

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الجزائر 2

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

رئيس اللجنة العلمية
قسم علم الاجتماع و الديمغرافية
أ. عيساني نورالدين



مطبوعة بيداغوجية في وحدة القيادة و الإتصال

موجهة لطلبة سنة أولى ماستر

تخصص: تنظيم و عمل

من إعداد :

د. مشتة ياسين

العام الدراسي 2021-2022

مقدمة

لقد نالت ظاهرة القيادة عمومًا و الإدارية بوجه خاص باهتمام الباحثين و الدارسين بمختلف اتجاهاتهم و مشاربهم الفكرية منذ أقدم العصور و عبر مختلف المراحل بدءًا من نشأة أول التجمعات الإنسانية البدائية البسيطة و مرورًا بمجموعة من التحولات و التغيرات المتعددة الأوجه في مختلف المناحي الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و التنظيمية «وانتهاءً بتبلور المرحلة العلمية للمجتمع المتصفة بالتشابك و التعقيد البنائي و الوظيفي ؛ أين شهدت بوادر إدراك ووعي جديد للفعل القيادي و أهميته في إحداث التطور و التقدم و التنمية على مستوى جميع الأنساق التنظيمية .

و تعتبر القيادة الإدارية بصفقتها الموجهة و المرشدة و المجدد للسلوك أين يكون لزامًا عليها أن تغير و تحفز و تحث على السلوكات الايجابية و التاريخ الإداري للفكر القيادي أثبت أن خلال جملة من أفكار باحثين تناولوا هذا الجانب إلى أن ظاهرة القيادة الإدارية هي الأساس في استمالة التابعين إلى تحقيق جملة من الأهداف التي تخدم النسق السوسيو تنظيمي .

كما أصبحت من وظائف و مهام القيادة الإدارية إيجاد الاستراتيجيات السوسيو تنظيمية قصد تعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري و منها التحفيز و التمكين اللذان يمثلان عملة لوجهة واحدة هدفهما الارتقاء بالسلوكيات الايجابية لدى المورد البشري و جعله في خدمة أهداف المؤسسة دون نسيان أن لهذا الأخير حاجيات و رغبات و أهداف و استراتيجيات خاصة يحاول أن يحققها و يشبعها دون إحداث صراع بين القيم الاجتماعية و القيم التنظيمية .

من هذا المنطلق سنعمل على دراسة و تحليل ظاهرة القيادة الادارية و بعض المفاهيم المتعلقة بها مثل الاتصال التنظيمي , الولاء التنظيمي , التمكين الإداري , الروح المعنوية من خلال مجموعة

المحاضرة الأولى : نظرة عامة حول مفهوم القيادة الإدارية

تشكل القيادة محورًا مهمًا تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء ، وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية ، لهي أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير ، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية من هذا المنطلق سنعمل على توضيح مكونات القيادة الإدارية .
تتكون القيادة الإدارية من العناصر التالية :

1 **وجود جماعة من الافراد** :و الجماعة هي وحدة تتألف من مجموعة من الأفراد يدركون وحدتهم الجماعية ولديهم القدرة على العمل أو يعملون بالفعل بطريقة متحدة إزاء البيئة التي تجمعهم ويسعون إلى تحقيق هدف واحد

2 **عملية التأثير** :وهي وجود شخص من بين أعضاء الجماعة قادر على التأثير في سلوك بقية الأفراد بهدف توجيه نشاطهم وجهودهم في اتجاه معين حيث يكون هذا التأثير البالغ على تابعيه وتحقيق أهدافه بواسطتهم عن طيب خاطر من جانبهم وعن اقتناع بآثارها إيجابتها الخاصة .
3 **وجود هدف** : وجود هدف تسعى إليه الجماعة و يسعى إليه القائد لتحقيقه .
والقائد هو الذي يحدد الهدف و هو من يملك روح المبادرة عادة يقدم على التغيير بشجاعة ولا يقبل أن يكون ضحية ، إنه يقوم بذلك من خلال ممارسته لأربع ملكات بشرية متفردة هي :الإدراك، الذاتي الضمير ،الخيال و الإرادة المستقلة .²

2 مهام القيادة الإدارية

تعتبر مهام القيادة الإدارية حاجة ضرورية للنسق الإداري و هذه المهام هي :
مهمة التخطيط :هو دراسة المستقبل ووضع خطة تقوم عليها المنظمة ما يجب أن يكون هناك تخطيط واعداد مسبق لخطة تشمل مختلف الجوانب التنظيمية و الأهداف و القوانين التي تخدم هذه المنظمة وتحقق نجاحها وتضمن تقدمها و ازدهارها بتوفير الضروريات التي تحقق ذلك .

¹ عامر مصباح ؛ خصائص القيادة عند الرسول صلى الله عليه وسلم . دار هومة :الجزائر .2003 ص49.
² ستيفن كوفي ،العادات السبع للإقدام على التغيير بشجاعة ؛ مكتبة جرير ؛المملكة العربية السعودية،الرياض،2008،

مهمة التنظيم: ويتكون من كيان مزدوج بشري ومادي لتحقيق الأهداف ويتمثل الجانب البشري في توفير اليد العاملة اللازمة و المؤهلة للقيام وبالوظائف؛ أما الجانب المادي فيتمثل في الوسائل التي تعتمد عليها المنظمة

مهمة التوجيه: ويتمثل في إرشاد المرؤوسين و الإشراف عليهم و لا تقتصر على اتخاذ القرار و إصدار الأوامر فحسب ؛بل تعنى أكثر من ذلك من شرح طريقة تنفيذ الأعمال و إزالة أي غموض في الأهداف وتوجيه من يقعون

مهمة التنسيق: هو تنميه علاقات متعاونة بين الأفراد و الجماعات فتقوم بعملية التنسيق بينهم من خلال التعاون الجماعي بين أفراد التنظيم وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة.

مهمة الرقابة: وهي قياس وتصحيح أساليب الأداء للمرؤوسين للتأكد من أن أهداف المشروع وخطته التي وضعت لتحقيق هذه الأهداف قد أنجزت او هي وسيلة تساعد على التعرف على الأخطاء التي تحدث في العمل حتى يمكن إصلاحها ومنع الوقوع فيها مرة أخرى.

مهمة اتخاذ القرارات: تتطلب المواقف التي تعترض إداره قرارات صائبة وسديدة تخدم أهداف المنظمة و القائد الإداري ب هو ذلك الشخص الذي يتمتع بقدرة فائقة وذكاء خارق يمكنه من اتخاذ القرارات السريعة و الفعالة في كل المواقف وكل الظروف. وتتطلب عملية اتخاذ القرارات من القائد حكمة بالغة وتحمل مسؤولية التصرف في كل المواقف التي قد تصادفه في عمله؛ وذلك باتخاذ القرارات المناسبة و المثيلة و الاختيار بين مختلف البدائل و الإقتراحات.

3: النسق التنظيمي بحاجة إلى قيادة إدارية

ترجع المنزلة المهمة للقيادة من خلال أهميتها و تبرز فيما يلي:

- تسهم القيادة في تنظيم و ترتيب مجريات الحياة و حمايتها من الاضطراب و التشويش و الفوضى ،لأن الناس بدون قادة يصبحون فوضى تحكمهم البغيضة؛ فإذا عندنا إلى ما جاء به " ابن خلدون " عندما أراد أن يرجع إلى العصور الإسلامية الأولى ،ليبحث عن العلة التي بدا منها التراجع ؛أو عن بداية الخلل ،وجدها في تغير الصلة بين القيادة و الأمة ؛لقد تبدلت الطاعة ،ففي عهد الراشدين كانت الطاعة قائمة على الدين الخالص فالمسلم يطيع الخليفة تدينا لا طمعا في مغنم من مال أو منصب يولا خوفا من أذى أو ذهاب دنيا كانت الطاعة قائمة على الثقة المتبادلة ،على المشاركة في الأهداف و

¹ توفيق حسون ؛ فلسفة الإدارة ؛ منشورات جامعية ؛ دمشق . 1996 ص 343.

الغايات فالمسلم له كرامته و يتحمل المسؤولية و يعتبر نفسه جزءا من الرسالة يؤديها +لكن عندما يكون الخوف هو الوازع للناس ليقدموا الطاعة فقد يعطي هذا نوعا من الاستقرار ولكنه استقرار خادع وتوافق ظاهري والتزام سطحي ،وفي أول فرصة عندما تغيب المراقبة و ينتهي التهديد سيتحول هذا الاستقرار إلى التدمير و إلى التنازع ،أن نموذج السيطرة القائمة على الإرغام و العصا الغليظة سوف يؤدي إلى الشك و الكذب والانحلال.

- أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والإستراتيجيات والسياسات.
- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة و تقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان¹.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة .
- السيطرة على المشكلات وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها في خدمة المؤسسة .
- كل هذا فإن القيادة الإدارية أهمية كبيرة فهي جوهر العملية الإدارية و قلبها النابض فتجعل الإدارة أكبر ديناميكية و فاعلية و تعمل كأداة محركة ودافعة لتحقيق أهدافها وأضححت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوءه نجاح أي تنظيم إداري.

¹ سمير خليل ؛ فن قيادة الآخرين ، دار الحرية للنشر و التوزيع ،القاهرة ،2013 ص90.

المحاضرة الثانية: الفكر القيادي الإداري في ظل نظريات التنظيم

مر الفكر القيادي الإداري بعدة مراحل و نظريات بلورت أهم الأفكار فكل نظرية أو براديجم أتى بمفاهيم و رؤية خاصة أو استراتيجيات في كيفية قيادة المورد البشري ويمكن تقسيمها على مرحلتين أساسيتين

القيادة الإدارية في ظل النظريات الكلاسيكية

ظهرت النظريات الكلاسيكية أو التقليدية للتنظيم الإداري في أوائل القرن العشرين وسادت حتى أواخر الثلاثينيات ؛ وكان محور تفكير روادها يدور حول تقسيم العمل و ما يجب أن يكون لتحقيق الكفاءة الإنتاجية.¹

وفيما يلي نوضح جهود رواد النظرية الكلاسيكية في مجال القيادة الإدارية كما يلي 1

1 القيادة و نظرية الإدارة العلمية

لقد نشأت "نظرية الإدارة العلمية" وتطورت في الولايات المتحدة الأمريكية على يد مجموعة من المفكرين والباحثين الإداريين، وقد ارتبطت أفكار الإدارة العلمية باسم فريدريك تايلور (1815 - 1857) وهو من رجال الإدارة ومن أوائل من اهتموا بتطبيق أسلوب علمي في تناول المشكلات التي تخص الصناعة .

أوضح 'تايلور' في كتابه 'مبادئ الإدارة العلمية' سنة 1911 بأن أسلوب التسيير و الإدارة المتبع في المصانع الأمريكية و القائم على مبدأ أساسي و هو المكافأة المالية تكون حسب المبادرة الشخصية لم يحقق الفعالية اللازمة لرفع الإنتاج ؛ولهذا فإن تسيير الإدارة و العمال حسب اعتقاد تايلور ينبغي أن يكون وفق مبادئ علمية.²

وقد كان 'تايلور' أول من حاول دراسة الحركات اللازمة لأداء الأعمال الصناعية و تسجيل الزمن الذي تستغرقه كل حركة منها ثم تقدير الزمن الكلي اللازم لأداء الحركات المتتالية التي يتألف منها العمل . وقد استهدفت دراسات و تجارب تايلور إقامة الدليل على ما تعانيه المنظمة في زمنه من خسارة مرجعها عدم الكفاءة وأن علاج ذلك ممكن في تنسيق النشاط الإداري داخل التنظيم و إيجاد التنظيم الفعال وكذا

¹ Probst Gilbert .organisation et management ; guide le développement de l'entreprise .éditions d'organisation paris .2000.p432.

² مصطفى عشوي ، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1992 ، ص73.

المكافأة المالية اليومية للعمال كحافز مادي للعمال لتحقيق امتثالهم للأوامر و الإجراءات المفصلة المتعلقة بأداء عمل ما.¹

وبالرغم من أن نظرة الإدارة العلمية أغفلت قدرات العاملين وكذا إغفالها لأهمية العلاقات الإنسانية و الحوافز المعنوية ونظرتها للعامل كقطعة من الميكانيزم و تركيزها على العلاقة الرسمية في العمل واعتمادها على التسلط و الرقابة الصارمة فقد كان لها الأثر في توجيه الأنظار إلى أهمية القيادة ومدى تأثيرها في مستوى الإنتاج من خلال التخطيط للعمل ومراقبة انجازه .

أما تجارب فرانك و ليليان جلبرث (1886-1942) فقد سار على منوال " تايلور " ، إلا أنه استخدم في دراسته للحركة و الزمن في مصنع ويدن و شركاؤه ،طرقا أحدث مثل الأفلام و التصوير ،وقد ساعدته زوجته "ليليان" .²

لاحظ "جلبرث" أن عمال البناء يقومون بحركات متعبة عديمة النفع ،وعندما حلل عملية البناء وجد أن العامل يقومون ب 18 حركة منفصلة في عملية وضع الطوب؛ كما أن بعض العمال سريعي الحركة و البعض الآخر بطيء فكفر في أحسن طريقة لوضع الطوب من خلال اختيار أبسط الحركات و أسرعها و أقلها تعباً لأداء العمل نظرية التكوين الإداري.

يعد هنري فايول (1841-1925) من مفكري الإدارة وخبرائها الذين مارسوها³ عمليا كما يعتبر الرائد الأول لعلم إدارة الأعمال فهو أول من حلل الوظيفة الإدارية إلى عناصرها التالية :الوظائف الفنية ؛الوظائف المالية ،وظائف الصيانة و المحاسبة الى وظائف الإدارية ويرى أن الوظائف الإدارية يمكن إجمالها في خمسة عناصر أساسية وهي :التخطيط ،التنظيم ،التنسيق . إصدار الأوامر بو الرقابة وهي المهام الأساسية و الرئيسية المنوطة بالقائد⁴ ،أي أن "هنري فايول" حدد مهام الإدارة من خلال اعتبارها مهام قيادية.

ومن الإسهامات الرائدة" لفايول" في مجال القيادة الإدارية تقديمه لمجموعة من السمات التي رأى أنه ينبغي توافرها في المدير لتجعل منه قائدا واقتراحه لعدد من التوجيهات لترشيد سلوكه وهي : صفات

¹ الفضيل ريثمي و أسماء ريثمي ؛عقلنة المنظمة و نظريات التنظيم" ،الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية العدد 10؛جامعة سعد دحلب البليدة ،الجزائر، جوان 2013.

² مراد نعموني، مدخل إلى علم نفس العمل و التنظيم ؛ دار جسر للنشر و التوزيع ،الجزائر ،2014؛ ص 37.

⁴ Omar aktouf .le management entre tradition et renouvellement .Gaëtan Morin éditeur .1989.p69.

جسمية صفات ذهنية وصفات أخلاقية و سعة الإطلاع و ثقافته العامة و معرفته المتخصصة في العمل و الخيرة .

ولقد استخدم " فايول" كلمة command للدلالة على إحدى المهام الخمس الأساسية التي نطاط بالمدير وأنه يعني بها القيادة و التوجيه و ليس إصدار الأوامر عوأن الاعتبارات التي جعلت فايول" يبرز القيادة واحدة من العناصر الهامة للوظيفة الإدارية نابعة من ضرورة القيادة وأهميتها لمباشرة جهاز الموظفين في التنظيم لأعماله ،وأخيرا إدراك "فايول" لأهمية القيادة ودورها في الإدارة ؛وأن الخطوط التي رسمها فايول" للقائد إداري سليمة و يمكن أن تطبق في نطاق الإدارة العامة بذات الأهمية التي تمثلها في نطاق المشروعات الخاصة .

أما المبادئ الإدارية التي يرى " فايول" أنها تتضمن حسن الأداء للقائد الإداري لدوره إذا ما التزم بها ؛فقد أجملها على النحو التالي :

تقسيم العمل / السلطة و المسؤولية / النظام / وحدة الأمر / وحدة التوجيه / الخضوع / المكافأة
المركزية / تدرج السلطة / الترتيب / المساواة / ثبات الأفراد / الابتكار / روح التعاون و خضوع
المصلحة الخاصة للمصلحة العامة .

إسهامات لوثر جوليك

إذا انتقلنا إلى إسهامات الكاتب الأمريكي لوثر جوليك في تطوير مفهوم القيادة الإدارية من خلال تقديمه للكلمة المشهورة (posdcorb) التي تتكون من الحروف الإنجليزية الأولى لعناوين المهام الرئيسية التي تدرج في اختصاص المدير و هذه المهام هي :

التنظيم / التخطيط / شؤون الموظفين / التوجيه / التنسيق / النشاط المتعلق بالبيانات و الوثائق .
وبالرغم من أن بعض كتاب الإدارة يطلقون على هذه المهام وظائف المديرين نجد فريق آخر يسمونها وظائف القيادة.

ومع اختلاف التسميات لهذه المهام فإنها في الأصل مهام إدارية ولكنها يمكن أن تكون مهام قيادية إذا أحسن المدير استخدامها .

إسهامات ليندول أرويك

في إثراء موضوع القيادة الإدارية من خلال إبرازه لأهمية التفويض ودوره في فعالية القيادة

حيث رأى أن من مقومات التفويض الناجح شجاعة القائد وتوفر الثقة لديه ثبات العمل بالنسبة للمرؤوس وتحديد واجباته؛ لأن عدم تحديد واجبات المرؤوس يؤدي إلى الغموض الذي يؤثر سلبا على روحه المعنوية.¹

النظرية البيروقراطية

لقد أسهم عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر في تطويره لمفهوم القيادة الإدارية من خلال فهمه وتحليله للسلطة التي أقامها على ثلاثة نماذج أساسية: نموذج السلطة الشرعية أو الرشيدة؛ نموذج السلطة التقليدية؛ نموذج السلطة الكاريزماتية، وجعل معيار التمييز بين النماذج الثلاثة هو مصدر الحق أو الشرعية لسلطة القائد.

كما يرى فيبر " أن نموذج السلطة الشرعية هو أكثر النماذج صلاحية في الإدارة.² ومن الإضافات التي قدمها فيبر " في مجال القيادة الإدارية تصوره لأسلوب القيادة الذي يتلاءم مع كل نموذج من نماذج السلطة الثلاثة. ففي ظل نموذج السلطة الشرعية تقوم سلطة القائد الرسمي على اعتقاد المرؤوسين في التنظيم الإداري بشرعية و نظامية القواعد و القوانين التي تحكم التنظيم، وحق قيادته في إصدار الأوامر و التعليمات في إطار هذه القواعد و القوانين؛ وأن المرؤوسين يتبعون هذه الأوامر باعتبارها قواعد رسمية للتنظيم؛ فسلطة القائد الرسمي هنا نابعة من مركزه القيادي. وفي ظل نموذج السلطة التقليدية تقوم سلطة القائد على اعتقاد المرؤوسين بقدسية التقاليد التي تقوم عليها هذه السلطة و حقل الشرعي في ممارسة السلطة على تابعيه؛ فتبعية المرؤوسين هنا تكون لشخص القائد وليس لمركزه الوظيفي .

أما في ظل نموذج السلطة الكاريزماتية فإن سلطة القائد تقوم على اعتقاد المرؤوسين المبالغ فيه بأن القائد يملك صفات شخصية خارقة تجعله يتميز بقوته و تفوقه على الآخرين كما أن المرؤوسين ينظرون إلى أوامر قائدهم على أنها مقدسة وفي ظل هذا الأسلوب القيادي لا يوجد أي مظهر لتفويض السلطة "فكل السلطة يمارسها القائد بنفسه لأنه هو الذي يوجد سلطته ويفرضها وحده .

ومن أبرز المآخذ على النموذج الفيبري أنه يشير فقط إلى البناء الرسمي للتنظيم الإداري؛ متجاهلا العلاقات غير الرسمية التي تتم داخل التنظيمات الرسمية .

ومن خلال ما سبق فإن معظم الدراسات التي تمت في إطار المدرسة الكلاسيكية قد ركزت

¹ Luc Boyer et Noël Equibey, organisation, théories et application, éditions d'organisation, 2ème cd, paris, 2003, p55.

² Carole Hamon et al, Management de l'équipe commerciale, Dunod, 1 ed, paris, 2004, p24.

اهتمامها على تطبيق مبادئ آية على المشكلات الإدارية ويبدو ذلك واضحا من خلال نظرية الإدارة العلمية في محاولة إيجاد التنظيم الفعال وتنسيق نشاط العاملين فيه من خلال المبادئ و التوجهات التي نادى بها أنصار نظرية التقسيم الإداري لترسيد سلوك القادة.

كما اتضح من خلال المعايير التي وضعها" فيبر " لنمط التنظيم البيروقراطي ، و على الرغم من الفائدة المحققة التي تطوي عليها النظريات الكلاسيكية إلا أنها لا تخطو من ثغرات ونقاط ضعف ،وقد رأينا كيف أن هذه النظريات تناولت الظاهرة القيادية ومشكلات التنظيم من منظور واسع افقدها في كثير من الأحيان الدقة التي تتصف بها النظرية كما أنها أغفلت أهمية العلاقات الإنسانية و التنظيم غير الرسمي وتركيزها على الحوافز المادية باعتبارها المحفز للعمال متناسبة أن له رغبات و مشاعر و اتجاهات تحكم سلوكه

المطلب الثاني: القيادة الإدارية في كلال النظريات الحديثة

شهدت العملية الإدارية بعد العقد الثالث من القرن العشرين تحول من حيث الاهتمام حيث تحول إلى الاهتمام الكلي بالفرد العامل ومدى إنتاجيته ؛وصولاً إلى الاهتمام بالعوامل الإنسانية والاجتماعية .ومن بين النظريات ما يلي :

أولاً: مدرسة العلاقات الإنسانية

جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية ببعض المبادئ النظرية و التقنيات لتعطب على المشكلات التي واجهت التنظيمات ولهذا فإن الدراسات التي جاء بها إلتون مايو قدمت أدلة كافية على أن المصنع بعد نسقا اجتماعيا تمارس فيه الجماعات غير الرسمية دورا حيويا ويجب أن ينظر إلى العامل باعتباره كائنا إنسانيا اجتماعيا له حاجاته ورغباته و اتجاهاته ومشاعره و انتماءاته الاجتماعية التي تؤثر في أدائه لعمله.

فقد قام 'مايو' وجماعته عام (1927-1932) بتجارب حول الإضاءة وتأثيرها على الإنتاجية ، ولهذا الغرض كورن مجموعتين :الأولى مجموعة تجريبية و الثانية مجموعة شاهدة ،وبعد أن نقص الإضاءة على الأولى لاحظ ارتفاع الإنتاج في المجموعتين ؛وقام بتجربة على الثانية بعد إدخال

عدة متغيرات تحفيزية كالأجر ،الاستراحة الترفيت ،وقد لاحظ أن أي تغيير في إحدى المتغيرات يؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية ؛ ومن هنا يمكن أن نستنتج أن المعنويات الجيدة للعمال هي نتيجة للعلاقات هذه التجارب أجريت في مصانع "هاوثورن التابعة لشركة ويسترن إيلكتريك.

الأمريكية فبدأت هذه الدراسات من أجل استكشاف العلاقة بين ظروف العمل الفيزيائية و الإنتاجية ثم اتسعت بحيث أصبحت الدراسات تتناول جماعات العمل من حيث البناء و الروح المعنوية ؛ القيم ؛ الاتجاهات ، المعايير و الدافعية .

ومن المبادئ الأساسية التي استمدت من هذه التجارب أن القيادة الإدارية الفعالة هي التي تعمل على تحقيق درجة أكبر من التقارب و التعاون والانسجام بين التنظيم الرسمي و التنظيم غير الرسمي . وكشفت أن الحافز الاقتصادي لا يمثل القوة الدافعة الوحيدة التي يستجيب لها المرؤوسين و إنما تتأثر إنتاجيته بعلاقاته مع زملاؤه في العمل .

وما يؤخذ على هذه النظرية الاهتمام بجانب واحد من جوانب التنظيم وهو العنصر البشري ؛ و أغفلت التنظيم الرسمي وعلى الرغم من ذلك فإنه لا يمكن إنكار ما قدمته هذه النظرية من مفاهيم في مجال القيادة و الإدارة .

تتعلق كل من النظرية التaylorية ونظرة مدرسة العلاقات الإنسانية من فلسفتين مختلفتين . فالأولى تعتبر العامل كسولا ولا يحب العمل ولا المسؤولية ؛ ولهذا يجب أن يجبر على أداء مهامه و يراقب و تسلط عليه عقوبات في حالة الخطأ ؛ أما الثانية فتتظر للعامل على أنه جدير بالثقة يتحلى بالمسؤولية ويمكنه أن يؤدي واجباته دون حاجة لمراقبة خارجية باعتبار أن له ضميرا يؤنبه إذا أخل بها "ومن ثم فإنه لا يحتاج إلا للتوجيه و توفير الظروف الملائمة حتى يمكنه البرهنة على كفاءته .

نظرية التنظيم الاجتماعي

ترى هذه النظرية أن المؤسسة تتكون من مجموعة من الأفراد يتعاونون لتحقيق أهداف شخصية و جماعية بواسطة سلوك منظم ، بالرغم من اختلافاتهم في القدرات و المعتقدات .

فمشكلة التنظيم الإداري حسبها تكمن في كيفية جعل الأفراد يتعاونون لإنجاز وتحقيق الهدف ، وتحقيق رضاهم في نفس الوقت «وحل هذه المشكلة مرتبط بالقيادة الإدارية .

أسهم أرجيرس في تطوير مفهوم القيادة الإدارية من خلال تصويره للتنظيم و الذي يقيمه على عنصرين هما : الفرد و التنظيم الرسمي يو يرى أن هناك تعارضا بين متطلبات الأفراد

العاملين في التنظيم و بين حاجاتهم و متطلبات التنظيم الرسمي وأن هذا التعارض قد يؤدي إلى إحباط العاملين وشجوهم بالفشل مما ينعكس سلبا على الكفاءة التنظيمية كما يرى أن استخدام القيادة الإدارية للأساليب الأمرة و الشديدة قد يصل بالمرؤوسين إلى خلق تجمع غير رسمي .

يجدون فيه ملاذا للتخفيف من أسباب التوتر و الإحباط و الفشل .ومن هنا وجد أن السبيل لتحقيق الكفاءة التنظيمية و إزالة مظاهر الصراع بين الفرد و التنظيم الرسمي ،يكون من خلال استخدام أسلوب القيادة التي تركز اهتمامها على المرؤوسين ،والعمل على توسيع مجال الوظيفة أو الدور الذي يقوم به الفرد و التخفيف من حدة الرقابة ؛وبهذا يشعر الفرد بالاطمئنان و الاستقرار بالعمل ويتاح له المجال لتحقيق نموه ؛وزيادة قدراته الفنية في العمل.

أما ليكرت فيرى أن التنظيم الإداري هو تنظيم إنساني "يتوقف نجاحه على القيادة؛ الاتصالات ؛ الحوافر، عمليات التفاعل و التأثير المتبادل ،اتخاذ القرارات ،تحديد وترتيب الأهداف ،الرقابة ،وفي تحليله لعملية القيادة يرى أن الأسلوب القيادي الذي يحقق أعلى الإنتاجية هو الذي تكون اتجاهات القائد فيه مرتكزة على الاهتمام بالمرؤوسين و النظر لهم على أنهم كائنات إنسانية أكثر منهم أشخاصا يؤدون عملا.

وقد حدد ليكرت " أربع أساليب قيادية :

الأسلوب التسلطي: يعني أن تكون السلطة مركزية هرمية تعتمد على التهديد و العقاب.

الأسلوب التسلطي الخير :يسمح بتفويض السلطة أحيانا .

الأسلوب الاستشاري :يعني إشراك المرؤوسين في تحديد الأهداف .

أسلوب المشاركة: وهو الأسلوب المثالي "ويعني التزام العاملين بأهداف المؤسسة.

نظرية التوازن التنظيمي

ترى هذه النظرية أن المؤسسة نظام تعاوني يوجد بداخله أفراد متحدون متعاونون متحدث

بينهم اتصالات مستمرة مولديهم رغبة في تحقيق أهداف مشتركة .

ومن بين مؤسسي هذه المدرسة هو عالم الاجتماع الأمريكي شيلستر برنارد حيث قدم أفكار ذات قيمة و أهمية كبيرة في مجال القيادة الإدارية ،حيث يرى برنارد تتم عبارة عن نشاط تعاوني يستدعي ضرورة وجود اتصال فعال بين الأفراد لتحقيق هدف مشترك ومهمة القائد هي فهم المجموعة و معرفة مدى تأثيرها على سلوك الأفراد الذين ينتمون إليها و البحث عن المغريات و المشجعات الكافية لتلبية حاجاتهم .

ويرى أن مصدر سلطة القائد لا يكمن في أشخاص السلطة أو في أشخاص يصدرون الأوامر ولكن في القبول أو عدم قبول السلطة من قبل المرؤوسين ،ومن هنا ركز برنارد على دور القيادة في عملية القبول .

وينتمي إلى نفس المدرسة العالم الاجتماعي هربرت سيمون الذي يصور مفهوم

التوازن في التنظيم من خلال إحداث التوازن بين إسهامات العاملين في نشاطات التنظيم المختلفة و المشجعات و المغريات التي يحصلون عليها .

وبالتالي ما يدفع الفرد إلى الانضمام للمؤسسة و المشاركة في تحقيق أهدافها و قبوله لسلطة قائدها هو اقتناعه أن ذلك يسهم في إشباع حاجاته وتحقيق رغباته الشخصية.

رابعا : نظرية " Z' وليام أوشي :

عرف وليام أوشي بدراساته المتعلقة بمقارنة طرق التسيير في الشركات اليابانية و الشركات الأمريكية . إن النجاح الاقتصادي الضخم الذي عرفته العديد من الشركات اليابانية بعد الحرب العالمية الثانية وخاصة بعد الدمار الشامل الذي عرفته اليابان جلب انتباها عالميا لممارساتها الإدارية ؛ فالعلماء الإداريون درسوا الإدارة اليابانية وحددوا الخصائص المؤكدة التي تختلف فيها المنظمات اليابانية عن الإدارة الأمريكية ، فقد شجع المديرون اليابانيون مشاركة العمال في اتخاذ القرارات وليس فقط هذا بل في صناعتها أيضا آخذين بكل أفكارهم و اقتراحاتهم البناءة في العمل ، وركزوا على جودة سلعهم وخدماتهم ، كما عملت الإدارة العليا كمسئول لاتخاذ القرارات أكثر من كونها مصدرا للأوامر وتم تأكيد تدفق المعلومات و المبادرات من الأسفل إلى أعلى ؛ وفي هذا الإطار طور " أوشي " نظرية زاد في الإدارة و التي تحاول تحقيق تكامل الممارسات الإدارية اليابانية الأمريكية و الشكل التالي يبين العناصر المكونة لمحاولة التوفيق هذه :

جدول رقم 01: المقارنة بين التنظيمات الأمريكية و اليابانية وتنظيم (Z).

التنظيم الأمريكي	التنظيم الياباني	تنظيم Z
الاستخدام قصير الأجل	الاستخدام طول الحياة	الاستخدام طويل الأجل
اتخاذ قرار فوري	اتخاذ القرار الجماعي	اتخاذ القرارات بالمشاركة
المسؤولية الفردية	المسؤولية الجماعية	المسؤولية الفردية
الترقية و التقييم السريع	الترقية و التقييم البطيء	الترقية و التقييم البطيء
آليات رقابة واضحة	آليات رقابة ضمنية	رقابة صريحة غير رسمية
المسار الوظيفي المتخصص	المسار الوظيفي غير متخصص	المسار الوظيفي المتخصص
اهتمام جزئي بالعمال	الاهتمام بالعمل كأفراد	الاهتمام بالعمال و أسرهم

المصدر: مراد نعموني، مرجع سابق؛ ص 42.

وقبل الحديث عن النمط 2 في التسيير يجدر بنا تعريف النموذج الياباني تركز الإدارة اليابانية على خمسة محاور أساسية وهي : العنصر البشري وديموقراطية الإدارة، المناخ التنظيمي و بيئة العمل؛ جودة الإنتاج، تتجسد أهمية هذه المحاور الخمسة في تطبيق المبادئ التالية :

- مشاركة جميع العمال في عملية صناعة القرار و تشجيعهم على الابتكار و الإبداع.
- الثقة في الفرد. إذ تؤمن الإدارة اليابانية إيماناً تاماً بقدرة الفرد على العمل باستقلالية و

حسن تقدير الأمور .

- توظيف الفرد مدى الحياة ،فلا يحاول التنظيم الاستغناء عن العاملين فيه إلا في الظروف الاستثنائية و النادرة .مما يعطي العمال شعورا بالأمن الوظيفي .
- المرونة في أسلوب الإدارة و الابتعاد عن الهياكل و النماذج الجامدة كما أن الإدارة اليابانية تنظر إلى مبدأ التخصص نظرة ملؤها الحذر إذ تعتقد بعدم وجود تخصص دائم و جامد للمهام التي يمكن أن يقوم بها الفرد .

- الاهتمام بالعنصر البشري و بحاجاته الفردية و التنظيمية إذ تشجع الإدارة العمال على تكوين علاقات السند الاجتماعي و تطويرهم المهني و تحفيزهم و تطوير سلوكهم و حثهم على التواضع وحب الآخرين و احترامهم و الالتزام التام بالعمل و تحمل المسؤولية .
- تقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة في العمل .
- العدالة و الموضوعية في معاملة العمال .
- التركيز على التعاون و العمل الجماعي باستخدام أسلوب الجماعات لمناقشة القضايا العمل المختلفة و اقتراح حلول لها.¹

- الاهتمام باختيار المشرفين،إذ تضع الإدارة على كاهل هؤلاء التعرف عن قرب على العاملين و خصائصهم و سلوكهم و العمل على بث أنماط السلوك الايجابية لديهم و تطويرها ،وتحفيزهم لتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية الممكنة .
- الاهتمام بالفكر و الذكاء الإنساني فالإدارة اليابانية رغم تركيزها الواضح على دور التكنولوجيا الحديثة و الذكاء الاصطناعي في تطوير العمل وزيادة الإنتاجية لم تهمل الدور الأساسي للإنسان و اعتبرته الأصل في تطوير هذه التكنولوجيا و الاعتراف له بالقدر على استثمارها في زيادة الإنتاجية .
- الترقية بعد قضاء فترة زمنية طويلة في التعيين حيث لا يتم تقييم الفرد أو ترقيته إلا بعد مرور عشر سنوات من تعيينه .
- التقاعد المبكر إذ تعمل الإدارة على إحالة العامل على التقاعد في سن مبكرة 55 عاما و

¹ عبد الكريم بوحفص ؛ تطور الفكر التنظيمي الرواد و النظريات + ديوان المطبوعات الجامعية ؛ الجزائر :2017س259.

تمنحه مكافأة عمل مجزية وذلك إيماناً منها بضرورة إتاحة الفرصة لفئات الشباب لإثبات أنفسهم و كفاءاتهم.

_ الاهتمام بتطوير العلاقات الأسرية في العمل حيث تعتبر الإدارة اليابانية أن الأفراد العاملين في التنظيم يشكلون أسرة واحدة تربط بين أعضائها روابط الولاء و الانتماء و تسودهم الألفة و المودة و التعاون و الانضباطية .
و هكذا تبقى نظرية زاد أهم نظرية ذات مبادئ تسعى معظم المنظمات إلى انتهاجها إلى حد الساعة.

على ضوء ما سبق يمكن القول أن الفكر الإداري السلوكي أسهم إسهاماً فعالاً في إبراز أهمية المورد البشري في العمل ؛ وفتح باباً جديداً للقيادة الإدارية ودورها وأنماطها بدءاً بمدرسة العلاقات الإنسانية التي أولت الاهتمام الخاص بالقيادة الإدارية و الاهتمام بالمورد البشري و تحفيزه معنوياً ومنحه هامشاً من الاستقلالية و الحرية في أداء مهامه دون ضغوطات و تحث فريق واحد تجمع روح التعاون ،على عكس النظرية لتأيلورية التي جاءت بمبادئ قيمة واهتمت بالإنتاج و تحفيز العامل مادياً وكان الحاجة المادية الوحيدة التي يسعى إليها العامل طوال فترة توظيفه ؛ والنظرية البيروقراطية الفيبيرية وما جاءت به من مبادئ و أفكار جديدة تخدم السلطة و قدمت نموذجاً لقيمة الكفاءة و البعد عن العلاقات الشخصية و القرابة في العمل؛ وثليها مدرسة التنظيم الاجتماعي و التوازن الاجتماعي اللذان وجهها الأنظار إلى أهمية النمط القيادي ودوره في تجسيد الكفاءة التنظيمية .

ومع ذلك انتقد الفكر الإداري السلوكي في عدة نقاط من أهمها ما يلي :

- تركيز اهتمامه بسلوكيات المورد البشري وحاجاته النفسية و الاجتماعية و كيفية تحفيزه معنوياً إلى درجة تجاوزه حدود التنظيم وأغفل مدى أهمية وتأثير الجوانب المادية في الأداء و الإنتاجية .

- ركز فقط على أساليب العمل و لم يعطينا كيفية تطبيقها على أرض - باعتبار أن الممارسات و المواقف تختلف من عامل إلى آخر ومن قائد منظمة إلى آخر ما يصلح أن يكون بيروقراطي هنا لا يصلح هناك .

المحاضرة الثالثة : نظريات القيادة الإدارية

إن المخيال الفكري القيادي سمح بظهور عدة نظريات وتقسيمات طبقا لزاوية كل براديغم فكري يحاول أن يثبت مصداقية رأيه في القيادة انطلاقا من عدد لا ينتهي من الافتراضات أو المسلمات أو السمات التي تتوافر في شخص معين يصطلح عليه القائد أو طبقا لظروف و مواقف و تفاعلات معينة يلذا سنعرض في هذا المبحث أهم النظريات و الدراسات التي تناولت هذه السمات القيادية .

نظرية السمات أو الرجل العظيم

تعتبر هذه النظرية من النظريات المبكرة الظهور في إطار المدخل الفردي للقيادة. إذ تعود جذورها لعهد الإغريق والرومان¹ حيث كان الاعتقاد بأن للقادة يولدون ولا يصنعون، وأن القيادة تتكون من خصائص موروثة أو سمات شخصية تميز القادة عن غيرهم؛ فإذا صح القول فإنه مثلا واضحا للاعتقاد بأن هناك نسبة من الناس يولدون ليصبحوا قادة؛ في حين أن هناك نسبة من الناس يولدون ليكونوا أتباعا لقادة فالقدرة الإدارية في رأيهم صفة موروثة تتخلق مع الفرد أي أن السمات القيادية موروثة وليست مكتسبة.

وقد أجريت دراسات متعددة تبحث عن السمات أو المميزات المشتركة بين القادة الناجحين . فقد أجرى "تيد" دراسة ميدانية للتعرف على طبيعة السمات القيادية، منها ما قدمه في كتابه "فن القيادة" سمات أو صفات عشرة لا بد من توافرها لنجاح القيادة وهي: الطاقة البدنية و العصبية، الشعور بالحماس، الشغف بالعلم، المودة، الأمانة، الحكم، المهارة الفنية و البث في الأمور الحسم، الذكاء، المهارة في التعلم و الإيمان؛ وقد أفرد الصفة الأخيرة أكثر من فصل في كتابه².

¹ رضوان شفيق. أصول الإدارة العامة، دار الأجلو المصرية، القاهرة، 1989، ص33.

² خميس السيد إسماعيل؛ القيادة الإدارية، دار عالم الكتاب، القاهرة، 1971، ص46.

إن هذه السمات متعددة إلى درجة يكاد يكون من الصعب توافرها في شخص معين؛ وقد تم توجيه العديد من الانتقادات لهذه النظرية أهمها ما يلي :

أن هذه النظرية لم تفرق بين السمات الموروثة و تلك التي يمكن اكتسابها بالعلم و التدريب و الخبرة كما أهملت أثر الموقف في تحديد السمات اللازمة للقائد.

عدم قدرتها على تحليل السلوك الإنساني و تعميم السمات وإهمال دور الإلتباع .

أن السمات المطلوبة للنجاح في القيادة تتغير من مجال لآخر ومن موقف قيادي إلى آخر.

حقيقة في تلك الفترة كان مقياس القيادة تبعاً لسمات معينة فما يصلح أن يكن قائداً هناك لا يصلح أن يكون قائداً هنا.

ورغم تعدد الدراسات عن اتفاق مجموعة من السمات التي تميز القادة الناجحين إلا أنه لم يتم بعد الاتفاق الكامل في هذا الصدد لذا تحول الاهتمام إلى مداخل نظرية أخرى لدراسة القيادة أخذين بعين الاعتبار البيئة التي يتواجد فيها ظهور القائد و الموقف أو الظرف الذي ظهر فيه و كيفية تفاعله مع الجماعة .

وما نستنتجه أن :

القادة لا يولدون.... بل يصنعون أيضا

النظرية السلوكية

ركز المدخل السلوكي على سلوك القادة والمتغيرات المؤثرة في التصرفات وعمل القادة

ومن بين هذه الدراسات و النظريات نجد :

1 . دراسة وايت وويليت :

وهي أول الدراسات التي أوضحت أن الأفراد يختلفون في رضاهم عن أساليب القيادة .

وقد تمثلت هذه الدراسة في إجراء تجربة على عدد من التلاميذ في سن العاشرة +حيث قسم

التلاميذ إلى مجموعات يشرف على كل منها قائداً ب يتبع أسلوباً قيادياً محدداً وفق تعليمات القائمين على التجربة؛ فتم تطبيق ثلاث أنماط من السلوك القيادي هي:¹

الأسلوب الأوتوقراطي / الأسلوب الديمقراطي / الأسلوب التسيبي.

في الأسلوب الأوتوقراطي، احتفظ القائد بجمع القرارات في يده وبما في ذلك تحديد الأنشطة و الإجراءات وتوزيعها على الأفراد وعدم إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات كما استخدم أسلوب الثواب و العقاب، وكان القائد محور الاتصالات في المجموعة التي يقودها انطلاقاً باتباعه مجموعة من السلوكيات.

بينما الأسلوب الديمقراطي؛ فكان عكس الأسلوب الأول حيث تم اتخاذ القرارات جميعها بمشاركة المجموعة وتشجيعها واستخدام العقاب و الثواب بصورة موضوعية، وكانت هناك حرية أكبر في الاتصال و التفاعل بين الأفراد .

أما الأسلوب التسيبي فترك القائد الأمور و اتخاذ القرارات وتوزيع العمل للمجموعة عو لم يقم بأي جهد في توجيههم أو متابعة عملهم ولم يقدم المدح أو النقد لأحد.

وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:²

- تميزت المجموعات التي أتبع معها الأسلوب الأوتوقراطي بأعلى إنتاجية .

- تميزت المجموعات التي أتبع فيها الأسلوب الديمقراطي بدرجة أعلى في نواحي الابتكار «الدافعية الثبات في مستوى الأداء، روح الفريق؛ التفاعل الاجتماعي، الرضا في العمل مقارنة بالمجموعات الأخرى.

و المجموعة التي أتبع فيها الأسلوب التسيبي تميزت بالانخفاض في جميع النواحي السابقة.

2. دراسة جامعة أوهايو

بدأت دراسات جامعة أوهايو من طرف كل من " شارل ؛ ستوغديل وفلايشمان حول فعالية القيادة الإدارية و أساليبها على أداء المجموعات، حيث قام الباحثون بتصميم مجموعة من الاستقصاءات

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال دار الحامد؛ عمان، د س ، 202.

² LIPPIT .R &WHITE .R. UNE ETUDE EXPERIMENTALE DU COMMANDEMENT ET LA VIE DES GROUPES . I N A LEVY ED PSYCHOLOGIE SOCIAL . TEXHES FONDAMENTAUX . DUNOD . PARIS .1972.P114.

تضمنت أسئلة حول الأفعال و التصرفات و الوظائف التي يؤديها القائد؛ ووزعت على المرؤوسين في أنواع مختلفة من المنظمات الصناعية و الخدمية؛ وتوصلوا إلى وجود بعدين للسلوك القيادي هما¹ : التركيز على المهمة: وينطوي هذا البعد على تحديد القائد لدوره ودور المرؤوسين بصياغة مهام و أساليب العمل، تحديد علاقات العمل وقنوات الاتصال.

بعد التركيز على الموارد البشرية: وهنا يهتم القائد بصفة مركزة على العلاقات الإنسانية مع المرؤوسين محاولا تقويتها من خلال تشجيع الاتصالات في الاتجاهين، وإشراكهم في صنع القرار، وينمي جوا من الصداقة؛ الثقة؛ العدالة، الاحترام و التقدير مركزا على خفض التوتر و جعل الوظيفة أكثر راحة وخلصت الدراسة أنه يمكن للقائد أن يظهر بمستويات مختلفة من الاهتمام بالعمل و في نفس الوقت بالعاملين و القائد الفعال هو الذي يجمع درجات عالية من البعدين معا لأن الجمع بين الاهتمام بالعمل و الاهتمام بالعاملين في آن واحد يؤدي إلى أداء أفضل و رضا وظيفي أكبر عند المرؤوسين .

3. دراسة ميتشغان

قام مركز الأبحاث التابع لجامعة ميشيغان بدراسات حول القيادة لتأكيد الفروق الموجودة بين سلوك القادة الأكثر و الأقل فعالية + حيث قام الباحثون بدراسة أربعة وعشرون فوجا من الأفواج الخاصة بالعمل في إحدى شركات التأمين، وقسمت هذه الأفواج إلى قسمين، يتميز القسم الأول بإنتاجية عالية بينها يتميز القسم الثاني بإنتاجية منخفضة ثم قورن كل فوج من القسم الأول يفوج من القسم الثاني يمانته في نوع العمل و في عدد العمال و اختصاصاتهم، وبعد ذلك درست الفروق الموجودة بين الأفواج في السلوك القيادي؛ بواسطة إجراء استجابات مع قادة و مرؤوسي الأفواج؛ وهكذا توصلت إلى النتائج التالية:

- تتميز الأفواج ذات الإنتاجية العالية بأن مشرفيها يهتمون بالجوانب الإنسانية؛ ويمارسون الإشراف المهتم بالعاملين؛ ولقد سمي بأسلوب القيادة المهتم بالعاملين + حيث أهتم هذا الأسلوب القيادي بمشاعر المرؤوسين و راحتهم. ويأخذ الشكل العام الذي لا يهتم بالتفاصيل ودقائق الأمور الخاصة بالعمل «أي النظرة إلى العمال نظرة إنسانية وإشراكهم في اتخاذ القرارات .

- الأفواج ذات الإنتاجية المنخفضة تتميز بأن مشرفيها يهتمون بالإنتاج و العمل؛ ولقد سمي بأسلوب القيادة المهتم بالعمل حيث يهتم هذا الأسلوب القيادي بالعمل و الإنتاج

¹ إبراهيم حسن بلوط، المبادئ و الإتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات؛ دار النهضة العربية، بيروت، 2005 م 431.

،الإجراءات ،طرق الأداء ،وعدم وجود مدخل علمي لتحفيز القادة على الأداء الفعلي و عدم إشراكهم في اتخاذ القرارات .

4.دراسة جامعة هارفارد

على الرغم من أن المصدر الذي جمع بين دراسات أوهايو وميشيغان وهارفارد واحد إلا أن مدخل فريق باحثي هارفارد يختلف قليلا .

حيث أن بليز و سلاتر اعتمدا في بحثهما للقيادة على دراسة مجموعات صغيرة غير واقعية داخل المعمل من خلال ملاحظة سلوكهم بواسطة ملاحظين ،وقام " بليز" بدراسة ثلاثين مجموعة تجريبية لحل المشكلات في مجال العلاقات الإنسانية وظهر نوعان من القادة في هذه التجربة هما :

القائد ذو المشاعر الاجتماعية :وهو الذي يمكن الآخرين من التعامل معه و التقرب منه دون

حواجز و التحدث معه ،ويسعى إلى تقديم كل الدعم و المساعدة لهم ، ويعمل على فض

النزاعات فيما بينهم ويسعى جاهدا للتغلب على الصراعات الناشئة داخل المجموعات للحفاظ على تماسكها .

قائد المهمة : يمدهم بالأنظمة و الاقتراحات المتتالية ويكون همه إنجاز العمل و يحاول أن يحقق الأهداف من خلال ممارسة الضغوط على العاملين مما يولد الكراهية و التذمر لدى بعضهم .

ومن خلال ما سبق نلاحظ أن النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة جميعها تنادي

بأهمية التوازن في الاهتمام بكل بعدي العمل و الأفراد دون أن يطغى أحدهما على الآخر كي تحقق المنظمات أهدافها و يحقق الأفراد أهدافهم أيضا بقناعة و رضا و هو ما يجب على القادة العمل تطبيقه .

النظرية الموقفية

إن هذه النظرية تركز على التفاعل الذي يحدث بين القائد و الموقف الذي يكون فيه ؛

ويمكن تعريف القيادة وفقا للموقف بساطة على أنها: "أسلوب عمل يقوم به القائد لتحريك

المجموعة و التنسيق بين أفرادها لأداء مهمة معينة بفاعلية و إيجابية مع إدراك الجماعة لأهمية هذا الأسلوب المستخدم.¹

¹ جمال إبراهيم ؛ كيف تؤثر في الآخرين - أساليب و فنون القيادة ، دار الحرية للنشر والتوزيع ،القاهرة ،2003

ومن أهم نظريات المدخل الموقفي ما يلي :

1. النظرية الموقفية لفيدلر

أسهم فيدلر في تحليل مفهوم الموقف الإداري من خلال تحليله وتقييمه لمجموعة واسعة من الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الإدارية، ومن خلال دراساته و أبحاثه التي أجراها و امتدت من عام 1951 إلى عام 1967؛ وقد تركزت كل الجهود التي قام بها حول معرفة السمات التي تحدد مدى الصلاحية للقيادة، ومدى تغيير هذه السمات و اختلافها تبعاً لتغيير

و اختلاف الموقف هو الظروف التي تواجه القائد ذلك لأنه وحده يتحمل المسؤولية¹

وبالتالي على القائد أن يكيف نفسه مع طبيعة الموقف وأن مدى مناسبة الموقف للنمط القيادي مرهون بتوفر ثلاثة ظروف وعوامل رئيسية وهي:

العلاقة بين القائد و التابعين: أي تقبل التابعين للقائد و ارتياحهم له ؛ ويعتبر " فيدلر " هذا العامل من أهم العوامل الموقفية لأنه يدل على استجابة التابعين للقرارات التي يأمر بها القائد؛ كما أن لهذه العلاقة تبين مدى الثقة المتبادلة بين القائد و التابعين؛ فكلما كانت العلاقة بين القائد و التابعين قوية ومبينة على أساس الثقة و الإخلاص للمنظمة و السعي لتحقيق أهدافها بكل أقصى الطاقات و العكس في حالة وجود علاقة ضعيفة فانه يدل على خطر يهدد المنظمة و يحدث شرخ في كيانها و مبادئها ويعرقل تحقيق الأهداف في الأجل المحدد لها .

هيكلية المهام: أي مدى وضوح الأهداف و العمل و الواجبات الملقاة على عاتق التابعين "وتحديد طرق و أساليب العمل و معايير ومقاييس الأداء و لكي ينجح القائد في عمله ويقوم به بسلاسة يجب أن تكون متطلبات العمل واضحة للجميع.

سلطة القائد الوظيفية: وتعني درجة القوة في مركز القائد لأداء مهامه المتعلقة بالصلاحيات الممنوحة له في منح المكافآت، وإيقاع الجزاءات عليهم وتفويض بعض الصلاحيات لهم ؛ ويرى فيدلر " أن ارتفاع مستوى العوامل الثلاثة السابقة يجعل المواقف التي يمر بها القائد مناسبة له من حيث قبول تابعيه له ؛ومهام العمل واضحة وتمتع القائد بسلطة قوية كما أن العكس صحيح في حالة السلطة غير الرسمية التي تؤثر على سلطة القائد الرسمية التي يكتسبها شخص تخوله الجماعة كي يكون قائدها الغير رسمي.

¹ FIEDLER F .ATHEORY OF LEADERSHIP EFFECTIVENESS.MC GAW –HILL.NEW YORK .197.P14.

وهكذا يتضح أن المنهج الذي قدمه 'فيدار' لتحليل الموقف قد أسهم في توضيح عناصر الموقف، ومتطلبات كل عنصر حتى يسهل على القائد إحداث تغيير في هذه المتطلبات أو بعضها لخلق الموقف الملائم لنمطه القيادي .

2. نظرية هيرسي و بلانشارد 1972 .

طور كل من هيرسي و بلانشارد النظرية الموقفية ذات الأبعاد الثلاثة وهي :

الاهتمام بالعاملين / الاهتمام بالعمل / النضج الوظيفي.

وقد أكدنا على متغير واحد وهو مستوى النضج الوظيفي للمرؤوسين "بإختلاف المتغير يختلف أسلوب القيادة الذي يجب اعتماده «لذلك أطلق على هذه النظرية 'نظرية النضج بحج الولية' أو 'دورة الحياة للقيادة' " فبعد أن أكدت الدراسات على اعتماد بعدي الاهتمام بالسلوك الإنساني و الاهتمام بالعمل في العمل الإداري يقام الباحثان بالاهتمام بعامل آخر وهو النضج الوظيفي للتابعين لأهميته في تحديد مدى نجاح أو فشل النمط القيادي و المقصود بالنضج الوظيفي للتابعين هنا قدرة الأفراد على إنجاز المهام المحددة . ويميز " هيرسي و بلانشارد" نوعين من النضج هما :

نضج في العمل الكفاءة :ويقصد به قدرة الجماعة على تحديد أهداف معينة لتحقيقها ورغبتهم

وقدرتهم على تحمل المسؤولية ومدى خبرتهم ومستوى تعليمهم وهذا يعني مدى كفا عنهم في إنجاز الأعمال .

النضج النفسي :ويقصد به مستوى الثقة بالنفس وتقدير الذات بالنسبة لأداء العمل المطلوب. ويمر النضج الوظيفي للتابعين بأربعة مراحل تسمى مراحل النضج الوظيفي وهي على النحو التالي :

مرحلة النضج الأولى :يكون الموظف جديدا في عمله و في علاقاته بحيث لا يعرف عمله الذي سوف يقوم به ؛ولا يعرف رؤسائه وزملاءه في العمل ولا يعرف أهدافه ورسالة المنظمة.

ويكون الموظف غير قادر على القيام بالأعمال المطوية منه ،وتكون درجة استعداداته لتحمل المسؤولية محددة ومن ثم فإن القائد الإداري في هذه المرحلة يكون لديه اهتمام عالي بالإنجاز واهتمام منخفض بالأفراد.

مرحلة النضج الثانية : مع مرور الوقت ونتيجة لاكتساب الموظف الخبرة و المهارة من عمله

الجديد؛ ونتيجة لاحتكاكه مع رؤساء العمل وزملاءه نجد أن الموظف قد ينتقل إلى هذه المرحلة وبذلك تكون لديه القدرة على القيام بالأعمال المناطة به ولكنها تكون متدنية إلا أن لديه بعض الاستعداد لتحمل المسؤولية وفي هذه المرحلة فإن القائد الإداري يكون لديه اهتمام عالي بكل من الأفراد و الإنجاز .

مرحلة النضج الثالثة: مع مرور الوقت يصبح الموظف في هذه المرحلة قادرا على القيام بالعمل بشكل جيد وقادرا على تكوين علاقات إنسانية مع العاملين؛ ومع ذلك قد يفقد إلى بعض الشيء من الثقة بالذات وعدم الأمان نتيجة لازدياد المسؤولية الملقاة عليه وفي هذه المرحلة يكون القائد الإداري لديه اهتمام عالي بالأفراد واهتمام قليل بالإنجاز .

مرحلة النضج الرابعة: يصبح الموظف في هذه المرحلة قد اكتملت قدراته بشكل كبير ،فتكون معلوماته ومهاراته واستعداداته للقيام بالعمل في أحسن صورة ،ويكون تواقا لتحمل المسؤولية نتيجة لازدياد ثقته بنفسه وولائه نحو التنظيم ،وفي هذه المرحلة يكون القائد الإداري لديه اهتمام منخفض بالإنجاز و الأفراد وذلك يتناسب مع نمط التفويض حسب هذه النظرية .

القائد هنا يعتمد الأسلوب القيادي مناسباً لمستوى النضج الوظيفي للتابعين مع مراعاة الاهتمام بالعمل و العاملين ،وهذه الأساليب هي:

أسلوب الأمر الموجه : يتميز هذا الأسلوب بعدم القدرة و الرغبة أو الثقة لدى التابعين بالتنظيم ،ويتميز بالعناية العالية بالعمل و انخفاض العناية بالعاملين¹ (نضج متدني) .

أسلوب الإقناع و التدريب: يهتم القائد في هذا الأسلوب على الإنتاج و العمل بإقامة علاقات إنسانية مع العاملين ولكن سبب الاختلاف بينهم أن القائد يطرح أفكاره المضمرة تنفيذها بقصد التنبؤ من قبل العاملين (نضج منخفض إلى معتدل) .

أسلوب المشاركة و المساندة: العاملون في هذا المستوى لديهم القدرة ولكنهم غير مهتمين لعمل ما يطلبه القائد وذلك لسبب قلقهم من القائد علما بأنهم متمكنون ولديهم القدرة و الكفاءة ولكن لا يوجد لديهم

¹ حسن ماهر محمد صالح؛ القيادة - أساسيات ونظريات ومفاهيم دار الكندي،الأردن،¹ عمان: 2004 ص62

الاستعداد الكافي للعمل ولا توج تلك الحماسة و الرغبة الشديدة في انجاز المهام المنوطة بهم ؛لذا فإن عدم التوجيه معهم فعال¹ (نضج من معتدل إلى عالي).

أسلوب التفويض :العاملون هنا لديهم الاستعداد والقدرة ويتمتعون ببنقة عالية للقيام بما يكفلون به من أعمال وهذا ما يحتم على القائد اهتماما منخفضا بكل من التوجيه و العلاقات الإنسانية (نضج عالي).

3. نظرية المسار و الهدف

قام كل من روبرت هاوس و تيرانس مينشيل بتطوير هذه النظرية اعتمادا على نظرية التوقع لفروم التي تؤكد أن دافعية المرؤوس لاختيار سلوك أو مسار معين تتوقف على ما يتوقعه من نتائج ذلك السلوك :فهو يقيم النتائج المتوقعة للسلوك ثم يختار السلوك الذي يتوقع أن يحقق له أقصى إشباع ممكن وباستعمال تعبير المسار- الهدف يرى "هاوس" أنه يمكن للقائد التأثير على مسار المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال مساعدتهم ودعمهم بما ييسر تحقيق أهدافهم الشخصية ،واقترح "هاوس" أن قدرة القائد على التأثير في مرؤوسيه تعتمد على عنصرين أساسيين هما :

عنصر المسار :ويتمثل في توضيح القائد لها ومساعدتهم في إنجاز أهدافهم الخاصة بالموازنة مع أهداف المؤسسة .

عنصر الهدف :ويتمثل في تأكيد القائد العلاقة الموجودة بين الأهداف الخاصة للمرؤوسين وأهداف المؤسسة وذلك بزيادة عدد وأنواع المكافآت التي يتحصل عليها المرؤوسين لتحقيق أهداف العمل.

كما تفترض النظرية وجود عوامل موقفية تؤثر في العلاقة السائدة ما بين القائد و المرؤوسين وأدائهم وتتمثل هذه العوامل فيما يلي² :

خصائص المرؤوسين :وتتمثل في قدرة المرؤوسين وإدراكهم لها لإنجاز الأعمال بصورة متقنة

الحاجات و الدوافع :تؤثر الحاجات والدوافع المختلفة التي تسيطر على المرؤوسين وعلى سلوك القائد .

خصائص بيئة العمل :وتتضمن :مهام المرؤوسين ومدى وضوحها أو غموضها.

جماعة العمل :تؤثر في اتجاهات المرؤوسين و قناعاتهم .

¹ علي أحمد عبد الرحمن عياصرة ؛القيادة و الدافعية في الإدارة التربوية ؛ دار ومكتبة الحامد ؛ الأردن؛عمان ،2004، ص72.

² صلاح الدين عبد الباقي ،السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر ،الدار الجامعية ،الإسكندرية،القاهرة :2008 ص

العوامل التنظيمية: أي السياسات الإدارية و الإجراءات و القواعد التنظيمية؛ وهي تؤثر في سلوك القائد من حيث قدرته على التكيف مع العمل السائد في المؤسسة .
ويوجد أربعة أساليب للقيادة الإدارية في هذه النظرية هي :
القيادة الموجهة :وتتميز بتحديد القائد واجبات المرؤوسين و إرشادهم وتوجيههم كما يوضح لهم القواعد و الضوابط و التعليمات الضرورية لإنجاز العمل .
القيادة المساعدة :ويكون الاهتمام هنا بالدرجة الكبيرة للمورد البشري في المؤسسة من حيث مشاعرهم وراحتهم ومعاملتهم باحترام.

القيادة المهمة بالإنجاز : ويقوم القائد هنا بتحديد الأهداف للمرؤوسين وتوقعاته بأن يبذلوا أقصى الجهود لتحقيقها وفي نفس الوقت يظهر لهم ثقة كاملة بهم و قدرتهم على تحمل المسؤولية.
القيادة المشاركة :وفي هذا الإطار يمنح القائد المرؤوسين فرصة المشاركة و تقديم الاقتراحات فيما يتعلق بعملية اتخاذ القرارات.
وضمن هذه النظرية فإن سلوك القائد الذي يتأثر بخصائص المرؤوسين وبيئة العمل "يؤثر في درجة و إدراك قوة جذب الفعل و التوقعات التي يمكن أن تؤدي إلى درجة عالية من الدافعية و الرضا و الأداء.

4. نظرية وليام ريدن

قام وليام ريدن بتطوير الشبكة الإدارية التي قدمها كل من بليك وموتون" وذلك بإضافة بعد جديد وهو عد "الفاعلية" و الذي يعرّفه بأنه" الدرجة التي ؛ يصل فيها المدير للمخرجات المطلوبة من وظيفته"¹ وبالتالي أصبحت الأبعاد الثلاثة المستخدمة في تحديد الأنماط القيادية على النحو التالي :
يعد المهمة :أي الحد الذي يمكن أن يقوم به القائد ١ إداري أتى. جيه قدرات العاملين معه لتحقيق الهدف .

¹ موقف بن محمد عبد الرحمن الحريري ؛ نمط السلوك القيادي وفق نظرية هيرسي و بلانشارد وعلاقته بنضج التابعين من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائهم بمدينة مكة المكرمة ، أطروحة دكتوراه ؛ جامعة أم القرى ؛ الرياض، 2003، ص34.

بعد العلاقات أو التوجه نحو العلاقات :و هو الحد الذي يمكن أن يقوم به القائد الإداري لإيجاد علاقات عمل شخصية مع العاملين تتحلى بالثقة المتبادلة ويراعي القائد آراء العاملين و يقدرها.

بعد الفاعلية :وهو الحد الذي يصل إليه القائد الإداري لتحقيق أهدافه .

وقد نتج من إضافة بعد الفاعلية التوصل إلى ثمانية أنماط من القيادة تنتج من أربعة أنماط كامنة، بحيث إضافة عنصر الفاعلية لهذه الأنماط الكامنة يؤدي إلى إظهار أربعة أنماط أكثر فاعلية ،وأربعة أنماط أخرى أقل فاعلية و الأنماط الأساسية هي :المتكامل ؛المتفاني المنتمي ؛المنفصل

و الأنماط الأكثر فاعلية هي :التنفيذي ،المطور ،الإداري ،البيروقراطي ؛و الأنماط الأقل فاعلية هي :الموفق ،المجامل ،الأتوقراطي ،الإنهزامي ،وسيتم شرحها على النحو التالي :

بداية :الأنماط الأكثر فاعلية: ومنها مايلي :

النمط البيروقراطي :القائد في هذا النمط غير مهتم بالعمل أو العلاقات الإنسانية ،إلا أنه لا يصرح بذلك .واهتمامه بالأنظمة و التعليمات هي التي تحدد فعاليته .

النمط المنمي :القائد هنا يضع ثقته في العاملين معه «ويحرص على تنمية قدراتهم وتهيئة المناخ المناسب لهم من أجل أن يصل بهم إلى مستوى عال من الرضا الوظيفي لتحقيق إنتاج مرتفع وهو نمط فعال .

النمط التنفيذي :القائد يعتز بثقته ولديه اهتمام بالعمل على المدى القريب و الطويل وتظهر فاعلية القائد في شحذ الهمم لتحقيق ما يريده .

النمط الإداري :القائد في هذا النمط يضع ثقته في الأفراد مع اهتمامه الكبير بالعمل وهو نمط القائد الفعال .

نليها :الأنماط الأقل فاعلية: منها مايلي :

النمط الانهزامي :القائد في هذا النمط لا يعطي اهتماما بالعمل ولا بالعلاقات الإنسانية و يلاحظ الأفراد هذه الروح الانهزامية من القائد «ونتيجة لذلك تقل الروح المعنوية لدى الأفراد ويقل ولاؤهم و أداؤهم للعمل

النمط المجامل :القائد يهتم بالعلاقات الإنسانية للأفراد ويجعلها في مقدمة أولوياته ،ولأن القائد يحرص على الظهور بالمظهر الحسن و اهتمامه بالعلاقات الإنسانية للأفراد تقل فعاليتها تبعاً لذلك لأنه لا يوجه أي اهتمام بالإنتاج.

النمط الأوتوقراطي: القائد يهتم بالعمل الحاضر دون النظر إلى أي اعتبارات أخرى كما أنه غير مهتم بالعلاقات الإنسانية مع الأفراد ويجبرهم على العمل.

النمط الموفق: القائد لديه اهتمام عال بالعمل ولكنه يحرص على التوفيق بين رغبات الأفراد و أهمية العمل، وهذا سبب فقده عنصر الفاعلية لأنه يحدد جزء من أهداف العمل خشية وقوع مشاكل.

5. نظرية فروم و يتون

طورت هذه النظرية من طرف فيكتور فروم و فيليب يتون¹ وهي تتناول كل من صنع القرار ونظرية القيادة بحيث توضح كيف يجب أن يصنع القادة قراراتهم، ويمثل هذا النموذج نظرية تفاعلية للقيادة بحيث يفترض أنه لا يوجد أسلوب قيادة واحد مناسباً لكل المواقف. وقد قامت هذه النظرية على سمتين أساسيتين في قرار القائد هما جودته وقبوله، أما جودة القرار فتعني أثره على مستوى أداء المرؤوسين أو أما قبول القرار فيشير إلى مدى التزام أعضاء المجموعة بتنفيذ القرار وحدد فروم و يتون " خمسة أساليب لصنع القرار مع سلسلة من الأسئلة التشخيصية لتحديد أسلوب القيادة الإدارية المناسب وذلك كما يلي :

أسلوب القائد الأوتوقراطي "أ": يقوم القائد بصنع القرار منفرداً اعتماداً على المعلومات المتاحة لديه عن المشكلة المطروحة .

أسلوب القائد الأوتوقراطي "ب": يقوم القائد بجمع البيانات الضرورية من المرؤوسين ثم ينفرد وحده بصنع القرار .

أسلوب القائد الاستشاري "أ": يقوم القائد بإعلام المرؤوسين بالمشكلة بصفة فردية ويحصل على آراء ومقترحات كل مرؤوس وهنا لا يكتفي القائد بتجميع المعلومات وإنما يأخذ بآراء و مقترحات العاملين وبعد ذلك ينفرد القائد بصنع القرار النهائي .

أسلوب القائد الاستشاري "ب": يقوم القائد بإعلام المرؤوسين كجماعة بالمشكلة وليس كأفراد ويحصل على آرائهم و مقترحاتهم كجماعة وبعد ذلك ينفرد هو بصنع القرار النهائي .

أسلوب الفريق: يقوم القائد بإعلام مرؤوسيه بالمشكلة جماعة تن يجمع آراءهم و البدائل التي يقترحونها، ويقود عملية مشاورهم ومناقشتهم لتقييم المقترحات المختلفة التي قدموها «ويصلوا في النهاية إلى اتفاق حول الحل و القرار النهائي أي صنع القرار الجماعي .

6. نظرية تاننباوم و سكلر و مازريك

¹ YVAN BAREL ET CHRISTIAN GUYON ,UNA LEADR DES STYLES DE MANAGEMENT .REVUE FRANÇAIS DE GESION ,N 14.PARIS , 1999.P45.

لخص كل من تانتباوم، سكلر و مازاريك¹ الموقف من خلال تحليلهم لكيفية اختيار نمط القيادة بالقول أن هناك ثلاث مجموعات من القوى تهم القائد في اختياره للنمط القيادي العملي و المرغوب به أو النمط القيادي الذي يلاءم متطلبات الموقف الذي يواجهه و هذه المجموعات هي :

القوى الكامنة في القائد :وأهمها قدرته على تقييم الظروف وميوله و اتجاهاته القيادية ومدى ثقته بنفسه و بمروسيه .

القوى الكامنة في المرؤوسين :وأهمها حاجاتهم للاستقلالية ؛ولتحمل المسؤولية في اتخاذ القرار ،ومدى إحساسهم بأهمية المشكلة التي تواجه قائدهم و مشاركته في حلها ودرجة ارتباطهم بأهداف المنظمة وفهمهم لهذه الأهداف وهذه القوى الكامنة كلما فهمها القائد كلما كان اقدر على تحديد النمط القيادي الذي يتلاءم مع متطلبات الموقف الذي يواجهه.

القوى الكامنة في الموقف :وأهمها نمط التنظيم وفلسفته ؛ مدى فاعلية المجموعة العاملة المرتبطة بالموقف ومدى فاعليتهم في حل المشاكل ء طبيعة المشكلة التي خلقت الموقف ودرجة تعقدها الوقت المتاح لإيجاد الحل الملائم للمشكلة.

ويتضح من التحليل السابق أن الباحثين الثلاثة أبرزوا العوامل و الاعتبارات الهامة التي تؤثر في الموقف والتي يمكن للقائد على ضوءها تحديد النمط القيادي الأكثر ملائمة لمتطلبات الموقف الذي يواجهه ؛ وهم بهذا التحليل وضعوا أمام القادة الإداريين قاعدة أساسية مفادها أن على القائد أن يستخدم النمط القيادي الذي يتلاءم مع عناصر الموقف الذي يواجهه بعد إدراكه لمتطلبات كل عنصر ، وأن استخدامه للنمط القيادي الملائم كفيلا بتمكينه من النجاح و تحقيق نتائج ايجابية.

7. نظرية روبرت جولمبيوسكي

يعتبر التحليل الذي قدمه "جولمبيوسكي للمدخل الموقف من أحسن التحليلات لشموله ؛وفي بداية تحليله لعناصر الموقف الإداري رأى أنه من الثابت وجود ثلاثة أنماط للسلوك القيادي هي :الأوتوقراطي ،الديموقراطي ؛الحر ،غير أنه لا يمكن الجزم أن هناك نمطا قياديا أفضل من غير لأنه قد يصبح الفرد ديموقراطيا في ظروف يتحول إلى أوتوقراطي .

وهذا يعني أن النمط القيادي الذي يمكن أن يستخدمه القائد يتغير حسب الموقف وأن هناك ظروف وعوامل تتحكم فيه منها :

¹ نواف كنعان ؛ القيادة الإدارية ، دار العلم و الثقافة للنشر و التوزيع ؛الأردن؛عمان :2006 صص359.

شخصية المرؤوس : فهناك من التابعين من يميلون بطبيعتهم إلى الخضوع إلى السلطة ويميلون بشكل أفضل في ظل قيادة تسلطية وقد يصيروا مهملين إذا منحوا حرية كبيرة .

خصائص العمل : العمل البسيط غير المعقد تناسبه القيادة التسلطية أما العمل المعقد الذي يحتاج إلى التعاون ويحتمل أكثر من حل واحد فتناسبه القيادة الديمقراطية إذ أن استخدام القائد لنمط القيادة التسلطي في مثل هذا العمل قد يؤدي إلى ظهور فوران عاطفي بين الموظفين .

أدوار العمل :ويمكن تقسيمها إلى :

أدوار خاصة بالقائد :كتحديد الأهداف العامة للتنظيم .

أدوار خاصة بالمرؤوسين :مثل كيفية استعمال آلة معينة .

أدوار مختلطة بين القائد ومرؤوسيه :وهي أعمال يمكن أن يقوم بها القائد أو المرؤوسين أو كلاهما .

خصائص جماعة العمل :الجماعة العاملة تخلق لنفسها وبنفسها قواعد وأهداف فهي بذلك تلعب دورا كبيرا في نجاح كل نمط من الأنماط القيادية الثلاث فإذا شعرت جماعة العمل بأن قائدها لا يشبع حاجاتها بحثت لها عن قائد غير رسمي وهذا يؤدي إلى نقص الإنتاج .

وهكذا يتضح كيف أن ما قدمه " جولمبيوسكي " قد أسهم في إلقاء الضوء على عناصر الموقف القيادي ومتطلباته.

4 - نظرية الشبكة الإدارية

إن نظرية الشبكة الإدارية من أكثر نظريات القيادة المعروفة و لقد استطاع بليك و موتون تطوير هذه النظرية وإيجاد أسلوبيين لسلوك القائد من خلال توظيفهما نتائج دراسات أوهايو و ميتشيغان حول القيادة الإدارية ؛ووضعا مخططا ذكيا للتعامل مع بعدي القيادة وهما: الاهتمام بالأفراد / الاهتمام بالإنتاج.

حيث استطاع الباحثان توضيح هذين الأسلوبين على صورة شبكة ذات محورين تظهر عليها الأساليب المختلفة للقيادة +حيث قسما كل بعد من هذه الأبعاد إلى تسع درجات من الاهتمام للحصول على واحد وثمانين نمطا قياديا ؛ولكنهما اهتما بخمسة أنماط للقيادة بحسب موقعهما على الشبكة وذلك عن طريق قراءة إحداثيات ذلك النمط.

وهذه الأساليب الخمسة هي :

1.1 أسلوب القائد المنسحب التسيبي: الذي يبدي اهتماما منخفضا وضعيفا بكل من الأفراد و الإنتاج و أن القادة هنا لا يساهمون في تحقيق أهداف المنظمة أو حتى الجماعة وذلك لأن القائد ينسحب من العملية القيادية ويتنازل عن حقوقه وواجباته ولا يهتم بمشاعر الناس و لا يهتم الأداء و إتمام العمل.

9.1 أسلوب القائد الاجتماعي: الذي يبدي اهتماما عاليا بالمرؤوسين و اهتماما ضعيفا بالإنتاج الأمان و الراحة لإرضائهم كما يتجنب إعطاء الأوامر لمرؤوسيه خوفا من تلقي إجابات غير مرغوب فيها ومثل هذا الأسلوب لا يحتمل أن يؤدي إلى التفكير الخلاق الذي تحتاجه المنظمة.

9 أسلوب القائد المهتم بالإنتاج: يعبر هذا النمط عن اهتمام كبير بالإنتاج وتحقيق النتائج العالية حتى ولو تم ذلك على حساب العاملين +حيث يقل الاهتمام بهم إلى درجة كبيرة، ويعكس هذا النمط المبادئ التي نادى بها "تايلور" في نظريته الإدارة العلمية «ويؤمن القادة الإداريين بوجود استخدام السلطة مع المرؤوسين لإنجاز العمل و أهمية فرض أساليب الرقابة الدقيقة على أعمالهم ودائما ما يضعون تحقيق النتائج وكأنه الهدف الوحيد الذي يسعون إليه حتى ولو تم ذلك على حساب العاملين و مشاعرهم .

9.9 أسلوب إدارة الفريق: إن القادة الذين ينتمون إلى هذا الأسلوب يولون عناية فائقة و اهتماما كبيرا لكل من بعدي الإنتاج و العاملين و أن الركيزة الأساسية لتحقيق الأهداف الإنتاجية يكون عن طريق العمل الجماعي، عن طريق تحقيق طموح العاملين وتحفيزهم .

5.5 أسلوب القيادة المتوازنة: ويكون فيه الاهتمام معتدل بين البعدين "ففي بعض المواقف يلجأ القادة المنتمون إلى هذا الأسلوب 9. 1 وذلك عندما يشعرون باحتمال مواجهتهم للمتعاب من جانب العاملين. وإذا هدأت حالة العمال فإنهم يلجئون إلى أسلوب 9. 1 فيضغطون على العاملين من أجل الإنتاج، وكثيرا ما يؤمن هؤلاء القادة بأسلوب منتصف الطريق «ويستخدم هذا الأسلوب التوفيقى لتحقيق مستويات متوسطة من الأداء و العلاقات الإنسانية لتحقيق التوازن ويلاحظ أن أسلوب إدارة الفريق هو أفضل الأساليب التي أنتجتها ال الي حيث يكون فيه اهتمام القائد عاليا بالعمل و العلاقات الإنسانية وفي أن واحد كون هذا الأسلوب يناسب تقريبا كل الظروف وينتج عنه أداء أحسن وولاء تنظيمي مرتفع.

5 - نظرية رنسيس ليكرت في القيادة الإدارية:

قام رنسيس ليكرت عام 1961 وزملاؤه بتحديد مميزات القائد عن طريق مقارنة سلوك المشرفين في المجموعة ذات الإنتاجية العالية مع سلوك المشرفين في المجموعة ذات الإنتاجية المنخفضة "وقد لاحظ الآتي:¹

يتسم سلوك المشرف في المجموعة ذات الإنتاجية المنخفضة بكونه دقيق، حازم يهتم بأدق التفاصيل ويتدخل كثيراً في المهام ويهتم بأمور العمل و الإنتاج على حساب كيان المرؤوسين. في المجموعة ذات الإنتاجية المنخفضة اتسم الأقراد بالرضا حيث كان رضاهم مرتقعا .

وقد صنف ليكرت أساليب القيادة الإدارية إلى أربعة أساليب هي كما يلي :

أسلوب القائد الأتوقراطي الاستغلالي: يركز القائد على الإنجاز ولا يثق في مرؤوسيه ولا تتم عملية إشراكهم في صنع القرارات واتخاذها ويلجأ عادة إلى التهديد و العقاب لفرض الطاعة و الامتثال للأوامر .

أسلوب القائد الأتوقراطي الخير : يتقبل القائد الأتوقراطي الخير آراء ومقترحات مرؤوسيه أحيانا ويأخذها بعين الاعتبار كما يفوض لهم سلطة اتخاذ القرارات ويسمح بالاتصال

في الاتجاهين الصاعد و النازل، ويراقب ما يجري عن كثب ويلجأ للتحفيز بنوعيه العقاب و المكافآت حسب الموقف .

أسلوب القائد الإستشاري : يثق القائد الاستشاري بمرؤوسيه ويحرص على استشارتهم قبل اتخاذ القرارات، يفسح لهم المجال لإبداء آراءهم ومقترحاتهم ويعزز الاتصال ذي الاتجاهين كما يحفزهم عن طريق الثواب وأحيانا العقاب كما يشجع العمل الجماعي.

أسلوب القائد المشارك أو الجماعي: يبدي القائد المشارك ثقة كبيرة بمرؤوسيه ويركز على الهدف الجماعي وعمل الفريق الواحد، ويشجع مرؤوسيه على تقديم الأفكار و المقترحات و الإتصال مع كافة المستويات التنظيمية من خلال تأسيس فرق عمل مشتركة إنطلاقاً من حرصه على إشراك مرؤوسيه في إتخاذ القرارات، كما يمنح المكافأة بناء على تقييم الأداء ومدى المساهمة مع الجماعة في رسم الأهداف . ويفترض ليكرت أن هذا الأسلوب أو النمط المناسب لأنه يزيد من الإنتاج ويرفع من مستوى الروح المعنوية للعاملين.

¹¹ سنان الموسوي، الإدارة المعاصرة، الأصول و التطبيقات، دار المجد لاري للتشرو التوزيع، الأردن يعمان 204ص189.

- 6 نظرية الأنماط المتاحة أو الخط المتصل:

إستطاعت هذه النظرية من تحديد بعدين أساسيين لتحديد النمط القيادي وذلك من خلال العلاقة التي تربط ما بين القائد المرؤوسين على أساس سلسلة السلوكيات التي حددها كل من تتناوم و شميت و البعدان هما :

حجم السلطة التي يمتلكها القائد/حجم الحرية الممنوحة للمرؤوسين .

ومن خلال تحليل سلوكيات القائد المتنوعة و المتوقعة فيما يتصل باستخدام سلطته في عملية صنع و اتخاذ القرارات ومقدار الحرية التي منحها للمرؤوسين من أجل مشاركته في اتخاذ القرارات حيث إستطاع الباحثان من تشكيل هذه النظرية ،حيث تبين وجود سبعة أنواع وهي :

قائد يسمح للمرؤوسين بأن يعملوا ضمن حدود عرفت لهم بواسطة .

قائد يعرض ويحدد المشكلة و يسأل المجموعة لصنع القرار .

قائد يعرض المشكلة ويحرص على مناقشتها .

قائد يعرض قرارا غير نهائي يخضع للتغيير .

قائد يقدم أفكاره ويدعو إلى الأسئلة .

قائد يتخذ القرار ويقنع به العاملين .

قائد يصنع القرار و يعلنه .

إذن هذه أنواع من سمات القائد ؛فكل قائد له خصائص معينة يتمتع بها للتأثير في التابعين ومن ثم تحقيق الأهداف .

