



جامعة عبد الحميد بن باديس
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير

مطبوعة بيداغوجية

السلوك التنظيمي

موجهة لطلبة السنة اولى ماستر تخصص ادارة الموارد البشرية

أستاذة محاضرة ا

من اعداد: د. قصاص زكية

الموسم الجامعي: 2024-2025

قائمة المحتويات	
الصفحة	المحتوى
03	قائمة الأشكال
04	قائمة الجداول
06-05	المقدمة العامة
07	المحاضرة الاولى: مدخل عام حول السلوك التنظيمي
23	المحاضرات الثانية: النظريات الادارية و النماذج الافتراضية للسلوك التنظيمي (الجوانب النظرية للسلوك التنظيمي)
37	المحاضرة الثالثة: محددات السلوك التنظيمي
42	المحاضرة الرابعة: الثقافة التنظيمية
55	المحاضرة الخامسة: المناخ التنظيمي
67	المحاضرة السادسة: القيادة التنظيمية
75	المحاضرة السابعة: التطوير و التغيير التنظيمي
84	المحاضرة الثامنة: الاتصال التنظيمي
95	المحاضرة التاسعة: ديناميكية فرق العمل
104	المحاضرة العاشرة: الصراع التنظيمي
117	المحاضرة الحادية عشر: الشخصية الانسانية و الفروق الفردية
129	المحاضرة الثانية عشر: الادراك
137	المحاضرة الثالثة عشر: الدوافع و الحوافز
147	المحاضرة الرابعة عشر: التعلم التنظيمي
153	المحاضرة الخامسة عشر: الاتجاهات و القيم
160	الخاتمة العامة
161	قائمة المراجع

قائمة الاشكال		
الرقم	العنوان	الصفحة
01	نموذج تفسير السلوك الانساني	09
02	مستويات تحليل و دراسة السلوك التنظيمي	14
03	مصادر السلوك التنظيمي	18
04	ابعاد السلوك التنظيمي	19
05	علاقة السلوك التنظيمي بالعلوم الاخرى	21
06	مبادئ نموذج الادارة العلمية ل <i>F. W. Taylor</i> (1915-1856)	25
07	السلوك التنظيمي كنظام مفتوح	32
08	:مستويات دراسة السلوك التنظيمي و محددات كل مستوى	38
09	: مكونات بيئة المنظمة الخارجية و الداخلية	44
10	مستويات المناخ التنظيمي	60
11	عناصر القيادة التنظيمية	69
12	مصادر القيادة التنظيمية	70
13	مجالات التطوير التنظيمي	79
14	خطوات اعداد التطوير التنظيمي	80
15	مكونات عملية الاتصال	85
16	النموذج المتكامل للاتصال التنظيمي	87
17	فرق العمل حسب مهران	99
18	المسببات الهامة للصراع التنظيمي	107
19	مستويات الصراع التنظيمي	108
20	مراحل الصراع التنظيمي	109
21	رؤى المنظمة نحو الصراع التنظيمي	110
22	استراتيجيات ادارة الصراع حسب (<i>kilman & Thomas</i> 1974)	114
23	نموذج <i>Evrard & Morrison</i> 1990	115
24	المحددات المكونة للشخصية الانسانية	123
25	مكونات الشخصية الانسانية	123
26	تأثير الفروقات الفردية في مجال العمل	125
27	الاطار الاساسي للدافعية	140
28	أشكال السلوك الدافعي	140
29	انواع الحوافز المطبقة من قبل المنظمة	143

148	مراحل التعلم التنظيمي	30
155	العوامل المؤثرة على الاتجاهات	31
158	الخصائص المميزة للقيم الشخصية	32

قائمة الجداول		
الرقم	العنوان	الصفحة
01	النماذج المفسرة للسلوك الانساني	23
02	مكونات البيئة الخارجية للمنظمة	45
03	أهم اصناف الثقافة التنظيمية	53
04	عناصر المناخ التنظيمي	63
05	العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي	64
06	المهارات القيادية	73
07	اسباب مقازمو التغيير	81
08	تصنيفات الاتصال التنظيمي	88
09	مبادئ الاتصال التنظيمي	91
10	الفرق بين فرق العمل و جماعات العمل	96
11	النتائج المترتبة على بناء فرق العمل	97
12	مراحل تشكيل فرق العمل	100
13	العوامل المؤثرة على فعالية الفريق	101
14	الآثار الناتجة عن الصراع التنظيمي	111
15	بعض استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي	116
16	بعض ائماط الشخصية الانسانية	120
17	النظريات المتعلقة بالشخصية الانسانية	124
18	اساليب التعامل مع بعض أئماط الشخصيات داخل المنظمة	127
19	العوامل المؤثرة في عملية الادراك	133
20	تصنيف الدوافع حسب طبيعتها	141
21	اهمية الحوافز بالنسبة للمنظمة و الفرد	142
22	اشكال التعلم التنظيمي	150

المقدمة العامة

مع تزايد المنافسة العالمية واشتداد الصراع على الاسواق وتسارع معدلات التنمية والابتكارات التنظيمية والتسويقية، برز اهتمام واضح على دراسة أنجح السبل الكفيلة بتحسين فعالية وكفاءة المنظمات، وزيادة القدرات التنافسية، فقد اتفقت جميع الآراء على أهمية عنصر معين يعد هو الأساس في نجاح أو فشل المنظمة ألا وهو الإنسان باعتباره القاسم المشترك في مجالات عمل المنظمة، لذلك برز الاهتمام والعناية بالموارد البشري وتنميته كأساس في تطوير المنظمة ذاتها.

إن مجال السلوك التنظيمي يغطي جانبين رئيسيين هما: أسباب السلوك الانساني كأفراد وجماعات، وكيفية استخدام هذه المعلومات لمساعدة الافراد على أن يصبحوا أكثر إنتاجية ورضا في منظمات العمل، والهدف من دراسة السلوك الانساني والتنظيمي هو تحسين الاداء والانتاجية والفعالية الادارية و تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وذلك لانجاز الاهداف المشتركة والمرغوبة للموظف فرد وللمنظمة التي يعمل بها مهما كانت طبيعة هذه المنظمات وايضا لتحقيق أهداف المجتمع ككل. ويتأثر السلوك التنظيمي بجملة من المؤثرات الداخلية الوراثية مثل القيم والاتجاهات والمدرجات الحسية، والمؤثرات الخارجية المكتسبة كالاسرة والمجتمع، والمتغيرات الاقتصادية والثقافية والحضارية والتربوية والاجتماعية.. كل هذه المؤثرات والمتغيرات تتفاعل مع بعضها وتمتزج لتدخل في تركيب وتشكيل البناء السيكلولوجي لمختلف السلوكيات التنظيمية.

تمثل مادة إدارة السلوك التنظيمي من أهم المواد المبرمجة لطلبة السنة اولى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية، وإدارة الأعمال

اذ انها تهتم بدراسة السلوك الانساني بصفة عامة، والسلوك التنظيمي بصفة خاصة، فالموارد البشري يعتبر من ابرز موارد و اصول المنظمة لما تحققه من كفاءة و فعالية للآداء التنظيمي. الا أنه تجدر الاشارة أن هذا المورد يعد من الموارد المعقدة و صعبة الدراسة ، و التحليل و التنبؤ و السيطرة عليه مقارنة بالموارد الأخرى ، بل لا بد من مراقبته و توجيهه و هذا يعود الى اختلاف الانماط السلوكية للافراد و الجماعات وفقا لمقتضيات العمل التنظيمي اذ انه لا بد من محاولة فهم و تفسير هذا السلوك حتى تتمكن المنظمة من توجيهه الى ما يحقق اهدافها بشكل مرض.ومن هنا جاءت هذه المطبوعة البيداغوجية كمحاولة لتوضيح أهمية فهم السلوك التنظيمي في تحقيق درجة عالية من الانسجام بين الأهداف المحددة من طرف المنظمة وسلوك العاملين فيها.

لقد جمعت في هذه المطبوعة خمسة عشر محاضرات تم اختيارها من بين العديد من المواضيع التي اشرفنا على القائها على طلبة قسم علوم التسيير تخصص ادارة الموارد البشرية بجامعة مستغانم ، وهي تشكل برنامج التدريس في مادة السلوك التنظيمي لمستوى السنة اولى ماستر ادارة الموارد البشرية متضمنة أهم المواضيع المتعلقة بمجال دراسة سلوك الأفراد

والجماعات في المنظمات، وهي من بين المعارف التي يحتاج اليها الطالب في هذه المرحلة خاصة ما تعلق بأساسيات ومحددات السلوك التنظيمي ، وبعدها تناولت بعض المحاور المتعلقة بدراسة السلوك الفردي في المنظمات كالشخصية والإدراك والتعلم والدافعية... الخ. إضافة الى السلوك الاجتماعي.

آملا في الأخير أن تشكل هذه المحاضرات مساهمة متواضعة لتمكين الطالب من الإلمام بأبعاد هذا الجانب من العلم حتى يستطيع أن يوظفه في دراسة الظواهر السلوكية في المجال التنظيمي ، وأن يكون باحثا في هذا الميدان مستقبلا ، و هذا ما يبنى الهدف الرئيسي لهذه المطبوعة من خلال الاسهام في الإثراء المعرفي للقراء (طلبة ، أساتذة، مختصين ومهتمين (...).

“No one really knows why humans do what they do.”

الدكتورة قصاص زكية

المحاضرة الاولى: مدخل عام حول السلوك التنظيمي

تمهيد

ان بروز التغيرات في تركيب المجتمعات و التي تمثلت في النمو الاقتصادي السريع، الزيادة في عدد السكان ، دخول بعض الدول النامية في التصنيع، و التطلع نحو مستقبل افضل ، انتشار العولمة . كل هذه التغيرات لا يمكن ان تكون قد حدثت فقط نتيجة زيادة راسمال الوحدات الاقتصادية او استخدام الالات المتطورة و لكن من خلال العنصر البشري ايضا الذي اصبح من احد اهم الموجودات التنظيمية و الذي اسهم بشكل كبير في بقاء و تميز المنظمات.

يعتبر الفرد من أكثر عناصر الانتاج اهمية في المنظمات المختلفة و مهما توافرت الموارد المادية و المالية للمنظمات فان العامل الانساني و الموارد البشرية المتاحة تعتبر أكثر تلك العوامل حسما في تحقيق أهداف المنظمات بدرجة عالية من الكفاءة و الفاعلية. كما ان الفرد يعتبر العنصر الوحيد الذي لا يمكن السيطرة على سلوكه و انما يمكن مراقبته و توجيهه فقط و هذا ما وضحته الآية الكريمة في سورة الغاشية الآية 21-22 لقوله تعالى " فذكر انما انت مذكر ، لست عليهم بمسيطر".

لذا فان الانماط السلوكية للأفراد و الجماعات تتباين بطبيعتها وفقا لمقتضيات العمل التنظيمي و المتغيرات التي تتحكم بصور أدائها و انجازها لاهدافها. و من هذا المنطلق اهتم الباحثون و المفكرون بدراسة سلوك الافراد و الجماعات داخل المنظمات مستهدفين من ذلك تحقيق درجة عالية من الانسجام بين الاهداف التي تريد المنظمة تحقيقها و سلوك الافراد العاملين فيها. اذ ان خلق الانسجام و التعاون بين الافراد من جهة و بين الاهداف المراد تحقيقها من جهة اخرى من شأنه ان يمنح للمنظمة قدر كبير من الاستقرار و استمرارية الاداء الهادف في اطار تحقيق الاهداف المحددة. (كاظم, خضير، 2002، صفحة 16)

لقد اسهمت العلوم السلوكية (علم النفس، علم الاجتماع، علم الانسان، علم الاخلاق) في مساعدة الادارة المعاصرة على فهم و تفسير سلوك الافراد و الجماعات و على رسم السياسات و تحديد الادوات التي يمكن ان تؤثر على هذا السلوك و توجهه نحو تحقيق الاهداف التنظيمية بكفاءة و فاعلية¹. و بات لزاما على الادارة اعطاء اهمية بالغة لادارة العنصر البشري و دراسة المعوقات من خلال استخدام وسائل خاصة للقياس و البحث و التحليل.

تتضمن المحاضرة استعراض دور العنصر البشري في المنظمات. تعريف السلوك التنظيمي. و امكانية التمييز بين مفهومي السلوك الانساني والسلوك التنظيمي و ايضا التطرق الى اهم العناصر المرتبطة بالسلوك التنظيمي و توضيح طبيعة العلاقة بين السلوك التنظيمي والعلوم السلوكية الأخرى.

¹ كفاءة الأداء: هي القدرة على تحقيق النتائج او الأهداف بأقل قدر ممكن من المجهود أو أقل التكاليف . في حين ان فعالية الأداء فهي القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الامكانيات المستخدمة في ذلك، فهي تمثل العلاقة بين الاهداف المحققة و الاهداف المحددة.

I. مفاهيم عامة حول السلوك التنظيمي

1. ماهية السلوك الانساني و تصنيفاته

يعتبر العنصر البشري اهم مورد من موارد منظمات الاعمال و الذي يعمل على رسم السياسات و وضع الخطط و تحديد الاهداف و القيام بالعملية التشغيلية و الانتاجية و غيرها من المهام و الانشطة الموكلة الى هذا الاصل الاساسي من اصول المنظمة الهادف الى تحقيق اهدافها و تحسين آدائها و الاستغلال الامثل لمواردها بغية تحقيق الاستمرار و التميز. هذا ما يدفع الى الاهتمام البالغ و الجدي بهذا المورد البشري باعتباره المحرك الحقيقي و العامل الفاعل و المؤثر على مجريات مختلف الانشطة داخل المنظمة و خارجها.

اننا نحتاج الى تفسير سلوك من نعمل معهم و نحاول التوصل الى الاجابة على سؤال لماذا يتصرف الافراد بهذه الطريقة؟ و لماذا يعاملني رئيسي بهذا الشكل؟ و لماذا لا يفهم المرؤوسون التعليمات الصادرة عني؟ و بالتالي فنحن نحتاج الى تفسير هذا التصرف و الذي يبني عليه تصرفنا مع من نتصل معهم . فسلوكنا يتحدد على اساس تفسيرنا و فهمنا لما يحدث حولنا.

يعرف قاموس webster السلوك على أنه "الطريقة التي يتصرف بها الفرد او الكائن الحي خصوصا خلال استجابته للمثيرات". فالسلوك يشمل انواع التصرفات او النشاطات التي يمارسها الفرد في حياته سواء الظاهر منها او الباطن و الذي يستدل على هذا الاخير من خلال قياس السلوك الظاهر او ملاحظته مثل سلوك التفكير، الادراك، التعلم، الاجاهات، الدافعية (المرسي ادريس، 2005). فالسلوك هو "جميع انواع النشاط العقلي و الحركي و الانفعالي و الاجتماعي الذي يقوم به الفرد حتى يتوافق و يتكيف مع بيئته و يشبع حاجاته و يحل مشاكله".

تجدر الاشارة الى ان السلوك عموما ينقسم الى نوعين: السلوك الانساني (الفردي) و هو الذي يتعلق بالفرد و ما يتعرض اليه من مواقف في حياته اليومية فسلوك الفرد يتمثل بالاستجابة لمؤثر خارجي معين، كما ان استجابة الافراد للمؤثر الواحد ليست نفسها اذ ان ادراك كل فرد للمؤثر يختلف عن ادراك الاخرين من ناحية و للاختلافات الفردية من حيث السن و الجنس و البيئة الشخصية و غيرها من ناحية اخرى. في حين أن السلوك الاجتماعي يرتبط بسلوك الجماعة الذي يتصف بالقدرة على تطوير قواعد و عادات سلوكية بصورة تلقائية تخالف ما هو مقبول و شائع . فهو السلوك الذي يتمثل في علاقة الفرد بغيره من الجماعة. (ماجد عبد المهدي مساعد، 2016، صفحة 28)

فالسلوك الانساني هو السلوك الذي يقوم به الانسان تلقائيا و هو ما يميز سلوك الانسان في الاسرة و النادي بعيدا عن قواعد التنظيمات الرسمية . فهو مجموعة التصرفات التي ترتبط بعوامل نفسية تسمى العوامل الداخلية وعوامل اجتماعية تسمى العوامل الخارجية و التي يقوم بها الفرد خلال نشاطه اليومي من اجل إشباع حاجاته ورغباته، يتشكل السلوك الانساني من مزيج من الانشطة التي يؤديها الفرد في حياته اليومية متمثلا بالانشطة الحسية الملموسة كالاستيقاظ و تناول الطعام و المشي و الانشطة الغير حسية كالتفكير و الادراك و التأمل..الخ. ويتضمن السلوك الانساني عدة جوانب هي:

❖ **السلوك العقلي:** و الذي يتضمن استخدام الفرد لذكائه في مواجهة مختلف المشكلات التي تواجهه بناء على

معلومات، التعلم، الخبرة، الثقافة المكتسبة مثل التخيل التذكر الادراك و التمييز

- ❖ **السلوك الحركي:** هو كل مهارة يدوية يتعلمها الفرد و الذي يتطلب في الغالب قدرا من السلوك العقلي، أو هي مجموعة الاستجابات الحركية كالمشي و الكتابة .
- ❖ **السلوك اللغوي:** يتمثل في عمليات الاتصال و التواصل التي تتم بين الافراد.
- ❖ **السلوك الانفعالي:** هو السلوك الناتج عن استجابة الفرد لمنبه معين، و من بين هذه الانفعالات الفرح، الملل، التفاؤل، الاكتئاب...
- ❖ **السلوك الاجتماعي:** هو السلوك الشائع بين الجماعات الانسانية و الذي يمثل علاقة الفرد بغيره من افراد الجماعة ، و يكتسبه الفرد منذ ولادته نتيجة علاقته بأسرته ثم علاقاته بافراد المجتمع . فارتباط شخص بشخص آخر يترتب عليه سلوك معين نتيجة تأثير كل منهما على الآخر.
- ❖ **السلوك التوافقي:** هو ذلك السلوك الصادر عن الفرد في محاولة منه التأقلم و التكيف و التوافق مع المواقف المحيطة به حيث يتمثل في البحث عن الاهداف البديلة أو تنازله عن بعض الدوافع التي لم يستطع اشباعها او الاكتفاء بالاشباع الجزئي لها.

يوضح الشكل رقم 01 نموذج تفسير السلوك الانساني وفق ما يلي:



المصدر: (تيشات سلوى، 2017-2018، صفحة 03)

أما من حيث النتيجة و الهدف ، يمكن تقسيم السلوك الانساني الى ثلاثة اصناف :

- **السلوك الهادف (المجزي):** و هو السلوك الذي يحقق الفرد من خلاله هدفه أثناء ممارسته لسلوكه دون عوائق بمعنى أن الانسان بهذا السلوك وصل إلى الغاية التي ينشدها ويحقق الهدف الذي يريده. ، مثلا حين يسعى الموظف الى الحصول على دورة تدريبية او ترقية و يحققها فان هذا يعتبر سلوكا هادفا . و عموما يسعى الفرد في هذا السياق الى تكرار السلوك الهادف لان فيه إشباع وتحقيق لحاجاته النفسية و الاجتماعية.
- **السلوك الغير هادف (المحبط):** في هذه الحالة فان هناك عائق يحول بين الفرد وهدفه ،و بالتالي فالفرد لم يصل الى هدفه و لم يحقق حاجاته التي يسعى إليها او انه وصل اليه و لكن ليس بالشكل الكافي المرضي ، مثلا ان لم يحض

الموظف بترقية ففي هذه الحالة فان عائق قد حال بين الموظف و تحقيق هدفه و عليه يعتبر هذا السلوك محبطا . و عموما يتجنب الفرد تكرار هذا النوع من السلوك.

السلوك الدفاعي (الحيل اللاشعورية): وهو السلوك الذي يمارسه الفرد حتى يمنع أو يتفادى و يتجنب السلوك المحبط، وهو عبارة عن حيل لا شعورية و وسائل دفاعية متعددة يمارسها بغرض حماية نفسه من التهديدات والاحباطات المختلفة أو الصراعات النفسية التي يمر بها في حياته العامة وحياته الوظيفية بشكل خاص. من اهم مظاهر هذا السلوك: القمع (هو عملية استبعاد مؤقت للاشباع الى ان تنهيا الظروف المناسبة لذلك كأن يقوم المسئول بتوبيخ أحد الموظفين فلا يستطيع هذا الاخير اشباع رغبته بالانتقام و لكن بعد مغادرة المسئول يقوم الموظف بشتمه)، الكبت (عملية يمارسها الانسان ليبعد الدافع و الذكريات من منطقة الشعور الى منطقة اللاشعور و الذي يعتبر من أكثر الوسائل استخداما لانه يعمل على حماية الفرد و لذلك نجد ان الفرد عندما يحرم من اشباع حاجاته و رغبته و قام بكبتها فان ذلك يعتمد على سلوكاته و تصرفاته من خلال التخريب و الاختلاس، الخ)، النقل / التحويل (عملية نقل الدافع او الرغبة مرتبطة بموضوع معين الى موضوع آخر حيث ان مصدر الاحباط قد يكون شخصا لا يستطيع ان يوجه له غضبه اليه و من هنا يحول هذا الغضب الى شخص آخر فمثلا اذا حرم موظف من ترقية او علاوة فلم يستطيع مواجهة المدير فانه ينقل غضبه الى أحد زملائه او احد افراد عائلته). الاسقاط (عملية التخلص من الدافع بالقاءه على شخص آخر و خاصة القاء الصفات الرذيلة و غير المحببة الى شخص آخر مثلا الموظف الغير ملتزم بالوقت يحاول ان يلقي هذا على زميل له آخر)، التبرير (عملية تهدف الى وضع مسببات و تبريرات لسلوك مارسه الفرد و لم يلق قبول من الغير فهي عملية خذاع ترمي الى الحصول على احترام الذات و ابعاد الشعور بالذنب كرسوب الطالب في الامتحان مرجعا ذلك الى صعوبة الاسئلة او عند التأخر عن الدوام يرجع ذلك الى عدم توفر المواصلات)، النكوص (الرجوع الى الوراء اي عودة الفرد الى مرحلة الطفولة عند مواجهته لموقف صعب يهدد تحقيق حاجاته النفسية مثل اللجوء الى البكاء). التعويض (عملية استبدال عمل بعمل آخر و النجاح في هذا الاخير لتعويض الفشل السابق في المجال الاول مثل تعويض الطالب بنجاحه في نشاط رياضي بعد رسوبه في الدراسة)، احلام اليقظة (عملية يهدف من خلالها الانسان الى اشباع حاجاته المستحيل تحقيقها في الواقع)، التقمص (عملية امتصاص للصفات المحببة للنفس عند شخص آخر و انسابها الى نفسه و يحاول الفرد من خلال ذلك اشباع بعض دوافعه) (يوسف عبد عطية بحر، 2019، الصفحات 21-22) من حيث أطراف السلوك فانه يمكن تقسيمه الى

السلوك الفردي: ويمثل هذا السلوك أبسط صور السلوك التنظيمي من حيث المثير، واستجابة الفرد، أي تفاعلات الفرد إزاء المثيرات التي يتعرض لها في حياته اليومية و الذي يعبر عن نسق الشخصية.

السلوك الجماعي: التي تتصف بالقدرة على تطوير قواعد وعادات سلوكية بصورة تلقائية تحالف ما هو مقبول وشائع وهذا ما قد يكون ثقافات فرعية تعصف بالمنظمة وتوازنها. ويمثل هذا النوع صورة من صور السلوك، اي علاقة الفرد بغيره من الافراد الآخرين كافراد الجماعة التي ينتمي إليها (المنزل، المدرسة، مكان العمل) ولا شك أن هناك علاقة تبادل حيث التأثير والتأثر برغم التفاعل بين فرد وجماعة والتبادل بينهم، فإن درجة تأثير الجماعة في الفرد تكون عادة

أقوى بكثير من تأثير الفرد في الجماعة. ونتيجة للعلاقة التفاعلية بين أفراد الجماعة يتم بناء سلوكات مشتركة تحتكم إلى نسق تفاعلي متوازن من شأنه إنتاج ثقافة موجهة. (أحمد ماهر ، 1995، صفحة 22)

أما من حيث مصدر السلوك فيمكن تقسيمه الى:

➤ **سلوك فطري:** هو ذلك السلوك الذي يمارسه الانسان منذ ولادته دون تعلم او تدريب مثل سلوك الطفل في البكاء أو سلوك الرضاعة أو الاكل، الخ..

➤ **السلوك المكتسب:** و هو السلوك الذي يمارسه الانسان عن طريق التعلم و التدريب مثل القراءة و الكتابة ، استخدام ممر المشاة عند المرور، الخ. (يوسف عبد عطية بحر، السلوك التنظيمي، 2019، ص 19)

من حيث اظهار او اخفاء السلوك فيمكن التمييز بين:

➤ **السلوك الخارجي او الظاهري:** و الذي يمكن ملاحظته موضوعيا مثل النشاط الحركي و التعبير اللفظي و تعابير الوجه التي تصاحب بعض الحالات الانفعالية.

➤ **السلوك الباطني او الكامن:** و الذي لا يمكن ملاحظته مباشرة و انما يستدل على حدوثه من خلال ملاحظة نتائجه كالتفكير، التذمر، الادراك ، التخيل (ايهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، 2014، صفحة 81).

2. تعريف السلوك التنظيمي و مستوياته

تشير المشكلة السلوكية الى مواجهة المنظمة لعوائق تمنعها او تعيقها من تحقيق غاياتها و اهدافها بالمستويات المستهدفة، و ان مصدر تلك العوائق هو السلوك التنظيمي الغير متناسب مع توجهات المنظمة. و يمكن ان تظهر المشكلة التنظيمية في عدة اشكال منها:

- مخالفة قواعد العمل من حيث مواعيد الحضور و الانصراف من مواقع العمل و كذا عدم المواظبة على مواعيد العمل و التي تظهر في شكل تأخرات او انقطاعات عن العمل بدون سابق انذار او حتى الغياب المتكرر الغير مبرر.
- انخفاض مستوى رضا العاملين في المنظمة تجاه بعض سياسات و اجراءات العمل خاصة ما تعلق منها بالرواتب و الاجور و الخوافز.
- عدم الرغبة في العمل الجماعي و الفشل في تكوين فريق عمل فعال
- التكاثر و تقييد الانتاج و عدم انجاز العمل بالقدر المناسب بالرغم من توافر القدرة على العمل.
- النزاعات و الصراعات المستمرة بين العاملين و الذي قد يحدث بين الرؤساء و المرؤوسين او بين المرؤوسين بعضهم ببعض.
- معارضة و مخالفة لتعليمات الادارة و خاصة عدم الاستجابة للغير و التجديد في العمل.
- اهدار المعلومات و الخبرات المستفادة من عمليات التدريب و التنمية المستمرة التي تخصص لها الادارة موارد مالية هائلة دون ان يحاول المتدربون نقلها الى حيز العمل الفعلي.

- مخالفة قواعد الزر و الالتزام بالمعايير و ضوابط الامن و السلامة في العمل ، و الحرص على سلامة المعدات و التجهيزات و صيانة المعلومات و الوثائق الخاصة بالمنظمة. (علي السلمي، 2004، صفحة 199).
- و على هذا الاساس فان الادارة تواجه في تعاملها مع الانسان باختلاف مستوياته في التنظيم ثلاث انماط من السلوكيات و هي :

❖ سلوك تعاوني و الذي يظهر عندما ينجز الفرد ما تطلبه منه الادارة.

❖ سلوك مناقض و الذي يظهر حين يرفض الفرد القيام بالعمل الذي تطلبه منه الادارة.

❖ سلوك حيادي و الذي يسير حسب الظروف و حسب المصالح الشخصية للفرد.

وينبغي في هذا الصدد التفرقة بين السلوك الانساني والسلوك التنظيمي، فالسلوك الانساني يكون أكثر شولا وأوسع مدلولاً من السلوك التنظيمي الذي يقتصر فقط على دراسة سلوك الافراد والجماعات في إطار التنظيمات المختلفة. اذن فالسلوك التنظيمي هو "سلوك ناتج عن تفاعل الافراد والجماعات داخل المنظمات سواء كان سلوكاً غير رسمياً او سلوكاً يوجب عليهم الامثال له". و عليه فان السلوك الانساني هو ردود فعل الانسان للمثيرات التي تصادفه (اقوال ، افعال، سياسات، قرارات، ضغوط، علاقات...) في اي زمان او مكان و التي تصدر عن فرد او مجموعة او تنظيم ككل و تؤدي الى استجابات مختلفة باختلاف التكوين النفسي و الجسدي و المكونات الاخرى للفرد ، و اذا ما صادفت هذه المثيرات الفرد في العمل او التنظيم الذي يعمل فيه سمي سلوكه الصادر كاستجابة لهذه المثيرات بالسلوك التنظيمي. و قد ابتدأت الدراسة الرسمية للسلوك التنظيمي ما بين 1952 و 1984 . فهذا النوع من السلوك يهتم بمساعدة المنظمات على اختلاف أنواعها في تحقيق أهدافها وبقائها ونموها وتطورها وتكيفها مع التغير في البيئة المحيطة من خلال دراسة العنصر البشري وسلوكه في المنظمات. فهو يهتم بفهم و توقع سلوك العاملين في المنظمة و من ثم التحكم و الرقابة في سلوكهم، فهو يشمل في دراسة فهم سلوك العاملين في المنظمة، أسلوب تفكير و ادراك العاملين ، شخصياتهم، دوافعهم للعمل، رضاهم الوظيفي ، اتجاهاتهم و قيمهم، و ايضا ممارساتهم كافراد أو مجموعات و تفاعل هذا السلوك مع بيئة المنظمة و ذلك لتحقيق أهداف كل من العاملين و المنظمة في آن واحد. (صلاح الدين عبد الباقي، 2005، صفحة 21).

السلوك التنظيمي هو دراسة تتناول تأثير الأفراد والجماعات والبنية أو السلوك داخل المنظمة. هذه الدراسة مفيدة لعمل المنظمة بشكل فعال. إنها دراسة لما يفعله الأشخاص داخل المنظمة وكيف يؤثر سلوكهم على أداء المنظمة.

عرف كل من (Szilagyi & Wallsc) أن السلوك التنظيمي هو 'دراسة سلوك العاملين بالوحدات التنظيمية المختلفة و اتجاهاتهم و ميولهم و آرائهم، فالمنظمات والجماعات الرسمية تؤثر في ادراكات العاملين و مشاعرهم و تحركاتهم كما تؤثر البيئة في المنظمات البشرية و أهدافها . (محمد هاني محمد، 2015، صفحة 33). فهو ذلك الجزء من المعرفة الاكاديمية التي تهتم بوصف و تفهم و ضبط السلوك الاجتماعي الانساني في البيئة التنظيمية (Hod Getts & Altman). و حسب (Meshare & Gilnow , 2007) فان السلوك التنظيمي يمثل "الحقل المعرفي الذي يتبنى المنهج العلمي بغية فهم و تفكيك السلوك الانساني داخل المنظمات ، و من ثم القدرة على تعديل أو تغيير سلوك

المنظمة . فيهتم بدراسة ما يفكر به الافراد و ما يشعرون به و ما يفعلونه في داخل المنظمة¹ و من حولها "و يضيف Fred Luthans ان السلوك التنظيمي هو "فهم السلوك البشري في المنظمات و التنبؤ به و ادارته.

فالسلوك التنظيمي هو "مجال دراسة يهدف إلى استكشاف تأثير الأفراد والجماعات والهياكل على سلوك الجهات الفاعلة في المنظمة، وذلك بهدف تحسين فعاليتها". ولذلك فهو مجال متميز من الخبرة، يعتمد على المعرفة المشتركة. ويسعى أيضًا إلى تطبيق المعرفة المكتسبة عن الأفراد والجماعات وتأثيرات الهيكل على السلوك من أجل التحسين المستمر لفعالية المنظمة"(Stephen Robbins, Timothy Judge & Véronique Tran, 2018, p. 10).

يشير اذن تعريف السلوك التنظيمي إلى أنه "مجال دراسة"، مما يعني أنه مجال متميز يضم مجموعة مشتركة من المعرفة. علاوة على ذلك، يبحث مجال الدراسة في الأفراد أو المجموعات لتطبيق هذه المعرفة في زيادة فعالية المنظمة. تركز الدراسة على سلوك الموظفين على مستوى المجموعة أو الفرد أو المنظمة التي تؤثر على أداء المنظمة. كما أنها تركز أيضًا على المهارات الشخصية المختلفة التي يمكن أن تساعد في التعامل مع الموظفين بشكل فعال.

عموما يمكن تعريف السلوك التنظيمي organizational Behavior بأنه "الدراسة المتعمقة للعنصر البشري في التنظيم بغرض التعرف على تصرفاته، مع محاولة تفسير هذه التصرفات بهدف السيطرة عليها لتكون في خدمة أهداف المنظمة".(Reema Aggarwal, 2022, p. 12)

يهتم السلوك التنظيمي بشكل أساسي بالمسائل المتعلقة بالتوظيف مثل الوظيفة والعمل والإجازات ومعدل دوران العمالة والإنتاجية والأداء البشري. يشمل السلوك التنظيمي أيضًا الموضوعات الأساسية مثل الدافع وسلوك القائد وقوته والاتصال بين الأشخاص وبنية المجموعة و التعلم والإدراك والصراعات وتصميم العمل وضغوط العمل.و إن فهم السلوك التنظيمي أصبح أمراً بالغ الأهمية بالنسبة للمديرين و المسيرين . فبسبب المنافسة العالمية، أصبح من الضروري أن يصبح الموظفون أكثر مرونة وأن يتكيفوا مع التغيرات السريعة. وأصبح من بين التحديات التي تواجه المديرين استخدام مفاهيم السلوك التنظيمي المتعلقة أساساً بأفكار الافراد ومشاعرهم وعواطفهم وأفعالهم في بيئة العمل. فحسب (Nadler & Thushman) فإن فهم سلوك الفرد يشكل تحدياً في حد ذاته، ، أما فهم مجموعة تتألف من أفراد مختلفين وفهم العلاقات العديدة بين هؤلاء الأفراد فهو أكثر تعقيداً. وفي نهاية المطاف، سيتم إنجاز عمل المنظمة من خلال الأفراد، بشكل فردي أو جماعي، بمفردهم أو بالتعاون مع التكنولوجيا. وبالتالي، فإن إدارة السلوك التنظيمي تشكل جوهر مهمة الإدارة - وهي المهمة التي تنطوي على القدرة على "فهم" أنماط سلوك الأفراد والمجموعات والمنظمات، و"التنبؤ" بالاستجابات السلوكية التي ستثيرها الإجراءات الإدارية المختلفة وأخيراً استخدام هذا الفهم وهذه التنبؤات لتحقيق السيطرة".(Ar.Saravanakumar, january,2019, p. 01)

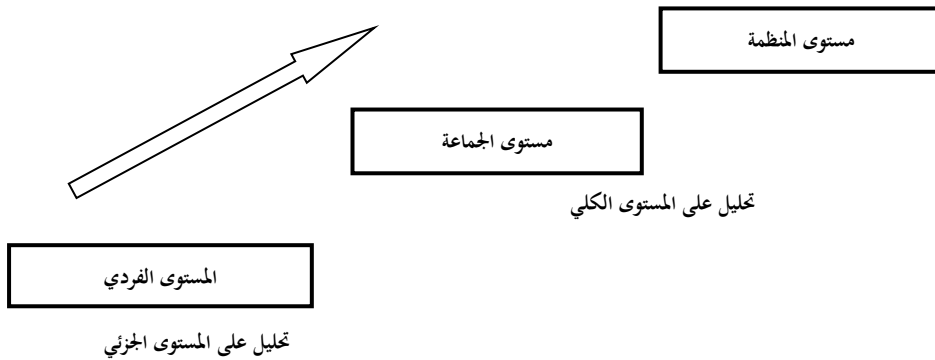
و عليه فان السلوك التنظيمي بشكل عام هو " المجال الذي يسعى إلى تعزيز المعرفة بالسلوك في البيئات التنظيمية من خلال الدراسة العلمية للعمليات الفردية والجماعية والتنظيمية. والهدف من هذه المعرفة هو تعزيز كل من فعالية المنظمة ورفاهية الفرد".و يعتبر هذا التعريف من التعاريف العملية نظرا لانه و لفهم سبب تصرف الناس وتفكيرهم على النحو

¹ للمنظمة organisation: تطلق على كل تجمع يتم تنظيمه وفق قواعد و اسس معينة اجتماعية كانت او اقتصادية او سياسية او ثقافية او غير ذلك

الذي يفعلونه في البيئات التنظيمية، يجب أن نعرف شيئاً عنهم كأفراد (موافقهم، تصوراتهم، دوافعهم)، وأحياناً عن المجموعة التي ينتمون إليها (سياسات القادة، المعايير) وأحياناً عن تنظيمهم بالكامل (ثقافتهم، قيمهم، بنيتهم). إن الاهتمام الدقيق بكل من هذه العوامل أمر أساسي في منظور السلوك التنظيمي الحديث. (T. O. Ishol & al, 2014, p. 109)

أما عن مستويات السلوك التنظيمي فهناك ثلاثة جوانب أساسية للسلوك التنظيمي و هي الفرد والجماعة والمنظمة ومن ثم فإن تحليل هذا السلوك لابد أن يعكس هذه الجوانب وبناء على ذلك فإنه يمكن تحليل السلوك التنظيمي على المستوى الجزئي ويشمل هذا التحليل السلوك الفردي أو قد يتم التحليل على المستوى الكلي ويشمل تحليل سلوك الجماعات والمنظمات ويوضح الشكل التالي المستويات الثلاثة لتحليل السلوك التنظيمي.

شكل رقم 02: مستويات تحليل و دراسة السلوك التنظيمي



المصدر: (صلاح محمد عبد الباقي، 2003، صفحة 191)

3. مبررات و اهمية دراسة السلوك التنظيمي

تتمثل الافتراضات التي يقوم عليها السلوك التنظيمي فيما يلي:

- ✓ المنظمات الأكثر اهتماماً بحياة العاملين هي الأكثر تقدماً في مجال الانتاجية: و الذي يعتمد على تحسين جودة حياة العاملين في ميدان العمل بدءاً بالحالة النفسية لهم وصولاً الى تلبية حاجياتهم و رغباتهم الى درجة ان يكون العمل مصدراً منتجاً و ايضاً عاملاً للسعادة و الانفتاح و السرور لديهم . و هنا تكون لرعاية العاملين الأسبقية في سلم الاهتمامات التي تبديها منظماتهم من خلال تربيتهم و تأمين النشأة الاجتماعية الصحية لهم و اختيار قيادات قادرة على احتوائهم و الاهتمام بالمواقف المحيطة بهم و اعتبارها منطلقاً جوهرياً لتأثير سلوكهم في نطاق منظماتهم.
- ✓ تباين و تنوع مداخل دراسة السلوك على مستوى المنظمة: هذا التنوع راجع الى طبيعة المتغيرات المحيطة بالفرد و الجماعة و حتى المنظمة، الامر الذي يولد سلوكيات قد تكون متماثلة و قد تكون مختلفة ، هذا ما يضع المنظمات أمام خيارات في مجال المداخل المنتقاة. فهل تعتمد المنظمة المدخل التقليدي بالاعتماد على التعليمات او تلجأ الى المدخل النظمي الذي ينظر الى السلوك في اطار (مدخلات، عمليات، مخرجات، تغذية عكسية)، او انها تعتمد على وجود الظروف و ما تفرزه من احداث تفرض مواقف و تداعيات. و عليه يقود هذا كله الى ان سيادة مدخل واحد لتفسير السلوك امر غير وارد و

بالتالي لا بد من الاعتماد على أكثر من مدخل لأن سلوك الفرد كعضو في أسرة ليس هو نفس سلوكه كعضو في جماعة داخل منظمة ، مما يتيح تنوع المداخل الخاصة بدراسة السلوك.

✓ التغيير سمة المنظمات : أصبح التغيير أمرا حتميا و حالة واقعة لا محال، الأمر الذي استلزم من المنظمات أن تتحضر لذلك و توفر قدراتها و تستفيق لما حولها . فالمنظمات بقيادتها و عمالها أصبحت تواجه تيار التغيير مما يلزمها إعادة التفكير و تشخيص الأسباب و معرفة الدواعي و ما يترتب عن ذلك من نتائج سواء على المستوى الفردي أو التنظيمي وصولا إلى المجتمع. ما يوجب على المنظمات ضرورة إدارة هذا التغيير و معرفة حدوده و تشخيص تهديداته الداخلية أو الخارجية.

(سلطان احمد خليف، 2015، الصفحات 16-17)

و عليه لماذا يتم دراسة السلوك التنظيمي؟ أي لماذا يتم دراسة شخصية الفرد العامل، القيم، الاتجاهات، الرضا الوظيفي، ضغوط العمل، الدوافع، القيادة، الصراع التنظيمي، الاتصالات، الجماعات، الثقافة التنظيمية و غيرها من المحددات باعتبارها عناصر محددة للسلوك التنظيمي؟. الإجابة على هذه التساؤلات تقف عند طبيعة الإنسان ، طبعه و غرائزه التي تدفعه إلى فهم ما يدور حوله من أحداث في المنظمة. و أيضا توقع تلك الأحداث . بالإضافة إلى التأثير الذي يحدثه الفرد على الآخرين أو يتلقاه منهم.

ان من اهم المبررات التي دفعت الى الاهتمام بدراسة السلوك التنظيمي نذكر ما يلي:

- ❖ يهتم السلوك التنظيمي بالافراد والمجموعات ونشاطاتهم في التنظيم حيث تسعى الادارة إلى الوصول لأعلى درجة من الكفاءة في تحقيق أهدافها، لكن هذه الاهداف لا يمكن تحقيقها دون الجهد الانساني . فدراسة السلوك التنظيمي يزود المديرين بالمعلومات الضرورية لفهم الافراد و المجموعات . فهو يضيف جانبا مهما من المهارات الاساسية اللازمة لمتخذي القرارات في التنظيم الاداري
- ❖ كبر حجم المنظمات الحديثة و كبر عدد العمال بها و ما ينتج عنه من مشكلات عدة على المستوى المالي والتنظيمي والفني وغيرها من المشكلات، ما يؤدي إلى مشكلات إنسانية تحتم وجود تنسيق وتفهم للحاجات الانسانية من أجل تفادي أو حل تلك المشكلات وتحقيق أهداف المنظمة .
- ❖ استخدام المنظمات للأساليب التقنية الحديثة و الذي اضاف جانبا من التعقيد. حيث أصبح الافراد أكثر تخصصا و أصبحت القوى العاملة تضم العديد من الفنيين والاداريين والمتخصصين سواء في شكل لجان عمل أو مجالس إدارات مما أوجد معه الحاجة إلى فهم أعمق لعمليات الاتصالات والمفاوضات وحل النزاعات.
- ❖ تغيير اتجاهات العاملين و درجة تعاونهم و مستويات ابداعهم و تهيئتهم و تقبلهم للتغيير و التطوير . فوجهة نظر الافراد و ادراكهم لعناصر و حقائق البيئة الخارجية تعكس شخصية الفرد نفسه . و بالتالي لا بد من تحليل هذه الشخصية بشكل متكامل حتى يتم فهم دقيق للفرد بدرجة اكبر.
- ❖ ضرورة فهم دقيق لرغبات و احتياجات و دوافع المتعاملين مع المنظمة او عملائها و الذين يتميزون بسلوك مختلف عن بعضهم البعض و حتى مختلف أيضا عن سلوك أفراد المنظمة.

❖ تعد الادارة مسؤولة عن التغيير والتطوير وهذا قد ينتج عنه مقاومة العاملين للأفكار الجديدة ،وعليه فإن دراسة وتفهم السلوك يوفر للقياديين فرصة بث روح الفريق وتقبل الغير والتعاون الاختياري والابداع وجعلهم يتخذون قراراتهم بطريقة أفضل.

❖ زيادة قدرة المديرين و تمكينهم قياديا واداريا من خلال زيادة معرفتهم بالجوانب السلوكية و وقوفهم على حقيقة دوافع الافراد و حاجاتهم و مكونات شخصيتهم و اتجاهاتهم و قدراتهم و ميولهم المهنية. (بطرس خلاق، 2020، صفحة 36)

أما عن اهمية دراسة السلوك التنظيمي فيمكن ادراجها في النقاط التالية:

❖ الاجابة على الكثير من التساؤلات حول السلوك الفردي و الجماعي داخل المنظمة و معرفة مصادر التأثير و العوامل البيئية المؤثرة في سلوك الموظف ونتاجيته بغرض توجيهه نحو الافضل.

❖ معرفة الاسباب الحقيقية لاختلاف الافراد في ردود افعالهم تجاه المثيرات.

❖ معرفة اتجاهات العاملين و التنبؤ بسلوكهم و محاولة توجيه هذا السلوك نحو ما يخدم مصلحة المنظمة و يلبي حاجات الفرد ايضا.

❖ معرفة الاسباب وراء نجاح المنظمات و تحقيق اهدافها و الوقوف لتفهم بعض هذه الاسرار.

❖ معرفة الحوافز التي يمكن ان يكون لها تأثير اكبر عند كل مستوى اداري.

❖ توجيه التنافس و النزاعات الداخلية و استثمارها لخدمة اهداف المنظمة.

❖ معرفة اسباب التوتر و القلق لدى العاملين و محاولة التصدي لمنع حدوثه او التخفيف من حدته و سلبياته.

❖ توجيه القيادة الى النمط الاكثر جاذبية و تأثيرا على العاملين.

❖ الوقوف بشكل اكبر و اعمق لمتطلبات البيئة و تأثيراتها على المنظمة و عمالها و ما تتيحه من فرص و تهديدات.

❖ معرفة الفروق الفردية بين العاملين و قدراتهم بما يسهل عملية توجيههم للوظائف المناسبة لهم.

❖ اتاحة فرص التقدم و النمو للعاملين.

❖ تعزيز السلوك الهادف للعاملين (مبدأ السلوك الايجابي).

❖ معرفة كيفية الاستفادة من تأثيرات الايجابية للتنظيمات الغير رسمية على العاملين.

❖ الاستفادة من الواجهة الايجابية للصراعات من خلال التركيز على التجديد ، التغيير و التطوير، الابتكار .(محمد هاني محمد ، 2015، ص 43).

هناك ثلاث اهداف رئيسية لدراسة السلوك التنظيمي و هي:

❖ التعرف على مسببات السلوك.

❖ التنبؤ بالسلوك في حالة التعرف على هذه المسببات.

❖ التوجيه و السيطرة و التحكم في السلوك من خلال التأثير في المسببات.

4. خصائص السلوك التنظيمي

انطلاقا من خصائص السلوك الهادف يمكن الاشارة الى ان معظم نتائج دراسات السلوك التنظيمي تقدم ادلة تؤيد وجود مجموعة من الخصائص السلوكية التي ترتبط ارتباطا وثيقا بجوانب العمل داخل المنظمات ، من بينها:

❖ اتجاه الفرد نحو التسلط و السيطرة في العمل و نتائج هذا العمل حتى و ان تفاوتت قدرات الافراد على أساس المركز الوظيفي، أو المعرفة و الخبرة، أو نظم العمل المتبعة . و تأتي رغبة الفرد في المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل ترجمة واقعية للرغبة في ضمان قدر عال من السيطرة و التحكم في مجريات العمل.

❖ الاتجاه او الاستعداد لتحمل الاخطار او تجنبها، حيث أن تبني الفرد تصرفا معيناً أو اتخاذ قرار بسرعة ما يتوقف على درجة تقبل الفرد لتحمل الخطر. فالافراد الاكثر جراءة و نزعة نحو تحمل الأخطار عادة ما يتصرفون بسرعة اتخاذ القرار أو التصرف في المواقف حتى و ان لم تتوفر كل مقومات بناء و اتخاذ القرار. (عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، محمد بلال، 2002، صفحة 18)

و عليه فان من بين خصائص السلوك الانساني عموما و السلوك التنظيمي على وجه الخصوص ما يلي:

❖ يحدث السلوك نتيجة لمثيرات حيث انه لا بد ان يكون وراء كل سلوك سبب او باعث. و السبب عبارة عن تفاعل بين المؤثر و بين توجه الفرد و تفسيره لهذه المؤثرات و هذه الاسباب تنقسم الى اسباب جسمانية مادية و اسباب معنوية اجتماعية و قد تكون هذه الاسباب معروفة بوضوح للفرد و قد تكون مجهولة غير واضحة.

❖ السلوك هادف لتحقيق هدف ما فقد تكون اهداف مادية او اجتماعية او نفسية... الخ، او اشباع حاجة أو حتى ازاحة ضرر ما.

❖ يظهر السلوك بصور متعددة حتى يمكنه التوافق مع المواقف التي تواجهه.

❖ يمكن ملاحظة و قياس السلوك الظاهر للفرد في حين أنه يصعب أو يتعذر قياس او التنبؤ بالسلوك الانساني الكامن.

❖ السلوك مرن نسبيا فهو يتكيف وفق الظروف و المواقف المختلفة و لكن هذا التكيف يختلف من شخص لآخر حسب الاختلافات المتعلقة بمقومات الشخصية و الظروف البيئية المحيطة بها ، فالفرد بقدر ما يتأثر بالعوامل و المؤثرات البيئة الغير مقصودة التي تتولد في البيئة العامة فانه يتأثر ايضا بالعوامل و المؤثرات المقصودة التي تستهدف اثاره بواعث العمل و دوافعه و العمل على تغيير سلوكياته او استجاباته و خبراته او تزويده بسلوكيات و خبرات تتلاءم مع واقعه.

❖ السلوك الانساني محفز له دوافع تحرك الفرد و التي تنتج عن حاجات فيزيولوجية أو نفسية أو اجتماعية تخلق توترا أو قلقا في حالة عدم اشباعها.

❖ السلوك الانساني متعدد الاسباب فالحاجات الاساسية للانسان تتفاعل باستمرار داخل الفرد الذي يحاول باستمرار اشباع اكبر عدد ممكن من حاجاته في آن واحد.

❖ السلوك الانساني عملية متواصلة اذ انه ليس بالامكان تحديد بداية كل سلوك و نهايته فلكل سلوك جزء او حلقة من سلسلة متكاملة مستمرة تندمج حلقاتها باستمرار

❖ يستند السلوك على العديد من المصطلحات و المفاهيم المأخوذة من علوم أخرى كعلم النفس و علم الاجتماع و علم الانثروبولوجيا و غيرها

يشارك السلوك التنظيمي مع السلوك الانساني في الخصائص السالفة الذكر و لكن تجدر الاشارة الى أن السلوك التنظيمي يضيف الخصائص التالية:

❖ السلوك التنظيمي هو حقل ينتمي الى علم الادارة . كما أنه حديث النشأة نسبيا.

❖ يدرس السلوك التنظيمي سلوك الافراد داخل المنظمة على عكس علم النفس و علم الاجتماع اللذان يدرسان السلوك الانساني بصفة عامة

❖ انه سلوك عقلائي أو رشيد، أي انه يرتبط بالوقائع و يلتزم بها .(حاجي كريمة، 2019-2020، صفحة 02).

II. مصادر السلوك التنظيمي و ابعاده

1. مصادر السلوك التنظيمي

ان السلوك الفرد عموما هو تراكمات تربوية تبدأ مع الذات مروراً بجميع المراحل التي تمر بها في جميع مساراتها البشرية المختلفة، وبالتالي فإن ما يصدر من الانسان من سلوك معين دون الاخر ينطلق من مصادر عدة يمكن تحديدها بما يلي:

شكل رقم 03 : مصادر السلوك التنظيمي

الذات: اتباع الفرد سلوك معين بغية اشباع حاجاته و تحقيق غايات معينة ، هذا السلوك يخضع الى نظريته الذاتية و تقديره الخاص و لكن يمكن لهذه النظرة ان تتعارض مع القواعد و الاخلاق العامة في المجتمع ما يولد الفوضى و عدم الاستقرار

الاسرة: فما يتلقاه الانسان من تربية الاسرة تعبر عن بيئته المعيشية و ظروف حياته المادية . فالاسرة التي تربي افرادها على القيم و الاخلاق فان هؤلاء سيتمسكون بهذه القيم و تنتقل معهم الى المنظمة التي سيعملون فيها و العكس.

المؤسسات التعليمية: التي تلعب دورا بارزا في تنمية سلوك الفرد الايجابي تجاه المسؤولية والاخلاص بما يتفق مع الاخلاق والقواعد العامة في المجتمع، وبما يتفق ويتجانس مع الدور المنوط به في المستقبل، وهذا يؤكد على أهمية مواكبة المناهج التربوية مع ما يحقق هذه الاهداف المنشودة في تنمية وتطوير سلوك الفرد

المجتمع: ان قيم المجتمع الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والعقائدية تمثل مصدرا رئيسياً لسلوك أفراد المجتمع وتنعكس على وظائفهم وممارساتهم لاعمالهم. فكلما كانت قيم المجتمع متماسكة و تحرص على ارساء قواعد العدالة و المساواة وعدم الظلم فهذا سيسيطر على الفرد حين ممارسته لدوره الوظيفي داخل المنظمة

التشريعات و القوانين و اللوائح: فهي تلك القيود الاساسية التي يجب ان تحترم لتنظيم الحياة المدنية ، و التي تعد من المصادر المهمة لسلوك الفرد وما يصدر عنه من أخلاقيات ومعاملات، وذلك لأنها تعتمد على تحديد واجبات ومسؤوليات الفرد حيال الوظيفة والمنظمة، وواجبات ومسؤوليات المنظمة حيال الفرد و المجتمع.

المصدر: (بطرس حلاق، 2020، السلوك التنظيمي، جامعة الافتراضية السورية، سوريا، الصفحات 28-29) - صياغة شخصية-

2. أبعاد السلوك التنظيمي

حتى تتم دراسة السلوك الانساني داخل المنظمات بطريقة صحيحة متكاملة لا بد أن تشمل على ثلاثة مستويات تسمى أبعاد السلوك التنظيمي وهي الفرد، الجماعة و اخيرا الهيكل كما يلي:

شكل رقم 04 : ابعاد السلوك التنظيمي



المصدر: حاجي كريمة، (2020/2019 ، صفحة 03 - صياغة شخصية-

و من ناحية أخرى ، هناك من حدد أبعاد السلوك التنظيمي في تفاعل أربعة عناصر كما يلي:

- يشكل الأفراد والجماعات، البيئة الاجتماعية الداخلية للمنظمة، وهؤلاء الأفراد والجماعات يعملون مع بعضهم البعض في شكل ديناميكي لتحقيق التفاعل المطلوب.
- ان الهيكل التنظيمي يحدد علاقات الأفراد والجماعات داخل المنظمة، فنجد أن جميع الأفراد والجماعات ليسوا على مستوى واحد، فلكل دوره الخاص به، كما أن هناك مجموعات مختلفة لكل منها دورها الخاص بها داخل المنظمة.
- ان عنصر التكنولوجيا يختص بتقديم التطور الذي يعمل من خلاله الأفراد، فهؤلاء لا يستطيعون تحقيق الأهداف من فراغ، وإنما لا بد لهم من أن يقوموا على تطوير الآلات والمعدات وطرق العمل وغيرها من الأساليب الأخرى.
- ان النظام الاجتماعي يشكل البيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة، فهي تعتبر جزءا صغيرا من نظام اجتماعي كبير يتكون من آلاف التنظيمات أو المنظمات.

III. علاقة السلوك التنظيمي بالعلوم الأخرى:

يستمد السلوك التنظيمي الدعم من مجالات علم النفس الفردي (الشخصية والإدراك)، وعلم النفس الاجتماعي (التفاعل بين الناس)، وعلم النفس الصناعي (الناس في العمل)، والعلوم السياسية (القوة والتأثير)، وعلم الإنسان (الأنظمة الثقافية) وعلم الاقتصاد (الحوافز والمعاملات). وعلم الاجتماع (طبيعة وسلوك المجموعات البشرية) ونظريات المنظمات المعقدة (كيف تتشكل وتنمو وتتنافس وتعاون). (Robert Dailey, 2016, p. 02)

يوضح الشكل 05 علاقة السلوك التنظيمي في المنظمة بالعلوم السلوكية الأخرى فهو يعتمد عليها بشكل اساسي حيث أن **علم النفس** يركز الاهتمام على الفرد فهو يهتم بدراسة و قياس و تفسير و احيانا تعديل او تغيير سلوك الفرد من خلال نظريات التعلم ، الشخصية، الاتجاهات، الإدراك ، القيادة ، كيفية اختيار الافراد و وضعهم في اماكنهم المناسبة و دراسة الروح المعنوية و علاقتها بالانتاجية و غيرها ... الخ .

في حين ان **علم الاجتماع** يركز على الجماعات فهو يدرس الافراد في علاقاتهم بالآخرين أو الأنظمة الاجتماعية و ما يتضمنه من تنظيمات رسمية و غير رسمية ، أي دراسة سلوك الفرد وتصرفاته عند تعامله مع الآخرين ومن إسهاماته، دراسة الاتصال وديناميكية الجماعة.، الخلافات . كما يساعد علم الاجتماع على فهم بناء وظائف التنظيمات، والعلاقة بين التنظيمات المختلفة بالإضافة الى العلاقة بين التنظيمات والمجتمع.

اما **علم النفس الاجتماعي** فهو علم يجمع بين مفاهيم علم النفس وعلم الاجتماع، ويركز علم النفس الاجتماعي على دراسة تأثير الأفراد على بعضهم البعض، ودراسة التغيير وعوائق إحداث التغيير، وقد تركزت إسهاماته في مجال السلوك التنظيمي على دراسة وقياس، وتحليل، وتغيير الاتجاهات، واتخاذ القرارات الجماعية، ونماذج الاتصال.

و ان **علم الانسان** او ما يسمى **بـعلم الانثروبولوجيا** يبحث في أصل الجنس البشري وتطوره وأعرافه وعاداته ومعتقداته، فهو يركز على الحضارات (الثقافة) و يهتم بدراسة الانسان في ضوء فكرة التداخل و التفاعل بين التطور الثقافي و البيولوجي و البيئي و السلوكي و الاجتماعي دون التقييد بمجاذ الزمان و المكان فهو يركز على دراسة الاختلافات بين القيم والسلوك عبر المنظمات والدول المختلفة، وتركز إسهاماته في مجال السلوك التنظيمي على دراسة الثقافة التنظيمية.

و يرتكز **علم الاخلاق** على الفرد و الجماعة و المجتمع، أي البحث و الدراسة في سلوك الفرد الا انه يختلف عن علم النفس في كون علم النفس يدرس سلوك الانسان للتعرف على العوامل البيئية و الوراثية التي دفعت الى اتباع سلوك معين في حين ان علم الاخلاق يركز على البحث فيما اذا كان ذلك السلوك المتبع و كذا الدوافع الانسانية صحيحة ام لا . و من هنا تتضح العلاقة بين علم الاخلاق و السلوك التنظيمي ، فعلم الاخلاق يقوم بوضع الاطار الخلقي الذي يجب ان يتحلى به كل الاطراف من مديرين و عاملين و مستهلكين عند التعامل مع بعضهم البعض.

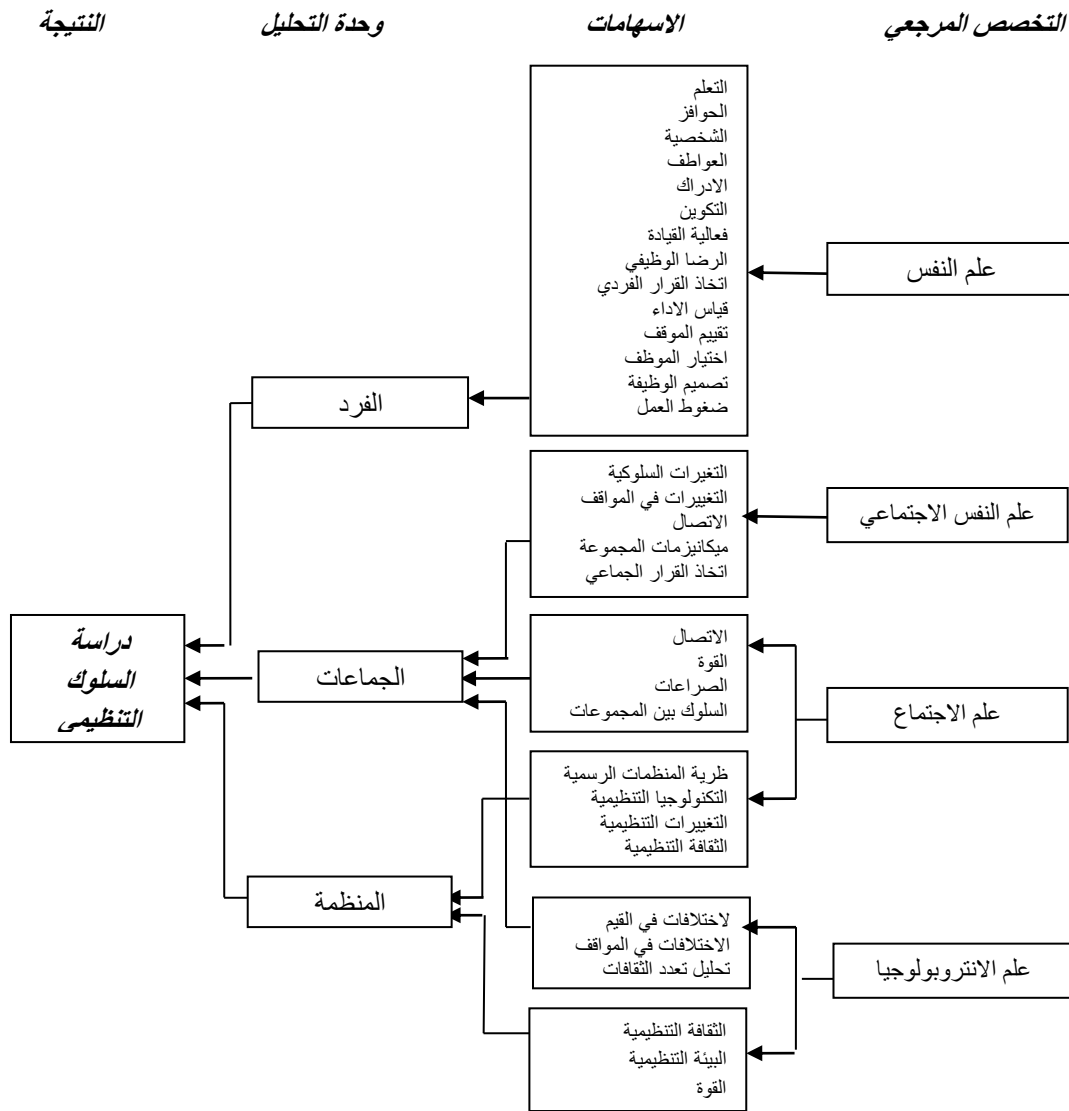
اما **العلوم السياسية** فتتركز على دراسة السلوك التنظيمي من خلال وجوده في جماعات تعمل في بيئة سياسية، ومن إسهامات العلوم السياسية، دراسة القوة ، السلطة والنفوذ مما يساهم في فهم الصراعات التي تحدث بين الافراد و الجماعات داخل المنظمة.

كما أسهم **علم الاقتصاد** في فهم السلوك التنظيمي عن طريق اهتمامه بدراسة موارد المنظمة ونظم الانتاج والتوزيع والاستهلاك، ودراسة الحاجات والدوافع الاقتصادية التي تحدد سلوك العاملين داخل المنظمة. (ماجد عبد المهدي مساعده، 2016 صفحة 53). و يوسف عبد عطية بحر، 2019، صفحة 42) بتصرف

و عليه فان السلوك التنظيمي هو تفاعل علمي بين علم النفس و الاجتماع مع علوم اخرى اهمها علم الادارة و الاقتصاد و السياسة و غيرها من العلوم. فهو علم مبني على الكثير من المفاهيم و المبادئ العلمية المهمة و التي تساعد في فهم سلوك الافراد داخل منظمات العمل ، الا انه ليس علما بالمعنى المتعارف عليه فهو ليس مستقلا ، و ليس له مجال معرفي محدد خاص به ، كما انه لا يخرج اناس ذوي مستقبل وظيفي متميز في هذا المجال. فعلم السلوك التنظيمي هو محصلة علوم أخرى

كما أن السلوك التنظيمي يعتبر مزيجاً من العلم و الفن، فهو علم لانه يساعد من خلال دراسة نظريات السلوك التنظيمي على تفسير السلوك الانساني و التنبؤ به و التحكم فيه . و ايضا هو فن حيث يمكن للفرد الاستفادة من حصيلة علمه و خبراته السابقة في طرق تعامله مع الآخرين (أحمد ماهر، 2014، الصفحات 24-25).

شكل رقم 05: علاقة السلوك التنظيمي بالعلوم الأخرى



المصدر:

Stephen Robbins, Timothy Judge & Véronique Tran (2018, Page14)

الخلاصة

ان دراسة السلوك التنظيمي يعد من بين المواضيع الهامة في الوقت الحالي نظرا لارتباطه بأعقد و أهم عنصر و مورد من موارد المنظمة. و على المنظمة بعث السلوك الايجابي لدى الافراد العاملين لديها مما يرفع لديهم مستويات الرضا الوظيفي الذي ينتج عنه تفاعل عدة عوامل مرتبطة بتهيئة ظروف العمل المناسبة للافراد في المنظمة مع وجود المرونة الضرورية في أساليب العمل، اضافة الى وجود العلاقات الانسانية بين الادارة و الافراد في مختلف المستويات، و ايضا توافر نظم حوافز و مكافآت قائمة على الموضوعية و العدالة ، و وجود القيادة المتفهمة و القدرة على تحفيز الافراد و اثاره دوافع العمل لديهم. كل هذا من شأنه أن يجنب الادارة مواجهة السلوكيات السلبية المعادية و المعارضة لتحقيق الاهداف المسطرة في صورة عدم التعاون و عدم مشاركة الآخرين أو السلوكيات الغير معادية التي تظهر في صور زيادة معدلات الغياب و انخفاض الجودة و غيرها من التصرفات التي تشتت عمل المنظمة و لا تؤدي الى تحقيق مستويات جيدة من الأداء.

المحاضرة الثانية: النظريات الادارية و النماذج الافتراضية للسلوك التنظيمي (الجوانب النظرية للسلوك التنظيمي)

تمهيد

ان اهمية العنصر الانساني في المنظمة ادى بالضرورة الى ظهور بعض النماذج الافتراضية حول سلوك الفرد و المنظمة لدى المدير ، و قد عبر عن ذلك Douglas McGregor قوله ان المدير له فلسفته الخاصة التي تؤثر على سلوكه و تصبغ تصرفاته بصبغة معينة و تكون عاملا اساسيا في تحديد سلوكه الاداري و بالتالي السلوك التنظيمي . و هذا ما ينطبق ايضا على كل فرد في المنظمة مهما كان مستواه الاداري.

إن الاهتمام الجاد بالسلوك التنظيمي ودراسته بمنهجية علمية يعتبر حديث العهد ولكن الديانات القديمة والفلاسفة القدماء حاولوا التعرف على طبيعة الإنسان والكشف عن طبيعة القيم والدوافع والحاجات التي توجه أفعال الإنسان وتصرفاته وقدموا تفسيرات متباينة حول الطبيعة الآدمية.

أما على الصعيد العلمي فقد قدم العلماء بخاصة السلوكيين عددا من النماذج الافتراضية التي تفسر أفعال وسلوك الإنسان وتصرفاته وأهم هذه النتائج موضحة في الجدول كما يلي:

جدول رقم 01 : النماذج المفسرة للسلوك الانساني

النموذج الاجتماعي	يعتقد أنصار هذا النموذج بأن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه وأن أفعاله وتصرفاته يحددها الناس والأحداث الاجتماعية في محيطه الذي يعيش فيه ويرى هؤلاء أن للقيم والتقاليد السائدة في المجتمع دورا حيوي في تحديد سلوك الإنسان الذي يعيش في هذا المجتمع.
النموذج البيولوجي	استنادا لهذا النموذج فإن أفعال الإنسان وتصرفاته تتوقف على حاجاته وبواعثه البيولوجية والجسمانية فالإنسان حينما يجوع أو يعطش أو يشعر بعدم الأمان يتصرف على نحو معين يمكن التنبؤ به.
نموذج التحليل النفسي	يتعلق هذا النموذج باسهامات فرويد ، الذي يرى أن دوافع الفرد غالبيتها لا شعورية وخفية، وأن الجزء الأكبر من الجانب الشعوري الواعي للإنسان مشوش وهناك صراع دائم بين الجانب اللاشعوري (الغرائز والعواطف) وبين الجانب العقلاني المنطقي.
النموذج السلوكي	وهو من التفسيرات الحديثة نسبيا لسلوك الإنسان، ويركز اهتمامه على السلوك الظاهري والنتائج الظاهرة، تتمحور فكرته المركزية حول العلاقة بين المثير والاستجابة وأن سلوك الفرد تحدده بصفة رئيسية المؤثرات والعوامل الخارجية والتي يمكن التحكم بها والسيطرة عليها، ومن أبرز رواد هذا النموذج سكينر حيث يرى أنه يمكن تكييف وتعديل سلوك الفرد إلى درجة كبيرة من خلال التحكم بالمثيرات البيئية.
النموذج الانساني	نلاحظ أن كلا من النماذج الافتراضية الأربعة السابقة قد تبنت نظرة ضيقة حول طبيعة الإنسان، بإرجاع أسباب سلوك الفرد لعامل رئيسي واحد فقط وأن أيا منها لم يقدم الإجابات لكثير من الأسئلة حول طبيعة الإنسان ودوافعه الأمر الذي ترك الفرصة مهيبة لظهور نموذج جديد وهو النموذج الانساني الذي يعترف بأهمية العوامل البيولوجية والجسمانية والاجتماعية و النفسية و السلوكية في تحديد سلوك الإنسان، ومن أهم أنصار هذا النموذج إبراهيم ماسلو الذي قدم فلسفة إيجابية حول الإنسان على أنها ظاهرة كلية ومعقدة ذات عدة أبعاد وجوانب.

المصدر: (عاشور علوطي، 2015، صفحة 13)

لقد تطورت المفاهيم الفكرية و النظريات التنظيمية عبر سلسلة من التطورات المنبثقة من جهود الباحثين و المفكرين و الاختصاصيين في دراسة و تحليل السلوك الانساني عموما و السلوك التنظيمي بشكل خاص من خلال التطورات الفكرية

و الفلسفية التي برزت عبر تطورات تدريجية من الدراسة و التحليل و قد بدأت تأخذ الاطار العلمي في البحث و التفكير منذ العقد الاول من القرن العشرين. تأتي نظريات تفسير السلوك التنظيمي و النماذج المفسرة له للدفع بالباحثين في ميدان السلوك التنظيمي الى طرح نظريات و تصورات و التي اتخذت عدة مناحي و اتجاهات . و فيما يلي عرض اهم هذه النظريات.

I. نظرية ميكيا فيللي و النظرية الكلاسيكية

1. نظرية ميكيا فيللي

حيث ان هذه النظرية تفسر السلوك الانساني على انه محفوف بعدم الثقة و الشك و عليه فالاسلوب المناسب للسيطرة عليه هو القسوة و الخداع او اي وسيلة اخرى تمكن من السيطرة على هذا السلوك حيث ان الفكرة العامة في هذا السياق هو ان الغاية تبرر الوسيلة ، بمعنى أن اي وسيلة تصرف حتى و ان كانت غير شريفة او غير اخلاقية هي مشروعة لتحقيق الغاية او الهدف كاستخدام اساليب المكر و الخداع و التدليس و الدهاء و المناورة و المراوغة و المساومة الى جانب استخدام القهر و العقاب و الردع لاحكام الرقابة على تصرفات و سلوك المرؤوسين ، و لا يمنع هذا استخدام اساليب التحفيز على ان يكون هذا في ظل استخدام اساليب الردع.

