد عمليات التفاعل بين شخصية الفرد ومعلوماته وموضوع البحث ، وهي تمثل مرحلة اقتراح الحلول وبدائل الحلول الممكنة.

٣- مرحلة البزوغ والإشراق : تتميز هذه المرحلة بأنها يمر فيها المبدعون فقط ، وتتمثل فيها عملية البزوغ المفاجئ للفكرة الجوهرية ، أو العمل النموذجي ، كما أنها تأتي واضحة وينجلي معها كل ما كان داخل الشخصية من هم وتعب ومعاناة.

٤- مرحلة التحقق والتحقيق أو التنفيذ : وتشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر وبالاستعانة بأدوات البحث المتاحة ، في الفكرة التي نتجت خلال مرحلة البزوغ ، وذلك للتحقق من صحتها ولتحديد طرق تطبيقها ، مضاعفات عملية التطبيق ، المستلزمات اللازمة وغير ذلك ، فالإبداع يقدم الفكرة الإبداعية ولا ينتهي عندها ، بل أن النتاج الإبداعي لا يتحقق إلا إذا مر في مرحلة التحقق والتنفيذ.

من جهة أخرى يتوجب علينا معرفة أن الإبداع ربما لا يتم وفق المراحل أو الخطوات التي حددها الباحثين ، كون هذه المراحل تتداخل وتتشابك في معظم الأوقات ، كما أنها ليست دائماً عملية عقلانية توجهها أهداف المنظمة ، ففي الكثير من الحالات تتوالد أفكار جديدة قبل الشعور بالمشكلة.

كما يشير بعض الباحثين لدور وتأثير البيئة في عملية الإبداع ، وهذه التأثير يتجلى في :

- ✓ الشعور بالمشكلات من قبل العملاء.
- ✓ البيئة هي مصدر المعلومات الفنية (الأفكار والتقنيات).
- ✓ البيئة يمكن أن تكون مصدراً مالياً وبخاصة في المنظمات العامة.

٦- استراتيجيات دعم الإبداع:

يقول دراكر أن الإبداع هو عمل حقيقي وليس إلهام أو ومضة وأنه يمكن بل يجب أن يدار مثل أية وظيفة ، أو نشاط آخر في المنظمة ، ولكن الطريقة تختلف ، فالإبداع يهتم بالمعرفة وليس بالعمل.

ويرى العديد من الكتاب أن من بين الأدوار الرئيسية للمدير في المنظمات المعاصرة هو إدارة الإبداع ودعمه وتشجيعه ، ويدعم Argyris هذا الرأي ويرى أن المديرين المبدعين الذين يتوقعون التغيير هم الأمل الوحيد لمواجهة المستقبل ودعمهم وتشجيعهم.

فهناك العديد من استراتيجيات الإبداع التي يمكن أن تتبناها المنظمة ، والتي يقصد بها السياسة التنظيمية التي تصمم للترويج للعمليات الإبداعية وإيجاد المناخ الإبداعي داخل المنظمة ، ومن هذه الاستراتيجيات :

١- التطوير التنظيمي : وهو يمثل مجموعة من الأساليب والطرق المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية والتي تصمم لتزيد من قدرة المنظمة على تقبل التغيير وزيادة فاعليتها ، حيث يسعى التطوير التنظيمي إلى تحسين أداء كل من الفرد والمنظمة من خلال الاعتماد على المنهجية العلمية والنظريات والمفاهيم السلوكية الرامية لإيجاد حلول للمشكلات التي يواجهها التنظيم من خلال دراسة المنظمة الإدارية والتعاون معها والبحث في ثقافتها وثقافات العاملين بها حيث أن مفهوم التطوير التنظيمي يتضمن إشارة إلى الانفتاح مع البيئة الداخلية والخارجية بشكل ينعكس على أعضاء التنظيم ، فالتطوير التنظيمي يعتبر امتداداً للمدارس السلوكية التي دعمت المدارس الفكرية الحديثة التي ركزت بشكل رئيسي على الجانب

الإنساني واعتبرته الأساس في العمليات الإنتاجية ، ويعرف التطوير التنظيمي على أنه هو جهد مخطط مستمر لتغيير المنظمة بحيث تصبح أكثر فعالية وإنسانية ويقوم على استخدام معارف العلوم السلوكية لتعزيز ثقافة الفحص الذاتي والاستعداد للتغيير ويتم التركيز بشكل كبير على العمليات التي تتم بين الأفراد وداخل الجماعة ، وهناك من يراه مجهودات منظمة تهدف لتحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات وحل المشاكل وخلق علاقات متوازنة بينه وبين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية ، وقد عرفه ريتشارد بأنه جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل تدعمه الإدارة العليا لزيادة فعالية التنظيم من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجري في التنظيم مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية ، والتطوير التنظيمي بتركيزه على الأفراد والعلاقات يعتبر استراتيجية ملائمة لترويج الإبداع التنظيمي ، فهو يساعد على تدريب الأفراد على تقبل الإبداع كمعيار تنظيمي أساسي ، وعلى ترويج صفات تنظيمية تساعد على الإبداع ، ويجب أن يرسخ التطوير التنظيمي في المنظمة لضمان الالتزام المستمر والقدرة على تقبل وترويج الإبداع ، ويمكن أن يستخدم التطوير التنظيمي لزيادة الوعي بالاهتمامات والمصالح لصياغة أهداف عامة شاملة .

٢- التخصص الوظيفي : وهو يعني قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة ، فلتررويج الإبداع التنظيمي تصمم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية مثل إنشاء وحدات البحث والتطوير أو جماعات التخطيط ، ويمكن ان تكون هذه الاستراتيجية هي الأكثر فاعلية للاستخدام من قبل المنظمات التي تسعى

إلى إيجاد أعمال إبداعية تغطي مساحات تنظيمية صغيرة نسبياً ولا تكون جذرية ، ويعتبر التخصص الوظيفي الاستراتيجية الأكثر شيوعاً بين استراتيجيات الإبداع التنظيمي.

٣- الدورية : وتعني القدرة على استخدام اشكال تنظيمية غير ثابتة أو متغيرة ، مثل نموذج المصفوفة الذي يتم وفقاً له تجميع مجموعة من المختصين والعاملين لتنفيذ مشروع معين وإنشاء بناي تنظيمي مؤقت يحل عن الانتهاء من المشروع ومن ثم تحريك الأفراد للعمل في مشاريع أخرى ، ومن الأمثلة الأخرى على هذه الاستراتيجية نقل أفراد الإدارة العليا في بيانات تشغيلية مشابهة ولكنها ذات مسؤوليات وظيفية مختلفة ، وهناك التعيين الدوري لموظفين جدد ذوي خبرات مختلفة وخاصة بالنسبة للمناصب التي تتطلب إمكانية إبداعية غير عادية ، والتطوير المتوازي للجماعات التي تعمل على حل نفس المشكلة او المشكلات المتشابهة .

وعموماً توجد أربع استراتيجيات تستخدمها أية منظمة من أجل زيادة إنتاجها الإبداعي الذي يقوم به أعضاؤها ، وهذه الاستراتيجيات هي:

- أن تقدم المنظمة إجراءات تشجع على توليد الأفكار الجديدة مثل الأسلوب المعروف باسم العصف الذهني.
- تدريب الأفراد على المهارات المطلوبة لتحقيق الأداء الإبداعي الناجح.
- استخدام عمليات اختيار وتقييم عند توظيف أفراد مبدعين ، وأن تقوم بتوزيع الأفراد على الوظائف الملائمة لمستوى الإبداع الذي يتمتعون به.

- تغيير بعض خصائص المنظمة مثل الهيكل ومناخ العمل ، الثقافة التنظيمية ، بطرق تؤدي إلى تيسير عمليات الإبداع.

٧- محفزات الإبداع :

تتعدد العوامل التي تساعد وتساهم في تحفيز الإبداع التنظيمي ومنها :

١. بناء الثقافة الإبداعية : يمكن أن توصف الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة من القيم والمعتقدات والافتراضات يشترك بها أعضاء المنظمة والتي تسهل التكامل الداخلي البيئي والخارجي .
٢. تحديد الموارد : سواء كانت مالية ، أدوات ، تسهيلات ، معلومات ، فهي تساهم في تحفيز الإبداع ودعمه .
٣. تصميم فرق العمل : باستطاعة المديرين أن يؤثرؤا على الإبداع عن طريق تصميم فرق العمل ، فأعضاء فرق العمل يختلفون بالمهارات والثقة والشفافية في انتقال المعلومات والالتزام بها.
٤. الدعم الاجتماعي : يرتبط الدعم الاجتماعي ارتباطاً إيجابياً مع الإبداع فإذا كان هناك دعم للأفكار الإبداعية من قبل العاملين والمشرفين فإن لذلك تأثيراً إيجابياً على الإبداع .
٥. التقييم : تقييم الأفكار الإبداعية به دور هام في تحفيز الإبداع حيث تبين أنه توجد علاقة إيجابية بين التقييم المتوقع والأداء الإبداعي.
٦. تشجيع العاملين على التعلم واكتساب المهارات المتخصصة والأخذ بالأمور الصعبة والخروج على المألوف.

٧. البعد عن النقد والسخرية للأفكار الخاطئة والتأكيد على أن الفشل هو مرادف للفرص والتعلم.

٨. تبني أنظمة تحفيز ذات كفاءة وفعالية ومشجعة على العمل ، وتشجيع روح الاستقلالية .

٩. تشجيع التعاون بدلاً من المنافسة بين العاملين وخاصة الجدد ، مع العمل على مكافأة العاملين على الأداء الفعال في العمل .

١٠. التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون إطلاق أفكار جديدة للإبداع فيها.

١١. وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتكليفه بأعمال تمثل تحديات لفكره وقدراته لكي تعطيه روح الإبداع والتطوير وتحدي المجهول دون تفريط .

١٢. مساندة المسؤولين للأفكار الإبداعية وتقبلهم لها ودعمها.

١٣. العمل على إنشاء ما يسمى بنك الأفكار على أن تتولى الإشراف عليه جهة مركزية عليا تقوم بتشجيع كل فكرة جديدة وتتبنى المواهب الإبداعية في كل مجال .

١٤. تشجيع الأداء الابتكاري ودعم المبدعين وتبني أفكارهم ودراساتها بشكل جاد ، حتى لو بدت غريبة لأول مرة.

١٥. تشجيع استخدام الأساليب العلمية التي تسهم في إثارة الفكر وخلق روح الإبداع وتقديم أفكار جديدة عند دراسة القرارات في مختلف مراحلها ، ومنها استخدام أسلوب العصف الذهني .

١٦. التركيز على الهياكل غير الرسمية والاتصالات مع تفعيل نظم الحوافز والمكافآت وتشجيع التنوع بين الأشخاص والمهارات.

