



# فهرس المحتويات

03.....	أولاً: الاطار المفاهيمي للسلوك التنظيمي.....
03.....	- ماهية السلوك الإنساني في المؤسسة.....
05.....	- السلوك الإنساني في نظريات الإدارة.....
19.....	- ماهية السلوك التنظيمي.....
24.....	ثانياً: الاتجاهات Attitude.....
31.....	ثالثاً: القيم الفردية Individual Values.....
35.....	رابعاً: الدوافع في العمل Work motivating.....
39.....	خامساً: الصراع في المنظمة Conflict.....
43.....	سادساً: الاتصال التنظيمي Organizational communication.....
48.....	سابعاً: القيادة leadership.....
52.....	ثامناً: الثقافة التنظيمية Organizational Culture.....
58.....	تاسعاً: التغيير التنظيمي Organizational Chenge.....

## أولاً : الاطار المفاهيمي للسلوك التنظيمي

مع تزايد المنافسة العلمية و اشتداد الصراع على الأسواق و تسارع معدلات التنمية و الابتكارات التنظيمية و التسويقية برز اهتمام واضح على دراسة افضل و انجح الطرق لتحسين كفاءة و فعالية المؤسسات، و تحسين قدرتها التنافسية ، حيث أجمعت كل الدراسات على أهمية عنصر معين يعد هو الأساس في نجاح او فشل منظمات الاعمال، و ذلك العنصر هو الانسان كونه القاسم المشترك في مجالات عمل المؤسسة.

### 1- ماهية السلوك الإنساني في المؤسسة

#### 1-1 مفهوم السلوك الإنساني:

##### 1.1.1 تعريف السلوك الإنساني:

- هو النشاط الذي يقوم به الانسان للمحافظة على حياته و امنه و استقراره و تقدمه، أي ان السلوك الإنساني هو كل تصرفات الانسان من فعل و قول و تفكير.

- و يعرف أيضا على انه سلسلة من الأفعال و ردود الأفعال التي تصدر عن الانسان في محاولاته لتحقيق أهدافه و اشباع رغباته المتزايدة و امتغيرة.

- هي الأفعال و الإستجابات التي يعبر بها الانسان عن قبوله او رفضه لمحاولات التأثير الموجهة اليه من عناصر المناخ المحيط به سواء كانت عناصر بشرية او مادية.

و يمكن تقسيم السلوك الإنساني الى قسمين:

- السلوك الفطري : و هو السلوك الذي ينشئ مع الانسان ، يمارسه بعفوية منذ الولادة و في بعض

الأحيان دون ارادته، مثل البكاء، الهروب من الخطر، الدفاع عن النفس.....الخ.

- السلوك المكتسب : و هو السلوك الذي يكتسبه الانسان بعد ولادته، مثل تكلم لغة معينة، القراءة

، الكتابة، تعلم مهارات الاتصال، الإدارة، القيادة،.....الخ.

#### 2.1.1 العوامل المحددة لسلوك الانسان:

أ- **العوامل النفسية**: و تشمل الادراك، التفكير، الدافع و الاتجاهات، الخبرات، التعليم، التكوين الشخصي.

ب- **العوامل الاجتماعية**: و تشمل علاقات التفاعل الاجتماعي، و اثر الجماعات و ضغوط البيئة الاجتماعية.

ت- **العوامل الحضارية**: و تشمل تأثير الأعراف و العادات و التقاليد و القيم السائدة في المجتمع.

ث- **العوامل التنظيمية:** و تشمل أسس توزيع العمل و تحديد الاختصاصات و السلطات و المسؤوليات، و نظم الاشراف و القيادة و نظم الحوافز و فرص التقدم و الترقية في العمل، و درجة الحرية المسموح بها للشخص في اتخاذ القرار.

ج- **العوامل الاقتصادية:** و تركز في قضايا الرواتب و المكافآت المادية بشكل عام.

### 3.1.1 مصادر السلوك الإنساني:

ان ما يصدر من الانسان من سلوك معين دون الآخر ينطلق من مصادر عدة يمكن تحديدها فيما يلي:

#### أ- الذات:

ان الانسان بفطرته يسعى لتحقيق اهداف و غايات محددة في هذه الحياة، و ذلك لأنها تمثل اشباعا لرغباته ، و في سبيل ذلك فإنه يسعى الى اتباع سلوك محدد يخضع في ذلك الى نظريته الذاتية، و تقديره الخاص، و لكن هذه النظرة قد تكون محفوفة بالمخاطر لأنها قد تتعارض مع القواعد و الاخلاق العامة في المجتمع ما يولد الفوضى و عدم الاستقرار.

#### ب- الاسرة:

تلعب الاسرة دورا في سلوك الفرد، فما يتلقاه الانسان من تربية تعبر عنه بيئته المعيشية و ظروف حياته المادية ينعكس بصورة واضحة عليه، فالأسرة التي تربي أفرادها و ابناؤها على المثل و القيم و الأخلاق الفاضلة يظل هؤلاء الافراد و الأبناء متمسكين بهذه القيم و تنتقل معهم الى أماكن تواجههم و منها المؤسسات التي سيعملون بها مستقبلا ، و على العكس من ذلك فإن الأسرة التي تربي ابناؤها على عدم التقيد بالقيم و الاخلاق ينعكس ذلك على سلوكهم و على مؤسساتهم التي يعملون فيها.

#### ت- المؤسسات التعليمية:

للمؤسسات التعليمية دور رئيسي في تنمية سلوك الفرد الإيجابي اتجاه المسؤولية و الإخلاص بما يتفق مع الأخلاق و القواعد العامة في المجتمع ، و بما يتفق و يتجانس مع الدور المطلوب منه في المستقبل ، و هذا ما يؤكد على أهمية المناهج التربوية مع ما يحقق هذه الأهداف المنشودة في تنمية و تطوير السلوك الإنساني.

## ث- المجتمع:

ان قيم المجتمع الاجتماعية و السياسية و الاقتصادية و العقائدية تمثل مصدرا رئيسيا لسلوك أفراد المجتمع، و تنعكس على وظائفهم و ممارساتهم لأعمالهم، فالقيم تختلف باختلاف المجتمعات حيث ان المجتمع التقليدي يختلف عن نظيره الحديث ، و المجتمع الفلاحي يختلف عن المجتمع الصناعي، و المجتمع الغربي يختلف عن المجتمع الشرقي ، فكلما كانت قيم المجتمع متناغمة و متماسكة و تحرص على سيادة العدالة و المساواة و عدم الظلم فإنها ستسيطر على الفرد حين انتقاله الى المؤسسة و ممارسته لمهامه الوظيفية ، و ذلك لأن معايير المجتمع الأخلاقية و قوتها في محاسبة أعضائها يجعل الأفراد يحرصون على عدم العبث بهذه القيم او محاولة الإلتفاف عليها ، لأنها اقوى من ذواتهم كأفراد ، و بهذا يصبح المجتمع و قيمه المحدد الأساسي للذات الإنسانية كمصدر من مصادر السلوك الإنساني.

## ج- التشريعات والقوانين:

ان مجموع التشريعات و القوانين و اللوائح تعد من المصادر المهمة للسلوك الإنساني، و ما يصدر عنه من أخلاقيات و معاملات، و ذلك لأنها تعتمد على تحديد واجبات و مسؤوليات الفرد اتجاه الوظيفة و المؤسسة ، و واجبات و مسؤوليات المؤسسة اتجاه الفرد و المجتمع، فالقوانين و اللوائح تمثل القيود الأساسية التي يجب ان تحترم حتى تسيير الحياة المدنية بظام و الا فان المجتمع سوف تسوده الفوضى.

## 2-1 السلوك الإنساني في نظريات الإدارة

### 1.2.1 المدرسة الكلاسيكية (التقليدية):

ظهرت في الفترة الممتدة ما بين 1880-1930 أي مع بداية ظهور النهضة الصناعية في بريطانيا في القرن الثامن عشر وانتشارها في كل من فرنسا و ألمانيا و الولايات المتحدة الأمريكية وما نتج عنها من إقامة مصانع كبيرة الحجم ونمو القوى العاملة، وزيادة حجم الانتاج الصناعي، وتعدد العلاقات الصناعية بين القوى العاملة الجديدة و إدارات المصانع، واحتدام المنافسة بين مختلف المنظمات وغيرها من العوامل قد ساهمت في ظهور عدة أبحاث ودراسات لعدد من الباحثين الهدف منها استنباط ووضع أسس و أساليب إدارية جديدة تنظم الحياة الصناعية وترتب العلاقات الصناعية وتعمل على تحقيق كفاءة انتاجية عالية. الاتجاهات الفكرية والنظرية للمدرسة الكلاسيكية في الإدارة تتمثل في ثلاثة اتجاهات كان لها الدور الكبير في ايجاد بعض الحلول للمشاكل التي نتجت عن قيام الثورة الصناعية. وهذه الاتجاهات الثلاثة هي:

• الإدارة العلمية.

• التقسيمات الإدارية (نظرية المبادئ)

• البيروقراطية.