من الملاحظ ان بعض هذه الافكار و التصرفات موجودة جزئيا في بعض المديرين او بعض المنظمات خصوصا الناشطة في المجال السياسي. كما ان بعض المنظمات الناجحة تلجأ في بعض الاحيان الى اساليب غير اخلاقية و اساليب المراوغة و المناورة للحصول على عقد او ميزة عن باقي المنظمات الاخرى . و لكن يمكن القول ان اعتماد المنظمات كليا على هذا الاسلوب لن يجدي نفعا في الاجل الطويل. (احمد ماهر، 2014، صفحة 29).

2. النظرية الكلاسيكية

افترضت هذه النظرية ان الافراد كسالى و غير عقلانيين و انفعاليين ، غير قادرين على تنظيم و تخطيط العمل فهم اذن غير قادرين على آداء اعمالهم بصورة سليمة و فعالة و بالتالي بات لزاما ايجاد نموذج عقلاني و رشيد و قوي في محاولة للسيطرة و التحكم على سلوك الافراد داخل المنظمات و من نماذج هذه النظرية : نموذج الإدارة العلمية، نموذج العملية الإدارية، ونموذج البيروقراطي.

أولا: نموذج الادارة العلمية: يفترض هذا النموذج أن الأفراد كسالى، وأنهم مدفوعون فقط من الناحية المادية وأنهم غير قادرين على تخطيط وتنظيم الأعمال وبالتالي ظهرت محاولات رواد هذه المدرسة للسيطرة على السلوك الإنساني داخل المنظمات من خلال عمل تصميم مثالي للوظائف ومن خلال الحوافز المادية، وتعتبر محاولات **فريدريك تايلور** (كتاب مبادئ الادارة العلمية، 1911) هي أول المحاولات المنظمة في هذا المجال. وأثناء عمله كمهندس في شركة الحديد و الصلب لاحظ انخفاض الإنتاجية وضياع الوقت والجهد والموارد دون تحقيق فائدة إنتاجية مثلى، وسرعان ما أخذ بإجراء التجارب الميدانية، من أجل زيادة الكفاءة الإنتاجية وضبط الوقت والجهد حيث ركزت هذه التجارب على الجوانب المادية المتعلقة بالعمل والإنتاج وذلك بالحد من الإسراف والعمل على تخفيض تكلفة العمل والإنتاج على حساب العنصر البشري الذي كان ينظر إليه على أنه آلة بيولوجية هدفها الكسب المادي فقط مع وجود الأنانية والكسل في القيام

بالواجبات والتركيز على الهيئات الإدارية العليا أكثر من العمال المنفذين، حيث أوجد ما يعرف بتقنية الحركة والزمن أي الاقتصاد في الحركات وكذلك في الزمن. وهذا ما ذهب إليه أيضا فرانك و ليليان جلبرت (دراسات الحركة و الوقت) و بالتالي ظهرت مبادئ الادارة العلمية و التي يمكن اجمالها في انه يمكن السيطرة على سلوك الافراد داخل اعمالهم من خلال تصميم مثالي للوظائف و ايضا حوافز مالية . و من ابرز مبادئ نظرية تايلور:

- ❖ تجزئة وظيفة الفرد الى مهام صغيرة و يجب معرفة انسب الطرق لانجاز كل مهمة.
- ❖ اختيار الفرد المناسب لعمل معين و تدريبه على المهمة بالطريقة المصممة و السليمة .
- ❖ تنظيم العمل في المنظمة بين الادارة (مهام تصميم الوظائف و الاجور و التعيين) و العمال (آداء و تنفيذ المهام الموكله اليهم).
- ❖ تقديم التحفيزات المادية للعاملين (الاجور و الحوافز) و هو ما يسعى اليه العامل و التي تلعب دورا بارزا في دفعه لآداء العمل.

فقد ركزت هذه النظرية على ضرورة التخصيص في العمل و الاهتمام بتصميم الوظائف و الاعمال و اختيار و تدريب الافراد و تحفيزهم ماديا. اسست هذه النظرية على خمس مبادئ كما يلي:

شكل رقم 06 : مبادئ نموذج الادارة العلمية ل F.W. Taylor (1856-1915)

مبدأ التقسيم الأفقي للعمل: تجزئة العمل، تخصيص المهام و دراسة الزمن اللازم للتنفيذ بغرض تحديد احسن طريقة لآداء العمل.

مبدأ التقسيم العمودي للعمل: التمييز بين المنفذين و مصممي العمل و يتولى فريق المديرية تصميم العمل والقيادة بشكل حصري بناء على مبدأ "الرجل المناسب في المكان المناسب".

مبدأ نظام رقابة صارمة للعمل: التأكد من ان العمال ينفذون كل المهام الموكله اليهم بشكل صحيح (مراقبة المشرفين على كل حركة يقوم بها العامل).

مبدأ نظام الاجر حسب المردود: و الذي يشكل حافزا هاما للعمال الذين يحرصون على رفع مداخيلهم المالية الى اقصى حد (العامل يعتبر عون عقلائي)

مبدأ التخصص: تخصص اليد العاملة و الفعالية يشكلان القاعدة في التنظيم الذي يسمح للعمال بتعلم تنفيذ المهام سريعا و كذا يضمن اختزال دورة العمل مما يخلق طريقة اداء شبه آلية و يخفض او يلغي الجهد الذهني، و ايضا يسهل التوظيف على اعتبار انه يمكن تدريب اشخاص غير مؤهلين بسهولة. و اخيرا يقلص ضرورة الاشراف التقني نظرا لبساطة و نمطية العمل

المصدر: (عبد القادر دربالي، الحبيب تاتي، أبو بكر الجوير، 2019، صفحة 13)

رى تايلور أن الإدارة هي عملية إنجاز الأشياء من خلال جهود الأشخاص الذين يعملون بشكل مستقل أو في مجموعات. وتتلخص فكرة تايلور الأساسية في أن الرخاء للمجتمع يمكن أن يأتي ببساطة من الجهد التعاوني للإدارة والعمال في استخدام الأساليب العلمية. وأكد على الثورة الفكرية من جانب الإدارة والعمال، وبالتالي يمكنهم العمل معًا في جوهر تنسيق العمل برؤية لتنمية حصتهم الخاصة وتحقيق أجور عالية للعمال وإنتاج أفضل بتكاليف قليلة للإدارة.

قدم تايلور اهتمامًا غير كافٍ للمنظمات. إذ كان ينظر إليه فقط على أنه منظم للجهود على المستوى الأدنى من المنظمة والتي تناسب مهام المدير (Robbins & Mathew, 1990). لقد غيرت الإدارة العلمية الأعمال لأنها تصف كيفية زيادة الإنتاج من خلال العمل بشكل أكثر سلاسة، وليس أكثر صعوبة. حتى ذلك الوقت، كان زيادة الناتج يعني المزيد من الموظفين، والمزيد من المواد الخام، والمزيد من الساعات، والمزيد من النفقات. تمارس الإدارة العلمية معنى بسيطًا للتعبير عن كيفية تأكيد تقسيم العمل، وتوحيد المعايير، والإنتاجية، على صورة الفعالية المزدهرة في الوقت الحالي. (Jannatul Ferdous, April, 2016, p. 03)

ثانيا: نموذج العملية الادارية:

من اشهر روادها هنري فايول **Henry Fayol** ، و قد كزت هذه النظرية على انه يمكن السيطرة و التحكم في السلوك الانساني من خلال العملية الادارية و القواعد و الاوامر اي تصميم محكم للعمليات الادارية كالخطيط و التنظيم و اصدار الاوامر و التوجيه و الرقابة . و ايضا من خلال وضع الاجراءات و اللوائح و الضوابط المحددة للآداء .

استطاع فايول تحديد اربعة عشر مبدأ و هي:

➤ **مبدأ تقسيم العمل والتخصص:** يمكن تحسين العمل من خلال تقسيم العمل بين الافراد بحيث يكونون متخصصين فيه أو تعيين متخصصين للقيام به.

➤ **مبدأ السلطة والمسؤولية:** وتعني السلطة الحق في إصدار الأوامر أما المسؤولية فتعني مقدار المساءلة الناجمة عن التمتع بحق إصدار الأوامر.

➤ **مبدأ الانضباط :** أي الطاعة و المثابرة و احترام القواعد المحددة لعلاقة المنظمة بأجزائها، حيث أن أفضل الطرق للحصول على الانضباط هي أن يطبق المدير أنظمة الجزاء والعقاب في حالة حدوث أخطاء على أن يتم التطبيق بصورة عادلة.

➤ **مبدأ وحدة الأمر:** تعني أن كل فرد يحصل على أوامره من فرد واحد.

➤ **مبدأ وحدة التوجيه :** وتعني أن وحدات التنظيم لا بد أن تساهم أنشطتها في تحقيق أهداف المشروع. حيث أن كل مجموعة تعمل تحت اشراف رئيس واحد و ان يكون لها برنامج واحد لتحقيق هدف مشترك.

➤ **مبدأ أولوية المصالح العامة على المصالح الشخصية:** وهذا يعني أنه عندما تتعارض مصالح المنظمة مع مصالح الأفراد، تأتي مصالح المنظمة في ترتيب متقدم.

➤ **مبدأ عوائد العاملين:** يجب أن يكون الأجر والمستحقات مناسبة لكل من العاملين والمنظمة. و التي من شأنها ان تشجع على خلق القيمة.

➤ **مبدأ المركزية:** إن التعامل مع الأفراد يمثل نوعا من الحقوق المتمركزة لدى المديرين. فلا بد من تركيز السلطة و حق اتخاذ القرارات بغية التوجيه الموحد لحركة المنظمة

➤ **مبدأ التسلسل الرئاسي:** أي التدرج الهرمي للسلطة و تحديد التبعيات الرئاسية من قمة الهرم الى قاعدته باعتبارها خطوط السلطة والاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين، وعلى كل منهما أن يتبع هذه الخطوط بدقة في عمليات الاتصالات.

➤ **مبدأ النظام:** و الذي يعني النظام المادي ”مكان لكل شيء وكل شيء في مكانه“ و نظام اجتماعي ”مكان لكل شخص و كل شخص في مكانه بمعنى ان تكون الموارد (مواد خام والأدوات) و كذا الافراد في مكانها في الوقت المناسب لكي توفر استخداما أمثل.

➤ **مبدأ العدالة و المساواة:** لابد من توفير معاملة عادلة لكل العاملين. و هذا ما يبعث فيهم حتما الاحساس بالعدالة الاجتماعية

➤ **مبدأ استقرار العمالة:** اذ ان دوران العمل وعدم الاستقرار ناتج عن الاختلالات الاجتماعية.

➤ **مبدأ المبادرة و المبادرة:** لابد من تشجيع المبادرة والابتكار لضمان تطوير المنظمة و ضمان حد ادنى من الحرية على مستوى ابداء الاقتراحات و ايضا التنفيذ.

➤ **مبدأ تنمية روح الجماعة:** يجب تنمية روح الجماعة والتوافق بين العاملين و كذا ضمان علاقات منسجمة.

ثالثا: النموذج البيروقراطي

حيث انه يفترض ان الافراد غير عقلانيين و انهم انفعاليون في آدائهم للعمل مما جعل الاعتبارات الشخصية هي السائدة في العمل. و وفق هذه النظرية فان التحكم و السيطرة على السلوك الانساني داخل المنظمات لا يتم الا بوجود نظام صارم للقواعد و الاجراءات داخل المنظمة. و قد اعتبر **ماكس فيبر (1920-1964)** رائد للنظرية البيروقراطية في الإدارة، وكان معاصر لرواد الإدارات العلمية ومبادئها، حيث اعتبر تلك النظريات ملائمة للمشاريع الصغيرة وغير صالحة للمشاريع الكبيرة وقد اعتبر نظريته النظرية المثلى التي تضمن للإدارة إحكام السيطرة والرقابة وتحقيق فعالية وكفاءة عالية، وفقاً لفيدر فإن البيروقراطية المثالية تتألف من ست خصائص محددة على الأقل وهي التسلسل الهرمي للسلطة، والحيادية، وقواعد السلوك المكتوبة، والتقدم القائم على الإنجاز، والتقسيم المتخصص للعمل والكفاءة. السمة الأكثر بروزاً للبيروقراطية الفيدرية هي الكفاءة التي تثير الجدل تماماً ولها عواقب سلبية وإيجابية ولديها حجج قوية لصالح كفاءة البيروقراطيات وعدم كفاءتها. (Fahima Rahman, September 2020, p. 04)

و يمكن شرح المبادئ المتعلقة بالنظرية البيروقراطية¹ كما يلي:

- ❖ **مبدأ التخصص وتقسيم العمل:** هو أساس الأداء الناجح للأعمال والوظائف.
- ❖ **مبدأ التسلسل الرئاسي:** ضروري لتحديد العلاقات بين المديرين ومرؤوسيه.
- ❖ **مبدأ نظام القواعد:** مطلوب لتحديد العلاقات بين المديرين ومرؤوسيه.
- ❖ **مبدأ نظام الإجراءات:** ضروري لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة.
- ❖ **مبدأ نظام من العلاقات غير الشخصية:** مطلوب لشيوع الموضوعية الجيدة في التعامل.

¹ البيروقراطية هي مجموعة الأسس الإدارية التي تخرج السياسة العامة للمنظمة إلى حيز الواقع وتضعها موضع التنفيذ الصحيح لتحقيق الأهداف.

❖ **مبدأ نظام اختيار وترقية العاملين:** يعتمد على الجدارة الفنية للقيام بالعمل.

و من الملاحظ أن هناك نزعة من قبل المنظمات إلى استخدام هذه المبادئ، وذلك لنمو و زيادة حجم هذه المنظمات. ان اساس النظرية البيروقراطية يتركز على نظرة فيبر بأن المنظمة البيروقراطية تعبر عن نموذج شرعي و عقلاني للهيمنة خلافا للسلطة الكاريزمية التي تتركز على الاعتقاد بوجود صفات خارقة لدى الرئيس والسلطة التقليدية التي تستند إلى الطاعة و التقاليد و الاعراف (طرق التي تفرض بها السلطة و تجعل الآخرين يعترفون بشرعيتها). وبالرغم من أن هذه النظرية تقدم مجموعة من المبادئ التي أثبت التجارب أنها ناجحة إلا أنه مازالت هناك عناصر أخرى في العملية الإدارية والمنظمات التي لم تعطى لها أهمية ، فقد اهتمت النظرية بالجوانب السلوكية مع إغفال العمليات الإدارية والتنظيمية.

عموما ساهمت المدرسة الكلاسيكية بقوة في خلق الثروة غير أنها تعرضت لعدة انتقادات توالى تدريجيا في المنظمات، أهمها ضرورة إنشاء التوافق في علاقات العمل، و هو ما يشكل مجال العمل الاساسي لمدرسة العلاقات الانسانية.

II. النظرية النيو كلاسيكية: نظرية العلاقات الانسانية و النظرية السلوكية

هناك مصدران رئيسيان للنظرية الكلاسيكية الجديدة و هما علماء الاجتماع وعلماء النفس الاجتماعي الذين اهتموا بالتفاعل والعلاقات داخل المجموعات، والتي يشار إليها غالبًا باسم مدرسة العلاقات الإنسانية، وعلماء النفس الذين ركزوا على السلوك الفردي، أو المدرسة السلوكية. و من بين بعض الافتراضات الأساسية للنظرية هي وجهة نظر المنظمة كنظام اجتماعي له عدة أجزاء متكاملة. و إنها تعترف بوجود تنظيم غير رسمي داخل كل التنظيم الرسمي وأن كلاهما يؤثر على الآخر. و تفترض أن الإنسان متصل ، وبالتالي، لا يمكن للمنظمة التنبؤ بسلوكها إلا إذا درست عواملها الاجتماعية والنفسية. كما تفترض أن البشر لا يتصرفون دائماً بعقلانية، وأن أهداف المنظمة تتعارض مع أهداف العاملين ، وبالتالي، من المهم التوفيق بين هذه الأهداف لصالح الطرفين.

لقد أثرت هذه النظرية بشكل حيوي على دراسة السلوك البشري في العمل وفي المنظمة. و سلطت الضوء على الدور الهائل للإنسان في عملية الإنتاج (Ferdous, 2017) ، كما قدمت أفكارًا وممارسات جديدة لفهم أفضل للسلوك البشري فيما يتعلق بدinاميكيات المجموعة، والعمل الجماعي، والثقافة، والقيادة، والدافع، والمشاركة، وبيئة العمل، والقوة والتأثير. وفقًا (Chakrabarty & Chand (2012)، فإن الركائز الأربع الرئيسية لهذه النظرية هي الإجراءات القياسية والوظيفية، وتقسيم العمل، ونطاق السيطرة، والهيكل. (Oyibo, Constance O, Gabriel, Justin M. O., september, 2020, p. 225)

1. نظرية العلاقات الانسانية 1924-1932

إن الزيادة في الإنتاج والتطور التعليمي للموظف إلى جانب المبادئ والنماذج الميكانيكية للتنظيم المفرطة في القسوة، والنظريات الكلاسيكية للتنظيم أدت إلى مواجهات وتوترات بين القوى العاملة والإدارة، و mhkj الاتصالات الداخلية مسؤولة عن سوء الفهم و نشوء الصراعات الداخلية، إلى حد كبير (Ferdous, 2017). وبالتالي أجريت دراسات لفحص وتحديد أسباب هذه النتائج الغير سارة. وهذه الدراسات هي التي ستلهم النظريات الجديدة للإدارة التي ستولي

المزيد من الاهتمام للقضية الإنسانية وتؤدي الى ولادة المنظمة الانسانية the humanized organization (Yang et al، 2013).

من اهم روادها **Elton Mayo** . فبشكل عام ، ادى النقد الموجه الى مختلف نماذج النظرية الكلاسيكية الى ظهور اتجاه جديد يهتم بالعلاقات الانسانية و التي افترضت هذه الاخيرة ان الانسان مخلوق اجتماعي يسعى الى بناء علاقات افضل مع الآخرين و ان افضل سمة انسانية جماعية هي التعاون و ليس التنافس . و من اهم مبادئ هذه النظرية:

- ❖ ان تخصيص و تقسيم العمل و الاتجاه الى الالية و الروتينية في العمل من شأنه ان يفقد العمل جوانبه الاجتماعية مما يؤدي الى الملل و السأم.

- ❖ يشعر الافراد باهميتهم و ذواتهم من خلال العلاقات الاجتماعية بالآخرين.
- ❖ يتأثر الافراد في سلوكهم داخل العمل باحتياجاتهم الاجتماعية.
- ❖ يتأثر الافراد بعلاقاتهم الاجتماعية و بزملائهم اكثر من تأثرهم بنظم الرقابة الادارية و الحوافز المادية.
- ❖ لا بد ان تأخذ الادارة المبادئ المذكورة سابقا عند تصميم سياساتها في التعامل مع العاملين ، على ان تظهر هذه السياسات اهتماما بمشاعر العاملين.

و من اهم اسهامات هذه النظرية ما يلي:

- للمنظمة عبارة عن نظام اجتماعي يتكون من عدة أجزاء متفاعلة
- الاهتمام بالجماعات بدل الافراد ، و أن العمل الجماعي ضروري لزيادة الإنتاجية
- تؤثر البيئة الاجتماعية على أداء الأفراد وتتأثر بها أيضاً
- يعتمد الأفراد على بعضهم البعض ويمكن التنبؤ بسلوكهم من حيث العوامل الاجتماعية.
- يوجد أيضاً تنظيم غير رسمي ويؤثر على التنظيم الرسمي ويتأثر به.
- تكامل الأهداف التنظيمية والفردية
- تركز الفعالية على قوة الاندماج المبنية على الثقة بدل السلطة و الرقابة.
- الرئيس هو عون اتصال ما بين الجماعات و داخل الجماعات و ليس قوة للسلطة. و يعد الاتصال ثنائي الاتجاه
- ضرورياً لحسن سير العمل في المنظمة
- يركز النشاط على المسؤولية و ليس الرقابة.
- تركز على المسؤولية و المشاركة بدل العقلانية و التدرج السلطوي.
- المال هو أحد الدوافع فقط ولكنه ليس الدافع الوحيد. فالافراد لديهم دوافع متنوعة والعوامل الاجتماعية

والنفسية أكثر أهمية. (Ray, Rashmita, 7 april 2020, p. 11)

قامت هذه النظرية على العديد من التجارب التي قام بها Mayou عام 1924 باستخدام مناهج متنوعة للتحقيق في العلاقة بين أسلوب القيادة وظروف العمل والقضايا التنظيمية الأخرى مع إنتاج الموظفين. وكشفت الدراسة أن الحوافز الاقتصادية (المادية) وحدها لا تكفي لإبقاء الافراد متحفزين، وبالتالي تم اكتشاف عوامل تحفيزية اجتماعية ونفسية تشمل التقدير والارتباط والشعور بالانتماء والجوانب المجتمعية المختلفة المرتبطة بمكان العمل (كاشياب، 2015).

واكتشف أن هناك ايضا منظمات غير رسمية داخل المنظمة وأن العوامل الاجتماعية والنفسية تمارس تأثيراً على السلوك البشري. وأظهرت إمكانية أن يمارس زملاء العمل تأثيراً أكبر على سلوك العمل من الحوافز الاقتصادية التي تقدمها الإدارة (Onday, 2016). ما يعزز فكرة أن العمال كائنات اجتماعية ولديهم احتياجات اجتماعية و الذي يتناقض مع موقف النظرية الكلاسيكية التي تنظر إلى الناس على أنهم مخلوقات عقلانية واقتصادية فقط. وأصبح يُنظر الآن إلى الاعتبارات الاجتماعية باعتبارها الدافع الرئيسي للسلوك والأداء في العمل.

لقد اظهرت هذه النظرية نجاعتها في تكوين سياسات التعامل مع العاملين داخل المنظمة سيما ما تعلق بأنظمة المشاركة في اتخاذ القرارات و كذا أنظمة الشكاوى و وضع اسس لحلها و انظمة الاقتراحات و الرحلات و الحفلات الاجتماعية. الا ان هذه النظرية واجهت العديد من الانتقادات اغلبها انها تباليغ في استخدام العلاقات الانسانية الامر الذي قد يؤدي الى التدليل و الفساد كما انه لا توجد دراسات تجريبية تثبت تاثير واضح و فعال لهذه النظرية على انتاجية العاملين. من ابرز هذه الانتقادات:

- ❖ سيادة اتجاه التحريض ضد النزعة الفردية حيث سلموا بأن العامل لا يمكن أن يكون سعيدا في عزلة إلا إذا انتمى إلى جماعة.
- ❖ نظروا إلى العامل باعتباره لا يستجيب كفرد رشيد عقلا، وإنما كفرد تسيطر عليه عناصر الإحساسات والمشاعر.
- ❖ أغفل اتجاه العلاقات الإنسانية عناصر الصراع بين العمال والإدارة ومشكلة القوة والتغيير.
- ❖ أغفلوا أثر البيئة الاجتماعية والاقتصادية على النسق الاجتماعي للمصنع.

2. نظرية العلوم السلوكية

نتيجة للعيوب التي وجهت الى نظرية العلاقات الإنسانية حاول بعض العلماء تطويرها بالشكل الذي يسمح باستخدام كل الجوانب السلوكية للناس لإعطاء تفسيرات أكثر دقة للأداء الناجح في الأعمال فبينما ركزت نظرية العلاقات الإنسانية على الاهتمام بمشاعر الناس لدرجة المبالغة والتدليل والفساد، فإن النظريات الحديثة (نظرية العلوم السلوكية) تحاول أن تعطي تفسيرات واقعية مع الاعتراف بالجوانب الإيجابية والسلبية لكل من سلوك الأفراد وسلوك الإدارة حتى يمكنها استخدام كل الطاقات السلوكية للناس في أعمالهم، ومن رواد هذه الفكرة كريس إرجيرس، ودوجلاس ماك جريجور، ورتسيس ليكورت، وإبراهيم ماسلو، وفردريك هيرزبرج والعديد من علماء السلوك وعلماء الإدارة المعاصرين.

ويمكن تجميع آراء هؤلاء المساهمين وتلخيصها في المبادئ الآتية:

- ❖ يختلف الناس في حاجاتهم فالبعض منهم تسيطر عليه الحاجات المادية والبعض الآخر تسيطر عليه الحاجة للتقدير أو تحقيق الذات، وقيام المنظمة بمساعدة الأفراد في إشباع حاجاتهم يساعد في إبراز طاقاتهم وإمكانياتهم إلى أبعد حد.
- ❖ يسعى الأفراد لأن يكونوا ناضجين، وناجحين في العمل، وهم يبرزون طاقاتهم لكي يشعروا بالكمال والنجاح، وذلك إذا كان العمل مصمما ومهيئا ومساعد على النجاح.

- ❖ يسعى الأفراد لأن يكونوا منضبطين في العمل، ولكن الرقابة المباشرة التي قد تفرضها الإدارة تفسد أو تؤذي هذا الشعور بالانضباط الذاتي، وعليه فإن الرقابة الغير مباشرة من قبل الإدارة، مع إشعار الأفراد داخلها بأنهم مسؤولين عن أعمالهم، يمكن أن يعمق الإحساس بالانضباط الذاتي ويشجع حالة من الرقابة الذاتية على العمل ونتائجه.
- ❖ يتميز الافراد بأن لديهم قدر من الحماس والدافعية الداخلية للعمل بالأداء المميز، ويمكن للمنظمات أن تستفيد من هذه الرغبة في العمل والإنجاز وذلك بتوفير أعمال وظروف مواتية لإبراز طاقات العمل والإنجاز.
- ❖ تتصافر عناصر أخرى تؤثر في سلوك الفرد في عمله، ومن أهمها طريقة الفهم وأسلوب اكتساب السلوك، والاتجاهات النفسية، والقدرات وأسلوب الاتصال بالآخرين، والقدرة على القيادة، وعلى المدير أن يأخذ كل العناصر في الحسبان عند إدارته للآخرين.
- ❖ يسعى الفرد للتوفيق بين تحقيق اهدافه و اهداف المنظمة ، فان لم يكن هناك تعارض بين هاتين المجموعتين من الاهداف فان الفرد يوظف قدراته الفردية و طاقاته السلوكية لتحقيق هذه الاهداف.
- ❖ يختلف سلوك الافراد حسب الموقف الذي يتعرضون له كما يختلف ايضا نمط تصرف الادارة مع الافراد حسب الظروف. فقد يفضل استخدام نمط ادارة متسلط و صارم مع الافراد غير جادين في حين يفضل استخدام نمط الادارة الديمقراطية مع افراد منضبطين.
- ❖ يختلف السلوك الانساني و التنظيمي من دولة الى اخرى و من حضارة الى اخرى فلا بد من مراعاة الاختلافات في سلوك الافراد من حضارة الى اخرى.و بالتالي تصميم ممارسات و سياسات ملائمة.

III. النظريات الحديثة للمنظمة

1. النظرية الموقفية

تعتبر من النظريات الحديثة نسبيا ويهتم أنصارها بالارتباط القوي والعلاقة الوثيقة بين التصرفات الادارية وبين الخصائص المعينة للموقف الذي تتم فيه هذه التصرفات. فعلى الادارة أن تتلاءم مع بيئتها، وأي تصرف من تصرفاتها يتشكل حسب المتغيرات المعينة أو العوامل الخاصة بالموقف المعني. ويعني هذا من الناحية العملية أن المدير الفعال هو الذي يشكل أعماله وتصرفاته تماشيا مع الموقف المعين بكامله. هذا مع الاعتراف بمدى تعقد الادارة الحديثة، لانه من النادر أن نجد طريقة واحدة للاتصال أو أسلوب واحد للقيادة يعطي نفس النتائج في كل حالة أو موقف. ومنه فإن النجاح في الفن الاداري يتوقف على مدى ملائمة التصرفات للموقف البيئي المحتمل. (حفاف سعاد، 2018-2019، صفحة 78) و عليه لا يمكن تفسير السلوك الانساني و التنبؤ به و التحكم فيه فقط من خلال عنصر واحد، فسلوك الافراد لا يمكن ان يكون حصيلة لعنصر واحد فقط ، بل هو محصلة لمجموعة من العناصر المتداخلة فيما بينها . فمثلا لا يمكن الجزم ان المعاملة الطيبة ستؤثر بالاجاب على كل العاملين فهذه المعادلة وحدها لا تكفي. كما انه لا يمكن القول ان القيادة الديمقراطية وحدها كافية لتحقيق نتائج ايجابية في حين انه يمكن للقيادة التسلطية ان تحقق احيانا نتائج ايجابية.

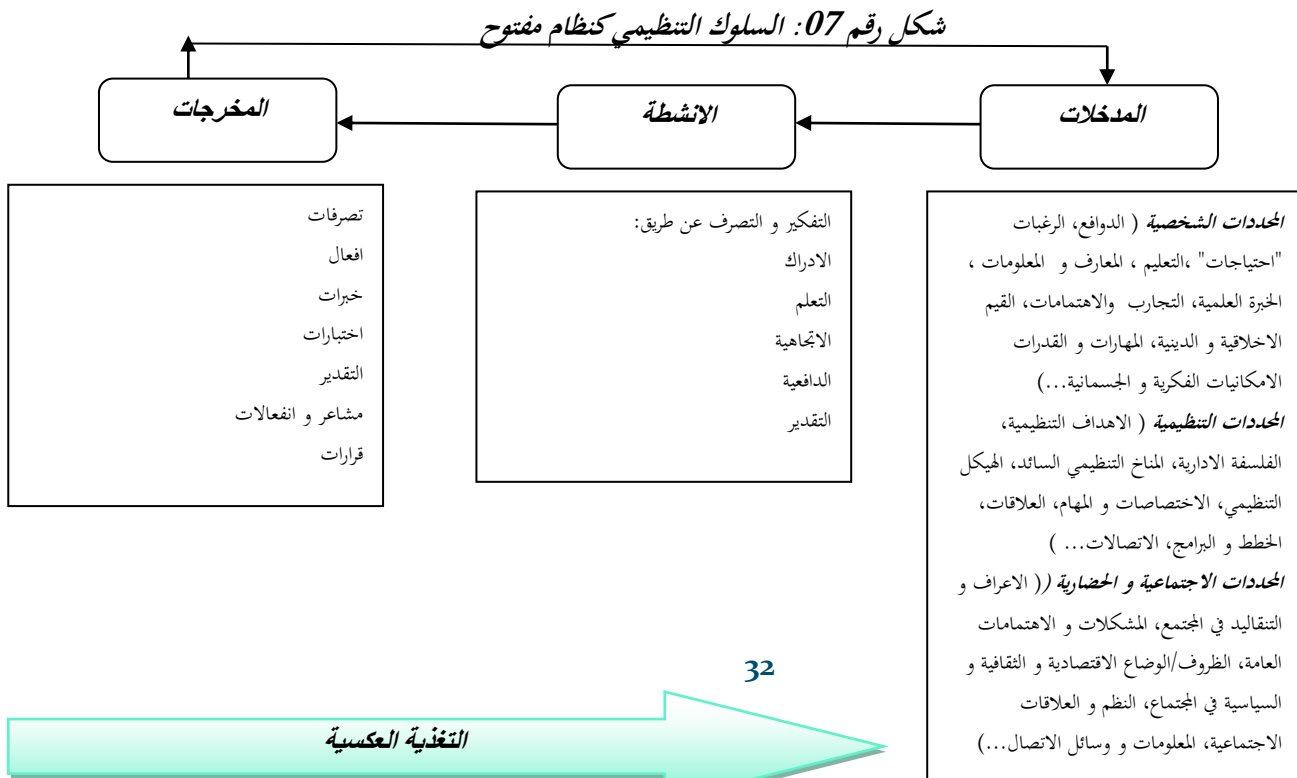
ان اساس هذه النظرية يقف على فكرة ان السلوك الانساني يتاثر بالعديد من العناصر (الادراك، العمر، الجنس، التعيم، الشخصية، المهارات، الاتجاهات النفسية) التي تؤثر على سلوك الفرد داخل المنظمة اضافة الى عناصر الجماعة (

التماسك ، التعاون، الصراع، الاتصالات، القيادة...) اضافة الى عناصر تنظيمية (الهيكل التنظيمي، السلطة، القيادة، التنسيق، درجة المركزية، انظمة الادارة المستخدمة في التأثير على سلوك الفرد و الجماعة في المنظمة...) اضافة الى عناصر اخرى لها تأثير ايضا على سلوك الافراد داخل المنظمة مثل العنصر الثقافية و السياسية و الاقتصادية. و عليه لا بد من اهمية دراسة الموقف بذاته بدلا من الشمولية و العمومية باعتبار ان المنظمة نظام مفتوح لا يخضع لقوانين ثابتة و مستقرة في علاقاتها مع بيئتها و ما يصاحبه من تأثير على سلوكها. (محمد هاني محمد ، 2015، الصفحات 16-26)

2. نظرية النظام المفتوح (نظرية النظم)

فحسب علماء الادارة و التنظيم فان المنظمات غير ساكنة (نظام مفتوح) فهي تحصل على مواردها من البيئة الخارجية و من خلال عمليات و أنشطة يتم تحويل هذه الموارد الى مخرجات ثم توجيهها الى البيئة الخارجية مجددا. و من هنا تأتي فكرة تطبيق النظام المفتوح على العمال مثلا ، فهؤلاء يمثلون مدخلات ، يؤدون عملهم (عمليات) من اجل الحصول على اجورهم (مخرجات) . و يمكن ايضا القول ان المنظمة تعرض مواردها البشرية (مدخلات) الى التدريب و التكوين و التطوير (عمليات) من اجل الوصول الى أداء عالي (مخرجات).

- المدخلات: تشمل دراسة جميع الامكانيات والطاقات التي تدخل المنظمة من البيئة الاجتماعية والسياسية الخارجية .
 - العملية الادارية: وتعني مجموع النشاطات و العمليات التي تتم داخل المنظمة من تخطيط وتنفيذ واتخاذ للقرارات وتعامل الافراد لتحويل المدخلات إلى مخرجات .
 - المخرجات: تشمل دراسة كل ما يخرج من المنظمة من منجزات تتمثل في السلع المنتجة أو الخدمات المقدمة على اختلافها لمجتمع المستهلكين
 - التغذية العكسية: وتشمل عملية الاتصال التراجعي المتبادل بين المخرجات والبيئة الخارجية و ما تحدثه فيها من آثار إيجابية أو سلبية تحدد و تكيف حجم ونوعية المدخلات. (بطرس حلاق ، 2020، صفحة 25)
- ووفقاً لمنهج النظم يمكن اعتبار السلوك الانساني نظاماً مفتوحاً على البيئة يؤثر فيها ويتأثر بها و الشكل التالي يوضح السلوك الانساني كنظام مفتوح على البيئة كما يلي في الشكل 07:



المصدر: (بطرس حلاق، 2020، صفحة 27)

ان من اهماسهامات هذا التوجه الفكري هو تسهيل تحديد التدابير الواجب اتخاذها بغية السعي الى تحسين سير المنظمة اضافة الى توفير اطار تصوري جديد للتحليل و كذا ادوات منهجية ملائمة. الا أن هذا التوجه اصطدم بجملة من الانتقادات ابرزها صعوبة قياس بعض المعايير كصعوبة قياس معيار مشكلة اعطاء نفس الاهمية للوسائل مقارنة بالاهداف و الغايات ، معيار مرونة استجابة المنظمة للبيئة المتغيرة

3. نظرية الادارة بالاهداف

تستند هذه النظرية الى حاجة النظام الاداري لوضع الاهداف المحددة و القابلة للقياس ثم استخدام هذه الاهداف لتقييم الاداء و وضع اهداف محددة بوضوح و تحسين عملية الاتصالات داخل المنظمة .
الادارة بالاهداف هي مجموعة من العمليات يشترك في تنفيذها كل فرد.و على المنظمة بناء فريق حقيقي و مزج جهود الافراد في جهد عام مشترك حيث يسهم كل فرد بشيء مختلف و توجه كل الاسهامات نحو هدف واحد و عليه فتن أداء المنظمة يحتاج الى توجيه كل وظيفة نحو الهدف الكلي. بمعنى آخر:

❖ احتمال تكامل الجهود الادارية تزداد الى حد كبير حين توجه هذه الجهود نحو اهداف واحدة و واضحة و محددة .

❖ كلما ازداد التركيز على النتائج التي ينبغي على الفرد و المنظمة الوصول اليها في فترة معينة ازدادت احتمالية النجاح في الوصول الى النتائج.

❖ كلما ازدادت درجة المشاركة في تحديد هذه النتائج و خطة العمل للوصول اليها من القائمين بالتنفيذ ، ازدادت حوافزهم لتحقيق هذه النتائج.

❖ القياس الحقيقي للتقدم لا يتم الا من خلال خطوات التقدم نحو النتائج المستهدفة.

أما عن الفوائد التي تحققها النظرية فهي:

✓ تحقيق زيادة في الانجاز من خلال تحفيز العمال و اشراكهم في تحقيق الاداء بشكل هادف

✓ وضوح عمليات التخطيط لعمليات المنظمة

✓ زيادة التنسيق في المنظمة

✓ بناء اسس عادلة في التقييم و منح المكافآت

✓ بناء علاقات تنظيمية جيدة في جميع المستويات الادارية نظرا لمشاركة الافراد في التخطيط للاهداف.

يمكن القول إن هيكل إدارة بالأهداف يتمتع ببنية فعّالة يمكنها تحسين كفاءة الاتصال من المدير الأعلى إلى الموظفين في المستوى الأدنى، بحيث يمكن للإدارة والموظفين فهم أهدافهم بوضوح. يمكن القول إن الاتصال وتحديد الأهداف في هيكل إدارة الأهداف يبدو أمرًا بالغ الأهمية لأن المشكلات تحدث غالبًا عندما لا يكون الموظفون على دراية بأهدافهم. بدون

أهداف محددة بوضوح أو أهداف مفهومة بوضوح، قد يفعلون شيئًا آخر غير ما توقعه المدير. (Jiahe Shi, 2023, p. 209)

4. النظرية اليابانية لـ *OUCHI*

يرى هذا الاتجاه ان الاسس الهامة لتحقيق الدافعية لدى العمال هي:

➤ **العائلية:** المنظمة العائلية التي يتقاسم فيها افرادها العمل معا و يعيشون مساراتهم و معاناتهم معا و يتصرفون كأنهم ينتمون الى عضوية عائلية واحدة. و التي ترسي قواعد القيم المشتركة و المستمدة من العمل التعاوني و الجماعي و الابتعاد عن الانانية الفردية.

➤ **التوظيف طويل الاجل:** لا تنتهي خدمة العامل الا في حالة المشاكل الصحية و الجسمانية له ، فمادام الفرد قادرا على العمل فهو سيستمر فيه و هو ما يضمن له الاستقرار الوظيفي و الولاء الوظيفي و ايضا التقدم الوظيفي (الترقية على اساس الاقدمية)

➤ **جماعية صنع القرار:** باعتبار ان اتخاذ القرار مسؤولية جماعية ، اي القرار الجماعي للوصول الى قرارات افضل تتميز بالابداع و الفعالية و الملائمة و العدالة

➤ **الاهتمام بالعامل:** أي الاهتمام الشامل بالافراد في مجال اهداف الفرد و اهداف المنظمة في ضوء قيم التعاون الانسانية. و يكون هذا الاهتمام سواء داخل المنظمة او خارجها (العائلة) اذ يجب الاهتمام بحاجاته الروحية و النفسية و الاجتماعية و الاقتصادية مما سيزيد من دافعيته للعمل و يحفز لديه الابداع و الابتكار و تكريس كل وقته للعمل.

➤ **الرقابة الغير مباشرة :** و التي تتلاءم مع طبيعة الاعمال و الظروف المتغيرة

➤ **التقييم و الترقية:** بطء التقييم و الترقية (10 سنوات) لضمان استمرارية العطاء و التعاون بين العاملين

➤ **المسؤولية الاجتماعية :** تسعى المنظمات اليابانية الى كسب ثقة المجتمع اكثر من التوجه نحو تحقيق الارباح و تسعى الى ان تكون اهدافها قريبة الى اهداف المجتمع و المشاركة الجماعية و روح الفريق في ادارة النظام و صنع القرار . فالكمل مسئول عن اتخاذ القرارات و تنفيذها .

تعتمد نظرية Z على فرضية مفادها أن التكنولوجيا ليست هي المهمة في حساب كفاءة المنظمة. بل "الطريقة الخاصة لإدارة الأشخاص". هذا هو أسلوب الإدارة الذي يركز على فلسفة المنظمة القوية وثقافة المنظمة المميزة وتنمية الموظفين على المدى الطويل واتخاذ القرارات بالإجماع. و هذه النظرية، تعمل على تطوير قوة عاملة تتمتع بمزيد من الولاء للبقاء مع المنظمة والبقاء في الحياة المهنية. تفترض هذه النظرية أن العمال يميلون إلى بناء علاقة عمل ناجحة و وطيدة مع أولئك الذين يعملون لديهم ويعملون معهم. يتوقع الموظفون بشدة أن يتم دعمهم من قبل المنظمة. و إنهم يقدررون بيئة العمل التي تعتبر فيها أشياء مثل ثقافة الأسرة والتقاليد والمؤسسات الاجتماعية بنفس أهمية العمل نفسه. (P. S. Aithal, Suresh Kumar P. M, june, 2016, p. 03)

IV. نظرية الادارة في الاسلام:

- لقد أدخلت النظرية الإسلامية بعدا اجتماعيا هاما ومؤثرا علي السلوك الاداري داخل المنظمة وهو البعد الاخلاقي. فلا إدارة في الاسلام بلا أخلاق كما أنه لا يوجد مجتمع إسلامي بلا أخلاق. ويمكن تلخيص ذلك فيما يلي:
- نظرية الادارة في الاسلام مرتبط بالفلسفة الاجتماعية للمجتمع الاسلامي ومرتبطة بأخلاقيات وقيم المجتمع الاسلامي (المتغير الاجتماعي الاخلاقي)
- نظرية الادارة في الاسلام تركز الاهتمام علي المتغير الاقتصادي والحافز المادي وتعمل علي إشباع حاجات الفرد الفسيولوجية (المتغير الاقتصادي المادي)
- وبنفس القدر تهتم بالعوامل الانسانية والروحية وتحترم الفرد العامل كإنسان وتشركه في العملية الادارية حسب مقدراته العقلية وإمكانيات واستعداداته النفسية (المتغير الانساني)
- وبنفس القدر تهتم بالنظام وتحديد المسؤوليات وتحترم السلطة الرسمية والتنظيم الرسمي وتحترم الهيكل التنظيمي وتطلب الطاعة بالمعروف (متغير السلوك والنظام).

مما سبق يمكن تلخيص الخصائص التي تتميز بها نظرية الادارة في الاسلام في النقاط التالية:

- **ادارة ذات كفاءة و جدارة:** يستمد الاسلام تشريعاته من القران الكريم والسنة النبوية، ولقد بينت العديد من الآيات والاحاديث مكانة الكفاءة والجدارة في العمل التي لا بد من توفرها في الفرد المسلم لقوله تعالى في سورة القصص الاية 26: ((إن خير من استأجرت القوي الامين)).
- **ادارة أخلاقية:** يحث الاسلام على الاخلاق وحسن معاملة الآخرين، ولقد كان الرسول مثال حيا لسمو الخلق، فكان صادقا في لهجته وأمينا في معاملته ونبیلا في إنسانيته. قال تعالى في سورة القلم الاية 04: ((وإنك لعلى خلق عظيم)).
- **ادارة تهتم بالحاجات النفسية والروحية والمادية للإنسان:** تستند الادارة في الاسلام تعاملها مع العامل بأن له احتياجات روحية ونفسية ومادية تقيم بينها الموازنة بحيث لا يطغ احدها على الآخر. قال تعالى في سورة الاسراء الاية 70: ((ولقد كرمنا بني آدم)). و قال عليه الصلاة والسلام،، ان لنفسك عليك حقا و ان لبدنك عليك حقا، و قال اعطوا الاجير اجره قبل ان يحف عرقه،،
- **ادارة ذات الرقابة الذاتية:** اي رقابة الفرد المسلم على سلوكه و ضبطه وفق تعاليم الشريعة الاسلامية باعتبار ان العمل في الاسلام عبادة و ان الانسان يسعى لمرضاة الخالق الذي يعلم السر و العلن و ليس فقط مرضاة الرئيس الذي يلاحظ فقط ظواهر الامور. قال تعالى في سورة الأعلى الاية 07: ((انه يعلم الجهر و ما يخفى)).
- **ادارة الشمولية:** تمتاز الادارة في الاسلام بالاحاطة بكل النظم و الاساليب و المبادئ الادارية كتشجيع روح المبادرة و الابتكار و التفكير و تأكيد مبدأ المساواة بين الجميع و العمل بروح الفريق الواحد، قال تعالى في سورة آل عمران الاية 191: ((الذين يذكرون الله قياما و قعودا و على جنوبهم و يتفكرون في خلق السماوات و الارض ربنا ما خلقت هذا باطلا ..)) و قوله عليه الصلاة والسلام،، الناس سواسية كأسنان المشط،، و قال،، المسلمون كالبنیان المرسوس يشد بعضه بعضا (حمادو عبد القادر، شهاب سمير، 2019-2020، صفحة 28.29)

الخلاصة

يتحمل المديرون والمشرفون المسؤولية أمام رؤسائهم عن تحقيق أهداف المنظمة. ونتيجة لذلك، فإنهم غالبًا ما يبحثون عن نظريات تساعد في تفسير الأحداث والعمليات التنظيمية من منظور سلوكي. ولقد انخرطت النظريات التنظيمية في تشكيل الأفكار والمناهج الشاملة المناسبة لأي منظمة، بغض النظر عن مجتمعتها وأنشطتها ومحيطها الجغرافي (Irefin & Bwala, 2012). ومن المفترض أن المنظمات لديها أهداف، وإرشادات، وتسلسل هرمي، وتعريفات للانتماء، وأفكار قوية لمسارات مهنية لأعضائها. وتهتم النظرية التنظيمية بالطريقة التي يعمل بها الترتيب التنظيمي الأساسي لإلهام الأعضاء وتحقيق نتائج متسقة مع أهداف أولئك الذين ينظمون المنظمة. كما أنها تشارك في كيفية تأثير العالم الخارجي للمنظمة على ما يحرك داخل منظمة معينة. وأخيرًا، تهتم بكيفية تأثير المنظمة الأساسية والمجال الخارجي على الوجود التنظيمي. (Fligstein, 2001).

ان النظريات و التوجهات و النماذج التي جاء بها الكتاب و الباحثين جاءت من اجل تفسير السلوك التنظيمي من وجهات نظر مختلفة حسب الفترة و الظاهرة المدروسة. و لا يمكن تبني توجه واحد من قبل المنظمة اذ لا بد من اختيار انسب الطرق و المناهج التي تتناسب و المواقف و الظروف التي تمر بها المنظمات.

المحاضرة الثالثة: محددات السلوك التنظيمي

تمهيد

ان دراسة المحددات التي تعني العناصر التي يجب دراستها لفهم السلوك الانساني و التنبؤ به تعتبر من المواضيع الهامة التي من شأنها ان تبرز مختلف المحددات الفردية و الجماعية و حتى التنظيمية ذات الصلة بسلوك الفرد داخل المنظمات .فسلوك العامل يتأثر في أي منظمة بجملة من المفاهيم . هناك مجموعة من المحددات والضوابط التي تؤثر على السلوك التنظيمي للعمال حيث أن هناك مستوى يهتم بقياس السلوك الفردي للعامل في جوانبه النفسية مثل الشخصية، الدوافع و الحوافز، الاتجاهات، القيم ، التعلم و الادراك ، ومستوى يهتم بقياس السلوك الجماعي للعمال داخل المنظمة في جوانبه الاجتماعية. و ايضا التنظيمية مثل ادارة التكنولوجيا و طبيعة الهيكل التنظيمي في المنظمة، ادارة عملية التطوير التنظيمي في المنظمة ، فرق العمل، الضغوط الادارية ، الثقافة التنظيمية ، الصراع التنظيمي و غيرها من المحددات.

I. محددات السلوك التنظيمي

هناك محددات وعوامل تؤثر في سلوك الفرد أو الجماعة عند كل مستوى من المستويات الثلاثة كما يلي:..

❖ محددات سلوك الفرد (العوامل المؤثرة في سلوك الفرد):

تصاحبه منذ دخوله الى المنظمة، وأكثر هذه العوامل وضوحاً هي الخصائص الشخصية للفرد مثل السن، الجنس، الخبرة، التعلم، الحالة الاجتماعية، القيم، الاتجاهات، والدوافع، وكل هذه العوامل لها تأثير قوي على سلوكه داخل المنظمة، وبالتالي على أدائه فيها

❖ محددات سلوك الجماعة (العوامل المؤثرة في سلوك الجماعة):

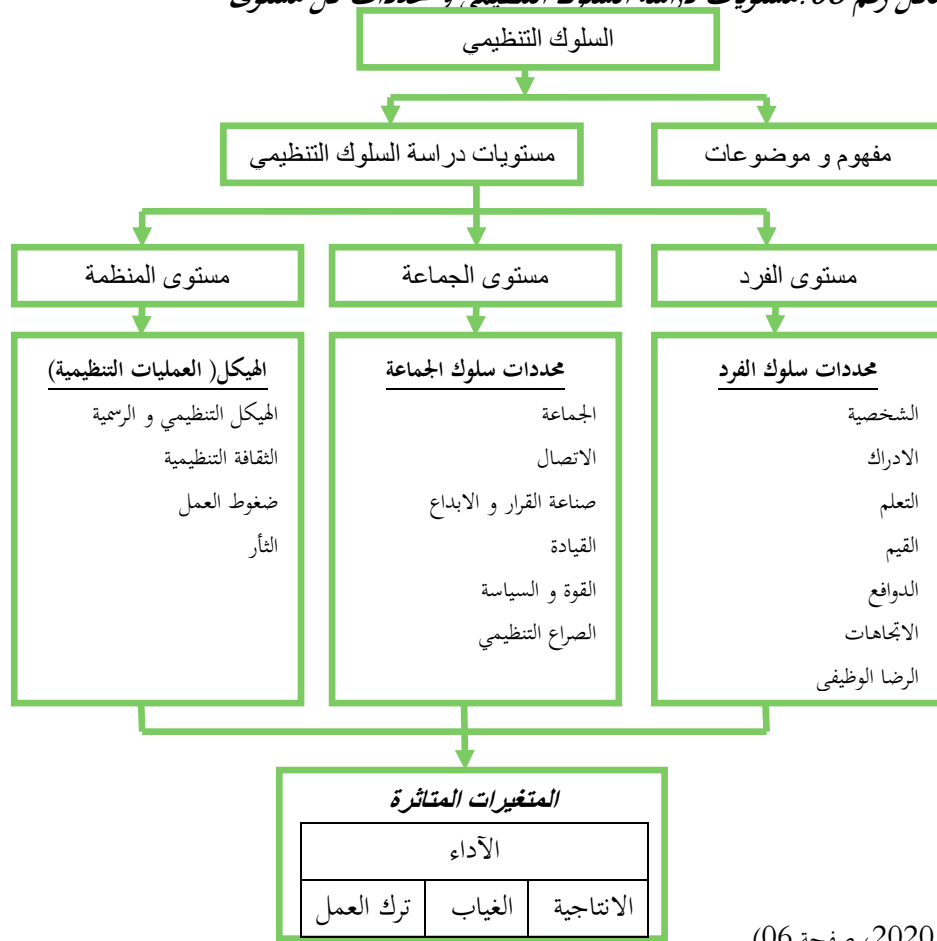
إن العوامل المحددة لسلوك الجماعة في المنظمة تشمل عدة عناصر أو متغيرات أهمها أسلوب قيادة الجماعة، هيكلها، طبيعة الاتصالات فيها، أسلوب صناعة القرار، والصراع الدائر فيها، وكل هذه العوامل تؤثر في سلوك الجماعة، وبالتالي تؤثر على أدائها.

❖ محددات السلوك على مستوى المنظمة:

هناك مجموعة من المحددات على مستوى المنظمة، تشمل الهيكل التنظيمي، القواعد التشريعية فيها، التغيير والتطوير التنظيمي، وثقافة المنظمة، وكلها عوامل تؤثر في السلوك التنظيمي، وتؤثر من خلاله على الأداء فيها. وهذه العوامل أو المحددات المشار إليها سواء على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، تمثل العوامل المؤثرة في السلوك التنظيمي، أي في سلوك الفرد داخل المنظمة. (علي سعد الموسوي، جوان 2020، صفحة 05)

و وفق الشكل 08 الذي يوضح محددات كل مستوى من مستويات السلوك التنظيمي السالفة الذكر (مستويات السلوك التنظيمي في المحاضرة الازلى).

شكل رقم 08: مستويات دراسة السلوك التنظيمي و محددات كل مستوى



المصدر: (علي سعد الموسوي، جوان 2020، صفحة 06)

تعتبر المنظمات بحد ذاتها كيان اجتماعي متفاعل يضم أفراداً ، تحكم سلوكياتهم مجموعة من المتغيرات مما يجعل من هذه السلوكيات امرا واقعا في حياتهم الوظيفية و حتى خارجها . من هنا بدأت الحاجة الى تحديد هذه المحددات سواء تعلق بما هو شخصي او ما تمثل في البيئة ، فضلا عن محددات وسيطية تمارس دورها في رسم معالم هذا السلوك.

1. المحددات الفردية

و التي تتضمن المحددات الفردية للسلوك التنظيمي ، فهي تلك العوامل الداخلية التي يمثل الانسان الركيزة الاساسية لها و التي تتضح في مجموعة من العوامل أهمها التعلم الذي يشير الى العنصر الذي يمكن من فهم كيفية اكتساب الفرد لسلوكه و كيف يمكن تقوية او اضعاف انماط معينة من السلوك. أما الادراك فهو احد العمليات العقلية التي تظهر مستوى استقبال المثيرات و الكيفية التي تتم بها عملية التفسير ، تمهيدا لترجمتها الى سلوكيات. فهو العنصر المتعلق بتفسير كيفية فهم الآخرين و تفسيرهم لما يتعرضون له من مواقف و احداث . في حين ان الدافعية يفيد في فهم العناصر التي تؤثر في رفع حماس و دافعية الافراد للعمل و في اكتساب بعض المهارات التي تمكن من الرفع من الروح المعنوية. أما الشخصية فلا بد من الفهم الصحيح للشخصية (مكوناتها و خصائصها و تأثيرها على سلوك الافراد) حتى نتمكن من توجيه الآخرين الى الأداء السليم. و عن الاتجاهات النفسية فهي نظام المعتقدات والمفاهيم والمشاعر التي تؤدي إلى ميول سلوكية نحو مواقف معينة أو أنها ذلك الرأي الإرادي للفرد في قضايا مفاهيمية وقد يختلف الناس في آرائهم. و فيما ارتبط بالقدرات فان الفهم الصحيح لهذا المحدد يمكن من تصميم اختبارات العمل و اختيار الافراد الكفاء لاداء اعمال معينة. (محمد الصيرفي، 2004، صفحة 06).

2. المحددات الاجتماعية

و التي تكون على مستوى الجماعة او ما يسمى بالمحددات الاجتماعية للسلوك التنظيمي، فهي تلك المحددات الناشئة من البيئة الاجتماعية المباشرة التي يعيش فيها الانسان ، و تمارس تلك الجماعات المختلفة ألوانا مختلفة من التأثير الموجه لسلوك الفرد و بالتالي فان أنماط سلوكه و تصرفاته تتحدد جزئيا بتقاليد تلك الجماعات و اهدافها و اساليب السلوك السائد بين اعضائها. و منها فرق العمل النابعة من حقيقة أن أغلب الأنشطة التي يمارسها الأفراد داخل المنظمة التي تضم مجموعات من الافراد يشتركون لتحقيق اهداف محددة، كما يمكن ان ينشأ بين هؤلاء الافراد داخل المنظمة نوع من الخلاف أو ما يطلق عليه الصراع التنظيمي الناشئ لاسباب متعددة و غيرها من المحددات ذات العلاقة بالجوانب الاجتماعية للافراد داخل المنظمة..

3. المحددات التنظيمية

تمثل المحددات التنظيمية القواعد و الاوامر و الحوافز و الرادع التي لا بد للفرد من الخضوع لها و الالتزام بها بغية تنظيم العمل و يترتب عن مخالفتها عقوبات معينة و ربما مخاطر يتعرض لها او اضرار تصيب الآخرين. وتشمل نظام الحوافز و المكافآت الذي لا بد أن يعتمد على معايير علمية و موضوعية عادلة و مجزية للعمال نظير ما يقدمونه من مستوى أداء، الثقافة التنظيمية التي ترسخ قيم و عادات مشتركة داخل التنظيم من شأنها أن تخدم أهداف المنظمة و أفرادها العاملين بها، نمط القيادة المساعد في فهم كيفية التصرفات و الانماط القيادية المؤثرة في سلوك الآخرين و الظروف المحددة للتصرفات و الانماط القيادية المناسبة ، نظام الاتصال المبني على فهم كيفية نقل و تبادل المعلومات داخل العمل دون وجود معوقات و غيرها من المحددات.

4. المحددات الثقافية

باعتبار أن الفرد يعيش في مجتمع كبير يتعدى تلك الجماعات الصغيرة التي يتفاعل معها مباشرة (الأسرة، العمل) . و لهذا المجتمع انماط حضارية تميزه عن غيره و تشكل الثقافة العامة ابرز عناصر تلك الحضارة ، فالثقافة تبرز انماط اللباس في ذلك المجتمع و العلاقات بين الافراد و الطعام المباح و طرق تناوله و كل العادات و التقاليد و الاعراف و القيم و المعايير و التي تشكل سلوك الناس وفق مضامينها

5. المحددات المناخية البيئية

ان طبيعة المناخ تفرض سلوكا معينا على الافراد فالذين يعيشون في مناطق باردة يلبسون ملابس ثقيلة لتقيهم البرد و هم دائمو الحركة و النشاط للحفاظ على حرارة اجسامهم بخلاف هؤلاء الذين يعيشون في مناطق حارة و الذين يتصفون بالتراخي و برودة الاعصاب و تختلف انماط حياتهم و ألوان طعامهم و اهتماماتهم . و ينطبق الامر نفسه على سكان المناطق المعتدلة و الذين تتغير سلوكياتهم و انماط حياتهم بتغير احوال الطقس و المناخ.(ماجد عبد المهدي مساعده، 2016، ص 37)

مما تقدم يتضح أن السلوك التنظيمي يعتمد على عدد من العناصر منها ما تعلق بالفرد أو الجماعة، و عليه فإن دراية الإدارة بمستوى إدراك العاملين أو شخصياتهم أو مدى ثقافتهم أو اتجاهاتهم النفسية سيدفع المنظمة إلى التنبؤ المسبق بسلوك الفرد ومحاولة توجيهه نحو تحقيق أهدافها هذا من جهة، ومن الجهة أخرى درايتها الكافية بالجماعات والصراع الذي يدور فيما بينهما، وكل هذا يمكن الإدارة من توجيه هذا الصراع وتحويله إلى منافسة وتحفيزهم لزيادة عملية الإنتاج وخلق روح التعاون لما يخدم مصلحة التنظيم. كما تساهم عملية دراسة محددات السلوك وعناصره وأبعاده في تحقيق مجموعة من الأهداف سواء بالنسبة للأفراد أو للمنظمة.

يعبر السلوك التنظيمي عن التصرفات التي تتم ضمن نطاق المنظمة و عبر مختلف المستويات التنظيمية ذات الطابع الوظيفي ، الامر الذي يستوجب ضرورة غلبة لتبيان ما هو مجدي و ما هو معيق اذ لا بد من تعديله او تغييره او ايجاد حلول له. مما يعني ضرورة الاعتماد على مجموعة من الابعاد في عملية القياس المتمثلة في:

• وقت حدوث السلوك؛

• الزمن الذي يستغرقه السلوك؛

• معدل تكرار السلوك؛

من الملاحظ ان هذه الابعاد الثلاثة متداخلة فيما بينها بحيث يكون وقت الحدوث مدخلا لابرار الفترة الزمنية التي يستغرقها هذا السلوك ، و من خلال تناوب هذه الفترات يمكن الكشف عن معدل التكرار . مما يضع القيادات الادارية امام مسؤوليات و بالتالي رسم المسارات التي تعتمدها في كيفية التعامل مع العاملين في ميدان العمل . (سلطان أحمد خليف النوفل، 2015)

II. التحديات التي تواجه السلوك التنظيمي

لقد ازدادت أهمية السلوك التنظيمي مع تزايد تحديات بيئة العمل، وينظر إلى فهم السلوك التنظيمي على أنه يوفر حلولاً للتحديات. و مع ازدياد التنوع في مكان العمل فان المنظمات تحتاج إلى موظفين أكثر مرونة. و مع التقدم التكنولوجي والعولمة، ظهرت فرص عمل جديدة، وأصبحت إدارة القوى العاملة أكثر تحدياً. إن الوظائف الاقتصادية الناشئة emerging gig economy واستخدام الذكاء الاصطناعي في جميع مجالات الأعمال يمثلان تحديات جديدة للمديرين.

كما انتجت التكنولوجيا أماكن عمل افتراضية، مما أدى إلى انتشار زملاء العمل على نطاق واسع وعملهم في أوقات مختلفة من اليوم. واستجابة لهذه التحديات، لا تركز أفضل أماكن العمل فقط على الاحتياجات الاقتصادية والأمنية الأساسية للعمال، بل تركز أيضاً على خلق عمل هادف وشبكات اجتماعية داعمة للموظفين. وتتمثل النقاط المحورية الرئيسية في:

- **البيئة الاجتماعية والثقافية المتغيرة:** الثقافة الوطنية، الأخلاقيات التنظيمية والرفاهية، تنوع القوى العاملة .
- **البيئة العالمية المتطورة:** فهم الاختلافات العالمية، تحسين سلوكيات وإجراءات المنظمة استجابةً لتلك الاختلافات.
- **تقدم تكنولوجيا المعلومات:** المعلومات، تكنولوجيا المعلومات، الشبكات الاتصال الداخلية، المعرفة، التعلم التنظيمي، الإبداع، الابتكار.
- **غير علاقات العمل والتوظيف:** تقليص الحجم، التمكين والفرق ذاتية الإدارة، العمال المؤقتون، الاستعانة بمصادر خارجية. (.

Muthu Natarajan , 2003, p. 07)

وفيما يلي نستعرض اهم المسائل التي تشكل التحديات الراهنة حيث يمكن أن يوفر فهم السلوك التنظيمي حلاً للمديرين .

□ **الاستجابة لظاهرة العولمة:** لم تعد المنظمات محاطة أو مقيدة بحدودها الوطنية ، حيث اخترقت باتساع أنشطتها لتجاوز هذه

الحدود ، و عليه أصبح المديرون و المسيرون يعملون داخل مجتمعات مختلفة و يتعاملون مع أفراد ذوي ثقافات مختلفة، و يختلفون

بشكل كبير في ميولاتهم و رغباتهم، و عليه يكون لزاماً تفهم ثقافتهم و تكييف أنماط و سلوكيات ادارية لاستيعاب هذا

الاختلاف الثقافي بين البلدان.

□ **ادارة عمالة متباينة الخلفيات:** و هنا المقصود بالتباين و الاختلافات بين العمالة في حدود الدولة الواحدة ، فهذه العمالة تتباين من حيث الجنس ، الاصل، القيم و الاعراف، التنشئة الاجتماعية...الخ، و ان احتواء هذه الاختلافات اصبح أمرا صعبا لان نوعية العمالة المختلفة لن تستغني عن أنماطها السلوكية حين التحاقها بالعمل ، و عليه فان التحدي الاكبر أمام المنظمات هو محاولة تكييف نفسها مع عمالة متباينة السلوك.

□ **تحسين الجودة والإنتاجية:** المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة (TQM) و التي هي فلسفة إدارية مدفوعة بتحقيق مستمر لإرضاء العملاء من خلال التحسين المستمر لجميع العمليات التنظيمية (التركيز الشديد على العميل، الاهتمام بالتحسين المستمر، تحسين جودة كل ما تفعله المنظمة،. القياس الدقيق. تمكين الموظفين..) اضافة الى إعادة الهندسة أي إعادة النظر في كيفية إنجاز العمل وهيكله المنظمة إذا تم إنشاؤها من الصفر. و التي "تطلب من المديرين إعادة النظر في كيفية إنجاز العمل وهيكله منظمتهم إذا كانوا يبدأون من الصفر".

□ **تحسين مهارات الافراد:** يتضمن علم السلوك التنظيمي مفاهيم و نظريات من شأنها فهم، شرح و تفسير السلوك و بالتالي تبني مداخل و طرق متنوعة للتحكم في هذا السلوك و تنمية و تحسين مهارات العمال و قدراتهم كاستخدام طرق مختلفة للدافعية و التحفيز أو رفع كفاءة عملية الاتصال و بناء فرق عمل فعالة من أجل تحسين مستوى أداء العمال. كما أنه يساعد الإدارة على التخطيط بشكل أفضل والاستجابة للتغيرات في مكان العمل. فعلاقة الموظفين تشهد تغيراً في العصر الحديث حيث ان أصحاب اصبحوا يرحبون بأسلوب القيادة التشاركي. الذي يعمل على تحفيز الموظفين على الأداء بأفضل ما لديهم. كما ترحب الإدارة الآن بالتواصل التصاعدي ومشاركة الموظفين من المستوى الأدنى في عملية صنع القرار.

من جهة موازية فإن امتلاك مهارات التعامل مع الناس أمر ضروري لتحقيق النجاح في المنظمات اليوم. اذ يحتاج الموظفون إلى تحسين مهاراتهم من خلال بذل الجهد وإظهار المجاملة الأساسية في تعاملاتهم التجارية مثل التحلي باللباقة، وتجنب الصراع، والاستماع، والتقدير وما إلى ذلك. من ناحية أخرى، ينبغي لأصحاب العمل أيضاً التركيز بشكل أكبر على تدريب الموظفين في هذا السياق.

(Madhu S Kumar, pp. 09-10)

□ **زيادة درجة التمكين:** يمنح التمكين حرية أكبر في اختيار البدائل المرتبطة بجدولة الانتاج و حل مشكلة العمال ، فالتمكين يساعد العمال على السيطرة الكاملة على أعمالهم من خلال تطبيق فرق العمل المدارة ذاتيا ، حيث يعمل العمال بدون رؤساء و مع التمكين الاداري تتأثر السلوكيات التنظيمية ، فعلى العمال أن يتعلموا كيفية التخلي عن السيطرة على مجريات الامور مما سيغير من انماط القيادة و علاقات العمل و كذا شكل و طرق تصميم الوظائف و الهيكل التنظيمي.

□ **التعامل مع حالات التغيير المستمر و المتلاحق:** تعيش المنظمات الان في حالة التغيير المستمر لفترات طويلة تحترقها فترات قصيرة من الثبات مما يفرض أمام الادارات فرص و تحديات في نفس الوقت ، فالمهام و الوظائف ستكون في حالة دائمة من التغيير ما يستوجب ضرورة تطوير المهارات لمسايرة الاوضاع الجديدة .(تيشات سلوى، 2017-2018، صفحة 08- 09) بتصرف.

□ **التوازن بين العمل والحياة:** حيث أن تحقيق التوازن بين العمل والحياة والجوانب المهمة الأخرى من الحياة أصبح يشكل تحديًا كبيرًا اليوم في كل منظمة. وقد يكون من الصعب تخصيص وقت للعائلة والعمل. وبالتالي، يمكن لأصحاب العمل مساعدة الموظفين على تحقيق التوازن بين العمل والحياة من خلال وضع سياسات وإجراءات وتوقعات تمكنهم من متابعة حياة أكثر توازنًا، مثل جداول العمل المرنة، والفعاليات والأنشطة العائلية التي ترعاها المنظمة وما إلى ذلك

الخلاصة

السلوك التنظيمي هو دراسة ديناميكيات الأفراد والجماعات ذوي ثقافات وخلفيات مختلفة في أي منظمة، يتفاعلون مع بعضهم البعض ويعملون معًا لتحقيق أهداف وغايات مشتركة. ، حيث تلعب العديد من العوامل و المحددات أدوارها بشكل أو بآخر في ذلك . ان طبيعة السلوك التنظيمي لها أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة ، فهي تحدد أداء المنظمة ومكانتها في السوق. ، و ان دراسة و فهم السلوك التنظيمي من خلال تحديد و دراسة محدداته الفردية و الاجتماعية و التنظيمية التي تلهم العمل ، يمكن المنظمة من أن يكون لديها حلول أفضل للمشاكل، وسبل لمواجهة التحديات، وفرص للنجاح. و بالتالي الحصول على مكانة أعلى بين منافسيها و كسب التحديات و الفرص الممكنة. فمن المهم فهم العوامل التي تؤثر على السلوك التنظيمي، والذي يتأثر في النهاية بديناميكيات الأفراد والجماعات (Ahmed U., Alkashami ..M., 2022, p. 22)

محاضرة الرابعة: الثقافة التنظيمية

تمهيد

تعيش المنظمة في نظام شامل و واسع و الذي تتفاعل معه باستمرار . هذا النظام الواسع يمثل البيئة المحيطة بالمنظمة و التي تتفاعل معها في شكل مدخلات و عمليات و مخرجات . و لكل منظمة اطارها الثقافي و الحضاري الذي تتعامل معه و الذي يشمل القيم و المعتقدات و التقاليد و نظم العمل و طرق الثواب و العقاب و درجة الاستقرار السياسي و الاقتصادي و الاجتماعي و درجة التماسك الاجتماعي بين الافراد و المنظمات و النظم و اللوائح و القوانين المنظمة للحياة العامة و الخاصة . كل تلك العوامل تمثل بيئة المنظمة التي تؤثر في عملها سواء بشكل مباشر او غير مباشر و بدرجات مختلفة.

تعتبر المنظمات هي جزء لا يتجزأ من المجتمع، فهي تتشكل من أفراده وتتأثر بمتغيراته، فنجد أن ما يحمله مجموع أفراد المنظمة الواحدة من قيم وعادات وتقاليد يتم نقله بصورة أو بأخرى إلى داخل المنظمة، وبالتالي فإن تفاعل العاملين ومشاركتهم لتلك العادات والتقاليد يشكل في النهاية الثقافة المميزة للمنظمة، ولهذا تُعد المنظمة وحدة اجتماعية تستقي ثقافتها من الثقافة السائدة في المجتمع . فالثقافة التنظيمية تختص بتحديد السياق العام لكافة العمليات والأنشطة التي تقوم بها المنظمة، وهو ما يجعلها تلعب دورا رئيسا في نجاحها أو فشلها، حيث يؤكد العديد من العلماء والباحثين ومسؤولي المنظمات على اختلاف ممارساتها و أنشطتها أنه لا يوجد نموذج تنظيمي ثقافي واحد يناسب الجميع أو يلبي احتياجات كافة المنظمات .

I. مدخل عام حول البيئة التنظيمية

تعمل المنظمة ضمن بيئات متنوعة و تحدث معها عمليات تبادل و تفاعل و تكامل بشكل مستمر . تحدث البيئة تأثيرا كبيرا و هاما على الادارة و منظمات الاعمال و بالتالي فان معرفة المؤثرات البيئية و التطورات التي تحصل فيها تعتبر امرا حيويا للمدير و التي تتعدد ابعادها و تتنوع مكوناتها فيصبح من الضروري عند اتخاذ القرارات في المنظمات مراعاة هذه الجوانب . و قبل التطرق الى البيئة التنظيمية للمنظمة سوف نتطرق الى مفهوم البيئة بمستوياتها و مكوناتها.