وهناك من يحدد مقومات الإبداع الإداري بالتالي :

الانتماء المؤسسي: يعتبر الانتماء الوطني ومن ثم المؤسسي والأسري أساساً للإبداع على المستوى القومي، والمؤسسي والعائلي . وتعتبر اليابان مجتمعاً وإدارات مثالا حياً على ما لهذا المفهوم من أهمية ودور في عملية الإبداع . فقد تمكنت اليابان من الاستفادة من هذه القيمة الاجتماعية وتسخيرها في زيادة إخلاص الفرد أياً كان موقعه في المنظمة التي يعمل فيها . وعلى العكس من ذلك فإن زيادة شعور اللامبالاة إن لن نقل الإستهتار بالمال العام يفسر تخف كثير من الدول النامية ، حيث لا يفكر الفرد إلا بالطرق التي يمكنه فيها تحقيق المكاسب الذاتية على حسا المنظمة التي يعمل فيها.

الحس الاقتصادي والاجتماعي : إن مبرر وجود الإدارة هو تحقيق الكفاية والفعالية . وتعني الكفاية خفض النفقات . أما تحسين نوعية الخدمات المقدمة فتأتي بفعل الحس الاجتماعي . ان انعدام هذا الحس من شأنه ان يؤدي إلى اهدار الموارد ناهيك عن عدم القدرة على الإبداع .

العقلية العلمية في التعامل مع المشكلات : تقوم الادارة المبدعة على الأساليب العلمية بدل أسلوب المحاولة والخطأ أو " الفهلوة " فقد ولي الزمن الذي كانت فيه الإدارة جهداً فردياً يعتمد على وجود الفرد العظيم Charismatic leader ، وأصبحت مهنة profession تعتمد على المؤسسية التي تقوم بدورها على الجهود المتكاملة لكافة العاملين .

الانفتاح على الرأي الآخر : لابد للإبداع الإداري من مناخ تنظيمي يسوده احترام الرأي الآخر وليس الإصرار على اسكاته ، فالحوار هو الذي يوصل للجديد والمفيد. ومن هنا تجتهد المؤسسات المبدعة في تحيّن الفرص المناسبة لتشجيع الأفراد على تقديم المقترحات للتطوير والتحسين ، فالمؤسسات المنغلقة على نفسها تحكم على نفسها بالموت البطيء.

الإيمان بمواهب الآخرين : لما كانت الإدارة جهداً جماعياً ، فلا يمكن للإبداع ان يتحقق إلا بتشجيع كافة العاملين على المساهمة بأقصى إمكانياتهم في تحقيق الأهداف التنظيمية . وحتى يتحقق ذلك فلا بد للإدارة من ان تولي عظيم الاهتمام لتشجيع روح الفريق ، ولكن ذاتية وانانية بعض المديرين ، بل بعض المسؤولين واصحاب المراكز تدفعهم أحياناً إلى إخفاء جهود الجماعة حتى يظهروا أنهم وحدهم وراء المنجزات ، متناسين أن مثل هذا العمل مثبط للروح المعنوية للعاملين. إن الإداري الجيد والمبدع هو الذي يرى جهده جزءاً متكاملًا من جهود الآخرين ، ويرى في انجازات الآخرين إنجازاً للمؤسسة . وتزايد ضرورة وجود مثل هذا الشعور كلما انتقلنا إلى المستويات الإدارية العليا .

البعد الإنساني في التعامل والاتصالات : يتحقق المجال الأكبر للإبداع في ظل الاهتمام بالأبعاد الإنسانية في النظر للعاملين ، والذين كما اسلفنا هم أدوات الإبداع . فإذا صفيت نفوس الأفراد وأذهانهم وشعروا أنهم محل اهتمام الإدارة ، اجتهدوا في العمل على ما يحقق إنتاجاً بكلفة أقل ونوعية أفضل.

المثالية والمستقبلية : يتميز المبدعون بالسعي المستمر للأفضل ، واستشراف المستقبل، ورؤية الفرص المتاحة، والتفكير بكيفية استثمارها.

٨- العوامل المؤثرة على الإبداع (معوقات الإبداع) :

تتمثل أهم معوقات الإبداع بالتالي :

- ✓ المعوقات المادية والتي تتعلق بإمكانيات أو ممتلكات المنظمة المادية ، وعدم القدرة على الإيفاء بمتطلبات عملية الإبداع من أساليب وأماكن خاصة وحوافز مادية وغيرها.
- ✓ مركزية الإدارة وعدم الإيمان بتفويض الأعمال الروتينية البسيطة للعاملين.
- ✓ القوانين والأنظمة التي تعمل على الحد من الإبداع والمبادرة وتتعلق بمقاييس الأداء الإبداعي وأنظمة الحوافز وأنظمة تقييم الأفكار الإبداعية .
- ✓ وجود ثقافة تنظيمية تركز على القواعد الرسمية واحترام الطرق التقليدية في عمل الأشياء والتي تضع خطوط فاصلة بين الأدوار .
- ✓ الخوف من التغيير ومقاومة المنظمات له وتفضيل حالة الاستقرار وقبول حالة الوضع الراهن.
- ✓ الهياكل التنظيمية ذات التنظيم الهرمي الصارم تعيق الإبداع ، أم الهياكل المنبسطة والقابلة للنفاذ من خلال حدودها إلى الأقسام فهي تساند وتدعم الإبداع.
- ✓ غياب التشجيع من قبل المنظمة على تجريب الأشياء الجديدة.
- ✓ الخبرة الفنية : فالافتقار للخبرة الفنية لا يساعد في توليد الأفكار الجديدة والملاحظات الفعالة.

✓ الاعتماد الكبير على الخبراء الخارجيين كثيراً في أداء الوظائف الفنية والإدارية المتخصصة ، والتي قد تمثل تحدياً إيجابياً على سلوك الفرد الإبداعي.

✓ عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة.
✓ قلة المعلومات المتوفرة عن الأوضاع الداخلية والخارجية للمنظمات ، وعدم الاستفادة من أنظمة المعلومات بالمتوفرة بالطريقة المناسبة.
✓ غياب النظرة والأهداف المشتركة في المنظمة والتي تعمل على خلق الإحساس المشترك بطبيعة الموقف والتحديات التي تواجه المنظمة.

✓ غياب البرامج التدريبية التي تهدف إلى تزويد الأفراد بالمهارات التي تمكنهم من تطبيق الأفكار والأساليب الإبداعية.
✓ صياغة استراتيجيات المنظمة بطريقة بعيدة كل البعد عن أهداف المنظمة في دعم وتشجيع ومساندة الإبداع.

✓ عملية التقييم لأداء الأفراد : فعندما يعتقد الأفراد أن عملهم سوف يقيم بشكل مناسب فذلك سيساعد على الإبداع ، وبالعكس سوف يحدث رفض لدى الأفراد ويكون هناك تأثير سلبي على أفكارهم والنتائج عن اعتقادهم في التفكير السلبي للآخرين خاصة الرؤساء أو المقيمين .

✓ نمط القيادة : فتمط القيادة الديكتاتوري يعيق ويكبح الإبداع بعكس النمط المشارك والديمقراطي.

كما تنتوع معوقات الإبداع من معوقات على مستوى الفرد أو على الجماعة أو المنظمة، أو معوقات تنظيمية واجتماعية وثقافية ونفسية وعاطفية وإدراكية، ومنها :

- التفكير غير المتعمق
- وضع استراتيجيات على مستوى المنظمة بعيدة كل البعد عن أهدافها المشجعة للإبداع وتطوير المهارات للأفراد
- الخوف من الفشل وغياب التشجيع من المنظمة على التجريب
- الأشياء الجديدة وعدم الخوف من الخطأ والفشل
- الاعتماد غير المبرر على الخبراء الخارجيين في أداء الوظائف الفنية والإدارية المتخصصة
- عدم وضوح الرؤية
- ضعف الولاء المؤسساتي
- عدم الثقة بين الرئيس والمرؤوس
- الأفرط في مكافأة النجاح
- معوقات مادية تتمثل بإمكانيات وممتلكات المنظمة المادية
- القوانين والأنظمة التي تحد من الإبداع
- مقاومة التغيير من قبل الإدارة والعاملين
- عدم دعم الإدارة العليا
- غياب البرامج التدريبية الهادفة لتزويد العاملين بالمهارات والمعارف الاتجاهات الجديدة والتي تساعد على تأدية أعمالهم بالشكل الأنسب
- الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي غير الملائمين
- غياب الدوافع الداخلية للإبداع.

٩- قياس الإبداع والابتكار في المنظمات:

يمكن قياس درجة الإبداع والابتكار في المنظمات من خلال الكثير من المقاييس سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى كل نشاط من أنشطة المنظمة ، فيما يلي مجموعة من المقاييس التي من الممكن الاعتماد عليها في قياس الإبداع والابتكار في مختلف المنظمات (وهي عبارة عن مجموعة أسئلة تؤدي الإجابات عنها بمجموعها إلى تقدير درجة الأخذ بمبادئ الإبداع والابتكار في المنظمة):

- قياس الإبداع على مستوى المنظمة : ومن أمثلة الأسئلة:

- * هل دليل المنظمة يذكر أن الإبداع يعكس روح العمل في المنظمة؟
- * هل الإدارة العليا مهتمة بعملية توليد الأفكار؟
- * هل المناخ التنظيمي يدعم عملية توليد الأفكار الجديدة؟
- * هل يتحدث العاملون في المنظمة عن الإبداع في المنظمة؟
- * هل يخضع العاملون لدورات تدريبية لكيفية حل المشكلات ؟
- * هل تشجع المنظمة على الاتصال ونشر الأفكار المستحدثة ؟
- * هل يعرف العاملون لمن يرفعون أفكارهم؟
- * هل عدد الأفكار الإبداعية كاف ؟

- قياس الإبداع على المستوى الوظيفي : ومن أمثلة هذه الأسئلة:

- * هل المناخ التنظيمي بالقسم يدعم عملية توليد الأفكار؟
- * هل تركز أفكار القسم على الإبداع والتحديث؟
- * هل ترحب الإدارة العليا بالقسم بالأفكار الجديدة؟

* هل يوجد نظام لتسويق الأفكار الجديدة داخل القسم؟

هذا ويمكن قياس الابتكار والإبداع على مستوى كل نشاط ، فمثلاً قياس الإبداع والابتكار على مستوى إدارة الموارد البشرية يتم من خلال الإجابة على عدة تساؤلات منها:

- هل يدرب قسم إدارة الموارد البشرية على الطرق الجديدة لتحفيز العاملين بالمنظمة؟
- هل تتوفر لدى الإدارة العليا في قسم إدارة الموارد البشرية الرغبة في توليد الأفكار الجديدة؟
- هل توصي الإدارة العليا بعناصر غير مادية لتحفيز العاملين؟
- هل تتخذ خطوات إبداعية لتحسين البيئة الأخلاقية في المنظمة؟
- هل يقدم قسم إدارة الموارد البشرية مساهمات إبداعية لتحسين إنتاجية الأفراد؟
- هل تتسم الإدارة بالإبداع عند تقييم المديرين؟
- هل يتسم قسم إدارة الموارد البشرية في الإبداعية في اختيار العاملين.
- هل يسهل القسم تحويل الأفكار للمديرين إلى واقع ملموس؟
- هل أدت الإبداعات الحديثة إلى إعادة خلق إمكانيات الأفراد وتطويرها داخل المنظمة؟
- هل يتم تدريب الأفراد والمديرين بشكل أفضل مما سبق؟
- وعلى مستوى إدارة التسويق يمكن قياس الإبداع والابتكار من خلال مجموعة أسئلة منها:

- هل طورت إدارة التسويق طرق أفضل لجمع المعلومات؟
- هل تكاليف بحوث التسويق معروفة ومدروسة؟
- هل المنتجات الجديدة مرضية مقارنة بالمنافسين؟
- هل نجاح احد الأفكار تحول إلى ممارسة حقيقية؟
- هل تم استخدام استراتيجية تسعير ملائمة ومناسبة؟
- هل لدى فريق التسعير مشكلات في استخدام استراتيجيات إبداعية؟

- هل لدى إدارة التسويق فكرة عن جهود المنافسين لحل مشكلات التسعير؟
- هل ارتفع مستوى الإبداع الظاهر في المزيج الترويجي للسنوات السابقة؟
- هل ارتفع معدل العوائد المحققة نتيجة الحملات الترويجية في السنوات السابقة؟

١٠- إدارة المواهب كمدخل لإدارة الإبداع في المنظمات :

يعتبر الحصول على الموهبة من الأشياء التي ترغب فيها المنظمات بشدة، لأن هذا يعادل الرغبة في الابتكار والإبداع والقدرة على تحقيقهما، ولكن من النادر أن تفهم المنظمات الموهبة أو توفر الرعاية الفعالة لها، حيث نرى أن المنظمات تطلب العديد من إعلانات الوظائف الخالية لتعيين الموهوبين ، وعلى الرغم من ذلك وإذا استطاعت المنظمات تعيين عاملين موهوبين فإنها في الغالب تواجه صعوبة في الاستفادة منهم من خلال المشاركة في العمل والحفاظ عليهم.

وإدارة المواهب تمثل ما تقوم به المنظمات لجذب المواهب والاحتفاظ بها وتحفيزها وتنميتها ، ولقد ظهر هذا المفهوم وبرز في بداية التسعينات من القرن الماضي مع استخدام مصطلح حرب المواهب تعبيراً عن المنافسة الكبيرة بين المنظمة لجذب أصحاب المواهب للعمل بها.

هذا ويعكس تبني مفهوم إدارة المواهب في المنظمات لهدف رئيسي عام يركز على إكتساب وتنمية المواهب بمختلف أنواعها وأينما كانت من خلال مجموعة من الطرق والآليات والسياسات والممارسات المستقلة المؤدية إلى تحقيق الهدف المطلوب، هذا وتشمل عمليات إدارة المواهب التالي:

☒ التحول إلى منظمة يختارها العاملون: من أجل إعداد المنظمة لتصبح

جاذبة للعاملين، على المنظمة أن توفر التالي: فرص جديدة للتدريب وتنمية القدرات والترقي الوظيفي، توفير الأمان الوظيفي، تأمين جودة حياة وظيفية، توفير نظم مكافآت وأجور

وتعويضات مناسبة، توفير إمكانيات تلاءم موظفي المعرفة
كالباحثين والمهندسين وخبراء المعلوماتية والإدارة والاتصالات.

❑ استراتيجية الجذب: تعتمد استراتيجية جذب العمالة على :

- توفير حزمة تعويضات مالية تنافسية ومغرية تجذب العاملين المهرة للانتقال
للعمل في المنظمة.

- دراسة العوامل الخاصة بكل مهنة والتي تؤثر على قرار القائم بالوظيفة للتقدم
للعمل في جهة أخرى، وتدفعه لقبول عرض الوظيفة، ومن هذه العوامل
(فرص الترقى، التدريب، تنمية القدرات، طبيعة العمل، أوقات العمل ،
الإمكانيات المتاحة).

❑ استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب : تركز هذه الاستراتيجية على القبول بحقيقة
تأثير ظروف سوق العمل على حركة العاملين ، وعلى إدراك أنه لا
يمكن حماية العاملين بداخل المنظمة من مغريات فرص التوظيف
الجذابة، وهنا يجب التركيز على جعل التأثير على من يترك المنظمة،
وليس التركيز على الحد من دوران العمالة في المنظمة كهدف تقليدي
لإدارة الموارد البشرية.

❑ استراتيجية المكافآت: هنا يتم إعداد استراتيجية للمكافآت تشعر العاملين
بأنهم مقدرون من جانب الإدارة والمنظمة وتحدث بهم أثر إيجابي يدفعهم
نحو تحقيق كل من أهداف المنظمة وأهدافهم الفردية، ولا تقتصر
استراتيجية المكافآت على المدفوعات والحوافز المالية وإنما قد تتضمن
مكافآت غير مالية مثل التقدير المعنوي وفرص التدريب وتنمية الذات
وفرص الإنجاز .

❖ استراتيجية تنمية المواهب : حيث تقوم المنظمة بتنفيذ بعض السياسات والممارسات التي من شأنها منح الأفراد ذوي المواهب فرصاً لتنمية مهارتهم، وتقديم لهم مجالاً للقيام بالعمل بدرجة أكبر من المرونة والاستقلالية وبما يمكنهم من استثمار قدراتهم بشكل كبير .

❖ استراتيجية تخطيط الإحلال الوظيفي: يتمثل الأسلوب التقليدي لتخطيط الإحلال الوظيفي في تحديد الأشخاص المؤهلين للترقي ومن ثم وضع أسمائهم كاحتياطي لاستبدال المديرين سواء في المدى القصير أو الطويل، وهذا أصبح لا يتناسب مع حركة التقلات السريعة في المنظمات المترافقة بتقييم موضوعي للكفاءات وتأهيلها، أما في إدارة المواهب فالأمر مختلف، فالهدف هو إعداد مجموعة أفراد من أصحاب المواهب المعتادين على العمل بمرونة، والذي يمكن الاعتماد عليهم في ملء الوظائف الشاغرة وفي القيام بالأدوار والمهام المطلوب القيام بها عندما تستدعي الحاجة ذلك.

تذكر

✓ الإبداع هو :

- + عملية وعمل ذهني.
 - + طريقة لحل المشكلات.
 - + أسلوب لتوضيح سمات وخصائص الأفراد.
 - + وحدة متكاملة لمجموعة عوامل موضوعية وذاتية تقود لتحقيق إنتاج ذي قيمة.
 - + أسلوب لتطوير الفرد وتطوير ما يحيط به من أشياء وأساليب.
 - + سبب للابتكار.
- ✓ يعتمد الإبداع على ثلاث مكونات أساسية : الخبرة ، التفكير التخيلي ، الدوافع الحقيقية
- ✓ إدارة المواهب تمثل ما تقوم به المنظمات لجذب المواهب والاحتفاظ بها وتحفيزها وتنميتها

الوحدة الرابعة عشرة

إدارة تنوع قوة العمل في المنظمات

١. التنوع في قوة العمل : المفهوم والتعريف والطبيعة
٢. أبعاد التنوع في قوة العمل
٣. تغيير بيئة العمل
٤. الاستجابات الحديثة للتنوع الثقافي
٥. التنوع العالمي
٦. التعاقد الخارجي لمهام إدارة الموارد البشرية كدخل لتحقيق التنوع
٧. تذكّر



١ - التنوع في قوة العمل : المفهوم والتعريف والطبيعة :

لقد أصبحت أولويات الاقتصاد العالمي تتطلب من الشركات ان تتطور بطرق جديدة ، ومعها أصبح التنوع يلعب دوراً هاماً وأكثر حسماً في أماكن العمل أكثر من أي وقت مضى ، فالمنظمات اليوم تدرك أن الاهتمام الواعي بالقضايا المرتبطة بالتنوع يمكن أن يوفر مكاسب بدءاً من المساعدة على الاحتفاظ بالموارد البشرية ورفع درجة إنتاجيتهم إلى تحسين القدرة على الوصول إلى الأسواق الجديدة ، كما انه من الواضح أن المنظمات تستطيع ان تحقق دخلاً أكبر سواء كان تجاري أو اجتماعي ، وذلك من خلال توجيه نظرها نحو المسؤولية الاجتماعية ومن خلال التنوع .

فالتنوع في قوة العمل من القضايا المثيرة للجدل ومن الظواهر العالمية الشائعة في شركات الأعمال الكبيرة حيث يوجد تباين في خصائص العاملين من حيث السن أو الجنس أو العرق أو الجنسية أو الدين أو الانتماءات أو المناطقية أو السياسية وغير ذلك من الفروقات التي تعرفها التجمعات البشرية. هذا ويشار إلى ظاهرة التنوع في القوة العاملة اليوم في أدبيات إدارة الأعمال بمصطلح Workforce Diversity الذي تطور إلى حقل معرفي كتبت فيه الكثير من الكتب والمقالات و عقدت الكثير من الندوات والمؤتمرات لمناقشته.

فالتنوع يُعرف بطرق مختلفة تغطي مجموعة من الفوارق المرتبطة بالعرق والجنس والهوية الجنسية والعمر والدين وأسلوب المعرفة ومستوى التعليم والوضع الاقتصادي والاجتماعي والطبقية والقدرة الجسدية والأصول الوظيفية وغيرها ، الأمر الذي يحتم على منظمة أن تضع مقاييسها الخاصة بها في تعريف التنوع وفقاً لثقافتها وقيمتها وأهدافها ، فبعض الشركات متعددة

الجنسيات تأخذ بالحسبان الفوارق الحضارية الموجودة بين البلدان ومنها يفشل في إدراك الفوارق الإقليمية الموجودة فيما بينها .

إن أهم المزايا التي يوفرها التنوع في الموارد البشرية في منظمة ما حسب ما أشارت الكثير من الدراسات هو تنوع الخبرات والمهارات وأساليب التفكير وإمكانية تقديم مبادرات وأفكار جديدة تفيد الشركة كثيراً خصوصاً في فترات الأزمات ، بالإضافة لما يحققه التنوع في قوة العمل من جذب واستقرار في قوة العمل الماهرة والمدربة .

وبالمقابل هناك سلبيات خطيرة تنجم عن عدم إدارة التنوع أو احترامه ، التي قد تخلق مشاكل كبيرة للإدارة، وأولى هذه السلبيات هي التمييز ضد بعض فئات العاملين ، فمعظم المديرين ذوي الخلفيات العرقية «المتعصبون لقومياتهم» غير مستعدين لمعالجة التداخلات الثقافية المختلفة لهذه العمالة ، وبالتالي يصبحون منعزلين داخل عرقياتهم من الثقافات المختلطة داخل منظماتهم ، فمثلاً تضم إحدى شركات الحاسبات الرقمية في الولايات المتحدة الأمريكية في أحد مصانعها ٣٥٠ موظف ، وهؤلاء الموظفين من ٤٤ دولة ويتكلمون ١٩ لغة مختلفة مثل الأسبانية ، الفرنسية ، الإنجليزية ، الصينية ، والبرتغالية والفيتنامية وغيرها ، ولكن توجد بعض الأخطاء الشائعة نتيجة الإدارة التقليدية لهذه العمالة من جانب بعض المديرين الأمريكيين منها :

أ - يقوم بعض المديرين الأمريكيين بمكافأة وتهنئة العاملين الأمريكيين إذا ما قاموا بأي تطوير أو ابتكار في العمل ، ولا تتم هذه المكافأة للعاملين الآخرين ، مما يؤدي إلى إحباط للعاملين المغتربين وبالتالي الغياب عن العمل والقصور في الأداء.

