

جامعة الجزائر 2- أبو القاسم سعد الله
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم النفس



مطبوعة بيداغوجية في مقياس

السلوك التنظيمي

مقدمة لطلبة السنة الثالثة علم النفس العمل والتنظيم

إعداد الأستاذة:
د. بوسنت فطيمة

فهرس المحتويات:

01.....	- مقدمة.....
02.....	الباب الأول: مدخل لدراسة السلوك التنظيمي.....
02.....	1- مفهوم السلوك التنظيمي.....
05.....	2- خصائص السلوك التنظيمي.....
06.....	3- مبررات دراسة السلوك التنظيمي.....
08.....	4- أهمية دراسة السلوك التنظيمي.....
10.....	5- أهداف دراسة السلوك التنظيمي.....
12.....	6- محددات السلوك التنظيمي.....
13.....	7- السلوك التنظيمي وعلاقته بالعلوم السلوكية الأخرى.....
16.....	8- الأطر النظرية للسلوك التنظيمي.....
18.....	الباب الثاني: السلوك الفردي في المنظمة.....
18.....	1- التعلم.....
23.....	2- الإدراك.....
26.....	3- الدافعية.....
31.....	4- الاتجاهات.....
34.....	5- التحفيز.....
38.....	6- الشخصية.....
45.....	الباب الثالث: السلوك الجماعي في المنظمة.....
45.....	1- جماعة العمل.....
52.....	2- القيادة.....

58.....	3- الاتصال
63.....	4- الصراع التنظيمي
71.....	الباب الرابع: بيئة المنظمة
71.....	1- الثقافة التنظيمية
81.....	2- التطوير التنظيمي
84.....	3- الهندرة الإدارية
90.....	4- الإبداع التنظيمي
101.....	- خاتمة
102.....	- قائمة المصادر

- مقدمة:

الإدارة في الأساس هي عملية إنسانية اجتماعية تتناسق فيها جهود العاملين في المنظمة كأفراد وجماعات لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجل تحقيقها، من خلال أفضل استخدام ممكن للإمكانيات المادية والبشرية المتاحة. فالإداري هو الإنسان الذي يوجه جهوده وجهود الآخرين معه لتحقيق الأهداف المتفق عليها.

يعتبر مجال السلوك التنظيمي من المجالات الحديثة التي يتطرق إليها الباحثون في مجال الإدارة، وتبرز أهمية هذا المجال باعتباره مدخلا يجمع بين النظرية والتطبيق، فهو لا يقتصر على مجرد استخلاص المبادئ والأسس العلمية المرتبطة بسلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات، ولكنه يمتد إلى توفير مجموعة من الأدوات والأساليب العلمية التطبيقية التي يمكن استخدامها في علاج المشكلات التنظيمية الإدارية.

تعد دراسة السلوك التنظيمي من أكثر المواضيع التي حظيت باهتمام العديد من المفكرين والباحثين ومن أكثرها تعقيدا، إذ يعد الإنسان من أكثر الموارد أهمية في المنظمات المختلفة، فمهما توافرت المستلزمات المادية للمنظمات فإن العامل الإنساني والموارد البشرية المتاحة تبقى من أكثر العوامل حسما في تحقيق كفاءة وفعالية الأداء التنظيمي المستهدف، كما أن الإنسان يعتبر العنصر الوحيد الذي لا يمكن السيطرة على سلوكه بسبب التباين في طبيعة الأنماط السلوكية للأفراد أو الجماعات وفقا لمقتضيات العمل التنظيمي وللمتغيرات التي تتحكم بصور أدائهم وإنجازهم لأهدافهم.

هذا ما زاد اهتمام الباحثين بدراسة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات مستهدفين من ذلك تحقيق درجة عالية من الانسجام بين الأهداف التنظيمية المتوخى تحقيقها وسلوك الأفراد العاملين فيها، الأمر الذي من شأنه أن يعطي للمنظمة قدر كبير من الاستقرار واستمرارية الأداء الهادف في إطار تحقيق الأهداف التنظيمية.

الباب الأول: مدخل لدراسة السلوك التنظيمي

غالبًا ما نحتاج إلى تفسير سلوك الأفراد الذين نعمل معهم، ومحاولة فهم الآخرين، لكن للقيام بذلك فنحن في حاجة إلى معرفة الأسباب المؤدية للسلوك، بل وأيضًا السبب في الاستمرار في هذا السلوك أو التحول عنه، وبالحديث عن مجال الأعمال والمنظمات تزداد حاجة الرؤساء والزعماء والمرؤوسين إلى فهم بعضهم البعض وذلك لأن هذا الفهم يؤثر بدرجة كبيرة على نواتج العمل التنظيمي.

إن علم السلوك التنظيمي يحاول أن يقدم إطارًا لكيفية تفسير وتحليل السلوك الإنساني، وذلك بغرض التنبؤ به مستقبلاً والسيطرة عليه أو التحكم فيه، ويقصد بالسلوك الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حوله، ويتضمن السلوك بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي أو تفكير أو سلوك لغوي أو مشاعر أو انفعالات أو إدراك.. .

1- مفهوم السلوك التنظيمي:

نستخدم كلمة السلوك التنظيمي للدلالة على كل أشكال وأنماط الحركة التنظيمية فالأفعال والتصرفات والتعبيرات ومحاولات التأثير وغيرها من الأنشطة التي يمارسها عضو التنظيم خلال حياته التنظيمية كلها تدخل جميعًا في نطاق ما نشير إليه بكلمة السلوك التنظيمي.

يشير السلوك التنظيمي إلى ذلك العلم الذي يهتم بالدراسة المنهجية لسلوك العنصر البشري في المنظمات، وتشير نتائج البحوث العلمية وممارسات وآراء خبراء التنظيم إلى أن السلوك التنظيمي هو محصلة التفاعل بين ثلاث مستويات من المتغيرات وهي:

- المتغيرات المتعلقة بالفرد
- المتغيرات المتعلقة بجماعة العمل
- المتغيرات المتعلقة بالمنظمة كوحدة متكاملة (علي السلمي، 1975: 647).

يعرف السلوك التنظيمي بأنه الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حوله، ويتضمن بهذا المعنى كل ما يصدر

عن الفرد من عمل حركي، تفكير، سلوك لغوي، مشاعر، إدراك، وانفعالات (أحمد ماهر، 2005).

يُعنى السلوك التنظيمي أساسًا بدراسة سلوك الناس في محيط تنظيمي، وهذا يتطلب فهم هذا السلوك والتنبؤ به والسيطرة عليه وعلى العوامل المؤثرة في أداء الناس كأعضاء في المنظمة (أحمد سيد مصطفى، 2005).

ومن أهم التعريفات التي أطلقت على السلوك التنظيمي نجد:

- عرف كلا من جرينبرج وبارون السلوك التنظيمي بأنه: "مجال يهتم بمعرفة كل جوانب السلوك الإنساني في المنظمات، وذلك من خلال الدراسة النظامية للفرد، والجماعة، والعمليات التنظيمية، وأن الهدف الأساسي لهذه المعرفة هو زيادة الفعالية التنظيمية وزيادة رفاحية الفرد (أحمد سيد مصطفى، 2005).

- عرف كل من هودجيتس ووالتمان السلوك التنظيمي بأنه: " ذلك الجزء من المعرفة الأكاديمية التي تهتم بوصف وتقييم وتنبؤ وضبط السلوك الإنساني في البيئة التنظيمية (كامل محمد المغربي، 1992: 16).

- ويعرف سيزلاقي ووالاس السلوك التنظيمي بأنه: " الاهتمام بدراسة سلوك العاملين بالوحدات التنظيمية المختلفة واتجاهاتهم وميولهم وأدائهم، فالمنظمات والجماعات الرسمية تؤثر في بيئة المنظمات البشرية وأهدافها (محمود سلمان العميان، 2010: 19).

- يعرفه عبد الباقي بأنه: " دراسة سلوك وأداء العاملين في المنظمة وذلك باعتبار أن بيئة المنظمة لها تأثير كبير على سلوك وتصرفات العاملين ومن ثم إنتاجيتهم (صلاح الدين عبد الباقي، 2005: 31).

- أما حسب العدلي فإن السلوك التنظيمي هو المحاولة الشاملة لفهم سلوك العاملين في المنظمة أو المنشأة سواء كانوا أفراداً أو جماعات صغيرة أو أفراداً كثيرين كوحدة شاملة ومتكاملة، وكذلك تفاعل المنظمة مع بيئتها المؤثرات والعوامل السياسية والاقتصادية والتقنية والاجتماعية والثقافية والحضارية ومع سلوك العاملين بها وما يحملونه من مشاعر واتجاهات ومواقف ودوافع وتوقعات وجهود وقدرات..إلخ. بمعنى أدق ومختصر السلوك التنظيمي يكون نتاجاً لتفاعل المتغيرات الإنسانية (سلوك الإنسان) مع المتغيرات التنظيمية

(سلوك المنظمة أو مكان العمل والعوامل المؤثرة الأخرى) (محمود سلمان العميان، 2010: 21).

كما أن السلوك التنظيمي يمكن تحديده على أنه سلوك الأفراد داخل المنظمات فهو كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي أو تفكير أو سلوك انفعالي أو غيره، ويمكن التمييز بين نوعين من سلوك الأفراد:

- السلوك الفردي: وهو السلوك الخاص بفرد معين ويهتم بدراسة علم النفس
- السلوك الاجتماعي: وهو السلوك الناجم عن العلاقات بين الأفراد أثناء تفاعلهم وهو لب اهتمام علم الاجتماع.

فعلم السلوك التنظيمي هو محصلة علوم أخرى، وأهم هذه العلوم المستقرة هي علم النفس، وعلم الاجتماع، ويقدم علم النفس محاولة لتفسير السلوك الفردي، وأهم مجالاته: هي التعلم، والإدراك والحكم على الآخرين، والشخصية، والدافعية، والقدرات، والاتجاهات النفسية وغيرها؛ أما علم الاجتماع فيقصد به ذلك العلم الذي يدرس التفاعلات الإنسانية أو ذلك العلم الذي يدرس الجماعات، وأهم الموضوعات التي يتناولها علم الاجتماع هي: تكوين الجماعة، والتماسك والصراع داخل الجماعات والقوة والنفوذ، والقيادة داخل الجماعات، والاتصالات (خالد يوسف الزعبي وحسين محمد العزب، 2005).

يتطلب نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها توافر عدد من المتغيرات التنظيمية بشكل سليم من أهمها المناخ التنظيمي، إذ يعكس المناخ التنظيمي في المنظمة شخصيتها. كما يتصورها العاملون فيها ويعتبر أيضا من محددات السلوك التنظيمي فهو يؤثر في رضا العاملين وفي مستوى أدائهم.

والمناخ التنظيمي هو وصف لخصائص وميزات بيئة العمل الداخلية بكل أبعادها وعناصرها والتي تتمتع بقدر من الثبات النسبي وتميز المنظمة بعينها، حيث يدركها العاملون ويفهمونها وتتعاكس على اتجاهاتهم وقيمهم وتدفع العاملين إلى تبني أنماط سلوكية معينة (محمد القريوتي، 2003).

2- خصائص السلوك التنظيمي:

- يعتبر السلوك التنظيمي بصفة عامة طريقة للتفكير وبصورة أضيق يمكن النظر إليه كمجال للمعرفة يغطي عدداً محدداً من الموضوعات التنظيمية الأساسية.
- يؤثر العاملون بسلوكياتهم التنظيمية على كفاءة التنظيم ككل وعلى تحقيق الأهداف التنظيمية، ولهذا من الضروري معرفة ودراسة سلوك واتجاهات وأداء الفرد والجماعة.
- ينظر السلوك التنظيمي إلى السلوك داخل المنظمات كنتيجة لارتباطه بمفاهيم كالأداء وكل ما يتعلق بالكفاءة والرضا والإنتاجية، وكل ما يؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم.
- يوجد اتفاق على الموضوعات الرئيسية التي تشكل محور السلوك التنظيمي مثل (الدوافع والحوافز والقيادة والقوة والثقة والتفاوض والاتجاهات والإدراك والتعلم وديناميكية المجموعات وإدارة النزاعات والتغيير والتطوير التنظيمي)، بينما لا يزال هناك قدر كبير من النقاش والحوار دائراً حول أي الموضوعات التي يتوجب أن تحظى بقدر أكبر من الأهمية.
- إلى جانب التنظيم الرسمي بالأفراد والمجموعات كمجال للبحث والدراسة.
- يلعب التنظيم غير الرسمي وبيئة المنظمة دوراً كبيراً في كيفية توجيه سلوك وأداء العاملين لذلك فالعلاقة بين مكونات التنظيم غير الرسمي من ناحية والبيئة من ناحية أخرى يجب أن تكون مجال للبحث والدراسة.
- حتى يتم الإلمام بالجوانب المختلفة للسلوك التنظيمي تصبح الحاجة ماسة للبحث في العلوم السلوكية واستخدام أساليب البحث العلمي لدراسة المتغيرات المتنوعة في هذا الحقل المتجدد.
- أنه سلوك حركي (ديناميكي) فالحياة الإدارية لا يجوز أن تتصف بالسكون أو بالمحافظة كالحياة الاجتماعية أو السياسية أو الفردية، وأهمية الحركة بالنسبة للمنظمات الإدارية أنها هي التي تضمن البحث عن المبادرات والإبداعات التي تؤدي في النهاية إلى تحريك المنظمة نحو المستقبل وبالتالي تضمن استمرار المنظمة وبنائها.
- أنه سلوك عقلاني أو رشيد، أي أنه يرتبط بالوقائع ويلتزم بها.
- أنه سلوك متوازن، والتوازن هنا لا يعني السكون ولا يتناقض مع قاعدة الحركية، بل هو توازن حركي يتوازى مع حركة المنظمة الإدارية أو الإنسان الإداري، وينتقل معه بما هو أشبه بسلسلة حلقات من التوازن السلوكي والتوازن الإداري معا.

- ترتبط المنظمات الإدارية، وبالتالي أنماط السلوك الإداري بغاية عليا أو هدف أعلى لا يجوز تجاهله وهو تحقيق الفعالية الإدارية، فالإدارة هي علم الفعالية والسلوك الإداري هو السلوك الفعال.

3- مبررات دراسة السلوك التنظيمي:

- يهتم السلوك التنظيمي بالأفراد والمجموعات ونشاطاتهم في التنظيم، حيث تسعى الإدارة لتحقيق أعلى درجة من الكفاءة في تحقيق أهدافها، لكن هذه الأهداف لا يمكن تحقيقها دون الجهد الإنساني تفكيراً وعملاً، من هنا كان السلوك التنظيمي عنصراً مهماً في الإدارة تزود المديرين بالمعلومات الضرورية لفهم الأفراد والمجموعات وكيفية سلوكهم لذلك، فهي تضيف جانباً هاماً من المهارات الأساسية اللازمة لمتخذي القرارات في التنظيم الإداري، فالعنصر البشري إذن هو الغاية وهو الوسيلة لتحقيق أهداف المنظمة.

- إن كبر حجم التنظيمات الحديثة وضخامة عدد العاملين بها ينتج عنه عدة مشكلات على مستويات متعددة مالية وتنظيمية وفنية وغيرها من المشكلات وينتج عن ذلك مشكلات إنسانية تحتم وجود تنسيق وتفهم للحاجات الإنسانية من أجل تلافي تلك المشاكل وتحقيق أهداف المنظمة المنشودة.

- المنظمات إلى جانب كبر حجمها أصبحت تستعمل أساليب التقنية الحديثة، الأمر الذي أضفى على المنظمات جانبا كبيرا من التعقيد، حيث أصبح الأفراد أكثر تخصصاً وأصبحت القوى العاملة تضم العديد من الفنيين والإداريين والمتخصصين سواء في شكل لجان عمل أو مجالس إدارات مما أوجد معه الحاجة إلى فهم أعمق لعمليات الاتصالات والمفاوضات وحل النزاعات.

- الحاجة لفهم أعمق لرغبات واحتياجات ودوافع المتعاملين مع المنظمة من طالبي الخدمة أو السلعة إلى جانب العاملين في المنظمات، فهناك فئة من المتعاملين معها سواء طالبي الخدمة أو السلعة تدفعهم احتياجاتهم ورغباتهم للسلوك بطريقة مختلفة من متعامل إلى آخر، وقد تختلف عن سلوك العاملين أنفسهم، مما يخلق الحاجة إلى فهم أعمق لرغبات واحتياجات المتعاملين.

- تغير اتجاهات العاملين ودرجة تعاونهم ومستويات إبداعهم وتهيئتهم وتقبلهم للتغيير والتطوير، فالإنسان بصفة عامة كائن معقد له دوافعه الخاصة ويختلف تكوينه النفسي أو ما يعرف بالشخصية الإنسانية من فرد إلى آخر، مما يترتب على ذلك أن وجهة نظر الفرد واداره لعناصر وحقائق البيئة الخارجية من أشخاص وأشياء تعكس شخصية الفرد نفسه، فنحن نستطيع أن نفهم الشخص بدرجة أكبر إذا نظرنا إليه من داخله أي عن طريق تحليل شخصيته الذاتية ككل متكامل.

- فهم السلوك التنظيمي يتيح المزيد من التفهم للفرد ولدوافعه ولمكونات شخصيته وما يهدد نفسيته من القلق أو الصراع أو الإحباط الذي قد يتعرض له نتيجة عدم قدرته على التكيف مع البيئة التنظيمية، فهذا التفهم لسلوكيات العمال يساهم في الحفاظ على توازنه النفسي، كما يعد لهم مناعة تساعد على حماية أنفسهم مما يهددها من مشاكل نفسية.

- زيادة قدرة رجل الإدارة والتنظيم على التعامل مع العاملين، وعلى تحليل سلوكهم والتنبؤ به وتوجيهه بما يخدم مصلحة العمل وتحقيق أهدافه، فالإدارة تعتبر مسئولة عن التغيير والتطوير مما قد ينتج عنه مقاومة العاملين للأفكار الجديدة، ولهذا فدراسة وتفهم السلوك يوفر للقياديين فرصة بث روح الفريق وتقبل الغير والتعاون الاختياري والإبداع وجعلهم يتخذون قراراتهم بطريقة أفضل.

- زيادة قدرة المديرين وتمكينهم قيادياً وإدارياً بزيادة معرفتهم عن الجوانب السلوكية للعاملين، فلا شك أن المديرين في كافة المستويات الإدارية لن تكتمل لهم مقومات القيادة الإدارية الناجحة ما لم يقفوا على حقيقة دوافع الأفراد وحاجاتهم ومكونات شخصياتهم واتجاهاتهم وقدراتهم وميولاتهم المهنية.

مما سبق ذكره يصبح جلياً أن رجال الإدارة والتنظيم في حاجة ماسة إلى أساس اجتماعي ونفسي لفهم الطبيعة البشرية وتحليل تصرفات الأفراد المتعاملين مع التنظيم، وكذلك التنبؤ بهذا السلوك والتحكم فيه وتوجيهه ومعرفة كيفية تأثير الأفراد في سلوك بعضهم البعض، ولهذا فإن الفهم والتفسير للسلوك التنظيمي يمكن من رسم السياسات الفعالة الكفيلة بتوجيه سلوك الأفراد الوجهة الصحيحة كما يمكن من مجابهة وتلافي كافة الظواهر الإنسانية التي تشكل تهديداً وعقبة في وجه التنظيم، فرجل الإدارة يواجه باستمرار

مشكلات إنسانية إلى جانب ما يواجهه من مشكلات فنية وهو في كلا الحالتين يحتاج إلى نظريات تمده بالأسس والمبادئ العلمية التي توفر له سبل معالجة وحل هذه المشكلات.

4- أهمية دراسة السلوك التنظيمي:

أدى الدور المهم الذي تلعبه المنظمات والمتمثل فيما تقدمه لنا من سلع وخدمات إلى أهمية دراسة وفهم سلوك الأفراد الذين يمثلون أهم عنصر من عناصر التنظيم، لذا سعى الكثير من الكتاب والباحثين إلى فهم السلوك الفردي والجماعي للأفراد داخل المنظمات، ولقد اكتسب دراسة السلوك التنظيمي هذه الأهمية بناء على عدة اعتبارات من أهمها:

- يعتبر الإنسان أهم حلقة وعنصر في التنظيم ويؤثر سلوكه داخل المنظمة على كفاءة التنظيم ككل، لذا من مصلحة الإدارة أن تعرف لماذا ومتى وكيف يتصرف هذا العنصر الإنتاجي.

- النظرة التقليدية للفرد على أنه كائن اقتصادي وأن الإدارة لا بد أن تعتمد على الأنظمة والقوانين واللوائح الرسمية والحوافز المادية فقط لتوجيه سلوك الإنسان لم تثبت صحتها، فالمنظمة عبارة عن نظام مفتوح يتكون من العديد من العناصر بما في ذلك الإنسان، وهي في حالة تفاعل مستمر تؤثر وتتأثر ببعضها البعض داخلياً ومع بيئتها الخارجية، هذه التفاعلات تؤثر بالسلب أو بالإيجاب في سلوك العنصر البشري.

- تفهم السلوك العمالي يسهل من مهام القيادة، فالقيادة الناجحة تتمثل في القدرة على التأثير لذلك نجد كثيراً من المهتمين بالجانب السلوكي حاولوا تحديد النمط القيادي الأكثر تأثيراً على سلوكيات المرؤوسين.

- هناك علاقة إيجابية بين بيئة العمل الداخلية المادية والمعنوية وإنتاجية الموظف، فالإدارة مسؤولة في هذه الحالة على معرفة العوامل البيئية التي تؤثر إيجاباً على سلوك الموظف وبالتالي على أداءه وإنتاجيته.

- تفهم السلوك التنظيمي يعمل على فهم واحتواء كافة التفاعلات المتبادلة بين مستويات التنظيم المختلفة، وما تتضمنه من صراعات ونزاعات تنعكس على سلوكيات منسوبي

المنظمة، ولا بد للقياديين من استثمار هذه الظاهرة وتوجيهها التوجيه السليم بما يخدم مصلحة التنظيم ولا يعيق تحقيق أهدافه.

- بعض الانحرافات السلوكية من قبل منسوبي المنشأة قد تمثل عقبة في سبيل تحقيق أهدافها، لذا لا بد من معرفة أسباب هذه الانحرافات السلوكية وكيفية علاجها.

- العامل أو الموظف معرض لحالات نفسية متقلبة مثل الاضطرابات والتوترات والانفعالات، تعتبر هذه الحالات النفسية من المتغيرات التي تؤثر على سلوك الفرد وبالتالي على أدائه.

- سلوك الفرد محكوم بتلبية رغباته لذلك لا بد من دراسة الكيفية التي من خلالها تستطيع المنظمة سد هذه الحاجات، بمعنى آخر ما هي أفضل السبل لاستخدام هذه الحاجات لتوجيه سلوك الفرد بما يخدم مصلحة المنظمة.

- الدراسة العلمية للسلوك التنظيمي تساعد في تقدير نوعية الحوافز المستخدمة لتوجيه سلوك الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة، فغالباً ما تكون الحوافز المعنوية أكثر تأثيراً لدى الأشخاص شاغلي المستويات الإدارية العليا بينما تؤثر الحوافز المادية إيجابياً في المستويات الإدارية الأقل.

- فهم البيئة الخارجية للنظام وما توفره من فرص وما تضعه من قيود على المنظمة ومنسوبيها، وما قد يكون لمتغيراتها من آثار إيجابية أو سلبية على سلوك الفرد.

- التنبؤ بسلوك العاملين وتوجيهه بما يخدم مصلحة المنظمة عن طريق التحكم في مسببات ذلك السلوك.

- تحديد الفروق الفردية بين الأفراد يساعد على معرفة القدرات والإمكانات الإنتاجية لكل فرد وكيف يمكن تنمية هؤلاء الأفراد وتحسين سلوكهم.

- هناك العديد من الدراسات أثبتت وجود علاقة بين اتجاهات الفرد وسلوكه، بمعنى أن أي تأثير إيجابي على اتجاهات منسوبي المنظمة سيكون له أثر إيجابي على سلوكهم التنظيمي.

- الفرد بطبيعته يرغب في التعلم واكتساب مفاهيم جديدة، فواجب الإدارة إذاً هو تهيئة الظروف التي يستطيع الفرد من خلالها كسب المعارف والخبرات التي تؤثر إيجابياً على سلوكه.

- تعزيز السلوك المستهدف لدى الفرد فمثلاً إذا قام الموظف بعمل مميز وكوفئ مادياً أو معنوياً فمن المحتمل أن يكون سلوك الموظف أكثر إيجابية، وأن يستمر في أداء عمله بنفس الجودة إن لم يكن أفضل إذا تهيأت له الفرصة، وهذا ما يعرف بمبدأ التأكيد الإيجابي.

- سلوك الأفراد محكوم بمعايير التنظيمات غير الرسمية التي غالباً ما يكون هؤلاء الأفراد أعضاء فيها، فهي تأخذ صفة الإلزام إذا ما رغب الفرد الاحتفاظ بعضويته، فهم هذه المعايير والتفاعل معها إيجابياً من أهم مسؤوليات الإدارة.

- كبر حجم المنظمات الإنتاجية يحتم وجود ما يعرف بالتجمعات غير الرسمية، وما ينتج عن ذلك من تأثير على سلوك الفرد، فالخيار الأمثل لدى الإدارة هو التعامل مع هذه الظاهرة واحتوائها ودمجها ضمن التنظيمات الرسمية، بمعنى آخر تهيئة الظروف التي يستطيع أعضاء هذه التنظيمات تحقيق فيها أهدافهم بما لا يتعارض مع أهداف التنظيم الرسمي.

- الصراع على مستوى الأفراد والجماعات قد يكون من الأمور المرغوب فيها فقد يدفع الفرد ويوجه سلوكه إلى مزيد من الابتكار والتحدي والتطوير والتغيير والتنافسية، ومسؤولية القيادة إذاً تكمن في كيفية توجيه هذا السلوك بما يخدم مصلحة المنظمة (راوية حسن، 2003: 35).

وبذلك يتضح لنا مدى أهمية السلوك التنظيمي فهو يركز على فهم وتوجيه سلوكيات وتفاعلات العنصر البشري، والذي يعتبر أهم عناصر الإنتاج في المنظمة، ونجاح المنظمة مرهون بنجاح تفعيل العنصر البشري وتحسين أدائه، وبجانب هذه الأهمية يجب أن نعترف بصعوبة إدارة السلوك الإنساني.

5- أهداف دراسة السلوك التنظيمي:

تهدف دراسة السلوك التنظيمي إلى فهم الأبعاد النفسية والسلوكية والاجتماعية للإنسان بصفته موظفاً أو عاملاً، وذلك على اعتبار أن الإنسان يخضع لقوانين وتعليمات وأعراف تنظم سلوكه إدارياً وتنظيماً سواء يقوم بهذا العمل منفرداً أو عضواً في الجماعة، ذلك لأن فهم المؤثرات الإيجابية والسلبية على سلوك الموظف أو العامل سواء كانت تلك المؤثرات من داخل المنظمة التي يعمل بها أو من خارجها أي البيئة الاجتماعية الأكبر

التي ينتمي اليها يسهم ذلك الفهم في تسخير تلك المعرفة والمعلومات لصالح العمل والمنظمة، وبما أن السلوك التنظيمي يركز على سلوكيات وتفاعلات العنصر البشري والذي يعتبر أهم عناصر الانتاج في المنظمة لذا فإن نجاح المنظمة مرهون بنجاح وتفعيل العنصر البشري وتحسين أدائه.

يهتم السلوك التنظيمي بتتمية مهارات الأفراد، ونستطيع تلخيص أهداف السلوك التنظيمي في ثلاثة أهداف رئيسة وهي:

❖ **تفسير السلوك التنظيمي:** عندما نسعى للإجابة على السؤال (لماذا) تصرف فرد ما أو جماعة من الأفراد بطريقة معينة، فنحن ندخل في مجال هدف التفسير للسلوك الإنساني، وقد يكون هذا الهدف هو أقل الأهداف الثلاثة أهمية من وجهة نظر الإدارة، لأنه يتم بعد حدوث الأمر أو الحدث، ولكن بالرغم من هذا، فإن فهم أي ظاهرة يبدأ بمحاولة التفسير، ثم استخدام هذا الفهم لتحديد سبب التصرف، فمثلاً إذا قدم عدد من الأفراد ذوي القيمة العالية بالنسبة للمنظمة طلب استقالة جماعية، فإن الإدارة بالطبع تسعى لمعرفة السبب لتحديد ما إذا كان من الممكن تجنبه في المستقبل، فالأفراد قد يتركون العمل لأسباب عديدة، ولكن عندما يفسر معدل ترك العمل العالي كنتيجة لانخفاض الأجر، أو الروتين في العمل، فإن المديرين غالباً ما يستطيعون اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في المستقبل.

❖ **التنبؤ بالسلوك:** يهدف التنبؤ إلى التركيز على الأحداث في المستقبل، فهو يسعى لتحديد النواتج المترتبة على تصرف معين، واعتماداً على المعلومات والمعرفة المتوافرة من السلوك التنظيمي، يمكن للمدير أن يتنبأ باستخدامات سلوكية تجاه التغيير، ويمكن للمدير من خلال التنبؤ باستجابات الأفراد، أن يتعرف على المداخل التي يكون فيها أقل درجة من مقاومة الأفراد للتغيير، ومن ثم يستطيع أن يتخذ المدير قراراته بطريقة صحيحة.

❖ **السيطرة والتحكم في السلوك:** يعد هدف السيطرة والتحكم في السلوك التنظيمي من أهم وأصعب الأهداف، فعندما يفكر المدير كيف يمكنه أن يجعل فرد من الأفراد يبذل جهداً أكبر في العمل، فإن هذا المدير يهتم بالسيطرة والتحكم في السلوك، ومن وجهة نظر المديرين فإن أعظم إسهام للسلوك التنظيمي، يتمثل في تحقيق هدف السيطرة والتحكم في السلوك والذي يؤدي إلى تحقيق هدف الكفاءة والفعالية في أداء المهام. (أحمد ماهر، 2003: 49)

بالرغم من أن السلوك التنظيمي ليس وظيفة تؤدي يوميًا مثلها مثل المحاسبة أو التسويق أو التمويل، إلا أنها تتغلغل في كل وظيفة تقريبًا على مستوى المنظمات، وعلى مستوى الأعمال، وعلى مستوى جميع التخصصات، فكل فرد يخطط لأن يشغل عملاً في أي منظمة، سواء كانت كبيرة أو صغيرة الحجم، عامة أو خاصة، لابد له أن يدرس ويفهم السلوك التنظيمي ليتعامل مع الآخرين.