اعتمدت المدرسة الكلاسيكية في دراستها للمنظمات على مجموعة من الافتراضات نذكر أهمها:

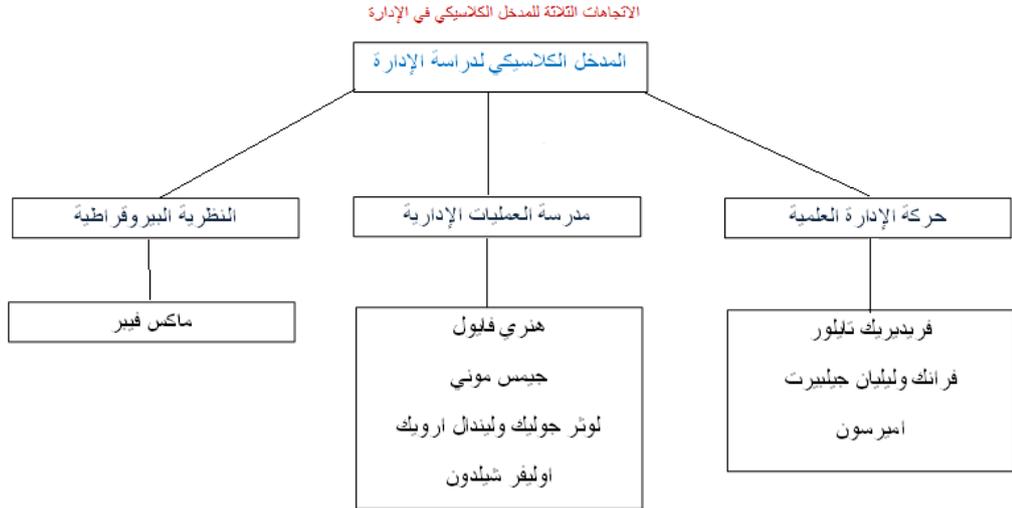
✓ نظرت للإنسان نظرة ساذجة محدودة واعتبرته كائن اقتصادي أي أنه يمكن التأثير على سلوكه عن طريق الأجور والحوافز المادية فقط.

✓ نظرت للمنظمة على أنها تعمل في محيط مغلق ولا تتفاعل مع البيئة الخارجية التي تعمل فيها، وأن هذه البيئة مستقرة.

✓ اعتبرت أعمال المنظمة على أنها معروفة وذات طبيعة روتينية بسيطة.

✓ اعتبرت معيار الكفاءة الانتاجية فقط للحكم على المنظمات.

### الاتجاهات الثلاثة للمدخل الكلاسيكي في الإدارة



## أ - حركة الإدارة العلمية:

بعد ظهور الثورة الصناعية في بريطانيا وانتشارها في أوروبا الغربية و في الولايات المتحدة الأمريكية، كما سبق ذكره، أنشأت العديد من المصانع في هذه الدول، وحاولت تغيير أنماط الإنتاج والاستهلاك، فعرف عالم الصناعة تطورا معتبرا، ولكن بالرغم من هذه التطورات فقد ظهرت بعض المشاكل كالإسراف والتبذير وركود الانتاج.

هذا الوضع دفع بمجموعة من الخبراء إلى الدراسة والبحث، كان تايلور على رأس هذه المجموعة التي قررت أن تبحث في أساليب انخفاض الانتاجية وهنا بدأ التفكير الجدي في وضع نظرية للتنظيم تساعد على تحديد المتغيرات الأساسية التي تحكم السلوك التنظيمي. و في هذا المناخ الفكري الاقتصادي والاجتماعي، ظهرت نظرية الإدارة العلمية.

واهتمت هذه المدرسة بالطرق و الأدوات العلمية لتحديد الأداء الفعال للعمال، وعليه فإن اهتمام روادها كان منصبا على تحديد المفاهيم، ووضع المبادئ الخاصة بدراسة الحركة والزمن، وتخطيط مكان العمل، والرقابة على الانتاج، تحديد طرق الأجور، مما جعل البعض يصطلح عليها لاصطلاح مدرسة الهندسة البشرية كونها اهتمت أساسا بالعمل وأعطت العامل البشري مرتبة ثانوية من الاهتمام. ومن أهم روادها ما يلي:

### • فريديريك ونسلو تايلور 1856-1915

يعتبر أبو الإدارة العلمية وقائدها، فقد بدأ حياته العملية بشركة ميدفيل لصناعة الحديد والصلب في ولاية فيلادلفيا بالولايات المتحدة الأمريكية سنة 1878، حيث تدرج فيها من وظيفة صانع إلى وظيفة كبيرة المهندسين سنة 1884، وخلال سنوات عمله استطاع أن يلاحظ التباين الكبير في كفاءة العمال، وأيضا تدني في مستويات الانتاج في المشاريع الصناعية بالإضافة إلى الثغرات العديدة في عمل الإدارة. فقد تبين له أن الإدارة لم يكن لديها فكرة واضحة عن مسؤولية إدارة وتوجيه العمال كما لم يكن هناك أية معايير لأداء العمل، وأن قرارات الإدارة تعتمد على أسلوب المحاولة والخطأ، ولم تكن هناك دراسة علمية لطرق العمل و أدواته و أن العمال يكلفون اعتباطا بأداء أعمال لا قدرة لهم عليها ولا رغبة لهم فيها مما يؤدي إلى قيام النزاع بين الإدارة والعمال. ولمعالجة هذه الثغرات قام تايلور بالعديد من الدراسات التي استهدفت تحسين العلاقة بين الإدارة و العمال، وتوفير الوسائل الفعالة لإدارة العمل، واكتشاف أفضل السبل الممكنة لزيادة الانتاج، ووضع المبادئ التي يجب تطبيقها في إدارة العمل.

حيث قام تايلور بدراسة كيفية تصميم العمل ليكون أكثر فعالية، فركز على دراسة الحركات المطلوبة لأداء كل عمل و الوسائل المستخدمة، والزمن اللازم لكل مهمة، ومن خلال تطبيق أسلوب علمي.

## • فرانك وليليان جيلبيرت: 1868-1924 (دراسة الحركة وتبسيط العمل)

كان فرانك جيلبيرت أحد المهندسين الآخرين الذين قدموا للإدارة العلمية إسهاما مباشرا وعملوا على تقدم الإدارة الصناعية على مستوى العامل أيضا.

ففي سنة 1885 تاريخ التحاقه بالعمل في حرفة البناء، لاحظ جيلبيرت أن الحركات المتبعة في العمل من قبل العمال كانت تختلف من عامل إلى آخر، ومن آن إلى آخر، مع نفس العامل و أن العمال غالبا ما لا يتبعون التعليمات و الطرق المقدمة لهم في العمل، ونتيجة لهذا الاختلاف في حركات العمل، و لإيجاد الوسيلة المثلى لأداء العمل، قام جيلبيرت بتحليل وتنميط الحركات التي يستخدمها العمال بالنسبة للعمل وللأدوات المستخدمة، تهدف الوصول إلى أقل الحركات الممكنة و أكثرها راحة للعامل أثناء العمل، وإلغاء الحركات غير الضرورية، و إعادة ترتيب الحركات و الأدوات والمواد اللازمة للعمل.

وقد كان لدراسة جيلبيرت هذه نتائج إيجابية على أداء العمال. ففي بناء الطوب على الجدران الخارجية مثلا، تمكن جيلبيرت من تخفيض عدد الحركات التي تؤدي من 18 إلى 4 حركات لكل طوبة، وبالنسبة لبناء الجدران الداخلية، تمكن من تخفيض عدد الحركات التي تؤدي من 18 إلى 12 حركة لكل طوبة، الأمر الذي أدى إلى زيادة سرعة البناء من 120 إلى 350 طوبة في الساعة الواحدة لكل عامل. كذلك ابتكر جيلبيرت طريقة جديدة لرص الطوب ساعدت على استبعاد الحركات التي يؤديها العامل لفحص الطوب لاختيار السطح الصالح للرص كما ابتكر منصة بناء متحركة توفر على العامل الانحناء لتناول الطوب، كما حدد درجة الصلابة في مادة البناء التي تمكن من تحقيق التماسك الذاتي للطوب دون جهد إضافي. وبعد أن تزوج جيلبيرت من ليليان والتي كان لها اهتمامات كبيرة بعلم النفس وعلم الإدارة، شاركا سويا في القيام بالأعمال التالية:

استخدام آلة فوتوغرافية لتصوير وتحليل الحركات التي يقوم بها العمال بغية تحسينها.

ابتكرا ساعة دقيقة لضبط الوقت تمكن من تحليل حركات الأفلام المصورة وتحديد الوقت الذي يستغرقه العامل في أداء كل حركة.

قاما بتقسيم حركات اليد إلى تسع عشرة حركة أساسية واختارا لكل حركة منها رمزا يعبر عنها.

ابتكرا خريطة سير العمل ورسوماتها التوضيحية لاستخدامها في الرقابة على تدفق سير العمل ولاكتشاف الانحرافات التي تحدث، الأمر الذي يمكن من الوصول إلى أقصى الكفاية الانتاجية بأقل جهد ممكن.

قدما نظام البطاقات لكي تدون فيه أسماء العمال المجدين تكريما لهم، والذي استخدم لتحديد أنظمة المكافآت فيما بعد.

## • هنري تاون:

أحد المخترعين وصاحب المنشأة الصناعية التي عرفت باسمه خلال أواخر القرن التاسع عشر، وهو أول من استخدم الأساليب المنهجية في الإدارة باعتماد الطرق العلمية الحديثة في تحسين الأداء الانتاجي في المنظمات الصناعية ومنها:

- إدارة ورقابة العمل من طرف خبراء وفنيين وتطويره.
- ضرورة تبادل الخبرات والمعارف بين الإطارات عن طريق الملاحظة و التسجيل والتحليل.
- العمل على ربط الأجر بالإنتاجية للحصول على كفاءة أداء عالية من قبل العاملين.

## النقد:

- أثارت طريقة تايلور و أتباعه كراهية العمال وذلك لاعتماده على أسلوب لا يفرق فيه بين العامل و الآلة.
- طريقة تايلور لم تراعي الفروق الفردية بين الأفراد.
- اغفلت العنصر الانساني في نظرتها.

ولذلك فقد فشلت هذه النظرية في التفسير الصحيح لسلوك العامل داخل المنظمة.

## ب- نظرية التقسيمات الإدارية:

## • هنري فايول: 1841-1925.

في نفس الوقت الذي بدأت فيه أسس ومبادئ الإدارة العلمية تحتل مكانتها في الدراسات و الأعمال الإدارية في الولايات المتحدة الأمريكية، كان هنري فايول في فرنسا يقدم اسهاماته في الحقل الإداري عن طريق مبادئ الإدارة وعليه فإنه كان الأول في الكتابة عن نظرية الإدارة التنظيمية ومؤسسها الحقيقي، وقد أشار إلى ذلك سميذر Smither سنة 1988 في كتابه الموسوم "علم انفس العمل و الأداء الانساني".