ب - تقوم بعض الصداقات بين بعض المديرين وبعض العاملين من مواطنهم الأصلية ، مع عدم قيام هذه الصداقة مع العاملين الآخرين مما يضطر العاملين المغتربين إلى السعي إلى النقل من هذه المنظمات.

ج - تقديم بعض الهدايا من جانب بعض المديرين لمواطنيهم في العمل يؤدي إلى انعزال وتوقع العاملين الآخرين الذي لا يحصلون على مثل هذه الهدايا.

د - إتاحة الفرصة للعاملين الوطنيين للتدريب والعمل في تكنولوجيا الإنتاج الجديدة من قبل المشرفين مقابل حرمان الآخرين يؤدي إلى مزيد من الضغوط النفسية وغيرها.

هـ - التركيز في العلاوات والخدمات والتقدير لآبناء الإقليم على حساب باقي العاملين ، يعتبر من الأمور غير الأخلاقية في العمل التنظيمي.

و - إنصاف العاملين المحليين على العاملين المغتربين وعدم تحقيق العدالة بينهم يؤدي إلى معوقات كثيرة في العمل.

وللقضاء على هذه السلبيات وإدارة الموارد البشرية المتنوعة بفاعلية ، فإن أول ما يجب أن تقوم به الإدارة هو معاملة الآخرين بالطريقة نفسها التي يحب المسؤول أو أي فرد في الشركة أن يعامل فيها، فالاحترام واللفظ بالتعامل والعدالة يطلبها الآخرون كما نطلبها نحن ، ولعل الدورات التدريبية وكيفية التعامل مع التنوع بالقوة العاملة هو أمر حيوي للمديرين ولجميع كوادر شركات الأعمال ، كذلك فإن التوعية بالثقافات المتنوعة وما فيها من إيجابيات والحث على احترام عناصرها يساعد في إشاعة جو من التسامح والتعاون لمصلحة الشركة، ولا بد من الإشارة أيضاً، إلى أن الجامعات في دول مختلفة

تقدم مواد دراسية للطلاب الذين يريدون العمل في بيئات معينة، حيث تغطي الأمور المتعلقة بهذه البيئة كافة من ناحية التاريخ والعادات والتقاليد والثقافة السائدة والنظام الاقتصادي والسياسي وغير ذلك من الأمور ، مع ضرورة تصحيح الأخطاء التاريخية بحق بعض الفئات التي تعرضت إلى إجحاف و ظلم في بعض الشركات لأسباب شتى في السابق، الأمر الذي يساعد في زيادة فاعلية إدارة التنوع .

ويمكن القول عموماً بأن المنظمات لم تحقق بعد النجاح المطلوب في إدارة التنوع وهذا واضح من خلال زيادة معدلات دوران العمل ، ارتفاع نسب الغياب ، انخفاض الرضا الوظيفي والإحباط العام نحو تطوير مسار هذه الجماعات في الكثير من المنظمات على مستوى العالم، والشكل التالي يوضح العوائد والتكاليف المرتبطة بقضية التنوع :

العوائد والتكاليف المرتبطة بقضية التنوع

العوائد من قيمة التنوع	التكاليف من إهمال التنوع
+ زيادة الفرص الحقيقية لتطوير الأفراد والمنظمة	+ انخفاض إنتاجية الأفراد والمنظمة
+ تعزيز التوظيف والاحتفاظ بالعاملين	+ تشويه سمعة المنظمة
+ التفاعل الناجح بين العملاء والسوق	+ زيادة التكاليف المالية والمادية
+ زيادة الإبداع والتكيف	

هذا وتزداد قيمة التنوع من خلال الترحيب به وتشجيعه ورعاية الجوانب المختلفة بين الأفراد حتى يمكنهم تطوير موهبتهم الفردية ولكي يكونوا أكثر كفاءة وفاعلية في المنظمة ، ويعتبر هذا التوجه من الصعوبة بمكان عند تحقيقه، وتعني العرقية المعتقد الذي تؤمن به إحدى الجماعات والثقافة الفرعية الأصلية التي تميز هذه الجماعة عن غيرها من الثقافات الأخرى ، وهذه العرقية تقلل من الاستفادة من قوة وقيمة التنوع ، ومن ناحية أخرى فإن المنظمات الدولية تتجه نحو القيم والسلوكيات والافتراضات المعتمدة على الخبرات أكثر من التوجه نحو الأجناس مثل الأبيض ، الطبقات الوسطى ، الذكور.

فمعظم النظريات تفترض أن العاملين لديهم تشابه في القيم ، المعتقدات ، الدوافع والميل تجاه العمل والحياة عامة ، وهذه النظريات تفترض أنه يوجد طريقة واحدة السلوكيات التي تساعد بنجاح المنظمات على الإنتاجية والكفاءة والتكيف مع كل الموظفين ، وهذا يسمى بمنهج الطريقة الوحيدة المفضلة.

إن وجهات النظر العرقية تنتج ما يسمى بالثقافة الأحادية وهي عبارة عن الثقافة التي تقبل طريقة واحدة فقط لفعل الأشياء ، وهي تعكس مصدر واحد للقيمة والمعتقدات وهي ما يؤمن به جماعة من الأفراد يدركون التميز لأنفسهم مثل الأفراد البيض في أمريكا ، والثقافة الأحادية تعتقد على أن الأفراد الآخرين يعانون من صعوبات ومعوقات كثيرة في التميز سواء من حيث المواهب الفردية أو القدرات ، أي أن الثقافة الأحادية تركز فقط على ثقافة نوع واحد من الجنس البشري مثل ثقافة البيض في أمريكا وما نتج عنها من تفرقة عنصرية تجاه السود ، وأيضاً التمييز العنصري بين البيض والسود والذي كان سائداً في أفريقيا سابقاً.

وهذه الافتراضات تؤدي إلى وجود أشخاص متشابهين أو متماثلين وهو ما يسمى بالموظف المثالي ، إن تنوع العاملين في هذا الإطار يؤدي إلى الضغوط والمشكلات نتيجة للتكرار غير المرن لأنماط الأشخاص المثاليين ، وأيضاً وجود ناقصي الكفاءة من وجهة نظر الرجال البيض أصحاب الثقافة الأحادية وهم يرتكبون أخطاء كموظفين مثاليين وغالباً ما يرون أنفسهم كنوع مختلف عن الآخرين.

كما إن المنظمات يجب أن تهدف إلى التركيز على التعددية الثقافية أكثر من التركيز على الثقافة الأحادية وأيضاً التركيز والاهتمام بالعرقية النسبية أكثر من العرقية الصرفة أو البحتة ، إن العرقية النسبية عبارة عن المعتقد لجماعات وثقافات فرعية من أصول متساوية أما التعددية فهي تعني أن المنظمة تتكيف مع العديد من الثقافات الفرعية وحركة المنظمة تجاه التعددية هو دمج وتكامل جميع الموظفين معاً خاصة أولئك الذين يشعرون بالعزلة والتجاهل ونظراً للتغيرات في قوة العمل فإن المنظمات سوف تصبح مشابهة لقرية عالمية.

ومعظم المنظمات تتحمل مجهودات كبيرة للتحويل من الثقافة الأحادية إلى واحدة من التعددية أو العرقية النسبية ، وربما لا يدرك الموظفون في إطار الثقافة الأحادية التنوع الثقافي أو ربما يكتسبون تأقلم سلبي تجاه القيم الثقافية الأخرى ويفترضون أن ثقافتهم هي الثقافة الرائدة أو القائدة ، ومن خلال كفاءة التدريب يمكن مساعدة الموظفين في قبول طرق مختلفة للتفكير والسلوك والبعد عن المفهوم الضيق فيما يتعلق بالتفكير العرقي الأحادي.

وبالمقابل فإن الموظفين يجب أن يكونوا قادرين على الاندماج في ظل الثقافات المتنوعة والذي يكون فيها الموظف قادراً على التعامل مع جوانب عديدة سواء كانت سيئة أو جيدة ، والاختلافات الثقافية تعكس الخبرات التي

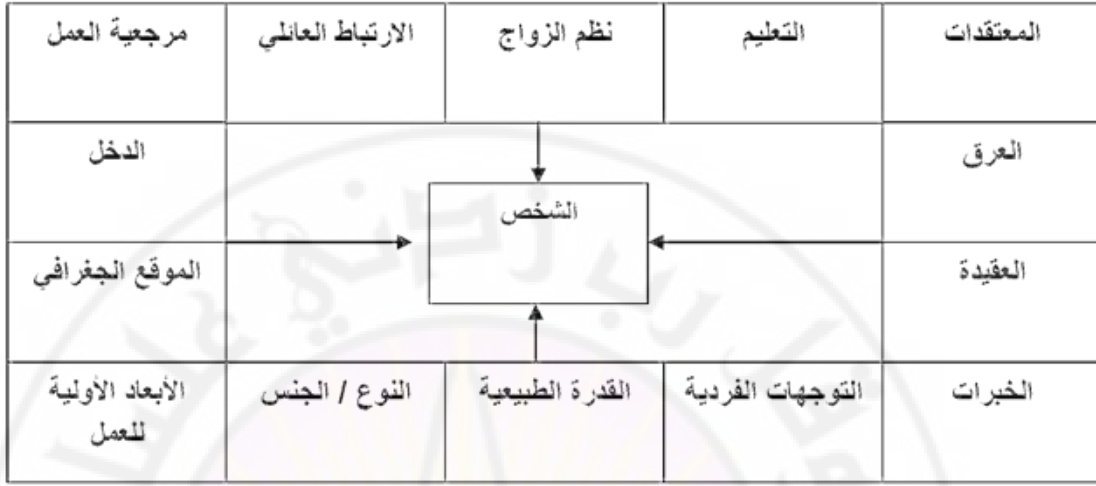
تمكن المنظمات من أن تلعب دور التعددية وتأخذ مميزات تنوع الموارد البشرية.

٢ - أبعاد التنوع في قوة العمل :

يوضح الشكل التالي أبعاداً هاماً للتنوع ، ففي منتصف الشكل يعرض الشكل لأبعاد التنوع الأولية والتي تشمل الجوانب البشرية الموروثة والتي لها تأثير مستمر طوال حياة الفرد ، وهذه الأبعاد الموروثة تشمل العمر ، العرق ، الجنس ، القدرات الطبيعية ، وهذه الأبعاد تشكل الصورة الذهنية لحياة الفرد ونظراته للعالم الخارجي ، أما الأبعاد الأخرى للتنوع فهي تشمل الأبعاد ، والصفات التي يمكن اكتسابها وتغييرها خلال حياة الشخص وتسمى بالأبعاد الثانوية ، وهذه الأبعاد يكون تأثيرها أقل من الأبعاد الأولية ، ومع ذلك يكون لها تأثيرات ذاتية على الأفراد تجاه أنفسهم وتجاه العالم الخارجي ، فقد يدرك العرب التنوع والاختلاف عن الآخرين من خلال أنهم أصحاب حضارة عمرها أكثر من سبعة آلاف سنة ، وقد يدرك الفيتناميون التنوع من خلال أنهم أكثر خبرة حربية من غيرهم ، وهكذا بالنسبة لخصائص أخرى مثل ممارسة العقائد والشعائر الدينية ونظم الزواج والارتباط والإيمان بالعمل وغيرها.