-7 النظرية التفاعلية

ترتكز هذه النظرية على أساس التكامل و التفاعل بين عدد من المتغيرات : القائد و

شخصيته و إمكاناته / الأتباع وحاجاتهم و مشكلاتهم/ الظروف البيئية و المواقف المحيطة

وميزت هذه النظرية أنها توفيقية بين نظرية السمات ونظرية الموقف «وأبرزت دور البيئة

الاجتماعية داخل المنظمة وخارجها ؛ولكنها تفترض أن سلوك المرؤوسين مؤيد للقائد دوما ؛ولم تبين

ردود فعل القائد عن السلوك غير المتوقع من المرؤوسين .

و القيادة الإدارية في ظل هذه النظرية هي عملية تفاعل اجتماعي¹؛ فالقائد يجب أن يكون عضوا في جماعة يشاركها مشكلاتها وأمالها ويوطد الصلة بين أعضائها وهو يتفاعل معهم من أجل تحقيق أهداف الجماعة؛ فمثلا قد يعطي القائد توجيهات لتحقيق هدف معين ويواجه المشكلات التي تواجه هذا الهدف و المصاعب المحيطة به «وهو في ذلك يكون ملما بحاجات الأفراد و اتجاهاتهم ومشكلاتهم وبإمكانات هذه الجماعة و الظروف المحيطة التي تجعل الأتباع يتجمعون حوله ويتفهمون توجيهاته ويمنحونه تأييدهم ودعمهم وجهودهم لتحقيق الهدف المطلوب .

فتبرز حالة سلوكية تنتظم وفقها تصرفات وانطباعات أعضاء الجماعة و هي الشعور بالنحن يعبرون من خلالها عن انسجامية وتكامل في الأدوار .

و الشعور بالنحن يقتضي تشجيع أعضاء الجماعة بأهدافها ومعرفتهم بأن الوصول إليها متاح أمام الجميع وبهذا تتحقق فكرة الكيانية؛ ففيه يشعر الفرد بأن ما يقوم به من دور سيكون له صدى الذي يحققه في مخزون هذا الشعور الحاجة لأن يكون هذا الفرد معروفاً . وبذلك فإن كل جهد يبذله يكون له رصيدا إرتقائيا.

8- نظرية القيادة التحويلية

أصبح مصطلح التحويلي أو الإجرائي أساسا لدراثة القيادة وقد استخدم في الغالب

للتمييز بين الإدارة و القيادة؛ وقد ظهر مصطلح القيادة التحويلية في كتابه "القيادة" وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقات ذات هدف وتحفيزية مع مرؤوسيه من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على النتائج.

و القيادة التحويلية هي عملية يسعى من خلالها القائد و التابعين إلى النهوض بكل منهم الاخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية و الأخلاق.

وتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور العاملين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية، العدالة، المساواة، السلام، الإنسانية فسلوك القادة التحويليين يبدأ من القيم و المعتقدات الشخصية للقائد .

القيادة التحويلية مفهوم جديد في الفكر القيادي قدم له العديد من التعاريف منها :

¹ محمد مرسي الزعبي ؛ دور القيادات الإستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية و المدنية في الجمهورية العربية السورية ، أطروحة دكتوراه ؛ قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض 2000 . ص 21.

عرفها BURNS أن القيادة التحولية: "هي عملية دفع التابعين وتنشيطهم نحو تحقيق الأهداف من خلال تعزيز القيم العليا و القيم الأخلاقية".¹

وعرفت بأنها: "ذلك النمط الذي ينمي في الأفراد القدرة لكي يصبحوا قادة أي القائد الفعال يقود الأفراد لكي يقودوا أنفسهم".²

التعليق على نظريات القيادة الإدارية

من خلال سرد النظريات الخاصة بالقيادة الإدارية نلاحظ أنه ليس هناك نظرية أو نموذج مثالي لقيادة لأفراد لأن العملية القيادية عملية معقدة ومتشابكة بعوامل ومتغيرات تؤثر فيها، كما يتضح أن أهمية القيادة وعلى مختلف المستويات يكمن فيما تقوم به من دور حيوي لتحقيق أهداف المؤسسة التي تعمل بها + حيث يتوقف نجاح المؤسسة على درجة فعالية الأنماط القيادية المتبعة من قبل القائد وقد نالت تلك النظريات اهتماما كبيرا "وأوضحت كل نظرية العديد من المتغيرات و العوامل التي ساعدت في إبراز أهمية دور العوامل المؤثرة في القيادة حيث قامت النظريات بتفسير الخصائص و السمات التي تميز القادة عن غيرهم فمثلا نظرية السمات حددت فاعلية القيادة بتوافر خصائص وسمات معينة، أما النظريات السلوكية ربطت فاعلية القيادة بتوافر بعدي الإنتاج و العاملين معا بحيث أظهرت أهمية الأسلوب القيادي وتأثيره في العمل. كما أظهرت علاقة واضحة بين سلوك القائد وفاعلية هذا السلوك في تحقيق الإنتاجية «ورضا المرؤوسين عن العمل» أما النظريات الموقفية فقد أخذت على النظريات الأخرى إهمالها لبعض المتغيرات ومنها ما يتعلق بالموقف و البيئة التنظيمية حيث حاولت هذه النظريات وصف طبيعة الموقف ومتطلباته الذي تمارس فيه القيادة وهو مستوى نضج العاملين فكلما كان الأسلوب متناسبا مع الموقف كلما كان أكثر فاعلية .

وإن تقسيم النمط القيادي بين مهتم بالعمل ومهتم بالعمال يعد أكثر قبولا في الأوساط العلمية، ذلك حسبما أظهرته دراسات جامعة أوهايو وهذا التقسيم يمثل التقسيم الذي يصنف النمط القيادي إلى نمط ديمقراطي ونمط أوتوقراطي لأن النمط القيادي الذي يركز فيه القائد اهتمامه بالعمل يماثل النمط الأوتوقراطي؛ في حين أن النمط القيادي الذي يركز فيه القائد اهتمامه على العلاقات الإنسانية يماثل النمط

¹ Burns James MacGregor. Leadership .new York. Harper ow.p 19.

² علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000، مكتبة الإدارة الجديدة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 196، ص.372.

القيادي الديمقراطي، ومن خلال عرض الباحث لنظريات القيادة المختلفة وجد ترابطاً فيما بينها حسب التقسيم السابق لنظرية البعدين حيث لاحظ الباحث تشابهاً بين النمط الأول في نظرية البعدين الذي يبين اهتمام مرتفع في كل من العمل و العمال مع الذي يبين المشارك في نظرية "ليكرت" ومع النمط المحلل في نظرية الخط المتصل، ومع نمط قيادة الفريق الواحد 9-9 في نظرية الشبكة الإدارية ومع النمط الإداري في نظرية أزه أرح النمط الأمر في نظرية "هيرسي و بلانشارد" ومع النمط السلطوي 1-9 في نظرية الشبكة الإدارية.

كما لاحظ الباحث تشابهاً بين النمط الثالث في نظرية البعدين ب" يبين اهتمام مرتفع في العلاقات الإنسانية ومنخفض في التوجيه نحو العمل مع النمط المجامل و النمط المنمي في نظرية "ريدن" ومع نمط قيادي النادي الاجتماعي 1-9 في نظرية الشبكة الإدارية ومع النمط المفوض في نظرية "هيرسي و بلانشارد" كما لاحظنا تشابهاً بين النمط الرابع في نظرية البعدين الذي يبين اهتمام منخفض في بعدي التوجيه نحو العمل و العلاقات الإنسانية مع النمط الانهزامي و النمط البيروقراطي في نظرية "ريدن" ومع النمط المتساهل 1-1 في نظرية الشبكة الإدارية.

ومع تنوع النظريات ونماذجها يبقى القائد وحده المسئول عن اختيار ما يناسبه حسب الموقف الذي يوجد فيه حتى تتم عملية التوجيه و التأثير في التابعين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف.

المحاضرة الرابعة : أنماط القيادة الإدارية

يتشكل النمط القيادي من مجموعة من السمات و الصفات و الخصائص المتحدة ببعضها البعض و المحددة لطريقة عمل القائد و تعامله مع مرؤوسيه «ويعنى آخر النمط القيادي» وهو مجموعة من السلوكيات التي تبرز لدى القائد في تأثيره على مرؤوسيه باتجاه تحقيق الهدف و بذلك يكون النمط القيادي هو التعبير عن تلك المكونات المساهمة في إحداث سلوك القائد مع الآخرين و الطريقة التي يؤدي بها عمله¹، وهناك من الأنماط ما يلي :

أولا : القيادة الإدارية حسب الهيكل التنظيمي

وتنقسم إلى قسمين قيادة رسمية وقيادة غير رسمية:

القيادة الرسمية : لها علاقة وطيدة بالتنظيم الرسمي حيث لا يتصور وجود أحدهما دون الآخر وتتكون من ثلاث وحدات إدارية وهي :وحدات تنفيذية ؛وحدات استشارية ووحدات معاونة وتمثل هذه الوحدات في القيادة العليا الوسطى و القيادة التنفيذية وعلى رأس هذه الوحدات قائد يتولى إدارة شؤونها. و القيادة هنا تستمد سلطتها في المنظمة من خلال التنظيم الرسمي حيث يعتمد فيه القائد على سلطة تابعة من مركزه الوظيفي في توجيه العاملين.

وتم تعريف القائد الرسمي بأنه ذلك الشخص الذي يعين من أجل الخدمة في مركز رسمي كأداة للمنظمة.²

ويعتبر هذا النوع من الأنواع الشائعة في المنظمات ؛فالقائد لا ينشأ عفويا بين أعضاء الجماعة وهم لا يقومون باختياره ،ولكن يقوم المسئولون و أصحاب المنظمة باختياره وتعيينه.

القيادة غير الرسمية :تبرز أساسا داخل التنظيم غير الرسمي وتتشأ تلقائيا بين أعضاء الجماعة من خلال التفاهم حول شخص يحظى بمكانه عندهم ،ولديه قدرة وقوة التأثير فيهم فالقائد غير الرسمي يبرز في مجموعته نتيجة للمكانة التي يحظى بها لدى هذه المجموعة؛ و التي تحدد مدى قبول أعضائها كقائد

¹ علي عباس ،تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية ،العدد 01؛ جامعة الشرق الأوسط ؛ الأردن عمان .2012. ص136.

² ماجدة العطية ؛ سلوك المنظمة ،سلوك الفرد و الجماعة ، دار الشروق للنشر و التوزيع؛ الأردن،عمان ، ص214.

لها ؛ وتتولد مكانته نتيجة للتفاعل المستمر بين أعضاء المجموعة غير الرسمية الذي يؤدي مع الزمن إلى تحديد مكانة كل عضو في المجموعة وعلاقته بجميع أعضائها : على ذلك يظهر إجماع الأعضاء حول الشخص الذي تتوفر فيه السمات وله الكلمة في اتخاذ التي تهم هذه المجموعة و التعبير عنها لدى الإدارة؛ وسلطة القائد غير الرسمي نابعة من قبول جماعته له ورضاها بقيادته لها ؛وتعتبر هذه السلطة امتيازاً أكثر منها حقاً ؛ و القائد غير الرسمي يسعى في الحقيقة لتحقيق أهدافه الخاصة التي يجعلها ضمن أهداف الجماعة التي اختارته.

ثانيا : القيادة الإدارية حسب السلوك القيادي

لقد تنوعت طرق و أساليب القيادة الإدارية من حيث طريقة تعاملها مع التابعين ويمكن تمييز ما يلي:

1. القيادة الأتوقراطية:

القائد الأتوقراطي يركز سلطة اتخاذ القرار في يده ويتوقع من مرؤوسيه تنفيذ ما يأمر به ؛والقائد هنا يحتكر السلطة ويعتمد على تحفيزهم على أسلوب التهديد و العقاب. النمط الأتوقراطي :في هذا النمط يقوم القائد باتخاذ كل القرارات و التي يجب على المرؤوسين تنفيذها دون نقاش فما على المرؤوسين في هذا النمط إلا طاعة أوامر قائدهم دون تقصير وإلا فان ذلك يستوجب توقيع العقوبات اللازمة عليهم.¹

ويمكن تلخيص السلوك القيادي. للنمط الأتوقراطي كما يلي:

- القائد يحتكر إصدار الأوامر و اتخاذ القرارات.
- القائد يؤمن بأن قوة نفوذه وسيطرته على مرؤوسيه تستمد من السلطة المرتبطة بالمركز الذي يشغله في المنظمة .
- يفرض عليهم ما يكلفون به من أعمال ؛فكلمته هي القانون يأمر و يطاع دون مناقشة .
- الاتصال بين القائد و الجماعة اتصال رأسي من الأعلى إلى الأسفل.
- كما يعتبر نجاح المؤسسة راجع إلى شخصيته و أسلوبه القيادي وكأنه وحده دون الآخرين و في حالة الفشل يرجعه إلى المرؤوسين في تهاونهم وعدم كفاءتهم.
- في ظل هذا النمط يسعى القائد إلى أن تظل العلاقات بين الأفراد و الجماعة ضعيفة حتى لا يحدث تكتل ضده فهو مكروه في الغالب من قبل أفراد الجماعة .

¹ جمال الدين عيسات ،مبادئ الإدارة ؛ دار هومة للنشر و التوزيع ،الجزائر، 2003،ص126.

- وجود نسبة عالية من التذمر و العدوان اتجاه القائد .
- يعتبر مناخ العمل عن علاقات إنسانية ينعدم فيها مجال العلاقات الإنسانية¹.
- يتميز سلوك الجماعة بقلة التماسك و انعدام الدافعية و شعور أعضاء الجماعة بالاعترا ب.

- كبح روج المبادرة و الإبداع لدى العاملين .
ومن إيجابيات هذا النمط ما يلي :

- في حالة كفاءة القائد يؤدي إلى الفعالية و السرعة في الإجراءات الخاصة للحالات الحرجة و ربح الوقت كأي السرعة في اتخاذ القرارات دون إجراءات مطولة .
- نقص الغيابات لعدم استسما ح القائد و شدة معاملته ؛ و نتيجة لهذا تظهر سلوكيات مثل عدم المبالاة ، السلبية ، التمر كز حول الذات و تناسي مصلحة العمل .

2. القيادة الديمقراطية

وهي قيادة تتميز بمشاور ة المرؤوسين وإشراكهم في اتخاذ القرارات و الاستماع إلى آرائهم و اقتراحاتهم ، وتعمل على تشجيع الاتصال و تبادل المعلومات و تعطي حرية التعبير عن الانشغالات للمرؤوسين كما يفوض فيها القائد جزء من سلطاته لهم .

النمط الديمقراطي هو: النمط الذي يهتم بالناس و يحرص على أن يكون محبوبا و يتجنب الصراع المكشوف وهو يتميز بالمرونة و الطيبة².

ويهتم القائد الديمقراطي بإشباع حاجات المنظمة و حاجات أعضائها في نفس الوقت و يتعامل مع الأفراد بنفس القدر من المساواة كمجموعة واحدة و يسهر على خلق مناخ ملائم للعمل يساعد على تكوين روح الجماعة .

ويمكن تلخيص السلوك الديمقراطي في النقاط التالية :

- القائد يتشاور مع تابعيه بصدد ما يجب عمله .
- القائد يستمد سلطته وقوة نفوذه من قبول تابعيه له كقائد .
- اتسام الجماعة بالتماسك و التفاعل الاجتماعي و الروح المعنوية العالية .

¹ الفضيل ريمي ؛ المنظمة الصناعية بين التنشئة و العقلانية ، دار ابن مرابط للنشر و التوزيع ، الجزائر ، 2009 ص 247.

² محمد مثير مرسي ؛ اختيار القدرة على القيادة التربوية ؛ عالم الكتاب ، الرياض ، 1988 ، ص 33.

- يعبر القائد عن رأي الأغلبية في القرارات المتخذة.
- يمارس القائد إشراقا عاما لتحفيز الأفراد عن العمل .
- فتح وتشجيع المبادرات و الاقتراحات لخلق روح الإبداع.
- انخفاض معدل الشكاوي ودوران العمل .
- وتتميز الجماعات ذات القيادة الديمقراطية بأنها أعلى في نواحي الابتكار و الإبداع و الرضا و التفاعل الاجتماعي.

ويعتبر النمط الديمقراطي كـ الأنماط القيادية فعالية للقائد الإداري في المنظمات كما ينبغي على القادة الإداريين أن يستخدموا هذا النمط بشكل أوسع لسرعة التغيير ،وتدفق المستمر للمعلومات لأفكار الجديدة ؛وحتى يستطيع القادة مواكبة هذه التطورات ومن ثم عليه أن يستعين بمروسيه لتسهيل عملية إنجاز الأهداف وذلك لزيادة فرص الابتكار والإبداع.

3. القيادة الفوضوية:

هنا يترك القائد الحرية للمرؤوسين ولا يتدخل في كيفية أدائهم للعمل حيث يقوم من وقت لآخر بتفقد سير العمل للاطمئنان ويتبادل المعلومات مع المرؤوسين لكنه لا يتدخل مباشرة ويصلح هذا النمط لقيادة المرؤوسين الذين يتمتعون بمعنويات عالية ويقدر كبير من الخبرة و المهارة ؛لكنه لا يصلح في معظم الحالات العادية .

كما يقوم بتفويض السلطات كاملة للمرؤوسين وبالتالي تحميلهم المسؤوليات كاملة؛ وهنا يكون دور القائد الإداري حيادي إلى جانب كبير ،لأنه لا يساهم في نشاط المنظمة بأي قدر و أن القرارات في أيدي المرؤوسين من أجل وضع الحلول اللازمة و الوصول إلى الهدف ويبقى دوره في تقديم الدعم عند الحاجة إليه ؛ويصلح عندما يتوافر للأفراد مستوى النضج الوظيفي و النفسي و القدرة على الاستعداد لأداء المهام المسندة إليهم .

المحاضرة الخامسة : القيادة الإدارية وإستراتيجية التحفيز

يعد التحفيز من أهم النشاطات التي يمارسها القادة» و أداة الدافعية الأساسية لكسب ولاء المورد البشري وحثهم على تحقيق أهداف المؤسسة نظرا لارتباطه بمتغيرات الأداء الكمية و النوعية و ارتباطه بحاجات و رغبات العاملين.

إن عملية التحفيز أصبحت جزء مهم من نظريات السلوك الإدارية التي ترى أنه من الممكن تغيير السلوك المرغوب به وبالوقت نفسه إضعاف تلك الرغبة لديهم في إزالة السلوك غير المرغوب أو حتى منعه وذلك وفقا للآلية التي تعمل لإثارة الدافعية لدى المورد البشري عن طريق المثبرات الخارجية .

إن دراسة عملية التحفيز و الولاء التنظيمي في منظمات اليوم أمر ضروري لفهم طبيعة العلاقة بينهما ومن ثم إمكانية التنبؤ بسلوك الفرد في الأداء مستقبلا؛ فدراسة هذا الموضوع أمر حيوي للقيادة لأنها تعمل على تزويدهم بمعلومات نظرية وعملية عن الدور الذي يؤديه التحفيز على مستويات الولاء كأهم عامل لخلق مناخ جيد يتسم بدرجة عالية من الالتزام و الولاء في بيئة العمل .

كما ظهر الاهتمام بموضوع الحوافز منذ اهتمام رجال علم النفس الصناعي بإجراء التجارب و الدراسات التي أسفرت عن أنه لا يمكن حث الأفراد على العمل بكفاءة و فعالية ما لم يكن هناك حافز على ذلك؛ فالخطط الجيدة و التنظيم السليم للأعمال ليس معناه أن تفترض أن الأفراد سيقومون تلقائيا بالأعمال على خير وجه و بكفاءة ، دون وجود دافع و حافز يدفعهم لذلك حيث أنها يمكن أن توظف الحماس و الدافعية و الرغبة في العمل لدى العامل مما ينعكس إيجابا على الأداء العام وزيادة الإنتاجية كما أن الحوافز تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد و المنظمة وتدفع العاملين إلى العمل بكل ما يملك من قوة لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة.

1- أهمية الحوافز كمدخل لتعزيز الولاء التنظيمي

تكمن أهمية الحوافز بالنسبة للمنظمة في :

الحوافز هي بوابة السلوك التي تسعى القيادة الإدارية من خلالها الدخول منها إلى عقول و سواعد الأفراد لربط و تعزيز السلوك الاجتماعي بأهداف المنظمة.¹

رفع كفاءة العامل وتحسين جودة ونوعية المنتجات و الخدمات المقدمة.

أما بالنسبة للفرد فتكمن أهميتها في :

رفع مستوى رضا الفرد وتوطيد العلاقات الاجتماعية بين الزملاء و العلاقات القائمة على الثقة بين القائد و المرؤوس.

إشباع حاجات الفرد المعنوية و المادية.

تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن توازن المنظمة .

تنمية عادات وسلوكيات جديدة تسعى القيادات الإدارية إلى وجودها في صفوف العاملين.

المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة أو إستراتيجيتها.

تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن توازن المنظمة ونفوقها .

العمل على مساعدة وتأهيل القدرة الاندماجية للفرد في المنظمة.

و في دراسة قام بها "طلعت إبراهيم لطفى"² بهدف معرفة الأهمية النسبية للحوافز قام بمقارنة مجموعتين

من العاملين داخل التنظيم يؤكدت دراسته أهمية الحوافز حسب الترتيب التالي :

احترام الذات و التقدير الاجتماعي/ حسن العلاقة بين الزملاء و الرؤساء/ تحقيق الذات الإنسانية/أهمية

إنجاز العمل بالنسبة للمجتمع/ قصر ساعات العمل/ قلة الطاقة و الجهد المبذول.

2- التطور التاريخي للحوافز

لقد تعددت و اختلفت المداخل النظرية التي تعالج موضوع الحوافز نظرا لانطلاقها من أطر

معرفية ومنهجية متباينة ويمكن أن نميز بين ثلاث مراحل لتطوير الفكر الإداري فيما يخص

موضوع الحوافز .

أولا: المرحلة التقليدية

¹ صلاح بيومي ؛ حوافز الصناعة في الإنتاج . ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ، 1982 ، ص5.

² طلعت إبراهيم لطفى ، علم الاجتماع التنظيم ، دار غريب ، القاهرة . 1993 ص59.

في هذه المرحلة اعتبرت فيها المنظمة وحدة اقتصادية لا علاقة لها بالبيئة الخارجية و أن أهدافا. هي تعظيم الأرباح وزيادة الإنتاج و تعتبر الفرد كأداة إنتاج و جزء من الآلة التي يعمل بها ، وتم النظر إلى النقود كأساس لتحفيز و أنها خير دافع للعمل في المنظمات و أن العامل بطبيعته يسعى دائما إلى زيادة أجره .

وقد اعتبر تايلور "أن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج موضحا بأن الأهداف النقدية هي الأساس لحث العمال على زيادة الإنتاج .و لذلك فإن نظرية تايلور "كانت تهدف إلى وضع نظام الأجور التشجيعية للعمال ليزيد الإنتاج ، إذ أن كل زيادة في الأجر تتبعها زيادة في الإنتاجية ، بمعنى أن الإنتاج الأعلى يقابله الأجر الأعلى غير أن هناك من عاب على "تايلور" ذلك لأنه اعتقد أن الإنسان فقط تهمة الحاجات المادية متناسيا إنسانية الإنسان.

ويعتقد البعض أن النظرية الكلاسيكية نظرية متشائمة تعتقد أن العاملين كسالى بطبعهم لا يرغبون في العمل ويتميزون بالأنانية و السلبية وطموحاتهم ضئيلة و يفضلون الانقياد و الحوافز التي تقدمها هذه النظرية لا تخرج عن كونها حوافز مادية باعتبار أن العامل مخلوق اقتصادي تنحصر إحتياجاته المادية .

2- مرحلة ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية

جاءت هذه النظرية كرد فعل للنظرية الكلاسيكية حيث وجهت اهتمامها بالعنصر البشري وعلاقات الأفراد مع رؤسائهم وجماعة العمل ونهج العلاقات الإنسانية يسلط الضوء على دور الجماعات داخل المؤسسة¹ وترى هذه النظرية أن العامل له حاجات ودوافع لا تنحصر فقط في الحاجات المادية و لكن هناك حاجات نفسية و اجتماعية عند العاملين أهمها احترام النفس و تأكيد الذات و احترام الآخرين . لذا فإن الحوافز التي تقدمها الإدارة يجب أن لا تقتصر فقط على الحوافز المادية بل تتعداها إلى حوافز معنوية .

ساهم في هذه النظرية عدد من علماء الإدارة بقيادة إلتون مايو وتميزت هذه النظرية بعدد من القواعد و

الأساليب التي أعدت لمساعدة المديرين في دفع العاملين وتحفيزهم؛ وتركز

مجموعة الأساليب هذه على ثلاثة أنشطة إدارية رئيسية هي :

تشجيع العاملين على المشاركة في القرارات الإدارية.

¹ DARBELET MICHEL ET AUTRES .L'ESSENTIEL SUIR LE MANAGMENT .BERIT EDITIONS .5 EME ED .ALGER.2011.P 277.

إعادة تصميم الوظائف بطريقة توفر قدرا أكبر من التحدي لقدرات العاملين ومن المشاركة في نشاطات المنظمة.

تحسين تدفق الاتصال بين الرئيس و المرؤوسين .

ومن هنا لاحظ أن المؤسسة الاقتصادية تلعب دورين هامين في حياة الفرد؛ فلها جانب اقتصادي و آخر اجتماعي يحقق من خلالها الفرد حاجياته؛ فإقتصاديا يمل في إنتاج السلع ومنح الحوافز بتقديم مكافآت وعلاوات . أما اجتماعيا يتعلق بالعامل الإنساني وهو عبارة عن علاقات اجتماعية أي علاقات الأفراد فيما بينهم و العلاقات الإدارية في مختلف المستويات؛ وتتركز الوظيفة الاجتماعية في إشباع الحاجات النفسية و الاجتماعية للعامل .

وبالتالي ينظر إلى المنظمة على أنها وحدة اجتماعية يتم في داخلها التفاعل بين الجانب الإنساني و الفني بو هذه المدرسة تنظر إلى الإنسان باعتباره أن له مشاعر و أحاسيس و يتم تحفيزه انطلاقا من إشباع حاجياته فتتنوع من حوافز معنوية إلى مادية.

وقد أسهمت النظرية في نشر الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في مجال العمل ؛ و رغم كل هذا لم تسلم من الانتقادات و لم تسهم بالقدر الكافي في إيجاد نظرية للإدارة فقد حذت حذو نظرية الإدارة العلمية في تركيز جهودها على المستويات التشغيلية في التنظيم من المستويات الوسطى أو العليا ولقد ركزت فقط على الجوانب الإنسانية.

3- المرحلة الحديثة

وهي التي استفادت من تجارب المرحلتين السابقتين في وضع فلسفتها الخاصة بالحوافز فقد نظرت إلى المنظمة باعتبارها نظاما مفتوحا و أنها وحدة اجتماعية فنية تتكون من أجزاء متداخلة و متفاعلة يؤثر بعضها البعض الآخر و تعيش المنظمة في مجتمع كبير له ظروفه و بيئته سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية بو أن هناك تفاعلا و تأثيرا متبادلا بين المنظمة و المجتمع الذي تنشط فيه و قد قدمت نري هذه المرحلة توليفة من الحوافز؛ وأكدت على أهمية الربط بين الحوافز و النتائج المحققة التي تعتبر معيارا لتحديد ما يستحقه الفرد من المحفزات المادية و المعنوية ؛ و نلاحظ من ذلك بأن التطورات التي مرت بها عملية التحفيز لم تغلح بوضع مفهوم محدد للعملية بشكل نهائي كما أنها لم تؤدي إلى وضع آليات تحفيز أمام المنظمات يمكن المفاضلة بينها ؛ و تختار ما يناسبها كما دعت إلى ضرورة إشراك العاملين مع الإدارة في وضع خطط الحوافز .

-3 أنواع الحوافز

لقد تنوعت أنواع الحوافز¹ و تصنيفاتها و يمكن تمييز ما يلي :

أولاً: تصنيف الحوافز حسب طبيعتها

الحوافز المادية :وهي الحوافز التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل و تجنيد ما لديهم من قدرات و الارتقاء بمستوى كفايتهم ومن هذه الحوافز: الراتب، العلاوات؛ المشاركة في الأرباح، الإعانات المالية؛ المكافآت التشجيعية.

الحوافز المعنوية :وهي الحوافز التي تساعد العامل وتحقق له إشباع حاجاته النفسية و الاجتماعية فتزيد من شعور العامل بالرضا في عمله وولائه له و تحقيق التعاون بين الزملاء ومنها فرص الترقية و الاعتراف و التقدير بالجهد الوظيفي خطاب شكر و الإطراء حيث أن أعمق دوافع الإنسان في العمل هو الرغبة في أن يكون شيئاً مذكوراً .

ثانياً: تصنيف الحوافز حسب أثرها

حوافز إيجابية :وهي تمثل تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين و التي تلبي احتياجاتهم ودوافعهم لزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته وتهدف إلى تحسين الأداء في العمل من خلال التشجيع ،والحوافز الإيجابية تنمي روح الإبداع و التجديد في العمل لدى العاملين لأنها تتلاءم مع رغبات العاملين بحيث تترك بعض النتائج الإيجابية على مجريات العمل مثل حافز المكافأة النقدية التي تمنح للعامل مقابل قيامه بعمل يستدعي التقدير أي أنه تستعمل فور قيام العمل بالسلوك المطلوب لكن يجب أن يكون هذا الحافز يؤدي إلى إشباع حاجة أو رغبة لدى العاملين وإلا يفقد قدرته التحفيزية .

حوافز سلبية :هي الحوافز المستعملة كمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار و تقويمه و الحد منه و يتمثل ذلك في التكامل و التساهل و الإهمال و عدم حر و عدم الإنصياع للتوجيهات و الأوامر و التعليمات مما يدفع القيادة الإدارية إلى القيام بتطبيق الحوافز السلبية التي تكون بالحرمان من بعض الحوافز السلبية تستخدم العقاب كمدخل لتغيير السلوك .

¹ نبيل رسلان؛ الحوافز في قوانين الحكومة و القطاع العام ؛ دار النهضة العربية ؛ بيروت 1987 ،ص23.

وبذلك فإن الحوافز السلبية تمثل بالدرجة الأساسية في التخويف، التهديد بالعقاب، أو التي تحاول إجبار الأفراد على التصرف بصورة معينة و إلا فإنهم سيخضعون للعقوبة كالتهديد بالفصل أو تخفيض الراتب أو الحرمان من الإجازة أو النقل لمكان بعيد و غير مرغوب

ثالثاً: تصنيف الحوافز حسب المستفيدين منها

حوافز فردية: هي تلك الحوافز التي تستهدف الفرد فتتمتع الحوافز نتيجة أداء عملا معيناً ويرتبط هذا النوع بأداء الفرد فيتمتع الحوافز نتيجة أداءه لعمل ما ومن هذه الحوافز: تروقات، مكافآت علاوات، وهذا النوع من التحفيز يؤدي إلى وجود حالة من التنافس الفردي في مجال العمل.

حوافز جماعية: هي تلك الحوافز التي تحصل عليها مجموعة من الأفراد نتيجة اشتراكهم في أداء عمل معين أي أنها تركز على العمل الجماعي التعاوني، و تهدف إلى إشباع الحاجات النفسية و الاجتماعية و المادية لدى أعضاء التنظيم مثل حاجات الانتماء و الولاء و تقدير الآخرين، وزيادة رغبتهم في تحقيق المنفعة العامة ومن أمثلتها المزايا العينية و الرعاية الصحية و الاجتماعية التي توجه إلى مجموعة من الأفراد العاملين في وحدة إدارية لحفزهم على تحسين الأداء.

يمتاز هذا النوع في تقليل الرقابة و إيجاد روح التعاون و كذلك تساعد في تنمية القدرات و المشاركة في اتخاذ القرارات بهذه المجموعة و تحمل المسؤولية .

3- نظريات التحفيز

لم تكن نظريات التحفيز حديثة بل إنها مرت بمراحل متعاقبة من التطور فقد اقرن أشهرها ظهوراً بحركة الإدارة العلمية وثلثها مدرسة العلاقات الإنسانية أما النظريات الحديثة فقد ظهرت بوضوح في الخمسينيات من هذا القرن و هي :

أولاً : نظرية ماسلو للحاجات

قسم إبراهيم ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمس مستويات تسلسلية حسب أهميتها و يكون إشباع الحاجة الأولى ضروري قبل أن يتطلع الفرد على إشباع الحاجة التي تليها، وتحتل الحاجات الأمنية صدارة اهتمام الفرد إذا أتبعته الحاجات الفيزيولوجية ثم تتراجع أمام الحاجات الاجتماعية في حالة إشباع الأولى و الثانية ثم تظهر حاجات التقدير في حالة إشباع الأخرى وهكذا دراليك .

¹ محمدر فواد جواد، المفاهيم الأساسية في رفع كفاءة العاملين، مجلة التنمية الإدارية، العدد 56، القاهرة، 1998، ص55.

وهكذا يتضح أن السلوك الإنساني يتأثر دائما بالحاجة غير المشبعة؛ أما الحاجات المشبعة لا يكون لها تأثير على سلوك الفرد و بالتالي لا تجعله يشعر بالتوتر و تدفعه بالقيام بسلوك معين ويمكن شرح مدح 'ماسلو' للحاجات كما يلي:

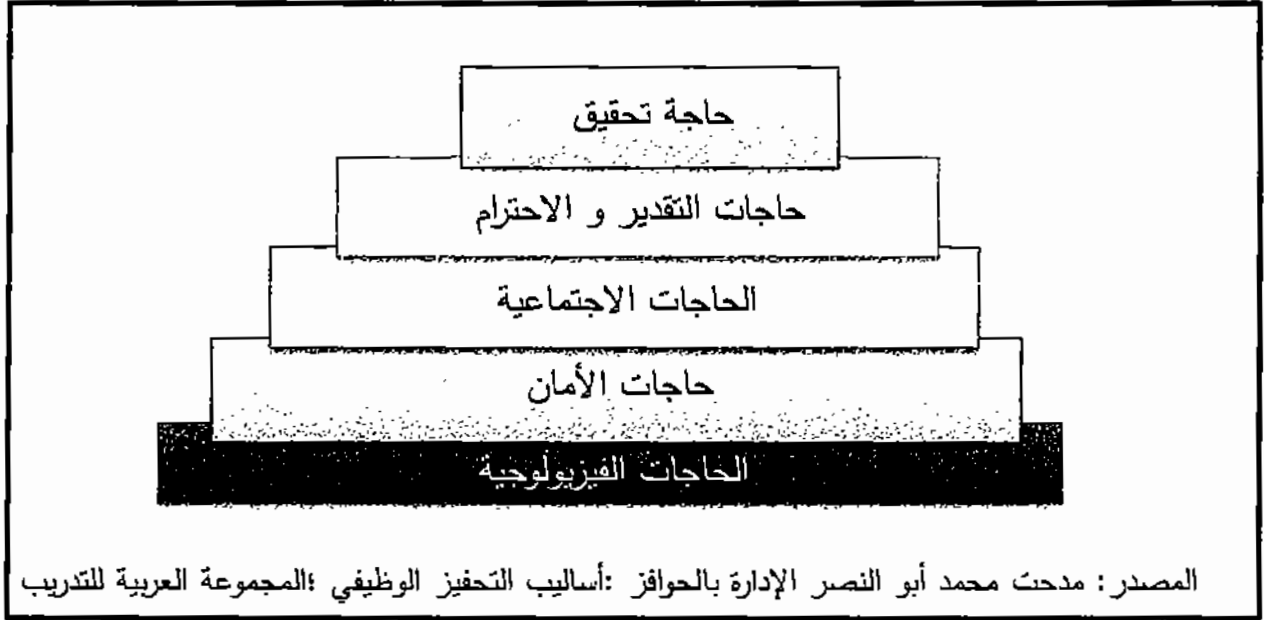
الحاجات الفيزيولوجية : تعتبر الحاجات الفيزيولوجية أقوى الحاجات جميعا لارتباطها بالجسم و يتعامل معها الكائن الحي بصفة مستمرة ودائمة و توجد هذه الحاجات لدى العامل داخل المنظمة في صور عديدة منها اهتمامه بالأجر لتوفير الأكل و الشرب و المسكن لعائلته و الظروف البيئية للعمل . حاجات الأمان ؛يحتاج العامل إلى جو الطمأنينة لضمان حياة خالية من الأخطار المهددة لحياته و استقراره و تلعب المنظمة دورا في إشباع هذه الحاجات عن عب خلق فرص العمل تأمين الوظيفة وما يتعلق بها من أمن صناعي ،السلامة المهنية وإنما الحاجات الاجتماعية : إن الإنسان اجتماعي بطبيعة يكون محبوا من الآخرين عن طريق انتمائه للآخرين ومشاركته لهم في مبادئهم وشعاراتهم التي تحدد مسيرة حياته ، وأن العمل الذي يزاوله العامل فيه فرصة لتحقيق هذه الحاجة عن طريق تكوين علاقات ود وصدقة مع العاملين معه وقد أوضحت الدراسات أن جو العمل الذي لا يستطيع إشباع هذه الحاجات يؤدي إلى اختلاف التوازن النفسي لدى العاملين ومن ثم إلى مشكلات عمالية تؤدي إلى نقص الإنتاج وارتفاع معدلات الغياب وترك العمل وهذا يجعل التنظيم يفشل في تحقيق أهدافه.

حاجات الاحترام والتقدير :تلك من خلال احترام الغير له وتقديرهم مما يؤدي إلى خلق شعور بالثقة في نفسه و في مهاراته فهو يبحث عن الإحساس بأهميته في عمله لأن ذلك يدفعه لبذل جهد أكبر . الحاجة إلى تحقيق الذات : شعور العامل بالثقة وحصوله على التقدير والاحترام من الآخرين يحسن مكانته، كما أن الوصول إلى مكانة معينة يعتقد أنها قمة المكانة .

هذه الحاجة تشعس الفرد بأهميته وقيمة ما لديه من إمكانات يساهم في تحقيق أهداف المشروع لهذا تعتبر من وظائف المدير لذلك إن المدراء الذين يركزون على حاجات التقدير كمدرک لدوافع العاملين تحقق أهداف مشاريعهم على عكس من يقل من إمكانيات الفرد في التنظيم هنا ويجعل الاستفادة منه محدودة ويخلق مشكلات بين الفرد والتنظيم.

ونلاحظ أن هذه الحاجات متدرجة و متسلسلة من الأكثر إلحاحا و ضرورة لإشباعها إلى الحاجات الأخرى، ويمكن تلخيص هذه الحاجات في الشكل التالي:

شكل رقم 01: يبين هرم ماسلو للحاجات



ثانيا: نظرية التعزيز

اربطت هذه النظرية بالعالم سكنر الذي يعتقد بأن تعديل سلوك الفرد و التحكم به يتم عن طريق التعزيز الإيجابي وترى هذه النظرية بأن الفرد العامل يميل إلى تكرار السلوك المحايد السلب ولا يميل إلى التعزيز السلبي (العقوبة) كونها تخفض من الروح المعنوية ؛ويشترط "سكنر" لاستخدام هذه النظرية في مجال التحفيز ما يلي :

تحديد السلوك المرغوب بدقة / تحديد المكافآت و الحوافز التي تدعم السلوك المرغوب/ جعل الثواب النتيجة المباشرة للسلوك المرغوب/ اختيار الطريق أو الأسلوب الأفضل للتعزيز/ عدم معاقبة الموظف أمام زملائه/ اختيار الموظف العامل بالنواحي التي لم ينجح فيها .

وأسس ذلك النظرية السلوكية هي:

أنها تركز على السلوك الذي يمكن رؤيته وملاحظته و قياسه.

جميع السلوكيات يتم تعلمها.

السلوك الإيجابي يتم تدعيمه أو إضعافه وفقا لنتائج السلوك السابقة.

وفي الإدارة عادة ما تقضي الوقت في التشجيع على السلوك و ليس المكافأة عليه إلا في بعض الحالات التي تستدعي المكافأة سواء المكافأة المادية أو المكافأة التشجيعية من خلال الإطراء و الشكر و التقدير .

3- نظرية العاملين لهزبرغ

قام هزبرغ بدراسة الخصائص الوظيفية التي تؤدي إلى ر: بض العاملين أو عدم رضاهم في عام 1959 يوقد قسم "هزبرغ" هذه العوامل إلى مجموعتين وهما حافزة¹.

مجموعة العوامل الوقائية: ترتبط بطبيعة العمل ومحتواه وبيئته. وتعمل على وقاية العامل من عدم الرضا في عمله وتشتم هذه العوامل السياسات الإدارية النظام الداخلي، علاقات الاتصال مع الرؤساء و الزملاء نمط الإشراف، ظروف العمل الفيزيائية، الراتب، الأمن الوظيفي، العدالة التنظيمية.... الخ.

مجموعة العوامل الدافعة أو المحفزة: فتنتمل هذه المجموعة في حب الإنجاز و الاحترام و المسؤولية و التقدير ووجود فرص التقدم في الحياة العملية وهي عوامل مرتبطة بالوظيفة وعند توفرها تؤدي إلى تزويد العاملين بالدافعية أي الشعور بالرضا.

وخلص القول أن العوامل الوقائية هي التي تتعلق أساسا بالظروف و العوامل المحيطة بالعمل تسبب درجة عالية من عدم الرضا عندما لا تكون موجودة لكنها لا تؤدي إلى التحفيز لدى وجودها.

بينما العوامل الحافزة و المتعلقة بمحتوى العمل أي بماهية العمل و إنجاز الفرد لذلك العمل و الاعتراف الذي يحصل عليه من خلال تأديته لذلك العمل، فإنها عند توافرها تؤدي إلى التحفيز و الرضا و لكنها لا تسبب الكثير من عدم الرضا عند غيابها .

ساعدت هذه النظرية في تفسير سلوك العاملين بمعرفة العوامل التي أدت بالعامل إلى القيام بهذا السلوك أو التصرف كذلك التنبؤ بالسلوك و التحكم فيه و عزل العوامل و الأسباب التي تؤدي إلى دفع العاملين بأنواع السلوك غير المرغوب فيه.

4- نظرية ماكريجور

قام دوقلاس ماكريجور : بإجراء دراسات علمية عن سلوك العمال في منظمات الإنتاج ، وتبين من نتائج تلك الأبحاث أن التحفيز في المنظمات سلبي و أن المسؤولين يفرضون أسلوب الإكراه في العمل بطرق خفية.

نظرية (X) : ترى هذه النظرية من خلال فرضياتها ما يلي :

أن العامل بطبيعته سلبي لا يحب العمل.

¹ علي غربي و آخرون ، كتمية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة 2007 ، ص 210.

أن العمل خامل و لا يرغب في تحمل المسؤولية .
أن الفرد يفضل أن يعمل بجانب شخص يقوده ويوضح له ما يعمل .
أن العامل أناني ولا يأخذ بعين الاعتبار احتياجات المنظمة .
أن هناك مقاومة للتغيير و التحسين في المنظمة
أنه لابد من فرض رقابة شديدة ومتابعة على كل إنسان في العمل لكي يعمل .
أن الأجر و المزايا المادية هي أهم حوافز العمل .

وانطلاقاً من هذه الحقائق اتجهت مختلف الإدارات إلى تغيير سياساتها و عمدت على أساليب التهديد و الإشراف المحكم مادام العمال يميلون إلى الكسل ويتجنبون صرف طاقاتهم في إنتاج ما يخدم منظماتهم ؛و في الوقت نفسه قامت المنظمات بانتهاج سياسات جديدة تتمثل في تحفيزهم للعمل وكسب رضاهم عن طريق توفير ظروف العمل المناسبة و بعبارة أخرى فإن المنظمات تبنت شعاراً جديداً هو "كن صارماً و عادلاً" .

نظرية (Y) :قام 'ماكريجور' بإعادة النظر في استنتاجاته عن سلوك العمال وقدم نظرية أخرى معدلة أسماها نظرية (Y) وهي تعتبر تصحيحاً للسابقة حيث أظهرت دراساته المعدلة ما يلي :¹
أن العمل شيء طبيعي .

أن الأفراد ليسوا كسالى بالوراثة و أنهم أصبحوا كسالى نتيجة نقص التجربة .
أن الأفراد يتمتعون بضمائر حية و أنهم يحرصون على تحقيق الأهداف .
أن الأفراد : أد يتمتعون بقدرات كبيرة و عندهم استعداد لتحمل المسؤولية .
أن المشكل يكمن في تجاهل المنظمات التي لا تقوم بتدريب العمال ،وإذا قامت بتدريبهم فإنهم سيقومون بأعمال مميزة .

وحسب هذه التصورات التي استقاها المفكر من أرض الواقع فإن العامل له حاجات متعددة و هو يسعى باستمرار أي عنده حافز للحصول على ما يحتاجه .

يمكن القول أن العنصر الرئيسي و المؤثر في سلوك الفرد في المنظمة لتحقيق الهدف المنشود .
وفق تصورات نظرية (X) هو اعتبار السلطة و الرقابة و التنسيق و الإشراف على الفاعلين في حين نجد نظرية (Y) تسعى لبلورة المبدأ التكاملي بين الفرد و المنظمة بمعنى أن المنظمة تسعى و تحاول خلق ظروف تنظيمية تتيح للعاملين فيها تحقيق أهدافهم الشخصية من خلال تحقيق أهداف التنظيم ، لذا فإن

¹ عمار بوحوش ؛ نظريات الإدارة الحديثة في القرن 21؛ دار الغرب الإسلامي؛ الجزائر .2006 ص.42.

الأسلوب التنظيمي الممكن اعتماده هو ليس السيطرة و الرقابة على جهود الأفراد بل محاولة المنظمة تنشيط أسلوب الرقابة الذاتية لكل فرد من أفراد المنظمة .

5- نظرية الحاجات المكتسبة

هي نظرية طورها ديفيد ماكلياند والتي رأت أن الحاجات الإنسانية تكتسب أو تنمو وتتطور و ذلك نتيجة للتجارب الحياتية التي يمر بها الأفراد فهي تركز على حاجة الإنسان إلى الإنجاز حيث تفترض ثلاث حاجات أساسية يسعى إليها الإنسان إلى إشباعها وهي:

الحاجة إلى الإنجاز :رغبة الأفراد بإنجاز مهام تحمل تحديات واضحة و رغبتهم بحل المشكلات وبلوغ مستويات مميزة من النجاح في العمل.

الحاجة إلى القوة :يميل الأفراد إلى الرغبة في التأثير على الآخرين و السيطرة على البيئة التي يعيشون و يعملون فيها .

الحاجة إلى الانتماء :أو الحاجة إلى الارتباط و الانضمام» أي رغبة الأفراد بإقامة علاقات والحفاظ عليها

كما أستنتج في تحليله لتلك الحاجات أن نجاح القيادة الإدارية يتطلب في الوقت ذاته الانجازات بالفردية و امتلاك القوة والارتباط الجيد بالآخرين.

لكن هذه النظرية ركزت على إشباع الحاجات الموجودة لدى الفرد العامل وليس خلق وتنمية الحاجات كذلك أن تحسين الظروف البيئية المحيطة بالفرد يمكن أن يساعد على تطوير دافعيته وتحفيزه بالشكل الذي يساعد على تحقيق مستويات أفضل من الأداء و النتائج .

6- نظرية التوقع

صاحب النظرية فيكتور فروم تقوم على افتراض أن سلوك الفرد تحكمه عملية مفاضلة بين بدائل القيام بفعل ينعكس بسلوك أو عدم القيام بالفعل حيث أن دافعية الفرد

محكومة بالمنافع و العوائد التي يتوقع الحصول عليها من الأداء و يعتمد تطبيق النظرية على تحقيق الشروط التالية:¹

أن يتوفر لدى الفرد اهتمام بالمحفزات المالية

اعتقاد الفرد بوجود ارتباط قوي بين الأداء و المردود أي أن الأداء العالي يصاحبه مردود عالي.

¹ الوليد بشار يزيد ،الإدارة الحديثة للموارد البشرية ؛ دار الرابطة للنشر و التوزيع ،الأردن؛عمان . 2008 ص166.

اعتقاد الفرد بأن هناك احتمال قوي وكبير بأن الجهود التي يبذلها تقود إلى أداء ناجح .
و الملاحظ من محتوى النظرية بأنها انكر تركيزنا على الحوافز المالية و أثرها على الأداء حيث أن تحقق الشروط الوارد ذكرها يعني أن الحوافز المالية المسؤولة مباشرة على الأداء و عليه اعتمادا فإن النظرية توجه المنظمات إلى اعتماد الحوافز المالية كوسائل لتحسين الأداء وأن عملية التحفيز لا يمكنها النجاح إذا لم تركز على الجانب المالي في المحفزات .

7 - نظرية الدرفر

تعد نظرية الدرفر تطورا لنظرية "ماسلو" في ثلاث مجموعات بدلا من خمس وهذه المجموعات هي :

• حاجات الوجود / حاجات الانتماء / حاجات النمو .

حاجات الوجود :في تلك الأشياء الضرورية من أجل الوجود و البقاء أي الاحتياجات الفيزيولوجية و احتياجات الأمان ذات الطبيعة المادية مثل الطعام و الشراب و المأوى وهما أول مستويين من مستويان نظرية "ماسلو".

حاجات الانتماء :هي تلك الأشياء المرتبطة بالعلاقات و البناء الاجتماعي أي الشعور بالقبول و الأهمية و التقدير وهما المستويان الثالث و الرابع من مستويات هرم ماسلو.

حاجات النمو :وهي تلك الأشياء المتعلقة بالنمو الشخصي و التطور أي الاحترام و التقدير

وتحقيق الذات واختلاف هذه النظرية عن نظرية "ماسلو" يكمن في أن عدم إشباع احتياج أعلى يمكن تعويضه عن طريق الرغبة في الاحتياج الأدنى التالي في التسلسل وهذا يزيد من أهمية احتياجات المستوى الأدنى ،وهكذا يمكن تعويض وظيفة ذات احتمالات نمو منخفضة عن طريق مزيد من المال أو تعويض وظيفة متدنية المنزلة بالمزيد من الأمان الوظيفي .

8- نظرية الهدف

ترى نظرية الهدف ل لادوين لوك وجود علاقة بين الأهداف المقصودة لأداء مهام الموظف مع سلوكه في العمل و فيما يلي شرح لهذه النظرية :

إن وجود الأهداف هو أمر مهم لأنها تمثل طموحات الأداء وبالتالي فهي تنشط وتوجه سلوك

الأفراد لتحقيق هذه الطموحات كما أنها في واقع الأمر تحدد مسارات السلوك النهائية المعنية دون غيرها

فالأهداف ما هي إلا الطموحات والنوايا التي يسعى الفرد لتحقيقها إذ الأهداف وطموحات الأداء ما هي إلا محصلة لقيم ومعتقدات الفرد من ناحية، ورغباته وعواطفه من ناحية أخرى و التأثير الدافعي للأهداف يزيد عندما¹ : تكون الأهداف محددة؛ واقعية، مقبولة؛ قابلة للتحقيق ذات نفع وفائدة للفرد قابلة للقياس.

9- نظرية زاد

قام وليام أوشي بتطوير منظور آخر للتحفيز، وتفترض نظرية زاد الإدارة الجيدة هي التي تحتوي وتحتضن العاملين في كل المستويات وتتعامل معهم كما لو كانوا أسرة واحدة . وتدعو هذه النظرية إلى إشباع حاجات المستوى الأوسط في هرم "ماسلو" من خلال الاهتمام ام برفاهية العامل كما تؤدي إلى إشباع حاجات المستوى الأوسط من خلال الاعتماد على مشاركة الجماعة في اتخاذ القرار، وهذا بالإضافة إلى إشباع حاجات المستوى الأعلى من خلال توجيه الدعوة للعاملين لتحمل المسؤولية الفردية و يعتقد المديرون الذين يتبنون هذه النظرية أن العاملين الذين يتحلون بالشعور بالانتماء يعمل أن يراعوا ضمائرهم أثناء أداء مهامهم كما أنهم سيحاولون تحقيق أهداف المنظمة بحماس أكبر.

10- نظرية المساواة و العدالة

وضع هذه النظرية ستيسي آدم ترى أن الأفراد يتدفعون إلى البحث عن المساواة و العدالة الاجتماعية بدرجة شعور الفرد بعدالة ما يحصل عليه من مكافأة وحوافز من عمله تحدد بدرجة كبيرة شعوره بالرضا مما يؤثر على مستوى أدائه و إنتاجيته؛ فيقصد بالعدالة درجة التوازن التي يجب أن تحصل بين المدخلات التي يحملها معه الفرد إلى الوظيفة و المخرجات التي يحصل عليها من الوظيفة بالمقابل وتفترض هذه النظرية بأن الفرد يحاول أن يحقق حالة توازن بين ما يقدمه للمنظمة من جهد ووقت وما يحصل عليه من مردود مالي أو مزايا ومنافع معنوية ويتحقق هذا التوازن حسب رأي النظرية

¹ نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية؛ دار الأمة للطباعة و الترجمة و التوزيع، الجزائر، 2011؛ ص136.

عندما يشعر الفرد بأن مردوداته المالية و المعنوية تعادل مردودات العاملين الذين يتعامل معهم ،وعند شعوره بالتمايز عنهم فإنه سيعيش حالة من التوتر تدفعه إلى تغيير إنتاجيته داخل المنظمة لهذا تعتمد هذه النظرية المقارنة بين طرفي المعادلة تتحقق فيها المساواة على النحو التالي :

عوائد الفرد : جهوده - عوائد الآخرين / جهودهم

وعند تحقق المساواة يعتبر الفرد محفزاً ،لذا فعلى المنظمة أن توجه جهودها التحفيزية نحو تحقيق المساواة أعلاء سواء بالمحفزات المالية غيرها من المحفزات الأخرى .

ساهمت هذه النظرية بتقديم نموذج مفيد يساعد في التفسير و التنبؤ باتجاهات العاملين نحو الأجور ،وركزت على أهمية المقارنات في العمل و التي يجب أن تأخذ في الاعتبار عند تقسيم برامج المكافآت .كما أوضحت الأساليب التي يمكن استخدامها في حل مشكلة عدم المساواة .

إن النظريات السابقة حددت الحاجات التي يجب على القيادة الإدارية معرفتها كونها تشكل حوافز هامة يسعى الأفراد إلى إشباعها بالقدر المستطاع وبالرغم من تعدد وتنوع و اختلاف الحاجات بين نفسية و اجتماعية و مادية إلى أنه يبقى إشباعها مهمة شتى ،القيادة الإدارية إلى تحقيقها .

5- إستراتيجية التحفيز

إذا كانت القيادة الإدارية لديها الرغبة والاستعداد لتحفيز موظفيها مهما اختلفت نوعية و طريقة التحفيز ، فإنها بحاجة إلى أن نفهم ما الذي يريدون العمال تحقيقه من العمل أي ما هي أهدافهم الخاصة وما هي استراتيجياتهم أو مناوراتهم التي يتبعونها لتحقيق تلك الأهداف؟ وهل هي متطابقة أو متعارضة مع أهداف التنظيم ؟ معظم أصحاب العمل يتعاملون مع الموظفين كما لو كان المال فقط هو المهم والهدف الوحيد من وراء العمل و لكن هذا كما أوضحت معظم النظريات التي تم ذكرها وليس هو المطلوب الأكثر أهمية من الوظيفة بل هناك من يسعى إلى الشعور بالذات و انه شخص مهم في عملية التنظيم وان له دور حيوي و هنا يأتي دور القيادة الإدارية في خلق ثقافة تحفيزية بناءة و متوازنة بين مختلف أنواع التحفيز الذي يحتاجها العامل .

أولاً: القيادة الإدارية و تحفيز المورد البشري

هناك صنف من المديرين و القادة لا يروا أهمية في تحفيز رؤوسهم و ينظرون إليهم على أنهم نعمة تستحق الشكر لمجرد أنهم يعملون لديهم و غيرهم يجلس وقد قيدته البطالة.

وإذا عرفنا أن التحفيز هو أسلوب قيادي فعال لأن لعملية التحفيز تشعر الفرد العامل بالإنتماء للمؤسسة و إذا حصل هذا يعني أن العامل يرى تلك المؤسسة جزء منه و لا يجب التفريط فيها بأي شكل من الأشكال.

الالتزام بالمواعيد: العامل المحفز قلما يتغيب عن عمله أو يتأخر عن الحضور. الجودة العالية و الأداء الراقي المتميز.

تحمل المسؤولية و تركيزه على الهدف وعلني تحقيقه .

ولتحفيز الأفراد وسائل مثل الإطراء المكافأة +الارتقاء في السلم الوظيفي؛ إقامة دورات تدريبية ، مشاركتهم في صياغة الأهداف و اتخاذ القرارات والتفويض.

كما يجمع الكثير على أن تحفيز العاملين يتطلب من أصحاب العمل أن يذهبوا إلى ما هو أبعد من المحفزات التقليدية ومن أهم الطرق و الأساليب المستخدمة لتحفيز العاملين نجد:

تخطيط ووضع الأهداف ؛ إن مشاركة الفرد في وضع الأهداف ونتائج له للعمل على تحقيقها سيزيد من دافعيته و بخاصة إذا كانت هذه الأهداف واضحة و محددة وقابلة للقياس وترضي طموحه وكانت قيمة و عالية للفرد، حيث أن تحديد الأهداف يعد عاملاً مساعداً وقوياً في رفع الروح المعنوية للعاملين خاصة إذا كانت هذه الأهداف قادرة على جذب العمال لتحقيقها ومن هنا تبرز أهمية و ضرورة اقتران مصالح و أهداف و آمال المنظمة من مصالح و أهداف العمال فيها .

المشاركة في العمل: إن مشاركة الفرد في القرارات و الأمور ذات العلاقة بعمله و بالوحدة

التنظيمية التي يعمل فيها يزيد من حماسه وولائه ومن م النتائج المترتبة على المشاركة في العمل ترشيد عملية اتخاذ القرارات و إن المشاركة تدفق مع الميل النفسي اراد ليعملوا من خلال ما يقرونه لأنفسهم وليس من خلال ما يطلبه و يفرضه الآخرون عليهم وبذلك تأتي أعمالهم معبرة عن درجة عالية من الرضا و الولاء و الفعالية فالمشاركة تقلص من فرص التنافس غير الشرف وتعمل على إزالة الأحقاد و تنقية صفوف العاملين من هذه الظواهر التي يكون في كثير من نتائجها سببا في تمزيق المنظمة وعدم فعاليتها و يتعزز الوضع إذا كانت المشاركة شاملة على درجة من التفاعل الاجتماعي بي بين الأفراد.

تعديل السلوك : حيث يتم تغيير أفعال العاملين وسلوكهم بالتشجيع المنتظم للأفعال المرغوبة

وتثبيط تلك الأفعال غير مرغوب فيها ويبدأ القائد الإداري بتحديد أي من الأفعال المرغوبة و أيها في حاجة إلى تغيير تم يستخدمون الطريقة المناسبة للتدعيم و تعزيز لتشجيع العاملين على إحداث التغيير ، ولقد أثبتت الدراسات أن الثناء و التقدير لجهود العاملين يكون أكثر فعالية من استخدام أسلوب العقاب .

أثر العمل : يقصد به توسيع و تنويع مهام الفرد ومسؤولياته وزيادة سلطاته وإتاحة مزيد من الفرص لاجتهاد وحرية التصرف و المبادأة بحيث أن من أهم الأمور التي يجب على الإدارة مراعاتها أن تعمل على استشعار كل عامل فيها بأهمية عمله مهما كان هذا العمل بسيطاً وتشعره بان عمله يشكل حلقة في سلسلة متكاملة وأي عطل أو خلل في السلسلة سوق ينعكس على العمل بأكمله كما أن على القيادة الإدارية أن تعطي صورة أكبر عن العمل بشكل عام و عن دوره بشكل خاص كي توفر للعاملين فرصة استخدام قدراتهم الخاصة و تطوير مهاراتهم كما تظهر المنظمة بخاصية المنظمة الأكثر تحفيزاً .

التحفيز بالتغذية العكسية : يقصد بالمعلومات المرتدة المعرفة التي يحصل عليها الفرد عند نتائج أدائه و انجازه وان تعرف الفرد على مستوى سلوكه و أدائه يوفر له ما يحركه التزامه و حماسه ويعمل على تعزيز الأداء الايجابي لديه خاصة إذا كانت التغذية المتعلقة بالسلوك أو الانجاز تشير إلى جوانب ايجابية وبذلك يجب أن تكون المعلومات التي يحصل عليها الفرد كتغذية راجعة عن عمله ايجابية و هادفة وواضحة و توقيتها مناسب و تساعد على التعرف على أسباب القصور و سبل معالجتها حتى توفر محركاً و محفزاً للفرد.

العمل الجماعي : إن أنجاز العمل من خلال الجماعات التي تعمل بروح الفريق الواحد المتماسك المتآلف يمكن أن يكون مصدر لتحريك دافعه إلى الشعور بروح الفريق و القيام بمهمة جماعية ،وعمل الفريق يوفر التعاون و التآزر و المساندة و المشاركة و الشعور بتلاؤم و تماسك الأعضاء كل ذلك يمكن أن يمثل قوة تحفيز كبيرة إذا أمكن تحفيز طاقات للعمل الجماعي لدى الأفراد.

توفير الحوافز: إن توفير الحوافز مبني على المقدمة المنطقية التي تفترض أن الأفراد سوف يبذلون جهوداً إضافية عند تشجيع عيني على حسن أدائهم.

تعتبر الحوافز وسيلة هامة تسعى القيادة الإدارية من خلالها أن توائم بين أهداف الفرد و أهداف المنظمة وذلك من خلال تحفيزهم و تعزيز السلوك الاجتماعي لخلق دافعية اجتماعية أساسها العلاقات الاجتماعية التي تؤسس للتعاون و الترابط الاجتماعي لأفراد وتوحيد الجهود للعمل كمقدرة جماعية في مواجهة المشاكل التي تعيق توازن و استقرار البناء الاجتماعي.

ثانياً: أسس منح الحوافز للأفراد

معايير إعطاء الحوافز و يعتبر التميز في الأداء من أهم الأسس على الإطلاق لمتح الحوافز و استخدام معايير أخرى مثل الجهد الأقدمية ؛و فيما يلي نعرض بعض الأسس :

الأداء: يعتبر من أهم المعايير في حساب الحوافز و يتم تحليل الأداء ومن ثم وضع معايير محددة قابلة لقياسه بالنسبة لكل وظيفة .

الجهد: يستعمل هذا المعيار؛ از في قياس ناتج العمل.

الأقدمية : وهو معيار شائع الاستخدام و يأخذ بعين الاعتبار المدة التي قضاها العامل في المنظمة و التي تشير إلى ولاءه.

تحقيق الأهداف :وهو معيار يستخدم في المنظمات الحديثة التي تشجع عمالها على إنجاز الأهداف المحددة مسبقا .

المهارة بعض المنظمات تقوم بمنح تعويضات ومكافآت للأفراد بناء على ما يحصل عليه من شهادات أعلى.

إن إشباع حاجات العاملين المختلفة في المنظمة يعكس صورة من الانطباع الجيد لدى العمل فيشعر العامل بالولاء و الاستقرار و الانتماء ويرتبط هذا بزيادة كفاءة العامل الإنتاجية وزيادة الإنتاج فهناك علاقة ارتباط بتحقيق الرضا لدى العاملين و بين زيادة معدلات الإنتاج قلا شك أن قدرة العامل على الإنتاج في ظل الرغبات الفردية و الاحتياجات المعنوية و المادية .

ثالثا: القيادة الإدارية بين معادلة و مبادئ التحفيز

1-معادلة الحوافز

في كل مرة يجرى استقصاء لأراء الموظفين حول الشيء الذي يريدونه أكثر من غيره في وظيفتهم يأتي "تقدير العمل الجيد". فالموظفون الذين يحصلون على هذا التقدير يتكون لديهم احترام أعلى لذاتهم، ويزدادون ثقة بأنفسهم و تزداد زغبتهم في مواجهة تحديات جديدة في العمل؛ ويكون لديهم حماس اكبر للمساهمة بأفكار جديدة وتحسين الإنتاج.

ما المقابل ليوم العمل الجيد؟

تعترف كل المؤسسات بحاجتها إلى إقامة توازن عادل بين الإسهامات التي يقدمها الموظفون للمؤسسة و الإسهامات التي تقدمها المؤسسة لكل من موظفيها بو إشباع هذه الحاجة هو السبب إل ول الذي يحتم تقدير الموظفين ومكافأتهم ،ولكن ما المكافأة التي تتوازن مع يوم العمل الجيد؟ هل هي الأجر و المنصب؟ بالتأكيد ،فالا جر العادل هو أول ما يرد في الذهن ؛ولكن العديد من المديرين يشعرون بان أجور الأفراد الذين يعملون معهم تخرج على نطاق سلطاتهم ، وكثيرا ما يشعر هؤلاء المديرين بالإحباط و بخاصة حين يخضعون لنظام عام للأجور في المؤسسة لأنهم عاجزون إلى

حد بعيد عن تعديل الأجر حتى تتناسب مع ما يتمناه كل موظف و ينتظر ولكن صغار المديرين أيضا يلعبون دورا مهما في إقامة التوازن بين العمل و الأجر .

ومن المهم أن ندرك أن الأجر ليس وحده ما يعمل الأفراد من اجله؛ فالموظفون يبحثون عن العديد من الأمور الأخرى نظير ما يكرسونه المؤسسة من وقت و طاقة و جهد ذهني و عاطفي و لذا فمن العدل أن تسهم الشركة في إشباع حاجة يم إلى التقدير و التحدي و الابتكار و النمو المهني و الاختلاط الاجتماعي بنفس الدرجة التي يسهم بها الموظفون في السعي إلى أهداف المؤسسة وفي مقابل مساعدة المدير في تحقيق أهداف وحدته. سيكون للموظفين الحق كل الحق في أن ينتظروا من المدير أن يساعدهم في تحقيق أهدافهم¹.

إذا لم يكن المال حافزا فما الحوافز إذا ؟

إن الأفراد لديهم حافز لإشباع عدد من الحاجات المختلفة من أهمها المسكن و المأكل وربما تكون هذه الحاجات تجاوز الدنيا بما فيها ؛ وبلوغ أعلى مستويات الانجاز و الروحانية أي تحقيق الذات ولكن الحاجات تتفاوت من فرد لآخر وقد تتغير حاجات الفرد ذاته بتغير الموقف الذي يواجهه "في أي وقت قد يعمل الإنسان بدافع الحاجة إلى الأمان ؛أو التقدير أو الإنجاز، أو الاختلاط الاجتماعي؛أو بدافع الحاجة إلى بعض هذه الأمور مجتمعة .

و المكافأة التي يقدرها الفرد كثيرا وهذه المكافأة هي أعظم حافز للمحافظة على نفس مستوى الأداء و تحسينه ستكون هي التي تسهم في إشباع أقوى دوافعه ؛أما التحدي الذي يواجهه المدير فهو أن يتعرف على ما يسعى إليه كل واحد من موظفيه وإن يحدد طرقا لمكافأة كل موظف بما يشبع حاجاته.

حفز الموظفين المتميزين

ليس هناك نقص في الطوق التي تتيح لك تقدير الموظفين المتميزين و مكافأتهم. فكل المكافآت التي ذكرت تعد مناسبة لذلك الغرض ، ولكن المديرين مع الأسف كثيرا ما ينسون بأن موظفيهم المتميزين ذوو حافز ذاتي ولذا فهم ينسون أن يغذوا هذا الحافز إلى أن يكون الوقت قد فات .وانخفض مستوى الأداء "أو يكون الموظف قد ترك العمل و التحق بوظيفة أخرى.

إن أفضل ما في المكافآت غير المالية هو أنها متاحة دائما فكن كريما و صادقا في ترديد

عبارات الشكر و المديح و أكثر من ذكر موظفيك المتميزين عند الإدارة العليا

¹ دونا ديبروز ، كيف تهتم بموظفيك وتحفزهم، ترجمة: عبد الكريم العقيل ، مكتبة جرير ، دب ، 2005، ص3.

من المهم أن تحدد تلك السلوكيات أو النتائج التي تقدرها و تنتظرها من موظفيك ،فعبارة عامة مثل "شكرا لك على هذا العمل الجيد" لا تقنع أحدا في الواقع بأنك تهتم بما يفعله سيكون لك أثر .

أقوى إذا حين تقول شيئا كالتالي :

"شكرا لك على ما بذلته من وقتك و طاقتك في إعداد نظام المتابعة الجديد؛ فما أنجزته سيوفر علينا الوقت و المال ؛لقد استخدمت هذا البرنامج بالفعل .وحصلت على الإجابة في نصف الوقت فقط .

حفز الموظفين ذوي الأداء متواضع المستوى

إن استخدام التقدير و المكافآت لحفز الموظفين ذوي الأداء متواضع المستوى يشكل مفارقة واضحة ؛لأنه قد يكون الموظفون متواضعي الأداء هم من يحتاج المدير بشدة إلى تحفيزهم . بهم وهم يؤدون شيئا على النحو لنحو الصحيح .

لتحفيز الموظفين متواضعي المستوى عليك أن تقدر أي ته تغييرات ايجابية أو تحسن ولو طفيف في أدائهم فحتى و إن كانت النتائج ما يل ؛ دون المستوى ومثل هذا التقدم التراكمي نادر ما يستدعي منح الموظفين علاوة أو تنظيم حفل عشاء لهم ؛ولكنهم لابد أن يكافئوا بإظهار التقدير الصادق من جانبك ومن بين السمات الرائعة لعبارة "شكرا لك" أنها تعد مناسبة في الانجازات الصغيرة و الضخمة على حد سواء . إن التحديد له قدر من الأهمية في تحفيز الموظفين متواضعي المستوى يوازي أهميته في حفز الموظفين المتميزين و تقديرهم بل و ربما يكون أكثر أهمية منه ولأن هدفك هو أن يكرر الموظف و يحسن سلوكا واحدا مرضيا من بين مجموعة من السلوكيات غير المرضية ؛فعليك أن توضح هذا السلوك المرضي بكل دقة وتحديد و إلا تعرضت لمخاطرة تقبل باقي السلوكيات غير المرضية التي تأمل في تغييرها .

حين تستخدم التقدير و المكافآت لحفز أي موظف سواء أكان متميزا أم كان متواضع المستوى سيكون هدفك هو التأكيد على السلوكيات الجيدة حتى يكررها الموظف و يتعود عليها في المهام الأخرى .

2. مبادئ التحفيز

يمكن تحديد المبادئ أو الشروط الواجب أخذها في تحفيز الأفراد كما يلي :

- أن تربط القيادة الإدارية الحوافز بأهداف العاملين و أهداف المؤسسة و هذا يتطلب جسور مشتركة بين كلا الطرفين .

- أن تكون صلة وثيقة بين الحافز و الهدف لأن الحوافز هي التي تحرك دوافع ورغبات الفرد وتدفعه إلى إتباع سلوك لتحقيق رغبته .

- أن تتناسب الحوافز تناسباً طردياً ملحوظاً مع الجهود التي يبذلها العاملون لتؤدي دورها في تحفيز الأفراد و تقديم المزيد من الجهود و تشجيع العاملين على الإبداع و الابتكار .
- أن تستعمل القيادة الإدارية أكبر قدر ممكن من الحوافز المتنوعة لمقابلة حاجات و رغبات و أهداف العاملين المتنوعة و المتعددة .
- تحديد مجال السلوك و الأداء المستهدف بالتحفيز .
- وضع الحافز بما يتفق و حاجات المرؤوس و تحديد شروط الحصول عليه ؛ سواء كان الحافز مادي أو معنوي .
- ترك المرؤوسين يعتمدون على أنفسهم في أداء السلوك .
- إعطاء المرؤوسين الحوافز الإيجابية التي يستحقها فور إنجازه للعمل المطلوب .
- العمل على تحديد هدف أساسي للحافز هو رفع تأهيل الفرد من أجل الاندماج و التكيف على العمل الجماعي التعاوني.¹

¹ مصطفى محمود أبو بكر ، المدير المعاصر و إدارة الأعمال في بيئة العولمة ؛ الدار الجامعية ؛ الإسكندرية ، القاهرة . 2003 ص 93 .

المحاضرة السادسة : دور الأنظمة التحفيزية في تعزيز الولاء التنظيمي

بما أن الحوافز تتمثل في العوامل والمؤثرات والمتغيرات الخارجية التي تشجع على زيادة وتحسين أدائه في العمل وتحسنه الدائم حتى يرتقي بأدائه أولا ثم ترتقي المؤسسة بعماله أصحاب الكفاءة والمهارة ، وهذا لن يتحقق إلا إذا تحقق رضاه وأصبح له انتماء وولاء يجعل الفرد العامل. يتبنى قيم وأهداف مؤسسته ويسعى لتحقيقها كأنها أهدافه الشخصية؛ ومن خلال ما سبق سنتطرق إلى تحديد دور الحوافز في تنمية الولاء.

يشير التحفيز إلى مجموعة من العوامل والمؤثرات التي تدفع الفرد نحو بذل أكبر جهد في عمله والابتعاد عن ارتكاب الأخطاء لا يحمده عقابا مقابل حصوله على ما يضمن تحقيق رغباته وإشباع حاجاته المتعددة والوصول إلى الطلعات التي يسعى لتحقيقها من خلال عمله؛ وضمان بقاء العمال في المنظمة وخلق روح الانتماء والولاء في نفسيتهم من أجل كسب العامل بوجه خاص واستمرارية العمل بوجه عام؛ نظام الحوافز المناسب يؤدي إلى إشباع حاجات الأفراد وهذا بدوره يؤدي إلى سلوكيات الأفراد التي تؤدي إلى تحسين أدائهم حيث تقوم المؤسسة بتقييم أداء عاملها من أجل التأكد من نجاح نظام الحوافز والسياسات المتبعة من خلال التغذية العكسية؛ ويتحقق الولاء التنظيمي باستخدام الحوافز على أساس عدة مراحل صعب الفصل فيما بينها بفواصل زمنية؛ فالولاء يبدأ أولا من خلال خيارات الفرد إذ عندما يدخل تكون لديه فكرة مسبقة واستعداد للولاء وبعد اتخاظه في جو العمل تصبح لديه فرصة التأكد أو عدم التأكد من أفكاره وقناعاته السابقة لينتقل بعد ذلك إلى مرحلة ما تسمى بمرحلة النضج في الولاء التنظيمي، عندما يرى الفرد أن هناك توازيا بين الجهود المبذولة والحوافز والمكافآت المقدمة له.

لقد وجد أن العلاقة بين الحوافز والرضا والولاء ليست مباشرة، وإنما متغيرات تنظيمية وشخصية وبيئية وسيطة؛ كما أشار إلى أن الولاء التنظيمي ليس متغيرا جامدا ويتأثر أيضا بتأثير متغيرات بيئية وسلوكية أخرى مثل: الموقف « نمط شخصية الفرد مستوى إدراكه؛ قيمة اتجاهاته والسياسات التنظيمية المستخدمة في العمل؛ كما أن هناك بعض الدراسات التي توصلت إلى وجود علاقة بين مدخلات تنظيمية معينة

ومنها نظام الحوافز والولاء التنظيمي؛ فإذا توفرت هذه المدخلات فإن هذا سيذفع الأفراد تلقائيا للعمل و الحصول على مخرجات الولاء التنظيمي والمتمثلة فيما يلي:

سهولة استجابة التنظيم للمتغيرات التنظيمية / سلوك إيجابي اتجاه التنظيم / تدني نسب لفر والغياب / زيادة الشعور بالاستقرار الوظيفي / زيادة الالتزام و الانضباط / تحقيق الرضا الوظيفي و الشعور بالانتماء المهني و المؤسساتي / ارتفاع الروح المعنوية و ارتفاع معدلات الاداء.

7- واقع التحفيز...مؤسسة أنقراري أنموذجا

تعد المؤسسة الوطنية للسكك الحديدية أنقراري شركة ذات أسهم من المؤسسات الوطنية الناجحة؛ لاسيما بعد تحصلها على المرتبة الأولى كاحسن مؤسسة وطنية في الجزائر لعام 2015 كمؤسسة تجتهد بالعمل و الإنجاز دون نسيان أهم مورد يستحق الاعتراف ألا وهو المورد البشري العمل فمن خلال جملة من الإستراتيجيات و السياسات المتبعة من طرف إدارة المؤسسة؛ فالعامل تكفيه كلمة شكر و إطرء من مديره في العمل لكي يقدم أفضل ما عنده دون حاجته إلى رقابة رسمية؛ فهو يراقب نفسه وهذا ما لاحظناه عندما أجرينا مقابلات مع بعض عمال المؤسسة ، فهم يعتبرون مؤسسة أنقراري العائلة الكبيرة و يجب الاعتراف بها و المحافظة على ممتلكات المؤسسة و كائنها ممتلكاتهم الخاصة و العمل بإخلاص يكون أساسا عندما يغيب المسؤول لأنهم ليس بحاجة لوجوده لكي يعملوا بل العكس يرون أنها أمانة يجب الحفاظ عليها؛ فتحفيزه الدائم لهم و إشباع حاجاتهم خاصة منها النفسية تركت أثرا في ارتفاع روحهم المعنوية؛ أدت بهم إلى خلق من خلال الاستثمار في قدراته وتطوير مؤهلاته ومنحه الثقة و الوقت الكافي لتحقيق ذاته في مناح تنظيمي إنساني يتميز بالعطاء و العمل بتفاني حتى ترتقي المؤسسة ه كما أن المؤسسة لم تغفل أن للإنسان حاجات غير المعنوية؛فالحاجات المادية أيضا يجب إشباعها قدر المستطاع ، فالمؤسسة تتكفل بمصاريف النقل سواء من حيث منح سيارات خاصة للإطارات؛ أما بقية العمال فيتم منحهم بطاقة للركوب المجاني في خطوط السكك الحديدية أما الذين لم يستفيدوا من هذه الخدمة فيتم تعويضهم بمبلغ شهري قدره 2100دج، كما يتم منح شقق لأصحاب الكفاءة و الأقدمية؛ وتتم منح إجازات مالية للعاملين المتزوجين الذين لا تعمل زوجاتهم من إعانة قدرها 2200دج شهريا إلى جانب التكفل بالمرضى من خلال منحهم سيارة و سائق خاص طوال فترة العلاج حتى أنها لم تنسى أبسط الأمور فإذا تعرض عمال النظافة إلى ضرر وتوسخ يتم تعويضهم ماليا عن هذا الضرر وهذه لمسة قيادية تعني الاهتمام بأبسط عامل في السلم الهرمي، إلى أكفء عامل.

كما يتم تشجيع الأفكار و الإبداعات من خلال وضع صندوق للأراء +حيث يمنح صاحب أفضل فكرة مبلغ مالي معين وهنا المؤسسة تعمل على تشجيع وتنمية الإبداع و خلق روح الابتكار و التجديد لدى مواردها .

يتضح أن مؤسسة أنفراراي تلجأ إلى التحفيز بنوعيه المادي والمعنوي حتى ترتقي و تحقق الميزة التنافسية من خلال إشباع حاجات مواردها الذين هم أساس المؤسسة وقلبها النابض.

إذن تلعب الحوافز دورا كبيرا في التأثير على أداء العاملين سواء بشكلها الإيجابي أو السلبي، و عدم توقرها عدم توزيعها بشكل عادل لا بد أن ينعكس بشكل مباشر أو غير مباشر على أداء العاملين، ومن الممكن القول أن قدرة على تحقيق أهدافها تتوقف إلى حد كبير على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدافعية لدى الأفراد العاملين ووضع نظام فعال للحوافز يودي لإثارة الدوافع التي بدورها تدفع العاملين للإنتاج والإبداع والرضا الوظيفي وبما يشعر العامل معه بأنه جزء لا يتجزأ من هذه المؤسسة. لهذا فقد اهتم علماء الإدارة بموضوع التحفيز وخاصة بعد اهتمام علماء النفس الصناعي به من خلال إجراء التجارب والدراسات التي أظهرت أنه لا يمكن حث الأفراد على العمل بكفاءة وفاعلية ما لم يكن هناك حافز على ذلك؛ فمهما كان التنظيم جيدا و الخطط محددة وهادفة فليس معناه أن نفترض أن الأفراد سيقومون تلقائيا بالأعمال برغبة وكفاءة على أفضل وجه؛ دون أن يكون هناك دافع ما يخرج أفضل ما لديهم من أداء يميزه عن مستوى العمل العادي.

وتم أخذ مؤسسة أنفراراي كأنموذج يمثل فيه التحفيز واقعا تنتوع فيه مختلف الحوافز التي يريدها العامل وتوسع القيادة الإدارية إلى إشباعها.

المحاضرة السابعة: القيادة الإدارية و إستراتيجية التمكين

في ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، والضغط المرافقة للمنافسة العالمية؛ تولي المنظمات الاهتمام لتبني المفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية؛ وبالتالي ليست مفاجأة أن تولي العديد من المنظمات اهتماماً ملحوظاً بمواردها البشرية عن طريق تبني مفهوم التمكين؛ لما له من أثر فعال على تحسين الأداء والرضا الوظيفي. ويهتم مفهوم التمكين بشكل رئيسي على إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين، أو كما يطلق عليه في أدبيات الإدارة "هم" مقابل "نحن"؛ فالمنظمات الرائدة تدرك أن الاهتمام بالعنصر البشري هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز .

ولا شك أن الإهتمام بمفهوم تمكين العاملين يشكل عنصراً أساسياً و حاسماً للمنظمات خصوصاً في ظل الاتجاه نحو تطبيق وتبني المفاهيم الإدارية الحديثة، حيث يمثل التمكين أحد المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق هذه المفاهيم « لذلك فإن المؤسسات بحاجة إلى تطبيق ثقافة تنظيمية وممارسات إدارية حديثة تتلاءم مع التطورات الحاصلة؛ فتمكين العاملين يزيد من ثقتهم في أنفسهم و يرتفع مستوى انتماءهم وولائهم و تحملهم للمسؤولية المنوطة بهم؛ فالتمكين من الضروريات التي لا يمكن لمنظمات ل الثالثة أن تستغني عنه وهو فلسفة إدارية و خيار إستراتيجي في إدارة أنشطتها من النمو و البقاء و الارتقاء؛ والذي يحدث الم هو أن القادة يسعون إلى تمكين مواردهم البشرية " و عن أعمالهم؛ وبذلك أصبح على القادة أن يتعلموا كيف يتخلون عن السيطرة «وعلى العاملين تعلم كيفية تحمل المسؤولية.

- 1 التمكين بين الاصطلاح و حقيقة الممارسة

تشهد المنظمات التي تسعى نحو التميز في العصر الحالي تحولا من نموذج 'منظمة التحكم والأوامر' إلى نموذج المنظمة المتمكنة + حيث اتجه العديد منها إلى إعتبار التمكين الإداري إستراتيجية تنظيمية هدفها تزويد العاملين مختلف الصلاحيات و المسؤوليات و منحهم الحرية اللازمة لأداء العمل بأساليبهم من غير تدخل الإدارة المباشر وتوفير الموارد كافة و تهيئة بيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا و مسلكيا للقيام بمسؤولياتهم بثقة و اقتدار إلا أن بعض الدول النامية لا تزال تتجاهل ذلك فهي ترى أن تمكين العاملين قد يحد من سلطة الإدارة فيها و يقلص من نفوذها مما يجعلها لا نتجه نحو تبني هذا المفهوم فيؤثر ذلك سلبيا في أدائها وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة و فاعلية.

كما يعد الاهتمام بالتمكين عضرا أساسيا و حاسما للمؤسسات، في ظل الاتجاه نحو تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة إذ شاع استعماله في الكثير من المؤسسات نتيجة لثورة المعلومات و تنوع الثقافة حيث أصبح من السهل أن يحصل كل شخص في المؤسسة على البيانات و المعلومات التي تساعده على اتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع إلى المستويات الأعلى و قد أصبح التمكين من العناصر المهمة التي تزيد من دافعية العاملين و مسؤولياتهم .

كما يشهد العصر الذي نعيش فيه تغيرات كبيرة و سريعة في معظم مناحي الحياة، فقد تطورت التكنولوجيا و تطور معها مستوى الإنتاج و أساليبه ووسائل تقديم الخدمات و نمت التنظيمات الضخمة و ازدادت أهميتها فأصبحت تع بمصاحبة التكنولوجيا المتقدمة ظاهرة العصر و بمقدار ما أصبح التنظيم مهما لحياة الفرد فان التنظيمات غدت تعد الأفراد الأساس الذي يعتمد عليه في تحقيق أهدافها المختلفة فأخذت تبتذل الجهد و المال و تصرف الوقت لاختيار أفضلهم كفاءة، و تعمل على تمكينهم فتوفر لهم التدريب المناسب و تمنحهم مزيدا من الحوافز التي تسهم في سد احتياجاتهم المختلفة؛ و تروضهم المزيد من الصلاحيات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم؛ و تشجعهم على المبادرة و الإبداع و تحقيق المشاركة الفاعلة في إدارة المنظمات.

إن التمكين هو ببساطة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وإعطائهم المزيد من الحرية في العمل والتصرف والرقابة الذاتية مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية والمناخ الملائم وتأهيلهم فنياً وسلكياً والقة فيهم و في إمكانياتهم و قدرتهم على تحقيق النتائج الايجابية التي تخدم أهداف التسوق التنظيمي، ومن ثم تكوين فريق عمل قادر على العمل يتحمل مسؤولياته و يعرف ما هو مطلوب منه.

2- هل المورد البشري بحاجة إلى تمكين؟

تظهر الحاجة إلى التمكين لتتمكن أئما تعقدت الأمور وتوسعت لهذا وجب على المنظمة الإقناع بضرورة و حتمية تبني فلسفة التمكين لأن له أهمية تظهر فيما يلي :

التمكين عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية الإبداع و الابتكار وتحديد الطاقات
التمكين أصبح منهج تغيير للعمل ووسائله الكلاسيكية و الاتجاه نحو العصرية

جعل المنظمات مرنة وقادرة على التكيف مع التغييرات بهدف مواكبة المنافسة وتحقيق الأهداف المخططة

يكتسب التمكين أهمية من خلال كونه يشعر العاملين بالمسؤولية وحس عال أنه شريك في العملية الإنتاجية ورضا عن الإنجاز و الأداء .

ارتباط التمكين بمجموعة من القضايا تتعلق بنجاح المنظمة وقدرتها على الارتقاء .

المنظمة بحاجة إلى تحقيق أهدافها لذا على المديرين إشراك العاملين في اتخاذ القرارات فالمنظمة بحاجة إلى خبراتهم ومهاراته و جهودهم لتحقيق الأهداف باستخدام نظم وسياسات إدارية حديثة لنتناسب مع المتغيرات و التحديات العالمية المعاصرة فالتمكين هو الأداة الأساسية لجعل المنظمة قادرة على مواجهة التحديات المستقبلية .

ارتباط التمكين بالموارد البشري الذي يعد ركيزة من ركائز المنظمة «والمعادلة التي تحقق النجاح فقط إذا توفرت خبرات ومهارات العاملين ووجود مناخ تنظيمي يتبنى سياسة التمكين هنا المنظمة تضمن استقرارها و ريادتها لهذا سارت المنظمات للأخذ بالتمكين كفلسفة و أداة إدارية في تنمية الموارد البشرية.

ومن هنا جاءت ثقافة التمكين الإداري نقطة تحول في المنظمات والتي تسهم في بناء عناصر بشرية مؤهلة للقيادة الذاتية، مما يساعد في عملية التحسين المنطلقة من المتابعة والرقابة التي تشعر منسوبيها بصحة الموقف الذي يسعى إلى تحسين مخرجات المنظمات

إنَّ التمكين مطلب هام وضروري في وقتنا الحاضر «وهو من أدوات الجودة الشاملة ومن الأساليب الحديثة المتقدمة المهمة لتحقيق الميزة التنافسية في سوق العمل ، ويعتمد على الاختيار السليم والتدريب والتطوير والشراكة وتفويض الصلاحيات،؛ وجميعها عناصر لها أهمية كبيرة ، وتساهم في تعزيز الثقة لدى العاملين .

¹ زكريا مطلق الدوري ،إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة ، دار اليازودي العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن؛ عمان، 2009 ص28.

وتظهر الحاجة إلى تمكين المورد البشري لأنه يحقق مجموعة من الأهداف و المزايا مثل إشباع حاجات الفرد من تقدير و إثبات الذات ،ارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل ،ارتفاع ولاء الفرد للمنظمة "إحساس الفرد انه جزء من المنظمة وهذا ترتفع روحه المعنوية وترتد دافعيته للعمل وكذا تنمية الشعور بالمسؤولية .

- 3 الأساليب الانموذجية في تمكين المورد البشري

يعد الجانب الإنساني وإدارة الموارد البشرية موضوعا ذا أهمية لأن الإنسان هو المسؤول عن فشل أو نجاح أي تنظيم أو نسق اجتماعي «لذلك كان الاهتمام به وإدارته وتوجيهه وتحفيزه من أهم الأمور التي تكاد تفوق أهميتها كل القضايا الأخرى المتعلقة بالمال و التكنولوجيا و الهيكل وغيرها من الأمور الملموسة ،كما أن القضايا المتعلقة بالبعد البشري كثيرة جدا بر إدارة الموارد البشرية موضوع معروف ومطروق في كتب الإدارة بأشكال كثيرة ومتعددة، في مجملها على أهمية الاختيار و الانتقاء ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب ،وتطوير الإمكانيات و التدريب و المحافظة على الموظفين واعطاهم الحوافز والمكافآت المادية و المعنوية إلى غير ذلك من أساليب التحفيز وتطوير الأداء والعلاقات العمالية ، لكنه يبرز من بين هذه القضايا موضوع مازالت الإدارات العالمية في منظمات العالم غريبا وشرقا تتناوله بحذر ، بشك برعاية وباهتمام في مرات عديدة وهو موضوع التمكن في المنظمات . ولا يختلف الأمر فإن قضية تمكين الإنسان معناها إعادة هيكلة مراكز القوى و إعادة توزيع السلطة ولحقوق التصرف و اتخاذ القرار .وهذا تصبح العملية صعبة ومعقدة أحيانا وتحتاج إلى تفكير وإعادة نظر فتنطبق مفهوم التمكن في المنظمة يحتاج إلى تغييرات وتعديلات متعددة منها سلوكية ،تنفسية ،إدارية ،سياسية ومنها إعادة لهيكلة المنظمة كذلك.

إن تطبيق التمكن على أرض الواقع يراوده بعض التساؤلات رغم أن هناك عدة منظمات بدأت تمارس هذا المفهوم وتطبيقه وتجدر مردودا إيجابيا ليس على المستويات المعنوية من رضا وولاء العاملين فحسب بل على المستويات المادية مثل الأرباح و الإيرادات كذلك ،كما تنخفض السلوكيات السلبية مثل الغيابات و التأخر و عدم الانضباط و الالتزام وتحول إلى سلوكيات إيجابية؛ ومن أهم الأساليب المعتمدة نجد :

أسلوب القيادة الإدارية : بعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة ؛التي تساهم في زيادة الفاعلية ؛وأسلوب القيادة هذا يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين العاملين وهذا الأسلوب يشير إلى أن المنظمة الممكنة هي تلك المنظمة التي تتضمن نطاق إشراف واسع ؛بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية «بالقياس إلى هذه النسبة في المنظمات التقليدية وتتضمن أيضا منح الصلاحيات

أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المنظمة؛ وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات للعاملين.

أسلوب تمكين الذات: يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى تمكين الذات ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية و الاستقلالية في اتخاذ القرار أن الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة و التحكم في متطلبات الوظيفة ،وقدرة أكبر على استثمار المعلومات و على الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم و السيطرة وتحمل المسؤولية إلا أن هنالك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق.¹

أسلوب تمكين الفريق: إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق؛ لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل لفردي. منح هامش من الحرية : يحتاج العاملون إلى منحهم نوعا من الحرية في التصرف ونوعا من الاستقلالية و المساهمة في اتخاذ القرار وفي تحمل المسؤولية وتحقيق التقدم للمنظمة ، لأن الإدارة العليا لا يمكنها إحداث هذا التحسين الشامل لكل مجالات المنظمة بمفردها فلا بد من انخراط الجميع في هذه المسؤولية .

أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين: يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ويرفض اعتماد بعدا أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين .ويشترط بأنه حتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة؛ فلا بد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة؛ وهذه الأسس هي : التعليم / القيادة / المراقبة / الدعم / التشجيع / الهيكلة والتفاعل فيما بينها جميعا.

كما أن ممارسة التمكين يحتاج إلى مهارات و فنون منها :

الثقة الإدارية: أساس عملية التمكين هي الثقة أي ثقة المديرين في مرؤوسيهيم ؛ وقد عرف البعض الباحثين الثقة المتبادلة بين الأشخاص ؛ بأنها توقع شخص أو مجموعة من الأشخاص بأن معلومات أو تعهدات شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص هي معلومات أو تعهدات صادقة؛ويمكن الاعتماد عليها ء فعندما يثق المديرون في موظفيهم يعاملونهم معاملة تفضيلية ؛ مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات «وحرية التصرف والاختيار فالثقة من المدير تؤدي إلى تمكين سلطة الموظف ومن الأحسن أن يعلم المدير مرؤوسيه أنه يثق فيهم وفي قدرتهم على إنجاز الأعمال الموكلة لهم بنجاح وسلاسة لأن في هذا

¹ يحي سليم ملحم؛ التمكين كمفهوم إداري معاصر المنظمة العربية الإدارية «القاهرة .2006 ، ص40.

نوع من التحفيز و إشعارهم بتقل المسؤولية التي كانوا يباه وطيبهم إثبات جدائتهم في كل المواقف والظروف المختلفة في بيئة العمل ،وعلبيهم أن يتقوا أولا في قدراتهم ومهاراتهم وأنهم أهل لهذه المسؤولية وأنهم وضعوا في المكان المناسب قبل أن يتق فيهم مديروهم .

الدعم الاجتماعي : لكي يشعر الموظفون بالتمكين الفعلي ، فلا بد وأن يشعروا بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم ، وهذا من شأنه أن يزيد من ثقة الموظف بالمنظمة؛ ويمرور الوقت بحدث وزيادة في مستوى انتمائه التنظيمي والتزامه .

الأهداف والرؤية المستقبلية يمكن للمنظمة أن تحقق درجة عالية من التمكين ، إذا أدرك العاملون بها أهداف ورؤية الإدارة العليا في التعامل مع الأزمات، والاتجاه الاستراتيجي للمنظمة ،ويرتتب على ذلك شعور الموظفين بقدرتهم على التصرف ثانياً ؛ بدلاً من انتظار الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا الأمر الذي من شأنه أن يسهم في معالجة الأزمات قبل استئصالها واستئصالها على الحل .

فرق العمل : يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري وتشجع على أهمية تكوين أو تشكيل فرق العمل من خلال المشاركة في صنع القرارات « واحترام أفكار فرق العمل من قبل الإدارة العليا ؛وأخذها بحسب.

الاتصال الفعال يحد الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية وبمختلف اتجاهاته ؛ هو المفتاح الأساسي لتمكين العاملين، فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها مهما بلغت من حنكها وفراستها ، لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها ؛وانما لدى الأشخاص المنغمسين في المشكلة؛ ولذلك يجب إشراك هؤلاء الأفراد في الحل لأنه بدون مشاركة الأفراد لن تحل المشكلة ؛ ولن يكون هناك التزام، وبدون التزام لن يتحقق التمكين .

التدريب المستمر: لا يمكن تمكين العاملين بدون توفير التدريب اللائم، لأنه لا يجب أن يفترض المحيرون أن الموظفين يهتمون أعمالهم أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم ؛ لذلك فإن تمكن الموظفين يتطلب إكسابهم المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة؛والتدريب من الحاجات الأساسية ومن مهارات الإدارة التي يجب أن تضعها في

¹ سليمان سلامة :إدارة تمكين العاملين . رسالة ماجستير ؛ كلية الاقتصاد؛ قسم إدارة أعمال ،جامعة دمشق؛ نس ص 10.

برنامجها لأنها إذا أرادت النجاح عليها أولاً الارتقاء بمواردها عن طريق التحسين المستمر في الأداء وإخضاعهم لبرامج تدريبية مكثفة وجعلهم يواكبون التكنولوجيا.

مكافأة الموظفين: تعد المكافآت من أهم متطلبات تمكين العاملين ، لأنها تعطي رسالة للموظف بأن سلوكه وتصرفاته وأدائه مقبول ، كما أنها تشجع على بذل مزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال .

الإدارة بالتمكين: إن عملية التمكين يمكن تصويرها على شكل معادلة طرفاها الفرد و المنظمة:

إدارة ممكنة + موظف قابل للتمكين - نجاح عملية التمكين

وإذا أرادت المنظمة أن تمارس التمكين لابد من مستلزمات لكلا طرفي المعادلة حتى يتحقق.

بالنسبة للموظف: لابد من أن يكون لديه الشعور بقدراته الذاتية ويأتي دور التمكين ليدعم هذه القدرات وذلك من خلال قيام المنظمة بإزالة كل ما يسبب الشعور بالعجز .

وكذا إدراك الفرد بأن المهام التي يؤديها ذات معنى و قيمة لدى الآخرين .

الكفاية والجدارة: وتتحقق عندما يدرك أنه قادر على إنجاز المهام بنجاح وبمهارة عالية اعتماداً على خبراته ومهاراته ومعرفته .

حرية التصرف: وتعني إدراك الفرد بأنه يملك الحرية الكافية لاختيار طرق تنفيذ عمله

التأثير: إدراك الفرد بأن وجوده في المنظمة يؤثر في القرارات التي يتم اتخاذها .

بالنسبة للمنظمة: يشترط فيها أيضاً ما يلي :

القيادة الممكنة: وهي القيادة التي تهيأ الفرص للعمال لتمكينهم عن طريق توفير الموارد و

المعلومات وأن تفوض الصلاحيات و تشرك العاملين في صناعة القرارات و تحمل مسؤولياتهم كما تحفزهم على الإبداع و التجديد في العمل .

ثقافة ممكنة: تأتي أهمية الثقافة كمطلب من متطلبات التمكين كونها تساعد على غرس و إدامة القيم و

السلوك المطلوبين من قبل المنظمة «وتساعد الأفراد في أداء واجباتهم في شكل سليم وخاصة عندما

يكون السلوك المستهدف بحيث لا يمكن تحديده بشكل مسبق ما يعني أن التمكين الفعال يتطلب تنفيذه

ثقافة تنظيمية جديدة تأخذ باعتبارها اتجاهات الفرد و سلوكه وتركز على تمكين العاملين .

إدارة المعرفة: تعني إدارة المعرفة الحصول على المعلومات و البيانات و استخلاص الجيد منها ومعالجتها وتخزينها في نظم آلية أو يدوية لتصبح معرفة يتم نشرها وتسهيل عملية الرجوع إليها من قبل كافة الأفراد وعليه فإن إدارة المعرفة هي مشروع ليس له نهاية.

4- قم بالإدارة عن طريق منح المسؤوليات

المورد البشري هو أساس وحجر الزاوية في المنظمة وتحتاج الإدارة إليه وإلى خبراته ومهاراته وهنا يستدعي الأمر ضرورة تمكينه ومنحه اولي وتظهر حاجة القيادة الإدارية إلى تبني ثقافة التمكين في الآتي :

أول خطوة: تحديد أسباب التمكين

يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين، وضح السبب أو الأسباب من وراء تبني التمكين فهل السبب قد يكون: تحسين خدمة العملاء ، رفع مستوى الجودة زيادة الإنتاجية فتمنية قدرات ومهارات المرؤوسين ، تخفيف عبء العمل.

وإذا كان السبب أو الأسباب فإن شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد ويبدأ المرؤوسين في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم ويجب على المديرين أيضا شرح الهيئة و الشكل الذي سيكون عليه التمكين يحتاج المديرين لتقديم واضحة ومحددة للموظفين بشكل دقيق المسؤوليات التي ستعهد للموظفين من جراء التمكين.

الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرين

أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي عن السلطة قبل المضي قدما وبشكل جدي في تنفيذ برنامج للتمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين ؛ فهناك العديد من المديرين قد أمضوا العديد من السنوات للحصول على القوة و السلطة و في الغالب يكون غير راغب في التخلي أو التنازل عنها ؛ وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين ؛ إذ من الصعب في التنازل عن السلطة التي يسعى الكل إلى امتلاكها.

أحد التغييرات الأساسية التي ستحدث من جراء تبني برنامج التمكين ستكون بالطبع تغيير دور المديرين فالمديرين بحاجة لتغيير الأدوار التقليدية التي كانوا يقومون بها في السابق "فخلال عملية التمكين يحتاج

المديرين أن يلعبوا دور المسهل و المدرب للعاملين ،فوجود المدير كمدرّب جزء أساسي من عملية التمكين ،والهدف من وجود المدير كمدرّب لتحسين أداء العمل من خلال زيادة قدرات الموظفين.

الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين

إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين تشكل احد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين و العاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم فالمدرء عادة لا يحبذون التخلي عن السلطة و القوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة «لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي "يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يمكن للمديرين و المرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر.

الخطوة الرابعة:المشاركة في المعلومات

لكي يمكن للمرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم و المنظمة ككل ويجب أن يتوفر للموظفين الممكّنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعد على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة ،فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم.

الخطوة الخامسة:الاتصال لتوصيل التوقعات

يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين ،وماذا يمكن أن يعني لك للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات ووظائفهم ،ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين ،حيث يحدد المديرين للمرؤوسين أهداف يجب تحقيقها كل سنة وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم و التطوير.

الخطوة السادسة: وضع برامج للمكافآت و التقدير

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت و التقدير التي يحصل عليها الموظفين بأهداف المنظمة بحيث يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهات نحو تقييم أداء العمل من خلال فرق العمل ؛ فأحد عناصر الدعم الأساسية المساندة للتمكين تتمثل في إيجاد وتقديم مكافآت للعاملين للاعتراف بسلوكهم التمكيني فالمكافآت تعزز عملية التمكين من خلال الاعتراف

وتقدير مهارات الأفراد وتقديم حوافز لهم للمشاركة ، حيث يمكن أن يحصل الأفراد الذين أكملوا برنامج التمكين على شهادات وشعارات تقدير جراء مشاركتهم في البرنامج.

الخطوة السابعة: عدم استعجال النتائج

لا يمكن تغيير بيئة عمل في يوم وليلة «يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغيير فإننا نتوقع أن تأخذ الإدارة و الموظفون وقتهم لإيجاد متطلبات جديدة لبرنامج التمكين وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة ،فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتا وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة.

5- التمكين في الفكر الإنساني

إن سياق البحث عن الجذور التاريخية لمفهوم التمكين الإداري في الفكر الإنساني فإننا

نختصره في ما يلي:

بدأ مفهوم التمكين بشكل عام في الظهور انطلاقا من بداية الستينات مع حركات السود في الولايات المتحدة الأمريكية ثم انتشر إلى العديد من المجالات العلمية و النظرية خاصة بعدما بدأت المنظمات النسائية بالترويج له ضمن ما يسمى "تمكين المرأة".

ويشير آخرون أن بدايات استخدام مفهوم التمكين بشكل عام بدأت في النصف الثاني من سبعينات القرن العشرين وذلك عندما أخذت الأصوات ترتفع بالإدانة و الاحتجاج تجاه برامج التنمية وضعف سياساتها ،حيث تبلورت الفكرة التمكين كإستراتيجية تنموية بديلة حينما طرح مفكرو التنمية المجتمع كفاعل أقدر على طرح نموذج فعال للتنمية بدلا من الدولة التي أضحت العدو الحقيقي وبغض النظر عن الاختلافات في التأصيل التاريخي لمفهوم التمكين بشكل عام ؛يمكن ملاحظة أن هذا المفهوم شهد تحولات عدة ؛فقد تحول من مفهوم محوري يسعى إلى تحرير المهمشين ودعم دورهم ومشاركتهم إلى مفهوم استيعابي يسعى إلى إستعاب المهمشين في المجتمع و الأهم في منظومة التنمية .

1. إشكالية مفهوم التمكين كاصطلاح إداري

ظهر مفهوم تمكين العاملين باعتباره مدخلا معاصرا يمثل بجد صيحة ترددت بقوة في

مجال العمل الإداري الحديث «بعد أن تحول الاهتمام من نموذج مؤسسة الرقابة و الأوامر إلى ما يسمى بالمؤسسة الممكنة وما يتبع ذلك من تغيرات و تحولات

فالتمكين يكسب المؤسسات المعاصرة مرونة عالية؛ مما يزيد من قدرتها على التعلم و التكيف لمواكبة تطورات و تغيرات بيئة الأعمال و مختلف الفاعلين فيها و بالأخص عملائها .

ولعل السؤال الذي يطرح نفسه هنا: ما هو المقصود من تمكين العاملين؟ أو ما هو مفهوم التمكين كمصطلح إداري طغى على ممارسات إدارة الموارد البشرية في بيئة الأعمال .

وفي أدبيات الإدارة الحديثة فإن مصطلح التمكين يمكن تبنيه أكثر مما يمكن تفسيره أو تعريفه ، حيث انه من السهل تعريف التمكين كوجود ولكن فهمه و استيعابه وهو يعمل أمر صعب ؛لأنه يتخذ أشكالا متنوعة باختلاف الأفراد و الثقافات و المؤسسات .

2.الاتجاهات الفكرية للتمكين الإداري

هناك عدة اتجاهات للتمكين ظهرت في الفكر الإداري منها:

التمكين كفلسفة تنظيمية جديدة : لكل منظمة فلسفة تظهر من خلال قيمها و قناعاتها و مواقفها، حيث ينبثق عن هذه الفلسفة مجموعة من السياسات و الإجراءات التي تتبناها لتحقيق غاياتها وكأنها نوع من العقد الضمني بين أعضائها يحكم كيفية تفاعلهم مع بعض لتحقيق غايات المنظمة.

كما أن المنظمات تعتمد على فلسفتين لضمان النجاح التنظيمي ؛الأولى هي فلسفة المحافظة على الموارد و الثانية هي فلسفة التكامل بين الموارد

ففي الفلسفة الأولى تسعى المنظمة إلى منع الأفراد من ارتكاب الأخطاء سواء بتحديد خياراتهم في التصرف أو عن طريق ممارسة الرقابة المكثفة عليهم لتباين سلوكهم و معارفهم من خلال ضوابط و نظم إدارية بما يسهم في تقليص دور الأفراد في صنع القرارات المنظمة ؛وهي تعتمد على التحديد المسبق للمهام المستقبلية و القرارات المنظمة و كيفية تخصيص الموارد و التصرف بها من أجل تقليص احتمالات اتخاذ القرارات غير الصحيحة.

أما في الفلسفة الثانية و التي تقوم على أساس تكامل الموارد فترتكز على النتائج المطلوبة من العاملين ،ومنحهم حرية اختيار طريقة العمل لتحقيقها دون التركيز على تتبع و ترصد الأخطاء بحيث الأخطاء تعد بمثابة دروس للتعلم و اكتساب معارف جديدة لتغيير السلوك وتوجيهه ضمن الأفاق الصحيحة .

وبما أن التمكين كمفهوم يقوم أساسا على حرية العاملين و متحهم دورا اكبر وفرصا أكثر فإنه لا يمكن أن يكون و ينمو في ظل الفلسفة الأولى التي تحكم فيها الإدارة السيطرة و الرقابة لذا على المنظمات المتجهة نحو إحلال التمكين وتبني الفلسفة الثانية التي تقوم أساسا على منح الفرص للعاملين و المحاسبة على أساس النتائج و تقبل فكرة الأخطاء باعتبارها فرصا للنمو و التعلم.

التمكين كإيديولوجية إدارية: الإيديولوجية الإدارية تمثل مجموعة من الأفكار و المعتقدات التي يعتنقها الإداريون الذين يتحكمون في السلطة وبالأخص في المؤسسات الاقتصادية وهذه الإيديولوجية قابلة للتغير و التكيف تبعا للضغوط في بيئة العمل كما أنها تلعب دورا كبيرا في تغيير واقع المنظمة تنظيميا و إداريا باتجاه تبني قيم و سلوكيات إدارية جديدة تخدم الأهداف.

بشكل أفضل والثورة المعلوماتية أبرزت الحاجة إلى ضرورة الاعتماد أكثر على الموارد البشرية لذا كان من الضروري البحث عن إيديولوجيات إدارية جديدة لتحقيق النجاح الإداري. التمكين كإستراتيجية إدارية: تتجه العديد من المؤسسات اليوم إلى تبني الممارسات التمكينية لما لها من اثر على تحفيز و تدعيم الموارد البشرية لكن بنظرة واقعية أو عملية يجب التأكد على أن التمكين كمفهوم ليس من السهل استيعابه سريعا فما بالك بتطبيقه و الوصول إلى تحقيق متطلباته ودواعيه، عليه فالسؤال المطروح هنا : كيف نصل بفعالية إلى منظمات ممكنة وعمال ممكنون ؟

وللإجابة على هذا السؤال يتجه العديد من الباحثون إلى الدعوة نحو تبني التمكين كإستراتيجية إدارية باعتباره المدخل المساعد على توفير فهم حقيقي لمتطلبات التغييرات الفكرية و السلوكية و العلمية لإحلال التمكين.

كما نتساءل هل يوجد تمكين واحد في الإدارة؟

ليس هناك تمكين واحد بل هناك عدة أنواع من التمكين نحصرها فيما يلي :

التمكين الظاهري : يشير إلى قدرة الفرد على إبداء الرأي وتوضيح وجهة نظره في الأعمال و الأنشطة التي يقوم بها وتعتبر مشاركة في اتخاذ القرارات هي المكون الجوهرى لعملية التمكين.

التمكين السلوكي: يشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من اجل حل المشكلات تعريفها وتحديدتها وتجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها وبالتالي تعلم الفرد لمهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.¹

¹ عدي علا حمدي؛ القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية «دار البداية» الأردن، عمان: 2013ص 204.

تمكين العمل المتعلق بنتائج العمل : يشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها وكذلك قدرته على إجراء التحسين و التغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة .

إن استخدام التمكين كإستراتيجية تعمل على تشجيع الأفراد لغرض توفير مهاراتهم الخاصة و خبراتهم على نحو أفضل ؛وذلك عن طريق منحهم المزيد من القوة و الحرية في التصرف لأداء أعمالهم إلى جانب الموارد و الامتيازات الأخرى ليكونوا قادرين على العمل بفعالية لخدمة أهداف المنظمة وغاياتها .

3. نماذج التمكين:

نظرا لشبوع التمكين و اتجاه اغلب المنظمات لتطبيقه نحاول الباحثون تطوير العديد من النماذج النظرية و التطبيقية وذلك بهدف استعمالها كمصاييح إرشادية ؛هناك عدد لا بأس به من النماذج لذا سنقدم بعض النماذج .

نموذج بها TOM PETERS : يقوم نموذج "توم بيترز" لعملية التمكين على عنصرين أساسيين يمكن تحديدهما في ما يلي:

إشراك الأفراد في كل شيء / استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة .

وللمساعدة على تنمية المشاركة وزيادة فعالية فرق العمل ينصح بتوفير العوامل الآتية :

حسن الاستماع إلى الأفراد / الاهتمام بعملية استقطاب الأفراد/ الاهتمام بالتدريب و إعادة التدريب / توفير نظم أجور محفزة.

ويفترض هذا النموذج أن تكون الإدارة راغبة في تطبيق التمكين ومدركة لأهمية مساهمة الأفراد بأرائهم و أفكارهم في إنجاحه و تطويره «لذا فهي مطالبة أساسا بتهيئة المناخ الذي يساعد على ظهور الأفكار الجديدة ؛وتشجيع الأفراد على عدم الخوف من الفشل و الاستماع لهم و إعطاءهم الوقت لشرح أفكارهم ومبادراتهم حتى ولو اختلفت مع رؤى وتوجهات الإدارة العليا وللنجاح في تطبيق التمكين ينصح "بيترز" بضرورة التخلص من المعوقات التالية¹ :

الهيكل التنظيمية الجامدة و المعقدة/ القواعد البيروقراطية و الشروط المهنية / عدم وضوح دور الإدارة الوسطى .

¹ ربما عيد الرحمن باعثمان ، تمكين العاملين كأسلوب لمواجهة بعض المشكلات التنظيمية في المؤسسات العامة :دراسة ميدانية على المؤسسة العامة للخطوط الجوية السعودية . رسالة ماجستير :جامعة الملك عبد العزيز ، 2002 ، ص82.

نموذج DIANNA TERRIS:

يستند هذا النموذج إلى عدة مبادئ تلخصها تيريس " من خلال النقاط التالية :

معرفة و تحديد الأفراد لمسؤولياتهم / وضع مستويات الانجاز المميز/ تزويد الأفراد بالمعارف و المعلومات/ التخلي للأفراد عن السلطات المساوية للمسؤوليات/ ضرورة تدريب الأفراد و تمهينهم ليكونوا قادرين على تحقيق التميز/ تزويد الأفراد بالتغذية العكسية عن مستويات أدائهم/ الاعتراف بانجازاتهم و تقديرها/ دعم الثقة فيه/ عدم لومهم في حالة الفشل/ التعامل معهم بشرف و احترام .

6- التمكين كإستراتيجية قيادية

التمكين يهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد و إشراكهم في عمليات بناء المنظمة وجعلها منظمة ريادية في زمن التغييرات وحدة المنافسة؛ باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تناعم حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة و أهدافها البعيدة و القريبة و الأجل المحددة لتحقيقها وعدم تضيق السنوات و الوقت فقط في التخطيط بل يجب التنفيذ و الوصول بأقصى الجهود و اقل التكاليف وبأقصر وقت ،وتظهر قوة التمكين من خلال انه ينتج عنه أفراد مكنون و الموظف الممكن هو الذي يشعر بالملكية و الانتماء للعمل المتولين نتيجة قدرته على تحمل المسؤولية ويزداد التمكين قوة كلما قامت المنظمة بتهيئة الظروف التي يمارس بها العاملون الرقابة على عملهم من خلال كفاءاتهم ما يزيد من روح المبادرة و الإصرار لديهم على أداء المهمات بالإضافة إلى تشجيع الموظف و مكافأته وحفزته لإطلاق روح المبادرة و الإبداع عبر تحريره من القيود وتفويضه جزء من السلطة .

علاقة القيادة الإدارية بالتمكين

يهدف التمكين إلى الاستفادة من مكامن قوى أعضاء المنظمة و إشراك الأعضاء باتخاذ القرارات التي تدل على مساهمتهم وقدراتهم على تحقيق الأشياء و الانجازات بالاعتماد على أنفسهم والقيادة الناجحة تمكن الآخرين بتزويدهم بالمعلومات و منحهم السلطة واثقة لكي يصنعوا قرارات و يتصرفون باستقلالية ضمن حدود معينة .

والقيادة بالتمكين هي القيادة التي تشجع الأفراد على استخدام خبرتهم ومعرفتهم وعقلانيتهم في مقارنة العمل و انجازه.

حيث أن القيادة بالتمكين هو أسلوب قيادي ينسجم مع قوة الخبرة وقوة المعرفة وقوة الإعجاب بشخص القائد فالقادة الفعالون هم الذين يقودون بتمكين مرؤوسيهم ويتوفير المعلومات و المسؤولية والصلاحية لهم والثقة بهم .

هؤلاء القادة يعلمون أنهم عندما يمنحون مرؤوسيهم مزيدا من التمكين وحرية التصرف بمسؤولية واقتدار ينتج عن ذلك أداء متميز وجودة عالية و انتماء للعمل .

إن تنازل القائد عن شيء من قوته لصالح مرؤوسيه لا يعني فقدانه لتلك القوة لان القادة الناجحين هم الذين تزداد قوتهم عندما يشاركونهم الآخرون بها من خلال تبنيهم وانتماءهم لرؤية القائد الدفاع عنها بشكل ذاتي .

يمكن القول أن منح المرؤوسين مزيدا من التمكين يعد أسلوبا قياديا ناجحا ويمكن أن يعد التمكين مصدرا من مصادر القوة القيادية المعاصرة التي ترتفع بالكفاءة القيادية إلى أعلى مستوياتها وتمر القيادة بالخطوات الآتية للوصول إلى مستوى القيادة بالتمكين:

استخدام أسلوب العصا و الجزرة : هذا الأسلوب يتناسب مع الحاجات الأساسية في سلم "ماسلو" وهي التي تتضمن الحاجات المادية من مأكلا ومشرب وغيرها من حاجات البقاء ؛وقد يصلح هذا الأسلوب في عصر الصناعة أو في عصر الزراعة وفي عصرنا الحاضر في الأعمال الروتينية التي أصبحت تنقل وتنتقل أمام الثورة المعلوماتية و الثورة المعرفية و الرقمية .

قيادة عدم التدخل : وهو أسلوب ضعيف في القيادة والإدارة حيث يترك العاملون يعملون دون رقيب؛ فتختفي المحاسبة و المساءلة ؛ ولا يصلح هذا الأسلوب في عصر المعلوماتية .

التمكين :هو الأسلوب الأفضل الذي يتماشى مع عهد العلم و المعرفة و المعلومات فهو يعتمد على الرقابة الذاتية بالتعاون مع القيادة على أنه موجه ومساعد ومدرب على غرار الدور القيادي الذي يقوم بهم دريو الفرق الرياضية وسياسة الريح المتبادل هي السياسة المسيطرة على هذا الأسلوب وهذه السياسة تركز على تحقيق أهداف مشتركة للجميع دون أن تحقق جهة على حساب جهة أخرى.

إعادة اختراع قيادة التمكين: حتى يتسنى لبرامج التدريب أن تتجح وتسير في الاتجاه الصحيح فلا بد من قيادة تعمل على النجاح هذه البرامج وتمكنها من تطوير المنظمة و النهوض بها لمستويات أفضل وأن فشل كثير من برامج التمكين يعود لعدم قناعة القيادة وعدم تمثلها لما تنادي به أي عدم وجود النية

المتأصلة في القيادة للتعديل فيقال بأنه عندما تتوي القيادة حتماً سيحصل وعندما تفتقد النية فإن التعديل
سيراج مكانه.

المحاضرة الثامنة : القيادة الإدارية بين التمكين وتفويض السلطة

إن تفويض السلطة يعني تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية تنفيذ للوصول إلى الأهداف التنظيمي.

إن تركيز السلطة في يد رجل وأحد في المؤسسة يمنع ازدواجية القرارات ويضمن تكاملها ويحافظ على وحدة الهدف وتأزر الجهود هذا من ناحية أما من ناحية أخرى فإنه يصعب على مدير المؤسسة أن يحتفظ لنفسه بالسلطة على الإشراف على كل صغيرة وكبيرة بشكل مباشر مهما بذل من جهد، وحتى ولو كان متفانياً فإن وقته قد لا يسمح له بذلك.

يقصد بالتفويض: أن يعهد الرئيس الإداري ببعض اختصاصاته سواء في مسألة معينة أو في نوع معين من المسائل إلى أحد مرؤسيه لكي يباشرها لمدة معينة تحت إشرافه ورقابته".

وهو: عملية السماح الاختياري بنقل جزء من السلطة من الرئيس إلى المرؤوس «عندما يقبل المدير هذا التفويض فإنه يلتزم بأداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسه ويمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها ويصبح مسئولاً أمام رئيسه عما قام به من أعمال¹.

وتكمن عناصر تفويض السلطة كالتالي :

أن يتم التفويض من أعلى إلى أسفل و العكس ليس صحيحاً.

أن يتم التفويض بقرار من المفوض وليس بحكم تقسيم العمل.

ألا يتجاوز القائم بعملية التفويض من يليه مباشرة ويقفز إلى من هم دون ذلك في الهرم الوظيفي كما يجب تهيئة الشخص المفوض لما فوض له كما يخضع للمحاسبة.

أن يكون التفويض لعمل محدد يتم تحديده ويكون وفق القوانين و اللوائح.

ثالثاً: تفويض السلطة كمهارة تمكينية

التفويض كإحدى المهارات التي يقوم بها المدير الناجح؛ تمتاز بأن لها أصول وقواعد

¹ : بدرية الجهيمي وآخرون ؛ تفويض السلطة و اتخاذ القرار جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ،كلية العلوم

الاجتماعية ،المملكة العربية السعودية ،الرياض، دس ، ص4

وكذلك مراحل؛ وتتصف بأنها سيف ذو حدين؛ بمعنى أن لها العديد من السلبيات والإيجابيات، علاوة على أن ليست كل صلاحية قابلة للتفويض بل إن هناك أموراً لا يجوز فيها إجراء تفويض، والبعض الآخر من الممكن إجراء التفويض فيها السمات الأساسية للتفويض والتي تتمثل فيما يأتي:

إن التفويض هو إجراء وقي؛ بمعنى أنه محدد في مدته؛ وبالتالي لا يتسم بالإطلاق لأجل غير محدد بل ينتهي بانتهاء المهمة التي تم إجراء التفويض بشأنها.

إن الهدف من إجراء التفويض هو الإقلال من العبء الملقى على عاتق المدير والذي قد يأخذ منه الوقت الكثير؛ الأمر الذي قد يقلل من مهارة التركيز من قبل المدير في اتخاذ العديد من القرارات التي يقوم المدير باتخاذها.

أن التفويض يوفر عنصر الوقت للمدير؛ وذلك نتيجة لتخفيف الأعباء الملقاة عليه؛ وبالتالي يتيح له متسعاً من الوقت؛ الأمر الذي ينعكس إيجابياً على التركيز على الاختصاصات الرئيسية والهامة للمدير، وبالتالي الدخول في تفاصيلها؛ وتقديرها قبل اتخاذها ،

أما التمكين فإنه يشمل على:

تزويد الموظفين بالمعلومات عن أداء المنظمة وعن أوضاعها المالية.

تزويد الموظفين بالمهارات و المعارف بشكل مستمر من خلال التدريب.

إعطاء الموظفين الفرصة الكاملة للمشاركة في اتخاذ القرارات في المنظمة .

منح الموظفين مكافآت بناء على أداء المنظمة الجيد ويمكن أن يكون ذلك عن طريق

مشاركة الموظفين في أسهم المنظمة .

التمكين تجسيد لمبدأ الديمقراطية في العمل و الابتعاد قدر الإمكان عن تمرکز السلطة في يد شخص له

سلطة رسمية؛ ويمكن التفرقة بين التكوين و التفويض كما يلي:

الجدول رقم 02 : الفرق بين التفويض و التمكين

أساس المقارنة	التفويض	التمكين
الصلاحيات	نقل جزء من الصلاحيات إلى المرؤوسين	إتاحة الفرصة للمرؤوس ليقرر و يقرر
السلطة	تفوض في مجالات معينة و بدرجة عمق محددة	صلاحيات أوسع للمبادأة في نطاق متفق عليه
المسؤولية	تظل بيد المفوض الرئيس	النجاح ينسب للموظف
القيادة	في التفويض يقاد المفوض إليه	في التمكين القيادة ذاتية
المعلومات	المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض	المعلومات متاحة كلياً
المحاسبة	في حالة الخطأ يسحب التفويض مباشرة	في حالة الخطأ يتحرى السبب و يعالج
الزمن	التفويض مؤقت وقد يلغى أو يعدل	التمكين دائم و خياراً استراتيجياً

المصدر : سعيد الجوال ؛مرجع سابق ،ص 75

وانطلاقا مما سبق يمكن القول أن الاختلاف بين التمكين و التفويض أصبح واضحا وجليا وعليه فالسؤال المطروح الآن هو عن طبيعة العلاقة بينهما و التي كانت سببا في تداخل المفهومين لدى الكثيرين ،وقد اعتبر البعض أن التفويض يعتبر جزء من عمليات التمكين ومرحلة ابتدائية من مراحلها ،حيث يمكن في بداية الأمر أن يبدأ المدير بتفويض جزء من سلطاته إلى العاملين لتدريبهم على تحمل المسؤولية ليكونوا بعدها قادرين على انجاح عمليات التمكين .

رابعا: هل التمكين أصبح ضرورة ؟

تتجلى أهمية تمكين المورد البشري من خلال النتائج الإيجابية التي تتجر عنه وعن تطبيقه كفلسفة ونظام مؤسساتي ،وتظهر أهميته من خلال :

1. على النسق المنظماتي

يعمل التمكين على توفير فرص أكثر لنمو و ارتقاء المنظمة :حيث أن تنفيذ سياسة التمكين في المنظمة يشمل على عدة عوائد عديدة لكافة الأطراف ؛فبالنسبة للموظفين فإن السياسة توج أمامهم فرصا جيدة لإثبات أنفسهم ، وتطلق العنان لطاقت الموظف وتسلط الضوء على مواهب وإبداع الموظفين؛ فبالنسبة للنسق التنظيمي فإن السياسة تسهل العمل ويبدو الموظف أكثر نشاطا وحماس مما يؤثر في نتائج أعمال النسق .

توفير فرص النمو و الارتقاء في السلم التنظيمي :إن تمكين العاملين يؤدي إلى بروز عدة مهارات و التجديد في كل النشاطات و القدرة على تحمل المسؤولية الملقاة على عاتقهم ويؤدي إلى الانضباط و روح الالتزام وكلها أسس لعملية الحصول على التحفيزات و الترقية المهنية .

روح التحدي و المنافسة بين المستويات التنظيمية :فالأفراد الممكّنين والذين لديهم المهارة في تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات ويسعون إلى استخدام كل الوسائل المتاحة لهم لتقديم أفضل المستويات وهذا يزيد من حدة المنافسة بينهم و الذي إن استخدم في الأمور الإيجابية فإنه يعود بالنفع على المنظمة .

اتخاذ القرار الأمثل : يعتم التمكين على فكرة منح الأفراد السلطة في اتخاذ القرار وذلك من خلال تزويد الموظفين بكل المعلومات اللازمة كي يتمكنوا من اختيار أحد البائل المطروحة لاتخاذ القرار وبالتالي فإن

زيادة عدد من يقوم باتخاذ القرار في المنظمة ، و الاعتماد على اللامركزية يزيد من احتمالات القرارات الصائبة في المنظمة.

تحقيق الديمقراطية في الإدارة : حيث يشترك أكثر من شخص في اتخاذ القرارات المتعلقة بمشكلات التنظيم ، وعلى ذلك يصير الإدارة قريبة من أن تكون جماعية وتسود روح الديمقراطية .

تسهيل التخطيط الاستراتيجي طويل المدى : حيث أن التمكين يعلي الوقت و الفرصة الكاملة للرئيس في المنظمة للتفرغ للقيام بالمهام الرئيسية والتي تشمل التخطيط الإستراتيجي.

2. على مستوى الأفراد

زيادة مسؤوليات الموظفين : عند زيادة مسؤوليات الموظفين فإن هذا يؤدي إلى زيادة انتماء وهم لعملهم ، وهذا بدوره يقلل من معدلات الدوران الوظيفي والذي يقلل من تكاليف المنظمة زيادة الرضا الوظيفي : فعندما يتعلم العاملون مهارات جديدة نتيجة تمكينهم فإن هذا سيساعدهم على الإجابة في أعمالهم ، وبالتالي شعورهم بالرضا .

تنمية مهارات العاملين : حيث أن تمكين العاملين يتم من خلال تزويدهم بالمعلومات و المهارات وهذا بدوره يؤدي إلى مساعدة العاملين لتنمية أنفسهم وتطويرها مهنيًا .

التقليل من مقاومة التغيير : عندما يملك العاملون كل المعلومات في المنظمة فإن الإدارة بهذه الحالة لا تكون بحاجة إلى أن تقنع الأفراد بأهمية التغيير لأنهم يعلمون بالظروف المحيطة بالمنظمة وبالتالي يكونون مدركين لأهمية التغيير .

خامسا: مخرجات تبني إستراتيجية التمكين

يحقق التمكين نتائج ايجابية ؛ إلا أن التحليل العلمي و المنطقي يفرض علينا التأكيد على التكاليف المصاحبة له و الأعباء النفسية التي قد تترتب عنه على مستوى المنظمة و المدير و الأهم العاملين باعتبارهم الهدف الأساسي للتمكين.

بالنسبة للمنظمة يعتبر التمكين بمثابة إستراتيجية تغيير شاملة ينجر عنها العديد من التغييرات و التعديلات ، وهذا ما يصاحبه تكاليف كثيرة يجب أن تأخذها الإدارة بعين الاعتبار ؛ فبرامج التدريب و التأهيل ، والمتطلبات المادية لتفعيل فرق العمل «وتعديل نظم و تكنولوجيا الاتصال و غيرها ، يعد من أساسيات التمكين لكنها تحتاج إلى إنفاق كبير وميزانيات خاصة و الأهم من ذلك تحتاج إلى الصبر على نتائجها

لان نجاحها لا يكون بين عشية وضحاها ونحن هنا لا نخوف الإدارة من التمكين فنتائج وأهميته و ضرورة إحلاله أصبحت من المسلمات في بيئة الأعمال المعاصرة "فقد يجب أن نؤكد و بشدة على تكاليف برامجه باعتبارها استثمارات طويلة الأجل يجب أن تكون المنظمة على أتم الاستعداد لها .

أما بالنسبة للمدير فالأعباء النفسية التي يتحملها جراء إحلال إستراتيجية التمكين كبيرة خصوصاً و أنه اعتاد على العمل بفلسفة يكون فيها هو المسيطر و الأمر والنهي حيث من الصعب عليه أن يتقبل بسهولة فكرة التنازل الطوعي عن السلطة و المسؤولية وما يصاحبهما من نفوذ لذا يجب عليه بداية أن يعي جيدا أهمية التمكين بكونه طريقة عمل معاصرة بفلسفة مختلفة تقوم على أن قوة المدير لا ترتبط بطبيعة أعماله و مسؤولياته ؛بقدر ما هي مرتبطة بمدى قدرته على تفعيل الآخرين حوله ؛ودعمهم للمساهمة في تحقيق النجاح و التميز وهنا يؤكد الخبراء على أن أي تردد و خوف للمدير يشكل عبئا كبيرا و خطرا على برامج التمكين لأنه يعد حلقة أساسية فيها :فلا يمكن أن تصور نجاح التمكين بدون دعم و تأييد من المدير سواء كان ذلك بفكره أو سلوكه.

أما بالنسبة للعاملين فعلى الرغم مما ذكر من نتائج تبدو مرغوبة و مقبولة كما انه هناك أعباء يتحملها العاملون جراء تطبيق برامج التمكين حيث أن تحمل المسؤولية يصاحبه وجوب المساعلة و المحاسبة على النتائج ؛ بالإضافة إلى ضرورة المشاركة في المخاطرة و هنا بالذات يمكن تشبيه مفهوم التمكين إلى حد ما بملكية الوظيفة فالمالك عادة يتحمل المخاطرة و النتائج المترتبة عنها ملذا قد لا يكون مشروع التمكين مناسباً لكل الأفراد «لأن البعض منهم لا يحب تحمل المسؤولية.

ويقاوم المخاطرة ولا يتحمل نتائجها خوفا من النتائج غير المرضية وانعكاساتها راجبا في أن تحدد له كل الأمور وكل المهام +خوفا من تحمل المسؤولية و المساعلة و رغبة في الأمان و استقرار الأفعال و النتائج ملكن يجب أن لا ننسى هنا الجانب المهم حيث أن المشاركة في المخاطرة و تحمل المسؤولية يؤدي إلى زيادة حرص العامل على تجنب الأخطاء و تقليل التكاليف و النتائج التي قد يكون لها أثر سلبي على المنظمة .

إن تطبيق التمكين في المنظمات المختلفة سلاح - ذو حدين ،فإما أن يعود بالنفع على المنظمة و المدير و الفرد في آن واحد وإما أن تكون له نتائج سلبية عليهم جميعا ؛فعملية التمكين تجعل الفرد يشعر بالرضا

و الانتماء مما يؤدي إلى الرفع من معنوياته ليمتلي بقدر كبير من الطاقة للعمل أكثر محاولا بذلك رفع الإنتاجية و تحسين الجودة كما أن عدم تطبيق التمكين بفعالية وخصوصا عدم الاستعداد لمتطلباته و أعباءه و استعجال المديرين لنتائجه سيجعل منه ذو اثر سلبي كبير على أهداف الفرد و المنظمة .

المحاضرة التاسعة : التمكين كإستراتيجية لتعزيز الولاء التنظيمي

أصبح تمكين المورد البشري كأحد المهارات القيادية الواجب إتباعها لتحقيق الأهداف خاصة إذا تم بناء على رؤية بعيدة النظر ا من دراسة جل المهارات و الكفاءات البشرية و هل هي مناسبة لتمكينها و منحها المزيد من المسؤولية و الصلاحيات حتى تحقق النجاح و التفوق وجعلها قادرة على النيابة عنها في حالة الغياب.

المطلب الأول: تمكين الأفراد لكسب ولاءهم

إن تمكين العاملين يعد أحد أهم الأساليب التي تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين و الشعور بالنحن ،وتسمح من خلاله بالمشاركة في المعلومات، وفي التنمية ،التخطيط ،الرقابة على وظائفهم رقابة داخلية وليست رقابة رسمية؛ بغية الوصول إلى نتائج ممتازة في العمل و الارتقاء بالأداء و الإنجاز كما وكيفا «ورفع قدراتهم على تحمل المسؤولية ومواجهة مختلف التحديات وبالتالي يمكن القول إلى حد ما قد يرفع من مستوى ولائهم ويقوم التمكين على منح العاملين الحرية وقوة التصرف مما يجعلهم يشعرون بأهميتهم وأهمية ما يقومون به من أعمال ؛ وهذا يجعلهم يعملون بأقصى طاقاتهم . وتتضافر جهودهم كفريق وأحد ليس لهم هدف سوى نجاح المنظمة لأن فيه نجاحهم ،وتحقيق رسالة المنظمة و المحافظة على ممتلكاتها و الحرص على سمعتها وجعلها منظمة تسعى إلى الريادة بفريق عمل متوازن و يعمل في مناخ تنظيمي تسود فيه كل قيم الانتماء و الرضا الوظيفي و الفخر والولاء .

المطلب الثاني : التمكين كمهارة قيادية لتعزيز الولاء التنظيمي

يعد تمكين العاملين مهارة وإستراتيجية تنظيمية تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات و المسؤوليات والحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد و بيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا و سلوكيا في اتخاذ القرارات .مع الثقة التامة فيهم فهو بذلك يحقق فرصة للإبداع وتمكينهم من ممارسة السلطة الكاملة وتحمل التحديات و المنافسات و التطورات وبما أن التمكين هو إعطاء الصلاحيات للعاملين وهذا بحد ذاته نوع من التحفيز المعنوي ما يزيد من إخلاصهم وولائهم للمنظمة ،ويدعم الاتجاهات الإيجابية للمنظمة و الحرص على سمعتها وبقاءها و استمرارها في عالم

المنافسة و الحراك السريع الذي يتسم به العالم اليوم ولا مجال إلا للعمل بإخلاص و تفاني كل حسب مركزه الوظيفي .

المطلب الثالث: التمكين في المؤسسة الجزائرية ..مؤسسة أنقراري أنموذجا

مؤسسة أنقراري شركة ذات أسهم واحدة من المؤسسات الجزائرية التي تعتنى بالعامل وتعتبر أن الاستثمار فيه مطلب وحتمية ضرورية لتحقيق النجاح والريادة من خلال منحه كل الصلاحيات لأداء عمله بمهارة وكفاءة «واستقلالية بو تقوم بتشجيع الأفكار التي تدعو إلى التغيير و التحسين و الإبداع والتجديد في طرق و أساليب العمل حيث تقوم بوضع صندوق عند مدخل المؤسسة لكي يتسنى للجميع وضع اقتراحاتهم و أفكارهم وإبداعاتهم كل في مجال تخصصه وحتى يحصل جميع العمال على فرصة عادلة للمشاركة في بناء المؤسسة عن طريق . إبداعاتهم التي تؤخذ بعين الاعتبار و يتم تشجيعها من قبل الإدارة العليا سواء تشجيعا معنويا أو عن طريق تقديم مكافآت مالية كما أنها تتبنى ثقافة تحمل المسؤولية فكل عامل يتحمل مسؤولية عمله وأن من واجبه تقديم الأفضل من خلال منحه كل الصلاحيات و السلطة في تنفيذ المهام وفيما يراه مناسباً دون الحاجة إلى الرجوع إلى الإدارة العليا لأنها متحت كل تقّتها في عمالها خاصة ذوي الكفاءة و المهارة و الخبرة الطويلة ،كما تضعهم في مواجهة التحديات والمخاطر والمواقف لتبرز هنالك كفاءة وقدرات كل فرد.

كما أنها تقوم بتفويض الصلاحيات و السلطة إلى الأشخاص الذين تتوفر فيهم المهارة و الكفاءة و الخبرة لقيادة فريق العمل و قيادة المؤسسة إلى الارتقاء «لأنها ترى أن السلطة تركيزها في أيدي الإدارة العليا لن تجدي نفعا سوى المزيد من التذمر و الاستياء وظهور التكتلات و العصبية والجماعات غير الرسمية في وسط المؤسسة ما يجعل سير العمل في اتجاهات عكسية لذا من الأحسن العمل على جعل كل عضو قنال له سلطة معينة فكل فرد هو مدير وقائد في مهنته فحارس الباب هو مدير في وظيفته كما أن مدير الموارد البشرية هو قائد في مهنته .

كما أن تفويض السلطة يشعر العاملين بأنهم ليسوا مجرد آلة هدفها تطبيق الأوامر بل هم جزء لا يتجزأ من العملية التنظيمية وبهم فقط يمكن الوصول إلى النتائج الإيجابية و التطلع إلى احتلال المراتب الأولى كأحسن مؤسسة في التسيير والإنتاج و الاهتمام بالموارد البشري وكذا أحسن مؤسسة تمارس مهارة التمكين بفعالية .

إن تمكين العاملين لا يمكن أن يتم دون إيمان من القادة الإداريين بأهميته وفوائده فغالبا ما يحتاج الأمر إلى تنمية الأفراد ورفع قدراتهم ومهاراتهم لحل المشكلات ومواجهة المواقف ومنحهم الفرص للمبادأة وتقبل التحديات وفي خضم ذلك يجب تنمية المهارات الإدارية وتطوير الأساليب و الطرائق التي يمكن الاستعانة بها ومن بينها مهارة حل المشكلات اتخاذ القرارات ،التخطيط: المهارات القيادية .وغيرها من المهارات للتعامل الفعال مع تحديات البيئة المتجددة باستمرار ،فضلا عن دعم العوامل البيئية و التنظيمية و الثقافية لجعل العامل يمتلك العديد من المهارات و يكون له الموقف لإبرازها لأن في ذلك صحة للمنظمة بتبني ثقافة يكون جوهرها التسيير بالتمكين و الاشتراك في صنع القرارات و الاتجاه نحو تحقيق الريادة و الارتقاء.



المحاضرة العاشرة : دور القيادة الإدارية في تفعيل الولاء التنظيمي

إن شعور الفرد بالضمان يستمد من إحساسهم بضمان المنظمة وأن نجاح المنظمة ووصولها إلى أهدافها مرتبط بشكل مباشر بإيمان الأفراد العاملين بتلك الأهداف و قناعاتهم بها وسعيهم إلى تحقيقها وشعورهم بتطابقها إلى حد ما مع أهدافهم الشخصية ، ويعود تاريخ الاهتمام بضمان الفرد أو الصلة التي تربط الفرد بمنظمتهم في نهاية الستينات و أوائل السبعينات من القرن الماضي و الذي أطلق عليه بالولاء التنظيمي في تلك الحقبة.

الولاء التنظيمي هو منهج حياة بالنسبة للمؤسسات التي تسعى إلى إنشاء قاعدة صلبة من العمال المخلصين وقد بينت الدراسات الحديثة ضرورة توافر الولاء التنظيمي في المؤسسات لضمان نجاحها و استمرارها و رقيها وزيادة إنتاجيتها .

والولاء التنظيمي كأي ظاهرة سلوكية أخرى لا يمثل واقعا ملموسا بل هو مفهوم مطلق غير محسوس في ذاته ميثم الاستدلال عليه من خلال الظواهر والآثار المرتبطة به وبالتالي فإنه لا يمكن الحصول عليه جاهزا أو يتم فرضه بالإكراه بل هو نتيجة تفاعلات العديد من العوامل و المتغيرات وهو حصيلة الإدارة السليمة.

كما أنه هو المفتاح الأساسي في تحديد مدى انسجام العمال مع مؤسساتهم ؛ فقد صار الولاء التنظيمي مطلباً أساسياً لتحقيق الفعالية في الأداء و الكفاءة في الإنتاجية .

-I الولاء التنظيمي بين المعوقات و التحفيزات

إذا كان الولاء التنظيمي يعبر عن حالة نفسية تقوم على تمثل الفرد لوجهة معينة كمسيرته المهنية أو المؤسسة أو العمل ، والولاء هو ارتباط الفرد النفسي بوجهة ما «أن هناك ثلاث جوانب لهذا الارتباط وهي :

الإذعان : ويرتبط بتوقعات الفرد لتلقي مكافآت مادية .

تحديد الهوية: ويعود إلى درجة الأهمية التي يعلقها الشخص على العضوية والانتماء لهذه الجهة.

الاستدخال، ويرتبط بمدى تطابق قيم الفرد مع قيم المنظمة.¹

تلاحظ إذن أن هناك علاقة تبادلية بين الفرد و المنظمة و أن هناك مطالب لكلا الطرفين على إدارة المنظمة أن توازن بينهما؛ فالمنظمة لها مسؤولية إتاحة الفرص للأفراد و العمل على تدريبهم وتوفير مناخ تنظيمي يساعد على العمل و إشباع حاجاتهم بتقديم مختلف الحوافز؛ وتدعيم العلاقة الرسمية و أن يشعروا بالمساهمة و الاشتراك في إنجاز أهداف المنظمة ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب و الابتعاد عن المحسوبيات «ووضع نظام عادل للأجور وتخفيض القيود الإدارية والعراقيل التنظيمية على العاملين ليكونوا قوة إنتاج لا قوة إعاقة وقوة زيادة الإنتاج لا قوة لكسر الإنتاج و العائدات، وعندما تستطيع القيام بهذه الأعباء والمسؤوليات وتستخدم العاملين لديها بشكل فعال فإن احتمالية زيادة الولاء التنظيمي لديهم تصبح كبيرة، والعكس صحيح؛ فعندما تفشل المنظمة في إشباع حاجات العاملين و رغباتهم ودوافعهم فإن الثقة تنعدم بينها وبينهم ويسود جو من التوتر وعدم التعاون وتقل الكفاءة في الأداء؛ و الشعور باللامبالاة ويقل الانسجام بين الفرد وعمله وتزداد نسب التسرب من العمل ويقل الإنتاج كما ونوعا عند ذلك ينخفض الولاء التنظيمي.

يجب في الواقع أن نركز على مظاهر الولاء أي مخرجاته مثل التكلم عنها بإيجابية و العمل بجد لتحقيق أهدافها؛ والشعور بالفخر أنه ينتمي إليها... الخ وهنا يصبح الشخص ذو هوية وهويته بثقة من هوية المنظمة و هو الولاء التنظيمي .

1-1- الولاء التنظيمي و المفاهيم المتشابهة معه

هناك العديد من المصطلحات القريبة أو المتداخلة مع مفهوم الولاء التنظيمي منها:

أولا: الولاء التنظيمي الالتزام²

الالتزام ليس مؤشرا فقط على بقاء الفرد في تنظيم معين ولكنه مؤشرا دالا على طبيعة أداء الفرد .ومن هنا فالالتزام صورة من صور الالتزام الشخصي الذي يمكن تعريفه على أنه الرغبة الأكيدة في أداء و إنجاز مجموعة من المهام و الشخصية التي تتضمن الشعور بالانتماء و المسؤولية و السعي لتحقيق السيطرة

¹ O'reilly charles & chatman Jennifer .organizational commitment and psychological attachment the effects of compliance .identification and internazation on prosocial behavior. Journal of applied psychology.volume 71.n.71.1986.pp492-499.

² MOWDAY R T | STEERS R M .POTER .LMW.THE MEASUEMENT OF ORGANIZATINAL COMMITMENT .JOURNAL OF VOCATIONAL BEHAVIOR.UNIVERSTY OF CALIFORNIA AT IRVINE .VOLUME 14.1979.PP224-247.

والمشاركة الوجدانية و التدعيم للآخرين وممارسة الأدوار و الواجبات الاجتماعية و - بالرضا رغم التضحيات وتحمل الضغوط والإحباطات في سبيل ذلك و السعي و الإصرار على تحقيقها.¹ ومن هذا يصبح الالتزام كمرادف للولاء حيث نجد البحوث و الدراسات تستعمل نفس المقياس لدراسة كل من الولاء التنظيمي و الالتزام التنظيمي وهذا المقياس الذي سمي **ORGANIZATIONAL**

COMMITMENT QUESTIONNAIRE * OCQ*

ثانيا: الولاء التنظيمي و الانتماء

الانتماء هو الانسحاب إلى التنظيم وجماعة التنظيم، أي أن يكون عضوا داخل جماعة و الاندماج معها و التوحد فيها «أي أن الفرد أصبح له ب ينتمي إليه يحدد له قيم و معا التنظيم الذي انتمى إليه بينما الولاء التنظيمي هو أن يتقبل الفرد قيم و أهداف التنظيم؛ فالانتماء يتركز على العضوية بينما يتركز الولاء على المشاعر و الرابطة الوجدانية والواجب؛ لهذا فهو يحتوي الانتماء وينميه وهو كمرحلة انتقال سلسلة من الانتماء إلى الشعور بالولاء، أي الفرد ينتقل بمراحل معينة تبدأ من الانتماء إلى تنظيم معين لتنتهي إلى الولاء التنظيمي مما يعني انهما متداخلان و يكملان بعضهما .

ثالثا: الولاء التنظيمي و الرضا الوظيفي

الرضا هو: 'درجة شعور الفرد بمدى إشباع الحاجات التي يرغب أن يشبعها من وظيفته من خلال قيامه بأداء وظيفة معينة² و الرضا يختلف عن مفهوم الولاء التنظيمي؛ فقد يكون الفرد راضيا عن عمله كل الرضا و لكن لا يتحلى بقيم الولاء التنظيمي و العكس قد نجد له ولاء مرتفع لكنه غير راضي.

و الرضا أيضا هو إحساس داخلي لدى الفرد يتمثل في شعوره بالارتياح و السعادة نتيجة لإشباع حاجاته ورغباته من خلال مزاولته للوظيفة التي يعمل بها و الذي ينتج عنه نوع من رضا الفرد وتقبله لما تمليه عليه وظيفته من واجبات ومهام، وهذا الشعور إما أن يكون كليا وهذا يعني رضا الفرد عن جميع العوامل التي تؤثر على مشاعر الفرد نحو وظيفته؛ أو أن يكون جزئيا؛ وهذا يعني رضا الفرد عن جوانب معينة

¹ . نضال دواد المومني، الإلتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية من وجهة نظر مدراء المدارس و المعلمين انفسهم، مجلة افكار و آفاق، المجلد 04، العدد 05، جامعة أبو القاسم سعد الله الجزائر 02، الجزائر، ص 140.

² عبد الفتاح صالح خليفات ومنى خلف الملاحمة، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة جامعة دمشق المجلد 25؛ العدد (3+4)؛ قسم الأصول و الإدارة التربوية، جامعة مؤتة، ص 09، 293.

دون الأخرى. ومن هنا فالولاء ينمو مشاعره ببطء ولكن بثبات مع مرور الوقت بينما الرضا أقل ثباتا فهو يعكس رد الفعل السريع لجوانب معينة من بيئة العمل كالإشراف، الأجور؛ وطرق التسيير.¹

1-2- حقائق حول الولاء التنظيمي

هناك عدة حقائق في السلوك التنظيمي حول الولاء التنظيمي منها :

الحقيقة الأولى: الولاء التنظيمي هو درجة ارتباط الفرد بمنظّمته وقبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها و التزامه بتحقيق رسالتها ومقاومة جميع الإغراءات .

الحقيقة الثانية: الولاء التنظيمي لا يجسد واقعا ملموسا بل يمثل مفهوما تجريديا لواقع غير محسوس بذاته؛ ولكنه واقع يحمل مؤشرات تثبت حقيقة وجوده منها :²

الفرد لديه قبول لأهداف وقيم المنظمة / التحدث عنها بصورة حسنة / سمعة المنظمة قبل كل شيء / الافتخار و الاعتزاز بانتمائه إلى المنظمة/ مستعد لبذل أقصى الجهود في سبيل تحقيق رسالتها/ رغبته في الاستمرار بالعمل في المنظمة.

ويرى البعض أنه لا وجود للولاء إلا إذا وجدت المؤشرات الثلاثة التالية :

التطابق: ويعني اعتناق أهداف المنظمة وقيمها .

الاستغراق: ويعني الانهماك في العمل الذي يؤديه الفرد في منظّمته .

الإخلاص و الوفاء: ويعني الارتباط العاطفي القوي تجاه المنظمة وعدم تركها مهما كان .

الحقيقة الثالثة: الولاء التنظيمي لا يفرض بالقوة بل يمكن اكتسابه من خلال سلسلة من

التعاملات النوعية داخل بيئة العمل، لأن استعمال القوة أو سلطة المركز الوظيفي يسمى ولاء جبيري و الذي قد تتجر عنه مخرجات سلبية .

¹ مراد نعموني، القيم واتساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي، أطروحة دكتوراه، قسم علم النفس جامعة الجزائر 02، الجزائر، 2006، ص 141.

² عبد الله البريدي، «أفاق في السلوك التنظيمي»؛ مجلة التدريب و التقنية؛ العدد 93؛ المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، الرياض، أكتوبر، 2006.

الحقيقة الرابعة: يتسم الولاء التنظيمي بالاستقرار الكبير وذلك أن الفرد لا يمنح ولاءه للمنظمة بسهولة بل يتريث ويربط ويقارن ويختبر أهداف المنظمة وقيمتها حتى يمنح ولاءه.

1-3 أنواع الولاء التنظيمي

هناك عدة أنواع من الولاء لدى الفرد يمكن رصد أبرزها كما يلي :

أولاً: الولاء الأسري: ويقصد به مشاعر الفرد وأحاسيسه الإيجابية بالمحبة اتجاه أسرته «وهذا الولاء يكسب الفرد القيم والعادات الصحيحة و التمييز بين الخطأ و الصواب مما يجعله عضواً منسجماً مع جماعته ويؤثر في تكوينه الشخصي و الاجتماعي بعد ذلك»¹.

ثانياً: الولاء الشخصي: هو ولاء الفرد لنفسه ولأفكاره وفلسفته في الحياة ولثقافته التي ينتمي إليها .

ثالثاً: الولاء الديني: وهو ولاء الفرد للدين الذي يعتنقه ويؤمن به ويزداد الولاء الديني كلما التزم الفرد بتعاليم ومبادئ هذا الدين بالوجه الصحيح .

رابعاً: الولاء الوطني: وهو ولاء الفرد للوطن الذي ينتمي إليه و الدفاع عنه ضد العدو "والتضحية لأجله"، والسعي في كل ما يعمل على تقدم الوطن ورقبه؛ وذلك من خلال الإبداع و الابتكار والمشاركة في شتى المجالات.

خامساً: الولاء البيئي: ويقصد به الحفاظ على البيئة بجميع عناصرها و الابتعاد عن كل ما يؤثر.

سادساً: الولاء المهني: هو ولاء الفرد لمهنته ويزداد الولاء بالالتزام بمبادئ وقيم وأخلاقيات المهنة وممارستها بالشكل الصحيح، والرغبة في الارتقاء و تحسين مستوى الأداء من خلال التعلم و التدريب المستمر و امتلاك المهارات اللازمة لمهنته والتجديد باستمرار في أساليب وطرق العمل .

سابعاً: الولاء المؤسسي: وهو ولاء الأفراد للمؤسسة التي يعملون فيها و الافتخار بعضويته فيها .

1-4 خصائص الولاء التنظيمي

متغير سلوكي ويمثل حالة غير محسوسة و ملموسة و لا يمكن تحديد أبعادها.

حصيلة تفاعل العديد من النظم و السياسات و الإجراءات المتعددة.

له تأثير كبير على كثير من الظواهر في المنظمة كالحضور إلى المنظمة أو البقاء فيها أو

¹ محمد إسماعيل الغبيسي؛ تدريس الدراسات الاجتماعية تخطيطه وتنفيذه وتقويم عانده التعليمي، مكتبة الفلاح، بيروت

الأداء .

تصعيد حالة الولاء التنظيمي المتوقفة على الجهد الكبير الذي تبذله المنظمة.
الولاء التنظيمي تراد يتسم بالثبات و إنما يتغير نحو الأفضل أو الأسوأ نتيجة تأثيرات الولاء وسيلة لتحقيق أهداف معينة شخصية لا يستطيع الفرد تحقيقها بمعزل عن المنظمة و الشعور بالولاء لها مستمر طالما استمرت المنظمة بأداء دورها في تحقيق أهداف و أغراض الأعضاء المنتمين لها و العكس صحيح.
الولاء قيمة بحد ذاته و ذلك عندما تصبح أهداف المنظمة و مصالحها هدفا من أهداف أعضائها وقيمة من قيمهم بغض النظر عن أهدافهم و مصالحهم الخاصة أو الذاتية .

الولاء امتثال لما يتوقعه الآخرون وهو حصيلة للضبط الاجتماعي الذي يمارس على أعضاء تنظيم معين خوفا من عقوبات معنوية في الغالب وللعادات و التقاليد الاجتماعية و احترام الأعراف العامة تأثير في إلزام الفرد أو مجموعة الأفراد بتجسيد ولائهم للمنظمات التي ينتمون لها؛ وقد يظهر تأثير العوامل الدينية أو السياسية أو العسكرية في تجسيد هذا النوع أو الشكل من الولاء بصورة أوضح بحيث أن أعضاء هذه المنظمات يستبعدون التفكير بتقليل أو سحب ولائهم خوفا من العقوبات الاجتماعية المعنوية أو المادية .

1-5- ما الحاجة إلى ثقافة الولاء التنظيمي؟

إن الحديث عن ثقافة الولاء يجدر بنا أولا تحديد معنى الثقافة ، وثقافة الفرد تتوقف على المجتمع كله الذي ينتمي إليه ، وللكلمات تاريخ وهي إلى حد ما تصنع تاريخ الفرد و الإنسانية.
هل يمكن الحديث عن الثقافة دون الحديث عن المظاهر التي ترتبط بها من خلال جملة من العادات و التقاليد والقيم الاجتماعية و الدينية والاقتصادية التي تشكل جوهر الثقافة لأي مجتمع أو تنظيم سياسي أو مؤسسة التي يحتاجها لأنها تميزه عن باقي الثقافات .

الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات تقديم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل.
إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في التنبؤ بفاعلية المنظمة وقدرتها على مسايرة
الأوضاع .

إن ولاء الأفراد لمنظماتهم التي ينون بها يعتبر عاملاً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في
منظماتهم أو تركهم للعمل¹ .

إن الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى
مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية سليمة تمكنها من الاستقرار انطلاقاً من ذلك برزت
الحاجة لغرض تحفيزه وزيادة ولاءه .

إن الولاء الحقيقي الذي يتحقق في العاملين على نطاق كل المستويات الإدارية أو القيادية في المنظمة
ينتج عنه حصول المنظمة على مكافآت وظيفية قادرة على الاستمرار بالعمل وتنميته وتطويره؛ وبالرغم
كل الظروف التي قد تمر بها المنظمة؛ وهذا الولاء يقاس بمدى التضحية بالمكاسب المتحصلة وقابلية
الصبر على بعض الأزمات التي قد تمر بها المنظمة؛ إضافة إلى الشيء المهم من كل هذا؛ مبدأ مقاومة
المغريات و العروض التي تقدمها المنظمات المنافسة لغرض استقطاب القدرات الوظيفية و المهارات إليها
من بقية المنظمات للاستفادة من خبراتها المتراكمة في إدارة الأعمال وكذا اعتبار المنظمة كعائلة
ومصيرهم مرتبط بمصير المنظمة لهذا تكون الغاية دائماً هو تحقيق أهداف المنظمة حتى تتحقق أهدافهم
و طموحاتهم².

إن هذا الولاء الذي يصل إلى هذه الدرجة من الرقي لا يمكن للمنظمة أن تحققه بسهولة فهو قد نتج عن
جهود جبارة وذكاء قيادي متميز ساعد على الحصول على هذا المستوى من ولاء
العاملين .

إن ولاء الأفراد يقلل من معدل دورانهم في العمل ويحسن مستوى أدائهم .

¹ محمد المهدي بن عيسى "ثقافة المؤسسة حالة مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز بغرداية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم
الإنسانية و الاجتماعية، جامعة الجزائر، 2004، ص67.

² راتب السعود، أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية رنيسين ليكرت نظام 1-
نظام 4 وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم "المجلة الأردنية، العدد 03؛ الأردن، عمان، 2009، ص25.

2- الولاء التنظيمي في الفكر النظري

2-1 المداخل النظرية لدراسة الولاء التنظيمي

يمكن تقسيم المداخل النظرية في دراسة الولاء التنظيمي إلى ما يلي :

أولاً: المدخل السلوكي :هذا المدخل يرى أن العوامل النفسية و الاجتماعية أكثر تأثيراً وفعالية على ولاء الأفراد لمنظماتهم ،وتقوم الفكرة الأساسية للمدخل السلوكية على أن الولاء التنظيمي يتمثل في نمط السلوك الذي يتخطى من حيث القبول حدود ما تتوقعه الوجهة التي يواليها العامل ،أي أن الفرد العامل يبذل كل ما لديه في سبيل تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها بعيداً عن كل الإغراءات و

المكاسب المادية ،ومن أصحاب هذا المدخل مودي ؛ ستيرز و بورتر : حيث اعتبروا أن الولاء عبارة عن مدى تطابق واندماج الفرد مع منظمته وارتباطه بها .¹

واستناداً إلى فيفر و لولر فإن الولاء التنظيمي طبقاً لهذا المدخل يتميز بثلاث صفات هي :
امتثال الفرد لقيم وأهداف المنظمة .

انخراط الفرد في دوره الوظيفي المنوط به ضمن القيم والأهداف المحددة من قبل المنظمة التي يعمل بها و رغبته المستمرة في البقاء في المنظمة لمدة أطول خدمة لهذه الأهداف و العمل بكل حماس والتزام و انضباط من أجل تحقيقها على أرض الواقع؛ وكذلك مدى التضحية بالمغريات التي يمكن أن يتحصل عليها من تنظيم آخر يحاول إغراءه لاستقطابه لديه .

الاستعداد و الرغبة لبذل المزيد من الجهد من أجل المنظمة.

ثانياً: المدخل التبادلي

يقوم هذا المدخل على افتراض أن العلاقة التبادلية تحدث بين ولاء الفرد و المنفعة التي يستفيد منها ؛ فكل عمل يقوم به الفرد يكون له مقابل من الوجهة التي يخدمها وبناء على هذه العلاقة يصبح الولاء التنظيمي منتجاً طبيعياً لعملية الإغراء .

2-2 مراحل تطور الولاء التنظيمي

إن عملية تكوين ونمو وتطور الولاء التنظيمي هي عملية على درجة كبيرة من التعقيد ؛ وفيما يلي عرض لتطور الولاء في مراحله المتعددة .

أولاً : المرحلة الأولى مرحلة التجربة

¹ فريدة زيني ؛ مرجع سابق ؛ ص10

تمثل مرحلة التجربة أي قبل الدخول إلى العمل وتمتد لعام واحد +حيث تعتمد على ما يتوافر لدى الفرد من خبرات العمل السابقة لأن الأفراد يدخلون المنظمات وعندهم درجات أو مستويات مختلفة من الاستعداد للولاء التنظيمي ناجمة عن توقعات الفرد و ظروف العمل وطبيعة البيئة الاجتماعية وما تمثله من قيم واتجاهات وأفكار ففي هذه المرحلة يهدف العامل من توجيهه نحو العمل على تحقيق الأمن و الشعور به و الحصول على القبول من التنظيم ،وبذل الجهود للتعلم و التعايش مع بيئة العمل الجديدة بويرى "يوشنان" أن هذه المرحلة تظهر جملة من الخبرات وهي :

المنافسة في العمل ،تضارب الولاء ،وضوح الدور ظهور جماعة متلاحمة ؛إدراك التوقعات نمو اتجاهات الجماعة نحو المنظمة ؛الشعور بالصدمة.

ثانيا :المرحلة الثانية مرحلة العمل و الإنجاز : هنا الفرد يبدا ببناء شبكة من العلاقات التي تساعده على تشرب قيم التنظيم .

ثالثا: المرحلة الثالثة مرحلة الثقة بالتنظيم : وتبدأ من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة لتستمر إلى مفارقتها لها ؛ أي إحالته على التقاعد حيث يزداد ولاءه وتقوى علاقاته و اتجاهاته بالوجهات التي تتفق مع أهدافه وقيمه . وهناك ثلاث مراحل للولاء التنظيمي هي :

مرحلة الإذعان :حيث يكون ولاء الفرد في البداية مبنياً على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة وبالتالي فهو يتقبل سلطة الآخرين .

مرحلة الاتساق :حيث يتقبل الفرد سلطة الآخرين رغبة منه في الاستمرار في العمل في المنظمة لأنها تشبع حاجاته.

مرحلة التبنى :حيث يعتبر أهداف وقيم الوجهة التي التزم بها أهدافا و قيما خاصة به ،بالولاء هو نتيجة لتطابق الأهداف و القيم.

ونجد كل من مودي وبورتر في دراستهما عام 1982 قد رتبوا تكوين الولاء التنظيمي للعاملين ف ي تنظيماتهم وتطوره فو ي ثلاث مراحل زمنية متتابعة وفي كما يلي :

مرحلة ما قبل العمل :وتتميز بمستويات مختلفة من الخبرات و الميول و الاستعدادات التي تؤهل الفرد للدخول في العمل في المنظمة تلك المؤهلات الناجمة عن خصائص الفرد الشخصية وتوقعاته بالنسبة للعمل ومعرفته للظروف الأخرى والتي تحكم قراره بقبول العمل.

مرحلة البدء في العمل :وهي التي يكتسب الفرد من خلالها الخبرات المتعلقة بعمله وبخاصة تلك التي يكتسبها في أشهر عمله الأولى و التي يكون لها دور هام في تطوير اتجاهاته نحو العمل وتنمية ولاءه له و الانخراط عضوا في التنظيم .

مرحلة الترسخ :ونتأثر مما يكتسبه الفرد من خبرات متلاحقة تدعم ولاءه وانخراطه الاجتماعي وتظهر فيها اتجاهاته وقيمه و أنماط السلوك التي يكتسبها الفرد من تفاعله في المنظمة.

2-3 أشكال الولاء التنظيمي داخل النسق التنظيمي

أولا :الولاء الرسمي : هو الولاء المفيد بالنسبة للمنظمات و الذي تسعى إلى تحقيقه، لان التنظيم الرسمي هو الذي يوضح طبيعة التفاعل و العلاقات الرسمية أو بين التنظيم البشري أو التنظيم التقني والذي تحدده عموما قواعد المنظمة أو المصنع ولوائحه الداخلية ؛ والتي تعمل على تحقيق الأهداف الاقتصادية بصورة عامة ،وهو مسعى المنظمات خاصة في ظل سيطرة الأفكار التنظيمية الأولى الكلاسيكية مع تايلور و فايول و فيبر .