وتختلف مدرسة العمليات الإدارية لهنري فايول عن نظيرتها حركة الإدارة العلمية لتايلور من ناحية جوهر اهتماماتها، فاهتمام الأولى كان يتمثل في دراسة وتحليل الوظائف الإدارية، في حين أن اهتمام الثانية كان يتمثل في تحليل العمل اليدوي ودراسة الحركة والزمن، وبمعنى آخر إن اهتمام فايول كان منصبا على الإدارة العليا، فقد كان ينظر إلى الإدارة من أعلى التنظيم إلى أسفله في حين كان اهتمام تايلور منصبا على الإدارة الدنيا فقد كان ينظر إلى الإدارة من أدنى التنظيم إلى أعلاه.

ونظرة فايول إلى الإدارة من هذه الزاوية تعود أساسا إلى طبيعة عمله، فقد بدأ حياته المهنية كمهندس متخرج وشغل مناصب إدارية عالية منها على وجه الخصوص منصب المدير العام لمدة ثلاثين سنة لمجموعة شركات التعدين المعروفة باسم شركة كومنتري الفرنسية.

#### ❖ وظائف المنظمة الصناعية عند هنري فايول:

اهتم فايول بالالتزامات والواجبات الإدارية الخاصة بالتنظيم، كما اهتم كذلك بتقسيم الوظائف إلى أنشطة:

- النشاط الفني: كالانتاج أو تصنيع سلعة جديدة أو استخراج ما له قيمة.
- النشاط الاقتصادي أو التجاري: كالتبادل و البيع و الشراء.
- النشاط المالي: ويتصل بترشيد الانفاق وحسن استخدام المال على الوجه الأمثل.
- الوظيفة التأمينية: وتشمل حماية الممتلكات وتأمين أفراد القوى العاملة.
- الوظيفة المحاسبية: وتشمل طرق المحاسبة، أعمال الجرد و إعداد الميزانيات، واستخراج التكاليف، وعمل الاحصائيات.
- الوظيفة الإدارية أو النشاط الإداري: واعتبرها فايول إحدى الوظائف الضرورية في كل مشروع و أبرز أهميتها بين الوظائف الأخرى، ذلك أن العادة قد جرت في المشروع الخاص الذي يسعى بالضرورة إلى تحقيق أعلى قدر ممكن من الربح إلى إهمال هذه الوظيفة و إعطاء كل الاهتمام إلى الوظائف الخمسة الأخرى أي الوظائف الغير إدارية باعتبارها أكثر تعلقا بالعملية الانتاجية.

#### ❖ مبادئ الإدارة عند فايول:

وضع فايول أربعة عشر مبدأ من مبادئ الإدارة يراها أساسية لنجاح أي إدارة، وهي:

تقسيم العمل ، السلطة والمسؤولية، النظام والانضباط، وحدة الأمر أو الرئاسة، وحدة التوجيه، خضوع المصلحة الفردية للمصلح العام، مكافأة العاملين، المركزية، تدرج السلطة، الترتيب والتنظيم، المساواة والعدل، ثبات العاملين، المبادرة، التعاون والعمل الجماعي.

من جهة أخرى فقد ركز فايول في كتابه على أهم السمات أو الخصائص الواجب توافرها في المدير حيث قام بتقسيمها إلى سمات عقلية ، بدنية ، عقلية ، فنية ، تربوية، و سمات تتعلق بالخبرة و الممارسة.

وعلى الرغم من فوائده مدرسة مبادئ الإدارة وما أحدثته من تأثير إداري في الفترة من 1930-1950، إلا أنها تتسم بالنمطية في التعامل مع مشكلات التنظيم، كما أنها تفتقد للتعميم وتتسم بالطابع النظري حيث

تشارك مع الإدارة العلمية والنموذج البيروقراطي في إهمال الجوانب الاجتماعية و النفسية والنظر إليها باعتبارها عوامل تأثير ثانوية في ظل فكر التنظيم المادي الذي يتسم بالرشد.

#### ❖ عناصر الإدارة عند فايول:

يرى فايول أنه لا بد من تطبيق وتنفيذ العناصر التالية التي عرفها بعناصر الإدارة:

- التخطيط: يرى فايول أن التخطيط يتطلب قيام المدير بدراسة مختلف التغيرات المستقبلية المتوقعة، ثم يضع الخطة اللازمة للعمل بها. ويتأكد من أن الخطة تتضمن الوحدة والاستمرارية والمرونة والدقة.
- التنظيم: يرى فايول أن التنظيم يتكون من عملية بناء كيان مزدوج (بشري، مادي) يراعي فيه المدير صلاحية الأفراد، والمعدات لتحقيق أهداف المنظمة وفقاً للخطة الموضوعية في حدود مواردها واحتياجاتها.
- القيادة: ويقصد بها فايول الإبقاء على الأفراد العاملين بالمنظمة في نشاط دائم لتنفيذ وظيفة التنظيم وذلك بالإشراف الفعال.
- التنسيق: ينظر إليه فايول على أنه تحقيق الانسجام بين أوجه النشاط في المنظمة بقصد تيسير عملها وتحقيق نجاحها. ويتناول الجوانب المادية والاجتماعية والوظيفية للتأكد من ملاءمتها فيما تقوم به من مهام وقدرتها على أداء ذلك بصورة اقتصادية.
- الرقابة: وهي عملية التأكد من أن كل شيء قد تم إنجازه، وفقاً للخطة الموضوعية والأوامر الصادرة، على أن يصاحب ذلك مكافأة المجدين وفرض العقوبات عند ارتكاب الأخطاء.

#### • لوثر جوليك وليندال إرويك: نظرية الإدارية التنظيمية

قدم كل من جوليك وإرويك عدة إسهامات قيمة في مجال الإدارة والتنظيم فقد كان جل اهتمامهما مركزاً على هدف واحد هو التوضيح وشرح المبادئ الإدارية التي وضعها هنري فايول. فبالنسبة لجوليك يرى أن عملية الإدارة تشمل العناصر التالية:

- التخطيط: ويعني وضع الخطوط العامة للأهداف المطلوب تنفيذها والأساليب اللازمة لذلك.
- التنظيم: ويعني إنشاء الهيكل الرسمي للسلطة والتي من خلالها يتم ترتيب أجزاء العمل وتعريفها والتنسيق بينها في سبيل تحقيق الهدف المحدد.
- التوظيف: ويتعلق باختيار وتعيين الأفراد وتدريبهم وتهيئة المناخ المناسب للعمل.
- التوجيه: ويعني العمل المستمر الخاص باتخاذ القرارات وصياغتها في صورة أوامر وتعليمات.

- التنسيق: ويعني ربط أجزاء العمل المختلفة ببعضها البعض.

كذلك يرى إريك أن المراقبة اليومية للمرؤوسين قد تتطلب في بعض الأحيان الحفاظ على النظام و الانضباط داخل المؤسسة عن طريق بعض العقوبات على ان يكون تطبيقها عادلا بالنسبة لجموع العاملين. و يرى إريك ايضا ان النتائج المباشرة من قيام المديرين بوظائفهم المذكورة انفا هي التوصل إلى النظام و الاستقرار في المؤسسة و تشجيع العاملين على إتخاذ المبادرة و التوصل إلى الروح الجماعية لتسود بين العاملين في المؤسسة.

#### ❖ انعكاسات النظرية العلمية على السلوك التنظيمي:

لا شك أن القارئ للنظرية العلمية لا بد أن يخرج بالاستنتاجات التالية:

- أن العنصر الانساني لا يتعدى كونه عاملا إنتاجيا مساعدا للألة حيث أن الكفاءة في الانجاز و زيادة الأرباح هي نتيجة لتصميم العمل، و بذلك تعقد النظرية العلمية رؤيتها للفرد كشخص أو كإنسان.
- تقديم الأجور كحوافز لزيادة الانتاج، فالنظرية العلمية تعتبر الاجر أقوى أنواع الحوافز.
- أن خطط الحوافز جميعا كانت موجهة نحو الفرد متجاهلة الجماعات و ذلك لعدم تفهمها للسلوك الجماعي رغم أن الدراسات المختلفة أشارت على أن العمل الجماعي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.
- افترضت النظرية العلمية بأن الفرد كامل الرشد و العقلانية و المنطق و أنه يقوم بعمله بأعلى كفاءة، و عليه فإنه يحقق أعلى دخل ممكن، و هكذا تناست النظرية أن الفرد أكثر تعقيدا و لا يجوز اختزاله بوصف بسيط.

#### ج - النموذج البيروقراطي:

يفترض النموذج البيروقراطي أن الناس غير عقلانيين و أنهم انفعاليون في ادائهم للعمل مما جعل الاعتبارات الشخصية هي السائدة في العمل، و أن الاعتبارات الموضوعية و الجيدة و العقلانية اعتبارات غير واردة و غير موجودة في اداء العمل. لذا انعكس ذلك على تفسير النموذج البيروقراطي لكيفية السيطرة على السلوك الانساني داخل المنظمات، حيث تقول النظرية بان ذلك سيتم من خلال وجود نظام صارم للقواعد و الاجراءات داخل المنظمة.

ويعتبر ماكس فيبر أكثر العلماء قريبا من الاتجاه البيروقراطي في دراسة الادارة و التنظيم. و لقد اتخذ هذا الاتجاه من ملاحظته لسوء استخدام المديرين لسلطاتهم، و عدم الاتساق في أسلوب الادارة دون وجود قواعد حاكمة للسلوك، و لهذا بنى ماكس فيبر نظرية في البيروقراطية على مبادئه المعروفة في مجال الادارة.