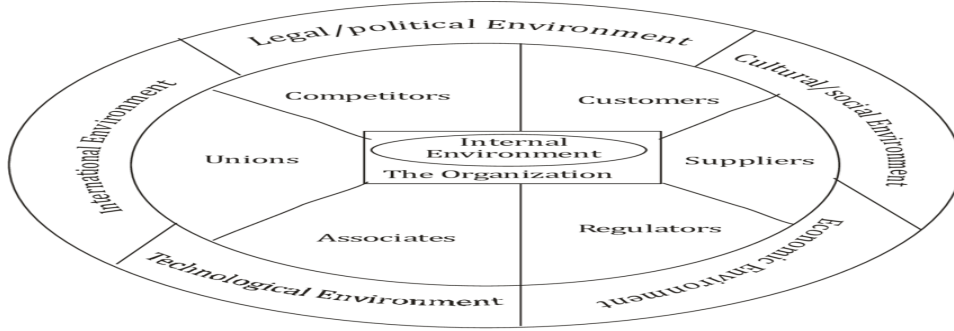
1. مفهوم بيئة المنظمة و مكوناتها

يعتبر مصطلح البيئة من المصطلحات البارزة في العصر الحالي لما له من تأثير كبير على معطيات الحياة . اذ أنها تتكون ب من البيئة الخارجية و التي تعني "كل العوامل و المتغيرات و المتعاملين الذين يتواجدون في المحيط الخارجي للمنظمة و التي تؤثر و تتأثر بشكل مباشر و غير مباشر و بدرجات متفاوتة". اما البيئة الداخلية فتشمل "كل الظروف و القوى و الموارد التي توجد داخل محيط المنظمة" . فالبيئة هي ذلك المجال الذي تحدث فيه الاثارة و التفاعل لكل وحدة . فهي تمثل

مجموعة العوامل و الابعاد و المكونات التي تؤثر في الممارسات الادارية و التنظيمية و الاستراتيجية و تتطلب من الادارة فهم لطبيعة هذه البيئة و تفاعلاتها و طبيعة العلاقة بينها بحيث تستطيع ايجاد افضل الصيغ للتعامل معها بشكل متوازن و حركي ، و يعطي للمنظمة قدرات متجددة باستمرار و امكانية الحصول على افضل النتائج المرغوبة من جراء هذا الفهم (. ماجد عبد المهدي مساعده ، 2016، ص309)

يوضح الشكل التالي متغيرات البيئة الخارجية للمنظمة

شكل رقم 09 : مكونات بيئة المنظمة الخارجية و الداخلية



المصدر: (Sabitu Owotutu Olalekan, Adeniran Ademola Joshua, Esuh Ossi-Igwe Lucky & Solomon Ayodele Oluyinka, 2020, p. 50)

يلخص الجدول 02 مكونات البيئة الخارجية و التي تضمن البيئة الخارجية العامة (الكلية) و البيئة الخارجية الخاصة (الجزئية .

جدول رقم 02 : مكونات البيئة الخارجية للمنظمة

البيئة الكلية (البيئ العامة): تشمل على العناصر التي تقع خارج سيطرة المنظمة و ليس لها علاقة مباشرة بموقعها التشغيلي أو نوعية الصناعة التي تنتمي اليها او النشاط الذي تنخصص فيه و التي تتيح للمنظمة مجموعة من الفرص و التهديدات تتأثر بها و تتبادل التأثير معها
المتغيرات السياسية: تحليل مدى استقرار/عدم الاستقرار السياسي و الامني، درجة تدخل الدولة و القوى العمومية في قطاع معين، العلاقات الدبلوماسية بين الدول..... المتغيرات الاقتصادية و الديموغرافية: تطور القوة الشرائية للأفراد، مستوى الادخار، معدل البطالة، اسعار الفائدة، معدل التضخم، قوة العملة الوطنية، معدل النمو الاقتصادي و الناتج المحلي الخام، الاستثمارات الاجنبية المباشرة: قطاعات النشاط في الاقتصاد و حجمها، الميزان التجاري، ميزان المدفوعات، السياسات المالية و النقدية للدولة.....الخ، لا بد ايضا من الاخذ بعين الاعتبار المتغيرات الديموغرافية : الحجم، الكثافة السكانية، الفئات العمرية، توزيع العائلات، توزيع السكان، هجرة السكان، التركيب العمري، الولادات و الوفيات..... المتغيرات الاجتماعية-الثقافية: الطبقات الاجتماعية، انماط المعيشة، الاطر الاخلاقية للمجتمع، العادات و القيم و السلوك الفردي و الجماعي و التقاليد و المعتقدات السائدة في المجتمع، التوجهات الثقافية السائدة، اللغة، الديانات، المستوى التعليمي و الخبرات المتراكمة، جودة الحياة، ولوج المرأة في عالم الشغل....الخ. المتغيرات التكنولوجية: تعدد التكنولوجيا محرك اساسي للابتكار، لا بد من دراسة التطورات التكنولوجية، الابحاث الحالية او قيد الدراسة، الالات الحديثة، انماط جديدة للانتاج و التغليف او الترويج، تقنيات فنية، التغيرات و التطورات في مجال التكنولوجيا.....الخ المتغيرات الايكولوجية (الطبيعية): كل ما يتعلق بندرة الموارد الطبيعية و باستهلاك الطاقة و تكلفتها، معالجة النفايات، التوجه نحو الطاقات المتجددة، المناخ و الموقع الجغرافي.....الخ. المتغيرات القانونية و التشريعية: مختلف القوانين و التشريعات سارية المفعول او في قيد الدراسة، قوانين المنافسة و الضرائب الجمركية، قانون حماية البيئة و المستهلك، قانون العمل، قانون حماية الملكية الفكرية و براءات الاختراع.....الخ، سواء على المستوى الوطني او الدولي. البيئة الدولية و العالمية: التحالفات الاستراتيجية الدولية، التكتلات الاقتصادية الدولية، التحالفات السياسية الدولية، الحروب و النزاعات الدولية، الازمات الاقتصادية و السياسية.
البيئة الخارجية الخاصة (البيئة الجزئية/بيئة الصناعة) تشمل المتعاملين و العناصر و المتغيرات ذات التأثير المباشر على عمليات المنظمة
المردون: يزودون المنظمة بالموارد الضرورية لإنتاج السلع والخدمات (مواد اولية، مستلزمات، مواد نصف مصنعة، الالات و المعدات و الادوات اللازمة لعمليات و أنشطة المنظمة) فهم شركاء في عملية تنمية وتسليم القيمة للزبون. فلا بد من تحديد انواع الموردين و مراكزهم و مدى القوة التي يتمتعون بها، شروط الدفع و التسليم التي يتعاملون بها، الكميات و النوعيات و الجودة المتاحة لديهم، الاسعار المتاحة مقارنة مع الكمية و الجودة و مدة التسليم و مدى مناسبة ذلك لأنشطة و عمليات و التزامات المنظمة. المنافسون: على المنظمة أن تأخذ في الحسبان حجمها وموقعها التنافسي مقارنة بمنافسيها سواء المباشرين او الغير مباشرين. و عليه لا بد من دراسة و تحليل موقفهم السوقي و قدراتهم و مراكزهم من خلال معرفة الحصة السوقية لكل منهم و الصورة الذهنية لدى عملائهم و المميزات الخاصة بمنتجاتهم و طاقاتهم الانتاجية و مهارات العاملين لديهم و رؤوس اموالهم و هذا ما يسهل على المنظمة تحديد موقفها مقارنة بهم و عليه المساعدة في بناء استراتيجيتها. العملاء: شرائح المستهلكين الذين تتعامل معهم المنظمة او تأمل في كسبهم مستقبلا للتعامل معها (اسواق الاستهلاك، اسواق بين المنظمات، اسواق اعادة البيع، الاسواق الوطنية و الدولية). اذ لا بد من تحديد توجهات المستهلكين و تقسيماتهم، دراسة و تحليل سلوكهم و تفضيلاتهم و انماطهم الاستهلاكية، معرفة الدخل و القدرة الشرائية و الانفاق، دراسة خصائصهم الديموغرافية...الخ. الوسطاء: قد يكون لهم اتصال مباشر مع الزبائن أو يسمحون للمنظمة بالدخول في اتصال معهم، وهم البائعون (تجار الجملة و تجار التجزئة)، منظمات الامداد (تساعد المنظمة على تخزين ونقل السلع من مكان إنتاجها إلى مكان بيعها)، الوسطاء الماليون (البنوك ومنظمات الإقراض، وشركات التأمين، وكذلك كل المنظمات التي تساهم في تمويل الصفقات التجارية أو تحمي المنظمة من المخاطر المرتبطة بشراء وبيع المنتجات)، مقدمو الخدمات التسويقية (المنظمات المتخصصة في بحوث التسويق، والوكالات الاعلانية والمكاتب الاستشارية التي تساعد المنظمة على استهداف الأسواق الملائمة و ترويج منتجاتها). لا بد على المنظمة من دراسة قدراتهم و خصائصهم فيما يتعلق باماكن تواجدهم و شروط التعامل معهم (الاسعار، نوعية المنتجات، العلامات التجارية، شروط التسليم...). الحكومة: تمثل السلطة الرسمية في الدولة و هيئاتها الممثلة لها بما تفرضه من قوانين و تشريعات خاصة بمجال عمل و نشاط المنظمة. و هذا ما يفرض دراسة و تحليل ما تفرضه من تشريعات خاصة بمجال المعاملات في المنتجات و نوعيتها و خصائصها و الاسعار التي قد تفرضها و الضرائب و التامينات و قوانين تشغيل العمالة و تحديد اجورها و مكافاتها ... جماعات الضغط و باقي الجمهور: وسائل الاعلام، الجمعيات و المنظمات، الجمهور الواسع (قادة الراي، المستهلكون المحتملون)، اعضاء المنظمة (النقابات)

المصدر: صياغة شخصية اعتمادا على عدة مؤلفات

أما فيما يتعلق بالبيئة الداخلية للمنظمة فيبدو ان هناك اختلاف بين الباحثين بخصوص مكونات البيئة الداخلية و عناصرها و مجالاتها . و قد نجد تركيزا في استخدام خطوات معينة و ادوات بذاتها للتحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية فحسب Porter 1985 فان العوامل و المكونات التي يفترض ان يركز عليها التحليل في البيئة الداخلية هي الانشطة و الانظمة الفرعية للمنظمة، الموارد البشرية، المتطلبات المادية، و التحسين و التطوير التكنولوجي و قد اشار اليها كل من Hunger & Wheelen 2006 في ثلاثة عناصر اساسية وهي : الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، موارد المنظمة. كما يمكن الاشارة الى عنصر اخر مهم و هو القيادة الاستراتيجية و التي تلعب دورا هاما في نجاح المنظمة و تحقيق نتائج افضل .

➤ **الهيكل التنظيمي:** يقصد بالهيكل التنظيمي البناء او الاطار الذي يحدد الادارات او الاجزاء الداخلية فيها فهو يبين التقسيمات التنظيمية و الوحدات التي تقوم بالاعمال و الانشطة التي يتطلبها تحقيق اهداف المنظمة . كما انه يحدد خطوط السلطة و مواقع اتخاذ و تنفيذ القرارات الادارية. فالهيكل التنظيمي هو محصلة تفاعل عوامل و متغيرات عديدة و معقدة و يمكن اختيار الهيكل التنظيمي المناسب من جملة الخيارات و البدائل المتاحة. و هذا يعتمد بالاساس على اهداف المنظمة و طبيعة عملها و الظروف البيئية ، استراتيجية المنظمة، حجمها و دورة حياتها ، مدى تركز مكان عملها، درجة التخصص اللازمة لها و القدرات و الموارد التي تحتاجها اضافة الى الثقافة السائدة فيها.

➤ **الموارد التنظيمية:** تشمل كل الموجودات و الامكانيات و العمليات التنظيمية و المهارات و الخصائص التنظيمية و المعلومات و المعرفة فهي تشمل الموارد المادية و المالية و البشرية و المعلوماتية و التكنولوجية اضافة الى سمعة المنظمة و اسمها التجاري في السوق . فهذه العناصر توفر للمنظمة ميزة تنافسية .

➤ **الثقافة التنظيمية:** تعمل المنظمات حاليا على تنمية و تطوير آدائها من خلال الاهتمام بالثقافة التنظيمية و التي تعني مجموعة القيم والاخلاقيات و الاتجاهات و العادات و الافكار و السياسات التي توجه سلوك الافراد في المنظمات التي يعملون بها كما انها تؤثر في فعاليتها و كفاءتها الانتاجية و ذلك من خلال مساهمة الثقافة في تشكيل عادات الفرد و قيمه و اتجاهاته و طرق تعامله مع الآخرين و الاشياء التي حوله.

2. تفاعل المنظمة مع بيئتها

اعتمادا على ما جاء به Mevel (2004) فانه يمكن تأكيد أن التفاعل الشامل والمعقد بين المنظمات وبيئاتها قد تم الاعتراف به على نطاق واسع (Aguilar, 1967, Ansoff, 1975, Porter, 1980, Choo, 1998, 2001) و القاعدة الرئيسية هنا هي أن البيئة تؤثر على المنظمة وأهمته الاخيرة تعمل أيضاً على تحديد أو إنشاء أو التأثير على البيئة في عملية تفاعلية مستمرة.

من ناحية موازية، و وفقاً ل (Benson (1975) ،فانه تم استخدام ثلاثة مناهج على الأقل للعلاقة بين البيئة والمنظمة: المنظور الايكولوجي، ومنظور المعلومات، ومنظور الموارد. لذا، توفر البيئة إمكانية للنجاح التنافسي، ولكن يجب على المنظمات أن تستشعر ذلك، وتتعلم ما يكفي عن الظروف الحالية والمحتملة للبيئة في المستقبل، وتطبق هذه المعرفة لتغيير سلوكها، ووضع نفسها في الوقت المناسب. (Day, Schoemaker, 2006, Ansoff, 1975, 1984) (Paulo Soeiro de Carvalho, July 2021, p. 03)

II. الاطار العام للثقافة التنظيمية:

1. تعريف الثقافة التنظيمية

تمثل ثقافة المنظمة القيم والمعتقدات و التوقعات و القيم التي يشترك بها اعضاء المنظمة و تؤثر في سلوكهم فهي تمثل الموروث الحضري و القيمي للمنظمة الذي يحكم تصرفات الافراد و سلوكياتهم و مواقفهم تجاه القضايا الادارية المختلفة . و توفر الثقافة التنظيمية القوية للعاملين طريقة واضحة لفهم طريقة القيام بالاشياء ، و التي تم ترسيخها ونشرها من قبل المؤسسين الاصليين لها، فهي تُشكل في النهاية تصورات وسلوكيات العاملين واتجاهاتهم وتصرفاتهم، و مواقفهم والتي

بدورها ربما تنعكس سلبيا أو إيجابيا على جميع عمليات وأنشطة المنظمة، كما أنها تتحكم في قدرة العاملين على فهم السياسات الادارية الداخلية، وتنفيذ التوجهات الاستراتيجية، والتي تعنى بتحقيق أهداف المنظمة. اضافة الى انها توفر الثبات للمنظمة ، فهذه الاخيرة لها ثقافتها المميزة فهي توفر المعايير التي ترشد و توجه السلوك داخل المنظمة.

فالثقافة التنظيمية هي مجموعة من المزايا التي تتميز بها المنظمة عن غيرها من المنظمات ، و تكتسب هذه المزايا سمة الاستمرارية النسبية و التي توجد قيما و اهداف مشتركة بين العاملين .فهني حاصل ما اكتسبه الافراد من انماط سلوكية و طرق تفكير و قيم و عادات و اتجاهات و مهارات تقنية قبل انضمامهم اليها، ثم تضيف المنظمة لذلك النسق الثقافي للعاملين فيها من خصائصها و اهتماماتها و اهدافها و سياساتها و قيمتها و هذا ما يحدد شخصية المنظمة و يميزها عن غيرها.

بالاضافة الى ذلك فان الثقافة التنظيمية تمثل "مزيج من القيم و الاعتقادات و الافتراضات و المعاني و التوقعات التي يشترك فيها افراد المنظمة أو الجماعة أو وحدة معينة و التي تستخدم في حل مشكلاتهم و توجيه سلوكهم". فلهذه الثقافة التنظيمية حسب نلسون وكويك 1996 تأثير قوي و مباشر على سلوك و آداء العمال و علاقاتهم مع رؤسائهم و مرؤوسيههم و زملائهم و المتعاملين معهم . فهذه القيم و المعتقدات تعكس درجة التماسك و التكامل بين اعضاء المنظمة . فالمنظمة تجمع كل المعاني و الرموز و المعتقدات و الطقوس و الممارسات التي تطورت و استقرت عبر الوقت و التي اصبحت سمة خاصة بهذا التنظيم .

أما Thévenet فقد عرف الثقافة التنظيمية بأنها " ذلك العنصر من عناصر المنظمة الذي يجعلها تختلف عن باقي المنظمات، حيث تعد كمجموعة من المراجع References المشتركة داخل المنظمة والتي تكونت خلال مدة حياتها استجابة لبعض المشاكل. وبهذا تكون الثقافة التنظيمية كمجموعة متناسقة من الاتجاهات و السلوكيات المشتركة بين العمال في حقل العمل"

في حين أن (Kennedy & Deal عرفا الثقافة التنظيمية بأنها" التناسق والاتحاد بين القيم والاساطير و البطولات والرموز الموجودة داخل المنظمة والتي تقوم بإنتاجها بنفسها". في نفس السياق عرف Gibson & Al الثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة من المدركات تعكسها سلوكيات الافراد وجماعات العمل، كما أنها تعبر عن الرموز والطقوس والقصص والتقاليد وأساليب التفكير والانظمة والنصوص والكتابات الموثقة فضلا عن منتجات تعبر عن قدرات الفرد والمنظمة". و أضاف سيد خطاب أنها " نسيج من اللغة التي يتعامل بها العاملين والعادات التنظيمية الخاصة بها والقانون الذي ينظم تعاملاتها ونظام القيم الذي ينظم قواعد ووسائل السلوك المقبول اجتماعيا". (بن عودة مصطفى، 2020-2021، صفحة 08)

تشير الادلة التجريبية السابقة إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل كبير على السلوكيات الموجهة للمستفيدين والسوق والاداء العالي، وتؤثر أيضا على مواقف الموظفين وفعالية العملية التنظيمية ومناخ الابتكار بالمنظمة (Pflesser Homburg & 2000). ومن الجدير بالذكر أنه يمكن أن تسهم الثقافة التنظيمية في تطوير إدارة المعرفة واستراتيجية العمل والفعالية التنظيمية وتحسن أداء الهيكل التنظيمي (Zeng et al ، 2010) وبالتالي فإن ثقافة المنظمة تؤثر بشدة على سلوكيات الموظف الخارجة عن أنظمة التحكم الرسمية والاجراءات و السلطة . عد

التأثير على الثقافة التنظيمية من خلال القرارات والسلطة (O Reilly & al 1991). وعلى هذا النحو يعد التأثير على الثقافة التنظيمية من خلال القرارات الادارية امرا قويا و وسيلة لاستنباط النتائج التنظيمية المرجوة . (رباب محروس عبد الحميد، 2022، صفحة 57) .

يقترح الكاتب التحليلي النفسي (Lionel Stapley 1996) أن الثقافة التنظيمية يمكن وصفها بطريقة مماثلة للشخصية البشرية. ويقترح أن:

❖ الثقافة هي عملية يترابط فيها الأعضاء مع بعضهم البعض ومع البيئة الحاضنة. والجزء الأساسي من الثقافة "الآمنة" هو أن يشعر الناس أنهم قادرون على التواصل مع بعضهم البعض بطريقة مباشرة، دون تشوهات "التضليل" أو الاضطرار إلى استخدام "المصطلحات" من أجل خلق الارتباك. كما يشعر الناس بأنهم "أشخاص حقيقيون"، وليسوا مجرد "آلات" - وأنهم يستطيعون الاعتماد على "البيئة الحاضنة" لحمايتهم عندما تسوء الأمور.

❖ تتميز الثقافة بخصائص التشابه والاستمرارية التي تمكن الأعضاء من الشعور بقيمتهم الذاتية وإحساسهم بالواقع أثناء تفاعلهم مع الآخرين. وهذا يعني أنه حتى لو عملوا في بيئة عمل مثيرة للغاية وغامضة، فإنهم يستطيعون فهم "قواعد اللعبة" وأن هذه القواعد لن تتغير فجأة.

❖ تؤثر ثقافة المنظمة بسمات واعية وغير واعية. وهذا يعني أنه المنظمة التي يعرف ب reflexive organization، أي تلك التي تفكر في كيفية عملها وكيف يشعر الأعضاء تجاه عملهم، فإن هناك محاولة لفهم هذه السمات اللاواعية.

❖ تتميز الثقافة التنظيمية ، بسمات متشابهة بين المنظمات، ومع ذلك فإن كل ثقافة تنظيمية فريدة من نوعها. في المنظمة الانعكاسية reflexive organization ، يتمكن الأعضاء من رؤية كيف أن منظماتهم تشبه المنظمات الأخرى ولكنها أيضًا "خاصة" - ويقدرون تفردهم.

❖ ان ثقافات المنظمات ديناميكية، وتتغير باستمرار بطرق صغيرة وكبيرة. وفي ثقافة التنظيمية "الآمنة"، يتمكن الأعضاء من العمل بالطرق التي تتغير بها الثقافة حتى يتمكنوا من جعل التغييرات جزءًا من تجربتهم وحياتهم الخاصة. (John

McAuley, Joanne Duberley & Phil Johnson, 2007, p. 358)

ويتضح مما تقدم بان الثقافة التنظيمية هي :

- مجموعة من القيم والمعتقدات التي تؤثر في سلوك العاملين .
- نظام من المعاني المشتركة التي تميز المنظمة عن المنظمات الاخرى .
- طقوس سلوكية توجه سياسة المنظمة .
- مجموعة خصائص تساعد على توضيح طبيعة ثقافة المنظمة .
- مجموعة مبادئ وضعتها وطورتها جماعات العمل للشعور بالمشكلات وفهمها .
- معايير تحدد ما هو مرغوب أو غير مرغوب فيه من السلوك، وكمرشد للسلوك الملائم حول ماهية السلوك المتوقع من الاعضاء .
- توحد الثقافة التنظيمية الشعور والاحساس بالهوية وتساعد في خلق الالتزام بين العاملين .

- تعتبر الثقافة التنظيمية ميزة تنافسية تنفرد بها المنظمة عن المنظمات الاخرى.
- تمثل منهجا مستقلا ومميزا في التفكير والمواءمة ومعالجة المشكلات المختلفة.
- طريقة تفكير موحد بين أفراد المنظمة بشكل يتحكم في شعورهم وأحاسيسهم واتجاهاتهم وقيمهم وسلوكهم، وتشكل شخصياتهم، وتتحكم وتؤثر في كفاءة وإنتاجية عملهم .
- بطاقة تعريف للمجتمع لتكون منفردة ومتميزة في نظر العاملين والمجتمع (خالدية مصطفى عبد الرزاق، سامي أحمد عباس، حميد علي أحمد، مارس 2019، صفحة 157).

تتشكل ثقافة المنظمة اذن من خلال العديد من العناصر :

- ❖ الصفات الشخصية للأفراد وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع .
- ❖ الخصائص الوظيفية ومدى ملاءمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد .
- ❖ التنظيم الإداري، حيث تنعكس خصائصه على خطوط السلطة وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات .
- ❖ المنافع التي يحصل عليها عضو من المنظمة في صورة حقوق مادية ومالية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية، وتنعكس على سلوكه .
- ❖ الاخلاقيات والقيم السائدة في المنطقة، وما تشتمل عليه من قيم وطرق التفكير، وأساليب التعامل بين الافراد بعضهم وبعض، ومع الاطراف الخارجية (خالدية مصطفى عبد الرزاق ، سامي أحمد عباس ، حميد علي أحمد ، 2019، صفحة 159).

أما أهمية الثقافة التنظيمية فانه تعطى الاولوية لها لكونها مكون اساسي للمنظمة فهي تحدد نجاح المنظمة الى حد كبير كما انها تولد نوعا من الضغوط على العاملين بها للمضي نحو تفكير و تصرف بطريقة تنسجم و تتناسب معها و فيما يلي اهمية الثقافة التنظيمية:

- يرى Shichman & Gross بأنه يمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية في كلمة "Home"، "على اعتبار أن الثقافة القوية للمنظمة تشبه العائلة التي تعمل بصورة بيت، ويمكن تلخيص أهميتها فيما يلي :
- بناء إحساس بالتاريخ (History) : فالثقافة ذات الجذور العريقة تعتبر منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات الاداء المتميز والاشخاص البارزين في المنظمة .
- إيجاد شعور بالتوحد (Oneness) : توحد الثقافة السلوكيات المختلفة وتعزز القيم المشتركة ومعايير الاداء المتميز.
- تطوير إحساس بالعضوية والانتماء (Membership) : من خلال نظم العوائد، التخطيط الوظيفي، الاختيار والتعيين، التدريب و التطوير وتحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين .
- تفعيل التبادل بين الاعضاء (Exchange) : من خلال مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الجماعات.

2. خصائص الثقافة التنظيمية و تصنيفاتها

تبدأ عملية تكوين وبناء ثقافة المنظمة من خلال أفراد الادارة العليا، حيث تكون لديهم رؤية ورسالة وأهداف يسعون لتحقيقها، ومن ثم يتم الاتفاق على مجموعة من القيم والسلوكيات لتصبح هي الاساس في كيفية إدارة

وتشغيل المنظمة، ثم يبدأ العاملون الجدد في تعلم هذه القيم، فهي في النهاية نتاج جهد جماعي نتج عن فعل وتصرف إنساني، حيث تتشكل منظومة قيم ومعتقدات مشتركة تتفاعل مع مكونات المنظمة من أفراد وهيكل ونظم لنتج أعرافا وتقاليد سلوكية مساعدة في رسم صورة المنظمة وتحديد طريقة أداء الأعمال والعمليات والمهام والادوار. ويمكن ابراز **خصائص الثقافة التنظيمية** داخل المنظمة فيما يلي:

❖ **عملية مكتسبة:** يعد العنصر الانساني المصدر الرئيسي للثقافة ، و للثقافة التنظيمية سمة انسانية فهي تتشكل من المعارف و الحقائق و الادراكات و المعاني و القيم التي ياتي بها الافراد الى المنظمة او التي تكتسب عند تفاعلهم مع التنظيم و التي تكسبهم اسلوب العمل و المهارات اللازمة للعمل و الطريقة التي يتعاون بها مع زملائه و يتم اكتساب الثقافة من خلال التعلم المقصود او الغير مقصود و ايضا من خلال الخبرة و التجربة و كذا العلاقات و الصلات و التفاعل و الاحتكاك مع الاخرين في بيئة معينة و التي تصبح جزءا من سلوكه و عليه يمكن التنبؤ بسلوك الافراد بالاعتماد على ثقافتهم.

❖ **نظام مركب:** اي انها تتكون من مجموعة من الجوانب الفرعية و التي تتفاعل مع بعضها البعض و هي الجانب المعنوي(القيم والاخلاق والمعتقدات والافكار) الجانب السلوكي(العادات والتقاليد لأفراد المجتمع) اضافة الى الجانب المادي (كل ما هو ينتج من أشياء ملموسة مثل المباني و الادوات والمعدات).

❖ **نظام متكامل:** فهو يخلق باستمرار الانسجام التام بين مختلف عناصره، لذا فإنه في حال ما إذا طرأ تغيير على أحد جوانب نمط الحياة فهو ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

❖ **نظام تراكمي متصل و مستمر و متواصل:** حيث يتم توريثه عبر الاجيال عن طريق التعلم والمحاكاة، وتتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الاجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص. فالثقافة التنظيمية تتميز بالاستمرارية عبر الاجيال رغم التغيرات التي يمكن ان تطرأ على المجتمعات و التنظيمات الادارية . و يترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية لمدة طويلة من الزمن و تختلف تلك التراكمات من خاصية ثقافية الى اخرى فاللغة تتراكم بطريقة مختلفة عن التراكم الخاص بالتقنية .

❖ **نظام متغير و متطور:** فهو يتميز بعملية التغير المستمر، حيث تطرأ عليه ملامح جديدة ويفقد ملامحه القديمة. فاستمرار الثقافة لا يعني ان انتقلها من جيل الى اخر كما هي عليه و انما تحدث عليها تغيرات جديدة استجابة للتغيرات البيئية ، الا ان عملية تغير الثقافة تعتبر من اصعب عمليات التغير داخل المنظمة. (رباب محروس عبد الحميد، 2022، ص 61)

❖ **نظام مرن :** للثقافة التنظيمية القدرة على التكيف مع ما يحدث من تغيرات في محيط المنظمة الداخلي و الخارجي بغية تحقيق اهداف المنظمة و احتياجات افرادها.

❖ **مرآة عاكسة للمناخ التنظيمي السائد:** حيث انها تعكس المناخ التنظيمي السائد من ناحية طرق و اساليب المشاركة في اتخاذ القرارات و التعامل مع العملاء و اتجاهات و مشاعر الادارة العليا نحو العاملين اضافة الى لغة الخطاب الاداري و المصطلحات المستعملة في ذلك داخل المنظمة.

❖ **نظام انتقائي:** يؤدي تزايد السمات الثقافية و مكوناتها الى عدم الاحتفاظ بالثقافة التنظيمية كاملة. و من ثم انتقاء العناصر الثقافية التي تجمعت لدى الفرد بما يحقق له اشباع حاجاته و التكيف مع البيئة الاجتماعية و الطبيعية المحيطة به و التي يتأثر بها القادة و العاملون في تلك المنظمات . فالقائد ينتقي من العناصر الثقافية ما يزيد من قدرته على التكيف و التوافق مع الظروف المتغيرة التي تواجه المنظمة التي يعمل فيها.

❖ **مكملة لعنصر الرسمية:** فحسب الرخيمي فان الثقافة التنظيمية مكملة لعنصر الرسمية و ليس بديلا عنه فوجود القيم الثقافية التي تعزز و تؤكد ما تنص عليه التعليمات و السياسات لضبط سلوك العاملين أمر في غاية الاهمية ليكون سلوك و تصرف الموظف متفقا مع مصالح المنظمة ليس خوفا من التعليمات فقط و لكن انسجاما مع القيم السائدة في المنظمة. (بن عودة مصطفى، 2020-2021، ص 42)

أما عن **تصنيفات الثقافة التنظيمية** فقد تعددت وتنوعت، ووفقاً ل Hofstede (1980، 1991) يمكن مقارنة الثقافات وتصنيفها على أساس خمسة أبعاد مختلفة تؤثر على السلوك وممارسات المنظمة والممارسات الاجتماعية مثل الزواج والجناسات والاحتفالات الدينية و هي:

□ **الفردية - الجماعية:** يشير هذا البعد إلى ما إذا كان العمل الفردي أو الجماعي هو الطريقة المفضلة للتعامل مع القضايا. ففي الثقافات الموجهة نحو الفردية - مثل الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة وسلوفينيا - يميل الناس إلى التأكيد على احتياجاتهم ومخاوفهم ومصالحهم الفردية على احتياجات ومصالح مجموعتهم أو منظماتهم. والعكس صحيح في البلدان التي تسجل درجات عالية في الجماعية و التكاثف، مثل الدول الآسيوية - اليابان وتايوان-. حيث أنه في المجتمع الجماعي المتصل، من المتوقع أن يتفاعل الفرد مع أعضاء مجموعته. يكاد يكون من المستحيل إدراك الشخص كفرد بدلاً من شخص تأتي هويته من المجموعات التي يرتبط بها هذا الفرد (Brislin 1993).

□ **مسافة القوة و السلطة:** يرتبط البعد الثاني بالاختلافات في السلطة والمكانة التي يتم قبولها في ثقافة معينة (Zenko, 1999). فبعض الدول تقبل الاختلافات الكبيرة في القوة والسلطة بين أفراد من طبقات اجتماعية أو مستويات مهنية مختلفة في حين لا تقبلها دول أخرى. على سبيل المثال، يتمتع الفرنسيون بارتفاع نسبي في مسافة السلطة، ويميل المديرون الفرنسيون إلى عدم التفاعل اجتماعيًا مع المرؤوسين ولا يتوقعون التفاوض معهم على مهام العمل. بينما تسجل دول أخرى كالسويد درجات منخفضة للغاية أين تطالب مجموعات العمال بقدر كبير من السلطة على مهام العمل وظروف العمل (Adler, 1991).

□ **تجنب عدم اليقين:** يشير هذا البعد إلى العلاقة بين ثقافة معينة وسمعة عدم اليقين في المستقبل. فالمجتمعات التي تتسم بتجنب عدم اليقين بدرجة عالية تميل إلى تفضيل القواعد والعمل في مواقف تبدو متوقعة على عكس المواقف التي لا يتم فيها تحديد السلوكيات المناسبة مسبقًا. فهذه المجتمعات تفضل الوظائف المستقرة، والحياة الآمنة، وتجنب الصراع، ولديها تسامح أقل مع الأشخاص والأفكار المنحرفة. وتسجل اليابان درجات أعلى من الولايات المتحدة في تجنب عدم اليقين، حيث أن اليابان تتسامح بدرجة أقل بكثير مع الانحرافات عن الممارسات السلوكية المقبولة مقارنة بالولايات المتحدة. (Tosi, Mero, Rizzo, 2000)

□ الذكورة - الأنوثة: أي الدرجة التي يتم بها التأكيد على القيم المرتبطة بالصور النمطية للذكورة (مثل العدوانية

والهيمنة) والأنوثة (مثل اللطف والتعاطف والانفتاح العاطفي). تميل الثقافات ذات الذكورة العالية مثل اليابان وألمانيا والولايات المتحدة إلى وجود هياكل مهنية أكثر تمييزاً بين الجنسين مع إسناد وظائف معينة بالكامل تقريباً للنساء ووظائف أخرى للرجال. هناك أيضاً تركيز أقوى على الإنجاز والنمو والتحدي في الوظائف (Hofstede, 1991). في هذه الثقافات، أين يكون الناس أيضاً أكثر حزمًا ويظهرون اهتماماً أقل بالاحتياجات والمشاعر الفردية، واهتماماً أكبر بأداء العمل واهتماماً أقل بجودة بيئة العمل. أما البلدان ذات البعد الأنثوي العالي مثل السويد والنرويج، فانه يتم التأكيد على ظروف العمل والرضا الوظيفي ومشاركة الموظفين.

□ التوجه قصير المدى - طويل المدى: هذا البعد تم اضافته من قبل Hofstede بعد نتائج دراسة الارتباط الثقافي الصيني

(1987). و الذي يعكس وجهة نظر الثقافة حول المستقبل. فالتوجه قصير المدى، وهو سمة ثقافية غربية، الذي يعكس القيم تجاه الحاضر و ربما حتى الماضي، والاهتمام بالوفاء بالالتزامات الاجتماعية. في حين تعكس أنماط التفكير طويلة الأمد، التي تميز البلدان الآسيوية، التوجه نحو المستقبل، والإيمان بالاقتصاد والادخار، والمثابرة. ، و يكون للتخطيط أفق زمني أطول. وتكون المنظمات على استعداد لإجراء استثمارات كبيرة في تدريب وتطوير الموظفين، وسيكون هناك أمان وظيفي طويل المدى وستأتي الترقية ببطء. (توجهات نظرية OUCHI Sonja Treven, July 2005, pp. 50-51)

أما (Cameron, 2003) فقد قسم الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنواع تتمثل في الثقافة الرسمية، وغير الرسمية، والتسويقية، والادعوية. وأشار (علي، 2005) إلى أربعة أنواع أيضا من ثقافة و هي الرجل القوي، والعمل الجاد، والمراهنه، والعمليات. وحددها (صباح، 2008) بثمانية أنواع هي الثقافة البيروقراطية، والابداعية، والمساعدة، والعمليات، والمهنة، والدور، والضعيفة، والقوية. وقسمها (المريع، 2008) إلى عشرة أنواع هي الثقافة البيروقراطية، والابداعية، والمساندة، والعمليات، والمهمة، والدور، و النفوذ ، و الوظيفية او العمل ، و الفرد و الملائمة. في حين أن دولية و مرسى اشارا الى اربعة انواع و هي ثقافة الدور، المهام، الفرد و اخيرا القوة. و عليه سيتم عرض اغلب هذه الاصناف كما يلي:

جدول رقم 03: أهم أصناف الثقافة التنظيمية

الثقافة الرسمية	هي القيم والقوانين والاجراءات المعيارية للعمل، والتي يضعها المدراء ومحرمون على أن تكون منظمة ومنسقة وواضحة لجميع العاملين لكي يعملوا على تطبيقها.
الثقافة غير الرسمية:	تمثل في الولاء، والالتزام الشخصي، والعمل، والتربية الشاملة، والادارة الذاتية، والتأثير الاجتماعي في بيئة العمل.
الثقافة البيروقراطية	هي ثقافة تتحدد فيها السلطات والمسئوليات، حيث يكون العمل منظما و منسقا و يكون تسلسل السلطة فيها بشكل هرمي، وتقوم على أساس التحكم والالتزام.
ثقافة الابداعية	تتميز هذه الثقافة بتوفير بيئة تنظيمية مساعدة للعمل، حيث يتصف أفرادها بالمغامرة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.
الثقافة المساعدة	تتميز بالعمل الجماعي، إذ يسود بيئة العمل التنظيمية الثقة والمساواة والتعاون والتركيز على الجانب الانساني.
ثقافة العمليات	تركز على طريقة إنجاز العمل، وليس على النتائج المتحققة، أي لا تركز على التغذية العكسية وإنما على العمليات المنجزة، وعليه يسود في هذه الثقافة الحيطه والحذر بين الافراد العاملين الذين يعملون على حماية أنفسهم من خلال الاهتمام بالتنظيم وبأدق تفاصيل العمل، وإن العمل في هذه الثقافة رد فعل طبيعي لغياب التغذية العكسية، وإن الافراد المتميزين هم الافراد الملتزمون بالقواعد واللوائح، وغالبا ما تكون في المنظمات الحكومية وبعض البنوك وشركات التأمين، إذ يعملون على تغطية الاخطاء وتأمين النفس والحماية، و يميل الافراد العاملون فيها للقاءات الغير رسمية و التحدث في امور العمل و خاصة الاخطاء و كيفية تغطيتها.
ثقافة المهمة	تركز هذه الثقافة على الحاجة لإنجاز المهام، إذ تحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج وبأقل التكاليف. و تدعم مثل هذه الثقافة العمل الجماعي و روح الفريق كما تشجع المرونة و التكيف و تفويض السلطة لتحقيق الاهداف التنظيمية . و يشيع استخدام هذه النوع من الثقافة في العمليات التي تستند على اساس المشروع كفرق الاستشارات و البحوث و التطوير.
ثقافة الدور	تستند الى تدعيم الادوار الفردية فهي تهتم بنوع التخصص الوظيفي والادوار لكل فرد وتركز على القواعد والانظمة، لكونها توفر الامن الوظيفي والاستمرارية.
الثقافة الضعيفة	هي ثقافة لا يتم اغتنامها بقوة ولا تحظى بالقبول والثقة بين الافراد العاملين، وتفتقر إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات والتوافق والتوحد مع أهدافها وقيمها. فهي تتواجد عندما يكون هناك تمسك أقل من أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات المشتركة، ويتم وصفها بأنها ضعيفة عند عدم اعتناقها بقوة من قبلهم أو عندما لا تحظى بالقبول الواسع، ولهذا النوع من الثقافة التنظيمية أثر سلبي في أداء المنظمة وفعاليتها.
الثقافة القوية	تمثل رابطة متينة تربط عناصر البيئة التنظيمية بعضها ببعض، وتساعد على توجيه طاقاتها إلى تصرفات منتجة، والاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء ومطالب الاطراف ذوي العلاقة، كما تساعد على إزالة الغموض وحالات عدم التأكد بفاعلية بشكل يمكنها من تحقيق أهدافها . فهي تتواجد عندما يكون هناك تمسك شديد من قبل أغلبية أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة، ويمكن الحكم على مدى قوتها من خلال تقييم درجة ثبات القيم والمعتقدات ومدى تطابقها مع بعضها ومدى استمرار بقائها على المدى الطويل.

المصدر: (أحمد، خالدية مصطفى عبد الرزاق، سامي أحمد عباس، حميد علي، مارس 2019، صفحة 158)

3. العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في الثقافة التنظيمية و بدرجات متفاوتة يمكن ذكر ما يلي:

- ❖ **حجم المنظمة**، حيث انه كلما كان المنظمة كبيرة و موزعة جغرافيا كلما كان من الصعب تكوين ثقافة تنظيمية قوية تجمع جميع اعضائها.
- ❖ تتأثر الثقافة التنظيمية بكل **وظائف الادارة**، **السلوك التنظيمي**، **الهيكل التنظيمي**، **العملية التنظيمية**... الخ.
- ❖ **العمر التنظيمي**، بحيث انه كلما كانت المنظمة ذات تاريخ في مجال العمل كلما كانت لها فرصة كبيرة في تكوين ثقافة اقوى من المنظمات حديثة النشأة.

- ❖ تساهم **تصريحات الادارة العليا** في تشكيل او تغيير الثقافة التنظيمية ، كما ان الاحتفالات و القصص و الرموز و الشعارات تغرس قيم و معتقدات اساسية.
- ❖ **التنشئة الاجتماعية** ، حيث انه كلما كانت التنشئة الاجتماعية للعاملين تحث على الالتزام في العمل كلما شكل ذلك ثقافة تنظيمية قوية.
- ❖ **التكنولوجيا المستخدمة** ، اذ أنه كلما استخدمت المنظمة تقنيات متطورة كلما حظيت بفرصة تدعيم قيم ثقافة مشتركة بين اجزائها.
- ❖ كما ان **العولمة** تؤثر بطريقة غير مباشرة على الثقافة التنظيمية خصوصا فيما تعلق بالمنظمات التي تستقطب و توظف جنسيات و ثقافات مختلفة و ايضا تعاملاتها مع مختلف المتعاملين على المستوى الدولي و الذي يشير الى تباين و اختلاف الثقافات بين الدول. (ياحي عبد المالك، 2017، الصفحات 300-301)

III. ابعاد الثقافة التنظيمية و أهم ممارساتها

حدد اسامة خير في كتابه التميز التنظيمي **ابعاد الثقافة التنظيمية** كما يلي :

- ❖ **ثقافة المنظمة المتميزة و التي تشجع على الابتكار** : اذ تصنف المنظمات حسب ثقافتها الى منظمات ذات ثقافة ابتكارية و التي تعمل في بيئات تتميز بالتغير و عليه فان العناصر التي تعتمد عليها في غرس القيم و المعتقدات تتمحور في مجملها حول قيم المبادرة و اعتماد اساليب العمل القائمة على الفريق و الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية. في حين ان المنظمات ذات ثقافة غير ابتكارية تقف على الابعاد الصلبة الجامدة التي تركز على الهيكل التنظيمي ذو الخصائص الرسمية، تقديس القواعد و الاجراءات و غيرها من الممارسات التي لا تستجيب للتغيير.
- ❖ **ثقافة المنظمة التي تنسم باحترام و تقدير الفرد** : اذ يعود نجاح العديد من المنظمات الى اهتمامها بالعنصر البشري من خلال الحرص على تحقيق الرعاية و العناية الدائمة لهم و تسهيل عملية تبادل المعلومات و تطبيق قنوات اتصال فعالة .
- ❖ **ثقافة المنظمة التي تشجع على فرق العمل** : و بالتالي يتم تحقيق الاهداف و انجازها بواسطة فرق تركز على العمل و التفاعل الجماعي ، اذ تعمل الجماعة على اشباع حاجات الفرد و يحقق اهدافه التي يصعب عليه تحقيقها بمفرده.
- ❖ **ثقافة المنظمة التي تشجع على المنافسة الموضوعية** : من خلال تكافؤ فرص الترقية و التقدم الوظيفي، ادراك العدالة التنظيمية، توافر بيئة تنافسية ايجابية ، تحدي الدور . و غيرها من الممارسات الايجابية التي تقود الى خلق روح المنافسة و التحدي بما يخدم أهداف المنظمة و عمالها معا. (ياحي عبد المالك، 2017، ص 302)
- ❖ **ان من أهم الممارسات الادارية لضمان توفير ثقافة تنظيمية تتواءم مع الوضع الراهن لبيئات الاعمال** ما يلي :
- ❖ القيام بتوظيف و ترقية الاشخاص الذين يتمتعون بالمرونة والقدرة على التكيف، حيث إنهم يخلقون التغيير الايجابي لمواجهة التحديات المحيطة بالمنظمة .
- ❖ نشر الممارسات الجديدة، والتي تعكس كيفية التزام المنظمة بقيمها الثقافية.

- ❖ يعد ظهور و مرئية الممارسات من قبل الادارة في سبيل دعم القيم الثقافية وسيلة لتطوير الثقافة بالمنظمة . و بالتالي فان العمال غالبا ما يراقبون افعال و أقوال الادارة العليا بما يعزز تصديقهم و ايمانهم بما تقوله هذه الادارة.
- ❖ تبادل المعلومات بين الافراد العاملين داخل المنظمة من شأنه أن يكون ثقافة معينة بينهم مما يشعر الفرد بأهميته من قبل الآخرين ما يولد لديه تكوين اجتماعي قوي للواقع و تقليص التفسيرات المتباينة.
- ❖ إعداد نموذج للقيم العليا الخاص بالمنظمة و مشاركة العاملين في ذلك، و الذي من شأنه ان يرسخ القيم السامية التي تنتهجها المنظمة ككل ، فالمنظمات التي توفر فرص المشاركة للعاملين فانها تشجع على الانغماس في العمل ، ما ينمي الاحساس بالمسئولية و يزيد من التزام الفرد في الجانب النفسي و بالتالي فان هذا النوع من المنظمات يعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين و تحفزهم على أداء اعمالهم و بالتالي تتبلور لديهم المسئولية تجاه عملهم و زيادة انتمائهم للمنظمة.
- ❖ اعداد نظام تحفيزات و مكافآت بما في ذلك المادية و المعنوية و ما تشتمل عليه من احترام و قبول و تقدير للفرد ، ما يشعره بالولاء و الانتماء الى المنظمة التي يعمل فيها و رفع روحه المعنوية (رباب محروس عبد الحميد، 2022 ص 63. و بطرس حلاق ، 2020، ص 70) .

الخلاصة

يولي المديرين و المسيرين الاهتمام و الاولوية اللازمة للثقافة التنظيمية و التي تظهر أنها من بين العناصر و الموارد المهمة للمنظمة. و قد اجمع العديد من المختصين على أنها تحدد نجاح المنظمة إلى حد كبير، كما أنها تولد نوعا من الضغوط على العاملين فيها و توجيههم نحو التفكير، والتصرف بطريقة تنسجم وتناسب مع تحقيق الاهداف التي قامت من اجلها المنظمة. و ايضا تنمي احساسا بالهوية بالنسبة لاعضاء المنظمة، وتساعد في ايجاد الالتزام بين العاملين كمرشد للسلوك الملائم وايضا تعزز استقرار المنظمة كنظام اجتماعي و تبني اطارا مرجعيا ناجحا لباقي المنظمات الاخرى.

المحاضرة الخامسة: المناخ التنظيمي

تمهيد

مع التطور الحاصل في عالمنا اليوم والذي مس كافة مجالات الحياة جعل المنظمات تسعى بكل جهد إلى تحقيق أهدافها التي أعدت من أجلها والتي ترمي إلى تحقيق تنمية في مختلف المستويات ولا يمكن لذلك أن يحدث إلا عن طريق مختلف مواردها المتاحة

ان توافر المناخ التنظيمي الملائم هو مفتاح النجاح لأي إدارة فعالة ، كما أن الاهتمام المستمر لتوفير أبعاد المناخ التنظيمي الايجابي لأي منظمة يسهم في تطوير أدائها وتحقيق أهدافها نتيجة لعملية تفاعل الجهود البشرية فيها وما يتوفر لديها من موارد متاحة. يمثل المناخ التنظيمي بيئة العمال الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها ، وهي التي تميزها عن غيرها من المنظمات باختلاف الأبعاد المحددة للمناخ التنظيمي ومن أشهرها الهيكل التنظيمي ، نظام الاتصالات، نظم وإجراءات العمل ، الانماط القيادية ، وأسلوب اتخاذ القرارات وطبيعة وظروف العمل وبيئة العمل الخارجية وجماعة العمل حيث ان كل هذه الأبعاد تشكل الإطار العام الذي تعمل من خلاله كافة المنظمات وتخضع لتأثيراتها الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والقانونية. و لقد اشار المؤمني (2006) إلى أن مصطلح المناخ التنظيمي هو أحد المفاهيم التي تبلورت في إطار تطور الفكر الإداري المعاصر ويعد Cornel هو أول من أستخدم مصطلح المناخ التنظيمي المؤسسي عام 1955م في دراساته عن مناخ المؤسسات التعليمية.

I. مفاهيم عامة حول للمناخ التنظيمي

1. مفهوم المناخ التنظيمي، طبيعته و أهميته

عرف مفهوم المناخ التنظيمي جدلا كبيرا بين العلماء و الباحثين الذين تناولوا هذا الموضوع، ولعل سبب الاختلاف و عدم الاتفاق على مفهوم موحد لهذا المصطلح هو تباين الاختصاصات والمذاهب الفكرية لهؤلاء، حيث يقتصر تعريف المناخ التنظيمي لدى بعضهم على البيئة الداخلية للمنظمة، بينما يجمع البعض الآخر في تعريفه للمناخ ما بين البيئتين الداخلية و الخارجية. و قد عرف المناخ التنظيمي على انه "مجال تنظيمي تحدد فيه العلاقة التفاعلية داخل بيئة المنظمة بين الافراد و الجماعات وفق مجموعة من الظروف و الاساليب المعتمدة في العمل".

و حسب القاموس الدولي للإدارة فان المناخ التنظيمي هو "الجو الذي يتكون في المنظمة نتيجة لاسلوب الادارة السائد و الطريقة التي يتعامل بها المديرون و الموظفون معا داخل المنظمة ". (فريده محمد غزالي سالم الاندنوسي، 2019، صفحة 05).

ويمكن القول بأن المناخ التنظيمي هو " البيئة الداخلية سواء كانت مادية أو غير مادية التي يعمل الفرد في إطارها "، فهو عبارة " عن البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد "، و يمكن أن يعبر

عنه أيضا بأنه "مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة أو غير مباشرة من الافراد الذين يعملون في هذه البيئة، التي تنعكس أو تؤثر على دوافعهم وسلوكهم (محمد عبد الهادي خليل، 2017، صفحة 365) كما عرفه كل من Doherty & Kozlowsks على أنه "خصائص مميزة للبيئة، تعمل على إثارة سلوك الافراد وتعتبر محدد مهم للدافعية والسلوك" فهو مجموع الخصائص والصفات التي تميز مكان العمل والتي يدركها العاملون ويعملون من خلالها ويتأثر سلوكهم بها ويمكن من خلالها التمييز بين منظمة وأخرى

في حين عرفه محمد علي شهاب على أنه "تعبير عن الخصائص المختلفة لبيئة العمل في التنظيم و التي تشمل جوانب التنظيم الرسمي و مزيج الحاجات الخاصة بالعاملين، و طبيعة الاتصالات التنظيمية، و أنماط الاشراف السائدة، و سلوك الجماعات و غيرها من العوامل التنظيمية و التي يمكن إدراكها بشكل مباشر أو غير مباشر بواسطة أفراد التنظيم، مما يؤثر على سلوك الافراد و على السلوك التنظيمي ككل، ولا شك أن ذلك كله يتداخل و يؤثر على إمكانية التنظيم في تحقيق الفعالية في الانتاج و الكفاية و الرضا الوظيفي و التكيف"

فالمناخ التنظيمي هو مجموعة الخصائص والاساليب والسياسات التي تنظم سلوك الافراد في البيئة الداخلية للعمل، وهذا يعني الثقافة والعادات والتقاليد والاعراف والانماط السلوكية والمعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات والانشطة الانسانية والاقتصادية داخل المنظمة ويتصف بالثبات النسبي و الاستقرار، ويختلف من منظمة إلى أخرى حسب فلسفة الادارة العليا وسياساتها ويتضمن مجموعة من الخصائص: الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، السياسات، الاجراءات، القوانين، أنماط الاتصال وغيرها..... الخ .

و يضيف (Schneider, 2008) أن المناخ التنظيمي يعبر عن "تصورات لدى الافراد العاملين للسياسات الرسمية وغير الرسمية والممارسات والاجراءات داخل المنظمة" (زانا مجيد صادق، 2018، صفحة 151)

و عليه فالمناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن الطرق و الأساليب و الأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد ، فهو يمثل شخصية المنظمة الناجحة، فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل إيجابي ما يتيح تحقيق الإستقرار للأفراد وللمنظمة، ويجعل العاملين يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة... فالبيئة التنظيمية التي لا تتوفر على مناخ تنظيمي سليم تعاني من ظهور بعض الآثار السلبية المتمثلة في زيادة الدوران الوظيفي واللامبالاة وعدم الحيوية وتدني الإنتاجية (موسى اللوزي 1999 صفحة 131) . فالمناخ التنظيمي يمثل بيئة العمل النفسية والاجتماعية التي تشتمل على المناخ الاجتماعي العام وطبيعته، والروابط الاجتماعية والعلاقات الشمولية السائدة بين الموارد البشرية في مكان العمل، والصراعات التنظيمية بين العاملين، فهذه الجوانب لها انعكاس كبير على الناحية النفسية لدى كل من يعمل في المنظمة. فهو يمثل شخصية المنظمة و الجو العام الذي يسودها و ينعكس من خلال التفاعلات المهنية و الاجتماعية للأفراد، و هي خاصية تصف بيئة العمل و تميزها عن غيرها ، و تحكمه القوانين و اللوائح و القرارات الادارية اضافة الى المبادئ و الاخلاقيات التي تنظم العمل في المنظمة (ايهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، 2014، صفحة 29)

يدرك الموظفون المناخ التنظيمي وفق مدركاتهم الخاصة، والتي قد تخالف ما هو موجود بالفعل، إذ يتكون إدراك الافراد للمناخ نتيجة مجموعة التفاعلات المتبادلة مع المنظمة مما قد يؤثر بطريقة مباشرة في سلوك ودوافع الموظفين التي تنعكس في بعض المتغيرات التنظيمية. كما أن المناخ التنظيمي يتضمن بعدين أساسيين أولهما إنساني يظهر في نمط تفكير الافراد وإدراكهم والممارسات الادارية المختلفة، والثاني تنظيمي يتعلق بقواعد وإجراءات ونظم الاتصال و غيرها، وهي ناتجة من ممارسات الموارد البشرية، فكل هذا له تأثير على الرضا الوظيفي للعاملين، والانتماء التنظيمي، وضغوط العمل، والدافعية للعمل.

ان طبيعة المناخ التنظيمي تظهر من خلال النقاط التالية:

✓ **الإدراك العام:** عادةً ما يكون المناخ التنظيمي مظهرًا عاكس للمنظمة. فهو ملخص الإدراك الذي يحمله الافراد حول المنظمة. و الذي يحمل الانطباع الموظفين عن البيئة الداخلية للمنظمة التي يعملون فيها.

✓ **مفهوم مجرد وغير ملموس:** المناخ التنظيمي هو مفهوم نوعي أي كيفي. و من الصعب جدًا شرح آليات المناخ التنظيمي في وحدات قابلة للقياس أو كمية.

✓ **هوية فريدة ومتميزة:** يوفر المناخ التنظيمي تفرّدًا مميزًا للمنظمة. حيث أنه يوضح كيف تتفرد و تتميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى.

✓ **جودة دائمة:** يتراكم المناخ التنظيمي على مدى فترة من الزمن. حيث أنه يحدد جودة مستمرة نسبيًا للبيئة الداخلية التي يتقاسمها أعضاء المنظمة.

✓ **مفهوم متعدد الأبعاد:** المناخ التنظيمي هو مفهوم متعدد الأبعاد ، حيث ان هناك العديد من جوانب المناخ التنظيمي مثل الاستقلالية المتميزة، ودرجة الصراعات والتعاون، وهيكل السلطة، وأسلوب القيادة، ونمط الاتصال، و غيرها من الأبعاد. (Sachdeva, No publication year, p. 04)

أصبح موضوع المناخ التنظيمي من الموضوعات المهمة، التي تستحوذ على اهتمام الباحثين في مجال الادارة نظرا لتأثيره على العديد من المتغيرات المتعلقة بسلوك العنصر البشري، و الذي هو قوام العمل و مركزه الاساسي، و من بين هذه المتغيرات نجد سلوك الاداء و غيره من السلوكيات التي يبيدها الفرد في عمله، و لقد اشارت عديد الدراسات الى **الاهمية** البالغة التي يلعبها المناخ التنظيمي داخل المنظمة من خلال: (عجراة شرحبيل، 2019-2020، صفحة 26) بتصرف

✓ بروز اهمية المناخ التنظيمي مع التقدم التكنولوجي السريع و ظهور العولمة و الذي فرض مزيدا من الانفتاح و التجديد و التطوير على المنظمات.

✓ انه من اهم المتغيرات داخل المنظمة حيث انه يعبر عن جو العمل العام داخل المنظمة و الذي له تاثير كبير على الافراد من خلال دعمهم و مساندتهم على تحسين ادائهم الوظيفي. ، و كذا المساعدة على فهم و تفسير العديد من النواحي المتعلقة بالعنصر البشري داخل المنظمة. كما انه يعد حلقة الوصل بين المنظمة و بيئتها الخارجية التي يحدث من خلالها التفاعل.

- ✓ التأثير على المنظمة في تحقيق اهدافها المسطرة بكفاءة و فاعلية و الذي يحدث بشكل مباشر في عملية التطوير التنظيمي من خلال التأثير على الاداء الوظيفي اعتمادا على وصف و تحديد العلاقات و السلوك في مكان العمل و بالتالي تحقيق اهداف المنظمة لانه يساعد العاملين على اشباع حاجاتهم . ما يحقق لتقارب الاهداف الفردية مع الاهداف العامة للمنظمة ، و كذا اسهامه في تنمية المنظمة من خلال العمل على تطوير الابعاد المختلفة داخلها.
- ✓ توقف فاعلية و كفاءة الاداء الفردي و الجماعي و كذا الاداء الكلي للمنظمة على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية من اتخاذ للقرارات و تبني سلوكيات و توجهات معينة.
- ✓ التأثير الكبير على سلوك الفرد الذي يقضي معظم وقته داخل المنظمة حيث يكون هناك احتكاك بافراد اخرين من مختلف المستويات . فهو يخضع في سلوكه لتأثيرات المناخ بمختلف ابعاده.
- ✓ يحقق التطوير التنظيمي من خلال التأثير في الاداء الوظيفي للمدراء و اهتمامهم و توجهاتهم نحو المستقبل بوصف و تحديد العلاقات داخل المنظمة
- ✓ يساعد التعرف على المناخ التنظيمي السائد في المنظمات على تبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الايجابية و تصويب النواحي السلبية، و الارتقاء بالصحة النفسية للعاملين كما أنه يؤدي الى الرفع من الروح المعنوية للعاملين و زيادة درجة الرضا الوظيفي و اشباع الحاجات و الرغبات الفردية و الجماعية و ايضا تحقيق التطور الذاتي الذي يتيح المجال لتنمية الفكر الابتكاري و فرصة لتحقيق الابداع.

2. خصائص المناخ التنظيمي

- يعبر المناخ التنظيمي عن كافة الظروف والعناصر المحيطة بالفرد داخل المنظمة وتؤثر هذه الظروف على سلوك الفرد و اتجاهاته نحو عمله، توصل الباحثون إلى عدد من الخصائص المميزة للمناخ التنظيمي، وتتمثل فيما يلي :
- ❖ أن المناخ التنظيمي يعبر عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة بحيث يمكن من خلالها تمييز منظمة عن أخرى . و لا يعبر على البيئة الخارجية بعناصرها و متغيراتها.
- ❖ يتكون المناخ التنظيمي من مجموعة من الخصائص و السمات المرتبطة ببيئة العمل الداخلية ، تتميز هذه الخصائص بدرجة عالية من الاستقرار او الثبات النسبي و التي يمكن من خلالها التمييز بين المنظمات و ان هذه الخصائص هي حصيلة التفاعل الذي يحدث بين المميزات الشخصية والتنظيمية .
- ❖ تلعب الادارة العليا دورا حاسما في تشكيل المناخ من خلال تحديدها للسياسات و نظم العمل و ما تحمله من اتجاهات و فلسفة متبناة.
- ❖ يتأثر المناخ التنظيمي بنوعية الموارد البشرية لانه وسيط بين متطلبات الوظيفة و حاجات الفرد.
- ❖ للمناخ التنظيمي علاقة قوية بالتغيير و التطوير التنظيمي حيث انهما يتعاملان بصفة اساسية مع مناخ المنظمة أكثر من تعاملهما مع متغيرات البيئة التي توجد في اطرافها. (لعيفاوي فريدة، العيفة جمال، 2016، صفحة 45)
- ❖ يعبر المناخ التنظيمي عن خصائص المنظمة كما يتم إدراكها و تصورها من قبل العاملين فيها وليس بالضرورة توافق تصوراتهم مع الوضع القائم فعلا.

- ❖ المناخ التنظيمي غير ملموس ولكن يمكن إدراكه من خلال إتجاهات العاملين، فإذا ما أردنا التعرف على اتجاهاتهم بخصوص المناخ التنظيمي في منظمة معينة فيجب سؤال العاملين عن إنطباعاتهم و اتجاهاتهم بخصوصه. كما انه يؤثر المناخ التنظيمي بشكل مباشر في اتجاهاتهم و قيمهم في المنظمة و بالتالي في سلوكهم.
- ❖ المناخ التنظيمي الذي يعمل في إطاره العمال والمبني على إدراكهم له مرتبط بالنظام المعرفي للفرد والمؤلف من خبراته ودوافعه وتجاربه وتعلمه وثقافته .
- ❖ ان المناخ التنظيمي لا يعني ثقافة المنظمة، كما أنه ليس بمصطلح بديل عنها . إذ أن الثقافة التنظيمية هي نظام للمعتقدات والقيم و التصورات والمشاعر التي تشكل مهام وواجبات الافراد في المنظمة وتحكم سلوك أفرادها (الكبيسي 1998 ، صفحة 70) في حين ان المناخ التنظيمي هو عبارة عن خصائص مميزة لبيئة العمل تعمل على إثارة سلوك الافراد وتعتبر محدد مهم للدافعية والسلوك. (2015, Goraya & Laghari)
- ❖ المناخ التنظيمي يختلف عن المناخ الاداري، حيث ان المناخ التنظيمي يعتبر أحد المحددات الاساسية للسلوك التنظيمي، بينما يعد المناخ الاداري أحد المحددات الاساسية للمناخ التنظيمي.
- ❖ المناخ التنظيمي يمتاز بثبات نسبي، كما هو الحال في إطار القيم والعادات والتقاليد الاجتماعية السائدة. (مزيايى الوناس، 2016، صفحة 87)

3. مستويات المناخ التنظيمي

اما عن مستويات المناخ التنظيمي فهناك عدة مستويات كما يوضح الشكل 10:

شكل رقم 10: مستويات المناخ التنظيمي



المصدر: (حمود عبد الرحمان، إبراهيم الشنطي، 2006، صفحة 28)

II. تصنيفات المناخ التنظيمي و ابعاده

1. تصنيفات المناخ التنظيمي

تعددت تصنيفات المناخ التنظيمي فحسب ليكرت يقسم المناخ التنظيمي حسب مستويات الادارة الى ثلاث اصناف فهناك مناخ تنظيمي الخاص بالادارة العليا و بالادارة الوسطى و ايضا مناخ خاص بالادارة الدنيا. في حين ان الين و كروفت حددا ست اصناف للمناخ التنظيمي بداية من المناخ المفتوح الى غاية المناخ المغلق كما يلي:

❖ **المناخ التنظيمي المفتوح** : يتميز بارتفاع الروح المعنوية، العمل الجماعي ، ارتفاع مستوى الود، الرضا و الانتماء ، ارتفاع مستوى الدفع و الاهتمام بالافراد، علاقات اجتماعية وثيقة، المرونة في العمل، عدم استخدام اسلوب الرقابة، السلوك الصادق، ارتفاع نسبة القدوة في العمل.

❖ **المناخ التنظيمي المستقل (الذاتي)**: السمة الرئيسية لهذا المناخ هي الحرية شبه الكاملة التي يعطيها المدير للعاملين في حدود مصلحة العمل، و ان كان يميل سلوكه إلى تطبيق القوانين و اللوائح حرفيا دون مراعاة الظروف المتغيرة وترتفع الروح المعنوية للعاملين في هذا المناخ و ان كانت لا تصل إلى مستواها في المناخ المفتوح، ويرجع ارتفاعها إلى إشباع الحاجات الاجتماعية في المقام الأول.

❖ **المناخ المنضبط (الموجه)**: يتميز بأن الروح المعنوية للعاملين مرتفعة إلى حد ما و الاهتمام الشديد بإنجاز العمل على حساب إشباع الحاجات الاجتماعية. يقترن بتوجيهات شديدة نحو العمل و عدم الانحراف عن القوانين والإجراءات متمثل بالأعمال الإدارية والتقارير الروتينية، وتحقيق الرضا الوظيفي عن أداء العمل. يتصف سلوك المدير بالسيطرة والتوجيه، انخفاض مستوى المرونة، يميل إلى العزلة، انخفاض مستوى الاهتمام بالأفراد، يعمل على تفويض المسؤولية في نطاق ضيق أقرب إلى الأسلوب العسكري، يعمل على الارتقاء بالعمل على حساب الأفراد.

❖ **المناخ العائلي**: يتصف بالألفة الشديدة بين العاملين ووجود علاقات طبيعية بينهم، مما يؤدي إلى إحساسهم بالرضا نتيجة إشباع حاجاتهم الاجتماعية و لا يوجد اهتمام كافي بتحقيق أهداف المنظمة و انجاز العمل و الروح المعنوية متوسطة نتيجة عدم وجود رضا عن ظروف العمل.

❖ **المناخ الأبوي**: يتميز هذا المناخ بتركيز السلطة في يد المدير وبالتالي فهو يحول دون أي مبادرات فردية بين العاملين معه، لذلك فإن بهذه الطريقة لا يحقق التوجيه الكافي لسير العمل بالنسبة للعاملين أو إشباع حاجاتهم الاجتماعية وتنخفض الألفة و الروح المعنوية وترتفع درجة التفكك و التركيز على الإنتاج

❖ **المناخ المغلق**: يتصف بانخفاض شديد في مستوى الروح المعنوية والرضا، انتقاء روح الجماعة، انفصال وعزلة الأفراد، انخفاض مستوى الأداء، ارتفاع معدلات ترك العمل، كما يتصف سلوك المدير بافتقاده القدرة على تحفيز الأفراد، الاهتمام بالإنتاج، العمل طبقا للقواعد والقوانين، افتقاد القدرة على توجيه الأنشطة، عدم الاهتمام بحاجات الأفراد، ولا يعمل على معاونة الأفراد في حل مشكلات العمل. (رسمي محمد حسن، 2004، صفحة 110).

كما يمكن تصنيف المناخ التنظيمي إلى أنواع أخرى فبعض الباحثين يميز بين المناخ التنظيمي الايجابي و المناخ التنظيمي السلبي وبعضهم يميز بين المناخ التنظيمي المعاون و المناخ التنظيمي المعوق أو المعيق، بينما يفضل فريق آخر مصطلح المناخ

التنظيمي الصحي و المناخ التنظيمي المرضي، وقد تعددت الدراسات التي حاولت أن تصف هذه الأجواء المناخية وتحدد خصائصها ومواصفاتها غير أنها لم تفلح بعد في بناء المقاييس المعيارية الإحصائية التي توصلها إلى الفصل بين البيئة الصحيحة و البيئة المرضية التي يمكن تعميمها على البيئات و الحضارات المختلفة لكون ذلك يخضع لتأثيرات قيمة ومجتمعية تتغير تبعا لتغير المكان و الزمان. (عامر الكبيسي، 1998، صفحة 65)

2. ابعاد المناخ التنظيمي:

ليس هناك تحديد دقيق للابعاد الاساسية المكونة للمناخ التنظيمي، لان الموضوع مازال حديثا إلى حد ما بالنسبة إلى مجالات التنظيم الاخرى، وما تزال الجهود في هذا الجانب استكشافية في أغلب عناصرها، ويرجع ذلك إلى اختلاف المتغيرات الخاصة بالمناخ التنظيمي والبيئة الداخلية من منظمة إلى أخرى، فضلا على اختلافه بين الموظفين من منظمة إلى أخرى. وقد قام الباحثون بتحليل المناخ التنظيمي في ضوء عدد من الابعاد . حدد كل من forhand و jlimer عام 1964 أربعة أبعاد أساسية للمناخ التنظيمي و هي الهيكل التنظيمي، درجة تعقيد التنظيم، اتجاهات الاهداف، نمط القيادة .ويضيف (عفيفي) بأن خصائص المناخ التنظيمي تتحدد بتفاعل ثلاثة أبعاد:

- **الابعاد التنظيمية:** والتي تشمل مدى تحديد ووضوح العلاقات، المسؤولية، السلطة والتوازن بين التنظيم الرسمي والغير رسمي.
- **الابعاد الخاصة بالافراد:** تشمل كل من الالتزام، التقدير، روح الفريق جماعات الاداء، مدى تحقيق الافراد لاهدافهم .
- **الابعاد الخاصة بضوابط العمل:** تشتمل على معايير الوضوح و قد أسفرت جهود kambl و زملاؤه عند تحليلها لعدد من الدراسات عن تحديد أبعاد تنظيمية في أربعة أبعاد هي: الهيكل التنظيمي، أنماط المكافآت، درجة احساس الفرد بالمسؤولية، ودرجة الدفء في العلاقات بين العاملين (مزلة حياة، 2012، الصفحات 47-49).
- وحدد كل من (Koys & Thomas) الاطار العام للمناخ التنظيمي بثمانية أبعاد رئيسة :
- **الاستقلالية "Autonomy"** : وتعني إدراك الفرد لاستقلاليتة فيما يتعلق بإجراءات العمل، تحديد الاهداف، وترتيب الاولويات .
- **درجة التماسك "Cohesion"** : وتعني إدراك الفرد لدرجة التلاحم والمشاركة داخل المنظمة بما في ذلك رغبة الاعضاء في تقديم المساعدة لبعضهم البعض .
- **الثقة "Trust"** : أي ادراك الفرد لمدى قدرته على الاتصال بجرية ووضوح مع أعضاء المنظمة في المستويات الادارية العليا ونقاشهم في أمور شخصية وحساسة مع الطمأنينة بأن ذلك لن يؤثر على مستقبله الوظيفي .
- **ضغوط العمل "Pressure"** : إدراك الفرد لضغط الوقت فيما يتعلق بإنهاء المهام المناطة به و مستوى الاداء "Standards Performance."