هذه الفترة سيطرت خلالها فكرة التعاون بين الإدارة و العمال ،من أجل تحقيق الهدف الأساسي في إشارة ضمنية لضرورة وجود ولاء رسمي يخدم المصلحة العامة .

إن الولاء الرسمي هو الأكثر انتشارا و تناولا في الأبحاث الإدارية المعاصرة نظرا لحاجة المنظمات لأداء فعال وهذا لا يتأثر إلا بمدى استعداد العنصر البشري لذلك ويعبر الولاء للمنظمة عن الاستعداد التام و المستمر من قبل الأفراد لبذل أقصى جهد ممكن لكن هل الولاء الرسمي يتجلى في الانتماء للمنظمة و التضحية من اجلها أم لها أنماط كالولاء للقيادة الرسمية أم لجماعة العمل الرسمية مثلا ؟

الولاء للقيادة الرسمية :يستطيع القائد الرسمي داخل المنظمة أن يستقطب الأفراد من خلال نمط قيادته و ممارسته كما أثبتت ذلك بعض الدراسات؛ فيصبح ولاء الأفراد يمليه تقنهم في القائد و تفاعلهم معه؛ وفي هذا السياق يرى "بوفلج غياث" بأن تسيير الأفراد مهمة صعبة و خطيرة وقد عرفت هذه المهمة مجموعة من التغيرات و التطورات سواء من حيث القاعدة الثقافية و العلمية الضرورية للمسيرين أو من ناحية المهن و الأدوار كما يواجه القائد و المسيرون مجموعة من التحديات تتمثل في ثقافة القوى العاملة و تطورها وكذا التغيرات الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية ،فنجاح القيادة الرسمية في إسقاط ولاء العاملين يتوقف على مدى معرفة هذه التحديات و العمل على مواجهتها في حالة نجاح القائد في كسب ولاء الأفراد.

ويرى البعض بأن الخلفية الثقافية للأتباع تؤثر في استجابتهم للقائد، فسلوك القائد الذي يرضي أتباعه حسب ثقافتهم وجماعاتهم ومرجعيتهم ويتفق مع رغباتهم يجعلهم يميلون له، فالولاء للقيادة الرسمية يعني الولاء لأهداف التنظيم الرسمي التي يمثلها القائد من خلال توجيهاته وطرق إشرافه وبالتالي نجد أن الولاء للقيادة الرسمية مرتبط بالولاء للمنظمة.

الولاء للجماعة الرسمية: لاشك أن الفرد داخل التنظيم سيختار جماعة ينتمي إليها في أغلب الأحيان سواء كانت رسمية أو غير رسمية حيث أن الجماعة التي ينتمي إليها تصبح المرجعية في سلوكه/فانتماء الفرد إلى جماعة رسمية وولائه لها يعتبر بمثابة ولاء رسمي لأن الجماعة الرسمية تدخل ضمن مخطط المنظمة لتحقيق هدف ما، حيث تكون الجماعة تتبنى أهداف المنظمة فكما كان ولاء الأفراد للجماعة الرسمية كلما كان ذلك مفيدا أو إنعكس إيجابا على المنظمة، فمادامت الجماعة هي المرجعية لدى الفرد فإنها تستحوذ على التزامه تجاه أهدافها فإنه يتحقق الولاء الكلي للمنظمة.

ثانيا: الولاء غير الرسمي: من المفاهيم التي تتكرر ما يسمى التنظيم غير الرسمي باعتباره المحك الحقيقي لأبعاد أي ظاهرة تنظيمية إجتماعية فالى جانب العلاقات، الجماعات، التكتلات، نجد الولاء غير الرسمي وهو ذلك النوع من الولاء الذي يتحدد في محيط العلاقات و الجماعات الغير الرسمية يتمثل في الإنتماء و الإلتزام تجاه جماعة غير رسمية داخل التنظيم بحيث تصبح مرجعية في تحديد سلوكه و منه فإن الحديث عن الولاء غير الرسمي متصل أساسا حول الجماعات و العلاقات غير الرسمية و السؤال ماهي محددات الولاء غير الرسمي وكيف يتجسد داخل التنظيم ؟

مبدئيا يمكن القول بأن الولاء غير الرسمي يتحدد وفق العلاقات غير الرسمية بأشكالها ومعايير الجماعات.

العلاقات الغير الرسمية و الولاء: إن العلاقات غير الرسمية تنتج عن طريق التفاعل المستمر بين أعضاء التنظيم وهذا التفاعل لا يكون في إطار إكراهات تنظيمية مينة و إنما دافعه الحاجة للإنتماء و الصداقة و البحث عن الأمن النفسي ومحاولة كسر قيود الصرامة التنظيمية، وولاء الفرد يتحدد وفق مصالحه الخاصة إن كانت تفرزها العلاقات غير الرسمية فإنهم يميلون إلى هذا النمط .

معايير الجماعة و الولاء : أثبتت الدراسات بان معايير الجماعة تحدد إلى حد بعيد ولاء الفرد أو معايير ولاء للجماعة ، إذ أن التزام الفرد بهذه المعايير هو في حد ذاته ولاء لها لان معايير الجماعة لها تأثير بالغ على الفرد و سلوكه و أدائه في العمل، وتأثيرها يشتد كلما اندمج الفرد داخل الجماعة وبالتالي فان ولاء يكون أكثر تعبيرا كلما كان مبني على أساس الإيمان بهذه المعايير و الإلتزام بها.

النماذج المفسرة للولاء التنظيمي

هناك العديد من النماذج التي تناولها الباحثون لتفسير ظاهرة الولاء التنظيمي، إلا أنها لم تستطع الخروج بمدخل أو نموذج محدد لدراسة الولاء التنظيمي؛ ومن هذه النماذج نذكر ما يلي :

أولا : نموذج إتزيوني 1961.

تعتبر كتابات "إتزيوني" من الكتابات الرائدة حول موضوع الولاء التنظيمي فهو يرى أن القوة أو السلطة التي تمتلكها المنظمة تنتج عن اندماج الفرد في التنظيم «وهذا الاندماج يسمى الولاء ويتخذ ثلاثة أشكال وهي :

الولاء المعنوي : ويتمثل في الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظّمته والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بهاء وتمثله لهذه الأهداف و المعايير ، وهذا لشعور الفرد أن المنظمة تسعى لتحقيق أهدافه الخاصة ؛ وعليه أن يجازيها بتقديم ولاءه الذي يعبر عن طريقة المحافظة على سمعة المنظمة و التحدث عنها بصورة إيجابية و الاعتزاز بعضويته و السعي لتحقيق أهدافها وعادة ما يلجأ إلى استخدام المكافآت الرمزية لتعزيز الولاء المعنوي للفرد.

ويعتبر هذا الولاء أسمى أنواع الولاء لأنه ينتج عن قناعة الفرد وواجبه في تقديم ورد الجميل للمنظمة التي منحتة ، فرصة لتحقيق ذاته و إشباع حاجاته و السعي معا نحو تحقيق الأهداف العامة و الخاصة .

الولاء القائم على حساب المزايا المتبادلة : وهو ولاء قائم على علاقة تبادل بين الأعضاء و التنظيم فالعلاقة هنا علاقة نفع ومصالحة بين الطرفين الفرد و المنظمة « فالفرد يقدم ولاءه فقط إذا أشبع حاجاته المادية و المعنوية و حقق ذاته في العمل و أهدافه الخاصة؛ و المنظمة تقوم بإشباع هذه الحاجات فقط ليقدّم لها الولاء المطلق ، فولاء الفرد مرتبط بما تقدمه له المنظمة.

وهذا الولاء يعتبر مؤقت نوعا ما وظرفي حسب إشباع الحاجات وحسب تحقيق المنظمة لأهدافها .
الولاء الاضطراري : ويمثل اتجاهها سلبيا نحو المنظمة وينشأ من المواقف المختلفة التي يوصف فيها السلوك الفردي دائما بالاضطرار أو الإكراه و الإجبار على تقديم الولاء التنظيمي للمنظمة ، حيث أن اندماج الفرد مع منظّمته غالبا ما يكون خارج عن إرادته - مجبر وذلك نظرا لطبيعة القيود؛ التي تفرضها المنظمة على الفرد وهنا تستعمل القوة و السلطة الإدارية التي يتمتع بها القائد الإداري لدعم الولاء

التنظيمي للمورد البشري ؛ ويلاحظ أن ما جاء به 'إتزيوني' أنه أعطى للسلطة أهمية كبيرة في تحقيق الولاء التنظيمي للمورد البشري .

وإذا تحقق هذا النوع من الولاء نتيجة قوة السلطة فإنه لن ينجر عنه إلا بعض السلوكيات الكامنة و الظاهرة و التي تخدم مصالح الأفراد فقط .

ثانيا: نموذج ستيرز : 1977

يرى أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات العمل تتفاعل معا كمدخلات للولاء التنظيمي، ويكون ميل الفرد للاندماج و المشاركة في المنظمة «واعتقاده القوي بأهدافها ورسالتها وقيمها التنظيمية ؛ وقبول هذه الأهداف و القيم ؛ وبذل قصارى الجهد في سبيل تحقيق أهدافها حتى ولو على حساب أهدافه وطموحاته الخاصة و المحافظة على ممتلكات المؤسسة وكأنها ممتلكاته

الشخصية ؛ مما يتولد لديه طاقة إيجابية تحفزه للبقاء و الاستمرار في العمل داخل المنظمة؛ والافتخار والاعتزاز بذلك ؛ ويقل السلوك السلبي مثل الغياب التأخر ، تأجيل الأعمال + العمل إلا تحت المراقبة الرسمية ، التمر ، عدم الرضا عن السياسات و القرارات المتعلقة بالعمل و التماطل في أداء المهام ؛ وبين 'ستيرز' في نمودجه العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك .

ثالثا: نموذج ستيرز 1977

أكد على ضرورة التفريق بين نموذجين من الولاء هما :

الولاء الموقفي : وهذا النوع من الولاء يمثل وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي وينظر إليه على أنه يشبه الصندوق الأسود حيث أن محتويات هذا الصندوق تتضمن بعض العوامل التنظيمية و الشخصية مثل السمات الشخصية + خصائص الدور الوظيفي؛ الخصائص التنظيمية وخبرات العمل، وبالمقابل فإن مستوى الولاء الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المنظمة من حيث التسرب الوظيفي و الحضور و الغياب وع الانضباط في العمل و العمل إلا تحت الرقابة والجهد الذي يبذله في العمل ؛ومقدار المساندة التي يقدمها الأفراد لمنظماتهم .

الولاء السلوكي : وهذا النوع من الولاء يمثل وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي وتقوم فكرته على أساس العمليات التي يعمل من خلالها السلوك الفردي على تطوير علاقة الفرد بمؤسسته ويصبح الأفراد مقيدين بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخل المؤسسات نتيجة إطلاعهم على بعض المزايا و المكافآت التي تتجر على هذا السلوك مما يخلق لديهم الخوف من فقدان هذه المزايا بالإقلاع عن هذا السلوك و هو كنوع من الولاء النفعي الذي يقدم بناء على ما يتم استقباله من مكافآت و تشجيعات و تحقيق المنافع

وعلى كل حال فإن الذي يميز ويفرق بين هذين النوعين من الولاء السلوكي لا يعني أن أحدهما أفضل من الآخر وأنه من الممكن أن يقود كل منهما إلى وجود الآخر.¹

رابعاً: نموذج ستيفنز ورفقاءه 1978

قدموا نموذجاً لدراسة الولاء التنظيمي وقسموا فيه مفهوم الولاء التنظيمي إلى اتجاهين نظريين هما:²

الاتجاه التبادلي: ينظر هذا الاتجاه إلى مخرجات الولاء التنظيمي كعمليات متبادلة بين المنظمة و العاملين فيها كما يركز على العضوية الفردية كمحدد أساسي لما يستحقه الفرد من مزايا ومنافع متبادلة بيه وبين المنظمة ويزداد ولاء الفرد بازدياد ما يحصل عليه من منافع ومكاسب وحوافز، وتتلخص محددات الاتجاه التبادلي بأنه يقيس درجة رضا الشخص عن الحوافز المقدمة له و إمكانية بقائه فيها فإذا كانت هناك إغراءات من منظمات أخرى فإن احتمال تركه للعمل وارد وهذا الاتجاه يساعد في التسيير التوقعي للموارد البشرية، لهذا تعمل المنظمات على حماية الكفاءات المتميزة بتقديم كل الحوافز لها و التشجيعات و الإغراءات المادية و المعنوية بغية إبقائها تعمل لصالح المنظمة.

الاتجاه النفسي: وصف هذا الاتجاه الولاء التنفيذي بأنه نشاط وتوجه إيجابي نحو المنظمة وأهدافها ؛ وهذا يعطي أبعاد أكثر شمولية من الاتجاه التبادلي الذي ركز على بعض الحوافز ودرجة و رغبة الفرد في ترك المنظمة مقياس لدرجة ولاءه ؛ ومن منظور النموذج النفسي يعد الولاء التنظيمي نوعاً من التوافق بين الأهداف الفردية و أهداف المؤسسة ؛ فالأفراد الذين يهتمون بأهداف المؤسسة يشعرون بانتماء لها وأنهم جزء لا يتجزأ من أهدافها ، ويظهرون رغبة قوية جداً في العمل فيها و إيماناً كبيراً في قيمها و أهدافها .

5- نموذج ماودي وآخرون

ينظر "ماودي" إلى الولاء التنظيمي أنه متعدد الأبعاد و الجوانب ويتكون هذا الولاء من :
الولاء العاطفي: ويعبر عن درجة التأثير بأهداف وقيم المنظمة هذا الولاء ناتج عن ارتباط نفسي بالمنظمة وإيمان قوي بأهداف وقيم المنظمة و السعي لبذل الجهود في سبيل تحقيق أهدافها .

¹ عبد الرحمن الهيجان؛ ضغوط العمل منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها . معهد الإدارة العامة ،الرياض، 1998، ص36.

² علي محمد العضايلة "الالتزام التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية و التنظيمية دراسة مقارنة بين القطاع العام و الخاص الأردنيين ، مجلة مؤتمة للبحوث و الدراسات ،المجلد10 العدد06. عمان. 1995. ص17.

الولاء المعياري: ويعبر عن التمسك بقيم ف أهداف المنظمة ويكون منتج عن الأثر الذي تتركه القيم الاجتماعية و الثقافية الدينية فهو يمثل مجمل الضغوط المعيارية الداخلية التي تدفع الفرد للعمل في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.

الولاء المستمر: وهو أكثر أنواع الولاء انتشارا ويعبر عن الرغبة القوية في الاستمرار بالعمل في المنظمة وذلك لعدم القدرة على التضحية بها بسبب زيادة التكاليف المترتبة على ذلك .

6- نموذج أنجل وبيري

وهما يعتقدان أن التصاحج التي تقوم على أساس البحث عن أسباب الولاء التنظيمي يمكن تصنيفها في نموذجين رئيسين لتفسير ظاهرة الولاء التنظيمي :

نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي: زيقترح هذا النموذج أن جوهر الولاء التنظيمي يبني على أساس خصائص وتصرفات الفرد من خلال خبراته و خصائصه و أهدافه وقيمه باعتبار أنها مصدر السلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه وأن يكون هذا السلوك عاما وواضحا وثابتا وتطوريا .

ورقعا لهذا النموذج فإنه ينظر إلى خصائص الفرد كالعمر» الجنس» التعليم؛ المستوى الاجتماعي للفرد، أصله الجغرافي، الخبرات السابقة باعتبارها محددات وموثرات على سلوك الفرد لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية وقيم اجتماعية تابعة من التطبيع الاجتماعي إلى المؤسسة "إلى جانب ما يمارسونه أيضا داخل المؤسسة أي التطبيع التنظيمي و التي يتحدد على أساسها ولاء الأفراد لمؤسساتهم وهما يمكن القول انه بناء على الخصائص الشخصية و الخصائص التنظيمية قبل وبعد الالتحاق بالعمل تحدد ولاء الفرد للتعليم.

نموذج المؤسسة كأساس للولاء التنظيمي: ينظر إلى الفرد على أساس أن لديه بعض الحاجات و الأهداف التي يحضرها معه إلى المؤسسة «وأنه في سبيل تحقيق هذه الأهداف لا يمانع من أن يسخر مهاراته وطاقاته وأقصى مجهوداته للمؤسسة في مقابل أن تقوم هي بلبية حاجياته وتحقيق أهدافه الخاصة ؛ أي أن العملية هنا عملية تبادل بين الفرد و المؤسسة «وأن جوهر هذا التبادل هو ما يسمى بالعقد النفسي؛ و الذي يتضمن مجموعة من الالتزامات و التعهدات التي تكون محددة أو غير محددة بالنسبة

للفرد و المؤسسة لكنها لا بد وأن تؤدي بأي شكل من الأشكال إلى رضا الفرد عن العمل في هذه المؤسسة وبالتالي فإن الطريقة التي تعامل بها المؤسسة الفرد وتعالج و تشبع بها حاجاته هي في أساسها تمثل الآلية التي تقود إلى ولاء الفرد أو عدم ولاءه للمؤسسة التي يعمل بها ، أي أن الولاء عبارة عن صفقة بين العامل و المنظمة ؛ يكون فيها مصالح ومنافع للطرفين يسعى كل منهما إلى تحقيق أهدافه الخاصة من خلال تحقيق أهداف الآخرين، بالرغم من أنه في أحيان كثيرة قد تحقق المؤسسة وتشبع كل حاجات العاملين إلا أنه يبقى رد الفعل أي الولاء أمر مقصور على الفرد.

سابعاً : نموذج كانتر

يرى هذا النموذج أن هناك ثلاث أنواع من الولاء التنظيمي نابعة من متطلبات السلوك المختلف التي تفرضها المنظمات على أفرادها و هي :

الولاء المستديم: ويشير إلى المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بالكثير من جهودهم وطاقاتهم في سبيل استمرار المنظمة وبقائها لذا فإن هؤلاء الأفراد يعتبرون أنفسهم جزء من منظماتهم وبالتالي تصبح لديهم رغبة قوية للحفاظ على حياة هذه المنظمة .

الولاء التلاحمي: يتمثل في العلاقة السيكولوجية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومنظمتهم ، والتي يتم تمييزها أو تعزيزها من خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المنظمات و التي تعترف فيها بجهود الأفراد العاملين فيها ذلك أن المنظمة تبدأ جهودها مع الفرد منذ المرة الأولى لانضمامه إليها من خلال التوجيه الأول وإعطاء البطاقات الشخصية الخاصة سواء للأفراد إلى جانب تسهيل بعض الخدمات مثل الإسكان و المواصلات وهذه الوسائل تعزز وتقوي التلاحم بين الفرد و المنظمة .

الولاء الرقابي: يمثل ارتباط الأعضاء بقيم التنظيم وقواعده وهذا ما يصوغ سلوكهم في الشكل المرغوب به هذا النوع من الولاء ينشأ عندما يعتقد العامل أن المعايير و القيم الموجودة في المنظمة تمثل نبراساً ودليلاً لتوجيه سلوك الأفراد .

ثامناً : نموذج كيدرون

ميز بين نوعين من الولاء هما:

الولاء الأدبي: ويقصد به تبني الفرد لقيم وأهداف التنظيم واعتبارها جزء من قيمه وأهدافه.

الولاء المحسوب: ويشير إلى رغبة الفرد بالاستمرار في العمل داخل التنظيم، على الرغم من وجود عمل بديل في تنظيم آخر وبمزايا أفضل أي يسير إلى النظرة المنفعية التي يقيس الفرد من خلالها مصلحه المتحققة بالمنظمة و ما يتوفر له من امتيازات في منظمة أخرى .

تاسعا: نموذج ألن و ماير

يعرف أيضا بنموذج العناصر الثلاثية للولاء التنظيمي و المتمثلة في :

الولاء العاطفي: يعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة و يتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله من استقلالية و اكتساب المهارات +وطبيعة علاقته بالمشرفين كما يتأثر بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات سواء فيما يتعلق بالعمل أو العاملين +كذلك فإن هذا المكون يحدد درجة اندماج الفرد مع المنظمة و ارتباطه بعلاقات اجتماعية تعكس التضامن الاجتماعي.¹

الولاء المستمر: يعبر عن إدراك الموظف لحساب الربح و الخسارة في الاستمرار في المنظمة ويستند هذا النوع من الولاء أنه يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة مثل الترقيات التعويضات المكافآت بين الفرد و المنظمة؛ أكثر من كونها عملية عاطفية أو أخلاقية وتتحدد درجة الولاء للفرد في هذه الحالة بالقيمة النفعية الاستثمارية التي يمكن أن يحققها الفرد لو بقي في المنظمة وبصفة عامة يلاحظ أن تقييم الموظف لأهمية بقائه في المنظمة يتأثر بالخبرة المهنية و التقدم في العمر.

الولاء المعياري: يعبر عن إحساس العاملين بالولاء الأدبي للبقاء في المنظمة و غالبا ما يكون المصدر الأساسي لهذا الشعور نابع من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة أي من الأسرة أو التطبيع الاجتماعي» أو عقب التحاقه بالمنظمة أي التطبيع التنظيمي و بالتالي يكون سلوك الفرد انعكاسا لما يشعر به و لما يعتقد بأنه أخلاقي.

¹ أيمن عودة المعاني ؛ الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية" ؛ مجلة الإداري، المجلد 21؛ العدد78؛ مسقط، عمان، 1978، ص37.

3- طرق قياس الولاء التنظيمي

إن عملية قياس الولاء التنظيمي تعتبر ظاهرة إدارية واعية و هادفة تجني المنظمة و العاملون من وراءها فوائد كبيرة ومن هذه الفوائد :

يقدم للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي.

معرفة الإدارة للمشاعر و الأحاسيس و الاحتياجات عن طريق قياس الولاء الذي يدخل في تركيب أبعاد مادية و معنوية و إنسانية تتمثل في المشاعر و الاتجاهات نحو كثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين و التنظيم على حد سواء.

يعتبر أداة تشخيصية لمعرفة المشكلات و المعوقات التي تواجه الأفراد و التنظيم ومن ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة.

يعود بالنفع على العاملين و المنظمة حيث يتولد شعور لدى العاملين باهتمام الإدارة بهم مما ينعكس على أدائهم إيجابا ومن ثم على فاعلية المنظمة.

وتستخدم الكثير من المنظمات أساليب مباشرة وغير مباشرة للتعرف على مستويات الولاء التنظيمي للعاملين فيها حيث يصنف "عبوي" وسائل قياس الولاء التنظيمي كما يلي¹:

المطلب الأول: المقاييس الموضوعية

وهي الطرق البسيطة و الشائعة الاستخدام بحيث يحلل عددا من الظواهر المعبرة عن درجة الولاء التنظيمي للعاملين وهي تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك مثل رغبة الفرد في البقاء في المنظمة مستوى أداء العاملين؛ الغيابات عن العمل «دوران العمل تعطل الآلات، كثرة الحوادث في العمل يویری "عبوي" أن هذه المقاييس السلوكية تفيد في التنبه على المشكلات الخاصة بالولاء التنظيمي التي قد تحدث لكنها لا توفر بيانات تفصيلية تبين أسباب المشكلات أو علاجها.

المقاييس الذاتية

هذا النوع من المقاييس يقيس ولاء العاملين مباشرةً بأساليب تقديرية ذاتية، وذلك عن طريق تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه للأفراد العاملين بالمنظمة للحصول على تقدير من جانبهم عن درجة الولاء التنظيمي ويعد هذا النوع الأكثر قدرة على تشخيص درجة الولاء سلبا أو إيجابا و أفضل طريقة لتطبيق هذا المقياس هي قائمة الإستبانة عن طريق أسلوبين :

¹ زيد منير عبوي، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته ؛ دار أسامة للنشر و التوزيع؛ عمان، 2006؛ ص220.

- إما أن يتم توجيه سؤال أو مجموعة من الأسئلة مباشرة على الأفراد ويطلب منهم تحديد مستوى ولائهم ومدى حبهم للعمل وتمتاز هذه الطريقة بسهولة .

- ليس هناك سؤال واحد عن مستوى ولاء الفرد «بل هناك أسئلة عديدة تدور حول فقرات متعددة تعلق بالعمل و البيئة ؛وتنظم هذه الأسئلة بمستوى يتلاءم مع مستويات الأفراد المبحوثين من خلال الإجابة يحدد مستوى ولاء الفرد .

كما يوجد عدد من المقاييس بهدف رصد حركة ولاء الفرد بالمنظمة و قد تباينت هذه المقاييس في طبيعتها ومكوناتها وكان أبرزها ما يلي :¹

أولا :مقياس ثورنتن 1981

تضمن المقياس 8 فقرات سداسية الاستجابة لقياس الولاء التنظيمي كما تضمن 7 فقرات أخرى رباعية و خماسية الاستجابة تقيس الولاء التنظيمي .

ثانيا :مقياس بورتر وزملائه 1974

وقد أطلق عليه إستبانة الولاء التنظيمي 066 وهو يتكون من 15 فقرة تستهدف قياس درجة

الولاء التنظيمي وإخلاصهم و الرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهدافها و قبولهم لقيمها و استعان بمقياس ليكرت الرباعي لتحديد درجة الاستجابة ؛ويستخدم المقياس لوصف الولاء بشكل عام .

ثالثا :مقياس مارش مانري 1977

الذي يقدم مقياسا للولاء التنظيمي مدى الحياة ويتكون من 4 فقرات وقد استخدم أداة لقياس إدراك الفرد لكيفية تعميق الولاء التنظيمي مدى الحياة و تعزيز استحسان المنظمة وحث الفرد على الالتزام بقيم العمل و الولاء لها حتى إحالته على التقاعد» وأخيرا إبراز نية الفرد في البقاء في المنظمة .

ريعا :مقياس جوش وزملائه 1978

وهو محاولة لقياس الولاء التنظيمي القيمي من خلال 6 فقرات عبرت كل منها عن واحدة من القيم التالية :استخدام المعرفة و المهارة ؛زيادة المعرفة في مجال التخصص العمل مع الزملاء بكفاءة عالية ؛بناء سمعة جيدة له العمل على مواجهة الصعوبات و التحديات ؛المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص ؛وقد استخدم من أجل تحديد الأهمية النسبية لكل فقرة مقياس خماسي الاستجابة .

¹ نعمة خضير و آخرون ،الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة "مجلة اتحاد الجامعات العربية ؛العدد 31؛الأردن،عمان

المحاضرة الحادية عشر : دور القيادة الإدارية في تفعيل الولاء التنظيمي

- [الولاء التنظيمي وعلاقته بالقيادة الإدارية

تعتبر القيادة الإدارية أحد الركائز الأساسية لخلق وتنمية الولاء التنظيمي «وتعد ذلك الفن في القدرة على التأثير في الأشخاص وتوجيههم بطرق تؤدي إلى الحصول على رضاهم وولائهم وتعاونهم للوصول إلى الأهداف وكذلك تعتبر القيادة علاقة ديناميكية بين القائد و المرؤوسين و حالة من التبعية دون مقاومة حيث تكون بواسطة قوة التأثير الشخصية للقائد في موقف معين من خلال الاتصال و التسيير نحو تحقيق الأهداف.

فالقيادة الإدارية هي التي تستطيع أن تبت في الهيكل التنظيمي روح الحياة عن طريق إقامة العلاقات الراحية بينها و بين العاملين «وجعل كل عضو يسعى لتحقيق أهداف المجموعة و يقتضي ذلك عدم الوقوف عند الاعتبارات المادية و العلاقات الرسمية بل من الاهتمام بالجوانب الإنسانية و النفسية فهي المصدر الذي يعد العاملين بالحماس و يغرس فيهم روح التعاون و الاعتزاز بالمهنة .

و القائد الناجح هو الذي يستطيع أن يعمل على زيادة مستويات الولاء التنظيمي لدى العاملين ويدعم اعتقادهم بأهمية التنظيم و يبعث فيهم الرغبة في بذل المزيد من الجهد المبدع لتطوير المنظمة عن طريق دعم الاحترام المتبادل و مراعاة مشاعر العاملين .

ولأهمية القيادة الإدارية تعددت النظريات و الأبحاث التي تفسر علاقة القيادة بتعزيز السلوكيات الإيجابية لدى العاملين ولارتباطها مع معظم المتغيرات التنظيمية مثل الرضا الوظيفي ، الأداء ، الالتزام ، والولاء التنظيمي .

فارتباط الفرد عاطفيا بالمنظمة و المتمثل ذلك باندماج الفرد بالمنظمة حيث يكون إيمان الفرد بأهداف المنظمة و قيمها مرتفعا و يعزى السبب في ذلك أن الفرد يجد ذاته من خلال المنظمة مما يدفعه للعمل جاهدا لتحقيق رسالتها وأهدافها .

مما سبق يتضح بأن القيادة الإدارية تؤدي دورا كبيرا في زيادة درجة إيمان الفرد بأهداف المنظمة فالمهمة الرئيسية للقيادة هي السعي إلى توجيه اهتمام الأفراد نحو الاهتمام بالمصالح العامة للمنظمة بدلا من

المصالح الفردية و هي الوسيلة التي يمكن بها تعريف و إيضاح رسالة المنظمة للمرؤوسين و الدور المتوقع منهم لتحقيق تلك الرسالة التنظيمية.

2-العوامل المساعدة في تنمية الولاء التنظيمي

إشباع حاجات الفرد: على المؤسسة إتباع إستراتيجية إشباع الحاجات حيث أن الفرد لديه حاجات تساهم في تكوين السلوك الوظيفي لديه فالسلوك يكون إيجابيا أو سلبيا حسب قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات حيث كلما أشبعت فإن ذلك يؤدي إلى إتباع نمط سلوك إيجابي ويكون له أثر طيب في نمو الولاء التنظيمي لدى العمال وعلى العكس من ذلك إذا تجاهلت المؤسسة هذا العنصر الفعال في نموها و بالتالي يميل الفرد إلى البحث عن مكان آخر يجد فيه ضالته .

نظام الحوافز :للحوافز أهمية في تعزيز العلاقات بين المنظمة و العاملين ،ويتنوع الحوافز بتنوع تأثيرها وقدرتها على إثارة دافعية الأفراد وتعزيز حماسهم وثقتهم بالتنظيم وولاءهم له.

تحديد الأهداف وتحديد الأدوار :إن وضوح الأهداف يجعل العاملين أكثر قدرة على فهمها وتحقيقها و ينطبق هذا على تحديد الأدوار ؛فالفرد عندما يعرف دوره ومكانته في التنظيم تسير العجلة بنظام وسلاسة و انسجام ويقلل الصراع داخل المؤسسة و بالتالي ينمو الولاء لدى الفرد نحو مؤسسته .¹

العمل على مشاركة الأفراد في التنظيم :المشاركة العمالية الإيجابية تساهم في تحقيق أهداف المنظمة ويرفع روحه المعنوية وروح المسؤولية لديه لتحقيق تلك الأهداف .
المشاركة العمالية تعد فعالة وتساهم في تحقيق الأهداف إذا ما كانت تعتمد على العقل أي مشاركة عقلية و التي تتوقف على استخدام وسائل علمية من أجل ذلك.

المشاركة العمالية تساهم في تحفيز الأفراد وخلق دافعية لديهم للعمل ؛وذلك من خلال فتح مجال القرص للأفراد للمشاركة الجيدة و الإيجابية و فتح المجال للطاقت و الابتكارات الهادفة.

تحسين المناخ التنظيمي : إن تمتع العاملين بجو يسوده الوفاق و الوثام و التسامح و التعاون و العدالة و المساواة للوصول إلى الأهداف المشتركة و يعزز الثقة بالعاملين و يرفع روحهم المعنوية و يزيد درجة رضاهم و يعزز شعورهم بالولاء للمنظمة أما المنظمات ذوات البيئات المتسلطة و المثبطة لمعنويات

¹ سعيد أوكيل ؛ وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية ؛ ديوان المطبوعات الجامعية ؛ الجزائر ، 1992 ص129.

العاملين أو التي تتصف باللامبالاة وعدم الحيوية فهي تنظيمات تشجع على تسرب العاملين و لا تتم فيهم قيم الولاء ولذلك فإن من الضروري الاهتمام بالبيئة التنظيمية و تحقيق التوافق بين الإنجاز و تحقيق الأهداف من جهة و العناية بالإنسان من جهة أخرى من أجل تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين.

العمل على بناء ثقافة مؤسسية: تعني أنه يجب إيجاد وخلق أهداف مشتركة بين العاملين و تحقيق احتياجاتهم و العمل على إشباعها ثم النظر إليهم و التعامل معهم على أنهم أعضاء في أسرة واحدة هي التنظيم و التي يسعى المسئول عنها إلى خلق وترسيخ مقاييس متميزة للأداء عند أعضائها من خلال التدريب الكافي و المناسب و توفير القدر اللازم من الاحترام بين أفرادها .

التطبيع التنظيمي: نعني به العمليات التي يكتسب فيها الفرد القيم والاتجاهات المعايير و أنماط السلوك التي تتوافق مع مصالح المنظمة و أهدافها و التطبيع التنظيمي دور مهم في تحقيق كفاءة المنظمات وفعاليتها وسرعة التطبيع تؤثر في تحديد إنتاج الفرد و إخلاصه وولائه وتمسكه بالمنظمة .

الرضا الوظيفي: إن الرضا يمكن تحديده بمعرفة الشعور بالإنجاز والاعتبار و المسؤولية و إمكانية التقدم في الوظيفة أما عدم الرضا فيمكن تحديده من خلال شعوره نحو بيئة العمل المتمثلة بسياسة التنظيم وظروف العمل المادية و درجة الإستقرار و الأمن في الوظيفة و المركز الإجتماعي و الأجور و أسلوب الإشراف.

أسلوب القيادة: القائد الجيد هو الذي يستطيع أن يساهم في تعميق الولاء التنظيمي لدى العاملين ويقوي إعتقادهم بالتنظيم و إيمانهم بأهدافه و يبعث فيهم الرغبة في بذل الجهود لتحقيقها ويمتلك القدرة على التأثير في السلوك .

ويمكن تقديم خماسية لبناء الولاء التنظيمي متمثلة في خمس مفاتيح:

المفتاح الأول: الاستحواذ على القلب:

من خلال إستراتيجية تفجير طاقة الإرادة، وذلك عندما تكون لديه رؤية واضحة ومحددة عن هذه المنظمة ، و الإستراتيجية الأخرى هي المساهمة في استقرار العائلة للعامل وذلك من خلال تكوين برامج عائلية و أنشطة اجتماعية ومنح السكنات فكل ذلك ينعكس إيجابا على ولاء الموظف.

المفتاح الثاني: التلاحم و الاندماج ويعني تشجيع الحوار ومنح الصلاحيات و حسن الاستماع إلى العمال كما أن الاتصال المزدوج من أهم أسباب التلاحم بين الموظف و لمنظمة وهذا كله يساعده على الإندماج في العمل وفي بيئة العمل ، و إذا عدنا إلى العالم الأمريكي تالكوت بارسونز في منظومته التي تتكون من عناصر أربعة أين حدد أن لكل نسق اجتماعي له محددات وظيفية أربعة وهي التكيف مع

النسق التنظيمي ،و أن يكون لهذا النسق هدف يسعى إلى تحقيقه ،ومن ثمة عملية الإدماج و التلاحم و أخيرا أن يعمل النسق على حماية أفراده من الضياع و الإمتحان و أن يوفر لهم كل ما يمكن أن يكون عامل جذب للبقاء في عضوية هذا النسق.

المفتاح الثالث: الشراكة و الملكية

وذلك بتعزيز دور المشاركة بين الموظف و المنظمة وذلك بإسقاط الحواجز المعنوية بين الإدارة و الموظف لأن المشاركة ليست مادية فقط بل هي معنوية أيضا حيث أن الشعور بالطبقية هو عدو الولاء فكلما زادت المسافة بين الإدارة الموظف كلما زاد الحاجز المعنوي و ساد الشعور لدى الموظف بأنه يعمل لحساب الغير و يمكن مراقبته ذلك من خلال تعبير الموظف بقوله "أنتم بدلا من قوله "نحن".
نشر الأسرار أي إتباع مبدأ الإدارة على المكشوف فكلما زادت دراية الموظفين بوضع الشركة زاد شعورهم بالمشاركة في جني الأرباح أو تكبد الخسائر بل ستتفق أذانهم عن أساليب مبتكرة لتعظيم إستثمار المواهب و الوقت.

معا في السراء و الضراء أي تطبيق مبدأ " أعطني /عطيك" فلا يصح أن يشتد الحزام على الموظفين وقت الضراء ثم يتم نسيانهم وقت السراء.

المفتاح الرابع : نزعة التعلم

من خلال معرفة أن المهارات التي يكتسبها الموظف تكون عديمة الفائدة بعد سنوات بسبب التغييرات السريعة ؛ومن هنا يجب تقديم الحلول المتمثلة في التعليم المستمر و ذلك بإتباع مبدأ التدوير الوظيفي لكي لا يتسرب الملل إلى الموظف و لكي تتمكن المنظمة من تطوير نفسها من خلال تطوير أفرادها .

المفتاح الخامس :التمكين و تحرير الفعل

أي ترك الموظف يعمل و يجرب و العقاب يكون على عدم المحاولة وعلى تكرار الخطأ و بذلك على الإدارة أن تمنح الموظفين حرية التجريب و عندها يتحول الالتزام إلى تفاني وولاء .
يمكن لولاء الموظف أن يتألف ويتأنق إن بادرت المنظمة فمدت خيوط الصداقة معه وأسرجت له قناديل الشراكة المعنوية و المادية ودفعت له لكي ينمو مهنيا ووظيفيا فينمو معها ويكبران سويا و يمضيان مع الولاء وبه وإليه.

3- النتائج المترتبة عن تعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

ينتج عن ولاء العمال لمنظماتهم عدة مخرجات تكون في معظمها سلوكيات إيجابية و من أبرز المخرجات ما يلي :

شعور العاملين بالروح المعنوية :حيث يقصد بالروح المعنوية الاستعداد الوجداني الذي يهيئ العاملين مشاركة زملائهم للأنشطة المختلفة و لقد بينت الدراسات بأن للولاء التنظيمي دورا مهما في رفع الروح المعنوية للأفراد فيجعلهم يحبون العمل و المؤسسة التي ينتمون إليها ويدفعهم للعمل بتعاون وحماس كبير .

الحد من التسرب الوظيفي :بعد التسرب الوظيفي لليد العاملة أو للمورد البشري أي تركهم لمنظماتهم ظاهرة تنظيمية خطيرة فالأفراد المتمتعون بمهارات وكفاءات عالية من حيث الأداء و الاتصال و المشاركة ،تركهم للعمل سيؤثر على ثقة زملائهم بالمؤسسة وبالتالي يتدنى الإنتاج وأيضا يؤثر على درجة تماسك الجماعة وتكاملها وتعوق تعزيز التماسك .

كما أصبحت التنظيمات المنافسة تحاول إغراء العمال في مؤسسات أخرى خاصة ذوي المهارات و الكفاءات العالية من خلال تقديم كل الإغراءات سواء منصب وظيفي عالي أو امتيازات أخرى أو أجر عالي... الخ ،مما يجعل المؤسسة أمام تحدي الحفاظ على مواردها البشرية و الحفاظ على كفاءاتها من الجهات الأخرى و من الأنساق الخارجية وذلك من خلال تقديم كل ما يريدونه حتى يبقون محافظين على مناصبهم و تبقى هي محافظة على مكانتها في النسق العام .

الأداء المتميز و الأداء المبدع :يمتاز الأفراد الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الولاء التنظيمي في بيئات عملهم بالأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حب الأفراد و حماسهم للعمل و الإنجاز المبدع .

إن محاولة تعزيز الولاء التنظيمي و خلق ثقافة تنظيمية قائمة على أساس الولاء التنظيمي لهي إحدى المهام الكبرى التي تضطلع بها القيادة الإدارية و كذا المؤسسات التي تحاول التميز و الارتقاء و أن التميز بهذه الخاصية يجعل من المؤسسة أو من النسق التنظيمي محمي من كل الصراعات و الانحرافات التي قد يتعرض لها أي نسق آخر لا يكن له أفراداه قيمة الولاء التنظيمي لهذا الكل يعمل على كسبه و تنميته من خلال استعمال كل المفاتيح و الأدوات التي من شأنها أن تعززه لدى المورد البشري .

المحاضرة الثانية عشر : دور القيادة الادارية في صناعة الثقافة التنظيمية

إن أكثر ما يميز عالم المنظمات المعاصر، هو سرعة التحول و التغيير في بيئة الأعمال ،وما نشأ عنه من حدة المنافسة وبين المنظمات و السعي الجاد لإكتساب مزايا تنافسية ،وتزايد معدلات الإبتكار و التغيير التكنولوجي،مما جعل المنظمات في مواجهة حاسمة مع تحديات البقاء والاستمرار و النمو ،الذي يعتمد أساسا على تحقيق التميز في تقديم الخدمات التي تمكنها من ذلك .

كما أن أفراد هذه المنظمات لا يعيشون في فراغ ،و إنما هي أنظمة إجتماعية مفتوحة على بيئة خارجية ،فيها الكثير من العناصر و المؤثرات التي توجه سلوك المنظمة بإتجاه أو بآخر،وحتى تستطيع هذه المنظمات أن تنمو وتستمر في عملها ،فإن عليها أن تتحكم في سلوكيات أفرادها وتوجيهها.

فقد أجمعت الدراسات الحديثة في السلوك التنظيمي على أن الثقافة التنظيمية عنصرا أساسيا في نظام المنظمة الكلي بما تحمله من تأثير على العاملين و العمليات بما تتضمنه من قيم و أخلاقيات وعادات و أفكار وسياسات توجه سلوك الأفراد في المنظمات الإدارية التي يعملون بها ومن ثم يؤثر من خلالها على كفاءة و فعالية المنظمة الإدارية.

وعليه فإن الثقافة التنظيمية ستؤثر و تتأثر بثقافة قادة التنظيم و على قادة المنظمات أن يفهموا أبعادها ومكوناتها بإعتبارها الوسط البيئي الذي يعيش فيه المنظمات و الذي يؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به مع غيرها أو مع عاملها .

ويعتمد ذلك على حكمة القيادة التنظيمية بأن تجعل ههما خلق ثقافة داعمة مشتركة لثقافة العاملين و العمليات الإدارية التي تركز على العمل الجاد و الأداء المطلوب لتحقيق الأهداف المشتركة للتنظيم و العاملين و الجمهور و التي يتوقف عليها مقدرة الحكم على نجاح أداء المنظمة من فشلها.

1. ماهية الثقافة التنظيمية:

قبل التطرق إلى مفهوم الثقافة التنظيمية نقدم أولا بعض التعريفات لمفهوم الثقافة، لأنها كما يقول مالينوفسكي Malinowski أهم المواضيع في العلوم الإجتماعية على الإطلاق، لذا فإن الكثير من العلماء و المفكرين إهتموا ولازالوا يهتمون بإعطاء تعريف الثقافة، ولعل أقدمها و أكثرها إنتشارا تعريف تايلور f.taylor الذي قدمه في كتابه الثقافة البدائية و الذي يذهب إلى أن الثقافة هي ذلك الكل المركب الذي يشمل المعارف المعتقدات، الفنون، الأخلاق، والقوانين و التقاليد، وكذا القدرات و العادات التي يكتسبها الإنسان بإعتباره عضوا في المجتمع.¹

ويعرفها كروزى M.crozier بقوله الثقافة ليست مجموعة القيم و المعايير المجسدة التي لا تلمس أو تتشكل من عناصر الحياة النفسية و الذهنية بمركباتها العاطفية الفكرية و العلائقية، فهي أداة و قدرة يكتسبها الأفراد ومن ثم يعلمونها ويحولونها من خلال إقامة علاقات و إتصالات مع الآخرين أي أنها مجموعة من القيم قابلة للتغيير، سواء حدث ذلك عبر الزمان من خلال إنتقالها من جيل إلى آخر، أو في المكان على مستوى الفرد الواحد من خلال تفاعلاته و إتصالاته مع الآخرين.²

كما أن لكل مجتمع ثقافته الخاصة به، فلكل منظمة أيضا ثقافتها الخاصة بها، و التي تتطور مع مرور الوقت، ويختلف عن بعضها البعض بما تشتمل عليه، سنحاول التعرف على ثقافة المنظمة التي يشترك فيها أعضاء المنظمة الواحدة و التي تشكل سلوكهم التنظيمي، فالمنظمة كغيرها من المؤسسات الإجتماعية، تحتاج إلى هوية تكون بمثابة العامل الضابط للتبادلات الداخلية و الخارجية، و قد اختلفت التعاريف التي أعطيت لهذا المفهوم :

فقد عرفها Gibson وزملائه أنها "تعني شيئا مشابها لثقافة المجتمع، إذ تتكون الثقافة المنظمة من قيم و إعتقادات ومدركات و إفتراضات وقواعد ومعايير و أشياء من صنع الإنسان، و أنماط سلوكية مشتركة.... إن ثقافة المنظمة هي شخصيتها ومناخها، وثقافة المنظمة تحدد السلوك و الروابط وتحفز الأفراد".³

¹ P.beneton :histoire des mots culture et civilisation .ed .el borhane .alger.1998.p113.

² M.crozier et fredbreg :l'acteur et le système .ed.seuil.paris.1993.p210.

³ James I Gibson.john inancevich and james donnelly : organisation :behavior , structure and processes .8thed.homewood.jr.3.lwrin .inc 1994.p62.

ويرى Shein أن ثقافة المنظمة هي :

نمط من الافتراضات الأساسية مبتدعة أو مكتشفة مطورة من قبل جماعة كما تعلمتها من خلال التلاؤم مع مشكلات العالم الخارجي وضرورات العالم

الداخلي و التي أثبتت صلاحيتها لكنها تعد قيم يجب تعليمها للأعضاء الجدد في المنظمة باعتبارها طرق صحيحة للإدراك و التفكير و الإحساس فيما بتلك المشكلات.¹

فتقافة المنظمة تجمع بين أعضاء المنظمة الواحدة، وتميزهم عن غيرهم من أعضاء المنظمات الأخرى، لذلك نجد أن أعضاء المنظمة الواحدة يميلون لإيجاد عالم خاص بهم، مما يجعلهم يختلفون عن الجماعات الأخرى، بما يوفر لهم من إهتمام معين ونظرة خاصة للأمور، ومعايير محددة يلجأون لها في تقييم الأمور.²

و أيضا ثقافة المنظمة هي :ذلك النموذج المعقد الذي يشمل المعتقدات و الآمال المشتركة بين أعضاء التنظيم، تضم مجمل الفلسفات و الإيديولوجيات و القيم و المسلمات، الرغبات و المواقف و المعايير المشتركة بين العاملين بالمنظمة.³

ومهما اختلفت التعاريف إلا أنها تتفق على أن ثقافة المنظمة هي مجموعة من السمات و الخصائص المعبرة، عن القيم و المعتقدات و أخلاقيات التعامل التي يشترك فيها أفراد منظمة أو جماعة أو وحدة معينة، تستخدم لحل مشاكلهم وتوجه سلوكهم، فكل منظمة لها ثقافة خاصة بها، يشترك فيها أعضاؤها وتشكل سلوكهم التنظيمي، وتعتبر الثقافة التنظيمية منظومة من القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة، و الفلسفة التي تحكم سياستها إتجاه الموظفين و العملاء و الطريقة التي يتم بها إنجاز المهام، و الافتراضات و المعتقدات التي يتشارك في الإلتفاف حولها أعضاء التنظيم .

¹ Shien eh : organisation culture and leadership, san francisco, jossey bass. 1985, p9

² طريف شوقي :مرجع سابق، ص 156.

³ Hellrigel(don).slocum .et woodman :le management des organisation, ed ,de boek, bruxelles, 1992, p336.

2. مكونات الثقافة التنظيمية:

إن القيم تمثل الركيزة الرئيسية في أي ثقافة تنظيمية ،و أنها جوهر فلسفة أي منظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية ،و أنها تعكس شعور العاملين و إتجاهاتهم العامة نحو المنظمة كما تحدد الخطوط العريضة لأنشطتهم اليومية ،لذا يعتقد أن نجاح المنظمات يتوقف على كيفية إدارك منسوبيها لتلك القيم التنظيمية و العمل بموجبها ،وقد حدد الباحثون مكونات الثقافة التنظيمية كما يلي ¹:

أ.القيم التنظيمية:القيم عبارة عن إشتراكات مشتركة بين أعضاء التنظيم الإجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب،جيد أو غير جيد ،مهم أو غير مهمإلخ و القيم التنظيمية تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة كالمساواة بين العاملين ،الإهتمام بالأداء.....إلخ

ب.المعتقدات التنظيمية:هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل و الحياة الإجتماعية في بيئة العمل و كيفية إنجاز العمل و المهام التنظيمية ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في صنع القرارات ،المساهمة في العمل الجماعي ...إلخ.

ج.الأعراف التنظيمية:هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على إعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة مثل توقعات الرؤساء من المرؤوسين ،و المرؤوسين من الرؤساء ،و المتمثلة في التقدير و الإحترام المتبادل ،وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم إحتياجات الفرد العامل النفسية و الإقتصادية.

د. قيم المؤسسين وظروف العمل :تعتبر مرحلة مهمة في حياة المؤسسة في هاته المرحلة بإرساء أفكارهم و إعتقاداتهم ويطبعون المؤسسة ببصمتهم الخاصة،والتي تستمر،طيلة مسار المؤسسة،فالكثير من المؤسسات إرتبطت قيمها وهويتها بشخصيات مؤسسيها ،مثل : ford.renault و التأثير لا يكون من خلال الإسم فقط ،و إنما كذلك من خلال الحرص على النجاح و التفوق ويضاف إلى المؤسسين ظروف التأسيس بمختلف أنواعها السياسة و الإجتماعية.²

¹ المدهون موسى توفيق ،الجزراوي إبراهيم :تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجيا و إداريا للعاملين و الجمهور ،المركز العربي للخدمات الطلابية ،عمان ،1995،ص 399.

² بوسوسة نعيمة:الإتصال الداخلي وثقافة المؤسسة،ماجستير في إدارة الأعمال ،كلية علوم الإقتصاد و التسيير ،جامعة الجزائر ،2005،ص96.

هـ. تاريخ المؤسسة: لا يقصد هنا تاريخ المؤسسة أي بداية تأسيسها ، وإنما سلسلة الأحداث البارزة في حياة المؤسسة ، والتي كان لها تأثير واضح عليها، وقد تكون هذه الأحداث نوعين هما :

أحداث تاريخية وقعت في المحيط الخارجي للمؤسسة ، والتي أثرت على المحيط الداخلي لها ، إلى إصدار قرارات معينة لأجل التعامل و التأقلم مع هذه الأحداث .

أحداث وقعت بالمؤسسة و أثرت على التنظيم الداخلي لها .

إذ لا تحدد الثقافة التنظيمية إنطلاقاً من القوانين الإجرائية و إنما تستمد كل طاقتها من التفاعلات بين مختلف فئات أعضاء التنظيم .

3. نظريات الثقافة التنظيمية:

نظرية القيم: يعتقد أنصار هذه النظرية أن الثقافة التنظيمية في مضمونها عبارة عن مجموعة محدودة من القيم و الإتجاهات التي تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة وحسب (أويلر) فإن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها ، وتسيطر على تفاعل الأفراد ، وتحدد أنماطهم الثقافية¹ .

كما يرى أنصارها أيضاً وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة التنظيمية ويحافظ على أهميتها . وتحدد للأفراد الكثير من و السمات المجردة ، والتي يمكن إستخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية وتسيطر تلك الروح على القادة و العاملين في المنظمة، وعليه يمكننا القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة من 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 تتمثل في جانبي الإستمرار و التطور² .

نظرية التفاعل مع الحياة: تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم ، والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في 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

¹ ماجد الغامدي: الثقافة التنظيمية السائدة في الكليات التقنية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية على الكلية التقنية ،رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية و التخطيط، الكلية التربوية ،جامعة أن القرى ،المملكة العربية السعودية، 2008، ص47.

² الشلوي حمد فرحان: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإنتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على منسوبي ،كلية الملك خالد العسكرية ،رسالة ماجستير غير منشورة ،قسم العلوم الإدارية ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية ،2005، ص39.

الجماعة ،وعن أسلوب التفكير ،وعن الطابع القومي ،وإنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء و الأشخاص الذين يؤدون أدوار مهمة في حياتهم الوظيفية،وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ،ودرجة تماسكها و أسلوب تعاملها مع القادة و الزملاء داخل المنظمة.

كما تتميز نظرية التفاعل مع الحياة بثلاث خصائص هي :

عدم وجود فواصل بين الثقافة و المنظمة .

يحافظ الفرد في المنظمة على القيم الثقافية للمنظمة دون تغييرها.

العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة أخلاقية تستند على القيم الإجتماعية.¹

نظرية سجية الثقافة:تنتقل هذه النظرية من فكرة الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الإجتماعية،أو يعبر عن مجموعة المشاعر و العواطف نحو المعالم التي تؤثر في معظم

سلوكيات أفراد المنظمة ،وهذه الخبرات تنمو من خلال التدريب و الممارسة اللذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد ،وينتج هذا التراكم شكل المهارة ،و المعرفة التي تعد سلوك الفرد وتؤثر فيه ،وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام ،والتوافق مع القيم و الإتجاهات العامة في شخصيات الأفراد .

ويرى العلماء من أمثال لينتون أن مركز الفرد داخل التنظيم يطبع شخصيته بطابع معين ،و أن دور الفرد المهني ،ومكانته الإجتماعية يرتبط بمجموعة من العوامل تتعلق بما يلي :

البيئة الأسرية بإعتبارها المؤسسة الأولى لنقل الثقافة

البيئة الإجتماعية الثقافية و التي تتضمن كل الموروث الثقافي (الخبرات العادات والتقاليد،القيم والمعرفة) وعليه فإن سلوك الأفراد داخل المنظمات يعتبر إنعكاسا للثقافة التي توجد فيها هذه المنظمات،فمن طريق الموروث الثقافي يشكل الأفراد إدراكا خاصا حول :

حقيقة بعض الأشياء مثل الجودة المنافسة ،الأمن ،الوقت .

الأشياء ذات القيمة المهنية .

معايير السلوك .¹

¹ صالح بن سعد المرعي:القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات و المديرية العامة للدفاع المدني ،أطروحة دكتوراه ،كلية الدراسات العليا ،قسم العلوم الإدارية،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،المملكة العربية السعودية ،2008،ص73.

أنواع الثقافة التنظيمية:

تصنف ثقافة المنظمة بصورة عامة إلى نوعين أساسيين وهما:²

أ. **الثقافة القوية:** وهي ثقافة التي تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالثقة والقبول من قبل جميع أفرادها، والذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والمعايير والإفراضات التي تحكم سلوكهم داخلها، ففي الثقافة القوية يرتبط الأفراد فينا بينهم عن طريق القيم والتقاليد والأعراف المتشابهة، والتي تتم بشكل تلقائي للأعضاء الجدد³، فالثقافة القوية تركز على مجموعة واضحة ومحددة من المبادئ والنشاطات وقواعد العمل التي ينبغي إحترامها من قبل كل الأعضاء، في جو من الثقة والإحترام المتبادل من أجل تحقيق الهدف المشترك.

وتعتمد الثقافة القوية حسب ستيفن روبنز على:

عنصر الشدة ويرمز هذا العنصر إلى قوة أو شدة تماس أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات .
عنصر الإجتماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات من قبل الأعضاء، ويعتمد الإجتماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت تمنح للأفراد الملتزمين⁴.
إن الثقافات القوية تمارس تأثيرا إيجابيا على كفاءات المؤسسة، وذلك لأنها تساهم في تحفيز العمال بمجرد إحترام نفس دستور القيم والقواعد مما يجعل الأفراد في حالة إشباع أو إرضاء ذهني يزيد من حماسهم في العمل، حيث تعتبر مشاركة الأفراد في إتخاذ القرارات ونظام المكافآت، أمثلة معبرة على بعض التطبيقات التي تملئها الثقافة لتتضمن العمل .

فالمؤسسات ذات الثقافة القوية تركز على مجموعة من المبادئ والتطبيقات الواضحة والمحددة حيث كل فرد يحترم عمل الآخرين و الكل يعمل لتحقيق هدف مشترك، بالإستناد إلى قواعد ضمنية مرجعية في مناخ تسوده الثقة المتبادلة، فإستمرار هذه الثقافة يعتمد على الجهود المبذولة من طرف القادة وذلك بتكريس معظم وقتهم وتوضيح فلسفة المؤسسة ومثلها⁵.

¹ منصور أبو بكر: إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص37-38.

² حسين حريم: مرجع سابق، ص333-334.

³ حسين حريم: إدارة المنظمات (منظور كلي)، الحامد للنشرة التوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص268.

⁴ بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص658-659.

⁵ السعيد بن يمينة: فعالية تسيير الموارد البشرية لدى الأجنبية العاملة في الجزائر و أثره على سلوك العامل، رسالة لنيل دكتوراه في علم الإجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة الجزائر، 2008/2007، ص154.

وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها :

لها تأثير على سلوك العاملين ،وهي أكثر إرتباط بشكل مباشر بدور العمل فوجود ثقافة قوية داخل المنظمة يشير إلى توفير جو من الإتفاق بين الأفراد،منا يؤدي إلى خلق مناخ من السيطرة العالية على السلوك ،ومنه زيادة الولاء و الإلتزام وتخفيض ميل العاملين لترك المنظمة ومنه ينخفض دوران العمل ¹ .
تشجيع وتحفيز النزعة نحو التصرف،مع التأكيد على الإستقلالية و المبادرة.
وتشجيع الموظفين على تحمل المخاطرة.

أنها تتبثق عن طبيعة رسالة المنظمة ،ويتعين عليها أن تركز جهودها فيما تجيد من عمل و إقامة علاقات وثيقة مع العملاء ،كوسيلة لتحسين وتعزيز مركزها التنافسي من خلال التركيز على قيم التوجه بالمستهلك .

إرساء تصميم تنظيمي من شأنه أن يحفز للموظفين على بذل أفضل ما لديهم بغية تعظيم الإنتاجية من خلالهم ،و أن إحترام الفرد يمثل الوسيلة الأساسية التي يمكن للشركة من خلالها إستخدام البيئة السليمة للسلوك الإنتاجي .

ب.الثقافة الضعيفة:على عكس الثقافة القوية الثقافة الضعيفة لا يهتم إعتناقها بقوة من طرف أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة و القبول الواسع من معظمهم ،وتتفكر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم و المعتقدات،وهنا سلبية لأعضاء المنظمة صعوبة في التوافق و التوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها ،فالثقافة الضعيفة أفرادها يسرون في طرق مبهمه غير واضحة المعالم ،ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في إتخاذ قرارات مناسبة وموائمة لقيم و إتجاهات الأفراد العاملين ² .

ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات ،حيث تهتم الإدارة بالقوانين و اللوائح و الوثائق الرسمية المكتوبة،كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونط الإدارة العالي و السياسي وفيها تنخفض الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين ،كما قد يتم فيها الشعور بالغبية عن الثقافة و المجتمع و المحيط وهي ظاهرة الإقتراب الإجتماعي،حيث تبدو القيم و المعايير الإجتماعية السائدة عديمة المعنى الفرد ،ويشعر الفرد بالغبية و الإحباط ،إن الثقافة ليست عالمية تتقل في كل مكان وفي كل زمان ثقافات

¹ ماجدة العطية:سلوك المنظمة،دار للشرق للنشر والتوزيع،عمان،الأردن،2003،ص329.

² بلال حلق السكارنة :مرجع سابق ،ص110

تتميز بدرجة أقل أو أكثر تلاؤمها وتوافقها، وفي هذه النظرية تقاس نوعية ثقافة معينة بمدى توافقها مع النسق المتواجدة فيها لامتداد إشعاعها و بروزها ، كما نقصد بالنسق هنا بالوضعية العامة للمؤسسة أو الهدف الذي تسعى لتحقيقه في قطاع معين ، أو في شكل الإستراتيجية المتبعة.

إذن فالثقافة التي تحترم النسق أو تتماشى مع مرحلة إستراتيجية هي الوحيدة التي تضمن نتائج ذات دلالة ، فوجود تلاؤم أو توافق كبير يؤدي إلى تحقيق كفاءة مرتفعة و العكس صحيح ¹.

وتجدر الإشارة إلى أن عمليات التغيير في المنظمة قد تؤدي إلى تحويل الثقافة القوية إلى ثقافة ضعيفة و سلبية ، وهذا عندما تكون القيم و المعتقدات التي يرغب الرؤساء في نشرها غير قادرة على أن تشكل بديل للقيم السابقة ، وغير قوية كفاية لتقبلها الأفراد ويعتقدوها بسهولة مما يؤثر على الثقافة القديمة التي تفرض نفسها أمام الثقافة الجديدة التي يرغب الرؤساء ببثها في أفراد المنظمة ، وبهذا تؤدي مقاومة الأفراد للقيم الجديدة إلى فشل النظام الجديد وتأثر النظام القديم ، ومنه فحتى و إن نجح الرؤساء في تغيير الهياكل وتعديل الإستراتيجيات و إدخال تقنيات جديدة وتكنولوجيات إتصال متطورة ، و إنشاء مصانع ومكاتب جديدة ، فإنه من الصعب جدا فرض قيم ومعتقدات جديدة يعتبرها الأفراد قيم دخيلة على ثقافتهم التي تعودوا عليها ².

ج. أنواع أخرى للثقافة التنظيمية: إضافة إلى الثقافة القوية و الثقافة الضعيفة، هناك تصنيفات أخرى:

أنواع الثقافات حسب شارل هاندي 1985 ، Charles Handy لقد اقترح هاندي أربعة أنواع من الثقافات وذلك في محاولة لتحديد مدى قدرة الثقافة التنظيمية السائدة أن تعكس الإحتياجات الحقيقية و القيود الخاصة بالتنظيم ، معتمدا في ذلك على عدة عوامل منها : تاريخ المنظمة، الملكية، هيكل السلطة، والتكنولوجيا ، الأحداث المهمة التي مرت بها المنظمة، وتتمثل هذه الأنواع في ³:

ثقافة الدور culture de Rôle : شبه هاندي هذا النمط من الثقافة بالمعبد اليوناني القديم وهناك من يرى أنها تشبه الثقافة البيروقراطية في شكلها الحقيقي ، حيث تمثل قمة المعبد مركز إتخاذ القرارات، أما أعمدة المعبد فهي تمثل الوحدات الوظيفية للمنظمة ، و التي يجب أن ليها تنفيذ القرارات التي تم إتخاذها

¹ السيد بن يمينة : مرجع سابق ، ص 122.

² Kotter jp . hesket j : culture et performance. le second souffle de l'entreprise traduit par : Nicolaieff (laurence). ed d'organisations . paris . 1992. p89_90.

³ Sainsaulieu © : sociologie de travail . www.amazone . com/date 12-12-2009.

في القمة ،وتتم عملية التفاعل بين التخصصات الوظيفية من خلال توصيف الوظائف،الإجراءات ،القواعد و النظم ،ويعتبر هذا التنظيم حسب هاندي الأكثر إنتشارا.

السلطة في هذا النوع من الثقافة لا تبنى على المبادرة الفردية و إنما عن طريق إحتلال وظيفة معينة،ويعطي هاندي للتنسيق بين الوظائف و الوحدات شكل الرباط الضيق المحدود و الذي يمثل رئيس العاملين وهو المنسق الجيد و الضروري لتحقيق التكامل الضروري في هذا النوع من الثقافة ،وتعتبر المكانة الوظيفية أكثر أهمية من المهارات و القدرات ،كما أن هذه الثقافة تعرف بالقوة الوظيفية أما القوة الشخصية فهي أمر مفروض وهي تجسد النموذج البيروقراطي امامي فيبر ،في حين أن الفعالية التنظيمية تعتمد على الإلتزام بالمبادئ بدلا من الشخصيات ،فهذه الثقافة تتلاءم مع المنظمات التي تتميز بالإستقرار ولا تميل إلى التغير الدائم و المنظمات كبيرة الحجم .

ثقافة النفوذ culture de pouvoir : شبه هاندي هذا النوع من الثقافة بنسيج العنكبوت وينعكس هذا النوع من الثقافة لدى الأسر التي تملك المؤسسات سواء صغيرة أو كبيرة،حيث يركز النفوذ و السيطرة في يد هذه الأسر،وعليه فإن المسؤولية تنحصر بين أعضاء الأسرة المالكة بدل من الخبراء في هذا المجال ،يكون النفوذ و إتخاذ القرارات في يد مجموعة ،وعليه يصبح هؤلاء الأفراد مركز التأثير و القوة ،وترتبط قدرة الثقافة على التكيف مع متغيرات المحيط بمدى وعي و إدارك الأعضاء الإستراتيجيين لضرورة التأقلم و التغيير ،وبالتالي من الممكن أن تتكيف بسرعة أو تفشل بسرعة في رؤية الحاجة إلى التغيير.¹

وعليه فإن هذه الثقافة تتواجد غالبا في المنظمات التي حققت نموها في إطار شخص قوي ومتسلط حيث أن الهيكل يشبه العنكبوت ويقع العنكبوت ذاته في منتصف الشبكة للنسيج ،وهو مايدل على أن المركز و الطاعة و الرقابة يعطي قيمة عالية متلما هو الحال في النوع الأول غير أن هذا النوع ليس مثل البيروقراطيات الكلاسيكية،مما يجعل هذا النوع مساعد أكثر لعملية التغيير ،غير أنه قد يعرقل من عملية الإبتكار نظرا للقدر المحدد من حرية التصرف التي يتم منحها للأعضاء.²

¹ زهرة شريف ،جابري دلال :الثقافة التنظيمية المفهوم و الخصائص،مجلة جامعة الجزائر2 :دراسات في العلوم الإنسانية و الإجتماعية،العدد 25،جانفي 2015،ص201.

² سهام شكاوي ،الثقافة التنظيمية و تأثيرها على أداء المنظمة :رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية و التسيير ،جامعة بومرداس ،2006/2007،ص37.

ثقافة المهمة *la culture de la torche* تعتبر هذه الثقافة من الخصائص التي تتسم بها المنظمات وتكون أكثر ديناميكية، كما أنها تكون معرضة باستمرار للتغير وتضطر إلى إيجاد فرق وظيفية مؤقتة لمواجهة ولتلبية إحتياجاتها المستقبلية، وتعطي هذه الثقافة أهمية كبيرة جدا للمعلومات و الخبرات، وتعتبرها، من الأشياء التي لا تقدر بثمن، كما أنها تتميز بوجود إتصالات كثيفة بين الوظائف و الأقسام، منا يدعم ويقوي الصلة بين أعضاء التنظيم، بل ذلك يسميها هاندي بالشبكة لكثرة الإتصال و التداخل بين الوظائف و الأقسام، وهذه الخاصية تمكنها من التكيف مع المتغيرات بسرعة، ويعتمد تأثير الأفراد في هذه الثقافة على الخبرة و المعلومات الحديثة، أين تكون الثقافة أكثر إنسجاما، ومن أمثلة التنظيمات التي تتبنى هذا النوع من الثقافة نجد مخابر البحث و مراكز الإستشارة.¹

ثقافة الفرد *la culture de personne*: تعتبر هذه بمثابة خاصية مميزة لنموذج الإدارة الواعي، حيث نجد أن الأفراد داخل الهيكل التنظيمي يحددون بشكل جماعي الطريق الذي تسير فيه المنظمة، ومن بين خصائص هذه الثقافة أنها ترفض البناء الهرمي وما ينجر عنه من ممارسات وتقارير رسمية لإنجاز المهام، فهي تعمل على تلبية إحتياجات الاعضاء، حيث أن رفض الرقابة الإدارية الرسمية يجعل هذه الثقافة ملائمة لخدمة المجموعات ولا تكون ملائمة لمنظمات الأعمال .

ثقافة الفرد تأخذ شكل مجموعة أو حلقة وتعتمد على أساس أنه توجد إستقلالية في العلاقات بين الأفراد، وتكون مصحوبة عادة بهياكل غير رسمية وعلى درجة كبيرة من اللامركزية، تكون بين الأفراد وتكون مصحوبة عادة بهياكل غير رسمية وعلى درجة كبيرة من اللامركزية، تكون في المنظمات التي تحمل طابع تعاوني، كالتعاونيات المهنية، وهي تجمع بين الإبتكار و الإبداع الفردي، و إتخاذ القرارات لا تكون بشكل جماعي في مثل هذه المنظمات، كما أن الرأي يؤثر سلبا على وجود المنظمة .

وهناك عاملان أساسيان يحددان درجة قوة ثقافة المنظمة: #

الإجماع أو مدى المشاطرة: لنفس القيم و الإعتقادات الحيوية في المنظمة من قبل الأعضاء وتكون الثقافة قوية كلما كان هناك إجماع أكبر من الأعضاء على القيم و الإعتقادات الحيوية في ثقافة المنظمة، ومشاركة واسعة لنفس القيم ويتوقف ذلك على عاملين رئيسيين :

تنوير العاملين وتعريفهم بالقيم السائدة في المنظمة وكيفية العمل بها .

¹ @ sainsaulieu : sociologie de travail. www.amazone.com/date 12-12-2009.

نظم العوائد و المكافآت، إذ أن منح الأعضاء الملتزمين بالقيم و العوائد و المكافآت يساعد الآخرين على تعلم القيم وتفهمها.

الشدة: ويشير إلى مدى تمسك الأعضاء بالقيم و الإعتقادات الحيوية وتزداد ثقافة المنظمة قوة بتزايد شدة وقوة تمسك العاملين بالقيم ووالإعتقادات الحيوية، وهكذا تتواجد ثقافة قوية بتوافر الإجماع على القيم و الإعتقادات الحيوية و التمسك بهذه القيم بقوة من قبل الجميع .

5. خصائص الثقافة التنظيمية:

نجد أن ثقافة المنظمة تتصف بمجموعة من الخصائص والتي نذكر منها:

الثقافة نظام مركب: حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض، في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو ثقافة المديرين، وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية:

الجانب المعنوي النسق المتكامل من القيم و الأخلاق و المعتقدات و الأفكار.

الجانب السلوكي عادات وتقاليد أفراد المجتمع، الآداب و الفنون، الممارسات العلمية

الجانب المادي كل ما ينتجه أفراد المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني، الأدوات ...

الثقافة نظام متكامل: فهي يكونها كل مركب تتجه بإستمرار إلى خلق الإنسجام بين عناصرها المختلفة، ومن ثم فأي تغير يطرأ على أحد جوانب الحياة، لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

الثقافة كنظام تراكمي متصل ومستمر: حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة، ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم و المحاكاة، وتتزايد الثقافة من خلال ما تصيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص، وطرق إنتظام وتفاعل هذه العناصر و الخصائص.

الثقافة نظام مكتسب متغير ومتطور: فإستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليه ولا تنتقل بطريقة غريزية، بل أنها في تغير مستمر، حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة.

الثقافة لها خاصية التكيف: تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة و القدرة على التكيف إستجابة لمطالب الإنسان البيولوجية النفسية، ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية، وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب، و إستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغير من جانب آخر.¹

¹ مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص79.

6. نشوء الثقافة التنظيمية وترسيخها:

تبدأ نشأة أي ثقافة في أي شركة أو مؤسسة بمنشئها، حيث يمتلك هؤلاء الرؤيا المنشودة للمؤسسة، فيضعون القيم و الأفكار التي يريدونها لمؤسساتهم، ثم يقومون بإختيار الموظفين الذين يتصفون بتلك القيم، حيث يميل هؤلاء للعمل في مثل هذه المؤسسات التي تتفق مع قيمهم ومبادئها .
وتنشأ الثقافة التنظيمية بثلاثة طرق كما يلي :

يظل المؤسسون يعملون بنفس طريقتهم وقيمهم ومبادئهم، يعملون على الإحتفاظ بها داخل المؤسسة.
يقوم المؤسسون بعملية إنتقاء الموظفين الذين يسرون على رؤى وقيم المؤسسة، ثم تتم تنشئة هؤلاء الموظفين الجدد على التفكير و العمل بنفس طريقة مدرائهم.
يمثل الدور الذي يقوم به المؤسسون بمثابة القدوة للعاملين في المؤسسة، نموذجا يحتذى به كل الموظفين حتى تدخل هذه المبادئ والقيم في المنظمة.

ويعد أن تتم نشأة الثقافة داخل المؤسسة تقوم بعض الممارسات للحفاظ على هذه الثقافة داخل المؤسسة عن طريق توفير عدد من الخبرات المتشابهة للعاملين، فالعديد من ممارسات الموارد البشرية تعزز الثقافة التنظيمية، مثل عملية إختيار العاملين، معايير تقييم الأداء، التدريب، فعاليات التطوير المهني و إجراءات الترقية، والغرض من كل هذه الممارسات ضمان أن هؤلاء الذين تم إستخدامهم يتوافقون وثقافة المنظمة، إذ يتم مكافأة هؤلاء الذين يعززون الثقافة التنظيمية، ومعاقبة الذين يتحدونها.¹

وإذ أردنا أن نتوقف على مثال عن كيف تنشأ الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة فلا بد أن نتوقف عند بيل جيتس مؤسس شركة مايكروسوفت، الذي قام بنشر الثقافة المبادرة و التطوير في المؤسسة، والتي تقوم على أساس توفير قيم الريادة و الإبتكار و العمل الجاد و الإلتزام بذلك، حتى صارت الريادة والتطوير و الإبتكار هي الثقافة السائدة في هذه الشركة.

وقد أوضح ج.فيليب وأ.كيندي أنه :عندما تكون توجيهات وقرارات أول رجل قيادي في المنظمة منسجمة ومتسقة مع القيم السائدة في منظمته سوف يلتزم جميع الموظفين بهذه القيم، ولكن عندما يتصرف هذا القيادي بما يخالف هذه القيم السائدة فيصبح الموظفون في حالة من التناقض و الإرتباك و تتلاشى القيم المشتركة بينهم .

¹ عبد الله البريدي : آفاق في السلوك التنظيمي، صفات الثقافة التنظيمية الإيجابية، 2013-02-22.

كما أوضح شميت وبونزر بأن :على المنظمات أن توضح قيمها للعاملين فيها وخاصة العاملين على المستوى التنفيذي،حيث يؤدي العمل اليومي ...وذكر بأن المشاكل المرتبطة بتدني الإنتاجية يقومون بأداء الأعمال التنفيذية.

7.مراحل صناعة القادة للثقافة التنظيمية:

القادة هم الصناعون الرسميون للثقافة التنظيمية ولاسيما في المراحل العمرية الأولى للمنظمة ،ومن أجل أن يكتمل ويتعمق فهمنا لكيفية نجاحهم في تلك المهمة العسيرة ،يتعين علينا .
التعريخ على المراحل و الطرق التي يسلكها القادة من أجل تثبيت مفردات الثقافة التنظيمية في عروق المنظمة و أوردتها .

ونتحدث هنا عما يجب فعله ،مع الإشارة إلى أبرز ملامح الواقع في الإدارة العربية بخصوص صناعة الثقافة السائدة ،لغرس الثقافة التنظيمية يتعين على القادة القيام بما يلي ¹ :

التعريف بالمفردات الأساسية للثقافة التنظيمية:وهذا التعريف يكون عاما ويتم على مراحل متعاقبة عبر الاجتماعات المباشرة على كافة أفراد المنظمة،ويجب أن يبدأ التعريف بتجسيد الرؤية التي تسعى المنظمة لتحقيقها ،و إيضاح الرسالة من أجلها ،كما يجب أن يشمل التعريف على شرح وافٍ للهيكل التنظيمي ،وقيم و إجراءات العمل،ونحو ذلك ،ويجب التأكيد هنا على بعض النقاط الهامة :

أن تعرف أفراد المنظمة على ثقافتها التنظيمية عملية مستمرة تراكمية
لايجب أن يكون التعريف بمفردات الثقافة التنظيمية باردا بل يجب أن يكون ملتها ب سخونة الإيمان بتلك المفردات ومنطقاتها .

أن فهم الأفراد للثقافة التنظيمية لايقصر على الثقافة التنظيمية في الأغلب بشكل ضمني وذلك لعدة أسباب من أهمها جهل الكثير من القياديين لقضية الثقافة التنظيمية مصطلحا ودلالة ومكونات و أثرا وهذا مثال كبير في الإدارة العربية يجب التفطن له ومعالجته .

تطبيع الثقافة التنظيمية:وذلك بتوصيل مفردات الثقافة التنظيمية إلى أفراد المنظمة وبصورة مستمرة وبشكل مقنع وجذاب ،عبر الوسائل الرسمية كالتدريب وورش العمل و الاجتماعات ،وغير الرسمية .

ترسيخ وتعزيز الثقافة التنظيمية :وذلك عبر عدة وسائل منها :

¹ عبدالله ،مرجع سابق .

بلورة وتبني شعارات ورموز مميزة تتميز بالظرافة و الإبهار و الإقناع ،مع وجوب ربطها بالرؤية على مستوى المنظمة ككل ومستوى الوحدة أو القسم أو الإدارة ،مما يعين على ترسيخ معاني و قيم الثقافة التنظيمية الجديدة.

صياغة ورواية وبيث الحكايات و القصص و الروايات التي تعزز مفردات وقيم الثقافة التنظيمية الجديدة. تنظيم حفلات ومناسبات مع توصيل معان محددة حول الثقافة التنظيمية. تصرفات القادة الرمزية :يظن البعض أن القادة لايؤثرون على الثقافة التنظيمية إلا من خلال تصرفاتهم الإدارية التنظيمية الرسمية ،كطريقتهم في إتخاذ القرارات ،وهذا إعتقاد خاطئ جدا ،حيث تؤثر التصرفات الرمزية للقادة بشكل كبير ...ومن تلك التصرفات طريقة إدراتهم الإجتماعات : هل يبستمون حين يسمعون فكرة أو مبادرة جديدة من قبل بعض الحضور؟ هل يشجعون الجميع على طرح أفكارهم أم أنهم يقتصرون على مسؤولية إدارة العلماء ؟ هل ينصتون جيدا عندما يتحدث الآخرون؟

8. أبعاد الثقافة التنظيمية:

أ. أبعاد الثقافة التنظيمية: يمكن تلخيص أبعاد الثقافة التنظيمية فيما يلي :¹

المبادرة الفردية: درجة الحرية و المسؤولية و الإستقلالية لدى الأفراد.

التسامح مع المخاطرة : إلى أي مدى يتم تشجيع العاملين ليكونوا مبدعين ويسعون المخاطرة .

التوجيه :إي أي مدى تضع المنظمة أهدافا وتوقعات أدائية واضحة .

التكامل :مامدى تشجيع الوحدات في المنظمة على العمل بشكل منسق .

دعم الإدارة: إلى أي مدى تقوم الإدارة بتوفير الإتصالات الواضحة و المساعدة للعاملين.

الرقابة:مامدى التوسع في تطبيق الأنظمة و التعليمات ومقدار الإشراف المباشر المستخدم لمراقبة وضبط سلوك العاملين.

نظم العوائد : إلى أي مدى يتم توزيع العوائد الزيادات ،العلاوات والترقيات وعلى أساس المعايير لأداء للعاملين مقارنة بالأقدمية و المحاباة و غيرها .

الهوية : إلى أي مدى ينتمي العاملون للمنظمة ككل بدلا من الوحدات التي يعملون فيها أو مجال تخصصهم المهني .

¹ حسين حريم :إدارة المنظمات منظور كلي ،مرجع سابق ،ص263.

التسامح مع النزاع : إلى أي مدى يتم تشجيع العاملين على إظهار النزاعات و الإنتقادات بصورة مكشوفة.

ب. مؤشرات ثقافة المنظمة :تشمل ثقافة المنظمة على جملة من المعايير و المؤشرات التي توضح كيانها وتميزها عن غيرها من الثقافات ،ويكون لهذه المعايير و المؤشرات تأثير واضح على سلوكيات الأفراد بالمنظمة وتصرفاتهم داخل محيط العمل ،ومن المعايير و المؤشرات التي تؤثر على ثقافة المنظمة مايلي ¹ :

الظواهر و المؤشرات المادية :والتي منها ما يلي :

الموقع الجغرافي للمنظمة وذلك من خلال الأمن والسلامة

أماكن حفظ الوثائق و المعلومات

نوع وحالة الاثاث المكتبي

أجهزة و أدوات الإتصال

الشعور بالأمن الوظيفي

الإتجاه إلى تكوين صداقات بين العاملين في المنظمة

الإستعداد للمرونة و القدرة على التكيف

الإستعداد للمناقشة و الحوار بوضوح وشفافية

الإستعداد للمبادرة و الإبتكار و التحديث .

المؤشرات و الظواهر المادية المحسوسة :

أساليب و أدوات تحقيق الإنضباط الحضور، و الإنصراف للعاملين في ساعات العمل .

أساليب تبادل و حفظ البيانات و المعلومات

مجالات ومستوى التفصيلات في اللوائح و الإجراءات

إجراءات وقواعد حركة الموارد البشرية من تعيين وترقية وتدريب و إنهاء الخدمة و غيرها .

الرموز المادية :لقد قام مجموعة من المديرين بإثارة أفكارهم من أجل تحديد مجموعة من العوامل و

المؤشرات التي يعتقدون بأهميتها في تحديد الثقافة التنظيمية السائدة داخل منظمة ما ،و كانت النتائج

التي توصلوا إليها على النحو التالي :

¹ جواهر أحمد قناديلي :الثقافة و الإبداع وثقافة المعلومات في منشآت العمل ،مؤتمر الإبداع و التحول الإداري و الإقتصادي ،كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية ،الأردن ،27-25أفريل 2006،ص207.