و يقوم النموذج على عدة خصائص و سمات منها التخصص و تقسيم العمل، التسلسل الرئاسي، و الاداء وفقا للمستندات الرسمية و اللوائح، و إلغاء الطابع الشخصي، و التجرد من الذاتية، الرشد و العقلانية في التصرفات، و التعيين و الترقية على أساس الجدارة، و أخيرا الفصل بين حياة العامل الخاصة و عمله في التنظيم البيروقراطي.

ووفقا لمؤسسي النظرية البيروقراطية فإن نموذج البيروقراطية ينطوي على بعض المزايا ذات الصلة بالسلوك التنظيمي و منها:

- وجود أوامر محددة تبعا للتسلسل الرئاسي و من خلال هذه الأوامر يتسنى لكل فرد أن يرفع تقاريره للرئيس المختص.
  - وضع أسس أو معايير موضوعية لعملية الاختيار و التعيين بحيث يتم استبعاد القرابة أو الوساطة كأساس الاختبار.
  - إرساء قواعد و لوائح منظمة لأداء الوظائف بغض النظر عن نوعية شاغليها.
  - التركيز على التخصص و الجدارة الفنية كأساس لتحقيق التلاؤم و التوافق مع متطلبات الوظيفة.
- و على الرغم من المزايا السابقة فإن المنهج البيروقراطي لم يخلو من بعض الآثار السلبية على سلوك الافراد، و هي:

- الالتزام الحرفي بالأنظمة و القوانين يضفي نوعا من الجمود على سلوك الأفراد.
- عدم التعامل مع موظفي المنظمة كأفراد لهم رغبات و ميول و أحاسيس و عواطف مما يجعلهم يشعرون بأنهم يعاملون كالألات و هذا الوضع يدفعهم لترك المنظمة أو يقلل من حماسهم للعمل.
- وجود إجراءات و قواعد صارمة تقف عقبة أمام أي نوع من التغيير أو التطوير و بالتالي لا يوفر النموذج البيروقراطي النمو الشخصي كمل لا يساعد على الابتكار.
- قد يلجأ الافراد إلى تجنب المسؤولية و اتخاذ القرارات أو اختيار البدائل التي تتناسب فقط مع الأنظمة و القوانين و هنا تعمل البيروقراطية على تعديل شخصية الفرد بحيث يصبح ضعيف الإرادة قليل التأثير في مجريات الأمور.
- تؤدي البيروقراطية إلى تطابق مستويات الأداء و تميل بالافراد إلى الخضوع و الاكتفاء بالحد الأدنى من الأداء.

## 2.2.1 المدرسة السلوكية

لقد قامت النظرية السلوكية على مفهوم أساسه أن التنظيم وسيلة للعمل كما أنه وسيلة للحياة، مفترضة أن التنظيم ما هو إلا أنماط واتجاهات سلوكية واجتماعية أكثر من كونه مجرد هيكل أو بناء جامد، وأن القيادة الإدارية فن قائم على أساس السلوك العقلي تجاه العلاقات الانسانية. وعلى ذلك فبجانب العلاقات الرسمية في المنظمة والمحددة في ضوء السلطات المقررة تهتم النظرية السلوكية بالآثار النفسية والاجتماعية والقيم المستقرة، وأنماط السلوك البشري الجماعي داخل التنظيم، وما لها من تأثير في العلاقات الرسمية المقررة.

وتفترض النظرية السلوكية إن كان اختلاف سلوك الأفراد عن السلوك المتوقع في ضوء الاعتبارات التي تضعها التنظيمات الرسمية. وقد تضطر الإدارة إلى تعديل التنظيمات الرسمية لتلائم التنظيمات الاجتماعية السائدة في المنظمة. كما تفترض هذه النظرية احتمال وجود تباين بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين.

### أ- نظرية العلاقات الانسانية: إلتون مايو

من أهم الدراسات التي قامت بها نظرية حركة العلاقات الانسانية "دراسات هوثورن" والتي اجريت تحت إشراف إلتون مايو في مصانع وسترن الكترينك في الولايات وكان الغرض الأساسي لهذه الدراسة تحديد تأثير المتغيرات المادية في العمل (الإضاءة، الأجور، الراحة، التهوية، التدفئة...) على انتاجية العاملين، ومن ثم العمل على تعديلها بما يتناسب مع معايير السلوك للعاملين من خلال التجارب الميدانية.

حيث شرع الباحثون في اخضاع ستة فتيات إلى الملاحظة التجريبية أثناء الأداء، وقاموا بإجراء تغييرات في فترات الراحة، وطول وقت العمل و الإضاءة وغيرها من الظروف المادية، وكانت النتائج ارتفاع في انتاجية الفتيات عند إجراء التغيير وبرز إلى جانب الظروف المادية في العمل أهمية الجانب الاجتماعي في التأثير على علاقات العمل والانتاج، حيث أن المصنع يؤلف نظاما اجتماعيا تسوده علاقات غير رسمية تؤثر في أنماط التفاعل.

وعليه لابد أن ينظر إلى العامل باعتباره كائنا اجتماعيا وانسانيا له حاجاته ورغباته وميوله واتجاهاته ومشاعره المؤثرة في أدائه الانتاجي. ومن هنا نشأت حركة أو مدرسة العلاقات الانسانية و أسهمت من خلال الدراسات الميدانية و أكدت على التنظيم غير الرسمي، والروح المعنوية و الدافعية، وتماسك الجماعة، والتفاعل الاجتماعي، الحوافز.

## ب- نظرية ماري باركر فيوليت: 1868-1923.

حاولت ماري باركر فيوليت من خلال دراساتها لأفكار رواد المدرسة الكلاسيكية و أفكار مدرسة العلاقات الانسانية والتوفيق بين الاتجاهين ، حيث عبرت عن اعتقادها بأن استخدام الأساليب العلمية في الإدارة لا يكفي لزيادة الانتاجية، وان الحافز المادي لا يكفي لتوليد الرغبة في العمل وزيادة الانتاجية، فقد ركزت فيوليت على أثر الجماعة على الفرد ودعت إلى المشاركة في السلطة و التعاون و التنسيق بين الأفراد العاملين في المنظمة، وقالت أنه في الوقت نفسه يمكن زيادة الانتاجية إذا طبقت مبادئ العلاقات الانسانية، ووفرنا للعامل الحافز المعنوي، إلى جانب توفير ظروف العمل المناسبة، وهكذا إذا تمكنت المنشأة من دمج مبادئ نظرية الإدارة العلمية مع مبادئ رواد نظرية العلاقات الانسانية، فإن الرضا سيتحقق عند العمال وبالتالي ترتفع معنوياتهم وتزيد انتاجيتهم، وينخفض معدل دوران العمل.

### ❖ أهم رواد المدرسة السلوكية:

#### ✓ وايت باك: نظرية التنظيم الاجتماعي

تمحورت نظريته عن التنظيم حول ثلاث نقاط أساسية مفادها ما يلي:

وضع مفهوم واقعي وليس مثالي عن التنظيم وما يدور بداخله من أنشطة وتفاعلات.

أن يكون هذا المفهوم ذو طابع عمومي وشمولي أي لا يقتصر على دراسة وتفسير جانب فقط، بل يشمل كافة مكونات التنظيم.

التركيز في دراسة التنظيم على عملية التفاعل بين عناصره ومكوناته.

أما عناصر ومكونات التنظيم حسب وايت باك هي:

-ميثاق التنظيم، موارد التنظيم (البشرية، المادية، رأس المال، الفكر)، الأنشطة (انتاجية و تسويقية، تمويلية ومحاسبية، فنية وصيانة، فكرية، رقابية)، العمليات (التداخل، حل المشاكل، القيادة)، التفاعل.

#### ✓ كريس أرجيريس: نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم الرسمي

الفكرة الأساسية لنظرية أرجيريس تدور حول مفهوم مؤداه: أن النظرية الكلاسيكية مقبولة بشرط تعديلها بشكل يخفف معه آثارها السلبية على الفرد، و إزالة التعارض بينه وبين التنظيم الرسمي، وبالتالي تحقيق التقارب بينهما و إيجاد التفاعل الإيجابي بين الطرفين، فالمعاملة الآلية للفرد من قبل التنظيم الرسمي (وفق مفهوم النظرية الكلاسيكية) تحدث لديه نفورا تجاه المنظمة التي تحاول استغلال جهده وطاقته، وهنا يحدث التناقض بين أهدافه و أهدافها، لذلك فالتمسك الحرفي بأفكار النظرية الكلاسيكية سيحدث

هذا التناقض آثارا سلبية لدى الفرد، والتناقض في نهاية المطاف قد ينتهي إلى الصراع. فالفرد يسعى لإشباع حاجاته وتحقيق أهدافه من خلال المنظمة، التي إذا استغلته ولم تحققها له سيحدث عندئذ التناقض والصراع وبالتالي جمود العلاقات التنظيمية بين الجانبين.

#### ✓ وايت باك وكريس أرجيريس: نظرية الاندماج والانصهار

تعتبر امتداد للنظرية السابقة وهي نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم الرسمي، و الفكرة الأساسية التي تقوم عليها هي أن المشكلة الأساسية في حياة المنظمات هي كيف يمكن لتجمع بشري أفراده مختلفون في القدرات والاستعدادات يندمجون في نشاط تعاوني يساهم في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها ويحقق رضا وإشباع أهداف الأفراد في هذا المجتمع. إن الفرد يسعى إلى تحقيق أهدافه الذاتية وبنفس الوقت أهداف المنظمة التي يعمل فيها، فإذا تحققت أهداف المنظمة ولم تتحقق أهدافه بإشباع حاجاته، يكون هناك عندئذ تضحية من ناحية الفرد، و إذا تحققت أهداف الفرد ولم يعط الجهد اللازم من أجل تحقيق أهداف المنظمة، معنى ذلك أنه في كلتا الحالتين لم يحدث الاندماج أو الانصهار، وعليه يمكن القول أن الاندماج قد يحدث إلا إذا تحققت أهداف الطرفين.