6- محددات السلوك التنظيمي:

تساهم دراسة محددات وأبعاد السلوك الإنساني للمنظمات في تحقيق مجموعة من الأهداف سواء بالنسبة للفرد أو المنظمة وأيضاً بالنسبة للبيئة التي تعمل فيها المنظمة.

❖ **المنظمة:** يمكن للمنظمة من خلال دراسة السلوك التنظيمي تحقيق الآتي:

- فهم وتفسير السلوك والممارسات والمبادرات وردود الأفعال التي تصدر من العاملين من خلال فهم طبيعة الدوافع والإدراك والقيم التي تحكم السلوك وأيضاً معرفة طبيعة الضغوط ومجريات ووسائل الاتصال المستخدمة ونمط القيادة المفضل.

- إدارة السلوك وتوجيهه نحو تحقيق الهدف من خلال التدعيم الإيجابي للسلوك المرغوب وبناء نظم الحوافز والدعم الملائم، وكذلك اختيار نمط الاتصال وأسلوب القيادة المناسب ومحاولة تهيئة مناخ وظروف العمل لتخفيف الضغوط وجعلها عند المستوى الفعال على نحو يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

- وضع استراتيجية مستقبلية لتنمية وتطوير سلوك الأفراد والجماعات واستراتيجيات التطوير والتنمية المختلفة في المنظمة.

❖ **الفرد:** تحقق معرفة الفرد لمحددات وعناصر سلوكه مزايا كثيرة من أهمها:

- تدعيم فرص الالتزام بالسلوك الصحيح وتجنب العوامل التي تؤدي إلى الإدراك الخاطئ للمواقف والتي تشوه عملية الاتصال أو التعرض لمستوى غير ملائم من الضغوط أو عدم التفاعل والاستجابة الغير صحيحة للزملاء والإدارة.

❖ **البيئة:** تساهم دراسة السلوك التنظيمي في التعرف بشكل أكثر دقة وشمولاً على البيئة

المحيطة مما يساعد في تدعيم التفاعل الإيجابي لها من خلال الاستجابة لمطالبها التي لا تتعارض مع مصالح المنظمة، وأيضاً تساعد في تجنب الآثار الضارة سواء كانت مباشرة أو

غير مباشرة وأيضاً تحسن دراسة السلوك التنظيمي من القدرة التفاوضية للمنظمة مع البيئة من خلال توفير عناصر كثيرة من أهمها:

- تنمية مهارة الاستماع الجيد للآخرين من خلال تجنب هيمنة الافتراضات المسبقة للإمام بأصول إقامة الحجج وكيفية استخدامها ايجابيا لصالح عملية التفاوض وإدراك طبيعة ودلالات هذه الأصول والثقافات المختلفة.

- التعرف على وظائف وديناميكيات الصمت في الحوار التفاوضي.

- تجنب أساليب المخالطات والدفاع عن الأوضاع الخاطئة أو عدم الاعتراف بالخطأ إذا وقعنا فيه.

- تجنب التوقع داخل الذات والخوض من المواجهة الإيجابية مع الآخرين.

- تحديد أولويات التفاوض والوزن النسبي لكل عنصر متغير.

- تقييم الموقف التفاوضي دائماً للتعرف على المستجدات التي حدثت أثناء العملية التفاوضية والتكيف مع هذه المستجدات.

مما تقدم أعلاه يظهر أن للسلوك التنظيمي محددات وموجهات يمكن من خلالها أن تلعب دوراً في استمرارية سلوك الفرد داخل التنظيم ضمن وتيره تقدم أهداف التنظيم أولاً وأخيراً وأن اختلفت هذه المحددات سواء كانت للفرد أو الجماعة أو ما كان مرتبطاً بالبيئة الخارجية أو الداخلية التي يسبح التنظيم في فلها بغية الوصول الى مرحلة النجاح وتجاوز الخلاف والصراعات الضارة والازدواجيات والتدخلات في الاوامر والذي قد يساهم في أرباك وتخلف العملية الإنتاجية والإدارية داخل المنظمة.

7- السلوك التنظيمي وعلاقته بالعلوم السلوكية الأخرى:

يقوم السلوك التنظيمي بدراسة السلوك الانساني في المنظمات، بهدف توجيه أفراد العمل لإنجاز العمل بصورة صحيحة وسليمة. لكن هذا الأمر يتطلب دراسة سلوك الأفراد والجماعات التي تكون المنظمات.

من أهم هذه العلوم ذات العلاقة بالعلوم السلوكية والتي تهتم بدراسة سلوك الأفراد والجماعات هي: علم النفس وعلم النفس الاجتماعي وعلم الانسان وعلم الاجتماع، وهي:

❖ علم النفس:

اهتم علماء النفس بدراسة السلوك الفردي ومحاولة فهمه، وتتلخص مساهمات علماء النفس في موضوعات تتعلق، بالتعلم والشخصية وعلم النفس الإداري الذي يهتم بمشاكل الأفراد والتي تتمثل في الاجهاد العصبي الناتج عن العمل المتواصل والملل وكافة الظروف والأحوال المؤثرة في العمل.

جاءت مساهمات علماء النفس في العصر الحديث، لتشمل التدريب والإشراف والاختيار والتعيين والقيادة الإدارية والدوافع والحوافز والرضا الوظيفي وتقييم الأداء وقياس الاتجاهات وكافة الأنشطة التي تهدف إلى تعديل السلوك الإنساني داخل التنظيم والتي تخدم أهداف المنظمة.

❖ علم النفس الاجتماعي:

يعتبر علم النفس الاجتماعي علماً جديداً نسبياً يحاول دراسة السلوك بين الأفراد، بينما علم النفس يفسر السلوك الفردي أما علم الاجتماع يفسر السلوك تفسير السلوك الاجتماعي، نجد أن علم النفس الاجتماعي يحاول تفسير كيف ولماذا يتصرف الأفراد في الأنشطة المتعلقة بالمجموعات.

حظي باهتمام علماء النفس الاجتماعي كذلك مفهوم التغيير وكيفية إحداث التغيير والتخفيف من عوامل مقاومة التغيير، كذلك يهتم هذا النوع من العلوم بقياس وفهم وتغيير الاتجاهات والاتصالات، وكيفية إشباع الاحتياجات الفردية عن طريق أنشطة المجموعات.

يهتم علم النفس الاجتماعي بدراسة الفرد في إطار البيئة الاجتماعية التي يعمل أو يعيش فيها والتي تتكون من الافراد والجماعات، ويعتبره الكثيرون فرعاً من فروع علم النفس يهتم بدراسة الجماعات وتكويناتها وتأثيراتها على سلوك الفرد، ويهتم بدراسة المجالات التالية:

- اتجاهات الافراد من حيث التكوين.
- بحوث الاتصالات وتأثيراتها على الانتاج والخدمات والرضا الوظيفي.
- حل المشكلات والتعاون والتنسيق بين الجماعات، بدلا من التنافس بينهم.
- التأثيرات الاجتماعية وأثرها على سلوك الفرد.
- القيادة- تحديد القائد وصفاته وفعاليتة وكفاءته.

❖ علم الانسان:

يرجع علم الانسان Anthropology إلى الكلمة اليونانية التي تتكون من مقطعين هما: (Anthropo) وتعني الانسان و (logy) وتعني علم، ويدرس علم الانسان المجتمعات البدائية لمعرفة الإنسان ونشاطاته، من خلال الاعتماد على وظيفة الثقافة التي تنتمي إليها، ومن الضروري دراسة طريقة التفكير والسلوك بين الأوروبي والعربي وبين سكان القرية والمدينة، ولعلم الانسان عدة اتجاهات فكرية، أهمها:

- الأنثروبولوجيا الطبيعية - تهتم بدراسة الصفات الجسمية للإنسان وكيفية تطورها وكيفية تأثير التكوين الجسماني للإنسان بالمناخ المحيط به.

- الأنثروبولوجيا الثقافية- تهتم بدراسة سلوك الانسان المكتسب نتيجة احتكاكه وتعامله مع البيئة المحيطة بها وكذلك تهتم بدراسة الثقافة الانسانية وتطورها في كل زمان ومكان.

❖ علم الاجتماع:

ينظر علماء الاجتماع إلى النظام الاجتماعي ككل (وحدة واحدة) حيث أن الفرد هو جزء من الكل، وكان علماء الاجتماع يدرسون الناس في علاقاتهم بالأشخاص الآخرين، وقد ساهم علم الاجتماع في علم السلوك التنظيمي من خلال دراسة مجموعات التنظيم الرسمي وفي دراسة ديناميكية المجموعات والهيكل التنظيمي والبيروقراطية والاتصالات والصراعات التنظيمية.

يهتم علم الاجتماع بدراسة المجتمع والمجتمعات وتشكيلاتها ووظائفها وأدوار الأفراد في المنظمات، لو التي تتم من خلال الاهتمام بالجماعات وأنواعها وأسباب تكوينها، والمعايير والقواعد التي تحكم تطورها والتي تملي قيوداً على المنتسبين لهذه الجماعات، ودراسة العلاقات البينية بينهم من خلال التعاون والنزاع بينها وطرق حلها. كما حظيت التنظيمات والجماعات غير الرسمية باهتمام علماء علم الاجتماع، واهتمت بأسس وأسباب تكوينها بالتنظيم الرسمي في المنظمة (محمود سلمان العميان، 2010: 25-28).

إن دراسة السلوك الإنساني والتنظيمي يتطلب بيان المتغيرات الإنسانية والتنظيمية التي تتداخل وتتفاعل معا ونتيجة لهذا التفاعل يبرز سلوك الأفراد في منظمات الأعمال، فالسلوك التنظيمي هو عملية تواصل للسلوك.

ويعتبر السلوك الإنساني والسلوك التنظيمي في الحقيقة أساسيات نفسية واجتماعية تتفاعل معاً، فعملية سلوك وتصرفات الأفراد في المنظمة مرتبطة ببعض العوامل والجوانب النفسية والاجتماعية، ويطلق على العوامل النفسية العوامل الداخلية وعلى العوامل الاجتماعية العوامل الخارجية حيث تتفاعل العوامل النفسية مع العوامل الاجتماعية وينتج عن هذا التفاعل سلوك معين للأفراد العاملين في المنظمات، وهذا السلوك ليس إيجابياً بالضرورة فقد يكون سلوكاً سلبياً، ومن الأمثلة على السلوك الإيجابي للأفراد العاملين في المنظمة: زيادة الإنتاجية وتنمية المهارات والرضا الوظيفي والأداء العالي، ومن الأمثلة على السلوك السلبي زيادة معدل دوران العمل، وعدم الرضا وانخفاض الإنتاجية والإحباط.

8- الأطر النظرية للسلوك التنظيمي:

يجد الباحث في السلوك التنظيمي إن له طبيعة معقدة يسببها تداخل وتشابك مكوناته، حيث يؤدي تفاعل عوامل البيئة مع الجوانب البيئية مع الجوانب المختلفة لكل من التنظيم والأفراد إلى ظهور نشاطات وأنماط سلوكية جديدة تتطلب من الإدارة البحث والدراسة بهدف فهم طبيعة هذا السلوك، ومحاولة السيطرة عليه والتحكم به. ويتضح ذلك من خلال ما تم تقديمه في تعريف السلوك التنظيمي " بأن السلوك التنظيمي هو ما يتعلق بدراسة سلوك واتجاهات وأداء وتأثيرات البيئة على المنظمة ومواردها البشرية وأهدافها وكذلك تأثيرات العاملين على المنظمة وفعاليتها".

ولأهمية السلوك التنظيمي ظهر العديد من النظريات التي حاولت تفسيره وفهمه وضبطه وتوجيهه، ومن هذه النظريات:

- **النظرية السلوكية:** تحاول هذه النظرية إعطاء تفسيرات للسلوك تختلف عما قدمته بعض النظريات أو الفرضيات. حيث ترى هذه النظرية أن الأنماط السلوكية للأفراد لا تتولد نتيجة لوجود دوافع داخلية في النفس البشرية، بل تكون نتيجة لبعض المنبهات الحسية والحركية التي أدت إلى إثارة بعض الأفعال مما يترتب عليها أنماط سلوكية مختلفة.

- **نظرية الرشد:** وترى الافتراضات لهذه لنظرية أن الإنسان يتمتع بقدر جيد من الرشدانية في اختيار أنماط سلوكه، فهو يختار أنماطاً سلوكية معينة في استخدام موارده وممتلكاته

بالطريقة وبالأسلوب الذي يراه مناسباً وفقاً لتقديراته وتصوراتهِ، فالفرد يبذل طاقاته وإبداعاته في محاولة للوصول إلى إشباع أهدافه بأقصى منفعة.

- **التحليل النفسي:** واضع هذه النظرية هو العالم (فرويد) الذي يرى أن السلوك لدى الإنسان يقسم قسمين: يتمثل الأول فيما يعرف بغريزة الحياة، والثاني في غريزة الموت، حيث يرى (فرويد) أن غريزة الحياة تتضمن الأفعال الإيجابية التي يقوم بها الإنسان، بينما غريزة الموت تتضمن الأفعال العدوانية الصادرة عن الإنسان ونتيجة لوجود الفرد في مجتمع تحكمه معايير اجتماعية وسلوكية فإن دوافع الفرد العدوانية تبدأ بالتلاشي التدريجي بعد محاولات تهذيبها.

- **نظرية جشطالت:** ترى هذه النظرية أن بيئة الإنسان تتكون من عناصر متداخلة متفاعلة، وأن أي تغير في عناصر هذه البيئة قد يسبب للفرد حالة من عدم التوازن وعدم الاستقرار، ونتيجة لهذا الشعور يبدأ الفرد بعمليات البحث والدراسة ويتبع نمطاً سلوكياً معيناً لكي يتخلص من حالة القلق والتوتر، أي أن القيام بفعل معين أمر ضروري للتخلص من حالة عدم التوازن الذي يعيشه الفرد (موسى اللوزي، 1999: 61-63).

الباب الثاني: السلوك الفردي في المنظمة

هنالك محددات انسانية نفسية تحكم سلوكيات الفرد في المنظمة، والتي تعتبر بمثابة المحددات الفردية للسلوك التنظيمي ومن أهمها نجد: الإدراك، الدوافع، الاتجاهات، التعلم، الشخصية والقيم..، والتي يجب دراستها لفهم هذا السلوك والتنبؤ به وتوجيهه.

1- التعلم:

التعلم هو أحد المقاييس والمعايير السيكولوجية التي تؤخذ كمحكا ومحددا لقياس السلوكات التنظيمية للعاملين بمختلف المنظمات، وهو موضوع قد يفيد المديرين والعاملين في فهم كيف يكتسب العاملون سلوكهم وكيف يمكن تقوية أو إضعاف أنماط معينة من السلوك.

1-1- مفهوم التعلم:

يمكن أن نذكر عدة تعريفات عن التعلم ومن أهمها:

- ويعرف **Cordon** التعلم بأنه: عبارة عن عملية الحصول على المهارات والمعارف والقدرات والاتجاهات الجديدة".

- تعريف **محمد صادق بازغة**: " التعلم هو عبارة عن التغيرات المتراكمة التي تحدث في سلوك الفرد نتيجة والمران والخبرات السابقة والتكرار وليس كونه انعكاسا للحالة الوراثية " (زاهد محمد ديري، 2011: 21)

- يعرف **علي السلمي** التعلم بأنه: "التغير في الميل للاستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة أي أن الفرد يكتسب مزيدا من الخبرة والمعرفة بمرور الزمن حيث يبدأ بالتصرف والسلوك بأشكال تختلف عن أشكال السلوك الذي يقوم به قبل مروره بهذه التجارب والخبرات.

- ويعرف التعلم أيضا بأنه: "عبارة عن خبرة مباشرة وغير مباشرة تؤدي إلى تغيير نسبي دائم في السلوك" (زاهد محمد ديري، 2011: 131)

تعد معظم السلوكيات البشرية ما هي إلا نتيجة للتعلم، حظيت ظاهرة تعلم الأفراد داخل المنظمات باهتمام الباحثين خصوصا في مجال السلوك التنظيمي. ويعتبر التعلم أشمل في المعنى من العملية التعليمية، التي تتم في المدرسة أو الجامعة، فالتعلم عملية مستمرة، وتحمل دلالات كثيرة، أهمها:

- يحمل التعلم مفهوم التغيير الذي يكون مرغوباً أو مكروهاً من قبل المنظمة، فقد يتعلم الأفراد سلوكيات غير مرغوبة مثل المراوغة، أو قد يتعلمون سلوكيات مرغوبة مثل الصبر والجد في العمل.

- يجب أن يكون التغيير ثابتاً نسبياً حيث أن التغيير المؤقت يعني ردة فعل لحالة معينة، ويمثل حالة فشل للعملية التعليمية، ويتصل مفهوم الثبات النسبي في السلوك بمفهوم التعزيز الذي يمثل ضرورة لاستقرار السلوك واستمراريته، والذي تنتج عنه عملية التعلم.

- هناك علاقة بين السلوك والتعلم من خلال التطبيق، فالتغيير في عملية التفكير أو الاتجاهات إذا لم ينعكس في تغيير السلوك وتطبيقه فلا يمكن القول بأن هناك تعلم.

- توفير قدرراً من الخبرة تعتبر ضرورياً لعملية التعلم، سواء اكتسبت هذه الخبرة مباشرة من الملاحظات أو التطبيق، أو بصورة غير مباشرة من خلال الاطلاع والقراءة.

1-2- المبادئ الأساسية للتعلم

- التعلم له دافع: من غير المحتمل أن يتعلم الإنسان شيئاً ليس له دوافع نظرية أو مكتسبة لتعلمه، من الصعوبة تعليم حيوان شبعان طريق الأكل.

- المكافأة المادية والمعنوية: تعزز وتدعم وتشجع عملية التعلم (التعزيز).

- التعلم الموزع بين الفترات: أفضل وأسرع من التعلم المركز في فترة واحدة

- ضرورة المشاركة الإيجابية: من المتعلم في عملية التعلم، لأنها تنشط الدافع للتعلم وتزيد من حماسه المتعلم.

- ضرورة تنوع مواد ومجالات التعلم: دفعا للملل وتحقيقا للثراء.

- أهمية الفهم أثناء عملية التعلم: أي الفهم للهدف والعلم بالنتائج المراد الوصول إليها.

- التكرار: أداة هامة في التعلم.

- التوجيه والإرشاد: أداة مهمة في عملية التعلم.

1-3- نماذج التعلم:

حظي موضوع التعلم باهتمام الدارسين والباحثين في مجال السلوك التنظيمي، ونتج عن ذلك أبحاث محكمة حول الكيفية التي يتعلم بها الناس، من خلال نماذج كثيرة، أهمها:

1-3-1- نظرية التعلم الشرطي التقليدي:

وتنسب إلى العالم الروسي بافلوف Pavlov، الذي أجرى العديد من التجارب على الكلاب من خلال ربط تقديم الأكل بدق الجرس، ورؤية إناء الأكل وهكذا. فالتعلم الشرطي التقليدي يتم فيه الربط بين المثير غير الشرطي (طبيعي /الاكل) والمثير الشرطي (غير الطبيعي /الجرس-الاناء).

إن أحد الطرق الرئيسية للتعلم ما يعرف بالاستجابة المكيفة، فعملية التعلم تتم عن طريق المزوجة التكرارية بين مثير طبيعي ومثير مكيف، حيث تعلم الكلب الارتباط الجديد الذي حدث بين المثير والاستجابة من خلال المزوجة التكرارية بين مثير طبيعي ومثير مكيف.

1-3-2- نظرية التعلم الشرطي الفعال:

ادخل العالم الأمريكي سكينر skinner إرادة الفرد وتصوراته الفكرية كوسيط بين المثير والاستجابة فعندما يتعرض الفرد لمثير يفكر ويحلل ويختار الاستجابة المحققة للنتائج الجيدة. ويتمثل قانون الأثر في هذه النظرية في أن الفرد يتجه لتكرار السلوكيات ذات النتائج النافعة ويقلل من تكرار السلوكيات ذات النتائج الضارة.

يمكن تعريف نموذج الأثر بأنه تعلم أو اكتساب عادة أو الربط بين المثير والاستجابة عن طريق التعزيز والمكافأة. ويقوم هذا النموذج على أن السلوك يتحدد بالنتائج سواء كانت إيجابية أو سلبية، حيث أن السلوك حسب نموذج الأثر هو سلوك تطوعي، ويتم عن طريق التعلم وليس سلوك عن طريق رد الفعل دون تعلم. تعمل النتائج الإيجابية على زيادة وتكرار السلوك المعين، بينما تعمل النتائج السلبية على منع تكرار مثل هذا السلوك.

يرى العالم سكينر أنه عن طريق إيجاد مكافآت تعقب كل سلوك مرغوب تظهر زيادة تكرار هذا السلوك المرغوب فيه، فالأفراد يميلون إلى التصرفات المرغوبة والمدعومة بما يسمى التعزيز الإيجابي، بينما يقل تكرار السلوك الغير مرغوب نتيجة عدم المكافأة أو العقاب.

1-3-3- نظرية التعلم الاجتماعي (التقليد):

ترى هذه النظرية ما يلي:

▪ أن الفرد يمكنه التعلم من خلال ملاحظة سلوك الآخرين وتقليدهم ضمن إطار اجتماعي معين.

▪ أن وجود النماذج في حياة الفرد من الوالدين والأصدقاء والمدرسين تجعله يقتبس منهم بعض الأنماط السلوكية وفق خطوتين هما:

1. ملاحظة سلوك الآخرين واكتساب صورة ذهنية للتصرف ونتائجه (ثواب، عقاب).
2. يجرب الفرد الصورة الذهنية فإذا كانت النتائج ايجابية يكرر السلوك، وإذا كانت النتائج سلبية يتوقف الفرد عن تكرار السلوك.

العوامل المؤثرة في عملية التعلم الاجتماعي:

- مدى قدرة النموذج محل التقليد على الإثارة وجلب الاهتمام.
- مدى قدرة الأفراد على استيعاب تصرفات النموذج.
- مدى قدرة تحويل النموذج بعد مشاهدته إلى أفعال.
- مدى وجود التعزيز والتدعيم لعلمية التقليد.

1-3-4- نظرية التعلم بالمحاولة والخطأ (التجربة والخطأ):

ترتبط النظرية بعالم النفس الأمريكي ثورنديك Thorndike وتجربة القط الجائع داخل الصندوق. وترى النظرية أن الكائن الحي (الإنسان والحيوان) يكتسب المهارات ويتعلمها عن طريق المحاولة والخطأ، إذ يميل إلى تثبيت المحاولات الناجحة ويتجنب المحاولات الفاشلة في المرات القادمة.

ومن أمثلة التعلم بالتجربة والخطأ تعلم قيادة السيارة. التوجيه والإرشاد يعد أمراً مهماً في سرعة التعلم بالتجربة والخطأ.

1-3-5- نظرية التعلم بالاستبصار:

تجربة كوهلر Kohler مع القرد الذي استطاع أن يصل إلى الموز المعلق من خلال وضع العديد من الصناديق المختلفة الحجم فوق بعضها، فقد أدرك القرد العلاقة بين ارتفاع الموز وإمكانية استخدام الصناديق المتناثرة في المكان.

وفق هذه النظرية فإن عملية التعلم لا يمكن أن تبنى دائماً على الارتباط الشرطي أو المحاولة والخطأ، ولكن تبنى على الاستبصار واستغلال المعرفة الموجودة اي استغلال المفاهيم والمعاني ومن خلالها الابتعاد عن المحاولات العشوائية.

* قد يكون التعلم بالاستبصار بطيئاً او سريعاً، كما قد يكون جزئياً او كلياً.

1-4- أهمية التعلم في السلوك التنظيمي:

للتعلم تأثير مباشر على النشاطات التدريبية للعاملين في المنظمة من خلال زيادة المهارات والمواهب التي يحتاجها الموظفون لزيادة كفاءة الأداء. وتمثل الرغبة في تغيير سلوك الأفراد الأهمية القصوى لدى المديرين.

يعتبر المدير بمثابة المعلم يسعى إلى دفع العاملين إلى انتهاج سلوك، يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، وإلى تغيير سلوكهم التي لا تخدم مصالح المنظمة عن طريق تعليمهم سلوكيات أكثر إيجابية. ويتم ذلك عن طريق حوافز مادية ومعنوية لزيادة والمحافظة على السلوكيات الإيجابية أو استخدام عقوبات للتخلص من الأفعال والسلوكيات السلبية.

تتمثل أهمية التعلم أيضاً في أن الشخص حينما يلتحق بالمنظمة، يأتي باتجاهات وسلوكيات قد تعلمها في السابق، فأدائه ما هو إلا محصلة ونتيجة لخبرات مكتسبة، ويستمر في التعلم من خلال ممارساته الوظيفية يومياً.

كما يمكن للتعلم تفسير ظاهرة تفضيل المنظمات توظيف أشخاص بمؤهلات جامعية أو خبرة كبيرة، على أشخاص يحملون فقط الشهادة الثانوية أو قليلي الخبرة، والسبب يكمن في أن المؤهل العلمي أو الخبرة توفر قدرًا من التعلم الذي يؤدي بدوره إلى زيادة في نوعية وكمية الأداء.

2- الإدراك:

يتوقف سلوكنا على كيفية إدراكنا وانتباهنا لما يحيط بنا من أشياء وأشخاص ونظم اجتماعية، ونحن نتعامل مع المثيرات الموجودة في البيئة كما نفهمها وندركها 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 إلى المثيرات من حولنا، ثم تأتي مجموعة من العمليات الذهنية التي تمثل التمثيل الذهني أو العقلي لتلك المثيرات، فنقوم باختيار بعضها، ثم نقوم بتنظيمها، ثم نفسرها، لكي يؤدي ذلك في النهاية إلى التصرف بشكل معين (أحمد ماهر، 2005).

2-1- مفهوم الإدراك:

نعيش في عالم معقد ومركب حيث نتعرض ما بين لحظة وأخرى للعديد من المثيرات، وقد يظن البعض أن هذا يفرض التعامل التلقائي والعشوائي مع هذه المثيرات إلا أن الواقع يشير إلى أننا لا نستجيب أو نتعامل مع هذه المثيرات أو نختر من بينها بشكل عشوائي وإنما من خلال عمليات محددة ومنتظمة يطلق عليها العلماء الإدراك (محمد إسماعيل بلال، 2005).

يعرف البعض الإدراك بأنه العملية المعرفية الأساسية الخاصة بتنظيم المعلومات التي ترد إلى العقل من البيئة الخارجية في وقت معين.

يقصد بالإدراك الطريقة التي يرى بها الفرد العالم المحيط به، ويتم ذلك عن طريق استقبال المعلومات وتنظيمها وتفسيرها، وتكوين مفاهيم ومعاني خاصة (أحمد صقر عاشور، 1989).

والإدراك هو عملية استقبال وانتقاء وتفسير لمثير أو أكثر في بيئتنا المحيطة، فنحن نرى من نخالطهم أقرابنا وزملاءنا وأصدقائنا ورؤسائنا، ونستمع لما يقولون ونتلقى معلومات ومثيرات من مصادر شتى محيطة بنا فنستقبلها وفقاً لقدرات حواسنا، ثم نفسرها وفقاً لدرجة وضوح واكتمال وجاذبية هذه المعلومات أو المثيرات، وكذا وفقاً لحاجتنا ودوافعنا وتوقعاتنا وخبراتنا السابقة (أحمد سيد مصطفى، 2005).

في بيئة مليئة بالمشيرات يساعدا الإدراك على تصنيف وتنظيم ما نلقاه، فنصرف وفقاً لتفسيراتنا للحقيقة التي نراها ونذكرها، وكثيراً ما تكون نفس الحقيقة التي نراها غير الحقيقة التي يراها أو يذكرها الآخرون، فنفسر ما نراه، ونسميه الحقيقة، وقد يكون ما أدركناه هو الحقيقة أو لا يكون، وهكذا فنحن نرى ما نحب أن نراه، ونسمع ما نحب أن نسمع، فقد ينظر الناس لنفس الشيء لكنهم يختلفون في إدراكه، فمثلاً يدرك رئيس لمجلس إدارة شركة، أحد مديريه (مدير التسويق مثلاً) الذي يستغرق أياماً عديدة لصنع قرارات هامة على أنه بطئ التصرف وغير منظم ويخاف صنع القرارات، بينما يدركه شخص آخر (مدير زميل له) على أنه مفكر متأن ومنظم، وهكذا فإن نفس الشخص (مدير التسويق) قد قيمه رئيسه سلباً بينما قيمه زميله إيجاباً.

كما أن الإدراك هو العملية التي يقوم من خلالها الفرد بتنظيم وتفسير انطباعاته الحسية لكي يضيف معني للبيئة التي يوجد فيها، فالأفراد المختلفين قد ينظرون إلى نفس الشيء، وبالرغم من هذا يدركونه بطريقة مختلفة، والحقيقة لا يوجد أحد منا يرى الواقع كما هو، ولكن ما نفعله هو تفسير لما نراه والذي نطلق عليه الواقع (راوية حسن، 1995).

2-2- خطوات الإدراك:

تتم عملية الإدراك من خلال الخطوات التالية:

1- تبدأ عملية الإدراك بشعور أو أحساس الفرد بالمشيرات الخارجية الموجودة في البيئة المحيطة (مثل ذلك الضوء، الحرارة، الصوت....)، وتقوم الحواس بعملية الاستقبال من خلال السمع والبصر، واللمس، والتذوق والشم، ويتم تحويل هذه المشيرات إلى المراكز العصبية بمخ الإنسان.

2- يتم تحويل المشاعر والأحاسيس إلى مفاهيم ومعاني معينة، وذلك عن طريق اختيار وتنظيم المعلومات وتفسيرها بناء على المخزون من خبرات وتجارب سابقة في ذاكرة الفرد، وهذا يعني الخبرات والتجارب السابقة للفرد والمعلومات المخزونة في ذاكرته، قد تغير وتعيد تشكيل مستقبله، ومن ثم يراه شيئاً مختلفاً (أحمد صقر عاشور، 1989).