- **الدعم "Support"**: إدراك الفرد لدرجة تحمل سلوك الافراد من قبل الادارة.
 - **التقدير "Recognition"**: إدراك العضو بأن عطاءه "Contributions" محل تقدير واعتراف من قبل الادارة .
 - **العدالة "Fairness"**: إدراك الفرد سلوكيات المنظمة على أنها عادلة فيما يتعلق بنظام المكافآت والترقيات وعدم التمييز بين أفرادها .
 - **الابداع "Innovation"**: درجة تشجيع التغيير الهادف، والتجديد ومدى تحمل المخاطرة
- هذه الابعاد المناخية للتنظيم تؤثر بدورها على ما يمكن تسميته بالمناخ أو البيئة النفسية للفرد Climate Psychological (عاطف محمد عبد الباري مبروك، 2017/10/09، الصفحات 356-357) .
- يلخص الجدول 04 اهم ابعاد المناخ التنظيمي كما يلي:

جدول رقم 04: عناصر المناخ التنظيمي

الهيكل التنظيمي (التعقيد، الرسمية، المركزية ¹)	❖ يؤثر الهيكل التنظيمي المرن على قدرة العاملين على المشاركة و الابداع على عكس الهيكل التنظيمي الجامد الذي يجد من علاقات العاملين خارج اطاره مما يجد من الاتصالات خارج هذا الاطار و يوقف تخمس العاملين لاقتراح ما من شأنه تحسين العمل. ❖ يعكس مدى تحديد الادوار والمسؤوليات بدقة للعاملين، وضمان عدم ازدواجية في المسؤوليات، وكذلك طبيعة الاتصال بين العاملين والادارة، وبين العاملين وبعضهم البعض، وكذلك نوع العلاقات السائدة داخل المنظمة.
نمط القيادة	❖ اشراك الفرد في اتخاذ القرارات و حل المشاكل و دعمه و مساندته عند الحاجة مما يخلق الثقة بالنفس و الاستقرار النفسي . ❖ للقيادة وأنماطها أثر كبير في حركية الجماعة ونشاط المنظمة و خلق التفاعل الانساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة معا. ❖ لا تقتصر القيادة على إصدار الاوامر والتعليمات للمرؤوسين فقط، بل تتعدى ذلك إلى تحفيز الهمم ورفع الروح المعنوية لدى العاملين و اقامة جسور التواصل والعلاقات الانسانية المتبادلة بين القيادة والعاملين في المنظمة من أجل تحقيق الاهداف المحددة. ❖ يشجع نمط القيادة الديمقراطي الذي يركز على اللامركزية وتفويض السلطة والاتصال الفعال الى تحقيق التفاعل وتقديم الافكار الخلاقة والابداع و التركيز على الانجاز
نمط الاتصال	❖ الاتصالات الفعالة تعمل على ضمان تدفق وانسياب العمل داخل المنظمات، وترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات، وكانت كفاءة المديرين عالية في الاتصالات. ❖ الاتصال الجيد هو الاتصال باتجاهين لانه يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والتعلم والتطور على عكس الاتصال ذو الاتجاه الواحد الذي يحمل الاوامر والتعليمات من أعلى إلى أسفل ويؤدي بالفرد إلى عدم الاكتراث والخمول في التفكير باعتباره أن أفكاره وآراءه لا قيمة لها لدى الرؤساء ❖ الاتصال وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الافراد، وخلق ديناميكية الجماعة، والتفاعل المستمر بين الفرد والجماعة على حد سواء ❖ تؤثر الاتصالات في تحديد البعد النفسي و الاجتماعي للمناخ التنظيمي .
تكنولوجيا العمل	❖ التكنولوجيا الحديثة تؤدي الى تغيير حياة الافراد وكذا حياة التنظيمات الادارية من حيث البقاء و الاستمرار و موكبة المستجندات في البيئة المحيطة. ❖ ان التطور التكنولوجي يساهم بصورة ملحوظة في رفع كفاءة العمليات الاتصالية في المنظمات وذلك من حيث الدقة والسرعة وجودة الاتصال و تحسين مضمون وشكل الرسالة الاتصالية بصفة عامة. ❖ تحسين قدرة المنظمات على إتخاذ القرارات ، وذلك من خلال الاستعانة بالحاسبات الالية وبرامج نظم المعلومات ، مما ساهم في رفع كفاءة

¹ التعقيد: وتعني درجة تقسيم العمل والتخصص والمستويات الادارية والانتشار الجغرافي للمنظمة. أما الرسمية فتعني مدى اعتماد المنظمة على الانظمة والاجراءات والقواعد والمعايير في توجيه سلوك الفرد، المركزية: وتشير إلى موقع ومكان اتخاذ القرارات في المنظمة

وفاعلية المنظمات على نحو يؤدي إلى تحسين مركزها التنافسي	
المشاركة في اتخاذ القرار	❖ ان اشراك الافراد في اتخاذ القرار من شأنه أن يرفع الروح المعنوية لديهم، وتعميق انتمائهم للمنظمة، من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار داخل المنظمة، مما يجعلهم يبذلون كل جهد مستطاع لتطوير العمل والارتقاء بالمنظمة إلى الأفضل
	❖ تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات إلى تقليص الصراع داخل المنظمة والذي ينشأ نتيجة تضارب القرارات والمركزية في اتخاذها.
الخوافن	❖ الخوافن المادية او المعنوية تثير الدوافع الكامنة لدى الفرد .
	❖ الخوافن تشجع الافراد على تكرار السلوك الذي ينطوي على تحقيق المنافع المتوقعة، وكلما كانت الخوافن المقدمة فاعلة في إشباع الحاجات المطلوبة للعاملين كلما ساهم ذلك في إيجاد نوع من الرضا لديهم و رفع مستوى الاداء،
نظم و اجراءات العمل و طبيعة العمل	❖ التعليمات و الاوامر و الإجراءات والأنظمة التي تبين كيفية سير العمل و تنظم تنفيذ المهام المختلفة بصورة تساعد المنظمة على تنفيذ مهامها الكلية.و تحقيق اهدافها
	❖ يبين كيفية المعاملات و التسلسل الوظيفي التي تبين كيفية سيرورة العمل بصورة تساعد المنظمة على أداء مهامها
	❖ أن مرونة الانظمة والاجراءات تخلق مجالا من الحرية يشجع على الابداع والابتكار وتفسح المجال أمام العاملين للبحث عن أساليب جديدة لمواجهة التغيرات البيئية مما يخلق مناخا للثقة في توسيع قدرات العاملين وحفزهم للابداع في تفاعل وتكامل مقومات البيئة
	❖ ان الأعمال غير الروتينية التي تتسم بالتجديد والتطوير تؤدي الى تحسين الأداء، لأن العامل يحس بقيمته وبأنه ينجز ، و ان دوره داخل المنظمة مهم ، مما يقوي ثقته بنفسه
العلاقات الداخلية	❖ إذا كانت العلاقات السائدة بين الموظفين تتميز بالتوتر فان ذلك ينعكس على أداء الموظفين، والعكس إذا امتازت العلاقات بالفهم والتعاون انعكس ذلك ايجابيا على الموظفين وبالتالي ايجابية المناخ التنظيمي
العمل الجماعي	❖ أن المنظمة التي يسودها مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة وتزويدها بما تحتاجه من معلومات عن كيفية أدائها يقودها إلى المناخ تنظيمي جيد في نظر المرؤسين بينما التقليل من شأن الجماعة يؤدي الى تفاعل أقل وبميل المناخ إلى السلبية.
البيئة الخارجية	❖ ان المنظمة التي تسودها ظروف صعبة قد تدفع الادارة إلى الاستغناء على بعض العاملين، مما قد يؤثر سلبا على إحساس الافراد العاملين وانعدام الثقة في الادارة والشعور بعدم الاستقرار، وهذا ما يجعل هناك مناخ سائد يتسم بالتوتر والقلق على المستقبل الوظيفي

المصادر: صياغة شخصية بالاعتماد على (أمل محمد المغربي، 2010)

3. العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي

يمكن تلخيص اهم العوامل ذات العلاقة بالمناخ التنظيمي و التي تؤثر عليه بأشكال مختلفة وفق الجدول 05:

جدول رقم 05: العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي

البيئة الاقتصادية ففي حالة الكساد او الفترات التحولية للمنظمات كالتخصص و احتمال الاستغناء على جزء من العمالة يسود المناخ التنظيمي جو من القلق وتقيب عنه عناصر الاستقرار كما انه في مثل هذه الظروف يتجه المديرون لصنع قرارات متحفظة و يميلون الى عدم تشجيع او قبول افكار ابداعية و التردد في تصميم برامج عمل جديدة او عدم قبول ما يتضمن درجة من المخاطرة	
عوامل خارجية	البيئة الاجتماعية كالمستوى التعليمي و الطبقات الاجتماعية التي تؤثرعلى مدى فهم و استيعاب الافراد لجزيات الاحداث داخل المنظمة و من تم على سلوكهم و تصرفاتهم
البيئة الثقافية حيث تؤثر القيم و المبادئ و الثقافات و الافكارو وجهات النظر على ادراكهم لمناخ المنظمة	
البيئة التكنولوجية يمكن لمتغيرات التطور التقني و التكنولوجي ان تؤثر على المناخ التنظيمي من خلال استخدام التقنيات المتطورة في سير الاعمال داخل المنظمة. و عليه لا بد ان تتوافر المنظمة على الاطارات ذات المهارات الفنية التي تمكنها من التاقلم مع ما يحدث من تغيرات في البيئة التكنولوجية . ان توفر التكنولوجيا بالمنظمة من شأنه ان يخلق مناخ ايجابي مشجع على الابداع و تحمل المسؤولية في انجاز العمل	
السياسات و الممارسات الادارية المرتبطة بالنمط القيادي فكلما كانت هذه الممارسات قائمة على التشاور و المشاركة في عملية صنع القرار و على احترام و تقدير الاعتبارات الذاتية و الشخصية للعاملين يولد شعورا عاليا بالثقة المتبادلة و الصراحة و تحمل المسؤولية في انجاز العمل مما يساهم في تطوير اتجاهات ايجابية نحو النظام و العاملين و من تم نحو المناخ التنظيمي. كما انه اذا كانت سياسات الاختيار و الترقية و الاجور موجودة و موضوعية و عادلة غير متحيزة كان المناخ مشجعا	

عوامل تنظيمية	القيم المهنية: و التي تشتمل على اخلاقيات و معتقدات داخل المنظمة ، فهذه الاخيرة ملزمة بنشر القيم الخيرة و الاحترام و المحافظة على الكرامة و الحرص على رفاهية و تنمية العمال و التي من شأنها ان تحقق الامان و الاستقرار لهم . في حين اذا سادت القيم المادية و الاستغلالية التي تتعامل مع الافراد وفق معدلات الربح و الخسارة او توظف حاجاتهم و ظروفهم الصعبة لصالحها فهذا سيؤدي الى ترك العمل في المنظمة . و تؤثر القيم على العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين فالقيم الصالحة تحيى الامان و بالتالي تؤدي الى تحقيق أداء فعال و درجة عالية من الولاء.
	طبيعة البناء التنظيمي: ان البناء التنظيمي الغير مرن سواء في الانظمة او السياسات قد يؤدي احيانا الى تفشي الاحباط و الشعور بالقلق على عكس البناء التنظيمي المرن الذي يؤدي الى تشجيع الابداع و التكيف مع المتغيرات . كما ان الروتين و المركزية و الرسمية في الاجراءات و هرمية الاتصالات تؤدي الى خلق مناخ تنظيمي مثبت للقدرات و المهارات.
	اهداف المنظمة: كلما كانت هذه الاهداف واضحة و ايضا الادوار و المسؤوليات ، كلما قل ذلك من وجود التعارض و التناقض في الاداء و ارتفعت الروح المعنوية و تحسنت انتاجيتهم.
	الصراع التنظيمي: ان الحفاظ على المستوى الامثل للصراع يؤدي بالضرورة الى استقرار العمالة و المحافظة على معنوياتها و من ثم زيادة الانتاجية. ظروف العمل: و التي تشتمل على بيئة العمل المادية حيث ان عدم توفر البيئة السليمة يؤثر على سلوك الافراد مما قد يؤدي الى الاحباط و انخفاض الانتاجية. درجة تماسك الجماعة و مستوى ولائها: ان المناخ الذي يشجع على مبدأ التأكيد على اهمية اهداف الجماعة مع تزويدها بالمعلومات الخاصة بالاداء يقود الى تحقيق اداء جيد ، كما ان حجم الجماعة و درجة تماسكها و الرغبة في الارتقاء الوظيفي و اختلاف الادراك و العمر الوظيفي لافراد الجماعة يحدد درجة التفاعل بين الاعضاء.
عوامل شخصية	قدرات الفرد: ان عدم قدرة الفرد على القيام بالمهام الموكلة اليه من شأنه ان يخلق لديه الاحباط و من ثم تنخفض انتاجيته. تناقض القيم: قد لا تتفق بعض السلوكيات في العمل مع قيم و اخلاقيات الموظف و التي قد تشعره بالذنب و القلق الدائم مما ينعكس سلبا على انتاجيته. درجة المخاطرة: ان المناخ التنظيمي الذي يسمح بدرجة مخاطرة معتدلة محسوبة سيدفع الى المزيد من الانجاز و الرغبة في تحسين الاداء. خصائص اعضاء التنظيم: فالمنظمة التي تحوي نسبة كبيرة من العمالة كبار السن او منخفضي التعليم و الطموح فان هذا سيخلق مناخا غير مشجع . كما انه ينتج مناخ تنظيمي ودي و اكثر ألفة في المنظمات التي يشارك اعضاؤها بعضهم البعض في الانشطة الاجتماعية خارج العمل.
عوامل نفسية	الضيق و القلق: ان خلق مناخ تنظيمي مناسب من شأنه يخفف الشعور بالقلق الناشئ من عدم قدرة الفرد على تحقيق حاجاته و رغباته و بالتالي زيادة لأدائه . الصراع النفسي: و التي تنشأ من جراء عدم تحقيق الفرد للحاجات الداخلية له على المستوى الشخصي الولاء: اين يخلق شعور الانتماء و ارتباطه بالمنظمة ومشاركتها، و الرغبة في الوصول الى الاهداف المسطرة ، مما يدفع الفرد للعمل دون ضغط من قبل الاخرين .

المصدر: صياغة شخصية بالاعتماد على (محمد الصيرفي ، 2009) و (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، 2007)

III. معوقات و متطلبات المناخ التنظيمي الفعال :

1. معوقات المناخ التنظيمي الفعال

حسب عبد الحميد عبد افتاح المغربي فان القوى المعوقة تشمل تلك العوامل التي تكون ذات تأثير سلبي على المناخ التنظيمي و التي تتضمن:

- ثبات معايير الأداء المعمول بها لفترات زمنية طويلة وحاجاتها للتغيير
- اعتماد أسلوب الترقية على أساس الأقدمية وليس على أساس الاختبار
- عدم اهتمام الإدارة بمشاعر المرؤوسين وتطلعاتهم وتركيزها على الإنتاج
- عدم رغبة الأفراد في تحمل المسؤولية
- الافتقار إلى وجود العلاقات الإنسانية بين الأفراد و المنظمة
- عدم التشجيع على الابتكار و الإبداع داخل المنظمة
- اعتقاد الإدارة أن الصراع بين الوحدات و الأفراد المتنافسين ظاهرة صحية للغاية
- اتخاذ المشرف جميع القرارات بنفسه و ابلاغها للمرؤوسين دون السماح لهم بمناقشتها

- سوء التخطيط للمسار الوظيفي للفرد داخل المنظمة
- تركيز المنظمة على أن رضا المرؤوسين هو السبيل الوحيد لزيادة الإنتاج.

2. المنظمة و عملية خلق مناخ تنظيمي ملائم

إن كل المنظمات والادارات تسعى من أجل خلق مناخ تنظيمي جيد وتحسينه والاهتمام به لذا كان على المنظمة أن تبذل جهدا من أجل تعزيز حقوق العمال وخلق قيم مشتركة لكي تتمكن من الوصول إلى تحقيق اهداف مشتركة وفعالية اداء العاملين، ولذلك نتساءل على كيفية خلق هذا المناخ التنظيمي الملائم وكيفية تحسينه داخل المنظمة . يحدث ذلك من خلال تعديل وتطوير الهياكل التنظيمية بحيث يمكن من خلالها تحقيق أهداف المنظمة والعاملين في آن واحد وبنفس الوقت يمكن لهذه الادارة أن تخلق جو ملائم و فعال لكل الوظائف التي يقوم بها العاملون ، وكذلك على هذه الادارة أن تعدل من سياساتها المتعلقة باتخاذ القرارات بما يتلاءم مع مختلف الظروف البيئية الداخلية والخارجية وكذلك يجب أن نأخذ بعين الاعتبار أن احترام العاملين والعدالة فيما بينهم من حيث فرص المكافئة والترقية يخلق مناخ تنظيمي ايجابي. وأخيرا لا بد لها أن تستخدم جميع قنوات الاتصال الرسمي والغير رسمي، والاسلوب القيادي الذي يأخذ بعين الاعتبار أن العنصر البشري مهم ولا بد من دعمه ومشاركته في الادارة و في اتخاذ القرارات، وبالتالي يكون رقيب على أدائه بشكل ذاتي ويتحمل كافة المسؤوليات من أجل الوصول بالعمل و الاداء إلى درجة عالية من التقدم وتحقيق الاهداف. (زاهر محمد ديري، 2011، صفحة 312)

الخلاصة

يعبر المناخ التنظيمي عن تصورات أو تجارب مشتركة للموظفين بشأن السياسات والممارسات والعمليات في مكان عملهم والسلوكيات التي تحظى بالمكافأة والدعم والتوقع. اذ يعتبر المناخ التنظيمي خاصية تنظيمية تصف الاحوال العامة في المنظمة و التي تنطوي في جوهره محددات تنظيمية، كما يعتبر عن حالة فردية لاشتماله على خصائص تميز المنظمة عن غيرها. ومن ثم، فإن المناخ التنظيمي هو إلى حد ما صفة مستمرة للبيئة الداخلية التي يتقاسمها أعضاؤها، وتؤثر على أفعالهم ويمكن النظر إليها من حيث قيمة مجموعة محددة من السمات للمنظمة.

يؤثر المناخ التنظيمي بشكل كبير على الأداء البشري من خلال تأثيره على الدافع الفردي ورضا عن الوظيفة، ظراً لأن رضا الموظف يقطع شوطاً طويلاً في نمذجة قدرته. ان المناخ التنظيمي في اي منظمة ذا أهمية بالغة لدرجة أنه يجب على الجميع أن يكونوا يقظين لعواقبه. ورغم أن المناخ التنظيمي غير ملموس، إلا أنه حدث حقيقي. ففي كل منظمة توجد عناصر تمارس تأثيراً عميقاً على المناخ السائد، أين يلعب الهيكل أو العملية دوراً رئيسياً في ذلك، بينما في منظمات أخرى قد يكون مستوى التكنولوجيا هو الجانب الأكثر تأثيراً في المناخ. فعلى المنظمة ان تخلق بيئة عمل صحية مشجعة حتى تتمكن من بلوغ أهدافها المسطرة.

المحاضرة السادسة: القيادة التنظيمية

تمهيد

ان من بنى أهم عوامل جناح أي منظمة في تحقيق أهدافها ، نجد القيادة الرشيدة و النمط القيادي الممارس و الصفات الشخصية والمهارات التي يتحلى بها قادة هذه المنظمة، وتتجه النظرة الحديثة للقيادة الفعالة على اعتبارها شرطا أو عاملا يمكن أن يمارسه القائد الذي يمتلك المهارات اللازمة سواء اكتسبها أو ولد بها.

إن دراسة وممارسة عملية القيادة عموما والقيادة التنظيمية خصوصا عبر الزمن ، عرف تطورا ملحوظا للمفهوم دخل ضمن مفهوم جديد يسمى بالإدارة، والذي أصبح بدوره في منظمات الأعمال منظويا تحت مفهوم حديث هو التسيير .

I. عموميات حول القيادة التنظيمية

1. مفهوم القيادة التنظيمية

تعددت النظريات والدراسات حول موضوع القيادة التنظيمية من مقالات و كتب و أوراق بحثية وعلى الرغم من ذلك مازالت مسألة القيادة وأسس نجاحها وما يمكن أن يؤدي بالقائد للنجاح في قيادته، مسألة معقدة، فالقيادة في الحقيقة هي تفهم الآخرين والتعرف على احتياجاتهم ومن ثم العمل على تحقيقها و بالتالي فان تحقيق أهداف المنظمة سيصبح من مسؤوليات العاملين دون أن يتم حثهم لتحقيقها لأنهم سيشعرون بالولاء لهذا القائد وهذه المنظمة ، فيسعون للعمل على نجاحها دون احتساب رغبتهم الذاتية لأنهم على ثقة بأنها ستتحقق مع نجاح المنظمة والقيادة. فالقيادة تسعى الى توجيه سلوك الآخرين نحو تحقيق هدف معين لذا فهي وظيفة لا يستطيع القيام بها الا عدد قليل من الافراد ويفيد موضوع القيادة في التعرف على كيفية اكتساب التصرفات والانماط القيادية التي من شأنها أن تؤثر على سلوك الآخرين . فلا يمكن للفرد أن يكتسب صفة القائد الا إذا كان قادرا على التأثير على رؤوسه بشكل يجعلهم ينفذون أوامره وتوجيهاته بمحض إرادتهم ورغبتهم الشخصية وليس بسبب اللوائح والتعليمات أو الخوف من العقوبات، لذا فإن القيادة تعتبر من أهم المحددات التي تساهم في التأثير على سلوكيات الافراد العاملين

فحسب قاموس اكسفورد فان القيادة هي " عمل قيادة مجموعة من الاشخاص او منظمة " ، أو هي " حالة او منصب القائد". و حسب جاردنز (1990) القيادة التنظيمية هي " عملية الاقناع او المثال الذي من خلاله يحث الفرد (او فريق القيادة) المجموعة على متابعة الاهداف التي يحملها القائد و اتباعه". فهي القدرة على التأثير من خلال الاتصال بالآخرين أفرادا او جماعات لتحقيق أهداف ذات معنى و قيمة". (Invancevich & al). فهذا التأثير ينشأ من أجل توجيه الآخرين و ارشادهم لنيل تعاونهم و تحفيزهم للعمل باعلى درجة من الكفاءة و من اجل تحقيق الاهداف المرسومة"

(Rinsis Leikert) (ناني نبيلة ، 2020-2021، صفحة 10). فالقيادة التنظيمية اذن هي عملية جماعية

تعتمد على وجود الجماعة بالدرجة الاولى كما تركز على التأثير الذي يحدثه القائد في سلوك الآخرين وهي وظيفة ودور القائد.

يستعمل مصطلح القيادة التنظيمية في العلوم الاجتماعية وفق ثلاث معان: القيادة كخاصية منصب معين، القيادة كسمة أو كطابع شخصي، القيادة كخاصية سلوكية، أي نوع من السلوك، فمصطلح القيادة يستعمل أساسا لتوضيح التفاعل الذي يحدث بين هذه الخصائص الثلاث في اطار اجتماعي ثقافي معين . (يحيوي نور الهدى، 2019-2020، صفحة 06). و نظرا لصعوبة إيجاد تعريف دقيق لمصطلح القيادة التنظيمية فقد عرف (2002 Griffin) القيادة من منظورين و هما السمات أي الصفات لدى الفرد لكونه قائدا (Trait theory) من جهة ، و السلوكيات و التي تعني القدرة في التأثير على الافراد من خلال السلوكيات المطلوبة المختارة.

يميز K. Young بين القيادة والرئاسة على أساس أن القيادة Leadership هي ذلك الشكل من السيطرة التي تعتمد على الشخصية وعلى تقبل الجماعة، أو على معرفة خاصة في موقف معين، وهي بطبيعتها غير رسمية أساسا وترتبط بحاجات الجماعة في وقت معين أو في مكان معين. أما الرئاسة Headship، فتشير الى السلطة أو القوة الرسمية المستمدة من المنصب والمفروضة على الاعضاء من الخارج، مثل سلطة الادارة، ويجب على الاعضاء أن يمتثلوا لها خوفا من العقوبة.

2. المداخل المختلفة للقيادة التنظيمية:

بدأت الدراسة العممية للقيادة منذ أوائل القرن العشرين، حين ظهروا العديد من النظريات ، وتطورت عبر الزمن و الظروف و من بينها ما يلي: (ياسر محمد تمام، أكتوبر-ديسمبر 2020، الصفحات 145-149)

❖ **نظرية السمات** : و التي تقوم على فرضية ان القائد يتميز عن غيره بمجموعة من الخصائص " السمات " ، و التي تمنحه القدرة على التأثير في الآخرين . و قد سميت هذه النظرية في أدبيات السلوك التنظيمي ب "نظرية الرجل العظيم Great Men، حيث أن القائد يولد و لا يصنع و عليه فقد ركز رواد هذه النظرية في تلك الفترة على دراسة الخصائص الشخصية التي تميز القادة.. الا انها لم تستطع الوصول الى تحديد نهائي و حاسم لسمات القائد و كذا اخفقت في تفسير امتلاك بعض الافراد دون غيرهم لبعض السمات دون أن يكونوا قادة.

❖ **مدخل السلوك** : الذي يركز على سلوكيات القادة و كيفية تعاملهم مع مرؤوسيه . و من أبرز الدراسات في هذا السياق دراسات "University of Michigan and Ohio state" و التي حددت بعدين هما : بعد الاهتمام بالشخص (القيادة الموجهة للعاملين) و بعد الاهتمام بالعمل(الانتاج). الا أن هذه النظرية لم تتمكن من إيجاد نمط واحد للقيادة عام و فعال ، حيث ان نمط القيادة الملائم لموقف ما لا يمكن ان يكون نفسه في موقف مخالف .

❖ **المدخل الموقفى الشرطى** : حيث ركز المدخل على فكرة أن نمط القيادة مرتبط بطبيعة الموقف و عليه لا يوجد نمط واحد مناسب لكل المواقف . و قد توصلت الدراسة الى تحديد جملة من العوامل الموقفية المؤثرة على نمط القيادة منها طبيعة أو هيكل المهمة ، و طبيعة العلاقة بين القائد و العضو ، و مدى خبرة العاملين ، و مدى قوة الوظيفة . و عليه تم تحديد نمطين لسلوكيات القائد و هما: القائد الموجه بالمهام Oriented

Task – Behavior و الذي يهتم بتحقيق الاهداف التنظيمية من خلال تحديد المهام الواجب القيام

بها ، هذا من جهة. من جهة أخرى سلوك القائد الموجه بالعلاقات

Relationship– Oriented Behavior الذي يركز على احتياجات العاملين و علاقات التفاعل

بينهم. الا أنه تم توجيه انتقادات لهذه النظرية رغم النتائج التي حققتها . و من ابرز هذه الانتقادات تقديمها

لنماذج أكثر تعقيد و صعوبة التطبيق.

❖ **المدخل المعاصر للقيادة:** برزت نماذج أخرى للقيادة منها القيادة التحويلية و القيادة الروحية و القيادة الاصيلية

و القيادة الخادمة و القيادة الابوية و القيادة عبر الثقافات و غيرها من النماذج الحديثة التي حاولت ان تحدد

نمطا معيناً لسلوك القيادة و القائد.

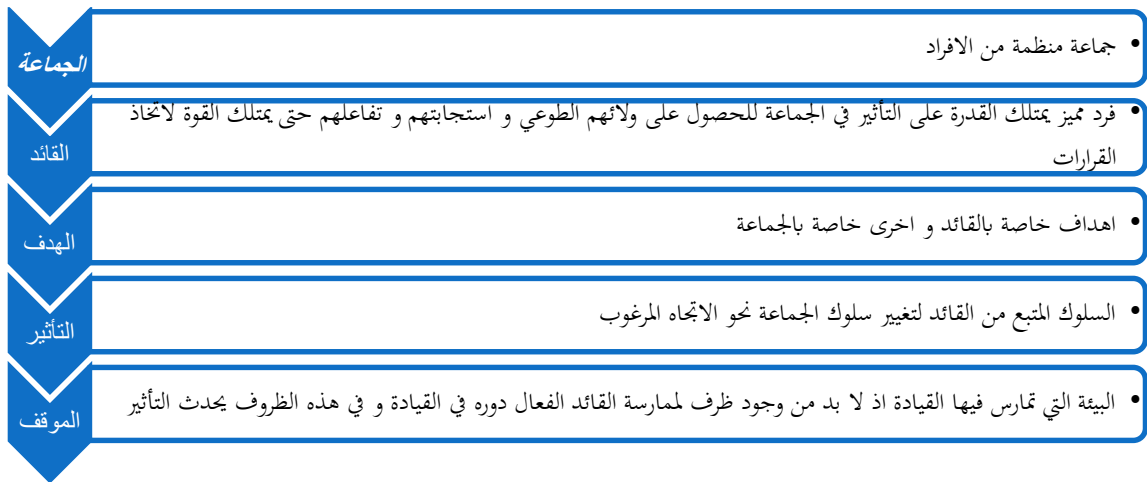
3. عناصر القيادة التنظيمية :

حظيت القيادة داخل التنظيم باهتمام علماء الاجتماع التنظيمي والسياسي لعدة اعتبارات من أهمها الدور الذي تؤديه

القيادة في العديد من العمليات التنظيمية الداخلية والتي تؤثر بالفعل على كفاءة التنظيمات ومدى فاعليتها . و تشترك

العديد من العناصر لتوضح مفهوم القيادة التنظيمية و الشكل التالي يوضح هذه العناصر المتفاعلة.

شكل رقم 11 : عناصر القيادة التنظيمية



المصدر: (كرمة محبوز، 2019-2020، صفحة 15)

فالقيادة ظاهرة نفسية واجتماعية تستند إلى العلاقة التبادلية بين القائد وأعضاء الجماعة فلا يمكن لاي منها أن يكون

قائدا بمفرده، و عملية القيادة لا تقوم الا إذا وجد من يقود ومن يقادون وهدف مشترك مطلوب تحقيقه في إطار ظروف

وموقف معين يمارس القائد فيه تأثيره على الجماعة وعليه يجب على القائد أن يحدد عناصر القيادة لتنظيم العمل وتحديد

الادوار التي يقوم بها المرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

4. اهمية القيادة التنظيمية:

باعتبار العنصر البشري مركز اهتمام العديد من منظمات الاعمال نظرا للدور الذي يلعبه في حياة المنظمة من حيث

نجاحها و فاعليتها و بقائها. و لهذا وجب وجود قيادة له بغض النظر عن نمط او اسلوب القائد و ذلك لجعل العاملين

يشعرون و يدركون بانهم يحققون اهداف المنظمة كما لو كانت اهدافهم الشخصية و بالتالي ضمان كسب رضاهم و استجابتهم من جهة و تحقيق اهداف المنظمة بكفاءة و فاعلية من جهة اخرى. و يمكن ايجاز اهمية القيادة التنظيمية فيمايلي:

- ❖ القيادة التنظيمية حلقة وصل بين المنظمة و رؤيتها و اهدافها و ايضا العاملين فيها.
- ❖ تنمية الافراد العاملين و رعايتهم باعتبارهم مورد مهم للمنظمة و ذلك من خلال الرؤية القيادية المتمثلة بمهارة توظيف او استثمار الموارد البشرية.
- ❖ ضمان الاستخدام الناجع لبرامج التحفيز و الاتصال و التدريب بناء على الفعالية التي يمتلكها القائد في اهمية تبني تلك البرامج عمليا.
- ❖ نشر المناخ التنظيمي الايجابي و الحد من الصراعات التنظيمية من خلال استمالة التنظيم الغير رسمي و توظيفه ايجابيا للاستفادة منه.
- ❖ المساهمة في رسم التصورات و مواكبة التغيرات و دفع روح الابداع و تحقيق دعم العاملين و ولائهم للمنظمة. (ماجد عبد المهدي مساعده ، 2016، صفحة 267-268).

II. مصادر القيادة التنظيمية و تصنيفاتها

1. مصادر و انماط القيادة التنظيمية

حتى تتم عملية القيادة لا بد ان تتوفر لدى القائد مصادر قوة و ادوات تاثير يستخدمها في التأثير على الافراد و تعديل او توجيه سلوكهم و تحقيق امثالهم لذلك . و قد صنف الكاتبان John French & Bertram Raven مصادر قوة و تاثير القائد الى مصدر رسمي و مصدر شخصي وفق الشكل التالي :

شكل رقم 12: مصادر القيادة التنظيمية

مصدر رسمي: مرتبطة بالمنصب الرسمي للفرد في التنظيم ، و التي تمنح من خلال:

- قوة المكافأة: من خلال ادراك الفرد ان امتثاله لاوامر رئيسه سيحصل بذلك على مكافآت مادية او معنوية.
- قوة الاكراه/العقاب: ادراك الفرد ان عدم التزامه و تنفيذه للتوجيهات سينجر عنه نوع من العقاب المادي او المعنوي من قبل الرئيس.
- القوة القانونية: مستمدة من الوظيفة التي يشغلها الرئيس في السلم الهرمي للمنظمة.

مصدر شخصي: ترتبط بقوة التأثير الشخصي للفرد و ليس بمنصبه، و المستمدة من:

- قوة الخبرة: تستند الى معارف القائد و قدراته و خبراته و مهاراته الفنية و الادارية و السلوكية.
- قوة الاقتداء و الاعجاب: اعجاب المرؤوسين بقائدهم و تقديرهم لما يتمتع به من خصائص و سمات بحيث تربطهم و تشدهم اليه نتيجة جاذبية شخصية القائد

2. اصناف القيادة التنظيمية

هناك العديد من الاصناف الخاصة بالقيادة التنظيمية و من ابرزها:

الصنف الاول: تم تصنيف القيادة التنظيمية في هذا الجزء الى عدة اصناف على أساس طبيعة القيادة و هي

أ- القيادة الديمقراطية *democratic leadership*: في هذه الحالة لا يصدر القائد الاوامر الا بعد مشاورة الجماعة، ويأخذ في اعتباره أن السياسة ترسم في مناقشة جماعية وعن طريق تقبل الجماعة لها، ويشارك القائد في الجماعة على اعتبار أنه عضو فيها. وفي هذا النمط من القيادة يعمل القائد على مشاركة الرؤوسين دائما في عملية اتخاذ القرارات والاعتماد على أسلوب المناقشة والاقناع و كذا فانه لا يحتكر السلطة لوحده بل يخلق جو من الثقة المتبادلة بين الرؤساء و الرؤوسين و يشجع روح المبادرة و الابداع لديهم

ب- القيادة الاوتوقراطية *autocratic leadership*: في هذه الحالة فان القائد يكون حذرا و لا يرغب في تفويض السلطة لغيره او اشراكهم في اتخاذ القرارات الهامة نظرا لانعدام الثقة في الآخرين و الثقة الزائدة في النفس. فهو يصدر الاوامر التي يجب على الرؤوسين طاعتها، ويحدد سياسة الجماعة دون الرجوع اليها أو مشاورتها، ولا يعطى أي معلومات تفصيلية عن خطط المستقبل، بل يخبر الجماعة ببساطة عن الخطوات الحالية التي يجب عليهم اتباعها، ويبقى بعيدا عنهم في معظم الاوقات. وفي هذا النمط الاوتوقراطي من القيادة، تتضح علاقات السيطرة على الرؤوسين

ت- القيادة الفوضوية/ الحرة/ الغير موجهة *laissez-faire*: حيث يتيح القائد الحرية الكاملة لاعضاء الفريق في اتخاذ القرارات. فالقائد لا يقود وإنما يترك الجماعة لنفسها كلية، ولا يشترك مع أعضائها في اتخاذ القرارات.

ث- القيادة التحويلية *Transformational Leadership*: يمكن تعريف القائد التحويلي بأنه القائد الذي يرفع من مستوى الفريق من اجل الانجاز و التنمية الذاتية ، فهو يغير الاوضاع و يقنع الافراد بضرورة التغيير من خلال صياغة رؤية مستقبلية عن عالم أفضل و اقناع الافراد بها لذلك فانه يستثير في الرؤوسين مستوى اعلى من الوعي بالقضايا الرئيسية في الوقت الذي يعمل فيه على زيادة ثقة اعضاء الفريق في انفسهم . و بالتالي يعمل على تشكيل قيم و قناعات الافراد التابعين من قيم معرفة الى قيم و قناعات انجاز.

ج- القيادة الاستراتيجية *Strategic leadership*: أي توضيح القدرة الاستراتيجية للمنظمة مع تحفيز الآخرين على العمل في ظل هذه الرؤية . هذا النوع من القادة غالبا ما يساعد المنظمات المتعثرة نحو تحسين ادائها فهو قادر على احداث التغيير في الافراد و المنظمات ككل. (مطر بن عبد المحسن الجميلي، 2008، صفحة 30)

الصنف الثاني: و الذي يحدد نوعين من القيادة التنظيمية و ذلك حسب اهتمامات القائد كما يلي:

أ- القيادة المتركزة على العاملين *Employee centered leadership*: يركز القائد اهتمامه حول

العاملين، ويحيطهم بنظرة إنسانية خالصة، نظرا لانه يعتبر الاشراف وظيفة اجتماعية ونفسية قبل أن تكون وظيفة رسمية وإدارية.

ب- القيادة المتمركزة على الانتاج *Production centered leader ship*: حيث يركز القائد

اهتمامه أساسا في هذا الشأن حول مشكلات العمل والانتاج، ويصبح في نظر مرؤوسيه لا يعني بالعاملين بقدر ما يعني بإنجاز وأداء العمل.

في هذا السياق توصلنا العالمان "بلاك و موتون" في دراستهما لأنماط القيادة الى خمس بدائل اساسية و كل بديل يظهر نمط قيادي معين

- ❖ التركيز على الانتاجية تركيزا كاملا و اهمال العمال تماما و هو ما يسمى بالقائد المادي او الفني.
- ❖ التركيز على العاملين و الاهتمام بحاجاتهم فقط و يسمى بالقائد الانساني.
- ❖ التركيز على الانتاجية و العاملين معا و يسمى بالقائد الفعال.
- ❖ التركيز على الانتاجية و العاملين و ذلك لتحقيق نوع من التوازن بينهما و يسمى بالقائد المعتدل.
- ❖ عدم التركيز لا على الانتاجية و لا على العاملين و يسمى بالقائد اللامبالي.

III. المهارات القيادية

يلعب القائد دورا بارزا في التأثير على اعضاء الفريق من خلال المهارات التي يمتلكها رئيس الفريق من اجل ممارسة مهامه كقائد فريق حيث انها تساعده على تنظيم العمل و توجيه قدرات الفريق نحو اداء وظيفي عالي من اجل تحقيق اهداف المنظمة. و الجدول التالي يلخص اهم هذه المهارات و الصفات القيادية.

يمكن للمهارات القيادية ان تجمع في ثلاث انواع كما يلي:

- ❖ المهارات الفكرية: القدرة على التفكير الشامل و الامام بجميع الامور المتصلة بالمنظمة و تحليلها و ربطها فيما بينها لتصور استراتيجيات تطور عملية و واقعية ، و هذه المهارات جد مهمة للقيادات العليا.
- ❖ المهارات الفنية: هي التي تزود العاملين بالقدرة على ممارسة المسائل الفنية المتصلة بالعمل كالمحاسبة و الهندسة و التخطيط وغيرها و تكون هذه المهارات جد مهمة في مستوى القيادات الدنيا و تتلاشى هذه الاهمية حين يكون الاتجاه في السلم الاداري نحو الاعلى.

- ❖ المهارات الانسانية: و تعني القدرة على التفاعل الايجابي مع الاخرين داخل المنظمة و خارجها لتحقيق الكفاءة و الفعالية في اهداف المنظمة و العاملين . فهذا النوع من المهارات مطلوب في كل المستويات القيادية. (نور الدين تاويرت، 2005-2006، الصفحات 76-77)،

جدول رقم 06: المهارات القيادية

اتخاذ القرار	➤ الذكاء و البدهاء و الشجاعة في تحمل المسؤولية و الاستعداد للعمل و المبادرة ➤ تحديد الاولويات و درجة الاهمية من خلال استشارة اعضاء الفريق ➤ الوصول الى اهداف واضحة و مفهومة لجميع اعضاء الفريق ➤ الحرص على جمع البيانات و المعلومات اللازمة قبل اتخاذ أي قرار ➤ اشراك جميع الاعضاء في عملية اتخاذ القرار لتجنب عدم التنفيذ ➤ مراعاة الجوانب النفسية و الاجتماعية لاعضاء الفريق حين اتخاذ قراراتهم ➤ تفعيل روح المشاركة الجماعية في الفريق من خلال القرارات المشتركة بين القائد و الفريق ➤ عدم التسرع في اختيار البدائل المطروحة مباشرة و البحث عن انجع الطرق للتنفيذ مع مراعاة حجم الموارد و التكاليف ➤ الوقت المناسب لاتخاذ القرار.
الاتصال	➤ معرفة كافية بعناصر الاتصال التنظيمي و نماذجه الممكن تطبيقها و التي تكون فعالة عبر قنوات مفهومة و وسائل اتصال فعالة و المؤثرة على المستفيدين، و مضمون واضح و مستهدفين معينين. ➤ تجنب كل معوقات الاتصال التي من شأنها التأثير على نجاعة الاتصال ➤ فتح قنوات الاتصال بين الفريق و تعزيز ثقافة المشاركة و روح التعاون بينهم ➤ العمل على تنمية مهارات الاتصال لدى الاعضاء و تنمية قدراتهم من اجل فهم القائد لمشاعرهم و رغباتهم
التحفيز	➤ معرفة الدوافع الخاصة باعضاء الفريق من اجل استخدام الحوافز الاكثر استجابة ➤ معرفة دور و اثر الحوافز سواء مادية او معنوية على اعضاء الفريق ➤ وضع حوافز قابلة للقياس و عادلة ➤ ربط عملية التحفيز بعملية تقييم الاداء
دعم العمل الجماعي	➤ اشراك الاعضاء في القرارات التي تخص الفريق مما يزيد من ولائهم و قبول التناقص البناء عن طريق جمع الافكار الابداعية و تحفيز النقاشات الجماعية المفتوحة و جلسات العصف الذهني
تفويض السلطة	➤ تفويض بعض الصلاحيات و المسؤوليات و المهام و ذلك حسب الكفاءة و المهارة مما يعزز الثقة و يزيد من فعالية العمل الجماعي و القدرة الابداعية للفريق
الانضباط	➤ لا بد للقائد ان يكون قدوة لمرؤوسيه في الانضباط و الالتزام بالواجبات و المسؤوليات
الانسانية و التواصل	➤ على القائد احترام احساس و مشاعر اعضاء الفريق باعتبارهم بشر و التعامل معهم بانسانية و اخلاق ➤ اعطائهم الحرية في التعبير عن انفسهم ➤ اقامة المساواة بين الاعضاء ➤ لا بد ان لا يتحلى القائد بالانانية و المصالح الفردية
الواقعية	➤ على القائد الفاعل ان يكون واقعي في كل الامور حتى يضمن الانسجام بين افكاره و الحياة العملية
الخبرة و المعرفة	➤ لا بد ان يتسم القائد بامتلاكه لخبرة في مجال عمله قائمة على العلم و المعرفة ، الدورات التدريبية و التكوينية المستمرة ➤ تزداد القيمة المعنوية للقائد بازدياد معلوماته و معرفته حتى يكون اهلا لخدمة المهدف ➤ الدراية الكافية بفنون القيادة و الادارة والتخطيط و كيفية التعامل و تحمل المسؤوليات من خلال الاطلاع و الدراسة

المصدر: (سالم عيسى، دليلة مهيري، 2022، صفحة 351،357،358،359) بتصرف

الخلاصة

إن المطالبات بمزيد من القيادة، و الأكثر فعالية، تُسمع بشكل متكرر على جميع المستويات في منظمات اليوم باختلاف مجالات نشاطاتها، مما وجه العديد من الباحثين و المتخصصين الى الاهتمام بالدراسات المتعلقة بالقيادة من خلال اصدار و نشر عددا من الكتب والمقالات والدورات التي تركز على القيادة.

اذ حقق نموذج الفريق هدفين أساسيين هما اتخاذ قرارات أفضل لأن القادة يستمعون إلى التنوع في المدخلات من زملاء العمل ذوي الخبرات والرؤى المختلفة ويأخذونها في الاعتبار، وهناك قبول أفضل لقرار المجموعة من خلال بناء الإجماع كنتيجة للعملية التعاونية، وبالتالي تعزيز الامتثال. اذ تتطلب القيادة الفعالة البصيرة والوعي الذاتي والتنظيم والتواصل المستمر والتعزيز والقدرة على تحفيز رؤية مستقبلية مشتركة والتجنيد الناجح للأتباع المحفزين على العمل. الا أن القادة الفعالون لا يمتلكون قائمة موضوعية محددة من السمات الشخصية، بل إنهم يقدمون أداءً عاليًا في معالجة قضايا المهام التنظيمية والاعتبار للأفراد المهتمين بالعلاقات الشخصية , (Donald J. Klingborg, Dale A. Moore , & Sonya Varea-Hammond, 2006, p. 280).

و عليه تبرز أهمية القيادة كأحد المحددات الرئيسية و المهمة في توجيه سلوكيات الافراد نحو تحقيق التوافق بين الأهداف الشخصية للافراد العاملين و الاهداف العامة للمنظمة.

المحاضرة السابعة: التطوير و التغيير التنظيمي

تمهيد

أصبحت المنظمات تحتل مكانة أساسية في المجتمعات الحديثة ، وتمثل عنصرا مهما في نموها وتطورها فهي تؤثر وتتأثر بها لذلك أصبح من الضروري أن تجد وسائل و أساليب تساعد على التكيف والاندماج بشكل متجدد ومستمر ، وهذه المجتمعات تتغير وتتطور بشكل سريع ، و عليه تحاول المنظمات تفعيل برامج التطوير التنظيمي لكي تستمر بالحياة والعطاء والاستمرار ، لذلك كان لزاما لكي يصبح برنامج التطوير التنظيمي ذو فعالية أن يكون مخططا له مسبقا بما يتوافق ومتطلبات المنظمة داخليا وخارجيا لتحقيق نتائج تساهم في تحقيق أهدافها. يحظى موضوع التطوير التنظيمي اليوم بأهمية كبيرة باعتباره عملية مقصودة لتطوير إمكانيات المنظمة وقدرات الافراد ومهاراتهم من أجل تمكينها من التكيف مع التكنولوجيا الحديثة ومواجهة التحديات البيئية والمساهمة في رفع مستوى الاداء، بما يساعدها على تنفيذ خططها وتحقيق أهدافها. على اعتبار التطوير التنظيمي أداة حتمية لمواكبة هذه التغيرات حيث يساهم في نجاح المنظمة حتى تستطيع البقاء و الإستمرارية .

I. الاطار العام للتطوير التنظيمي

1. مفهوم التطوير التنظيمي و اهدافه :

لقد استكشف Egan (2002) مجموعة التعريفات للتطوير التنظيمي التي ارتكزت على جوانب مختلفة. اذ أنه حدد 27 تعريفاً بين عامي 1969 و 2003. وبالتالي، و ربما أول تعريف رسمي للتطوير التنظيمي، وهو تعريف Richard Beckhard (1969)، على الرغم من ظهور العديد من هذه التعريفات في ذلك العام.

- وقد عرّف Beckhard التطوير التنظيمي بأنه "[يُعَد] جهد مخططاً، على مستوى المنظمة، و مُداراً من القمة، بهدف زيادة فعالية المنظمة وصحتها من خلال التدخلات المخططة في عمليات المنظمة، باستخدام المعرفة العلمية السلوكية". الا ان هذا التعريف لقي نقدا من بعض المتخصصين في هذا المجال ، اذ اهم يؤكدون أن العالم الذي نعيش فيه معقد للغاية بحيث لا يمكن التخطيط للتغيير. فالتغيير، سواء كان إيجابيا أو سلبيا، يفرض نفسه علينا من مصادر عديدة، ومعظمها خارج سيطرتنا. ومن ناحية أخرى، إذا لم يدعم التغيير المطلوب من قبل الإدارة العليا، فهل يمكن أن يحدث هذا التغيير حقا أو أن يستمر؟.

- و حسب (Warner Burke) فان تطوير المنظمة هو "عملية مخططة للتغيير في ثقافة المنظمة من خلال الاستفادة من تكنولوجيا العلوم السلوكية والبحث والنظرية".

- أما (Wendell French) فيرى أن تطوير المنظمة يشير إلى "جهد طويل المدى لتحسين قدرات المنظمة على حل المشكلات وقدرتها على التعامل مع التغيرات في بيئتها الخارجية بمساعدة مستشاري العلوم السلوكية الخارجيين أو

الداخلين، أو وكلاء التغيير، كما يطلق عليهم أحياناً". (Thomas G. Cummings., Christopher G. Worley, 2009, p. 03)

- التطوير التنظيمي هو "التخطيط المستمر للمنظمة من خلال التغيير في سلوكيات الأفراد بما يستجيب لمتطلبات التنظيم كما يشمل التغيير بيئة المنظمة الداخلية والخارجية والهيكل التنظيمي باستخدام تكنولوجيا متطورة لمواكبة التطور التكنولوجي وتحقيق هدف التنظيم والمنظمة ككل. و يعرف Gardner التطوير التنظيمي على أنه " تلك العمليات التي تبذل من أجل تحقيق المنظمة لاهدافها ومواجهة المشكلات التي تعترض هذه الأهداف، مع إلهتمام بالافكار الجديدة وتنمية القدرات الإبداعية والإبتكارية". (سعيدة, بوزوران, 2015، صفحة 27) .

- كما يعرفه Warren Bennis علي أنه "الاستجابة للتغير و استراتيجية تعليمية ممتدة تهدف إلى تغيير المعتقدات والاتجاهات والقيم والهيكل التنظيمي حتى يستطيع التنظيم التأقلم لاستيعاب التحديات التقنية ومعدلات التغير المتسارعة". أما Richard Bechard فيرى الى التطوير التنظيمي على أنه "مجموعة الأنشطة المخططة على مستوى التنظيم ككل والتي تشرف عليه الإدارة العليا لزيادة الكفاءة التنظيمية من خلال التدخل المخطط في العمليات التنظيمية وباستخدام العلوم السلوكية".7.

فإن تطوير المنظمة هو عملية شاملة للتغيير المخطط تهدف إلى تحسين فعالية المنظمة بشكل عام من خلال تعزيز التوافق بين أبعاد المنظمة الرئيسية بما في ذلك البيئة الخارجية والرسالة والاستراتيجية والقيادة والثقافة والهيكل وأنظمة المعلومات والمكافآت وسياسات وإجراءات العمل. فالتطوير التنظيمي يعد من بين الاستراتيجيات التي تستهدف السلوك التنظيمي ، سعيًا إلى زيادة فاعلية المنظمة ، بزيادة قدرة الجماعات على حل المشكلات ، ويلزم صحة التنظيم الاهتمام بالجوانب النفسية للعاملين توازياً مع الجوانب الجسدية ، فالمنظمة الناجحة هي التي تتدفق فيها المعلومات بشكل انسيابي و تسود فيها روح الفريق و الزمالة والثقة والاحترام المتبادل مما يساعد على نمو شخصية الفرد وتطوير قدراته (يونسى مختار، زوزور شيد، 2019، صفحة 76).

اما التغيير التنظيمي فهو ظاهرة طبيعية ومستمرة في حياة المنظمة وتحدث دون تخطيط مسبق، فهي تلقائية، قد تنجم تحت تأثير المتغيرات البيئية ذات الصلة بمدخلات المنظمات أو بعملياتها أو بمخرجاتها وان الزمن كفيل باحداث تغير في كل شيء. و المنظمات كنظم مفتوحة تتعامل مع بيئات يحصل فيها تغير فان هذا يحث على حصول تغير في المنظمات بمختلف الاشكال .

في حين ان التطوير التنظيمي يقصد به العملية المقصودة التي تقوم المنظمة من خلالها بالانتقال من حالتها الحالية الى حالة مستقبلية مرغوبة و ذلك من اجل زيادة فاعليتها و لاحداث التغيير المذكور تحتاج المنظمة الى ادارة هذا التغيير التي تعني العمليات الفكرية و الممارسات العملية المجسدة بخطوات و اجراءات و طرق و اساليب تتبعها المنظمة لتنفيذ التغيير او التطوير التنظيمي.

مما سبق أن التطوير التنظيمي عبارة عن استراتيجية تدخل في حياة التنظيم هدفه إحداث تغير في التنظيم بهدف إظهار معتقدات، قيم، مواقف، هيكل تنظيمي جديد وممارسات إدارية جديدة وكل هذا من أجل أن يستطيع المنظمة التفاعل

مع البيئة التي تعمل من خلالها واستيعاب كل التغيرات السريعة التي تحدث في البيئة. فالتطوير التنظيمي ينظر اليه على أنه:

- تغيير مخطط له
 - شامل لجميع مكونات التنظيم
 - طويل المدى
 - يحتاج الى مساعدة خبرات خارجية
 - ينظر اليه من خلال مدخل النظم
 - يمكن استخدامه لحل مشكلات التنظيم بشكل عام
 - يهتم بالتفاعلات التي تحدث بين العاملين لانهم هم بداية التغيير
 - يعمل على جمع المعلومات و البيانات بهدف تحديد مشاكل المنظمة و تقييم وضعها من حيث نقاط القوة و الضعف و ايضا تحديد انسب الاساليب لاجداث التغيير المطلوب.
- اما عن الاسباب المؤدية الى التغيير المخطط (التطوير التنظيمي) فقد تعددت هذه الاسباب داخل المنظمات على اختلاف انواعها رغبة فيها للوصول الى مستوى تنافسي/ و من بينها:
- ❖ عدم الرضا عن الوضع الحالي للمنظمة ، و الشعور بان التطوير حقيقة لا بد منها آجلا أو عاجلا.
 - ❖ الطمّوح للوصول الى وضع أفضل للمنظمة و للأفراد كي يتم تحقيق طموحات و اهداف المنظمة و الافراد العاملين فيها.
 - ❖ الرغبة في الوصول الى شريحة اكبر من العملاء.و العمل على تحسين جودة المنتجات و الخدمات او ابتكار منتجات جديدة.و بالتالي تلبية حاجات و رغبات العملاء و تحقيق مستوى من الرضا لديهم.
 - ❖ الرغبة في توسيع نقاط عمل المنظمة الى الاسواق العالمية.
 - ❖ مواكبة التقدم التقني التكنولوجي و مختلف التغيرات و المستجدات في البيئة الخارجية من كل النواحي و المتضمن الطرق الحديثة في عمليات الانتاج و حتى الطرق المبتكرة في الادارة. (الطيبي, خضر مصباح، 2011، صفحة 55)

2. أهداف التطوير التنظيمي

- تشمل أهداف التطوير التنظيمي اجراءات تتعلق بالأفراد و أخرى تتعلق بالجماعة في المنظمة وهي في مجملها تؤدي الى احداث تغيير في المناخ التنظيمي السائد ، وفي النواحي الادارية والتنظيمية ، وفي المنشآت ويركز التطوير التنظيمي على ثقافة التنظيم والسلوك والعلاقات والهيكل التنظيمي ، وعمليات التفاعل الانساني داخل المنظمة
- ويلخص جون شيرود أهداف التطوير التنظيمي فيما يلي
- إيجاد جو من الثقة بين العاملين عبر مختلف المستويات في المنظمة.
 - إيجاد انفتاح في مناخ المنظمة يمكن كافة العاملين من معالجة كافة المشاكل التي تعاني منها المنظمة بشكل سريع
 - توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار بشكل مستمر ودون تشويه

- العمل على ايجاد التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية وبالتالي زيادة درجة الانتماء للمنظمة و أهدافها
- ايجاد علاقات تبادلية وتكاملية بين العاملين كأفراد وجماعات وتشجيع روح المنافسة ضمن روح الفريق ، مما يزيد من فاعلية الجماعات و خلق بيئة ودية في المنظمة.
- زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب قيادة الصراعات و أسبابها
- مساعدة المشرفين على تبني ادارة ديمقراطية في الاشراف مثل الادارة بالأهداف ، بدل الادارة بالأزمات.
- تعزيز العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية ، والاعتماد عليها كأساس الرقابة الخارجية ومكملاتها.
- تحسين انتاجية الموظفين و كفاءتهم من خلال وضعهم في مناصب تشجع وتدعم مساهمتهم، ويعمل التطوير التنظيمي على مواءمة الموظفين مع أهداف المنظمة وتعليم الموظفين وتعريفهم بقيم المنظمة من خلال التدريب والتغذية العكسية، وبمجرد أن يشعر الموظفون بالتمكن، فإنهم يشعرون بالخافز لتقديم أفضل أداء لديهم ومن المرجح أن يتخذوا عملهم على محمل الجد.
- خلق ثقافة تتبنى و تدعم الابتكار.
- تعزيز الولاء و الالتزام .
- توفير التحسين المستمر من خلال إنشاء دورة ثابتة لتحسين العمليات والإجراءات.
- عموما قد يهدف التطوير التنظيمي الى ان يكون استجابة لمؤثرات البيئة الخرجية مما جعل الطرق و الاساليب الحالية المستخدمة عديمة الجدوى و من تم لا بد من التطوير. كما أنه قد يهدف الى حل مشاكل ذاتية متعلقة بالمنظمة كأن يكون هناك ضعف في بعض أجزاءها، و ايضا يهدف التطوير الى السيطرة على المناخ التنظيمي أو جزء منه.

3. خصائص التطوير التنظيمي

من اهم خصائص التطوير التنظيمي نجد

- **الشمولية:** وتعني الاهتمام بالعناصر البشرية و بالتنظيم الداخلي و اساليب العمل و القوانين و اللوائح المطبقة في المنظمة.
- **الاستمرارية:** أي الاستمرارية في تحسين بيئة العمل و المناخ العام للمنظمة.
- **المشاركة:** أي مشاركة جميع اعضاء المنظمة في التطوير التنظيمي باعتبارهم المصدر الرئيسي للقوة الدافعة نحو التطوير.
- **عملية مخططة:** و التي تشمل على وضع الاهداف و تخطيط و تنفيذ و متابعة البرامج التطويرية و تنطلق من دراسة تشخيصية لواقع المنظمة.
- **عملية هادفة:** يهدف التطوير التنظيمي الى زيادة فاعلية المنظمة و تدعيم و توسيع فرص الاختيار امامها و تحديد حيويتها بطريقة مستمرة.
- ان الاستراتيجية الاساسية للتطوير التنظيمي تتم في التدخل الذي يتم في اوجه النشاط التي تمارسها المنظمة لتطوير قدرات الجماعات التنظيمية على حل مشاكلها و تدعيم عملية الاختيار بين البدائل

- يخضع إلى نظرية النظم كأساس لمحاولة إحداث التغيير، على اعتباره كيانا يتألف من شبكة من الانظمة الفرعية المتداخلة
- يحرص التطوير التنظيمي على إيجاد مناخ ملائم يستطيع فيه الافراد تحقيق ذواتهم والتأثير على منظماتهم ووظائفهم، كما أنه يقوم على فرضيات تنسجم مع القيم الديمقراطية الانسانية. (محمد الصيرفي، 2004، ص 451)

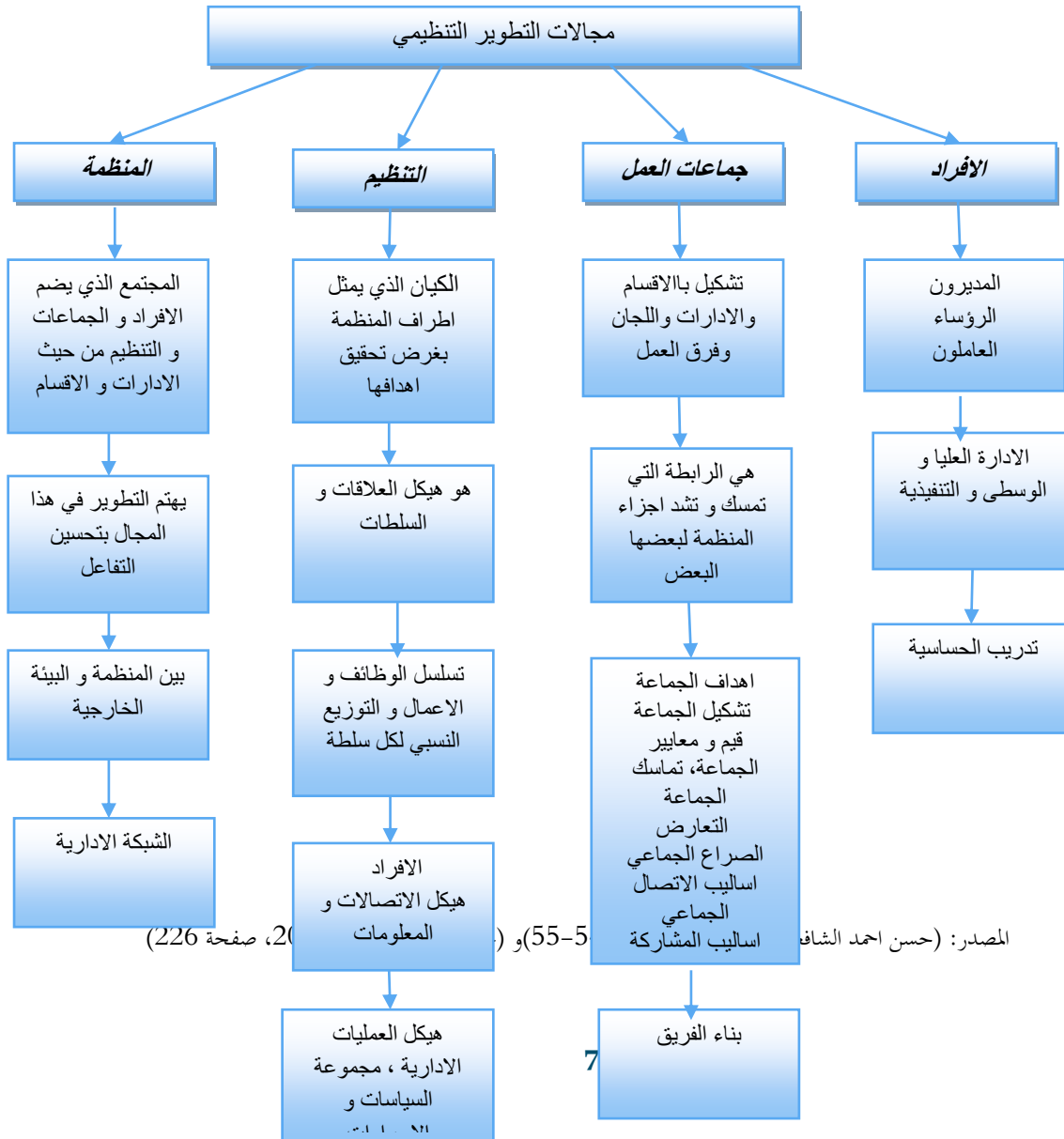
II. مجالات و مراحل التطوير التنظيمي

1. مجالات تطبيق التطوير التنظيمي

تتقدم المجتمعات عن طريق المنظمات التي تضيف لها القيمة وتحقق التقدم الاجتماعي والاقتصادي فلا يكفي تدريب وتطوير الافراد فقط لمواجهة التغيرات بل لا بد من وجود تطوير آخر، وهو تطوير المنظمة من حيث الاهداف والاجراءات والمهارات والعمليات والاخذ بمفهوم التخطيط الاستراتيجي بما أن هذه المنظمات تنشط في بيئة سياسية و اقتصادية و اجتماعية تزداد تعقيدا يوماً بعد يوم وتتغير فيها الفرص المتاحة كما أنها معرضة للضغوط الغير متوقعة. و عليه فالتطوير التنظيمي هو عملية شاملة تهدف إلى تحسين قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه عن طريق التغيير في سلوكيات العاملين والهيكل التنظيمي وكل ما له علاقة بالمنظمة ومنه فإن أهم المجالات التي يشملها التطوير التنظيمي موضحة في الشكل

13:

شكل رقم 13: مجالات التطوير التنظيمي



المصدر: (حسن احمد الشافعي 55-5) و (20، صفحة 226)

يمكن للمنظمة ان تجري تطويرا في احدى المجالات التالية:

- التغيير في الافراد من حيث الكم(العدد) و الكيف (النوعية).
- التغيير في الاعمال و الانشطة من حيث اسلوب العمل الحالي و استحداث وسائل و طرق و أساليب جديدة من شأنها زيادة اشباع حاجات المجتمع.
- التغيير و التعديل في الامكانيات المتاحة للتنظيم من الموارد و الطاقات و استبدالها بطاقات جديدة اكثر كفاءة.
- التغيير في السياسات الاساسية و اتخاذ القرارات بحيث يتجه التنظيم الى المركزية او اللامركزية في الادارة العليا.
- التغيير في الاجراءات و الانظمة المتبعة داخل المنظمة و خصوصا اذا كانت تؤدي الى الروتين و التعقيد في العمل
- التعديل في الهيكل التنظيمي و تطويره من حيث اعادة تقسيم العمل و تجميع الوظائف و تنظيم قنوات الاتصال (يوسف عبد عطية بحر ، 2019، صفحة 279 -280).

2. مراحل التطوير التنظيمي:

يجب السير في هذه العملية بخطوات محدّدة ومرتبة، بدءًا من جمع البيانات وتحليلها وتبويبها، وانتهاءً بانجاح الخطة الموضوعة وتقييمها. ويتم تنفيذ التطوير التنظيمي عن طريق الخطوات التالية:

شكل رقم 14 : خطوات اعداد التطوير التنظيمي



المصدر: صياغة شخصية بالاعتماد على عدة مؤلفات

III. مقاومة التطوير التنظيمي و مقومات نجاحه

1. مقاومة الطوير التنظيمي

تحاول المنظمة جاهدة لمواكبة التغيرات التي تتوافق و متغيرات البيئة من خلال التطوير التنظيمي و لكن ستجد من سيقاوم هذا التطوير و عليه لا بد من التعرف على الاسباب التي دفعت هذه الاطراف الى مقاومة التطوير و ابراز ايجابياته لهم حتى تقل درجة المقاومة و التي تتضمن ما يلي:

جدول رقم 07: اسباب مقاومة التغيير

الخوف من المجهول	بعض الافراد يحاولون الاحتفاظ بالامور المعروفة و المألوفة لهم و يخافون من المجهول، كما انهم يعتقدون ان هذا التغيير قد يجلب لهم اشياء غير مرغوبة لهم
العادات و التقاليد	يسلك الفرد سلوكا يتماشى و عاداته و تقاليده ، و لهذا فهو يرفض التغيير الذي يخشى ان يتعارض مع عاداته و تقاليده التي اعتادها.
سوء الادراك	عدم الادراك الصحيح لعملية التغيير و عليه لا بد على الادارة توضيح عملية التغيير و كذا تحديد الهدف منها حتى يدرك الفرد ذلك بشكل صحيح
المصالح الشخصية	نظرا لارتباط مصلحة الفرد بالوضع الراهن و عليه فانه سيرفض أي تغيير او تطوير و الذي يعني له خسارة مادية او معنوية
الانتماءات الخارجية	قد يتسبب التغيير بالحاق الضرر ببعض الجماعات الخارجية كالجماعات الغير رسمية التي ينتمي اليها الفرد مما ينتج مقاومة للتغيير
التغيير في الاوضاع الراهنة	احيانا يتم تغيير محتوى الوظيفة (الهندسة الوظيفية) مما يحتم على الموظف اكتساب مهارات جديدة من خلال التعلم و الذي يثير بعض القلق و الخوف لدى بعض الموظفين و يولد لديهم شعورا بفقدان بعض هيباتهم

المصدر: يوسف عبد غطية بحر، 2019، ص ص 283-284 -صياغة شخصية-

2. مقومات نجاح عملية التطوير التنظيمي

يرى بعض الباحثين في مجال التطوير التنظيمي توفر جملة من الشروط الاساسية التي يقف عليها نجاح عملية التطوير التنظيمي كما يلي:

- ان تكون عملية التطوير التنظيمي ضمن إطار شامل او تصوّر متكامل تسهم في حل المشكلات التي تعاني منها المنظمة
- الحصول على دعم وإهتمام رئيس المنظمة والادارة العليا بعملية التطوير التنظيمي. و قناعة المديرين وهذا يمكن من الحصول على دعمهم من خلال إستخدامهم لسلطاتهم.
- احاطة الموظفين ببنية الادارة باجراء تغييرات بغية تحقيق استعدادهم لتقبل هذا التطوير. و اشراك الموظفين في عملية التطوير حتى تضمن الالتزام بهذه العملية و العمل على تطبيق التغيير.
- تدعيم عملية التطوير التنظيمي بالخبراء المتخصصين والمتزمين مهنيًا وخلقيا وبمشاركة فرق العمل بالمنظمة
- تفعيل دور القيّادة في التأسيس لثقافة تنظيمية مرنة و الاستعانة بقيادة التنظيمات الغير رسمية في شرح التطوير لما لهم من تأثير و قبول لدى الغير .
- توجيه الجهود نحو تحقيق الرؤية المستقبلية الواضحة و اعطاء الصلاحيات اللازمة لاجداث التطوير المطلوب لتحقيق تلك الرؤية.
- ضرورة توفر هيكل تنظيمي يستجيب بكفاءة للاحداث الطارئة والمفاجئة، وبالتالي تكون المنظمة أكثر جاهزية لحالات التطوير.
- وجود بيئة عمل صحية تتسم بالثقة والالتزام والمشاركة الفعلية لتعزيز جوانب طرح الافكار الابداعية و الابتكارية بالاضافة إلى توفير نظام حوافز لقبول التطوير عادل وكفاء.
- إطلاع المركز على أساليب التطوير وتقنياته وإغناء تجربة الادارة والعاملين بإستخداماتها المختلفة مما يجعل المنظمة مركز بحث علمي متميز مقارنة بالمنظمات الاخرى.

- العمل على تحقيق مكاسب ملموسة و لو على المدى القصير (سعود أمال، 2020-2021، صفحة 98) بتصرف

3. مميزات المنظمات المتطورة

يجب أن تكون المنظمات المستقبلية قادرة على التغيير و التطوير في ظل التغيرات و التطورات المتسارعة للعالم، و من بين المميزات هذه:

- **ادراك الحاجة للتغيير و التطوير:** ان الحفاظ على هذا الإدراك يتطلب أنظمة معلوماتية تنقل النتائج على شكل ردود أفعال (التغذية العكسية) ، و مثال ذلك رضا العملاء و البيانات الاحصائية..، و كذا مناقشة النتائج و اساليب العمل بشكل جاد.
- **أولوية التعاون:** لا يستطيع أي الفرد -ايا كان - أن يدير التغيرات الضرورية بمفرده. و عليه فان استخدام فرق الادارة مهم و ضروري لأنها تتمتع بأساس أقوى للتغيرات من مدير واحد. و لا للأفراد الذين كانوا قد أثروا ايجابا على الإدارة في وقت سابق ، لكنهم يفسدون العمل حاليا، استبدالهم بمديرين متعاونين.
- **توليفة القيادة و الادارة:** مدير التقليدي الذي يقوم بالوظائف الادارية من تخطيط و وضع الميزانيات وتنظيم وتوظيف ومراقبة وحل المشاكل، يكمله مدير قادر على خلق الرؤى وايصالها.
- **العمل الاستباقي للنجاح مستقبلا:** و التي تظهر مهمة لتحديد الفرص الممكنة التي تمكن المنظمة من استغلالها لصالحه.
- **القدرة على تنفيذ التغيرات:** حيث يساهم تطوير الكفاءات على نطاق واسع لدى الفرد او المجموعة في التنفيذ الكامل للتغيرات.
- **تحقيق نتائج مقبولة و متميزة على المدى القصير:** تفويض الصلاحيات و الذي يحقق نتائج على المدى القصير من شأنها أن تبرز أن الرؤية تتوجه نحو المسار الصحيح.
- **مرونة الهيكل لتسهيل التغيرات:** لا بد ان تصمم المنظمة وفق هيكل مرن يساعدها على التكيف مع المستجدات ، و ان عدم اعتماد الارتباط المتبادل بين عناصر المنظمة و كذا تركيز السلطة من شأنه ان يعيق أو يمنع التغيير. (Jorgen Laagaard, Mille Bindslev, 2006, p. 09)

يعتبر التطوير التنظيمي شكل من أشكال السلوك والذي يتمثل بتعاون الادارة مع العاملين لتطوير و احداث تغييرات في التنظيم داخل المنظمة ويعتبر التطوير من الاستراتيجيات المتبعة من قبل الادارة لاحداث التغيير داخل المنظمة سواءا على مستوى القيم و التوجهات و المعتقدات أو الهيكل التنظيمي أو الممارسات الادارية أو التقنيات .