وهذه الأبعاد المكتسبة الثانوية منها التعليم ، المعتقدات ، الخبرات ، الموقع الجغرافي ، الدخل ، خلفية العمل ، الارتباط الأسري ، نظم الزواج ، الثقافة العامة وغيرها ، ويمكن القول أن التحدي الأساسي الذي يواجه الإدارة العليا في المنظمات متنوعة العمالة هي كيفية معالجة هذا التنوع وتعظيمه والاستفادة منه في دمج الأفراد معاً نحو الأداء الفعال في المنظمة.

شكل يوضح الأبعاد الأولية والثانوية للتنوع



هذا ويتوقف مدى فعالية برامج إدارة التنوع في المنظمات على :

✓ مراجعة وتحليل النتائج المترتبة على برامج إدارة التنوع ، حيث تبين أن الشركات التي تدير التنوع بكفاءة كانت أكثر ربحية من الشركات التي تمارس سياسات متحيزة تؤدي إلى التمييز في معاملة الموظفين .

✓ عند التعامل مع الموارد البشرية يجب ان يكون التركيز على الاختلاف فيما بينهم في المهارات والقدرات، وليس على الأوهام والمعتقدات الخاطئة عن بعض الجماعات حتى لو كانت إيجابية ، أي يجب التعامل مع كل فرد بشكل شخصي بغض النظر عن انتمائه لجماعة ما .

✓ الإدارة الجيدة للتنوع تحتاج إلى اهتمام مستمر من جانب الإدارة العليا ، فالموضوع لا يقتصر على مجرد الاهتمام في وقت ما ، بل يجب أن تكون سياسة ثابتة تشمل مختلف أنشطة المنظمة .

✓ التدريب على إدارة التنوع يصبح ناجحاً حينما يكون جزءاً من استراتيجية المنظمة المهمة بإحداث تغييرا في المناخ والثقافة التنظيمية .

✓ الالتزام بالقوانين الخاصة بعدم التمييز بين العاملين في المنظمة ووضع برامج مخططة لإدارة التنوع في قوة العمل، وعموماً تأخذ برامج إدارة التنوع بشكل عام مدخلين هامين هما :

١- برامج التدريب لزيادة معرفة المتدرب بموضوع التنوع : وهذا البرنامج يستخدم كمدخل استراتيجي يستهدف تقوية إحساس الأفراد بموضوع التنوع في مجال العمل ويتناول تعريف التنوع في قوة العمل وآثاره وما الذي يترتب على اختلاف الثقافات في العمل .

٢- برامج التدريب لتنمية مهارات إدارة التنوع : حيث تسعى خذخ البرامج إلى تنمية المهارات والأساليب المطلوبة للتفاعل مع الآخرين .

٣- تغيير بيئة العمل

إن أهمية التنوع الثقافي واتجاهات الموظفين نحو الترحيب بالاختلافات الثقافية سوف تنتج من التغييرات الجوهرية التي تحدث في بيئة العمل سواء داخل المجتمع المحلي أو على مستوى البيئة الاقتصادية ، وهذه التغييرات تشمل العولمة والتغير في قوة العمل ، ويتضح ذلك من خلال تأثير المنافسة العالمية على المنظمات الأمريكية وغيرها ، وقد تبين من الإحصاءات أن حوالي ٧٠% من منظمات الأعمال الأمريكية اندمجت بشكل مباشر في المنافسة العالمية من خلال الشركات عابرة البحار.

والمنظمات التي نجحت في هذه البيئة تحتاج إلى التكيف مع طرق جديدة لإنجاز الأعمال ومنها التوجه نحو التكيف مع التنوع الثقافي ، وعلى سبيل

المثال فإن ١٨ شركة إنتاج سيارات خاصة من اليابان وألمانيا قد أسست مراكز لها في لوس أنجلوس ، كما أن جنوب كاليفورنيا ينظر إليها كبلد تنصهر فيها الثقافات خاصة الأفارقة والإيطاليين والأسبان، فهناك خليط عرقي والشركات التي تحتاج أن تباع سياراتها لكل أنحاء العالم ، ترغب وتحب تنوع القيم في هذه البيئة المتعددة الثقافات أو كما تسمى أرض اختبار التعدد الثقافي.

إن التحدي الكبير الذي يواجه الشركات العالمية هو تغيير تركيب قوة العمل ، فمتوسط سن العاملين كبير الآن ، وزيادة حجم العاملين من النساء أصبح ملحوظاً ، وزيادة نوعيات العاملون ، وأيضاً زيادة حجم المهاجرين لدى الدول الصناعية ، ففي الماضي مثلاً كان العاملين البيض يمثلون الغالبية من العاملين في الشركات الأمريكية «أكثر من ٥٠%» ومع بداية عام ٢٠٠٠ انخفضت هذه النسبة لتصل إلى ١٥% فقط.

ويوضح الشكل التالي الأنشطة المطلوبة لإدارة التنوع الثقافي لقوة العمل :

	ثقافة المنظمة * قيمة التنوع * مبطرة نظم القيمة * التضمين الثقافي	
برامج التعليم * تعليم الإدارة قيمة التنوع * قبول وتعزيز المعرفة * الحصول على مميزات * الفرص التي تقدم المتنوع	نظم إدارة الموارد البشرية اختفاء المحاباة * التعيين * التدريب والتطوير * تقييم الأداء * نظم التعويض والعوائد * الترقيّة	
	إدارة التنوع الثقافي	
تغاير الخواص في الجنس والتعرق / القومية * يؤثر على التماسك / الاتصال * الصراع والجانب المعنوي * تأثير تماثل وذاتية الجماعة على التفاعل مثل التأقلم والتكرار * الضرر الناتج عن التحيز المسبق «العرقية ، السبالة».		المسار المهني المتميز شاملاً النساء * الازدواج المهني * التمييز الجنسي ، المضايقات الجنسية * الصراع بين العمل والأسرة

٤- الاستجابات الحديثة للتنوع الثقافي :

يعتبر تدريب وتنمية الموارد البشرية العاملة في ظل التنوع الثقافي من المسائل الهامة الواجب على المنظمات القيام بها لتحقيق أعلى درجات التوافق والتأقلم مع الثقافات الجديدة وتنمية القدرة على الأداء الفعال داخل المواقف والثقافات الجديدة وتقوية ثقافة المنظمة ذاتها والبحث عن آلية لتحقيق التزام المديرين في الشركة الأم والفروع بمعايير الثقافة السائدة في التنظيم ، وعلى الجيل الثاني من مديري الشركات متعددة الجنسيات التحلي بالصفات التالية:

١- التفكير والتصرف العالمي :

فالمدير ذو التفكير العالمي يفهم أن العالم يتصرف بسرعة كبيرة وأنه أكثر استقلالية في العمل، وهذا يتطلب أن يكون ذو تفكير عالمي ولكن تصرفه محلي ، والتفكير الدولي(العالمي) ضروري لكل من يعمل في الشركات متعددة الجنسيات بدءاً من المدير التنفيذي إذا كانت الشركة تريد دعم الرؤية والاستراتيجية الدولية.

٢- القدرة على التعامل مع أفراد ذوي ثقافات متنوعة : فالجيل الجديد من مديري ش م ج يتدربون على فهم الاختلافات الثقافية لينجحوا في إدارة العلاقات بين الثقافات، فنجاح أي منظمة يتطلب عمل جميع العاملين مع مجموعات مختلفة من الأفراد.

٣- التوجه طويل الأجل (التفكير الاستراتيجي) : فالتوجه قصير الأجل نادر ما يتبع في الاقتصاد العالمي، فمثلاً شركة Motorola وضعت خطة من قبل المدير التنفيذي من خمس سنوات لكي تصبح لاعب استراتيجي دولي ، والآن هي واحدة من أكبر الشركات الأمريكية متعددة الجنسيات التي تنتشر في

الصين، فالتوجه طويل الأجل يتطلب من الشركات الدولية التعامل مع البيئة العالمية بنجاح كبير.

٤- القدرة على إدارة التغيير والتحول نتيجة التعامل الدولي والنظرة طويلة الأجل المطلوبة فإنه يتوجب اختيار قادة لديهم مهارات معينة لتحقيق الفعالية المطلوبة للتغييرات التنظيمية المتعددة.

٥- القدرة على إيجاد وتكوين أنظمة للتعليم وتغيير المنظمات : فالمنظمات التي تنافس في البيئة الدولية تواجهها تغييرات سريعة ومعقدة في البيئة وهذا يجعلها تحتاج إلى مواهب جميع العاملين فيها وتحتاج إلى تنسيق بين جميع وظائف الأعمال، وهذا يتطلب من الجيل القادم من قادة الشركات متعددة الجنسيات أن يكون مسؤول عن بناء المنظمات التي تستطيع أن تقابل الاحتياجات الاستراتيجية للمنافسة العالمية.

٦- الإبداع في تحفيز العاملين لتحقيق التميز القدرة على التحفيز دائماً ما كانت مشكلة تواجه القادة بشكل عام ، والجيل القادم من قادة المنظمات والشركات سوف تواجههم تحديات إضافية للتحفيز كون الأفراد يأتون من عدة بلدان مختلفة ، والقادة ستواجههم تحديات متعلقة بالتحفيز لامتلاك العاملين تعريف بالمنظمة غير الوجود في بلادهم، والقادة هنا يجب أن يطوروا الاستراتيجيات التحفيزية التي تفوق أو تتجاوز الثقافات.

٧- مهارات تفاوضية تكاملية : فجميع الأعمال الدولية تتطلب التفاوض، وعلى أية حال فإن القادة في الاقتصاد الدولي سوف يقضون الكثير من الوقت للتعامل مع المفاوضات في الثقافات المتداخلة، وهذا سيكون بمثابة تحدي جديد من جهة وضرورة ملحة من جهة أخرى.

٨- الرغبة في اكتشاف الفحص في المهام الخارجية : الجيل الجديد من القادة يجب أن يمتلك خبرات دولية مهمة ، ويتطلب منهم مهارات إدارية ونجاح أكثر مما هم عليه عند التعامل في بيئة ثقافية واحدة.

٩- الفهم للثقافات الوطنية(المحلية) : بالرغم من ضغوط العالمية لتعامل العالم كسوق واحدة فإن اختلافات كبيرة تظهر بين الثقافات، فلا قادة شركات متعددة الجنسيات أو حتى أي أعمال أخرى يمكن أن ينجحوا بدون الفهم العميق للثقافات المحلية للبلاد التي يعملون بها، وبالنسبة لمديري الشركات متعددة الجنسيات سيبقى التحدي الكبير أو المطلب الغالب هو تعلم اثنتين أو أكثر من اللغات الأجنبية لفهم الاختلافات الثقافية الوطنية، وبشكل عام ولتطوير المهارات الضرورية لكي يكون المدير هو مدير ناجح لشركة متعددة الجنسيات فالمهمة الأولى هي تعلم كل ما يستطيع حول الإدارة الدولية والأعمال الدولية.