2-3- عناصر عملية الإدراك:

تتكون عملية الإدراك من ثلاثة عناصر رئيسية هي: الإحساس، الانتباه، التفسير والإدراك. ولهذه العناصر الثلاثة أهمية كبيرة في إدراك كل من الأشياء أو المثيرات المادية مثل جرس الهاتف أو صوت بوق السيارة أو إشارة المرور، وكذا الأحداث أو المثيرات الاجتماعية، حيث نمارس الإدراك الاجتماعي فنذكر الآخرين وسلوكياتهم.

2-3-1- الإحساس:

نحن محاطون بالكثير من المثيرات البيئية، لكننا لا نعي معظمها أو ندركه، إما لأننا تعلمنا أن نتجاهلها، أو لأن حواسنا أي أعضاءنا الحسية غير قادرة على استقبالها والإحساس بها، وحواسنا التي تستقبل المثيرات، إلا أن لهذه الحواس طاقة محددة.

ومع ذلك تختلف قوة الحاسة من شخص لآخر أحياناً، ولدى نفس الشخص من فترة لأخرى. فحاسة السمع مثلاً تلتقط مدى محدوداً من الترددات، أما ما يفوق ذلك فقد لا يمكن للبشر سماعه، لكن قد تسمعه حيوانات مثل الكلاب، لكن بعض الناس كفاقد البصر - مثلاً - يطورون حاسة سمع أو لمس بمستوى أعلى أو أقوى من غيرهم.

وطالما توافرت حواس قادرة على استقبال المثيرات في بيئتنا المحيطة فإن هذه المثيرات تؤدي لأحاسيس أو مشاعر، فالحواس بعد استقبالها للمثيرات الخارجية تنقلها عبر الأعصاب إلى المخ، وهكذا نشعر أو نحس بالصوت والضوء واللمس والمذاق والرائحة، وهناك أيضاً مثيرات داخلية في الجسم الإنساني تنقلها الأعصاب للمخ، مثل الإحساس بالتعب أو الألم.

2-3-2- الانتباه:

برغم قدرتنا على الإحساس بكثير من المثيرات البيئية، إلا أننا لا نلتفت إليها كلها، بل ننتبه لبعضها ونتجاهل البعض الآخر، إما لأنه غير مهم في نظرنا أو لأننا لا نريد رؤيته أو سماعه، وهكذا نمارس انتباهنا انتقائياً لبعض المثيرات، وحتى ما ننتبه له فقد لا ندركه على حقيقته وبشكل كامل بل قد ندركه على خلاف حقيقته أو بشكل جزئي.

2-3-3- التفسير والإدراك:

تتضمن عملية الإدراك تنظيم وتفسير المثيرات التي نحس بها، فالأصوات والصور والروائح العطرية وتصرفات الناس وغيرها لا تدخل لوعينا خالصة تمامًا، وعندما ننتبه إليها فإننا نحاول أن ننظم ونصنف المعلومات التي نلتقاها لتفسيرها وندركها بمعنى معين. وبرغم حرصنا على سلامة ونقاء مدركاتنا من التحيز، فإن خصائص الموقف الذي نعايشه قد يجعل ذلك صعبًا، فنحن قد لا نحسن التفسير أو الإدراك عندما تكون معلوماتنا عن الشيء محدودة أو متناثرة وغير مرتبة، يمكن أن نتخيل هنا محام وقد جاءه من يطالب مشورته ومساعدته في قضية معينة، للوهلة الأولى سيدرك المحامي موقف هذا العميل بشكل غير دقيق، إذ أن المعلومات الأولية محدودة، لذلك فإن مشورته ستتأثر بعدم أو قصور إدراكه لموقف هذا العميل أو الموكل، وفي عملية الإدراك نحاول تفسير ما انتقينا من المثيرات وهذا يتطلب تنظيم ما استقبلناه.

إن فهم سلوك الأفراد وطريقة تصرفاتهم في المواقف المختلفة له أثر كبير في نجاح المنظمات وحتى نتفهم سلوك الأفراد في المنظمات يجب أن نتفهم على طريقة إدراكهم للواقع أو العالم الذي يعيشون فيه، ذلك لأن إدراك الفرد لهذا الواقع يؤثر لدرجة كبيرة على درجة استجابته للمواقف (راوية حسن، 1995)

3- الدافعية:

الدافعية هي أحد المقاييس والمعايير السيكولوجية التي تؤخذ كمحكا ومحدد لقياس السلوكيات التنظيمية للعاملين والموظفين بمختلف المنظمات، وتمثل الدافعية عاملا هاما يتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر على السلوك الذي يبديه الفرد في العمل، وهي تمثل القوة التي تحرك وتستثير الفرد لكي يؤدي العمل، أي قوة الحماس أو الرغبة للقيام بمهام العمل وهذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد وفي درجة مثابرتة واستمراره في الأداء، وفي مدى تقديمه لأفضل ما عنده من قدرات ومهارات في العمل، وهو موضوع يفيد المديرين والعاملين في فهم العناصر التي تؤثر في رفع حماس ودافعية العاملين، وفي اكتساب بعض الأدوات والمهارات التي يمكن من خلالها حث ودفع العاملين ورفع حماسهم في إنجاز أعمالهم الموكلة لهم

3-1- تعريف الدافعية:

ويمكن تعريف الدافعية على النحو التالي:

- يعرفه قاموس علم النفس الدافعية على أنها: "صيرورة فسيولوجية ونفسية مسؤولة عن تحرير وصيانة وتوقف سلوك ما، إضافة إلى قيمة الإشباع أو النفور المكتسب إلى مكونات الوسط الذي يمارس عليه السلوك (خضير كاظم حمود، 2005: 161).

- ويرى **علي السلمي** بأن: "الدوافع هي حاجات الفرد ورغباته غير المشبعة وتمثل نوعاً من القوى الدافعية التي تؤثر على تفكير الفرد وإدراكه للأمور والأشخاص من ناحية، كما أن توجه السلوك الإنساني نحو الهدف الذي يشبع تلك الحاجات والرغبات، والدافع يعني حاجة يسعى الفرد إلى إشباعها، أي أنه ينظر إلى الدافع باعتباره قوة داخلية تتبع من نفس الفرد، وتوجهه للتصرف في اتجاه معين وبقوة محددة (علي السلمي، 1991: 20).

- كما تعرف الدافعية من طرف الباحثان **Luthons** و **Gribson** عملية تبدأ بوجود نقص أو حاجة فيزيولوجية أو نفسية تنشط وتعد الدافع والباعث في سبيل تحقيق هدف ما، ويركز هذا التعريف على القوى الداخلية المنطلقة من ذات الفرد، والتي توجه سلوكه نحو تحقيق الهدف (عبد الرزاق الرحاحلة وآخرون، 2011: 20).

- ويرى **John compull** بأن الدافعية تتعلق أولاً باستجابة السلوك، وثانياً قوة الاستجابة (المجهود) إذا ما قرر الفرد اختيار سلوك معين، وثالثاً السلوك وطول المدة التي يستمر فيها الفرد على التصرف على نحو معين (ناصر دادي عدون، 2004: 58).

- في حين ينظر إليها **Jones** بأنها تعني: "كيف يبدأ سلوك الفرد وكيف ينشط ويستمر ويقوى ويوجه ويوقف وما نوع ردود الفعل غير الموضوعية التي تحدث في الجسم أثناء ذلك كله (كامل محمد مغربي، 1995: 16).

- ويرى **Fulmer** أنه إذا كان السلوك الإنسان هو بمثابة بناء للشخصية الإنسانية فإن الكثيرين يعتبرون الدافعية هي بمثابة مفتاح السلوك، وإذا كانت الشخصية الإنسانية في غاية التعقيد فإن ذلك يشير إلى أن الدافعية لن تنظمها وتحكمها معادلات بسيطة يمكن التحكم بها عن طريق الحاسوب، ذلك لأن كل فرد منا يحتاج إلى برنامج مختلف، كما أن هذا البرنامج لبد أن يوضع بمراجعة مستمرة ليواكب دوافعنا العديدة المتغيرة (محمود سلمان العميان، 2005: 19).

- ويعرفها ميلفين بأنها: مجموعة من العوامل الداخلية النشطة، والقوة الموجهة لتصرفات الإنسان (محمد سعيد سلطان، 2002).

هي القوة التي تحرك وتثير الفرد؛ لكي يؤدي العمل، أي قوة الحماس أو الرغبة للقيام بمهمة العمل، وهذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد، وفي درجة مثابته واستمراره في الأداء، وفي مدى تقديمه لأفضل ما عنده من قدرات، ومهارات في العمل. إن الأداء الإنساني يمكن تعريفه أساساً على أنه يتحدد بمستوى الدافعية والقدرة وتفاعلها معاً، بمعنى: الأداء = الدافعية × القدرة.

كما إن الحاجة الغير مشبعة، تخلق حالة من التوتر أو عدم التوازن لدى الفرد، وهذه الحالة تثير دوافع أو بواعث داخل الفرد، وهذه البواعث ينتج عنها بحث الفرد عن سلوك لإيجاد أهداف معينة إذا حققها أو أنجزها، فهي تشبع حاجته، وتؤدي إلى تقليل أو تخفيف التوتر لديه.

ومن خلال ذلك من الضروري أن نركز الاهتمام على نقطتين هامتين:

* الدافعية، مثلها مثل الإدراك والتعلم، ما هي إلا هيكل متداخل يعرف على أساس اشتراطات سابقة وسلوك لاحق، فالدافعية نفسها لا يمكن مشاهدتها أو ملاحظتها، ولكن يمكن ملاحظة السلوك الناتج عن هذه الدوافع، ومن خلالها يمكن الاستدلال على مختلف الدوافع. * يمكن التعبير عن الدوافع بعدة أشكال من السلوك.

كشفت العالم النفسي أبراهام ماسلوا أن كل البشر يشعرون بحاجات محددة ويسعون إلى إشباعها، ولقد توصل إلى أن الحاجات البشرية تتحكم في سلوكه، كما توصل إلى تجميع الحاجات الانسانية إلى خمس مستويات يسعى الإنسان يسعى إلى إشباعها انطلاقاً من المستويات الأدنى حتى الأعلى، وذلك وفقاً لسلم الحاجات الذي قام بتحديدده كما يلي :

- **الحاجات الأولية:** وتتمثل في الحاجة إلى الماء والهواء والطعام ، والمأوى .. إلخ والتي تمثل الحاجات الأساسية اللازمة للبقاء على وجه الحياة. فهي تمثل الحاجات المادية والفطرية الأساسية.

- **الحاجة إلى الأمن والامان:** يواجه كثير من الناس أيضاً صعوبة في هذه الحاجات، وخاصة منهم من يعيش في المناطق التي تتسم بالتقلبات البيئية والسياسية، وهناك أفراد يعملون في وظائف تتسم بالمخاطرة . والعامل يسعى دائماً إلى الشعور بالأمان في العمل والاستقرار فيه وعدم الخوف من الفصل أو الاستئناف عنه.

- **الحاجة إلى الحب والانتماء:** وتتمثل في الحاجات الاجتماعية التي تجمل الفرد ببذل الجهد ويقضى كثيراً من السعي إلى الآخرين والعمل على أن يكون محبوباً من الغير، فالإنسان اجتماعي بطبعه، ولا يمكنه أن يحقق السعادة دون إتمام عملية الاتصال بالآخرين وتبادل الحب والود معهم.

- **حاجات المركز والمكانة:** وتتمثل في الحاجات إلى احترام النفس والذات وهي الحاجات القريبة من قمة السلم أو نهايته، والتي قد يصعب الوصول إليها لأنها تطلب أن يفهم الفرد نفسه ويحترمها حتى يمكن له أن يفهم الغير ويحترمه .

- **الحاجة إلى إثبات الذات:** وهي أعلى مستوى للإنجاز البشرى طبقاً لفلسفة ماسلو، وهي تقع في المستوى الذى يستطيع فيه الفرد أن يفهم حقيقته ويدركها، وأن يعرف قيمة كفاءته والقدرات الكامنة فيه، ويسعى إلى تطويرها وتتميتها.

ويعرف الفرد الذى يصل إلى تحقيق هذا المستوى من الحاجات، بأنه يقبل الواقع ولا يخشى التعامل مع الآخرين، ولديه القدرة على الحكم على المواقف المختلفة، وفهم شخصية الغير، ولديه ملكة الابتكار، وهو إنسان يقدر مساعدة الغير له ويقبلها ولديه القيم والمبادئ التي تعد أساساً في تصرفاته وسلوكه اليومي، ويكون على استعداد تام لأن يتعلم الجديد من أي إنسان آخر.

3-2- أشكال السلوك الدافعي:

يمكن التعبير عن الدوافع بعدة أشكال من السلوك، وقد قام كيمل وجارمزي بتقسيم السلوك الدافعي إلى ثلاثة أنواع:

- **السلوك المتمم أو الكامل:** وهو أكثر أشكال السلوك الدافعي وضوحاً؛ حيث يقوم بالإشباع الكلي لحاجة معينة، ومن أمثلة هذا السلوك والحوافز المرتبطة به: تناول الطعام (الجوع)، الشرب (العطش)، الالتحاق بعضوية نادي (الانتماء)، والترشيح في انتخابات سياسية (القوة).

- **السلوك الإجرائي أو الوسيلى:** وهو على النقيض من السلوك المتمم أو الكامل، ويتميز هذا السلوك بعدم إشباعه للحاجة بصورة مباشرة، فالإلتحاق إلى المطعم أو الالتحاق بفريق كرة قدم بالكلية، يمثلان تعبيرات معينة عن الجوع والانتماء، فالسلوك هنا ما هو إلا إجراء أو وسيلة للحصول على الطعام أو على الأصدقاء، ولكن هذا السلوك لا يعني بالضرورة أن الحاجة قد أشبعت.

- السلوك الإحلالي: هو إحلال طريقة للإشباع مكان طريقة أخرى (حينما يفشل شخص في إشباع حاجة معينة، فإنه يشبع حاجة أخرى بدلاً عنها)، ويمكن إدراج هذا النوع من السلوك، تحت عنوان "الصندوق الأسود" فمن المعروف أنه سلوك دافعي يصعب وصفه بدقة.

3-3 - أنواع الدوافع:

3-3-1 - الدوافع الأولية:

وهي دوافع غير متعلمة أو غير مكتسبة أو فطرية، وذات أساس فسيولوجي، مثل (الجوع، والعطش، والنوم، والأمومة، والجنس، الألم)، ويقسم بعض علماء النفس، الدوافع الأولية تقسيماً أكثر تحديداً في الآتي:

- دوافع العرض أو الإيجابية: وهي تلك التي تنتج عن نقص في الخلايا، يتطلب تعويض معين، مثل الجوع، والعطش، والنوم.

- الدوافع المتجنبة أو السلبية: وينشأ هذا النوع، عند وجود مثير ضار جسمانياً أو ذهنياً، مثل الألم.

- دوافع الحفاظ على النوع: وهي التي تنشأ عن نظام التكاثر، الذي يشجع التقاء الجنسين، وإنجاب الأطفال والعناية بهم، مثل الجنس، والأمومة.

3-3-2 - الدوافع العامة:

هي دوافع غير متعلمة، ولا تستند على أساس فسيولوجي، مثل دوافع الجدارة، وحب الاستطلاع والتطويع والنشاط، والعاطفة، وتعتبر هذه الدوافع ذو أهمية كبيرة في دراسة السلوك الإنساني، وخاصة في التنظيمات المختلفة، ولا شك أن ارتباط هذه الدوافع بالسلوك التنظيمي أقوى بكثير من ارتباط الدوافع الأولية.

3-3-3 - الدوافع الثانوية:

تعد الدوافع الثانوية أهم أنواع الدوافع الثلاث عند دراسة سلوك الإنسان الحديث، فكلما تقدم المجتمع الإنساني، أفسحت الدوافع الأولية وإلى حد ما الدوافع العامة، فعلى سبيل المثال، فإن سلوك الإنسان في المجتمعات الغربية الصناعية والمتقدمة والناضجة لا يسيطر عليها دافع الجوع أو العطش، إذ غالباً ما تتحكم فيه الدوافع الثانوية، وهي دوافع متعلمة أو مكتسبة، مثل القوة، والسلطة، والانتماء، والأمان، والمركز الاجتماعي، وتحقيق الذات.

4- الاتجاهات:

هي أحد المحددات والمقاييس النفسية التي تفسر وتتحكم في بناء وتشكل السلوك التنظيمي للعمال والموظفين داخل حيز المنظمات.

4-1- تعريف الاتجاهات:

- يعرف **Campell** الاتجاهات بأنها: " تعبير عن درجة الاتساق في الاستجابة لموقف أو موضوع ما.

- ويعرف **Allport** الاتجاهات على أنها: "حالة استعداد عقلي منظمة من خلال الخبرة الفردية تؤثر تأثيراً فعالاً على استجابة الفرد تجاه جميع الموضوعات وكذلك المواقف التي ترتبط بها".

- أما **Doob** فيرى أن الاتجاهات هي: "استجابة ضمنية متوقعة ومؤدية إلى نماذج سلوكية علنية، ويمكن تحريكها بالعديد من المثيرات الناتجة عن التعلم والقدرة على التجميع والتمييز، والتي تعتبر مثيراً لاستجابات أخرى ومحركاً للسلوك في نفس الوقت، والتي تعتبر هامة في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد".

وبذلك تصبح الاتجاهات تعرف على أنها:

- استعداد ذهني محدد تجاه نوع محدد من الأنشطة والتفاعل معها.
- الميل لأخذ موقف لصالح أو ضد شيء ما في بيئة تتصف بالقيم الإيجابية أو السلبية.
- الاستعداد الذهني المنظم من خلال التجارب والذي يؤثر في استجابة الفرد لكل الحالات المتعلقة بموضوع الاتجاه.

تعتبر الاتجاهات من أهم وأكثر الموضوعات التي أهتم بها علماء الإدارة، وذلك نظراً لتأثيرها المباشر على سلوك الأفراد، كما تعتبر تجارب هاوثورن من أوائل الدراسات التي أكدت أهمية اتجاهات العاملين وتأثيرها على سلوكهم الانتاجي، وذلك من خلال شعور العمال داخل المنظمة بأهميتهم، هذا الشعور أحدث تغييراً إيجابياً في تفاعل العاملين مع بعضهم البعض، مما انعكس على مستوى أدائهم. ودفعت النتائج المبدئية لتجارب ألتون مايو وفريقه من الباحثين الآخرين إلى إجراء دراسات مستفيضة، لقياس اتجاهات العمال نحو الرؤساء والمشرفين وظروف العمل والأساليب القيادية المتبعة وأنظمة الأجور والحوافز المتبعة وغيرها من الأمور التي تؤثر في سلوك العاملين التنظيمي.

فاستجابة الفرد مبنية على خبراته السابقة، مثلاً إذا كان الفرد لا يرغب في تناول طعاماً معيناً أو لا يريد مقابلة شخص ما، فإنه يعمل على اجتناب لقاء الشخص الذي لا يرغبه ويتجنب كذلك تناول الفاكهة التي لا يرغبها، هذا الاتجاه" يتكون بعد احتكاكه بالشخص غير المرغوب فيه وتناول الفاكهة غير المحببة لديه.

يمكن القول، بأن الاتجاهات تعني الاستعداد المسبق للاستجابة لدوافع معينة (مواقف، أحداث، أفراد، مواضيع، شيء ما) بطريقة محددة. فالاتجاهات الفرد تتكون من جراء احتكاكه ببيئته الخارجية وما تشتمل عليها من مؤسسات اجتماعية، دينية، سياسية، اقتصادية، رسمية أو غير رسمية.

4-2- تكوين الاتجاهات:

يبدأ تكوين الاتجاهات منذ اللحظات الأولى في حياة الإنسان، من خلال احتكاكه بأفراد أسرته وزملاء المدرسة وبالمصلين في المسجد، وكذلك بزملائه في العمل ورؤسائه ومرؤوسيه وبأعضاء الأندية أو الروابط الاجتماعية أو أعضاء التنظيم السياسي.

ويمكن أن تتكون الاتجاهات أيضاً، من خلال تلقي الفرد لمعلومات ومعارف من مصادر مختلفة عن شيء ما أو موقف أو موضوع معين، فصحة هذه المعلومات وثقة مصادرها تساهم كثيراً في مدى إمكانية تكوين اتجاه سليم أو غير سليم عن هذه الأشياء أو الأحداث.

4-3- العوامل المؤثرة في الاتجاهات:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في اتجاهات الفرد، منها ما هو متعلق بالفرد نفسه وأخرى بالوسط الاجتماعي الذي يتفاعل معه، وهي كما يلي:

- عوامل بيئية: تؤثر البيئة الثقافية التي يتفاعل معها الفرد على مستوى الأسرة والمدرسة والوسط الإعلامي والعادات والتقاليد السائدة في تحديد اتجاهاته.
- عوامل خاصة بالفرد ذاته: تؤثر تجارب الفرد، خبراته، مستواه الثقافي والتعليمي، مستوى إدراكه، قدرته على التحليل والاستنباط، مدى استقلاليته على اتجاهاته.
- عوامل لها علاقة بالحدث أو الموقف موضوع الاتجاه: يندفع الفرد حسب طبيعته البشرية لإشباع حاجاته للتخفيف من حدة التوتر الناتج عن هذه الحاجات، ويتكون لديه اتجاه ايجابي

نحو كل المواقف والأحداث والأشخاص المساهمين في إشباع رغباته وحاجاته، بينما يتخذ موقف مضاد من الأشياء التي أعاقت تحقيق هذا الهدف. هذا الاتجاه السلبي ربما يدفع الفرد إلى أنماط سلوكية متعددة قد تأخذ شكلاً عشوائياً إعادة المحاولة أو الانسحاب.

4-4- عناصر الاتجاهات:

- توجد ثلاثة عناصر رئيسية تتألف منها الاتجاهات، هي:
- فهم واستيعاب وإدراك الموضوع والذي يتعلق بالموقف أو الحدث من قبل الشخص.
 - شعور الفرد الإيجابي أو السلبي نحو هذا الموقف أو الحدث.
 - سلوك الفرد المترتب على استعداده المسبق تجاه هذا الموضوع أو الحدث أو الظاهرة.

4-5- تغيير الاتجاهات:

- هنالك بعض العوامل لها تأثير في تغيير اتجاهات الفرد، هي:
- المستوى التعليمي والثقافي: يغير المستوى التعليمي أو الثقافي اتجاه الفرد وميوله ونوعية استجابته لحدث أو ظاهرة ما.
 - تطور شخصية الفرد: يمر الفرد بمراحل تكوين عديدة، يصاحبها نوع من التجديد والتحديث والتغيير في اتجاهاته الشخصية نحو فهم وتفسير الأشياء أو الأحداث.
 - اكتساب الفرد لخبرات وتجارب جديدة: قد تؤثر الخبرات على فهم الفرد وإدراكه للأحداث والمواقف والتي تدفعه إلى إدخال بعض التغيير على طريقة استجابته لهذه المواقف أو الأحداث.
 - تأثير الجهاز الإداري: قد ينجح الإداري في إحداث بعض التغيير في اتجاهات منسوبيه، خاصة التي لا تتفق مع الأهداف العامة لتلك المنشأة.
 - تأثير التنظيم غير الرسمي: قد يضطر الشخص الذي يرغب في العضوية للتنظيم غير الرسمي إلى تغيير اتجاهاته التي لا تتسجم مع ميول بقية الأعضاء.
 - تغيير الحقائق والمعلومات حول موضوع الاتجاه: قد يتكون لدى الفرد استعداد مسبق للاستجابة لحدث أو موضوع ما بناءً على معلومات وحقائق معينة، فالتغيير في هذه المعلومات أو الحقائق ستؤثر في تغيير في اتجاهاته نحو هذا الموضوع أو الحدث.

- التطور السريع في التقنية وسهولة وصول البث الإعلامي: يلعب هذا التطور الاعلامي التقني دوراً جوهرياً في تغيير ميول ورغبات واستجابات الأفراد، وخاصة التي تتعلق بمواقف سياسية أو اجتماعية أو أحداث عالمية أو سلوكيات استهلاكية.
- تغير الظروف: قد يدفع الفرد إلى إعادة النظر في موقفه نحو أشخاص أو أشياء معينة سببت له في الماضي عقبات في سبيل إشباع حاجاته، لكن رغبة الفرد في تحقيق وإشباع رغبات جديدة في ظل ظروف جديدة قد تغير اتجاهه الإيجابي إلى اتجاه سلبي.

5- التحفيز:

إن كل شخص من الأفراد العاملين يمتلك في داخله قوى أو طاقة كامنة أو طاقة محرّكة تدفعه الى القيام بالأعمال، وهي عبارة عن رد الفعل لرغباته وحاجاته والسبيل لتحقيقها، فعندما يعمل الأفراد في أي عمل معين ويحاولون الوصول الى أعلى مستوى من الكفاءة في أداءه فإن ذلك قد نتج عن رغبتهم في استثمار هذا العمل لتحقيق حاجاتهم، وهذه الحاجات تؤدي الى الرغبة بالعمل والتي تسمى بالدافعية للعمل وهي تخص الأفراد.

5-1- مفهوم التحفيز:

يعبر مفهوم الحافز عن العامل أو الأسلوب الذي يؤدي بالفرد الى رفع مستوى أداءه في عمله ، وبما أن الإنسان لديه رغبات وحاجات ضرورية يحاول أن يوفر لها عملية التحقيق من خلال فرصة التميز بعمله ، وتتنوع هذه الحاجات الى عدة أنواع فمنها حاجات مادية أو معنوية أو اجتماعية، فإن المنظمات تستثمر هذا الأمر في مجال العمل على زيادة واستمرار فعالية ونشاط وكفاءة الأفراد في أدائهم لأعمالهم بتحفيزهم لغرض إيصالهم الى مستويات مثالية في الأداء يخدم تحقيق أهداف المنظمة من جهة ، ويعمل على زيادة استقرارهم مادياً أو معنوياً أو اجتماعياً.

أما الحافزية على العمل فهي تخص إدارة المنظمة حيث هي عملية استثمار دافعية الأفراد وتمييز أداءهم وتحديد مستوياته، وذلك من خلال تكوين نظام تحفيزي معين للأفراد يؤدي بهم الى العمل بالكفاءة المطلوبة وبالمستوى المتميز الذي يحقق أهداف المنظمة والتي أهمها زيادة الكفاءة الإنتاجية إضافة إلى الوصول الى مرحلة امتلاك المورد البشري الكفوء والمؤهل لزيادة ثبات الميزة التنافسية للمنظمة.

إن جودة عملية التحفيز وتحقيق أهدافها المرجوة منها تعبر عن مستوى المهارة وحسن القيادة الذي تتمتع به إدارة المنظمة في تحقيق أقصى استثمار لهذه العملية في تحقيق أهداف المنظمة، حيث تكمن المهارة في كيفية رصد وتقييم حاجات ورغبات الأفراد ووضع ما يناسب ذلك من نظام تحفيز ومتابعة يعمل على استثمار هذه الحاجات أو الرغبات بالشكل الكامل والذي يحقق أقصى العوائد للمنظمة.

5-2- فوائد التحفيز:

عندما يكون نظام التحفيز ذو مستوى جيد وعملي فإنه سيحقق العوائد التالية بشكل عام:

• بالنسبة للمنظمة:

- زيادة قوة الميزة التنافسية لدى المنظمة من خلال رفع مستوى العاملين .
- زيادة مستوى الإنتاج وكفاءته والذي يعني زيادة مستوى الأرباح المتحققة.
- الترشيح بالوقت وعوامل الإنتاج المختلفة والتقليل من الإهدار فيهما.
- التخلص من السلبيات الناتجة عن السلوك السلبي للأفراد مثل الملل والتأخير والغياب والتنافس غير الشريف.
- تكوين معايير ثابتة لجذب واستقطاب الأفراد الذين يمتلكون التأهيل العلمي والمعرفي الجيد.

• بالنسبة للعاملين :

- توفر فرصة زيادة الدخل عن طريق العمل بطريقة إيجابية وصحية بعيداً عن البحث عن طرق أخرى خارج نطاق الوظيفة .
- توفر السبيل للتنافس الشريف في العمل بعيداً عن التصرفات والعلاقات الشخصية والتحيز حيث أن التفوق والأداء والسلوك الجيد هو المعيار لنيل الحافز .
- إحساس الأفراد العاملين باهتمام منظماتهم بهم وحرصها على زيادة تعلقهم بالعمل إضافة إلى حرصها على تكريم المتميز وتحفيز المتكئ الى تحسين مستوى أداءه.
- زيادة قدرتهم على تطوير مهاراتهم ومعارفهم وتحصيلهم العلمي ، إضافة الى زيادة حرصهم على اختيار التخصصات التي تتفق مع طموحاتهم وأهدافهم والتي يستطيعون من خلالها تقديم مستوى عالي من الأداء والتميز .

5-3- أنواع الحوافز:

5-3-1- حوافز خارجية: ويقصد بها الحوافز التي لا تتعلق بشكل مباشر بالعمل أو الوظيفة الموجودة مثل ولكنها تكون مدعومة أو متمثلة بجوانب أخرى منها تشكل حيزاً مهماً بالنسبة للعاملين فهي تسد جزء كبير من رغباتهم واحتياجاتهم المختلفة وتتمثل بعدة أنواع هي:

- حوافز مالية مثل الراتب الشهري.

- خدمات مالية ما بعد التقاعد مثل الراتب التقاعدي ، والدعم الاجتماعي والإنساني .

- العلاقات العامة : حيث توفر فرص توفر إنشاء علاقات اجتماعية من خلال لعب دور في المجتمع العملي أو في أي محفل في المنظمة مما يؤدي ذلك الى تطوير القابليات.

- المزايا الإضافية : كالإجازة المدفوعة ، علاوات التأمين الصحي والتغذية والتنقلات والمكافآت .

- الترقيات الوظيفية : الى مناصب أعلى أو مستوى أفضل في المعاملة الوظيفية كالخدمات المقدمة .