و من اجل أن تحافظ المنظمة على مكانتها و تحقق أهداف النمو و الاستمرارية لا بد لها من مواكبة التغيرات الحاصلة في بيئتها و لا يتم ذلك الا من خلال التغيير و التطوير التنظيمي . و عليه لا بد أن تحدد الادارة بشكل جدي اهم الاسباب التي تقف أمام مقاومة العاملين لهذا التطوير و تعمل على ايجاد الحلول المناسبة لذلك حتى تضمن نجاحها في تحقيق الهدف من وراء التطوير و بالتالي تحقيق أهدافها الكلية.

المختصرة الثامنة: الاتصال التنظيمي

تمهيد

يعمل العنصر البشري على اداء العمل في مجالات و أنشطة المنظمة ، و التي تعتمد في حركيتها و ديناميكيتها في اطار العمل الجماعي على التفاعل (الاتصال) بين الافراد. حيث يتم تبادل الاراء و الافكار و المعلومات و المقترحات و الاوامر و الارشادات و الخطط و السياسات و القرارات و غيرها بين مختلف اجزاء المنظمة. كما ان للاتصال دور بارز في كل وظيفة من وظائف العملية الادارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) و اول من اهتم بالاتصال داخل المنظمات الاقتصادية الكبرى " شستر برنارد " و الذي وصفه انه وسيلة ربط بين اعضاء المنظمة من اجل تحقيق هدف اساسي. فقد تناول العديد من الباحثين مجمل جوانب هذا الحقل لانه يعد الاساس في النظم الاجتماعية و عماد العلاقات التي تنشأ بين الافراد مهما كان المقصود منها سواء داخل الاسرة او في اي منظمة كانت . فمن خصائص نشأة المجتمع الانساني الاتصال .

I. عموميات حول الاتصال التنظيمي

1. مفهوم الاتصال التنظيمي

تعددت التعاريف المحددة لمفهوم الاتصال من وجهات نظر مختلفة فمن ناحية علماء النفس فان الاتصال هو سلوك لفظي او مكتوب الذي يستخدمه احد الاطراف للتاثير على الطرف الاخر . أما علماء نظم المعلومات فهم يعرفون الاتصال على انه استقبال و ترميز و تخزين و تحليل و استرجاع و عرض و ارسال المعلومات.

الاتصال التنظيمي هو " العملية التي يتم بها نقل و تبادل المعلومات وارسال المعاني و الافكار من شخص الى اخر بهدف ايصال المعلومات الجديدة للآخرين او التاثير في سلوكهم سواء كانوا افراد او جماعات أو تغيير هذا السلوك و توجيهه وجهة معينة من اجل تماسك العلاقات الاجتماعية و الانسانية بين الأفراد و تعزيزها بصورة تحقق الاهداف المحددة في المنظمة". (بشار حزي، 2020، صفحة 11). هذا الاتصال يمكن ان يحدث وفق تنظيم رسمي او غير رسمي (محمد هاني محمد، 2015، صفحة 229). فهو مجمل التفاعلات والسلوكيات والنشاطات التي يقوم بها الفاعلون داخل المنظمة (الموظفون من مختلف الفئات السوسيو مهنية، وفي مختلف المناصب) من أجل خلق علاقات فيما بينهم في إطار رسمي أو غير رسمي وذلك لتحقيق أهداف هذه المنظمة.

2. عناصر عملية الاتصال التنظيمي

لا يمكن الاشارة الى الاتصال دون تحديد مكوناته او عناصره التي توجد اثناء العملية الاتصالية . تعد عملية الاتصال طريق ذو اتجاهين (كل فرد في عملية الاتصال هو مرسل و مستقبل للمعلومات و الافكار). و الشكل الموالي يوضح عناصر عملية الاتصال.

شكل رقم 15 : مكونات عملية الاتصال



المصدر:

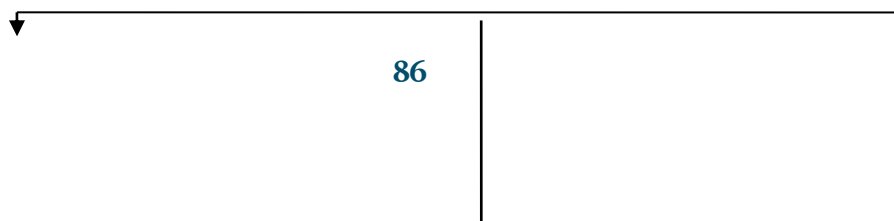
(2023)

<https://ey82g24iyjf.exactdn.com/wpcontent/uploads/2018/03/Communication2BProcess-6.jpg?strip=all&lossy=1&webp=60&w=1000&ssl=1>

- **المرسل Source:** و هو الجهة (فرد، جماعة، هيئة، جهاز...) التي تصدر الرسالة . أي الجهة التي ترغب في نقل المعلومات أو الأفكار أو البيانات إلى الطرف الآخر، وهذا قصد اثاره سلوكيات محددة لديه وقد يكون المرسل فرد أو جماعة داخل المنظمة. فالمرسل يقوم بوظيفتين هما تحديد الفكرة او المهارة او ما يرغب المرسل في توجيهه لمن يتعامل معهم ، ثم دراسة هذه الفكرة و جمع المعلومات المناسبة عنها و تنظيمها و تبويبها و تحديد او اختيار الاسلوب او الوسيلة المناسبة . و القيام بالشرح و توضيح هذه الفكرة او المهارة لمن هم في حاجة اليها عن طريق اللغة او الوسيلة التي اختارها في وقت معين. و على المرسل ان تتوفر فيه مجموعة من الشروط من بينها العلم، الثقافة، القدرة على التعبير، مهارات الانصات، المصدقية، الحيادية، الموضوعية، الحماسة.
- **الترميز Encoding:** بمعنى وضع الافكار و المعلومات في شكل مفردات لغوية، اشارات ، كلمات، صور، تعابير، رموز و ترجمة الرسالة الى مفهوم حتى يتم صياغة شكل يمكن من نقل هذه الافكار و المعلومات في صورة رسالة تساعد على تسهيل و فهم مضمون عملية الاتصال .
- **الرسالة Messege:** هي مضمون عملية الاتصال و التي يجب أن تكون واضحة من حيث الهدف و لا بد ان تستخدم رموز او مصطلحات حتى لا تحمل تفسيرات مختلفة. وقد تأخذ هذه المعاني صورة لفظية أو شفوية أو مكتوبة أو توليفة لكل من هذا.
- **وسيلة الاتصال (القناة) Medium :** حتى يتم نقل الرسالة لا بد من اختيار وسيلة مناسبة الاكثر تعبيرا و تأثيرا و فعالية في المرسل اليه، و التي تسهل فهم الرسالة . هذا الاختيار يعتمد على طبيعة الاتصال و طبيعة الافراد و موضوع عملية الاتصال و سرعة الاتصال و ايضا تكلفة وسيلة الاتصال. و تتعدد وسائل الاتصال فمنها الشفهي كالمقابلات الشخصية والاجتماعية والمحادثات الشخصية والمؤتمرات والندوات، كما أن هناك الاتصالات المكتوبة كالخطابات والمذكرات والتقارير والمقالات والمنشورات والدوريات واللوائح وإجراءات العمل. و ايضا التقنية من خلال الهاتف و الراديو و التلفاز و غيرها من وسائل الاعلام و الاتصال .اضافة الى الوسائل التصويرية كالمصقات و لوحات الاعلانات و غيرها

- **تحليل رموز الرسالة/ فك الرموز Decoding** : من خلال ترجمة الرسالة و الذي ينطوي على التفسير أو محاولة الفهم حتى تعطي معنى كامل و يتوقف ذلك على خبرات المرسل اليه السابقة و منافعه المتوقعة من الاتصال و ادراكاته نحو المرسل ، و حتى تفهم الرسالة بالشكل المطلوب لا بد ان تكون هناك انسجام بين المرسل و المرسل اليه من حيث المركز، التخصص، المستوى الثقافي و التعليمي و الخلفية الفكرية و الحضارية.
 - **المستقبل/ المستفيد/ المستهدف/ المرسل اليه Receiver** : هو الجهة التي توجه اليها الرسالة فسواء كان فردا او جماعة فهو يستقبل هذه الرسالة من خلال الحواس المختلفة ، ويتم تنظيم واختيار المعلومات وتفسيرها من قبل المرسل اليه وعلى ضوء ذلك يعطي لها تفسيرات ومعاني ودلالات ولا شك في أن عملية الاستقبال للرسالة وتفسيرها من قبله تتأثر هي الأخرى بشخصية هذا الاخير وأسلوب إدراكه ودوافعه وقدراته وأهدافه وحالته النفسية وينعكس ذلك على تفسيره لمعاني الرسالة وتعامله معها.
 - **التغذية العكسية Feedback** : و تعني الاثر الذي احدثته الرسالة في المرسل اليه و مدى فهمه من عدمه لمضمونها و يظهر ذلك من خلال مدى تطابق الاثر الراجح مع اهداف الرسالة . ان الاشعار باستقبال الرسالة يكون معبرا عنه اما بحركات الجسم، اشعار بالقبول، غضب، توجيه كلام، نقد شخصي. و هنا تظهر ما اذا كانت الرسالة قد حققت هدفها و الا لا بد من التعديل و التصحيح .
 - **الضوضاء/ التشويش/ المعوقات Noise** : تشمل العوامل المؤثرة في فعالية الاتصال و نجاحه و تحقيقه لهدفه فهي جملة العناصر التي تعيق الاتصال و تؤثر على جودة تلقي الرسالة فتضعف او تقلل من وضوح الرسالة و تغير المعنى المراد من الرسالة مثل اختلاف الثقافات ، الاصوات، المسافة البعيدة و غيرها.
 - **بيئة الاتصال Communication Environment** : و تعني الجو العام المتمثل في المحيط النفسي و المادي الذي يحدث فيه الاتصال، و تشمل المواقف و المشاعر و التصورات و العلاقات بين المتصلين ، و كذلك خصائص المكان الذي يتم فيه الاتصال لذلك فان بيئة الاتصال تؤثر على طبيعة الاتصال و مدى جودته .
- تعددت النماذج الخاصة بالاتصال التنظيمي على مدار ستين سنة من الزمن في مجال السلوك التنظيمي حيث انه تم ترتيب هذه الابحاث في نموذج متكامل للنمظمات و التي استخلصت العديد من البحوث يوضح الشكل 15:

الشكل رقم 16 :النموذج المتكامل للاتصال التنظيمي





المصدر: (نور الدين تاويرت، 2005-2006، صفحة 84)

- الاتصال عملية يتم بموجبها نقل المعلومات المختلفة و التي يمكن ان تتأثر بمدركات الدور و معوقات الاتصال و التأويل الشخصي ، كما تتأثر بانفعال و دافعية الافراد وكذا المعلومات و الرقابة .
- ضرورة قيام المنظمات بمراقبة فعالية الاتصال بالتقليل من المعوقات و اجراء التعديلات اللازمة.
- يجب ان تتكامل الخصائص التنظيمية (معوقات الاتصال و الحوافز و العقوبات) و الخصائص الفردية (الرضا ،الدوافع ،الشخصية، التعلم) ليكون الاتصال فعالا.

3. تصنيفات الاتصال التنظيمي

يوضح الجدول الموالي أنواع الاتصالات التنظيمية داخل المنظمة كما يلي في الجدول 08:



الاتصالات الرسمية هي نوع من الاتصالات التي تحصل من خلال خطوط السلطة الرسمية و المعتمدة بموجب اللوائح و القرارات المكتوبة ، و قد تكون داخل المنظمة كما أنها قد تنشأ بينها و بين منظمات أخرى (خارجية). و تقسم الى : اتصالات عمودية، اتصالات افقية و اخيرا اتصالات محورية .	
الاتصالات العمودية * اتصالات نازلة: وهي الاتصالات التي تتدفق من أعلى التنظيم إلى أسفل، وتهدف إلى نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات والقرارات، ويتم عادة بالعديد من الصيغ المألوفة في الاتصال، مثل المذكرات والمنشورات واللقاءات الجماعية، و غالباً ما تكون التغذية العكسية في هذا النوع من الاتصالات منخفضة. * اتصالات صاعدة: وهي الاتصالات الصادرة من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا ، وتضمن نتائج تنفيذ الخطط وشرح المعوقات والصعوبات في التنفيذ والملاحظات والآراء، ولا تحقق هذه الاتصالات الأهداف المطلوبة إلا إذا شعر العاملون بوجود درجة معينة من الثقة بينهم وبين المدير واستعداده الدائم لاستيعاب المقترحات والآراء الهادفة إلى التطوير، وتعزز هذه الاتصالات عن طريق سياسة الباب المفتوح من قبل المدير وعن طريق صناديق المقترحات وغيرها.	
الاتصالات الأفقية وهي الاتصالات الجانبية التي تتم بين الأفراد أو الجماعات في خطوط المستوى التنظيمي الواحد. ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة خصوصا إذا ما تركز على تنسيق العمل، تبادل المعلومات، حل المشاكل، الإقلال من حدة الصراعات ودعم صلات التعاون بين العاملين، وذلك بغرض التنسيق بين الجهود والأعمال وعدم تكرارها لتحقيق التكامل للوصول إلى الأهداف المشتركة.	
الاتصالات المقابلة/المحورية و هي الاتصالات بين الرؤساء و جماعة العمل في ادارات غير تابعة لهم تنظيميا، و يحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلات الجارية بين مختلف التقسيمات في المنظمة. و عادة لا يظهر هذا النوع من الاتصالات في الخرائط التنظيمية	
الاتصالات الغير رسمية: و هي التي تنشأ بوسائل غير رسمية و لا تتضمنها اللوائح و الاجراءات الرسمية و انما تتحدد وفق الصلات الشخصية و العلاقات الاجتماعية و تضم الاتصالات العنقودية (حين يمر احد الاشخاص معلومات الى عدد من الاشخاص و هم بدورهم يمررونها الى الآخرين) و ايضا الاتصالات بالتجوال حين يقوم المدير بالتجول في المنظمة و تبادل الاحاديث العفوية مع الآخرين و توجيههم بشكل غير رسمي و عموما تطبق في الفنادق و المستشفيات. و يتميز الاتصالات الغير رسمية بسرعتها مقارنة بالاتصالات الرسمية . فقد اتبنت بعض البحوث ان الاتصالات الغير رسمية تختصر حوالي 75 % من الوقت في نقل المعلومات، و يركز اساسا على وسائل الاتصال الشفهية.	
الاتصال الرقمي: هو العملية الاجتماعية التي يتم فيها الاتصال عن بعد بين أطراف يتبادلون الادوار في بث الرسائل الاتصالية المتنوعة و استقبالها من خلال النظم الرقمية و وسائلها المختلفة لتحقيق اهداف معينة. و يتم استخدام الانترنت و الصحافة الالكترونية و شبكات التواصل الاجتماعي و المدونات و انظمة البريد الالكتروني و برامج المحادثة و التلفزيون التفاعلي و الراديو و النشر الالكتروني وغيرها.	

المصدر: (نور الدين تاويرت، 2006/2005، صفحة 84-85)

ان من الخصائص التي تميز الاتصال الرقمي ما يلي:

- ❖ **التفاعلية:** قدرة المستخدم على التحكم في المعلومات المراد التحصل عليها في اي وقت و في اي مكان و كذا المحتوى الذي يريد من خلال الولوج الى صفحات معينة او محادثات تفاعلية مع أطراف أخرى.

❖ **التنوع:** من خلال توفير خيارات أكثر لتوظيف عملية الاتصال بما يتلاءم و حاجاته و دوافعه للاتصال مثل توفر الاتصال الصوتي أو الكتابي أو البريد الإلكتروني و مؤتمرات النقاش فضلا عن تنوع المحتوى مما أدى الى ظهور النظم الاعلامية الذكية.

❖ **التكامل:** تجمع شبكة الانترنت بين نظم الاتصال و أشكالها و الوسائل الرقمية المختلفة مما يساعد الفرد على اختيار المواد الاعلامية المناسبة له.

❖ **الفردية:** اذ يرفع الاتصال الرقمي من قيمة الفرد و تميزه عندما توفر له برامج متعددة و بروتوكولات قدرا كبيرا من الخيارات و حرية التجوال و الاستخدام.

❖ **اتصال عابر للحدود الجغرافية و الثقافية:** اتخذت اشكال الاتصال الحديثة طابعا دوليا مما سمح بالتقريب بين المتفاعلين مكانيا كما تتخطى حواجز الثقافة لتجمع بين الاشخاص من ثقافات و بيئات مختلفة تجمعهم اهتمامات مشتركة.

❖ **تجاوز وحدة الزمان و المكان:** لا يشترط في الاتصال الرقمي التواجد في مكان واحد كما انه لا يشترط التزامن في التعرض لانه يمكن الوصول الى المحتوى و تحميله من الاجهزة الرقمية و امكانية تخزينها و اعادة الوصول اليها في اي وقت.

أما إيجابيات الاتصال الرقمي فتشمل ما يلي:

✓ تقديم المعلومات و المعارف المتعددة و المتنوعة التي تتميز بالضخامة و ذلك نتيجة الخصائص التي تميزت بها تكنولوجيا الاتصال الحديثة و أهمها قدرة التخزين الكبيرة.

✓ زيادة في سرعة اعداد الرسائل الاعلامية و في القدرات العالية من خلال تحويلها الى أشكال مختلفة من مطبوعة الى مرئية او العكس ، و في القدرة على نشرها و تخزينها و تجاوز حاجزي الزمان و المكان.

✓ قدمت تكنولوجيا الاتصال من خلال تقنياتها ذات الاجيال الجديدة فرصة المشاركة في الندوات من خلال طرح تساؤلات او مناقشة بعض المواضيع، كما اتسعت دائرة التعلم المفتوح او التعليم عن بعد و كذلك الاجتماعات عن بعد.

✓ يتيح الاتصال الرقمي خلق التفاعل بين المنظمة و المتعاملين بطريقة مباشرة و بالتالي كسب الوقت و القضاء على زمن الانتظار و ضياع الوقت .

✓ يؤدي استخدام تكنولوجيا الاتصال الى القضاء على المركزية و البقاء في مكان ثابت و تفادي التنقلات و الطوابير .

✓ يمكن المنظمة من تتبع عملائها عن بعد عبر البريد الإلكتروني او اي وسيلة اخرى مما يشعر العميل انه محل اهتمامها و بالتالي توطيد العلاقة معه.

II. أهمية الاتصال التنظيمي و المبادئ الخاصة به

1. أهمية و اهداف الاتصال التنظيمي

يمكن تلخيص أهمية الاتصال التنظيمي على النحو التالي:

- ❖ يعد الاتصال التنظيمي أمراً في غاية الأهمية لأعضاء المنظمات ، لأنه مصدر للمعلومات من أجل عملية صنع القرار، حيث يساعدهم في تحديد وتقييم مسار الإجراءات البديلة.
- ❖ يوضح الاتصال التنظيمي الأهداف الواجب تحقيقها و تحديد المشاكل و طرق معالجتها و تقييم الأداء و انتاجية العامل.
- ❖ يمكن الاتصال التنظيمي المنظمة من عملية التخطيط الناجح بفضل شبكات الاتصالات المتوفرة لديها ، اذ ان وضع البرامج و خطط العمل و القرارات يكون من خلال الاجتماعات و المذكرات و القرارات المكتوبة.
- ❖ يعزز الاتصال التنظيمي الدافع للعمل، وذلك من خلال إعلام الموظفين وتعريفهم بشأن المهمة التي يتعين عليهم القيام بها، والطريقة التي سيؤدون بها المهمة، وكيفية تحسين الأداء إذا لم يصل إلى المستوى المطلوب.
- ❖ يساعد الاتصال التنظيمي على توضيح التغييرات و التجديدات و الانجازات و تطوير الافكار و تعديل الاتجاهات و استقصاء ردود الافعال.
- ❖ يلعب الاتصال التنظيمي دوراً مهماً في تغيير مواقف ورؤية الفرد، أي أن الفرد المطلع على كافة الأمور سيكون لديه موقف ورؤية أفضل من الفرد الأقل استنارة أو غير المطلع على الأمور، حيث إن للتواصل الشفوي والمكتوب القدرة على تشكيل مواقف الموظف.
- ❖ يساعد الاتصال التنظيمي أيضاً على التنشئة الاجتماعية، فمن خلاله يتمكن الموظفون من الاحتكاك ببعضهم البعض، حيث لا يمكن للفرد أن يؤدي مهماته دون اتصال وتواصل.
- ❖ يساعد الاتصال التنظيمي على أداء أدوارهم الوظيفية بكفاءة وفاعلية، ويمكنهم من إبلاغ رؤسائهم بأي مشكلة عمل أو شكوى.

في حين أن الاتصال التنظيمي يهدف الى تحقيق ما يلي:

- ✓ التنسيق بين افعال و تصرفات مختلف المستويات الادارية داخل المنظمة. فبدونه تصبح المنظمة عبارة عن مجموعة من الافراد الذين يعملون بشكل منفصل لاداء مهام مستقلة و عليه تفقد هذه التصرفات التنسيق و تميل المنظمة الى تحقيق الاهداف الشخصية دون الاهداف العامة .
- ✓ يساعد الاتصال التنظيمي على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف المنظمة. مما يساعد على توجيه سلوكهم نحو تحقيق هذه الاهداف ، كما يعمل على تعريف الافراد بالمهام و الدور المطلوب منهم و كذا تعريف الافراد بنتائج آدائهم.
- ✓ يلعب الاتصال دورا كبيرا في اتخاذ القرارات من خلال المعلومات لتحديد المشاكل و تقييم البدائل و تنفيذ القرارات و تقييم النتائج.

- ✓ يساعد الاتصال التنظيمي الافراد العاملين على التعبير عن مشاعرهم الوجدانية من خلال ابداء آرائهم في مواقف معينة دون احراج أو خوف .
- ✓ يعمل الاتصال التنظيمي على التقليل من الدور السلبي الذي ينشأ في المنظمة . (بشار حزي، 2020، صفحة 41).

2. مبادئ بالاتصال التنظيمي

أما فيما يتعلق بمبادئ الاتصال التنظيمي فيمكن ايجازها فيما يلي:

جدول رقم 09 : مبادئ الاتصال التنظيمي

مبدأ الوضوح	استخدام اللغة سليمة واضحة و مفهومة وهي من مسؤولية المرسل الذي يقوم بتصميم وصياغة الرسالة والتعبير عن ذلك بطريقة مفهومة ، ويقوم هذا على استخدام الألفاظ و العبارات و الاشارات و الرموز بلغة يفهمها المرؤوسين والرؤساء على حد سواء .
مبدأ الاهتمام والتركيز	إعطاء الاهتمام الكامل للرسالة من اجل الفهم الدقيق لمحتواها من جهة وإشعار المتصل باهميتها من جهة أخرى وهذا لا يكون إلا عن طريق تحسين مهارة الاستماع والقراءة .
مبدأ التكامل والوحدة	يساعد هذا المبدأ على مساندة الأهداف التنظيمية بالاتصال بالنسبة للمدير عبارة عن وسيلة وليس غاية أي انه أحد وسائل المدير لضمان الحفاظ على التعاون وتحقيقه كمدخل لتحقيق أهداف المنظمة فالمدير أو الرئيس المباشر لا يجب أن يكتفي فقط بنقل الرسالة بل يجب عليه تفسيرها وإيضاحها وفي هذه الحالة فان المرؤوسين سيحترمون المركز الوظيفي للرئيس ويعتمدون عليه فيما يتعلق بالمعلومات الرسمية وهذا يعتبر تدعيما لسلطته
مبدأ استراتيجية استخدام التنظيم الغير رسمي	أصبحت التنظيمات الغير رسمية حاجة ملحة داخل المنظمة لا يمكن تجاهلها، بل لابد من العمل بها وتسخيرها في نقل واستقبال المعلومات المكملة للاتصال الرسمي الذي يعاني من فقدان الثقة أو قد لا يكون ملائما لنقل كل أنواع الرسائل

المصدر: (فاطمة دريدي، آمال زرقاوي، ديسمبر 2021، الصفحات 131-132)

III. معوقات الاتصال التنظيمي و مقومات نجاحه

1. معوقات الاتصال التنظيمي

يمكن للاتصال التنظيمي ان يفقد فعاليته من جراء المعوقات التي تصادفه و التي يمكن توضيحها كما يلي:

أ. المعوقات التنظيمية:

- ❖ كبر حجم المنظمة (تعدد المستويات الادارية و الوحدات الفرعية) و سيادة الرسمية مما يعرقل عملية الاتصال لاتساع خطوطه و تشابك قنواته العديدة.
- ❖ عدم وجود هيكل تنظيمي مما ينتج فوضى في تحديد الاختصاصات و المسؤوليات .
- ❖ عدم وجود كفاءة في الهيكل التنظيمي من حيث المستويات الادارية و القنوات التي تسلكها عملية الاتصال مما يؤدي الى ضياع المعلومات.
- ❖ عدم الاستقرار التنظيمي و التغييرات المتتالية و المفاجأة و الذي لا يوفر المناخ الملائم للاتصال الجيد مما يزعزع الثقة بين العاملين و يضعف العلاقات الاجتماعية بينهم.
- ❖ تباعد المسافات أي أن نقل الرسالة لمسافات بعيدة قد يؤدي إلى ضياع بعض المعلومات .

- ❖ زيادة التخصص أي انه الرسالة تكون متخصصة فيها مصطلحات علمية بحتة قد يكون بعض المستقبلين يجهلونها و لا يفهمون عن ماذا تتحدث.
- ❖ صعوبة الاحتفاظ بالمفهوم أثناء النقل خصوصاً إذا كانت الرسالة شفوية أو مكتوبة والتي تحتاج شروحات كثيرة فإذا لم يستطع المرسل اليه متابعة الشرح لن يتعرف بالفعل على معنى الرسالة بشكل جيد .
- ❖ عدم الثقة بالمصدر للرسالة، فلو كان المرسل يرسل رسالة و يتبعها بعد فترة بأخرى مناقضة لها يفقد الاتصال قيمته و يتأخر في التفاعل معه.
- ❖ زيادة حجم المعلومات، بمعنى لو كان في الرسالة معلومات كثيرة قد يتجاهل المتلقي جزءاً منها لأنه لا يريد أن يتابع جميع هذه المعلومات.

ب. معوقات شخصية:

- ❖ التباين في الادراك و الاتجاهات السلبية تجاه المواضيع كالانطواء و حبس المعلومات و عدم الادلاء بها او العكس كالافراط في كتابة التقارير.
- ❖ الادراك الانتقائي لمضامين الرسائل احد المعوقات للاتصال الفعال
- ❖ سوء العلاقات بين العاملين و القصور في مهارات التفاعل الايجابي مع الاخرين
- ❖ الضغط على المرؤوسين من قبل الرؤساء مما ينعكس سلباً على تماسك الجماعة و مشاعر الانتماء للمنظمة و كذلك تخطي خطوط السلطة و مخاطبة المستويات الدنيا مباشرة مما ينجم عنه مشكلات بين العاملين داخل المنظمة.
- ❖ المشاعر و التي ترتبط بمزاج المرسل اليه عندما يتلقى الرسالة.
- ❖ الجنس حيث تختلف طريقة المرأة عن الرجل في التعامل، وبالتالي لكل منهما أسلوبه في الاتصال.
- ❖ التقييم المتسرع للرسالة، فلو قرأ المتلقي الرسالة بسرعة و يتخذ القرار فيها قبل أن يفهمها يعتبر من معوقات الاتصال
- ❖ الغربة الذاتية للمعلومات حسب الحاجات، المحفزات، الخبرة أو خصائص أخرى شخصية للفرد. و التلاعب بالمعلومات و الدفاعية (استعمال الحيل الدفاعية في عملية الاتصال كتعبير لا شعوري عن الغضب و العدوانية لمواجهة التهديد من شخص اخر داخل المنظمة مما يؤدي الى انعدام الاتصال الفعال)

ت. المعوقات البيئية

- ❖ اللغة و المتمثلة في المدلولات و معاني الكلمات التي يستخرجها الفرد اعتماداً على خبراته و عاداته و تقاليده التي استقاها من بيئته مما قد يؤدي الى عدم فهم الرسالة لأن اللغة غير واضحة أو يساء تفسيرها أو سوء اختيار الكلمات، ذلك أن الكلمات تحمل معاني مختلفة لدى الأفراد، لذلك فالمرسل اليه يعتمد في فك ترميز الرسالة على معاني الكلمات التي يعرفها.
- ❖ الموقع الجغرافي، الذي يتمثل في التباعد بين مراكز اتخاذ القرار و مواقع تنفيذها مما يصعب الاتصال في الوقت المناسب.
- ❖ قلة او انعدام الانشطة الثقافية و الاجتماعية في المنظمة مما يؤثر على العلاقات بين العاملين و يحد عادة من سبل الاتصال الفعال. كما ان الثقافات تختلف باختلاف الأفراد وهذا ما يؤدي إلى اختلاف الاتصالات.

2. مقومات الاتصال الفعال

اما فيما يتعلق بمقومات الاتصال التنظيمي الفعال فان هذا الاخير يقوم على ثمانية مقومات كالآتي:

- ❖ دقة المعلومة، أي المعرفة التامة بالمعلومات و البيانات التي يراد إيصالها للغير.
- ❖ التوقيت المناسب ، اذ لابد من اختيار التوقيت المناسب لتوجيه الرسالة و بدون اختياره يكون الوضع سيء جداً.
- ❖ الثقة بمصدر الرسالة، هذه الثقة التي تبلى عليها التفاعلات بين الاطراف.
- ❖ ينبغي على المرسل ان تتوفر لديه مهارات اتصالية عالية ، و ان يكون ملماً برسائلته ، مستخدماً طرق تصميم تجذب انتباه المرسل اليه و تساعد على ادراكها بشكل فعال.
- ❖ أن تكون الرسالة بلغة يفهمها المرسل اليه.
- ❖ استخدام وسائل الإيضاح كأن يرسل رسومات أو جداول أو أرقام و حقائق أو صور مفسرة و موضحة لمضمون الرسالة
- ❖ أن تتضمن الرسالة معلومات جديدة فلو كانت المعلومة مكررة يكون هناك اتصال لكنه غير فعال.
- ❖ الصراحة و الصدق ، فبدونهما لا يكون هناك ثقة في التعامل المتبادل بين موجه الرسالة و مستقبلها.
- ❖ التأكد من وصول الرسالة أي الحصول على تغذية عكسية و التي من شأنها ان توضح ما اذا كانت الرسالة قد حققت أهدافها أم لا بد من التعديل و التصحيح.
- ❖ ضرورة التكامل و التناسق بين نظام الاتصال و طبيعة التنظيم الرسمي و الغير رسمي من حيث احتياجات المنظمة و طبيعة بيئة العمل و ظروفها.
- ❖ ضرورة وجود نظام شامل للمعلومات و البيانات لمختلف مجالات و قطاعات العمل بالمنظمة مع ضرورة تحقيق الارتباط و التكامل بين هذا النظام و نظام الاتصال حيث تتضح جميع الامور المستهدفة كما و نوعاً بما يحقق اهداف المنظمة ككل. (فاتن باشا، 2020)

الخلاصة

الاتصال التنظيمي هو العنصر الاساسي الذي تبتدئ به نشأة أي منظمة مهما كان نشاطها ، و الذي اصبحت دراسته حاجة ملحة تتعلق بمنطلق التطور الاجتماعي و الادائي لاي منظمة. فالاتصال التنظيمي ضرورة ملحة للتعامل و التواصل بين الافراد و الجماعات و التي لا يمكن لها ان تتطور و تستمر بدونه. يسهل الاتصال التنظيمي التدفق الحر للمعلومات ويكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات والتحولات التي قد تحدث في ظل الظروف البيئية الداخلية والخارجية. كما ان عملية الاتصال تساعد في تحديد الموارد من البيئة الخارجية لتحقيق أهداف المنظمة. عند فهم الاتصال التنظيمي، من الضروري اكتساب فهم للعملية والمصدر والرسالة والقناة والمستقبل. و يحدث ذلك في المقام الأول عندما يحاول فرد واحد أو مجموعات من الأفراد إلهام المعنى في عقول أفراد آخرين أو مجموعات من الأفراد من خلال استخدام أشكال مختلفة من الاتصال.

ان عملية الاتصال التنظيمي تتم في كل المستويات التنظيمية بصفة مستمرة لنقل المعلومات و الافكار و الاتجاهات و عليه فان الهدف الرئيسي للاتصال التنظيمي هو توجيه مختلف سلوكيات الافراد بما يحقق أهداف المنظمة اذ لا يتوفق نجاحها فقط على كفاءة أفرادها و انما ايضا على مدى فعالية التعاون القائم بينهم و تحقيق العمل الجماعي .

المحاضرة التاسعة: ديناميكية فرق العمل

تمهيد

تولي جميع المنظمات حالياً أهمية كبيرة لتكوين فرق العمل؛ فالمنظمة في الأساس هي عبارة عن مجموعة فرق عمل، كما أن طبيعة التحديات التي تواجه المنظمات الآن تدفعها الى انتهاز منظور فرق العمل في أغلب مشروعاتها لتحقيق أهدافها المختلفة.

و يستند مفهوم فرق العمل الى تحقيق مفهوم المسؤولية الجماعية و الخروج من الطابع الفردي في السلوك الى الطابع الجماعي . و الاهتمام بهذا النوع من الادارة اصبح ضرورة للحياة العملية لما له من تأثير ايجابي على أداء الفرد، الفريق و بالتالي أداء المنظمة ككل. و ترتب على هذا التوجه احداث تغيير في الادوار القيادية و الادارية لمدراء المنظمات و انتقلها من السيطرة الى التفويض و نقل السلطة الى العاملين ، و تغيير الهياكل التنظيمية من رأسية الى أفقية و بالتالي التحول الى أنظمة ادارية مفتوحة تسمح بالمشاركة و تعميق المسؤولية الجماعية و الانتماء و المصلحة العامة.

I. عموميات حول فرق العمل

1. مفهوم فرق العمل

ان من اوائل الذين نادوا بفكرة تشكيل فرق عمل متماسكة هو رنسيس ليكرت حيث أوضح ان التمكين اما ان يكون على مستوى الفرد او على مستوى فريق العمل، من منطلق ان فريق العمل يعبر عن مجموعة من الافراد لهم سمات وخصائص تميزهم بالتالي ينعكس تكوين ادراكات جماعية والتي تمثل في حد ذاتها البناء التكويني للجماعة والتي على ضوئها تصاغ استراتيجية تمكين فرق العمل. ويعد النموذج الياباني مثل حي ومهم للاهتمام والتركيز على فرق العمل التي اسهمت بشكل كبير في تطور المنظمات اليابانية..

و قد أسست اليابان بعد الحرب العالمية الثانية ما يسمى حلقات الجودة وهي فرق عمل متخصصة في تحسين جودة سلع معينة أو حل مشاكل إنتاجها وكان لهذه الفرق الدور الرئيسي في التطور المذهل في الصناعة اليابانية وفي التقدم الواضح نحو جماعية الادارة، والادارة بروح الفريق الواحد، قدم وليام أوشي نظرية Z أو ما يعرف بالنموذج الياباني في الادارة وذلك في العام 1981م وأكد هذا النموذج على ادارة العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة و الاهتمام بالعنصر البشري .

تعرف فرق العمل بأنها "عبارة عن وحدة تتكون من شخصين أو أكثر يتفاعلون وينسقون أعمالهم لغرض معين"، حدد هذا التعريف ثلاث مكونات اساسية و هي أولا يتطلب الامر شخصين أو اكثر و ثانيا، الاشخاص في الفريق لديهم تفاعلات منتظمة. أما ثالثا فتشترك اهداف الاداء لدى اعضاء الفريق كلهم.

ففرق العمل هي " نخط تعاوني للاداء و الانجاز يعتمد على القدرات و المواهب المشتركة بين الموارد البشرية لتحسين الاداء . ما يستوجب وجود مهارات متكاملة فيما بينهم تجمعهم اهداف مشتركة و غرض واحد مما يؤدي الى الاحساس المشترك بالمسئولية اتجاه المهام المطلوب انجازها و الاستجابة السريعة للتغيرات " . (يوسف زدام، اسماء زينة، جويلية 2018، صفحة 43).

و عليه وجب التفريق بين مصطلح فرق العمل و جماعات العمل فليست كل المجموعات فرق فقد اكد ذلك آرثر بيل في قوله أن مجموعات العمل التقليدية يقوم أعضاؤها بأعمالهم تحت اشراف القائد المسئول و يتم تحديد مستوى كل عضو من أعضاء الجماعة من خلال آدائه دون أداء المجموعة، أما في الفريق فان دور القائد يقتصر على منح التسهيلات لعمل اعضاء الفريق حيث انهم يعملون معا و يتحملون مسئولية تنفيذ المهام المطلوبة . ففريق العمل يتطلب كل من المسئولية الفردية و المسئولية الجماعية المشتركة و التي تعمل على تحسين مستوى الاداء لكل الاعضاء بشكل اكبر من أداء كل عضو بمفرده. و يبرز الجدول التالي الفوارق الاساسية بين المصطلحين كما يلي:

جدول رقم 10 : الفرق بين فرق العمل و جماعات العمل

فرق العمل	جماعات العمل
يسهل القائد عمل الفريق	يتحكم القائد في المجموعة
يتم اعداد الاهداف من قبل اعضاء الفريق	يتم اعداد الاهداف من قبل الادارة (المستوى الاعلى عموما)
تكون الاجتماعات على قدر كبير من التفاعل بين الاعضاء و تتميز بالنقاشات الناجعة.	ينظم القائد الاجتماعات و اللقاءات و يقوم بمتابعة العمل و الاشراف عليه بنفسه
يتميز عمل الاعضاء كوحدة واحدة يجمعهم العمل المشترك(جهد تعاوني)	منافسة بين العاملين ضد بعضهم البعض (جهد تنافسي)
الاتصال يكون في جميع الاتجاهات من القائد الى الفريق و من الفريق الى القائد	الاتصال من القائد الى المجموعة باتجاه واحد
يتم اشراك الاعضاء في المعلومات المتاحة لدى الفريق	تخزن المعلومات لدى العاملين
تتخذ القرارات بناء على رأي أعضاء الفريق	يتم اتخاذ القرار من قبل القائد فقط
مسئولية كفاءة أداء الفريق ككل	الاهتمام بكفاءة اداء الفرد
الفاعلية على اساس العمل الجماعي	الفاعلية على اساس العمل الفردي

المصدر: (يوسف زدام، اسماء زينة، جويلية 2018، صفحة 44) بتصرف

زعم مؤلفان مشهوران J. Katzenbach and D. Smith الشريكان في شركة McKinsey & Company، أن هناك اختلافات جوهرية بين الفريق الحقيقي ومجموعة العمل؛ فالأعضاء الذين ينتمون إلى الفئة الثانية يؤدون مهامهم بنجاح ويحققون الرضا الشخصي، ولكنهم لا يتشاركون بالضرورة نفس الأهداف، ويكون التنسيق بينهم ضعيفاً، إلخ؛ وفي إشارة إلى الفريق الحقيقي، يحدد المؤلفان ستة خصائص مميزة (Katzenbach & Smith, 1993):

- عدد قليل من الأعضاء؛
- بعض المؤهلات/ المهارات التكميلية؛
- فهم كامل للغرض؛

- الحصول على منتج/ خدمة مشتركة؛

- تصور واضح عن المهمة/ العمل؛

- الشعور بالمساءلة المتبادلة. (Raluca ZOLTAN, Romulus VANCEA, january, 2015, p. 97)

يتفق معظم المؤلفين على أن جميع فرق العمل عبارة عن جماعات ، ولكن ليست كل الجماعات عبارة عن فرق عمل. ففرق العمل هو نوع معين من المجموعات الصغيرة، إلى جانب اللجان وفرق العمل والأقسام والمجالس. ، ولكن العكس ليس صحيحًا (McShane & Von Glinow, 2000). وتتكون الجماعة من أشخاص يعملون معًا ولكن يمكنهم العمل حتى بدون بعضهم البعض. والفرق عبارة عن مجموعة من الأشخاص الذين لا يستطيعون القيام بالعمل، على الأقل ليس بشكل فعال بدون الأعضاء الآخرين في فريقهم (Spector, 2003) ويتم الحفاظ على أعضاء الفريق معًا من خلال اعتمادهم المتبادل وحاجتهم إلى التعاون من أجل تحقيق الأهداف المشتركة. وبالتالي، فإن القيادة المطبقة وطرق تحفيز الأفراد، سواء بشكل فردي أو على مستوى الجماعة / الفريق سوف تختلف أيضًا اعتمادًا على طبيعة المهمة التي يتوقع من الأعضاء تحقيقها. علاوة على ذلك، فإن النجاح في تحقيق المهمة المشتركة لن يعتمد كثيرًا على الكفاءات والمهارات الفنية لأعضاء الجماعة/الفريق، بل يعتمد على قدراتهم الشخصية في إطار العمل الجماعي. وتتضمن كل هذه الاختلافات تغييرات كبيرة فيما يتعلق بإدارة الجماعات والفرق، حيث تتطلب كل منها نهجًا مختلفًا لأن الأهداف والغايات التي يجب أن يحققوها مختلفة. (Raluca ZOLTAN & Romulus VANCEA , 2015, p.97).

2. أهمية فرق العمل

في حالة ما اذا تم بناء فريق عمل فانه يحقق مجموع من المزايا لكل من الاعضاء (الفرد) و الفريق و المنظمة كما يلي:

جدول رقم 11: النتائج المترتبة على بناء فرق العمل

• كون العمل أقل جهداً. • المسؤولية تكون مشتركة. • تشجيع أعضاء الفريق بعضهم البعض. • تبادل خبرات أعضاء الفريق فيما بينهم. • رفع الحالة المعنوية لدى الأفراد • اكتشاف مهارات جديدة لدى الشخص نفسه.	أهمية بناء فرق العمل بالنسبة للفرد
• تحسين الوصول الى الهدف من خلال تضافر الجهود و التعاون • تحسين الاتصالات و تعميق الروابط و من تم تحقيق تماسك و وحدة الفريق. • حسن استغلال جهود و وقت الاعضاء. • نشر قيم و قواعد سلوكية يتبعها الاعضاء. • الثقة و الانفتاح و الاستعداد لتحمل المخاطر.	أهمية بناء فرق العمل بالنسبة للفريق

أهمية بناء فرق العمل بالنسبة للمنظمة	➤	احد ركائز نجاح و تقدم المنظمات
	➤	زيادة الإنتاجية.
	➤	تحسين جودة المنتجات و الخدمات.
	➤	سرعة حل المشكلات.
	➤	زيادة الابتكار.
	➤	توفير الوقت.
	➤	الوصول لأفضل القرارات.
	➤	تساعد على المرونة
	➤	اداة فعالة لانجاز المهام المشتركة من خلال التعاون و التكامل بين العاملين
		لتحقيق اهداف المنظمة

المصدر: صياغة شخصية بالاعتماد على عدة مؤلفات

3. دواعي الحاجة الى تكوين فرق العمل

ان من اهم الدوافع التي تفرض على الادارة بناء فرق عمل ما يلي:

- ❖ ارتفاع مستوى الهذر في موارد و مخرجات المنظمة.
- ❖ ازدياد الشكاوى و التذمر بين افراد المنظمة ، و زيادة شكاوى زبائن المنظمة .
- ❖ التركيز على الاهداف الجزئية و الفردية.
- ❖ مظاهر الصراع و العداء بين افراد المنظمة.
- ❖ عدم وضوح المهام و العلاقات.
- ❖ عدم فهم و استيعاب القرارات الادارية او عدم تنفيذها بالشكل المناسب
- ❖ المعارضة لتغيير اجراءات العمل أو ادخال تقنيات جديدة. . (بن سباع صليحة، 2016-2017، صفحة 16)

II. انواع فرق العمل و دورة حياتها

1. تصنيفات فرق العمل

تعددت أنواع فرق العمل وتصنيفها تبعاً لاهدافها التي يجب تحقيقها، فأول مشكلة تواجهها المنظمة عند تشكيل وبناء فرق عمل هي تحديد نوع الفريق وقد تنوعت وجهات النظر حول أنواع فرق العمل فهناك من يصنفها على أساس طبيعتها المادية وهناك من يصنفها تبعاً للمهام و الوظائف أو التفاعل ويمكن ذكر أهمها:

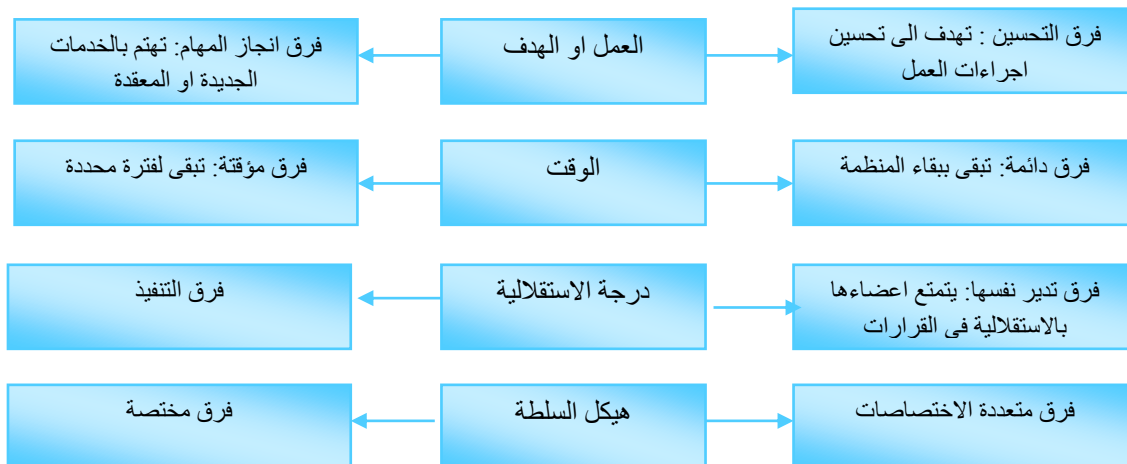
○ **فرق العمل الغير رسمية:** تتكون بطريقة تلقائية لارضاء و لاتساع الاحتياجات العامة كالصداقة و الاستقرار و الشعور بالاحترام و التقدير بشكل لا يتعارض مع التنظيم الرسمي ، فالجماعة الغير رسمية تكون اهدافها و معاييرها بنفسها.

○ **فرق العمل الرسمية:** تتكون بسبب العلاقات الرسمية و علاقات السلطة بين الافراد ، فهي تتكون داخل التركيبة التنظيمية مثل لجان العمل الدائمة او المؤقتة .

○ **فرق عمل الادارة العليا:** تتشكل من مديري الإدارة العليا، وتقوم بدور حلقة الوصل بين المنظمة، والبيئة الخارجية، ويؤثر أداء هذه الفرق على فاعلية المنظمة بشكل مباشر نظراً لأن أعضاءها هم متخذي القرار بالمنظمة.

- **فرق العمل الوظيفية**: يتألف أعضاؤها من نفس الوحدة الوظيفية أو القسم، ويكون القائد معيناً بشكل رسمي في المنظمة وتكون السلطات والمسؤوليات محددة، وتمتاز العلاقات وسبل اتخاذ القرارات وحدود الإدارة واضحة.
- **الفرق الخاصة بمهمة معينة أو مشروع ما**: حيث ان تكوينها مقابل للتعامل مع موقف ما مثل تحسين الجودة او الحد من التكاليف ، التخطيط لنشاط جديد (منتج او خدمة جديدة) . **فرق تحسين الجودة** او ما يطلق عليها أيضاً مسمى دوائر مراقبة الجودة (Quality circle) هي عبارة عن مجموعة من العاملين تتشكل من الوحدة الإنتاجية أو الوظيفية نفسها بناءً على موافقة الإدارة، ويكون العمل فيها تطوعياً وليس لها سلطة، ويجتمع أعضاء هذه الفرق بشكل منتظم ودوري لمناقشة المشكلات ووضع الحلول الخاصة بقضايا الجودة والإنتاج التي تؤثر على عملهم، ومن ثم يقومون بتقديم التوصيات المطلوبة لتحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة.
- **فرق العمل متعددة الوظائف**: يتكون الفريق من مجموعة من الأفراد يتم جمعهم من إدارات مختلفة، لتحقيق هدف محدد ويعملون تحت إشراف مدير واحد. فهم مجموعة من الافراد ممن يمتلكون الخبرات و مهارات . هذا النوع من الفرق يعد وسيلة فعالة للسماح للأفراد داخل المنظمة او حتى بين المنظمات بتبادل المعلومات و تطوير افكار جديدة و حل المشاكل و تنسيق المشاريع المعقدة و غالبا ما يتم استخدام هذا النوع في المنظمات التي تعمل في بيئة سريعة التغير.
- **الفرق الافتراضية** : هي الفرق التي تستعمل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال . التي تتخطى الحدود الجغرافية و الحدود التنظيمية من خلال استخدام الحاسوب و التكنولوجيا الالكترونية . ان هذا النوع من التشكيل يمكن اعضاء الفريق من اللقاءات في كل وقت و من كل مكان ، كما انه يسمح بتخفيض الوقت و التكاليف و ايضا يضمن المرونة للعاملين من خلال تحقيق التوازن بين العمل و الحياة. (علي سعد الموسوي، 2020)،
في حين ان مهران قدم تصنيفا لفرق العمل كما يلي:

شكل رقم 17: فرق العمل حسب مهران



المصدر: (رياض مهدي كريم)

2. دورة حياة فرق العمل

ان عالم اليوم أصبح عالماً يزداد تعقيداً ، وأصبح مبدأ " رأيان أفضل من رأي " مهماً جداً في عملية تطوير العمل داخل المنظمة ، ولهذا يجب على الإداريين بعد تطوير أسلوب تفكير إبداعي أن يبدأوا بعمل نشاطات جماعية ، ولكن وللأسف يُظهر بعض الإداريين أسلوب إدارة مسيطر ومتحكم ، وهذا يمنع النشاطات الجماعية ، ولتفادي هذا الوضع يجب أن تسعى الإدارة للحصول

على الاهداف التالية في فريق العمل :

✓ تقليل النزاعات عند مواجهة الآراء المختلفة.

✓ تقاسم النجاح بين جميع الافراد الذين شاركوا .

✓ تبادل الآراء بصدق.

✓ الاجماع على القرارات و الخطط.

✓ أهداف مشتركة بين جميع أعضاء الفريق.

✓ تقاسم الخبرة و الالتزام بنجاح المنظمة و ليس النجاح الشخصي.

تمر فرق العمل بعدد من المراحل التطويرية والتلقائية التي يتقدم من خلالها نحو النمو والنضج والكمال . و قد اختلف الباحثون في ترتيب المراحل التي يمر بها فريق العمل أثناء تقدمه في أداء مهامه المنوط بها ، وتحقيق أهدافه المنشودة، حيث إن فرق العمل تمر بعدد من المراحل، وهي كالتالي:

جدول رقم 12: مراحل تشكيل فرق العمل

التكوين FORMING	اختيار الافراد لعضوية المجموعة او اختيارهم لذلك . تمتاز هذه المرحلة بحالة عدم التأكد وغالباً ما يقبل الاعضاء السلطة والقوة المفروضة عليهم سواء أكانت من القادة الرسميين أو غير الرسميين. و على اعضاء الفريق إيجاد قواعد أساسية ويعرفوا ما هو المتوقع منهم. كما يميل الاعضاء نحو التصرف بتحفظ و اخفاء المشاعر كونهم لم يدركوا الامور على حقيقتها و الطريقة التي تسير نحوها (مرحلة التطور البطيء).اذ لا بد على القادة من منح اعضاء الفريق الوقت لبناء المعرفة الشخصية بينهم
العصف STORMING	احتمال حدوث الصراعات و المواجهات و التنافس و الغيرة و الاحباط و الغضب لان الافراد يمتازون انهم ذوي وجهات نظر مختلفة يحاولون العمل معاً. ففي هذه المرحلة تندمج الشخصيات المستقلة للافراد والادوار والنتائج والصراعات، حيث تنصهر في مجموعة العمل، ويصبح الافراد أكثر إصراراً على معرفة أدوارهم بوضوح، وتحديد دقيق، كما يصرون على معرفة ما هو المتوقع منهم بالضبط، (مرحلة عدم الرضا)
الصياغة و وضع المعايير NORMING	قبول الاعضاء لبعضهم البعض و للادوار التي سيلعبونها داخل الفريق اضافة الى سيادة روح التعاون و التنسيق و ميلهم تدريجياً نحو اعادة حل الاختلافات بين الحقيقة و التوقعات المتعلقة بالاهداف و المهام و المهارات، و عليه يتم صياغة قواعد العلاقات و المعاملات بين الاعضاء و كذا المعايير السلوكية لهم و استقرار القيادة و الادوار. و ايضا لغة مشتركة لتوجيه المجموعة و تمكين الاعضاء من العمل معاً بفاعلية بحيث يصل الفريق الى درجة التماسك المطلوب (مرحلة التطور الكبير) . مما ينجر عنه تقبل العضوية من قبل اعضاء الفريق و قبول الهدف المشترك و الراحة النفسية لحل النزاعات و الالتزام و العزم على التعاون و المشاركة.
الاداء PERFORMING	يتم فيها حل المشكلات و انجاز المهام المؤكدة لاعضاء الفريق و مواجهة و معالجة المشكلات التي تعارض انجازهم للاهداف و كذا اختيار آليات التغيير و تنفيذها . كما تمتاز هذه المرحلة باستمرار الاعضاء في التعلم و التطوير و الذي سينعكس على كفاءة و فاعلية اداء المجموعة .
التفكك و الانتهاء QDJOURNIG	تصل المجموعات ذات الغرض المؤقت فقط الى هذه المرحلة في حين تستمر المجموعات ذات الغرض الدائم . و تتميز المرحلة بانتهاء او زوال اعمال المجموعة . و عليه فقد يتجه الفريق نحو تعميق الجوانب العاطفية و الانفعالية و ايضا تقوية التماسك او قد يسود الاحباط و الندم مما يؤدي الى التمزق و التشتت و فقد علاقات الصداقة و التعاون في حالة فشل الفريق في تادية مهامه. و على القائد في هذه المرحلة ان يدرس مع الفريق العوامل التي ادت للنجاح او الفشل و الدروس المستفادة و كيفية عرض النتائج على الآخرين و التقييم الكلي للتجربة.

المصدر: (نزار اشرفية، عبد الحميد الخليل، 2021، الصفحات 44-46) بتصرف

III. العوامل المساعدة على بناء فرق العمل فعالة

1. العوامل المؤثرة على فعالية الفريق

يمكن ايجاز اهم العوامل التي تؤثر على فعالية تكوين فرق العمل داخل المنظمة كما يلي:

جدول 13: العوامل المؤثرة على فعالية الفريق

الاتجاه الواضح	يجب أن يكون لدى الجميع فهماً واضحاً حول الهدف من وجودهم وعملهم في المنظمة، وما هو الاتجاه الذي يجب أن يسيروا فيه، وما هي أفضل طريقة لبلوغ الأهداف المحددة، فعندما يكون الجميع على دراية بالأهداف والرؤية والعمليات اللازمة لتحقيقها، يمكنهم بذل أقصى جهد لتحقيق تلك الأهداف.
تحديد الادوار و المسؤوليات	التعرف على مهارات وخبرات ونقاط قوة كل عضو من أعضاء الفريق، ومن ثم البدء في توزيع الأدوار والمسؤوليات عليهم، مع مراعاة تكليف الشخص المناسب بالمهام المناسبة، وتحديد حدود الجميع فيما يخص اتخاذ القرارات، وكلما كانت أدوار الفريق محددة جيداً؛ أدى ذلك إلى زيادة تركيز أعضاء الفريق على تنفيذ المهام، بدلاً من التساؤل عما يجب عليهم فعله.
توازن الفريق	قدرة الفريق على حل التوترات، اضافة الى تحديد الادوار و المهمات التي يلعبها أفراد الفريق داخله.
القيادة	مدى قدرة القائد على الاحترام و رفع المعنويات و تشجيع التطوير الذاتي للأفراد و تحديد الادوار و المسؤوليات
التفاعل بين الفريق	مدى تفاعل افراد الفريق مع بعضهم و مع الوظائف و الافراد الذين يؤثرون على مدى تحقيق الفريق لاهدافه
تجاوز المعوقات	عدم السماح للجهات الخارجية او أي عضو من الفريق بعرقلة تحقيق الاهداف
الاستقلالية	القدرة على التأثير في توجه الفريق و تحقيق اهدافه
التقدير	تقدير مساهمات الافراد داخل الفريق و مساهمات الفريق داخل المنظمة بصورة عادلة
المكافآت	مدى ارتباط الاجور و المكافآت و الترتيبات بانجازات الافراد
التمكين	السلطة اللازمة التي يمتلكها الفريق لاتخاذ القرارات و التصرف بحرية و استقلالية تامة
الاتصالات	توفير المعلومات التي يحتاجها الفريق كي يحقق اهدافه
خلق بيئة عمل ايجابية	تشجيع التعاون والعمل الجماعي، وتعزيز الاحترام المتبادل بين الزملاء، والحفاظ على مشاركة أعضاء الفريق وأخذ مدخلاتهم في الاعتبار، مع اعتبار الأخطاء والإخفاقات فرصاً للتعلم. إذ تؤدي كل تلك الاستراتيجيات إلى تنمية شعور الفريق بالأمان النفسي، ومن ثم زيادة الرضا الوظيفي الذي ينعكس بالإيجاب على الأداء والإنتاجية. و ايضا توفير المواد و التجهيزات و سياسات العمل اضافة الى ثقافة المتزمة و غيرها من العوامل الملموسة و الغير ملموسة
تماسك الفريق	مدى تألف أعضاء الفريق و رغبتهم في الاستمرار بعضويته و قبولهم المشترك لاهداف الفريق و السعي الجماعي المتعاون لتحقيقه
مدى تكامل الخبرات و الرغبات	مدى توافر القدرات و التي هي محصلة المعارف و المهارات اضافة الى الرغبات
هيكل عضوية الفريق	انماط شخصيات اعضاء الفريق، الخلفية الثقافية و المهنية و العلاقات التبادلية
الصراع داخل الفريق	يتعذر ان يشترك كل اعضاء الفريق في نفس الاتجاهات و السلوكيات و التوقعات و الاراء

المصدر: صياغة شخصية بالاعتماد على عدة مؤلفات

2. متطلبات تحقيق الفاعلية لفريق العمل

إن بناء وإدارة فريق العمل يحتاج مهارات قيادية كالتفاوض وتحفيز الآخرين وحل النزاعات وتوزيع المصادر والإبقاء على أهداف المجموعة ومعنوياتها، و أيضاً يتطلب مهارات كالنقد البناء والتواصل وتحمل المسؤولية. تنتهج المنظمة أنظمة تعتمد أسلوب المجموعات في عملياتها، وهنا يصبح موضوع تنمية مهارات إدارية فعالة ضمن فريق العمل أمراً حيوياً يجعل لزاماً على الإدارة أن تبتكر نظاماً لمراقبة الأداء الإداري بين أفراد الفريق، وعند تحديد نقاط الضعف يجب المباشرة باتخاذ

الإجراءات العلاجية عن طريق برامج التدريب وخطط التطوير الذاتي ، وعند الفشل بعلاج هذه المشاكل يجب النظر بإعادة تشكيل عضوية فريق العمل.

اشار (الرشيد، 2000) إلى أن الانتقال في المنظمة من النظام الحالي إلى نظام جديد يعتمد على فرق العمل و إعطاء الفريق العديد من المسؤوليات والاختصاصات التي كانت في يد المديرين، و أن هذا الامر قد يواجه بالعديد من المقاومات التي تعيق عملية الانتقال إلى استخدام هذا الاسلوب ولذلك فإن واحدة من أهم متطلبات نجاح الانتقال إلى أسلوب فرق العمل هو تهيئة البيئة الداخلية للمنظمة وتقليل معارضة أو مقاومة بعض الاطراف لهذا الاسلوب ويمكن إنجاز أهم متطلبات هذا الاسلوب فيما يلي:

- ❖ امتلاك المهارة القيادية و النمط القيادي الملائم من قبل القائد .
- ❖ تحديد اغراض و اهداف واضحة للفريق.و توضيح اساليب العمل
- ❖ الدقة في اختيار اعضاء الفريق ممن تتوفر فيهم المهارات اللازمة لنجاح الفريق.
- ❖ ضرورة تدريب العاملين على مفهوم الفريق و أهميته وطبيعة عمله ومسؤوليته قبل البدء بالتنفيذ بفترة كافية.
- ❖ ضرورة وجود التزام واضح و محدد من قبل الادارة ورغبة في تطبيق اسلوب فرق العمل و الوعي الكامل بمتغيراته.و مساندة الادارة العليا و المنظمة ككل لهذا الاسلوب
- ❖ خلق بيئة عمل ايجابية و متفتحة و تطوير الاحساس القوي لدى الفريق بهويته.
- ❖ توفر درجة الحرية المناسبة للفريق تتعامل مع الموقف الذي يعالجه
- ❖ عقد اجتماعات مستمرة مع المديرين و المشرفين لمناقشة الاسلوب الجديد و محاولة ازالة الخوف لدى المديرين من تطبيقه لاعتقادهم ان هذا الاسلوب سوف يحد من سلطتهم و يؤثر على اختصاصاتهم و قدراتهم في التوجيه و الاشراف داخل المنظمة.
- ❖ ادراك الادارة ان العائد من تطبيق اسلوب فرق العمل لن يتحقق في الاجل القصير بل لا بد من وقت لتطبيق هذا الاسلوب و استيعابه و تدريب العاملين عليه حتى يحقق نجاحه.
- ❖ الحد من أي نزاعات في السلطة قبل البدء في تطبيق الاسلوب الجديد.

الخلاصة

تتميز ادوار المجموعة باهمية كبيرة نظرا لانها تساعد الافراد على تزويدهم بنماذج سلوكية . فالادوار تمثل العملية التي من خلالها يتعلم اعضاء الجماعة المسئولية و تعتمد نشأة ادوار الجماعة على عوامل و متغيرات مثل المراكز او مسميات الوظائف الرسمية و المكانة في الجماعة.

يعتمد نجاح فريق العمل على مجموعة من العوامل الرئيسية، مثل وضوح الأهداف وتحديد الأدوار بما يتناسب مع مهارات الأفراد، مما يضمن التوجيه الصحيح وتنفيذ المهام بكفاءة. كم يلعب التواصل الفعال دورًا محوريًا في تعزيز التعاون، بجانب خلق بيئة إيجابية تحفز على الابتكار والعمل الجماعي. كذلك، توفير الموارد المطلوبة وفرص النمو الوظيفي يساهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف المشتركة.

وإن مهارات أعضاء فريق العمل لا تحقق وحدها النجاح المأمول، بل يتطلب الأمر مجهودًا مضاعفًا من قبل إدارة المنظمات، التي تقع على عاتقها مهمة غرس روح التعاون في الفريق، حتى يدرك كل فرد أهمية دوره ومدى تكامله مع أدوار زملائه، وبالتالي يصبح تحقيق النجاح واقع ملموس.

المحاضرة العاشرة : الصراع التنظيمي

تمهيد

يعتبر الصراع التنظيمي أحد أهم المشاكل الأساسية التي تواجهها المنظمات على اختلاف أنواعها، حيث يعد الصراع من المشاكل السلوكية الرئيسية التي تواجه المدراء خلال سير أعمالهم اليومية وتمتاز المنظمات في الوقت الحاضر بأنها تعيش حالة من التغيرات المستمرة والتي تكون ذات طبيعة متداخلة عادة ويرجع السبب في ذلك الى الاختلاف والتباين الحاصل في المواقف والمصالح سواء كان ذلك على مستوى الافراد والجماعات والوحدات التنظيمية أو على مستوى العلاقة بين المنظمة والبيئة الخارجية التي تقع المنظمة في اطارها مما يؤدي الى أن تصبح المنظمة عرضة للكثير من النزاعات والمشاكل والصراعات والتي تعد ذات تأثير كبير ومباشر في أداء المنظمة لانشطتها وتحقيق أهدافها وسير نموها وتطورها.

وقد أظهرت الدراسات الى انه من أحد الاسباب الرئيسية المؤدية الى زيادة نسبة دوران العمل و الغيابات داخل المنظمة هو انخفاض كفاءتها وفعاليتها في ادارة الصراع وهدر العديد من الطاقات وبالتالي نشوء الكثير من التوترات والخلافات والاحقاد بين الافراد والجماعات العاملة داخل المنظمة وخاصة فيما اذا وصل الصراع الى درجات معينة تصل الى حد المشاحنات والعداوات العلنية والتي ترفضها القواعد التنظيمية. إلا أن هذا لا ينفي اطلاقاً بأن للصراع جوانب ونتائج ايجابية وفي حدود درجات معينة أيضاً.

I. مفاهيم عامة حول الصراع التنظيمي

1. تعريف الصراع التنظيمي

يعتبر الصراع داخل المنظمات أحد جوانب السلوك الانساني ، و ان معرفة عوامل الصراع والمشاكل التي أدت إلى ظهوره وأيضاً تحليلها بأسلوب علمي يسهل علينا التعامل معها وفهمها فهما جيداً بطريقة إيجابية لتحقيق أهداف المنظمة. إن الصراع التنظيمي هو ظاهرة طبيعية في حياة المنظمات والمجتمعات والافراد والجماعات ، فالصراع هو أحد نتائج التفاعل الاجتماعي القائم بين الافراد. و الصراع التنظيمي يمثل شكلاً من أشكال التوتر في العلاقات بين أطراف العملية التنظيمية. حول أهداف محددة يتحول إلى نزاع لا ينتهي الا بسقوط أو استسلام أحد الطرفين.

فالصراع هو " عملية الخلاف أو النزاع التي تتكون كرد فعل لممارسة ضغط كبير من جانب فرد معين أو مجموعة أفراد، أو منظمة على فرد آخر أو مجموعة أفراد، سواء من داخل ميدان العمل أو في ميدان مجتمعي آخر وذلك بهدف إحداث تغيير (إيجابي أو سلبي) في بنية أو معايير، أو قيم ذلك الفرد أو تلك المجموعة، أو المنظمة". فهو نتيجة جانبية للتغيير وانه من الممكن أن تتم الاستفادة منه ووضعه تحت سيطرة المنظمة ويمكن أن يكون الصراع هادفاً وفعالاً بحيث أنه يؤدي إلى تفجير الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية والجماعية (Kelly ,1969,p501) (ليتييم ناجي، فاتن سعدوني، مارس 2020، صفحة 302) .

الصراع التنظيمي هو "التعارض أو الاختلاف الذي يظهر من خلال التضارب في السلوك من أجل بلوغ الاهداف" (عيسى، 2010) كما عرف الصراع التنظيمي (Siman & March 1958) ، بأنه "اضطراب أو تعطيل في

عملية اتخاذ القرار بحيث يجد الفرد أو الجماعة صعوبة باختصار البديل" الا أن الباحثان ركزا على آثار الصراع ولم يتطرقا إلى أسباب الصراع.

أما حسب (Tolmacyu , Naracine 2010) فالصراع التنظيمي هو "سلسلة من الحالات العاطفية للانسان مثل القلق والعداء والمقاومة والعدوان وكذلك كل أشكال التفاعل والمعارضة" (محمود احمد فحيل البوم، اكتوبر 2015، صفحة 152)

اضافة الى ما سبق، فان الصراع التنظيمي يتعلق بحالة عدم الاتفاق بين فردين أو مجموعتين أو أكثر والناجمة من حقيقة وجوب أو ضرورة اشتراكهما في موارد محدودة أو بسبب امتلاكهم لمراكز وأهداف وقيم أو أنشطة عمل معينة، وادراكات مختلفة. فهو موقف يتضمن نوعاً من التوتر النفسي الشديد (صراع نفسي) أو حالة من عدم الاتفاق أو الانسجام الحاد بين كل الافراد أو الجماعات (صراع بين الافراد و الجماعات) بشأن الموارد والاهداف والقيم ومحاولة كل جهة فرض ارادتها وسيطرتها على الاخرين. (بواعث الصراع).

و عليه يمكن تعريف الصراع التنظيمي بناء على ما جاء ب (Baron,1990) الذي قام بتلخيص بعض الدراسات حول هذا الموضوع، حيث وضع عدة نقاط تعريفية مثلت تداخل عدة تعاريف للصراع التنظيمي، وذلك فيما يلي:

- يضم الصراع التنظيمي تضاربا في المصالح بين الافراد، الجماعات في وضعية المجموع الصفري (Zero-sum situation)¹
- يضم الصراع الاعتقادات من جهة وتهديد (الوقوف ضد) المصالح من جهة أخرى
- الصراع هو عملية تنشأ من خلال وجود علاقة بين الافراد أو الجماعات وتعكس التفاعلات فيما بينهم
- الصراع يعني أفعال طرف واحد أو الطرفين بعرقلة أهداف الآخر.

2. أسباب حدوث الصراع التنظيمي

أما عن اسباب حدوث الصراع التنظيمي فيمكن ايجازها فيما يلي:

- ❖ وجود مواقف يتحتم فيها اتخاذ قرارات مشتركة و يعود ذلك الى إختلاف الآراء والمفاهيم للأشخاص الذين يتخذون القرارات في كثير من الامور.
- ❖ التباين في الاهداف و القيم: و هذا ما يؤدي الى ظهور علاقات غير تعاونية يسودها التناقض . اضافة الى ازدواجية عضوية الفرد و انتمائه لمجموعتين مختلفتين في الاهداف و ايضا زيادة حدة المنافسة بين العمال في الاقسام ذات الاهداف المختلفة.
- ❖ عدم الرضا عن الوظيفة أو الموقع الوظيفي المحدد من قبل اللوائح التنظيمية: مما يؤدي الى الغياب عن العمل و عدم اثقانه بالاضافة الى عدم التعاون مع الاخرين.