المناخ العام الجو المحيط: هل يبدو جيدا، هل هو مكان ملائم لأداء العمل؟

روح المنظمة الجماعة: الطريقة التي يتم بها التخطيط للأشياء¹

نمط الإدارة: ما الذي يفعله الأفراد؟ وليس ما يقولونه.

المشاركة: هل يشارك الأفراد أفكار بعضهم بعضا؟

البيئة المحيطة: هل البيئة مشجعة على أداء العمل بكفاءة؟

معيار الاختيار و التقييم

نوع الإتصال

الإشاعات السلبية و الفشل في التصدي لها

الإستقبال: دخول العاملين و المعاملة في الداخل و من الخارج

الأقوال التي تكررهما الأقسام: الأقوال التي يرددتها قادة الرأي.

الترتيب و النظام الموجود في كل الإدارات و الأقسام

الثقافة السائدة في الإدارات غير التصنيفية

الإنتماء: هل يشعر العاملون أنهم في منزلهم؟

قيم المنظمة المشتركة: هل هذه القيم معروفة ومعروضة على الجميع؟

9. وظائف الثقافة التنظيمية:

تؤدي الثقافة التنظيمية عددا من الوظائف داخل التنظيم وتسعى إلى إتمامها وتجسيدها في الواقع، غهي

تتجه نحو غرض معين يكون بصفة عامة وثيق الإتصال بالقيم السائدة في المجتمع، ويظهر ذلك جليا من

خلال الوظائف التي تؤديها والتي نحاول تلخيصها فيما يلي:²

تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: إن مشاركة العاملين نفس المعايير و القيم و المدركات يمنحهم

الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.

تسهل الإلتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الإلتزام القوي من جانب من يقبلون هذه

الثقافة.

تعزز إستقرار هذا النظام: تشجع الثقافة وعلى التنسيق و التعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من

خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة و الإلتزام.

¹ جواهر أحمد فتاديلي، مرجع سابق، ص208.

² حسين حريم: إدارة المنظمات منظور كلي، مرجع سابق، ص330.

تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم :ثقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما .

ولتحقيق الوظائف السابقة ،تعمل الثقافة التنظيمية بمثابة الإسمنت /الصمغ الذي يربط الأفراد بالمنظمة بعضهم البعض ،ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل ،ومن هذا المنطلق فإن الثقافة التنظيمية يمكن لها أن تحقق وظائف ومقاصد يتجسد بعضها على المدى القريب فإنها تلعب دور الرمز الذي يسمح لأعضاء المنظمة بفهم البيئة المحيطة بهم ،ومن ثم تحقيق الفعالية التنظيمية و البشرية ،أما بالنسبة للمدى البعيد فالثقافة التنظيمية لها وظيفتين أساسيتين وهما التكيف و الإدماج ،وذلك بضبط العلاقة بين المنظمة و المحيط ،وتتسيق العلاقات التي تربط المنظمة بمواردها البشرية ونشير هنا إلى هاتين الوظيفتين :

الرمز الثقافي : قبل أن تكون الثقافة جملة من الدلالات المتجانسة و المنسجمة بين الأفراد كانت أولا تمثل تراكم ذهني يحمله الفرد من خلال ما إكتسبه وطوره عبر عملية التنشئة الاجتماعية ،وهذا ما يساعده على القدرة على التكيف مع إقليم تنظيمي آخر ،و إمكانية تبادل نفس الرموز بين أعضاء التنظيم فيصبح الرمز الثقافي هو الموجه لإدراكات و أفعال و أحكام كل عضو في المنظمة .

دينا مبكية التكيف و الإدماج :إن الإدماج و التكيف هما عمليتان تسعى أي منظمة لتحقيقها قصد ضمان بقائها و إستمرارها ،وهذا ما يفسر مراقبتها وضبطها لعلاقاتها الداخلية و الخارجية ،فالتكيف يعني مشكل البقاء مع محيط خارجي متغير ،و الإدماج يعني مشكل الإنسان الداخلي بين الأعضاء :

التكيف الخارجي :بالنسبة لأي منظمة مهما كانت صيغة عملها إن العالم الخارجي يمثل بالدرجة الأولى إحدى الرهانات الأساسية التي تتحكم في بقائها و إستمراريتها بما يحمله من تبادلات مادية وتكنولوجية وعلائقية و إقتصادية و سياسية و إجتماعية ،والذي يشكل الموجه الأكبر لسياسات هذه المنظمة لإختيار إستراتيجيتها العامة ،ومن المفروض هنا أن للثقافة التنظيمية دورا أساسيا في تحقيق التكيف مع العالم الخارجي ،وهذا لما تلعبه من دور المحصن الذي يقي المنظمة ضد كل تغير خارجي قد يخل بتوازنها الداخلي ،فهي تمثل عامل الفعالية الذي يسمح للمنظمة بأن تساير تغيرات المحيط ،ونشير إلى أن هذا الدور يختلف من منظمة لأخرى حسب قوة وفعالية هذه الثقافة.

الإندماج الداخلي :إن الطبيعة الإنسانية تجعل الفرد يميل دوما بشكل إرادي أو لا إرادي إلى محابة التجانس و الإلتزام الإجتماعي داخل الجماعة،وهذا يؤدي إلى التخفيف من حدة التباينات الفردية وصيها في قالب الشخصية الجماعية ،وبعءا يمكن تجاوز الاختلافات الفردية بتجمع العمال داخل التنظيم ضمن

أسر من الفاعلين تربط بينهم السلوكات و التصرفات المتماثلة، ولا يتسنى هذا إلا من خلال الثقافة التنظيمية التي تعتبر والأرضية التي تخلق أسس للنظام الإجتماعي للمنظمة، وتزودها بالأدوات الضابطة ومن ثم تحقيق الاندماج الداخلي للأعضاء .

إذن ومن خلال عرض أهم الوظائف التي تؤديها الثقافة التنظيمية، تطرأ أهميتها داخل التنظيم و الدور الذي تلعبه خاصة في مصير ومستقبل كل منظمة، فقوة المنظمة من قوة ثقافتها، إذ أن الثقافة القوية تشير إلى إتفاق عال بين العمال حول ما تمثله المنظمة، ومنه يزداد التمسك وبشدة بالقيم الجوهرية للمنظمة والتي تكون مشتركة بين أعضاء التنظيم .

10. آثار الثقافة التنظيمية على التنظيم :

لقد بينا فيما سبق وظائف الثقافة التنظيمية لما لها من قيمة كبيرة لكل من التنظيم و العمال، حيث أنها تعزز من الإلتزام الوظيفي، تؤدي إلى زيادة الثبات في سلوك العاملين، وتلك كلها عوامل مؤدية إلى تحقيق فوائد التنظيم ككل، ولها قيمة في أنها تقلل الغموض بالنسبة للعاملين وغيرها من هذه الوظائف، لكننا يجب أن لانهمل في المقابل العوامل غير الوظيفية المحتملة لهذه الثقافة و أثرها على فاعلية التنظيم :

الثقافة على أنها عقبة في سبيل التغيير: تصبح الثقافة التنظيمية عبئا حينما لا تتفق القيم المشتركة مع تلك التي تؤدي إلى زيادة فاعلية التنظيم، ويحدث هذا عندما تكون بيئة التنظيم ومحيطه يتسم بالديناميكية و الحركية الواسعة و السريعة فحينما تتغير البيئة بشكل سريع فإن الثقافة السائدة في التنظيم غير مناسبة، وعبئا على التنظيم وتجعل من الصعب الإستجابة للتغيرات التي تطرحها البيئة المحيطة¹، فالثقافة الفعالة في وقت سابق ليست بالضرورة فعالة في الوقت الحالي .

الثقافة على أنها عقبة في سبيل التنوع: يظهر من خلال إستخدام التنظيم لموارد بشرية أو عاملين جدد من جنس أو عرق مختلف عن العاملين الحاليين، أو أية إختلافات أخرى، فهم لا يشكلون بالطبع الأغلبية داخل المنظمة، هذا يؤدي إلى خلق تناقض حيث يفترض أن العاملين الجدد سيقبلون بجوهر القيم الثقافية السائدة، وإلا فإنهم غير ملائمين أو غير مقبولين، وبهذا فإن الثقافة تؤدي إلى التأثير سلبا في هذه الحالة على سياسات التنوع و الإفتتاح على الآخر²، وفي المقابل قد يجلب التنظيم عاملين لهم خصائص متميزة في سير العمل قصد التأثير من خلالهم على سلوكيات عامليه لزيادة الفاعلية إلا أن تميزهم يتلاشى بسبب

¹ محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل، عمان، الأردن، 2000، ص295.

² ماجدة العطية، مرجع سابق، ص332.

قوة الثقافة الموجودة لديه، أي تأثير الأغلبية من خلال اندماج وتكيف هؤلاء العمال المتميزين في ثقافة المنظمة، وبهذا تصبح الثقافة عبئا في سبيل التميز و تحسس الفاعلية .

الثقافة على أنها عقبة في سبيل الإمتلاك و الإندماج :تاريخيا كانت العوامل الأساسية التي تبحث عنها الإدارة في قدرتها على الإمتلاك و الإندماج مع شركات أخرى ،هي لتحقيق مزايا مالية أو الإستفادة من أثر التنافس في المنتج ،ولكن في السنوات الماضية ،أصبح التوافق الثقافي هو مركز الإهتمام الأساسي للمنظمات التي تسعى إلى الإمتلاك و الإندماج ،إذ يظهر أن نجاح عملية الإندماج لا تعتمد فقط على التقارير المالية أو الخطوط الإنتاجية ،بل يعتمد بدرجة كبيرة على مدى التوافق بين ثقافتى المنظمين¹، ذلك أنه في حالة تعارض الثقافات التنظيمية السائدة يخلق مشاكل أصعب من المشاكل المالية و الفنية و التسويقية ،خاصة عندما يتعلق الأمر بمنظمات عريقة ذات ثقافات متجذرة في أعضائها .

ومن خلال عرضنا لأهم العوامل الوظيفية المحتملة للثقافة التنظيمية ،يظهر لنا جليا مدى تأثير هذه الأخيرة في سلوكات وتصرفات الأعضاء المنتمين إليها،وبالتالي صعوبة إختراقها وذلك عند أي عملية تغيير ،وهذا ما يفسر إهتمام الشركات الكبرى في الدول المتقدمة بدراسات الثقافات و تقييم مراكز التدريب للمديرين و المسيرين و المرشحين للإنتقال للعمل في منظمات ذات ثقافات مغايرة ،حتى يستطيعوا التكيف مع ما سيواجهونه .

القيادة داخل نماذج الثقافة التنظيمية:

الموضوع الأساسي المراد مناقشته هو أن القيادة الإدارية في تعزيزها للثقافة التنظيمية ليست واحدة في كل التجارب الإدارية ،فلكل تجربة خصائص تخلق إستجابتها الخاصة في الثقافة التنظيمية لمنظماتها ،فتجدر الإشارة إلى أن جميع التجارب التي سارت على طريق التطور ،كان هاجسها الأساسي هو :كيف يمكن لها أن تستفيد من كل الأساليب و النظم و التكنولوجيات ،في إطار هويتها الوطنية ،وخصوصيتها الإجتماعية و التاريخية ،و المحافظة على نظامها القيمي الخاص² ،فيرى في هذا فوكياما³ ضمن ما أطلق عليه بإقتصاديات الثقة،أنه مطلوب من كل بلد أن يتعلم إستثمار القيم ،التي تساهم في نوع رأس

¹ محمد قاسم القريوتي، نظيرة المنظمة و التنظيم ،مرجع سابق ،ص 296.

² نجم عبود نجم ،أخلاقيات الإدارة في عالم متغير ،المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،مصر ،2006،ص 157.

³ نفس المرجع ،ص 158-159.

المال الإجتماعي ، و أنه لا يزال أمامنا الكثير ، لكي يتوصل كل بلد إلى الميزة التنافسية ، في رأس ماله الإجتماعي و تميزه الثقافي .

فمن خلال النماذج التي سنتعرض لها، يتبين أن لكل بلد ثقافته التنظيمية ، ترتبط بالخصائص الداخلية في كل تجربة ، وتعبير عن إستجابة متميزة ذات بعد تاريخي بطروفيها ، ومكوناتها الثقافية و الإجتماعية ، ومحاولة تبين خصائص الثقافة التنظيمية في تلك المنظمات ، تلك الخصائص تشير إلى كيفية تنظيم العلاقات و الروابط الإجتماعية ، من خلال أنماط التفاعل المنظمة للسلوك التنظيمي .

نموذج الثقافة اليابانية :

تعتبر التجربة اليابانية نوع من التكيف الإجتماعي داخل المنظمة ، بما يتوافق وينسجم¹ مع القيم السائدة بين أعضائها ، تتصف بخاصية الإستقرار و التماثل لحد كبير ، و الإقتناع بالعمل الجماعي و الجهد الجماعي التعاوني ، الذي تندمج فيه أنماط السلوك الفردي ، في كيان إجتماعي واحد متألف ومنسجم ، هذا الأسلوب الياباني للمنظمة يعبر عن خصائصه الثقافية عن التكيف الإجتماعي ، مع القيم السائدة في المجتمع الياباني ، الذي يتميز هذا الأخير بالقيم الروحية التالية :

الصفة العشائرية : هي أسلوب لغرس الإلتزام و الولاء في نفوس العاملين ، من خلال العمل الجماعي التعاوني و الإحترام ، تربطهم مصالح مشتركة.²

الألفة و المودة : هذه الصفة العشائرية تقوم على الإهتمام المتكامل بالفرد ، مما ينمي مشاعر الثقة المتبادلة ، و أواصر الألفة و المودة ، وتوجد الإنضباط و التعاون ، و المسؤولية الجماعية.³

الثقة : الإنتاجية أمران متلازمان ، و تأتي هذه الثقة عن طريق المصارحة ، و المشاركة و التعاون ، لذا يجب أن تنمو الثقة في كافة المستويات الإدارية .

المصلحة العامة : تركز المنظمة اليابانية في نظر أفرادها على المصلحة العامة قبل المصلحة الخاصة ، وهذه تتيح إرتفاع درجة الثقة في المنظمة اليابانية .

¹ عمر وصفي عقيلي وقيس عبد علي مؤمن ، المنظمة و نظرية التنظيم ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، 1994 ، ص 257 .

² ريتشارد باسكال ، فن الإدارة اليابانية ، ترجمة حسن محمد ياسين ، معهد الإدارة العليا ، السعودية ، 1986 ، ص 176 .

³ محمود سليمان العميان ، مرجع سابق ، ص 58 .

العدالة: العدالة و المساواة أمران حتميان في أسلوب الإدارة اليابانية، فالمعاملة واحدة و المكافآت أسس منحها على أساس الجهد الجماعي المبذول في العمل .

إن هذه القيم الروحية أثرت على الممارسات الإدارية للمنظمة، أصبحت مرجع لسلوكها التنظيمي داخل المنظمة، وتنظيم الروابط و التعاملات الإجتماعية، لتعبر عن تشكل إجتماعي على درجة من التعاون و الثقة و الألفة و العمل الجماعي، هذا التشكيل الإجتماعي أعاد إنتاج المنظمة اليابانية، التي أصبحت رائدة في تجربتها، فمن بين تلك الممارسات التنظيمية ما يلي :

العمل الجماعي و التعاون: ينظم اليابانيون أنفسهم من منظور التعاون المشترك، فهم يعملون على حل مشاكلهم كوحدة بشرية متعاونة، القائمة على أساس الثقة، و التآلف في أوساط العمل .

المشاركة في إتخاذ القرار: يكون على أساس المشاركة الجماعية، بالتشاور بين مختلف المديرين، لتجسيد فلسفة التعاون و العمل الجماعي، حيث يشترك الأفراد المتأثرون بالقرار في إتخاذه فتتقدم خطة المشروع من قبل الأفراد أسفل الهيراركية، ثم يتم تمريرها عبر المستويات المختلفة ذات الصلة بموضوع الخطة، ثم يتم تقييمها على مستوى الإدارة العليا وتنفيذها بالإجماع العام .

المسؤولية الجماعية: من أبرز خصائصها التأكيد على روح الجماعة، و العمل كفريق واحد يعني هذا سيطرة روح الفريق على الروح الفردية، مع ذلك فإن الروح الفردية مرغوب فيها، إذا كانت تعمل وفقا لفلسفة وروح الجماعة، فإن نظام العلاقات و السلوكيات تعتمد على أسلوب الجماعة فعضوية الفرد في الجماعة تعتمد على توطيد الألفة و التعاون مع أكبر عدد ممكن من العاملين، كذلك توزيع المسؤولية، و إتخاذ القرار تقع المسؤولية على تحمل نتائج القرار على الجميع¹.

الرقابة الذاتية: تعتمد الإدارة على أسلوب الرقابة الضمنية، أو الذاتية، يراقب العامل نفسه بنفسه، بدلا من الرقابة الخارجية المباشرة من قبل الرؤساء و يعكس هذا الأسلوب الرقابي ثقة الرؤساء بمرؤوسيه، مما يؤدي إلى رفع معنوياتهم وزيادة الإنتاجية.²

المشرف المباشر: تركز على المشرف المباشر، من خلال موقعه و إحتكاكه المباشر مع مرؤوسيه، يمكن من معرفة خصائصهم الشخصية، وتفسير أنماطهم السلوكية، و بالتالي فهو في موقع أفضل لبت روح التعاون و المحبة، و الثقة في صفوفهم وتكوين فريق عمل متجانس .

¹ عمر وصفي عقيلي وقيس عبد علي مؤمن، مرجع سابق، ص260-261.

² محمود سليمان العميان، مرجع سابق، ص57.

المناخ التنظيمي¹ :يقوم على نظام موحد للقسم ،منها المرونة و المجاملة ،و التعاون و الثقة ،مما يطبع على مناخها درجة عالية من الإستقرار ،الذي كذلك مصدره ضمان الوظيفة و إستقرارها .
التوظيف مدى الحياة ،مما يزيد من ولاء الفرد لمجتمع المنظمة ،يعمل كأسرة تربطهم علاقة الولاء و الإنتماء .

نلخص فنقول أن تلك الخصائص التي طبعت المنظمة اليابانية ،تظهر القيادة الإدارية كقيادة إجتماعية ،تكون عضوا في مجموعة العمل ،يتضح ذلك من خلال تعزيزها بسلوكيات المشاركة ،الثقة ،روح الفريق ،المسؤولية الجماعية ،الإشراف المباشر ،الرقابة الذاتية ،التعاون ،الولاء ،الإنتماء و الإحترام ،كما تعبر عن الثقافة التنظيمية لها،و أثر المجتمع الياباني على منظماته .

نموذج الثقافة الأمريكية و التبادل العادل :يتم توضيح هذا النموذج من خلال دراسة ل ديريبان ،التي قارن فيها بين ثلاث بلدان :فرنسا ،الولايات المتحدة الأمريكية ،البلدان المنخفضة الهولندية ،فكرة إنطلاقه في ذلك أن طبيعة الممارسات الإدارية تترسم في الإطار المرجعي التقليدي الذي يمتد عبر التاريخ ،فانبسطت تحليلاته للممارسات الإدارية على الأرضية التاريخية التي تخص كل بلد .

حيث يتميز نمط تسيير الإدارة الأمريكية حسب الباحث بالإقتراب التعاقدية ،فتأخذ العلاقات التسلسلية شكل العلاقة (زيون-ممون) هي ميزة وثيقة الإرتباط بطريقة العيش الأمريكية ،أين تحتل الإجراءات العدلية و شبه العدلية مكانة مركزية .

فيرجع هذا الإقتراب التعاقدية إلى فجر التاريخ الأمريكي ،أثر نزول المهاجرين الأوروبيين على سواحل إنجلترا الجديدة ،ثم تدوين عقد تهيمن عليه الأفكار الطهرية ،يصرح فيه بضرورة تشكيل مجتمع سياسي يشمل مجموعة أفراد يتصفون بالحرية و المساواة ،رغم إختلافهم في درجة الثراء و السلطة ،يوجد بينهم الإخلاص الذي يولونه إلى المجتمع .

وعلى هذا النحو تتميز العلاقات التسلسلية في المؤسسات الأمريكية بالتبادلات العادلة² ،التي تشير هذه الأخيرة إلى كل ما هو منصف و مخلص ،يرجعنا إلى فكرة العدالة البديلة ،إذ لا ينبغي في حال من الأحوال أن يحرم الفرد من ثمرة مجهوده ،هذا المفهوم يوحي بضرورة إحترام كرامة كل شخص³.

¹ عبد السلام أبو قحف ،قراءات في الإدارة اليابانية ،مجلة الزميل ،بيروت ،1996،ص27.

² D'iribarne p ,la logique de l'honneur .gestion des entreprises et traditions nationales ,ed seuil,paris .1993.p28.

³ D'iribarnep,la logique de l'honneur.op cit .p134.

أما عن المساواة فيتم قياسها بالنسبة لعدم تفاوت المراتب ،حيث كل من يشعر بالحاجة إلى التحدث إلى أعضاء أعلى منه مرتبة ،توفر له كل الإمكانيات لذلك¹ ،فيمكن إيراد مقارنة بين الثقافة التنظيمية اليابانية و الأمريكية في الشكل الآتي :

الجدول رقم 03:مقارنة بين الثقافة التنظيمية الأمريكية و اليابانية .

خصائص الثقافة التنظيمية اليابانية	خصائص الثقافة التنظيمية الأمريكية
توظيف مدى الحياة	توظيف الفرد لفترة محددة
صنع القرار جماعي	صنع القرار فردي
المسؤولية الجماعية	المسؤولية الفردية
بطء التقييم و الترقية	سرعة التقييم و الترقية
رقابة ضمنية مباشرة و رسمية	رقابة تفصيلية مباشرة و رسمية
مسار وظيفي غير متخصص	مسار وظيفي متخصص
إهتمام شامل بالموظف كإنسان	إهتمام جزئي بالموظف

المصدر :أحمد سيد مصطفى ،نرجع سابق ،ص419.

كما أنه على ضوء الدراسة التي أجراها كل من بيترز ووترمان تم تحديد العديد من الصفات و الخصائص. ذات العلاقة بالثقافة التنظيمية ،المميزة للشركات الرائدة في الولايات المتحدة الأمريكية تتمثل في:²

الإحياز نحو التصرف :أي التعامل السريع مع المشاكل المطروحة ،و إيجاد حلول آنية لها ،بدلاً من الإجراءات الروتينية التي تتم عبر قنوات رسمية ،أي الإعتماد على مبدأ المرونة في أداء المهام. تحقيق الإدارة الذاتية :وذلك من خلال إيجاد حلول من الإستقلالية لدى العاملين ،و الذي من شأنه أن يشجع التفكير الخلاق و الإبتكار و الإبداع و التطوير المستمر لأداء الفرد.

¹ Ibid .p p.139-140.

² فلاح حسين عدلي الحسيني ،الإدارة الإستراتيجية ،دار وائل للنشر و التوزيع ،عمان ،2000،ص95-96.

تعظيم الإنتاجية من خلال الفرد: بإيمان المنظمة بأهمية الأفراد و الإهتمام بهم ،و إعتبارهم رأسمال حقيقي ،يمثل جوهر العملية الإنتاجية وتزويدهم بالمعلومات الخاصة بأهداف المنظمة ،و رسالتها و المهام المطلوبة منهم ،و السعي لتلبية متطلباتهم ،مما من شأنه أن يحفزهم لتحقيق أداء متميز .

تحديد مجموعة من القيم و المعتقدات وقواعد السلوك الخاصة بالمنظمة :وذلك بالعمل على ترسيخها لدى العاملين و إعتبارها الموجه الرئيسي لأنشطة المنظمة ،وفعاليتها ،بغية تمكينهم من إنجاز أنشطة و عمليات المنظمة و تحقيق أهدافها.

إستخدام إستراتيجية لتوزيع الأنشطة :ومنتجات المنظمة بغية توزيع المخاطر و تدعيم القدرة التنافسية .

السعي إلى تحقيق الإستقرار في البنية التنظيمية :و إستخدام الهيئة الإدارية البسيطة ،وتقليل المسافات التنظيمية بين مختلف المستويات الإدارية ،مما يسهل من عملية الإتصال داخل المنظمة على حل المشكلات التي تواجهها ،وتمكينها من التكيف مع التغيرات البيئية.

تحقيق التوازن بين المركزية و اللامركزية :من خلال التحسيس بملكية المنظمة ،و إيجاد الإستقلالية في الممارسات الإدارية في جو من الإبداع و الخلق لدى الأفراد .

من خلال هذا نجد أن الثقافة التنظيمية الأمريكية تسودها أخلاقيات التنافس الفردي ،فالعديد من المنظمات تسيطر عليها فكرة الفوز أو الريح ،و الحاجة إلى معاقبة سلوك الفاشل¹ ،إذ يؤكد إيزراقووال أن الأمريكيين يفهمون الأداء الإقتصادي الصناعي على أنه نوع من الخيارات ،و أن التتقيف العام في أغلب المنظمات هو أن تجيد لعب المباراة بكل ما تستطيع ،من حيث وضع الأهداف ،وتحديد المسؤوليات ثم التنفيذ ،ومن ينجح يكافأ بسخاء ،أما الذي يفشل له العقاب.²

نموذج الثقافة الفرنسية ومنطق الشرف :يلخص ديريبارن النمط الثقافي الذي يطبع المنظمات الفرنسية في عبارة منطق الشرف ،أين يترتب على كل فرد أن يعمل ويتصرف ،وفق أهداف تتجاوز حلة مصالحه المباشرة ،لذلك يتوجب إيجاد أشكال تحريضه خاصة ،بحيث لا أحد يشعر بفقدان إستقلاليته بطريقة تذله إلى مرتبة دنيئة.³

فالمقصود بمنطق الشرف هو أن ينجز العامل مهمته دون أن يحط من نفسه ،كما أن الباحث يستمد فكرة الشرف من أعمال مونتسكيو ،بغية فهم وتحليل طريقة سير المنظمات الفرنسية ،أين نلتمس منطق الشرف

¹ Carth morgan,images of organizations.sage publications,2end .ed.london.1997.p120.

² مؤيد سعيد السالم ،تنظيم المنظمات ،عالم الكتب الحديث ،الأردن ،2002،ص165_166.

³ D'iribarnep.op cit .p98-99

الذي يتم فيه الإلحاح على الواجبات التي يحددها العرف، و التي تسمح لكل جماعة بالتميز عن غيرها، إلى أكثر منه منطق الفضيلة، الذي يحرض على إحترام القوانين التي تنطبق على الجميع.¹ ومنه يتوجب على كل فرد في إطار منطق الشرف، أن يمتنع عن المدافعة عن رتبته ومصالحه و حقوقه بطريقة خسيصة وفضة، إذ يتخذ كامل معانيه من خلال العلاقات التسلسلية بين الأمر و المأمور، بحيث يمكن للمطيع أن يخضع للأمر، لكن بالمحافظة على روح حرة، فلا يكون خاضعا للإكراه، بقدر ما يكون خاضعا للشغف و الحب، فالشرف يمنع منعا باتا أن يتم ذلك بدافع الخوف أو المصلحة، و إستجابة لأوامر المسؤول²، وهذا ينطبق على المسؤول، لأن هذا الأخير عليه أن يلتزم أيضا بإحترام الواجبات التي يحددها الشرف وتشجيع ذوي الرتب الأدنى عن طريق الشغف. ومن جهة أخرى يتكلم أوتشي على العلاقة التي تربط الفرد بالمنظمة، التي تتولد عن مفهوم المجتمع للعدل و الحق، فحدد ثلاث إتفاقات ممكنة كما أشرنا سابقا، فنمط المنظمات الفرنسية يتوافق مع الطريقة البيروقراطية³، الذي ينجم عن العلاقة التدريجية، وكذا القواعد و الإجراءات الإدارية، بحيث ينجز كل عضو عمله بإخلاص، شريطة أن يحس بأنه يعامل بإحترام و شرف.⁴ ويورد في هذا الصدد برلمان مقارنة جد هامة بين الثقافة التنظيمية الفرنسية و الثقافة التنظيمية اليابانية، في تطورهما لمفاهيم (الفرد، الجماعة، السليمة، المجتمع و الدين) ويوضح الشكل الآتي مقارنة مختصرة للمفاهيم السابقة الذكر، و الخصائص الثقافية لكل بلد و إستعمالها في أحد أهم أجزاء مجتمع المنظمة.

¹ Ibid .p28.

² Ibid .p80-81.

³ Ouchi :théory z :how amérian business can meet the Japanese challenger reading .ma .addision.wesloy.1982.p246.

⁴ D'iribame.p.op cit .p08.

جدول رقم 04: مقارنة بين الثقافة التنظيمية الفرنسية و اليابانية

الثقافة التنظيمية الفرنسية	الثقافة التنظيمية اليابانية
كل شئ يدور حول الفرد	الجماعة تغلب عن الفرد
إحترام محدود للسلمية	إحترام الفوارق السلمية
الرئيس بعيد أو متحفظ صورته إستثنائية	الرئيس وسيط أبوي
تباين وتناقض إيديولوجي عن المجتمع	تجانس إيديولوجي مع المجتمع .

المصدر : brillan m ,modèles culurels et performances économiques ,hommes et technique ,paris ,1982,p271.

نموذج الثقافة الهولندية و التراضي أو ما تسمى بالبلدان المنخفضة pays-bas تتحدر الممارسات الإدارية حسب ديربيارن في المنظمات الهولندية ،من تقاليد وعادات هذا المجتمع وخصوصياته الإجتماعية و السياسية ،التي ترجع لنا إلى أصول البلدان المنخفضة ،نذكر من بين هذه الخصوصيات الديمقراطية الإجتماعية بالتراضي ،الفكرة التي يوردها هذا الإقتراب هو أن المجتمع يتكون من عدة كتل بمثابة ركائز منفصلة عن بعضها البعض لكل منها حقوقها ،ويكون تجمعها و إجماعها ضروري لتوجيه البنية الوطنية ،ومنه تتم قيادة البلاد عن طريق إتفاق مجمع عليه بين مختلف الكتل¹ ،إذ تشمل هذه الأخيرة على الكاثوليكين ،البروتستانتين ،الأرثوذكس ،الأحرار و الإشتراكيين.

بحيث تحاول كل كتلة الحصول على مكانتها المستحقة من خلال تسيير عدد من المنشآت ،ومن خلال مشاركة هذه الكتل في تسيير الشؤون العامة تقتضي الوصول إلى الحلول السلمية ،و إستمرار التراضي و إستبعاد مبدأ الحكم الأقوى ،بل تسمح بالإلتحام و التراضي فينا بينها و الحفاظ عليها ،على هذا النحو تشجع المنظمات البلدان المنخفضة روح التراضي بين أعضائها،و هنا تجدر الإشارة إلى التراضي الهولندي يختلف في عدة جوانب عن التراضي الذي تعتمد عليه المنظمات اليابانية،فلا يشير في البلدان المنخفضة إلى ذلك الإكراه الصارم الذي تمارسه الجماعة على أفراد خاضعين ،بل تلك العملية التي تتوافق والتقارب من خلالها أفكار البعض مع البعض الآخر.²

¹ D'iribarne p.op vit .p226.

² Ibid .p121

في الواقع من بين القيم الثقافية التنظيمية التي يعرفها الهولنديون على أنهم ينفرون من الضغوطات و الأوامر ، لكن لا يرجعون هذا للسلطة ، بل يكمن في شكل عمليات الإستماع التفسير و الإقناع التي يلجأ إليها المسؤول ، حتى أنه يتم تبرير سوء تصرف فرد ما بسوء فهمه ، بالإستماع ، التكلم ، التشاور ، التفسير ، الإمتناع عن العنف اللفظي و إقامة حجج إستبدالية ، تجنب فرض القرارات بدون إتاحة الوقت للمعنيين بالأمر أفهمها وتقبلها ، كلها تعتبر أبعاد جد هامة للثقافة التنظيمية الهولندية لإحترام الآخرين .

نضيف إلى تلك الخصائص الثقافية أن العلاقات الشخصية بين أعضاء المنظمة ، لا تحدها الإنتماءات الإجتماعية و لا التسلسلات الهرمية حتى أنه يعتبر المسؤولون كأعضاء عاديين ، و الإتصال بهم لا يرغم الفرد على إستعمال قواعد إتيكيت خاصة ، فمرووسيهم لا يبذون أي هيئة إزاءهم وعند الإقتضاء لا يتردد الرؤساء في عكس الأدوار قصد تزويدهم بمعارف تخص كفاءتهم الخاصة.¹

فجل تلك الخصائص تعبر عن كيفية تنظيم الروابط و العلاقات الإجتماعية داخل المنظمة الهولندية ، بتأثير القيم الثقافية للمجتمع ، حيث أن إنتظام تلك التفاعلات وفقا للخصائص المذكورة يعبر عن الثقافة التنظيمية الهولندية التي أعادت إنتاج تلك المنظمات في تشكيلاتها ، رغم الثقافات الفرعية المشكلة عن تلك الكتل إستطاعت دمجها وفق تعايشها في ثقافة مشتركة .

نموذج الثقافة الكورية : حققت كوريا الجنوبية المعجزة الإقتصادية رغم الحروب الأهلية ، حيث أن نجاح منظماتها حظي باهتمام الإقتصاديين و الصناعيين و الإداريين ، لمعرفة دوافع النجاح للمنظمات الكورية التي تدار من خلال عقيدة إدارية ، وقيم ثقافية تأثرت بأساليب ونظم العمل اليابانية ، و بالنظام الإداري .
الأمريكي ، تشترك المنظمات الكورية في العديد من الخصائص مع الثقافة التنظيمية اليابانية ، حيث من بين القيم الروحية التي تسود المجتمع الكوري :

سيطرة الأخلاق الكونفوشوسية في العمل : طبقا لفلسفتها فإن العلاقة بين الرئيس و المرؤوسين تحكمها مبادئ العدالة و الأخلاق ، إن مثل هذه المبادئ تؤثر على السلوك التنظيمي ، كما تعبر عن الإتصالات و العلاقات الإجتماعية بين الأفراد ، فيظهر المرؤوس ولاء كبير للرئيس ، ويقوم الرئيس في المقابل بمعاملة المرؤوسين معاملة طيبة و العمل على مساعدتهم .

قيم الأسرة : في ظل الكونفوشوسية فإن العلاقات بين أفراد الأسرة وبعضهم ببعض تعتمد على دور الأب ، حيث أن الأب صاحب السلطة الوحيدة في الأسرة ، وعلى رب الأسرة أن يرضى أفراد أسرته ، فتنطبق هذه

¹ D'iribarne p OP cit p218.

العلاقة على المنظمات الكورية، إذ أن صاحب المنظمة ومالكها يعتبر بمثابة الأب، وعلى المرؤوسين طاعته، واحترامه و الوثوق به، وعلى المالك أو الرئيس الوفاء بمطالب المرؤوسين.¹

نظام التعاقب و الإرث التقليدي ينطبق مفهوم الأسرة في الثقافة التقليدية الكورية على مجال الأعمال، فالابن الأكبر في الأسرة هو المسؤول، و إليه ترجع جميع شؤون إدارتها، بينما بقية الأشقاء الأقل يتولون مناصب إدارية متقدمة في المنظمة وفقا لأعمارهم، وهكذا فإن معظم المنظمات الكورية الجنوبية تدار من خلال السلطة المتمركزة في أيدي أصحابها، أما فيما يخص تأثير القيم على الثقافة التنظيمية لتلك المنظمات فيمكن عرضها كالآتي:²

التوظيف مدى الحياة: يضمن للعامل في المنظمة مدى الحياة حتى سن التقاعد، ولا يتم الإستهناء عنه إلا إذا غير قادر لشغل الوظيفة.

روح الجماعة: إن روح الفريق أو الجماعة شعار قوي، حيث يتم التأكيد على العمل من خلال الفريق الواحد المتضامن، رغم ذلك لا تهمل المنظمات الكورية الروح الفردية من منطلق إقناعها بأهميتها في الإبداع، وقدرتها على تحقيق الأهداف المرسومة.

المركزية في إتخاذ القرار: هذه السمة المنظمات الكورية، فعملية إتخاذ القرار تتركز في مستويات الإدارة العليا، و إن القرارات الرئيسية يجب أن تخضع لموافقة الإدارة العليا، ومع ذلك تطرح بعض المواقف للنقاش من قبل العاملين بالإدارة الوسطى و التنفيذية، على نحو مشابه للنظام الياباني، ولكن تبقى السلطة الفعلية في يد الإدارة العليا.

القيادة الأبوية: نمط القيادة الأبوية إستبدادي، لإعتبار أن المنظمة إمتداد لمفهوم الأسرة، هذا النمط ظهر في ظل التنظيم المركزي، كما أن القيادة التسلطية تزداد في إيجابية المرؤوسين إتجاه تصرف القائد، ومن جهة أخرى تتأثر القيادة الإدارية بالقيم الإدارية السائدة في المنظمات الكورية .

فمعظم المديرين يركزون على تنمية جو التالف بين العاملين، ومن هنا يسير أسلوب إتخاذ القرارات وفقا لنمط القيادة التوجيهية التأليفية، وذلك للمحافظة على حسن العلاقات بين المرؤوسين، و الحفاظ على إستقرار العمل وتوازنه.

¹ محمود سليمان العميان، مرجع سابق، ص 65.

² جمال الدين الخازندار: خصائص الإدارة في الشركات الكورية، مجلة الإداري مسقط، العدد 40، معهد الإدارة، 1990، ص 73_79.

السلطة و البناء غير الرسمي :لا تتركز السلطة في المستويات العليا فقط ،بل في أيدي مجموعة من المديرين ،هذا الشكل من السلطة ينطلق من واقع المنظمة التي لا يفصل ملاكها على إدارتها ،و بالتالي تلعب الأسرة المالكة للمنظمة دورا كبيرا في تحريك إدارة المنظمة،ومن الملاحظ أن أصحاب المنظمات الكورية يميلون إلى تعيين مديرين ،و أفراد يضمنون ولائهم و إخلاصهم لإدارة المنظمة. وغالبا ما يتم إختيارهم على أساس القرابة ،أو المنطقة الجغرافية كما أن الإدارة الكورية تعتبر العنصر البشري من أهم العناصر لتحقيق أهداف المنظمة ،ويتم تنمية قدرات عاملها وتطوير أدائهم من خلال التدريب الداخلي،وفي الأخير يمكن القول أن الثقافة التنظيمية الكورية المتأثرة بالقيم الوطنية ،هي التي خلفت الميزة التنافسية و التوازن مع النسق الإجتماعي و متطلباتها ،مما أضحى بها ما سمي بالمعجزة الإقتصادية .

ثانيا :السلوك التنظيمي :

1. ماهية السلوك التنظيمي:

قبل التطرق إلى مفهوم السلوك التنظيمي وتمييزه عن سلوك المواطنة التنظيمي يجدر بنا أن نعرف أولا السلوك الإنساني :

السلوك الإنساني هو "إستجابة لموقف معين أو لسد حاجة معينة"¹، فالسلوك هو الإستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة إحتكاكه بغيره من الأفراد أو لإتصاله بالبيئة الخارجية من حوله ،فقد يكون فطري يمارسه الإنسان بعفوية منذ ولادته وقد يكون مكتسب يكتسبه بعد الولادة.

أما السلوك التنظيمي فقد عرفه كل من أندرودي سيزلاقي ومارك جي والاس على أنه يتعلق بدراسة سلوك و إتجاهات و أداء العاملين ،و تأثيرات البيئة على المنظمة ومواردها البشرية و أهدافها وكذلك تأثيرات العاملين على المنظمة و فاعليتها² ، فالسلوك التنظيمي هو فهم سلوك العاملين في المنظمة ،ويشمل ذلك أسلوب تفكيرهم ،دوافعهم للعمل ،رضاهم الوظيفي ،إتجاهاتهم وقيمهم وتفاعلها مع قوانين وقيم المنظمة ،وذلك لتحقيق أهداف كل من العاملين و المنظمة في نفس الوقت .

¹ سليم إبراهيم الحسينة، السلوك الإداري و العلوم السلوكية ،مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ،الأردن ،1999، ص21.

² أندرودي سيزلاقي ومارك جي والاس ،ترجمة أبر القاسم أحمد ،السلوك التنظيمي و الأداء ،معهد الإدارة العامة ،المملكة العربية السعودية، 1991، ص18.

وتم تعريف السلوك التنظيمي على أنه فهم وتوقع سلوك العاملين في المنظمة، ومن ثم التحكم و الرقابة في سلوك العاملين بالمنظمة¹، حيث يجب تحليل سلوك العاملين وتصرفاتهم في المنظمة بهدف توجيه سلوكهم بما يتفق مع أهداف المنظمة.

كما عرف بأنه سلوك الأفراد داخل المنظمات² أي أن السلوك التنظيمي هو كل ما يصدر عن الفرد من ردود أفعال للمثيرات التي تحدث له في محيط العمل .

كذلك هناك من رأى أن دراسة السلوك التنظيمي تنطوي على دراسة السلوك الإنساني في المواقف التنظيمية، ودراسة المنظمة ذاتها، و أيضا دراسة التفاعل بين السلوك الإنساني و المنظمة من ناحية، وتفاعل المنظمة مع البيئة من ناحية أخرى³، فيجب دراسة آراء العاملين في المنظمات، و تأثير التنظيمات الرسمية وغير الرسمية على أداء العاملين، و تأثير البيئة على المنظمة وقواها البشرية و أهدافها و تأثير العاملين على التنظيم وكفاءته.

فيرى كل من دافيس كيث وجون نوستروم أن السلوك التنظيمي هو دراسة وتطبيق المعرفة المتعلقة بكيفية تصرف وسلوك الأفراد في المنظمة... أنه وسيلة إنسانية لخدمة الإنسان وينطبق بشكل واسع على سلوك جميع الناس في جميع الناس في جميع المنظمات و الأعمال، و المنظمات الحكومية و المدارس و منظمات الخدمات... إلخ⁴، فمن أجل أن تنمو المنظمة و تستمر يجي فهم وتحليل سلوك العاملين بها لتحقيق أهدافها بأكبر فعالية .

فالسلوك التنظيمي هو الترجمة الحقيقية لما يقوم به العاملين من تادية لواجباتهم المنوطة بهم مقابل حقوق يتقاضونه سواء كانت معنوية أو مادية، وقد لا يتماشى سلوكهم مع أهداف المنظمة لذا نجد أن أغلب المنظمات تعمل على تكيف قيم المنظمة و البيئة التي تعمل فيها، فلكب تنجح في بلوغ أهدافها يجب أن تقوم بعملية مسح لبيئتها الخارجية لتحديد الفرص الموجودة في تلك البيئة وعملية مسح للبيئة الداخلية لتحديد عناصر القوة حتى تكون المنظمة قادرة على التكيف مع البيئة التي تعمل فيها .

ومما سبق نجد أنه رغم تعدد التعاريف لمفهوم السلوك التنظيمي، فيمكن أن نعرفه على أنه سلوك الأفراد في بيئة العمل، ومن هنا نبين الفرق بين السلوك التنظيمي و السلوك الإنساني، فالأول يظهر في بيئة

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص17.

² أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط7، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص21.

³ رواية حسن، السلوك في التنظيمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص5.

⁴ حسن حريم، مرجع سابق، ص21.

محددة وهي بيئة العمل، ويخضع إلى قواعد و أنظمة متعارف عليها، بينما الثاني يأتي في بيئة أوسع وهي غير محددة إلا بقواعد المجتمع و أنظمتة و أعرفه ككل.

فدراسة السلوك التنظيمي تشمل الحقل، الذي يتعلق بدراسة سلوك و إتجاهات و أداء العاملين ،و تأثيرات البيئة على البيئة على المنظمة ومواردها البشرية و أهدافها ،و تأثيرات العاملين على المنظمة و فاعليتها

2. التطور التاريخي لمجال السلوك التنظيمي:

يساعد النظر إلى التطور التاريخي لدراسة الأفراد في العمل ،على دراسة السلوك التنظيمي ،لما يضيفه من بعد النظر، وتوضيح للرؤية في هذا المجال في الوقت الحاضر ،أي يمكننا من فهم ما توصل إليه العلم في مجال السلوك التنظيمي اليوم .

وبالرغم من تعدد مراحل التطور التي مرت بها دراسة السلوك التنظيمي ،فيمن القول أنها تتمثل في المراحل التالية :

أ.الإتجاهات الكلاسيكية :تضم هذه المدرسة عدة تفرعات ونظريات ،تختلف في التفاصيل المنهجية التي تم إتباعها ،ولكن تتفق حول ماهية الإنسان ،وينطوي تحت لواء هذا الإتجاه الفكري كل من نظرية الإدارة العلمية ،نظرية البيروقراطية ،نظرية المبادئ الإدارية :

نموذج الإدارة العلمية :كانت إفتراضات هذا النموذج تقوم على أنه يمكن السيطرة على سلوك الأفراد داخل أعمالهم من خلال تصميم مثالي للوظائف ،ومن خلال حوافز أجزرية مالية ،و أنه عن طريق الدراسة العلمية للوظائف يمكن تصميم طريقة وحيدة ومثالية للعمل ،وتعتبر محاولات فريدريك تايلر أول مرحلة منظمة في هذا المجال ،وقد كانت هذه المحاولات في شكل مجموعة من التجارب الإدارية في الشركات التي عمل بها، وتبلورت هذه التجارب في كتابه مبادئ الإدارة العلمية عام 1911، أهم المبادئ:¹

يجب تجزئة وظيفة الفرد إلى أجزاء صغيرة ومعرفة أنسبها له

يجب أن يختار الفرد بطريقة تناسب العمل

يجب أن يتم تنظيم العمل في المنظمة بين الإدارة و العمال

يجب تقديم المحفزات للعاملين ،لدفعهم للأداء

وبالتالي نجد أن حركة الإدارة العلمية أغفلت العديد من المتغيرات التنظيمية كالعلاقات الإجتماعية و القيم التي يؤمن بها العاملون و العادات السائدة في المجتمع و التنافس مع المنظمات الإقتصادية ...إلخ .

¹ أحمد ماهر ،السلوك التنظيمي ،مدخل بناء المهارات ،مرجع سابق ،ص 29.

من العوامل المهمة لتحقيق المنظمة لأهدافها.

النموذج البيروقراطي: تقترن النظرية البيروقراطي بالعالم الإجتماعي ماكس فيبر يهدف النموذج لتحقيق الرشد و العقلانية في المنظمات من خلال السيطرة على السلوك الإنساني وجعله راشدا وعقلانية ، عن طريق تبني نظام صارم وقواعد إجرائية حازمة داخل المنظمات ، عن طريق تقسيم العمل و التخصص و التسلسل الهرمي ، و إستبعاد العلاقات الشخصية، ومن ناحية أخرى فقد إهتم فيبر بضرورة تحقيق العدالة بين العاملين عن طريق التعيين و الترقيات على أساس الجدارة ، كنا إهتم بالإستقرار الوظيفي للعامل .

إن أهم ما أغلته النظرية البيروقراطية تأثير الخارجية و إعتبرت المنظمة نظام مغلق يتصرف فيه الفرد دائما بصورة عقلانية و أنه على أتم الإستعداد لأن يكيف نفسه لرغبات التنظيم باسم الكفاءة¹ .
النموذج الإداري : ويسندها الكثيرون إلى الصناعي الفرنسي هنري فايول ، الذي لاحظ أن الإدارة شئ مشترك في جميع النشاطات الإنسانية ، كما لاحظ أن جميع النشاطات تتطلب بدرجات متفاوتة القيام بوظائف خمس أساسية وهي التخطيط ، التنظيم الأمر التنسيق و الرقابة و أكد فايول أن الإدارة الفعالة يجب أن تتقيد بالأسس التالية² : تقسيم العمل ، السلطة و المسؤولية ، الإنضباط ، وحدة القيادة وحدة التوجيه ، المركزية ، التسلسل الإداري ، النظام ، العدالة ، الإستقرار الوظيفي ، المبادرة ، للروح الجماعية .
لقد إفترضت النظرية الإدارية أنه يمكن السيطرة على السلوك الإنساني من خلال العملية الإدارية و القواعد و الأوامر ، إلا أنها لم تقدم مقترحات سلوكية فعالة .

تنفق هذه النظريات ضمنا ، بنظرتها المحدودة للإنسان حيث ترى فيه كائنا إقتصاديا فقط و أنه يمكن التأثير على سلوكه من خلال إستعمال الحوافز المادية ، فافترضت المدرسة الكلاسيكية أن السلوك الإنساني يجب أن يكون منسجما مع قرارات الإدارة .

ب. الإتجاهات السلوكية: لقد أثارَت المرتكزات الفكرية النظريات الكلاسيكية موجة عارمة من الإنتقاد الذي عبر بوضوح عن تصورات الباحثين و المفكرين بضرورة خلق التوازن بين الأبعاد المادية و الجوانب الإنسانية ، وهذا بعد سلب كرامة العامل و إهمال إحتياجاته و أوضاعه ، فقد أصبح العامل كالألة ، فتضاربت المنل الإنسانية و المعايير العلمية لتكون نقطة إنطلاق لبداية تفكير جديد يسمى بالحركة السلوكية ، ومن أهم نظرياته :

¹ حسين حريم ، السلوك التنظيمي ، سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال ، مرجع سابق ، ص 26.

² كامل محمد المغربي ، مرجع سابق ، ص 46.

مدرسة العلاقات الإنسانية: يعتبر التون مايو وزملاؤه من الرواد الأوائل الذين بدأوا أبحاثهم على نهج

المدرسة الكلاسيكية لفحص فرضياتها، وقد تلخصت جهودهم البحثية، في:¹

لا تعتبر القدرة الجسمية العامل المحدد الرئيس للإنتاج، بل هناك محددات إجتماعية .

تلعب القيادة الإدارية دورا أساسيا في التأثير على الجماعات و سلوك أعضائها

تعتبر التنظيمات غير الرسمية في التنظيم أسلوبا فعالا في تحقيق أهداف المنظمة، لأن ذلك يعتبر من وسائل المشاركة .

يواجه العمال سياسات الإدارة كجماعات، حيث أن هناك ضغوطا إجتماعية على الفرد مصدرها التقاليد و الأعراف التي تحكم الجماعات .

هناك تأثير مهم للتنظيمات غير الرسمية على سلوك العاملين و بالتالي على العمل .

ومنه فقد خلص أنصار المدرسة إلى أن السلوك التنظيمي هو محصلة عوامل نفسية و إجتماعية و مادية معقدة، وليس إستجابة ميكانيكية للحوافز المادية فقط، أكدوا على النظر إلى الفرد على أنه كائن إجتماعي، و أن جوهر العملية التنظيمية هو نمط السلوك المتبع من قبل العاملين وليس ما تحدده المبادئ التنظيمية المجردة.

نظرية الحاجات الإنسانية: للمفكر الرخام ماثلة، حيث أشار من خلالها إلى أن السلوك الإنساني يتأثر بالحاجات التي يطمح إلى إشباعها وهي تشكل بذاتها محور السلوك الإنساني وتوجيهه، كما أن الحاجات تتفاوت في درجات تأثيرها في السلوك بتفاوت نسبي وفقا لأهميتها إذ أن قوة تأثير الحاجات بشكل عام تتأني من خلال عاملين أساسيين هما:²

درجة الحرمان: حيث كلما زادت درجة الحرمان فإن الفرد يشعر بحاجة أكثر إلحاحا إلى إشباع حاجاته، فدرجة الحرمان تعد العامل الأساسي في توجيه السلوك الإنساني.

قوة المنبه: الإثارة الخارجية تلعب دورا أساسيا في تحريك الذات وتحريك الرغبة نحو سبيل إشباع الحاجات. وقد قدم ماسلو هرم للحاجات حدد بموجبه الحاجات الإنسانية حسب أهميتها النسبية وهي: الحاجات الفسيولوجية، حاجات الأمن و الطمأنينة، الحاجات الإجتماعية، حاجة التقدير، حاجة تقدير الذات .

فيختلف الأفراد في حاجاتهم، البعض منهم تسيطر عليه الحاجات المادية، و البعض حاجة التقدير، وقيام المنظمة بمساعدة الأفراد على إشباع حاجاتهم يساعد في إبراز طاقاتهم و إمكانياتهم إلى أبعد حد.

¹ محمد قاسم الفريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، مرجع سابق، ص39.

² خضير كاضم حمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص32.

نظرية الفلسفة الإدارية: تركز نظرية دكلس مكريكور على السلوك الذي يمارسه المدير في أي مستوى تنظيمي معين حيث أن المدير في إطار إدارته للمنظمة التي يعمل بها يستند إلى فكر فلسفي معين وهذا السلوك الإداري يتأثر به العاملون في مختلف مستوياتهم التنظيمية وقد أطر مكريكور في هذا الإتجاه من خلال نظرية X التي تشير إلى الفكر الكلاسيكي ونظرية Y التي تشير إلى الفكر الإنساني ويمكن إيجازهما وفقا لما يلي¹:

نظرية X: تقوم على الافتراضات التالية :

- الإنسان العادي يكره العمل بطبيعته ويحاول تجنبه ، و بالتالي يجب إجباره عليه .
- لإجبار الفرد على العمل يجب إستخدام الحوافز المادية إلى جانب أسلوب العقاب .
- الإنسان العادي يجب أن يقاد و لا يتحمل المسؤولية فدرجة طموحه قليلة .
- الإدارة الضعيفة هي التي توفر الفرص لإشباع حاجات الأفراد دون ربطها بالأداء .

نظرية Y: تقوم على الافتراضات التالية :

- الإنسان العادي يحب العمل بالفطرة ، كما يحب اللهو و اللعب .
- في ظل الظروف الطبيعية ، وتوفر المرونة و الإحترام الفرد لا يتهرب من المسؤولية .
- العقاب ليس وسيلة ناجحة لخلق الرغبة في العمل بل الإقناع و الترغيب .
- يجب الإعتماد على التحفيز المادي و المعنوي معا .

تمكين المرؤوسين من المشاركة في إتخاذ القرارات لإشعارهم بالإنتماء للمنظمة و الولاء لها .

فقد شجع مكريكور من خلال نظرية المديرين على النظر للسلوك التنظيمي في إطار المواقف ، أي تبني أساليب تتناسب الموقف بدلا من الإعتماد على الأسلوب الأفضل .

ومما سبق نجد أنه بالرغم من تقديم هذه النظريات مجموعة من المبادئ التي أثبتت التجارب أنها ناجحة إلا أنها إهتمت بالجانب السلوكي مهمله العمليات الإدارية و التنظيمية ، فقد نظر رواد هذه المدرسة الإنسان على أنه كائن إجتماعي ، و اتفقوا على أن السلوك التنظيمي هو محصلة عوامل نفسية و إجتماعية معقدة .

ج. الإتجاهات الحديثة: تتميز الإتجاهات الحديثة بالجهود العلمية الهادفة إلى إيجاد نوع من التكامل ، بين فكر كل من المدرسة التقليدية التي ترى أن البناء التنظيمي هو جوهر المنظمة ، ومدرسة المدرسة السلوكية التي بالغت في التركيز على الحاجات النفسية و الإجتماعية للعامل على حساب أهداف المنظمة

¹ كامل محمد المغربي ، مرجع سابق ، ص 58.

وتعتبر نظرية النظم بتفرعاتها العنوان الرئيس لهذه الإتجاهات ،إذ أوجد العالم Ludwig von bertalanffy النظرية العامة للنظم¹، حيث قال أنه لفهم الوحدة كلية لايد من أن يفهم المرء بدقة أجزائها المعتمدة على بعضها البعض، فباستخدام مدخل النظم يمكن للمدير أن يدرك العلاقات و الصلات الإعتمادية لجزيئات الأعمال في العملية ككل ،وقد حدد نوعين من الأنظمة :

نظام مغلق: وهو النظام الذي لا يتكيف أو يتفاعل مع البيئة.

نظام مفتوح :وهو النظام الذي يتفاعل باستمرار مع البيئة ،ويعتبر هذا النظام مدخلا ضروريا يجب على المدير إتباعه .

تركز هذه النظرية على السلوك التنظيمي بطريقة متعددة الجوانب كدراسة العاملين و الهياكل و التقنيات و البيئة في نفس الوقت، حيث بإعتبار المنظمة نظاما مفتوحا على البيئة فيعتمد عليها في الحصول على عناصر إنتاجه الرئيسية ،وعلى تصريف ما ينتجه ،حيث يرى هذا الإتجاه أن الفرد كائن

إجتماعي ذو إحتياجات مادية ومعنوية متعددة ~~تتأثر~~ ^{تتأثر} بالبيئة الخارجية و الداخلية للعمل ،ويمكن التأثير على سلوكه من خلال التحكم في البيئة ~~بها~~ ^{بها} إشباع حاجاته

3. محددات السلوك التنظيمي :



أ. محددات السلوك الفردي في المنظمة :

الدوافع و الحوافز :تأخذ كلمة الدوافع معنى رغبة الفرد في إشباع حاجاته حيث يتعلق الأمر بالقوى التي تحافظ أو تغير إتجاه أو كمية أو شدة السلوك ،فالدوافع عبارة عن العوامل التي تشجع الفرد للقيام بعمل معين و بجهد أكبر ومثابرة أعلى ورغبة مخلصه فالدوافع عبارة عن القوى الكامنة في الذات الإنسانية و التي غالبا ما تدعوها إلى الأداء أو الإنجاز المعين لأكثر فاعلية و كفاءة²، أما الحوافز فهي المؤثرات التي يجري إستخدامها في إثارة الدافعية للفرد ،حيث أنها مؤثرات خارجية من شأنها أن تحرك السلوك الذاتي بإتجاه إشباع حاجات معينة يرغب في الحصول عليها وتلعب البيئة الخارجية دورا رئيسيا في هذا الشأن ،فمفهوم الدافعية يحتاج إلى النظر إلى مجموعة من الإعتبارات تم أخذها في الحسبان عبر النظريات المختلفة الدافعية وهي كالتالي³:

¹ صبحي جبر العتيبي ،تطور الفكر الأسائبي في الإدارة ،دار الحامد للنشر و التوزيع ،الأردن ،2005،ص109.

² خليل الشماع ،خضير كاظم حمود ،مرجع سابق ،ص63.

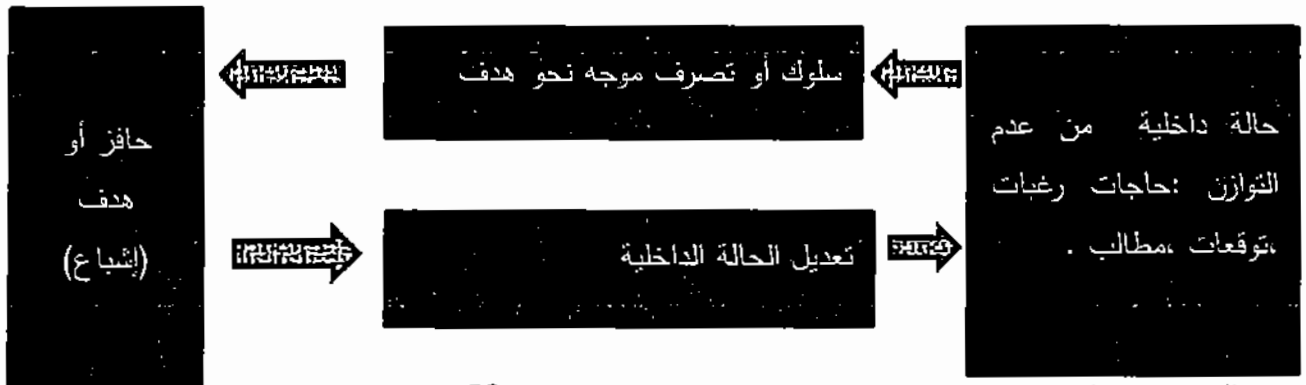
³ أحمد ماهر ،السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ،مرجع سابق ،ص104.

إن درجة الحماس و الدافعية لدى الفرد تتأثر بوجود مثيرات سواء داخل الفرد أو خارجه،فتنشئ هذه المثيرات شئ من الحماس .

إن السلوك الدافعية هو سلوك موجه في إتجاه محدد ،وهذا الإتجاه المحدد قد يكون هدفا أو جهة معينة أو حافظ أو إختيار بديل من بدائل السلوك.

إن درجة إشباع الحاجة أو تحقيق الهدف قد يؤدي بالسلوك مرة أخرى إما إلى تكراره أو تثبيته أو تحوله إلى سلوك هادف آخر ،وعليه فإننا يمكن أن نقول أن الدافعية تتحدد من :تنشيط السلوك،توجيه السلوك ،تثبيت أو تعديل السلوك.

الشكل رقم 2 :يوضح عملية الدوافع



المصدر: جمال الدين محمد وثابت عبد الرحمن ،مرجع سابق ،ص58.

الإدراك :هو العملية التي يقوم من خلالها الفرد بتنظيم وتفسير إنطباعاته الحسية لكي يضيف معنى للبيئة التي يوجد فيها ،فالأفراد المختلفين قد ينظرون إلى نفس الشئ ،و بالرغم من هذا يدركونه بطريقة مختلفة،إذن فأهم شئ يعيننا هي كلمة تفسير لأن الفرد يبني تصرفاته على تفسيره للواقع وفقا لنظامه الإدراكي .

الشئ ،هو أول مرحلة يبدأ بها الإطار الإدراكي ،وقد يكون هذا الشئ فردا آخر ،أو حدثا معيننا ،أو نشاطا ،ويمثل الشئ نقطة التركيز في عملية الإدراك و المثير هو الذي يجذب إهتمام الفرد بهذا الشئ المعين ،ثم يقوم الفرد بإدراك هذا الشئ ثم تفسيره وتؤدي طريقة تفسير الفرد لهذا الشئ إلى إحداث الفرد الإستجابة

معينة ،وقد تتطوي هذه الإستجابة على سلوك ظاهر ،أو قد تؤدي إلى تغيير في إتجاهات الفرد لإستجابة الفرد،أو قد تتطوي على الإثتين معا ،وبهءا تتكون العملية الإدراكية من ثلاث خطوات هي :

الوعي أو الإنتباه

التعرف على الأشياء

تفسير الأشياء

الشكل 3:الإطار الأساسي للإدراك



المصدر :رواية حسن ،مرجع سابق ،ص52.

و العملية الإدراكية تتأثر بعدة خصائص منها:¹

خصائص الشيء موضع الإدراك :التباين الكثافة الحركة التكرار الحجم الحدائة

خصائص الفرد :الشعور بأهمية الشيء ،الحالة المزاجية ،الإتجاهات الشخصية...إلخ

العمليات الموقفية :حدائة المثيرات ،الإسقاط ،خطأ التعميم ،النظرية الشخصية الضمنية ...إلخ

الشخصية :يمكن فهم الشخصية الإنسانية على أنها مجموعة من الخصائص التي تتميز بها الشخص

وهذه الخصائص التي تنتظم جميعها في نظام ديناميكي ،بحيث تبدو ككيان متكامل ،وهي التي تحدد

علاقة الأفراد المتعاملين في التعامل معه،و أيضا تحدد إستجاباته في المواقف التي تواجهه وعلى ذلك

الشخصية الإنسانية تحدد دور الفرد من حيث :²

تأثير الفرد على الآخرين

مدى إستجابة الفرد للآخرين

ويستند المفهوم السابق الشخصية إلى ثلاث إفتراضات أساسية :

¹ رواية حسن ،مرجع سابق ،ص54.

² محمد صالح الحناري ،صلاح محمد عبد الباقي،محمد سعيد سلطان ،السلوك التنظيمي ،الدار الجامعية الإسكندرية،مصر،1999،ص76.

إن الخصائص المميزة للفرد لها صفة الإستمرارية، أي أنها لا تتغير لفترة طويلة .

إن الخصائص المميزة للفرد هي المحدد الرئيسي لسلوك الفرد

إن الخصائص الشخصية للفرد تؤثر في سلوك الفرد في مختلف المواقف .

وتتكون الشخصية الإنسانية نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل مع بعضها البعض ومع مرور الوقت تحدد شخصية الفرد وفق :عوامل بيولوجية ،عوامل إجتماعية عوامل موقفية عوامل ثقافية.

وتلعب الشخصية دورا كبيرا في مجال العمل ،حيث يؤثر الشخصية في طريقة إدراك الفرد لبيئة عمله وفي تقييمه و إستجابته لعمله ،فسلوك الفرد هو نتاج للتفاعل المستمر بين الفرد و الموقف إذن الشخصية تؤثر و تتأثر بالعوامل المختلفة في مجال العمل¹،الفرد الذي يسعى إلى تحقيق رغبته في شغل مركز معين في المنظمة ،ينظر إلى العمل على أنه إما سهل أو يعرقل تحقيقه لرغبته ،ومن ثم يبدي إستجابات و ردود أفعال تختلف باختلاف نظرته للعمل،وبما مدى إسهام العمل في تحقيق رغبته في المركز المرموق .

الإتجاهات :تعرف الإتجاهات بأنها مشاعر الفرد تجاه الأشياء أو الحوادث أو الأشخاص الآخرين أو الأنشطة ،وقد تكون هذه المشاعر إيجابية أو سلبية نتيجة الخبرات المتراكمة وسبل تعلمه إذ أنها بمثابة أفكار ذاتية للفرد،وقد تعرف الباحثون على ثلاثة أجزاء رئيسية للإتجاهات.²

الجزء العاطفي :الذي يرتبط بالإتجاه ويشير إلى ما نريد وما لا نريد ،ما نحب و ما لا نحب أو نكره....إلخ

الجزء الإدراكي :وهو ما يتعلق بالمعتقدات التي يتبناها الفرد تجاه الشيء أو الحدث ،وتتكون تلك المعتقدات من الأفكار ،المعرفة،المشاهدات ،و التفسير المنطقي للعلاقات بينها.

الجزء السلوكي :ويمثل البعد السلوكي للفرد إزاء المواقف أو الأشياء أو الأشخاص بحيث أن هذا الجزء يمكن من التنبؤ به في ضوء الإعتبارات السلوكية التي يمارسها الفرد،وعلى الرغم من الخلط بين الآراء أو الإعتقادات وبين الإتجاهات إلا أن الباحثون قد تم تركيزهم على الإتجاهات بإعتبار أنها أساسا ضروريا لتدعيم السلوك الإنساني،إذ يمكن من خلال إتجاهات العاملين التعرف على الكثير من المشاكل الإدارية و إتخاذ الإجراءات الوقائية...إلخ .

ويمكن معرفة الإتجاهات الذاتية للأفراد و القيام بتعديلها بروح إيجابية هادفة و إجتنااب الأفاق السلبية لأثرها على المنظمة ،ومن هنا فقد كان الإهتمام بالاتجاهات يلعب دورا أساسيا في تحقيق أهداف

¹ رواية حسن ،مرجع سابق ،ص35.

² خيضر كاظم محمود ،مرجع سابق ،ص80-81.

المنظمات وتطوير الأبعاد الهادفة لثباتها و إستقرارها في ميدان الأعمال ،ومن هنا يتضح أن الإتجاهات تؤدي وظائف متعددة للفرد أهمها:¹

وظيفة معرفية :تلعب الإتجاهات دورا رئيسيا في تنظيم الأفكار و المعلومات و بالتالي إدراك الفرد للموضوعات المختلفة بحيث يستطيع إتخاذ موقف الإيجاب أو السلب،فالإتجاهات تساعد الفرد على إكتساب المعلومات .

وظيفة الدفاع :يواجه الفرد أنواع مختلفة من الصراعات و الضغوط أثناء قيامه بنشاطاته اليومية من حيث علاقاته بالأفراد الآخرين،الامر الذي يخلق لديه حالات القلق و التوتر ،وتعمل الإتجاهات على تخفيف حدة القلق بمحاولة للفرد الدفاع عن ذاته و ذلك بإحتفاظه بإتجاه معين .

وظيفة التعبير عن القيم :يميل الفرد إلى الإحتفاظ بالإنجازات التي تتفق مع قيمه و مثله ،ولذلك فإذا عبر الفرد عن إتجاه معين فهو في الحقيقة يعبر عن المثل و القيم التي يرضى بها ويدافع عنها.

وظيفة التأقلم : إن الإتجاهات هي وسيلة التكيف مع الحياة الواقعية ومتطلباتها سواء كان ذلك في مجال العمل أو التكيف الإجتماعي وذلك بقبوله للإتجاهات التي تعتقها الجماعة التي ينتمي إليها .

وظيفة إشباع الحاجات :تعمل الإتجاهات على إشباع الكثير من الحاجات الفرد النفسية و الإجتماعية فالفرد يسعى إلى إشباع حاجات التقدير الإجتماعي ،الحاجة إلى الإنتماء ،الحاجة إلى المشاركة ...إلخ ولذا فإنه يتقبل قسم الجماعة ومعاييرها حتى يتمكن من إشباع رغباته الملحة.

القيم :تعتبر القيم من المعتقدات التي يحملها الشخص أو مجموعة من الأشخاص أو مجتمع ويعتبرها مهمة ويلتزم بها وتحدد له ماهو الصبح وما هو الخطأ وما هو الشئ وما هو الجيد ،وتعتبر القيم من بين العوامل الرئيسية التي لا يمكن إغفالها عند تحليل السلوك الإنساني وفهم السلوك التنظيمي حيث أن مجموعة القيم لدى الفرد ترتبط بالإتجاهات لكون أن القيم تخدم وسيلة وطريقة لتنظيم الإتجاهات ،وتؤثر في حكم الفرد في مختلف المواقف و الأحداث أو الأشياء التي يمكن أن يتعامل معها الفرد ،وبالتالي فإن القيم تؤثر في تحديد سلوك الفرد ،وتعبر عما يعتقده الفرد أو الجماعة وما يلتزمون به ويؤثر في إختياراتهم لطرق و أساليب و غايات التصرف وهي معان لها أهميتها من قبل المديرين ،وذلك لتأثيرها الكبير على سلوك الأفراد داخل المنظمة ،ويمكن تعريف القيم بأنها : المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها فهي تحدد السلوك المقبول و المرفوض و الصوب و الخطأ وتتصف بالثبات النسبي

¹ كامل محمد المغربي ،مرجع سابق ،ص144-145.

¹، وهذه القيم تنمو مع الفرد ويتمسك بها مع مرور الوقت وتؤثر في سلوكه، وإن معيار الإلتزام يختلف من فرد إلى آخر ومن مجتمع إلى آخر.

ب. محددات السلوك الجماعي في المنظمة :

سبق القول أن السلوك الإنساني يتأثر بمجموعة من العوامل الفردية أي التي تتعلق بالفرد كالدافعية الشخصية، الإدراك... إلخ، وبالإضافة إلى ذلك يتأثر سلوك الفرد بالجماعات التي ينتمي إليها، إذ تعتبر الجماعة تجمع عدد من الأفراد لا يقل عن اثنين، يرتبطون فيما بينهم بعلاقات سيكولوجية ظاهرة ويتقاسمون فيما بينهم قيما وإتجاهات متقاربة، ويتبعون في تصرفاتهم قواعد سلوكية معينة ²، ويتحدد سلوك الجماعة بفئتين من العوامل هي: ³

أولا. العوامل الخارجية: من المهم أن نتذكر أن الجماعات ليست إلا جزءا من محيط أو نظام إجتماعي أكبر يؤثر على سلوك الجماعة.

الإستراتيجية العامة للتنظيم: تؤثر الإستراتيجية التي تتبناها المنظمة على قوة ونفوذ الجماعات و على. الموارد الموضوعة تحت تصرفها، فنقص الموارد الموضوعة تحت تصرف الجماعة يؤثر على مستوى القلق و الصراع بين أعضائها.

التعليمات و اللوائح و السياسات التي تحكم سلوك العاملين: تتوافر الموارد اللازمة للعمل، عملية إختيار و إنتقاء العاملين، أنظمة التقييم و التحفيز المتبعة، الثقافة التنظيمية السائدة، ظروف العمل المادية، أنماط القيادة و الإتصالات المتبعة، حجم الجماعات، درجة التماسك بين الأعضاء، فكل هذه العوامل تؤثر على النشاطات و التفاعلات بين الأفراد، والتي تقود بدورها إلى نمو المشاعر الإتجاهات بين الأفراد أنفسهم من ناحية، و تجاه البيئة التي يعملون فيها من ناحية أخرى.

العوامل التي تتصل بأعضاء الجماعة: يؤثر على سلوك الجماعة خاصة بها، ومن ذلك :

القدرات الفردية للأعضاء

الخصائص الشخصية.

تعتبر القدرات و الخصائص السلوكية للأفراد عاملا مهما في سلوكهم، إذ هناك ما يسمى بنمط التفكير الجماعي، الذي يغني الميل من قبل الجميع للتفكير بطريقة ترضي الأغلبية، حيث يتم ممارسة ضغوط

¹ زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص28.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص149.

³ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص157_158.

على الأفراد المخالفين ليخضعوا لإرادة الأغلبية أو ليصمتوا ولا يعبروا عن وجهات نظرهم المخالفة التي لا علاقة لها بالعمل الرسمي ولكنها تؤثر عليه .

هذا وتؤثر الجماعة على الفرد من خلال عدة أساليب منها:¹

المدعمات الإجتماعية: قبول أو رفض لسلوك فرد معين من خلال الثواب و العقاب .
التحكم في المعلومات المتاحة للفرد.

توفير نماذج الإقتداء ،قيام بعض الأعضاء البارزين في الجماعة بالتصرف بطريقة معينة تهدف أو يقتدي بها بقية الأعضاء .

هذا ويتفاوت تأثير الجماعات على أفرادها ،كما يتفاوت تأثير الجماعة الواحدة من عضو لآخر ،وهذا حسب عدة عوامل أهمها تماسك الجماعة ،مدى أهمية الجماعة بالنسبة للفرد ،مدى الحاجة للمساندة الجماعية ...إلخ .

ج.المحددات التنظيمية للسلوك التنظيمي:

القيادة الإدارية :إن القيادة الإدارية هي عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه ،إقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني ،فتقوم عملية التأثير التي تركز عليها القيادة الإدارية ،على ما يستخدمه المدير من وسائل لإقناع مرؤوسيه ،و إستمالتهم وحثهم على التعاون لتحقيق الأهداف المطلوبة ،وبقدر ما تكون درجة تأثير المدير فعالة في سلوك مرؤوسيه وتصرفاتهم في ممارساتهم لأنشطتهم ،تكون قيادته ناجحة و فعالة .

وتتعدد الوسائل التي يستخدمها المدير للتأثير في مرؤوسيه ،تبعاً لتعدد الأسس التي تقوم عليها قوة التأثير ،التي هي أصلاً قوة نفسية و إجتماعية تستهدف سلوك الأفراد ،ومن أهم هذه الوسائل مايلي :²

قوة التأثير القائمة على الأمانة :حيث تعتبر المكافأة عاملاً هاماً في تحفيز المرؤوسين على العمل بنشاط فيستطيع المدير عن طريق منح موظفيه مكافأة ،تقديرًا لأدائهم الجيد،أن يشبع حاجاتهم المادية و يؤثر في ميولهم و اتجاهاتهم ،بالشكل الذي يساعده على تحقيق الهدف الوظيفي في التنظيم الذي يقوده .

قوة التأثير القائمة على الإكراه :وهي الوسيلة التي تقوم على إستخدام المدير لسلطته ،لدفع مرؤوسيه إلى العمل عن طريق إستثارة الخوف و التهديد توقيع الجزاء .

¹ احمد صقر عاشور ،مرجع سابق ،ص170.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي،السلوك التنظيمي ،نرجع سابق ،ص196_197.

قوة التأثير القائمة على أسس مرجعية: وهي الوسيلة التي تعني أن يتخذ المدير من تفهمه لخلفيات رؤوسيه وثقافتهم وشخصياتهم، وتفهمه لوجهة نظرهم مرجعا أو مدخلا للتأثير فيهم. قوة التأثير على خبرة المدير: فتزداد قدرة المدير على التأثير على رؤوسيه كلما كانت شخصيته تتسم بالمرونة وكان على دراية كبيرة بالنواحي الخاصة بالنشاط الذي يعمل فيه. قوة التأثير على الشرعية و الرشد:و ذلك أن يحاول المدير في إطار المشروعية تغيير اتجاهات المرؤوسين، وميولهم وتقاليدهم من خلال ترشيده لسلوكهم.

فتعتبر القيادة الإدارية المحرك الأساسي بفاعلية أي تنظيم، وذلك لأن القائد يستطيع تسخير وحشد الطاقات الموجودة لدى العاملين معه، لتحقيق الأهداف المطلوبة، ولا يأتي ذلك بالضرورة بحكم المركز الوظيفي أو درجة السلطة التي يتمتع بها المدير، إذ هناك كثيرا من المديرين يفتقرون للمهارات القيادية، مما يحد من قدرتهم على تحقيق الأهداف المنوطة بهم، ذلك أن القيادة ذو شقين أطرافها قائد وجماعة رغبة في التعاون معها، غلا قيادة دون تبعية و بالتحديد تبعية طوعية، فإذا أحببت الجماعة

المدير يمكن له عندها أن يبسرهما وراء في تحقيق الأهداف المحددة للعمل، ومايزيد عليها ودون المطالبة بزيادة الأجور، وبذلك يتجاوز دوره مجرد دور الإدارة إلى دور القيادة، وعلى العكس من ذلك فإذا لم يتمتع المدير بمهارات قيادية، فمن الصعب عليه حشد الطاقات الموجودة لتحقيق الحدود الدنيا من الأهداف التنظيمية، لأن العاملين لا يتعاونون معه إلا بالدرجة التي تجنبهم التعرض للجزاءات و العقوبات .

فالقيادة هي أحد المقاييس و المعايير السوسولوجية التي تعتمد في فهم وتفسير وتشكيل السلوك التنظيمي للعاملين و الموظفين بمختلف المنظمات على تباين أنشطتها و أحجامها و يقول الدكتور شوقي ناجي جواد في هذا الإطار: القيادة مهما تكن هي توجيه لسلوك الآخرين نحو غرض معين¹، فالقيادة الإدارية إذن هي نمط سلوكي وكلمة تحمل معاني عدة، وهي وظيفة لا يستطيع القيام بها إلا عدد قليل من الأفراد ويشير مصطلح القيادة إلى الوظيفة التي بواسطتها يقوم الفرد بتوجيه أو التأثير في أفكار ومشاعر أفراد آخرين أو في سلوكهم حتى يؤديوا الأعمال المنوطة بهم، موضوع القيادة في التعرف على كيفية إكتساب التصرفات و الأنماط القيادية المناسبة، ومنه فإن أي رئيس أو مدير يمكن أن يوصف أنه قائد إداري فقط عندما يستطيع التأثير على رؤوسيه بشكل يجعلهم يخضعون لأوامره وتوجيهاته بمحض إرادتهم و رغباتهم

¹ شوقي ناجي جواد، مرجع سابق، ص34.

الشخصية وليس بسبب اللوائح و التعليمات أو الخوف من العواقب التنظيمية التي يمكن أن تترتب على عدم الخضوع .

الثقافة التنظيمية: تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم المعايير لتفسير سلوك العاملين ،فهي الإعتقادات و التوقعات و القيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة وتؤثر في سلوكهم ،وتمثل الثقافة التنظيمية الموروث الحضاري و القيمي للمنظمة الذي يحكم تصرفات وسلوكات الأفراد و مواقفهم تجاه القضايا الإدارية و العملية المختلفة ،فهي تمثل القيم و المعتقدات و المفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة ،فالثقافة التنظيمية للمنظمة تنشأ نتيجة مزيج من القيم و الثقافات المختلفة الناتجة عن ثقافة وقيم للأفراد و الجماعات داخل التنظيم و قطاع نشاط المنظمة وسياسات وقوانين المنظمة ،فالثقافة التنظيمية لها دور كبير في التأثير على سلوكات الأفراد و إتجاهات المنظمة وصياغة الإستراتيجيات و الخطط الإدارية، كما تلعب دورا كبيرا في تماسك الجماعات و تأزرها داخل التنظيم ،إذ أنها توفر الإحساس بالذاتية و الهوية لدى الأفراد وتعمل على الإستقرار المنظمة ،كما أنها تشكل مرشد أخلاقي لسلوك الأفراد ،وحسب Gibson¹ تتكون الثقافة المنظمة من قيم وعادات و إفتراصات و إعتقادات وقواعد

ومعايير و أشياء من صنع الإنسان ،و أنماط سلوكية مشتركة،و إن ثقافة المنظمة تعبر في الكثير من الأحيان عن هويتها الشخصية.

الإتصال: الإتصال هو العملية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات و الأفكار و المعاني بين فردين أو أكثر ،فيتمثل الإتصال أهمية بالغة في كل المنظمات ،وله عدة أغراض تتمثل في :²
تحقيق التنسيق بين الأفعال و التصرفات:ينسق الإتصال بين تصرفات و أفعال أجزاء المنظمة وبدون الإتصال تصبح المنظمة عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض ،لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض ،فبدون الإتصال تفقد التصرفات التنسيق ،وتميل المنظمة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب مصلحة و أهداف المنظمة .

المشاركة في المعلومات :يساعد الإتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق الأهداف التنظيمية وتساعد هذه المعلومات بدورها على توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف ،توجيه الأفراد في أداء مهامهم ،تعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم ،تعريف الأفراد بنتائج أداؤهم .

¹ زاهد محمد ديري ،مرجع سابق ،ص312.

² رواية حسن ،مرجع سابق ،ص189.

إتخاذ القرارات:يمثل الإتصال أهمية كبيرة في عملية إتخاذ القرارات فلإتخاذ قرار معين يحتاج الأفراد إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل ،وتنفيذ القرارات ،تقنين نتائجها .
التعبير عن المشاعر :يساعد الإتصال للأفراد على . المشاركة في المشاعر و التعبير عن سعادتهم و أحزانهم و مخاوفهم وثقتهم بالآخرين .