5-3-2- حوافز الداخلية : ويقصد بها الحوافز التي تتعلق بشكل مباشر بالانتماء إلى العمل أو الوظيفة الموجودة كما تمثل تقدير الموظف لحجم المسؤولية الملقاة على عاتقه والذي يقوده الى توفير كل أسباب النجاح في إدارة وأداء هذه الوظيفة بمستوى يرضيه ويرضي مسؤوله أو إدارته العليا.

5-4- شروط الحافز الجيد:

- يجب أن يكون نظام التحفيز قادراً على إيجاد آلية مناسبة تتحقق من خلالها حالة الترابط والتوأمة بين الفرد ووظيفته أو مهنته حيث يتناسب مستوى الأداء وتأثير الحافز فيه طردياً مع مقدار استقرار الفرد في وظيفته وتلاؤمه معها.

- يجب أن يكون نظام التحفيز يتسم بالعدالة والشفافية لكي يكون فعالاً في توفير الفرص للجميع وبالتالي تحقيق أهدافه التي وضع من أجلها ومنها تحقيق الرضا الوظيفي.

- بما إن كل نوع من التحفيز يلائم وقت وظرف معين للعاملين، لذا يجب اختيار نظام التحفيز بشكل يلائم الظروف المعينة للعاملين وما تحدده رغباتهم المختلفة، حيث يؤدي

النظام التحفيزي هدفه بشكل عالي المستوى عندما يكون متناسباً مع ظرف العاملين ورغباتهم، ففي ظرف معين يكون الحافز المعنوي أو النفسي هو الفعال أكثر من الحافز المادي أو العكس أو الأثنان معا في ظروف أخرى.

- بما أنه من غير الممكن أن يتساوى عطاء ومجهود العاملين جميعهم بمستوى واحد، حيث يختلف الأداء من واحد الى آخر، لذا يجب أن تكون الحوافز المقدمة للعاملين تتناسب مع نسبة أدائه المقدمة وكيفية ونوعيتها، وهذا سبب رئيسي للتنافس بينهم أيضاً، حيث يعمل الحافز أثره في عملية تنشيط المستويات الأقل.

- بعد وضع وتصميم نظام التحفيز الملائم، يجب أن يلاحظ مدى تأثيره على أداء العاملين وتحقيق أهداف المنظمة، فلا بد من تسجيل تقدم معين أكبر من السابق نتيجة وجود التحفيز، وبعكسه فلن يعتبر نظام التحفيز ناجحاً أو دقيقاً في اختيار العناصر القريبة من دافعية العاملين.

5-5 - تأثير الحافز على العاملين من الناحية النفسية:

إن العديد من المشاريع أو الأعمال الناجحة لم تعتمد بشكل مباشر على أن يكون شكل الحافز مادي، فالكثير من العاملين يحاولون تغيير واقعهم عندما يشعرون بالمضايقات أو الضغط النفسي الناتج عن سوء التعامل من المسؤول المباشر أو الجهة التي تدير العمل حيث تشكل العلاقة بين المسؤول والموظف جانباً مهماً وله تأثيره على مستوى أداء العاملين وكفاءتهم في الإنتاج. إن الكثير من المنظمات التي اعتمدت أسلوب التعامل المادي أو الجاف لم تستطع أن تستمر لفترة طويلة في تلمس الإنتاج المتحسن حتى وإن استخدمت الحافز المادي كعامل ضغط لتحقيق الإنتاج، فالعامل بطبيعته الإنسانية وخصوصاً في حالة زيادة عنصر الطلب على القوى العاملة، يبحث عن العمل في المنظمات التي يحصل فيها على المال والتقدير معا، التقدير والاعتبار لذاته وإمكانياته وما يستطيع أن يقدم مقابل ذلك كله دون تعرضه الى المعاملة المادية البعيدة عن التعاطف والمجاملة الإنسانية الإيجابية.

إن من الطرق الصحيحة التي لجأت لها المنظمات في العصر الحديث هو إجراء دراسة عميقة للعوامل والرغبات النفسية للعاملين، حيث أن إدارة المنظمة الحريصة تقوم على إشباع رغبات العاملين لغرض كسب ولائهم وإخلاصهم في العمل إضافة الى ضمان قدرتهم

على تقديم أفضل أكفأ المستويات في الأداء، والعمل بتطابق الرغبات الموجودة مع نظام التحفيز المقترح والذي يؤدي الى أعلى مستوى من النتائج في العاملين.

إن أسلوب التحفيز الفعال هو الذي يعمل على إثارة الدوافع التي ترغب فيها المنظمة والتي تحفز العاملين الى القيام بالأعمال التي تفضل المنظمة زيادة مستوى أدائها، كما تحفزهم بنفس الوقت على التخلي عن كل الأعمال والسلوكيات التي لا تخدم مصلحة العمل وتؤثر على مستوى الأداء والكفاءة في المنظم، ومن ذلك فإن على الإدارات في المنظمات التقرب من العاملين وملء الفراغات التي يمكن أن تنشأ بينهم وبين إدارة المنظمة وذلك من خلال التعرف على مدى استعداد العاملين لبذل أقصى الجهود لغرض تحقيق أهداف المنظمة وهذا يعني تعبئة طاقاتهم و تنشيط وتحفيز دوافعهم لهذا الغرض، ويجب البحث عن الحاجات والرغبات التي يشعر بها العاملون ومنها يمكن التوصل الى نظام حافز يؤدي غرضه بنجاح تام.

6- الشخصية:

إن نقطة البداية لدراسة سلوك الفرد هو تحليل الشخصية الإنسانية، فالشخصية هي أحد المقاييس والمعايير السيكولوجية التي تؤخذ كمحكا ومحددا لقياس السلوكيات التنظيمية للعاملين والموظفين بمختلف المنظمات، وهي موضوع يساعد المديرين والعاملين على فهم كيف أن المكونات والخصائص الشخصية لها تأثير على سلوك الأفراد داخل أعمالهم. فمن الضروري معرفة شخصية الفرد بالقدر الذي يتيح للمدير معرفة سلوك الفرد في مواقف عملية محددة والتنبؤ.

تعتبر الشخصية من أهم العناصر التي تتيح تفهم السلوك الإنساني وبالتالي التنبؤ بالسلوك الذي يقوم به بناء على مكونات الشخصية، فمعرفة المدير المسبقة بالخصائص الشخصية للأفراد العاملين لديه تمكنه من التنبؤ مسبقا من بالتصرفات وردود الأفعال المختلفة في المنظمة، وبالتالي يستطيع أن يتحكم في سلوكياتهم وتصرفاتهم وفق الفروقات الفردية بين شخصية كل فرد منهم.

نظرا لما للشخصية في علم النفس من مكانة، حيث اقترح البعض إشارة إلى إمكان اعتبارها تخصصا قائما "Personology" علماء النفس أن يطلق عليها- علم الشخصية بذاته (أحمد عبد الخالق، 1992 : 40).

6-1- مفهوم الشخصية :

كبقية المفاهيم النفسية الأخرى، تعددت التعريفات التي أطلقها الباحثون على الشخصية، حيث انطلق كل واحد منهم من واقع نظري تأثر به، وهذا التباين في النظر إلى الشخصية، يرجع إلى كثرة الاتجاهات العلمية واختلاف الاستراتيجيات التي يتبعها علماء نفس الشخصية. فقد حدد ألبورت Allport خمسين تعريفا لها، مما يعنى عدم وجود اتفاق عام بين واضعي نظريات الشخصية حول تعريف الشخصية.

بالرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت الشخصية الإنسانية إلا أن هذا التنظيم " الشخصية " لا يزال يكتفه كثير من الغموض. وسيتم عرض التعريفات التي اعتمدها علماء نظريات السمات والعوامل، لاتصالها بموضوع الدراسة الحالية.

كلمة الشخصية لغويا تأتي من فعل (الشخص) أي الظهور أمام الآخرين. ولا يختلف الحال بالنسبة للأصل الأجنبي لكلمة الشخصية والمتمثل في Persona بمعنى القناع الذي كان الممثلون اليونانيون القدامى يرتدونه في أدائهم للأدوار المسرحية، فقد اشتقت من لفظ Personality (أحمد فائق، 2003: 347).

- ويعرفها كاتل بأنها ما يمكننا من أن نتنبأ بما يكون عليه سلوك الفرد في موقف ما (الأنصاري، 2000 : 30).

- بينما يعرفها أيزنك بأنها ذلك التنظيم الثابت والدائم إلى حد ما، لطباع الفرد ومزاجه وعقله وبنية جسمه، والذي يحدد توافق الفرد لبيئته (أحمد عبد الخالق، 1992 : 40).

- يعرفها محمد السيد بأنها التفاعل المتكامل للخصائص الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية التي تميز الشخص وتجعل منه نمطاً فريداً في سلوكه ومكوناته النفسية (محمد السيد، 1998 : 27).

- حسب ألبورت Allport فالشخصية هي التنظيم لتلك الأجهزة النفسية والجسمية التي تحدد طابع الفرد الخالص في سلوكه وتفكيره، ويوجد هذه التنظيم في داخل الفرد (سيد غنيم، 1989: 18).

- وهي مجموعة منظمة من الأفكار والسمات والميول والعادات، التي يتميز بها شخص ما عن غيره، وتصف الشخصية الفرد من حيث كونه كلاً موحّداً من الأساليب السلوكية والإدراكية معقدة التنظيم، التي تميزه عن الآخرين وبخاصة في المواقف الاجتماعية (كامل عويصة، 1996: 64).

- لكل فرد منا شخصية يتميز بها عن غيره من الناس، لكنه مع هذا فإنه يشترك مع الآخرين في الكثير من مظاهر تلك الشخصية التي فيها نوع من الثبات في أساليبها واتجاهاتها وتأكيد هويته (عبد الحكيم السلوم: 2001، 65).

- إن الشخصية تعني "أساليب أو طرائق الفعل والتفكير والإحساس التي يوصف بها الفرد وتميزه عن الآخرين، أي أنها هي الأفكار والمشاعر والتصرفات التي تميز الفرد في تعامله مع الناس والأحداث (قاسم بن حسين صالح، 2007: 83).

فالشخصية هي مكوّن معقد ومتشابك من السمات النفسية والعقلية والاجتماعية تتداخل فيما بينها لتشكل السلوك للفرد سواء كان ال سلوك مستجيباً لأي ردّ فعل للمثيرات أو سلوكاً فاعلاً، أي سلوكاً يؤثر في المتغيرات الخارجية قبل أن يتأثر به.

نلاحظ أن هناك تعريفات كثيرة ومتعددة لمفهوم الشخصية، وهذه التعريفات مختلفة بعضها البعض، ولا نجد تعريف واحد شامل لمفهوم الشخصية، وذلك لأن الشخصية الإنسانية تعتبر من اعقد الظواهر الموجودة على الأرض.

6-2- محددات الشخصية:

تحدد الشخصية بالعوامل التالية:

- الوراثة: هي تلك العوامل الخارجة عن قدرة الفرد وإرادته، مثل بنية الفرد الجسمانية ومستوى طاقته الجسمانية، والتي تتأثر بعوامل الوراثة المكتسبة عن طريق الأبوين. ويرى الفكر الكلاسيكي أن الوراثة تنتقل عن طريق الخلايا والجينات التي تؤثر على توازن الهرمونات،

والتي تؤثر في بنية الجسم منذ ولادته وتشكل شخصيته، وهذا ما يفسر لماذا أنف أحمد يشابه أنف أبيه أو أن سمير رياضي بارع كأبيه.

- البيئة: يرى بعض الباحثين أن البيئة هي التي تفرق بين شخصية فرد وآخر، ويرون أن الطفل الصغير هو أكثر خرقاً للعادات الاجتماعية والأنماط الثقافية السائدة، وأكثر اعتماداً من الفرد الذي أصبح له بعض التجارب والممارسات، ويقال أن الإنسان ابن بيئته.

- الموقف: تعتبر الشخصية بصفة عامة ثابتة ومتناسقة لا تتغير بتغير المواقف، فمتطلبات الموقف قد تستدعي جوانب معينة من التصرف والتصدي، الأمر الذي يؤثر في تكوين الشخصية، لهذا يجب أن ينظر إلى نماذج الشخصية وفقاً للظروف والمواقف.

6-3- نظريات تطور الشخصية:

يمر الإنسان بناءً على هذه النظريات بعدد من مراحل التطور والتغيير، حتى يصل إلى مرحلة النضج التي يتم فيها التأقلم مع البيئة المحيطة، ومن أهم هذه النظريات نجد:

6-3-1- نظرية فرويد:

نادى عالم النفس الشهير فرويد بأن الإنسان ليس في كامل التحكم العقلاني لسلوكه، لأن هناك تأثير للقوى اللاشعورية على السلوك، ويرى كذلك أن الشخصية الإنسانية تتكون من ثلاثة عناصر هي:

• الجانب اللاشعوري وقد سماه Id: يفترض أن الشخصية تسعى إلى تحقيق المتعة، وتبنى على مصدر الطاقة التي تسعى إلى تعظيم المتعة وتقليل الآلام، وقد أطلق على تلك القوة بـ Id وهي تمثل جوهر اللاشعور وتستخدم كمخزون للغرائز الإنسانية المراد إشباعها.

• الأنا أو الذات Ego: وتمثل العنصر الواقعي من الشخصية وامتداداً للجانب اللاشعوري Id، وليست منفصلة عنه حيث تعمل على توجيه الطاقة اللاشعورية نحو الإشباع من خلال معرفة وتقييم الواقع، وهذه (الأنا) يتوسط بين رغبات الجانب اللاشعوري ومحددات الذات العليا لتحديد متطلبات الواقع العملي.

• الذات العليا Superego: وتمثل الوعي أو الشعور في السلوك والتي تتمثل في الأوامر والنواهي، وتضيف الجانب الأخلاقي والمعنوي للشخصية، حيث أن الأنا تمثل الواقع بينما الأنا العليا تعني الوسائل المباحة لإشباع هذه الحاجات.

يسعى العنصر اللاشعوري لتحقيق المتعة والأنا يعمل وفق الواقع، بينما الذات العليا تسعى إلى الكمال، ولا شك أن الصراع والتعارض الداخلي بين هذه القوى يخلق نوعاً من عدم التوازن والتوتر داخل النفس البشرية، وعلى الرغم من أن هذا التوتر غير معلوم للفرد فإن له تأثيره الواضح على السلوك البشري.

أطلق فرويد على هذه المراحل الثلاثة (Phallic، Anal، Oral)، ويعتقد أن التطور والنمو الطبيعي يحدث في مرحلة الطفولة، وأن الشخصية تكتمل وتتجمد قبل مرحلة البلوغ، وهو يقرر أن الفشل في النمو الطبيعي في أحد هذه المراحل الثلاثة ينتج عنه عدم الاستقلالية والخضوع وعدم التحكم في الدوافع أو السلوك غير الناضج.

6-3-2- نظرية إريكسون:

بينما حدد فرويد تطور الشخصية في ثلاثة مراحل فقد نظر إليها إريكسون من خلال ثمانية مراحل:

- الرضاعة: وقسمها إلى مرحلتين الأولى والمتأخرة (1-3 سنوات).
- الطفولة: والتي تم تقسيمها إلى ثلاثة مراحل هي الأولية والمتوسطة والمتأخرة (4-20 سنة).
- الرجولة: والتي تم تقسيمها إلى ثلاثة مراحل هي الأولى والمتوسطة والمتأخرة (20-65 فأكثر).

اعترض إريكسون على افتراض فرويد الذي يقضي على أن الشخصية تصبح عسيرة التطور أو التغيير بعد سن الطفولة، لأنه يرى أن التطور والتغير يأتي بعد سن الشباب، ويتفق مع فرويد بأن عدم نجاح الفرد في التأقلم لمتطلبات كل مرحلة يعيق تطور شخصته، ترتب عليه الضغوط والقلق والاحباط النفسي.

6-3-3- نظرية أرجيريس:

لقد أتى كريس أرجيريس بنظرية النضج لتطور الشخصية، والتي يقترح فيها أن الشخص الصحيح يسعى إلى الحالة التي يستطيع فيها أن يكون حراً مستقلاً له اهتمامات متعددة، وأن يتعامل بالعدل وتتاح له الفرصة لإظهار قدراته في مواجهة الصعاب والمشاكل. حدد أرجيريس أن الشخص الصحيح يميل إلى التحول من حالة عدم النضوج إلى حالة النضوج، ومن حالة الجمود إلى حالة الحركة والنشاط، ومن وضع الاعتماد على الغير إلى

مرحلة الاستقلالية، ومن كونه في موقع المرؤوس إلى حالة الند أو الرئيس، ومن مرحلة عدم الوعي والنضج إلى مرحلة الوعي بالذات.

وأشار أرجيرس أن الشخص السليم يتسم بالسلوك الناضج، بينما الشخص المعتل يميل إلى التصرف بسلوك صبياني وغير ناضج، ولقد جادل أرجيرس أن معظم المنظمات تميل إلى معاملة موظفيها كأطفال، وتعمل على جعلهم غير مستقلين وفي وضع المرؤوس دائماً وتفرض كافة القيود عليهم.

6-4- علاقة بعض أنماط الشخصية بالسلوك التنظيمي

- بعض الخصائص الشخصية التي لها تأثير قوي في سلوك الأفراد داخل منظمات الأعمال.
- **مدى التحكم في الشخصية:** في مجال التحكم وتحديد المصير يوجد نوعان من الأفراد:
 - صاحب مركز الضبط الداخلي: يرى انه قادر على التحكم في مصيره.
 - صاحب مركز الضبط الداخلي: يرى أن لا قوة له في تحديد مصيره، وان ما يحدث له سببه عوامل خارجية أو الحظ أو الصدفة.
 - من خلال هذه المقارنة يستطيع المدير أن يميز بين الموظفين أصحاب الضبط الداخلي وأصحاب الضبط الخارجي لذا سوف يختلف التعامل بين الموظفين:
 - شخصية الموظف صاحب الضبط الداخلي يجب أن يحفز بالتكليف بالمهام ذات المشقة والمخاطرة التي تسمح للفرد بإثبات ذاته.
 - شخصية الموظف صاحب الضبط الخارجي لا يصلح بأن يكلف بالمهام الصعبة ولا يصلح أن يرقى للمراتب العالية، فهو يناسب الأعمال البسيطة والأعمال الروتينية ويكون تحت المراقبة الشديدة.
 - **المكيافيلية (النفعية، المصلحية):** وهي نمط للشخصية ارتبطت بالإيطالي مكيافيلي صاحب كتاب اكتساب واستخدام القوة. ومن خصائص الفرد ذو الشخصية المكيافيلية: شعاره الغاية تبرر الوسيلة، لا يهتم بالعواطف، عملي، نفعي، يميل إلى المناورة والمضاربات، يحقق المكاسب الكبيرة، من الصعوبة إقناعه بوجهة نظر الآخرين، حاول إقناع الآخرين بوجهة نظره .

وحتى يتمكن المدير من التعامل السليم مع أصحاب الشخصية المكيافيلية في العمل، فعليه القيام بالآتي:

- ✓ إحاطة الآخرين بأساليبهم غير المقبولة بدل الصمت عليهم.
- ✓ ضرورة توجيههم إلى الأعمال التي تحتاج إلى مهارة التفاوض والمساومة.
- ✓ ضرورة توجيههم إلى الأعمال المطلوب تحقيق المكاسب فيها.
- ✓ التأكيد على الجانب الأخلاقي في الحكم على كفاءة الأداء والانجاز.
- **مدى تقدير أو احترام الذات:** أوضحت العديد من الدراسات النفسية ما يلي:
 - يختلف الأفراد في تقديرهم لأنفسهم، وفي مدى اعتزازهم بأنفسهم.
 - من لديه درجة عالية من تقدير الذات يمتلك القدرة اللازمة للنجاح.
 - هناك علاقة طردية بين تقدير الذات والرضا الوظيفي.
- الأفراد الذين لهم تقدير عالي لذاتهم يصنفون من ضمن سلم ماسلو في التصنيف الخامس.
- **مدى تحمل المخاطر:** يختلف الأفراد في مدى رغبتهم في تحمل المخاطر، والتي تؤثر على طريقة اتخاذ القرار:
 - الفرد الذي يتجنب المخاطر قراراته بطيئة، لأنه يقوم بجمع الكثير من المعلومات.
 - الفرد المخاطر قراراته سريعة، فهو يستخدم معلومات أقل في اتخاذ القرارات.

الباب الثالث: السلوك الجماعي في المنظمة

يتعلق بالمتغيرات أو العناصر المؤثرة والمكونة للسلوك الجماعي للأفراد العاملين أو الجماعات بالمنظمة وهي لازمة لفهم هذا السلوك والتنبؤ به وتوجيهه، وهذه المحددات الإجتماعية هي:

1- جماعة العمل:

الجماعة هي أحد المقاييس والمعايير السوسولوجية التي تعتمد في فهم وتفسير وتشكيل السلوك التنظيمي للعاملين والموظفين بمختلف المنظمات على تباين أنشطتها وأحجامها، وفيها يتم التعرف على تكوين الجماعات، وظواهر التماسك الجماعي وعلاقتها بسلوك العمل، كما تتناول ظاهرة اتخاذ القرارات داخل جماعات العمل، إن أهمية جماعات العمل تتبع من حقيقة أن معظم الأنشطة التي تتم ممارستها داخل منظمات الأعمال يوميا عادة ما تتم داخل جماعات العمل، لذلك فإنه من المهم للمدير أن يتذكر دائما أنه من خلال أنشطة وسلوكيات جماعات العمل يمكن تحقيق الأهداف التي يعد مسؤولا عنها شخصا، والتي تعد بدورها جزءا من أهداف المنظمة ككل.

1-1- مفهوم جماعة العمل:

تتميز الجماعة group بعدة خصائص كالتجمع والتماسك والانسجام ويزيد أفرادها عن اثنين فما فوق حتى تصبح حشدا وعصابة وتجمعا فضلا عن خاصية الانتماء والعمل الجماعي من أجل تحقيق هدف مشترك وتبادل التفاعلات والأدوار والوظائف، وبالتالي تنطلق الجماعة في أداء مهماتها ومسؤولياتها من أهداف مسطرة ومضبوطة لتحقيقها في مجالات معينة بوسائل محددة مع تقويمها وتحديد نقاط الضعف والقوة قصد الأخذ بمبدأ التغذية الراجعة.

تتفاوت التعريفات المختلفة للجماعة فيما بينها في نظرتها إلى المقصود بالجماعة ، فمنها ما ينظر إلى الجماعة على أساس الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ، ومنها ما ينظر إلى الجماعة على أساس الحجم الذي تتكون منه الجماعة ، حيث عرفها البعض بأنها وحدة اجتماعية تتكون من عدد من الأفراد يتقاسمون قيما واحدة ويؤدون أدوارا متخصصة ويتبعون في تصرفاتهم قواعد سلوكية معينة ، كما يعرفها البعض الآخر بأنها تجمع شخصين أو أكثر يشتركون فيما بينهم في مجموعة من الأهداف والقيم والمعايير التي تحدد كيفية

وصولهم إلى أهدافهم التي يسعون إلى تحقيقها لإشباع حاجاتهم ورغباتهم في ضوء مجموعة من القواعد والأنظمة المحددة (محمد العزازي أحمد إدريس، 2003، 43).

- وعرف **Tosi** جماعات العمل بأنها: " اجتماع عدد صغير نسبيا من الأفراد بشكل يمكنهم من التفاعل الدائم خلال اللقاء والمواجهة المباشرة ويشعرون فيما بينهم بالتجاوب النفسي من خلال احساسهم بالانتماء لعضوية جماعة واحدة " .

- وعرفها **النيوكمب** الجماعة هي عدة أفراد يعملون مع بعضهم البعض ويكون لكل فرد منهم دور محدد في هذه الجماعة " .

- وعرفها **Davis** بأنها: " عدد من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها"، وهو تعريف يشير إلى مفهوم التداخل والتفاعل بين أعضاء الجماعة.

- ويمكن تعريف الجماعة على أنها " تجمع عدد من الأفراد لا يقل عن اثنين يرتبطون فيما بينهم بعلاقات سيكولوجية ظاهرة وفي خلال فترة زمنية ثابتة نسبيا، ويتقاسمون فيما بينهم قيما واتجاهات متقاربة ويتبعون في تصرفاتهم قواعد سلوكية معينة " وبطبيعة الحال يختلف عدد أفراد الجماعة باختلاف طبيعة الجماعة وظروف تكوينها والأهداف التي قامت من أجلها (صلاح الدين عبد الباقي، 2001، 763).

إذن الجماعة هي: مجموعة ذات عدد محدد من الأفراد في حالة تفاعل لتحقيق هدف مشترك متفق على أهميته" وفي إطار الخصائص التالية:

- يتم التفاعل من خلال أدوار مختلفة لكنها مترابطة.
- يتباين مستوى التفاعل باختلاف الأهداف والأعضاء.
ومن خلال هذه المفاهيم يمكن إيجاز المؤشرات التالية بشأن تحديد المفهوم الواضح للجماعة وهي:

- وجود شخصين أو أكثر يساهمون في تكوين الجماعة.
- وجود أنماط معينة من التفاعل والاتصال المتبادل بين الأفراد.
- وجود قيم واتجاهات وأهداف مشتركة بين الجماعة.
- تتميز الجماعة بأنماط سلوكية ومعايير موحدة بين الأعضاء.
- يتميز السلوك الجماعي بالاستقرار النسبي بين الأفراد.

- التعاون بين الأعضاء في الجماعة لتحقيق الأهداف المشتركة (خضير كاظم حمود، 2003، 31).

1-2- خصائص جماعة العمل:

- ضرورة وجود عدد من الأعضاء لا يقل عن اثنين.
- ضرورة وجود تفاعل واتصال بين أعضاء الجماعة.
- ضرورة وجود ثبات أو دوام نسبي ويقصد بذلك استمرارية العلاقات والتفاعل.
- ضرورة وجود أهداف واحدة ومصالح مشتركة يجتمع الأعضاء حولها.
- ضرورة وجود عدد من القيم والمبادئ وقواعد للسلوك يلتف حولها الأعضاء.
- ضرورة وجود أدوار محددة ومتوقعة لأعضاء الجماعة.

1-3- أهمية جماعة العمل :

تتضح أهمية جماعة العمل من كون الإنسان ينفق جزءا كبيرا من وقته معها في علاقات مباشرة، وعلى هذا الأساس نجد أن الأفراد يميلون إلى السلوك بطرق تتفق وأهداف الجماعة وتقاليدها رغبة في الحصول على اعترافها بهم كأعضاء، وبالتالي فهم يحصلون على تأييدهم لهم وتدعيمها لمواقفهم، وقد أوضحت الدراسات المختلفة التي قام بها " ليكرت " أن الفرد الذي يتصف بالولاء والاندماج في جماعة العمل الذي ينتمي إليها يكون:

- أكثر استعدادا لقبول أهداف وقرارات الجماعة.
- يحاول التأثير على أهداف وقرارات الجماعة لجعلها أكثر انسجاما.
- أكثر تجاوبا واتصالا مع أعضاء الجماعة.
- أكثر ترحيبا واستجابة لاتصالات الأعضاء به.
- أكثر استعدادا للعمل على تنفيذ الأهداف والقرارات الهامة بالنسبة للجماعة.
- يتصرف بطريقة تجعله يحصل على تأييد واستحسان أعضاء الجماعة (علي السلمي، : 710).

كما أن أهمية جماعة العمل تتمثل في الدور الذي تلعبه جماعات العمل بمختلف أنواعها في التأثير على سلوك الأفراد داخل التنظيم واتجاهها نحو تحقيق غايات أفرادها

الذاتية تجعل من الضروري على الإدارة التعرف على المشاكل المرتبطة بنتيجة العمل الجماعي والسعي لتحويل الجماعة لأن تعمل لتحقيق أهداف المؤسسة. اكتشاف حاجات الأفراد باعتبارها موجهة للسلوك الإنساني تتطلب من الإدارة الاحتكاك بالأفراد وجماعات العمل وإدارتها بطريقة تسمح من تحقيق التفاهم والاتفاق المتوازن بين الحاجتين المختلفتين للتنظيم وللجماعات والأفراد لتستمر عملية الإنتاج والتطور (لظفي الدنبري، 2007: 843).

1-4- أنواع جماعة العمل:

لقد حاول Sayles أن يميز بين جماعات العمل وأن يصنفها طبقا لسلوكها بصفة خاصة أي طبقا للأساليب التي تستخدمها لحل مشكلاتها اليومية، ومدى استجابتها للإدارة، والإشراف، واستطاع سايلز أن يميز بين أربعة نماذج لجماعات العمل وقد توصل الباحث إلى أنواع الجماعات التالية:

- الجماعة السلبية (مثل كثير من العمال غير المهرة) وتقل فيها المعارضة والشكاوي وتتميز بقيادة غير واضحة وبوحدة داخلية ضئيلة، وهي لا تعتبر في نظر الإدارة جماعات تعاونية أو جماعات على مستوى عال من الإنتاج ، كما أنها تلعب دورا بسيطا في الأعمال النقابية.

- الجماعات الضالة (كعمال خطوط التجميع في صناعة السيارات) وهي أكثر اتحاد من المجموعة الأولى، كما أنها أكثر تظلما ، ولكن أعضائها لا ينضبون اتجاه السلوك الذي لا يتفق مع أهدافهم الواضحة، وغالبا ما تكون القيادة فيها على درجة عالية من التركيز وهي تعتبر في نظر الإدارة جماعات متمرده غير راضية.

- الجماعات الاستراتيجية : تتميز بأعلى مستويات التظلم وكثيرا ما تمارس ضغوطا كثيرة بطريقة مستمرة ورشيده تأكيدا لمصالحها الخاصة، وهي على درجة عالية من الوحدة الداخلية، كما تشارك مشاركة فعالة في أنشطة النقابات وتكون مصدرا لقيادات عديدة، هذا فضلا عن أن تقارير الإدارة عنهم كعاملين تكون حسنة إلى حد ما على المدى الطويل.

- **الجماعات المحافظة** : وهي أكثر الجماعات ثباتا وأعلىها من حيث الوحدة الداخلية، وتعتبر في نظر الإدارة أكثر العاملين رضاء، وهي عادة ما تستخدم ضغوطا رادعة لإنصاف بعض المظالم الخاصة، كما أنها أقل إيجابية فيما يتعلق بأعمال النقابة. هذه الدراسة تحدد نوعية وطبيعة جماعات العمل التلقائية المشكلة في محيط العمل وهي تصنف تلك الجماعات حسب إيديولوجياتها الخاصة التي تؤمن بها وتطبقها في حياتها وهي تمنحها تصورا واضحا عن الجماعات غير الرسمية في ميدان العمل (حسان الجيلاني، 2003: 700-706).