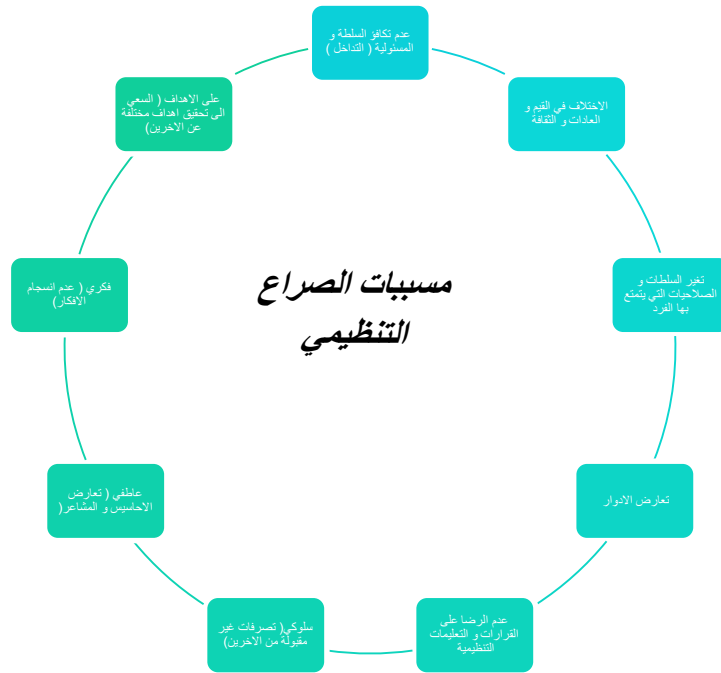
¹ وضعية المجموع الصفري (المعادلة الصفرية) تعرف في نظرية الالعاب و تعني تلك الحالة التي يكون فيها ربح أو خسارة مشارك ما (لاعب) مساويا بالضبط لمجموع أرباح أو خسائر اللاعبين الاخرين، حيث إذا تم جمع المكاسب الاجمالية وطرح الخسائر الاجمالية فإننا نتحصل على الصفر؛ أي أن يرتبط مكسب لاعب (طرف ما) بخسارة الطرف الآخر ، أي بصورة أخرى لا توجد أي نقاط اتفاق بين الطرفين تجمعهما أو منطقة وسط يتفق عليها الطرفان، وقد ظهر هذا المصطلح لأول مرة في الولايات المتحدة الامريكية سنة 1944 في المجال السياسي والاقتصادي

- ❖ غموض الادوار و عدم التحديد الواضح للسلطة و الذي من شأنه ان يربك الافراد داخل المنظمة و يجعلهم لا يتصرفون بالشكل المرغوب مما يثير الصراع مع زملائهم بدل التعاون معهم
- ❖ حسب كيلى فان الصراع يعتبر نتيجة جانبية للتغيير وأن التغيير في الاهداف وفي الادوار وفي الصلاحيات وفي المركز يعد من الاسباب المؤدية للصراع.
- ❖ ان مكافآت الرئيس الايجابية مثل العلاوات والترقيات تقلل من حدة الصراع وتزيد من الرضا، بينما العقوبات التأديبية تزيد من الصراع وتقلل من الرضا (كلر و سدلجي)
- ❖ تعبر درجة الاستقلال الوظيفي من اسباب حدوث الصراع . فكلما كانت الاقسام مستقلة عن بعضها البعض من ناحية الاداء الفني و الخدمي فانه يؤدي الى احتمالية عدم حدوث الصراع أو محدودية حدوثه بالاضافة الى ذلك فان هناك صراع ينشأ بين الاقسام الاستشارية و التنفيذية حيث يعتمد كل منهما على آداء الاخر . فوجود الاستشارين غالباً ما يدعو الى تقليل نفوذ التنفيذيين لكونهم يمتلكون القوة المعنوية في ممارسة أنشطتهم الاستشارية ما يعوق العناصر التنفيذية.
- ❖ الرقابة الادارية و التي تعمل على كشف الأخطاء و الحد من حرية التصرف مما قد يثير الصراع و يؤثر في العلاقات بين العمال و يدعم طرفا من الأطراف الأخرى.
- ❖ التداخل في الصلاحيات و المسؤوليات: بحيث يحدث الصراع اما بصورة أفقية (الاقسام في نفس المستوى عندما يكون هناك إختلاف بين الاهداف والمفاهيم المرتبطة بالتقسيمات أو بالوحدات التنظيمية بصورة أفقية أو التوجيهات الشخصية و اساليب العمل) ، أو عمودية (سيطرة الرؤساء على تصرفات المرؤوسين و التدخل في شؤونهم التفصيلية) أو بينهما معاً في الهيكل التنظيمي.
- ❖ تعتبر الاتصالات التنظيمية ايضا سببا لنشوء الصراع بسبب سوء الفهم أو عدم وضوح خطوط الاتصال وقنواته أو نقص في المعلومات او في جودتها او زمن وصولها ، فالاتصال الجيد يساعد على التقليل من المخاطر ويجنب المنظمات ما قد يترتب من نتائج سلبية .ومن المعوقات التي تواجه عمليات الاتصال التنظيمي .
- ❖ الفروقات بين الأفراد بسبب الاختلاف في مستوى إدراكهم لعملية الاتصال، وقد يختلفون ايضا لاختلاف اتجاهاتهم.
- ❖ البيئة الداخلية للمنظمة ، و التي تؤدي دورا كبيرا في تأجيج او التقليل من الصراع داخل المنظمة فانعدام وجود مناخ صحي مناسب للعمل قد يؤدي الى تراكمات في المشاكل مما يؤدي الى صراع بين الافراد.
- ❖ نمط القيادة التنظيمية حيث أن الصراع يتأثر بشكل كبير بنمط القيادة و بالاخص الصراع داخل المجموعات ، فنمط قيادة قائد المجموعة وطريقة معاملته لمرؤوسيه يؤثر في طبيعة عمل أعضاء المجموعة و ادراكهم وشعورهم.
- ❖ محدودية الموارد، حيث ان مختلف الاطراف في أي منظمة تهدف إلى تحقيق المصالح الشخصية في الغالب، وتزداد تلك الوتيرة خاصة إذا كانت الموارد الموجودة محدودة، حيث يزداد التنافس للحصول على أكبر حصة من الموارد مما يؤدي غالبا إلى نشوء صراع.
- ❖ اضافة الى كل هذه الاسباب ، يمكن تحديد الاسباب التالية و التي تكون باعث لنشوء الصراع التنظيمي و منها:
- ❖ الانتماءات والولاء الوظيفي والمهني

- ❖ التباين في الصفات والأنماط الشخصية.و السلوك و انماط التفكير و العوامل النفسية (الكراهية و الغيرة)، و الاسباب الايدولوجية او اسباب ترجع لعلاقات عاطفية داخل المنظمة.
- ❖ سعي الأفراد في الحصول على مكانة بارزة بدلا من التركيز على مصلحة الفريق .
- ❖ شهوة السيطرة على فريق العمل .
- ❖ الإحباط الذي قد يصيب أعضاء الفريق لبقاء الصراع دون حل، وتراخي المسؤولين. (وعد حبش احمد الحديدي، 2014، الصفحات 306-308)بتصرف

نما سبق يمكن تلخيص اهم مسببات الصراع التنظيمي في الشكل التالي

شكل رقم 18: المسببات الهامة للصراع التنظيمي



مظاهر الصراع:

تأخر الاعمال عن مواعيدها
عدم تحديد الاهداف
غياب جداول العمل
عدم القيام بالمهام الموكلة
محاولة الهيمنة على الموارد
عدم القدرة على حل المشكلات
مشاكل بالاتصالات
كثرة المناقشات الجانبية اثناء العمل
عدم الوصول الى نتائج
دوران العمل والغيابات الغير مبررة

المصدر: (نزار اشرفية؟، عبد الحميد الخليل، 2021، صفحة 172) بتصرف

3. نظريات الصراع التنظيمي

تطور مفهوم الصراع من خلال ثلاث فترات و التي بينت وجهات النظر المختلفة نحوه و التي يمكن التمييز بينها كما يلي:

شكل رقم 18: النظريات المفسرة للصراع التنظيمي

* **النظرية الكلاسيكية:** الانسان بطبيعته اجتماعي يتجنب الصراع مع الآخرين (ظاهرة سلبية/سيئة) و عليه لا بد من تخفيض الصراع أو القضاء عليه اما من خلال الاجراءات القاسية او القوانين الصارمة او النمط الدكتاتوري للادارة.

- **النظرية السلوكية:** الصراع ليس شئنا ايجابيا او سلبيا بالضرورة و لكنه ظاهرة طبيعية و حتمية تصاحب التفاعلات الانسانية ، فالصراع امر حتمي و يجب تشجيع وجوده في حدود معينة، الصراع مطلوب لاجداث التغيير و التكيف مع الظروف المتغيرة، قد يكون الصراع في صالح المنظمة اذا ما امكن ادارته.

* **النظرية التفاعلية:** لا يجب ان يقتصر الامر على قبول الصراع و السماح بوجوده فقط و انما لا بد من وجود مستوى مرغوب فيه من الصراع بسبب الاثار الايجابية المتولدة عن بعض انواع الصراع.

المصدر: (إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، ، 2014 صفحة 89)

II. مستويات الصراع التنظيمي، مراحل و اتجاهات المنظمة نحوه

1. مستويات الصراع التنظيمي

الصراع ظاهرة لا بد منها في الحياة الاجتماعية الناتج عن تفاعل الافراد و الجماعات و المنظمات و الدول مع بعضها البعض و قد يعود السبب الى الاختلاف في الاهداف او اختلاف العادات و المواقف و المعتقدات و ايضا اختلاف الاهتمامات و المصالح .او عدم التوافق بين الناس (thompson, 1998). ينقسم الصراع طبقاً لنوع الأطراف المتنازعة إلى الاصناف التالية كما هو موضح في الشكل 19 :

شكل رقم 19: مستويات الصراع التنظيمي

على مستوى الفرد intra personal

ينشأ أثناء ممارسة الفرد عملية اتخاذ القرار إذا وضعت أمامه عدة خيارات وكان اذا كان مضطرا للاختيار بينها، أو أيضا عندما يوضع الفرد أمام موقف يحتوي على عناصر إيجابية وأخرى سلبية . إضافة الى ذلك عندما يكون هناك حالة من عدم معرفة الفرد لما ينبغي عليه القيام به بالتحديد (صراع الدور) والناتج من تعدد الأدوار التي يقوم بها الفرد وتعارضها أو عندما ينجذب الفرد إلى عدة أهداف تحتم عليه إختيار أحدها فقط حيث لا يمكن تحقيقها معا (صراع الهدف) هنا يلجأ الفرد إلى محاولة المقارنة بين ما سيكسبه و ما سيخسره في حالة الاختيار فانه يختار الهدف ذو الأهمية الأكبر له في حالة الدورين أو الهدفين الإيجابيين أو الاتجاه نحو الاختيار، أمّا، ضد، في حالة ما اذا حدد نفسه أمام هدف، أو هدفين، سلبين .

بين الافراد inter personal

ينشأ بين العامل و زملائه العمال أو مع رؤوسه بناء على الفروق في الأنماط الشخصية و الفروق في الادراكات المعرفية أو سوء الفهم أو نظرا لتداخل الأدوار و سوء العلاقات وتصادم المصالح أو الاختلاف في اتخاذ القرارات والتباين في الاهداف ، كما قد يكون الأساس في نشوئها سوء الأخلاق أو التنشئة غير السليمة

داخل الجماعة الواحدة intra group

يحدث بين أعضاء الجماعة الواحدة أو بين اثنين أو أكثر من الجماعات الفرعية داخل الجماعة الواحدة و يمكن للصراعات ان تظهر نتيجة الخلافات و التوترات بين أعضاء و زعماء المجموعة.

بين الجماعات في المنظمة inter group

يحدث بين مستويات السلم التنظيمي أو بين الادارة و الاقسام المختلفة . فمثلا يحدث صراع بين قسم المالية و قسم التسويق حيث يمكن أن تكون نزاعات بسيطة و ثانوية أو جوهرية و بالغة الأهمية و قد تكون سلبية كما قد تكون إيجابية أيضا شأنها شأن الصراع القائم بين الأفراد، وقد يكون نتيجة الاختلاف حول السلطة أو الامتيازات الممنوحة لبعض فئات التنظيم، مما يؤدي إلى عدم رضا فئات أخرى، كما يحدث أيضا حول الموارد الخاصة إذا كانت ناقصة أو حول نظام الحوافز المطبق في المنظمة.

بين المنظمة وغيرها من المنظمات *inter organization*

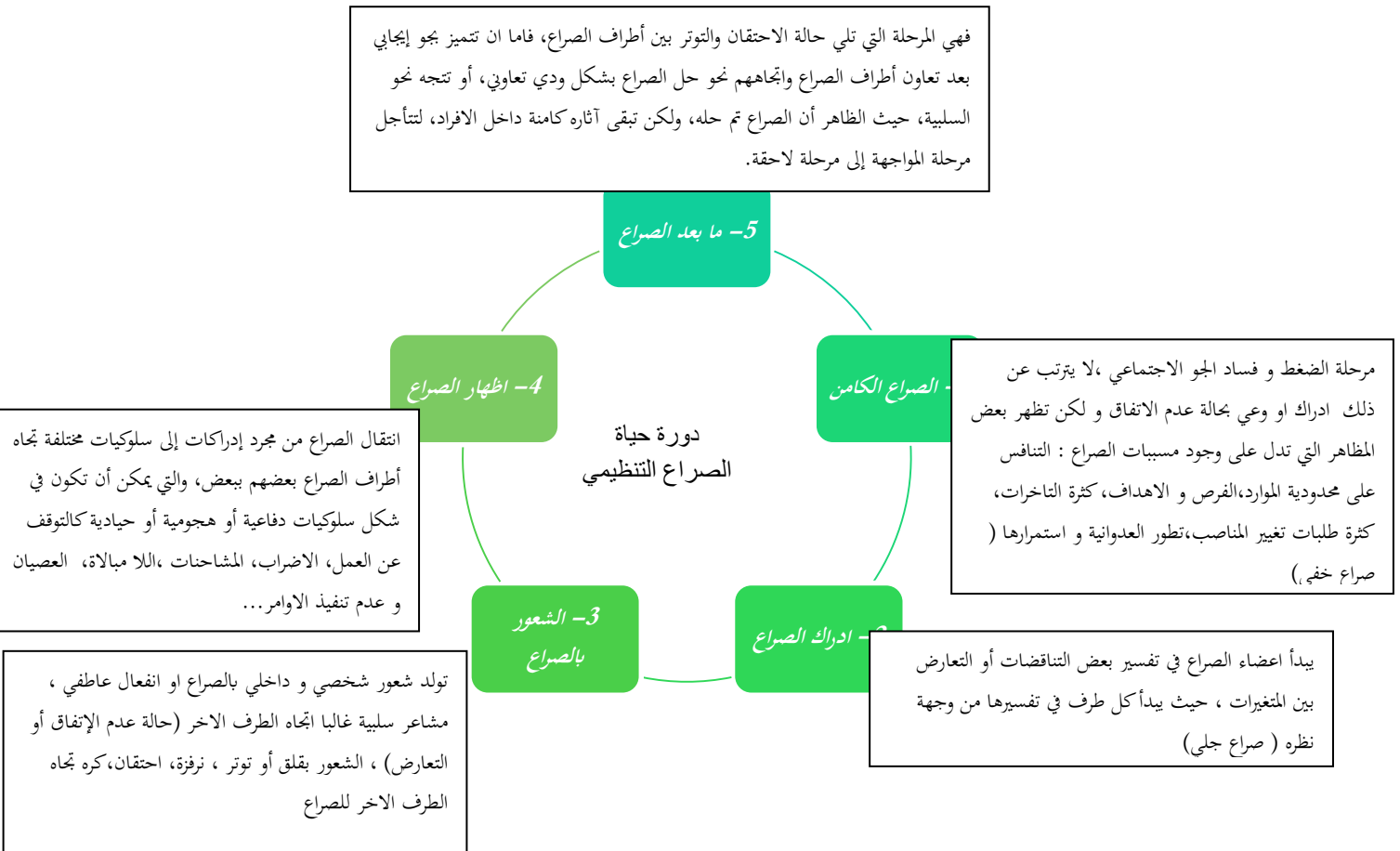
تتعامل المنظمة غالبا مع جهات حكومية و منتسبون و مستهلكون و ممولين بالإضافة إلى تعاملها مع منظمات أخرى قد تتعاون أو تتنافس معها لذلك قد يحصل الصراع أحيانا فيما بينها نظرا لتضارب المصالح أو لتحقيق مطالب معينة أو لتغيير بعض الأمور بما يتلاءم مع متطلبات كل طرف . حيث يسهم هذا النوع من الصراع أحيانا في تحقيق المنافسة بين المنظمة وغيرها من المنظمات مما يترتب عليه دفع المنظمة لتطور منتجاتها و تحسين خدماتها.

المصدر: (عبد الكريم قرشي . رويم فائزة، جوان 2014، الصفحات 88-89) صياغة شخصية

2. دورة حياة الصراع التنظيمي

يعتبر الصراع التنظيمي عملية ديناميكية ينشأ و يتطور عبر مراحل متعاقبة و التي يمكن حصرها كما يلي:

شكل رقم 20: مراحل الصراع التنظيمي



المصدر: صياغة شخصية (أبو القاسم حمدي، 2018-2019، صفحة 18)

و من المهم جدا ملاحظة وتتبع المراحل الاولى في الصراع لان حل الصراع حينئذ سيكون أسهل بكثير مما سيكون عليه الوضع في المراحل المتأخرة ومن ناحية أخرى فان عدم وجود صراع مكشوف في المنظمة يعني بصورة عامة أن هناك صراع خفي وليس أن الصراع غير موجود.

3. اتجاهات المنظمة نحو الصراع التنظيمي

يعتبر الصراع التنظيمي واحدا من بين أكثر الأسباب في حدوث الازمات التنظيمية اذا لم يدر بالشكل الجيد لان التراكمات المتعاقبة للصراعات في مختلف المستويات من شأنها ان تؤزم الامور و تعقد العلاقات لتنتج الازمات التنظيمية و التي تعتبر اشد اثرا و تأثيرا على الكثير من المتغيرات التنظيمية من الصراع ذاته. و يمكن ابراز الاتجاهات التي تتخذها المنظمة اتجاه الصراع التنظيمي وفق التالي:

شكل رقم 21: رؤى المنظمة نحو الصراع التنظيمي

الاتجاه الايجابي: فالصراع في هذه الحالة فرصة جيدة لاستدراك مواطن الضعف في المنظمة و بالتالي قبول الاقتراحات و وجهات النظر المختلفة من اجل تطوير الاجراءات و الاساليب و الهياكل التنظيمية لتحسين الاداء و زيادة الانتاجية و بناء علاقات جيدة بين الافراد

الاتجاه السلبي: فالصراع في هذه الحالة يشتت الجهود و يستنزف موارد المنظمة و يتسبب في زيادة ضغوط العمل على الموظفين مما يقلل من الانتاجية و يضعف الاداء و يوتر العلاقات و يكبح التعاون بين الافراد و ينجر عن ذلك حالات العنف.

الاتجاه المتوازن: ينظر الى الصراع نظرة واقعية فبعض الصراعات مرغوب بها حسب الظروف و الامكانيات ، كما ان هناك بعض الصراعات يمكن تجنبها و اخرى يمكن التعامل معها و ادارتها بطريقة فاعلة ما ينتج عنه حل لمشكلة الصراع.

المصدر: صياغة شخصية بالاعتماد على عدة مؤلفات

ينظر إلى الصراع الآن على أنه يتمتع بإمكانية النمو الإيجابي (Deetz and Stevenson 1986)، يسردان ثلاثة افتراضات تشير إلى أن الصراع يمكن أن يكون إيجابياً، فهما يعتقدان أن إدارة الصراع تعمل كمفهوم أكثر فائدة لعملية حل الصراع، حيث أن بالنسبة لهما: الصراع طبيعي؛ الصراع جيد وضروري؛ وتستند معظم الصراعات إلى اختلافات حقيقية. (Bernard Oladosu Omisore, Ashimi Rashidat Abiodun, November, 2014, p. 119)

III. آثار الصراع التنظيمي و بعض أساليب ادارته

1. الآثار التي يحدثها الصراع التنظيمي

أشار معظم الباحثين المهتمين بموضوع الصراع إلى أن وجود الصراع في المنظمة عند مستوى معين يعتبر مصدرا و حافزا ايجابيا للافراد و الجماعات ، ولكن وصول الصراع إلى مستوى عال قد يترتب عليه آثار سلبية أكثر منها ايجابية .

جدول رقم 14: الآثار الناتجة عن الصراع التنظيمي

الآثار السلبية للصراع التنظيمي	
• يؤدي الصراع إلى حدوث آثار ضارة بالصحة النفسية و الجسمانية للأفراد . مما يؤدي إلى اتجاهات و سلوكيات سلبية اتجاه الآخرين. • الشلل في التصرف الذي يرافق التوتر النفسي و المؤدي إلى الاحباط و الغضب وعدم التأكد و ضعف النفس و انخفاض الروح المعنوية • يدفع كل طرف من الاطراف الصراع إلى التطرف في تقدير مصلحة الشخصية على حساب المصلحة الكلية للمنظمة • عدم الشعور بالرضا الوظيفي لدى الافراد الذين ينشأ بينهم الصراع ، ما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية و عدم تحقيق الفريق الواحد لاهدافه ما قد يعيق العمل الجماعي التعاوني • تؤدي الصراعات إلى انخفاض الاداء و الانتاجية نتيجة لحدوث صراع بين الادارة و العاملين في المنظمة	
الآثار الايجابية للصراع التنظيمي	
• تصحيح الانحرافات و الاخطاء الناجمة عن بعض السلوكيات و الاجراءات التنظيمية مثل الازدواجية في اتخاذ القرار في مسألة معينة او لعدم التجانس بين السلطات و المسؤوليات الممنوحة لبعض المناصب . • يساهم الصراع في تطوير الاساليب و الاجراءات الادارية وفق مناهج علمية عملية أو ما يسمى بـ "محفظة الصراعات" أو الذاكرة التنظيمية لمظاهر الصراع، وهي عبارة عن قاعدة معلومات تحوي جميع الممارسات و الصراعات وأطرافها السابقة، حيث تعتمد عليها فيما بعد في حالة حدوث صراع جديد، ولذلك فمن أبرز سمات المنظمات الحديثة المتطورة هي التعلم التنظيمي، فالمنظمة المتعلمة هي التي تعمل على إرساء منهج التعلم المستمر في جميع ممارساتها وممارسات أفرادها، وفق نظام يوظف عملية التغذية العكسية توظيفاً سليماً؛ • اظهر بعض المشكلات الخفية كأن يظهر الصراع بين فردين في الاحقية للترقية على اعتماد جودة الاداء و تحقيق كفاءة أحسن و لكن الخفي أن احد الاطراف في الحقيقة لا يمتاز بكفاءة جيدة. • إيجاد حلول دائمة للمشكلات حتى لا يتسبب ذلك التراكم الى نشوء صراع تنظيمي مما يستدعي تدخل الادارة و حل المشكلات بصورة دائمة. • اكتشاف قدرات و كفاءات الافراد و حتى بعض السمات الايجابية من جراء بعض الصراعات التنظيمية مثل مهارات حل المشكلات، التفاوض، ادارة المواقف، السلوك الايجابي اتجاه الآخرين. و هذا ما تسعى اليه بعض المنظمات من خلال اثاره الصراع الايجابي التنافسي بين الافراد لاكتشاف الكفاءات الخفية الغير مستغلة (الحديقة الخفية) . • تحسين الاداء من خلال اثاره الصراع الذي يشجع على التنافس الايجابي مقرونًا بزيادة الاداء و الابداع و الابتكار بالاعتماد على نظام مكافآت محفز. اضافة الى زيادة مستوى اداء فرق العمل المبني على اختلاف وجهات النظر و الاراء مما يساهم في تحسين قدرات اتخاذ القرار و زيادة مستويات الابداع و الابتكار و مشاركة المعارف بين الاعضاء منفتحين الذين تتوفر لديهم السلامة النفسية و تسود بينهم الثقة حسب ابحاث (Peterson 2000 & Simons). • تحديد الاحتياجات الفعلية من الموارد و التي تساعد الادارة على تحديد الاحتياجات الحقيقية من الموارد لكل فرد و الذي تؤدي نذرتها الى نشوء صراع • تحفيز العاملين و المديرين على التنافس الايجابي المثمر و فرص العمل . و اشاعة الايجابية • إيجاد فرص للتغيير و التحسن. • اعادة تألف مشاعر العاملين و تنسيق جهودهم	

المصدر: صياغة شخصية اعتماداً على (صلاح الدين عبد الباقي، 2004، صفحة 263) و (أبو القاسم حمدي، 2018-2019، صفحة 20 بتصرف) .

2. خطوات حل الصراعات التنظيمية:

تمر عملية حل النزاعات بخمس خطوات يتم شرحها وفق ما يلي:

➤ **الخطوة الاولى: تحديد سبب الخلاف.** اذ كلما زادت معرفتنا بجذور النزاع، كلما كان من الأسهل علينا المساهمة في حله. من خلال استخدم سلسلة من الاستفسارات لتحديد السبب، مثل "كيف بدأت هذه الحادثة؟" و لتجميع

البيانات المطلوبة. يجب أن نمنح كلا الجانبين الفرصة لشرح جانبهم من القصة مما سيساعد ذلك على فهم المشكلة بشكل أفضل.

➤ **الخطوة الثانية: انظر إلى ما وراء الحادث.** إن وجهة النظر حول الأمر غالبًا ما تجعل الغضب ينمو وينتهي في النهاية بمعركة صراخ أو نتيجة أخرى واضحة ومزعجة. وربما نشأ الصراع من مسألة صغيرة حدثت قبل أشهر، لكن التوتر وصل إلى نقطة حيث يهاجم الطرفان بعضهما البعض شخصيًا بدلاً من التعامل مع القضية الفعلية. يمكنك إقناعهم بالنظر إلى ما وراء الحادث الذي أثارهم لاكتشاف السبب الحقيقي. وسيكون طرح أسئلة مفتوحة مفيدًا. على سبيل المثال، "ما الذي تعتقد أنه حدث هنا؟" أو "متى تعتقد أن المشكلة بينكما نشأت في الأصل؟"

➤ **خطوة الثالثة: طلب الحلول بعد الحصول على وجهة نظر كل طرف،** بمعنى آخر لا بد من تحديد كيفية تغيير الموقف. مرة أخرى، من خلال توجيه أسئلة الأطراف للحصول على اقتراحاتهم: "كيف يمكننا تحسين علاقتنا؟" بصفتك وسيطًا، يجب أن تكون مستمعًا متنبهاً ومتناغمًا مع كل التفاصيل اللفظية وقارئًا ماهرًا للغة الجسد. أنت تريد أن يتوقف المتنازعون عن الجدال ويبدأوا في التعاون، لذلك يجب أن تقود المناقشة بعيدًا عن توجيه أصابع الاتهام والتوجه نحو استراتيجيات حل النزاع.

➤ **خطوة الرابعة: تحديد الحلول التي يدعمها كلا الطرفين المتنازعين ،** حيث إنك تستمع لتحديد أفضل مسار للعمل. ليس فقط من وجهة نظر كل طرف، ولكن أيضًا من حيث فوائد المنظمة، إذ لا بد من بتسليط الضوء على مزايا الأفكار المختلفة. حيث يمكنك أن توصي، على سبيل المثال، بأن زيادة التعاون والعمل الجماعي مطلوبة لحل الصعوبات التي تواجه الفريق والقسم بشكل فعال.

➤ **الخطوة الخامسة: الاتفاق،** اذيجب على الوسيط إقناع الطرفين بمصافحة بعضهما البعض وقبول أحد الخيارات الموضحة في الخطوة الرابعة. والهدف هو التفاوض على اتفاق. ويذهب بعض الوسطاء إلى حد صياغة عقد يحدد الإجراءات والإطارات الزمنية. ومع ذلك، قد يكون كافيًا مقابلة الأفراد وجعلهم يجيبون على الأسئلة التالية: "ما هي خطط العمل التي ستنفذها معًا لمنع النزاعات المستقبلية؟" و"ماذا ستفعل إذا نشأت تحديات أخرى؟ إذا نشأت هذه الأنواع من النزاعات، فيجب حلها داخليًا دون جعلها قضية كبيرة. (Anita Neupane, 2022, pp. 148-149)

3. طرق و نماذج ادارة الصراع التنظيمي

ان ادارة الصراع التنظيمي هي عملية التي تهدف الى تحقيق التوافق بين اطراف الصراع و ذلك لضمان الوصول الى نتائج او مخرجات تتفق مع اهداف المنظمة. هذه العملية تتطلب التشخيص الدقيق للأسباب التي أدت الى الصراع و من ثم تطبيق الاسلوب المناسب للوصول الى الحل الذي يغير الصراعات الناشئة الى صراعات بناءة. و يمكن استعراض بعض الطرق لادارة الصراع التنظيمي وفق ما يلي:

□ **طريقة تخفيف الصراع:** تقوم هذه الطريقة على النظرية التفاعلية للصراع ، حيث تعتمد على ايجاد مواقف للصراع من خلال توفير مناخ مناسب تعرض فيه الافكار و الاراء حتى تصبح محلا للنقاش و ذلك من اجل الوصول الى بعض

الافكار المبدعة ، و من اساليبها: تغيير ثقافة المنظمة أي تعديل الاخلاف و القيم و معايير العمل من خلال طرح فكرة ان الصراع البناء من الامور المقبولة و ان التنافس من العمليات المرغوب فيها، ضم اعضاء جدد للمجموعة عن طريق استقطاب او نقل او تعيين اعضاء جدد ذوي اتجاهات و قيم و مؤهلات جديدة و التي تسهم في خلق منافسة مع الاعضاء الحاليين من هنا يتم احداث صراع، تعيين ناقد القرارات من خلال تكليف شخص يقوم بتحدي الاغلبية بحيث ينتقد البدائل و يقدم الافكار المعاكسة للممارسات الحالية فهو يمثل الشريك المعارض في فريق صنع القرار، أما تغيير الهيكل التنظيمي فيكون من خلال اجراء بعض التعديلات في الهيكل التنظيمي و اعادة تحديد الاختصاصات و تعديل المهام و اصلاح نشاطات الاقسام من اجل ايجاد جو من المنافسة الصحية مما يساعد على تحقيق التطوير في الاداء، و ايضا طريقة استخدام الاتصال مثل التشويش و الحد من توفير او نقل المعلومات الغامضة و التي من شأنها ان تثير الصراع و تدفع المرؤوسين الى السعي للحصول على المعلومات الدقيقة و الكافية.

□ **طريقة تفادي الصراع:** من خلال الانسحاب من الصراع او ابقائه على ما هو عليه ، و تطبق هذه الطريقة في حالة ما اذا كان موضوع الصراع ثانويا. الا ان هذه الطريقة لا تصلح في علاج الصراعات على المدى الطويل كما انها تعطي انطباعا بان الادارة تقبل الصراع مما يزيد من تراكم الصراعات الهادمة ، و تقوم هذه الطريقة على استراتيجية (خاسر-خاسر) .

□ **طريقة تسوية الصراع التنظيمي:** من خلال التقريب بين وجهات النظر المتعارضة و ذلك على اساس التفاوض و تقليل حجم الاختلافات بين اطراف الصراع اعتمادا على الحل الوسط الذي يقوم على التنازل عن بعض الاحتياجات من جانب كل طرف وصولا الى اتفاق عام و مرضي لكل اطراف الصراع. فهذه الطريقة تعتمد على استراتيجية (رابح-رابح)

□ **طريقة مواجهة الصراع التنظيمي:** و ذلك باستخدام القوة او السيطرة في حسم بعض النزاعات من خلال اجبار العمال على اتباع تعليمات الادارة . و تستخدم هذه الطريقة في حالة فشل جهود الاطراف في حل الصراع بالطرق السالفة الذكر او عندما تحدث الصراعات الطارئة و المفاجئة التي تحتاج الى تصرفات سريعة . فهذه الطريقة تعتمد على استراتيجية (رابح-خاسر) حيث تؤدي الى الربح للطرف الاقوى و الخسارة للطرف الاضعف.

□ **طريقة تهدئة الصراع التنظيمي:** من خلال تحقيق الانسجام داخل المنظمة و تخفيف حدة التوتر و الضغط العصبي بين العاملين ، الا انها لا تقدم حل دائم للصراع على المدى الطويل لاعتمادها على تحقيق السلام على المدى القصير .

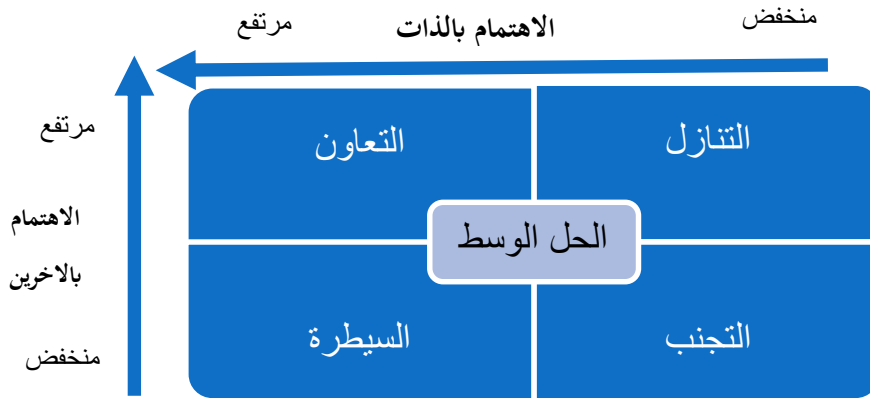
فالصراع ظاهرة طبيعية حتمية تستوجب اختيار انسب الطرق لادارته و لا بد من التعامل معه للحد من الاثار السلبية و الاستفادة من الاثار الايجابية التي يحدثها على مستوى اداء العاملين. (ايهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، 2014، صفحة 91-93)

أما عن مختلف النماذج المرتبطة بالصراع التنظيمي و التي حددت مختلف الاستراتيجيات لادارة الصراع التنظيمي فهي:

أ. نموذج (*1974 kilman & Thomas*)

تتعدد إستراتيجيات وأساليب إدارة الصراع و عليه حددا كل من kilman & Thomas مخططا ذا بعدين يحددان سلوك الفرد وهما بعد التعاون (Cooperativeness) أي الدرجة التي يصلها الفرد في اشباع حاجات الطرف الاخر أين يميل الفرد اكثر الى الاهتمام بالآخرين. اما البعد الثاني فهو بعد الذاتية و الاهتمام تجاه الذات (Assertiveness) و تعني الدرجة التي يصل اليها الفرد في اشباع حاجاته و مخاوفه بميله الى الاهتمام أكثر بذاته. و ينتج عن التفاعل بين هذين البعدين خمس استراتيجيات لادارة الصراع التنظيمي وفق ما يلي:

شكل رقم 22: استراتيجيات ادارة الصراع حسب (1974 kilman & Thomas)



المصدر: (مها مراد علي احمد، نوفمبر 2018، صفحة 278)،

- **استراتيجية التنازل (Obliging):** يتميز هذا الأسلوب بدرجة منخفضة من الاهتمام بالذات، ودرجة مرتفعة بالاهتمام بالآخرين، وفق منطق خاسر/ رابح، ويعرف أيضا بأسلوب التضحية بالمصالح الشخصية لصالح مصالح الاطراف الاخرى، و يظهر ذلك في الايثار و التضحية و الطاعة للطرف الاخر او امتصاص الصراع .
- **استراتيجية التعاون (Integrating):** او ما يعرف بأسلوب حل المشكلات، ويتميز بدرجة مرتفعة من الاهتمام بالآخرين وبالذات على نحو سواء و يكون قائما على الانفتاح و تبادل المعلومات و قبول الاختلافات في وجهات النظر و التعامل بشفافية و وضوح بين اطراف الصراع مما يزيد من الثقة و درجة التعاون بينهم. وقد أضاف (Prein) بأن لهذا الأسلوب عنصرين مختلفين هما المواجهة من خلال التطرق إلى الموقف الذي يدور حوله الصراع وعدم تجاهله أو تجنبه، مع عرضه على الطاولة في مواجهة الطرف الاخر وفتح قنوات الاتصال وتوضيح الغموض وتحليل أسباب و مصادر الصراع هذا من جهة ، أما العنصر الثاني فهو حل المشكلات من خلال تحديد وتعريف المشكلة الحقيقية والحلول لها، وذلك بغية تعظيم رضا جميع الاطراف. وتتسم المعادلة في هذا الأسلوب بمنطق رابح/ رابح، أي جميع الاطراف رابحة في الموقف، الا ان استخدامه المفرط قد يؤدي الى التعب و فقدان الوقت و عدم الاهتمام بالامور الهامة بسبب الانشغال المفرط في تحري الدقة و التفاصيل
- **استراتيجية التجنب (Avoiding):** او ما يعرف بأسلوب الالغاء و الذي يتصف بدرجة منخفضة من الاهتمام بالذات و بالآخرين على حد سواء وفق منطق خاسر/خاسر لذا فهو مرتبط بالانسحاب و الهروب من مواجهة الصراع و التغاضي عن أسبابه و اهمال اهتمامات الطرفين و تجنب كل طرف التعامل مع الطرف الاخر على أن

يستمر الصراع تحت ظروف معينة ومحكمة. وعلى ضوء ذلك تستخدم سلوكيات الاهمال، التأجيل، الفصل الجسدي، والتفاعل المحدود بين اطراف الصراع

• **استراتيجية السيطرة (Dominating):** او ما يعرف بأسلوب المنافسة، و الذي يشير إلى درجة عالية من الاهتمام بالذات، ومنخفضة من الاهتمام بالآخرين، وذلك وفق منطق رابح / خاسر، ويتميز هذا الصراع بتوجيه أحد أطراف الصراع إلى محاولة منافسة الطرف أو الاطراف الاخرى لكسب الموقف لصالحه على حساب الآخرين ومصالحهم واهتماماتهم وأهدافهم، وقد نجد هذا النوع من الافراد المسيطرين يستخدمون السلطة والقوة الرسمية الممنوحة لهم لاختضاع الآخرين لشروطهم، وعند غياب السلطة الرسمية قد يلجئون إلى أسلوب الخداع و المكر لجلب وكسب الرؤساء والمشرفين لصالحهم ولو على حساب زملائهم المتورطين في الصراع معهم

• **استراتيجية الحل الوسط (Compromising):** او ما يعرف بأسلوب التوفيق (اخذ و عطاء) و هنا تحدث المناصفة بين الاهتمام بالذات و الاهتمام بالآخرين حيث يقدم كل طرف تنازلا يصل بهم إلى الحل الوسط الذي يرضي الجميع بما يشعر اطراف الصراع بالعدالة لكون كل طرف قد حصل على شيء و ان كل طرف قد اعطى شيء في ذات الوقت . يمكن استخدام هذه الاستراتيجية في حالة أن طرفي الصراع يودان الوصول إلى حلول مؤقتة لمشكلة معقدة أو عندما يتم استخدام إحدى إستراتيجيات الصراع الاخرى دون جدوى ، كما تعتبر هذه الإستراتيجية مناسبة للمواقف التي يعتبر فيها الوصول الى حل سريع أكثر أهمية من الوصول الى حل افضل . كما انها تكون مناسبة في حالة الصراعات طويلة الامد. (مها مراد علي احمد، صفحة 279) بتصرف

ب. نموذج *Evrard & Morrison* ، 1990:

فهذا النموذج يقوم على فكرة انه على ضوء نموذج *kilman & Thomas* يمكن تحديد السلوك في مواقف الصراع طبقا لعامل الاهتمام بالعلاقات و كذا الاهتمام بالنتائج ، و بناءا على هذين العاملين يمكن استخلاص خمس استراتيجيات لادارة الصراع التنظيمي وفق ما يلي:

شكل رقم 23 : نموذج *Evrard & Morrison* 1990



المصدر: صياغة شخصية اعتمادا على إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، 2014، صفحة 96-97

يلخص الجدول الموالي اهم الاستراتيجيات التي اقترحها مجموعة من الباحثين في مجال الصراع التنظيمي

جدول رقم 15: بعض استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

الأكراه، التسوية، الانسحاب، التلطيف، حل المشكلات	1974	Blake & Mouton
التحكم، عدم المواجهة، التوجه نحو الحل	1982	Putman & Wiston
عدم المواجهة، التحكم، التوجه نحو الحل	1990	Quinn & Faerman & Thompson
التعاون، التنافس	1990	Deutsch
احتواء الصراع، اللين، اتحاد الصراع، حل المشكلات	1993	Pruitt

المصدر: (أحمد فتحي الحيت، سهى عبد الرؤوف عبد العال، ديسمبر 2017، صفحة 05)

الخلاصة

إن الصراع داخل المنظمة يمكن فهمه على أفضل نحو باعتباره عملية ديناميكية تكمن وراء مجموعة واسعة من السلوكيات التنظيمية. ولا يشير مصطلح الصراع إلى الظروف السابقة له، ولا إلى الوعي الفردي به، ولا إلى حالات عاطفية معينة، ولا إلى مظاهره الواضحة، ولا إلى بقايا مشاعره، أو سابقته، أو بنيته، ل إلى كل هذه العناصر مجتمعة باعتبارها تاريخًا لحلقة الصراع. (Louis R. Pondy, p. 319)

نظرًا لأن الصراع أمر لا مفر منه على ما يبدو، فمن الواضح أنه من الضروري أن يكون المديرون قادرين على التعرف على مصدر الصراع، ورؤية إمكاناته البناءة والمدمرة، وتعلم كيفية إدارة الصراع وتنفيذ تقنية حل الصراع بطريقة عملية (Fleerwood, 1987).

ان الطرق و الاساليب المتبعة في ادارة الصراع التنظيمي لها ايجابياتها و سلبياتها و لا يوجد خيار مثالي لواحدة منها ملائمة لكل المواقف و عليه فان الادارة الناجحة هي التي تتوصل الى تطبيق الاسلوب الاكثر فاعلية في مواجهة الصراع

المحاضرة الحادية عشر : الشخصية الانسانية و الفروقات الفردية

تمهيد

يرتبط السلوك التنظيمي بدراسة لسلوك الفرد داخل بيئة العمل، ويشمل كيفية تصرف الأفراد بمفردهم أو عند تفاعلهم مع الآخرين داخل المنظمة أو خارجها، إذ يؤثر هذا على مدى أدائها وقدرتها على تحقيق الكفاءة، وتحسين الإنتاجية، وإثارة الابتكار، حيث ينطوي ضمن ذلك تفاعل العديد من الشخصيات التي تحدد الفروقات الفردية بين افراد المنظمة. تعتبر الشخصية الإنسانية أهم لغز يسعى الإنسان إلى فهمه. حيث يؤدي تفهمها ومعرفة أسرارها، وما يحركها وما يكونها، وما يشكل تصرفاتها وسلوكها، إلى زيادة فاعلية التعامل مع البشر أفرادا وجماعات، ومن ثم يزيد من قدرة الإدارة في أي منظمة على إدارة السلوك الإنساني بها بكفاءة وفعالية.

I. الاطار العام للشخصية الانسانية

1. مفهوم الشخصية الانسانية

تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الشخصية فقد توصل الباحث Allport عام 1937م إلى أن هناك أكثر من خمسين تعريفاً متبايناً لمصطلح الشخصية فحسب (Capretz et al, 2015) الشخصية هي "مجموعة من العوامل الثقافية، والاجتماعية، والوراثية، والاسرية، والتربوية (Sandy & al, 2016)، هذه العوامل تكون في مضمونها نمودجا متفردا من العمليات السلوكية والعقلية التي تميز الفرد في التصرفات، و الصفات والميول، وأن كل فرد يختلف عن الآخر في هذه السمات". (عبد الحميد عبد الله محمد الهنداوي، 2017، صفحة 218)،

الشخصية هي عبارة عن "مجموعة مستقرة نسبيا من الخصائص النفسية والتي تؤثر على طريقة الفرد في تفاعله مع البيئة وتحدد كيف يشعر ويفكر ويتصرف ومن ثم فهي تعكس نمط الشخص في تفاعله مع العالم المحيط فهي مزيج من السمات والأنماط التي تؤثر على سلوكهم وفكرهم ودوافعهم وعاطفتهم".

و يرجع الاختلاف في تعريف الشخصية الى تعقد دراسة الشخصية الانسانية هذا من جهة، من جهة اخرى يعود ذلك الى اختلاف وجهات النظر اليها . و تجدر الاشارة الى ان تعدد سمات و خصائص و جوانب الشخصية الانسانية جعل من الصعب وجود تعريف موحد لها بين الباحثين في مجال السلوك الانساني عموما. و عليه يمكن للتعاريف المختلفة المرتبطة بالشخصية ادراجها في الحاور التالية:

- **المظهر الخارجي:** مظاهر السلوك الخارجي الممكن ملاحظتها.
- **التكوين الداخلي او العمليات العقلية:** كالدكاء و الشعور... الخ
- **الشخصية كمثير:** و التي يعني انها مؤثر اجتماعي في الآخرين بشكل قوي و الذي ينطوي في تقليد الآخرين لفرد معين و تأثرهم في اتخاذ القرارات بشكل مباشر او غير مباشر بقيادة الرأي .
- **الشخصية كاستجابة:** و تعني الانماط الخاصة بالسلوك او التصرفات المتعددة في شكل تغيرات في الوجه او اشارات حركية او قرارات او آراء بشأن مواقف معينة و التي يستجيب بها الفرد للمثيرات المختلفة.
- **الشخصية كمثير وسيط بين المثيرات و الاستجابات:** و يعني ان الاستجابة لا تقف على المثير فقط و انما تتعلق ايضا على خصائص الشخصية. حيث ان هذه الاخيرة تعتبر متغيرا وسيطا بين المثير و الاستجابة و من ثم فان طبيعة هذه الخصائص تؤثر بدرجة ملموسة على نوع و شدة الاستجابة المطلوبة. (بالل، 2002، الصفحات 23-24)
- و عليه فان الشخصية الانسانية هي تشكيلة من الخصائص التي تتبلور في نظام متكامل ديناميكي و التي تحدد علاقة الفرد بغيره و استجابته للمواقف التي تواجهه .

أما من أبرز السمات الخمس الكبرى المميزة للشخصية الانسانية ، فنذكر :

✓ **الانفتاح:** و التي تتضمن خصائص مثل الانفعال، والتواصل الاجتماعي، والثرثرة، والحزم ،والقدرة الكبيرة على التعبير العاطفي.

✓ **الود:** يتضمن هذا البعد من الشخصية سمات مثل الثقة، والإيثار، واللطف، والعاطفة، والسلوكيات الاجتماعية الأخرى.

✓ **الضمير:** تتضمن السمات المشتركة لهذا البعد مستويات عالية من التفكير، مع السيطرة الجيدة على الانفعالات والسلوكيات الموجهة نحو الهدف.

✓ **الاستقرار العاطفي:** يميل الأفراد الذين لديهم هذه السمة إلى تجربة الشعور بعدم الاستقرار العاطفي، والقلق، وتقلب المزاج، والانفعال، والحزن.

✓ **الانفتاح على التجربة:** تتميز هذه السمة بخصائص مثل الخيال والبصيرة، ويميل الأشخاص الذين يتمتعون بهذه السمة إلى أن يكون لديهم أيضاً مجموعة واسعة من الاهتمامات. (Jitender Jadon)

2. خصائص الشخصية الانسانية

تجدر الإشارة الى أن شخصية كل فرد تتميز بسمات او صفات¹ خاصة بها وتتصف بنوع من الثبات يبدو في مواقفها واتجاهاتها وأساليب تعاملها، وفي المقابل تخضع للتغير والتطوير، وهذا ما تحدده مكوناتها من البيئة الاجتماعية والتنظيمية (2008; Wang & al).

- الشخصية شيء مجرد غير ملموس او محسوس و في غاية التعقيد.

¹ الصفات هي الخصائص الثابتة نسبياً التي تصف شخصية الفرد، مثل صفة الحياة، الكسل، العدوانية، الطموح، المرح، الولاء، الانضباط، الطول، البياض، وغيرها. وكلما كانت الصفة أكثر وضوحاً وتكراراً لدى الفرد كانت هذه الصفة أكثر أهمية في وصف الفرد. كما ان الافراد جميعاً يحملون نفس الصفات الا أن الفارق بينهم هو في درجة وضوح كل صفة عند كل فرد منهم

- تختلف الشخصية من شخص الى آخر من حيث الدوافع و الميول و القيم و العادات و الاتجاهات و القدرات. و هذا ما يعكس التمايز و الاختلاف بين الناس
- تحتوي الشخصية الواحدة العديد من المكونات جسمية و نفسية و انفعالية و شعورية و لا شعورية ذاتية و بيئية ، تختلف من حيث نوعها و درجتها و التي تمثل جانبا مهما من مفهوم الشخصية (مؤمن عبد العزيز عبد الحميد، 2015، صفحة 156).
- حدوث التنافر أو التشابه بين الشخصيات وبعضها ، و يرجع ذلك إلى مدى التقارب والتوافق بين الشخصيات والسمات والصفات، والذي يفسر ذلك أكثر قول رسول الله صلى الله عليه وسلم "الأرواح جنود مجندة فما تعارف منها ائتلف وما تناكر منها اختلف"
- ان مكونات الشخصية تأخذ طبيعتها و حجمها ليس فقط من تفاعلها مع بعضها و انما ايضا من تفاعلها مع البيئة التي يحثك بها الفرد كالأسرة و الاقارب و المنظمات .
- تنتظم مكونات و خصائص الشخصية في نظام متكامل يفسر سلوك الفرد تجاه نفسه و الآخرين و البيئة و عليه فان مفهوم الشخصية يشير الى انما نظام و نسق للتصرفات و السلوك اين تتفاعل المكونات او العناصر التي تشتمل عليها الشخصية لتشكل نسقا او نظاما متكاملا اكبر بكثير من مجموع المكونات و التي تتفاعل مع بعضها البعض و مع البيئة مكونة هوية مميزة للفرد. (احمد ماهر، 2014، صفحة 174
- الشخصية تتطور و تتشكل من خلال عملية التفاعل الاجتماعي و التكيف مع البيئة فهي تتميز بالحركية و التفاعل المكتسب بين الفرد و البيئة التي يتواجد فيها اذا ان الافراد يتأثرون بمختلف المتغيرات البيئية السائدة تائرا مختلف من شخص لآخر حسب طبيعة التفاعل السائد بينه و بين البيئة و ان هذا التأثير المكتسب يؤدي الى حصول الفرد على تكوين شخصي متميز عن غيره.
- ان الخصائص المميزة للفرد لها صفة الاستمرارية اي انما لا تتغير لفترة طويلة.
- ان الخصائص المميزة للفرد هي المحدد الرئيسي لسلوكه. هذه الخصائص تؤثر في سلوك الفرد في مختلف المواقف.(خضير كاظم حمود، 2002، صفحة 71) بتصرف.

3. أهمية دراسة الشخصية الانسانية

ان من بين الاهميات التي تولى لدراسة شخصية الافراد ما يلي:

ان فهم الشخصية يحقق إدراك نمط تفكير الافراد و ايضا التعرف على فهم الفروق الشخصية المختلفة للافراد في التنظيم.

(2016 , Xiaochun & al.)

- التعرف على نقاط القوة والضعف عند العاملين .(Knyazev & al , 2006)
- العمل على توظيف قدراتهم المختلفة بشكل صحيح (Tisha & al , 2016)
- تركيز دراسة أنماط الشخصية على العوامل المؤثرة في دراسة سلوكيات الافراد من حيث الشخصية، الدوافع، الادراك والتعلم، القيم ، و هذه العوامل تؤدي دورا أساسيا في سلوك الفرد في التنظيم (Zhang, 2007)

- تسهم دراسة أنماط الشخصية في خدمة العملية الادارية حيث ترتبط إيجابيا بزيادة الانتاجية والانسجام وإيجاد نوع من الاستقرار الوظيفي عن طريق حل الصراعات وتحسين جودة العمل.
- تركز دراسة أنماط الشخصية على الجماعات من حيث نشاطها وتطورها و الاسس التي تقوم عليها، وتأثير القواعد، والتقاليد التي تحكم سلوك الافراد في التنظيم (2015.Capretz & al).
- الادارة معنية أيضا بمعرفة أنشطة الجماعات و تأثيرها على المنظمات .و لقد سهل علم النفس وعلم الاجتماع لعلم الادارة كيفية التعامل مع هذه الجماعات، فالمدرء معنيون بما يدور في هذه التنظيمات (2006. Knyazev & al).
- يجب أن يكون المدير ملما بنظريات علم الشخصية (النفس ، والاجتماع) لتكون له القدرة على كيفية تطويع سلوكيات الافرا (2016,Vladimir & al). (عبد الحميد عبد الله محمد الهنداوي، 2017، صفحة 219).

III. أصناف الشخصية و محدداتها

1. أصناف الشخصيات الانسانية

تعددت النماذج التي حددت انواع الشخصيات و ذلك وفق ما يلي:

جدول رقم 16: بعض انماط الشخصية الانسانية

الشخصية المفتوحة	أصحاب الشخصية المفتوحة يتسمون بأنهم أشخاص ودودون وسريعون في إقامة العلاقات الاجتماعية مع الآخرين، إذ يُظهرون مستوى عالٍ من المشاركة الاجتماعية، ويستمتعون بالتواجد مع الناس، ويحبون أن يكونوا ضمن مجموعة كبيرة، كما أنهم نشيطون، ويميلون إلى المشاركة في العديد من الأنشطة
الشخصية المقبولة	يمكن لأصحاب الشخصية المقبولة بأن يتعاونوا جيدًا مع الآخرين عند إبعاد الاحتياجات الشخصية جانبًا أثناء الانسجام مع أقرانهم، حيث إنهم يتقنون بالآخرين، ويعتمدون على نراحتهم وقدرتهم، وغالبًا ما يشعرون أنهم بحاجة لمساعدة الآخرين، ويمكنهم تحقيق الإشباع من خلال تقديم الدعم
الشخصية الواعية	يتسم أصحاب الشخصية الواعية بالثقة، إذ يشعرون بالقدرة على تحقيق الأهداف، ويعتبرون متفوقين، ويرغبون أن يُنظر إليهم على أنهم ناجحون
الشخصية الحذرة	ينظر أصحاب الشخصية الحذرة إلى المشكلات من كل زاوية قبل التصرف أو قبل اتخاذ القرار، في حين يتصرف أولئك الذين لا يتسمون بالحذر بالتحدث واتخاذ إجراء قبل أن يفكروا بالأمور
الشخصية الواعية بالذات	يتسم أصحاب الشخصية الواعية بالذات بالحساسية لما يعتقد الآخرون عنهم وما يقولونه، إذ إنهم يكرهون النقد، ويُعتبرون حساسين للرفض، في حين أنَّ الشخص غير الواعي لذاته لا يهتم أو ينزعج من أن يحكم عليه الآخرون
الشخصية المغامرة	يبحث الأشخاص ذوو الشخصية المغامرة عن تجارب جديدة، إذ إنهم يكرهون الروتين، كما إنهم لا يظهرون الخوف من تحدي السلطة، ونقد الأعراف والعادات السائدة، ويمتازون بالقوة، والقدرة على تحمل المخاطر، في المقابل يكون أولئك الذين لديهم حس أقل للمغامرة محافظين على القيم التقليدية، ويفضلون الأمن ومنطقة الراحة على المغامرة
الشخصية A, B, C, D	
الشخصية من النوع A - المنطلق - المنجز	هؤلاء الأشخاص يعطون الأولوية القصوى للوقت ويستخدمونه بحكمة وكفاءة. إنهم استباقيون، وتنافسيون، وطموحون، ومنظمون جيدًا. إنهم يرغبون دائمًا في العمل في ظل المخاطر، والخروج من منطقة الراحة. إن معظم الأشخاص من هذا النوع مدمنون على العمل ويعملون في تعاون. و هم من أصحاب الإنجازات العالية ويميلون إلى الاهتمام بالمكانة الاجتماعية. لذا، في الوضع الطبيعي، لا يحصلون على الرضا من الوظيفة. إنهم ملامون لأن يكونوا رواد أعمال. إنهم يميلون إلى أن يكونوا أكثر توترًا وقلقًا. لذلك، فإنهم يتفاعلون أحيانًا بعدوانية واستباقية لتحديد الأهداف وبدء الإجراءات لتحقيق هذه الأهداف.
الشخصية من النوع B - شخصية مرتاحة واجتماعية	يقوم الأشخاص من هذا النوع بأداء كل شيء بشكل طبيعي وبطريقة مرتاحة ومتسقة وثابتة تجاه كل حدث وشخص وهدف. وهم أكثر هدوءًا وثباتًا ويؤثرون بحدوء على الآخرين لتحقيق الأهداف. وهم يحترمون الآخرين ويتفاعلون اجتماعيًا للتأثير عليهم.. وبحصل الأشخاص من هذا النوع على الرضا من المكانة الاجتماعية والحب والرعاية. لذا، فهم مناسبون للممثلين والكتاب والمعالجين ومحركي المجتمع ومنسقي المشاريع وما إلى ذلك. وقد لا يكون هؤلاء الأشخاص مناسبين لأي مشاريع تحتاج إلى أشخاص أكثر توجهًا نحو العمل، ولديهم حالة من الاستعداد للانطلاق مثل رجال الإطفاء. ويحتاج المديرون إلى تذكيرهم بالهدف الذي يجب تحقيقه في الدقائق الأخيرة.

يحاولون أن يكون مثاليين في أي وظيفة يشغلونها. لذا، يقوم هؤلاء الأشخاص بفحص ما يقومون به من مهام و أعمال عدة مرات قبل تقديمها بشكل نهائي. كما يتمنون الحصول على وظيفة مثالية من الآخرين. وهم أقل وعياً بمرور الوقت بسبب الحاجة إلى تحقيق نتيجة ممتازة. فهم كثر موثوقية. بل إنهم يرغبون في تعديل القواعد وكسرها من أجل أن يكونوا مثاليين. وهؤلاء الأشخاص أكثر علماً وذكاءً وإيجابية في تعلم المبادئ والأساليب الجديدة للحصول على التميز في العمل. وهم لا يرغبون في الانخراط في صراع مع الآخرين لأنهم يرغبون في الحصول على أداء عالي الجودة.	الشخصية من النوع C - المثالي الملتزم بالقواعد
غالباً ما يشعر هؤلاء بالتوتر والعزلة والوحدة والسلبية ولكنهم يحتفظون بهذه الأشياء داخل أنفسهم ولا يظهرونها. و لا يشاركونها مع الآخرين بسبب الخوف من الرفض أو الانتقاد من قبل الآخرين. لذلك، فإنهم يكتبون مشاعرهم ويبدون ودودين ومسالمين وحساسين لمشاعر الآخرين. كما أنهم يحتفظون بنظرة واقعية للحياة ويتمنون الأمان وهم مزنون إلى حد ما. إنهم يميلون إلى السلبية والتوتر و في هذه الحالة، غالباً ما يبدو أنهم قلقون ومتشائمون وكثيرون بشأن المديرين والمنظمة وحتى حياتهم. يحتاج المديرون إلى العمل بشكل إبداعي مع مثل هؤلاء الأشخاص. للحصول على أفضل ما لدى هؤلاء الأشخاص. إذ إنهم يحتاجون إلى المزيد من الرعاية والتوجيه والتحفيز المستمر.	الشخصية من النوع D - متوترة وحساسة للآخرين

المصدر: (Madhu Paudel, 2023, pp. 26-29)

في حين أن Handy Acronym عرض خمس أبعاد التي تعكس اغلب سمات للشخصية وفق الآتي:

- **الشخصية المتمتعة بالضمير الحي:** وهذه الشخصية تتمتع بيقظة الضمير الحي وبالقيم والاخلاق العالية، وتخاف من ممارسة تصرفات تؤذي الغير، وتشعر بمسؤوليتها تجاه الآخرين، ويمكن الاعتماد عليها عند الحاجة، وعكس هذه الشخصية هي الشخصية التي لا تشعر بالمسؤولية تجاه الغير ولا تضع حساباً للآخرين.
 - **الشخصية المحبوبة (المقبولة لدى الآخرين):** وتوصف هذه الشخصية بأنها الشخصية الودودة أو الدافئة أو المحبوبة، وتتسم بصفات عدة منها سمو الاخلاق، والطيبة، والعاطفة الجياشة، والتعاون، والاهتمام بالآخرين، وتقديم العون لهم، ويقابلها الشخصية العدوانية غير المتعاونة، سريعة الغضب والانفعال والتهجم على الغير.
 - **الشخصية العصبية:** وتتسم هذه الشخصية بالقلق والحزن والكآبة والعدوانية، وتقابلها الشخصية الهادئة، الامنة، المتزنة، ورابطة الجياشة.
 - **الشخصية المنفتحة (الانفتاح على الخبرات والافكار الجديدة):** وهذه الشخصية تتصف بدرجة عالية من المرونة، وحب الاطلاع والتعلم، وحب التغيير والاستفادة من خبرات و افكار الغير، ويقابلها الشخصية التي تتصف بصفة الجمود، والمعارضة للتغيير، وانفتاح محدود للافكار الجديدة وبالثبات على الوضع الحالي.
 - **الشخصية المنبسطة:** وهذه الشخصية تتصف بأنها شخصية اجتماعية، ومنطلقة وودودة، وتكثر من الكلام، وتتسم بالالحاح في الحصول على الشيء، ويقابلها الشخصية التي تتمتع بالهدوء والنجل والحذر والشعور بالراحة عندما تكون منفردة بنفسها. (علي سعد الموسوي، 2020، صفحة 04)
- في حين أن Briggs Myers قدم التصنيف التالي على اساس الاسلوب الذي يتبعه الفرد في جمع المعلومات و تشغيلها و ادراكها و تحليلها و اتخاذ القرار.
- **الاحساس والحس:** الافراد الحسيون هم الافراد الذين يعتمدون الاسلوب الحسي في جمع وتشغيل وإدراك وتحليل المعلومات، فجمع المعلومات لديهم يتم من خلال استخدام حواسهم الخمس، ويستخدمون أسلوباً منظماً لجمع الحقائق المفصلة والدقيقة، ويميلون الى التعامل مع الاشياء الواقعية والملموسة، وينفذ صبرهم من النظريات والاشياء

المجردة. كما أنهم عمليون للغاية ويفضلون اتباع الروتين والأوامر. وفي المقابل فإن الأفراد الذين يعتمدون على الحدس والتخمين لجمع المعلومات فإنهم يعتمدون في ذلك على أدلة ذاتية وعلى الحدس والالهام، ويميلون إلى تفضيل النظريات ويشعرون بالملل من كثرة التفاصيل، ومثل هؤلاء يكون من السهل عليهم حل المشاكل، فهم ليسوا عمليين ويعتمدون عادةً على عمليات اللاوعي. .

• **التفكير والشعور** : الشخصيات التي تتسم بصفة التفكير تعتمد الأسلوب العقلي في تقييم البدائل وصناعة القرار، وترن الأدلة بطريقة موضوعية وغير عاطفية، وتصدر الأحكام عن الأفراد والأحداث والحياة بشكل عام على أساس المنطق والتحليل والاستنتاجات المحققة أكثر منها على أساس العاطفة والقيم والدفع الشخصي وقد تميل إلى الأخذ في الاعتبار قيم ومشاعر الآخرين. في حين أن الشخصيات التي تتسم بصفة الشعور تفان هؤلاء لأشخاص يبنون قراراتهم عموماً على قيمهم الشخصية وعواطفهم.

• **الحكم والادراك** : بعض الأفراد يفضلون السيطرة وإصدار وتوجيه الأوامر للآخرين ويستمتعون بالاستحواذ على صناعة القرار دون إشراك الآخرين وتتصف شخصياتهم بالحزم والحسم والثقة بالنفس. و يحبون أن يكون عالمهم منظماً. وفي المقابل فإن الشخصية الإدراكية تعد أكثر مرونة وانفتاحاً و عفوية، وأكثر قدرة على التكيف مع الظروف البيئية، وترغب دائماً في جمع المزيد من المعلومات قبل أن تتخذ القرار أو تصدر الحكم، وتعد شخصية غير تحكمية، وقادرة على رؤية وتقدير جوانب المشكلة، وترحب دائماً بالمعلومات الجديدة.

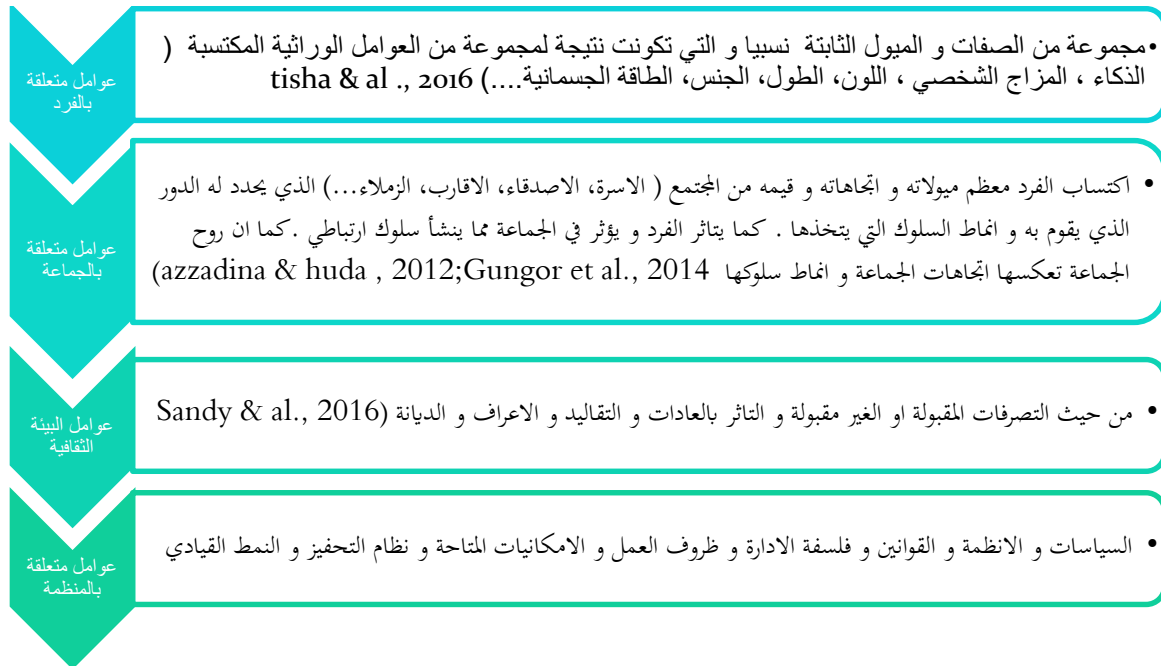
• **الانطواء / الانفتاح** : أن الأشخاص الذين يتصفون بصفة الانطواء يميلون إلى صناعة القرار بطريقة مستقلة دون أخذ الظروف المحيطة إلى حد ما بعين الاعتبار، ويتميزون بالهدوء والجدية في العمل، ويفضلون العمل منفردين بعيداً عن الآخرين، ويتصفون بالتحفظ اجتماعياً ولا يرغبون في أن يقاطعهم أحد أثناء قيامهم بأعمالهم. كما أنهم يفضلون الهدوء. أما الأشخاص المنفتحون (المنبسطون) فيتميزون بالانفتاح على البيئة المحيطة بهم سواء الأفراد أو الأحداث فهم ودودون ، و واثقون من انفسهم , ويسعون إلى اتخاذ القرارات بالتشاور مع الآخرين, وهم منفتحون اجتماعياً, ويفضلون العمل مع الآخرين. (علي سعد الموسوي، 2020، صفحة 05)

2. محددات الشخصية الانسانية

يلعب مفهوم الشخصية دوراً كبيراً في مجال العمل حيث تؤثر الشخصية في طريقة إدراك الفرد لبيئة عمله وفي تقييمه واستجابته لعمله. فسلوك الفرد هو نتاج للتفاعل المستمر بينه والموقف ، فالخصائص الشخصية تؤثر وتتأثر بالعوامل المختلفة في مجال العمل. إذ أن العامل الذي يسعى إلى تحقيق رغبته في شغل مركز معين في المنظمة ينظر إلى العمل على أنه إما مسهل أو معرقل لتحقيق رغبته ومن ثم يبدي استجابات وردود أفعال تختلف باختلاف نظرتة للعمل وبمدى إسهام العمل في تحقيق رغبته.

يمكن ايضاح اهم العوامل التي لها تاثير على الشخصية وفق ما يلي:

شكل رقم 24 : المحددات المكونة للشخصية الانسانية



المصدر: صياغة شخصية بالاعتماد على عدة مؤلفات

من ناحية اخرى تضاف بعض المكونات التي تدخل في تركيب الشخصية الانسانية كما هو موضح في الشكل 25:

شكل رقم 25 : مكونات الشخصية الانسانية



المصدر: (صلاح الدين عبد الباقي ، 2005، مصر، الصفحات 88-90) صياغة شخصية

IV. النظريات المفسرة للشخصية الانسانية و علاقتها بالسلوك التنظيمي:

1. النظريات المفسرة للشخصية الانسانية

يمكن استعراض ابرز النظريات التي فسرت الشخصية الانسانية كما يلي:

جدول رقم 17 : النظريات المتعلقة بالشخصية الانسانية

نظرية التحليل النفسي (فرويد)	الشخصية هي حاصل تفاعل بين الانا الدنيا (الغرائز كغريزة البقاء) و الانا الوسطى (التفكير ، الادراك، الحكمة و العقلانية اي الجزء الواعي من العقل) و الانا العليا (بحكمه مبدأ المثالية و الابتعاد عن السلوكات الغريزية). ان الفكرة هنا هي إيجاد توافق بين الجزء الشعوري و اللاشعوري للانسان ، و وفق تحقق التوازن بين هذه التفاعلات يصبح الانسان ايجابيا
نظرية النضج	دراسة الشخصية و تحليلها من خلال الخصائص و الصفات التي تتكون منها كل مرحلة من مراحل نمو الانسان و اهتمت بدرجة الوعي لديه ، هذه الدرجة هي التي تفصل بين كل مرحلة و اخرى وصولا الى درجة النضج و الرشد
نظرية السمات	تقسم الانسان الى ثلاث فئات (سليبي، ايجابي، عدواني) كل فئة تحمل صفات و خصائص منها ما هو موروث و منها ما هو مكتسب من البيئة المحيطة - سلبية: الانعزال و الانطواء فهي بحاجة الى الاستقلال و عدم الاعتماد على الاخرين و تعمل على اشباع حاجاتها بنفسها و امكانياتها الخاصة - ايجابية: التمتع بالروح الجماعية و الرغبة في التعاون و الشعور بالمودرة للاخرين. - العدوانية: المشاكسة و حب الذات و العدوان و استغلال الاخرين و استخدام القوة و النفوذ و السيطرة بالاعتماد على مبدأ البقاء للأقوى.
نظرية الانماط	تقسيم البشر الى أنماط و لكل نمط خصائص و صفات متقاربة (انطوائي، مشارك، مشاكس...)، فالانسان الانطوائي تتجه الرغبة عنده نحو الاهتمام بالذات في حين ان المشارك تتجه رغبته نحو الاهتمام بالآخرين أما المشاكس فتتجه الرغبة عنده نحو الاخرين لاستغلالهم من اجل تحقيق الذات.
النظرية النفسية الاجتماعية	التي تركز على دور التعاون و ما ينجر عنه من خبرة و تجربة و دور العوامل الحضارية و الجماعة و علاقتها بالفرد مع العوامل الموروثة . و اكدت النظرية ان الشخصية تتعدل في كل مرحلة من مراحل النمو و تكتسب صفات جديدة.
نظرية مراحل الرشد	و التي قسمت الى مراحل عدة تبدأ من الثلاثين وصولا الى الخمسين و الستين.

المصدر: (سعيد كرومي، 2020-2021، الصفحات 102-103)

2. تأثير الفروق الفردية في مجال العمل

تمثل الشخصية عنصرا هاما في دراسة السلوك التنظيمي ، حيث أنها تؤثر على سلوك الفرد و على طريقة تفاعله مع الاخرين في المنظمة .فهناك كثير من الأبحاث و الاستنتاجات التي ركزت على دراسة الشخصية العاملة أو شخصية الفرد في حالة النشاط و العوامل المؤثرة فيها و بها و محاولة تفادي الانعكاسات و السلبيات الناتجة عن بيئة العمل أو طبيعة العمل أو علاقات العمل و استثمار الإمكانيات و القدرات الكامنة في شخصية الفرد العامل و دراسة سماتها و خصائصها .