هذا ويرى البعض أن التعرف على المشكلات المتعلقة بالتكيف الثقافي يمثل عنصراً هاماً وضرورياً لنجاح الإدارة في الشركات متعددة الجنسيات، ويعتبر في ذات الوقت تحدي كبير لإدارة الموارد البشرية في وضع السياسات التي تساعد على تدعيم التكيف الثقافي والتغلب على مختلف الصعوبات والمعوقات التي تحول دون تحقيقه، ومن أهم هذه المشكلات المتعلقة بالتكيف الثقافي:

- اختلاف ثقافة الشركات الأم عن ثقافة الشركة بالبلد المضيف.
 - الاختلافات في الاتجاهات والقيم بين أفراد الإدارة العليا.
 - صعوبة التكيف الثقافي للعاملين الأجانب بالبلد المضيف.
- فيتوجب تحقيق التكيف الثقافي مع هذه المشاكل وحلها، وتحدد أهم العوامل المؤيدة والمعوقة للتكيف الثقافي في الآتي:

العوامل المؤيدة مثل: وضوح الأهداف والسياسات، الاختيار الجيد، التدريب والتمهينة، تطوير النظم والتطبيقات الإدارية.

العوامل المعوقة للتكيف الثقافي مثل: الاختلاف في الاتجاهات، الاختلاف في القيم والأولويات، الصدمة الثقافية، البعد الثقافي، نقل الأنظمة والتطبيقات الإدارية من الشركة الأم دون مراعاة الاختلافات الثقافية في البلد المضيف.

ووفقاً للعديد من الباحثين فإن القادة يحاولون بشكل نموذجي إدارة وإيجاد ثقافة متميزة من خلال طرق متنوعة ومن أهمها:

- التأكيد على العناصر والقيم المسيطرة.
 - التشجيع على نشر القصص والأساطير حول القيم الرئيسية في المنظمة.
 - تقوية الممارسات التي تغذي باستمرار القيم والمعتقدات المرغوبة.
 - تكيف بعض المواضيع الشائعة بطرقه الخاصة المتميزة .
 - القدرة على الاتصال بكفاءة، والقدرة على بناء علاقات شخصية، والقدرة على التعامل مع الضغوط.
- ولقد حدد (كير كبرايد، ٢٠٠١) خطوات حل المديرين لمشكلات الاختلافات الثقافية التي تواجههم وذلك بإتباع الخطوات الثلاث التالية لإيجاد وتحقيق التعاون الثقافي:

• الخطوة الأولى: التوصيف:

- البعد عن الوضع وعكسه.
- تقديم وصف موضوعي للوضع.
- النظر للموضع من وجهة نظر الآخرين.

• الخطوة الثانية: التفسير الثقافي:

- تقييم الافتراضات الثقافية البارزة .
- تحديد القيم الثقافية التي يمكن أن تساعد في شرح السلوك.
- تحديد القيم الثقافية التي يمكن أن تفسر سلوك ثقافة الآخر.

• الخطوة الثالثة: الإبداع الثقافي:

- إيجاد حلول التعاون الثقافي البديلة.
- تقديم حلول جديدة تقوم على الثقافات المتداخلة في المشكلة على الأ تكون محدودة.
- معرفة فيما إذا كان أي حل مقترح يتلاءم مع القيم الثقافية للمدير ولقيم الثقافات الأخرى.
- تنفيذ الحل ومراقبة النتائج.

ولكن كيف يمكن للمنظمات أن تعد نفسها لكي تتكيف مع التنوع في

المستقبل ؟

إن أحد المنهج المستخدمة في ذلك هو تقييم قيمة التنوع للمنظمة ، ومن خلال الأسئلة التي توجه يمكن أن تستخدم في فحص المعتقدات والقيم عن تنوع قوة العمل والتي تكون رؤية واضحة عن بيئة العمل الجديدة ، ويجب أن يحدد قادة ومديرو المنظمات في شكل بنود تعريفاتهم عن التنوع ويشجعون التفكير نحو قضايا النوع العرق والتي يتم التعبير عنها بعوامل كثيرة مثل التعليم ، الخلفية ، الشخصية وغيرها من الاختلافات.

وبمجرد أن توجد وتتحدد الرؤية لدى المنظمات عن تنوع قوة العمل ، يمكن للمنظمة أن تحلل وتقيم الثقافة والنظم الحالية داخلها ، وهذه التقديرات تتبع باستعدادات لتغيير الأوضاع الحالية لكي تتلاءم مع النظم والطرق الحالية لهذا التفكير ، ومن خلال هذه العملية فإن الأفراد يكونوا في حاجة لدعم تصرفهم وتعاملهم مع التحديات الكثيرة والصراعات المتعددة اجتناباً والتي سوف يواجهونها ، ولذا فإن الدعم والتدريب هامين للأفراد في لعب أدوار قيادية وريادية ، وأخيراً فإن المديرين يجب ألا يقتصر اهتمامهم ببرامج الممارسات الإيجابية ، وذلك بسبب أن هذا يعتبر عاملاً هاماً لإعطاء النساء والأقليات فرص الوصول إلى الوظائف العليا في المنظمة:

وبمجرد أن تقبل المنظمة وبإخلاص برامج تطوير قوة العمل المتنوعة ، فإن الأفعال والممارسات يجب أن تتم ، ومثل هذا البرنامج للتغيير يمكن أن يتضمن الخطوات التالية:

١ - بناء ثقافة المنظمة التي تعظم قيمة التنوع.

٢ - تغيير الهياكل التنظيمية والسياسات والنظم التي تدعم التنوع.

٣ - تقديم التدريب الذي يزيد من إدراك أهمية التنوع ، ولنجاح كل هذه الجهود فإن دعم الإدارة العليا هو المحدد الأساسي ، كما يقبل كل المديرين بعد ذلك التنوع والجهودات اللازمة لزيادة أهميته وقيمه.

وفيما يلي الخطوات التنظيمية لتقييم التنوع :

١ - لماذا يكون التنوع مهما وذو قيمة للمنظمة؟

✚ يتفق مع القانون.

✚ يتفق مع العلاقات المحلية والمسؤولية الأخلاقية والاجتماعية.

✚ قيمة التنوع = تقدم المنافسة وزيادة قوتها.

٢ - ما هي رؤيتي لتنوع قوة العمل؟

✚ قيم النساء والأقليات على كل المستويات.

✚ الاهتمام والاحتفاظ بقيم الأفراد دون ضرر لهم.

✚ يوجد التنوع وتقدم له الفرص اللازمة.

٣ - ما هو تعريفي للتنوع؟

✚ العرق / النوع / الدين أو العقيدة / الجنس / العمر.

✚ الاتجاهات الجنسية ، الخلفية الثقافية والاجتماعية والتعليم.

ما هي الثقافة التنظيمية في منظمتي؟

+ القيم (ما هو المهم هنا)!

+ الأساطير (من هم الأبطال)!

+ الأنماط (كيف يحقق الشخص الوصول إلى القمة أو التقدم).

+ هل يمكن التوفيق بين الاختلافات؟

٥ - ما هي التعديلات المطلوب أن نفعلها؟

+ تغيير أنماط التعيين والترقية.

+ تقديم نظم جديدة (الترقية - التوجيه - الإعلام والدعاية).

+ تغيير نماذج السلوك الإداري.

٦ - ما هو نوع الدعم الذي يحتاج إليه الأفراد؟

+ تشجيع الأفراد على التقدم والريادة.

+ التصرف بحزم مع الصراعات.

+ التدريب ومساعد الأفراد على التغيير.

٧ - ماذا يمكن أن نفعل للمساعدة وتعظيم قيمة التنوع لدينا؟

+ الاحتفاظ ببرامج المسلك الإيجابي أو الممارسات الإيجابية.

+ الاحتفاظ بالباب مفتوحاً في المنظمات للنساء والأقليات.

+ فتح باب المستويات العليا في المنظمة.

٦- التنوع العالمي

إن أحد المصادر لزيادة التنوع في الشركات العالمية هو العولمة والذي تعني تشغيل الموظفين من كثير من البلدان وبعض التقديرات التي أعدت سنة ٢٠٠٠ تقدر أن نصف العالم سوف يكون مراقباً بالعلاقات الدولية المتداخلة ، وتعني العولمة أن الشركات العالمية يجب أن تطبق إدارة التنوع عبر مراحل ومساحات أوسع من العام ، وهذا يعني أن المديرين يجب أن يطوروا مهارات جديدة ويدركون كيف يتعاملون مع التحديات الفريد والاستثنائية للتنوع الدولي ومنهما التداخل الثقافي ، والقدرة على بناء شبكات أعمال ومنهما العوامل الجغرافية والبشرية والاقتصادية والسياسية والخارجية للدول ، وسرعة تغير التنوع في قوة العمل الدولية تحتاج إلى جانبين لبرامج التنوع الدولي تشمل اختيار وتدريب الموظفين ثم فهم بيئة الاتصالات.

التدريب والاختيار

إن المغتربين Expatriates هم الموظفين الذين يعيشون ويعملون في بلد غير موطنهم الأصلي ، والتدريب والاختيار الجيد للموظفين عبر البحار يزيد من فرص النجاح الدولي للمنظمة ، وعلى إدارة الموارد البشرية أن تتوافر لها المهارات الدولية في عملية الاختيار ، بالإضافة إلى أن المغتربين يستقبلون التدريب على الثقافة المختلطة والتي تطور مهارات اللغة لديهم وتوجهاتهم الثقافية والتاريخية ، ومن الهام أيضاً التحليل الذاتي من قبل المرشحين للعمل في الشركات عابرة البحار وعائلاتهم وقبل التوجه أو قبول أي عمل في دولة أخرى فإن المرشحين يجب أن يسألوا أنفسهم أسئلة مثل:

١ - هل القرين (الزوج والزوجة) يعوق مسارات الوظيفي؟

٢ - هل الانفصال عن الأسرة لفترات طويلة متوقع.

٣ - هل يمكنك بداية التفاعل الثقافي في بلد آخر؟

٤ - هل يمكنك العيش في بيئة مختلفة مثل الاختلاف في جودة الحياة ،
القصور في وسائل الإعلام والتلفزيون ، الحدود في استخدام الماء الساخن
والتليفون؟

٥ - هل يمكنك إدارة مستقبلك من خلال سوق العمل ومن خلال شبكة
الأعمال والحفاظ على الاتصال بمنزلك في بلدك الأصلي؟

إن العاملين في الشركات العابرة للبحار Overseas يجب أن يتكيفوا
مع كل الظروف والمديرين في شركات العولمة ربما يجدون أن نمط إدارتهم
يحتاج للتكيف من أجل النجاح مع البلد الأجنبي Foreign Country، وأحد
جوانب هذا التوافق أو التعديل أو التكيف هو تعلم محيط أو بيئة الاتصالات
للموطن الأجنبي Foreign Location.