أما من حيث خضوعها للأنظمة والقوانين فهناك نوعين من الجماعات:

- **جماعات العمل الرسمية** : وهي التي ينتمي إليها العاملون بحكم عملهم، وعادة ما تكون مفروضة عليهم وليس لهم يد في اختيارهم لها، أو إدخال التغيير في طبيعة العلاقات داخل هذه الجماعات والتي تتحدد أساسا من خلال الأدوات التنظيمية كبطاقات الوصف الوظيفي والهيكل التنظيمي وسياسات ونظم العمل.

تؤثر جماعات العمل الرسمية على سلوك أفرادها وعلى اتجاهاتهم وقيمهم ، كما أنها تساهم بدرجات متفاوتة في إشباع حاجات أعضائها الفسيولوجية والاجتماعية والذاتية. تستمر جماعة العمل الرسمية في نشاطها حتى بعد ترك بعض أعضائها لهل والعمل في جهات أخرى أو نتيجة للنقل أو ترك الخدمة والإحالة للمعاش، حيث عادة ما يتم استعاضة الأفراد الذين يتركونها لسبب أو لآخر.

- **جماعات العمل غير الرسمية** : بجانب الجماعات الرسمية للعمل توجد داخل المنظمات الكبيرة أعداد كبيرة من جماعات العمل غير الرسمية، وكل جماعة من هذه الجماعات عادة ما تتضمن أعدادا أقل من العاملين، ومن أمثلة هذه الجماعات ما نلاحظه من تجمع عدد من العاملين سويا وبصفة دائمة وهم يتناولون طعام الإفطار، أو ذهاب عدد منهم ودعوتهم من العمل سويا كل يوم، أو تقابلهم بعد وقت العمل في النادي أو المقهى أو في منزل أحدهم في أيام مختلفة، وقيام علاقات اجتماعية وثيقة بين هؤلاء الأفراد ليشكلون جماعات عمل غير رسمية خاصة إذا لم تتمكن جماعات العمل الرسمية من إشباع حاجات هؤلاء العاملين (الفسيولوجية والاجتماعية والذاتية)، وإذا كان هناك توافق في الاتجاهات والتطلعات والقيم والمعتقدات لدى هؤلاء الأفراد وتشابه المشكلات التي يعانون منها،

فجماعات العمل غير الرسمية لا يوجد لديها دستور واضح للعمل أو تقوم العلاقات فيها على أساس شخصي بعيد عن الصبغة الرسمية (محمد العزازي أحمد إدريس، 2003: 67-68).

1-5- أركان جماعة العمل :

هناك أركان تقوم عليها جماعات العمل والتنظيم غير الرسمي وهي:

- **العلاقة بين الأعضاء :** وتتكون من المعاملات اليومية بين الأفراد والتي تشمل أمور العمل والجوانب الشخصية للعاملين ، وتعتبر العلاقات بين الأعضاء أحد المؤشرات التي تستخدم للاستدلال على تماسك الجماعة وجاذبيتها لأعضائها.

- **الأدوار :** التي يتم توزيعها بين أفراد الجماعة ، والتي تتفق مع نفس أدوارهم في التنظيم الرسمي أو مختلفة عليها.

فهذا الفرد يسند إليه حل مشكلات العمل، والآخر يتولى الأنشطة الترفيهية والاجتماعية للجماعة ويتوقف توزيع الأدوار على عدة عوامل منها مركز الفرد في الجماعة ، وعمره وخبرته ، وقدرته وميوله وخصائصه الشخصية ، ومدى ارتباطه بالجماعة وحبه لأعضائها.

- **القيم :** هناك قيم اجتماعية معينة تسود الجماعة ، ويعمل الأعضاء من وحيها ، فقد تتبع الجماعة قيم الأمانة ، والإخلاص في العمل والتنافس والإنتاج على مستويات راقية للأداء وتستطيع أن تلمس حب الأعضاء لجماعتهم من خلال إتباعهم للقيم السائدة فيها.

- **قواعد السلوك :** هناك مجموعة من القواعد السلوكية التي تملئها الجماعة على أعضائها مثل مساعدة بعضهم البعض ، أو إرشاد أحدهم إلى الصواب إذا أخطأ ، وهناك عدد كبير من القواعد التي تملئ الجماعة على أعضائها التقيد بها.

- **المشاعر :** هناك بعض المشاعر والأحاسيس التي تثور بين أعضاء الجماعة نتيجة للقاءاتهم اليومية وعلاقاتهم المستمرة ، وهي نفس المشاعر التي تجدها في المجتمع الكبير من حب وكره ، وإقبال وإعراض ، وصلاح ونزاع.

فإذا اكتمل عقد الجماعة ، واكتسب التنظيم غير الرسمي صفة الاستمرار ، فإنه يمكن أن يخدم عدة أغراض هامة ، منها أنه يوفر للعاملين فرصة التعارف والتآلف الذي يؤدي بدوره إلى التعاون والمساعدة (السيد عبد الحميد عطية، 2000: 737-738).

1-6- مواصفات جماعة العمل :

هناك عدة مواصفات تتميز بها مجموعات العمل، تتمثل أهمها فيما يلي:

- **تحديد القواعد** : تضع مجموعة العمل قواعد وتطورها لاستعمالها كموجه للأفراد يعرفهم على نوع السلوكيات والتصرفات التي يجب إتباعها من طرف أعضاء المجموعة وتجيب عن جميع تساؤلاتهم.

وتشير الكثير من الدراسات في ميدان الإدارة إلى أن مجموعة العمل تحدد كذلك مستوى الإنتاجية المقبول المعمول به من قبل أعضائها ويمكن أن يكون هذا المستوى مختلفا عن الذي يحدده المسير المسؤول.

- **التماسك بين الأعضاء** : يختلف تماسك الأفراد من مجموعة إلى أخرى والمجموعة المتماسكة هي تلك التي يعطي أفرادها احتراما كبيرا لقائدها، يتقبلون بسهولة أهداف المجموعة والعقوبات المفروضة.

- **حجم المجموعة** : كلما توسعت المجموعة تتعقد عملية التسيير ابتداء من عملية اتخاذ القرارات خاصة إذا كانت مشاركة جميع الأعضاء ضرورية، كما تصبح عملية الاتصال أكثر أهمية.

- **المواصفات الشخصية للمجموعة** : إن نجاح مجموعة العمل مرتبط بالمواصفات الشخصية لأفرادها (السن الجنس الكفاءة الخبرة المهارة مستوى التعليم) .. وتتصف المجموعة المتجانسة بعلاقات عمل جيدة، كما تطور بعض القيم المشجعة كالروح الجماعية والإحساس بالمسؤولية... إلخ، أما المجموعة غير المتجانسة فهي تميل إلى أن تكون أكثر إنتاجية فاختلف الآراء والنظريات ممكن أن يؤدي إلى حلول بارعة وأفكار جديدة، وتعتبر الفروقات الفردية بين أعضاء المجموعة أهم من الفروقات ما بين المجموعات (عامر عوض، 2003: 770-778).

1-7- الاستراتيجيات لتحقيق تفاعل الجماعة :

رغم التعددية في الاستراتيجيات التي تستخدمها التنظيمات المختلفة من أجل تحقيق الأداء المرغوب فيه من خلال الجماعات إلا أنه يمكن تلخيصها فيما يلي:

- **القوانين والإجراءات** : وهي الأنشطة التي يجب القيام بها والسلوك الذي يجب أن يتم بين الجماعة لتخفيض نسبة المفارقات بين الأهداف أو الغموض في المهمة ، فتحديد الأهداف والأنشطة الواجب استخدامها والإجراءات التي يجب إتباعها جميعها تؤدي إلى تحسين الأداء التفاعلي للجماعات.

- **استخدام السلطة التربوية كوسيلة لحل الخلافات بين الجماعات** : إذا نشب خلاف بين قسم الإدارة وقسم التسويق في الكلية على وضع مادة" الإدارة الدولية "ومن سيكون له الحق في تدريسها فإن عميد الكلية هو صاحب الكلمة النهائية في حل هذا المشكل.

- **التخطيط** : ومن أساليب التوصل إلى أداء جيد من خلال تفاعل الجماعات مع بعضها هو أسلوب تحديد الدور والمسؤولية لكل الجماعات مسبقا أي من خلال التخطيط التقدمي.

- **الوساطة** : عندما تصبح العلاقة بين جماعتين أو أكثر كبيرة ومعقدة عندما تصبح مهمة الوساطة ضرورية من أجل تسهيل تدفق المعلومات بين الجماعات وحل المشكلات قبل استعصائها (كامل محمد المغربي، 2009: 159).

2- القيادة :

لا تصلح التجمعات البشرية ولا تنتظم من غير قيادة حكيمة تسعى في مصالح تابعيها جلبا للخير والمكارم ودفعا للشر والردائل، من غير ظلم أو إهمال، فالقيادة الإدارية تدفع المنظمة إلى الأمام وتحفز العاملين لأداء العمل الجيد والمبدع وإذا غابت القيادة الناجحة الجيدة والمؤهلة غاب الأداء الجيد والإنتاج الجيد وعجزت الإدارة عن تحقيق أهدافها.

2-1- تعريف القيادة:

بالإمكان قياس مدى نجاح المنظمة وكفاءتها من خلال نجاح قيادتها الإدارية وسيتم تناول عدد من المفاهيم ذات العلاقة بالقيادة الإدارية على وفق الآتي:

- في قواميس اللغة العربية قاد يقود قودًا وقيادة وقيادًا. ومنها القائد من يقود فوجًا من الجنود أو قطعة منهم أو كتيبة، والقيادة مهنة القائد أو المكان الذي يكون فيه القائد. (المنجد، 1998: 660)

- ويقول ماكجريجر: أن القيادة هي تأثير شخصي متبادل يظهر بوضوح في حالات معينة من خلال الاتصال بين القائد والمرؤوس غايته تحقيق الأهداف المنشودة. ويرى سيد خير

الله أن صفة القيادة أصبحت صفة أساسية لمدير المؤسسة وإن اختلفت أنماط القيادة من شخص لآخر. (سيد خير الله، 1976: 04)

- القيادة هي القدرة على التأثير في أفعال الأفراد أو الجماعات واتجاهاتهم، بوسائل مثل : المهارة في التنظيم والتفوق في المعرفة والخبرة، وقوة الشخصية، وبصفة عامة القدرة على حفز الآخرين على التعاون والالتزام. (عبد الحميد وكفاي، 1991: 194).

القيادة عملية حيوية لإدامة عمل واستمرار وتقدم المجتمعات والمنظمات والجماعات بشكل منتظم، وبسبب هذه الحيوية التي تتصف بها، والتي تخص كل التنظيمات الاجتماعية تقريباً، فإن منظورها ونطاقها من السعة بحيث يكاد يشمل كل ما يتعلق بالنشاطات الإنسانية المشتركة (داغر وصالح، 2000: 417-419)

وتعرف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار والأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف (عليوة، 2001: 45).

- فقد عرف شارما Sharma القيادة الإدارية بأنها: القدرة في التأثير على أنشطة الأفراد والجماعات لأجل انجاز الهدف في موقف معين (Sharma, 1982: 212).

- وعرفها هودجتس Hodgetts بأنها: القابلية في التأثير بالآخرين لتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف الخاصة (Hodgetts, 1980: 237).

-في حين عرفها ستوجديل Stogdill بأنها : عملية التأثير في نشاط مجموعة منظمة اتجاه هدف معين (Stogill, 1980: 31).

- ويعتبر السلمي (2002) أن القيادة محدد هام للسلوك التنظيمي، وهو يتبنى معنى الريادة في مفاهيم القيادة الحديثة، أي تأثير القائد في تابعيه بالإقناع والتوجيه وإعطاء المثل (Coaching) الذي يمارسه والقدرة والحفز الإيجابي، وينهى عن الضغط والإجبار والتخويف والوعيد الذي يمارسه بعض المسؤولين رغبة في تحقيق انصياع العاملين لتوجيهاتهم. (السلمي علي، 2002: 526).

وخلص القول، فالقيادة الإدارية هي القيادة التي يكون فيها المدير قائداً، ومروسيه هم أعضاء الجماعة التي يتولى قيادتها، ولذلك فلا بد للقائد الإداري أن يدرس أدوار الجماعة وأهدافها، ويوجهها بالأسلوب الديمقراطي، إذ أن التنظيم وحده مهما بلغت دقته لا يمكن أن يؤدي إلى تحقيق الأهداف التي تصبو إليها منظمة العمل، ما لم يصحبه ارتفاع الروح المعنوية، والإحساس بالولاء لدى فريق العمل، مع الرغبة الصادقة في التعاون مع القائد الإداري، مما يؤدي بالتالي إلى حسن الأداء (حسن ماهر محمد، 2004: 38).

2-2- أهمية دراسة القيادة:

لابد للمجتمعات البشرية من قيادة ترتب حياتها وتقيم العدل بينها حتى لقد أمر النبي صلى الله عليه وسلم بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حين قال عليه الصلاة والسلام ((إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمروا أحدهم))؛ رواه أبو داود، قال الخطابي: إنما أمر بذلك ليكون أمرهم جميعاً ولا يتفرق بهم الرأي ولا يقع بينهم الاختلاف. وقديماً قال القائد الفرنسي نابليون ((جيش من الأرناب يقوده أسد، أفضل من جيش من أسود يقوده أرنب)) وعليه فأهمية القيادة تكمن في:

- أنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
- أنها التي تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.

2-3- خصائص القيادة:

يذكر الشيباني (1988) بعض الخصائص العامة للقيادة وهي:

- أن القيادة تعتبر من الظواهر والمناشط الاجتماعية التي لا تظهر ولا تتحقق إلا في جماعة، ومن أهم شروطها: وجود جماعة من ثلاثة فأكثر، ووجود هدف مشترك لأفراد الجماعة.

- أن القيادة هي نتاج التفاعل والتأثير المتبادل بين القائد وما يملكه من خصائص وسمات وصفات ومعارف وأفكار وآراء وخبرات وقدرات ومهارات واتجاهات وعواطف ومشاعر وقيم من ناحية، وبين ما لأفراد الجماعة المقادة من أفكار وآراء وخبرات ومهارات واتجاهات وحاجات ومشكلات وضغوط ومطالب وتوقعات من ناحية أخرى.

- أن القيادة هي حصيلة جهد القائد وجهد الأتباع معاً، وليست قاصرة على جهد القائد وحده.

- أن القيادة ليست أمراً مطلقاً، بل هي نسبية ترتبط بالموقف المعين الذي تظهر فيه، ويتوقف نجاحها على مدى ملاءمتها للموقف الذي توجد فيه بكل ما في هذا الموقف من عناصر ومتغيرات.

- القيادة نوعية بمعنى أن القائد في ميدان معين قد لا يكون قائداً في ميدان آخر.

- القيادة نسبية وعملية ديناميكية تختلف من موقف إلى آخر وتتغير بتغير المواقف وتتأثر بالعديد من العوامل والمتغيرات التي يضمها الموقف القيادي.

فتعتبر القائد بما يملكه من خصائص وسمات وصفات فطرية ومكتسبة هو المؤثر الرئيس في سير الأحداث وفيما تحققه القيادة من نجاح وإنجاز (الشيباني، 1988: 279-283).

2-4- مصادر قوة القائد:

يتفق كل من: (YAKL, 2006 : 148) و (Keith Davis, 1981 : 91) على أن

مصادر القوة التي يتمتع بها القائد الإداري هي:

-**القوة الشخصية:** وتدعى أيضاً قوة التبعية، أو قوة الجاذبية، وهي قدرة القائد على تكوين أتباع له، وهي قدرة نابغة من قوة والثقة، والإيمان بالأهداف، الأمر الذي (Charisma) ، شخصيته حيث يوجد لديه الجاذبية الشخصية يجتذب الأتباع نحوه.

- **القوة الشرعية:** وهي قوة المركز، أو القوة الرسمية الممنوحة للقائد الإداري من قبل السلطات العليا، وتكون مصحوبة بالقدرة على السيطرة، وعلى منح المكافآت، وفرض العقوبات.

- **قوة الخبرة:** وهي سلطة المعرفة النابعة من العلم المتخصص، والتدريب، والخبرة . ولذا، فهي تمثل نوعاً من أنواع القوة في المجتمعات التقنية الحديثة.

- **سلطة المكافأة:** حيث يمكن للقائد الإداري أن يؤثر في تصرفات مرؤوسيه إذا كان في وضع يمكنه من منحهم المكافآت، حيث يستطيع المرؤوس تأدية عمله على الوجه المطلوب، على أن يتجنب القائد إعطاء وعود لا يمكنه الوفاء بها حتى يتجنب المطالبة بما يصعب تنفيذه، وأن يكون ذلك ضمن حدود المعقول وصلحياته.

2-5- نظريات المفسرة للقيادة الإدارية:

تقوم القيادة الإدارية بدور هام في نجاح المنظمات لبلوغ أهدافها باعتبارها تسمح بتحريك المرؤوسين نحو تحقيق هذه الأهداف، هذا ما جعل موضوع القيادة يحظى باهتمام كبير من قبل الباحثين والممارسين في مجال الإدارة، الشيء الذي أفرز عددا كبيرا من النظريات المتباينة التي تحاول تفسير القيادة الإدارية الناجحة والفعالة، لهذا وقصد تحديد المعايير التي تفسر نجاح وفعالية القيادة سنستعرض ما جاءت به نظريات القيادة التالية:

-نظريات المدخل الفردي في تفسير القيادة:

تتنمي هذه النظريات إلى الدراسات المبكرة في مجال القيادة، حيث استغرقت الأربعينات والخمسينات من القرن العشرين، وتفترض أن القيادة تقوم على مجموعة من خصائص يتمتع بها فرد معين، و أن من تتوفر فيه هذه الخصائص تكون لديه القدرة على القيادة، و قد سميت بنظريات المدخل الفردي لأنها تركز على القائد دون اعتبار عناصر القيادة الأخرى، و من أبرز نظريات هذا المدخل نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات. تعود جذور هذه النظرية إلى عهد الإغريق و الرومان حيث كان الاعتقاد السائد أن القادة يولدون و لا يصنعون، وأن السمات القيادة مورثة (فطرية) وليست مكتسبة، حيث يقول أفلاطون "إن القادة العظام قد ولدوا عظاما"(طارق عبد الحميد البديري، 157).

وتذهب نظرية السمات إلى أن هناك مجموعة من السمات العامة الضرورية للقيادة، ويمكن إذا ما توفرت في شخص ما، أن تجعل منه قائدا ناجحا، وقد استخدمت السمات والخصائص لفترة طويلة لتفسير القيادة الفعالة. التي ركزت على أن القادة الناجحين يمتلكون خصائص وسمات يمكن التعرف عليها، ومن أكثرها أهمية: الطاقة الفيزيائية والعصبية، الحس بالغرض أو الاتجاه، الحماس، الرفق والتعاطف، والنزاهة (جاك ديكان، 1991: 226).

- نظريات مدخل سلوك القائد في تفسير القيادة:

أدى عدم استطاعة نظرية السمات تفسير فعالية القيادة إلى التركيز على سلوك القائد أو ما يسمى نمط القيادة، وأصبح الاتجاه الجديد هو دراسة سلوك القائد وليس خصائصه، على افتراض أن فعالية القائد تتوقف على النمط (الأسلوب) القيادي الذي يمارسه في علاقته مع الجماعة، أي مجموعة النشاطات والتصرفات التي يبديها القائد والتي تشكل في مجموعها طريقة ونمط قيادته، وقد طرحت تصنيفات عديدة لأنماط القيادة يتجلى أهمها في دراسات جامعات أيوا، أوهايو، وميتشجان، الشبكة الإدارية لبلاك وموتون.

- نظريات المدخل الموقفي في تفسير القيادة:

النظريات الموقفية اهتمت بمتغيرات الموقف الذي تمارس فيه القيادة، إلا أنها اختلفت في نوع وعدد المتغيرات الموقفية التي أخذتها بعين الاعتبار، لذا ظهرت عدة اتجاهات مثل: النظرية الشرطية التفاعلية لفيدلر Fred.Fedler، النموذج ثلاثي الأبعاد لـريدن William Reddin، دورة حياة القيادة لهيرسي وبلانشارد Blanchard Kenneth، وHersy, Palin. ونظرية القرارات المعيارية لـ فروم وويتون Victor Vroom, Philip Yoton.

- نظريات المدخل المشترك في تفسير القيادة:

إن القيادة وفقا لهذا المدخل تعتمد على خصائص القائد، خصائص الموقف والتفاعل بينهما، لذا فهو يقف في الوسط بين مدخلي السمات والموقف، مما يجعلها خطوة في طريق التحول من النظريات الجزئية في تفسيرها للقيادة إلى دراسات أكثر شمولاً، حيث تفسر القيادة على أساس التداخل بين خصائص كل من القائد، الجماعة، المهمة، إضافة إلى خصائص المنظمة وبيئتها الخارجية، إلا أن هذا المدخل شمل العديد من النظريات التي راحت تحاول جميعها تفسير القيادة، ولكن حسب اجتهاد ووجهة نظر كل منها في تحديدها لماهية تلك

السمات والعناصر الموقفية ومدى أهمية ودور كل منها في ظهور القيادة، ولعل من أهم اتجاهات هذا المدخل: النظريات التفاعلية، التبادلية والثنائية.

3- الاتصال:

يستخدم أغلب المديرين عمليات الاتصال اليومية بهدف توجيه الجهود الجماعية نحو التنفيذ السليم للأعمال.

لكي ندرك أهمية عملية الاتصال ينبغي أن نتعرض أولاً لمفهوم الاتصال ونتعرف إلى مكونات هذه العملية والعناصر التي تدخل في مجال الاتصال، وأهمية كل منها، والطريق التي تسلكه حتى يتم تحقيق الهدف من الاتصال والتفاوض الناجح كعملية اتصالية.

3-1- مفهوم الاتصال:

الاتصال هو: " نقل رسالة بحيث يتم فهمها بشكل صحيح لدى المتلقي".

أما الاتصال في الإدارة فهو: " عملية يتم بمقتضاها توصيل معلومات من شخص ما إلى شخص آخر بقصد القيام بفعل أو إحداث تغيير ما".

ويمكن تعريف الاتصال تعريفاً إجرائياً على أنه: " العملية أو الطريقة التي يتم عن طريقها انتقال المعرفة من شخص لآخر حتى تصبح مشاعاً بينهما وتؤدي إلى التفاهم بين هذين الشخصين أو أكثر".

وبذلك يصبح لهذه العملية عناصر ومكونات ولها اتجاه تسير فيه وهدف تسعى إلى تحقيقه ومجال تعمل فيه ويؤثر فيها، مما يخضعها للملاحظة والبحث والتجريب والدراسة العلمية بوجه عام.

يتم في عملية الاتصال نقل المعرفة بأنواعها والمعلومات المختلفة من شخص لآخر أو من نقطة لأخرى وتتخذ لها مسارا يبدأ عادة من المصدر الذي تتبع منه الجهة التي تستقبلها ثم ترتد ثانية إلى المصدر، وهكذا... وتتخذ التغذية الراجعة صوراً مختلفة تساعد المصدر على معرفة مدى ما تحققه من أهداف فيغير من رسالته ومن محتوياتها وطريقة تقديمها وعرضها بما يحقق الفاهم المنشود.

من هنا يتبين لنا أن عملية الاتصال لا تسير في اتجاه واحد وإنما هي عملية دائرية (مصدر - مستقبل - مصدر آخر) تحدث داخل مجالات أوسع وأشمل، يضم كل الظروف

والإمكانيات التي تحيط بعملية الاتصال وتؤثر فيها ويشار إليها أحيانا ببيئة الاتصال. وهي عملية ديناميكية تتأثر بالتفاعل المستمر بين عناصرها.

3-2- أنماط الاتصال في المنظمات :

هناك نمطين للاتصال هما: الاتصال الداخلي، الاتصال الخارجي:

- الاتصالات الداخلية وتشمل:
- الاتصالات للأسفل: التعليمات والتوجيهات.
- الاتصالات للأعلى: توصيل المعلومات تساعد في اتخاذ القرارات.
- الاتصالات الأفقية : التنسيق بين الإدارات والأقسام ذات المستوى التنظيمي الواحد.
- الاتصالات الخارجية وتشمل :

كافة الاتصالات التي تقوم بها المنظمة مع الجهات الخارجية المختلفة. (الدولة، الفئات المستهدفة، المانحون، الموردون). والمنظمة التي بها نظام اتصال داخلي فعال تكون أكثر قدرة على تحقيق علاقات ممتازة مع الجهات الخارجية.

3-3- أهداف عملية الاتصال :

- إن الغرض الأساسي من عملية الاتصال هو إحداث تغيير في البيئة أو في الآخرين، فالمرسل يقصد من إرساله التأثير في مستقبل معين (محدد) لذلك يجب التمييز بين المستقبل المقصود وآخر غير مقصود في عملية الاتصال , إذا يجب ان تصل الرسالة إلى الطرف المقصود وليس غيره حتى تؤدي غرضها .
- وتهدف أيضا إلى إحداث تفاعل بين المرسل والمستقبل من حيث الاشتراك بفكرة او مفهوم او عمل أو رأي .
- أن يؤثر أحد الطرفين الاتصال في الآخر , بحيث يؤدي هذا التأثير إلى إحداث تغيير إيجابي في سلوك المتعلم او المتدرب , لذا فعلمية التعليم والتعلم هي عملية اتصال وتبادل إيجابي في سلوك المتعلم أو المتدرب , وتبادل المعلومات بين الطرفين عن طريق استخدام الألفاظ، الرسوم، الأفلام .. .

3-4- أهمية الاتصال :

- يمكن للاتصال فتح المجال للاحتكاك البشري وفتح الفرصة للتفكير والاطلاع والحوار وتبادل المعلومات في شتى المجالات والميادين.
- يتيح الاتصال الفرصة للتعرف على آراء الآخرين وأفكارهم عن طريق الحركة التي يحدثها على شكل حوار ونقاش بين طرفين من الناس او مجموعة مع أخرى، كما ان الاتصال يفسح لكل فرد المجال للمشاركة في الحوار والنقاش مما يساعد على تكوين شخصيته المستقلة والناضجة في المجتمع.
- سيساعد الاتصال الأفراد والمجتمعات على نقل الثقافات والعادات والتقاليد واللغات للمجتمعات الأخرى.
- يستخدم الاتصال من خلال وسائله الجماهيرية المتعددة التأثير كوسيلة إعلان ناجحة.
- تلعب وسائل الاتصال دورا هاما في عملية الإنماء حيث يعد الإنماء حركة تغيير وتطوير للمجتمع في حقل معين يصب في قنوات التنمية الشاملة.
- تلعب وسائل الاتصال المتقدمة في العصر الحاضر دورا بارزا في تطوير الأنظمة الاقتصادية وبخاصة في مجال التجارة عن بعد.

3-5- أشكال الاتصال :

يأخذ الاتصال أشكالا متعددة منها:

- **الاتصال الروحاني** : وهو اتصال المخلوق بالخالق، ويتم ذلك بطريقة غير مباشرة من خلال العبادة، التأمل، الدعاء .
- **الاتصال الذاتي** : وهو الاتصال الذي يتم بين الفرد وذاته، أي عن طريق الاتصال الداخلي مع الذات، ويشمل العمليات العقلية والإدراكية الداخلية كالتفكير والتخيل والتصور. وكل فرد يمر بهذه العملية عندما يكون بصدد الإعلان عن رأي أو اتخاذ قرار ما أو اتجاه معين.
- **الاتصال الشخصي (الفردى)** : وهو الاتصال الذي يتم بين شخصين , وهو من أكثر أنواع الاتصال شيوعا وهو نوعان:

- **مباشر:** ويتم مواجهة , حيث ان المرسل والمستقبل يكونان في المكان نفسه، والاتصال يتم وجها لوجه حيث أن المرسل يحصل على رد فعل مباشر من المستقبل، ويمكن أن يصبح مستقبلا ويعود ويصبح مرسلا.

- **غير مباشر:** ويتم عن طريق واسطة ما كالهاتف، أو المراسلة، أو التخاطب بالحاسوب، وفي هذا النوع لا يكون هناك مواجهة بين المرسل والمستقبل والتغذية الراجعة تكاد تكون معدومة وإذا ما حدثت تحدثت في وقت متأخر.

- **الاتصال الجماعي :** وهو اتصال يتم بين شخص وعدد من الأشخاص المتواجدين في المكان نفسه، وعادة ما يوجد تعارف بين المرسل ومجموعة المستقبلين (أي ان المجموعة المستهدفة معروفة من قبل المرسل والعكس صحيح).

- **الاتصال الجماهيري :** وهو اتصال يتم بين شخص، وعدة مئات أو ملايين من البشر، لا يتواجد في المكان نفسه، ويكون المرسل معروفا لدى المستقبلين، بينما المرسل لا يعرف المستقبلين، كما يحدث في وسائل الإعلام، مثل التلفاز، المذياع، الصحافة. هذا ولكن الاتصال باتجاه واحد فقط (من المرسل للمستقبلين)، ولا يحدث العكس ورد الفعل غير معروفة بالنسبة للمرسل.

3-6- عناصر عملية الاتصال :

تحتوي عملية الاتصال على أربعة عناصر رئيسية لها صفاتها الخاصة التي يجب أن يفهمها كل مهتم بالعملية حتى يستطيع ضمان نجاحها، هذه العناصر هي: المرسل، الرسالة، المستقبل، ووسيلة الاتصال.

- **المرسل:** هو الهيئة أو الفرد الذي يود التأثير في الآخرين ليشاركوه في أفكار وإحساسات واتجاهات معينة كالمفكرين والفلاسفة والمدرسين والمرشدين الاجتماعيين والاقتصاديين... . وقد تكون هذه الأفكار أو الإحساسات من ابتكار المرسل نفسه كما يفعل المفكرين والفلاسفة أو المسوقون لسلع ما، أو ناقلها عن الغير.