#### ✓ دوغلاس ماك غريغور: نظرية X وY (الفلسفة الإدارية)

يستند إلى افتراض يقول بأن أي عمل أو تصرف إداري في المنظمة يرتكز في إطاره العام على نظرية إدارية معينة ويرى أن العاملين في المنظمة يتأثرون جزئيا بطابع الفلسفة الإدارية التي يؤمن بها المدير. وقد تناول ماك غريغور الفكر الإداري والتنظيمي الكلاسيكي في نظرية X والتصورات الفكرية لمدرسة العلاقات الانسانية من خلال نظرية Y التي يؤمن بها هو، ويمكن إيجاز خصائص كل من النظريتين كما يلي:

#### • نظرية X

تستند هذه النظرية على عدد من الافتراضات حول طبيعة السلوك الانساني من أهمها:

- أن العاملين يكرهون، في المتوسط، العمل ويحاولون تجنبه في المنظمة قدر الإمكان، وتنفيذ العملية الانتاجية بأقل من طاقاتهم الحقيقية في الأداء.
- نظرا لكراهية العاملين للعمل، فإنه يجب أن يتم إجبارهم على أدائه، وينبغي اخضاعهم للرقابة والتهديد المستمر بالعقاب بغية تحقيق أهداف المنظمة.
- يحاول متوسط الأفراد، عادة تجنب المسؤولية ويفضلون التوجيه من قبل أشخاص آخرين، كما يرغبون في الاستقرار و الأمن، وتقليص الطموحات الذاتية. لذا فإنه لا بد من وجود إدارة قوية

تشرف وتوجه نشاط هؤلاء الأفراد للوصول إلى مستوى الانتاجية العالية للمنظمة وتحقيق أهدافها.

## • نظرية Y

طرح ماك غريغور بالمقابل سمات نظرية Y على الوجه التالي:

- إن متوسط الأفراد العاملين في المنظمة لا يكرهون العمل، بل يرغبون فيه، أما الكراهية للعمل فتتجم عن عوامل خارجية تسببها ظروف العمل ذاتها في المنظمة، لذا فإن لسبل الإدارة في التعامل مع الأفراد دور أساسي في توجيههم لحب العمل والإبداع فيه.
- لا تشكل الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب العنصر الأهم في التأثير في السلوك الانساني بل إن الرقابة الذاتية للفرد هي الأكثر تأثيرا في هذا المجال.
- أن الفرد لا يتهرب من المسؤولية بل يبحث عنها باستمرار إذا ما توفرت سبل إشباع رغباته، ويتجنبها فقط حينما لا تحقق أهدافه وطموحاته.
- أن متوسط الأفراد يتمتع بطاقات، وقدرات عالية من شأنها أن تحقق التطوير و الإبداع وعليه فالفشل في تحقيق بعض أهداف المنظمة لا يعني قصورا في القدرة الذاتية للأفراد، بل إلى مدى تحقيق استثمارها باستمرار و بالشكل المطلوب.

## ت- النظرية الحديثة في الإدارة

### • نظرية النظم:

تؤكد هذه النظرية على أن النظام هو أدق وحدة يمكن أن تكون إطارا علميا للدراسة العلمية و الموضوعية، فالمجتمع هو وحدة عامة أو نظام عام يتكون من وحدات أصغر تكون كل وحدة نظاما بذاتها، وهذه هي الانظمة السياسية و الاجتماعية والإدارية.

وتعتبر النظام الإداري (المنظمة) نظاما يتفاعل مع الوحدات الأخرى في المجتمع، فيأخذ منها ويعطيها ويتبادل معها المعلومات والطاقة والمواد والقوى البشرية. ويشبه أنصار هذه النظرية المنظمة بالآلة من حيث ترابط أجزائها بعضها ببعض، ويتوقف نشاط هذه الآلة على قدرة أجزائها وعلى الطاقة الانتاجية الكافية فيها، ونوعية الوقود والعناية والصيانة البيئية المتوفرة لها، ومن ثم فإن انتاج المنظمة يتوقف على طبيعة تنظيمها وعناصرها الداخلية.

## • النظرية الموقفية:

كما هو معلوم أنه ليس هناك طريقة واحدة مثلى لأداء العمل، وحينما نتحدث عن السلوك الانساني داخل العمل يكون الأمر أكثر تشابكا، حيث لا يمكن تفسير السلوك الانساني و التحكم فيه والتنبؤ به من خلال عنصر واحد. ولهذا ظهرت النظرية الموقفية والتي ترى أن السلوك الانساني يتأثر بالعديد من العناصر الموجودة في الموقف الخاص بهذا السلوك.

كما ان هناك عناصر في الجماعة مثل: التماسك والتعاون والصراع والاتصالات والقيادة، تؤثر في سلوك الفرد والجماعة داخل المنظمة. و أيضا تلعب عناصر في المنظمة مثل: شكل الهيكل التنظيمي و التنسيق و السلطة ودرجة المركزية و أنظمة الإدارة المستخدمة في التأثير على سلوك الفرد و الجماعة داخل المنظمة. ويضاف إلى هذا كله أن هناك عناصر في البيئة تؤثر أيضا في سلوك الفرد والجماعة مثل: العادات والتقاليد والدخل القومي والظروف الاقتصادية والسياسية.

وعليه يمكن القول أن المدير الناجح لكي يؤثر بنجاح على مرؤوسيه عليه أن يأخذ كافة عناصر الموقف: الفرد والجماعة والمنظمة والبيئة في الحسبان عند تدخله بالتأثير في سلوك مرؤوسيه.

## • نظرية الإدارة بالأهداف:

تنظر إلى العملية الإدارية نظرة متكاملة عضوية وتساعد المدير في التفكير في مشكلاته بطريقة متجددة، وتحاول إدماج أهداف العمل و أهداف الأفراد وتحقيق كل مجموعة من الأهداف من خلال المجموعة الأخرى، وتنمية الموارد المتاحة وتشغيلها بكفاءة عالية، وتطوير الممارسات الإدارية وتحسين النتائج المحصلة، وتقوم فكرة الإدارة بالأهداف والنتائج على اشتراك كل من الرئيس والمرؤوسين في عمليتي التخطيط والرقابة، فتسير حسب الخطوات التالية:

يقوم المرؤوس برسم خطة بدائية تتضمن الأهداف التي يمكنه تحقيقها في الفترة الزمنية المقبلة.

يعقد الرئيس والمرؤوسين اجتماع عمل يناقشان فيه هذه الخطة ويعدلان فيها حتى يتوصلا إلى الخطة أو ورقة عمل التي ستكون دليلهما للعمل في الفترة الزمنية المقبلة.

يقوم المرؤوس بالتنفيذ ويقوم الرئيس بالقيادة والمتابعة، فهو يشرف على عمل المرؤوس ويقف على تقدمه في مراحل المتعددة.

عندما يصل المرؤوس إلى النتائج وقياسها ومقارنتها ومن ثم البحث عن الأخطاء إن وجدت. وأن المشروع باعتماد هذا الأسلوب من شأنه أن يتطلب توفير المهارات الأساسية التالية:

- المهارة في وضع الأهداف.
- المهارة في تطبيق الأهداف.
- المهارة في القياس والمتابعة والتصحيح.

## 2.1 - ماهية السلوك التنظيمي

### 1.2.1 تعريف السلوك التنظيمي:

- السلوك التنظيمي هو دراسة سلوك و أداء العاملين في المؤسسة و ذلك كون ان بيئة المؤسسة لها تأثير كبير على سلوك و تصرفات العاملين و من ثم انتاجيتهم.
- يعرف السلوك التنظيمي على انه الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لإحتكاكه بغيره من الأفراد او نتيجة لإتصاله بالبيئة الخارجية من حوله، و يتضمن هذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي، تفكير ، سلوك لغوي، مشاعر ، ادراك، انفعالات....الخ.
- ينطوي السلوك التنظيمي على دراسة السلوك الإنساني في المواقف التنظيمية، و دراسة المؤسسة ذاتها، و أيضا دراسة التفاعل بين السلوك الإنساني و المؤسسة من ناحية، و تفاعل المؤسسة مع البيئة من ناحية أخرى.

### 2.2.1 خصائص السلوك التنظيمي:

- يعد السلوك التنظيمي بصورة عامة طريقة للتفكير ، و بصورة ادق يمكن النظر اليه كمجال للمعرفة يغطي عددا محددًا من الموضوعات التنظيمية الأساسية.
- يؤثر العاملون بسلوكياتهم التنظيمية على كفاءة التنظيم ككل و على تحقيق الأهداف التنظيمية، ولهذا من الضروري معرفة و دراسة سلوك و اتجاهات و أداء الفرد و الجماعة.
- ينظر السلوك التنظيمي الى السلوك داخل المؤسسات كنتيجة لإرتباطه بمفاهيم الأداء، الكفاءة ، الرضا، الإنتاجية، و كل ما يساهم في تحقيق اهداف التنظيم.

- يلعب التنظيم غير الرسمي و بيئة المنظمة دورا كبيرا في كيفية توجيه سلوك و أداء العاملين ، لذلك فالعلاقة بين مكونات التنظيم غير الرسمي من ناحية و البيئة من ناحية أخرى يجب ان تكون مجالا للبحث و الدراسة.