محيط وبيئة الاتصالات:

إن الأفراد من بعض الثقافات يتجهون نحو بذل اهتمام أكبر للمحيط
الاجتماعي (الموقع الاجتماعي / السلوك الإيماني / الأوضاع الاجتماعية)
لاتصالاتهم الفعلية أكثر من الأمريكان أنفسهم.

والشكل التالي يؤكد على المناخ الثقافي في مختلف الدول : ففي البيئة
الثقافة العالية حيث تكون هناك حساسية للأفراد تجاه الظروف التي تحيط

بالتغييرات الاجتماعية ، الأفراد يستخدمون الاتصالات في البداية لبناء العلاقات الاجتماعية الشخصية ، وهذا يعني أنه مشتق من المحيط السائد والذي يعكس الموقع ، الأوضاع ، السلوك الإيماني أكثر من الكلمات الواضحة كما أن العلاقات والثقة تكون أكثر أهمية من الأعمال ، والرفاهية والانسجام للجماعة تكون هي القيمة أو الناتج الهام.

أما في ثقافة المحيط المنخفض : حيث يستخدم الأفراد الاتصالات أو لا لتغيير الحقائق والمعلومات بمعنى أن يكون مشتق من الكلمات أساساً ، والصفات التجارية أكثر من بناء العلاقات والثقة والرفاهية الفردية يتم إنجازها أفضل من التركيز على رفاهية المجموعة.

إن الثقافات عالية المحيط تشمل الدول الآسيوية والعربية ، ومنخفضة المحيط تشمل الأمريكية وأوروبا الشمالية ، حتى داخل أمريكا الشمالية ثقافة الجماعات الفرعية تختلف من حيث المدى الذي يؤثر ويشرح لماذا الاختلافات بين الجماعات تضعف من نجاح الاتصالات ، فإن النساء البيض ، الأمريكيان الأصليين والأمريكان الأفارقة كلهم يتجهون لتفضيل الاتصالات في المناخ العالي أكثر من الرجال البيض ، إن التفاعل في المناخ العالي يتطلب وقت أكبر بسبب أن حاجات العلاقات للتطوير والثقة والصداقة يجب إنجازها ، ومعظم المديرين الرجال ومعظم الناس يفضلون العمل في المنظمات من الثقافات منخفضة المحيط لأن الصراعات بين الأفراد داخل المنظمة تأتي من المحيط الثقافي العالي ، والتغلب على هذه الاختلافات في الاتصالات يكون الهدف الأكبر للتدريب على إدراك التنوع.

شكل يوضح ترتيب الثقافات حسب طبيعة مناخ وبيئة الاتصالات

الدولة	البيئات الثقافية عالية المحيط
الصين	
اليابان	
فيتنام	
الدول العربية	
رومانيا	
إسبانيا	
إيطاليا	
انكلترا	
أمريكا الشمالية	
الدول الاسكندنافية	
سويسرا	
ألمانيا	
البيئات منخفضة المحيط	

٧- التعاقد الخارجي لمهام إدارة الموارد البشرية كمدخل لتحقيق

التنوع :

يعتبر التعاقد الخارجي لمهام إدارة الموارد البشرية من الاتجاهات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية وتنوعها، حيث أصبح الكثير من المنظمات يعتمد على شراء بعض خدمات إدارة الموارد البشرية من موردين خارجيين.

ومن أهم مبررات التزايد في هذا المجال هو فكرة المنظمة المحور والتي تركز خبرتها الداخلية على القيام بالمهام الرئيسية تتم تشتري أية مهام أخرى تعد هامشية من مصادر خارجية مختلفة، لذلك نجد أن بعض المنظمات تتعاقد على إنجاز مهام إدارة الموارد البشرية من قبل مكاتب استشارية ووكالات وشركات تقدم خدماتها في مجالات متعددة مثل : الاستقطاب ، البحث عن المديرين التنفيذيين، التدريب، السلامة المهنية، إدارة جداول الأجور والتعويضات ، الخدمات القانونية، إدارة الأمن وغيرها، وكل هذا أثر بشكل كبير على إدارة التنوع في المنظمات .

ومن أهم الأسباب الداعية للتعاقد الخارجي للموارد البشرية التالي:

- ✓ تركيز جهود إدارة الموارد البشرية على المهام الرئيسية ذات القيمة والأثر الأعلى على المنظمة.
- ✓ الحصول على الخبرة: حيث تستطيع المنظمات شراء الخبرات الفنية التي قد لا تكون متوفرة لديها.

ولكن الاعتماد على مدخل التعاقد الخارجي تصادفه عدة صعوبات تتمثل في عدم رضا المنظمات عن الخدمات التي تقدم لها ، ويعود سبب ذلك إلى التسرع في تحديد المهام المحورية الرئيسية مقابل الهامشية التي يمكن طرحها للتعاقد الخارجي ، وفي أحيان أخرى يقوم الموردون الخارجيون بالمغالاة في أسعار الخدمات التي يقدمونها ، بالإضافة إلى ذلك قد يؤثر التعاقد الخارجي سلباً على معنويات العاملين وشعورهم بالأمان الوظيفي ، مما ينعكس سلباً على برامج التنوع للموارد البشرية .

وللتغلب على هذه الصعوبات ينصح الكتاب والباحثون والخبراء بالتالي:

❑ التقييم والتقدير والتقييم المتأني لنوعية الخدمات التي من الممكن طرحها للتعاقد الخارجي وهنا يجب الإشارة إلى ضرورة تحديد محورية النشاط ، وماهي درجة كفاءة تقديمه في الوقت الحالي، وماهي المنفعة التي يتحقق للمنظمة نتيجة التعاقد الخارجي ، كيف تقوم به المنظمات الأخرى، وهل تقوم باقي المنظمات بطرحه للتعاقد الخارجي، ما هي الأسعار المتاحة أمام المنظمة للتعاقد.

❑ يجب طرح مناقصة التعاقد الخارجي وتوجيهها إلى عدد من مقدمي الخدمة ويتم الاختيار من بينهم بناءً على درجة التزامهم بشرط التعاقد وسمعتهم وخبرتهم السابقة وجودة الخدمات التي يقدمونها وتكلفتها.

❑ ضرورة إبرام عقد واضح بين الطرفين يحدد مواصفات الخدمة المطلوبة وسعرها والأساس الذي من الممكن الاستناد إليه عند إلغاء التعاقد.

❖ الإدارة الحذرة لمقدمي الخدمات من الخارجي كما الحال لمقدمي الخدمات من الداخل، وذلك من حيث الرقابة المستمرة للأداء ، ومن خلال مراجعة المعايير والموازنات وذلك حتى يمكن تصحيح أي نقص في وقته ، وحتى انه يمكن إلغاء التعاقد إذا حدث خلل هيكلي وجذري في العمل.



تذكر

- ✓ التنوع في قوة العمل من القضايا المثيرة للجدل ومن الظواهر العالمية الشائعة في شركات الأعمال الكبيرة حيث يوجد تباين في خصائص العاملين من حيث السن أو الجنس أو العرق أو الجنسية أو الدين أو الانتماءات أو المناطقية أو السياسية وغير ذلك من الفروقات التي تعرفها التجمعات البشرية
- ✓ إن أحد المصادر لزيادة التنوع في الشركات العالمية هو العولمة والتي تعني تشغيل الموظفين من كثير من البلدان
- ✓ التعاقد الخارجي لمهام إدارة الموارد البشرية يمثل مدخلاً حقيقياً لتحقيق التنوع



قائمة المراجع

الكتب والدوريات العربية:

- ١- إبراهيم الغمبري، السلوك الإنساني في الإدارة الحديثة، القاهرة: دار الجامعات المصرية.
- ٢- إبراهيم ناصر، مقدمة في التربية، عمان: دار عمان للنشر والتوزيع، ١٩٩٠.
- ٣- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ١٩٩٥.
- ٤- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الإسكندرية: مركز التنمية الإدارية، جامعة الإسكندرية، ١٩٩٣.
- ٥- أسامة محمد عبد المنعم وفوزية ميروك، إدارة السلوك في المنظمات، القاهرة، ٢٠٠٦.
- ٦- ألفيا حسين محمود، السلوك التنظيمي، جامعة عين شمس - القاهرة، ٢٠٠٧.
- ٧- أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، بحوث ودراسات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٨.
- ٨- أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، القاهرة: دار قباء للنشر، ٢٠٠١.
- ٩- أيمن حسن ديوب، نموذج مقترح للتنمية الإدارية في الشركات متعددة الجنسيات، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٦.
- ١٠- جاري دينسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٣.
- ١١- جيرالد جرينبرج و روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، ٢٠٠٤.

- ١٢- حسن حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر، الأردن، ٢٠٠٤.
- ١٣- حسن حريم، إدارة المنظمات - منظور كلي، عمان: الاردن، دار الحامد للطباعة، ٢٠٠٣.
- ١٤- خميس السيد إسماعيل، السلوك الإداري، (دار الهنا للطباعة) ١٩٨٨.
- ١٥- الدجاني، هشام. العولمة الديناميكية الداخلية. الرياض: مكتبة العبيكان، ٢٠٠٣.
- ١٦- رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٥.
- ١٧- سيد محمد جاد الرب، إدارة الأعمال الدولية موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة، مطبعة العشري، ٢٠٠٦.
- ١٨- سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي، القاهرة: مطبعة العشري، ٢٠٠٥.
- ١٩- سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية، دور إدارة الموارد البشرية في بناء ودعم الثقافة التنظيمية، القاهرة: مطبعة العشري، ٢٠٠٥.
- ٢٠- صلاح عبد الباقي، السلوك التنظيمي : مدخل تطبيقي معاصر . دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، ٢٠٠٣.
- ٢١- عامر سالم عوض ، السلوك التنظيمي الإداري ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٨ .
- ٢٢- عائدة سيد خطاب وآخرون، العلوم السلوكية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٤.
- ٢٣- عائدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة والاندماج ومشاركة المخاطر. الطبعة الثالثة، القاهرة: مكتبة الأكاديمية، عين شمس، الأهرام، دار الفكر العربي، ٢٠٠٤.
- ٢٤- عائدة سيد خطاب، العولمة ومشكلات إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، القاهرة: مكتبة الأكاديمية ، عين شمس، الأهرام، دار الفكر العربي، ٢٠٠١.