- **المستقبل :** هو الفرد أو الجماعة أو الجماهير التي يوجه إليها المرسل رسالته، فالصديق الذي يستمع لصديقه، والطلاب لمدرسهم، والجماهير الذين يستمعون لما يقال في الصحف أو على التلفاز، جميعهم مستقبلون .

- الرسالة : هي الأفكار والمفاهيم والإحساسات والاتجاهات التي يرغب المرسل في اشتراك الآخرين فيها، مثال: الاتجاهات الفكرية التي يرغب المدير تعليمها للعاملين هي رسالة، والإحساس بالفرح أو الحزن الذي يحاول المرسل أن يشرك الآخرين فيه أيضا رسالة .. وهكذا

- وسيلة الاتصال : هي المنهج الذي تنتقل به الرسالة من المرسل إلى المستقبل فاللغة اللفظية، الإشارات، الصور، الأشكال، السينما ... كلها وسائل لنقل الرسالة .

3-7- وسائل الاتصال :

-الوسائل الكتابية : تستخدم الوسائل الكتابية في الاتصال بهدف الرجوع إليها لارتباطها بالتقارير والقرارات الاقتراحات والتي تتطلب قدرا من الدقة في بلورتها وكتابتها. وتعتبر التقارير كأحدى الوسائل الكتابية من أفضل وسائل الاتصال خاصة مع التزايد المستمر في التخصصية وتقسيم العمل. مثال : الكتب بأنواعها وتخصصاتها المختلفة، والصحف، المجلات، النشرات، الكتيبات، الوثائق الإدارية والتاريخية، وغير ذلك من الوسائل.

- الوسائل الشفهية : تعتبر الاتصالات التي تتم بالوسائل الشفهية (الأحاديث المباشرة - الاجتماعية - المقابلات)، من أفضل وسائل الاتصال في المنظمات حيث أنها تؤدي إلى توصيل الرسائل بدرجة عالية من الفعالية وتسمح أيضا بفتح قنوات جديدة للعلاقات ما بين الأطراف ذات العلاقة للتعبير عن المشاعر والأفكار مما يرفع الروح المعنوية لكافة أفراد التنظيم، كالمحاضرة التي يلقيها المدرس ويضمنها رسالته التدريسية أو الحديث المباشر بين شخص وآخر بخصوص فكرة أو وجهة نظر يريد المرسل إرسالها إلى المستقبل.

- الوسائل السمعية والبصرية : تتمثل بصورة رئيسية بالمذياع، التلفاز، الفيديو.

-الوسائل الإلكترونية : تشتمل على المحطات الطرفية للحواسيب والفاكس، والبريد الإلكتروني وبنوك الاتصال المتلفزة (الفيديو تكس) والإنترنت .

وتتبع أهمية وسائل الاتصال كونها عنصرا أساسيا كونها القوة الفاعلة في إنجاح عملية الاتصال أو إفشالها، فقد يستطيع معد برنامج تلفازي من إعداد رسالة علمية او إرشادية على مستوى عال من الفعالية والتأثير.

3-8- معوقات الاتصال :

- تتأثر عملية الاتصال بعاملين هما : العامل الفيزيائي والعامل النفسي، من الأمثلة على العامل الفيزيائي الحرارة والبرودة والصوت، الإضاءة القوية او الضعيفة وهذه يمكن التغلب عليها، أما العوامل النفسية فتسببها عوامل وظروف خارج العمل او داخله ومنها :
- المعتقدات : أي أن يشعر الفرد بأن الحقائق والمفاهيم ذات دلالات يصعب عليه فهمها او يشعر أن لها مدلول وهذا المدلول غير صحيح .
 - عدم الاهتمام : أن يكون الفرد غير مهتم بالرسالة , او أن تكون أهداف الرسالة غير واضحة.
 - أحلام اليقظة : أن يفكر الفرد في أثناء نقل الرسالة في أشياء ليس لها علاقة بالرسالة.
 - الالتباس : قد يقع الفرد في التباس بين المفاهيم والمصطلحات التي يقدمها الآخر أو المصطلحات القديمة الشبيهة لها.
 - عدم الراحة : أن يكون الفرد غير مرتاح نفسيا او المكان غير مريح .
 - عدم الإدراك : ويحدث عندما يتعلم الفرد مفاهيم جديدة غير متواجدة في مجتمعه .
 - عدم اختيار قناة الاتصال أو الوسيلة المناسبة من قبل المرسل.
 - التشويش الميكانيكي او الآلي، والتشويش الناتج عن سوء الفهم و أو تفسير خطأ من قبل المستقبل للرسائل التي يرسلها المرسل.

4- الصراع التنظيمي

ينظر إلى الصراع أنه أحد مظاهر البيئة التنظيمية الحتمية التي لا يمكن تفاديها. وتختلف درجة حدته وتأثيره على المنظمة والفرد حسب الموضوع وأطراف الصراع.

4-1- مفهوم الصراع التنظيمي:

- ويعرف الصراع بأنه «حالة من التعارض تحدث بين طرفين أو أكثر نتيجة للتفاعل بينهم يؤدي إلى نشوء حالة من التوتر في العلاقات بين أطراف الصراع ينتج عنه ضعف في الأداء وإرباك للقرار».

- الصراع في اللغة العربية هو النزاع أو الخصام أو الخلاف، أما كلمة conflict فهي كلمة من أصل لاتيني وتعني عملية الضرب أو الطرق وقد استخدمت في اللغة الإنكليزية لتعني الصراع أو الخصام (موسى، 1976، 33).

- أما الصراع اصطلاحاً فله عدة مفاهيم منها العملية التي تسعى فيها وحدات نظام ما إلى تحقيق مصالحها على حساب مصالح وحدات أخرى، أو عملية بذل جهود مقصودة من قبل الفرد أو الجماعة لإعاقة فرد أو جماعة أخرى عن بلوغ أهدافهم أو تحقيق مصالحهم (Rao, 1997:p.236)، وهو وضع تنافسي تكون فيه أطراف الصراع مدركةً للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر (العميان، 2004، 363).

4-2- مراحل تطور الصراع التنظيمي:

اختلفت وجهات النظر والآراء حول تحديد مفهوم الصراع التنظيمي عبر المراحل التاريخية للفكر الإداري، فالفكر الإداري التقليدي يرى أن تجنب الصراع في المنظمات الإدارية أمر ضروري، بينما يرى أصحاب ورواد الفكر السلوكي أن الصراع داخل المنظمات الإدارية أمر طبيعي فيرون أن الصراع ضروري ومهم لإنجاز الأعمال بفعالية .

- المرحلة التقليدية:

تتطابق المفاهيم المتضمنة في هذه المرحلة حول الصراع مع الاتجاه الذي كان سائداً عن السلوك في الفترة 1930-1940 بسبب ما قدمه هوثرون من تجارب، أشار بها إلى أن الصراع ناتج عن الاتصال الضعيف بين الأفراد في بيئات العمل، وعن عدم قدرة الإدارة على إشباع حاجات الأفراد وتحقيق أهدافهم. فالنظر للصراع خلال هذه المرحلة سلبية على أساس أن الصراع شيء سلبي يرتبط بالرعب والخوف والعقاب.

- مرحلة الفكر السلوكي:

يكاد التوجه في هذه المرحلة يكون مطابقاً لما قدمته مدرسة العلاقات الإنسانية حول مفهومها للسلوك وكذلك الصراع ، حيث اعتبرت ان للصراع فوائد كبيرة تعود على التنظيم.

- المدرسة التفاعلية :

تتضمن افكار هذه المرحلة قبول الصراع ، فهي تدعو إلى تشجيع المديرين على خلق جو مقبول من الصراعات داخل المنظمات العمل كوسيلة لزيادة الكفاءة والمهارة والتجديد، وذلك لأن قدرة إدارة على تفهم الصراع وتحويله إلى صراع إيجابي تترتب عليها الكفاءة والفعالية والتجديد باستمرار ، ولكن إذا لم تستطع الإدارة وكذلك الأفراد فهم الصراع وكيفية التعامل معه فسوف يترتب على ذلك تحول هذا المفهوم إلى مفهوم سلبي، ولهذا يمكن القول أن هناك مفهومين للصراع الإيجابي والسلبي .

ويترتب على كل مفهوم آثار معينة ، حيث تتمثل آثار المفهوم الإيجابي بما يلي :

-مشاركة بناءة من الأفراد كافة في العمليات التنظيمية .

-يساعد على تنمية المهارات والافكار وكذلك الابداع .

-يساعد على اختيار البديل الأفضل للمنظمة الإدارية وكذلك للأفراد العاملين .

أما آثار المفهوم السلبي فتتمثل بما يلي :

-إن عدم رغبة الإدارة في معرفة وسماع وجهات نظر الأفراد العاملين ستتبعكس بآثار سلبية على عملهم وابداعاتهم .

-يقلل من عامل الانتماء للمنظمة الإدارية ، ومن ثم يسعى كل فرد إلى تحقيق الأهداف الخاصة به .

-في حالة ظهور بوادر الصراع ، يجب على الإدارة الإسراع لإيجاد الحلول له خوفاً من انتشاره إلى مستويات التنظيم كافة .

4-3- مستويات الصراع التنظيمي :

ميز الباحثون بين عدة أنواع من الصراع التنظيمي هي :

-**المستوى الفردي** : يتكون هذا النوع من الصراعات عندما لا يستطيع فردان أو أكثر التوصل إلى اتفاق حول هدف أو موضوع ما .

-**المستوى الجماعي** : يحدث عندما يواجه الفرد موقفاً يتطلب منه اختيار بديل من بين عدة بدائل أو ترك البدائل الأخرى لعدم قدرته على تحقيقها .

-المستوى التنظيمي : يظهر هذا النوع من الصراعات في حالة وجود اختلاف في وجهات النظر أو في حالة الوصول إلى استنتاجات مختلفة بين الافراد حول موضوع ما داخل المجموعة أو الوحدة الإدارية .

-الصراع بين الجماعات : يكاد يظهر هذا النوع كسابقة عندما يكون هناك اختلاف بين افراد التنظيم في الآراء والأهداف أو في اليات العمل .

• الصراع على مستوى المنظمة :

يأخذ هذا النوع من الصراعات احد الاشكال التالية:

- الصراع الأفقي : ويحدث بين العاملين أو الدوائر من المستوى التنظيمي نفسه.
- الصراع العمودي : ويحدث بين المشرف وتابعيه في العمل الذين لا يتفقون على الطريقة المناسبة لتحقيق الاهداف .
- الصراع بين الموظفين والاستشاريين : ويحدث بين الموظفين والاستشاريين حول الموارد أو المشاركة في اتخاذ القرارات .
- صراع الدور : ويحدث هذا الصراع نتيجة تأدية الشخص ادوارا متعددة في مجال عمله .
- الصراع بين المنظمات : يظهر هذا الصراع في حالة قيام إحدى المنظمات بإيجاد ظروف وصعوبات ومعوقات لمنظمة أخرى فيما يتعلق بالإنتاج ، أو التسويق ، أو الموردين .

• الصراع على مستوى الفرد داخل التنظيم:

يلجأ معظم الافراد الذين يواجهون ذلك إلى استخدام الوسائل التالية لمواجهة الصراع ويطلق على هذا الوسائل الإيجابية وهي :

-السمو : يقوم الفرد بتغيير دوافعه السلبية إلى دوافع إيجابية كأن ينعكس ذلك على زيادة في العمل .

-التعويض : وهنا يحاول الفرد أن يعوض النقص في قدراته ومهاراته من مجال إلى مجال آخر .

أما الوسائل السلبية لمواجهة الصراع التي يطورها عادة الأفراد فتتمثل بما يلي :

-الانسحاب : أي تجنب كل مصادر الصراع داخل المنظمة .

-الإسقاط : أي إلقاء اللوم على غيره من الأفراد .

• الصراع على مستوى التنظيم: فيقسم إلى قسمين :

- **صراع مؤسسي:** ويظهر هذا الصراع عند محاولة أحد الأقسام أو الوحدات الإدارية داخل الهيكل التنظيمي تحديد الواجبات والانشطة للوحدات الأخرى، مثل الصراع حول اقتسام الميزانية بين الوحدات الإدارية .

- **صراع طارئ:** يحدث نتيجة لعدم وجود الرضا الوظيفي أحياناً أو للافتقار للمعايير الموضوعية في توزيع الموارد البشرية، كأن يتولد شعور لدى أحد المرؤوسين ان لديه إماما ومعرفة بالأمور أكثر من غيره أو أكثر من رئيسه أو مشرفة.

4-4- مصادر الصراع التنظيمي :

هناك عوامل عديدة لها دور كبيرة في ظهور الصراع التنظيمي داخل المنظمة الإدارية، كأن يكون الصراع بين فرد وفرد أو جماعة وجماعة أو بين اقسام متعددة، ولكل حالة من هذه الحالات أسباب خاصة بها. أما أسباب الصراعات التنظيمية فهي:

- معوقات / مشكلات الاتصالات الإدارية :

يلاحظ أن معظم المشكلات التي تسبب الصراعات داخل المنظمات الإدارية تعود إلى سوء الفهم أو عدم وضوح خطوط الاتصال وقنواته ، حيث اشارت الأبحاث العلمية إلى صحة ذلك لأن عدم وجود اتصالات مستمرة وبأكثر من اتجاه يترتب عليه ضعف الروح المعنوية ، وانعزالية الأفراد وعدم مشاركتهم في اتخاذ القرار الإداري السليم . فالالاتصال والفعال يساعد على التقليل من هذه المخاطر ويجنب المنظمات الإدارية ما قد يترتب من نتائج سلبية، لذلك فإن التعرف على مقومات الاتصال الجيد يترتب عليه رفع كفاءة كل من الاتصال والأداء والفعالية للوصول إلى الأهداف المطلوبة، ومن أهم المشكلات التي تواجه عمليات الاتصال الإداري:

- الفروقات بين الأفراد، كأن يختلف الأفراد في مستوى إدراكهم لعملية الاتصال نتيجة لفروق المستوى العملي أو الثقافي أو المعرفي، أو قد يختلف الأفراد باختلاف اتجاهاتهم، ويتضمن الاتجاهات الأشكال السلوكية التالية : الانطواء ، وحبس المعلومات ، والمبالغة في تخطي خطوط السلطة وما إلى ذلك من سلوكيات غير موزونة يترتب عليها مشكلات تؤثر

على الأداء الوظيفي ، وعلى كفاءة انظمة الاتصالات . أو قد يكون هناك قصور في المهارات الإدارية أثناء القيام بعمليات الاتصال.

- معوقات التنظيم أو المشكلات التي يسببها البناء التنظيمي:

وتتمثل هذه المعوقات او المشكلات بوجود هياكل تنظيمية ضعيفة أو عدم وجود هذه الهياكل مما يترتب عليه عدم وضوح الاختصاص والواجبات والمسؤوليات المعطاء لكل وظيفة. ومن هذه المعوقات ما يحدث عادة بين وحدات الاستشارة ووحدات التنفيذ، أو ما يظهر نتيجة لعدم وجود إدارة للمعلومات، وبالتالي التأكد عند اتخاذها لقراراتها الإدارية.

- معوقات أو مشكلات تسببها البيئة :

تظهر هذه المعوقات في البيئة الداخلية والخارجية ، وتتمثل في اللغة المستعملة ومدلولات الألفاظ ، أو الضعف في أجهزة الاتصال المستعملة ، أو نتيجة للبعد عن المنهج العلمي في العمل ، أو عدم وجود مناخ عمل صحي ، الأمر الذي يترتب عليه التصرف بطريقة عشوائية وتدني الانتاجية وزيادة التكاليف .

إن هذه المعوقات يترتب عليها ظهور الصراع داخل التنظيم، وهنا يمكن ملاحظة ظهور خمس مراحل تساعد على إحداث الصراع التنظيمي هي:

-**الظروف:** كان يكون السبب في ظهور الصراع هو سوء الاتصالات أو عدم كفاءة الهيكل التنظيمي.

-**إدارة الصراع:** كان يقوم الإداريون بإدراك الصراع وفقا لمفهومهم ومعرفتهم.

-**ترجمة الصراع:** كأن يقوم الأفراد بترجمة الصراع على شكل منافسات أو تحالفات.

4-5- مراحل عملية الصراع:

- **مرحلة الصراع الكامن :** وهنا لا يترتب أي إدراك أو فهم أو إحساس بظهور الصراع، ولكن تظهر بعض الحالات التي تؤثر على علاقة بعض الأطراف مثل التنافس على الموارد المحدودة ، والحاجة إلى الاستقلالية ، وتشعب الأهداف .

- **مرحلة إدراك الصراع:** وهنا يتم إدراك الصراع دون أن يكون هناك حالات سابقة ، كأن يسيء طرف فهم أو استيعاب الطرف الآخر.

- **مرحلة الشعور بالصراع** : وفي هذه المرحلة قد يكون هناك إدراك للصراع ولكن دون أن يكون هناك شعور لدى المدير بأن هناك حالات قلق وتوتر .
- **مرحلة إظهار الصراع** : وهنا يمكن ملاحظة أن السلوك الصادر عن كل طرف يدل على ظهور مشكل متصارع عليها .
- **مرحلة ما بعد الصراع** : إذا كانت هناك حلول للصراع ترضي الطرفين فإن من المتوقع أن يكون هناك تعاون ومودة بين الأطراف سواء كانوا أفراداً أم جماعات أم منظمات ، ولكن إذا لم يكن هناك حل أو حلول فإن المشاعر سوف تبقى كامنة ، وسوف تتفاقم وتزداد، وسوف تنفجر في أي لحظة .

4-6- أساليب معالجة الصراع التنظيمي

- لن تستطيع إدارة المنظمات أن تقف مكتوفة الأيدي أمام الصراعات القائمة في التنظيم فلا بد من تدخلها لحل هذه الصراعات من خلال بعض الأساليب التي اتفقت معظم أدبيات السلوك التنظيمي والإداري على وجودها وهي (التجنب، المساومة، الإيجار، المواجهة، التهدئة) وفيما يأتي شرح مبسط لكل منها:
- **التجنب**: هو ميل الفرد أو المدير إلى الانسحاب من مواقف الصراع أو الوقوف على الحياد في الأقل .
 - **المساومة**: يعكس هذا الأسلوب ميل بعض الأفراد إلى التضحية ببعض مصالحهم في سبيل التوصل إلى حالة اتفاق، ويطلق عليه أسلوب التسوية أو الحل الوسط .
 - **الإيجار**: ينطوي هذا النمط على الميل نحو استخدام القوة والسلطة للهيمنة والسيطرة على الفرد لدفعه إلى موافقة الرأي.
 - **المواجهة**: هو الأسلوب الذي يتمحور حول وجود رغبة صادقة في البحث عن مسببات الصراع ومقاسمة المعلومات المتاحة مع الآخرين، والبحث عن المنافع المتبادلة .
 - **التهدئة**: وهو الأسلوب الذي من خلاله يميل المسؤول إلى تلطيف حالة الصراع بتقليل أو ضغط الفوارق والاختلافات بين الأطراف المتصارعة، وهم في الوقت نفسه يبرزون المصالح المشتركة بين تلك الأطراف (جواد، 1995، 253).

4-7- إدارة الصراع التنظيمي في بيئات العمل:

وفي حالة ظهور الصراع الفردي داخل بيئات العمل يجب على الإدارة اتباع استراتيجية معينة لتخفيف حدة الصراع بشكل يؤدي إلى تقليل الخسارة المترتبة على هذا الموقف، وتلجأ الإدارة في حالة حدوث هذا النوع من الصراع إلى استخدام أحد الأساليب أو الاستراتيجيات التالية:

- **الانسحاب** : هو ترك المدير لبعض واجبات العمل لفترة قصيرة، كأن يقوم بتأجيل الإجابة على مذكرة أو الغياب عن حضور أحد اللقاءات ، وعلى الرغم من سلبية هذا الأسلوب إلا أنه يستخدم في حالة كون مشكلة الصراع ضئيلة ولا تحتاج إلى وقت كبير ، أو كون المدير لا يتمتع بشخصية أو حضور كبير يؤدي إلى حدوث تغيير في الموقف، أو أن يكون هناك من يستطيع وضع حلول في حالة غياب المدير.
- **التهدئة**: وهو تدخل الإدارة وعلى رأسها المدير عن طريق اتباع استراتيجية سلوكية تتمثل في أن الصراع سوف يتلاشى تدريجياً، مع الدعوة إلى ضرورة التعاون بين الأطراف وتقدير عواقب هذا الصراع على المنظمة الإدارية.
- **حلول الوسط**: أي اختيار المدير لبديل يرضي الطرفين ولا يترتب عليه خسارة أي طرف.
- **الإجبار**: وهو لجوء الإدارة إلى استخدام القوة القانونية في حل النزاع بين الأطراف، إلا أن هذا الأسلوب لا يفضل استخدامه في كل الحالات بل في مواقف وحالات طارئة.
- **المواجهة**: الاعتراف صراحة بوجود صراع تنظيمي، ومن ثم لجوء الإدارة إلى استخدام النهج العلمي والتقييم ودراسة البدائل للوصول إلى حلول تكون مقبولة لدى كل الاطراف.

الباب الرابع: بيئة المنظمة

1- الثقافة التنظيمية:

توفر الثقافة التنظيمية القوية للعاملين طريقة واضحة لفهم طريقة القيام بالأشياء كما أنها توفر الثبات للمنظمة، والمنظمات مثلها مثل الأمم لها ثقافتها المميزة وتوفر الثقافة التنظيمية الفروض الأساسية والمعايير التي ترشد وتوجه السلوك داخل المنظمة ومن الصعب فصل الثقافة التنظيمية عن الثقافة القومية التي تعمل في إطارها المنظمة (متولي السيد متولي، 2006).

1-1- مفهوم الثقافة التنظيمية:

لم يأخذ مفهوم الثقافة التنظيمية بعده الحقيقي إلا في بداية الثمانيات من القرن الماضي حيث اهتم عدد كبير من الباحثين الإداريين بشرح هذا المفهوم وكيفية استخدامه لمعالجة المشاكل الإدارية.

- يعرفها wheelen بأنها: " عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك فيها أعضاء المنظمة".

- أما shermerborn فيرى بأنها: " نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون في المنظمة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة".

- كما يعرفها kossen بأنها: " مجموعة القيمة التي يجلبها أعضاء المنظمة (رؤساء ومرووسين) من البيئة الخارجية على البيئة الداخلية لتلك المنظمة (صالح بن نوار، 2003: 34).

- وتعرف الثقافة التنظيمية على أنها: " القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة والفلسفة التي تحكم سياستها اتجاه الموظفين والعملاء والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الالتفات حولها أعضاء التنظيم".

- في تعريف آخر أكثر وضوحاً، ثقافة المنظمة هي: "مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد منظمة أو جماعة أو وحدة معينة، ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل المشكلات" (خضير كاظم وآخرون، 2007: 625).

- ويرى نلسون وكويك (1996) أن الثقافة التنظيمية التي يعتنقها الأفراد في المنظمات لها تأثيراً قوياً ومباشراً على سلوكهم وأدائهم لأعمالهم وعلاقاتهم برؤسائهم ومرووسيههم وزملائهم

والمتعاملون معهم وتعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المنظمة كأنها نظام رقابة داخلي يدق الأجراس عندما يخرج السلوك عن الحدود التي رسمت لهومن ثم فإن هذه القيم تعبر عن قدرة المنظمة على إيجاد قيم أساسية يمكن أن تتحرك حولها كل الجهود وعلى جميع المستويات في المنظمة (إتكسون فيليب، 1996).

يمكن القول بان الثقافة التنظيمية تشير إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات، والطقوس، والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن، وأصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه.

1-2- أهمية وجود الثقافة التنظيمية للمنظمة:

يساعد وجود ثقافة تنظيمية مميزة على تحقيق العديد من المزايا أهمها:

- 5- تحقيق الهوية التنظيمية.
- 6- تنمية الولاء الانتماء للمؤسسة.
- 7- تحقيق الاستقرار التنظيمي.
- 8- تنمية الشعور بالأحداث والقضايا المحيطة.
- 9- تحديد مجالات الاهتمام المشترك.
- 10- التعرف على الأولويات الإدارية.
- 11- التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة والأزمات.
- 12- تعزيز الأدوار القيادية والإرشادية المرغوبة.
- 13- ترشيح أسس تخصص الحوافز والمراكز الوظيفية.
- 14- تحديد معايير الاستقطاب والاختيار والترقية.
- 15- توفير معايير لم يجب أن يقوله أو يفعله العاملين.

1-3- خصائص الثقافة التنظيمية:

- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية وحرية تصرف.
- درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة.

- درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين.
- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.
- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.
- مدى الرقابة المتمثل بالإجراءات والتعليمات وإحكام الإشراف الدقيق على العاملين.
- مدى الولاء للمنظمة وتغليبها على الولاءات التنظيمية الفرعية.
- طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت، وفيما إذا كانت على الأداء أو على معايير الأقدمية والواسطة.
- درجة تحمل الاختلاف والسماح بسماع وجهات نظر معارضة.
- طبيعة نظام الاتصالات وفيما إذا كان قاصراً على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل أو نمط شبكياً يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.

1-4- أنواع الثقافة التنظيمية:

- **الثقافة السائدة:** وهي تعكس القيم الرئيسية التي تغلف سلوكيات الغالبية من أعضاء التنظيم.
- **الثقافة الفرعية:** تتمثل في أنماط الثقافات التي تنشأ داخل الأقسام أو الإدارات أو الوحدات الجغرافية التابعة للمنظمة.
- **الثقافة القوية:** وهي تلك النوعية التي تنشأ فيها القيم الرئيسية للتنظيم بين غالبية أعضائه وتؤثر على سلوكياتهم.
- **الثقافة الضعيفة:** ويتسم هذا النوع بأن الأفراد يسيرون في طرق مبهمه غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة.

1-5- محددات الثقافة التنظيمية:

- تشير نتائج الدراسات والبحوث التي استهدفت تحليل وتشخيص الثقافة التنظيمية إلي وجود ستة محددات للثقافة التنظيمية وهي كالآتي:

- **التاريخ والملكية:** يعكس تاريخ تطور المؤسسة ونوعيات القيادات التي تبادلت إدارتها جزءا من ثقافتها، كما يعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أم خاصة، محلية أم دولية جانبا آخر من الثقافة السائدة في المنظمة.

- **الحجم:** لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة، بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتبارات الحجم.

- **التكنولوجيا:** على سبيل المثال، تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية، في حين تركز المؤسسات الخدمية مثل المؤسسات على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.

- **الأفراد:** تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل، وكذلك تقضيات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة وكذلك ثقافتها المميزة، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح.

- **البيئة:** فالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين .. الخ ، سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكيل بها ثقافتها .

- **الغايات والأهداف:** تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، على سبيل المثال، فان المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الزيادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.

1-6- آليات خلق الثقافة والمحافظة عليها:

إن عملية خلق الثقافة التنظيمية أمر شبيه بالتنشئة الاجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البدايات. ويتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين، وكلما كانت القيم مغروسة مبكرا كلما كانت أعمق وأقوى. وكذلك الأمر في

المنظمات فإن المؤسسين يلعبون دورا مهما في خلق العادات والتقليد وطرق العمل، وخاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة.

حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها، دورا كبيرا في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم المؤسسين، كما أن صغر التنظيمات في المراحل الأولى لنشئها، يسهل عملية التأثير ووضع البصمات، وفرض الرؤية وغرس القيم في الجماعة، إذ أن الثقافة تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون، والتي يروا أنها سلوكيات يتم مكافأتها، فتعزز باعتبارها طريقا لاكتساب مزيد من المزايا والمنافع، ويمكن القول بأن الآليات الرئيسية لتشكيل الثقافة المؤسسية هي:

- **اختيار الموظفين:** تعتبر عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية. ذلك أنه ومن خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم صفات وأنماط سلوكية، وخلفيات ثقافية، واستعدادات وتوجيهات مناسبة لها.

- **الممارسات الإدارية:** أن الممارسات تبقى الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، إذ يتضح ومن خلال الممارسات أنواع السلوك التي يتم مكافأتها والسلوكيات التي يتم استنكارها ومعاقبتها. ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين. فقد ترفع المنظمة شعارات من أنها تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والإنجاز، وتتبنى قيم المساءلة والشفافية.

لكن ومن خبرة وواقع الممارسة اليومية يكتشف العاملون أن الإدارة لا تطبق إلا عكس ما تدفعه من شعارات حيث تتم الترقيات والحوافز، لمن لهم وساطات وعلاقات خاصة مع الرؤساء، وأن كثيراً من الممارسات الخاطئة والمخالفة للقانون لا يتم محاسبة الذين يقومون بها، بل يحصل العكس، إذ أن الذين يلتزمون بالقوانين والتعليمات ولا يتجاوزونها يصنفون بأنهم تقليديون ومعوقون وبالتالي يحسب ذلك نقاط قصور عليهم، ولو لم يكن ذلك بشكل واضح.

ويجرب التكتم على الممارسات الخاطئة، ويتم تزويق المعلومات غير الصحيحة لوسائل الإعلام، بهدف رسم صورة جيدة، ولكن مغايرة لما هو موجود فعلاً، أن مثل هذه الممارسات هي التي تشكل الثقافة التنظيمية، وليس الشعارات والسياسات التي لا تطبق.

- **التنشئة والتطبيع:** يلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المؤسسات وبعد اختيارها للمرشحين المناسبين للتعيين بعملية التدريب فهو نوع من التطبيع الاجتماعي

يتعلم من خلالها الموظفون الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها، وما يميزها عن المنظمات الأخرى.

وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية، حيث تستمر مثل هذه الدورات ساعات أو أياما حسب نوعية وحجم المنظمة، ومن الضروري في هذه الدورات التي يجب أن تبدأ حال تعيين الموظفين، أن يتعرف الموظفون من خلالها على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم حتى يكونوا أقدر على التمشي مع القيم الثقافية السائدة (بن يمينة السعيد، 2007: 355).

1-7- العوامل التي تساعد في تغيير الثقافة التنظيمية.