فيصل الإتصال جزءا هاما من عمل المدير،حيث يتصل المدير بكل أفراد المنظمة في جميع المستويات الإدارية ،وترجع أهمية الإتصال للمدير،إلى أن كل جوانب و أنشطة العمل مثل :التدريب ،تقييم الأداء،تتم من خلال الإتصال .

فتهدف عملية الإتصال إلى نقل وتبادل المعلومات بين الأفراد و الجماعات بهدف التأثير في سلوكهم وتوجيههم الوجهة المطلوبة،ومعلم فمن المهم الإلتفات إلى أهمية الإتصال في تدريب العاملين ،إذ يمكن من خلاله تمكين الرؤساء و المشرفين من ممارسة وظائفهم في التوجيه و التدريب بشكل فعال بشكل يخدم أهداف التنظيمات في تحقيق الكفاية و الفعالية،فالإتصالات حيوية جدا للإدارة على كل مستوياتها،وتعمل على تبادل المعلومات عن كل ما يجري وما يتوجب عمله في الأنظمة الفرعية التي تشكل النظام الإداري العام،ويترتب على تعثر عملية الإتصال شلل الإدارة و إختلالها ،فلو شبهنا أي تنظيم بالإنسان ،لأمكن القول بأن الدماغ هو جهاز التخطيط و أن الهيكل العظمي هو الهيكل التنظيمي ،بينما تعتبر وظيفة الإتصال مناظرة لما تقوم به الأعصاب،التي تتولى عملية نقل الأوامر و الطلبات من و إلى الدماغ في كافة أجزاء جسم الإنسان،وبذلك تنظم وتتسق حركته كافة ،ويتطلب التنظيم الجيد نمطا كفوذا من الإتصالات ،فلا يمكن التخطيط العلمي أن يتحقق إلا من خلال نظام

للمعلومات يمكن من خلاله معرفة ظروف التنظيم الإداري و إمكانياته ،ومن ثم إختيار البديل الأفضل .
فعملية الإتصال تساعد في ضبط السلوك التنظيمي للعاملين ،إذ تعتبر الهياكل التنظيمية و السياسات مؤشرات يلتزم بها العاملون بإتباعها في عملية إتصالاتهم برؤسائهم وفي تقديمهم لمقترحاتهم ،وتؤدي التنظيمات غير الرسمية نفس الوظيفة إذ تضبط سلوك أعضائها .

الصراع التنظيمي :تستخدم مصطلحات عديدة للدلالة على ظاهرة الصراع التنظيمي من بينها الإحتكاك أو النزاع و التعارض وحينما يسمع البعض كلمة الصراع فقد يتصور حالة حرب أو فوضى أو عراك هذه حالات متطرفة،ولكن المديرين يواجهون يوميا حالات معقدة وغير عنيفة من الجدل و النقد وعدم الإتفاق ،ويمكن أن ننظر للصراع على أنه تلك المحاولات التي يبذلها الفرد لتحقيق أهداف معينة وتحقيقتها تحجب عن الآخرين أهدافهم المراد تحقيقها من قبلهم ولذا ينشأ للصراع بين الطرفين .

إن الصراع جزء من المنظمات على اختلاف أنواعه و أنه يتفاوت من منظمة إلى أخرى ويعود الصراع إلى أسباب عديدة يمكن إجمالها فيما يلي¹:

العلاقات الإعتماضية: وهي العلاقات الناشئة عن إعتماذ للأفراد و الجماعات على بعضهم البعض في نشاطاتهم و تحقيق أهدافهم الأمر الذي يثير الصراعات فينا بينهم .
إتلاف الأهداف: رغم أن جميع الوحدات في التنظيم تمارس نشاطاتها في إطار الهدف الكلي ، إلا أن ذلك لا يمنع وجود تعارض بين أهدافها النوعية .

التنافس على الموارد: إن المنظمة توفر الموارد بكميات محدودة تبعا لإمكاناتها المادية ،ولذلك فإن أعضاء التنظيم من وحداته الرئيسية أو قواه البشرية ،تتسارع في الحصول على إحتياجاتها من تلك الموارد قبل نفاذها ،ففي ظل الندرة التنازع وحدات التنظيم لتحصل على ما يغطي إحتياجاتها ولو على حساب إستحقاقات الوحدات الأخرى.

صراع الدور: إن الدور هو الشخصية التي يتقمصها الفرد من أجل أداء وظيفته أو واجبه ،فالإنسان أثناء قيامه بدور معين قد يقع في صراع مع الأدوار الأخرى في التنظيم .

تفاوت الصفات الشخصية: إن التفاوت بين الصفات الشخصية كالسن ،الجنس،القيم ،الإتجاهات ،المستوى الثقافي بين الأفراد مصادر رئيسية للنزاع فيما بينهم .

إختلاف الإدراك: وهي المعاني التي يعطيها الفرد للظواهر ،وقد تختلف هذه المعاني من شخص لآخر بسبب التفاوت بينهم في الإعتقادات و الانتماءات .

التركيب السيكولوجي للفرد: يختلف الأفراد من حيث التركيب الشخصي ،فمنهم من يميل إلى العدوانية وعدم التعاون مع الآخرين ،ومنهم من يتميز لحظة الطبع و الحساسية الزائدة الأمر الذي يجعل التعامل معهم صعبا ويزيد من إحتمال ظهور نزاعات بينهم .

الرضا الوظيفي: أن عدم الرضا عن الوظيفية أو التعليمات و اللوائح المتعلقة بالوظيفة يؤدي بالفرد إلى عدم التعاون مع زملائه أو إلى عدم إتقانه لعمله أو إلى تغيبه وقد يكون عدم الرضا شديد ويدفع بالفرد إلى ترك عمله .

إن الفكر الإداري الحديث نظر للصراع على أنه حقيقة أساسية لا مفر من إستثمارها في تحقيق أهداف المنظمة ،باخضاعها للسيطرة عند إزديادها عن الحد المقبول أو إنخفاضها عن للحدود المقبولة ،لابد أن

¹ كامل محمد المغربي ،مرجع سابق ،ص311.

تقوم الإدارة بإزاءها بإنجاز الإجراءات الكفيلة وفق حاجاتها، لإستثمار تلك الصراعات لمصلحة المنظمة ،ومن السبل المعتمدة في معالجة الصراعات :¹

أولا :إذا زاد الصراع عن المستوى المقبول له فإن الإدارة تتدخل لتقليص حده من خلال :
أسلوب الإقناع :محاولة إقناع للأطراف المتصارعة بعدم جدوى إستمرارية الصراع إذ لانه يؤدي إلى تصعيد المواقف و إتخاذ جوانب أكثر سوءا بالتأثير على كلا الطرفين المتصارعين .
أسلوب السلطة:تقوم الإدارة بتحمل مسؤولياتها إزاء الصراع المحتدم ،وتمارس سلطتها الرسمية في إجبار كلا الطرفين أو أحدهما ،على قبول حل معين لفض النزاع.
أسلوب الوساطة:يتم اللجوء إلى وسيط ثالث يمتلك قوة التأثير على أحد أطراف النزاع أو كلاهما لمعالجة الصراع وحل النزاع القائم بينهما .

أسلوب التفاوض :إن اللجوء إلى طاولة التفاوض أو التفاوض بين الأطراف المتصارعة ووصولها إلى المناقشة المباشرة بشأن العلاج ،غالبا ما يوصل الطرفين المتصارعين إلى حلول أكثر إيجابية في تحقيق أهداف كل منهما .

ثانيا :إذا قل الصراع عن المستوى المقبول فإن الإدارة تتدخل لتنشيط الصراع من خلال :

إذا اتسم المرؤوسين بالطاعة و الخضوع لرؤسائهم وتنفيذ ما يطلب منهم بسهولة ويسر .

إذا كان المرؤوسين يخافون إظهار عدم المعرفة أو الجهل وعدم التأكد لديهم

إذا كانت المنظمة تفتقر للفكر الإبداعي الخلاق بين العاملين لتحقيق الأهداف .

إذا سعت الإدارة العليا بإعتماد أسلوب الموافقة الجماعية دائما بصدر قراراتها المتخذة .

إذا اتسم العاملون بإعتماد سبل المقاومة للتغيير و التجديد في إطار الأنشطة السائدة بالمنظمة .

إذا كانت الشهرة و السمعة تأخذ وزنا أكبر لدى الإدارة العليا من الكفاءة و المقدرة و الأداء .

إذا اتسمت السياسية الإدارية للمنظمة بإعتماد أسلوب عدم إيذاء الآخرين و جرح مشاعرهم .

و لإستثارة الصراعات الإيجابية في حالة كون التنظيم راكد فيجب :

زيادة العلاقات الأفقية بين الوحدات الإدارية ،وخلق تنافس فيما بينها عن طريق مكافأة الإنجاز .

تعيين موظفين بخلفيات وخبرات وقيم مختلفة عن باقي العاملين ،إذ تشكل ذلك أيضا مدخلا لإستثارة التنافس وتغيير أنماط العمل .

¹ خيضر كاظم حمود ،مرجع سابق ،ص157-156 .

تمرير بعض الرسائل الغامضة أو الإشاعات حول إمكانية إلغاء بعض الوحدات أو الإستغناء عن بعض الموظفين غير الأكفاء.

ومنه فالصراع هو جهد هادف يقوم به شخص أو جهة لتعطيل تحقيق هدف آخر مما يعيق تحقيق الأهداف و المصالح وتتلخص وجهتي النظر في هذا الموضوع بينظريتين تقليدية وتفاعلية إذ أن الصراع من وجهة النظر التقليدية أمر سلبي وصار يجب توقيفه أما من وجهة نظر التفاعلية فهو أمر ضروري لا بد من وجوده بل لا بد من إستثارته و إيجاده إن لم يكن موجود.

ضغوط العمل :الضغوط هي مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد و التي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل،أو في حالتهم النفسية و الجسمانية ،أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد مع بيئة عملهم التي تحوي الضغوط.¹
وقد تم الإتفاق على أن تعرض الأفراد للضغوط يمكن أن يتسبب في نشوء نتائج سلبية للفرد و المنظمة على السواء ،تظهر هذه الآثار في :²

سلوكية :الحوادث ،إستخدام المسكنات ،الإفراط في التدخين ، السلوك العدواني .
موضوعية :القلق ،العدوانية ،اللامبالاة ،الملل ،الإرهاق ،الإحباط ،الوحدة ،عدم تقدير الذات .
معرفية :عدم المقدرة على إتخاذ القرارات السليمة ،ضعف التركيز ،خسافية إتجاه النقد .
فيزيولوجية :تزايد جلوكوز الدم ،زيادة في ضربات القلب ،زيادة ضغط الدم ،العرق .
تنظيمية:الغياب ،الدوران الوظيفي ،إنخفاض الإنتاجية ،العزلة ،عدم الرضا الوظيفي .
يشبه أحد الكتاب علاقة الضغوط بالأداء مثل أوتار العود فالضغط القليل أو الزائد على الأوتار لا يؤدي إلى موسيقى عذبة ،وبالمثل فإن الضغط الزائد جدا أو القليل على الموظف يميل إلى خفض أدائه .
فتعرض الفرد لضغوط معتدلة . يشكل تحديا له يحفزه ويستثير نشاطه و حماسه للعمل على مواجهة التحدي وفي حالة تزايد الضغط يؤدي إلى تدني في مستوى الأداء ،إذ يدفع الفرد إلى تصرفات غير منتجة بصاحبها أنماط سلوكية سلبية ،لذا تعمل المنظمات على تخفيف ضغوطات العمل من خلال :³
تحليل أدوار الأفراد وتوضيحها بحيث يدرك كل فرد مسؤولياته ومهامه وسلطاته .

¹ محمد صالح الحناوي،صالح محمد عيد الباقي،محمد سعيد سلطان ،مرجع سابق ،ص187.

² حسين حريم ،السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات العمل ،مرجع سابق ،ص295.

³ نفس المرجع ،ص296.

إعادة النظر في تصميم الأعمال بما يساعد على إثراء الأعمال من خلال تحسين جوانب للعمل الذاتية مثل توفير مزيد من المسؤولية و الإستقلالية ،الإعتراف،فرص التقدم ..إلخ .

إيجاد مناخ تنظيمي مؤازر للأفراد :من خلال إعادة تصميم الهيكل التنظيمي و العمليات بما يتيح للأفراد قدرا كبيرا من الإنفتاح و الإتصالات و المشاركة و اللامركزية و المرونة.

المؤازرة الإجتماعية :من خلال توفير علاقات إجتماعية إيجابية بين الأفراد ،بحيث يشعر للأفراد بأن زملائه ورئيسه يساندونه ويقدمون له العون و المساعدة ويقدرونه مما يبدد شعور الفرد بالعزلة .

تخطيط وتطوير المسارات الوظيفية للأفراد:بحيث يكون الفرد على علم بتدرجه ومساره الوظيفي،في أي إتجاه هو سائر في مجاله الوظيفي.

برامج مساعدة العاملين :وتشمل على برامج تعليمية وتدريبية و إرشادية لمساعدة الأفراد و إقتناعهم بوجوب معالجة ضغوط العمل التي يتعرضون لها.

الإرشاد:يهدف إلى تحسين صحة وسلامة المواطن عمليا بحيث يشعر الفرد بإرتياح إتجاه نفسه،وبشكل صحيح إتجاه الآخرين وبأنه قادر على مواجهة متطلبات الحياة .

كما يمكن للفرد تجنب ضغوط العمل وعلاجها من خلال:التمارين الرياضية،الإسترخاء و التأمل ،الفكاهة ،التغذية،ضبط السلوك ذاتيا ...إلخ.

4.متطلبات السلوك التنظيمي الفعال:

متطلبات عامة :إن الحكم على فعالية التنظيم هو في حقيقة الأمر حكم على السلوك التنظيمي،باعتباره الأساس الذي تبنى عليه أهداف التنظيم المختلفة ،حيث أن الفعالية و الكفاءة في الأداء هدفا يحقق بواسطته التنظيم أهدافه،لذا يفترض في السلوك التنظيمي عموما أن تتوافر فيه متطلبات عامة :

الإلتزام بقواعد التنظيم و الإنضباط في العمل .

التعاون بإعتبار التنظيم يحتاج لتضافر الأفراد الأعضاء فيه،ولن ينجح بجهود فرد واحد.

تحمل المسؤولية كموجة وضابط من ضوابط السلوك بمستوياته المختلفة .

إحترام قيمة الوقت و العمل من خلال المواظبة على الإلتزام بمواقيت العمل وعدم التأخر عنه أو تركه قبل الوقت المحدد ،الإلتزام بتنفيذ المهام المحددة في مواعيدها المضبوطة،وبذل جهد لأداء العمل بأداء مناسب من خلال دقة التنفيذ و الإستفادة من الأخطاء السابقة .

الإحرام المتبادل كأساس لعلاقات العمل التنظيمية، بين الزملاء و الرؤساء و المرؤوسين، حسب المسؤوليات و الصلاحيات و السلطات، ويتدعم ذلك بوضوح الأدوار و المسؤوليات، و القواعد القانونية و إحترامها .

إرتفاع الدافعية للعمل، و إتجاهات الولاء و الإلتزام للتنظيم، و العمل على خلقها ودعمها للإستمرار .
الأمانة السلوكية على موارد التنظيم المختلفة.¹

فالأساس الذي ينبغي أن يبنى عليه السلوك التنظيمي هو أن يكون سلوكا ممتلا وداعما للقيم التنظيمية، وهي منظومة توازن بين الأهداف التنظيمية و الأهداف الفردية، من حيث كونها تدعم الإهتمام بالحاجات و القيم الفردية و الجماعية لأفراد وجماعات التنظيم، بإعتبار تحقيق رضاهم جزء من أهداف التنظيم التي يعتبر تحقيقها من متطلبات الفعالية التنظيمية.

متطلبات السلوك الإداري الفعال: إذا كان التنظيم يحتاج قوة عمل ماهرة قادرة على الإنتاج وتمييزها، وتحسين كفاءتها و المحافظة على سلامتها، ومستويات دافعيته و أدائها المرتفع، و المحافظة على القوى العاملة المدربة ذات الكفاءة العالية و تأمين مساهمتها المستمرة في تحقيق أهدافه بنجاح وتوفير مستلزمات العمل لها، و العمل على التعويض العادل لهذه القوى على جهودها ماديا ومعنويا، و السعي لتحفيزها، من أجل تحقيق رضا كافي و إقبال على العمل عندها تكفي لتحقيق ذلك النجاح بالتنظيم قبل ذلك محتاج لإدارة مسؤولة عن ذلك، تتوفر له تلك المتطلبات وتسهر على تحقيق فعاليتها من خلال التحقيق الدقيق لتلك الأهداف، ومستوى الكفاءة و الفعالية المستهدف الأول، وثانيها هي المسؤولية، من خلال :

وضع السياسات و الخطط و البرامج و إتخاذ القرارات .

توزيع الأدوار و المسؤوليات و السلطات بين الأعضاء، وكل ذلك إتخاذ الإجراءات التي يراها مناسبة. التأثير على نشاطات الأفراد وتوجيه سلوكهم بما يحقق خدمة تلك الأفراد، وذلك من خلال إدارة السلوك التنظيمي كمهمة أساسية للقيادة الإدارية في التنظيمات المعاصرة .

و الإدارة في التنظيم تدير السلوك التنظيمي من خلال عمليات القيادة و الإشراف و محاولات فرض السلطة و التأثير في سلوك العاملين، بالرقابة لضمان إلتزامهم بقواعد السلوك داخل التنظيم، وتقييم الإنجازات وتناسبها مع ما إستنفذه التنظيم من جهد وموارد، و التصحيح و التطوير حسب الظروف²، بل

¹ علي السلمي، إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2004، ص27-28.

² علي السلمي، تكرر الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002، ص243.

وحتى القيام على خلق دوافع إيجابية للعمل يجعله يتناسب مع حاجات العاملين وتطلعاتهم ومراعاة دوافعهم و قدراتهم الفردية وقيمهم، بتفهمها ومحاولة استثمارها في التنظيم، بتعديلها أو تطويرها أو ترميمها... لذلك فالسلوك الإداري الذي هو مفهوم يقصد به كل ما يصدر عن أعضاء الإدارة، المديرين و المسيرين على إحتلال مستوياتهم، من قرارات و توجيهات، إختيارات و أنفعالات، تتجسد في خطط و سياسات تمس كافة مجالات النشاط في التنظيم، وتمتد تأثيراتها إلى علاقات التنظيم بالعملاء

و الموردن وكافة المتعاملين معه، و أنماط الإشراف و القيادة و التوجيهات الصادرة من الرؤساء في التنظيم لمروسيهم¹.

عادة ينظر لإدارة التنظيم، أنها لكي تكون قادرة على إدارته بنجاح وتحقيق أهدافه بفعالية، يجب أن يكون أعضاؤها وخاصة المديرين سواء كانوا في الإدارة العليا أو الوسطى أو الإشرافية، حائزين على مهارات فنية تتعلق بتطبيق المعرفة الفنية المتخصصة في العمل، ومهارات عقلية تتعلق بالقدرة على تحليل المواقف الصعبة، و التعامل مع معلومات متشابكة و إستخلاص النتائج و التصور الدقيق للأشياء و المواقف، ولها علاقة بتحديد المشاكل بصورة سليمة، و إكتشاف بدائل وتحليلها وتقييمها، إضافة إلى حيازة مهارات سلوكية تتعلق بالتعامل مع الأفراد، وفهم وتوجيه سلوكهم، حيث يحتاجون إلى مهارات شخصية للتعامل مع دوافع وشخصيات الآخرين و الإتصال بهم وفهم العلاقات بينهم، وكيف يمكن التأثير فيهم.²

5. أهمية دراسة السلوك الإنساني في المنظمة:

يعتبر العنصر الإنساني المحدد الرئيسي للعمل التنظيمي، حيث يتضح هذا من النظرة الحديثة للإدارة و التي تركز على أنها عملية إنسانية متكاملة تتعلق بالتخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة على مجهودات الأفراد و الأعضاء في منظمة معينة، وتستخدم الموارد المادية اللازمة للوصول إلى مجموعة من الأهداف المرغوبة بكفاءة وفعالية.

فالعمل الإداري يمارسه العنصر البشري موجه إلى عنصر بشري أيضا، أي أن المدير يعمل على تحقيق الأهداف للمنظمة عن طريق الآخرين من الأفراد³، و العنصر البشري هو العنصر الحيوي في أي تنظيم، وهذا ما يبرر ضرورة دراسة السلوك التنظيمي وتفهمه وتفسيره لما له من أهمية في المساعدة على :

¹ علي السلمي، إدارة السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 230.

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 43-44.

³ جمال الدين محمد وثابت عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 40.

الكشف عن الفروق الفردية بين أفراد التنظيم.

معرفة الحاجات المادية و النفسية و الاجتماعية لأعضاء التنظيم .

معرفة الدوافع العقلية و العاطفية التي تدفع أعضاء التنظيم لأنواع من السلوك المختلفة.

الإلمام باتجاهات و إعتقادات الأفراد العاملين في التنظيم.

تفهم الجماعات و السلوك الصادر منها وتكوينها وتطورها.¹

6. القيم التنظيمية وعلاقتها بالسلوك التنظيمي:

القيم هي أعمق مستوى في الثقافة، إنها أحاسيس مستقرة في اللاوعي عند الإنسان وليست عرضة للمناقشة وتهتم بما هو جيد أو سيئ، نظيف أو قذر، جميل أو قبيح، عقلاني أم غير عقلاني، طبيعي إن العديد من هذه القيم، هذه الأحاسيس يشترك فيها غالبية أبناء المجتمع الواحد، أو شاذ، مؤدب أو فاجر القوية و الأساسية في مجتمع معين غير مكتوبة بل تتخلل الأعراف المشتركة، و المعتقدات و الإفتراضات، و أساليب التفكير و التصرف بين أفراد المجتمع و إتجاه الغرياء، وكيفية تحليل ومعالجة المشاكل التي يواجهها المجتمع.²

إن القيم تمثل المعايير الأخلاقية ومعايير السلوك الإنساني وهذه تستمد جذورها من المعتقدات الدينية و الإجتماعية للمجتمع، والقيم في مجموعها تمثل إرشاد وتوجيها للفرد في المجتمع نحو إتخاذ القرار الصحيح و البعيد عن السلوك غير القويم .

وقد أورد المدهون و الجزراوي في تعريفهما للقيم التنظيمية بأنها تلك تلك القيم التي تعكس أو تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة.³

وعرفها أحمد لطفي بركات كذلك بأنها "مجموعة من القوانين و المقاييس التي تنبثق من جماعة ما وتكون بمثابة موجّهات للحكم على الأعمال و الممارسات المادية و المعنوية، وتكون لها من القوة و التأثير على الجماعة."⁴

¹ نفس المرجع، ص44.

² محمد إكرام العلوني، العمل المؤسسي، دثر النشر، الإبداع الخليجي، قرطبة للإنتاج الفني، دار ابن حزم، الطبعة الأولى ببيروت، لبنان، 2002، ص37.

³ صالح تركي، واقع القيم التنظيمية في مستشفيات القطاعين الحكومي و الأهلي، دراسة ميدانية مقارنة القيم في مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، 1422هـ، ص10.

⁴ أحمد لطفي بركات، القيم و التربية، الرياض، دار المريخ للنشر، 1983، ص40.

من خلال هذان التعريفان يتبين لنا أن للقيم دورا هاما في توجيه سلوك الأفراد داخل المنظمة، حيث ترتبط بالوضع الاجتماعي و التنظيمي للفرد، إذ تعتبر القيم كمقياس للإلتقاء بقيس به الفرد الأشياء و الأفكار من حيث فعاليتها في تحقيق أهدافه ومصالحه، وبذلك تصبح القيم هي الدليل الوجه للسلوك الإنساني، بحيث يؤثر على القرارات التي يتخذها للعامل أثناء مسيرته العملية و التي تنعكس في تصرفاته و أفعاله سواء مع زملائه في العمل أو مع الإدارة و المسؤولين.

ويرى سومريان أن القيم الأخلاقية إذا كانت راقية في التنظيم فإنها تجني عددا من الفوائد العامة، وتقلل من الأخطاء في العمل حيث تساهم في خلق قواعد سلوكية تتماشى مع ثقافة المنظمة، كما أن أغلب الدارسين إتفقوا على أن هيكل القيم الشخصية يعد من أهم العوامل التي تؤثر على سلوكه في العمل، حيث يزداد التعارف بين الجماعات كلما زادت درجة التماثل في قسم هذه الجماعة ويقل إذا كان العكس.¹

ويؤكد فيحان على أهمية التمسك بالقيم وذلك لتأثيرها وفعاليتها على السلوك التنظيمي داخل المنظمة إذ تلعب الكثير من القيم الظاهرة دورا هاما في تعزيز الكثير من العمليات الاجتماعية كالتعاون و العدل و الإحترام و الإخلاص، بالإضافة إلى الإستقامة الأخلاقية وغيرها.²

7. تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين :

لقد أصبحت الثقافة التنظيمية جانبا مقبولا وذا أولوية في كثير من المديرين، بل أصبح هناك تفهما كافيا بين المسيرين فيما يتعلق بكيفية تغيير الثقافة التي تحول دون تحقيق الفاعلية للمنظمة³، ويؤكد كل من Peter and Waterman في كتابهما البحث عن التميز in search if excellence حيث يتناولان الشركات الأكثر نجاحا في الولايات المتحدة الأمريكية، فيشيران إلى أنه بلا إستثناء فإن سيطرة وسيادة وتماسك وترابط الثقافة في تلك الشركات، أثبت أنه عنصر الجودة الأساسي الذي يؤدي إلى النجاح .

ويعتقد الكثير من الباحثين في السلوك التنظيمي، أن الثقافة التنظيمية تؤثر في مستوى أداء و إنجاز الجماعات و الأفراد، وهذا بالتالي يحدد نجاح المنظمة بشكل كبير، فلكل منظمة ثقافتها الخاصة بها، فإما كانت تمتلك ثقافة ضعيفة أو رديئة سيصيبها للفشل في الأمد البعيد لا محالة، ونظرا لما لها من أثر في

¹ أحمد جاد عبد الوهاب، الساوك التنظيمي، المكتبة العصرية المنصورة، مصر، 2003، ص50

² ناصر دادي عدوان، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي دراسة نظرية تطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص111.

³ ماجدة العطية، مرجع سابق، ص331.

تشكيل سلوك العاملين بالمنظمة، وعاداتهم و توقعاتهم مما ينعكس سلبا أو إيجابا في كافة عمليات و أنشطة المنظمة بشكل عام ، وفي عمليات التدريب بشكل خاص ، وفقا لقوة ثقافة المنظمة بالمنظمة أو وضعها فيها.¹

وتظهر أهمية ثقافة المنظمة في أنها تخلق ضغوطا في الأفراد العاملين بالمنظمة، للمضي قدما التفكير و التصرف بطريقة تتسجم وتتناسب مع الثقافة السائدة بالمنظمة، فالثقافة توجد الشعور و الإحساس بالهوية بالنسبة لأعضاء المنظمة، وتساعد في خلق الإلتزام بين العاملين كمرشد للسلوك الملائم من خلال شعورهم بالهدف المشترك ، وتعزز إستقرار المنظمة كنظام إجتماعي ، فالثقافة تشجع على التنسيق و التعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة ، وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة.

و الإلتزام ، فثقافة المنظمة تعمل بمثابة الإسمنت الذي يربط بين أفراد المنظمة بعضهم البعض، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق و الثابت في العمل .

و الثقافة تؤثر عند رابوية حسن على السلوك التنظيمي بطريقتين هما:²

تأثير الثقافة المجتمعية، حين يأتي الأفراد إلى العمل حاملين معهم عاداتهم ولغتهم وقيمهم التي تعلموها في المجتمع.

تأثير الثقافة التنظيمية وهي نتاج لكل الثقافات المجتمعية داخل المنظمة، وهي تؤثر بدورها على قيم الأفراد و أخلاقياتهم و إيجاباتهم و توقعاتهم ، فالأفراد يأتون بثقافتهم المجتمعية والتي تتمثل العادات و اللغة ، ومن ناحية أخرى فإن الثقافة التنظيمية والتي هي مجموع أو نتاج كل الثقافات المجتمعية داخل المنظمة، تؤثر بدورها في قيم الأفراد و أخلاقياتهم و إيجاباتهم و إفتراضاتهم و توقعاتهم.

فالثقافة التنظيمية رهانات كبيرة في تحديد سلوكيات العمال ، وهي من الأمور التي لا ينبغي تجاهلها من قبل المسيرين خاصة في مجال الموارد البشرية، وذلك لما لها من تأثير على سيرورة الحياة المهنية و الإجتماعية داخل المنظمة، فهي لها دور فعال و ناجح في عملية تكيف العمال بمنصب العمل و الخلفية و الإجتماعية و الثقافية للعمال لها دور بارز وحاسم في فهم العلاقات السائدة في مجال العمل.

فثقافة المجتمع تؤثر على الثقافة التنظيمية و التي بدورها تؤثر على قيم الأفراد و سلوكهم و تلعب بذلك الثقافة التنظيمية دورا جوهريا في تنمية و تطوير المنظمات فهي تمثل الأصل السلوكي في المنظمة ، الذي

¹ الرخيمي ممدوح جلال : دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة، رسالة ماجستير ، جامعة الملك عبد العزيز ، جدة ، 2000، ص54-56.

² رابوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002، ص432.

يمكن من خلاله توقع الأحداث، فتعتبر المحرك الأساسي للطاقات و القدرات فهي تؤثر بالدرجة الأولى على الأداء وتحقيق الإنتاجية المرتفعة نتيجة لإختيار الوسائل و الأنماط و أساليب التحرك الفعال، تعتبر نقطة البداية الحقيقية لباقي التغيرات عند إحداث التغيير، فإذا ما تم التغيير في الإطار القيمي و السلوكي (ثقافة تنظيمية) فإنه من السهل أن تتبعه تغيرات تنظيمية وهيكلية وتكنولوجية ناجحة، نظرا للإرتباط الوثيق بين الإطار القيمي و المواقف و النظام التنظيمي و التكنولوجي للمنظمة، إء أن الإستراتيجية التسويقية الجريئة تتناسب مع البيئات الديناميكية، والتي تتطلب بدورها ثقافات تؤكد على المبادرة و أخذ المخاطر، وقبول الإختلاف و التعددية ووجود مستوى عال من التنسيق الأفقي، و التكامل العمودي بين مختلف الوحدات الإدارية.¹

¹ محمد قاسم القروي، نظرية المنظمة و التنظيم، مرجع سابق، ص 290.

المحاضرة الثالثة عشر :

الاتصال التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية

الاتصال هو أحد مظاهر السلوك الاجتماعي و الإداري حيث يعتبر من العمليات الاجتماعية المهمة في التنظيم المؤسسات وتحسين أدائها وترتيبها نحو تحقيق أهدافها وتحقيق الرقابية للعاملين بها، فالإتصال ليس عنصرًا بسيطًا في ماهو عملية ديناميكية لا يمكن إدارة الأعمال داخل المنظمات و الجماعات و إنضباطها و تحديدها بدقة في أساليب و الفاظ معينة .

ويعتبر الإتصال أحد الدعام التي يركز عليها البناء التنظيمي ويحدد النشاط التعاوني للمنظمات و الجماعات فهو من المهارات الهامة التي يجب أن يكتفها كل مسؤول من أجل تحقيق تواصل فعال بين وحدات و فروع المنظمة وكذا من أجل تسيير ناجح للمورد البشري داخل المنظمة، وسنحاول في هذا الفصل التطرق لمفهوم الإتصال التنظيمي و مختلف النظريات التي تتأرك الإتصال بالدراسة وكذا معوقات العملية الإتصالية و إستراتيجيات التغلب عليها

كما سنتعرض إلى مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، هذا السلوك الذي يعتبر سلوكًا وظيفيًا يؤديه الموظف طواعية و الذي يتعدى حدود الواجبات الوظيفية، فسنحاول توضيح مفهومه ونظرياته، أبعاده و خصائصه، محدداته ومعوقاته، أما يليه هذا السلوك من دور كبير في تقدم وتطور المنظم

1. تعريف الإتصال التنظيمي: قبل التطرق إلى مفهوم الإتصال سنتقدم أولاً تعريفًا للإتصال فيما يلي :

أ. مفهوم الإتصال :

لغة: نورك في تحديد مصطلح الإتصال في القواميس العربية كقاموس المحيط و لسان العرب على أنه كلمة مشتقة من وصل الذي يعني الصلة وبلغ الغاية، يقال وصل الشيء إلى الشيء ووصلًا وتوصل إليه أي إنتهى إليه و بلغه، أما في اللغة اللاتينية فإن كلمة إتصال مشتقة من الأصل communis بمعنى عام

أو مشترك¹، والتي تعني إقامة علاقة إشتراك ووحدة أي أن الفاعل يشترك الآخرين ويتبادل معهم الحقائق و الأفكار و الآراء باستخدام رموز ذات معنى موحد ومفهوم لدى الطرفين المرسل و المستقبل.² وحسب تعريف قاموس أكسفورد الإتصال عرفه على أنه نقل الأفكار و المعلومات وتوصيلها أو تبادلها ويجري هذا التبادل بين مرسل ومنتلق أو مرسل ومستقبلين أو عدد من المرسلين و عدد من المستقبلين.³ إصطلاحاً: عرفه عالم الاجتماع تشارلز كولي عام 1909 أنه ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توحد العلاقات الإنسانية وتنمو وتتطور الرموز العملية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان و إستمرارها عبر الزمان وهي تتضمن تعبيرات الوجه و الإيماءات و الاشارات و نبرات الصوت و الكلمات المطبوعة و الخطوط الحديدية و الطباعة و البرق و التيليفون وكل تلك التدابير التي تعمل بسرعة وكفاءة على قهر بعدي الزمان و المكان.⁴

ويعرفه دافيد بيرلو بأن السلوك الإتصالي يهدف إلى الحصول على إستجابة معينة من شخص ما أو أن الإتصال هو الإستجابة المميزة للفرد نحو مثير معين.⁵

ويرى ريتشارد 1928 أن الإتصال يحدث حين يؤثر عقل في عقل آخر فتحدث في عقل المتلقي خبرة مشابهة لتلك التي حدثت في عقل المرسل وتنتج جزئياً عنها.⁶

وتعرف جمعية إدارة الأعمال الأمريكية الإتصال أنه أي سلوك ينتج عنه تبادل المعنى.⁷ وعرفه فرانس دانس 1967 انه العملية التي يتفاعل عن طريقها المرسل و المستقبل وفي إطار إجتماعي معين بانتزاع الإستجابة تلك الرموز الشفهية التي تعمل كمثيرات لتلك الإستجابة⁸، كما قد يعرف الإتصال

¹ حميد الطائي وبشير العلق، أساسيات الإتصال نماذج ومهارات، عمان، الأردن، دار اليازوري العملية للنشر و التوزيع، 2009، ص17-18.

² نفس المرجع، ص14-15.

³ منال هلال المزاهرة: نظريات الإتصال، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 2012، ص31-32.

⁴ عاطف عدلي، عابد العبيد، مدخل إلى الإتصال و الرأي العام الأسس النظرية و الإسهامات العربية، دار الفكر العربي، ط3، القاهرة، مصر، 1999، ص12.

⁵ جمال مجاهد شدون شيبه طارق الخليفي، مدخل إلى الإتصال الجماهيري، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2013، ص65-66.

⁶ عاطف عدلي، عابد العبيد، مرجع سابق، ص12.

⁷ جمال مجاهد شدون شيبه طارق الخليفي، مرجع سابق، ص65-66.

⁸ عاطف عدلي، عابد العبيد، مرجع سابق، ص13.

أنه مجموعة الأفعال و التعبيرات و الأشكال التي تتم بين البشر بغرض الإبلاغ و الإيحاء و الإملاء للعواطف و الأفكار ،ونقل المعاني المشتركة لأغراض الإقناع المبني على الحقائق و الأدلة و الشواهد .¹ ويعرفه جورج لندريج 1939 أنه التفاعل بواسطة الرموز و الإشاعات التي تعمل كمنبه أو مثير يثير سلوكا معيناً عند المتلقي .²

ب. مفهوم الإتصال التنظيمي :أن الإتصال التنظيمي هو إنتقال المعلومات و الآراء و المشاعر و الإتجاهات و تبادلها بين العمال و الإدارة و بين الإدارة و العمال و الإتصال المستمر يستهدف التفاهم و التوافق بين أولئك وهؤلاء³ ،فهو العملية التي يتم من خلالها تقدير السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل المنظمات وبواسطة تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية.

فحسب تصورات كل من ريدينغ و سانبورن يعد الإتصال التنظيمي بمثابة ترحيل و إستقبال المعلومات ضمن تنظيم معقد .⁴

فهو أداة نقل المعلومات و الرقائع و الأفكار و المشاعر من شخص لآخر ومن مستوى معين إلى مستوى آخر كل التنظيمات ،وهذا بدوره يجعل من الممكن تحقيق الأهداف التنظيمية.⁵

كما يعرف الإتصال التنظيمي بأنه ذلك الإتصال المتواجد في المنظمة وينحدر من السلطات و يشارك في تسيير للأفراد ،أي التأثير في دافعية للأفراد و التماسك الاجتماعي للمنظمة ،وتستعمل في هذه الإتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية و اللوائح و الإعلانات.....⁶

وهناك من يعرف الإتصال التنظيمي بأنه دراسة و تطبيق مجموع مؤشرات و سائل تسمح للمنظمة بتنظيم إتصالها مع بيئتها .⁷

¹ حميد الطائي وبشير العلاق ،ترجع سابق ،ص18.

² عاطف عدلي،عابد العبيد ، مرجع سابق،ص12.

³ ناصر محمد العبدلي ،السلوك التنظيمي ،معهد الإدارة العامة،الإسكندرية ،1997،ص456.

⁴ عبد الله الطويقري ،علم الإتصال المعاصر دراسته في الأنماط و المفاهيم و عالم الوسيلة الإعلامية ،ك2،مكتبة العبيكان ،الرياض ،السعودية ،1997،ص217.

⁵ بوفلجة غياث ،علم النفس التنظيمي ،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر ،1998،ص35.

⁶ Alex muchielli .les sciences de l'information et de la communication.edition hachette .Paris .2001.p67.

⁷ Aimery de Narbonne . communication d'entreprise.conception et pratique ,Eyrolles .Paris .1993.p19.

ويعد الإتصال التنظيمي من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق كافة أهدافها، إذ أن العاملين في المنظمة يتعاملون مع بعضهم من خلال وسائل الإتصال المختلفة من أجل تسير كافة الأنشطة المراد تحقيقها، ويعتبر بمثابة الوسيلة الإجتماعية التي يحقق من خلالها الأفراد سبل التفاهم و التفاعل البناء في إطار تحقيق المبتغى.¹

فعملية الإتصال عملية ضرورية وتتم دائما في مؤسسة أو في كل دائرة وفي مختلف المستويات فهي عملية ضرورية تساعد على إنجاز الأعمال وتكوين العلاقات، فهي عملية ضرورية للمدير و المرؤوسين وجميع المستويات، وهذا يعتمد على تبادل المعلومات بشرط أن تكون البيانات و المعلومات صحيحة ودقيقة، بحيث يضع المرسل في ذهنه صورة واضحة للمستقبل وكيفية تفسيره، وعلى المستقبل أن يتأكد من أن الرسالة التي إستعملها قد فهمها بأسلوب صحيح، وهي العملية التي يتم من خلالها نقل المعلومات و المعاني و الأفكار من شخص إلى آخر أو آخرين بضرورة تحقق الأهداف المنشودة.²

من خلال تطرقنا و إستعراضنا للتعريف السابقة يمكن القول أن هناك إتفاق بين ي تحديد عملية الإتصال كونها تشمل على خمسة عناصر: المرسل، الوسيلة، المستقبل، الرسالة، الأثر .

وتتضمن معظم التعاريف فكرة التفاعل حيث يتحول المرسل إلى مستقبل، وعكس ذلك صحيح دائما، إلا أنها تأخذ بعين الإعتبار الأمور التالية :

الإتصالات حالة ديناميكية متغيرة ومستمرة تسعى إلى تحقيق هدف معين

يتطلب الإتصال توافر شخصين على الأقل في عملية الإتصال، أحدهما مرسل و الآخر مستقبل .

ليتحقق الهدف بين المرسل و المستقبل يجب أن يتلقى المستقبل المعلومات أو الرأي الفكرة و تفهمها .

الهدف من الإتصال هو التأثير في المستقبل بحيث ينتزع منه الإستجابة التي قصدها المرسل .

2. أهداف الإتصال:

للإتصال أهداف عديدة يمكن أن نقسمها إلى أهداف عامة وخاصة كما يلي:³

أ. الأهداف العامة :

أهداف معرفية يكون الهدف أساسا المعلومات أو الخبرات .

¹ خضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص116.

² فائق عوض الغزو، القيادة و الإشراف الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص245.

³ خيرى خليل الجميلي: الإتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 1997، ص35-

أهداف إقناعية عندما يكون الهدف أساسا تغيير وجهة نظر أو إقناع شخص بشئ ما .

أهداف ترويجية وتوضع أساسا للترويج عن النفس و التخفيف عنها.

ب. الأهداف الخاصة:

هناك أهداف بكل مؤسسة ،تتوقف هذه الأهداف على نوعية المؤسسة ولذلك سوف نتناول الأهداف التي تعتمد على المورد البشري بالدرجة الأولى كون الإتصال يعتبر عنصرا هاما بين أفراد العمل مما يتيح فرصة تبادل الخبرة ومعرفة ما يقوم به الآخرون من أعمال وما يسمح بالتنسيق بين جهودهم و الأهداف الخاصة للإتصال يمكن طرحها على أهم عنصرين هما :العاملين و المسؤولين و الإداريين .

أهداف الإتصال بالنسبة للعاملين :يهدف الإتصال داخل المنظمة إلى تعريف عاملها بما يجري فيها ،الانتر الذي يؤدي إلى زيادة الإنتاج ،ولاشك أن تزويد العاملين بالقدر الكافي من المعلومات يؤدي حتما للتقليل من الشائعات بين تضييع الوقت في أحاديث لا أساس لها من الصحة .

وتتخصص مجالات تقديم المعلومات للعاملين في المؤسسة في أربع مستويات :

معلومات عن المؤسسة :إنتاجها مستقبليها و القرارات الهامة .

معلومات عن سياسة المؤسسة :خاصة بما يتصل بوظائفها .

معلومات تتصل ببعض المشاكل التي قد تعترض مسار المؤسسة .

معلومات تتصل بنشاط العاملين الوظيفي وظروف المؤسسة الإقتصادية .

أهداف الإتصال بالنسبة للمسؤولين الإداريين :يحقق الإتصال مزايا كثيرة بالنسبة للمسؤول الإداري الناجح من خلال المشاركة مع العاملين الذين يتزأسهم و التأثير فيهم بصورة كافية ،فالمسؤولية تمثل القدرة على التأثير في الناس أفراد وجماعات بتوجيه السلوك الفردي و الجماعي من أجل تحقيق هدف مشترك ،و الإتصال الجيد طريق المسؤول لإتخاذ القرارات الهامة و السليمة القائمة على قدر كافي من الحقائق و المعلومات و البيانات الصحيحة ،و أهم ما يحققه الإتصال من أهداف وفوائد بالنسبة للمسؤولين الإداريين هي :

التعرف على الحقائق و المعلومات و البيانات الصحيحة

التعرف على حقيقة ما يحدث داخل المؤسسة بصورة صادقة .

3. نظريات الإتصال التنظيمي:

لقد إهتم الباحثون في المجال الإداري بدراسة الإتصال كعامل مهم وفعال في أداء نشاطات المنظمة وتطور مفهوم الأتصال في المنظمة من نظرية لأخرى.

أ. الدراسات الأولى للإتصال: إن دراسات الإتصال ليست حديثة بل هي موعلة في جذورها في تاريخ البشرية، حيث إهتم الإنسان في الحضارات القديمة بدراسة عملية التأثير في الناس و إقناعهم أو إستمالتهم، ففي الحضارة اليونانية مثلا نجد أن أفلاطون و أرسطو قد أولوا العناية الكاملة للإتصال و أثره على الناس، كما نجد أن ابن خلدون في الحضارة العربية الإسلامية، قد إهتم بالعملية الإتصالية و عناصرها الأساسية الثلاث.

ب.

أفلاطون و إتجاهات الإتصال: يذهب أفلاطون إلى أن المجتمع يمثل وحدة متكاملة تشبه الجسم الإنساني، و العلاقات التي تربط الأفراد هي التي تربط بين أجزاء المجتمع، وهذه العلاقات تقوم أساسا على عنصر الإتصال، وقد عنى أفلاطون بعاملين مهمين لتماسك المجتمع أولهما: القيادة و الزعامة وثانيهما: الفن و خاصة الشعر و الموسيقى... وهما أخطر وسائل التأثير في النفوس في ذلك العصر، حتى أن أفلاطون يذهب إلى وجوب إبعاد الشعراء المضللين.

للناس وذلك في تصوره للمدينة الفاضلة.. وبهذا هو أول من فتح الباب للدراسات الحديثة عن أثر وسائل الإتصال.²

إتجاهات الاتصال عند أرسطو: تتضح إتجاهات الإتصال في مؤلفات أرسطو وبصفة خاصة في كتابه الخطابة الذي يقول فيه الخطابة هي القدرة على النظر في كل ما يوصل على الإقناع في أية مسألة من المسائل، وعندما يدرس أرسطو أصور التفاعل الإتصالي بين الخطيب و الجمهور، و قدرة الخطيب على

¹ عبد العزيز شرف، نماذج الإتصال في الفنون و الإعلام و التعليم و إدارة الأعمال، ط1، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، 2003، ص37.

² نفس المرجع، ص37-38

هذا التفاعل وتوجيهه من أجل السيطرة على نفوس السامعين يسوق من الحجج و البراهين ما يقترب كثيرا من التحليل الحديث للموقف الاتصالي¹.

ويقسم أرسطو الموقف الإتصال ب إلى ثلاث عناصر هي: الخطيب المرسل، الجمهور المستقبل، والخطبة الرسالة، وهي العناصر الأساسية التي تحقق أهداف الخطبة حسب أرسطو².

إبن خلدون و الإتصال: إهتم إبن خلدون بالعناصر الثلاث للموقف الاتصالي، مرسل رسالة مستقبل، عندما إهتم بدور الإطار الاجتماعي العمران الإنساني في نقل الأخبار وقبولها .

ويطلب إبن خلدون من المستقبل أن يضع كل رسالة تصل إليه في ضوء طبيعة العمران البشري كما أوضح أن النقائص في العمليات الإتصالية تعود إلى تشبعات الآراء و المذاهب ، و أبرز بقوله إن النفس إذا كانت على خال الإعتداء في قبول الخبر أعطته حقه من التمحيص والنظر حتى تتبين صدقه من كذبه، و إذا خامرها تشيع لرأي أو نحلة قبلت ما يوافقها من الاخبار لأول وهلة ، وكان ذلك الميل والتشيع غطاء على عين بصيرتها عن الإنتقاد و التمحيص فتقع في قبول الكذب و نقله³.

وبتحليلنا لهذا التعريف نجد أن إبن خلدون قد تطرق لعناصر العملية الإتصالية الثلاث بالإضافة إلى الإطار المرجعي أو الحقل الدلالي المشترك بين المرسل و المستقبل، كما تطرق للعوامل التي تؤثر على إنتقال الرسالة وتقبلها من المستقبل، وكذا حالة المستقبل النفسية التي تساعده على فهم رموز الرسالة، كما أوضح أثر التحيز في تقبل الرسالة .

ت. الإتصال لدى التقليديين: لقد اولى رواد هذه المدرسة أهمية كبيرة الإتصال في المنظمة مقارنة مع من كان من قبلهم :

فريدريك ونسلو تايلور: جاء تايلور بنظرية الإدارة العلمية و إهتم ب:⁴

توزيع الأدوار و تقسيم العمل في المنظمة بشكل علمي دقيق .

كما أنه أكد على إختيار الأفراد في المنظمة و الإشراف على العمال للتأكد من سلامة أداء العمل .

¹ نفس المرجع، ص 51-52.

² منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الإتصال، نصر، جامعة الإسكندرية، 2002، ص 73.

³ عبد الرحمان اب خلدون، المقدمة، احزء الأول تحقيق عيد السلام الشدادي، الطبعة الأولى، الدار البيضاء، المغرب، خزانة إبن خلدون بيت الفنون و العلوم و الآداب، 2005، ص 52.

⁴ ناصر داداي عدون، مرجع سابق، ص 23.

يجب وضع نظام للحوافز على أساس للأجر بالقطعة ،فكلما زاد عدد الوحدات التي أنتجها العامل ارتفع أجره .

من خلال هذه المبادئ نلاحظ أن تايلور لم يتحدث مباشرة عن الإتصال لكنه أشار إلى الإتصال النازل الذي يكون ذو إتجاه واحد ومحدود لتبليغ التوجيهات و الأوامر من الرئيس للمرؤوسين ومراقبة أداء العمل . وقد تعرضت نظرية الإدارة العلمية للنقد من قبل كثير من علماء الإجتماع نظرا لأنها تركزت حول التنظيم الرسمي ،و العلاقات الرسمية بين العمال و المشرفين¹ ،وقد أهملت الإتصالات الصاعدة التي تعبر عن ردود فعل العمال حول الأوامر و التعليمات و كذا قد أهملت الإتصالات الأفقية بين العمال من نفس المستويات الإدارية ،كنا إعتبرت العامل كآلة وتجاهلت السلوك الإنساني في المنظمة .

النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي:يعتبر ماكس فيبر أول من قدم نظرية منظمة وشاملة في التنظيمات البيروقراطية،ويتسم النموذج الذي وضعه فيبر بعدة خصائص منها :وجود درجة عالية من التخصص وتقسيم للعمل و إحتكار الخبرة،ووجود بناء هرمي للسلطة يوضح واجبات و مسؤوليات الموظف أثناء أدائه للعمل ،ونسق غير شخصي للعلاقات بين أعضاء التنظيم وتحديد العضوية وفق المقدرة و الخبرة الفنية،و الإعتماد على القواعد المكتوبة² ، نجد أن فيبر إهتم بقنوات الإتصال الرسمية وركز على الوسيلة الإتصالية المكتوبة وما تؤديه من دور هام في عملية الأرشيف وتوثيق عمل المنظمة.

ومن أهم الإنتقادات التي وجهت لهذه النظرية أنها تنمي إتجاهات الإنقياد و الخضوع ،وتثبط روح الإبتكار و الإبداع كما أنها لا تأخذ في الحسبان وجود تنظيم غير رسمي أو حدوث مشاكل طارئة ،فهي تعني بالهيكل الوظيفي الجامد و التدرج الهرمي الذي قد يؤدي إلى تشوه الإتصالات³ ،ويعتبر المنظمة نظاما مغلقا لا يتفاعل مع المحيط .

نظرية الإدارة التنظيمية أو التقسيمات الإدارية:تنسب هذه النظرية إلى الفرنسي هنري فايول حيث إهتمت هذه النظرية بالأعمال الإدارية من حيث الوصف وتحليل الوظائف،وتخديد مبادئ التنظيم ،ويركز فايول في كتاباته على جانبين مبتدئ الإدارة ووظائفها،تقد وضع أربعة عشر مبدأ لضمان نجاح العملية الإدارية⁴:تقسيم العمل ،السلطة و المسؤولية ،الإنضباط ،وحدة الأمر،وحدة التوجيه،إخضاع المصلحة

¹ طلعت إبراهيم لطفي ،علم إجتماع التنظيم ،دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع،القاهرة ،2007،ص97.

² نفس المرجع ،ص99.

³ صالح بن نوار ،مرجع سابق ،ص114 .

⁴ محمد بهجت كشك ،الإتصال ووسائله في الخدمة الإجتماعية،الإسكندرية ،المكتب الجامعي الحديث،1993،ص65.

الشخصية للمصلحة العامة، تعويض أو مكافأة الأفراد، المركزية، الترتيب، المساواة و العدالة ، الإستقرار الوظيفي، المبادرة، الروح الجماعية، وقد إعتاد فايول على مبدأ تدرج السلطة في المنظمة لوضع للأسس العلمية و المنطقية الإنتقال المعلومات و الإتصالات من خلال المستويات المختلفة للسلطة في المنظمة، و إهتم فايول بالإتصالات الجانبية نظرا لصعوبة الإتصال الصاعد وذلك بعد ما أدرك أن إعتداد مبدأي تدرج السلطة ووحدة الأمر يؤدي إلى مشاكل عديدة وقد قام فايول بوصف قنوات الإتصال ومن أهم الإنتقادات الموجهة لنظرية فايول أنها تعتمد في قراراتها على السلطة و الأوامر المباشرة من المدير فقط لتنفيذ الخطط وبالتالي فقد أهمل الإتصال غير الرسمي و إعتد على الإتجاه ذو الرسمية المباشرة و البيروقراطية.

3- النظريات السلوكية و الإجتماعية:

نظرية العلاقات الإنسانية: جاءت هذه النظريات كرد فعل على المدرسة التقليدية التي أهملت العنصر الإنساني، وبدأت مع إلتون مايو ورفاقه من خلال دراسات هاوثورن التي أكدت على أهمية الديناميكية الداخلية للجماعات أهمية المجموعات غير الرسمية و المؤثرات الفردية، وركزت على قنوات الإتصال غير الرسمية وبشكل خاص على إستخدام الإتصال وجها لوجه كوسيلة من وسائل ديناميكية نقل المعلومات الدقيقة.¹

و أوضحت هذه الدراسات أن العامل ليس كائنا سيكولوجيا منعزلة بل هو عضو في الجماعة وهو دائم الإتصال و التفاعل مع هذه الجماعة²، و أن تجاهل التنظيمات غير الرسمية وما يسودها من قيم ومعايير قد يؤدي إلى إنهيار الإتصال بين قمة التنظيم وقاعدته، ويمكن القول أن الطريقة الحديثة في الإتصالات تعزى إلى حركة العلاقات الإنسانية.

نظرية النظام التعاوني لثستر برنارد: إهتم ثستر برنارد بدراسة العمليات الإجتماعية التي تجري في التنظيمات و التي تهتم في العادة إهتمام خاصا بالتعرف على كيف تعمل العلاقات الإجتماعية غير

¹ علي عياصرة ومحمد العوده الفاضل، الإتصال الإداري و أساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، ط1، عمان الأردن، دار حامد للنشر و التوزيع، 2006، ص52.

² صالح بن نوار: مرجع سابق، ص150-151.

الرسمية على تدمير الأهداف الرسمية للتنظيم، وتهتم أيضا بالمنظمات مؤسسات تعاونية إجتماعية وليست مؤسسات ذات تدرج هرمي يتحكم فيه كل مستوى فيما يليه من مستويات¹.

ويعتبر الكثير من الباحثين أن برنارد هو صاحب النظرية الأساسية الإتصال وذلك أنه من الأوائل الذين تعرضوا بالشرح و النقد و التمحيص لطبيعة الإتصال ومكوناته وخصائصه علاقتة بنظام السلطة التنظيمية الرسمية وغير الرسمية.

ويعتبر أن أهم وظيفة للمدير هي توفير نظام سليم للإتصالات ويؤكد أن المنظمة الناجحة هي التي تمنح العاملين فيها قدرا مناسباً من إشباع وتلبية الدوافع التي تدفع الفرد للإلتحاق بهذه المنظمة و أهمها :

الإتصال المتبادل . الإنسجام مع الزملاء

المشاركة تكييف ظروف العمل مع عادات و سلوك الفرد.

وقد وضع برنارد سبعة مبادئ أساسية الإتصال في المنظمة² :

أن تكون قنوات الإتصال معروفة لجميع أفراد المنظمة

أن تكون هناك خطوط للسلطة الرسمية واضحة و معروفة

أن يكون خط الإتصال أقصر من يمكن حتى يضمن تحقيق السرعة وعدم الوقوع في الأخطاء.

أن تمر المعلومات على جميع مراكز خط الإتصال ، و إلا حدث سوء فهم و إحتكاك و ازدواج في المعلومات.

أن يكون الأشخاص في مراكز الإتصال ملائمون لهذا العمل.

عدم مقاطعة خط الإتصال، وذلك بالعمل على وجود أشخاص بإستمرار في خط الإتصال.

أن توضح التعليمات سلطة الشخص الذي قررها ويكون ذلك معروفا .

كما أن شستر برنارد قد ربط بين طبيعية الإتصالات وعلاقتها باتخاذ القرارات.

نظرية إتخاذ القرارات هربرت سيمون¹ : بالنسبة لهربرت سيمون للتوحد إلا عقلانيات محدودة حيث انطلق

في دراسة المنظمات من زاوية تقوم على مفهوم إتخاذ القرار بمعنى أن السلوك التنظيمي يتوقف على

كيفية إتخاذ القرارات و العوامل المؤثرة فيها، وقد إستنتج أن عملية إتخاذ القرار تتألف من ثلاث خطوات :

¹ جوردن مارشال، موسوعة علم الإجتماع، المجلد الأول، ترجمة، محمد الجوهري و آخرون ، ط1، بدون بلد ، بدون نشر 2007، ص436.

² ناصر دادوي عدون ، مرجع سابق ، ص24-25.

التعرف على الحالات، الفرص المتاحة البدائل المسماة قرار .

بناء وتحليل الحالات الناتجة عن كل فعل، تصور

إنتقاء الفعل و الإختيار.

ويقر سيمون بوجود للعقلانية التخمين، المعرفة، إكراهات المحيط، ولعءا يؤكد على إحتلال رجل الإدارة عن رجل الإقتصاد، وما يجب العمل به هو تحسين العقلانية إما بالتأثير على الإنسان أو بإعادة رسم المحيط التنظيمي الأكثر ملائمة و إيجابية، وبهذا فهو يعطي نموذج للرجل الإداري كبديل للرجل الإقتصادي هدفه للحصول على حلول مرضية للمشاكل المطروحة بناء على قرارات تتخذ على أساس معلومات تتعلق مباشرة بالمشاكل المطروحة، وقد عرف سيمون الإتصال أنه عملية يتم بواسطتها إيصال أو إستلام إفتراضات لأزمة لإتخاذ القرار في أي جهة من جهات المنظمة، وهذه العملية تتحرك في الجهات الأربعة: أعلى أسفل الجانبين... كما أنه يعطي أهمية للتنظيم غير الرسمي في المنظمة لإيصال المعلومات ويقلل من أهمية السلطة في ذلك.²

نظرية التفاعلية الرمزية: تبرز أهمية التفاعلية الرمزية في دراسة الإتصال من خلال إهتمامها بفكرة تبادل التفاعل الاجتماعي و إستخدام المعاني المشتركة كأساس للتفسير الفردي للعالم الموضوعي، فقد إقتنع تشارلز كولي بأن الناس لا يستطيع بعضهم الإلتساب إلى بعض على أساس صفاتهم الموضوعية كما هي موجودة في الواقع، بل من خلال الإنطباعات التي يخلقها كل منهم لدى الآخرين من خلال عملية التفاعل فيما بينهم كما أكد أن الفرد و المجتمع وحدات

ترابطها علاقات متساندة وليست أحادية التأثير، و أن الجماعات الإجتماعية تحقق تفاعلها من خلال عملية الإتصال الذي يعتبره الميكانيزم الذي يوجد من خلال العلاقات الإنسانية.³

وقد إهتم هيربرت بلومر بتحليل التفاعل الرمزية في المجتمع وذهب إلى أن الناس فرادى وجماعات مهينين للتفاعل الاجتماعي على أساس معاني الموضوعات التي يتضمنها عالمهم، و أن السلوك يركز على المعاني الإجتماعية المرتبطة بموضوع معين، وهذه الموضوعات على ثلاث أنواع الموضوعات الطبيعية و

¹ عبد الكريم القنبيعي الإدريسي، الثقافة المقاولاتية من نظريات المدارس إلى أليات المقاريات، ط1، فاس، المملكة المغربية، منشورات مقاريات، 2013، ص116.

² ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص31.

³ السيد علي شتا، التفاعل الاجتماعي و المنظور الظاهري، ط1، الإسكندرية، منشأة المعارف، 2000، ص26.

للموضوعات الإجتماعية و الموضوعات المجردة و أن شبكة الإعتماد المتبادل دينامية وليسأ أموراً ثابتة

أما هيربرت ميد فقد إعتبر أن المجتمع ديناميكي و تطوير مستمر في تقديم أنماط جديدة للأفراد و إستعمل تحليله للتفاعل الإجتماعي بتحليل عملية الإتصال حيث صنف الإتصال إلى إتصال رمزي و إتصال غير رمزي ، كما أكد على أنه من خلال الإتصال الرمزية و الطي يلزم الفرد من ميلاده و خلال مراحل نموه يتولد لديه مفهوم الذات و الأداء الفردي ².

ولقد صاغ يورغن هابرماس الفعل السوسولوجي 1891 فالفعل و التفاعل لم يدرسا بإعتبارهما نتاجا للتأثير فحسب ، بل بإعتبارهما شريكين في التبادل الرمزي إذ لا يستطيع المواقف الإتصالية و الآراء التي تصاحب الفعل أن تعبر بمفردها عن الواقع ³.

ويرى هابرماس أن السوسولوجيا النقدية أن تدرس شبكات التفاعل في مجتمع مشكل من علاقات إتصالية حيث إقتراح جملة من أنماط الفعل الإتصالي أو العلاقات مع العالم :الفعل الموضوعي الفعل الإدراكي الذي يفرض عليك قول الحقيقة، و الفعل مابين للذاتيات الذي يستهدف العمل الأخلاقي ، و الفعل التعبيري الذي يفرض النزاهة ⁴.

ويستدل مما سبق أن نظرية التفاعلية الرمزية تركز محور إهتمامها حول نقطة أساسية تتمثل في أن الإتصال شرط أساسي لحدوث التفاعل الإجتماعي ، ويعتبر الإتصال المصدر الأول للخبرة غير المباشرة و يبرز دوره في توجيه الفرد و تعريفه ببيئته و إدراك مجتمعه .

و الإتصال هو وظيفة أساسية من وظائف المنظمة و محرك أساسي لعمليات التفاعل القائمة بين الفاعلين و الجماعات داخل المنظمات.

وقد إهتمت نظريات الإتصال الجماهيري بدراسة الإتصال فنجد لاسويل صاحب العبارة الشهيرة كما سبق وذكرنا قد توصل إلى أن العملية الإتصالية هي وسيلة إقناع الجماهير و توجيه الرأي العام ، في حين أن مارشال ماكلوهان قد أعطى أهمية كبيرة لوسلة الإتصال القناة حيث ذكر أن الرسالة هي الوسيلة و أن

¹ السيد عبد العاطي و آخرون ، نظرية علم الإجتماع الإتجاهات الحديثة و المعاصرة ، مصر ، دار المعرفة الجامعية ، 2004، ص227.

² السيد علي شتا ، مرجع سابق ، ص145.

³ أرمان وميشال ماتلار ، تاريخ نظرية الإتصال ، ترجمة نصر الدين ليعاضي و الصادق رابح ، ط3، بيروت ، مركز دراسات الوحدة العربية، 2005، ص158-159.

⁴ أرمان وميشال ماتلار ، مرجع سابق ، ص159.

نوع الوسيلة هو الذي يحدد الأثر على مستقبل الرسالة ،وقد اشتهر بول لازار سفيلد بأبحاثه في قياس إستجابات المستمعين وتحليل أثر الرسائل الإعلامية على المتلقين وسلوكهم وردود أفعالهم إتجاهها ،وقد ظهرت العديد من النماذج توضح سير العملية الإتصالية و عناصرها لكن النموذج الأساسي هو النموذج الذي أسهم به علماء الهندسة و الطبيعة و الرياضة شانون وويفر وقد أدخل الباحثون تعديلات على هذا النموذج لكنهم حافظوا على العناصر الأساسية:مرسل .رسالة . قناة.مستقبل .

حيث أن شانون إقتراح بنية خطية لنظام الإتصال إذ يرى أن مشكلة الإتصال تكمن في إعادة إنتاج رسالة ما بطريقة دقيقة من نقطة ما مختارة إلى نقطة أخرى.¹

نموذج شانون وفينر :²

وجاء فينر لتعديل النموذج الخطي السابق بإضافة عنصر الضبط ون هو التغذية العكسية ،وهي إرتداد المعلومات،هذه المعلومات هي عبارة عن رسالة إتصالية جديدة معاكسة للأولى،وحتى تتم معرفة مدى تأثير الرسالة وتحققها للهدف المقصود لابد من وجود وسيلة تربط بين المعلومات الخارجة و الداخلة.³

4.عناصر العملية الإتصالية:

تبدأ العملية الإتصالية عندما يرغب شخص أو منظمة مرسل بنقل معان أو أفكار أو بيانات أو أي شئ أخر إلى شخص أو أشخاص آخرين المستقبل بغية التأثير بهم من خلال حالة التفاعل⁴،وتختصر عناصر العملية الإتصالية في عبارة لاسويل Lasswell الشهيرة :من

المرسل ،يقول ماذا؟ للرسالة ،لمن ؟المستقبل ،بأية وسيلة ؟القناة ،وما الأثر أو النتيجة؟رجع الصدى أو التغذية العكسية.

وفق لهذا النموذج عناصر العملية الإتصالية هي :

أ. المرسل :المبادر أو المصدر لعملية الإتصال وقد يكون هذا المصدر هو الإنسان أو الآلة لاو

المطبوعة أو غير ذلك ،ويحول هذا المصدر الرسالة التي يريد أن يعيئها إلى رموز تأخذ طريقها

من خلال القنوات الإتصالية المختلفة .⁵

¹ أومان وميشال ماتلار،مرجع سابق ،ص69-70.

² عبد العزيز شرف ،مرجع سابق ،ص101.

³ ناصر دادي عودن ،نرجع سابق ،ص17.

⁴ حميد الطائي وبشير العلق ،مرجع سابق ،ص21.

⁵ أحمد بخوش ،الإتصال و العولمة ،القاهرة ،دار الفجر للنشر و التوزيع،2008،ص8.

ب. الرسالة :وهي أساس وجوهر العملية الإتصالية،وهي التي تتم من أجلها عملية الإتصال وتتمثل في تحويل الأفكار و المعلومات الموجودة في الذهن وترجمتها إلى مجموعة من الرموز ذات معاني مشتركة بين المرسل و المستقبل،وقد تكون الرسالة على شكل كلمة مسموعة أو مكتوبة أو إشارة باليد أو بالرأس ..إلخ وقد أوضح إدوارد وواكين في كتابه أن الرسالة لمي تنجح في تحقيق أهدافها يلزم مراعاة النقاط التالية:¹

التدقيق في براءة الكلمات ،الالفاظ ،الإشارات بحيث تكون في قالب ملائم يصلح لعملية الإرسال من ناحية ،وقط تكون محددة وواضحة لا تحتمل مدلولات مختلفة أو متناقضة بحث تثير الإلتباس أو الإضراب لدى للمستقبل و الإتصال الإنساني.

يجب أن تكون الرسالة مصممة لتحقيق الهدف الذي أرسلت من أجله للتأثر في المستقبل .
أ تيار المرسل وسيلة الأكثر ملائمة لنقل الرسالة.

يجب أن تصل الرسالة كما هي إلى المستقبل لكي يحرك مضمونها بحيث يتعرض للتأويل أو التصرف أو التشويه أو لقيود تفرضها الرقابة .

ج.الرمز :ترتبط عملية الترميز بتحويل المعلومات إلى رموز قابلة للتجديد ،الرموز التي تتعلق بطبيعتها بالقناة ويتمفصل حسب نظام من القواعد ،وعملية فك الرمز ممكنة إذ عرف المستقبل الرموز وفهم القواعد التي تركيبها ،و إذا كانت محددات الرموز متشابهة لدى المرسل و المستقبل.²

د .المستقبل أو المستهدف :وهو هدف عملية الإتصال وهو ذلك الفرد أو الجماعة المستهدفة من قبل المرسل ،يقوم بإستقبال الرسالة ويطلع على فحواها ويفهمها جيدا وعلى المرسل أن يعرف خصائص المستقبل حتي يتمكن من إيصال المعلومة إليه بشكل صحيح.³

هـ.القناة أو الوسيلة :هي عبارة عن الوسيلة التي يتم عبرها نقل الرسالة أو إرسالها وتتعدد الوسائل المستخدمة قد تكون شفوية أو كتابية أو إلكترونية ويعتمد إختيار وسيلة الإتصال على عدة أمور من بينها :موضوع الإتصال وطبيعة الأفراد و العلاقات بينهم وسرعة الإتصال وتكلفتها ومدى الثقة بها .¹

¹ صالح خليل أو أصبع ،العلاقات العامة و الإتصال الإنساني ،ط1 ،دون بلد ،ظفر الشروق للنشر والتوزيع،1998،ص47.

² ناصر دادي عدون،الإتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الإقتصادية،دراسة نظرية تطبيقية،الجزائر ،دار المحمدية العامة،دون سنة،ص19.

³ صالح خليل أبو إصبع ،مرجع سابق ،ص61.

و. الإستجابة أو التغذية العكسية: هي عبارة عن ردود الفعل أو إستجابة المستلم لرسالة المرسل وتعطي التغذية العكسية إنطباعا عن مدى فهم و إدراك مستلم الرسالة لمضمونها²، حيث أن عملية الإتصال لا تنتهي بإستلام الرسالة من قبل المستقبل، بل يتعين على المرسل التأكد من أن الرسالة قد تم فهمها بالشكل الصحيح، وملاحظته الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة من قبل المستقبل، وتختلف سرعة حدوث عملية التغذية العكسية باختلاف الموقف، ففي المحادثة الشخصية يتم إستنتاج ردود الفعل في نفس اللحظة بينما ردود الحملات الإعلامية قد لا يحدث إلا بعد فترة طويلة³.

ن. الضجيج أو التشويش: هو أن عبارة عن العوامل التي تؤثر في فعالية الاتصال ونجاحه وتحقيقه للهدف وهو يشمل مختلف الظواهر التي تعمل على تحريف الرسالة وجعل إمكانية فهمها صعبة، ويكون من الاختلاط بين عدة وسائل أو من إستعمال نفس القناة في الرسالة بين لحظة الإصدار لحظة إلى الإستقبال أو فك الرمز⁴.

5. أنواع الإتصال التنظيمي و إتجاهاته:

يعتبر الإتصال أمرا أساسيا بالنسبة لأي منظمة تعمل في سبيل تحقيق أهداف معينة أيا كانت طبيعة النشاط الذي تقوم به، فالإتصال الفعال يتيح نقل الخبرات و تبادل الأفكار بين الفاعلين في المنظمة، كما يسمح بالتنسيق بين جهود الفاعلين وعدم قيام التعارض بينها، فالإتصال التنظيمي بالنسبة لأي منظمة كالأوعية الدموية و الأعصاب بالنسبة لجسم الإنسان، فهذه الأخيرة تنقل إلى

الإنسان الغذاء و الإحسان التي تجعله يحيا ويحس بالبيئة المحيطة به، كذلك الإتصال يسمح للمعلومات و الخيرات و الأفكار ووجهات النظر بالإنسياب بين مختلف الأنساق الفرعية بما يضمن تفاعلها وبقائها وتقدمها، ويساعد الإتصال التنظيمي الفاعلين بالمنظمة على القيام بأعمالهم على أكمل وجه، وذلك عن طريق نقل توجيهات القيادة إليهم وفي الوقت نفسه أرائهم ووجهات نظرهم إلى هذه القيادة .

¹ حميد الطائي وبشير العلق، مرجع سابق، ص 23.

² نفس المرجع السابق، ص 24.

³ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 242.

⁴ ناصر دادي عدون، الإتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 19.

يمكن تصنيف الإتصال التنظيمي وفق نوع الرسالة الإتصالية إلى ¹ :
أ. الإتصالات الشفوية: ينطوي هذا النوع من أساليب الإتصال على تبادل البيانات و الأفكار و المعلومات و المطروحات و الآراء بين المرسل و المستقبل باستخدام الكلمات المنطوقة مثل:
المقابلات الشخصية التي تتم وجها لوجه، المناقشات، الندوات، غلمحاضرات، الإجتماعات،
الإتصالات الهاتفية كافة... إلخ .

و الواقع أن الإتصالات الشفوية تعد الأكثر إستخداما وشيوعا بين المدرء في المنظمات المختلفة بشكل خاص، ويبين الناس بشكل عام، حيث تبين من إحدى الدراسات الميدانية أن الإتصالات الشفوية تستحوذ على لى أكثر من 80 من إجمالي الوقت المخصص للإتصال من قبل المدير، بينما تكون النسبة بحدود 95، من إجمالي الوقت المخصص للإتصال من قبل مزودي الخدمات أو رعاية الزبائن .

ومن المؤكد أن للإتصالات الشفوية مزايا كثيرة، أهمها كالآتي :
تسمح بالتعرف على ردود أفعال القطاعات المستهدفة بالإتصال الشفهي بشكل فوري .
تكون التغذية العكسية فورية وذلك من خلال الأسئلة و الإستفسارات و الحوار
سهولة وسرعة تعديل القرارات أو التعليمات للتلاءم مع الموقف بعد المناقشة
سهولة الإستخدام، حيث أن الإتصال الشفهي لا يحتاج إلى وقت كبير للتحضير أو الإعداد له.
إلا أن الإتصال الشفهي لا يخلو من بين ش المشاكل مثل:

الضوضاء، حيث غالبا ما يرافق الإتصال الشفهي تشويش ناتج عن التفاعل المباشر
تكلفة وجهود اكبر، حيث يتطلب الأمر إنتقال المتحدث إلى مكان اللقاء .
الإستخدام الخاطئ للعبارات أو الكلمات، فقد يستخدم المتحدث كلمات غير واضحة أو خاطئة .
ب. الإتصالات المكتوبة: ينطوي هذا النوع من أساليب الإتصال على إرسال أو نقل الرسائل و المعاني المطلوب إرسالها للآخرين كتابيا سواء بشكل تقارير أو وثائق أو مستندات أو ملاحظات أو غير ذلك، ولهذا النوع من أساليب الإتصال عدة مزايا أهمها الآتي :
إمكانية وسهولة إرسالها إلى عدد كبير من الأفراد و المؤسسات دون أن يخص أي تغيير فيها

¹ بشير العلق، الإتصال في المنظمات العامة بين النظرية و الممارسة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2009، ص90-92.

سهولة التدوين و التوثيق ،حيث أن الإتصالات المكتوبة تستجيب بشكل أكبر لمستلزمات وتقنيات التوثيق بإعتبارها إتصالات مرئية وملموسة .

إمكانية الرجوع إلى الوثائق و الإتصالات التحريرية الأخرى في المستقبل .

إتاحة وقت كاف المستلم لفهم الرسالة المكتوبة وتمكينه من الإجابة عنها بوضوح و تأن .

إلا أن الإتصالات المكتوبة تعاني من بعض المشاكل،مثل:

الإفتقار إلى التغذية العكسية السريعة و الفورية

الإفتقار إلى التفاعل بين مرسل الرسالة و مستلمها

عدم تفصيلها من قبل المنظمات غير الورقية التي إبتعدت عن الإتصال المكتوب في عصر إقتصاد المعرفة التي يتسم بالسرعة و الفورية في نقل البيانات و المعلومات.

ج.الإتصالات الإلكترونية :

قد أتاح عصر الانترنت و الإقتصاد الرقمي ،ومن بعده إقتصاد المعرفة أساليب وطرق مبتكرة و متنوعة لتبادل المعلومات و البيانات و الوثائق بين الناس ،فقد برزت تقنيات إتصال فعالة وسريعة مثل شبكات الانترنت ،الإكسترنات ،و أجهزة الهواتف النقالة ،و البريد الصوتي و الإلكتروني ،ومؤتمرات الفيديو و الشبكات التلفزيونية التفاعلية و الفضائية وغيرها،حيث أسهمت جميع هذه التطورات النوعية في مجال الأتصال في تمكين الأفراد و المؤسسات من تبادل كميات هائلة من البيانات و المعلومات بالوقت الحقيقي.

و الواقع أن خاصيات التفاعلية و الفورية المتاحة في تقنيات الإتصال هذه أسهمت في تعزيز الإتصالات المكتوبة و الشفهية معا،ولم تقم بإلغائها كما يعتقد البعض ،إلا أن هذه الإتصالات الإلكترونية،قد لا تكون متاحة للجميع رغم أنها كونية المنشأ أو الإتساع ،وهذا يعود لعدة أسباب أهمها:

محدودية إنتشار الانترنت و الشبكات الأخرى

ضعف التعامل مع هذه التقنيات نظرا لإنتقار الكثيرين في العالم التي تمكنهم من التعامل بكفاءة مع هذه التقنيات .

إرتفاع تكاليف هذه التقنيات خصوصا بالنسبة لمحدودي الدخل .

د.الإتصالات غير اللفظية :تعتمد على الإستخدام المقصود أو غير المقصود لتعبير الوجه و الجسد لنقل إشارات و الإيماءات توحى برسالة أو معنى معين ،وتقدر بعض الدراسات أن نسبة إستخدام

الإشارات و الإيماءات في الإتصال تفوق 99 في حالات معينة ،وبصفة خاصة فيما يتعلق بالإتصالات غير الرسمية.

وقد سميت هذه الإتصالات باتصالات لغة الجسد لأن الرسالة الإتصالية غالبا ما تفهم من قبل المستلم اعتماد على تعبيرات الوجه أو طبيعة وقوف أو جلوس مرسل الرسالة،او من خلال نبرة صوته ،أو حركة جسده أو إشارته و إيماءاته .

هـ. الإتصالات. البصرية: ينطوي هذا النوع من الإتصالات على استخدام الصور و أشكال الجرافيك المختلفة،و الرسوم و المخططات البيانية لإيصال رسائل إلى الجمهور المستهدف ،وتشير إحدى الدراسات في هذا المجال أن للإتصالات البصرية تأثير كبير على الجمهور المستهدف قد يفوق بكثير التأثير الذي تحدثه وسائل الإتصال الأخرى،وذلك للأسباب التالية:

سهولة الرسالة الصورية و إستيعابها مقارنة بالإتصالات الأخرى.

بساطة الجرافيك المستخدم يجعل الرسائل تدخل للذاكرة بسرعة.

سهولة الوصول إلى قطاعات واسعة من الجمهور المستهدف الذي قد لا يجيد القراءة و الكتابة .

قوة تأثير الصور و الرسوم على الجمهور المستهدف،باستخدام الألوان و الرموز التي تجذب الأنتمباه .
وعليه يتم تصنيف الإتصال التنظيمي حسب إنسياب المعلومة إلى إتصال تنظيمي رسمي و إتصال تنظيمي غير رسمي:

أ.للإتصال التنظيمي الرسمي :هو الإتصال الذي يتم بوسائل الإتصال الرسمية التي يقرها التنظيم و يتطلبها ،وقد يكون إتصال داخلي أي داخل نطاق المنظمة الإدارية أو خارجي أي بين منظمة إدارية و أخرى أو بينهما وبين الأفراد¹ ،و يأخذ هذا النوع من الإتصال التنظيمي وفق إتجاهاته أربع أنواع:

الإتصال النازل:يصنف هذا الإتصال ضمن إطار الإتصالات الرأسية أو العمودية ،وتعد الأكثر شيوعا حيث تنساب المعاني و الرسائل مثل الأوامر و التعليمات و التوجيهات و الملاحظات....إلخ من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الدنيا ،وهذا النوع يحمل في طياته

إستراتيجيات جديدة لتنفيذ الأعمال ومبادرات الإدارة للتطوير وتوضيح الأهداف وغيرها ويستطيع المدراء الإتصال بالعاملين بطرق ووسائل عديدة مثل :الحديث المباشر،أو كتابيا ،أو عبر البريد الإلكتروني..إلخ.²

¹ إبراهيم عبد العزيز شيحا : الإدارة العامة،مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر،الإسكندرية ،بدون سنة ،ص252.

² حميد الطائي وبشير العلق،مرجع سابق ،ص58.

وقد لهص كل من كاتر و كاهن مضمون الإتصال النازل فيما يلي :

الأوامر و التعليمات الخاصة المرتبطة بالعمل .

المعلومات الخاصة بالتنسيق و الإرتباط بين الأعمال و النشاطات داخل المنظمة

التغذية المرتدة المرتبطة بالإجراءات و التطبيقات الميدانية كالجواء و العقاب مثلا .

المعلومات الخاصة بتوجيهات المنظمة.¹

ومن عوائق هذا النوع من الإتصال التفسير الخاطئ للأوامر الصادرة عن الرئيس ،و إمتناع هذا

الأخير من تبليغ المعلومات أو محاولة تضخيمها ،وعدم توافر الثقة بين الرئيس و المرؤوسين .

الإتصال الصاعد:تنطوي الإتصالات الصاعدة على نقل الرسائل و المعاني بأشكالها و انواعها

المختلفة من قاعدة الهرم او السلم الإداري إلى القمة ضمن الهيكل التنظيمي المفتوح و المرن ،الذي

يتيح للمستويات الإدارية الأدنى حرية الأتصال و التواصل مع المستويات الإدارية العليا ضمن الهرم

التنظيمي.²

ويأتي هذا النوع من الإتصال مكملا للإتصال النازل حيث لا تتوفر للمرؤوسين في جميع المستويات

القدرة على إستقبال المعلومات فقط، وإنما تتوفر لهم المقدرة على نقلها إلى أعلى،ويتربط بنوع القيادة

السائدة في المنظمة،حيث أن التدفق الحر للمعلومات و البيانات و التغذية العكسية من قاعدة الهيكل

التنظيمي إلى قمته هو مؤشر على التفاعل الجيد بين الإنسان الفرعية و المستويات الإدارية المختلفة

لنسق المنظمة.