- ٢٥- عبد الباري دره وآخرون، المفاهيم الحديثة في الإدارة: منهج علمي تحليلي، عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية، ١٩٩٤.
- ٢٦- عبد الناصر محمد علي حمودة، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٥.
- ٢٧- علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للنشر: القاهرة، ٢٠٠٢.
- ٢٨- عمر وصفي عقيلي، الوجيز في مبادئ وأصول الإدارة، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، ١٩٩٢.
- ٢٩- عيسى ملدعون وآخرون، إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق، دمشق، ٢٠١١.
- ٣٠- فؤاد القاضي، استراتيجيات التنمية التنظيمية، الطبعة الخامسة، ٢٠٠٦.
- ٣١- فؤاد القاضي، السلوك التنظيمي والإدارة، الطبعة الأولى، ٢٠٠٦.
- ٣٢- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، عمان، دار الفكر، ١٩٩٤.
- ٣٣- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، عمان: دار الفرقان، ١٩٩٤.
- ٣٤- ماجد العطية، سلوك المنظمات: سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، عمان، ٢٠٠٣.
- ٣٥- محمد الحناوي، السلوك التنظيمي (القاهرة، المكتب العربي الحديث) تاريخ النشر غير معروف.
- ٣٦- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي. دار وائل للنشر، الأردن، ٢٠٠٩.
- ٣٧- محمد قاسم القريوتي ومهدي حسن زويلف، المفاهيم الحديثة في الإدارة: النظريات والوظائف، ١٩٩٣.
- ٣٨- محمد قاسم القريوتي، الإدارة المعاصرة بين النظرية والتطبيق. (عمان جمعية عمال المطابع التعاونية) ١٩٨٥.

- ٣٩- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الفردي والجماعي في المنظمات، دار الشروق ، عمان ، ٢٠٠٠.
- ٤٠- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠.
- ٤١- محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر ، الأردن ، الطبعة الخامسة ، ٢٠١٠.
- ٤٢- محمود محمد السيد، السلوك الإداري، دار الحرير للنشر: القاهرة، ٢٠٠٦.
- ٤٣- ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، منظور كلي مقارنة، الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٩٩٥.
- ٤٤- نبيل عبد الحافظ عبد الفتاح ، مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات ، مجلة الإداري ، السنة ١٧ ، العدد ٦٠ ، ١٩٩٥ .
- ٤٥- نيجل كنيغ ونيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، ترجمة محمود حسن حسني ، دار المريخ للنشر، ٢٠٠٤.
- ٤٦- هاني عبد الرحمن الطويل، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي ، عمان: سفير وعكشة، ١٩٨٦.

الكتب والدوريات الأجنبية:

- 1- B. J. Hodge and Wiliam P. Anthony (1991), Organization Theory: A Strategic Approach, 4th ed. Boston: Mass: Allyn and Bacon, P. 443.
- 2- Charles Perrow, "A Framework for the comparative Analysis of Organizations", American Sociological Review, April, 1967.

- 3- Church , Allan H , “ from Both sides now : The Power of Teamwork-fact or Fiction? Team Performance Management ; “ V4. N2 .1998.
- 4- Colquitt,Jason A;Iepine ,Jeffry A& Wesson,Michael J ; Organizational Behavior : improving performance and commitment in the workplace ;M c Graw-Hill/Irwin ,New York,2009.
- 5- Cullen, John B & Parboteeah, K. Praveen. Multinational Management (Strategic Approach) . 2005.
- 6- Daft. R. L (2004), Organization theory & design, Eight Edition South - Western College Publishing.
- 7- Dale Beach, The management of Personnel at work, 2nd ed, (London: The Macmillan Co, 1970).
- 8- Daniel Robey, Designing Organization, (Boston: IRWIN. 1991.
- 9- David A. Whetten, "Organizational Decline: Neglected Topic in Organizational Science", Academy of Management Review, October, 1980,.
- 10-Edgar F. Huse and Janes L. Bowdithc, Behavior in Organization (Reading: Addison - Welsey Publishing co, 1973)
- 11-Edgar H. Schein, "Cultures in organizations: Three perspectives", Administration Science Quarterly, V. 39, N 2.1994

- 12- Fred Luthans Organization Behavior, 6th ed, N. Y: McGRAW Hill ilnc, 1992 .
- 13-Fred Luthans, Organization Behavior 5th ed,(N. Y: Mc Graw Hill Book, Co, 1989.
- 14-Gary Dessler, A Framework for Human Resource Management. Third Edition. person Education, 2004.
- 15-Gary Johns, & Alan M Saks. Organizational Behaviour. 5th . Person Education Canada Inc, 2001.
- 16- George Gordon in Robbins, Organization Theory.
- 17-Gibson, J. L, Donnelly, J. H. Ivancevich, J. M. and Konopaske, R. (2003), Organizations: Behavior, structure, and processes, Eleventh Edition, Mc Graw - Hill/Irwin.
- 18-Gregory Fisher, B. & Charmine E Hartel,. Cross- Cultural Effectiveness of Western Expatriate- thai client interactions: lessons learned for IHRM research and theory. Cross cultural management. V10, N4, 2003.
- 19-Harold Konntz and Cyrial O'Donnell, Essentials of Management (N. Y: McGraw - Ikll Book co, 1974).
- 20-Herbert A.Simon, Administrative Behavior, Third edition (New York: The Free Press) 1976.
- 21-Heward, W. L, Heron,T. E, Neef, N A.peterson, S. M, Sainato, D. M. Cartledge, G. Gendner, R, Peterson, L, D, Hersh, S. B. & Darding, J. C (2005), Focus on behavior analysis in

education: Achievements, Challenges & opportunities,
Upper Saddle River, Prentice Hall.

22-Ingram, Hyden, " Linking Teamwork With Performance :"
Team Performance Management ; " V2. N4 .1996.

23-Ivancevich, J. M. & Matteson, M. T. (2002), Organizational
behavior, Sixth Editin, McGraw - Hill/Irwin.

24-Ivancevich,JhonM;Konopaske,Robert& Matteson,Michael T ;
Organizational Behavior& Management ; M c Graw-
Hill/Irwin ,New York,2008.

25-James D. Thompson, Organizations in Action (New York:
McGraw-Hall, 1967),.

26-James G. March and Herbert A. Simon, Organization (New
York: John Wiley, 1958).]

27-James Gibson, John Ivancevich and James H. Donnell, Jr,
Organizations: Behavior, Structure and Processes, 8th
ed. (Noston Mass: IRWIN, 1994).

28-Jeffrey Pfeffer in Wagner and Hollenbeck Management of
Organizational Behavior .

29-Jim Rosenthal and Judy Wade, How to Make Reengineering
Really Work , Gane Hall, Harvard Business,1993.

30- Joane Martin, "Can Organizational Culture Be Managed" In
peter Frost et al (1985). Organizational Culture, Beverly
Hills, Galif; Sage Publication,

- 31-John R. Kimberly, "Issues in the Creation of Organizations",
Academy of Management Journal, September 1979.
- 32-Johnston, J. M and pennypacker, H. S. (1993), Readings for
strategies and tactics of behavioral research, 2ed
Edition, Hillsdale, HF: Erlbaum.
- 33-Juniper , Dean , "Human Resource and Creativity ", Work
Study . V 45 , N6 , 2001.
- 34-Katz and Kahn. The Social Psychology of Organizaation, (N. Y:
John Willey and Sons, Inc, 1966)
- 35-Keith Davis and John w. Newstrom, Human Behavior at Workl;
Organizational Nehavior 8th ed, N. Y: McGraw - Hill
Book com. 1989).
- 36-Kreitner, R. & Kinick, A (2007) Organizational behavior,
Seventh Edition, McGraw - Hill/Irwin.
- 37-Kreitner, R. & Kinick, A. (2001), Organizational behavior,
McGraw - Hill/Irwin.
- 38-Kurt Lewin in Keith Daivs and John Newstrom (1989) Human
Behavior at Work. 8th ed. New York: McGraw - Hill Book
Co.
- 39-Larry E. Greiner, "Evolution and Revolution as Organization
Grow" Harvard Business Review, July August 1972.
- 40-Luthans, Organizational Behavior, p. 564, Hodge and Anthony,
Organization Theory.

- 41- Mathis, Robert L & Jackson, John H. Human Resource Management. 10th . 2004.
- 42-Michel Hammar and James Champy, Reengineering the Corporation, Harper Business, 1993
- 43-Rabey, Cordon, " The Paradox of Teamwork:" Industrial & Commercial Training, V35. N4 .2004.
- 44-Randall Ripley and Grace A. Franklin, Congress, the Bureaucracy and Public Policy, (Homewood, Ill: Dorsey Press, 1984.
- 45- Raymod E. Miles and Charles Snow, Organization Strategy, Structure, and process" Academy of Management, Review, July, 1978.
- 46-Rensis Likert in Dacis, A. Kolb et al, Organizational Psychology 2nd ed, New Jersey: Prentice – Hall Inc .
- 47-Richard C. Husman, Carl M. Loge and Dwight L. Greshly, Readings in Interpersonal and Organizational Communication (Boston: Horbrook Press, Inc, 1969.
- 48-Richard L. Daft, Organization Theory and Design. 10th . 2001.
- 49-Richard M. Steers and Lyman W. Porter , Motivation and Work Behavior, 5th ed, New York; McGraw - Hill, Inc, 1991.

- 50-Robbie Chet, & et al. The Right Stuff : Understanding Cultural Differences in Leadership Performance Journal of Management Development, V20, N7, 2001 .
- 51-Rober Kreitner and Angelo Kinicki (1992), Organizational Behavior, 2nd ed. Homwood, III: IRWIN.
- 52-Robert Fulmer. The Management, 3rd ed, New York: Macmillan Publishing Co.
- 53-Robert Kreitner and Angelo Kinicki, Organizational Behavior. 2nd ,Boston: Richard Irwin, Inc, 1992.
- 54-Robert Kreitner and Angeol Kinicki, Organizational Behavior, 2nd, Homewood: Irwin, 1992.
- 55-Robert P Vecchio, Organizational Behavior (core concepts). 4th . Harcourt, Inc 2000.
- 56- See Douglas McGregor, The Human side of Enterprise (N-Y) McGraw - Hill, 1960.
- 57-Smith, D . K. & Katzen Bach,The Wisdom of Teams : Creating The High- Performance Organization, Harvard Business School Press, Boston,M A.1993.
- 58-Steers and Porter, Motivation and Work Behavior, PP. 249-251: Robbins, Organization Theory
- 59-Stephen .P. Robbins, Organizational Behavior , 8th .ed , new jersey : prentice – hall, 1998.

- 60-Stephen Robbins , Organization Theory: Structure, Design and Application, 3rd ed, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice _ Hill, Inc,1990.
- 61-Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, In search of Excellence ,New York: Harper & Row, 1982.
- 62-W. Richard Scott, Organizations, Rational, Natural and Open Systems 4th, ed (New Jersey: Prentice - Hall, 1998).
- 63- Wanger and Hollenbeck, Management of Organizational Behavior.
- 64-William Eddy, W. Warner Nurk, Vladimir A. Dupre and Oron Sout (eds), Behavioral Science and the Manager's Role (Los Angeles University of Southern, California, 1969
- 65-Williams , scott . " increasing Employee's Creativity by Training Their Managers ", Industrial and Commercial Training , V 33 , N 2 .

اللجنة العلمية :

أ.د. طارق الخير

أ.م.د. يونس عواد

أ.م.د. جمال اليوسف

المدقق الغوي :

د. حسن الأحمد

حقوق الطبع والترجمة والنشر محفوظة لمديرية الكتب والمطبوعات الجامعية