- **طبيعة الأزمات الحقيقية أو المتوقعة:** أن وجود الأزمات أو القدرة على بيان قرب حدوثها، يعتبر طريقة مساعدة على تسويق التغييرات المطلوبة، باعتبارها أحد الطرق للخروج من الأزمات أو تجنب وقوعها، فكثيراً ما يتجاوز المستهدفون بالتغيير مع الجهود لإحداثه، إذا ما كانت المنظمة في مرحلة تستدعي تصفيته، بسبب مرورها بأوضاع صعبة مثل فقدان الأسواق، أو دخول منافسين رئيسيين للسوق... الخ

- **التغيير في القيادة:** أن فرصة تغيير القيادة، يمثل مناسبة لتغيير القيم السائدة وفرص قيم جديدة، ولكن ذلك يستلزم بدوره وجود رؤية بديلة عند القيادة الجديدة تعزز الاعتقاد عند العاملين بقدرتها على قيادة التغيير من خلال ما تتمتع به من سلطة ونفوذ حقيقي أو افتراضي، ومن المهم هنا أن يستطيع القائد الجديد إظهار مثل هذا التأثير والنفوذ فذلك يجعل التجارب مع التغييرات التي يطرحها إمكانية أكبر.

- **مرحلة التطور التي تعيشها المنظمة:** أن عملية تغيير القيم التنظيمية السائدة تكون أسهل في المراحل الأولى من عمر المنظمة، حيث لا يكون مضي وقت طويل على القيم المراد تغييرها، أو كانت في مرحلة الضعف التي تلي مرحلة النضوج، إذ يكون الموظفون أكثر ميلا لقبول التغيير إذا لم تكن المنظمة في وضع جيد، وكانوا لا يشعرون بالرضي عن العمل، وإذا كانت سمعة تمر بمرحلة حرجة.

- **حجم التنظيم:** من الطبيعي أن يكون التغيير في المنظمات صغيرة الحجم أسهل منه في المنظمات الكبيرة، لسهولة الاتصال وتوضيح الأسباب التي تستدعي التغيير وطرق تحقيقه.

- **قوة الثقافة الحالية وتعددتها:** تلعب درجة تماسك الثقافة السائدة وقوتها، دوراً كبيراً في القدرة على تغييرها. فكلما كانت الثقافة قوية، وكان هناك اجتماعاً حولها كلما تطلب تغييرها وقتاً أطول، وكلما كانت العملية أصعب والعكس صحيح، كما أن تعدد الثقافات الفرعية بتعدد الأقسام والوحدات الإدارية فيها، يجعل أمر تغييرها أكثر صعوبة أيضاً، مما لو كانت ثقافة واحدة على مستوى التنظيم (عادل محمد زايد، 2002: 17).

1-8- عناصر الثقافة التنظيمية:

- **القيم التنظيمية:** القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم.. الخ. أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.. الخ.

- **المعتقدات التنظيمية :** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

- **الأعراف التنظيمية :** وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع.

- **التوقعات التنظيمية:** تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية (جمال الدين المرسي، 2002: 33).

1-9- أنماط الثقافة التنظيمية:

يوجد العديد من أنماط الثقافة التنظيمية إلا أنه يمكن التمييز بين أربعة أنماط رئيسية هي:

- **ثقافة القوة** : توجد في المؤسسات الصغيرة على وجه الخصوص، حيث تتمحور الأمور وتتركز القرارات عند شخصية محورية، ويعتمد نجاح هذا النمط الثقافي على قرارات الشخصية المحورية سواء الفنية أو الإدارية.

- **ثقافة الدور** : تعتمد هذه النوعية من الثقافات على وجود مجموعة من اللوائح والإجراءات الصارمة التي يجب إتباعها لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف في ظل هذا النوع من الثقافة فإن كل فرد يقوم بدور محدد يجب عليه التقيد به، كذلك فإن الوظائف التخصصية يتم التنسيق بينها عن طريق الإدارة، ومن أبرز السمات المصاحبة لثقافة الدور إمكانية للتنبؤ والاستقرار.

- **ثقافة المهام** : تركز هذه الثقافة على الحاجة لإنجاز المهام وليس أي شيء آخر، وتدعم مثل هذه النوعية من الثقافة التنظيمية العمل الجماعي وروح الفريق، كما تشجع المرونة والتكيف وتفويض السلطة كمتطلبات لتحقيق الأهداف التنظيمية، ويشجع استخدام هذه الثقافة في العمليات التي تستند إلى أساس المشروع مثل فرق الاستشارات والمقاولات والبحوث والتطوير.

- **ثقافة الفرد** : تستند إلى تدعيم الأدوار الفردية، حيث يصبح لكل فرد مجال محوري فيما يتعلق بمجال تخصصه أو نطاق مهامه (جمال الدين المرسي، 2002: 61).

1-10- نظريات الثقافة التنظيمية :

من خلال الرجوع للأدبيات الإدارية التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية وجد أن العديد من الدراسات والأبحاث التي أجريت عن الثقافة والشخصية والسلوك التنظيمي ساهمت في بلورت عدد من النظريات والنماذج التي تساعد على فهم وتحليل العلاقة بين الثقافة والأفراد والجماعات في المنظمات والاستفادة من تلك العلاقة والعمل على توجيهها بما يخدم مصلحة التنظيم الإداري، ومن هذه النظريات ما يلي:

- **نظرية المؤسس أو الرمز:** ومفاد هذه النظرية أن المؤسس الأول هو الذي يضع رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجيتها من خلال الرؤية التي يؤمن بها (قيمه، وفلسفته، ومعتقداته، وكيف ستكون المنظمة فيما بعد) وبالتالي يوجد نوعا من الرمزية بينه وبين الأعضاء، ويمكن ملاحظة ذلك في كبريات الشركات العالمية، وهذا ما يطلق عليه بالإدارة الرمزية، بمعنى يصبح هؤلاء هم الرموز الحقيقيون للثقافة التنظيمية السائدة أو يكون التغيير من خلال القيادة التحويلية، بمعنى أن يقوم القائد الرمز بتغيير النمط الثقافي السائد أو تغيير الأنظمة (كالقوة أو نوع الرقابة أو الهيكل التنظيمي) من أجل تعزيز المشاركة وتيسير التكيف والإبداع وهذا ما يعرف بثقافة التغيير الداخلي.

- **نظرية المستويات:** في حقيقة الأمر أن أصل الثقافة تم تناقلها عبر الأجيال والمجتمعات لذا يعتبر المجتمع المستوى الأول ويتضح هذا من خلال (الدين والمعتقدات والأعراف واللغة والطقوس وأنماط الحياة وغيرها) وانتقلت للمستوى الثاني وهو مستوى الجماعة، ويرتسم ذلك من خلال المشاركة لأفراد الجماعة في مضمون مفردات هذه الثقافة، والتي تتكون من خلالها ثقافات فرعية ثم تنحصر ضمن الفرد ذاته وهذا المستوى الثالث، ويتم ذلك من خلال ما يحمله الفرد القائد المؤسس وما يتركه من آثار إيجابية داخل أفراد المنظمة.

- **نظرية المسارات:** تركز هذه النظرية على مفهوم الجماعة والتغير في أهدافها وافترضاياتها بحيث تتخذ مسارا مرحليا يسهل عليها استمراريتها وديموميتها، وأول هذه المسارات هي السلطة الاستقلالية، بمعنى من سيقود الجماعة أو المنظمة، وكلما كان هذا الشخص القائد متسما بخصائص الشخصية المتكاملة أدى ذلك إلى تشكيل ثقافة خاصة بالمنظمة، أما مرحلة مسار التآلف وتبادل الأدوار فيأتي من خلال الانتماء للجماعة ويعتمد ذلك على مدى الالتزام وأما مرحلة مسار الابتكار فهي تتعلق بالتكيف على الطرق الإبداعية من خلال الإنجازات والتصدي للمشكلات التي تواجهها الجماعة، ثم مرحلة مسار البقاء والنمو والتي توضح مدى المرونة والتكيف مع ظروف المنظمة المتغيرة، وهذا ما يعتمد على إحداث تغيير ثقافي يتم غالبا عن طريق القيادة.

- **نظرية المجالات:** تنظر هذه النظرية للثقافة التنظيمية على أنها نتيجة تفاعل عوامل داخلية وخارجية تتمثل بالبعد التطوري، حيث أن لكل منظمة عندما تنشأ ثقافة وليدة تمر

هي الأخرى بمجالات تتمثل بالتحدي والابتكار والاستجابة والاستقرار، ويكون البعد الداخلي متمثلاً باتجاهات المنظمة نحو الإنجاز والشعور بتطوير المهنة، أما البعد الخارجي فيقصد به مدى التكيف والتفاعل مع البيئة الخارجية، بمعنى أن تتسم بالمرونة والإبداع والمخاطرة، إذ تكون هذه العوامل الثلاثة مجموعات ضغط على نشوء الثقافة أو تغييرها أو ولادة ثقافات فرعية جديدة وهذا من خلال التجديد أو تبني أهداف جديدة أو من خلال تغيير النسيج الثقافي السائد.

- **نظرية التفاعل التنظيمي:** تفيد هذه النظرية بأن ثقافة المنظمة تنشأ نتيجة لتفاعل الوظائف الإدارية (التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة) مع المكونات التنظيمية (القواعد والإجراءات والقوانين والهيكل التنظيمي، والتقنية المستخدمة والعمليات) حيث تنتقل سمات وعناصر الثقافة المتكونة من خلال الإدارة العليا إلى طبيعة الأداء ونوع الهيكل التنظيمي والعمليات، وبعبارة أخرى فإن الإدارة العليا هي المؤسسة لثقافة المنظمة.

- **نظرية القيم:** يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم والاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة. إن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها وتسيطر على تفاعل الأفراد وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية.

- **نظرية روح الثقافة:** تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة، وعليه يمكننا القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم، وتحدد أيضاً النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلاً من ثقافة المجتمع، وهذا يجعل روح الثقافة لأية منظمة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور.

- **نظرية التفاعل مع الحياة:** تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم، والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد من وحدته القيادية والتي يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره.

ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة، وعن أسلوب التفكير، وإنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤديون أدواراً مهمة في حياتهم الوظيفية، ويعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المنظمة.

- **نظرية سجية الثقافة** : تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة ، وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة اللذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد ، وينتج عن هذا التراكم شكل المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه (جاسم بن فيحان الدوسري، 2009: 67).

2- التطوير التنظيمي:

2-1- مفهوم التطوير التنظيمي:

يشكل التطوير التنظيمي الامتداد الفكري للمدارس السلوكية التي دعمت جهود المدارس الفكرية الحديثة حول النظرة الجديدة للإنسان الفرد، واصبحت فيما بعد نقطة التحول في الدراسات الجديدة التي تناولت موضوعات التطوير التنظيمي، وركزت بشكل رئيسي على الجانب الانساني واعتبرته الاساس في العمليات الإنتاجية.

وبالتالي فان جميع تعريفات الكتاب انصبت على نقطه اساسيه تدور حول اهميه البعد الانساني في العمليات التنظيمية، ويعرف التطوير التنظيمي بأنه "يتضمن اشارته الى مختلف مداخل العلوم السلوكية المستخدمة لتوجه المنظمات الإدارية نحو الانفتاح والصدق".

كما يعرف التطوير التنظيمي «بانه جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل تدعمه الإدارة العليا لزيادة فعالية التنظيم من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجري في التنظيم مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية".

وفي تعريف آخر يرى ان "التطوير يسعى الى تحقيق الكفاءة في الإنتاجية عن طريق المنظمات الإدارية وتطويرها من خلال تنمية القوى البشرية، والتركيز على الثقافة التنظيمية

ودعم القيادة العليا , والعمل على ايجاد المناخ التنظيمي المناسب وترسيخ دعائم الديمقراطية".

2-2- أهداف التطوير التنظيمي :

- إشاعة جو من الثقة بين العاملين .
- إيجاد انفتاح في المناخ التنظيمي .
- توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار بشكل مستمر .
- إيجاد توافق بين الأهداف الفردية والتنظيمية .
- زيادة الفهم لعملية الاتصال .
- إحداث تغييرات في مسلكيات العاملين .
- إحداث تغييرات تنظيمية (تتعلق بإحداث تغييرات مادية كالتغيير في المعدات . . الخ) .

2-3- وسائل تحقيق التطوير التنظيمي:

- بناء الفريق (يعتبر أحدث بناء تنظيمي) .
- حل المشكلات من خلال تبادل الآراء .
- اجتماعات المواجهة .
- الإدارة بالأهداف .
- الاستعانة بمستشارين خارجيين .

2-4- أسباب التغيير والتطوير التنظيمي:

- تطور الأساليب المستخدمة في العمل .
- لتغيير في السياسات والقوانين والأنظمة .
- تطور وعي العاملين وتعقد حاجاتهم .
- تغير نظرة الجمهور إلى المنظمات العامة والخاصة .
- تطور المعرفة الإنسانية في مجال العلوم السلوكية .
- التغييرات الاقتصادية والسياسية .

- زيادة المنافسة.
- ويمكن تلخيص أسباب التغيير والتطوير في المنظمات بالآتي:
- الضغوط الخارجية : تتمثل في التغيرات السكانية والتكنولوجية والاقتصادية .
- الضغوط الداخلية : تتمثل في تضارب الأهداف والمصالح والأولويات .

2-5- أنواع التغيير والتطوير التنظيمي:

- التغيير على مستوى المنظمة : ويشمل كافة المستويات الإدارية .
- التغيير على مستوى التفاعل بين الفرد والتنظيم : ويشمل إعادة تصميم الوظائف بشكل يتناسب مع قدرات الأفراد .
- التغيير على مستوى نمط العمل الفردي : ويشمل تعزيز أسلوب المشاركة من قبل الموظف .

2-6- مقاومة التغيير:

- عندما يعتاد الموظف على نمط معين من العلاقات فإنه يميل إلى مقاومة التغيير الذي قد يحصل على تلك العلاقات .
- أسباب مقاومة التغيير :
 - الخوف من نتائج التغيير الغامضة .
 - توقع الخسارة .
 - الإدراك الخاطئ لهدف التغيير بسبب قلة المعلومات .
 - عدم مشاركة العاملين في التغيير .
 - صور ومظاهر مقاومة التغيير :
 - انخفاض مستمر في الإنتاجية .
 - بطء في العمل .
 - الصراعات المكشوفة .
 - الاغتراب التنظيمي .

• وسائل تقليل مقاومة التغيير :

- إعطاء فكرة مُسبقة عن التغيير للعاملين .
- إشعار الموظف بمكاسب التغيير .
- إشراك العاملين في التغيير .
- الاستعانة بقيادة الجماعات غير الرسمية لإحداث التغيير .
- توضيح أسباب التغيير للعاملين.

3- الهندرة الإدارية:

أصبح البحث عن مفاهيم وأساليب إدارية جديدة متطورة للتعامل مع المتغيرات البيئية المعقدة من المتطلبات والأهداف الأساسية لكل تنظيم يبحث عن الكفاءة والفعالية والمحافظة على بقاءه واستمراره، وهذه الأهداف تتطلب من المنظمات الالتزام بمعايير الجودة الشاملة ومعايير الجودة ISO 9000. وتجدر الإشارة إلى أن المنظمات ليس بالضرورة أن تتمكن جميعها من تحقيق مستويات أداء عالية من خلال التزامها بهذه المعايير، فهناك لم تحقق معدلات عالية في الأداء نتيجة لدرجة التنافس الشديدة.

وعندما غزت المنتجات اليابانية الأسواق العالمية في صناعة السيارات والحديد والإلكترونيات، ووجدت الشركات الأمريكية نفسها عاجزة عن تحدي المخزون والإنتاج مما دفع الشركات الأمريكية إلى استخدام الهندرة الإدارية (الهندسة الإدارية) من أجل تحقيق تحسينات جذرية في مقاييس الأداء الحاسمة".

3-1- مفهوم الهندرة الإدارية:

تناول الباحثون هذا الموضوع الجديد في الإدارة بالدراسة والبحث والتحليل لحديد معنى واضح له يسهل على التنظيمات الإدارية معرفته وفهمه ومن ثم تطبيقه، وقد عرف مايكل هامر وجيمس شامبي الهندرة بأنها " البدء من جديد أي من نقطة الصفر وليس إصلاح وترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تجميلية تترك البنى الأساسية كما كانت عليه ، كما لا يعني ترقيع الثوب لكي تعمل بصورة أفضل بل يعني التخلي التام عن إجراءات العمل

القديمة الراسخة ، والتكفير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء".

ويشير الباحثان في تعريف آخر لمفهوم الهندرة الإدارية، " بأنها إعادة التفكير المبدئي الأساسي، وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليس هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة".

3-2- علاقة إدارة الجودة بالهندرة الإدارية:

يمكن اعتبار إدارة الجودة والهندرة الإدارية وجهان لعملة واحدة، حيث لا يمكن تطبيق مفهوم إدارة الجودة بصورة ناجحة، بمعزل عن تطبيق مفهوم الهندرة الإدارية. وحول درجة التطابق والتكامل بين المفهومين يقول مايكل هامر وجيمس شامبي، بأن إدارة الهندرة وإدارة الجودة الشاملة لا تعتبران متناقضين كما لا تعتبران متطابقتين، وإنما تكملان بعضهما غير أن هناك بعض الفروق البسيطة التالية بين المفهومين.

وبناء عليه يمكن ملاحظة درجة التكامل بين المفهومين، ويمكن اعتبار أن إدارة الجودة الشاملة هي متطلب أساسي وإجباري لإدارة الهندرة.

3-3- فوائد تطبيق إدارة الهندرة الإدارية:

يحقق تطبيق الهندرة الإدارية فوائد كثيرة تعود على التنظيم بكفاءة وفعالية عالية، وبشكل يحافظ على بقاء واستمرار التنظيمات الإدارية في مواجهة التحديات الجديدة، ومن خلال ما ذكره كل من مايكل هامر وجيمس شامبي في مبادئ الهندرة التي قام بتطبيقها فريق عمل الهندرة وكل من مايكل هامر وجيمس شامبي، يمكن استخلاص العديد من الفوائد والعوائد الايجابية التالية:

- **تجميع الاعمال ذات التخصصات الواحدة** والمتخصصة بتقديم خدمات أو سلع معينة في مكان واحد، بشكل يؤدي إلى توفير الوقت المستغرق في تقديم الأعمال، وتوفير الوقت للجمهور، وتوفير التكاليف، وتجنب الإرباك والفوضى في تقديم الأعمال. وتتحول وحدات العمل في ظل هذا المفهوم من إدارات متخصصة وظيفية إلى فرق عمليات.

- تتحول الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة، بعد تكوين فرق العمل المتخصصة في أداء الأعمال في أماكن محددة وواضحة وسهلة الوصول وبسيطة الإجراءات، ويتم ملاحظة أن هناك اختلافات كبيرة بين ما كانت عليه عمليات تقديم الأعمال وما تم القيام به الآن، فالمسؤولية عن نتائج الأعمال تكون مشتركة بين أعضاء الفريق بدلاً من المسؤولية الفردية.

هذا المفهوم الناتج عن تطبيق أسلوب الهندرة يؤدي إلى ترسيخ قيم التعاون وتضافر الجهود، لأن تقييم العمل وفقاً لهذا المفهوم يكون جماعياً، ومحاسبة فريق العمل عن الأداء تتم بشكل جماعي أيضاً. وهذا المفهوم يؤدي إلى زيادة تماسك الجماعة وترابطها وتعاونها نظراً لوجود هدف مشترك يتمثل في زيادة مستوى الأداء الجماعي الرامي إلى تقليل الصراعات التنظيمية بين أعضاء الفريق.

- إعطاء الأفراد العاملين استقلالية أكثر أثناء تأديتهم لأعمالهم بدلاً من الرقابة المستمرة، حيث تساعد المنظمات الإدارية على استقدام العاملين القادرين على تأسيس القواعد والتعليمات بأنفسهم، وأخذ المبادرات الشخصية المؤدية إلى الابتكار والإبداع، والابتعاد عن الدور التقليدي للموظف الذي يتبع التعليمات بصورة آلية فقط .

- اعتماد التعليم لزيادة المهارات أكثر من الاعتماد على التدريب كما هو متبع في التنظيمات التقليدية، ولكن يلاحظ أن التنظيمات التي طبقت واستخدمت الهندرة في أساليبها الإدارية تلجأ إلى الاعتماد على التعليم والتعلم بالإضافة إلى التدريب وتنمية مهارات الأفراد وتوسيع مداركهم، حيث يساعد التعليم على إيجاد موظفين قادرين على اكتشاف متطلبات العمل بأنفسهم وترسيخها في أذهان العاملين، وزيادة قدرتهم على خلق مجالات العمل المناسبة لهم، والاستعداد المستمر لتنفيذها وفقاً لمتطلبات العمل.

- يتحول التركيز في معايير الأداء والمكافآت من الأنشطة إلى النتائج: فتعويض الموظفين في المنظمات التقليدية يتم على أساس الوقت الذي يقضيه الموظف في العمل، أي يتم تعويض الموظفين على أساس أدائهم للأنشطة دون التركيز على النتائج ولكن يلاحظ هنا أن التنظيمات التي استخدمت الهندرة الإدارية تميل إلى تقييم أداء العاملين (أعضاء الفريق) ومكافأتهم على أساس الناتج النهائي لأعمالهم وبشكل جماعي.

- تتحول معايير الترقية من الأداء إلى المقدرة: أي العمل على مكافأة العاملين مقابل أدائهم لأعمالهم ومكافأتهم على قدراتهم الوظيفية بالترقيات، فحتى يلتحق الأفراد بفريق العمل، عليهم الارتقاء إلى مستوى معين من الأداء، وبناء على هذا المعيار تتم مكافأة الأفراد مادياً. أما الأفراد ذوو القدرات العالية فتتم ترقيتهم إلى وظائف أفضل كمكافأة على هذه القدرات التي يتمتعون بها. وهذا المعايير تؤدي إلى خلق روح من المنافسة بين الأفراد العاملين مما ينعكس على الأداء بصورة مباشرة، وعلى جودة ونوعية السلعة أو الخدمة المقدمة.

- العمل على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة: وهذا ما يترتب على تطبيق مفهوم الهندرة في التنظيمات، هذا المفهوم الإداري الجديد، الذي يعمل بكل ما يحمله من معانٍ على أحداث تغيير في ثقافة المنظمة، حيث يترسخ في ذهن الأفراد العاملين بأن أهم ما في التنظيم هو تقديم خدمات ذات جودة عالية لجمهور العملاء وليس للرؤساء كما هو المفهوم التقليدي، أي يتم ادخال مفاهيم وأفكار واتجاهات جديدة تؤدي كلها إلى التركيز على نوعية الخدمة ورضا الجمهور بالدرجة الأولى.

- يتحول التنظيم من هرمي إلى أفقي : عندما يتم تكوين فريق العمل أو فريق العمل للقيام بالمهام والواجبات فإن عمليات اتخاذ القرار والمسؤوليات المترتبة على ذلك تنتقل إلى فريق العمل بدلاً من الإدارات التي تحتاج إلى عقد اجتماعات عديدة لاتخاذ مثل هذه القرارات، وهذا يعني إعطاء الصلاحيات، وفقاً لمفهوم الهندرة، إلى الأفراد ذوي الاختصاص في أداء الأعمال، الأمر الذي يترتب عليه ضرورة إلغاء المستويات الإدارية الهرمية، والاستعانة بما يعرف بالتنظيم الإداري المنبسط، الذي يعمل على بقاء البناء التنظيمي ثابتاً وأفقياً، لأن فرق العمل تمارس أعمالها بحرية وباستقلالية كاملة.

- يتحول المسؤولون في ظل هذا المفهوم من مراقبين إلى قياديين: يركز هذا المفهوم على ضرورة قيام الأفراد التنفيذيين بالعمل كقياديين هدفهم الأول هو التركيز على كيفية تصميم العمل وإنجازه بدلاً من التركيز على أساليب القيادة التقليدية وعلى الأفراد العاملين في التنظيم.

- يتحول المديرون من مشرفين إلى موجهين: إن تكوين فريق عمل تمارس صلاحيات مستقلة، ويعطي التنظيم والأفراد العاملين درجة كبيرة من المرونة والبساطة بدلاً من التعقيد،

ويترتب على ذلك نتيجة مهمة هي تحول دور المديرين من مشرفين إلى أفراد يعملون على مساعدة العاملين، وتحسس المشكلات التنظيمية والعمل على وضع حلول لها.

3-4- متطلبات تطبيق الهندرة الإدارية:

يمكن النظر إلى مفهوم الهندرة الإدارية كعملية نظام مفتوح. ويشير هذا النموذج إلى ما تقوم به الهندرة من تركيز على هندرة (هندسة) العمليات التنظيمية ، أي أنه بدلاً من تنقل الفرد الراغب في الحصول على خدمة أو سلعة من مكان إلى مكان والمرور بسلسلة من الإجراءات الإدارية المعقدة، مما ينجم عنه ضياع الوقت وزيادة التكاليف وعدم رضى المراجع، فإن مفهوم الهندرة يتطلب تجميع كل العمليات الضرورية واللازمة لإنجاز الخدمة في مكان واحد يسهل على المراجع الحصول عليها مما يؤدي إلى توفير الوقت وتقليل الجهد وتوفير التكاليف وتحقيق رضا المراجع ، وهذا هو الهدف التي تسعى الهندرة الإدارية إلى تحقيقه.

وهذا الأسلوب الجديد في تقديم الخدمات والسلع يتطلب بناءً تنظيمياً جديداً ووظائف جديدة، ففي ظل هذا المفهوم تختفي الهياكل التنظيمية القائمة على أساس التدرج الوظيفي ويحل مكانها هياكل تنظيمية أفقية توفر للأفراد وفرق العمل صلاحيات أكثر، واستقلالية أكبر، ودرجة عالية من المرونة، والابتعاد قدر الإمكان عن الأساليب التقليدية في الإدارة، ويتم هنا إدخال نظم قياس جديدة في الأداء تقوم على أساس الناتج النهائي لفريق العمل.

ويتطلب الوصول إلى هذه الفوائد من استخدام الهندرة الإدارية توافر مجموعة من العناصر التي تسهل عملية تطبيق هذا المفهوم الإداري الحديث، وهذه العناصر هي:

- أن تكون التنظيمات قد طبقت مفهوم إدارة الجودة الشاملة وسلسلة المواصفات العالمية ISO 9000 على السلع والخدمات التي تقوم بإنتاجها، كمتطلب أساسي لتطبيق مفهوم الهندرة الإدارية (الهندسة).

- أن تكون هناك حاجة ملحة وقناعة تامة من قبل الإدارة بالعمل على تطبيق إدارة الهندرة الإدارية، وأن تتوفر درجة كبيرة من الوضوح في سياسات التطوير التي يرغب التنظيم باعتمادها، فإذا كان هدف التنظيم هو تحقيق طفرات عالية في الأداء ولم يستطع تحقيقها من خلال تبني إدارة الجودة الشاملة، فإن ذلك دليل على وجود حاجة ملحة لتطبيق الهندرة

الإدارية، وتقليص الفجوة بين منتجات التنظيم من سلع وخدمات ومنتجات التنظيمات الأخرى المنافسة.

- ضرورة دعم الإدارة العليا، حيث يتم البدء في تطبيقها من الإدارة العليا ومن ثم الوصول إلى الإدارة الوسطى والدنيا كذلك، فتنبي الإدارة العليا لهذا المفهوم أمر ضروري للعمل على تطبيقه من خلال إجبار العاملين على القيام بذلك من خلال عمليات التفكير الاستنباطي، وتخصيص الموارد، وتغيير بعض الإجراءات الداخلية مثل سلم الرواتب وأنظمة الحوافز والترقيات.

- ضرورة ابتكار أساليب عمل جديدة، وكوادر بشرية جديدة ذات مهارات وقدرات عالية، فتطبيق مفهوم الهندرة يتطلب التخلص من أساليب العمل القديمة واستبدال أساليب عمل جديدة بها، كما يتطلب قوة عمل فعلية.

- ضرورة التركيز في الهندرة على العمليات وليس الإدارات، أي ضرورة العمل على هندرة العمل لغايات إرضاء الجمهور لأن ما يهم الجمهور هو نوع الخدمة أو السلعة المقدمة وليس الإدارات أو تغييرها.

- التركيز على نوعية وتركيبه فريق العمل التي تقوم بأداء العمل، حيث تعتبر عملية هندرة فريق العمل من أساسيات نجاح الهندرة في نظم العمل والعمليات، كون هذه الفرق تتمتع بدرجة عالية من الاستقلالية والمرونة.

- التركيز على الابتكار والإبداع في العمليات التنظيمية بشكل يؤدي إلى تقديم خدمات ذات مواصفات جيدة تعكس رضا الجمهور.

- ضرورة التخطيط العلمي لإنجاح تطبيق الهندرة الإدارية، والعمل على دراسة البيئة التنظيمية دراسة جيدة للتعرف على كل المتغيرات اللازمة لتسهيل إنجاز هذه العملية.

- محاولة التقليل من مقاومة العاملين للتغيير إلى مفهوم الهندرة، وذلك من خلال توعيتهم بأهمية هذا المفهوم، والفوائد التي من الممكن أن تعود عليهم عند نجاحهم في تطبيقه.

3-5- علاقة الهندرة بالتطوير التنظيمي:

استخدام الهندرة الإدارية يعمل على زيادة قدرات المنظمة الإدارية في مواجهة حالات التنافس الشديدة، ومن ثم زيادة قدرتها على تقديم سلع وخدمات ذات مواصفات عالمية. وأبرز

مثال على ذلك نجاح الشركات اليابانية والأمريكية نتيجة تطبيقهما إدارة الجودة الشاملة والهندرة الإدارية، ولكن وبالرغم من وضوح هذه المعطيات فأنا لا نستطيع الجزم بأن كل التنظيمات تحقق نجاحات كبيرة في تطبيق مفهوم إدارة الجودة والهندرة، الأمر الذي قد يرتب عليه وجود فجوات كبيرة بين المنظمات الإدارية.

إن تطبيق الهندرة الإدارية يمد التنظيمات الإدارية بمزايا متعددة تساعد على تحقيق التطوير التنظيمي، وهذه المزايا تتمثل في:

- إعطاء التنظيمات مرونة عالية من خلال تمتع فرق العمل بصلاحيات واسعة، وممارسة اتخاذ القرارات بدرجة عالية من الاستقلالية.