كما أن الإتصالات الصاعدة تعد نوعا من التحفيز للمستويات الإدارية الوسيطة ،حيث تشجع الفاعلين

على نقل وجهات نظرهم وشكاويهم إلى المستويات العليا لأيجاد حلول ناجعة لها ،وهو ماينعكس إيجابا

على المنظمة و الفاعلين فيها .

ويأخذ الإتصال الصاعد عدة أشكال ،فقد يكون عن طريق الإجتماعات الدورية وتقارير الأداء

وصناديق الإقتراحات و اتباع سياسة الباب المفتوح من قبل الرؤساء وهذا الإتصال يؤدي إلى رفع

الروح المعنوية لدى المرؤوسين بسبب شعورهم بالمشاركة الإدارية.³

¹ مصطفى عشوي ،أهمية الإتصال في تسيير المؤسسات في عالم الإتصال ،الجزائر ،دون سنة ،ص154.

² حميد الطائي وبشير العلق ،مرجع سابق ،ص56.

³ محمود سلمان العميان ،مرجع سبق ،ص244.

الإتصال الأفقي: ينطوي هذا النوع من الإتصالات على حالات التفاعل وتبادل التهاني و المعلومات و الآراء، ووجهات النظر بين العاملين في الإدارة أو الأقسام التي تقع على نفس المستوى الإداري في الهيكل التنظيمي، وغالبا ما تشجع الإدارة هذا النوع من الإتصالات الأفقية لقناعتها لانه يسهم بشكل كبير في تنسيق الأعمال وحل المشكلات وتعزيز الفهم المشترك للمهام و الواجبات المطلوب تنفيذها والحد من مشكلة الصراعات وغيرها من مشاكل العمل و إفرزاته ¹.

ويلعب هذا النوع من الإتصال دورا حاسما في تميّن علاقات التعاون و المؤازرة بين العاملين و إدارات و أقسام المنظمة، كما يعتبر أمرا ضروريا لإحداث التنسيق المطلوب بفاعلية أكبر بين مختلف الأقسام ويهدف إلى:

التنسيق داخل الإدارات أو الأقسام المختلفة من الهيكل التنظيمي للمنظمة، فالتنسيق في هذا السياق يقلل من حالات الإختلاف في الآراء و التوجهات، ما يضع المنظمة على المسار الصحيح الذي يمكنها من بلوغ أهدافها.

إيجاد حلول للمشاكل داخل إدارات المنظمة و أقسامها المختلفة حيث تتم معالجة هذه المشاكل من خلال آليات معينة، و بإشراف من قبل المدير المسؤول وبالتعاون مع العاملين في كل إدارة أو قسم .
تغيير المبادرات و التحسينات وهي رسائل موجهة لتقاسم المعلومات بين الفرق و الأقسام لمساعدة المنظمة على التغيير و النمو و التحسن ².

الإتصال القطري: يتم الإتصال القطري في مستويات إدارية مختلفة ليس بينهم علاقة رسمية في المنظمة، كان يتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق ³.

ب. الإتصال التنظيمي غير الرسمي: يمتاز عن الإتصال التنظيمي الرسمي بسهولة الإنتشار حيث قد ينتشر الخبر قبل بثه في قنوات الإتصال، ويكون إنتقال المعلومات في هذا الإتصال .

أسرع من الإتصال الرسمي ويقوم الإتصال الرسمي على أساس العلاقات الشخصية و الإجتماعية بين العاملين داخل المنظمة، وتلعب الجماعات غير الرسمية دورا هاما في عملية الإتصالات غير الرسمية فهي تعد بمثابة أداة إتصال ⁴.

¹ حميد الطائي وبشير العلق، مرجع سابق، ص 60.

² حميد الطائي وبشير العلق، مرجع سابق، ص 60.

³ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 244.

⁴ عبد الرحمن عزوي و آخرون، عالم الإتصال، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1992، ص 26.

وتعد قنوات الإتصال غير الرسمية الأقصر بين جميع قنوات الإتصال الأخرى، ما يتيح قدرا عاليا من التغذية العكسية التي تكون أشبه بالفورية، وغالبا ما تعتمد هذه الإتصالات على الوسائل الشفوية.¹

3- النظريات السلوكية و الإجتماعية:

نظرية العلاقات الإنسانية: جاءت هذه النظريات كرد فعل على المدرسة التقليدية التي أهملت العنصر الإنساني، وبدأت مع إلتون مايو ورفاقه من خلال دراسات هاوثرن التي أكدت على أهمية الديناميكية الداخلية للجماعات أهمية المجموعات غير الرسمية و المؤثرات الفردية، وركزت على قنوات الإتصال غير الرسمية وبشكل خاص على إستخدام الإتصال وجها لوجه كوسيلة من وسائل ديناميكية نقل المعلومات الدقيقة.²

و أوضحت هذه الدراسات أن العامل ليس كائنا سيكولوجيا منعزلة بل هو عضو في الجماعة وهو دائم الإتصال و التفاعل مع هذه الجماعة³، و أن تجاهل التنظيمات غير الرسمية وما يسودها من قيم ومعايير قد يؤدي إلى إنبهار الإتصال بين قمة التنظيم وقاعدته، ويمكن القول أن الطريقة الحديثة في الإتصالات تعزى إلى حركة العلاقات الإنسانية.

نظرية النظام التعاوني لشستر برنارد: إهتم شستر برنارد بدراسة العمليات الإجتماعية التي تجري في التنظيمات و التي تهتم في العادة إهتمام خاصا بالتعرف على كيف تعمل العلاقات الإجتماعية غير الرسمية على تدمير الأهداف الرسمية للتنظيم، وتهتم أيضا بالمنظمات مؤسسات تعاونية إجتماعية وليست مؤسسات ذات تدرج هرمي يتحكم فيه كل مستوى فيما يليه من مستويات.⁴

ويعتبر الكثير من الباحثين أن برنارد هو صاحب النظرية الأساسية للإتصال وذلك أنه من الأوائل الذين تعرضوا بالشرح و النقد و التمحيص لطبيعة الإتصال ومكوناته وخصائصه علاقته بنظام السلطة التنظيمية الرسمية وغير الرسمية.

ويعتبر أن أهم وظيفة للمدير هي توفير نظام سليم للإتصالات ويؤكد أن المنظمة الناجحة هي التي تمنح العاملين فيها قدرا مناسباً من إشباع وتلبية الدوافع التي تدفع الفرد للإلتحاق بهذه المنظمة و أهمها :

¹ حميد الطائي ويشير العلق، مرجع سابق، ص 61.

² علي عياصرة ومحمد العودة الفاضل، الإتصال الإداري و أساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، ط1، عمان، الأردن، دار حامد للنشر و التوزيع، 2006، ص 52.

³ صالح بن نوار: مرجع سابق، ص 150-151.

⁴ جوردن مارشال، موسوعة علم الاجتماع، المجلد الأول، ترجمة: محمد الجوهري و آخرون، ط1، بدون بلد، بدون نشر، 2007، ص 436.

الإتصال المتبادل. الإنسجام مع الزملاء

المشاركة تكيف ظروف العمل مع عادات و سلوك الفرد.

وقد وضع برنارد سبعة مبادئ أساسية الإتصال في المنظمة:¹

أن تكون قنوات الإتصال معروفة لجميع أفراد المنظمة

أن تكون هناك خطوط للسلطة الرسمية واضحة و معروفة

أن يكون خط الإتصال أقصر من يمكن حتى يضمن تحقيق السرعة وعدم الوقوع في الأخطاء.

أن تمر المعلومات على جميع مراكز خط الإتصال، و إلا حدث سوء فهم و إحتكاك و إزدواج في المعلومات.

أن يكون الأشخاص في مراكز الإتصال ملائمون لهذا العمل.

عدم مقاطعة خط الإتصال، وذلك بالعمل على وجود أشخاص بإستمرار في خط الإتصال.

أن توضح التعليمات سلطة الشخص الذي قررها ويكون ذلك معروفا .

كما أن شستر برنارد قد ربط بين طبيعية الإتصالات وعلاقتها باتخاذ القرارات.

نظرية إتخاذ القرارات هيريت سيمون²: بالنسبة لهيريت سيمون للتوحد إلا عقلانيات محدودة حيث انطلق

في دراسة المنظمات من زاوية تقوم على مفهوم إتخاذ القرار بمعنى أن السلوك التنظيمي يتوقف على

كيفية إتخاذ القرارات و العوامل المؤثرة فيها، وقد إستنتج أن عملية إتخاذ القرار تتألف من ثلاث خطوات :

التعرف على الحالات، الفرص المتاحة البدائل المسماة قرار .

بناء وتحليل الحالات الناتجة عن كل فعل، تصور

إبتقاء الفعل و الإختيار .

ويقر سيمون بوجود للعقلانية التخمين، المعرفة، إكراهات المحيط، ولعءا يؤكد على إحتلال رجل الإدارة

عن رجل الإقتصاد، وما يجب العمل به هو تحسين العقلانية إما بالتأثير على الإنسان أو بإعادة رسم

المحيط التنظيمي الأكثر ملائمة و إيجابية، وبهذا فهو يعطي نموذج للرجل الإداري كبديل للرجل

الإقتصادي هدفه للحصول على حلول مرضية للمشاكل المطروحة بناء على قرارات تتخذ على أساس

معلومات تتعلق مباشرة بالمشاكل المطروحة، وقد عرف سيمون الإتصال أنه عملية يتم بواسطتها إيصال

¹ ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص24-25.

² عبد الكريم القنبي، الإدرسي، الثقافة المقارلانية من نظريات المدارس إلى آليات المقاربات، ط1، فاس، المملكة المغربية، منشورات مقاربات، 2013، ص116.

أو إستلام إفتراضات لأزمة لإتخاذ القرار في أي جهة من جهات المنظمة، وهذه العملية تتحرك في الجهات الأربعة: أعلى أسفل الجانبين... كما أنه يعطي أهمية للتنظيم غير الرسمي في المنظمة لإيصال المعلومات ويقلل من أهمية السلطة في ذلك.¹

نظرية التفاعلية الرمزية: تبرز أهمية التفاعلية الرمزية في دراسة الإتصال من خلال إهتمامها بفكرة تبادل التفاعل الإجتماعي و إستخدام المعاني المشتركة كأساس للتفسير الفردي للعالم الموضوعي، فقد إقتنع تشارلز كولي بأن الناس لا يستطيع بعضهم الإنتساب إلى بعض على أساس صفاتهم الموضوعية كما هي موجودة في الواقع، بل من خلال الإنطباعات التي يخلقها كل منهم لدى الآخرين من خلال عملية التفاعل فيما بينهم كما أكد أن الفرد و المجتمع وحدات

تربطها علاقات متساندة وليست أحادية التأثير، و أن الجماعات الإجتماعية تحقق تفاعلها من خلال عملية الإتصال الذي يعتبره الميكانيزم الذي يوجد من خلال العلاقات الإنسانية.²

وقد إهتم هربرت بلومر بتحليل التفاعل الرمزية في المجتمع وذهب إلى أن الناس فرادى وجماعات مهينين للتفاعل الإجتماعي على أساس معاني الموضوعات التي يتضمنها عالمهم، و أن السلوك يركز على المعاني الإجتماعية المرتبطة بموضوع معين، وهذه الموضوعات على ثلاث أنواع الموضوعات الطبيعية و للموضوعات الإجتماعية و الموضوعات المجردة و أن شبكة الإعتماد المتبادل دينامية وليساً أموراً ثابتة.³

أما هربرت ميد فقد إعتبر أن المجتمع ديناميكي وتطور مستمر في تقديم أنماط جديدة للأفراد و إستعمل تحليله للتفاعل الإجتماعي بتحليل عملية الإتصال حيث صنف الإتصال إلى إتصال رمزي و إتصال غير رمزي، كما أكد على أنه من خلال الإتصال الرمزية و الطي يلزم الفرد من ميلاده وخلال مراحل نموه يتولد لديه مفهوم الذات و الأداء الفردي.⁴

¹ ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص31.

² السيد علي شتا، التفاعل الاجتماعي و المنظور الظاهري، ط1، الإسكندرية، منشأة المعارف، 2000، ص26.

³ السيد عبد العاطي و آخرون، نظرية علم الإجتماع الإتجاهات الحديثة و المعاصرة، مصر، دار المعرفة الجامعية، 2004، ص227.

⁴ السيد علي شتا، مرجع سابق، ص145.

ولقد صاغ يورغن هابرماس الفعل السوسيولوجي 1891 فالفعل و التفاعل لم يدرسا باعتبارهما نتاجا للتأثير فحسب ،بل باعتبارهما شريكين في التبادل الرمزي إذ لا يستطيع المواقف الإتصالية و الآراء التي تصاحب الفعل أن تعبر بمفردها عن الواقع .¹

ويرى هابرماس أن السوسيولوجيا النقدية أن تدرس شبكات التفاعل في مجتمع مشكل من علاقات إتصالية حيث إقتراح جملة من أنماط الفعل الإتصالي أو العلاقات مع العالم :الفعل الموضوعي الفعل الإدراكي الذي يفرض عليك قول الحقيقة،و الفعل مابين للذاتيات الذي يستهدف العمل الأخلاقي ،و الفعل التعبيري الذي يفرض النزاهة .²

ويستدل مما سبق أن نظرية التفاعلية الرمزية تركز محور إهتمامها حول نقطة أساسية تتمثل في أن الإتصال شرط أساسي لحدوث التفاعل الإجتماعي ،ويعتبر الإتصال المصدر الأول للخبرة غير المباشرة ويبرز دوره في توجيه الفرد و تعريفه ببيئته و إدراك مجتمعه .

و الإتصال هو وظيفة أساسية من وظائف المنظمة ومحرك أساسي لعمليات التفاعل القائمة بين الفاعلين و الجماعات داخل المنظمات.

وقد إهتمت نظريات الإتصال الجماهيري بدراسة الإتصال فنجد لاسويل صاحب العبارة الشهيرة كما سبق وذكرنا قد توصل إلى أن العملية الإتصالية هي وسيلة إقناع الجماهير و توجيه الرأي العام ،في حين أن مارشال ماكلوهان قد أعطى أهمية كبيرة لوسلة الإتصال القناة حيث ذكر أن الرسالة هي الوسيلة و أن نوع الوسيلة هو الذي يحدد الأثر على مستقبل الرسالة ،وقد إشتهر بول لازار سفيلد بأبحاثه في قياس إستجابات المستمعين وتحليل أثر الرسائل الإعلامية على المتلقين وسلوكهم وردود أفعالهم إتجاهها ،وقد ظهرت العديد من النماذج توضح سير العملية الإتصالية و عناصرها لكن النموذج الأساسي هو النموذج الذي أسهم به علماء الهندسة و الطبيعة و الرياضة شانون وويفر وقد أدخل الباحثون تعديلات على هذا النموذج لكنهم حافظوا على العناصر الأساسية:مرسل .رسالة . قناة.مستقبل .

حيث أن شانون إقتراح بنية خطية لنظام الإتصال إذ يرى أن مشكلة الإتصال تكمن في إعادة إنتاج رسالة ما بطريقة دقيقة من نقطة ما مختارة إلى نقطة أخرى.³

¹ أرمان وميشال ماتلار،تاريخ نظرية الإتصال ،ترجمة نصر الدين لعياضي و الصادق رايح ،ط3،بيروت ،مركز دراسات الوحدة العربية،2005،ص158-159.

² أرمان وميشال ماتلار،مرجع سابق ،ص159.

³ أرمان وميشال ماتلار،مرجع سابق ،ص69-70.

نموذج شانون وفينر :¹

وجاء فينر لتعديل النموذج الخطي السابق بإضافة عنصر الضبط ون هو التغذية العكسية ،وهي إرتداد المعلومات، هذه المعلومات هي عبارة عن رسالة إتصالية جديدة معاكسة للأولى، وحتى تتم معرفة مدى تأثير الرسالة وتحقيقتها للهدف المقصود لا بد من وجود وسيلة تربط بين المعلومات الخارجة و الداخلة.²

4. عناصر العملية الإتصالية:

تبدأ العملية الإتصالية عندما يرغب شخص أو منظمة مرسل بنقل معان أو أفكار أو بيانات أو أي شئ أخر إلى شخص أو أشخاص آخرين المستقبل بغية التأثير بهم من خلال حالة التفاعل³، وتختصر عناصر العملية الإتصالية في عبارة لاسويل Lasswell الشهيرة :من المرسل ،يقول ماذا؟ للرسالة ،لمن ؟المستقبل ،بأية وسيلة ؟القناة ،وما الأثر أو النتيجة؟رجع الصدى أو التغذية العكسية.

وفق لهذا النموذج عناصر العملية الإتصالية هي :

ت. المرسل :المبادر أو المصدر لعملية الإتصال وقد يكون هذا المصدر هو الإنسان أو الآلة لآو المطبوعة أو غير ذلك ،ويحول هذا المصدر الرسالة التي يريد أن يبعثها إلى رموز تأخذ طريقها من خلال القنوات الإتصالية المختلفة .⁴

ث. الرسالة :وهي أساس وجوهر العملية الإتصالية، وهي التي تتم من أجلها عملية الإتصال وتمثل في تحويل الأفكار و المعلومات الموجودة في الذهن وترجمتها إلى مجموعة من الرموز ذات معاني مشتركة بين المرسل و المستقبل، وقد تكون الرسالة على شكل كلمة مسموعة أو مكتوبة أو إشارة باليد أو بالرأس ..إلخ وقد أوضح إدوارد دواكين في كتابه أن الرسالة لمي تنجح في تحقيق أهدافها يلزم مراعاة النقاط التالية:⁵

¹ عبد العزيز شرف ،مرجع سابق ،ص101.

² ناصر دادي عودن ،نرجع سابق ،ص17.

³ حميد الطائي وبشير العلق ،مرجع سابق ،ص21.

⁴ أحمد بخوش ،الإتصال و العولمة ،القاهرة ،دار الفجر للنشر و التوزيع،2008،ص8.

⁵ صالح خليل أو أصعب ،العلاقات العامة و الإتصال الإنساني ،ط1 ،دون بلد ،ظفر الشروق للنشر والتوزيع،1998،ص47.

التدقيق في براعة الكلمات، الالفاظ، الإشارات بحيث تكون في قالب ملائم يصلح لعملية الإرسال من ناحية، وقرظ تكون محددة وواضحة لا تحتمل مدلولات مختلفة أو متناقضة بحيث تثير الإلتباس أو الإضراب لدى للمستقبل و الإتصال الإنساني.

يجب أن تكون الرسالة مصممة لتحقيق الهدف الذي أرسلت من أجله للتأثر في المستقبل .
أ تيار المرسل وسيلة الأكثر ملائمة لنقل الرسالة.

يجب أن تصل الرسالة كما هي إلى المستقبل لكي يحرك مضمونها بحيث يتعرض للتأويل أو التصرف أو التشويه أو لقيود تفرضها الرقابة .

ج. الرمز: ترتبط عملية الترميز بتحويل المعلومات إلى رموز قابلة للتجديد، الرموز التي تتعلق طبيعتها بالقناة وتتمفصل حسب نظام من القواعد، وعملياً فك الرمز ممكنة إذ عرف المستقبل الرموز وفهم القواعد التي تركبها، وإذا كانت محددات الرموز متشابهة لدى المرسل و المستقبل.¹

د. المستقبل أو المستهدف: وهو هدف عملية الإتصال وهو ذلك الفرد أو الجماعة المستهدفة من قبل المرسل، يقوم بإستقبال الرسالة ويطلع على فحواها ويفهمها جيداً وعلى المرسل أن يعرف خصائص المستقبل حتى يتمكن من إيصال المعلومة إليه بشكل صحيح.²

هـ. القناة أو الوسيلة: هي عبارة عن الوسيلة التي يتم عبرها نقل الرسالة أو إرسالها وتتعدد الوسائل المستخدمة قد تكون شفوية أو كتابية أو إلكترونية ويعتمد إختيار وسيلة الإتصال على عدة أمور من بينها: موضوع الإتصال وطبيعة الأفراد و العلاقات بينهم وسرعة الإتصال وتكلفتها ومدى الثقة بها.³
و. الإستجابة أو التغذية العكسية: هي عبارة عن ردود الفعل أو إستجابة المستلم لرسالة المرسل وتعطي التغذية العكسية إنطباعاً عن مدى فهم و إدراك مستلم الرسالة لمضمونها⁴، حيث أن عملية الإتصال لا تنتهي بإستلام الرسالة من قبل المستقبل، بل يتعين على المرسل التأكد من أن الرسالة قد تم فهمها بالشكل الصحيح، وملاحظته الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة من قبل

¹ ناصر دادي عدون، الإتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الإقتصادية، دراسة نظرية تطبيقية، الجزائر، دار المحمدية العامة، دون سنة، ص 19.

² صالح خليل أبو إصبع، مرجع سابق، ص 61.

³ حميد الطائي وبشير العلق، مرجع سابق، ص 23.

⁴ نفس المرجع السابق، ص 24.

المستقبل، وتختلف سرعة حدوث عملية التغذية العكسية باختلاف الموقف، ففي المحادثة الشخصية يتم إستنتاج ردود الفعل في نفس اللحظة بينما ردود الحملات الإعلامية قد لا يحدث إلا بعد فترة طويلة.¹ ن. الضجيج أو التشويش: هو أن عبارة عن العوامل التي تؤثر في فعالية الاتصال ونجاحه وتحقيقه للهدف وهو يشمل مختلف الظواهر التي تعمل على تحريف الرسالة وجعل إمكانية فهمها صعبة، ويكون من الاختلاط بين عدة وسائل أو من إستعمال نفس القناة في الرسالة بين لحظة الإصدار لحظة إلى الإستقبال أو فك الرمز.²

5. أنواع الإتصال التنظيمي و إتجاهاته:

يعتبر الإتصال أمرا أساسيا بالنسبة لأي منظمة تعمل في سبيل تحقيق أهداف معينة أيا كانت طبيعة النشاط الذي تقوم به، فالإتصال الفعال يتيح نقل الخبرات و تبادل الأفكار بين الفاعلين في المنظمة، كما يسمح بالتنسيق بين جهود الفاعلين وعدم قيام التعارض بينها، فالإتصال التنظيمي بالنسبة لأي منظمة كالأوعية الدموية و الأعصاب بالنسبة لجسم الإنسان، فهذه الأخيرة تنقل إلى

الإنسان الغذاء و الإحسان التي تجعله يحيا ويحس بالبيئة المحيطة به، كذلك الإتصال يسمح للمعلومات و الخبرات و الأفكار ووجهات النظر بالإنسياب بين مختلف الأنساق الفرعية بما يضمن تفاعلها وبقائها وتقدمها، ويساعد الإتصال التنظيمي الفاعلين بالمنظمة على القيام بأعمالهم على أكمل وجه، وذلك عن طريق نقل توجيهات القيادة إليهم وفي الوقت نفسه أرائهم ووجهات نظرهم إلى هذه القيادة .

يمكن تصنيف الإتصال التنظيمي وفق نوع الرسالة الإتصالية إلى:³

ب. الإتصالات الشفوية: ينطوي هذا النوع من أساليب الإتصال على تبادل البيانات و الأفكار و المعلومات و المطروحات و الآراء بين المرسل و المستقبل باستخدام الكلمات المنطوقة مثل: المقابلات الشخصية التي تتم وجها لوجه، المناقشات، الندوات، غلمحاضرات، الإجتماعات، الإتصالات الهاتفية كافة... إلخ .

¹ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص242.

² ناصر دادي عدون، الإتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الإقتصادية، مرجع سابق، ص19.

³ بشير العلق، الإتصال في المنظمات العامة بين النظرية و الممارسة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص90-92.

و الواقع أن الإتصالات الشفوية تعد الأكثر إستخداما وشيوعا بين المدرء في المنظمات المختلفة بشكل خاص ،وبين الناس بشكل عام ،حيث تبين من إحدى الدراسات الميدانية أن الإتصالات الشفوية تستحوذ على لى أكثر من 80 من إجمالي الوقت المخصص للإتصال من قبل المدير ،بينما تكون النسبة بحدود 95، من إجمالي الوقت المخصص للإتصال من قبل مزودي الخدمات أو رعاية الزبائن .

ومن المؤكد أن للإتصالات الشفوية مزايا كثيرة ،أهمها كالآتي :

تسمح بالتعرف على ردود أفعال القطاعات المستهدفة بالإتصال الشفهي بشكل فوري .

تكون التغذية العكسية فورية وذلك من خلال الأسئلة و الإستفسارات و الحوار

سهولة وسرعة تعديل القرارات أو التعليمات للتلاءم مع الموقف بعد المناقشة

سهولة الإستخدام ،حيث أن الإتصال الشفهي لا يحتاج إلى وقت كبير للتضير أو الإعداد له .

إلا أن الإتصال الشفهي لا يخلو من بين ش المشاكل مثل:

الضوضاء ،حيث غالبا ما يرافق الإتصال الشفهي تشويش ناتج عن التفاعل المباشر

تكلفة وجهود اكبر ،حيث يتطلب الأمر إنتقال المتحدث إلى مكان اللقاء .

الإستخدام الخاطئ للعبارات أو الكلمات ،فقد يستخدم المتحدث كلمات غير واضحة أو خاطئة .

ب.الإتصالات المكتوبة :ينطوي هذا النوع من أساليب الإتصال على إرسال أو نقل الرسائل و

المعاني المطلوب إرسالها للآخرين كتابيا سواء بشكل تقارير أو وثائق أو مستندات أو ملاحظات أو

غير ذلك ،ولهذا النوع من أساليب الإتصال عدة مزايا أهمها الآتي :

إمكانية وسهولة إرسالها إلى عدد كبير من الأفراد و المؤسسات دون أن يخص أي تغيير فيها

سهولة التدوين و التوثيق ،حيث أن الإتصالات المكتوبة تستجيب بشكل أكبر لمستلزمات وتقنيات

التوثيق بإعتبارها إتصالات مرئية وملموسة .

إمكانية الرجوع إلى الوثائق و الإتصالات التحريرية الأخرى في المستقبل .

إتاحة وقت كاف المستلم لفهم الرسالة المكتوبة وتمكينه من الإجابة عنها بوضوح و تأن .

إلا أن الإتصالات المكتوبة تعاني من بعض المشاكل،مثل:

الإفتقار إلى التغذية العكسية السريعة و الفورية

الإفتقار إلى التفاعل بين مرسل الرسالة و مستلمها

عدم تفصيلها من قبل المنظمات غير الورقية التي إبتعدت عن الإتصال المكتوب في عصر إقتصاد المعرفة التي يتسم بالسرعة و الفورية في نقل البيانات و المعلومات.

ج. الإتصالات الإلكترونية :

قد أتاح عصر الانترنت و الإقتصاد الرقمي ،ومن بعده إقتصاد المعرفة أساليب وطرق مبتكرة و متنوعة لتبادل المعلومات و البيانات و الوثائق بين الناس ،فقد برزت تقنيات إتصال فعالة و سريعة مثل شبكات الانترنت ،الإكسترانت ،و أجهزة الهواتف النقالة ،و البريد الصوتي و الإلكتروني ،ومؤتمرات الفيديو و الشبكات التلفزيونية التفاعلية و الفضائية وغيرها،حيث أسهمت جميع هذه التطورات النوعية في مجال الإتصال في تمكين الأفراد و المؤسسات من تبادل كميات هائلة من البيانات و المعلومات بالوقت الحقيقي.

و الواقع أن خاصيات التفاعلية و الفورية المتاحة في تقنيات الإتصال هذه أسهمت في تعزيز الإتصالات المكتوبة و الشفهية معا،ولم تقم بإلغائها كما يعتقد البعض ،إلا أن هذه الإتصالات الإلكترونية،قد لا تكون متاحة للجميع رغم أنها كونية المنشأ أو الإتساع ،وهذا يعود لعدة أسباب أهمها:

محدودية إنتشار الانترنت و الشبكات الأخرى

ضعف التعامل مع هذه التقنيات نظرا لإفتقار الكثيرين في العالم التي تمكنهم من التعامل بكفاءة مع هذه التقنيات .

إرتفاع تكاليف هذه التقنيات خصوصا بالنسبة لمحدودي الدخل .

د.الإتصالات غير اللفظية :تعتمد على الإستخدام المقصود أو غير المقصود لتعبير الوجه و الجسد لنقل إشارات و الإيماءات توحى برسالة أو معنى معين ،وتقدر بعض الدراسات أن نسبة إستخدام الإشارات و الإيماءات في الإتصال تفوق 99 في حالات معينة ،وبصفة خاصة فيما يتعلق بالإتصالات غير الرسمية.

وقد سميت هذه الإتصالات باتصالات لغة الجسد لأن الرسالة الإتصالية غالبا ما تفهم من قبل المستلم إعتمادا على تعبيرات الوجه أو طبيعة وقوف أو جلوس مرسل الرسالة،او من خلال نبرة صوته ،أو حركة جسده أو إشارته و إيماءاته .

هـ.الإتصالات. البصرية :ينطوي هذا النوع من الإتصالات على استخدام الصور و أشكال الجرافيك المختلفة،و الرسوم و المخططات البيانية لإيصال رسائل إلى الجمهور المستهدف ،وتشير إحدى

الدراسات في هذا المجال أن للإتصالات البصرية تأثير كبير على الجمهور المستهدف قد يفوق بكثير التأثير الذي تحدته وسائل الإتصال الأخرى، وذلك للأسباب التالية:

سهولة الرسالة الصورية و إستيعابها مقارنة بالإتصالات الأخرى.

بساطة الجرافيك المستخدم يجعل الرسائل تدخل للذاكرة بسرعة.

سهولة الوصول إلى قطاعات واسعة من الجمهور المستهدف الذي قد لا يجيد القراءة و الكتابة .

قوة تأثير الصور و الرسوم على الجمهور المستهدف، باستخدام الألوان و الرموز التي تجذب الانتباه .

وعليه يتم تصنيف الإتصال التنظيمي حسب إنسياب المعلومة إلى إتصال تنظيمي رسمي و إتصال تنظيمي غير رسمي:

أ. للإتصال التنظيمي الرسمي : هو الإتصال الذي يتم بوسائل الإتصال الرسمية التي يقربها التنظيم و يتطلبها ، وقد يكون إتصال داخلي أي داخل نطاق المنظمة الإدارية أو خارجي أي بين منظمة إدارية و أخرى أو بينهما وبين الأفراد¹ ، و يأخذ هذا النوع من الإتصال التنظيمي وفق إتجاهاته أربع أنواع:

الإتصال النازل: يصنف هذا الإتصال ضمن إطار الإتصالات الرأسية أو العمودية ، وتعد الأكثر شيوعا حيث تنساب المعاني و الرسائل مثل الأوامر و التعليمات و التوجيهات و الملاحظات.... إلخ من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الدنيا ، وهذا النوع يحمل في طياته إستراتيجيات جديدة لتنفيذ الأعمال ومبادرات الإدارة للتطوير وتوضيح الأهداف وغيرها ويستطيع المدراء الإتصال بالعاملين بطرق ووسائل عديدة مثل : الحديث المباشر، أو كتابيا ، أو عبر البريد الإلكتروني.. إلخ.²

وقد نهض كل من كاتر و كاهن مضمون الإتصال النازل فيما يلي :

الأوامر و التعليمات الخاصة المرتبطة بالعمل .

المعلومات الخاصة بالتنسيق و الإرتباط بين الأعمال و النشاطات داخل المنظمة

التغذية المرتدة المرتبطة بالإجراءات و التطبيقات الميدانية كالجاء و العقاب مثلا .

المعلومات الخاصة بتوجيهات المنظمة.³

¹ براهيم عبد العزيز شيحا : الإدارة العامة، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، الإسكندرية ، بدون سنة ، ص252.

² حميد الطائي وبشير العلق، مرجع سابق ، ص58.

³ مصطفى عشوي ، أهمية الإتصال في تسيير المؤسسات في عالم الإتصال ، الجزائر ، دون سنة ، ص154.

ومن عوائق هذا النوع من الإتصال التفسير الخاطئ للأوامر الصادرة عن الرئيس ، و إمتناع هذا الأخير من تبليغ المعلومات أو محاولة تضخيمها ، وعدم توافر الثقة بين الرئيس و المرؤوسين .
الإتصال الصاعد:تتطوي الإتصالات الصاعدة على نقل الرسائل و المعاني بأشكالها و انواعها المختلفة من قاعدة الهرم او السلم الإداري إلى القمة ضمن الهيكل التنظيمي المفتوح و المرن ،الذي يتيح للمستويات الإدارية الأدنى حرية الأتصال و التواصل مع المستويات الإدارية العليا ضمن الهرم التنظيمي.¹

ويأتي هذا النوع من الإتصال مكمل الإتصال النازل حيث لا تتوفر للمرؤوسين في جميع المستويات القدرة على إستقبال المعلومات فقط، وإنما تتوفر لهم المقدرة على نقلها إلى أعلى، ويتربط بنوع القيادة السائدة في المنظمة، حيث أن التدفق الحر للمعلومات و البيانات و التغذية العكسية من قاعدة الهيكل التنظيمي إلى قمته هو مؤشر على التفاعل الجيد بين الإنسان الفرعية و المستويات الإدارية المختلفة لنسق المنظمة.

كما أن الإتصالات الصاعدة تعد نوعا من التحفيز للمستويات الإدارية الوسيطة ، حيث تشجع الفاعلين على نقل وجهات نظرهم وشكاويهم إلى المستويات العليا لأيجاد حلول ناجعة لها ، وهو ما ينعكس إيجابا على المنظمة و الفاعلين فيها .

ويأخذ الإتصال الصاعد عدة أشكال ، فقد يكون عن طريق الإجتماعات الدورية وتقارير الأداء وصناديق الإقتراحات و اتباع سياسة الباب المفتوح من قبل الرؤساء وهذا الإتصال يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين بسبب شعورهم بالمشاركة الإدارية.²

الإتصال الأفقي: ينطوي هذا النوع من الإتصالات على حالات التفاعل وتبادل التهاني و المعلومات و الآراء، ووجهات النظر بين العاملين في الإدارة أو الأقسام التي تقع على نفس المستوى الإداري في الهيكل التنظيمي، وغالبا ما تشجع الإدارة هذا النوع من الإتصالات الأفقية لقناعتها لانه يسهم بشكل كبير في تنسيق الأعمال وحل المشكلات وتعزيز الفهم المشترك للمهام و الواجبات المطلوب تنفيذها والحد من مشكلة الصراعات وغيرها من مشاكل العمل و إفرزاته.³

¹ حميد الطائي وبشير العلق، مرجع سابق، ص56.

² محمود سلمان العميان، مرجع سبق، ص244.

³ حميد الطائي وبشير العلق، مرجع سابق، ص60.

ويلعب هذا النوع من الإتصال دورا حاسما في تمتين علاقات التعاون و الموازة بين العاملين و إدارات و أقسام المنظمة، كما يعتبر أمرا ضروريا لإحداث التنسيق المطلوب بفاعلية أكبر بين مختلف الأقسام ويهدف إلى:

التنسيق داخل الإدارات أو الأقسام المختلفة من الهيكل التنظيمي للمنظمة، والتنسيق في هذا السياق يقلل من حالات الاختلاف في الآراء و التوجهات ، ما يضع المنظمة على المسار الصحيح الذي يمكنها من بلوغ أهدافها.

إيجاد حلول للمشاكل داخل إدارات المنظمة و أقسامها المختلفة حيث تتم معالجة هذه المشاكل من خلال آليات معينة ، و بإشراف من قبل المدير المسؤول وبالتعاون مع العاملين في كل إدارة أو قسم .
تغيير المبادرات و التحسينات وهي رسائل موجهة لتقاسم المعلومات بين الفرق و الأقسام لمساعدة المنظمة على التغيير و النمو و التحسن .¹

الإتصال القطري: يتم الإتصال القطري في مستويات إدارية مختلفة ليس بينهم علاقة رسمية في المنظمة ، كأن يتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق.²

ب. الإتصال التنظيمي غير الرسمي: يمتاز عن الإتصال التنظيمي الرسمي بسهولة الإنتشار حيث قد ينتشر الخبر قبل بثه في قنوات الإتصال ، ويكون إنتقال المعلومات في هذا الإتصال

أسرع من الإتصال الرسمي ويقوم الإتصال الرسمي على أساس العلاقات الشخصية و الإجتماعية بين العاملين داخل المنظمة، وتلعب الجماعات غير الرسمية دورا هاما في عملية الإتصالات غير الرسمية فهي تعد بمثابة أداة إتصال.³

وتعد قنوات الإتصال غير الرسمية الأقصر بين جميع قنوات الإتصال الأخرى، ما يتيح قدرا عاليا من التغذية العكسية التي تكون أشبه بالفورية ، وغالبا ما تعتمد هذه الإتصالات على الوسائل الشفوية .⁴

¹ حميد الطائي وبشير العلق، مرجع سابق، ص 60.

² محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 244.

³ عبد الرحمن عزي و آخرون، عالم الإتصال، الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992، ص 26.

⁴ حميد الطائي وبشير العلق، مرجع سابق، ص 61.

و إذا كان المفروض أن تنظيم التسلسل يضمن توصيل المعلومة توصيلات فعلا بيت المستويات الإدارية المختلفة، إلا أن وجود الجماعات غير الرسمية قد يكون ضروريا حتى لا تفقد بعض المعلومات على الطريق الرسمي، ولعلك يدعى بعض الباحثين أن الجماعات غير الرسمية تعتبر من أهم عوامل التكامل داخل المنظمة، غير أنها قد تكون ضارة ومعرفة لتطور المنظمة وذلك عندما تعمل على نشر الشائعات بين الفاعلين وبين الأنساب الفرعية للمنظمة .

وتوجد عدة أنماط للإتصالات غير الرسمية أهمها مايلي :¹
الإتصالات العفوية:ترتد من أكثر الإتصالات غير الرسمية شيوعا و إستخداما ،و تأخذ شكلا شبكيا يشبه إلى حد كبير عقود العنب ،ويشمل المنظمة برمتها ،وهي موجودة في جميع المنظمات،وقد تأخذ هذه الإتصالات عدة أشكال و أنماط ،إلا أن بالإمكان التمييز بين نمطين إثنين هما :
سلسلة النامية :يتم فيها نقل المعلومات ولكن ببطء شديد ،وفي هذا النوع يتولى شخص واحد مهام بث الرسالة إلى أشخاص آخرين ،وأن بعض هؤلاء قد يحفظ السر ،في حين أن قد يفشيهِ الآخرون وسرعان ما تنتشر المعلومات،وفي الغالب تحتوي هذه الإتصالات على معلومات شخصية،ويتميز هذه السلسلة بأن المرسل يبلغ الآخرين كل على حدى وليس جميعهم في آن واحد .

السلسلة العفوية: من أكثر الأنماط الشائعة في الإتصالات غير الرسمية،حيث يتم نقل المعلومات من شخص إلى عدد قليل من الأشخاص الذي بدوره يقومون بتمرير المعلومات إلى آخرين وهكذا .
الإدارة بالتجوال : ويعد هذا الأسلوب في الإتصال غير الرسمي شائعا بشكل خاص في المنظمات الصغيرة جدا،إلا أنه يستخدم أيضا في المؤسسات الخدمية مثل الفنادق ،المنتجات .
السياحة...الخ ،و الواقع أن حالة التفاعل المطلوبة في قطاع الخدمات بين العاملين و المديرين وبين هؤلاء الزبائن،اشجع على إتباع هذا الأسلوب من الإتصال حيث غالبا ما يشعر الزبائن بالألفة و الإرتياح عندما يتم التعامل معهم بشكل غير رسمي ،وركعا بالنسبة لمزودي الخدمات الذين تشير الدراسات و البحوث أن إنتاجيتهم و أدائهم يكون أعلى عندما يتم التواصل معهم بشكل غير رسمي .
الإتصالات غير اللغوية:تمت الإشارة إلى هذا النمط سابقا .

¹ يشير الملحق، الإتصال في المنظمات العامة بين النظرية و الممارسة ،مراجع سابق ،ص 106-107 .

السلسلة الإجتماعية: حيث لا توجد لهذه السلسلة أي نمط محدد الإتصال حيث ينقل أ إلى ب بيانات و أخبار معينة، ثم يقوم ب بدوره بنقلها إلى الآخرين، وبذلك فإن بعض الأشخاص يكونون قد سمعوا أو إطلعوا فعلا على هذه المعلومات، بينما قد يكون آخرون لم يطلعوا عليها أبدا.

6. وظائف الإتصال التنظيمي:

يعمل الإتصال على توفير وتبادل الحقائق اللازمة لتوضيح مختلف وجهات النظر حول القضايا العامة وتوفير الأدلة الملزمة و المطلوبة لدعم الإهتمام و المشاركة على نحو أفضل بالنسبة لكل الأمور التي تهم الجميع محليا و إقليميا و عالميا، وهو في ذلك يحقق نشر المعرفة على نحو يعزز النمو الثقافي عن طريق توسيع آفاق و إيقاظ خياله و إشباع حاجاته الجمالية و إطلاق قدراته على الإبداع. وتؤكد الدراسات التطبيقية و الممارسات العلمية أن فعالية تلك الإتجاهات الحديثة تتوقف بدرجة أساسية على كفاءة أنظمة الإتصال و إمكانية تبادل و تدوال البيانات و المعلومات و الأفكار و المقترحات وكذلك لتيسر من الشفافية و التمكين الوقوف على الإنجازات وتحقيق التواصل بين كافة الأطراف داخل المنظمات وخارجها.¹

وهذا ما تبرره بما أصبح مرتبط بالمنظمات المعاصرة اليوم فيما يلي:²

الإتجاه القوي لتوسيع نطاق الأعمال سواء كان ذلك بتوسيع وتنويع الأسواق و فئات العملاء وما يرتبط به من زيادة وتعدد المنتجات و الخدمات التي تقدمها المنظمة ويؤدي ذلك عادة إلى نمو المنظمة سواء بزيادة عدد ونوعيات العاملين أو تعدد المواقع و الفروع من ثم كبر حجم التنظيم .

الإداري وتعدد وحداته ومستوياته وزيادة تركيبه وتعقيده، وكل ذلك يؤدي إلى زيادة تركيبه وتعقيده وكذلك يؤدي إلى زيادة معدل تدفق البيانات و المعلومات و إتساع و تعقد شبكة الإتصال داخل المنظمة وخارجها.

¹ حسين جلوب، مهارات الإتصال مع الآخرين، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص2010.

² نفس المرجع، ص58.

الإتجاه القوي على تنمية الدور الإجتماعي و المساهمة البيئية للمنظمات حيث لم يعد مقبولاً أن يكون دور وهدف المؤسسات فقط تعظيم المنافع المادية و المالية لأصحاب الاموال، وموظفي المنظمات وكذا تعاضم توقعات المواطن من مساهمات المنظمات و الشركات في عملية التنمية و التفاعل بين المنظمة وجميع لأطراف المجتمع منا يتطلب أنظمة إتصالات إدارية أعلى كفاءة عالية .

الإتجاه الواضح إلى إستخدام المنظمات لدرجة عالية من التقنية الحديثة لتمكينها من التفاعل السريع مع بيئة الأعمال المتغيرة المركبة و المعقدة، ويعني هذا أنه مع الإعتماد على تقنيات حديثة تصبح بيئة الأعمال داخل المنظمة و خارجها على درجة عالية من عدم التأكد و يصبح النطاق الزمني لممارسة العمل الإداري أكثر ضيقاً، ويرتفع معدل تقادم المعلومات و تصبح غير ذات جدوى مالم يتم تحديثها بصورة مستمرة وكل ذلك يستحيل تحقيقه دون أنظمة إتصال على درجة عالية من الكفاءة و الفعالية .

كما رأينا في العنصر السابق أن الإتصالات الشفوية و المكتوبة تتدفق من خلال قنوات و باتجاهات مختلفة داخليا و خارجياً، فعلى سبيل المثال أن الإدارة تحتاج إلى إيصال سياستها، خططها، أهدافها، تعليمات... إلخ إلى العاملين في المنظمة لكي يفهموها و يقبلونها و بنفس الطريقة فإن للعاملين بحاجة إلى إيصال حاجاتهم و طموحاتهم و توقعاتهم و مشاكلهم و مقترحاتهم... إلخ إلى الإدارة للعمل في ضوءها، كذلك نرى أن المنظمة بحاجة أو يجب عليها الإتصال مع عملائها، مجهزها، مؤسسات الدولة المنافسين الجهات الإعلامية... إلخ بهدف إنجاز أعمالها .

إن الإتصالات هي الأساس بالنسبة للإدارة الفعالة و أن العامل الأساسي الذي يساهم في نجاح المنظمة وبقائها هو أفرادها .

أ. وظائف الإتصال التنظيمي في تنظيم الأنشطة: إن وظائف الإدارة في المنظمات التخطيط التنظيم التوجيه و القيادة.. إلخ يتم تنفيذها من خلال الإتصالات، عليه أن الإتصال يمثل المرتكزات التي تجعل التنظيم ممكن فهو الوساطة التي من خلالها يتم تنفيذ مبادئ و أو أسس الوظائف الإدارية فإن المدراء يقومون بوظيفة القيادة و التوجيه من خلال الإتصالات و يقومون بعملية التنسيق من خلال الإتصالات كذلك وضع الخطة و التعيين و الرقابة من خلال الإتصال .¹

¹ صباح حميد علي، غازي فرحان أبو زيتون، الإتصالات الإدارية أسس مفاهيم ومراسلات، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 20.

ومن دعائم القيادة الرشيدة وجود سبل الإتصال التي تكفل نقل ما لدى المستويات الإدارية الإشرافية و العاملين في خطوط التنفيذ بصفتهم جنود الصناعة على خط نار من ملاحظات و مقترحات وشكاوي ومشاكل خاصة بالعمل إلى الإدارة العليا نظرا لما يبسر هذا النوع من الإتصالات لهذه الإدارة أمر الإحاطة بما يقع من أحداث ووقائع فيما دونها من مستويات الإشراف و التنفيذ وما يدور في خلد العاملين على هذه المستويات من أفكار ووجهات نظر وما يتعرض من سبيلهم من صعوبات وعراقيل في حقل العمل الأمر الذي يكشف النقابات عن حقيقة مايجري في ساحة هذا العمل منا يساعد على حل مشاكل التنفيذ و التطبيق وعلاج أسباب شكوى العاملين فترفع معنوياتهم وترضى نفوسهم ويتحسن أداؤهم ويزيد بالتالي تعاونهم مع الإدارة في تحقيق الأهداف.

كما يعتبر الإتصال ضرورة ماسة لإحكام الرقابة على سير العمل في المنشأة فعن طريق التقارير وما تحويه من معلومات وبيانات يتسنى للإدارة العليا تقسيم نتائج أعمال المنشأة في ضوء معايير ومستويات الآراء والمحددة من قبل في مراحل التخطيط المختلفة، أي مقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المرتقبة بما يوضح الإختلافات أو الإنحرافات في الأداء تمهيدا لعلاجه قبل استئصال أمرها .

هذا ويضيف الخبراء بأن الإتصال عمل أساسي في نقل الأفكار و أفكار وتطلعات و إهتمامات ووجهات نظر الإدارة إلى العاملين معها من مستشارين وفنيين ومساعدين ومنفذين مع إعلامهم عن توقعاتها منهم من خلال ذلك النقل و الإعلام وتوضيح مدى تقدمهم أو تخلفهم في مجال عملهم¹.

إذن يعتبر الإتصال التنظيمي أداة ربط العلاقة بين الإدارة و العمال وهذا يستدعي وجود شبكة إتصالات دائمة ومستمرة وذات فعالية من طرف جميع عمال المنشأة و إدارتها وهذا لضمان التنسيق و التنظيم الدائم بين أعمالها وتوفير إحتياجاتها في القوت المناسب و المساهمة في التخطيط لها وتنظيمها ومراقبتها بصفة فعالة لضمان تقديم أحسن الخدمات .

ولذلك يجب أن تكون الإدارة على إطلاع تام و إتصال مستمر بعمالها وهذا بتوفير الوسائل اللازمة كتوفير الخطوط الهاتفية الكافية الفاكس و أن تطلب الأمر بالإنترنت، وهذا ما نجده ناقصا إن لم نقل منعدم في منشآتنا، وكذا إرسال مراقبين أو ممثلين عن الإدارة وذلك للوقوف الرسمي على كل مجريات

¹ محمد ماهر عليش، أصول التنظيم و الإدارة، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1998، ص32.

العمل بالوحدات وكذا معرفة النقائص و إحتياجات و شكاوي سواء العمال أو للشرائح الإجتماعية التي ترتاد هذه المنشأة.¹

ب. وظائف الإتصال التنظيمي في التنظيم الإداري: عند ما تعهد الإدارة بمهمة إتخاذ القرار عن طريق تفويض السلطة إلى فرد معين في التنظيم يجب أن يتبع هذا التحديد الطريقة التي يتأثر بها هذا القرار وكذا الطريق الذي يكمله كي ينتقل القرار من مكان إلى مكان أو من فرد إلى آخر داخل التنظيم ويوجه الآخرين بل ويساعدهم على التصرف بموجبه.²

ولذلك نجد لكل عملية إتصال إتجاهين :

الأول: يبدأ الإتصال بهدف معرفة مصدر إتخاذ القرار تمهيدا لتغذيته بالمعلومات و الحقائق اللازمة .
ثانيا : يتخذ المصدر المذكور قراره بما يضمن التأثير على الآخرين داخل التنظيم ويحقق تعاونهم في التنفيذ.

و السؤال الذي كثيرا ما يثار هنا هو :ماهي النقطة التي يبدأ منها إتخاذ القرار؟ ..وتتلخص الإجابة في أن ذلك يعتمد أساسا على مقدار السيرة الفاعلية اللازمين لنقل المعلومات من

مصادرها حتى تصل إلى نقطة إصدار القرار ثم على طريقة نقل هذا القرار بنفس السير و الفعالية إلى نقطة تنفيذه .

إن رسم السياسات ووضع الخطط في حاجة ماسة دائما إلى شتى البيانات و المعلومات و الحقائق المستمدة من مواقع التنفيذ ليصهرها في بوتقة عامة وخبرته ويكون منها الخلفية اللازمة وينشئ منها الأرضية الصالحة لبناء تقديراته ال أية بالسياسة و الخطط المذكورة وليتخذ على أساسها أحكام المرارات وأرشد الأوامر و أدق التوجيهات بهدف تيسيره دقة العمل وحل مشاكله على الوجه الأكمل .

¹ قصار ما حي ،قبال موارد ،فعالية عملية الإتصال في مواجهة رهانات إدارة المنشآت الرياضية،ع2،مجلة أنسة للدراسات والبحوث،دار العلوم وتقنية النشاطات البدنية و الرياضية،stab،كلية الآداب والعلوم الإجتماعية و الإنسانية،جامعة زيان عاشور ،الجلفة ،جوان ،2011،ص168-169.

² محمد ماهر عليش ،مرجع سابق ،ص31.

إن التخطيط ليس مجرد وضع الخطط اللازمة لتحقيق الأهداف بل يعني حشد جهود العاملين في أماكن العمل المناسبة لهم بما يعود بأفضل عائد من استثمار هذه الجهود وتعتبر تقارير الخبراء في هذا المجال أن هناك تحدياً ملموساً في التخطيط البشري في كثير الدول النامية .

كما تدل الدراسات التحليلية أن هذا التخلف يرجع أساساً إلى إغفال أحد الجوانب الهامة في تفسير الناحيتين الاجتماعية والإنسانية من التخطيط وهو جانب التنفيذ فالإنسان كما أنه مخطط فهو مخطط له علاوة أنه متف للخطوة و التخطيط البشري يقتض دائماً الاستفادة المتي بما وصلت إليه الدراسات الإنسانية في علم النفس الصناعي و المهني و سيكولوجية الجماعات ودافع الأفراد في تحديد الوظائف و الأعمال اللازمة الجهاز التنفيذي المشاة تحديداً دقيقاً موصوفة ومحددا للشروط الواجب توافرها فيمن يؤدي كل عمل فيه على أساس من مستلزمات العمل وما يتطلب في الشخص المكلف به من قدرات وكفاءات و خبرات ومهارات، على أن يتبع ذلك ما تقتضيه أعباء ومهام التعبئة البشرية لأداء الأعمال من إختيار و إعداد وتدريب وتوجيه و إشراف ورقابة الأمر الذي يجب أن يقوم أساساً على جهاز سليم من الشبكات الاقتصادية، ولا يخفى ما لهذا الجهاز من أهمية في معركة الإنتاج وتأثيراً وتغيراً وكذلك أصعبها تتبوا من ناحية السلوك و الاتجاهات و التصرفات و التطلعات و خلافه.¹

ج. وظائف الاتصال التنظيمي في رفع أداء العمال و التأثير في سلوكهم² تؤدي عملية الاتصال السليم دوراً حيوياً وموثرات في معدلات الأداء و بالتالي في رفع مستويات الكفاءة الإنتاجية للعاملين وذلك من خلال تأثيرها الفعال على سلوك و اتجاهات هؤلاء العاملين من جهة وعن طريق دفعهم على العمل بنشاط وحمية وتحقيق تقبلهم و تأييدهم لأهداف و سياسات وقرارات الإدارة من جهة أخرى.

وبعارة أخرى تؤثر الاتصالات على رغبة العاملين في العمل تلك الرغبة التي تعتبر عنصراً جوهرياً في تحديد مستوى أدائهم فحصول العامل على المعلومات الدقيقة الراقية عن عمله من ناحية الأهداف و السياسات و الخطط و النظم و الإجراءات و التوجيهات و التعليمات و الأوامر و القرارات يعتبر شروطاً أساسياً للقيام بالأداء الصحيح، علاوة على مقدرة العامل على التعبير عن وجهة نظره وتوصيل أرائه إلى الإدارة تهيئ لها فرصة الحصول على البيانات و المعلومات اللازمة لتخليل

¹ محمد ماهر، مرجع سابق، ص 33.

² نفس المرجع، ص 34.

صعوبات وعراقيل التنفيذ وحل مشاكله كما يبسر عليها أمر متابعة تطبيق الخطط و النظم تمهيدا لتطويرها وتعديلها كلما دعت الحاجة إلى ذلك .

تحرص الإدارة الحديثة دائما على الإتصال بالعاملين معها على كافة مستويات التنظيم بهدف التوجيه و الإعلام و الإرشاد لتقيم جسورا من التقارب و المعرفة بينها وبينهم بصفة منتظمة ومستمرة ويتخذ هذا الإتصال صوراً متعددة أهمها:

تحفيز العاملين على العمل بجد و إخلاص و إتقان تعوددهم على تحمل المسؤوليات مع إيقاظ وعي المشاركة فيهم سواء من ناحية إتخاذ القرارات أو مراقبة نتائج الأعمال ،إكسابهم حب النظام داخل المنشأة فينمو تدراكهم بأهمية ذلك مع توضيح مصلحتهم في إتباع أصوله و الإلتزام بمواعده .

توليد الشعور بالإنتماء نحو المنشأة فيهم ويعتبر هذا الشعور من مكونات الولاء للإدارة كل ذلك ولا شك يحق الإستمرار الأمن في العمل ويوفر جو التعاون و التآخي ويقوم بالتالي المصالح المشتركة في المنشأة ،ويوضح علماء السلوكية أن إحداث التغيير في سلوك العاملين يمكن أن يتخذ أكثر من شكل معين الأمر الذي يجب أن يأخذ المنظم في إعتباره عند وضع نظام الإتصال في المنشأة.

و تى نصل أكثر إلى معرفة وظائف الإتصال التنظيمي نستعمل البرهان بالخلف في إثبات هذه الوظائف حيث نبين الفجوات التنظيمية التي تقع فيها المنظمات أو بالأحرى الأزمات الناتجة عن عدم فعالية الإتصال التنظيمي نشير إلى ذلك فيما يلي:¹

مع عدم كفاءة وفعالية الإتصال تنمو فرص إتخاذ قرارات متكررة غير فعالة ينتج عنها سوء إستخدام الموارد و الإمكانيات و إهدارها ومن ثم تهديد رسالة المنظمة و أهدافها بما يؤدي إلى إضعاف المنظمة وتهديد بقائها .

مع عدم كفاءة وفعالية الإتصال يتأسس مناخ عملي غير صحي مليئ بدرجة كبيرة من القلق و التوتر وعدم الأمان ومستوى عال من الصراع و النزاع المؤسسي و التنظيمي و الوظيفي ،وعادة ما يترتب على ذلك تدهور في الإنتاجية و الربحية ومن ثم ضعف قدرة المنظمة على الإستمرار و البقاء و النمو .

مع عدم كفاءة وفعالية الإتصال تقل جاهزية المنظمة للتعامل مع نقاط الضعف أو القيود أو المشكلات أو الأزمات ومن ثم يتعرض بماء المنظمة و إستمرارها للخطر فضلا عن ما تتطلبه من

¹ مصطفى محمود أبو بكر، عبد الله بن عبد الرحمن البريدي، الإتصال الفعال مدخل إستراتيجي سلوكي لجودة العلاقات

جهد ووقت ومال للتعامل مع هذه المواقف ويساهم كل ذلك في إضعاف قدرة المنظمة للبقاء و الإستمرار و النمو .

مع عدم كفاءة وفعالية الإتصال وعدم وجود التواصل بين المنظمة وموظفيها تقل العناصر المتميزة من العاملين بها ويرتفع معدل دوران العمالة وترتفع تكلفة الموارد البشرية وقد تهرب الكفاءات المتميزة إلى المنظمات المنافسة بما يهدد إستقرار المنظمة وبقائها ونموها.

مع عدم كفاءة وفعالية الإتصال تقل وجود للعلاقة بين المنظمة و الأطراف المختلفة في البيئة الخارجية من عملاء وموردين ومؤسسات وجمهور و أجهزة حكومية بما يؤدي إلى إنخفاض جودة علاقة المنظمة بهذه الأطراف فضلا عن احتمالات أن تكون إتجاهات سلبية تجاه المنظمة بما يهدد بقاءها و إستمرارها و نموها.

7. معوقات الإتصال التنظيمي:

أن. معوقات الإتصال: من خلال التجارب نجد أن هناك بعض الحواجز و المعوقات التي قد تعترض عملية الإتصال بين مدير وموظفيه، وقد تؤثر على فعالية الإتصال، إضافة إلى المعوقات الخارجية كالضجيج و الصوت وغيرها، ولا بد في هذا المجال من توضيح هذه المعوقات:¹
معوقات تنظيمية وتتضمن مايلي :

كبر حجم المؤسسة وتعدد المستويات مما يؤدي إلى إختلاف أهداف العاملين .

الإفراط في التركيز على النظام غير الرسمي قد يعوق النظام الرسمي

عدم مطابقة التنظيم المخطط للتنظيم المطبق

عدم معرفة الأفراد لتفاصيل المهام الموكلة

لجوء الأفراد للسلطة العليا وتخطي الرؤساء المباشرين

معوقات نفسية سيكولوجية: تتمثل في :

نقص الإستعداد النفسي عند المستقبل لتلقي الرسالة

¹ نواف كنعان، مرجع سابق، ص 408.

إختلاف المستوى الثقافي و الإجتماعي

- عدم إهتمام القائد بمشاعر الموظفين نحو الموضوع الذي يعرضه وشعور الموظفين بتعسفه وغضبه .
 - وجود فوارق في المكانة الاجتماعية بين القائد و الموظفين نتيجة الحساسيات و الصراعات.
 - خوف الموظفين من رد فعل القائد حول التقارير التي تحمل المشاكل و الخلافات .
 - وجود بعض الإتجاهات السلبية لدى القائد الإداري ،كإتسامه بالإنتوائية .
- معوقات خاصة بعناصر الإتصال: نجد فيها مايلي :

معوقات خاصة بالمراسل :تتضمن مايلي :

- عدم التخطيط لعملية الإتصال مما يؤدي إلى إتصال غير مثمر أو غير مفهوم .
- التلاعب بالمعاني و الألفاظ من جانب المرسل ،إما عن قصد أو بشكل غير مقصود .
- عدم قدرة المرسل على التعبير الصحيح

عدم إختيار المرسل لعبارات يفهمها المستقبل كما أرادها المرسل .

عدم قدرة المرسل على فهم نمط الطرف الآخر .

معوقات خاصة بالمستقبل :تتمثل فيما يلي :

- عدم القدرة على الإصغاء فهناك الكثير من الأشخاص ليس بإستطاعتهم الإصغاء لفترة طويلة .
- عدم المعرفة الكافية لدى المستقبل وعدم قدرته على الإستنتاج و التحليل.
- عدم ملائمة ظروف المستقبل لإستقبال المعلومات.

معوقات خاصة بالوسيلة المستخدمة:قد تكون الوسيلة التي إستخدمت في الأتصال غير مناسبة لطبيعة الرسالة،فهناك الكثير من الرسائل ليس بالإمكان نقلها كتابيا أو بإستخدام الهاتف،وقد تكون الوسيلة غير مناسبة للمستقبل أو أنها ليست ذات مصداقية كافية لديه.

معوقات خاصة بالرسالة :تتمثل في :

غموض الرسالة وعدم وضوحها ،فقط تكون الأفكار صعبة ومعقدة .

قد تكون الرسالة طويلة تحمل معلومات كثيرة وتفصيلية تدفع إلى الملل.

الإختزال الشديد لمضمون الرسالة مما يؤدي إلى صعوبة تفسيرها .

إحتواء الرسالة على رموز ومصطلحات غير دقيقة لا يفهمها المستقبل.

التوقيت الغير مناسب لإرسالها.

معوقات خارجية :تتمثل في :

الضوضاء و الضجيج ،سواء لدى المستقبل أو لدى المرسل .

الرقابة على الإتصال ،والتي تستلزم احيانا الحذف أو الإضافة .

وجود مؤشرات خارجية،كوجود أشخاص هدفهم أن لا تصل الرسالة كما يراد لها أن تصل .

يقول الباحث عبد الكريم يويحيوي¹ أن أي اضطراب في الإتصال يمكن ملاحظته عبر طبيعة و أسلوب

اللغة المستعملة ،فحينما تكون اللغة منسجمة ومضبوطة ،تمكت من تحقيق التقارب بين الفعل و رد الفعل

و التوجهات الذهنية المتمثلة في المعالم الرمزية ،بينما حينما تكون اللغة مبهمة و منقطعة زاد احتمال

التفافر و الإفتراق المعنوي الذي يسهم التأويلات المختلفة و المتناقضة .

ب.كيفية التغلب عليها :يمكن التغلب على هذه المعوقات من خلال :

التخطيط الإتصال المرغوب فيه بشكل دقيق

فهم المرسل لطبيعة المستقبل وظروفه و العبارات المفهومة من قبله .

إستخدام ألفاظ ومعاني مفهومة من قبل المستقبل .

الإتصال من خلال شخص تتوافر لديه القدرة على التعبير ،أو أن يقوم المرسل بالطلب من شخص آخر

لإعداد الرسالة .

إستخدام وسيلة الإتصال المناسبة و الأكثر فهما ومصداقية من جانب المستقبل .

8.أهمية المدير الفعال في تحسين العملية الإتصالية :

من أجل فعالية المدير للعمل على تحسين الإتصال يلزم توافر ما يلي :

نظرة المدير الشاملة إلى المنظمة كنظام مفتوح ،من خلال ربط أهدافها بأهداف النظام ككل مع إدراك

علاقات التأثير و التأثير بين الوحدات المختلفة داخل المنظمة،وبين المنظمة ومؤثرات البيئة الخارجية.

حسن نظرة المدير إلى الآخرين من العاملين كنظرة صحية تتفق مع المفاهيم الحديثة التي تعكس تطور

الفكر الإداري،من حيث كون الإنسان نشطا وقادرا على الإبتكار وتحمل المسؤولية بإعتباره موردا بشريا

هاما له أحاسيس و مشاعر وبحركه مجموعة من الدوافع نظرا لتباين حاجاته .

عدم حرص المدير على المعنى الرسمي الجاف للسلطة ،من منطلق كونها مصدر قوة يستطيع من

خلالها توقيع الجزاءات و إنزال العقوبات المختلفة بل يتعين على المدير أن يتمسك بالنظرة الأعمق

¹ عبد الكريم يويحيوي،الخواء الإجتماعي دراسة ميدانية تحليلية لظاهرة اللانظام المنظم ،أطروحة دكتوراه ،غير منشورة

للسلطة من حيث القدرة على التأثير و إقناع العاملين، ووظئ اثبتت الدراسات و التجارب أن العمل القائم على الإقتناع يتميز من حيث الكم و النوع بميزات أفضل من العمل القائم على الضغط و سوء إستخدام مفهوم السلطة .

تمسك المدير بالمعنى الأفضل لمفهوم الإتصال ،مع عدم إقتصار النظرة على مجرد نقل و تبادل الأفكار و المعلومات بصورة جافة حيث يمتد المعنى و الأثر إلى أبعد من ذلك ليكون المدير مصدر إشعاع و قادرا على إحداث التوافق و الترابط في علاقات العمل من خلال الإحتكاك و التفاعل اليومي .

عدم إغفال للمدير للتنظيم و الإتصال غير الرسمي ،حيث يتعين النظر إلى العلاقات غير الرسمية بعين الإعتبار مع محاولة الإستفادة منها جنبا إلى جنب مع العلاقات الرسمية في تحقيق الأهداف المشتركة. النظرة إلى النزاع داخل المنظمة على أنه ظاهرة طبيعية، لا يمكن تجنب حدوثها إلى مدى معين مع ضرورة الحرص على إمكانية التحكم في عدم زيادته عن الحد المقبول .

الحرص على الإستفادة من وجود النزاع بالمنظمة عن طريق حسن إستخدام الجوانب البناءة لتلك الظاهرة .

تبنى نمط قيادي مثالي في تنظيمه و توجيهه للعمل عن طريق الآخرين، وذلك من خلال إعطاء أقصى إهتمام لكل من عاملي الفرد و الإنتاج بالمنظمة .

تبنى المنهج المثالي في طريقة معالجته لأخطاء مرؤوسيه وذلك عن طريق البحث الدقيق عن أسباب و مواطن الأخطاء ،ومداها من حيث التأثير مع إختيار العلاج المناسب و تطبيقه بصورة ديمقراطية بالتعاون و التوجيه الحكيم المرؤوسين .

الحرص على التنمية الذاتية في مواقف العمل كجزء من السلوك الإداري للمدير .

حسن تفهم المدير للمناخيات المختلفة، ومنها بيئة العمل و المناخ التنظيمي و مناخ الإتصالات و المناخ الخارجي المعين للمؤسسة و العوامل البيئية من إقتصادية و إجتماعية و تكنولوجية ...

يجب على المدير أن يتمسك بمفهوم الكفاية عند إستخدامه للموارد المتاحة ،ليتم الإستخدام بأفضل الطرق إقتصارا وفعالية من حيث عناصر الوقت و التكاليف و الجهد .

المشاركة بين المديرية المرؤوسين في الإدارة من خلال الأهداف و تحقيق النتائج لتحقيق التكامل الفردي و الجماعي .

الإهتمام بالقدرة الإبتكارية للعاملين مع الحرص على تنمية تلك القدرات بإستخدام الطرق المختلفة من تعليم و تدريب.

عدم إغفال زيادة القدرات و المهارات القيادية، و الدراية و المعرفة الإدارية من خلال القراءة و المناقشة و حضور المؤتمرات و الندوات المتخصصة بما يعود بالفائدة عليه و على العاملين.

إهتمام المدير بإدارة الوقت و أهمية دراسة البدائل و توزيع الوقت حسب الأولوية على أوجه النشاط المختلفة مع إعطاء نظرة خاصة لمفهوم تكاليف الفرص.

التمتع بمهارات إنسانية تتعلق بالإحتكاك اليومي في صورة إتصالات و علاقات تفاعل و مهارات فنية خاصة بالعمل و أخرى تنظيمية و إدارية تنصب على الوضع و العلاقات التنظيمية بين إدارته و باقي الوحدات الإدارية ، و أخرى فكرية ترتبط بالقدرة على تحليل المعلومات و مواكبة التغير الديناميكي .

إتخاذ القرارات الإدارية السليمة مع الإعتداد على المعلومات السليمة في الوقت السليم لمزاولة تلم العملية الإدارية.

اليقظة و الدراية بمجريات الأمور في بيئة العمل و القدرة على التصرف
القول المناسب في الوقت المناسب ،يساعد على حل مشكلات مرؤوسيه

التمتع بالقدرة على الإصغاء النشط و الهادف كمدخل هام من أجل زيادة فعالية الإتصال
تجنب المناقشات الحادة و الإنفعال العاطفي مع مرؤوسيه أو زملائه في العمل
حسن إستخدام المدير للألفاظ و المصطلحات في العمل.

القدرة على حسن تمثيل المنظمة بالخارج، عن طريق التعامل و إنجاز الأعمال الضرورية حسب الأولوية.
الإستقلال الوظيفي من حيث الحفاظ على مستوى أداء العمل و إنجاز الأعمال الضرورية حسب الأولوية.
القدرة على التنسيق من تبادل المعلومات مع الإدارات و الأقسام الأخرى بخلاف مرؤوسيه بهدف منه
إزدواجية و تكيف برامج العمل.

و تسارع بالقول إن تلك بعض وليس كل الإرشادات و الإقتراحات و الأسس و المبادئ المتعارف عليها بين
معظم الباحثين ، ولم تأتي كعلاج نهائي لمشكلات و معوقات الإتصال، ولكننا إتجاه وقائي نحو إتصالات
أكثر فعالية ، و علم إعتقادنا من أن الإتصال جزء من السلوك البشري المستحيل التنبؤ بأبعاده و مقاصده
و معانيه كما هو عليه داخل النفس البشرية و من يدعي خلاف ذلك فهو رجم بالغيب ولن يوجد بما يعرف
بنظام الإتصال المثالي ، ولكنها محاولات نحو إتصالات أكثر فعالية .

السلطة و الإتصال في المؤسسة: تعتبر السلطة من العوامل التي تلعب دورا هاما و محدددا في حركة و
أداء أنشطة المؤسسة المختلفة، وهي ذات تأثير على نتائجها من خلال المسؤولية و المساءلة التي
يتحملها الفرد الذي يتمتع بالسلطة و السلطة لدى البعض هي حق إتخاذ القرارات فيما يجب القيام به من

أعمال وكذا حق أداء هذه الأعمال أو تكليف آخرين ليجزوها، هذا بالإضافة إلى حقوق أخرى يقتضيها الأداء من تعيين للأفراد و إعدادهم وتدريبهم وتحديد أجورهم وساعات عملهم وهي لدى h.fayol وحق الأمر و القدرة على جعل الآخرين¹ يطيعون، من هذا المنطلق تظهر السلطة على أنها الصلاحية التي يتمتع بها الإطارات الإدارية و المشرفين في عملية القرارات و إعطاء الأوامر وكذا القرارات التي تسبقها من أجل تنفيذ الإستراتيجية العامة للمؤسسة و السلطات الموزعة عبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة تتوافق مع الدور الذي يلعبه كل من أفراد التأطير و التنفيذ فيها ويتحدد ذلك من خلال إستراتيجية و أهداف المؤسسة، وهذه الإستراتيجية تحدد في نفس الوقت الوسائل و الطرق الواجب الإستفادة منها² من طرف المسؤولين الذين يتمتعون بالسلطة والتي هي في الواقع مرتبطة بالمسؤولية ولا يمكن أن تكون هناك مسؤولية إلا إذا سبقها تفويض للسلطة وتحديد منطقة و مجال حركة و إستقلالية المسؤول المعني، إذا بدون سلطة يبقى المسؤول غير قادر على فعل شئ مما يعقد الطرق ويعرقل عمليات التنفيذ ويؤدي إلى فشل المسؤولين في أداء مهامهم³.

ومن هنا يظهر أن عدة عناصر لا بد أن تتوفر حتى يتمكن المسؤول من إعداد القرار و إيصاله إلى العمال في المؤسسة، ومنها أن يكون الأمر واضح وموجزا ولا يتحمل تأويلات متعددة وفي الوقت المناسب وبطريقة تثير إهتمام المتلقي وتبهره و بصيغة تحث على الموافقة عليه لا بالقوة أو العنف ولكن بالترحيب أو على صيغة إقتراح مع إعطاء الأسباب المقنعة عن صدور الأمر في الحالات اللازمة، وهذه الإدارة الجيدة لاتعني الإعداد الحسن للخطط و البرامج وتقديم العناصر تكمل فكرة إن الأوامر لتنفيذها بل تفوق ذلك لتصل إلى عناصر معقدة مثل الإتصال و الإطلاع الكافي على إتجاهات ومواقف الأفراد وما يؤثر فيهم و كيفية التأثير فيهم .

وكل من الإتصال و السلطة مرتبطان بشكل وثيق وكل منهما ترتبط بالهيكل التنظيمي، بحيث يظهر الهيكل التنظيمي كنظام معين يبين ترابط الإتصال في المؤسسة، فلا يكفي تواجد الهيئات بل لا بد أن وتعارف تتصل فيما بينها .

¹ Henri fayol.administaration industrielle et général.enag éditions.algerie.1990.p38.

² Charles Henri bessayer des hors .vers une gestion stratégique des ressources

humaines.les éditions d'organisation.paris .1988.p28.

³ ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص218.

و الأتصال في المؤسسة لا يجي أن يكرن بين مراكز أصحاب السلطات مع بعضهم،بل أيضا بين هذه الأخيرة مع المراكز الدنيا و التنفيذية في المؤسسة أي المرؤوسين وكلما كانت قنوات الإتصال محدودة وثابتة وغير خاضعة لتأثيرات سلبية على الإتصالات النازلة¹،خاصة تلك التي تلعب دور التوجيه و المتابعة من طرف المسؤولين،بالإضافة إلى تلك الإتصالات الحالمة لمعلومات من المستويات الدنيا بمعنى الإتصالات الصاعدة التي تسمح بتقديم معلومات و نتائج الإجراءات و الأوامر ،وهي بذلك توضح من جانب آخر نتائج ممارسات السلطات على الجهات التي ترسلها وكلما كانت هذه القنوات غير متأثرة سلبيا كانت الإتصالات مقبولة ونتائجها مفيدة في عملية ممارسة السلطة و المسؤولية.

¹ Jean Marie Peretti . gestion des ressources humaines.paris.ed Vuibert.15eme .

éditions.2008.p203.

المحاضرة الرابعة عشر : دور السلوك القيادي في تفعيل مفهوم المواطنة التنظيمية

يعرف سلوك المواطنة التنظيمية أو سلوك التطوع الإخباري كما تتنوع تسمياته ،على أنه السلوك الوظيفي الذي يؤديه الموظف طواعية ،والذي يتعدى حدود الواجبات الوظيفية¹، ويمثل ذلك المساهمات التي يتم مكافأته عليها تعاقديا ،ولا يتم تدعيمها من جانب الرئيس المباشر ،ولا يتحدد في توصيف الوظيفة فهو ذلك السلوك الإضافي الذي يتعدى السلوك الرسمي المحدد في توصيف الوظائف و المرغوب في نفس الوقت من المنظمة، كما أكد على ذلك organ بأنه السلوك التطوعي الإخباري الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة، والهادف إلى تعزيز أداء المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها²، وعليه فإنه يمكن تعريف سلوك المواطنة التنظيمي على أنه

أنه يمثل التصرفات الإيجابية الزائدة عما هو موصوف رسميا في المنظمة، والتي تمتاز بالطبيعة الاختيارية غير الإكراهية ،وغير الخاضعة للمكافأة مباشرة في نظام الحوافز الإداري للمنظمة وذات الأهمية الكبيرة لفعالية للمنظمة ونجاحها .

من التعاريف السابقة يمكن تلخيص أهم الخصائص المميزة لسلوك المواطنة التنظيمي في:³
أنه سلوك إختياري فهو لا يوجد في وصف الوظيفة الخاصة بالفرد ،ويتعدى حدود الواجبات و أعباء الوظيفة الأساسية.

أنه سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم بها الفرد في المنظمة.
سلوك المواطنة التنظيمي غير ملزم للفرد ،لأنه لم يأتي نصه ضمن واجبات مهام الوظيفة المكلف بها .

¹ أحمد بن سالم العامري ،محددات و آثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات ،مجلة جامعة الملك عبد العزيز ،الإقتصاد و الإدارة، مجموعة 17، العدد2، 2003،ص65.

² أحمد بن سالم العامري ،السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية،المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 9 ،العدد 1،مجلس النشر العلمي ،جامعة الكويت ،2002،ص22.

³ زايد عادل ومحمد، تنمية سلوك المواطنة التنظيمي للعاملين في قطاع الأعمال المصري دراسة تطبيقية،مجلة المحاسبة و الإدارة و التأمين ،العدد 55.2000،ص617.

الفرد الذي يؤدي الأدوار الإضافية لا ينتظر مقابلها مكافأة تنظيمية، ولا يرتبط ينظم الحوافز الرسمية بالمنظمة.

هو سلوك يسهم في زيادة فعالية أداء المنظمة، ذلك تحرص الكثير منها على تشجيع العاملين عليه .
نظريات سلوك المواطنة التنظيمية:

هناك نوعين من العقود بين الفرد و المنظمة، وهما العقد الصريح أو ما يسمى العقد الرسمي، و العقد الضمني أو ما يسمى بالعقد النفسي، حيث يشير الأول إلى المهام الرسمية ومعايير للأداء المنصوص عليها في عقد العمل الرسمي. بين الفرد و المنظمة، أما الثاني فيشير إلى إدارة العامل للمهام المطلوبة منه و العائد منها .

وبشكل عام فإن طبيعة العقد بين الفرد و المنظمة تأخذ شكل تبادلي بحيث يبذل الأفراد جهودهم مبادلتها مع منفعة مادية أو معنوية متوقعة .

وقد أشارت العديد من الدراسات أن العلاقة بين الفرد و المنظمة غالبا ما تكون الرغبة بين الأفراد بأداء سلوكيات المواطنة التنظيمية عندما تكون العلاقة الإستثمارية التبادلية بين الفرد و المنظمة في وضع متوازن و متكافئ، بينما تقل هذه الرغبة لدى الأفراد عندما يتجاوز إستثمار أحدهما الآخر، أو عندما تقتصر العلاقة بين الفرد و المنظمة على العقد الرسمي فقط ويمكن تفسير هذه العلاقة بإستخدام كلا من نظريتي التبادل الإجتماعي ونظرية التعاون .

أ. نظرية التبادل الإجتماعي: وفق هذه النظرية فإن سلوك المواطنة التنظيمية ينشئ من خلال العلاقات التبادلية للأفراد داخل التنظيم، أي أن تفاعل الأفراد هو الذي ينمي سلوك التطوع من الأساس، إن التفاعلات الفعالة بين أفراد التنظيم ترتب إلتزامات، ومع مرور الزمن تصبح أكثر تطورا وتتشكل في قوالب سلوكية مرغوبة¹.

وتعتبر نظرية التبادل الإجتماعي الباراديجم الأكثر إستخدام لفهم السلوك في التنظيم، إذ يتطوي التبادل الإجتماعي على سلسلة من التفاعلات التي تولد إلتزامات، ويقوم هذا المدخل على مبدئين إثنين :

علاقات للأفراد مع مرور الزمن تصبح ثقة ثم ولاء ثم إلتزام متبادل

¹ حياة الذهبي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية، مذكر ماجستير

غير منشورة، جامعة أدرار، الجزائر، 2013، ص113.

الإلتزام يقتضي المعاملة بالمثل، حيث يبادر شخص واحد بمنح خدمة أو فائدة للشخص الآخر، وفي حالة رد الشخص الثاني لخدمة مقابلة للطرف الأول تنشئ سلسلة من التبادلات المفيدة ومن ثم تظهر مشاعر الإلتزام المتبادل بين الطرفين، و إنطلاقاً من هذين المبدئين فإنه بالضرورة سيكون الطرفين وفق الثنائيات التالية :

عامل 1، عامل 2 أي أن الطرفين هما عاملين من نفس الدرجة.

عامل، قائد أي أن أحد الطرفين عامل و الآخر قائد أي ليس من نفس الدرجة

عامل، منظمة أي أن أحد الطرفين شخص طبيعي عامل و الطرف الثاني هو شخص معنوي المنظمة بما تمثله من جميع العناصر، أي أن الطرفين ليس من نفس الطبيعة.

يرى أركان وهو أحد أهم المنظرين لهذا المدخل، إن التبادل الإجتماعي هو أمر ضروري لسلوكات المواطنة التنظيمية و أن هذا السلوك يظهر كلما كان تبادل إجتماعي في التنظيم، ومنه وفقاً لنظرية التبادل الإجتماعي فإن سلوك المواطنة التنظيمية هو بمثابة رد بالمثل من قبل العامل على مايتلقاه في المنظمة.

ينطوي مفهوم هذه النظرية في العلاقات بين الأفراد وبعضهم البعض أو ما بين الأفراد ورؤسائهم من حيث أن الأفراد يتوقعون رد الجميل أو معاملة بالمثل ما يقومون دون تحديد نوعية وتوقيت هذا الرد، لذا فالنظرية تقترح وجود عقد ضمنى بين الأفراد و المنظمات التي يعملون بها .

وحسب هذه النظرية فإن الأفراد قد يختارون إظهار سلوكيات المواطنة التنظيمية للرد بالمثل على المعاملة العادلة التي يشعرون بها من مشرفيهم¹.