تؤثر الفروق الفردية الناتجة عن الخصائص الشخصية للأفراد على كيفية أدائهم لاعمالهم لان سماتهم تؤثر على سلوكهم في العمل من خلال جملة من الابعاد يمكن توضيحها في الشكل 26:

شكل رقم 26: تأثير الفروقات الفردية في مجال العمل



المصدر: (حاجي كريمة، 2019-2020، صفحة 09)

3. علاقة الشخصية بالسلوك و الأداء

يمكن الإستفادة من دراسة الشخصية الإنسانية في بعض مجالات الإدارة، ومنها على سبيل المثال: مجال الاختيار والتعيين للقوى العاملة المطلوبة؛ حيث تهدف عملية الاختيار إلى البحث عن الشخص المناسب للوظيفة . وذلك عن طريق تحقيق التوافق بين مواصفات الشخص ومواصفات الوظيفة. ولكي يتحقق ذلك، لابد من دراسة شخصية الفرد، والتعرف على جوانبها المختلفة، من خلال مراحل عملية الاختيار، كإجراء الاختبارات بأنواعها المختلفة، وعقد المقابلات الشخصية، ويتم الإستفادة من هاته الأخيرة بصفة خاصة في بعض الوظائف كالتي تستلزم التعامل مع الجمهور (العلاقات العامة، وظائف البيع والإعلان). كذلك يتم الإستفادة من دراسة الشخصية الإنسانية، في اختيار الأشخاص الصالحين لشغل الوظائف القيادية في المنظمة نظراً لما تتطلبه هذه الوظائف من صفات معينة في الأشخاص الذين يتولونها فحسب ما قاله ريان تراسي (كُرس نفسك للتطوير الشخصي المستمر، فأنت أثنى مواردك).

فدراسة الشخصية و قياسها يضمن إستثمار ألامثل للموارد البشرية و من ثم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، إضافة إلى امكانية التعرف على شخصيته من حيث الايجابية او السلبية او العدائية و المسالمة و كذا القيام بعملية الترقية و غيرها من الامور التي تساعد الادارة على معرفة كيفية التعامل مع سلوك و شخصية العامل لتحقيق اهداف المنظمة.

يمكن لمقاييس الشخصية و منها مقاييس الميول و القدرات التعرف على بعض الخصائص الاساسية للشخصية و التي قد تتناسب و متطلبات عمل او وظيفة معينة . و فيما يلي يمكن استعراض تأثير الشخصية على بعض جوانب سلوك العمل و الاداء:

□ **الرغبة في الانجاز:** فالاشخاص ذوي الانجاز العالي لديهم الرغبة في اتمام العمل و التفاني فيه بنجاح و بذل مجهود متميز و السيطرة على مشاكل العمل و ان يشمل هذا الاخير على نوع من التحدي لقدراتهم. شرط تزويدهم بالمعلومات و تناسب العمل لقدراتهم و احاطتهم بالاحترام و التقدير. و ان يكون العمل يحوي شيء من التحدي لقدراتهم . و عليه فان العمل الروتيني المتكرر (العمل المحاسبي او الميكانيكي مثلا) لن يكون مثيرا لدافع الانجاز لدى الفرد بينما يكون العمل الاداري و الفني مثيرا للأفراد ذوي الدافع للانجاز العالي و الذي يمتاز بالتغيير و يحتاج الى الابداع و نوعا من التحدي للقدرات . ان قياس دافع الانجاز يسمح بترقية و تعيين الافراد للوظائف المناسبة .

□ **الحساسية للعلاقات الاجتماعية:** فالاشخاص الذين تزداد لديهم الخصائص المتعلقة بالتبصر الاجتماعي و المشاعر العاطفية و المشاعر الاجتماعية يتوقع ان يكونوا ناجحين في المجالات و الوظائف الاجتماعية بطبيعتها و مقبولين من قبل اعضاء الجماعة التي ينتمون اليها. فهم يميلون الى التفاعل بشكل اعمق . و من الوظائف المناسبة لهؤلاء هي وظيفة مندوبي المبيعات او خدمة الزبائن او حتى موظفي المكتب الامامي في مجال الخدمات.

□ **النزعة للسيطرة و الهيمنة و السيادة و الوصول الى مراكز عالية:** و من خصائص ذلك الحسم و السيطرة و حب الظهور فالاشخاص الذين تتوفر لديهم هذه الخصائص بدرجات عالية ينجحون في القيادة و ادارة الاخرين خصوصا في حالات العمل تحت الضغط او قيادة فرق أو جماعات العمل التي تهتم اساسا بنتائج العمل و ليس بالعلاقات الاجتماعية .

□ **الاستقرار و الاعتمادية:** هناك من الاشخاص الذين يمكن توقع تصرفاتهم و سلوكهم فهم مستقرون في انماط تصرفاتهم فو بالتالي فهم يكونون اعضاء مثاليين في تكوين فرق أو جماعات عمل و تماسكها و الالتزام بقيم و قواعد الجماعة عكس الاشخاص متقلبي المزاج دائمي التغير فانه ينظر اليهم انهم مصدر متاعب للجماعة التي ينتمون اليها.

□ **موقع السيطرة على الظواهر السلوكية:** او ما يعرف بمدى التحكم أو الضبط و المرتبطة بدرجة اعتقاد الفرد بوجود تأثير مباشر له في تحديد مصيره فقد يختلف الناس في تحديدهم لموقع مسببات الظواهر من حولهم . و وفقا لهذه الخاصية فإن هناك نوعين من الافراد الاول يرون أنهم قادرين على التحكم في مصيرهم ، اي ان الظواهر التي ترتبط و تشكل تتأثر اساسا بسلوكهم هم و عليه فان موقع السيطرة على الظواهر هو داخلي ، بينما يرى النوع الثاني أن ما يحدث لهم يرجع الى عوامل خارجية او بسبب الحظ او الصدفة. و موقع التحكم لدى هؤلاء خارجي . فمثلا الصنف الاول يتميز بانهم يستمدون رضاهم من آدائهم للعمل في حين ان الصنف الثاني يستمدون رضاهم من آراء الاخرين عن آدائهم.

□ **الميل للمنافسة مع الاخرين:** تمتاز الشخصية التي لها القدرة على المنافسة مع الاخرين بالسرعة و العجالة في اداء المهام و الميل الى منافسة الاخرين . فهؤلاء الافراد يؤدون عملهم بسرعة و انطلاق و قوة و لدى هؤلاء طموح كما انه ينعدم لديهم الاهتمامات الجانبية الاخرى خارج نطاق العمل و بالتالي يستحسن توجيههم نحو الوظائف و الاعمال التي تحتاج سرعة و لا تحتاج الى بحث و تقدير الا انهم يفقدون اعصابهم و يدخلون في صراعات عكس الذين لا تتوفر لديهم القدرة للمنافسة فهم يمتازون بالهدوء و السكينة و لا تحبون منافسة الاخرين فهؤلاء يؤدون

عملهم بثقة و بالتدرج و يتحكمون في اعصابهم و يتماسكون مع الاخرين و يفضل تعيينهم في وظائف و اعمال تتطلب البحث و التقدير و لا تحتاج الى انجاز سريع.

□ **تحمل المخاطرة:** ان الافراد الذين يميلون الى تحمل المخاطر يتميزون بسرعتهم في اتخاذ القرار، و استخدام معلومات اقل، كما انهم يثقون بقدراتهم في اتخاذ القرار.

□ **ضيق الافق:** اي عدم تفتح الذهني للفرد و عدم المرونة خصوصا المديرين الذين يحددون اعمال مرؤوسيههم بصورة تفصيلية و حاسمة و يحبون الافراد الذين لهم نفس النمط. و الاصعب في ذلك اشتراك صفتي تحمل المخاطرة و ضيق الافق في الفرد اي انه في هذه الحالة يميل الى تجميع معلومات اقل و اتخاذ سريع للقرار و عدم تنظيم سليم للوقت و العمل و اداء عام منخفض و بالرغم من كل هذا فهو يشعر بثقة في قدراته على العمل و الاداء.

□ **الشخص الميكافيليلي (الوسيلي):** تتسم الشخصية ذات الميكافيلية العالية بان أصحابها عمليون أو نفعيون لا يهتمون كثيرا بالعواطف ، فهم ذوي درجة عالية من المناورة و الاقناع و التأثير في الاخرين و يستخدمون اسلوب اللعب على المشاعر و الانفعالات و استخدام الحيل و العلاقات الشخصية و انهم من الصعب اقناعهم بوجهات نظر الاخرين فهم يحاولون دائما اقناع الاخرين بوجهات نظرهم.. هؤلاء الافراد ينجحون في الوظائف التي تتضمن مواقف الاتصال الشخصي المباشر و التفاوض و الاقناع و المقابلات و غيرها. و للتقليل من مثل هذه الشخصيات يجب احاطة الموظفين في المنظمة بالاساليب الغير مقبولة التي يقوم بها الميكافيليون بدلا من انتهاج الصمت في مواجهتهم كما يجب توجيههم الى المهام التي تحتاج التفاوض و المساومة و كذا الاعمال التي يكون مطلوبا فيها تحقيق مكاسب مع ضرورة التاكيد على اهمية الجانب الاخلاقي في الحكم على كفاءة الاداء و الانجاز. (احمد ماهر، 2014، الصفحات 193-197) بتصرف.

يوضح الجدول التالي كيفية التعامل مع بعض انماط الشخصيات المختلفة داخل المنظمة كما يلي:

جدول رقم 18: اساليب التعامل مع بعض انماط الشخصيات داخل المنظمة

الموظف الناقذ	على ان يكون النقد موضوعيا و عليه لا بد من الاستفادة من هؤلاء من خلال تكليفهم باعمال تحتاج تقييم و تقويم
الموظف السلبي	الذي يمارس الاحباط على نفسه و على الاخرين ، لا يتفاعل مع حماس الاخرين و يقلل من اي انجاز و يسخر من المهام و المسؤوليات لانها بلا فائدة في نظره ، و عليه لا بد التعامل معه من خلال الاجتماعات الفردية و اكتشاف الجوانب الايجابية فيه و معرفة المهام التي يمكن ان ينجح و يبدع فيها مع متابعتة و تشجيعه خاصة امام الاخرين.
الموظف المتعالي	يمكن توجيهه الى المهام التي تختبر حقيقة قدراته و اجباره على المشاركة كعضو في اللجان و فرق العمل و من ثم تقييم هذه المشاركة و الاجتماع به لمناقشة هذا التقييم . و قد يكون هذا الموظف ناجح في عمله و لكن هذا لا يبرر سلوك التعالي و الغرور.
الموظف الموافق	حين يوافق الفرد على كل شيء و بالتالي فان هذا السلوك غير منطقي و غير واقعي . و لا بد من افهامه ان موافقته على كل اراء و قرارات الرئيس لا تعني التقدير و الاحترام له. اذ لا بد على الرئيس تشجيع تعدد الاراء و تقدير الاراء الموضوعية المختلفة و تحقيق الانشاء الفكري من خلال اقتراح افكار و حلول جديدة و مختلفة.
الموظف الباحث عن الاضواء	رغم ان هذا الموظف دوره شكلي او لا دور له الا انه يحاول ممارسة هواية التواجد في المناسبات و الظهور الملفق في الصور مما يؤثر سلبا على علاقات العمل مع الزملاء. اذن لا بد من تكليفه بعمل حقيقي مشبع بالاضواء كترأسه لجنة تنظيم ندوة او مؤتمر لاختبار قدراته الحقيقية .
الموظف المبادر	يمتلك هذا الموظف الحماس و الرغبة الصادقة في المشاركة و تقديم الاقتراحات و المبادرات و الحلول . و عليه لا بد من تشجيعه مع اهمية تقديم المبادرات بطريقة علمية واضحة الاهداف و الية التنفيذ و الا تكون مجرد عرض للمشكلات دون حلول

الموظف الغير منتج	يمكن ان ترتبط المشكلة بالمعرفة او مهارة أو سلوك، اذ لا بد من اخضاع هذا الموظف لتقييم الاداء و تحديد المشكلة و الاحتياجات التدريبية و متابعة تطور أدائه او اعطائه فرصة اخرى للقيام بمهام أخرى .
الموظف المتميز	يمتاز بالرقابة الذاتية و الشغف بالعمل و الانجاز في الوقت المحدد و علاقاته الجيدة مع الاخرين و التعاون معهم لتنفيذ العمل . و عليه فلا بد من تقدير و تحفيز المتميز من خلال تكليفه بمنصب قيادي اذا كان يحوز ايضا على صفات قيادية و ايضا الرغبة في القيادة ، قد تكون الدورات التدريبية في مجال عمله أهم بالنسبة له من المنصب القيادي.
الموظف الكسول	لا بد من تحديد سبب الكسل فهل هو من الادارة و في هذه الحالة ستنتشر عدوى الكسل في بيئة العمل أما اذا كان الكسل خاص بموظف معين فهنا لا بد من معالجة مشكلته على حدى لتحديد أسبابها التي قد تكون نفسية أو صحية أو لها علاقة بطبيعة العمل. و بالتالي ايجاد حلول لذلك.
الموظف الباحث عن الخطاء	هذا الموظف يتبع الاخطاء حتى و ان كانت هذه الاخطاء صغيرة . رغم ان الاخطاء البشرية واردة من كل انسان و في كل مجال .. ان طريقة التعامل مع مثل هذا السلوك من خلال تحويله الى سلوك ايجابي فمثلا يجتمع المدير مع هذا الموظف و يقول له " اعلم انك غير راض عن البرنامج و لديك بعض الملاحظات أريد منك مراجعة البرنامج بدقة و تدوين ملاحظاتك و مقترحاتك قبل ارساله للاعتماد".

المصدر: صياغة شخصية بالاعتماد على حاجي كريمة ،الصفحات 11-12

الخلاصة

تلعب الشخصية دورا هاما في اطار تحقيق المنظمات لاهدافها المسطرة، و ان الامعان في دراسة الشخصية و التأكد من الابعاد التكوينية لبنائها من شأنه ان يحقق المعرفة الواعية لطبيعة الافراد و التخطيط لهم و التنبؤ بسلوكهم ازاء مواقف معينة . كما ينبغي التأكد من الصفات المميزة للفرد العامل في المنظمة فيما يتعلق بالاستقرار و الثبات في السمات الشخصية للافراد و التحقق من شمولية السلوك لكافة المواقف المختلفة التي يتطلبها الفرد في اتخاذ قراره ازاء السلوك الذي ينبغي من خلاله اشباع حاجاته المتباينة.و ان التعرف على الشخصية الانسانية يعتبر من أكثر العوامل تأثيرا على فاعلية و كفاءة الاداء في المنظمة. فالبيئة الطبيعية هي التي تشتمل على شخصيات مختلفة ، و أن التنوع ظاهرة طبيعية و صحية و لا بد من فهم كيفية التعامل مع هذا التنوع من الناحية المهنية و السلوكية بما يحقق اهداف العامل و المنظمة معا.

المحاضرة الثانية عشر: الادراك

تمهيد

يعتبر الإدراك واحدة من العمليات الهامة التي يتم من خلالها اتخاذ السلوكيات التنظيمية وذلك لكون عملية الإدراك تنتهي باتخاذ أحد السلوكيات المحددة. فالإدراك يتم وفقاً لعدد من الانطباعات العامة وتفسيرها، وذلك لأن الإنسان يبنى مختلف تصرفاته وفقاً لقيامه بتفسير الواقع.

و يختلف فهم وإدراك الافراد العاملين في المنظمات للظروف والواقع الذي يتعاملون معه فتتأثر سلوكياتهم حسب ادراكاتهم للظروف المحيطة بهم وما تحتويه من مثيرات، و يمثل الادراك المرحلة الاولى من مراحل التكوين النفسي لنظام السلوك الفردي، حيث يمثل الطريقة التي يرى بها الفرد ويقيم من خلالها المثيرات الخارجية التي يتعرض لها ويستقبلها من خلال حواسه.

I. الاطار العام للادراك

1. مفهوم عملية الادراك:

يتوقف سلوكنا على كيفية إدراكنا وانتباهنا لما يحيط بنا من أشياء وأشخاص ونظم اجتماعية، ونحن نتعامل مع المثيرات الموجودة في البيئة كما نفهمها ونذكرها وليس كما هي عليه في الواقع، وعلى هذا فإن أسلوب إدراكنا للأشياء من حولنا يحدد سلوكنا تجاه هذه الأشياء وتجاه هؤلاء الناس، وحواسنا هي وسيلة للانتباه الى المثيرات من حولنا، ثم تأتي مجموعة من العمليات الذهنية التي تمثل التمثيل الذهني أو العقلي لتلك المثيرات، فنقوم باختيار بعضها، ثم نقوم بتنظيمها، و نفسرها، لكي يؤدي ذلك في النهاية الى التصرف بشكل معين

يختلف تعريف الباحثين للادراك حسب وجهات نظرهم فقد عرف Kinicki الإدراك بأنه "عملية ذهنية تساعدنا في تفسير وفهم ما يحيط بنا." في حين اضاف Krentiner et Kinicki بأن الادراك: "عملية ذهنية ومعرفية تساعدنا على تفسير وفهم ما يحيط بنا." أما Robbins فيعرف الادراك بأنه: "العملية التي من خلالها ينظم ويترجم الافراد انطباعاتهم الحسية من أجل أن يعطوا معنى لما يدور داخل بيئتهم" فهو عملية استقبال المثيرات الخارجية و تفسيرها من قبل الفرد تمهيدا لترجمتها الى سلوك.

أما Gibson فيرى ان الإدراك "عملية تنظيم المعلومات الواردة من البيئة بحيث تؤدي معنى". فالادراك هو معرفة ذهنية يقوم فيها الفرد باستقبال المعلومات المرتبطة بالمثيرات وتنظيمها، وتفسيرها، وإعطائها معاني خاصة قد تختلف عن الواقع، ثم التصرف وفق هذا المعنى.

فالادراك اذن هو العملية التي من خلالها يختار، ينظم و يفسر الفرد المعلومات التي تجمع بواسطة حواسه لكي يتمكن من فهم ما يدور حوله ، فهذه العملية تعتبر هامة في مجال العمل حيث يبني الفرد سلوكه انطلاقا من فهمه الواعي و الدقيق لما حوله.

و من خلال ما سبق ذكره يمكن تلخيص النقاط التالية:

- يتوقف سلوكنا على كيفية ادراكنا لما يحيط بنا من اشياء و اشخاص و نظم اجتماعية .
- يتأثر الفرد بالعديد من المؤثرات التي تشكل سلوكه ووعيه. و نتعامل مع المؤثرات الموجودة في البيئة كما نفهمها و ندركها و ليس كما هي عليه في الواقع. فالفرد لا يرى الحقيقة أو الواقع، بل يفسر ما يراه ويعتبره هو الحقيقة حسب طريقة إدراكه للأمور
- يتكيف الفرد مع تلك المؤثرات كلما استطاع السيطرة على مجريات الأمور
- يعتبر الإدراك عملية يتم من خلالها قيام الفرد بنوع من تنظيم الانطباعات الخاصة به وكذلك تفسيرها حتى يقوم بإضافة معنى مميز للبيئة التي يتواجد بها.
- يمكن لعدد من الأشخاص أن ينظروا إلى شيء أو موقف محدد وكل فرد منهم يدركه بطريقة ما تختلف عن الأخرى. فمثلا لو سألت الموظفين عن رأيهم ستجد إجابات متفاوتة، بعضهم يثني عليه، وبعضهم يذمه، رغم تعاملهم معه في نفس الظروف، ذلك أن إدراكهم لكفاءة الرئيس يختلف من عامل للأخر
- ان من الطبيعي عدم مقدرة الأفراد رؤية الواقع مثلما يتواجد، ولكن يتم تفسير ما يتم رؤيته على أنه هو الواقع.
- إن الشيء المهم هنا هو التفسير حيث أن الإنسان يقوم ببناء تصرفاته جميعها على أساس تفسير الواقع ذاته
- من أهم الخصائص المميزة لعملية الادراك هو: الانتباه و الاختيار، حيث تعتبر العملية الادراكية عملية اختيارية في طبيعتها الى حد كبير ،حيث يتعرض الفرد الى العديد من المؤثرات (المنبهات) وبدوره يقوم بتحديد المؤثرات المهمة بالنسبة له.

بما ان هناك علاقة بين الادراك و الواقع فان Thayer صنف الواقع الى نوعين و هما الواقع المادي و الذي يمكن ادراكه من خلال استخدام الحواس و ان الفرد لا يوجد صعوبة في ادراكه كادراك الحجم و الوقت و غيرها،و هناك الواقع الاجتماعي الذي يتواجد فيه الافراد في اغلب الاوقات ، و يتألف هذا الواقع من القيم و الاتجاهات و المشاعر و التي يصعب قياسها لوجود فروقات ادراكية بين الافراد لهذا الواقع نظرا لاختلاف الاتجاهات. (عبد الرحمن خليل، 2013-2014، صفحة 06).

و لكن هل هناك فرق بين الإدراك والإحساس؟ الإحساس أو الشعور هو استقبال الفرد لمثير خارجي من خلال حواسه الخمس (السمع والبصر واللمس والشم والتذوق) فهو عملية فسيولوجية وعصبية. في حين أن الإدراك هو أكثر شمولاً من الإحساس حيث أنه عملية معرفية ذهنية تنتقي وتختار من بين المعلومات التي توصلها الحواس للمخ، ثم تنظيم هذه المعلومات وتفسيرها وتعطيها معنى. بالتالي نجد أن الإحساس هو جزء من الإدراك.

أما أنواع المثيرات التي يتعرض لها الفرد نوعين فهي نوعين ، فهناك المنبه المادي الذي يصدر من البيئة الخارجية ويكون على شكل رسومات وكلام ... الخ . و المنبه غير المادي المتمثل في التوقعات و الدوافع و التعلم ، و الذي يعتمد على الخبرات و التجارب السابقة للفرد . ودمج هذين النوعين من المدخلات يساعد الفرد على تكوين صورة عن البيئة المحيطة به ، وهذه الصورة تختلف من فرد لآخر بسبب اختلاف الخبرات و الحاجات و الرغبات و التوقعات . وعلى ذلك لا يدرك كل الافراد المثيرات البيئية التي يتعرضون لها ويعود ذلك أن تلك المثيرات قد تكون غير ضرورية لهم وكذلك إذا تم إدراك المثيرات من قبل مجموعة من الافراد فان مستويات الادراك لديهم مختلفة ويرجع ذلك لاختلاف الحاجات و الرغبات و الدوافع . إن عملية الادراك انتقائية اختيارية تتناسب مع الدوافع و الخبرات و الحاجات الموجودة لدى كل فرد.

2. أهمية الادراك في المنظمة:

إن فهمنا لسلوك الافراد يبدأ من فهم الطريقة التي يدركون بها الاشياء لذلك يكون هدف المنظمة الاساسي هو توجيه الافراد نحو تحقيق الهدف وهذا يتوقف على التعرف على إدراك الافراد وكيفية توجيه المثيرات التي تحرك هذا السلوك خدمة للمنظمة وكيفية إدراك الافراد لهذه المثيرات داخل المنظمة لهذا تهتم الإدارة بمعرفة طبيعة وخصائص العملية الادراكية وأبعادها بهدف :

- ❖ التعرف على طبيعة كل سلوك في المنظمة لكشفه وتوجيهه نحو هدف المنظمة - .
- ❖ التعامل مع أفراد المنظمة كل حسب إدراكه للأمور وهذا دور الإدارة الناجحة.
- ❖ تجاوز الضغوط النفسية التي يتعرض لها أفراد العاملين فيها بسبب التفاوت في الإدراك .
- ❖ تفسير العديد من مظاهر السلوك الإنساني التنظيمي (غياب، أداء، صراع، تنافس... الخ) عن طريق تحليل عملية الإدراك ومدى تأثير ذلك على السلوك .
- ❖ الاستفادة من العوامل والمؤثرات المؤثرة في الإدراك من اجل الاستفادة منها في إعداد الخطط ورسم السياسات التي تساعد في تحقيق الأهداف. (كرومي سعيد، 2021/2020، صفحة 98)

3. خصائص عملية الادراك:

يمكن ايضاح اهم المميزات الخاصة بعملية الادراك كما يلي:

- **الاختيار:** حيث ان الفرد يقوم بعملية اختيار منبهات دون غيرها لانها تعمل على اشباع حاجاته و رغباته.
- **الاطار المحيط:** بحيث أن جميع اشكال الادراك تحدث في وضع معين او في ظل اطار محدد حيث تتفاعل فيه عدة عوامل مادية كالإضاءة و الالوان و عوامل اخرى متعلقة بمشاعر الفرد.
- **الحدود المغلقة:** او ما يعرف بالمجال المحدد للادراك ، اذ ان الفرد يستقبل عددا محددًا من المنبهات حتى يتمكن من تفسيرها الى معاني ذات دلالة.
- **المرونة:** حيث يقوم الافراد بتفسير المنبهات التي تعرضوا لها بناء على حاجاتهم و رغباتهم و دوافعهم
- **التكامل:** و الذي يشير الى ادراك الفرد للموقف او الشيء بصورته الكاملة و ليس ادراكا جزئيا.

➤ **الثبات:** ان الادراك لا يتغير بتغير موقع أو مكان المنبه الخارجي او بحركته فمثلا ادراكنا لسيارة لن يتغير حتى و ان تغير موقعها او تحركت. (عياد سيدي محمد، 2021-2022، صفحة 43)

II. مراحل عملية الادراك و العوامل المؤثرة في ذلك

1. مراحل التي تمر بها عملية الادراك

تمر عملية الادراك بعدد من المراحل المتتابعة و التي توضح من خلال الخطوات التالية:

❖ **الإحساس بالمشيريات المحيطة:** حيث يتعرض الفرد لمثيرات عديدة من حوله فإنه يستخدم واحدة أو أكثر من حواسه الخمس كالبصر واللمس والسمع والشم والتذوق. ففي هذه المرحلة تبدأ عملية الادراك بوصول المنبهات الى مراكز الاستقبال الحسية (الحواس)، ثم تبدأ أدوات الاستقبال بنقل هذه المثيرات الى المخ، ويلعب الجهاز العصبي المركزي للإنسان دوراً رئيسياً في عملية تحويل المعلومات من الحواس إلى المخ لكي يمكن إدراكها. و لا يمكن للفرد ان يعي أو يدرك معظم المثيرات البيئية لانه تعلم ان يتجاهلها أو لأن الحواس أي الاعضاء الحسية غير قادرة على استقبالها و الإحساس بها لان لها طاقة محددة، ومع ذلك تختلف قوة الحاسة من شخص لآخر أحيانا ولدى نفس الشخص من فترة لأخرى. و طالما ان الحواس قادرة على استقبال المثيرات فان هذا يؤدي لاحساس او مشاعر (الاحساس بالصوت و الرائحة و غيرها) . و هناك ايضا مثيرات داخلية في جسم الانسان تنقلها الاعصاب للمخ مثل الاحساس بالتعب و الألم.

❖ **الانتباه:** تتوافر المثيرات بشكل لا نهائي من حولنا . حيث يوجه الفرد اهتمامه لاحد أو بعض المثيرات ويركز عليها دون غيرها اما لانها غير مهمة في نظره او لانه لا يريد رؤية ذلك او سماعه و هكذا يمارس الانتباه الانتقائي لبعض المثيرات ، ومن ثم فان الفرد يوجه حواسه إليها وينبهها كي تستقبل هذه المثيرات فقط. فنحن نقوم باختيار تلك المثيرات التي نهمنا، هكذا ندرك فقط ما يهمنا من مثيرات. و حتى ما ننتبه اليه فقد لا ندركه على حقيقته و بشكل كامل .

❖ **تسجيل المعلومات و تنظيمها:** يوصل الاحساس معلومات خام للمخ، حيث يقوم هذا الاخير بتخزين هذه المعلومات وتنظيمها في أشكال ذهنية وتصنيفها وترتيبها في وحدات ومجموعات مستقلة على أساس التشابه أو التكامل أو التقارب.

❖ **التفسير:** يقوم الفرد بتأويل هذه المدركات إلى معاني. وهي مرحلة تتمثل في الانتقاء من بين المعلومات المنظمة أو المخزنة في الجهاز العصبي وإعطائها معنى يحدد دلالتها حسب فهمها في ضوء مدركات الفرد لها، وفي ضوء شخصيته، وقيمه، وخبراته وهنا تلعب اللغة دوراً مهماً في فهم هذه المدركات، وتعد هذه المرحلة أهم جانب معرفي في عملية الادراك . فنحن نسمع أصواتاً ونعطيهها معاني، و نقرأ أيدينا على أشياء فنعرفها، ونشم أشياء أخرى فنستدل عليها، وعندما نجد رجلاً مسترخياً فمعنى ذلك أنه متعب ويود أن يريح بدنه، ونجد امرأة مبتسمة فنستدل على ذلك بأنها راضية

❖ **الاستجابة السلوكية**: ان اكتشاف الفرد لمعاني المثيرات من حوله واعطائها مدلولات وتفسيرات تساعده على التصرف وتوجيه سلوكه في اتجاه معين، وقد تأخذ الاستجابة صورة سلوك ظاهر أو كامن (مستتر) يتمثل في تكوين مشاعر أو اتجاهات داخلية تجاه المثير، وعادة ما يترتب على السلوك الظاهر أو الكامن نتائج قد تكون ايجابية أو سلبية تنعكس على الفرد أو المنظمة أو كليهما . فمثلا الشخص الغاضب ربما يحاول أن تنصرف عنه، في حين ان الشخص المبتسم قد يحاول أن تشاركه اللحظة السعيدة، والشخص المتعب قد تهيئ له قدرا من الراحة. (حاجي كريمة صفحة، 2019-2020 27)بتصرف

و يجدر الاشارة الى انه يجب التفريق بين مرحلتين اساسيتين في العملية الادراكية و هما: الاحساس sensation و الادراك perception ، ففي الوقت الذي يمثل فيه الاحساس الاستقبال و الرد الفوري و المباشر للحاسة على المنبهات التي تتعرض لها ، ينطوي الادراك على سلسلة من العمليات الذهنية التي تتم من خلالها استيعاب المنبه و هكذا تتم العملية الادراكية ضمن نمط تتابعي بين الاحساس و الادراك.

2. العوامل المؤثرة في الادراك و معيقاته:

يمكن ان تتاثر العملية الادراكية بمجموعة من العوامل الخارجية و المتعلقة بالشيء المدرك و المرتبطة بمجموعة العوامل التي تتصل بالمثير المدرك نفسه، والتي تحيط بالفرد وتسهم في تحديد ردود فعله أي سلوكه . و الا بعوامل داخلية متعلقة بالشخص المدرك في حد ذاته وهي مجموعة العوامل التي تؤثر في الشخص المدرك أثناء عملية الادراك، والتي تنبع من ذات الشخص نتيجة لما يشعر به من تفاعل بين العمليات الجسمية، العقلية، والانفعالية والاجتماعية التي يعيشها ، اضافة الى العوامل المتعلقة بالبيئة المحيطة. كما يوضحه الجدول 19

جدول رقم 19: العوامل المؤثرة في عملية الادراك

العوامل المتعلقة بالخصائص الذاتية والهيكلية للشيء المدرك. Stimulus	العوامل المتعلقة بالخصائص الفردية للشخص الذي يقوم بالإدراك Perciver
شدة أو قوة الأشياء المدركة: كلما كان الشيء المثير الخارجي قويا، كلما كانت فرصة إدراكه أكبر، ومثال ذلك إذا كانت هناك فوضى فإن الشخص بطبيعة الحال سوف يدركها بدرجة أكبر من الصوت الناعم لو تساوت الظروف	حاجات ودوافع الفرد: هي متغيرة ومتجددة دوما ، و هي حاجات فيسيولوجية ونفسية واجتماعية وتحقيق الذات...، هذه الحاجات لها أثرها على إدراك الفرد . فالاحتياجات الغير مشبعة تعمل على إثارة الشخص وربما تؤثر على إدراكه لحقائق الأمور. (الشعور بعدم الامن الوظيفي لدى المدير تجعله يفسر أي تقدم لموظف آخر بأنه رغبة منه لإزاحته من وظيفته)
حجم الأشياء المدركة: كلما كان حجم الشيء المدرك كبيرا، كلما كانت فرصة إدراكه أكبر .	الضغوط النفسية : فالأفراد الذين يتأثرون بضغط العمل، يميلون إلى إدراك الأشياء بطريقة أقل موضوعية من أولئك الذين لا يتعرضون لهذه الضغوط
التناقض والاختلاف في الأشياء المدركة: يقضي مبدأ التناقض بأن المثير الخارجي الذي يكون ضد الأشياء المألوفة أو المتوقعة سوف ينال درجة أكبر من الانتباه	التعلم والخبرات السابقة: توجد علاقة كبيرة بين التعلم والإدراك، فنجد أنه عن طريق التعلم يتحدد دور الفرد في المجتمع وعلاقته بالآخرين . فالطفل حديث الولادة يكون مجاله الإدراكي محدود وتكون قدراته الإدراكية منعدمة تقريبا، ولكن مع نمو الطفل، وزيادة اتصاله وتعامله مع الآخرين تزيد قدرته على إدراك الأشياء بدقة
	اضافة الى ذلك فان ما يواجهه في الحياة من مواقف متنوعة (مثيرات تتدخل بشكل حاسم في تحديد هوية المثير المدرك من شأنه أن توفر المعلومات وصور عقلية مختلفة ومخزنة لديه ، وكلما كان هذا المثير المدرك جديدا وليس له صورة ذهنية سابقة كلما كانت عملية الادراك أصعب وتحتاج إلى جهد أكبر.
تكرار المثيرات الخارجية: أي أن تكرار المثير الخارجي سوف يجذب الانتباه ويتم	أهمية الشخص أو الشيء المدرك : ان أهمية الشخص أو اهتمامه بالشيء موضع الإدراك تعد

من بين العوامل المؤثرة على الإدراك. فإذا كان الشخص ما يشيع حاجتنا الاجتماعية كصديق أو أب أو أم فسوف نتم بدرجة أكبر بهذا الشخص ونحاول أن نعرف عنه كثيرا ونجمع عنه أكبر قدر من المعلومات.	إدراكه بدرجة أكبر من ذلك الذي يحدث مرة واحدة وتفسير ذلك أن عملية التكرار تتيح أكثر من فرصة للإدراك كما أن تكرارية المثير تزيد من درجة حساسيتنا تجاهه فمثلا في حالة عرض إعلان معين على مسافات محددة ولعدد كبير من المرات فإن ذلك يترك أثر أكبر على إدراك الشخص مما يؤدي إلى فهم الرسالة التي يعبر عنها الإعلان، على عكس لو كان الإعلان لمرة واحدة أو لمرات غير منتظمة.
الحالة النفسية للشخص المدرك: أي الحالة التي يشعر بها الشخص المدرك أثناء استقباله لمثير ما وتفاعله معه، هل هو في حالة من الرضا و السرور، أم في حالة من الضيق والاكتئاب، هل هو في حالة عقلية أو جسمية تسمح له بإدراك هذا المثير، أم أن قدراته العقلية أو الجسمية تكاد تكون عاجزة عن إتمام عملية الإدراك لسبب أو لآخر، كما تتأثر الحالة النفسية للفرد أثناء إدراكه للمثيرات المختلفة بما لديه من ميول أو اتجاهات وقيم تجاه الشيء المدرك.	الحركة والثبات للمثيرات الخارجية : أي أن الأشخاص ينتابهم شعور و يعيرون انتباههم بدرجة أكبر للأشياء المتحركة ويرونها بدرجة أكبر من الأشياء الثابتة. فالشيء المتحرك والناطق أكثر جاذبية من الأشياء الثابتة أو الصامتة.
توقع الفرد للمثير من عدمه: أي أن إدراك الفرد لمثير ما يختلف بما إذا كان هذا الفرد في حالة توقع لتعرضه لهذا المثير بكيفية معينة، أم أن هذا المثير قد واجهه بشكل مفاجئ لم يكن ينتظره، فكلما كان الفرد مهيبا لاستقبال مثير معين كلما كان تهيؤه هذا في صالح عملية الإدراك ذاتها، حيث تتم العمليات الذهنية الداخلية في عملية الإدراك نتيجة للارتباطات العصبية المكونة لحالة التهيؤ تلك.	حدائث الأشياء المدركة: تعتبر من عوامل جذب الانتباه، فالأشياء الجديدة أو الأشياء المألوفة التي تعرض بطريقة جديدة سوف تزيد من فرصة إدراكها. و يسهل على الفرد أن يلتفت إلى المثيرات التي تقابله لأول مرة مقارنة بالمثيرات التي تعود على التعامل معها، مما يساعد على سرعة عملية الإدراك فنقل الموظف إلى وظيفته الجديدة تزيد من فرص انتباهه لأداء واجباته.
الشخصية: إن شخصية الفرد تؤثر في إدراكه، حيث أن الأفراد يختلفون في درجة إدراكهم لمؤثرات متشابهة تبعا للميزات الشخصية التي يتمتعون بها.	

العوامل المتعلقة بالبيئة

الموقف: تعتبر الظروف الموقفية التي يعيشها الفرد من العوامل المهمة في عملية الإدراك.

البيئة الاجتماعية: تؤثر البيئة الاجتماعية التي يعيش فيها الأفراد على كيفية إدراكهم للمنبهات التي يتعرضون لها حيث أن تنشئة الفرد من قيم وعادات ومستوى الثقافة والتعليم والدخل والانتماء لها دورا محوريا في تحديد إدراك الفرد.

يؤكد **Reitz** أن البيئة المحيطة بالمثيرات أو الشيء الذي يتم إدراكه يكون له أثر كبير في الطريقة التي يتم بها استقبال المعلومات، وهنا يجب التفرقة بين تأثير البيئة المادية، وتأثير البيئة الاجتماعية.

➤ بالنسبة للبيئة المادية فإن إدراك أو عدم إدراك المثيرات يتوقف على مدى تمييزها، فاستقبال الموظف لرسالة عادية تختلف عن استقباله لبرقية عاجلة، وإن كانت تحتوي على نفس المعلومات. كذلك فإن سماعك لجرس الهاتف في الثانية ظهرا يختلف عن سماعك لنفس الجرس في الثانية بعد منتصف الليل. إذن فهي تضم كل العوامل المادية من مساحات و مسافات و ابعاد و اجواء و غيرها

➤ بالنسبة للبيئة الاجتماعية فإن لها تأثيرها على عملية الإدراك، فانتقاد المدير أو نصحه لأحد رؤوسه أمام زملائه تجعل المرؤوس لا يركز في النصائح بقدر تركيزه على رد فعل زملائه تجاه هذا الموقف. كما يؤثر الإطار البيئي الثقافي على عملية الإدراك حيث يختلف الإدراك باختلاف انتماء الأفراد لثقافات مختلفة. كما يرجع التأثير الثقافي على الإدراك إلى ثلاثة عوامل رئيسية هي الوظائف الشائعة (تفرض البيئة على الأفراد أداء أشياء معينة أكثر من الآخرين وهذا يختلف من الريف عن المدن)، والعادات (تؤثر العادات والتقاليد على الإدراك ففي الثقافة الغربية مثلا للوقت تقدير واحترام كبير، وفي ثقافتنا الإسلامية احترام كبير للقيم الدينية)، والاتصالات (استخدام الكلمات بمعاني مختلفة في الثقافات المختلفة).

المصدر: (عبد صلاح الباقي، 2003، صفحة 23)

يجدر الإشارة إلى أن عملية الإدراك تتأثر بالاختلافات الفردية التي ترجع إلى :

❖ **الفروق الفردية المرتبطة بالخبرة، الجنس، الشخصية، الثقافة، الحالة الجسدية و غيرها**

❖ **النزعة السريعة للإدراك من خلال التعميم، الانطباع الأول، التنميط، الإدراك المحقق لذاته، الاسقاط، الإدراك**

الجاهز، استخدام نظريات الذاتية.

- ❖ **كيف يعزى سلوكه؟** أي أنه يميل إلى التحيز تجاه نفسه ومصالحه فإذا نجح في مهمة يعزى النجاح لنفسه (لأسباب شخصية) و إذا فشل يعزى الفشل لأسباب خارجية (لأسباب لها علاقة بالظروف) و **كيف يعزى سلوك الآخرين؟** بمعنى اتجاهه الداخلي (أسباب ترجع لهم شخصياً) أم الخارجي (أسباب ترجع للظروف) و إلا الى دقته (التأكد من حكمه على الآخرين) .
- مما سبق ذكره ، لا بد من الإشارة الى جملة المعوقات التي لا تؤدي الى ادراك المواقف و الظروف أو الأشياء بالشكل الصحيح و من بينها:
- **تأثير الحالة :** وتعني استخدام خاصية واحدة كأساس لتكوين انطباع عام أو تقييم الفرد، فالشخص الذي يؤدي مهمة جيدة قد ينظر إليه على أنه كفء في جميع الجوانب .
- **خطأ الانطباع الاول :** و هو الميل لوضع دعائم لاحكامنا على الآخرين من خلال انطباعاتنا الاولى عنهم.
- **الدفاع الإدراكي:** وهي ترشيح الفرد للمعلومات أو المؤثرات المؤلمة أو المحزنة حيث، يقوم بالتركيز على المعلومات التي تدعم آرائه ويتجاهل المعلومات التي تتنافى معها.
- **الإسقاط:** وهو أن يعزى الفرد الجانب السيئ من خصائصه أو مشاعره إلى أشخاص آخرين، فالإدراك يصبح مشوها بالمشاعر أو الخصائص الشخصية التي يمتلكها الفرد، كالأشخاص الذين يحققون معدلات عالية فيما يتعلق بالخل وعدم الانضباط هم الأكثر ميلا لوصف الآخرين بهذه الخصائص .
- ❖ **الخطأ الاساسي في الاعزاء:** و هو ميل الفرد الى ارجاع سلوك الآخرين لمسببات داخلية مع تجاهل العوامل الخارجية التي يمكن ان تؤثر.
- ❖ **الانحيازات الادراكية:** و هي قابلية الافراد للحكم الخاطئ على الآخرين بطرق نظامية مختلفة.
- ❖ **تأثير الجماعة:** و هو الميل لان تؤثر الانطباعات العامة للآخرين على تقييماتنا الموضوعية لسماتهم الاساسية و ادراك علاقات متبادلة بين صفات قد لا تكون على علاقة ببعضها.
- ❖ **تأثير التشابه الشخصي:** و هو ميل الافراد للادراك الايجابي للآخرين الذين يعتقدون انهم يشبهونهم بطريقة او باخرى.
- ❖ **الانتقاء الادراكي:** التركيز على بعض الاشياء و تجاهل الاخرى.
- ❖ **التميط :** و هو الاعتقاد بان الاعضاء في نفس المجموعة يتشاركون في نفس السمات و يميلون للتصرف بطريقة موحدة. (نادية أمينة كاري، 2020-2021، صفحة 19) بتصرف
- و لتقليل المعوقات الإدراكية هناك عدد من العوامل يمكن من خلالها تجنب المشاكل الإدراكية أهمها ما يلي :
- الدقة في المعلومات.
- زيادة عدد مرات المشاهدات لزيادة المعلومات ودقة الإدراك.
- الاعتماد على مصادر معلومات متنوعة مما يقلل من درجة التحيز.
- الاعتماد على معلومات مخالفة لمعلومات الفرد لتجنب عملية الإسقاط . (يحضيه سمالي، 2009-2010).

III. علاقة الادراك بالسلوك التنظيمي و طرق الاستفادة منه .

1. العلاقة بين الادراك و مجال السلوك التنظيمي

يمكن ابراز العلاقة التي تجمع بين عملية الادراك و السلوك التنظيمي في النقاط التالية:

- الإدراك أحد المتغيرات المحددة للسلوك التنظيمي وتهتم الإدارة في المنظمات بالإدراك لتجنب إصدار الأوامر والأحكام بشكل موحد لا الذي يراعى في ذلك الاختلافات الإدراكية.
- يؤثر الادراك على عمليتي الاختيار و التعيين في المنظمة حيث يلعب الانطباع الاول في المقابلة عن الشخص المتقدم للوظيفة لدى المقابل اثرا بالغيا في عملية الاختيار ، فاذا كان هذا الانطباع جيدا هذا يعني ان المقابل قد ادرك انه اختار الشخ صفحة المناسب و يتوقع منه أداء عالي لتحقيق اهداف المنظمة.
- المعرفة بخصائص الإدراك تساعد المدير في انتقاء الرسائل الاتصالية بالشكل الذي يسهل نقلها واستقبالها بدقة.
- عملية الإدراك تساعد في تقليل الصراع التنظيمي الذي ربما يقع بسبب اختلاف مستوى الإدراك بين العاملين.
- تتأثر عملية تقييم الأداء بالإدراك، حيث يجب على من يقوم بتقييم الأداء تجنب الانسياق وراء مشاعره في الحكم على الأشخاص من خلال الانطباع الأولي أو المعرفة العامة.
- يؤثر الادراك على علاقة الفرد مع الآخرين، من خلال التأثير على الجوانب الادارية و التنظيمية في المنظمة قبل تأثيره على تقييم الاداء و اختيار العاملين..
- يؤثر الادراك على نمط القيادة من خلال ادراك تقييم العاملين لفاعلية القائد من خلال الانطباعات المتكونة لديهم عن القائد الجيد او الغير جيد ، فعندما يحاول المدير اتخاذ قرار حول موقف معين فان الافراد سيدركون عدم كفاءة المدير اذا كان القرار غير مناسب و العكس .
- إدراك الفرد يؤثر على انتاجيته أكثر من الظروف الحقيقية نفسها.
- يؤثر الادراك على عملية تقييم الاداء فاذا ما ادرك الرئيس أداء العامل بطريقة خاطئة فان هذا سيؤدي الى تقييم غير موضوعي لذلك الفرد مما سيؤثر سلبا على الروح المعنوية له و على ولائه التنظيمي ، لذلك يجب على الرئيس ان يحدد بدقة سلوك الفرد العامل و ما هي النواتج المتوقعة من أدائه الجيد على اساس معايير علمية كفأة لقياس الاداء.
- يؤثر الادراك على الدافعية فعندما يدرك الافراد العاملون ان رواتبهم لا تعادل الجهد المبذول و انها غير عادلة فان الروح المعنوية لديهم ستخف و سيؤثر ذلك سلبا على دافعتهم في العمل.
- كما ان للادراك اثر على الاتجاهات ، فاذا كان الموظفون يدركون بأن وظائفهم مزعجة و ان جو العمل غير مريح فانهم سيتصرفون بناء على اعتقادهم او ادراكهم ، فادراك يحدد السلوك بغض النظر عن مدى واقعيته.
- يؤثر الادراك ايضا على درجة الرضا الوظيفي للافراد داخل المنظمة فإذا كان هناك رغبة في تحسين الرضا بين العاملين، فلا بد من تحسين الإدراك عن الوظيفة وعوائدها.
- الغياب وترك العمل هو رد فعل لإدراك الفرد فمثلا عدم الاقتناع بظروف العمل أو الشعور بعدم وجود فرص للترقية تخلق المشاكل وتدفع للغياب وترك العمل.

2. اساليب الإستفادة من الإدراك في الإدارة.

يمكن الإستفادة من مبادئ الإدراك، في الأنشطة الإدارية والتنظيمية، كما يلي:

- أ. في مجال إختيار الموظفين الجدد: تتم عملية إختيار العاملين الجدد، على أساس الإختبارات والمقابلات الشخصية، وفحص البيانات الخاصة بالموظف، وفي كثير من الحالات تكون البيانات ناقصة، وأراء المديرين غير موضوعية، ولكي تبني قرارات الإختيار على أساس الإدراك الجيد، فيجب أن يعرف المديرين الحقائق الآتية: قد يكون هناك نقص في المعلومات عن الموظف، ومن الواجب البحث عنها باستمرار. اضافة الى أن الحالة النفسية للمديرين تختلف من يوم لآخر، ويمكن أن يؤدي ذلك إلى عدم العدالة في الإختيار. كما أن الأحكام المسبقة الناتجة عن أسلوب إدراكنا للأمور قد تؤدي إلى نتائج سيئة في عملية الإختيار. ويجب الحذر من هذه المشاكل، و على المديرين أن يسألوا أنفسهم دائماً، هل مدركاتنا وإحساسنا تجاه المتقدمين تتفق مع قدراتهم ومهاراتهم الحقيقية أم لا؟
- ب. في مجال تقييم الأداء: ان تقييم أداء العاملين يتأثر بشكل كبير بالإدراك الجيد للمديرين و الرؤساء، والتقييم الخاطيء أو غير العادل قد يتسبب في عدم بذل الجهود الكبيرة بالنسبة للعاملين المختارين، وقد يتركوا العمل بالمنظمة، وبصفة خاصة يجب على المديرين و الرؤساء أن يعرفوا النواحي الآتية: لا بد من القضاء على تأثير الحكم على الشخص من خلال المعرفة العامة، أو التأثير الأولي لبعض الأشخاص. و ايضا القابلية و الإستعداد لتغيير آرائهم وطريقة إدراكهم، وخاصة عندما يشعرون بتحسّن في أداء العاملين.
- ت. في مجال علاقات العمل: غالباً ما يكون هناك تأثير كبير للإدراك، في العلاقات بين الأفراد في العمل، و ان سوء الفهم والإدراك يؤدي إلى تقليل الإتصالات، وسوء العلاقات بين العاملين، وخلق الصراع بينهم، ولتحقيق رقابة على ذلك، لا بد للمديرين أن يلاحظوا طبيعة العلاقات بين المرؤوسين، وعندما يشعر المدير أن هناك سوء للعلاقات بينهم فعليه أن يتخذ بعض الإجراءات: التعرف على آراء العاملين فيما يخص المشاكل التي قد يتعرضون لها. اضافة الى التقدير السليم للمعوقات الإدراكية لدى العاملين. و ايضا تشجيع العاملين على مناقشة آرائهم، وإقتراحاتهم مع بعضهم البعض.

الخلاصة

يختلف الافراد العاملين في فهمهم وإدراكهم للظروف التي تحيط بهم والمثيرات التي تتضمنها، فتختلف سلوكياتهم الضمنية الكامنة أو الظاهرة حسب تأثرهم بادراكاتهم وفهمهم للظروف والواقع و المثيرات المحيطة بهم في المنظمة، حيث أن هذه المثيرات التي يتلقاها الافراد في المنظمات من خلال حواسهم والتي تتم من خلال عمليات إدراكية، تنتهي بتكوين تفسيرات ومعاني معينة تختلف من عامل لآخر، فتتكون انطباعات ذهنية لدى الافراد عن كل ما يحيط بهم في المنظمة من مناخ تنظيمي، وفي ضوء هذه الانطباعات و الادراكات تتحدد اتجاهات الافراد و تأثر على سلوكهم التنظيمي، وبالتالي فمن المهم أن يتم التعرف على هذه العوامل والعمليات والمثيرات المختلفة التي تكون انطباعات وادراكات الافراد العاملين في المنظمة، لفهم ومعرفة الاختلافات في ادراكات الافراد، وردود أفعالهم المختلفة بالرغم من عملهم في نفس المنظمة.

محاضرة الثالثة عشر: الدوافع و الحوافز

تمهيد

اهتم علماء الاقتصاد و الادارة بدراسة حاجات و رغبات الفرد و التي يمكن ان يوجه سلوكه نحو تحقيق اهداف المنظمة بفعالية . ان معاملة الفرد كآلة دون الاهتمام بالجوانب النفسية له و بيئة العمل و الحوافز و انظمتها المختلفة و ما تثيره هذه القضايا من مشاكل و تحديات تنعكس سلبا على آدائه في انجاز مهامه و يضعف الرغبة لديه في التقدم في تطوير آدائه .

تعتبر الدوافع و الحوافز من المؤثرات الاساسية التي تلعب دورا هاما و حيويا في سلوك الافراد ، و التي تمكن من خلق الرغبة لديهم في تحقيق الرضا الوظيفي ، الامر الذي يمكن القول معه أن قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها يتوقف على نجاح الادارة في توفير القدر الكافي من الدافعية لدى الافراد مع وضع نظام فعال للحوافز بدوره يوجه إثارة الدوافع التي بدورها تدفع العاملين للانتاج و تحقيق نتائج افضل و تحقق لهم الرضا الوظيفي عن ذلك العمل في المنظمة ، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية و زيادة معدلات الاداء .

تتطرق المحاضرة الى الاشارة لاهم المفاهيم المرتبطة بالدافعية و التحفيز ، أنواعها و ايضا المداخل المفسرة للحفز الانساني و كذا علاقة الحوافز و الدوافع بالسلوك التنظيمي .

I. عموميات حول الدوافع (الحفز الانساني):

1. مفهوم الدافعية و مراحل تشكيلها

يتصف الانسان بالحركية أي انه يمكن تنشيطه و اثارته من قبل قوة خارجية ، فالدافع يتضمن السببية و يتصف بالتعاقب و الاستمرارية . و على هذا الاساس فان الادارة دائما تسعى الى تحقيق انتاجية اعلى و تحسين مستوى الاداء من خلال مختلف الوسائل التي تحث الافراد على بذل اقصى جهد .

يتناول موضوع الدافعية تفسير اسباب قيام الفرد بعمل ما بحماس و اندفاع مقارنة بشخص آخر لا يتوافر لديه هذا الحفز او لدى الشخص نفسه في مراحل زمنية معينة. و ان الهدف الرئيسي للدافعية هو زيادة الانجاز لدى الافراد الذي يتحقق من خلال تفاعل الحفز و قدرات الفرد و من هنا يتبين ان اختيار الفرد ذو القدرات العالية في العمل لا يكفي لوحده لضمان الانجاز بالشكل المطلوب و انما يحتاج ايضا الى خلق الدافعية الكافية حتى يتحقق ذلك الانجاز .

الدافعية هي رغبة الفرد في إظهار المجهود اللازم لتحقيق الاهداف التنظيمية ، بحيث يمكن ذلك الجهد من إشباع احتياجات الفرد ، كما ان الحاجة غير مشبعة تؤدي إلى سلوك معين للفرد، فبالاعتماد على قوة الدافع ، يتحدد هذا السلوك ، و مثال ذلك فان البحث عن الاكل يأتي من واقع فيزيولوجي طبيعي و هو الجوع و بمجرد إشباع هذه الحاجة ينقضي هذا السلوك، اذن الدافعية هي "مجموعة من القوى الدافعة في داخل الشخصية الانسانية، حيث يحدث نوع من

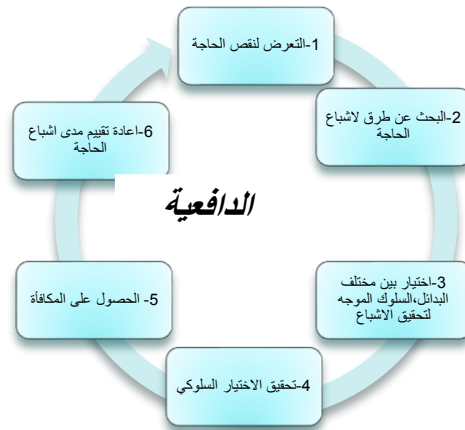
عدم التوازن و التوتر و هذه الحاجة الغير مشبعة تدفع الفرد باتجاه تحقيق أهداف معينة، و ذلك عن طريق ممارسة بعض أنواع السلوكيات، ليعبر عن الحاجة التي تدفعه للقيام بسلوك".

كما ينظر الى الدافعية الى انها "درجة الحماس لدى الفرد و التي توجه سلوكه في اتجاه معين و غالبا ما يكون في اتجاه حافز يحصل عليه لكي يشبع حاجة لديه". فدرجة الحماس و الدافعية لدى الفرد تتأثر بوجود مثيرات سواء داخل الفرد او خارجه فتنشئ هذه المثيرات شيء من الحماس لديه. فهي "قوة او شعور داخلي يحرك و ينشط سلوك الفرد لاشباع حاجات و رغبات معينة من اجل تخفيف حالات التوتر لنقص في اشباع تلك الحاجات و الرغبات". (طاهر محمود الكلاله، 2008، صفحة 130). فالدافعية هي "حالات فيزيولوجية و سيكولوجية داخل الفرد تجعله يقوم بانواع معينة من السلوك و التي تهدف الى تخفيض حالة التوتر و استعادة الاتزان النفسي بعد اشباع الحاجة"(نور الدين تاويريت، 2005-2006، صفحة 71).

من خلال ما سبق يمكن استخلاص ان الدافعية هي قوة او شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط او سلوك معين او أداء ما، فهي مفهوم افتراضي يقوم على عمليات داخلية تتمثل بالرغبات و تمنيات و الميول و الاتجاهات لتفسير السلوك. فهي حالات داخلية ضاغطة تزيد من النشاط الموجه نحو تحقيق اهداف معينة. ان الدافعية هي ما يمكن ملاحظته من سلوك او اداء الفرد اثناء قيامه بعمل ما و يمكن الاستنتاج فيما اذا كان محفوزا ام لا من خلال ملاحظة الجهد المبذول في أداء ذلك العمل و عليه تقاس مؤشرات عرضية للدافعية و ليست الدافعية بحد ذاته. و بشكل محدد فان الدافعية تعد متغيرا وسيطا لا يمكن ملاحظته بطريقة مباشرة و انما تظهر من خلال السلوك و ما يقوم به الفرد من العمل. (سنان الموسوي، 2004، صفحة 213)

في حين اتفق العلماء السلوكيين بأن كل أنواع السلوك قابلة للحفز وأن هناك اسبابا معينة تؤدي بالفرد إلى قيامه بعمل معين أو سلوكه بطريقة معينة و هذا يعني أن السلوك إنساني مصمم لتحقيق أهداف معينة و هي الرغبة في إشباع حاجات معينة و يمكن وصف العلاقة بين السلوك و الحاجات كما هو في شكل، ويبين هذا الشكل بأن نقطة البداية في عملية الحفز عند الفرد تبدأ بالشعور بالحاجة أو الشعور بالنقص و هذا الشعور يعطي إشارة إلى بداية البحث عن طريق لاشباع هذه الحاجة و هذا البحث قد ينتهي بإشباعها و تكتمل دورة الحفز بتقييم الموقف والبحث عن حاجات أخرى و العمل على إشباعها. و عليه يمكن فهم الدافعية على أنها النقص في الحاجة التي توجه سلوك الفرد ناحية تحقيق هدف معين كما يلي في الشكل 27:

شكل رقم 27 : الاطار الاساسي للدافعية



المصدر: عاشور علوطي ، 2015، صفحة 61 صياغة شخصية

يمكن التعبير عن الدوافع وفق عدة اشكال و قد اوضح كل من كيمبل وجارمزي اشكال السلوك الدافعي وفق الشكل التالي:

شكل رقم 28: اشكال السلوك الدافعي

السلوك المتمم/ الكامل	الاشباع الكلي للحاجة كتناول الطعام (الجوع)، الشرب (العطش)، الالتحاق بعضوية نادي (الانتماء)، الترشح لانتخابات سياسية (القوة).
السلوك الاجرائي/ الوسيلي	يتميز هذا السلوك بعدم اشباع الحاجة بصورة مباشرة ، فالالتجاء الى مطعم مثلا يمثل تعبير معين عن الجوع . و السلوك هنا ما هو الا اجراء او وسيلة للحصول على الطعام ، و لكنه لا يعني ان الحاجة قد اشبعت.
السلوك الاحلالي	احلال طريقة للاشباع مكان طريقة اخرى فحين يفشل الفرد في اشباع حاجة معينة فانه يلجأ الى اشباع حاجة اخرى بديلة عنها، فهو من اصعب السلوكيات وصفا بدقة و هو ما يعرف بالصندوق الاسود.

المصدر: (يوسنة فطيمة، 2022، الصفحات 29-30)

2. تصنيفات الدوافع

يمكن تحديد عدة أنواع من الدوافع ، و على اساس طبيعتها يمكن ابراز اهمها كما يلي:

جدول رقم 20 : تصنيف الدوافع حسب طبيعتها

دوافع فطرية (اولية)	هي دوافع غير متعلمة او غير مكتسبة او فطرية و ذات اساس فيسيولوجي حيث يولد الفرد مزودا بها كدافع الجوع و العطش و النوم... يمكن تقسيمها الى:
-دوافع الغرض او الايجابية: التي تنتج عن نقص في الخلايا و تتطلب تعويض معين كالجوع و العطش و النوم.	
-الدوافع المتجنبة او السلبية: و تنشأ نتيجة وجود مثير ضار جسمانيا او ذهنيا كالالم.	
-دوافع الحفاظ على النوع: تنشأ عن نظام التكاثر الذي يشجع التقاء الجنسين و انجاب الاطفال و العناية بهم كالزواج	
دوافع عامة	هي دوافع غير متعلمة و لا تستند على اساس فيسيولوجي كدوافع الجدارة و حب الاستطلاع و التطوع و النشاط و العاطفة
دوافع مكتسبة	يكتسبها و يتعلمها الفرد نتيجة تفاعله مع البيئة كاحترام الذات و حب الوطن و الانتماء و الشعور بالواجب و تحمل المسؤولية و القوة و السلطة و الامان و المركز الاجتماعي.

المصدر : صياغة شخصية بالاعتماد على عدة مؤلفات

3. وظائف الدافعية

تعتبر الدافعية احد المقاييس و المعايير السيكولوجية التي تؤخذ كمحدد لقياس السلوكيات التنظيمية للعاملين و الموظفين بمختلف المنظمات فهي تعتبر عاملا هاما يتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر على السلوك الذي يديه في العمل. وان من بين الوظائف المتعلقة بالدافعية ما يلي:

- تحريك و تنشيط السلوك بعد ان يكون في مرحلة من الاستقرار او الاتزان النفسي فالدوافع تحرك السلوك او تكون هي نفسها دلالات تنشيط العضوية لارضاء بعض الحاجات الاساسية.
- توجيه السلوك نحو وجهة معينة فالدوافع اذن هي اختيارية أي انها تساعد الفرد على اختيار الوسائل لتحقيق الحاجات عن طريق وضعه على اتصال مع بعض المثيرات المهمة لاجل بقاءه و تسبب بذلك سلوك اقدام، أو عن طريق ابعاد الفرد عن المواقف التي تهدد بقاءه مسببة بذلك سلوك احجام.
- المحافظة على استدامة السلوك طالما بقي الفرد مدفوعا او طالما بقيت الحاجة قائمة فبالاضافة الى كون الدافعية تحرك السلوك فانها ايضا تحافظ عليه نشيطا حتى اشباع الحاجة. (بطرس حلاق، 2020، صفحة 127)

II. الاطار العام للخوافز

1. تعريف الخوافز و اهميتها :

من وجهة الادارة فان الخوافز هي أساليب تحريك قدرات العاملين بما يزيد من آدائهم كما و/أو نوعا وهي أساليب توجيه سلوك الانسان للقيام بعمل معين، أو الابتعاد عنه بقصد تحقيق هدف المنظمة والفرد والمجتمع"، فهي ايضا أساليب تحسين استغلال وسائل أو عناصر الانتاج. و عليه فالخوافز هي "الاجراءات التي تتخذها ادارة العمل في شكل مادي او معنوي او كلاهما معا بهدف حفز العامل و دفعه لزيادة انتاجه كما و نوعا لاشباع حاجاته". فهي "القدرة على مكافأة

المروسين مقابل ما انجزوه من أعمال و التزامهم بالاجراءات و القواعد". (Kreithner, 2006). و تعد التحفيزات القوى التي تحرك الافراد نحو اداء معين. كما أنها تشير الى الجهود الذي تبذله الادارة لحث العاملين على تحسين الاداء. الحوافز هي الدافع الذي يوجه إلى تحقيق الهدف المحدد. و تبدأ العملية بالاحتياجات الفسيولوجية والنفسية، حيث يتأثر سلوك الفرد بالحوافز الذي ينظم تدفق الطاقة الكامنة من الخزان ويوجه هذه الطاقة لتحقيق الأهداف في سلوك معين. يرتبط خافز العمل ارتباطاً وثيقاً بالأداء العام للعمال وبالتالي الأداء التنظيمي. عموماً فان الحوافز هي كل "الادوات و الخطط و الوسائل التي تستخدمها الادارة من اجل بدأ أو القيام بسلوك ما او إيقافه او تشجيعه او تنشيطه او توجيهه او تغييره او تعديله . فهي عوامل و مؤثرات خارجية تثير الفرد و تدفعه لاداء الاعمال المنوطة به على احسن وجه من خلال اشباع حاجاته و رغباته المادية و المعنوية" (طاهر محمود الكلالده، 2011، صفحة 119).

كما ينظر للحوافز على أنه مجموعة من العوامل المحركة التي تنبع من داخل الإنسان وتثير فيه الرغبة للعمل والانجاز. فهو إذن حالة أو قوة داخلية كامنة في الفرد تنشط وتحرك سلوكه باتجاه أهداف معينة.

- الحافز: هو مؤثر بيئي غرضه إثارة الدوافع وتحقيق الإستجابة لها.
- الحاجة: هي أيضاً حالة داخلية تنتج عن نقص أو عوز لدى الفرد.
- الرغبة: هو ما يلي الحاجة من خلال ملا أو إشباع ذلك النقص أو العوز المعبر عليه بالحاجة. فالحاجة واحدة والرغبة متعددة

أما أهمية الحوافز فيمكن لهذه الأخيرة تحقيق ما يلي:

جدول رقم 21: أهمية الحوافز بالنسبة للمنظمة و الفرد

بالنسبة للمنظمة	بالنسبة للأفراد
• الزيادة في ارباح المنظمة من خلال الزيادة في الانتاجية • تخفيض كلف العمل من خلال زيادة الاهتمام بنوعيته و تقليل الهدر بالوقت و الموارد المستخدمة في الانتاج. • تقليل كلف الانتاج باتجاه ابتكار وتطوير واعتماد أساليب عمل حديثة من شأنها التقليل في الوقت والمواد الأولية المصروفة في الانتاج لتحقيق حالة من الرضا لدى الافراد العاملين بسبب الحوافز، وبذلك ستكون حلاً لكثير من المشاكل الادارية من ارتفاع معدلات التكاليف، ومعدل دوران العمل. • زيادة قوة الميزة التنافسية لدى المنظمة من خلال رفع مستوى أداء العاملين. • المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه أو تعديله . • التخلص من السلبيات الناتجة من السلوك السلبي للأفراد كالملل و التأخير و الغياب و التنافس الغير شريف و غيرها من السلوكيات التي لا تخدم اهداف المنظمة. • تكوين معايير ثابتة لجذب و استقطاب الافراد الذي يمتلكون التاهيل العلمي و المعرفي الجيد. • تقليل حجم قوة العمل المطلوبة من قبل المنظمة، وذلك بمساهمة نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم، والاستفادة منها قدر الامكان. • تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى إيجادها في صفوف العاملين . • تنمية الطاقات الإبداعية والإبتكارية لدى العاملين بما يضمن نتيجة ازدهار المنظمة.	• زيادة مدخلات العاملين و خلق الشعور بالاستقرار و الولاء للمنظمة. • تقليل معدلات الغيابات و دوران العمل السلبي و انخفاض المعنويات و تقليل الصراعات مما يؤدي الى استقرار الموارد البشرية في المنظمة • إثارة حماس الجماعات و تشجيع المنافسة فيما بينهم.

- تنمية روح المشاركة و التعاون حيث تقود الحوافز الجماعية الى تكاثف الجماعة لتحقيق الاداء و المعايير المطلوبة.
- تنمية المهارات و المعارف و التحصيل العلمي ، اضافة الى زيادة حرصهم على اختيار التخصصات التي تتفق مع طموحاتهم و اهدافهم و التي يستطيعون من خلالها تقديم مستوى عال من الاداء و التميز.
- المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين، ورفع روحهم المعنوية .
- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات الأفراد العاملين وتنسيق أولوياتها .
- تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد، وتحقيق عملية ربط للمصالح الذاتية للفرد مع مصالح منظمته.
- توفير فرص التنافس الايجابي في العمل بعيدا عن التصرفات و العلاقات الشخصية و التحيز ، حيث ان التفوق و الاداء و السلوك الجيد هو المعيار الامثل لنيل الحافز.
- احساس الافراد العاملين باهتمام منظمتهم بهم و حرصها على زيادة تعلقهم بالعمل و كذا حرصها على تكريم المتميزين منهم و تحفيز البقية الى تحسين مستوى آدائهم.

المصدر (بشار يزيد الوليد، 2009، الصفحات 142-143) بتصرف

2. أنواع الحوافز

يمكن للحوافز ان تتخذ عدة اشكال كما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم 29: انواع الحوافز المطبقة من قبل المنظمة



المصدر: صياغة شخصية اعتمادا على عدة مؤلفات

3. شروط تقديم الحوافز للعاملين و المشاكل المرتبطة بذلك:

- نظرا لتداخل وصعوبة دوافع العاملين وتنوع أهداف ومهام العمل في ظل متغيرات العصر السريعة، فإن إختيار الحوافز المناسبة لتحريك دوافع الموظفين بالشكل الذي يحقق أهدافهم وأهداف منظماتهم يعتبره بعض الصعوبة، غير أن الابحاث والدراسات الحديثة تقترح بعض الشروط لتقديم الحوافز وهي كما يلي :
- ان ترتبط الحوافز باهداف العاملين و الادارة معا.

- قدرة نظام الحوافز على إيجاد آلية مناسبة تتحقق من خلالها حالة الترابط و التوامة بين الفرد و وظيفته حيث يتناسب كل من مستوى الأداء و تأثير الحافز فيه طرديا مع مقدار استقرار الفرد في وظيفته و تلائمه معها.
- ❖ ان تنمي الحوافز في ذهن العامل العلاقة العضوية بين الاداء الجيد و الحصول على الحافز.
- ❖ إيجاد صلة وثيقة بين الحافز و الهدف الذي يدفع الانسان لتحقيق رغباته.
- ❖ ان يتسم نظام التحفيز بالعدالة و الشفافية و المساواة و كفايتها للعاملين و بالتالي توفير الفرص للجميع . دون أن تتدخل فيها النوازع الشخصية أو العلاقات أو الوساطات والمحسوبيات
- ❖ سهولة فهم السياسات والاجراءات التي تقررها المنظمة أثناء تقريرها للحوافز.
- ❖ أن ترتبط هذه الحوافز ارتباطا وثيقا بالجهود الذهنية أو البدنية التي يبذلها العامل في تحقيق الحد الأدنى للآداء والانتاجية
- ❖ أن يقرر صرفها أو آدائها للعاملين في مواعيد محددة ومتقاربة و بشكل منتظم. و في ظروف ايضا معينة و عليه لا بد من اختيار نظام تحفيز يواقي الظروف المعينة للعاملين و ما تحدده رغباتهم المختلفة ففي ظرف معين يكون الحافز المعنوي او النفسي مهما و فعلا اكثر من الحافز المادي او العكس او الاثنان معا في ظروف اخرى. فعامل اختيار الوقت الملائم لاستخدام الحوافز مهم جدا
- ❖ ضمان استمرارية الحوافز و إيجاد شعور الطمأنينة لدى الافراد بتوقع انتظام تلقي الحوافز.
- ❖ أن تركز الحوافز على أسس ومستويات مقبولة. و ادراك و معرفة الافراد للسياسة التي بموجبها تنظم و تمنح الحوافز.
- ❖ ان ترتبط ارتباطا وثيقا ومباشرا برسالة وأهداف المنظمة.
- ❖ ان ترتبط وتتصل اتصالا مباشرا بدوافع العاملين. فلا بد من ملاحظة مدى تأثير نظام الحوافز على أداء العاملين و تحقيق اهداف المنظمة و بالتالي تنتج تقدم معين اكبر من السابق نتيجة وجود التحفيز .
- ❖ أن تواكب هذه الحوافز المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية والحضارية التي يمر بها البلد والذي قد يؤثر على سلوك العاملين . (جلدة سامر بطوس، الصفحات 121-122)
- اما في حالة عدم الاهتمام بعملية التحفيز فان ذلك يؤدي الى مشكلات و مخاطر تؤثر سلبا على أداء العاملين من خلال :
- ❖ تدني مستوى أداء العاملين
- ❖ انخفاض معدلات الانتاجية الى مستويات أقل من الاهداف المحددة.
- ❖ شعور العاملين بعدم الرضا في اعمالهم.
- ❖ القضاء على روح التعاون في اطار العمل و تكريس النزعة المصلحية الذاتية.
- ❖ عدم الاكتراث و اللامبالاة و غياب روح المسؤولية في الاعمال التي يقوم بها الموظفون.
- ❖ ارتفاع نسبة دوران العمل و ترك المنظمة حين تتوفر فرص عمل في منظمات اخرى.
- ❖ ارتفاع نسب التغيب المقصود عن العمل بذرائع مرضية أو ظروف اجتماعية.
- ❖ عدم تمتع الادارة العليا بالاحترام و التقدير من العاملين في المنظمة و لومها بانها مقصرة في تلبية حقوقهم و امتيازاتهم.