- اعتماد معايير تقييم الأداء الجماعي، ومن ثم إعطاء التعويضات والحوافز بناءً على المنتج النهائي لفرق العمل.

- اعتماد فرق العمل على منهجية الإبداع والابتكار لغايات المحافظة على التنظيمات في حالة صحية جيدة ووضع تنافسي جيد، ومن ثم زيادة قدرات التنظيمات على مواجهة التحديات.

- طبيعة فرق العمل التي تقوم على أساس التنظيم الحيوي، والتي يعتبر من التنظيمات التي يتم تصميمها من أجل مواجهة المتغيرات البيئية المعقدة.

4- الإبداع التنظيمي:

يعتبر الإبداع من الأمور الهامة لجميع المنظمات التي تواجه بيئة تنافسية متغيرة، وقد أصبح تشجيع الإبداع والحث عليه في مقدمة الأهداف التي تسعى إليها العديد من المنظمات لتحقيقها. كما ازدادت الحاجة إلى الإبداع في ظل ازدياد المنافسة الحادة بين المنظمات من أجل بقائها واستمراريتها.

4-1- مفهوم الإبداع التنظيمي:

الإبداع لغة: من أبدع الشيء وابتدعه- تعني أنشأه وبدأه أولاً. والبديع يعني المحدث العجيب، وأبدعت الشيء يعني اخترعته.

الإبداع في الاصطلاح: فهو الإتيان باللفظ المستطرق الذي لم تجر العادة بمثله، وصار الاختراع في المعنى والإبداع في اللفظ.

يُعرف الإبداع على أنه:

- نوع من التصرف أو السلوك المغاير وغير المتوقع والذي يلائم مقتضى الحال.
- عملية تتمثل في ظهور انتاج له خصائص فريدة وجديدة.
- عملية عقلية خلاقة تؤدي إلى إنتاج أفكار مفيدة جديدة وغير مألوفا من قبل الأفراد أو الجماعات الذين يعملون معا.

الابداع التنظيمي: عرف الإبداع التنظيمي على أنه:

- خلق الأفكار الجديدة واستثمارها.
 - تبني عملية التغيير في المنظمة والبيئة المحيطة بها.
- بينما الابتكار التنظيمي هو تطوير وتطبيق الأفكار الجديدة المبدعة من قبل الأفراد الذين يتعاملون مع بعضهم ضمن تنظيم مرتب. وبهذا المعنى فان الأفكار المبدعة يمكن أن تشمل الأفكار المتعلقة بكل ما هو جديد من منتجات أو عمليات أو خدمات تدخل ضمن نطاق عمل المنظمة، كما تمتد لتشمل الإجراءات والسياسات والطرق الخاصة بالعمل.

ويعرف الابداع التنظيمي على أنه:

- الاستخدام الأول أو المبكر لإحدى الأفكار من قبل واحدة من المنظمات التي تنتمي لمجموعة المنظمات ذات الأهداف المتشابهة.
- الاستخدام الناجح لعمليات أو برامج أو منتجات جديدة تظهر كنتيجة لقرارات داخل المنظمة.

4-2- مستويات الابداع التنظيمي:

قسم الإبداع التنظيمي إلى العديد من المستويات، أهمها ما يلي:

- **الإبداع على المستوى الفردي:** بحيث يكون لدى العاملين مؤشرات إبداعية خلاقة لتطوير العمل، وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء والموهبة، أو من خلال خصائص مكتسبة كحل المشاكل مثلا.

- **الإبداع على مستوى الجماعات:** بحيث تكون هناك جماعات محددة في العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها وتغيير الشيء نحو الأفضل، كالجماعات الفنية في قسم الإنتاج مثلا.

- **الإبداع على مستوى المنظمات:** هناك منظمات متميزة في مستوى أداءها وعملها بحيث يكون عملاً نموذجياً ومثالياً بالنسبة للمنظمات الأخرى، وحتى تصل المنظمات إلى الإبداع لابد من وجود إبداع فردي وجماعي. هناك العديد من الباحثين ميزوا بين نوعين رئيسيين من الإبداع على مستوى المنظمات وهما:

- **الإبداع الفني:** وهو الذي يتعلق بالمنتج أو الخدمات، ويتعلق كذلك بتكنولوجيا الإنتاج أي بنشاطات المنظمة الأساسية.

- **الإبداع الإداري:** يتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة، وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية .

• **مستويات الإبداع التنظيمي حسب رؤية تايلور:**

قسم العالم فريديريك تايلور الإبداع إلى المستويات التالية:

- الإبداع التعبيري: تتميز بالأصالة والكفاءة لكن على قدر قليل من الأهمية.
- الإبداع الإنتاجي: وهو الذي يرتبط بتطوير آلة أو منتج أو خدمة.
- الإبداع الاختراعي: يتعلق بتقديم الأساليب الجديدة.
- الإبداع الابتكاري: يشير إلى التطوير المستمر للأفكار، وينجم عنه اكتساب مهارات جديدة .
- إبداع الانبثاق: هو نادر الحدوث لأنه يتطلب وضع أفكار وافتراضات جديدة.

4-3- أسباب تبني الإبداع في المنظمات:

يمكن إيجاز هذه الأسباب في المحاور التالية:

- عندما يدرك متخذو القرار في المنظمة أن هناك تفاوتاً بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب، تتبنى إدارة المنظمة أسلوباً جديداً لتطوير الأداء من خلال البحث والتطوير المستمر.

- الظروف المتغيرة التي تعيشها المنظمات المعاصرة، سواء أكانت ظروف سياسية أو ثقافية أو اجتماعية أو اقتصادية، تحتم على هذه المنظمات الاستجابة لهذه المتغيرات بأسلوب إبداعي يضمن بقائها واستمراريتها .

- الإبداع الفني والتكنولوجي في مجال السلع و الخدمات و طرق إنتاجها وقصر دورة حياتها، تحتم على المنظمات الاستجابة لهذه الثورة التكنولوجية و التي تتطلب تغييرات في هيكل المنظمة، وأسلوب إدارتها بطرق إبداعية أيضا، مما يمكنها من زيادة أرباحها وزيادة قدرتها على المنافسة و الاستمرار في السوق من خلال ضمانها لحصتها السوقية بين المنظمات المنافسة .

4-4- نظريات الابداع:

قام عدد من العلماء والكُتاب وعلماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد نظريات عرفت بأسمائهم، إذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع، ومن أهم هذه النظريات:

- نظرية (March & Simon; 1958) :

فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات، إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فتحاول حل مشاكلها من خلال عملية البحث والتطوير والتي تتضمن مراحل فجوة الأداء وعدم الرخاء.

- نظرية (Burns & Stalker; 1961):

أكدوا على أن الهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، و أن الهياكل الأكثر ملاءمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات، من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة و النمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغير، و الذي يتبنى مشاركة أعضاء التنظيم في اتخاذ القرارات، من خلال جمع البيانات و المعلومات ومعالجتها .

- نظرية (Wilson; 1966) :

بين ويلسون أن عملية الإبداع تتم من خلال ثلاثة مراحل وهي: إدراك التغير (الوعي بالتغير المطلوب)، ثم توليد المقترحات و تطبيقها ،كما ان هذه النظرية افترضت أن نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها: التعقيد في المهام (البيروقراطية) وتنوع نظام الحفظ، فكلما ازداد عدد المهام المختلفة ازدادت المهام غير

الروتينية، تترتب عليه زيادة إدراك الإبداع بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما أن للحوافز تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات بواسطة أغلب أعضاء المنظمة.

- نظرية (Hage and Aiken;1970):

تعد من أكثر النظريات شمولية، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغير يحصل في برامج المنظمة، و يتمثل في إضافة منتجات أو خدمات جديدة.

- نظرية (Zaltman and others;1973) :

تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء و مرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية، و تعتبر الإبداع فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبني، ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية، واعتمدوا على نظرية (Hage and Aiken)، إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية، وأضافوا متغيرات أخرى تتمثل في العلاقات الشخصية و أسلوب التعامل مع الصراع.

4-5- مراحل الإبداع:

هناك العديد من النماذج التي تم اقتراحها لوصف مراحل العملية الإبداعية فقد صنف بعض الباحثين مراحل عملية الإبداع كما يلي:

- **مرحلة التقييم:** أي تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه، وهذا ما جاء به (March & Simon).

- **مرحلة الإعداد:** بحيث يحصل فيها الفرد على المعرفة والمهارات ومكونات الخبرة التي تمكنه من وضع المشكلة أمامه والإحساس بها.

- **مرحلة التطبيق أو التحقق:** تعني التطبيق التجريبي للفكرة المبتكرة.

- **مرحلة الروتينية:** والتي تتعلق بالسلوكيات والمعتقدات التنظيمية .

- **مرحلة الاختبار والاحتضان:** وهي مرحلة تتميز بالجهد الشديد الذي يبذله المبدع في سبيل حل المشكلة.

- **مرحلة الإشراف:** وهي المرحلة التي تتضمن انبثاق ومضة الإبداع أي اللحظة التي تولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي إلى حل المشكلة.

ومن المحاولات الأخرى في هذا المجال هي التي قام بها العالم هاريس الذي قسم مراحل الابداع إلى ستة مراحل تتضمن: وجود الحاجة إلى حل مشكلة ما، التفكير في المشكلة، تصور الحلول، التحقق من الحلول وذلك بإثباتها تجريبياً وأخيراً تنفيذ الأفكار.

4-6- استراتيجيات الإبداع:

هناك العديد من استراتيجيات الإبداع التي يمكن أن تتبناها المنظمة. ويقصد باستراتيجيات الإبداع السياسات التي تصمم للترويج للعملية الإبداعية وإيجاد المناخ الإبداعي داخل المنظمة ومن هذه الاستراتيجيات:

- **التطوير التنظيمي:** وهو عبارة عن مجموعة من الأساليب أو الطرق والتي تصمم لتزيد من قدرة المنظمة على تقبل التغيير وزيادة فاعليتها. ومن أمثلة هذه الطرق جمع البيانات وتشخيص المنظمة وتدريب الحساسية وتطوير الفريق واستخدام وكلاء التغيير، والتي توجه جميعها نحو المحددات السلوكية كقيم الأفراد والعلاقات بين الأفراد.

يعتبر التطوير التنظيمي بتركيزه على الأفراد والعلاقات والتغيير استراتيجية ملائمة لترويج الإبداع التنظيمي، فهو يساعد على تدريب أفراد المنظمة على تقبل الإبداع كمعيار تنظيمي أساسي، وعلى ترويج صفات تنظيمية تساعد على الإبداع.

ويستخدم التطوير التنظيمي لزيادة الوعي بالاهتمام والمصالح لصياغة أهداف عامة شاملة للمنظمة.

- **التخصص الوظيفي:** وهو قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة. فلترويج الإبداع التنظيمي تصمم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية، مثل إنشاء وحدات البحث والتطوير أو جماعات التخطيط. وتعتبر هذه الاستراتيجية هي الأكثر استخداماً من قبل المنظمات التي تسعى إلى إيجاد أعمال إبداعية تغطي مساحات تنظيمية صغيرة نسبياً ولا تكون جذرية. ويعتبر التخصص الوظيفي من أكثر الاستراتيجيات من بين استراتيجيات الإبداع التنظيمي.

- **الدورية:** ويقصد بها القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة أو متغيرة. ومن أمثلة هذه الاستراتيجية استخدام نموذج المصفوفة الذي يتم بموجبه تجميع مجموعة من المختصين

والعاملين، لتنفيذ مشروع معين وإنشاء بناء تنظيمي مؤقت ينتهي بنهاية تنفيذ المشروع، ومن الأمثلة الأخرى لهذه الاستراتيجية :

- نقل أفراد الإدارة العليا للعمل في بيئات تشغيلية مشابهة لكنها بمسؤوليات وظيفية مختلفة.
- التعيين الدوري لموظفين جدد ذوي خبرات مختلفة وخاصة بالنسبة للمناصب التي تتطلب إمكانيات إبداعية غير عادية .
- التطوير المتوازي للجماعات التي تعمل على نفس المشكلة أو المشكلات المتشابهة .

4-7- معوقات الإبداع في المنظمات:

أشارت بعض الدراسات أن الإبداع على مستوى المنظمة قد يعاني من المعوقات للأسباب التالية:

- المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في المنظمة وبين الثقافة التي يستلزمها التغيير .
 - الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق الأداء المعروفة، حيث أن الإبداع في المنظمة يستلزم في بدايته نفقات إضافية على المنظمة أن تتحملها .
 - عدم الرغبة في تخفيض قيمة الاستثمار الرأسمالي في سلعة أو خدمة حالية .
 - عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي بسبب التكاليف التي يفرضها مثل هذا التغيير .
 - ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من رغبة أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى طاعة وولاء المرؤوسين لهم أو رغبة أصحاب الامتيازات في المحافظة على امتيازاتهم .
- أضاف أحد الباحثين بعض معوقات الإبداع الموجودة في عالمنا العربي وهي: الخوف من الفشل، تجنب المخاطر، الاعتياد على الأمور، عدم توافر الحرية، مقاومة التغيير، جمود القوانين، انخفاض الدعم الجماعي، فقدان التحفيز، التوبيخ العلني والعقاب في حال الفشل .

4-8- أساليب التفكير الإبداعي الجماعي:

هناك العديد من الأساليب التي تمكن للمنظمات لاختيار أحدها يتلاءم مع طبيعة المشكلة المراد حلها ومن هذه الأساليب:

- العصف الذهني:

الذي ابتكره (أوسبورن) ومن الشروط الأساسية اللازم توافرها لنجاح هذا الأسلوب: تجنب نقد أي فكرة، تشجيع استعراض أكبر قدر من الأفكار، العمل على تنمية الأفكار لأن كل فكرة تولد فكرة أخرى.

يتطلب هذا الأسلوب أن تجتمع مجموعة ما من الأفراد ويطلب رئيس الجلسة تقديم أكبر عدد ممكن من الأفكار الغريبة واللاواقعية مع تجنب النقد ومن ثم تدون الأفكار فكرة تلو الفكرة ليختار الأنسب منها .

- أسلوب المجموعات الشكلية أو الصورية:

أوجده (دليليك و فان دوفان)، و من خلال هذا الأسلوب يتم الابتعاد عن تناول العلاقات بين أفراد المجموعة، وأن الهدف الأساسي منه هو التخفيف من حدة سيطرة أفكار أحد أفراد المجموعة على أفكار الآخرين، ومن أهم الخطوات المتبعة هذا الأسلوب:

- يسجل أي فرد أفكاره على قصاصة من الورق حول المشكلة المراد معالجتها .
- ثم يتم عرض أفكار الفرد التي دونها رئيس الجلسة ولا تناقش هذه الأفكار حتى ينتهي أفراد المجموعة كافة من سرد أفكارهم، ثم يفتح ويبتدر النقاش ويمنع النقد .
- بعدها يقوم كل فرد سرا بتقييم الأفكار المعروضة ومن ثم يستعرض رئيس الجلسة الأفكار التي استحوذت على الاهتمام الأكبر ليعاد التصويت مرة ثانية للوصول إلى قرار نهائي .

- أسلوب دلفي (Delphi) :

أوجده (دالكي) وفيه لا يتطلب أن يكون الأعضاء من مكان واحد، وهو عبارة عن سلسلة من الأسئلة ترسل إلى عدد من الخبراء ليبدوا آراءهم في مشكلة ما (كل على حدة)، ثم تعاد الإجابات لتصنف وترتب حسب توافق الآراء والأفكار، وتعاد مرة أخرى إلى المشاركين وتكرر الخطوات السابقة حتى يتفق الجميع على الحلول المطروحة .

هناك أساليب أخرى تشجع على الإبداع والتفكير الجماعي منها:

- **حلقات الجودة:** بحيث يتم اجتماع مجموعة من العمال المتطوعين ليعالجوا مشكلة ما ويوصوا باتخاذ الإجراءات المناسبة لحلها.

- إدارة الجودة الشاملة: هي عبارة عن فلسفة إدارية تهتم بتحسين المنتج باستمرار من خلال فحص الإجراءات التنظيمية ليكون الهدف الأساسي إرضاء المستهلك وليصبح جميع الأفراد العاملين في المنظمة الواحدة مسؤولين عن تحقيقه.

4-9- الممارسات الإدارية المؤثرة في الإبداع:

هناك بعض الممارسات الادارية لها تأثير على الابداع، أهمها:

- **التحدي:** والذي يتم عن طريق تعيين الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة والتي تتصل بخبراته ومهاراته، وذلك يؤدي إلى توقد شعلة الإبداع لديه، كما أن التسكين في المكان غير المناسب يؤدي إلى الإحباط والشعور بالتهديد .

- **الحرية:** تتمثل في إعطاء الموظف الفرصة لكي يقرر بنفسه كيف ينفذ المهمة المسندة إليه، فذلك ينمي الحافز الذاتي وحاسة الملكية لديه، وفي الواقع نجد بعض المديرين يغيرون الأهداف باستمرار أو أنهم يفشلون في تحديد الأهداف وآخرين يمنحون الحرية بالاسم فقط ويدعون أن الموظفين ليس لديهم المقدرة على التوصل لحلول إبداعية .

- **الموارد:** من أهم الموارد التي تؤثر على عملية الإبداع هما: الوقت والمال وتوزيعهما بعناية فائقة لإطلاق شرارة الإبداع عند الجميع، وعلى العكس فإن توزيعهما بشكل غير عادل يؤدي إلى تثبيط الهمم، كما أن مساحة المكان الذي يعمل فيه الموظف كلما كانت واسعة كلما حركت الخيال الابداعي بصورة أكثر

- **ملامح فرق العمل:** كلما كان فريق العمل متآلفا ومتكاملا كلما أدى ذلك إلى مزيد من صقل مهارات التفكير الإبداعي وتبادل الخبرات، وذلك من خلال:

- الرغبة الأكيدة للعضو في تحقيق أهداف الفريق .

- مبادرة كل عضو إلى مساعدة الآخرين وخاصة في الظروف الصعبة.

- ضرورة تعرف كل عضو على المعلومات المتخصصة التي يحضرها الأعضاء الآخرون للنقاش .

- **تشجيع المشرفين:** بم أن معظم المديرين دائما مشغولون وتحت ضغوط عمل كثيرة، يفوتهم تشجيع المجهودات المبدعة الناجحة وغير الناجحة، لذلك لابد من تحفيز الدافع الذاتي حتى يتبنى الموظف المهمة، ويحرص عليها ويبدع فيها. فالمؤسسات الناجحة نادرا ما تربط

بين الإبداع وبين مكافآت مالية محددة، والمفترض أن يقابل المدير أو المشرف الأفكار الإبداعية بعقل متفتح، وليس بالنقد أو بتأخير الرد أو بإظهار رد فعل يحطم الإبداع .

- **دعم المنظمة:** إن تشجيع المشرفين يبرز الإبداع، ولكن الإبداع حقيقة يدعم حينما يهتم به قادة المنظمة الذين عليهم أن يضعوا نظاماً أو قيماً مؤكدة لتقدير المجهودات الإبداعية، واعتبار أن العمل المبدع هو قمة الأولويات، كما أن المشاركة في المعلومات وفي اتخاذ القرارات والتعاون من القيم التي ترعى الإبداع .

4-10- مبادئ الإبداع:

لقد وضع الكثير من مديري الشركات والمنظمات العالمية مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الابتكار والإبداع، وحتى تكون المنظمات نامية وأساليبيها مبدعة وخلاقية، ينبغي مراعاة بعض المبادئ الأساسية فيها سواء كانوا مدراء أو أصحاب قرار، وتتمثل هذه المبادئ في النقاط التالية:

- إفساح المجال لأيّة فكرة أن تولد وتنمو وتكبر ما دامت في الاتجاه الصحيح، وما دام لم يتم القطع بخطئها أو فشلها، فكثير من المحتملات تبدلت إلى حقائق وتحوّلت احتمالات النجاح فيها إلى حقائق موفقيه، فالابتكار قائم على الإبداع لا على تقليد الآخرين، لذلك يجب أن يعطى الأفراد حرية كبيرة ليبدعوا، ولكن يجب أن تتركز هذه الحرية في المجالات الرئيسية للعمل وفي أهم أهداف المنظمة.
- الأفراد مصدر قوة المنظمة، فالاعتناء بتنميتهم ورعايتهم يجعلها الأكبر والأفضل والأكثر ابتكاراً وربحاً، ولتكن المكافأة على أساس الجدارة واللياقة.
- احترام الأفراد وتشجيعهم وتنميتهم لإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمنظمة، وذلك كفيل بأن يبذلوا قصارى جهدهم لفعل الأشياء على الوجه الأكمل.
- التخلّي عن الروتين واللامركزية في التعامل ينمي القدرة الإبداعية، وهي تساوي ثبات الأقدام في سبيل التقدم والنجاح.
- تحويل العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة فحسب، ويكون كذلك إذا حوّلنا النشاط إلى مسؤولية والمسؤولية إلى طموح وهم.

- التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات، وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه يتكامل في عمله، فالعمل ليس وظيفة للفرد فقط بل يستطيع من خلاله أن يبني نفسه وشخصيته أيضاً، وإن هذا الشعور الحقيقي يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله وتوظيفها في خدمة الأهداف، فكل فرد هو مبدع بالقوة في ذاته وعلى المدير أن يكتشف مفاتيح التحفيز والتحرك لكي يصنع أفراد مبدعين بالفعل ومن منظمته كتلة خلاقية.

- التطلع إلى الأعلى دائماً من شأنه أن يحرك حوافز الأفراد إلى العمل وبذل المزيد، لأن شعور الرضا بالموجود ينعكس على الجميع ويرجع بالمؤسسة إلى الوقوف على ما أنجز وهو بذاته تراجع وخسارة وبمرور الزمن فشل .

- ليس الإبداع أن تكون نسخة ثانية أو مكررة في البلد، بل الإبداع أن تكون النسخة الرائدة والفريدة، لذلك ينبغي ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها أيضاً وأخذ الجيد وترك الرديء لتكون أعمالنا مجموعة من الإيجابيات، فالمنظمات وفق الاستراتيجية الابتكارية إما أن تكون قائدة أو تابعة أو نسخة مكررة، والقيادة مهمة صعبة وعسيرة ينبغي بذل المستحيل من أجل الوصول إليها، وإلا سنكون من التابعين أو المكررين وليس هذا بالشيء الكثير .

- لا ينبغي ترك الفكرة الجيدة التي تفتقد إلى آليات التنفيذ، بل نضعها في البال، وبين آونة وأخرى نعرضها للمناقشة، فكثير من الأفكار الجديدة تتولد مع مرور الزمن، والمناقشة المتكررة ربما تعطينا مقدرة على تنفيذها، فربما لم تصل المناقشة الأولى والثانية إلى تمام نضجها فتكتمل في المحاولات الأخرى .

- يجب إعطاء التعلّم عن طريق العمل أهمية بالغة لأنها الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات ودمج الأفراد بالمهام والوظائف.

إنّ الميل والنزعة الطبيعية في الأفراد وخصوصاً أصحاب القرار، هو الجنوح إلى البقاء على ما كان، لأنّ العديد منهم يرتاح لأكثر العادات والأعمال الروتينية التي جرت عليها الأعمال وصارت مألوفة لأن التغيير بحاجة إلى همّة عالية ونفس جديد، خصوصاً وأنّ الجديد مخيف لأنّه مجهول المصير، والابتكار بطبيعته حذر وفيه الكثير من التحدي والشجاعة لذلك فمن المهم جداً أن يعتقد الأفراد أن أعمالهم الإبداعية ستعود بمنافع أكثر لهم وللمنظمة، كما أنّها ستجعلهم في محطّ الرعاية الأكثر والاحترام الأكبر.

- خاتمة :

يتضح لنا من خلال هذا البحث العلمي أن التركيز على تشريح وفهم وتحليل سلوكيات وتفاعلات العنصر البشري داخل عالم المنظمات هو مطلب حيوي واستراتيجي لتفعيل والارتقاء بالأداء التنظيمي ككل، وهذا على اعتبار أن العنصر البشري أضحى يعد اليوم أهم عناصر الإنتاج في المنظمة.

فنجاح أي منظمة مرهون بنجاح تفعيل أداء العنصر البشري، فلقد بات بالفعل السلوك التنظيمي يتبوأ ويستحوذ على أهمية وقيمة كبيرة في فكر وثقافة مختلف الباحثين والمفكرين على تلون وتتنوع مشاربهم الأيديولوجية، وهذا لكونه يسمح بخلق الثروة وإنماء رأسمال المشروعات والتنظيمات، وتحقيق القيمة المضافة على جميع المستويات التنظيمية. إلى جانب هذه الأهمية يجب أن نعترف ونقر بصعوبة الإدارة والسيطرة على السلوك الإنساني داخل عالم المنظمات، وذلك لتعدد المحددات والمتغيرات التي تتحكم وتؤثر في بناء وتشكيل السلوك هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى عدم استقرار هذه المحددات والمتغيرات المؤثرة فيه، ومن أبرز هذه المحددات السوسولوجية نذكر: الجماعات القيادية، الاتصال، البيئة والثقافة التنظيمية، أما من أبرز المحددات النفسية نذكر: التعلم، الشخصية، الإدراك، الدافعية، القدرات، والاتجاهات. ما تتطلب من رجال الإدارة الكثير من الخبرة والممارسة من أجل التمكن من تسييرها باتجاه تحقيق أهداف التنظيم.

- قائمة المصادر:

1- المصادر العربية

- اتكسون فيليب، 1996، إدارة الجودة الشاملة، التغيير الثقافي، الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة، ج1، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، مصر.
- أحمد سيد مصطفى، 2005، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة لسلوك الناس في العمل، القاهرة، مصر.
- أحمد صقر عاشور، 1953، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان.
- أحمد صقر عاشور، 1989، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية - مصر.
- أحمد عبد الخالق، 1953، الأبعاد الأساسية للشخصية، ط 5، الدار الجامعية، بيروت، لبنان.
- أحمد ماهر، 2005، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للطباعة والنشر بالإسكندرية - مصر.
- السيد عبد الحميد عطية، 2000، أساسيات ممارسة طريقة العمل مع الجماعات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
- بن يمينة السعيد، 2007، أثر الثقافة التنظيمية على سلوك الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، العدد الثاني، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر.
- بيتر دراكر، 1994، الإدارة والمستقبل - التسعينات وما بعدها، ترجمة الدكتور صليب بطرس، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- جاسم بن فيحان الدوسري، 2009، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- جمال الدين المرسي، 2006، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.

- حسان الجيلاني، 2003، **التنظيم والجماعات**، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط 7، القاهرة، مصر.
- حسين حريم، 2005، **السلوك التنظيمي لسلوك الأفراد في المنظمات**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حمداوي وسيلة، 2004، **إدارة الموارد البشرية**، مديرية النشر لجامعة قالمة (ديوان المطبوعات الجامعية) ، قسنطينة، الجزائر.
- خالد يوسف الزعبي وحسين محمد العزب، 2005، **قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على شركة كهرباء محافظة إربد**، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة مؤتة، الأردن.
- خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، 2007، **السلوك التنظيمي**، ط 3، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- خضير كاظم حمود، 2005، **السلوك التنظيمي**، ط 1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- راوية حسن، 1995، **السلوك التنظيمي المعاصر**، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للطباعة والنشر بالإسكندرية، مصر.
- رشاد عبد العزيز موسى، 1992، **علم النفس الدافعي**، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر.
- زاهد محمد ديري، 2011، **السلوك التنظيمي**، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- شوقي ناجي جواد، 2010، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، ط 1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- صالح بن نوار، 2003، **فعالية التنظيم في المؤسسات الجزائرية**، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة ، ط 6 ، قسنطينة، الجزائر.
- صلاح الدين عبد الباقي، 2005، **مبادئ السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- عادل محمد زايد، 2006، **العدالة التنظيمية: المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

- عامر عوض، 2003، السلوك التنظيمي الإداري، ط7، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عبد الرزاق الرحاحلة وآخرون، 2011، السلوك التنظيمي في المنظمات، ط 1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان.
- عبد الغفار حنفي، 2010، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- علي السلمي، 1991، إدارة الإنتاجية، مكتبة غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر.
- كامل محمد المغربي، 1992، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط 5، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان.
- لطفي الدنبري، 2007، مفاتيح إدارة جماعة العمل في التنظيم، مجلة الباحث الاجتماعي، العدد 77، جامعة أم البواقي، الجزائر.
- متولي السيد متولي، 2006، السلوك التنظيمي: المبادئ والمفاهيم ومجالات التطبيق، القاهرة، مصر.
- محمد إسماعيل بلال، 2005، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.
- محمد العزازي أحمد إدريس، 2003، المقومات السلوكية والتنظيمية للمدير العصري، التكامل للنشر والتوزيع، مصر.
- محمد القريوتي، 2003، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط3، دار الشروق، عمان.
- محمد سعيد سلطان، 2002، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، مصر.
- محمود سلمان العميان، 2005، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 3، دار وائل للنشر، عمان.
- منصور بن صالح اليوسف، 2010، إدارة الصراع التنظيمي، موقع موسوعة الإسلام والتنمية.
- ناصر دادى عدون، 2005، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر.

- نجم عبود، 2004، ادارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات ، مؤسسة الوراق للنشر ، عمان.

2- المصادر الأجنبية

- Bateman and Snell, 2002, **Management**, McGraw-Hill, Boston .
- Christine Cloarec, 2004, **la motivation au travail : tour d'horizon des grandes théories**, Edition Esf.
- Chruden H.J.Y Cherman A.W, 1963, **Personnel Management**, Chicago, South-Western Publishing Company.
- Daft, R.L, 2000, **Management**, k Dryden Press, Fort Worth.
- Glueck W.F, 1974, **Personnel-A Diagnostie Approach**, London, Irwin-Dorsey Inter.
- Kohn M, 1977, **Dynamic Management**, London, Cummings Publishing company.
- Porter W.L.A Lawler E.E, 1968, **Management Attitudes and Performance**, Homwod, Richard.D Irwin.
- Robbins, S.P. and M. Coulter, 2001, **Management**, Prentice Hall, New Jersy.