### 3.2.1 أهمية دراسة السلوك التنظيمي:

- يعد الانسان اهم حلقة و عنصر في التنظيم و يؤثر سلوكه داخل المنظمة على كفاءة التنظيم ككل ، لذا من مصلحة الإدارة ان تعرف لماذا و متى و كيف يتصرف هذا العنصر الإنتاجي.
- النظرة التقليدية للفرد على انه كائن اقتصادي و ان الإدارة لا بد ان تعتمد على الأنظمة و القوانين و اللوائح الرسمية و الحوافز المادية فقط لتوجيه سلوك الانسان لم تثبت صحتها ، فالمنظمة عبارة عن نظام مفتوح يتكون من العديد من العناصر بما في ذلك الانسان ، و هي في حالة تفاعل مستمر تؤثر و تتأثر ببعضها بعضا داخليا و مع بيئتها الخارجية ، هذه التفاعلات تؤثر بالسلب او بالإيجاب في سلوك العنصر البشري.
- بعض الانحرافات السلوكية من قبل العاملين في المنظمة قد تمثل عقبة في سبيل تحقيق أهدافها ، لذا لا بد من معرفة أسباب هذه الانحرافات السلوكية و كيفية علاجها.
- سلوك الفرد محكوم بتلبية رغباته لذلك لا بد من دراسة الكيفية التي من خلالها تستطيع المنظمة سد هذه الحاجات ، بمعنى آخر ما هي أفضل السبل لإستخدام هذه الحاجات لتوجيه سلوك الفرد بما يخدم مصلحة المنظمة.
- الدراسة العلمية للسلوك التنظيمي تساعد في تقدير نوعية الحوافز المستخدمة لتوجيه سلوك الافراد في المستويات الإدارية المختلفة ، فغالبا ما تكون الحوافز المعنوية اكثر تأثيرا لدى الأشخاص شاغلي المستويات الإدارية العليا بينما تؤثر الحوافز المادية إيجابيا في المستويات الإدارية الأقل.
- التنبؤ بسلوك العاملين و توجيهه بما يخدم مصلحة المنظمة عن طريق التحكم في مسببات ذلك السلوك.
- تفهم السلوك التنظيمي يعمل على فهم و احتواء جميع التفاعلات المتبادلة بين مستويات التنظيم المختلفة ، و ما تتضمنه من صراعات و نزاعات تنعكس على سلوكيات العاملين في المنظمة ، و لا بد للقياديين من استثمار هذه الظاهرة و توجيهها التوجيه السليم بما يخدم مصلحة التنظيم ولا يعيق تحقيق أهدافه.

### 4.2.1 اهداف دراسة السلوك التنظيمي :

- المساعدة على تفسير السلوك الإنساني من خلال التعرف على مسببات السلوك.
- التنبؤ بالسلوك و ذلك من خلال معرفة مسببات السلوك، و التوجيه و السيطرة.
- التحكم في السلوك من خلال التأثير في المسببات، فالتعرف على المسببات المؤدية الى السلوك يمكنها ان تفيد بدرجة كبيرة في محاولة التنبؤ بهذا السلوك في المستقبل اذا ما توفرت هذه المسببات.

### 5.2.1 ابعاد السلوك التنظيمي:

أ- البعد الفردي: يفسر البعد الفردي بأنه انجاز مهمة معينة وفقا لمعايير دقيقة حددت مسبقا متمثلة بالإتمام و التكلفة و السرعة في التنفيذ يعتمد الأداء الفردي على نوعين أساسيين في الأداء هما أداء السياق و أداء المهمة، حيث يرتبط أداء المهمة بالملكة الادراكية و المعرفية، بينما يعتمد الأداء السياقي على الشخصية، أداء المهام يعتبر أدوار سلوكية معترف بها في توصيف الوظائف و هياكل الأجور و ترتبط مباشرة بالأداء التنظيمي ، في حين ان الأداء السياقي قائم على القيمة و أدوار إضافية غير مشمولة في الوصف الوظيفي و الأجر الممنوح، فهي أدوار إضافية ترتبط بشكل غير مباشر بالأداء التنظيمي.

هنالك عوامل رئيسية تؤثر على البعد الفردي إيجابا و تجعله متميزا ومنها: غياب الخوف، التركيز على النتائج و ثمار الأداء ، الثقة بالنفس و الايمان بالقدرات، وضوح الرؤية ، توفر المعرفة الحديثة، امتلاك مهارات ذات صلة، التحفيز الذاتي المطلوب، تناسب الظروف و توفر الإمكانيات، و لا يكون الأداء مرتبطا دوما بالممارسة، ولكن تؤثر عليه المهارات بشكل ملحوظ.

ب- البعد الجماعي: تم تعريف البعد الجماعي على انه ذلك الاتحاد الخاص بمجموعة من الافراد و الاشتراك بشكل كلي او جزئي ، و يكون بهدف انجاز عمل ما او القيام بتحقيق اهداف معينة تصب في مصلحتهم جميعا، و تكمن أهمية البعد الجماعي تحقيقه لسهولة الوصول للهدف او انجاز العمل فمن المعروف ان الانسان بطبيعته هو ذلك الكائن العجيب الذي لا يستطيع ان يعيش بمعزل ، او انطوائية على النفس ، بل يحتاج الى غيره من الأشخاص، و ذلك من اجل القيام بأي عمل يرغب بالقيام به ، من اجل الاستفادة من الأفكار و الخبرات الموجودة لدى الآخرين و العمل على تبادلها و تطبيقها.

ت- البعد التنظيمي: يكمن البعد التنظيمي من التوزيع العملي للأعمال و الوظائف بحيث يتم تفادي اسناد اعمال او وظائف للأفراد بناء على عوامل شخصية غير موضوعية، يمكن البعد التنظيمي من القضاء على ازدواجية في العمل و ذلك من خلال التقسيم الموضوعي للعمل بين العمال بحيث يتم تحديد وظيفة كل فرد عامل في المنشأة و واجباته.

يمكن البعد التنظيمي في تحديد العلاقات بوضوح بين الافراد العاملين في المنظمة مما يساعد كل فرد منها في ادراك موقعه الإداري و ماهية الدور المنوط به ، كما يكمن البعد التنظيمي من تحديد السلطة الممنوحة للفرد و أوجه ممارستها، و يمكن هذا البعد من التنسيق بين النشاطات المختلفة للمنظمة بفعالية حتى يمكن بناء علاقات إدارية مناسبة بين الوحدات المختلفة.

ث- البعد البيئي: يمثل هذا البعد بيئة العمل الإيجابية و المريحة لإخراج افضل مهارات العاملين و مواهبهم، و يؤدي البعد البيئي الى خلق نوع من المودة بين العاملين و العمل، و الشعور بالملكية مما يقود للإبداع، كما يساهم هذا البعد في تعزيز قدرة العاملين على التواصل فيما بينهم لتحقيق المصلحة المشتركة للشركة و منظومة العمل بشكل عام، إضافة الى انه يزيد من الرضا الوظيفي و هو ما ينعكس إيجابا على إنتاجية العامل و جذب افضل الكفاءات للمنظمة.

### 6.2.1 القوى الأساسية المؤثرة في السلوك التنظيمي:

أ- العاملين: تدار المنظمة من قبل العاملين بشكل فردي و جماعي ، و عادة ما تكون سلوكياتهم مسببة، اذ تكون موجهة نحو تحقيق بعض الأهداف كأن يكون عملا، فعلا، تصرفا، تعلما، حركة، توجهها، صراعا ، تفاوضا ، مساومة.

ب- الهيكل: المنظمة نظام اجتماعي رسمي و غير رسمي بداخلها مجموعة من الافراد يرتبطون فيما بينهم بعلاقات يحددها الهيكل التنظيمي من خلال الوظائف و اقسام موجهة لتحقيق اهداف و غايات معينة .

ت- التكنولوجيا: يؤثر عامل التكنولوجيا على وظائف الافراد و الجماعات في المنظمة و التي تحقق بدورها منافع تمكنهم من انجاز أعمالهم بصورة افضل مما لو جرى تأديتها بصورة يدوية، و أحيانا قد تفيد التكنولوجيا عمل الافراد للمهام المطلوبة منهم بأساليب مختلفة.

ث- البيئة: لا توجد منظمة في العالم تعمل بمفردها ، فهي جزء من نظام كبير يتألف من مجموعة من العوامل او المتغيرات من بينها الحكومات ، المنظمات المنافسة و التي بدورها تتأثر بالبيئة و تؤثر فيها بأساليب مختلفة، كما انها تؤثر في توجهات الافراد الذين يعملون فيها، و في ظروف العمل التي تحيط بهم، لذلك أصبحت البيئة العنصر الرئيس في دراسات حقل السلوك التنظيمي.

## ثانيا:الاتجاهات Attitude

مقدمة:

تعتبر الاتجاهات من العناصر المهمة المؤثرة في سلوك الفرد ودوافعه و بالتالي تعتبر معرفة اتجاهات العاملين في المنظمة من الأمور الضرورية لأن الأفراد العاملين يكون لديهم اتجاهات معينة نحو العمل ونحو رؤسائهم ونحو فلسفة وسياسة المنظمة في تنفيذ مهامها، فالاتجاهات هي المحرك لدوافع الأفراد في المنظمة.

### 1- مفهوم الاتجاهات، أهميتها، والاختلاف مع بعض المفاهيم الاخرى

يعود اصل كلمة الاتجاه Attitude الى الكلمة اللاتينية Aptus وتعني الاستعداد و تفيد ضمنا الرغبة بالتصرف ، و الاتجاهات كمفهوم عام تمثل توجهها او استعدادات مسبقة للتصرف بطريقة معينة يكتسبها الفرد عبر سنوات التنشئة الاجتماعية الطويلة في الاسرة و جماعة الرفاق المدرسة،....الخ، و بشكل اكثر تحديدا يمكن تعريف الاتجاهات بأنها تنظيم متكامل من المفاهيم و المعتقدات ، العادات ، الدوافع، و الميول السلوكية.

ويعرف "ألبورت": الاتجاهات حالة استعداد عقلي منظمة من خلال الخبرة الفردية، تؤثر تأثيرا فعالا على استجابة الفرد تجاه جميع الموضوعات وكذلك المواقف التي ترتبط بها"

أما تعريف "doob":الاتجاهات استجابة ضمنية متوقعة ومؤدية إلى نماذج سلوكية علنية، ويمكن تحريكها بالعديد من المثيرات الناتجة عن التعلم والقدرة على التجميع والتمييز، والتي تعتبر مثيرا لاستجابات أخرى ومحركا للسلوك في نفس الوقت، والتي تعتبر هامة في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد"

كما يعرفها "Chein":الاتجاهات استعداد فردي لتقييم أي موضوع أو فعل أو موقف بطريقة معينة"

ويمكن تصنيف الاتجاهات من حيث :

- الاستعداد : بأنها حالة الاستعداد او الميل الى التصرف او التأثير بأسلوب محدد عند مواجهة مثيرات معينة.