❖ ازدياد حوادث العمل و الامراض الناتجة عن ممارسة بعض المهن نتيجة الاخطاء و حالات الاهمال اثناء الممارسة.
(غازي حسن عودة الحلايية، 2013، الصفحات 19-20)

ان الادارة الفاعلة هي التي تدرس، و تفهم العاملين بتقسيماتهم المختلفة مثل طبيعة و مدة عملهم، مستوى اجورهم و حالتهم الاجتماعية بحيث تقدم مزيجا من الحوافز الذي يتيح اقصى اشباع ممكن للأفراد. لذا فان اختيار الفرد لسلوك معين يتوقف على درجة توقعه ان هذا السلوك سيعود عليه بنتائج معينة . و من هذا المنطلق فان نظام الحوافز يتطلب توافر عدة مقومات اساسية تسهم في رضا العاملين عن اعمالهم و زيادة انتاجيتهم و ولائهم للمنظمة و تحسين آدائهم . و تتمثل في:

- ❖ دراسة الادارة للعاملين (شخصيتهم و مشكلاتهم الاجتماعية و العملية).
- ❖ اختيار مزيج من الحوافز المناسبة و الفاعلة.
- ❖ تقديم نظام الحوافز بشكل واضح للعاملين و اقناعهم بمزاياه.
- ❖ التقييم المستمر للنظام بما يضمن تقديمه لنفس المستوى من المزايا لكل من الادارة و العاملين.

III. تأثير الحوافز في تحريك دافعية الأفراد داخل المنظمة

ان العلاقة بين الدوافع و السلوك هي علاقة وطيدة ، و يمكن ابراز اهم الاهتمامات بالدافعية و علاقتها بالسلوك الانساني للأفراد داخل المنظمات كما يلي:

- **الدافعية تحرك السلوك**: فهي المحرك الاساسي للسلوك و الموجه له.
- **الدافعية توجه السلوك**: لكل سلوك هدف يوجه نحوه لتحقيقه ، و عليه فان دوافع الفرد هي التي توجه السلوك نحو تحقيق هذا الهدف. فالدافع يشير الى مجموعة العوامل التي تحفز أو تحافظ (أو تمنع) أو توجه أفعال أو سلوكيات شخص ما" (Mircea A, Udrescui., Alina Gheorghe, 2017, p. 55)

- **الدافعية تحدد شدة السلوك و فاعليته**: فعندما يكون الدافع ملحا كدافع تقدير الذات و الاحترام فان هذا يحدد مستوى شدة سلوك هذا الفرد نحو تحقيق هذا الدافع.

- **تأكيد و تدعيم السلوك**: هناك مجموعة من السلوكيات يتكرر حدوثها من طرف الفرد في فترات زمنية مختلفة حين يواجه نفس الظروف و الموقف ، و قد يعتمد نفس السلوك اذا واجهته مواقف معينة سبق له و ان سلك حيالها سلوكا ساعد على اشباع دوافعه او حقق اهدافه. (جمال الدين محمد مرسي، ثابت عبد الرحمن ادريس، 2000، الصفحات 344-345).

- **الدافعية و تحقيق الرضا الوظيفي**: ادعى ميلو زلات (2009) في أساسيات علم النفس ما يلي: ان حالة الرضا الوظيفي /

عدم الرضا هي مؤشر على الدافع (حالة الرضا في هذه الحالة تعادل دافع الإنجاز، من خلال الوفاء بالعمل الموكل به، وعدم الرضا تمثل فشل الدافع). كما أن كلا من من الدافع والرضا يشكلان ظاهرة السببية المزدوجة اي السبب والنتيجة (الدافع يمثل السبب في حين أن الرضا يمثل النتيجة أو الحالة النهائية). و أن الدافع والرضا مرتبطان بأداء الوظيفة، ونشاطهما له تأثير، سواء

كان إيجابيا أو سلبيا. (Laurantiu Hauser, 2014, p. 244)

الخلاصة:

ان كل فرد داخل المنظمة يمتلك في داخله قوى و طاقات كامنة او طاقة محركة تدفعه الى القيام بالاعمال فهي ردود افعال لرغباته و حاجاته و السبيل لتحقيقها. و عليه ،تستخدم الحوافر باختلاف انواعها لحث العامل على المزيد من الانتاج و الاداء المتميز و ايضا مزيد من الرضا و رفع الروح المعنوية و تحقيق بعض الحاجات الشخصية كتحقيق الذات و النجاح و التقدير و اكتساب المكانة المرموقة بين الزملاء . فلا بد على المنظمة احترام اسس و شروط يجب مراعاتها لاستخدام نظام حوافر فعال من اجل اثارة الدافعية لدى العامل بغية تحقيق اهدافه و اهداف المنظمة معا.

ان من أولى مهام المدير أن يحفز الأفراد داخل المنظمة لتحقيق مستوى عالي من الأداء، أي حثهم على العمل الجاد، و تشجيعهم للحضور للعمل مبكرا، والإسهام بفعالية في تحقيق الرسالة التنظيمية، ولكن الدافعية ليست هي المحدد الوحيد للأداء، بل هناك أيضا قدرة الفرد والظروف التي يعمل بها بما يكفل الوصول إلى أعلى مستويات الأداء ولا بد أن يكون للفرد الرغبة في القيام بأداء الوظيفة (الدافعية) وأن يكون قادرا على القيام بأداء هذه الوظيفة (القدرة) ويكون لديه المواد والمعدات والآلات التي يحتاجها لأداء الوظيفة (البيئة المحيطة) وأي نقص في المجالات الثلاثة السابقة ستؤثر سلبا في الأداء .

محاضرة الرابعة عشر: التعلم التنظيمي

تمهيد:

يعتبر التعلم من المحددات الأساسية التي تساعد على فهم و تفسير السلوك الانساني داخل المنظمة . و لقد قدم علم النفس العديد من الاسهامات التي فسرت و حللت التعلم بالشكل الذي يساهم في تحليل و تفسير السلوك الانساني عامة و السلوك التنظيمي على الخصوص . فللتعلم دور كبير في تعديل و تغيير مكونات النظام السلوكي و الشواهد و العمليات الادراكية التي تواجه الفرد خلال حياته .

I. اساسيات التعلم التنظيمي

1. مفهوم التعلم التنظيمي و مراحله

يعتبر التعلم احد المقاييس و المعايير السيكولوجية التي تؤخذ كاساس لقياس سلوكيات التنظيمية للعاملين بمختلف المنظمات فهو يحتل مكانة هامة في تفسير السلوك الانساني. اذ يمثل التعلم العملية التي من خلالها يمكن احداث تغيير دائم في السلوك من خلال الممارسة و التجارب. فهي "عملية اكتساب المعرفة و نشر المعلومة و القدرة على التكيف بنجاح مع الظروف المتغيرة. و الميل للاستجابة تحت تاثير الخبرة المكتسبة" بمعنى ان الانسان اذ يكتسب مزيدا من الخبرة و التجربة نجده يميل الى التصرف و السلوك باشكال تختلف عن اشكال السلوك التي كان يقوم بها قبل مروره بتلك الخبرات و التجارب.

حسب (المرسي، ادريس، 2005)، التعلم هو "تغيير ثابت نسبيا في السلوك يحدث نتيجة الخبرة و الممارسة. فهو تعديل في السلوك لمواجهة متطلبات البيئة" (Quik & Nelson, 2009). في حين يرى (Mayers, 2001) ان التعلم هو "التغيير المتواصل و النسبي في سلوك الفرد اعتمادا على مجموع خبراته المتراكمة خلال مراحل حياته" . و الذي يتم تدعيمه بحيث يتطلب التعلم التغيير الذي يحدث في السلوك لضمان استمراره. (محمد الصيرفي، 2005، صفحة 95) اما التعلم التنظيمي فهو "عملية اكتساب المعرفة و نشر المعلومة و القدرة على التكيف بنجاح مع الظروف المتغيرة فهو تلك العملية التي تمكن المنظمات من التكيف مع بيئتها و التي تمكن من زيادة فرص بقائها من خلال تحسين النشاطات المستندة الى المعرفة و الفهم الافضل" . "فهو تغيير نسبي دائم في تكرار حدوث سلوك معين للفرد ضمن بيئة العمل (Hellriegel et al 2016، الصفحات 160-161). فهو "القدرة على تعلم النشاطات و العمليات و القدرة على اكتساب المعرفة و تحويلها الى معرفة نامية" (Aggeston).

ويتفق معظم الباحثين على تعريف التعلم التنظيمي بأنه تغيير في معرفة المنظمة يحدث كدالة للخبرة . ويمكن أن تتجلى هذه المعرفة في تغييرات في الإدراكات أو السلوك وتشمل مكونات صريحة وضمنية أو يصعب التعبير عنها. ويمكن تضمين المعرفة في مجموعة متنوعة من

المستودعات، بما في ذلك الأفراد والروتين وأنظمة الذاكرة التفاعلية. ; مصطلح المعرفة هنا يقصد به تضمين المعرفة بمعنى المخزون و ايضا العملية (كوك و براون، 1999؛ أورليكوفسكي، 2002). (Linda Argote, october, 2011, p. 04). أما المراحل التي يمر بها التعلم التنظيمي فيمكن ايضاحها فيما يلي:

شكل رقم 30: مراحل التعلم التنظيمي



المصدر: (كمال محمودي، شهرزاد محمودي، 2020، صفحة 76) صياغة شخصية

2. اهداف و اهمية التعلم في المنظمة:

يهدف التعلم الى تعديل السلوك و الدوافع الفطرية و اكتساب مهارات و خبرات جديدة. كما انه يسعى الى تنظيم المعارف و الخبرات المكتسبة و حسن فهمها و تقديرها و ربطها بما يمثّلها و القدرة على تطبيقها في ميادين جديدة تطبيقا عمليا نافعا.

أما أهمية التعلم فتكم فيما يلي:

- ❖ زيادة المهارات والمواهب .
- ❖ عند التحاق الشخص بوظيفة يأتي باتجاهات وسلوكيات قد تعلمها من قبل و سيستمر في التعلم من خلال ممارسته للوظيفة . و عليه لابد للمدراء من معرفة أبعاد العملية التعليمية ليؤثروا على الموظف بغية التخلص من السلوكيات الغير مناسبة او التي لا تتناسب مع أهداف المنظمة .
- ❖ يساهم التعلم التنظيمي في تفسير ظاهرة تفضيل المنظمات في توظيف أشخاص بمؤهلات جامعية أو خبرة كبيرة وذلك لتحسين كمية ونوعية الأداء .

عموما، فان التعلم التنظيمي يشكل أساساً للحصول على ميزة تنافسية مستدامة ومتغيراً رئيسياً في تعزيز الأداء التنظيمي (Brockmand and Morgan, 2003; Dodgson, 1993; Fiol and Lyles, 1985; Garvin, 1993; Gnyawali et al., 1997; Nevis et al., 1995; Stata, 1989).

المنظمات القادرة على التعلم لديها فرصة أفضل لاستشعار الأحداث والاتجاهات في السوق (Day, 1994; Sinkula, 1994; Tippins and Sohi, 2003). ونتيجة لذلك، فإن المنظمات المتعلمة تكون عادة أكثر

مرنة وأسرع في الاستجابة للتحديات الجديدة من المنافسين (Day, 1994; Slater and Narver, 1995)، مما يمكن الشركات من الحفاظ على مزايا تنافسية طويلة الأجل (Dickson, 1996) وتقدم بعض الدراسات أدلة على وجود علاقة إيجابية بين التعلم التنظيمي وأداء المنظمة ككل . على سبيل المثال، وجد بيكر وسينكولا (1999) أن التوجه نحو التعلم له تأثير مباشر على الأداء التنظيمي. وقد توصلت دراسات أخرى، والتي تستخدم أيضاً مقياساً ثقافياً

للتعلم، إلى نتائج مماثلة (كيسكين، 2006؛ أوساهواوانيتشاكيت، 2008). كما قدم بونتيس وآخرون (2002) دليلاً على وجود علاقة إيجابية بين التعلم التنظيمي والأداء، لكنهم يركزون على مخزونات التعلم على ثلاثة مستويات: الفرد والجماعة والمنظمة. (Danniel Jimenez-Jimenez, April; 2011, pp. 415-416)

3. خصائص التعلم التنظيمي:

ينفرد التعلم التنظيمي بجملة من المميزات و التي يمكن ايضاح اهمها كما يلي: (محمد الصيرفي، 2005، صفحة 108) بتصرف

❖ ان التعلم التنظيمي ناتج من اكتساب المعارف و المهارات و الخبرات و التجارب السابقة و التي مارسها الفرد في حياته.

❖ يعتبر التعلم التنظيمي عموماً تغيير و تعديل في السلوك و الذي يجب ان يكون ثابتاً نسبياً، فالتغيير المؤقت يعني ردة فعل لحالة معينة. .

❖ يقاس التعلم التنظيمي بالأداء (سلوك) الذي يظهره المتعلم. و عليه سيكون هناك تعلم اذا كان مصحوباً بتطبيق

❖ هناك تعلم ظاهر (سلوكي) و الذي يظهر في شكل أداء ظاهر قابل للملاحظة و القياس. و تعلم ضمني (معرفي) و الذي يركز على نتائج تعلم تتحدد بالاستراتيجيات و العمليات و الخطط الذهنية.

❖ لان معظم السلوك الانساني متعلم اذن فهو قابل للتشكيل و التغيير و التعديل.

❖ يشترط في عملية التعلم ان تكون هناك تغيير نسبي و مستمر في السلوك. و الذي يؤثر التعلم في السلوك الحالي او السلوك المحتمل.

❖ ان التغيرات في السلوك تتم عن طريق عملية التعلم و التي تكون مرتبطة اما بظروف غير رسمية (الاسرة ، الاصدقاء، التانشة الاجتماعية...) و اما بظروف رسمية (المدرسة، الجامعة، منظمات الاعمال...)

❖ لا بد من التفريق بين مصطلحي التعليم teaching و التعلم learning . فالتعليم يعني " التصميم المنظم و المقصود للخبرات التي تساعد المتعلم على انجاز التغيير المرغوب فيه في الاداء فهو اجراء مقصود يطبق القوانين و النظريات التي توصل اليها علم التعلم و العلوم الاخرى على شكل معارف و معلومات و مهارات مقننة في صورة مناهج و كتب و أنشطة اخرى كوسيلة هادفة لاكتساب المتعلم لسلوك مناسب و ضروري". في حين ان التعلم هو "تغير شبه دائم في اداء المتعلم نتيجة ظروف الخبرة و الممارسة و التدريب".

II. مجالات التعلم في المنظمة و اشكاله:

4. مجالات التعلم التنظيمي

يربط معظم الأفراد دائماً بين التعلم والتعليم خاصة التعلم الرسمي في المدارس والجامعات وبالرغم من أن هذا يبدو منطقياً، إلا أن هناك تعلم من نوع آخر يتم داخل المنظمات، فالفرد حديث التعيين يتعلم في:

✓ فيما يتعلق بمجال المنظمة فان الفرد يتعلم أشياء مثل : متى يأتي إلى العمل، متى يتوقع الحصول على مرتبه، من أي شخص يطلب المساعدة في العمل

✓ اما فيما يتعلق بالأداء فهو يتعلم أيضا كيف يؤدي عمله بفعالية، ما هو المطلوب منه تحقيقه، ما هو الأداء الذي يستحق مكافأة .

✓ من وجهة النظر الاجتماعية فالفرد يتعلم كيف يتعامل مع الآخرين وما هو السلوك المقبول، وغير المقبول، ما هي معايير الجماعة.

✓ ومن وجهة النظر السياسية: يتعلم الفرد كيف يتعامل مع رؤسائه، ومن يجب عليه تجنبه ومن الذي يجب أن يثق به.

✓ و فيما يخص المسار الوظيفي: فإن الفرد يتعلم كيف يتقدم في عمله، كيف يحصل على ترقية، وما هي مهام العمل التي يجب أن يحاول أدائها، وما هي التي يجب عليه أن يتجنبها، إذن من الواضح أن معظم الحياة التنظيمية وكذلك سلوك الأفراد داخل المنظمات يتأثر بالتعلم وبعملية التعلم. (عاشور علوطي، 2015، الصفحات 56-57)

2. اشكال التعلم التنظيمي

يظهر التعلم التنظيمي في عدة أشكال وفق ما يلخصه الجدول 22:

جدول رقم 22: اشكال التعلم التنظيمي

شروط التعلم و الظروف التي يتم فيها	● التعلم المقصود: هو التعلم الذي يؤدي الى تغيير اداء المتعلم كاستجابة هادفة منه لموقف معين تم توصيف ظروفه و شروطه و التحكم في مثيراته لاحداث التغير المقصود. ● التعلم العرض (المصاحب): يحدث نتيجة لارتباط بين استجابة و مثير محدد او استجابة و تدعيم يتبعها بدون وعي من جانب المتعلم بحدوث التغير و اكتسابه استجابة سلوكية جديدة قد تكون ضارة او نافعة.
المجالات التي يستهدفها التعلم	● التعلم المعرفي: يتضمن عمليات المعرفة و الفهم و التحليل و الترتيب و التطبيق و التقييم من خلال اكتساب المعلومات و المفاهيم و المبادئ و المصطلحات و الرموز و طرق تفكير. ● التعلم العقلي: أي زيادة القدرة على الانتباه و تدريب الذاكرة و القدرة على حل المشكلات. ● التعلم الانفعالي الوجداني: يعيش الفرد في مجتمع متكامل اين يفرض هذا الاخير على الفرد ان يتحكم في انفعالاته حتى تتناسب هذه الاخيرة مع المواقف التي سيتعرض لها هذا الفرد . والتعلم هنا يشتمل على الاتجاهات و الميول و العواطف. ● التعلم اللفظي: و الذي يشير الى تعلم الطريقة المناسبة للنطق و الطلاقة اللفظية و الحديث بلغة سليمة و التعبير عن المشاعر و الافكار و اختيار العبارات الصحيحة. ● التعلم الادائي الحركي: يتمثل فيما يتعلمه الفرد من عادات و مهارات تزيد من قدرته في مجالات الكتابة و المشي و آداءات حركية مختلفة في مجال عمله. ● التعلم الاجتماعي: و الذي يعني زيادة معرفة الفرد بالقوانين و الانظمة الاجتماعية و احترامها
طريقة التعلم	● التعلم الشرطي الاجرائي او الواسيلي: ان الافعال و التصرفات ذات النتائج الايجابية تكتسب في حين ان الافعال و التصرفات ذات النتائج السلبية يتم التخلص منها (قانون الاثر) اي الميل الى تقوية و تكرار السلوك المؤدي الى نتائج ايجابية و الى اضعاف السلوك الذي يؤدي الى نتائج سلبية. اما نظرية التدعيم فهي التي يمكن التعلم من خلالها عن طريق العوائد و الجزاء : التدعيم الايجابي (و هي العملية التي يتعلم من خلالها الافراد ممارسة السلوك الذي يؤدي الى تقديم مخرجات مرغوبة و الحصول على مدخلات مرغوبة). اما التدعيم السلبي (العملية التي من خلالها يتعلم الافراد القيام بالافعال التي تؤدي الى الغاء الاحداث الغير مرغوبة)، العقاب (تقليل السلوك الغير مرغوب فيه باتباعه بنتائج غير مرغوبة)، الانطفاء (العملية التي من خلالها يضعف و يتلاشى السلوك الذي لا يتبعه تدعيم و مكافأة).

- **التعلم بالملاحظة (المحاكاة و التقليد):** بحيث يكتسب الفرد سلوكا جديدا من خلال الملاحظة المنظمة للعوائد و المكافآت التي تمنح للآخرين. و عليه حتى يتمكن الفرد من التعلم من خلال النموذج (الشخص القدوة / الشخص المقلد) فلا بد من مجموعة من العمليات يجب ان تحدث: يجب على المتعلم ان يعطي الانتباه اللازم للنموذج فكلما كان الانتباه لسلوك النموذج كبيرا كلما زاد التعلم منه. يجب ان يحتفظ المتعلم في ذاكرته بكل شيء يخص النموذج. اعادة سلوك النموذج، فان كان المتعلم لا يملك القدرة على اداء ما يفعله النموذج فان التعلم بالملاحظة لن يكون مجديا. و ايضا وجود دافع او حافز للتعلم من النموذج.

المصدر: صياغة شخصية بالاعتماد على (نادية امينة كاري ، 2020/2021)

III تأثير التعلم التنظيمي على السلوك التنظيمي

1. العوامل ذات التأثير على التعلم التنظيمي

يمكن ارجاع العوامل التي تؤثر على عملية التعلم التنظيمي الى ما يلي:

- ❖ **الاستعداد الفكري للتعلم:** لا بد ان يسعى الفرد طيلة مراحل دورة حياته لاكتساب العلم و المعرفة مع مراعاة النضوج العضوي و الفيسيولوجي . و ان يكون ذلك من خلال متطلباته الاساسية التي يسعى اليها بحب و شغف و رغبة. فكلما زادت رغبة الفرد في التعلم كانت عملية التعلم اسرع و انجح.
- ❖ **الدافعية البيئية للتعلم:** يقف وراء كل سلوك دافع و وراء كل دافع حاجة . و للبيئة أثر قوي في الضغط على الافراد للقيام بسلوكيات معينة لا تعتبر ضرورية في فطرته كالحاجة الى النجاح الدراسي و حتى النجاح في العمل و التي تصبح دافعا اساسيا لتوجيه سلوكه نحو هدف النجاح و بالتالي قد يضطر الفرد الى تعلم اساليب جديدة لتغيير سلوكه لبلوغ اهداف.
- ❖ **الممارسة:** لا يتحقق التعلم دون ممارسة الاستجابات التي تحقق اكتساب المهارات المطلوبة ، و تساعد ممارسة الاداء على استمرار الارتباطات بين الاستجابات و المثيرات لفترة اطول مما يؤدي الى تحقيق التعلم. و الممارسة تعني تكرار حدوث الاستجابات الظاهرة نفسها او ما يشابهها في مواقف بيئية منظمة نسبيا .
- ❖ **تعزيز التعلم بالثواب و العقاب:** فمنح المكافآت او تطبيق العقاب على الفرد حين قيامه بسلوك معين تعد افضل وسيلة لتعلمه على اساس مبدأ التدعيم سواء كان ايجابيا او سلبيا الذي يؤثر الى حد كبير على السلوك الانساني و من تم على عملية التعلم . (محمد الصيرفي، 2005، صفحة 98) بتصرف.

2. علاقة التعلم بالسلوك التنظيمي:

تظهر العلاقة التي تربط بين التعلم التنظيمي و سلوك الافراد داخل المنظمة في النواحي التالية:

- **التعلم و التوظيف:** تعمل المنظمات على توظيف الافراد خريجي الجامعات و المعاهد الذين يحوزون على مؤهلات و خبرات . مما يؤكد ان المؤهل العلمي او الخبرة يوفران قدرا من التعلم الذي يؤدي بدوره الى تحسين الأداء كما و نواعا.
- **التعلم والدافعية:** ترتبط الدافعية بالتعلم من خلال طرق عديدة، فالفرد يجب أن يدرك أن القيام بسلوك معين يؤدي إلى تحقيق نواتج معينة، و بنفس الطريقة، فإن قيام الفرد بأداء معين دون أن يتبعه الحصول على مكافأة يقلل من ميل الفرد لتحقيق أداء عالي في المستقبل لذلك فإنه إلى المدى الذي يتبع الأداء الجيد حصول الفرد

على مكافآت ذات قيمة بالنسبة له، تزداد رغبة الفرد في تحقيق أداء جيد في المستقبل ويعني هذا أن تكون العلاقة والارتباط بين السبب والأثر علاقة واضحة بالنسبة للفرد.

□ **التعلم وتقييم الأداء والمكافآت:** يرتبط التعلم بالممارسات التنظيمية في مجال تقييم الأداء، ونظام المكافآت ويشير تقييم الأداء إلى مقدرة وتقييم المديرين و الرؤساء لسلوك عمل مرؤوسيههم، أما المكافآت فهي التدعيم الإيجابي، الذي تمنحه المنظمة للسلوك المرغوب. وبالإضافة إلى الدافعية، فإن تقييم الأداء والمكافآت والتدريب يعد من التطبيقات والممارسات التي يمكن استباقها من نظرية التعلم ويرجع إلى: إمكانية تغيير نظرية التعلم لبعض أشكال السلوك الإداري تجاه المرؤوسين. و أيضا تؤكد وتركز كثير من جوانب عملية التعلم على دور المدير كمعلم ودور المرؤوس كمتلقي للتعلم.

□ **التعلم و العلاقات داخل المنظمة:** تؤثر عمليات التعلم على العلاقات التفاعلية اليومية، سواء على المستوى الرسمي أو غير الرسمي، بين الأفراد في المنظمة، فغالبا ما تحتوي استجاباتنا للآخر مثلا على نواتج تدعيمية للآخرين.

□ **التعلم والتدريب:** يمثل التعلم الهدف الرئيسي للتدريب (wexleg 1984) فمعظم المنظمات تركز جزءا كبيرا من

مواردها لتطوير مهارات وقدرات الأفراد من خلال التدريب لإكسابهم لسلوك الصحيح. فللتعلم تأثير مباشر على النشاطات التدريبية للعاملين في المنظمة من خلال زيادة المهارات و المواهب التي يحتاجها الموظفون بغية زيادة كفاءة الاداء. و يعتبر المدير بمثابة المعلم الذي يسعى الى دفع العاملين لانتهاج سلوك مؤيد لتحقيق المنظمة لاهدافها من خلال التعلم و تغيير السلوكيات التي لا تخدم مصالح المنظمة نحو سلوكيات ايجابية. كما أن الشخص حين التحاقه بالمنظمة يأتي باتجاهات و سلوكيات قد تعلمها في السابق ، فأدائه ما هو الا محصلة و نتيجة لخبرات مكتسبة و يستمر في التعلم من خلال ممارساته الوظيفية يوميا. (بوسنة فطيمة، 2022، صفحة 22) بتصرف

الخلاصة

يعمل التعلم التنظيمي في بناء المعارف التنظيمية و تعزيز التراكم المعرفي من خلال تحويل المعارف الضمنية التي يحزها الفرد الى معلرف ظاهرة تصب في الذاكرة التنظيمية ما ينتج تنمية الرأس المال الفكري و اكسابها ميزة تنافسية استراتيجية تمكنها. و احداث التغيير المخطط بالمنظمة و إعدادها لتكون قابلة للتكيف مع التغييرات الخاصة بالبيئة المحيطة بها و القدرة على مواجهة التحديات بالسرعة المناسبة و ذلك من خلال القيام بمجموعة من العمليات التي من أهمها تمكين الأفراد و استثمار الخبرات و التجارب السابقة في مواجهة المستقبل و ادارته و استخدام المعرفة و التقنية بشكل فعال للتعلم و تحسين الأداء على أن يتم ذلك في إطار ثقافة تنظيمية مبنية على الرؤية المشتركة لأعضاء المنظمة و داعمة للعمل و التعلم الجماعي و التطوير المستمر مما يمكن تلك المنظمات من امتلاك ميزة سرعة التعلم و تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية .

المحاضرة الخامسة عشر: الاتجاهات و القيم الشخصية

تمهيد

تعتبر الاتجاهات من المكونات الأساسية في شخصية الانسان و التي تؤثر على دوافعه اي ان الاتجاه الايجابي الذي يتولد لدى الفرد يدفعه نحو سلوك ايجابي معين . و تندرج الاتجاهات و القيم في سياق المواضيع الهامة في مجال الادارة نظرا للتأثير الذي تحدثه بشكل مباشر على سلوك الافراد في نطاق العمل كالغياب في العمل الذي له علاقة بالاتجاه نحوه، و كذا ثقة العامل بعدالة المدير ما من شأنه أن يدفعه الى العمل بجد و يغير اتجاهه الكسول . كما ان الخلل في سلوكيات الافراد مرتبطة بالقيم التي يتمسكون بها و التي قد تعكس طموحات شخصية لا تتوافق و اهداف المنظمة.

I. الاطار العام لاتجاهات الأفراد

1. مفهوم الاتجاهات و خصائصها

تعتبر الاتجاهات من العناصر المهمة و المؤثرة في سلوك الفرد و دوافعه ، و قد عرفها All port على انها " احدى حالات التهيأ و التأهب العقلي و العصبي التي تنظمها الخبرة و لها اثر في توجيه استجابات الفرد نحو الاشياء و المواقف المختلفة " . فالاتجاهات تعني " الميل لاخذ موقف لصالح او ضد شيء ما في بيئة الفرد ، و الذي سيكون اساسا لقيم ايجابية او سلبية " فهو استعداد مسبق لموضوع ما بطريقة مفضلة و غير مفضلة. فالاتجاهات تتكون من جراء احتكاك الفرد ببيئته الخارجية و القابلة للتحويل و التعديل توافقا لاي تغيير في العناصر البيئية .

أما Campell فيعرف الاتجاهات بأنها "تعبير عن درجة الاتساق في الاستجابة لموقف او موضوع ما". في حين يضيف Allport ان الاتجاهات عبارة عن "حالة استعداد عقلي منظمة من خلال الخبرة الفردية ، تالتي تؤثر تأثيرا فعالا على استجابة الفرد تجاه جميع الموضوعات و كذلك المواقف التي ترتبط بها". (بوسنة فطيمة، 2022، صفحة 31)

فالاتجاهات هي نظام متكامل من المفاهيم والمعتقدات والدوافع و الميولات السلوكية و مشاعر الافراد تجاه الاشياء المحيطة بهم. و تعتبر الاتجاهات مهمة من أجل تفهم السلوك التنظيمي فهي تتضمن ثلاثة أجزاء رئيسية: الجزء العاطفي، الجزء الادراكي و الجزء السلوكي . و قد تبين ان هناك علاقة بين الاتجاهات و الأداء في العمل .

مما سبق يمكن استنتاج الخصائص للاتجاهات التالية:

- استعداد ذهني محدد تجاه نوع محدد من الأنشطة، مواقف، افراد، ، احداث، مواضيع... الخ، و التفاعل معها.
- الاتجاهات تمثل حالة من التهيأ و الاستعداد.
- الاتجاهات مكتسبة نتيجة احتكاك الفرد ببيئته الخارجية من خلال الخبرة او الممارسة او التعلم.
- انها عملية ديناميكية منظمة داخل العمليات الفردية للفرد.
- لا بد ان تشتمل الاتجاهات على نسق مترابط غير متنافر.
- الميل لاخذ موقف لصالح او ضد شيء ما في بيئة تتصف بالقيم الايجابية او السلبية.
- لا يمكن ملاحظة الاتجاهات بشكل مباشر و وإنما ستدل عليها من خلال السلوك او التصرف.
- تتميز الاتجاهات بدرجة متفاوتة من الكثافة و الشدة ، كما انها متفاوتة من حيث الدوام و الاستمرارية.

- توجه الاتجاهات الفرد نحو تصرف معين. (تيشات سلوى، 2017-2018 ، صفحة 27)

اذن كيف تتكون الاتجاهات ؟ يبدأ تكوين الاتجاهات منذ اللحظات الاولى لحياة الفرد من خلال احتكاكه بأفراد أسرته ثم زملائه في المدرسة و بالمصلين في المسجد و كذا زملائه في العمل و رؤسائه و مرؤوسيه و باعضاء الاندية و الروابط الاجتماعية او اعضاء التنظيم السياسي . كما يمكن ان تتكون الاتجاهات ايضا من خلال تلقي الفرد المعلومات و المعارف عن مصادر مختلفة عن شيء او موقف او موضوع ما ، فصحة هذه المعلومات و موثوقية مصادرها تساهم كثيرا في مدى امكانية تكوين اتجاه سليم عن هذه الاشياء او الاحداث. اما عن مكونات الاتجاهات فتشمل: اشباع الحاجات و الرغبات، الخبرات الشخصية، العوامل الشخصية، المجتمع و الاسرة و جماعات الزمالة، السلطة الاعلى، و ايضا البيئة التي ينتمي اليها الفرد (العادات، التقاليد، القيم).

أما فيما يتعلق بمكونات الاتجاهات

- المكون الفكري (المعرفي): يعبر عن معتقدات و مدركات الفرد تجاه موضوع معين و الذي يتأثر بالمعلومات و التجارب التي يمتلكها الفرد حول هذا الموضوع.
- المكون العاطفي (الانفعالي): و المتعلق بمشاعر الفرد تجاه الموضوع أو الموقف و التي يمكن ان تكون ايجابية أو سلبية بناءا على العلاقة بين الموضوع و أهداف الفرد.
- المكون السلوكي: الذي يعكس استعداد الفرد للتصرف تجاه الموقف بناءا على المكونين الفكري و العاطفي ، اي أن المواقف تؤثر على سلوك الفرد بشكل عملي.

2. خصائص الاتجاهات

تتميز الاتجاهات بمجموعة من الصفات يمكن اجمالها فيما يلي:

- تعتبر الاتجاهات متعلمة و مكتسبة.
- ترتبط الاتجاهات بالمشاعر و الانفعالات.
- تمتاز الاتجاهات بالثبات النسبي.
- قابلية الاتجاهات للتغير.
- تمتاز الاتجاهات بالذاتية فهي تعكس انحياز الفرد الى قيمه و عاداته و تفضيلاته.

3. العوامل المؤثرة على الاتجاهات

تتعدد العوامل المؤثرة في اتجاهات الفرد و الموضحة كما يلي:

شكل رقم 31: العوامل المؤثرة على اتجاهات الفرد



المصدر: صياغة شخصية اعتمادا على بوسنة فطيمة، 2022، صفحة 32)

I. العوامل التي تؤثر على تغيير و تعديل الاتجاهات و الآليات المطبقة في هذه العملية

1. العوامل ذات التأثير على تغيير و تعديل الاتجاهات

يصعب الربط بشكل دقيق بين اتجاهات الفرد و سلوكه داخل المنظمة على الرغم من التأثير القوي للاتجاهات على السلوك فاحيانا نقول انه لو كان اتجاه الموظف افضل لكان اكثر فاعلية ، و ان هذا الموظف يرتاح مع من يعمل معهم بسبب اتجاهه نحوهم . و من بين الطرق المتبعة في قياس الاتجاه هي طريقة مسح الاتجاهات التي تعتمد على استقصاء بالبحث في مشاعر الفرد نحو جوانب العمل المعتمدة ، هذا الاسلوب يعتبر جيدا لقياس الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة. اما الطريقة الثانية فهي المقابلة و التي توجه من خلالها مجموعة من الاسئلة عن مشاعر الفرد تجاه العمل و عليه نجد ان الادارة تحاول تغيير الاتجاهات السلبية لدى العاملين او المعيقة للعمل ، و تعزيز الاتجاهات الايجابية و هناك بعض العوامل ذات التأثير على تغيير اتجاهات الفرد و هي:

- ✚ تطور شخصية الفرد ، اذ يصاحب مرور الفرد بمراحل تكوين شخصيته التجديد و التحديث و التغيير في اتجاهاته الشخصية نحو فهم و تفسير الاشياء و الاحداث.
- ✚ اعتماد عملية التغيير على الطبيعة النفسية و الشخصية للأفراد و مدى مرونتهم.
- ✚ طبيعة المعرفة و الانفعالات التي تستند اليها الاتجاهات.
- ✚ اكتساب الفرد لخبرات و تجارب جديدة و التي تؤثر على فهمه و ادراكه للاحداث و الموقف و بالتالي تدفعه الى ادخال بعض التغيير على طريقة استجابته لهذه المواقف او الاحداث . ما يحدد طبيعة و نوعية الاتجاهات الموجودة لدى الافراد العاملين.
- ✚ تأثير الجهاز الاداري و الذي يستطيع ان ينجح في احداث بعض التغييرات في اتجاهات الافراد خاصة منها التي تتفق مع الاهداف العامة للمنظمة.

- ✚ تأثير التنظيم الغير رسمي من خلال محاولة الفرد الراغب في الانضمام الى هذا التنظيم تغيير اتجاهاته التي لا تنسجم مع ميول بقية الاعضاء. و بالتالي فهذا يتعلق بمدى قوة الجماعات المرجعية التي ينتمي اليها الفرد
- ✚ تغيير الحقائق و المعلومات حول موضوع الاتجاه يؤدي الى تغيير اتجاهات الفرد نحو هذا الموضوع بعدما كانت له استعدادات مسبقة للاستجابة لهذا الموضوع بناء على معلومات و حقائق معينة.
- ✚ التطور السريع في التقنية و سهولة وصول البث الاعلامي و الذي يلعب دورا جوهريا في تغيير ميول و رغبات و استجابات الافراد خاصة المتعلقة منها بمواقف سياسية و اجتماعية او احداث عالمية او سلوكيات استهلاكية.
- ✚ تغير الظروف و الذي من شأنه ان يغير اتجاه الفرد و اعادة النظر في مواقفه نحو اشخاص او اشياء معينة في ظل ظروف جديدة. ما يعكس طبيعة العلاقة بين الاتجاهات و مصالح الافراد. اعتماد عملية تغيير الاتجاهات على خبراء التغيير و مدى قدرتهم على تحديد ماذا يريدون و تحديدهم للاساليب الاتصالية. (عبد الرحمن خليل، 2013-2014، صفحة 08) بتصرف

و رغم ذلك ، فلا تعتبر عملية تغيير الاتجاهات و تعديلها عملية سهلة فهي حساسة و دقيقة و معقدة لارتباطها بشكل كبير بنفسية الفرد العامل. و يكون لدى الافراد اتجاهات كثيرة و متنوعة قبل انضمامهم للمنظمة و على هذه الاخيرة التعرف على طبيعة هذه الاتجاهات الموجودة لدى العاملين الجدد و القيام بتغييرها او تعديلها بما يتوافق مع فلسفة المنظمة و اهدافها. و ان عملية تغيير الاتجاهات تتم وفق منهجية و آلية سليمة حتى تكون عملية من خلال الخطوات التالية:

- تحديد و حصر الاتجاهات المرغوب في تغييرها و تعديلها.
- تحديد و حصر الاتجاهات المرغوب تكوينها.
- تحديد الاختلافات الكمية و النوعية بين الاتجاهات القديمة و الاتجاهات التي ترغب في تكوينها مما يحدد ما يسمى بالفجوة السلوكية.

2. طرق تغيير و تعديل الاتجاهات

يمكن تغيير و تعديل الاتجاهات من خلال الطرق التالية:

□ **طريقة الاقتناع:** و التي تعتمد على مجموعة من العناصر يجب توافرها و هي المرسل اذ انه اذا كانت له مكانة مرموقة فان له اثر اكبر على عملية التغيير، المستقبل و مدى اقتناعه بالرسالة و كذا مدى محبته للمرسل فكلما زاد ذلك، أثر ايجابا على المستقبل، مدى التماثل بين المرسل و المستقبل ، و اخيرا الرسالة و التي كلما كانت قوية و مؤثرة كلما كانت عملية التعديل و التغيير سهلة و سريعة.

□ **طريقة التناغم و الثبات:** تقوم هذه الطريقة على فكرة ان الانسان يسعى دائما الى تحقيق عالم يتصف بالتناغم و الثبات و من ثم كيف مواقفه و اتجاهاته لحماية هذا التناغم ، حيث ان "ليون فيستنغر" اكد من خلال نظرية التنافر ان الناس يحاولون دائما الحفاظ على التناغم و الثبات في اتجاهاتهم و آرائهم و معتقداتهم و بالتالي فهم لا يسمحون باحداث التنافر الا في حدود ضيقة. و يرى العلماء ان التنافر و عدم الانسجام يكون اكبر اذا كان الامر يتعلق بجوانب نفسية او مالية و عليه تلجأ الادارة في مثل هذه الحالات الى استخدام ضغوط معينة او

توفير معلومات او اساليب اخرى من اجل تقليل حدة التنافر و زيادة الانسجام. (يوسف عبد عطية بحر ، 2019، الصفحات 145-146).

3. تأثير الاتجاهات على الرضا الوظيفي و الانتاجية

- ان المواقف الايجابية تؤدي الى زيادة الرضا الوظيفي و تحسين الأداء. كما أنها تزيد من الانتاجية من خلال تعزيز الدافع و الرغبة في تحسين الأداء.
- ان الموظف الذي يشعر بالانتماء و التقدير و المكافأة اي أنه يمتلك مواقف ايجابية تجاه عمله، فانه يميل الى تقديم أداء أفضل (نتائج أفضل و أكثر فعالية).
- ان المواقف السلبية مثل القلق و الشعور بالظلم من شأنه أن يقلل من الرضا الوظيفي و يؤثر سلبا على الأداء. كما أن المواقف السلبية مثل الاستياء و الاحباط تؤثر على الانتاجية بشكل سلبي و تؤدي الى تراجع الأداء.
- تأثر اتجاهات الموظف تجاه المنظمة و القيادة في تعزيز الرضا و الالتزام التنظيمي.
- ان العلاقة بين الموظف و النتاجية تتأثر بشكل كبير بيئة العمل و الثقافة التنظيمية.

II. القيم الشخصية و علاقتها بالسلوك التنظيمي

1. مفهوم القيم الشخصية و خصائصها:

تعرف القيم على أنها " مجموعة المعتقدات الثابتة نسبيا يحملها الفرد او الجماعة او المجتمع ، و يعدها مهمة و يلتزم بها و التي تحدد لها غالبا الصواب من الخطأ و الجيد من السيئ و المقبول من المرفوض في السلوك " فهي " المعتقدات التي يعتقد اصحابها بقيمتها و يلتزمون بمضامينها". اذ أنها تمثل الموجه الاساسي و الدليل المرشد للسلوك و احيانا المنشئ له. كما تعبر عن المعايير التي يحكم الفرد و المجتمع من خلالها على مدى صواب و خطأ التصرفات و المواقف الصادرة عن الآخرين.

تُعرف القيم الشخصية بأنها أهداف مرغوبة واسعة النطاق ومتجاوزة للمواقف تعمل كمبادئ توجيهية في حياة الناس (شوارتز، 1992). ولسمات القيم هذه عواقب على اختيارات الأفراد وسلوكهم (روكاس وساجيف، 2010؛ ساجيف وروكاس، 2017). اذ ، تمثل القيم الأهداف التي يعتبرها الناس مرغوبة؛ فهي تعكس التفضيلات حول ما يُنظر إليه على أنه جدير ومهم (روكيتش، 1973). وعلى هذا النحو، تعمل القيم كدافع قوي للعمل. اذ يرغب الأفراد في التصرف بطرق تسمح لهم بتعزيز قيمهم المهمة وتحقيق الأهداف الكامنة وراءها. هذا من جهة . و من جهة اخرى ، فالقيم الشخصية هي تمثيلات إدراكية لأهداف تحفيزية أساسية (شوارتز، 1992). وبالتالي، فهي تنطبق على المواقف و بمرور الزمن. فمثلا ، الشخص الذي يؤكد على قيم الإنجاز، من المرجح أن يسترشد بهذه القيم في اختيار المهنة (اختيار مهنة مرموقة)، وفي التحضير لهذا الاختيار (استثمار الوقت والجهد في التدريب)، ثم في سلوكه في العمل (العمل الإضافي والتقدم بطلبات الترقية عندما يكون ذلك ممكنا). (Sharon Arieli., Lilach Sagiv, 2020, p. 232)

يمكن تحديد ابرز خصائص القيم الشخصية وفق الشكل 32

شكل رقم 32: الخصائص المميزة للقيم الشخصية



المصدر: صياغة شخصية بالاعتماد على عدة مؤلفات

2. انواع القيم الشخصية

هناك العديد من التصنيفات للقيم نذكر منها:

- **القيم النظرية**: و هي التي تهتم باكتشاف الحقائق و اسباب حدوثها باستخدام الطرق العقلانية و المنطقية في البحث.
- **القيم الاقتصادية**: و هي التي تهتم اساسا بالجوانب الاقتصادية مثل قضايا التكلفة و العائد و الربح و الخسارة.
- **القيم الجمالية**: فاصحاب هذه القيم يميلون الى كل ما هو جميل من حولهم.
- **القيم الاجتماعية**: يميل الافراد الذين يحملون هذه القيم الى تكوين علاقات اجتماعية و علاقات صداقة جيدة مع الغير.
- **القيم السياسية**: و التي تركز على حب امتلاك القوة و التأثير على الغير و حب النفوذ و السيطرة ، و توجد عادة لدى الافراد الذين يمتلكون القدرة على توجيه الآخرين و التأثير فيهم.
- **القيمة الدينية**: اي ميل الفرد الى الايمان بالغيب ، و بالخالق و الايمان بوجود حياة اخرى اين توضع فيها موازين العدل للجميع ، و بوجود قوة الهية قادرة على السيطرة على العالم ، هذه القيم موجودة عند كل ذي فطرة سليمة.(عياد سيدي محمد، 2021-2022 الصفحات 47-48).

3. تغيير القيم الشخصية

تحدد القيم السلوك الايجابي و السلبي ، اذ لا بد على المنظمة من الاهتمام بطبيعة القيم الموجودة لدى الأفراد العاملين فيها و التعرف عليها حتى لا يكون هناك تعارض ما بين الأفراد أنفسهم من جهة و بين الافراد و المنظمة من جهة

أخرى. اذ تعمل المنظمات جاهدة على إيجاد قيم إيجابية مشتركة بين مختلف العاملين ، اذا أنه كلما كان هناك انسجام و توافق بين القيم الشخصية الموجودة في المنظمة، أدى ذلك الى النجاح في تحقيق أهداف المنظمة و العكس. و يعتبر التطوير التنظيمي أحد الاسس التي يتم من خلاله تغيير القيم السلبية للأفراد التي تعيق عمل المنظمة و تعمل على خلق الصراعات الى قيم إيجابية من شأنها أن توفر جو من الثقة و الاطمئنان بين الافراد و تعمل على تشجيع التعاون بينهم. الا ان القيم تمتاز بثبات نسبي بشكل أكبر من الاتجاهات فيما يتعلق بالتغيير، فالقيم لا تتغير بالسرعة التي تتغير بها الاتجاهات و يعود ذلك الى ان القيم عبارة عن قناعات راسخة في أغلب الأحيان. (عبد الرحمن خليل، 2013-2014، صفحة 11)

الخلاصة

تعتبر الاتجاهات و القيم من العناصر المهمة المؤثرة في سلوك الفرد ودوافعه و بالتالي تعتبر معرفة اتجاهات العاملين في المنظمة من الأمور الضرورية لأن الأفراد العاملين يكون لديهم اتجاهات معينة نحو العمل ونحو رؤسائهم ونحو فلسفة وسياسة المنظمة في تنفيذ مهامها، فالاتجاهات هي المحرك لدوافع الأفراد في المنظم، كما ان القيم الشخصية تعتبر من الامور الضرورية التي لا بد ان تحددها المنظمة في اطار موحد بين كافة أفرادها حتى تتمكن من تحقيق أهدافها. فقد حظيت دراسة القيم والاتجاهات والتعرف عليها موضع اهتمام العديد من المتخصصين في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية، ويكتسب الإنسان قيمه واتجاهاته من مصادر متعددة تتمثل في الدين والعادات والتقاليد ووسائل الإعلام والأسرة وجماعة الرفاق . وقد توجع الاهتمام بموضوع بالقيم والاتجاهات نحو درجات كبيرة لأسباب عدة منها التقدم العلمي والتكنولوجي ، بالإضافة إلى الانتشار الهائل والواسع لوسائل الإعلام، والتي ترافق الإنسان في مواقف حياته، ومن هنا فهي تحدد أنواع السلوك المقبول وغير المقبول في المجتمع.

الخاتمة العامة

يرتكز نجاح اي منظمة مهما كان نشاطها على نجاح تفعيل اداء العنصر البشري . و لقد اصبح السلوك التنظيمي يهيمن بشكل كبير و مهم على فكر و ثقافة مختلف الباحثين و المفكرين باختلاف توجهاتهم الايديولوجية لكونه يسهم في خلق الثروة و انماء راسمال المشروعات و التنظيمات و تحقيق القيمة المضافة على جميع المستويات التنظيمية. اذ برز السلوك التنظيمي في المنظمة اليوم في اهتمامات المتخصصين في العديد من العلوم النظرية والتطبيقية، بما في ذلك. علم اجتماع التنظيم، وعلم اجتماع التنمية، وعلم الإدارة، وعلم الاقتصاد، وعلم النفس، وعلم السلوك الإنساني، وغيرها من العلوم الشائعة. وذلك بهدف وضع حلول للعديد من المشاكل التنظيمية والوظيفية التي تعاني منها المنظمات. وقد اتفق الباحثون في مختلف العلوم السابقة على أن سلوك الأفراد داخل المنظمة يتشكل اعتمادًا على مجموعة من العوامل والمؤثرات، والتي تنقسم إلى ثلاثة مستويات أساسية: المحددات الفردية، المحددات الجماعية أو الاجتماعية و ايضا المحددات التنظيمية. و لكن من المهم التنويه و الاشارة الى صعوبة ادارة و السيطرة على السلوك الانساني داخل المنظمة نظرا لتعدد المحددات و المتغيرات التي تتحكم و تؤثر في بناء و تشكل السلوك . من ناحية اخرى فان هذه الصعوبة تعود الى عدم استقرار هذه المحددات المؤثرة فيه

ان علم السلوك التنظيمي يحاول تقديم اطار تفسير و تحليل السلوك الانساني و ذلك بغرض التنبؤ به مستقبلا و السيطرة عليه و التحكم فيه . و ن فهم السلوك التنظيمي مهارة أساسية لجميع الموظفين حتى يتمكنوا من التنافس بنجاح في سوق متغيرة باستمرار حيث تتمكن المنظمة بأكملها من الاستجابة بسرعة وبشكل جماعي. ولكي يحدث ذلك، يحتاج المديرون والمشرفون إلى فهم كيف ولماذا يتصرف الأفراد على هذا النحو وتقديم منظمة متميزة حقًا. إن المعرفة المتعلقة بالسلوك تساعد أيضًا في التحكم في السلوكيات التي لا تؤدي إلى نتائج مثمرة للمنظمة المعنية. علاوة على ذلك، توفر دراسة السلوك التنظيمي أيضًا استراتيجيات لإدارة الصعوبات والاختلافات والصراعات بشكل فعال.

الا أن هذه الدراسة لسلوك الافراد داخل المنظمة تعد من ادق و اعقد الدراسات ، لانه يقتضي الاحاطة بكل المتغيرات ذات العلاقة و التي ترتبط بهذا السلوك بغية استثمارها في توجيه سلوك الفاعلين داخل المنظمة و هو الامر الذي يستوجب الامام المعقم بالمفاهيم الاساسية التي جاءت بها العلوم الاخرى ذات الصلة بهذه المحددات .

قائمة المراجع

- Danniel Jimenez-Jimenez. (April; 2011) .Innovation , organizational learning& performance. – *journal of Business Reseach*.(04) 64 ،
- Jitender Jadon .(nd) .*Personality: (Personality Traits and organizational behavior* (10-02-2025) <https://www.shobhituniversity.ac.in/pdf/econtent/Personality-Jitendra-Jadon.pdf>
- . Muthu Natarajan . (2003). ORGANISATIONAL BEHAVIOUR. هيهض:
PONDICHERRY UNIVERSITY.(2023 ,10 31)
<https://ey82g24iyjf.exactdn.com/wpcontent/uploads/2018/03/Communication2BProcess-6.jpg?strip=all&lossy=1&webp=60&w=1000&ssl=1>
- Ahmed U., Alkashami M .(2022) .EXPLORING THE KEY DETERMINANTS OF ORGANIZATIONAL .*polish journal of managment studies*.25 (02) ،
- Anita Neupane. (2022). An overview of Organizational Conflict. *Journal of Research in Business and Management* , 10(08).
- Ar.Saravanakumar (january,2019) .*unit organizational behaviour*،2025 ,02 06 .
https://www.researchgate.net/publication/330409514_UNIT_1_ORGANISATIONAL_BEHAVIOUR?enrichId=rgreq-f4415e0839b445d0311255d0af50542b-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzMzMMDQwOTUxNDtBUzo4NzQ2Mjg5MTQzNjg1MTNAMTU4NTUzOTE5MTk4NQ%3D%3D&el=1_x_2_&esc=publicationCover
- Bernard Oladosu Omisore,Ashimi Rashidat Abiodun) .November,(2014) .(Organizational Conflicts: Causes, Effects and Remedies .*International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*.03(06) ،
- Donald J. Klingborg, Dale A. Moore , & Sonya Varea-Hammond. (2006). Leadership and Professional Development. *Journal of Veterinary Medical Education* , 33(02).
- Fahima Rahman) .September.(2020) .*Exploring Organizational Theory: Definitions, and Theoretical Perspectives*، 2024 ,12 04 .

file:///C:/Users/toshiba/Downloads/Meaning_Nature_and_Scope_of_OrganisationbyFahimaRahman.pdf

- Geeta Sachdeva .(Nd) .*organizational behaviour*. ,2025 ,02 08
https://epgp.inflibnet.ac.in/epgpdata/uploads/epgp_content/S001610/P001751/M022843/ET/1505196078Mod31OrgClimate31Text.pdf
- Jannatul Ferdous. (April,2016). Organization theories from classical perspective. *International Journal of Business, Economics and Law* , 09(02).
- Jiahe Shi. (2023). Management by Objectives Theory--- Still Effective for Current Business Management?
- John McAuley, Joanne Duberley & Phil Johnson. (2007). *Organization Theory ; Challenges and Perspectives*. Pearson Education.
- Jorgen Laagaard, Mille Bindslev .(2006) .*organizational theory* .ventus publishing AP .
- Linda Argote) .october,(2011) .organizational learning: from experience to knowledge .*organization science*.22(05) ،
- Louis R. Pondy. (n.d.). *Organizational Conflict: Concepts and Models*. Source: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12, No. 2 (Sep., 1967). Retrieved 02 09, 2025, from <https://public.websites.umich.edu/~lroot/ConflictMgtConceptMap/Pondy-Organizational-Conflict-1967.pdf>
- Madhu Paudel. (2023, May). Organizational Behavior: Personality and Attitude. MEGA COLLEGE: Mega centre fof excellence.
- Madhu S Kumar.(n.d) .*Organizational Behavior*).SSCACS,Tumakuru Page 1
 Department of Commerce ,2025 ,01 18 (,https://www.sscasc.in/wp-content/uploads/downloads/BBM/Organizational-Behaviour.pdf
- Mircea A, Udrescui., Alina Gheorghe .(2017) .Motivation and Organizational Behavior. Staff between Value Added and ConflictGenerating Losses .*Academic Journal of Economic Studies*.03(02) ،

- Oyibo, Constance O, Gabriel, Justin M. O. (september, 2020). Evolution of Organisation Theory: A Snapshot. *International journal of innovative research and development* , 09(09).
- P. S. Aithal. Suresh Kumar P. M. (june, 2016). Comparative Analysis of Theory X, Theory Y and, Theory Z,. india.
- Paulo Soeiro de Carvalho) .July 2021 .(*Insights on organizational environment* 08 . ,2025 ,02
file:///C:/Users/toshiba/Downloads/InsightsonOrganisationalEnvironmentARTICLE.pdf
- Raluca ZOLTAN, Romulus VANCEA .(january, 2015).Organizational Work Groups and Work Teams – Approaches And differences .*ECOFORUM*.(04(6)1) ،
- Ray, Rashmita. (7 april 2020). Organization theory. Motihari, Bihar: Mahatma Gandhi Central University,.
- Reema Aggarwal .(2022) .organizational behaviour, 1 st edition .delhi, India: Department of Distance & Continuing Education, Campus of Open Learning, School of Open Learning, University of Delhi.
- Robert Dailey. (2016). Organisational Behaviour. United Kingdom: Edinburgh Business School ،Heriot-Watt University.
- Sabitu Owotutu Olalekan, Adeniran Ademola Joshua, Esuh Ossi-Igwe Lucky &Solomon Ayodele Oluyinka .(2020) .*Introdaction to business managment* .Copyright edition.
- Sharon Arieli., Lilach Sagiv .(2020) .Values at work : the impact of personnel vaalues in organization .*Applied P sychology: an International review*.69(02) ،
- Sonja Treven) .July.(2005) The Connection Between Culture and Organizational Behavior .*International Business & Economics Research Journal*.04(02) ،
- Stephen Robbins, Timothy Judge & Véronique Tran .(2018) .*comportement organisationnel* .Paris, France: pearson.
- T. O. Ishol & al. (2014). organizational behaviour. 109. Abuja :Nigeria: National Open University of Nigeria.

- Thomas G. Cummings., Christopher G. Worley. (2009). *Organization Development and Changes, CHAPTER 1 General Introduction to Organization Development*. USA: South Western Cengage Learning.

- *What Is Organization Development* ,2025 ,02 09

<https://www.bkconnection.com/static/mcleanexcerpt.pdf>

- Laurantiu Hauser. (2014). Work motivation in organizational behavior ..*Economics, Management, and Financial Markets*.(04) 09 ،

- أبو القاسم حمدي. (2018-2019). محاضرات في ادارة الصراع التنظيمي و الازمات التنظيمية . الأغواط، الجزائر: جامعة عمار ثليجي، كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية و علوم التسيير.

- أحمد فتحي الحيت، سهى عبد الرؤوف عبد العال. (ديسمبر 2017). أثر استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي و ثقافة التمكين على عناصر الابداع الاداري. مجلة البلقاء للبحوث و الدراسات ، 20 (02).

- أحمد ماهر . (1995). السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات. الاسكندرية: مركز التنمية الادارية.

- أحمد، خالدية مصطفى عبد الرزاق، سامي أحمد عباس، حميد علي. (مارس 2019). الثقافة التنظيمية و تأثيرها في تحديد اتوجه الاستراتيجي للمنظمة. المجلة العربية للإدارة ، 39 (01).

- الطيطي، خضر مصباح. (2011). ادارة التغيير: التحديات و الاستراتيجيات للمدراء المعاصرين. عمان، الاردن: دار الحامد للنشر و التوزيع.

- أمل محمد المغربي. (2010). مفاهيم و اسس سلوك الفرد و الجماعة في المنظمة. عمان، الاردن: دار الفكر.

- ايهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر. (2014). السلوك التنظيمي و سلوك المنظمة. مصر: المؤسسة العربية للعلوم و الثقافة.

- بشار حزي. (2020). الاتصال التنظيمي. سوريا: الجامعة الافتراضية السورية.

- بشار يزيد الوليد. (2009). الادارة الحديثة للموارد البشرية. عمان، الأردن: دار الراية للنشر.

- بطرس حلاق. (2020). السلوك التنظيمي. سوريا: الجامعة الافتراضية السورية.

- بطرس حلاق. (2020). السلوك التنظيمي. سوريا: الجامعة الافتراضية السورية.

- بن سباع صليحة. (2016-2017). محاضرات ادارة فرق العمل. سطيف، الجزائر: جامعة محمد ملين دباغين، قسم علم الاجتماع.

- بن عودة مصطفى. (2020-2021). الثقافة التنظيمية. الجلفة، الجزائر: جامعة زيان عاشور.

- بوسنة فطيمة. (2022). السلوك التنظيمي. الجزائر: جامعة الجزائر 02.

- تيشات سلوى. (2017-2018). ادارة السلوك التنظيمي. الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة.
- جمال الدين محمد مرسي، ثابت عبد الرحمن ادريس. (2000).
- جلدة سامر بطوس. السلوك التنظيمي و النظرية الادارية الحديثة. عمان، الاردن: دار أسامة للنشر و التوزيع.
- حاجي كريمة. (2019-2020). محاضرات في السلوك التنظيمي. الجزائر: جامعة طاهري محمد، بشار.
- حسن احمد الشافعي. (2007). المداخل المعاصرة في ادارة الأفراد و التطوير التنظيمي. الاسكندرية، مصر: دار الوفاء الدنيا.
- حفاف سعاد. (2018-2019). محاضرات في نظريات التنظيم والتسيير. الشلف، الجزائر: جامعة حسيبة بن بوعلي.
- حمادو عبد القادر، شهاب سمير. (2019-2020). السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية الخاصة. تاريخ الاسترداد 15 10، 2024، من <http://dspace.univ-medea.dz:8080/handle/123456789/1942>
- حمود عبد الرحمان، إبراهيم الشنطي. (2006). اثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية. غزة، فلسطين: جامعة الاسلامية.
- خالدية مصطفى عبد الرزاق، سامي أحمد عباس، حميد علي أحمد. (مارس 2019). الثقافة التنظيمية و تأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة. المجلة العربية للإدارة ، 39 (01).
- خضير كاظم حمود. (2002). السلوك التنظيمي. الأردن: دار صفاء للنشر و التوزيع.
- رباب محروس عبد الحميد. (2022). مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية و تطبيقية. المجلة الدولية للسياسات العامة ، 01 (01).
- رسمي محمد حسن. (2004). السلوك التنظيمي في الادارة التربوية. الطبعة الاولى. الاسكندرية، مصر: دار الوفاء.
- رياض مهدي كريم. (بلا تاريخ). ادارة فرق العمل. تاريخ الاسترداد 2023/11/03، من <https://www.riadhkraiem.com/administrative-topics/project-management/team-management>
- زانا مجيد صادق. (2018). دور ابعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الكادر التدريسي في المعهد التقني بمدينة كوية. مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية و الاقتصادية ، 08 (02).
- زاهر محمد ديري. (2011). السلوك التنظيمي. عمان، الاردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة.
- سالم عيسى، دليلة مهيري. (2022). أهمية القيادة في تحسين فرق العمل. مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية و الانسانية ، 21 (01).
- سعود أمال. (2020-2021). التمكين الاداري و التطوير التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة الكوالب بسكرة. ، الجزائر: جامعة محمد خيضر ، كلية العلوم الاجتماعية.
- سعيد كرومي. (2020-2021). محاضرات في مقياس السلوك و التطوير التنظيمي. بشار، الجزائر: جامعة طاهري محمد .
- سعيدة، بوزوران. (2015). اهمية التطوير التنظيمي للمؤسسة. مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية ، 03 (06).

- سلطان احمد خليف. (2015). السلوك التنظيمي بين الرؤية والتحليل. عمان ، الاردن: دار الحامد للنشر و التوزيع.
- سنان الموسوي. (2004). الادارة المعاصرة : أصول و تطبيقات. عمان، الاردن: دار مجدلاوي للنشر و التوزيع.
- صلاح الدين عبد الباقي. (2004). السلوك الفعال في المنظمات . الاسكندرية، مصر: دار الجامعية للنشر و التوزيع.
- صلاح الدين عبد الباقي. (2005). السلوك التنظيمي. الاسكندرية، مصر: الدار الجامعة.
- صلاح محمد عبد الباقي. (2003). السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر. الاسكندرية، مصر: دار الجامعة الجديدة.
- طاهر محمود الكلالده. (2011). الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية. الأردن: دار زهران للنشر و التوزيع.
- طاهر محمود الكلالده. (2008). تنمية و ادارة الموارد البشرية. دار عالم الثقافة.
- عاشور علوطي. (2015). محاضرات في السلوك التنظيمي. المسيلة، الجزائر، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية: جامعة محمد بوضياف .
- عاطف محمد عبد الباربي مبروك. (2017/10/09). المناخ التنظيمي و اثره على الأداء الوظيفي في ضوء التوجهات الحديثة لادارة الموارد البشرية بالتطبيق على بلديات منطقة الرياض. المجلة العلمية للاقتصاد و الادارة ، 47 (04).
- عامر الكبيسي. (1998). التطوير التنظيمي و قضايا معاصرة : التنظيم الاداري الحكومي بين التقليد و المعاصرة. قطر: دار الشرق للطباعة و النشر و التوزيع.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. (2007). المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية . مصر: المكتبة العصرية، جامعة المنصورة.
- عبد الحميد عبد الله محمد الهنداوى. (2017). العلاقة بين أنماط الشخصية و سلوكات الادمان الوظيفي : دراسة تطبيقية على العاملين بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة اللاذقية. المجلة العلمية للاقتصاد و الادارة ، 47 (04).
- عبد الرحمن خليل. (2014-2013). السلوك التنظيمي. المملكة العربية السعودية: جامعة الدمام.
- عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، محمد بلال. (2002). محاضرات في السلوك التنظيمي. الاسكندرية، مصر: مكتبة و مطبعة الاشعاع الفنية ،جامعة الاسكندرية.
- عبد الغفار حنفي عبد السلام ابو قحف، محمد بلال. (2002). محاضرات في السلوك التنظيمي. مصر: مكتبة و مطبعة الاشعاع.
- عبد القادر دربالي، الحبيب تابتي، أبو بكر الجوير. (2019). نظرية المنظمات بين تحليل و استشراف و تطوير الوظائف. الجزائر: جامعة معسكر.
- عبد الكريم قريشي . روم فائزة. (جوان 2014). الاستراتيجيات الخمس لادارة الصراع التنظيمي. مجلة دراسات فنية و تربوية (14).
- عبد صلاح الباقي. (2003). السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر . الاسكندرية، مصر: دار الجامعة الجديدة.

- عجراد شرحيل. (2019-2020). ادارة السلوك التنظيمي. جامعة الجزائر 03.
- علي السلمي. (2004). ادارة السلوك التنظيمي. القاهرة: دار غريب.
- علي سعد الموسوي. (جوان 2020). السلوك التنظيمي. قسم ادارة الاعمال: كلية الكوت الجامعة، قسم ادارة الأعمال.
- عياد سيدي محمد. (2021-2022). السلوك التنظيمي. تلمسان، الجزائر: جامعة أبي بكر بلقايد.
- غازي حسن عودة الحلاوية. (2013). أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن: دراسة تطبيقية على امانة عمان الكبرى. عمان، الأردن: جامعة الشرق الأوسط.
- فاتن باشا. (2020). محاضرات في مادة الاتصال التنظيمي. تاريخ الاسترداد 2023/10/31، من <http://elearning.univ-biskra.dz/moodle2019/course/view.php?id=3031>
- فاطمة دريدي، أمال زرفاوي. (ديسمبر 2021). نماذج الاتصال التنظيمي في ضوء الفكر الاداري المعاصر. مجلة رؤى للدراسات المعرفية و الحضارية ، 07 (02).
- فريده محمد غزالي سالم الاندنوسي. (2019). المناخ التنظيمي و علاقته بفاعلية الداء الوظيفي لدى الموظفين الاداريات بجامعة أم القرى: دراسة ميدانية. مجلة البحث العلمي في التربية (20 الجزء 14).
- كاظم، خضير. (2002). السلوك التنظيمي. عمان ، الاردن: دار صفاء للنشر و التوزيع.
- كريمة محيوز. (2019-2020). محاضرات في القيادة التنظيمية. الجزائر: قسم علم النفس، جامعة الجزائر 02.
- كمال محمودي، شهرزاد محمودي. (2020). سلوك الفرد و محدداته في المنظمة. مجلة المفكر للدراسات القانونية و السياسية ، 03 (03).
- لعيفاوي فريدة، العيفة جمال. (2016). المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة الصناعية و علاقته بضغط العمل لدى العمال. مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية (24).
- ليتيم ناجي، فاتن سعدوني. (مارس 2020). تحليل و مناقشة اهم أساليب تسيير ظاهرة الصراعات العمالية في المؤسسات الجزائرية. مجلة نفاق للعلوم ، 01 (01).
- ماجد عبد المهدي مساعد. (2016). السلوك التنظيمي. عمان، الاردن: دار ميسرة للنشر و التوزيع.
- محمد الصيرفي. (2004). السلوك التنظيمي. الاسكندرية: مؤسسة حورس للنشر و التوزيع.
- محمد الصيرفي. (2005). السلوك التنظيمي. الاسكندرية، مصر: مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع.
- محمد حسن الشماع. (2007). مبادئ الادارة. عمان أ الاردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع.
- محمد عبد الهادي خليل. (2017). المناخ التنظيمي و اثره على الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية. مجلة الجامعة الاسمرية الاسلامية ، 28.

- محمد هاني محمد. (2015). السلوك التنظيمي الحديث. عمان، الاردن: دار المعتر للنشر و التوزيع.
- محمود احمد فحيل البوم. (اكتوبر 2015). دور القيادة الادارية في ادارة الصراع التنظيمي : دراسة ميدانية لكلية الاقتصاد بجامعة الزاوية. مجلة كلية الاقتصاد للبحوث العلمية ، 01 (02).
- مزالة حياة. (2012). اتجاهات موظفي المجلس الشعبي الوطني ازاء المناخ التنظيمي السائد في المجلس. الجزائر: كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة الجزائر 02.
- مزباني الوناس. (2016). ابعاد المناخ التنظيمي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر اساتذة كليات العلوم الاجتماعية و الانسانية. مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية (23).
- مطر بن عبد المحسن الجميلي. (2008). الأنماط القيادية و علاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى. المملكة العربية السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الادارية.
- مها مراد علي احمد. (نوفمبر 2018). استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات التعليمية علي ضوء نظريات المباريات. مجلة العلمية لكلية التربية ، 24 (الجزء 0211).
- مؤمن عبد العزيز عبد الحميد. (2015). السلوك التنظيمي في المجال الرياضي. دسوق، مصر: دار العلم و الايمان للنشر و التوزيع.
- نادية أمينة كاري. (2020-2021). محاضرات في السلوك التنظيمي. تلمسان، الجزائر: جامعة أبي بكر بلقايد.
- ناني نبيلة . (2020-2021). محاضرات في القيادة التنظيمية. الجزائر: كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، جامعة لونيبي علي .
- نزار اشرفية، عبد الحميد الخليل. (2021). ادارة فرق العمل. سوريا: الجامعة الافتراضية السورية.
- نور الدين تاويرت. (2005-2006). محاضرات في مقياس السلوك التنظيمي. الجزائر: جامعة محمد خيضر، بسكرة ، قسم العلوم الاجتماعية.
- وعد حبش احمد الحديدي. (2014). الصراع التنظيمي. العراق: ديوان الوقف السني ن مركز البحوث و الدراسات الاسلامية.
- يحيى عبد المالك. (2017). الثقافة التنظيمية: الدلالات و الابعاد. مجلة آفاق للعلوم (06).
- ياسر محمد تمام. (اكتوبر-ديسمبر 2020). المداخل النظرية في دراسة القيادة التنظيمية. مجلة كلية الاداب - جامعة بني سويف ، 01 (57).
- يحضيه سملاي. (2009-2010). السلوك التنظيمي. المملكة العربية السعودية: كلية ادارة الاعمال، جامعة الملك فيصل.
- يحياوي نور الهدى. (2019-2020). محاضرات في مقياس القيادة التنظيمية. الجزائر: كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية، جامعة تلمسان.
- يوسف زدام، اسماء زينة. (جويلية 2018). دور فرق العمل في ترقية أداء المنظمة. المجلة الجزائرية للأمن الانساني ، 03 (02).

- يوسف عبد عطية بحر. (2019). *السلوك التنظيمي*. تاريخ الاسترداد 11 02 , 2024، من <https://www.scribd.com/document/557435133/%D8%A7%D9%84%D8%B3%D9%84%D9%88%D9%83-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%B8%D9%8A%D9%85%D9%8A-1440%D9%87%D9%80>
- يونس مختار، زوزور شيد. (2019). *التطوير التنظيمي في المؤسسة : مفهومه، خصائصه، أنواعه*. مجلة الباحث في العلوم الانسانية و الاجتماعية ، 11 (01).