¹ القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات الإدارية، مرجع سابق

و الجدول رقم 05 :يوضح أثر أساس هذه النظرية:

ما الذي تقدمه المنظمة؟	ما الذي يقدمه العاملين ؟
تقديم المنظمة وممارستها بعض الأنشطة	قيام العاملين لسلوكات إيجابية اتجاه المنظمة
الدعم التنظيمي	دعم و تأكيد الذات
العدالة التنظيمية	الإلتزام التنظيمي
تمكين للعاملين	المواطنة التنظيمية
الثقة التنظيمية	الإستقرار الوظيفي
مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات	
جودة حياة العمل	
القيادة التحويلية	

صابرين أبو جاسر ،أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياسي دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطات الوطنية الفلسطينية،ص36.

ب. نظرية للتعاون :صاحب هذه النظرية هو برنارد شاستر وهي النموذج الثاني الذي أعطى تفسيراً علمياً لسلوك المواطنة، وتشير إلى أهمية العمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة ويصبح العمل الجماعي واقعا ملموسا حين يقتنع الأفراد أنه عليهم أن يكافحوا من أجل أهداف مشتركة، أي نجاح كل فرد يعني مساعدة الآخرين على النجاح أيضا .

كما كان لهذه النظرية الأثر البالغ في تمكين الباحثين حول كشف خفايا سلوك المواطنة التنظيمية فقد كانت هذه النظرية منطلقاً أساسياً لكل من كاتز و أورغان لتحديد مفهوم المواطنة التنظيمية.

يضيف برنارد أن رغبة الأفراد و استعدادهم للجهد التعاوني هو أمر حيوي و ضروري وأن أداء أي منظمة يعتمد على هذا الجهد التعاوني من قبل العمال .¹

لذا نظرية التعاون بمثابة النظرية الثابتة التي تغطي الإطار النظري لسلوكيات المواطنة التنظيمية ،فبينما تركز نظرية التبادل الاجتماعي على العلاقة الثنائية بين الفرد و المنظمة أو العلاقات بين الأفراد فإن

¹ حواس أميرة محمد ،أثر الإلتزام التنظيمي و الثقافة التنظيمية على العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوكيات المواطنة

التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية،رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة القاهرة ،نصر ،2003،ص12.

نظرية التعاون تؤكد على أهمية العمل الجماعي لتحقيق أهداف الجماعة، حيث تقدم الإطار العام لدراسة كيفية توجيه سلوك الأفراد في الجماعات كأفراد مواطنين في المنظمة.

وتقترح النظرية أن التعاون يصبح ممكنا عندما يدرك الأفراد أنهم يكافحون جميعا من أجل تحقيق أهداف مشتركة، أي أن نجاح كل فرد يعني مساعدة الآخرين على النجاح أيضا، مما يدعم الجماعة لتحقيق هدفها العام، وقد أسهمت نظرية التعاون في تمكين الباحثين من إعطاء مفهوم لسلوكيات المواطنة التنظيمية لأنه من الممكن تطبيقا للكشف عن محدداتها و التي لها تأثير على بيئة العمل ككل أو على الجماعات الصغيرة.¹

خصائص سلوكيات المواطنة التنظيمية:

تتعدد خصائص سلوكيات المواطنة التنظيمية إنطلاقا من المفهوم و الأبعاد و المحتوى كما تتأثر خصائص هذه السلوكيات بخصوصية كل منظمة وبخصوصية كل نشاط، هذا التعدد يكسب معنى و صورة واضحة تميز كل حالة على حدى، و على العموم فإن خصائص سلوكيات المواطنة التنظيمية تتجسد فيما يلي:

أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تشتمل على نوعين من السلوكيات هما:²

الإسهامات الإيجابية التي يمارسها الفرد طواعية، وهناك العديد من الأمثلة لذلك منها: مساعدة الفرد لزملائه الآخرين، و الأداء الإختياري لأشياء غير مطلوبة من الفرد، وتقديم الإقتراحات الخلاقة لتحسين وتطوير الأداء، وعدم إضاعة وقت العمل و التحدث بصورة إيجابية عن المنظمة.

السلوكيات التي يتمتع الفرد عن ممارستها طواعية حتى لو كان من حقه ممارستها، وقد سميت تلك السلوكيات بجودة الإمتناع، ومن أمثلتها: تصيد الأخطاء في أعمال الآخرين، وعدم تحمل بعض المشاحنات البسيطة في مكان العمل، و التعبير عن الأشياء بشأن بعض أوضاع العمل .

تنقسم سلوكيات المواطنة التنظيمية إلى نوعين من السلوك التنظيمي للعاملين هما السلوك المرتبط بالأدوار الرسمية وهو سلوك الذي يقع في حدود الواجبات و الأعباء الوظيفية و السلوك المرتبط بالوادي الإضافية وهو السلوك الذي يتعدى حدود الواجبات و الأعباء الوظيفية الأساسية.

¹ القريوتي محمد قاسم، مرجع سابق، ص 121.

² نهلة عبد القادر هاشم، آليات تفعيل المواطنة التنظيمية بالمدرسة المصرية، مجلة التربية، العدد 14، مصر

إن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك تطوعي إختيارى غير ملزم للفرد حيث أنه لم ينص عليه ضمن الواجبات و الأعباء الوظيفية للفرد، بل يعتمد على مبادرة الفرد و يخضع لرغبته و إرادته الحرة. إن قيام الأفراد بهذا السلوك ينعكس بشكل إيجابى على تنمية فعالية المنظمة و الإرتقاء بالأداء الكلى لها و تحقيق أهدافها الكلية وخططها الإستراتيجية.

إن سلوك المواطنة التنظيمية عبارة عن مجموعة من الأفعال وليس فعلا واحدا، و تختلف أبعاد و تركيبة و مكونات هذا السلوك من منظمة إلى أخرى، وفقا لإختلاف ثقافات المنظمات نشاطها و اللوائح التي تحدد الواجبات الرسمية في العمل و مجالات العمل التطوعي.¹

إن الممارس لسلوكيات المواطنة التنظيمية لا ينتظر مقابلها مكافأة تنظيمية أو مصلحة مباشرة للفرد على المدى القصير، ولكنه قد يتوقع أن تأخذ هذه السلوكيات في الإعتبار عند ظهور فرص تنافسية في المنظمة ولا ترتبط هذه السلوكيات بنظام المكافآت و العقوبات الرسمي للأسباب التالية:²

إن سلوكيات المواطنة التنظيمية غالبا ما تكون دقيقة، و من الصعب قياسها، و من الصعب أيضا أن تتضمنها أنظمة تقييم الأداء الرسمية، بالرغم من أن المدير قد يلاحظ تلك السلوكيات و يأخذها بعين الإعتبار عند التقييم الشخصى لأداء الفرد، إلا أن الرابطة بين تلك السلوكيات تكون ضعيفة للغاية . إن سلوكيات المواطنة التنظيمية هي سلوكيات تطوعية بالتالى لا يمكن أن يعاقب الفرد على إمتناعه عن العمل التطوعي.

إن ممارسة الفرد لسلوكيات المواطنة التنظيمية قد يضر أحيانا بالأداء الوظيفي الرسمي للفرد، فعلى سبيل المثال: مساعدة الفرد لزملائه في العمل قد يؤدي إلى إضاعة وقت الفرد، و من ثم إنخفاض في إدائه الرسمي .

تعكس سلوكيات المواطنة التنظيمية جزءا من شخصية للموظف و إيديولوجيته، كما تكشف عن جانب مهم من ميولاته و رغباته و عواطفه حيث تعكس بعض الدراسات إلى أن سلوكيات المواطنة التنظيمية سبيل للعواطف المتبادلة، خاصة أنها ليست ضمن التوصيف الوظيفي، فهي تعبر عن

¹ محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني، سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة من وجهة نظر مديري تلك المدارس، رسالة ماجستير، قسم الإدارة و التخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2001، ص 24-25.

² نهلة عبد القادر هاشم، مرجع سابق، ص 252-253.

إرادة الفرد ورغبته، ولعل هذه العواطف المتبادلة بين العاملين هي التي تجعل السلوك موضع التقدير و الاحترام في بيئة العمل.¹

لذا تعتبر سلوكيات المواطنة التنظيمية بديل جيد عندما تعجز نظم الحوافز التقليدية على التعامل مع الأفراد وذلك يعود لكونهما تتعدى حدود المطلوب وفقا للدور الرسمي، ولا يمكن القيام بدور المحاسبة عند عدم قيامهم بهذه السلوكيات، وفي كثير من الأحيان قد يضطر الفرد للتضحية بأداء دوره الرسمي في سبيل خدمة زملائه ورؤسائه أو في سبيل خدمة بعض الأهداف العامة على مستوى المنظمة ككل، أما من الناحية العملية فإن خصائص سلوكيات المواطنة التنظيمية تتبع من قدرتها على تطوير كفاءة وفاعلية المنظمة من خلال حمايتها وتقديم المقترحات اللازمة للتطوير .

وعليه من بين الخصائص سلوكيات المواطنة التنظيمية أيضا أنه يمكن تعزيز ودعم هذه السلوكيات من خلال تفعيل إقامة الندوات و الدورات لغرس قيم المواطنة التنظيمية، و العمل على تشجيع ممارستها من خلال وضع جملة من الأنظمة و التعليمات الخاصة بها، و إعتبار سلوكيات المواطنة التنظيمية أحد المعايير الهامة في نماذج تقييم الأداء السنوية للموظفين، فالملاحظ هنا هو أن سبيل ترسيخها وبلورتها في ثقافة المنظمة لا يتطلب جهدا كبيرا أو تكاليف باهظة بل يحتاج فقط إلى إدراج هذه السلوكيات ضمن مخطط العمل وضمن إستراتيجية المنظمة بشكل الذي يحقق العائد على الفرد و العمل بشكل عام .

أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

رغم الإهتمام الكبير بدراسة سلوكيات المواطنة التنظيمية وبمراجعة الأدبيات المتعلقة بهذا الموضوع، يلاحظ أن هناك عدم إتفاق على الأبعاد المكونة لتلك السلوكيات فقد أشارت تلك الأدبيات إلى أن هناك مايزيد عن عشرين بعدا محتملا لسلوكيات المواطنة التنظيمية، و أن هناك قدرا كبيرا من التداخل فيما بينها.²

أ.الإيثار: يتعلق هذا البعد بتقديم المساعدة الطوعية لشخص معين مع الأخذ بعين الاعتبار كون هذه المساعدة تتعلق بمهمة أو مشكلة منظمة، ويعكس هذه البعد رغبة الفرد في مساعدة الآخرين مثل الرؤساء

¹ صبحي شعبان شرف، سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين وعلاقته بالمناخ المدرسي، مجلة التربية، العدد 14، مصر، 2005، ص 221.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية التنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، 2007، ص 318.

و زملاء العمل أو حتى الزبائن ،ومن نماذج سلوك الإيثار مشاركة العاملين الآخرين طرق و أساليب العمل الجديدة أو الرغبة في مساعدة العاملين الجدد وتعليمهم ومنع حدوث مشكلات مرتبطة بالعمل¹، وفي حالة الوقوع في مشكلة طارئة يقوم المورد البشري الممارس لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالمساعدة في فهم المشكلة وتقديم يد العون كتعريف الموظف الجديد بكيفية التحكم في إستعمال أدوات العمل أو وقد إتفاق عدد كبير من الباحثين على أن الإيثار يعد من إعلامه بكيفية التحكم في إجراءات العمل² ،أعن سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث يشار إليه أيضا كتصرفات لمساعدة الآخرين بطريقة مباشرة أو غير مباشرة وتتمثل أهم الفوائد المترتبة على هذا البعد في أن العاملين يساعدون بعضهم البعض بدلا من تشتيت إنتباه المشرفين ،ويفيد ذلك الموظفين أيضا في أنهم لا يظهرون لمشرفيهم حاجاتهم للمساعدة منا ينعكس بالطبع على كيفية تقييم أدائهم³.

ب. الكياسة :هناك من يطلق عليها اللطافة وتعكس مدى مساهمة الفرد في منع المشكلات التي يمكن أن يتعرض لها زملائه في العمل عن طريق تقديم النصح وتوفير المعلومات الضرورية و احترام رغبات الآخرين ويرتبط هذا البعد إرتباطا كبيرا بالبعد السابق ولكن و التعرف على أرائهم قبل إتخاذ القرارات أو الأفعال⁴، يختلف عنه إختلافا كبيرا ،حيث أن هذا النوع يعتبر تصرفات تساعد الموظفين عن طريق منع مشكلة متعلقة بالعمل من الظهور أو تقليل حدة المشكلة يمكن أن تحدث في المستقبل ،وتفه الإستشارات والمذكرات و رسالات التذكير تحت هذا النوع من سلوكيات المواطنة التنظيمية⁵.

¹ أنيس احمد عبد الله و آخرون،العدالة الإجرائية و أثرها على سلوك المواطنة التنظيمية،مجلة تكريت للعلوم الإدارية و

الإقتصادية،المجلد 4 ،العدد 12 ،كلية الإدارة و الإقتصاد ،جامعة تكريت ،العراق ،2008،ص18

² سامر عبد الحميد البشايشية ،محتد أحمد الحرراشة ،أثر الأبعاد الدافعية على سلوك المواطنة التنظيمية،المجلة الأردنية في إدارة الأعمال،المجلد 7،العدد 4 ،الأردن،2011،ص656.

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي،مرجع سابق ،ص318

⁴ Mackenzie s podsakoff p.organizational citizenship behavior and sales unit effectiveness . journal of marketing research .vol.02.1994.p531-363.

⁵ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي،مرجع سابق ،ص319.

الروح الرياضية: هي إنعكاس لمدى إستعداد الفرد لتقبل بعض الإحباطات و المضايقات التنظيمية العرضية دون إمتعاض أو شكوى، وغالباً ما تظهر هذه المضايقات التنظيمية نتيجة تفاعل العاملين داخل المنظمة الواحدة أو العمل ضمن جماعة، ومن الواضح أن تقبل الفرد لتلك الإحباطات الوظيفة دون تدمير أو شكوى يمكن أن يخفف عبئ العمل على الرئيس المباشر، و أن يؤدي إلى تفرغ كل من الرئيس و المرؤوسين كما تعكس مدى مساهمة الفرد في منع زملائه من الصراع و الجدل لحل مشاكل العمل الحقيقية¹، وتشجيعه لهم على حل النزاعات التي قد تنشأ بينهم

بأسلوب بناء، و المساعدة في تسويتها بالإضافة إذا كانت الإعتدالية بيت العاملين هي إحدى حقائق إستعداده لتقبل ما قد ينتج عن هذا الأمر، الخياة التنظيمية، فإن الحقيقة الأخرى هي أن على الفرد أحياناً أن يتحمل نوعاً من المشاكل و المنغصات وعدم الراحة و حتى الإجهاد طبعاً في حدود معينة لأنه للموظفين الحق في تكوين شكاويهم عندما تتضمن أحداث العمل بنفس الصعوبات ولكن زيادة هذه الشكاوي قد تفوق الإمكانيات الإدارية وقدرة المديرين على التحمل فالطاقات الناتجة عن العمليات الإدارية البناءة عندما تتحول إلى جدل مستمر، وتعود المكاسب على أولئك الموظفين الذين لديهم القدرة على الصبر و الإنتظام، فالأفراد الذين يتحملون الأعباء الثقيلة و الظروف غير المريحة وروح سمحة ويقبلون النتائج مهما كانت يمارسون نوعاً من سلوك المواطنة التنظيمية.²

السلوك الحضاري³: يشير هذا البعد إلى مدى مسؤولية الموظفين كأعضاء في المنظمة أي إظهار جزء ولو بسيط من الإهتمام أو الإلتزام للمنظمة ككل، و قد أطلق الباحثون عدة تسميات على هذا البعد منها مشاركة المنظمة، الإخلاص للمنظمة، تأييد المنظمة، و السلوك الحضاري للموظف يقصد به المشاركة البناءة من قبل الموظف في مهام ونشاطات المنظمة غير الرسمية، وهو سلوك يشير إلى أن الفرد مسؤول

¹ Fetter r podsakoff p.the impact of organizational citizenship behavior on évaluation of salesperson's performance.journal of marketing.vol 01.1993.p70-80.

² سامر عبد الحميد البشايشة، محمد أحمد الحرارشة، أثر الأبعاد الدافعية على سلوك المواطنة التنظيمية، مرجع سابق، ص 657.

³ محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني، مرجع سابق، ص 30.

عن المشاركة في أشياء المنظمة أو لها علاقة بالمنظمة، ومن سلوكيات السلوك الحضاري الحرص على متابعة أنشطة المنظمة باهتمام بالغ، وتقديم بعض الإقتراحات البناءة لتطوير المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها، والسعي إلى تحسين صورة المنظمة في البيئة المحيطة بها، والتحدث عن المنظمة ومحاسنها أمام الآخرين، حضور الاجتماعات التي لا يتطلب حضورها، والمشاركة في النشاطات المنظمة من قبل الزملاء، وحفظ موقع العمل نظيفاً و أنيقاً و الالتزام بالمعايير الإجتماعية والمدافعة عن المنظمة عندما ينتقدها الموظفون، والمدافعة عنها ضد التهديدات الخارجية، وإخبار الأفراد خارج إطار المنظمة أنه فخوراً بالعمل في هذه المنظمة و الترويج للمنتجات المنظمة وبذل الموظف قصارى جهده لتعليم نفسه ذاتياً لزيادة مهاراته وجودة مخرجه العلمي .

هـ. الإلتزام العام: يعكس الجانب الشخصي من سلوك المواطنة التنظيمية والذي لا يتضمن تعاملات مع الآخرين بشكل أساسي ويتضمن هذا البعد السلوك الوظيفي الذي يتعدى حدود الإلتزام المحدد رسمياً من المنظمة، وبمعنى آخر فإن هذا البعد يعكس مدى حرص الموظف على تعظيم

إستغلال وقت العمل، ومدى حرصه على الإلتزام بقوانين العمل¹، إن لدى المنظمات قواعد وسياسات تتطلب مستوى معين من الطاعة من قبل الموظفين مثل إحترام وقت الحضور للعمل، الدقة الترتيب الإعتناء بممتلكات المنظمة والتصرف بوقت العمل، ولكن بحكم طبيعة العمل الإداري فإن قواعد و آليات الإنضباط التنظيمي يتم فرضها بالحد الأدنى، ينطوي مفهوم هذه النظرية في العلاقات بين الأفراد وبعضهم البعض أو مابين الأفراد ورؤسائهم من حيث أن الأفراد يتوقعون رد الجميل أو معاملة بالمثل ما يقومون دون تحديد نوعية وتوقيت هذا الرد، لذا فالنظرية تقترح وجود عقد ضمنى بين الأفراد و المنظمات التي يعملون بها .

وحسب هذه النظرية فإن الأفراد قد يختارون إظهار سلوكيات المواطنة التنظيمية للرد بالمثل على المعاملة العادلة التي يشعرون بها من مشرفيهم².

و الجدول رقم 05: يوضح أثر أساس هذه النظرية:

¹ عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006، ص222.

² الفريوتى محمد قاسم، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات الإدارية، مرجع سابق، ص121.

ما الذي تقدمه المنظمة؟	ما الذي يقدمه العاملين ؟
تقديم المنظمة وممارستها بعض الأنشطة	قيام العاملين لسلوكات إيجابية اتجاه المنظمة
الدعم التنظيمي	دعم و تأكيد الذات
العدالة التنظيمية	الإلتزام التنظيمي
تمكين للعاملين	المواطنة التنظيمية
الثقة التنظيمية	الإستقرار الوظيفي
مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات	
جودة حياة العمل	
القيادة التحويلية	

صابرين أبو جاسر، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياسي دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطات الوطنية الفلسطينية، ص36.

ب. نظرية للتعاون: صاحب هذه النظرية هو برنارد شاستر وهي النموذج الثاني الذي أعطى تفسيراً علمياً لسلوك المواطنة، وتشير إلى أهمية العمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة ويصبح العمل الجماعي واقعاً ملموساً حين يقتنع الأفراد أنه عليهم أن يكافحوا من أجل أهداف مشتركة، أي نجاح كل فرد يعني مساعدة الآخرين على النجاح أيضاً .

كما كان لهذه النظرية الأثر البالغ في تمكين الباحثين حول كشف خفايا سلوك المواطنة التنظيمية فقد كانت هذه النظرية منطلقاً أساسياً لكل من كاتز و أورغان لتحديد مفهوم المواطنة التنظيمية.

يضيف برنارد أن رغبة الأفراد و استعدادهم للجهد التعاوني هو أمر حيوي و ضروري وأن أداء أي منظمة يعتمد على هذا الجهد التعاوني من قبل العمال¹.

لذا نظرية التعاون بمثابة النظرية الثابتة التي تغطي الإطار النظري لسلوكيات المواطنة التنظيمية، فبينما تركز نظرية التبادل الاجتماعي على العلاقة الثنائية بين الفرد و المنظمة أو العلاقات بين الأفراد فإن

¹ حواس أميرة محمد، أثر الإلتزام التنظيمي و الثقافة التنظيمية على العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوكيات المواطنة

التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، نصر، 2003، ص12.

نظرية التعاون تؤكد على أهمية العمل الجماعي لتحقيق أهداف الجماعة، حيث تقدم الإطار العام لدراسة كيفية توجيه سلوك الأفراد في الجماعات كأفراد مواطنين في المنظمة. وتقتصر النظرية أن التعاون يصبح ممكنا عندما يدرك الأفراد أنهم يكافحون جميعا من أجل تحقيق أهداف مشتركة، أي أن نجاح كل فرد يعني مساعدة الآخرين على النجاح أيضا، مما يدعم الجماعة لتحقيق هدفها العام، وقد أسهمت نظرية التعاون في تمكين الباحثين من إعطاء مفهوم لسلوكيات المواطنة التنظيمية لأنه من الممكن تطبيقا للكشف عن محدداتها و التي لها تأثير على بيئة العمل ككل أو على الجماعات الصغيرة.¹

3. خصائص سلوكيات المواطنة التنظيمية:

تتعدد خصائص سلوكيات المواطنة التنظيمية إنطلاقا من المفهوم و الأبعاد و المحتوى كما تتأثر خصائص هذه السلوكيات بخصوصية كل منظمة وبخصوصية كل نشاط، هذا التعدد يكسب معنى وصورة واضحة تميز كل حالة على حدى، و على العموم فإن خصائص سلوكيات المواطنة التنظيمية تتجسد فيما يلي:

أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تشتمل على نوعين من السلوكيات هما:²
الإسهامات الإيجابية التي يمارسها الفرد طواعية، وهناك العديد من الأمثلة لذلك منها: مساعدة الفرد لزملائه الآخرين، و الأداء الإختياري لأشياء غير مطلوبة من الفرد، وتقديم الإقتراحات الخلاقة لتحسين وتطوير الأداء، وعدم إضاعة وقت العمل و التحدث بصورة إيجابية عن المنظمة.
السلوكيات التي يتمتع الفرد عن ممارستها طواعية حتى لو كان من حقه ممارستها، وقد سميت تلك السلوكيات بجودة الإمتناع، ومن أمثلتها: تصيد الأخطاء في أعمال الآخرين، وعدم تحمل بعض المشاحنات البسيطة في مكان العمل، و التعبير عن الأشياء بشأن بعض أوضاع العمل .

¹ القريوتي محمد قاسم، مرجع سابق، ص 121.

² نهلة عبد القادر هاشم، آليات تفعيل المواطنة التنظيمية بالمدرسة المصرية، مجلة التربية، العدد 14، مصر

تنقسم سلوكيات المواطنة التنظيمية إلى نوعين من السلوك التنظيمي للعاملين هما السلوك المرتبط بالأدوار الرسمية وهو سلوك الذي يقع في حدود الواجبات و الأعباء الوظيفية و السلوك المرتبط بالوحدات الإضافية وهو السلوك الذي يتعدى حدود الواجبات و الأعباء الوظيفية الأساسية.

إن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك تطوعي إختيارى غير ملزم للفرد حيث أنه لم ينص عليه ضمن الواجبات و الأعباء الوظيفية للفرد، بل يعتمد على مبادرة الفرد و يخضع لرغبته و إرادته الحرة.

إن قيام الأفراد بهذا السلوك ينعكس بشكل إيجابي على تنمية فعالية المنظمة و الإرتقاء بالأداء الكلي لها و تحقيق أهدافها الكلية و خططها الإستراتيجية.

إن سلوك المواطنة التنظيمية عبارة عن مجموعة من الأفعال وليس فعلا واحدا ، و تختلف أبعاد و تركيبة و مكونات هذا السلوك من منظمة إلى أخرى، و وفقا لإختلاف ثقافات المنظمات نشاطها و اللوائح التي تحدد الواجبات الرسمية في العمل و مجالات العمل التطوعي.¹

إن الممارس لسلوكيات المواطنة التنظيمية لا ينتظر مقابلها مكافأة تنظيمية أو مصلحة مباشرة للفرد على المدى القصير ، ولكنه قد يتوقع أن تأخذ هذه السلوكيات في الإعتبار عند ظهور فرص تنافسية في المنظمة و لا ترتبط هذه السلوكيات بنظام المكافآت و العقوبات الرسمي للأسباب التالية:²

إن سلوكيات المواطنة التنظيمية غالبا ما تكون دقيقة ، و من الصعب قياسها ، و من الصعب أيضا أن تتضمنها أنظمة تقييم الأداء الرسمية ، بالرغم من أن المدير قد يلاحظ تلك السلوكيات و يأخذها بعين الإعتبار عند التقييم الشخصي لأداء الفرد ، إلا أن الرابطة بين تلك السلوكيات تكون ضعيفة للغاية .
إن سلوكيات المواطنة التنظيمية هي سلوكيات تطوعية بالتالي لا يمكن أن يعاقب الفرد على إمتناعه عن العمل التطوعي .

إن ممارسة الفرد لسلوكيات المواطنة التنظيمية قد يضر أحيانا بالأداء الوظيفي الرسمي للفرد ، فعلى سبيل المثال : مساعدة الفرد لزملائه في العمل قد يؤدي إلى إضاعة وقت الفرد ، و من ثم إنخفاض في إدائه الرسمي .

¹ محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني ، سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة من وجهة نظر مديري تلك المدارس ، رسالة ماجستير ، قسم الإدارة و التخطيط ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، السعودية ، 2001 ، ص 24-25 .

² نهلة عبد القادر هاشم ، مرجع سابق ، ص 252-253 .

تُعكس سلوكيات المواطنة التنظيمية جزءاً من شخصية الموظف و إيديولوجيته ،كما تكشف عن جانب مهم من ميولاته ورغباته وعواطفه حيث تُعكس بعض الدراسات إلى أن سلوكيات المواطنة التنظيمية سبيل للعواطف المتبادلة ،خاصة أنها ليست ضمن التوصيف الوظيفي ،فهي تُعبر عن إرادة الفرد ورغبته ،ولعل هذه العواطف المتبادلة بين العاملين هي التي تجعل السلوك موضع التقدير و الاحترام في بيئة العمل.¹

لذا تُعتبر سلوكيات المواطنة التنظيمية بديل جيد عندما تُعجز نظم الحوافز التقليدية على التعامل مع الأفراد وذلك يعود لكونهما تتعدى حدود المطلوب وفقاً للدور الرسمي، ولا يمكن القيام بدور المحاسبة عند عدم قيامهم بهذه السلوكيات ،وفي كثير من الأحيان قد يضطر الفرد للتضحية بأداء دوره الرسمي في سبيل خدمة زملائه ورؤسائه أو في سبيل خدمة بعض الأهداف العامة على مستوى المنظمة ككل ،أما من الناحية العملية فإن خصائص سلوكيات المواطنة التنظيمية تنبع من قدرتها على تطوير كفاءة وفاعلية المنظمة من خلال حمايتها وتقديم المقترحات اللازمة للتطوير .

وعليه من بين الخصائص سلوكيات المواطنة التنظيمية أيضاً أنه يمكن تعزيز ودعم هذه السلوكيات من خلال تفعيل إقامة الندوات و الدورات لغرس قيم المواطنة التنظيمية ،و العمل على تشجيع ممارستها من خلال وضع جملة من الأنظمة و التعليمات الخاصة بها،و إعتبار سلوكيات المواطنة التنظيمية أحد المعايير الهامة في نماذج تقييم الأداء السنوية للموظفين ،فالملاحظ هنا هو أن سبيل ترسيخها وتطورتها في ثقافة المنظمة لا يتطلب جهداً كبيراً أو تكاليف باهظة بل يحتاج فقط إلى إدراج هذه السلوكيات ضمن مخطط العمل وضمن إستراتيجية المنظمة بشكل الذي يحقق العائد على الفرد و العمل بشكل عام .

4.أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

رغم الإهتمام الكبير بدراسة سلوكيات المواطنة التنظيمية و بمراجعة الأدبيات المتعلقة بهذا الموضوع ،يلاحظ أن هناك عدم إتفاق على الأبعاد المكونة لتلك السلوكيات فقد أشارت تلك الأدبيات إلى أن هناك

¹ صبحي شعبان شرف، سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين وعلاقته بالمناخ المدرسي ،مجلة التربية، العدد 14 ،مصر

مايزيد عن عشرين بعدا محتملا لسلوكيات. المواطنة التنظيمية، و أن هناك قدرا كبيرا من التداخل فيما بينها.¹

أ.الإيثار:يتعلق هذا البعد بتقديم المساعدة الطوعية لشخص معين مع الأخذ بعين الاعتبار كون هذه المساعدة تتعلق بمهمة أو مشكلة منظمة، ويعكس هذه البعد رغبة الفرد في مساعدة الآخرين مثل الرؤساء و زملاء العمل أو حتى الزبائن، ومن نماذج سلوك الإيثار مشاركة العاملين الآخرين طرق و أساليب العمل الجديدة أو الرغبة في مساعدة العاملين الجدد وتعليمهم ومنع حدوث

مشكلات مرتبطة بالعمل²، وفي حالة الوقوع في مشكلة طارئة يقوم المورد البشري الممارس لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالمساعدة في فهم المشكلة وتقديم يد العون كتعريف الموظف الجديد بكيفيات التحكم في استعمال أدوات العمل أو وقد إتفاق عدد كبير من الباحثين على أن الإيثار يعد من إعلامه بكيفية التحكم في إجراءات العمل³، أعن سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث يشار إليه أيضا كتصرفات لمساعدة الآخرين بطريقة مباشرة أو غير مباشرة وتتمثل أهم الفوائد المترتبة على هذا البعد في أن العاملين يساعدون بعضهم البعض بدلا من تشتيت إنتباه المشرفين، ويفيد ذلك الموظفين أيضا في أنهم لا يظهرون لمشرفيهم حاجاتهم للمساعدة منا ينعكس بالطبع على كيفية تقييم أدائهم.⁴

ب.الكياسة: هناك من يطلق عليها اللطافة وتعكس مدى مساهمة الفرد في منع المشكلات التي يمكن أن يتعرض لها زملائه في العمل عن طريق تقديم النصح وتوفير المعلومات الضرورية و احترام رغبات الآخرين ويرتبط هذا البعد ارتباطا كبيرا بالبعد السابق ولكن و التعرف على أرائهم قبل إتخاذ القرارات أو

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية التنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، 2007، ص318.

² أنيس احمد عبد الله و آخرون، العدالة الإجرائية و أثرها على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الإقتصادية، المجلد 4، العدد 12، كلية الإدارة و الإقتصاد، جامعة تكريت، العراق، 2008، ص18

³ سامر عبد الحميد البشايشية، محند أحمد الحرراشة، أثر الأبعاد الدافعية على سلوك المواطنة التنظيمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 7، العدد 4، الأردن، 2011، ص656.

⁴ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص318

الأفعال¹، يختلف عنه إختلافا كبيرا ،حيث أن هذا النوع يعتبر تصرفات تساعد الموظفين عن طريق منع مشكلة متعلقة بالعمل من الظهور أو تقليل حدة المشكلة يمكن أن تحدث في المستقبل ،وتفه الإستشارات والمذكرات و رسالات التذكير تحت هذا النوع من سلوكيات المواطنة التنظيمية.²

ج.الروح الرياضية:هي إنعكاس لمدى إستعداد الفرد لتقبل بعض الإحباطات و المضايقات التنظيمية العرضية دون إمتعاض أو شكوى ،وغالبا ما تظهر هذه المضايقات التنظيمية نتيجة تفاعل العاملين داخل المنظمة الواحدة أو العمل ضمن جماعة ،ومن الواضح أن تقبل الفرد لتلك الإحباطات الوظيفة دون تضرر أو شكوى يمكن أن يخفف عبئ العمل على الرئيس المباشر ،و أن يؤدي إلى تفرغ كل من الرئيس و المرؤوسين كما تعكس مدى مساهمة الفرد في منع زملائه من الصراع و الجدل لحل مشاكل العمل الحقيقية³،وتشجيعه لهم على حل النزاعات التي قد تنشأ بينهم

بأسلوب بناء ،و المساعدة في تسويتها بالإضافة إذا كانت الإعتيادية بيت العاملين هي إحدى حقائق إستعداده لتقبل ما قد ينتج عن هذا الأمر،الخياة التنظيمية ،فإن الحقيقة الأخرى هي أن على الفرد أحيانا أن يتحمل نوعا من المشاكل و المنغصات وعدم الراحة و حتى الإجهاد طبعاً في حدود معينة لأنه للموظفين الحق في تدوين شكاويهم عندما تتضمن أحداث العمل بنفس الصعوبات.ولكن زيادة هذه الشكاوي قد تفوق الإمكانيات الإدارية وقدرة المديرين على التحمل فالطاقات الناتجة عن العمليات الإدارية البناءة عندما تتحول إلى جدل مستمر ،وتعود المكاسب على أولئك الموظفين الذين لديهم القدرة على

¹ Mackenzie s podsakoff p.organizational citizenship behavior and sales unit effectiveness .

journal of marketing research .vol.02.1994.p531-363.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي،مرجع سابق ،ص319.

³ Fetter r podsakoff p.the impact of organizational citizenship behavior on évaluation of salesperson's performance.journal of marketing.vol 01.1993.p70-80.

الصبر و الانتظام ، فالأفراد الذين يتحملون الأعباء الثقيلة و الظروف غير المريحة وروح سمحة ويقبلون النتائج مهما كانت يمارسون نوعا من سلوك المواطنة التنظيمية.¹

د.السلوك الحضاري؟ يشير هذا البعد إلى مدى مسؤولية الموظفين كأعضاء في المنظمة أي إظهار جزء ولو بسيط من الإهتمام أو الإلتناء للمنظمة ككل ، و قد أطلق الباحثون عدة تسميات على هذا البعد منها مشاركة المنظمة ، الإخلاص للمنظمة ، تأييد المنظمة ، أو السلوك الحضاري للموظف يقصد به المشاركة البناءة من قبل الموظف في مهام ونشاطات المنظمة غير الرسمية وهو سلوك يشير إلى أن الفرد مسؤول عن المشاركة في أشياء المنظمة أو لها علاقة بالمنظمة ،ومن سلوكيات السلوك الحضاري العرض على وكفائتها ، أو السعي إلى تحسين صورة المنظمة في البيئة المحيطة بها، والتحدث عن المنظمة ومحاسنها أمام الآخرين ، حضور الاجتماعات التي لا يتطلب حضورها ، أو المشاركة في النشاطات المنظمة من قبل الزملاء ، وحفظ موقع العمل نظيفا و أنيقا و الإلتزام بالمعايير الإجتماعية والمدافعة عن المنظمة عندما يتقدها الموظفون ، أو المدافعة عنها ضد التهديدات الخارجية،و إخبار الأفراد خارج إطار المنظمة أنه فخورا بالعمل في هذه المنظمة و الترويج للمنتجات المنظمة وبذل الموظف قصارى جهده لتعليم نفسه ذاتيا لزيادة مهاراته وجودة مخرجه العلمي .

هـ.الإلتزام العام:يعكس الجانب الشخصي من سلوك المواطنة التنظيمية والذي لا يتضمن تعاملات مع الآخرين بشكل أساسي ويتضمن هذا البعد السلوك الوظيفي الذي يتعدى حدود الإلتزام المحدد رسميا من المنظمة ، ويعنى آخر فإن هذا البعد يعكس مدى حرص الموظف على تعظيم إستغلال وقت العمل ، ومدى حرصه على الإلتزام بقوانين العمل³ ، إن لدى المنظمات قواعد وسياسات تتطلب مستوى معين من الطاعة من قبل الموظفين مثل إحترام وقت الحضور للعمل ، الدقة الترتيب الإعتناء بممتلكات المنظمة والتصرف بروقت العمل ، ولكن بحكم طبيعة العمل الإداري فإن قواعد و آليات

¹ سامر عبد الحميد البيضاية،محمد أحمد الحراشة،أثر الأبعاد الدافعية على سلوك المواطنة التنظيمية،مراجع سابق ص657.

² محمد بن عبد الله بن سعد الزهراني ،مراجع سابق ،ص30.

³ عادل محمد زيد ،العالية التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية:المنظمة العربية للتعمية الإدارية ،مصر 2006،ص222.

الإنضباط التنظيمي يتم فرضها بالحد الأدنى، ولا يمكن فرضها أكثر من ذلك، وعليه هذا النمط من سلوك
المواطنة التنظيمية يقاس بالمدى الذي يطبقه الفرد تصل وروحاً بما يزيد عن الحد الأدنى

المحاضرة الخامسة عشر : دور القيادة الإدارية في تفعيل الروح المعنوية

مما لا شك فيه أن للروح المعنوية أهمية كبيرة في زيادة إنتاجية أي مؤسسة بوجه عام وتزداد أهميتها أكثر فأكثر عندما نتحدث عن المؤسسة الأمنية بشكل خاص؛ وكما تكمن أهمية الروح المعنوية بأن العاملين الذين يتمتعون بروح معنوية مرتفعة يسهل التفاهم معهم بعكس الأشخاص الذين يعانون من الروح المعنوية المنخفضة.

تكمن أهمية الروح في قدرتها على التحكم والسيطرة على مقدار الإنتاج والعمل للفرد في حالات انحصاعها أو انخفاضها فيلزم من ارتفاعها وتحسينها زيادة إنتاج الشخص وتحسن نوعية إنتاجه وحسن تكيفه النفسي مع العمل الذي يقوم به ومع الأشخاص الذين يعملون معه ويلزم من انخفاضها وهبوطها انخفاض نسبة إنتاج الشخص وسوء تكيفه واضطراب سلوكه وتصرفاته (البديري . 2001 : 256).

تعي الإدارة الناجحة أهمية الروح المعنوية للعاملين فيها وأن الإداري الذي يؤمن بهذه الأهمية؛ يحتاج إلى أن يدرك أن الأفراد يختلفون في حاجتهم؛ وبالتالي يختلفون في نوع الحوافز التي تؤثر فيهم؛ وبهذا لا بد أن يولي المسئولون والإداريون هذا الجانب عناية كبيرة وذلك عن طريق دراسة الأوضاع النفسية التي يعيشها العاملون بغية كشف مشكلاتهم وعلاجها بما يتفق ورغباتهم. وما يقترحونه لتحسين ظروفهم النفسية (عودة؛ 2010 : 28).

كما أن الروح المعنوية والإنتاجية هدفان متكاملان مؤثران في بعضهما الإنتاجية مرتبطة بجوانب نفسية وإدارية؛ والروح المعنوية مرتبطة بالجوانب النفسية والاجتماعية؛ وتفاعل جميع هذه الجوانب بعضها البعض يؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية والروح المعنوية؛ إذا كانا في الاتجاه الصحيح؛ وإلى خفضها إذا كانا في الاتجاه الغير الصحيح (الرفاعي . 2009 : 82).

الإنتاجية العالية كما حددها ديفيز هي إلى حد كبير السبب المؤدي إلى المعنويات العالية كما أنها هي

ذاتها نتيجة للمعنويات العالية

العلاقة بين الروح المعنوية والإنتاجية



(ديفيز . 1986: 92)



الخط أ: يمكن أن تكون هناك معنويات مرتفعة ولكن إنتاجية ولكن على المدى الطويل إذا استمرت هذا المعنويات العالية فإنها ستؤدي إلى إنتاجية أكبر

الخط ب: الإدارة التنظيمية تستلزم تكاملاً إيجابياً للأهداف بحيث يحقق الأشخاص الذين يعملون معاً المعنويات المرتفعة مع الإنتاجية العالية.

الخط ج: يمكن تحقيق الإنتاجية العالية مع وجود معنويات منخفضة ولكن تنمو هنا المقاومة والقيود والمعوقات والإنتاجية العالية تكون هنا على المدى القصير (ديفيز . 1986: 93-92).

كما للروح المعنوية أهمية كبيرة في حياة ونشاط المنظمة انطلاقاً من كونها مقياس فاعلية الموظفين وجدوى وجودهم في هذه الإدارة أو تلك. لذلك أصبح الاهتمام بالروح المعنوية وعلاقتها بأداء العاملين لمهامهم من الاتجاهات الحديثة لقياس اتجاهات وردود أفعال العاملين تجاه واقعهم المعاش

وظروفهم المادية والإدارية والاجتماعية والنفسية. وتستدعي الضرورة التعرف الدائم على العلاقة بين الروح المعنوية ومستوى الاداء بحيث يتم تحديد مستوى الروح المعنوية في لحظة معينة وعلاقة ذلك بتأدية أفراد المنظمة لمهامهم مع التركيز على أن الروح المعنوية العالية في الأساس انعدام الصراعات الفكرية والنفسية في نفس الفرد؛ وشعوره بالرضا والسعادة بالانتماء للمنظمة؛ والتقبل الشخصي من الفرد لأهداف الجماعة وشعوره بالمسئولية تجاه تنفيذ المهام وبلوغالأهداف المرسومة (مجلي؛ 2009: 4).

4-تطور الاهتمام الروح المعنوية:

إن المناقشات الخاصة بالروح المعنوية قد أصبحت شائعة في مجال الإدارة الأمريكية بعد أن ضاقت أسواق العمل في هذه البلاد ثم زاد الاهتمام بها عندما بدأت اتجاهات العمال تنمو سريعاً بعد صدور قانون علاقات العمل القومي سنة 1935م؛ كما يذكر ان المديرين تعلموا الكثير عنأهمية وجهات نظر العاملين ومشاعرهم وردود فعلهم بعد نشر تجربة هاوثورن قبل الحرب العالمية الثانية؛ وخلال هذه الحرب أصبح موضوع الروح المعنوية بين القوات العسكرية مثار مناقشاتواسعة وكما عممت الحرب العالمية الأولى استخدام الاختبار للاختيار كذلك ساعدت الحربالعالمية الثانية على نشر نظرية "الروح المعنوية من أجل أداء أحسن" ؛ وكما أدت الحرب العالمية الأولى إلى إنشاء لجنة تصنيف العاملين» و أدت الحرب العالمية الثانية إلى نمو الخدماتالمعنوية بين الخدمات العسكرية (الجريسي. 2010: 18).

5- مظاهر ومؤشرات الروح المعنوية:

هناك مؤشرات يمكن من خلالها التعرف على مستويات الروح المعنوية نذكر منها النقاط التالية:(شمس الدين والفقهي. 2007: 226).

1- مستوى وحجم المنجز في قوة العمل ومدى فعاليته.

2- الاستقرار النسبي في وحدة العمل؛ أم الغياب والتمارض وطلب الإجازات والاستئذان للانصراف

منالعمل أو الاستسلام للراحة والمبالاة» مما يمثل تسرباً من العمل.

3- ظهر نماذج من مشكلات مثل كثرة التفاعل والشكاوي والتظلمات والتذمر وابداء دلالات السخط عن العمل . وكثرة الخلافات بين الأفراد وبين الرؤساء والمشرفين.

4- مساحة النشاطات ومجالات التطبيق والمساهمة في تحمل المسؤولية والتفاعل مع مواقف العمل.

5- قبول التطوير الناجم عن إدخال تغييرات في العمل وأساليبه.

قد أشار "الحري" إلى أن هناك روح معنوية عالية وروح معنوية منخفضة وأن مظاهر الروح

المعنوية العالية تتمثل في مشاعر الفرد والجماعة نحو المؤسسة وشعورهم بالانتماء لها وما يلاحظ على

تصرفاتهم وسلوكهم داخل المؤسسة وخارجها وقد أجمل مظاهر الروح المعنوية العالية : (الحري).

2005: (16-17).

1- الشعور بالرغبة في العمل والسعي الدائم لتطوير أساليب العمل ورفع مستواه من خلال

تقديم الاقتراحات الهادفة وسرعة الإنجاز والدقة والحرص في التنفيذ.

2- شعور الفرد بالانتماء للمؤسسة والمحافظة على سمعتها من خلال تفاعله مع الآخرين داخل

وخارج المؤسسة.

3- الحرص على تنفيذ خطط العمل في المواعيد المحددة.

4- المحافظة على مواعيد الدوام والاجتماعات واللقاءات.

أما مؤشرات الروح المعنوية المنخفضة فقد اجملها "الحري" فيما يلي :

1- فقدان الاهتمام العام بالعمل.

2- تدني مستوى الأداء وارتفاع نسبة الغياب والتأخيرات.

3- التسرب الوظيفي.

4- مخالفة اللوائح والتعليمات وكثرة التذمر والشكاوي .

أما 'كومر' فقد أورد العديد من المؤشرات التي تؤثر في مستوى الروح المعنوية: (KOMMER : 2005) 1- القيادة. - الراتب.

3- الدعم الإداري.

4- جو العمل العام.

5- تقدير جهود العامل.

6- تكافؤ الفرص.

7- العلاقات الاجتماعية الجيدة.

8- تقليل ضغوط العمل.

9- المكانة الاجتماعية.

10- حب العمل.

أما 'القاسم' فقد أورد المظاهر التي تدل على الروح المعنوية لدى العاملين تتمثل فيما يلي: (القاسم. 1: 53).

1- شدة تماسك الجماعة بعضويتهم وافتخارهم بالانتماء لها.

2- قوة تبني أفراد الجماعة لأهدافها وسعيهم الدؤوب وحرصهم على تحقيقها وإشاعة روح الفريق بينهم.

3- انعدام أو قلة التشاحنات والصراعات بين أفراد الجماعة والتي قد تنتهي بتفكيك الجماعة.

4- دفاع أعضاء الجماعة عنها وحرصهم على بقائها واستمرارها ودعمها المتواصل.

6- العوامل التي تساعد في رفع الروح المعنوية:

يمكن تحديد أهم العوامل التي تعمل على رفع الروح المعنوية للموظف بتوفر الكفاءة في إشراف الرئيس،

والإشراف يشمل القدرة الفنية والأسلوب الإنساني الذي يتجه إليه الرئيس في إدارة الأفراد من الحاجات

الأساسية التي تدفع المرؤوسين للعمل بحماس شعوره بأنه ينمو في هذا العمل وتزيد خبراته فيه والذي

يتحقق بتوجيه رئيسه له وتزويده بتجاربه؛ وأسلوب الأشراف يكون له فاعلية فيرفع الروح المعنوية للمرؤوسين ما دام بعيداً عن التهديد كما أن على الرئيس أن يستخدم أساليب التشجيع متى كان المرؤوس يستحق ذلك فحاجة المرؤوس إلى التقدير هي حاجة نفسية الأساسية (عروض. 2008: 196-197).

كما أن رفع الروح المعنوية يتحقق بالحفاظ على كرامة المرؤوس وتمتية اعتزازه بنفسه والعدل في الثواب والعقاب والمهام بين الجميع فالكل سواء وكذلك الاهتمام بالنواحي المعيشية والنواحي الصحية والتغذية والاهتمام بالنواحي الدينية وبت القيم الروحية ومعاونة المرؤوسين في حل مشاكلهم والتعاطف معهم وشيوع الروح الديمقراطية في الإدارة وزيادة الحصيلة الإنتاجية للمرؤوسين وإشعار المرؤوس بأنه إنسان له مشاعره وأحاسيسه ودوره المفيد والحيوي على مستوى وحدته ومجتمعه ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب طبقاً لإمكاناته المختلفة ورغباته ودوافعه والاعتراف بالعمل المتميز وتشجيع العمل الجيد ومكافأة التميز والاجتهاد والاهتمام بالإجازات والراحات. أما الروح المعنوية المنخفضة فتؤدي إلى الغياب والمرض والتأخير والتلف المتعمد والمخالفات بوجه عام والإصابات والتذمر وانخفاض درجة التماسك وازدياد الانحلال بين الجماعات الإنتاجية (رشوان. 2010: 94-95).

كما دلت نتائج الاستقصاءات المتعددة على أن هناك عوامل نفسية معينة تكون أساساً الروح المعنوية العالية وفيما يلي أهم هذه العوامل: (عمر. 1986).

أولاً: المساواة في المنافع والتضحيات:

يتحمل الأفراد الحرمان والصعوبات إذا تعرضوا جميعاً لنفس الظروف؛ أما إذا حظي بعضهم

لبعض الامتيازات الخاصة وإذا كان هناك محسوبية فإن الآخرين تتخفف معنوياتهم» أي أن

الحرمان أو الصعوبات أو وجود مزايا وامتيازات ليس في ذاتها من العوامل المؤثرة على خفض أو ارتفاع

معنويات الجماعة ولكن طريقة توزيعها بين أفراد المجموعة هي العامل المهم الذي يؤثر على الروح

المعنوية.

ثانيا: المشاركة:

عندما يعمل جماعات مع الأفراد معاء تكون الروح المعنوية عند قمتها إذا سمح للأفراد وشجعوا على المشاركة في تحقيق الهدف المشترك؛ وينبغي العمل على شعور كل فرد من أعضاء الجماعة أن جهوده ضرورية ومهمة لتحقيق هدف الجماعة إذ لا شك أن الفرد الذي يشعر أنه لا يمكن الاستغناء عن جهوده لتحقيق هدف الجماعة يكون أكثر رغبة في التعاون.

ثالثا: الشعور بالتقدم:

يتفق علماء النفس على أهمية هذا العامل كدافع للفرد على بذل طاقة أكبر في الإنتاج وتتناوله هناك عامل مهم في رفع معنويات الجماعة إذ تبقى روح التماسك في الجماعة عالية؛ إذا كان ينتج عن الجهود المشتركة تقدم ملحوظ فالتقدم أو الترقية يكون دائما لها أثرها في رفع المعنويات

رابعا: الفهم المتبادل والشعور بالحرية:

بينت تجارب 'وسترن إيكتريك' أن الإنتاج يزيد عندما يشعر الأفراد بالحرية للتحدث مع الآخرين . وبالحرية داخل الإدارة بدون الحاجة إلى الحصول على الأذن بذلك.

خامسا: الثقة في القيادة:

يعتبر المشرفون في مجال العمل هم قادة جماعات العمل؛ ويمكن للمنشأة وضع سياسة تبين الخصائص الواجب توافرها في الفرد حتى يمكن تعيينه في وظائف الأشراف. وينبغي أن تفرض السياسة التي تضعها المنشأة؛ اختيار أفراد ذوي قدرات عالية؛ واجتماعيين. وعادلين. لوظائف الأشراف حتى يمكن كسب ثقة العاملين. وبذلك ترتفع الروح المعنوية.

سادسا: توافق الفرد مع عمله:

يكون للوظيفة التي يعمل بها الفرد دور هام في ارتفاع او انخفاض معنوياته» إذ أن توافق الفرد والوظيفة ضروري لارتفاع معنوياته؛ وترتفع معنويات الفرد بالنسبة للوظيفة عندما يكون في الوظيفة نوع من التحدي له؛ قادر على مواجهته.

سابعا: مكانة الأفراد في الجماعة:

وقد يكون هناك توافق بين الفرد والوظيفة أي أن الفرد يعمل بالوظيفة المناسبة لقدرته وميوله؛ ولكن ذلك وحده لا يكون ضماناً لارتفاع معنوياته؛ إذ ينبغي أن يتوافق أيضاً مع الجماعة التي يعمل معها أي زملائه في العمل فالإنسان مخلوق اجتماعي يميل إلى الانتماء للجماعة.

ويمكن القول بوجه عام أن مشكلة المحافظة على روح معنوية عالية تصبح أكثر سهولة إذا قسمت الجماعات الكبيرة إلى جماعات صغيرة يعملون معاً ففي بعض المنشآت يكون من طبيعة البناء التنظيمي جعل عدد كبير من الأفراد يعملون مما يؤدي إلى صعوبة معرفة الأفراد لجميع زملائهم في العمل معرفة وثيقة (عمر . 1986).

ومن العوامل التي تعمل على رفع وتحسين الروح المعنوية وزيادة الثقة بالنفس لدى العاملين نسردها على النحو التالي: (الحريري. 2012: 143-144).

- إيجاد نظام إشرافي ورقابي وإداري فعال من قبل المشرفين والمراقبين الذين يقومون بمهمة
- الإشراف والرقابة على الأعمال التي يقوم بها الأفراد والعاملين.
- درجة ومستوى اهتمام الإداريين والمشرفين بعمالهم وموظفيهم فكلما كان اهتمام الإداريين بالموظفين بدرجة عالية أدى ذلك إلى زيادة في الأعمال وزيادة في الإنتاج.
- تحديد وتوزيع وتقسيم المسؤوليات والأعباء والوظائف الإدارية والمهام على العاملين.
- درجة رضا العاملين عن المكافآت المالية والمرتببات والأجور التي يتم منحها لهم.

درجة ومدى معرفة استخدام العاملين للآلات والمعدات التكنولوجية المتطورة والحديثة.

• درجة ثقة الأفراد بأنفسهم وبمعلوماتهم وخبراتهم الإدارية.

• نبعية الكفاءة الإدارية ونوعية الإشراف الإداري المتبع في المنظمات.

• مدى رضا الموظفين والإداريين عن العمل في هذه المنظمة

كما حدد "ديفيز" عدة عوامل تساعد في رفع الروح المعنوية تتمثل في: (الرفاعي، 2009: 78).

1- كفاية الإشراف المباشر: فالمشرف له أهميته لأنه نقطة الاتصال بين التنظيم والأفراد؛ ويكون لها أكبر التأثير على ما يقوم به الأفراد من أنشطة يومية.

2- الرضا عن العمل: فأغلب الأفراد يشعرون بالرضا عن العمل إذا كان من النوع الذي يحبونه . ويكون هذا الرضا دافعاً لهم على إتقان عملهم وبذل كل ما لديهم من طاقه في القيام به.

3- الاندماج مع الزملاء: فالإنسان اجتماعي بطبعه ويكون العمل أكثر إرضاء للفرد إذا شعر بأنه يعطيه الفرصة لزمالة الآخرين.

4- توفر الهادفية والفعالية في التنظيم: يرغب الأفراد في أن يكونوا أعضاء في تنظيم له هدف مقبول من وجهة نظرهم؛ كما يتوقعون أن يكون هذا التنظيم على درجة من الفعالية تمكنه من تحقيق المقام من أجله.

5- عدالة المكافآت المادية : حيث يتوقع الأفراد أن يحصلوا على مكافآت عادلة إذا قورنت ببعضها داخل المشروع ، وكذلك إذا قورنت بالمكافآت التي تحصل عليها الأفراد في مشروعات أخرى مماثلة.

كما بين "رضوان" الظروف و الشروط التي يطلبها الفرد في العمل وتعمل على رفع معنويته ،لكي نرفع من معنويه الفرد لابد من أن نهيب له الظروف التالية: (رضوان 2000:148)

أولاً : أن يهباً لكل فرد فرصة التعبير عن نفسه في عمله ،وفرصة أداء هذا العمل بدرجة من الإقتان تجعله يعتز في إنتاجيه.

ثانيا : أن يشعر كل فرد بأن مجهوده موضع تقدير من جانب الدولة و المجتمع و أن رئيسه يدرك تمام

مدى صعوبة الأعمال التي يقوم بها و أنه يقدر عمله مهما كان بسيطا.

ثالثا: أن يشعر كل فرد بمدى أهمية الدور الذي يلعبه.

رابعا: أن يكون نوع النشاط الذي يطلب من الفرد الذي يؤديه من النوع الذي لا ينقص من إحترامه لنفسه

أو يهين كرامته.

خامسا: أن يتحرر الفرد من القلق النفساني بسبب حاضره ومستقبله.

سادسا: أن يشعر كل فرد بأن فرص الترقية مكفولة و أنها تتم بناء على أسس عادلة .

سابعا: أن يهيئ له محيط عمل يتميز بالهدوء و الصداقة و التعاون و الإخاء.

ثامنا: أن يشعر كل من الرئيس و المرؤوسين أنهما مكملين لبعضهما و أن مصالحهما مشتركة و

أهدافهما واحدة بمعنى أن يكون أساس التعامل بينهما التعاون وليس الأمر و النهي و تصيد الأخطاء

لكل منهم.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية/:

- عبد الرحمن عزي و آخرون، عالم الإتصال، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992،
- ماجدة العطية: سلوك المنظمة، دار للشروق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2003،
- نهلة عبد القادر هاشم، آليات تفعيل المواطنة التنظيمية بالمدرسة المصرية، مجلة التربية، العدد 14، مصر، 2005.
- إبراهيم حسن بلوط، المبادئ و الإتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات ؛ دار النهضة العربية ، بيروت ، 2005 م 431.
- أحمد بن سالم العامري، السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 9، العدد 1، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، 2002،
- أحمد بن سالم العامري، محددات و آثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الإقتصاد و الإدارة، مجموعة 17، العدد 2، 2003، ص 65.
- أحمد جاد عبد الوهاب، الساوك التنظيمي، المكتبة العصرية المنصورة، مصر، 2003،
- أحمد لطفي بركات، القيم و التربية، الرياض، دار المريخ للنشر، 1983،
- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط7، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
- أرمان وميشال ماتلار، تاريخ نظرية الإتصال، ترجمة نصر الدين لعياضي و الصادق رابح، ط3، بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية، 2005.
- الرخيمي ممدوح جلال: دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 2000.
- السعيد بن يمينة: فعالية تسيير الموارد البشرية لدى الأجنبية العاملة في الجزائر و أثره على سلوك العامل، رسالة لنيل دكتوراه في علم الإجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة الجزائر، 2007/2008.
- السيد عبد العاطي و آخرون، نظرية علم الإجتماع الإتجاهات الحديثة و المعاصرة، مصر، دار المعرفة الجامعية، 2004
- السيد عبد العاطي و آخرون، نظرية علم الإجتماع الإتجاهات الحديثة و المعاصرة، مصر، دار المعرفة الجامعية، 2004

- الشلوي حمد فرحان :الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي :دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية ،رسالة ماجستير دراسة غير منشورة ،قسم العلوم الإدارية ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية ،2005،
- الفضيل رتيمي ؛المنظمة الصناعية بين التنشئة و العقلانية • دار ابن مرابط للنشر و التوزيع؛الجزائر :2009
- الفضيل رتيمي و أسماء رتيمي ؛عقلنة المنظمة و نظريات التنظيم " ،الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية العدد 10؛جامعة سعد دحلب البليدة ،الجزائر، جوان 2013.
- القريوتي محمد قاسم،السلوك التنظيمي ،دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات الإدارية،مرجع سابق
- القريوتي محمد قاسم،السلوك التنظيمي ،دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات الإدارية،مرجع سابق¹
- المدهون موسى توفيق ،الجزراوي إبراهيم :تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجيا و إداريا للعاملين و الجمهور ،المركز العربي للخدمات الطلابية ،عمان ،1995
- الوليد بشار يزيد ،الإدارة الحديثة للموارد البشرية ؛ دار الراية للنشر و التوزيع ،الأردن؛عمان 2008.
- أندروي سيزلاقي ومارك جي والاس ،ترجمة أبو القاسم أحمد ،السلوم التنظيمي و الأداء ،معهد الإدارة العامة ،المملكة العربية السعودية،1991،
- أنيس احمد عبد الله و آخرون،العدالة الإجرائية و أثرها على سلوك المواطننة التنظيمية،مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الإقتصادية ة،المجلد 4 ،العدد 12 ،كلية الإدارة و الإقتصاد ،جامعة تكريت ،العراق ،2008،
- أيمن عودة المعاني ؛ الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية" ؛ مجلة الإداري، المجلد 21؛العدد78؛ مسقط،عمان،1978 ص37.
- بدرية الجهيمي وآخرون ؛ تفويض السلطة و اتخاذ القرار جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ،كلية العلوم الاجتماعية ،المملكة العربية السعودية ،الرياض، دس ، ص4
- براهيم عبد العزيز شيحا : الإدارة العامة،مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر،الإسكندرية ،بدون سنة ،ص252.

- براهيم عبد العزيز شيحا : الإدارة العامة، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، الإسكندرية، بدون سنة، ص252.
- بشير العلاق، الإتصال في المنظمات العامة بين النظرية و الممارسة ،مرجع سابق ،ص106-107.
- جواهر أحمد قناديلي :الثقافة و الإبداع وتقانة المعلومات في منشآت العمل ،مؤتمر الإبداع و التحول الإداري و
- حواس أميرة محمد ،أثر الإلتزام التنظيمي و الثقافة التنظيمية على العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية،رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة القاهرة ،نصر ،2003،ص12.
- حواس أميرة محمد ،أثر الإلتزام التنظيمي و الثقافة التنظيمية على العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية،رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة القاهرة ،نصر ،2003،ص12.
- حياة الذهبي ،العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية ،مذكر ماجستير غير منشورة،جامعة أدرار ،الجزائر ،2013،ص113.
- خضير كاظم محمود ،مرجع سابق ،ص116.
- خليل الشماع ،خضير كاظم حمود ،مرجع سابق ،ص63.
- خميس السيد إسماعيل :القيادة الإدارية ، دار عالم الكتاب ،القاهرة ،1971 ص46.
- خيرى خليل الجميلي :الإتصال ووسائله في المجتمع الحديث ،المكتب الجامعي الحديث ،القاهرة ،1997،ص35-37.
- دونا ديبروز ،كيف تهتم بموظفيك وتحفزهم، ترجمة: عبد الكريم العقيل ،مكتبة جرير ،دب ،2005،ص3.
- دونيس كوش مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية :ترجمة : منير السعيداني ؛ المنظمة العربية للترجمة ؛مركز دراسات الوحدة العربية؛ بيروت ،2007 ص 45.
- راتب السعود ،أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقا لنظرية رنيسيس ليكرت نظام 1-نظام 4 وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم "المجلة الأردنية .العدد03؛ الأردن ؛عمان ،2009 ص25.
- رابوية حسن،السلوك التنظيمي المعاصر ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ،2002،ص432.
- رابوية حسن ،السلوك في التنظيمات ،الدار الجامعية،الإسكندرية ،مصر ،1999،ص5.

- ريتشارد باسكال ،فن الإدارة اليابانية،ترجمة حسن محمد ياسين ،معهد الإدارة العليا ،السعودية 1986،ص176.
- ريماء عيد الرحمن باعثمان ، تمكين العاملين كأسلوب لمواجهة بعض المشكلات التنظيمية في المؤسسات العامة :دراسة ميدانية على المؤسسة العامة للخطوط الجوية السعودية . رسالة ماجستير :جامعة الملك عبد العزيز ،2002 ،ص82.
- زايد عادل ومحمد، تنمية سلوك المواطن التنظيمي للعاملين في قطاع الأعمال المصري دراسة تطبيقية،مجلة المحاسبة و الإدارة و التأمين ،العدد 55.2000،ص617.
- زكريا مطلق الدوري ،إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة . دار اليازودي العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن؛ عمان ،2009
- زهرة شريف ،جابر دلال :الثقافة التنظيمية المفهوم و الخصائص،مجلة جامعة الجزائر 2 :دراسات في العلوم الإنسانية و الإجتماعية،العدد 25،جانفي 2015،
- زيد منير عبوي ؛التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته ؛ دار أسامة للنشر و التوزيع ؛عمان ،2006؛ ص220.
- سامر عبد الحميد البشايشة،محمد أحمد الحرراشة،أثر الأبعاد الدافعية على سلوك المواطن التنظيمية،مرجع سابق ،
- سامر عبد الحميد البشايشة،محمد أحمد الحرراشة،أثر الأبعاد الدافعية على سلوك المواطن التنظيمية،مرجع سابق
- سامر عبد الحميد البشايشة ،مهند أحمد الحرراشة ،أثر الأبعاد الدافعية على سلوك المواطن التنظيمية،المجلة الأردنية في إدارة الأعمال،المجلد 7،العدد 4،الأردن،2011،
- سامر عبد الحميد البشايشة ،مهند أحمد الحرراشة ،أثر الأبعاد الدافعية على سلوك المواطن التنظيمية،المجلة الأردنية في إدارة الأعمال،المجلد 7،العدد 4،الأردن،2011،
- ستيفن كوفي ،العادات السبع للإقدام على التغيير بشجاعة ؛ مكتبة جرير ؛المملكة العربية السعودية،الرياض،2008،
- سعيد أوكيل ؛ وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية ؛ ديوان المطبوعات الجامعية ؛الجزائر 1992،
- سليم إبراهيم الحسينة،السلوك الإداري و العلوم السلوكية ،مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ،الأردن ،1999،

- سليمان سلامة؛ إدارة تمكين العاملين • رسالة ماجستير ؛ كلية الاقتصاد؛ قسم إدارة أعمال ،جامعة دمشق؛ دس ص
- سمير خليل ؛ فن قيادة الآخرين ؛ دار الحرية للنشر و التوزيع ،القاهرة ،2013 ص90.
- سنان الموسوي ،الإدارة المعاصرة ؛الأصول و التطبيقات • دار المجد لاوي للتشرو التوزيع،الأردن يعمان .204ص189.
- سهام شكاوي ،الثقافة التنظيمية و تأثيرها على أداء المنظمة ،رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية و التسير ،جامعة بومرداس ،2006/2007،ص37.
- شوقي ناجي جواد ،مرجع سابق ،ص34.
- صالح بن سعد المرعي:القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات و المديرية العامة للدفاع المدني ،أطروحة دكتوراه ،كلية الدراسات العليا ،قسم العلوم الإدارية،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،المملكة العربية السعودية ،2008،ص73.
- صالح تركي ،واقع القيم التنظيمية في مستشفيات القطاعين الحكومي و الأهلي ،دراسة ميدانية مقارنة القيم في مدينة الرياض،رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة الملك سعود ،1422هـ،ص10.
- صباح حميد علي ،غازي فرحان أبو زيتون ،الإتصالات الإدارية أسس مفاهيم ومراسلات ،دار حامد للنشر والتوزيع،الأردن ،2007
- صبحي جبر العتيبي ،تطور الفكر والأساليب في الإدارة ،دار الحامد للنشر و التوزيع ،الأردن ،2005،ص109.
- صبحي شعبان شرف،سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين وعلاقته بالمناخ المدرسي ،مجلة التربية،العدد14 ،مصر ،2005،.
- صبحي شعبان شرف،سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين وعلاقته بالمناخ المدرسي ،مجلة التربية،العدد14 ،مصر ،2005،
- عادل محمد زايد ،العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية،المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،مصر ،2006،
- عادل محمد زايد ،العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية،المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،مصر ،2006،

- عاطف عدلي ،عابد العبيد ،مدخل إلى الإتصال و الرأي العام الأسس النظرية و الإسهامات العربية ،دار الفكر العربي ،ط3،القاهرة ،مصر ،1999،
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ،المهارات السلوكية التنظيمية لتنمية الموارد البشرية،المكتبة العصرية،مصر ،2007،
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ،المهارات السلوكية التنظيمية لتنمية الموارد البشرية،المكتبة العصرية،مصر ،2007،
- عبد الرحمان اب خلدون ،المقدمة،احزء الأول تحقيق عبد السلام الشدادي ،الطبعة الأولى ،الدار البيضاء ،المغرب ، خزانة ابن خلدون بيت الفنون و العلوم و الآداب ،2005،ص52.
- عبد الرحمن الهيجان؛ ضغوط العمل منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها . معهد الإدارة العامة ،الرياض،1998، ص36.
- عبد السلام أبو قحف ،قراءات في الإدارة اليابانية ،مجلة الزميل ،بيروت ،1996،ص27.
- عبد الفتاح صالح خليفات ومنى خلف الملاحمة ،الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية ، مجلة جامعة دمشق المجلد25؛العدد(3+4)؛ قسم الأصول و الإدارة التربوية ،جامعة مؤتة ،09، ص293.
- عبد الكريم القنبيعي الإدريسي،الثقافة المقاولاتية من نظريات المدارس إلى آليات المقاربات ،ط1،فاس ،المملكة المغربية ،منشورات مقاربات ،2013،ص116.
- عبد الكريم القنبيعي الإدريسي،الثقافة المقاولاتية من نظريات المدارس إلى آليات المقاربات ،ط1،فاس ،المملكة المغربية ،منشورات مقاربات ،2013،ص116.
- عبد الكريم يويحياوي،الخواء الإجتماعي دراسة ميدانية تحليلية لظاهرة اللانظام المنظم ،أطروحة دكتوراه ،غير منشورة ،جامعة الجزائر ي،2006/2007،ص324.
- عبد الله البريدي : آفاق في السلوك التنظيمي،صفات الثقافة التنظيمية الإيجابية،2013-02-22.
- عبد الله البريدي . "آفاق في السلوك التنظيمي"؛ مجلة التدريب و التقنية ؛ العدد93؛ المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني ،الرياض ، أكتوبر، 2006.
- عبد الله الطويقري ،علم الإتصال المعاصر دراسته في الأنماط و المفاهيم و عالم الوسيلة الإعلامية ،ك2،مكتبة العبيكان ،الرياض ،السعودية ،1997،ص217.
- عبدالله ،مرجع سابق .

- عدي علا حمدي؛ القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية «دار البداية؛ الأردن، عمان 2013: ص 204.
- علي أحمد عبد الرحمن عياصرة؛ القيادة و الدافعية في الإدارة التربوية ؛ دار ومكتبة الحامد ؛ الأردن؛ عمان، 2004، ص72.
- علي السلمي ،إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000، مكتبة الإدارة الجديدة ، دار غريب للنشر والتوزيع ،القاهرة، 196، ص372.
- علي السلمي ،إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع،القاهرة ،مصر 2004، ص27-28.
- علي السلمي ،إدارة السلوك التنظيمي،مرجع سابق ،ص230.
- علي السلمي ،تطور الفكر التنظيمي ،دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر 2002، ص243.
- علي عباس ،تأثير أنماط القيادة الإدارية علي عملية صنع قرارات التغيير ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ،العدد 01؛ جامعة الشرق الأوسط ؛ الأردن عمان 2012. ص136.
- علي عياصرة ومحمد العودة الفاضل، الإتصال الإداري و أساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية ،ط1، عمان، الأردن، دار حامد للنشر و التوزيع، 2006، ص52.
- علي عياصرة ومحمد العودة الفاضل ،الإتصال الإداري و أساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية ،ط1، عمان، الأردن، دار حامد للنشر و التوزيع، 2006، ص52.
- علي غربي و آخرون ،كثمية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر و التوزيع ،القاهرة 2007، ص210.
- علي محمد العضايلة "الالتزام التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية و التنظيمية دراسة مقارنة بين القطاع العام و الخاص الأردنيين ، مجلة مؤتة للبحوث و الدراسات ،المجلد 10 العدد 06. عمان. 1995. ص17.
- عمار بوحوش ؛ نظريات الإدارة الحديثة في القرن 21؛ دار الغرب الإسلامي ؛الجزائر . 2006. ص42.
- عمر وصفي عقيلي وقيس عبد علي مؤمن ،المنظمة و نظرية التنظيم ،دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1994، ص257.
- عمر وصفي عقيلي وقيس عبد علي مؤمن ،مرجع سابق ،ص260-261.

- فاتن عوض الغزوة، القيادة و الإشراف الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص245.
- فريدة زيني؛ مرجع سابق؛ ص10
- فلاح حسين عدلي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2000، ص95-96.
- قصار ما حي، قبال موارد، فعالية عملية الإتصال في مواجهة رهانات إدارة المنشآت الرياضية، ع2، مجلة أتسنة للدراسات والبحوث، دار العلوم وتقنية النشاطات البدنية و الرياضية، stab، كلية الآداب والعلوم الإجتماعية و الإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، جوان، 2011، ص168-169.
- ماجد الغامدي: الثقافة التنظيمية السائدة في الكليات التقنية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية على الكلية التقنية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية و التخطيط، الكلية التربوية، جامعة أن القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، ص47.
- ماجدة العطية؛ سلوك المنظمة. سلوك الفرد و الجماعة، دار الشروق للنشر و التوزيع؛ الأردن، عمان. ص214.
- محمد إسماعيل الغبيسي؛ تدريس الدراسات الاجتماعية تخطيطه وتنفيذه وتقويم عائدته التعليمي، مكتبة الفلاح، بيروت، 2001، ص153.
- محمد إكرام العدلوني، العمل المؤسسي، دقر النشر، الإبداع الخليجي، قرطبة للإنتاج الفني، دار ابن حزم، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 2002، ص37.
- محمد المهدي بن عيسى "ثقافة المؤسسة حالة مؤسسة الأنايب الناقلة للغاز بغرداية، أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة الجزائر. 2004، ص67.
- محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني، سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة من وجهة نظر مديري تلك المدارس، رسالة ماجستير، قسن الإدارة و التخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2001، ص24-25.
- محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني، سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة من وجهة نظر مديري تلك المدارس، رسالة ماجستير، قسن الإدارة و التخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2001، ص24-25.
- محمد بهجت كشك، الإتصال ووسائله في الخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1993، ص65.

- محمد صالح الحناوي، صلاح محمد عبد الباقي، محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 1999، ص76.
- محمود فؤاد جاد الله، أثر الحوافز في رفع كفاءة العاملين، مجلة التنمية الإدارية، العدد 56، القاهرة، 1998، ص55.
- مراد نعموني، القيم واتساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي، أطروحة دكتوراه، قسم علم النفس جامعة الجزائر 02؛ الجزائر، 2006، ص141.
- مراد نعموني، مدخل إلى علم نفس العمل و التنظيم ؛ دار جسور للنشر و التوزيع، الجزائر، 2014؛ ص37.
- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص73.
- مصطفى محمود أبو بكر، المدير المعاصر و إدارة الأعمال في بيئة العولمة؛ الدار الجامعية الإسكندرية، القاهرة، 2003 ص93.
- مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2003، ص79.
- مصطفى محمود أبو بكر، عبد الله بن عبد الرحمن البريدي، الإتصال الفعال مدخل إستراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة و الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص69.
- منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الإتصال، نصر، جامعة الإسكندرية، 2002، ص73.
- منال هلال المزاهرة: نظريات الإتصال، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 2012، ص31-32.
- منصور أبو بكر: إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص37-38.
- موفق بن محمد عبد الرحمن الحريري ؛ نمط السلوك القيادي وفق نظرية هيرسي و بلانشارد وعلاقته بنضج التابعين من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائهم بمدينة مكة المكرمة ، أطروحة دكتوراه ؛ جامعة أم القرى ؛ الرياض، 2003، ص34.
- مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2002، ص165_166.
- ناصر دادي عدوان، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي دراسة نظرية تطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص111.
- ناصر دادي عدون "إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي دراسة نظرية و تطبيقية :دار المحمدية للنشر و التوزيع، الجزائر، 2003،

- ناصر دادي عدون، الإتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الإقتصادية، دراسة نظرية تطبيقية، الجزائر، دار المحمدية العامة، دون سنة،
- نبيل رسلان؛ الحوافز في قوانين الحكومة و القطاع العام ؛ دار النهضة العربية ؛ بيروت 1987
- نجم عبود نجم ، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، 2006،
- نعمة خضير و آخرون ، الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة "مجلة اتحاد الجامعات العربية ؛ العدد 31؛ الأردن-عمان ؛
- نواف كتعان ؛ القيادة الإدارية . دار العلم و الثقافة للنشر و التوزيع ؛الأردن:عمان :2006
- نور الدين حاروش ، إدارة الموارد البشرية ؛ دار الأمة للطباعة و الترجمة و التوزيع ،الجزائر 2011،
- يحي سليم ملحم ؛التمكين كمفهوم إداري معاصر المنظمة العربية الإدارية «القاهرة .2006



المراجع باللغة الأجنبية :

- @ sainsaulieu : sociologie de travail. www.amazon.com/date 12-12-2009.
- Aimery de Narbonne . communication d'entreprise.conception et pratique ,Eyrolles .Paris .1993.p19.
- Alex muchielli .les sciences de l'information et de la communication.edition hachette .Paris .2001.p67.
- 1 Burns James MacGregor. Leadership .new York. Harper ow.p 19.
- Carole Hamon et al. Management de l'équipe commercial.dunod.1 ed .paris .2004.p24.

- Carth morgan, images of organizations. sage publications, 2nd ed. london. 1997. p120.
- Charles Henri bessayer des hors .vers une gestion stratégique des ressources humaines. les éditions d'organisation. paris . 1988. p28.
- D'iribarne p OP cit p218.
- D'iribarne p.op vit .p226.
- D'iribarne.p.op cit .p08.
- D'iribarnep, la logique de l'honneur.op cit .p134.
- D'iribarnep.op cit .p98-99
- DARBELET MICHEL ET AUTRES .L'ESSENTIEL SUIR LE MANAGMENT .BERIT EDITIONS .5 EME ED .ALGER.2011.P 277.
- Fetter r podsakoff p.the impact of organizational citizenship behavior on évaluation of salesperson's performance.journal of marketing.vol 01.1993.p70-80.
- Fetter r podsakoff p.the impact of organizational citizenship behavior on évaluation of salesperson's performance.journal of marketing.vol 01.1993.p70-80.
- FIEDLER F .ATHEORY OF LEADERSHIP EFFECTIVENESS.MC GAW – HILL.NEW YORK .197.P14.
- Hellrigel(don).slocum .et woodman :le management des organisation,ed ,de boek,bruxelles,1992,p336.
- Henri fayol.administaration industrielle et général.enag éditions.algerie.1990.p38.
- 1 Ibid .p p.139-140.
- Ibid .p121
- Ibid .p80-81. James I Gibson, John Inancevich and James donnelly : organisation :behavior , structure and processes .8thed.homewood.jr.3.lwrin .inc 1994.p62.

- Jean Marie Peretti . gestion des ressources humaines.paris.ed Vuibert.15eme . éditions.2008.p203.
- Kotter jp .hesket j : culture et performance.le second souffle de l'entreprise traduit par :Nicolaieff (laurence).ed d'organisations .paris .1992.p89_90.
- LIPPIT .R &WHITE .R.UNE ETUDE EXPERIMENTAL DU COMMANDEMENT ET LA VIE DES GROUPES .I N A LEVY ED PSYCHOLOGIE SOCIAL .TEXHES FONDAMENTAUX .DUNOD .PARIS .1972.P114.
- Luc Boyer et Noël Equilbey. organisation .théories et application .éditons d'organisation .2eme ed.paris.2003.p55.
- M.crozier et Fredreg :l'acteur et le système .ed.seuil.paris.1993.p210.
- Mackenzie s podsakoff p.organizational citizenship behavior and sales unit effectiveness . journal of marketing research .vol.02.1994.p531-363.
- Mackenzie s podsakoff p.organizational citizenship behavior and sales unit effectiveness . journal of marketing research .vol.02.1994.p531-363.
- MOWDAY R T 1 STEERS R M .POTER .LMW.THE MEASUREMENT OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT .JOURNAL OF VOCATIONAL BEHAVIOR.UNIVERSITY OF CALIFORNIA AT IRVINE .VOLUME 14.1979.PP224-247.
- O'reilly charles & chatman Jennifer.organizational commitment and psychological attachment the effects of compliance .identification and internalization on prosocial behavior. Journal of applied psychology.volume 71.n.71.1986.pp492-499.
- Omar aktouf .le management entre tradition et renouvellement .Gaëtan Morin éditeur .1989.p69.
- Ouchi :théorie z :how américain business can meet the Japanese challenger reading .ma .addison.wesloy.1982.p246.
- Probst Gilbert .organisation et management ; guide le développement de l'entreprise .éditions d'organisation .paris .2000.p432.

- Sainsaulieu @ :sociologie de travail .www.amazone .com/date 12-12-2009.1 Shien eh : organisation culture and leadership,san francisco,jossey bass.1985,p9
- YVAN BAREL ET CHRISTIAN GUYON .UNA LEADR DES STYLES DE MANAGEMENT .REVUE FRANÇAIS DE GESION .N 14.PARIS .1999.P45.

الفهرس

- المحاضرة الأولى: نظرة عامة حول مفهوم القيادة الإدارية 2
- المحاضرة الثانية: الفكر القيادي الإداري في ظل نظريات التنظيم 5
- المحاضرة الثالثة : نظريات القيادة الإدارية..... 16
- المحاضرة الرابعة: أنماط القيادة الإدارية..... 36
- المحاضرة الخامسة : القيادة الإدارية و إستراتيجية التحفيز 40
- المحاضرة السادسة: دور الأنظمة التحفيزية في تعزيز الولاء التنظيمي..... 60
- المحاضرة السابعة: القيادة الإدارية و إستراتيجية التمكين..... 63
- المحاضرة الثامنة: القيادة الإدارية بين التمكين و تفويض السلطة..... 79
- المحاضرة التاسعة: التمكين كإستراتيجية لتعزيز الولاء التنظيمي..... 86
- المحاضرة العاشرة: دور القيادة الإدارية في تفعيل الولاء التنظيمي..... 89
- المحاضرة الحادية عشر : دور القيادة الإدارية في تفعيل الولاء التنظيمي 109
- المحاضرة الثانية عشر: دور القيادة الإدارية في صناعة الثقافة التنظيمية 114
- المحاضرة الثالثة عشر :الإتصال التنظيمي و سلوك المواطننة التنظيمية 169
- المحاضرة الرابعة عشر :دور السلوك القيادي في تفعيل مفهوم المواطننة التنظيمية 215
- المحاضرة الخامسة عشر: دور القيادة الإدارية في تفعيل الروح المعنوية..... 235