- الشعور: فهي شعور نفسي نحو موضوع معين او ضده .
- الميل السلوكي: فهي أنماط سلوكية مكتسبة و متعلمة من الاستجابات الرمزية حيال الأشياء و الأشخاص و المواقف.
- الحالة الذهنية: فهي حالة ذهنية وعصبية لإستعداد صقلته الخبرة و يمارس تأثيرا توجيهيا او فاعلا في استجابات الفرد.

و تتمثل أهمية الاتجاهات في عدة نقاط منها:

- تعد الاتجاهات من العناصر المهمة المؤثرة في سلوك الفرد.
- تعد معرفة اتجاهات العاملين في المؤسسة من الأمور الضرورية لأن الأفراد العاملين يكون لديهم اتجاهات معينة نحو العمل و نحو رؤسائهم و نحو فلسفة و سياسة المؤسسة في تنفيذ مهامها.
- الاتجاهات مهمة لأنها هي المحرك لدوافع العمل في المؤسسة.
- يوجد نوعان من الاتجاهات ذات الأهمية للأفراد هي الاتجاهات الإيجابية و الاتجاهات السلبية، فمسؤولية الإدارة تكمن أهميتها في تعزيز الاتجاهات الإيجابية للأفراد و العمل على إزالة او انهاء الاتجاهات السلبية
- يساعد الاتجاه على التنبؤ بحدوث السلوكيات.

و يحصل أحيانا استخدام مصطلح الاتجاه و الميل و الرأي و المعتقد و القيم بصورة متبادلة مما يؤدي الى في التمييز بينهما ، فهناك مصطلحات تتشابه مع مصطلح الاتجاهات ، و مصطلحات أخرى تختلف مع مصطلح الاتجاهات ، و هذا التشابه او الاختلاف يكون نسبيا و ليس تاما كما هو موضح في هذه المقارنة التالية:

- **الاتجاه والقيمة Value**: تنشأ القيم أساسا من خلفية الافراد مثل الديانة و التربية و الاخلاق، و تستخدم كوسائل او معايير لتقويم الأشياء و الاحداث حيث تمثل ما يعده الفرد جيدا او سيئا و مهما او غير مهم ، و هي اعمق رسوخا و اكثر شمولية من الاتجاهات.

و اتفق العديد من الباحثين على ان القيم تتشابه و تختلف مع الاتجاهات، فهي تتشابه مع الاتجاهات لأنها وجهان لعملة واحدة، و تختلف عنها بكونها اكثر ديمومة و استقرارا في طبيعتها، و اكثر انتشارا و اقل عددا من الاتجاهات، كما تختلف عنها بالعنق و ليس النوع، فضلا عن ان أقيم عامة و الاتجاهات خاصة.

- **الاتجاه والرأي Opinion**: الرأي هو تعبير عن حكم الشخص على مجموعة محددة من الحقائق، و يعد استجابة لمؤثر محدد يواجهه الفرد، و تتأثر هذه الاستجابة بميول الفرد و اتجاهاته.

و يرى الباحثون ان الفرق بين الاتجاه و الرأي يتمحور في ان:

- الرأي تعبير صريح للاتجاه الكامن او المخفي .
- الرأي هو الوجه العقلائي للمعتقدات، في حين ان الاتجاهات غير واعية و ربما غير عقلانية.
- الاتجاه و المعتقد **Belief** : حيث يرى الباحثين ان المعتقد تعبير عن المعلومات يظن انها صحيحة، الاعتقادات هي قبول الفرد عبارة معينة او مجموعة من الاحداث .

وهناك تيار من الباحثين يعد المصطلحين (الاتجاه و المعتقد) مترادفين، بينما يرى تيار اخر ان مصطلح الاعتقاد كثيرا ما يستخدم في المقولات التي تحوي مضمونا قيميا قويا و بخاصة ما له علاقة بالدين و السلوك الأخلاقي.

- **الاتجاه و الميل Tendency** : يتعلق الميل بنواح ذاتية شخصية ليست محل خلاف او نقاش ، كأن يميل شخص لنوع معين من الأطعمة، و اما اذا كانت هذه النواحي تتعلق بأمر اجتماعية يكتنفها خلاف و نقاش و تساؤلات كانت استجابات الافراد بشأنها اتجاها.

## 2- مكونات الاتجاهات

يتكون الاتجاه نتيجة تفاعل ثلاثة مكونات هي :

### 1.2 المكون العاطفي او الشعوري Affect Component

يتعلق هذا المكون بالعواطف و المشاعر التي غالبا ما يتعلما الفرد من ابويه او اساتذته او زملائه في المجموعة، و يمثل المكون العاطفي تفضيلات الفرد لبديل معين دون سواه، و قد جرى التركيز على هذا المكون في التعبير عن الاتجاهات اثناء الفترة التي سبقت عقد السبعينيات من القرن الماضي ، و يقصد به بأنه الموقف الذي يبني على أساسه المشاعر الذاتية للفرد نحو شيء معين.

### 2.2 المكون السلوكي Behavioral Component

يعد هذا المكون اكثر بروزا او ظهورا من سواه من مكونات الاتجاهات حيث يشير هذا المكون الى ميل الفرد للعمل بشكل معين او النية او حتى الاستعداد للتصرف بطريقة معينة اتجاه فرد ما او شيء ما ، فالفرد قد يتصرف بود او بعدوانية، ..... الخ ، و يقصد بالمكون السلوكي بأنه هو الموقف الذي يترجم سلوك نتيجة تأثير المكون المعرفي و المكون العاطفي مجتمعين.

### 3.2 المكون المعرفي Cognitive Component

يشمل هذا المكون ادراكات الفرد ، آرائه و معتقداته، و المكون المعرفي يشير الى عمليات التفكير مع تركيز خاص على استعمال العقلانية و المنطق، و العنصر المهم في المعرفة هي المعتقدات التقييمية التي يعتنقها الفرد، و يقصد بالمكون المعرفي بأنه هو الموقف الذي يبني على أساس المعتقدات و القيم، ان معتقدات شخص قد تستند الى الخبرة الفردية اة الى اشاعات او سوء فهم او اية مصادر أخرى للمعلومات.

### 3- خصائص الاتجاهات

- اختلف الباحثون في تحديد خصائص الاتجاهات ، و اهم ما اتفقوا عليه ما يلي :
- الاتجاهات ليست موروثه، فهي تكتسب من خلال الخبرة و التجربة و الممارسة.
- يمكن الاستدلال على الاتجاهات من الاثارة الملحوظة و ما ينتج عنها من نمط سلوكي أي يمكن معرفتها من خلال التصرفات و الانطباعات و المؤشرات الخارجية.
- حالما تتكون الاتجاهات فإنها تستمر بمرور الزمن كميول ثابتة، ومن غير المحتمل ان تتغير في الظروف الاعتيادية.
- الاتجاهات ذات سند موضوعي ، أي ان موضوع الاتجاهات اما ان يكون عاما او خاصا فمثلا الشخص الذي يحمل اتجاهها نحو بعض الأشياء و الأشخاص او أمور معينة، وهي بهذا الخصوص تختلف عن الدوافع و السمات الشخصية التي تكون ذات اسناد ذاتي أي تعتمد على الذات او الولاء للذات.
- تتجلى الاتجاهات في استجابات متسقة نحو شيء معين او موقف معين.

### 4- وظائف الاتجاهات

للاتجاه وظائف متعددة من أهمها:

#### 1.4 وظيفة معرفية:

فالفرد بحاجة الى فهم ما يحيط به، و تساعد الاتجاهات على اكتساب المعلومات و البحث عن المعارف، و تؤدي اثرا رئيسا في تنظيم الأفكار و المعلومات و من ثم ادراك الفرد لموضوعات مختلفة بحيث يستطيع اتخاذ موقف الايجاب و السلب.

#### 2.4 وظيفة الدفاع عن الذات:

أي الدفاع عن فكرة الفرد او تصوره عن نفسه و خاصة بالعلاقة مع الاخرين مما يجعله يحتفظ بأتجاهات معينة.

#### 3.4 وظيفة التعبير عن القيم و المثل:

حيث يميل الفرد الى الاحتفاظ بالاتجاهات التي تتفق مع قيمه و مثله و ذلك لإعطاء صورة إيجابية عنه في اذهان الآخرين.

#### 4. صور الاتجاهات وأنواعها

للاتجاهات صور و أشكال متعددة نذكر منها:

- عامة وخاصة: فالاتجاهات قد تكون عامة بمعنى أنها ميل لدى الفرد لا يتغير بتغير الأفراد أو الموضوعات، مثال الشخص المتعصب يكون متعصبا ضد الزنوج وضد العرب وضد اليهود، وقد يكون الاتجاه خاصا بمعنى أنه متعصب على جماعة معينة أو موضوع معين دون غيره من الموضوعات كأن يكون متعصبا ضد الزنوج دون غيرهم.
- -إيجابية وسلبية: ربما تكون لدى الفرد اتجاهات موجبة بمعنى تأييده وقبوله لموقف معين وربما يتكون لديه اتجاه سلبي بمعنى رفضه ومعارضته لموضوع ما.
- جماعية وفردية: قد يكون الاتجاه جماعيا بمعنى أنه موجود عند غالبية من الناس مثل اتجاه المسلمين نحو حب الأماكن المقدسة، وقد يكون فرديا مثل اعجاب موظف بمدير دون غيره من المدراء.
- علنية وسرية: الاتجاهات العلنية هي التي يستطيع الفرد اظهارها دون إحراج أو تحفظ أما الاتجاهات السرية فهي التي لا يستطيع الفرد أن يعبر عنها ويعلنها علانية أمام الآخرين.
- قوية وضعيفة: وقد تكون الاتجاهات قوية أو ضعيفة حسب قوة نزوع الفرد ومدى تفاعله مع الآخرين.

#### 5- العوامل المؤثرة في الاتجاهات

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في اتجاهات الفرد منها ما هو متعلق بالفرد نفسه و أخرى بالوسط الاجتماعي الذي يتفاعل معه.

- عوامل بيئية: البيئة الثقافية التي يتفاعل معها الفرد على مستوى الأسرة، المدرسة، الوسط الإعلامي، العادات والتقاليد السائدة...تحدد اتجاهاته.
- عوامل خاصة بالفرد ذاته: تجارب الفرد، خبراته، مستواه الثقافي و التعليمي، مستوى إدراكه، قدرته على التحليل والاستنباط، مدى استقلاليته...تحدد الإطار العام الذي تتكون ضمنه اتجاهاته.

- عوامل لها علاقة بالحدث أو الموقف موضوع الاتجاه: الفرد بطبيعته مدفوع لإشباع حاجاته وذلك للتخفيف من حدة التوتر الناتج عن هذه الحاجات. الفرد يتكون لديه اتجاه إيجابي نحو كل المواقف والأحداث والأشخاص المساهمين إيجابيا في سبيل رغباته، بينما يتخذ موقف مضاد من الأشياء التي أعاققت تحقيق هذا الهدف. هذا الاتجاه السلبي قد يدفع الفرد إلى أنماط سلوكية متعددة قد تأخذ شكلا عدوانيا، إعادة المحاولة، و الانسحاب.

## 6- تغيير الاتجاهات وتعديلها

رغم أن الاتجاهات تتسم بالثبات النسبي إلا انها قابلة للتغيير نظرا لتغير الظروف من حولنا، من جهة أخرى قد تكون عملية تغيير الاتجاهات في حد ذاتها هدفا رئيسيا يسعى الكثيرون لتحقيقه. فالسياسيون و المديرين يهتمون بعملية تغيير الاتجاهات، ففي أثناء الانتخابات يركز المرشح السياسي على أن تكون اتجاهات الناخبين إيجابية، كما يهتم المديرين بأن تكون اتجاهات المرؤوسين إيجابية تجاه العمل و المنظمة.

و عادة ما يسهل تغيير الاتجاه عندما يكون ضعيفا أو غير راسخ أو عندما يكون غير واضح أو عندما تبرز اتجاهات جديدة أكثر قوة، كما يسهل تغيير الاتجاه إذا كان صاحب الاتجاه مرنا في آرائه و أفكاره يقبل المناقشة و الإقناع.

و على ذلك فإنه بتغيير السلوك يلزم تغيير الاتجاه، ومن أهم طرق تغيير الاتجاهات ما يلي:

- ✓ **تغيير الجماعة:** بتغيير الجماعة التي ينتسب إليها الفرد، تتغير اتجاهاته مع مرور الوقت خاصة إذا كانت الجماعة الجديدة ذات اتجاهات مختلفة أو متباينة عن الجماعة القديمة.
- ✓ **تغيير المعتقدات:** يتم تغيير الاتجاهات عن طريق تغيير معتقدات الأفراد وذلك عن طريق تزويدهم بمعلومات جديدة تغير أفكارهم عن موضوعات معينة، ولضمان عملية التغيير يجب أن تكون المعلومات صحيحة وموثوقا بها حتى تكون قادرة على تغيير المعتقدات وبالتالي الاتجاهات.
- ✓ **تغيير الموقف:** تتأثر الاتجاهات وتتشكل بتغيير المواقف التي يمر بها الفرد في حياته، فتغير ظروف الفرد وانتقاله من مستوى وظيفي أو اجتماعي يجعل اتجاهاته تتغير، فالطالب الذي يصبح مدرسا تتغير اتجاهاته نحو عمله التدريسي، كذلك تتغير اتجاهات رئيس القسم عندما يصبح عميدا.
- ✓ **إثارة المخاوف والشكوك:** من أحد الطرق الشائعة في تغيير الاتجاهات إيجاد شعور أو احساس بالخوف من شيء معين، فعلى سبيل المثال قد يهدد الأب ابنه الذي لا يحب المدرسة بأنه سوف يرسله للعمل في ورشة، أيضا قد يلجأ الطبيب المعالج إلى تخويف مريضه إذا ما لم يمتنع عن

التدخين، ولكن يجب عدم استعمال هذه الطريقة بشكل مبالغ فيه لأن ذلك قد يحدث تأثيرا عكسيا سلبيا.

✓ الاتصال المباشر بموضوع الاتجاه: إن الاتصال المباشر بموضوع الاتجاه يسمح للفرد بأن يتعرف على الموضوع من جوانب عديدة، فإذا كشف الاتصال المباشر عن جوانب إيجابية فإن ذلك يؤدي إلى نتائج جيدة في عملية التغيير والعكس صحيح.

✓ تأثير الأحداث الهامة: تؤثر الأحداث الهامة أو الخطرة مثل الأزمات و الكوارث و الثورات في تغيير اتجاهات الأفراد، ومن أمثلة ذلك ما اقترن بالزلزال من تلاحم وتعاطف بين أفراد الشعب المصري.

✓ تأثير رأي الأغلبية والخبراء: يؤثر الاقناع في تعديل وتغيير الاتجاه خاصة إذا كان مصدر الاقناع الخبراء و المتخصصين أو إذا كان صادرا عن أغلبية تمثل إطارا مرجعيا جيدا.

#### 7- طبيع العلاقة بين الاتجاه والسلوك

- أظهرت أبحاث عديدة ان تغيير الاتجاه يمكن ان يؤدي الى تغيير السلوك.
- تعتمد إمكانية التنبؤ بسلوك الفرد من خلال اتجاهاته و على نوع الاتجاه المتضمن
- الاتجاه يعد احد المتغيرات التي تؤثر في السلوك.
- الاتجاهات مهمة من اجل تفهم السلوك التنظيمي.
- سلوك الشخص دالة لإتجاهاته

## ثالثا: القيم الفردية Individual Values

### 1- مفهوم القيم الفردية:

اختلف مفهوم القيم الفردية بين الشمولية و التخصص، فالبعض نظر لها على انها قيم الفرد بمختلف تصنيفاتها سواء كانت دينية او اجتماعية او قيم العمل، اما البعض الاخر و ضعها في مجال يتضمن القيم الذاتية، و سنقوم بعرض بعض المفاهيم بهذا الخصوص:

القيم الفردية هي المعتقدات الدائمة لدى الفرد و التي من خلالها يحدد السلوك الذي يتبعه،

القيم الفردية هي مبادئ توجيهية لسلوكه و التي تعمل على تحقيق الأهداف المرغوبة.

القيم الفردية هي مجموعة القناعات و المعتقدات المرغوبة لدى الافراد و التي تدفعهم للقيام بسلوك معين، و بالتالي فهي تمثل المعايير التي يقوم عليها اصدار أحكامهم و اختيار ما هو مهم بالنسبة لهم لتلبية احتياجاتهم و تحقيق أهدافهم.

ويعرفها "سعد عبد الرحمن" بأنها عبارة عن مجموعة من الديناميات التي توجه سلوك الفرد في حياته اليومية، حيث يستخدمها في الحكم على الأحداث و الأشياء، مادية كانت أو معنوية، في مواقف التفضيل و الاختيار.

القيم الشخصية هي عبارة عن تلك المعتقدات و التفضيلات والمفاهيم المجردة التي يحملها الفرد للأشياء و المعاني و أوجه النشاط المختلفة، والتي تعمل على توجيه رغباته واتجاهاته نحوها، حيث تساعد في تحديد السلوكيات ما هو مقبول و ما هو مرفوض، ما هو صائب و ما هو خاطئ، و تتصف بالثبات النسبي.

### 2- عوامل تكوين القيم

يمكن تحديد العناصر المساهمة في تكوين القيم الفردية للعامل في مجموعة من العوامل و هي:

1.2 العوامل الدينية: و تتمثل في احترام العامل لمقدساته، اذ ان اهم قاعدة ثقافية للعامل هي معتقداته الدينية.

2.2 العوامل التاريخية: تؤثر بدرجة كبيرة على سلوك الافراد ن ومنه فسلوك العامل هو نتيجة المراحل التاريخية التي سادت المجتمع عبر مراحل تطوره كالانتقال من الاستعمار الى الاستقلال، مما ساهم في تشكيل اتجاهات العمل و تحديد قيمه الفردية اتجاه العمل.

3.2 العوامل السياسية: للعوامل السياسية اثر في تحديد طريقة الحكم و التنظيم في مختلف المؤسسات السياسية و الاجتماعية و الاقتصادية ، و هكذا فإن السياسة هي التي تحدد طبيعة النظام الاقتصادي و الذي له انعكاسات على تنظيم العمل و سلوك العامل.

4.2 العوامل الاجتماعية: لكل مجتمع عادات و تقاليد تظهر و تتطور عبر العصور و بالتالي تكون ظاهرة اجتماعية يخضع لها الافراد و يساهمون بدورهم في فرض احترامه من خلال مختلف الضغوط الاجتماعية، و هذا ما يؤثر على علاقات الافراد داخل التنظيمات و علاقتهم بالمسؤولين و المشرفين.

5.2 العوامل الاقتصادية: يؤثر البعد الاقتصادي على قيم الفرد و تصرفاتهم المهنية كما لذلك من اثر على المحيط ككل، فالتوسع الاقتصادي و ارتفاع مستوى الطلب على اليد العاملة يجعله قليل الجدية في عمله، في حين تؤدي الازمات الاقتصادية الى الارتفاع في مستوى البطالة مما يجعل العامل يجد في الحفاظ على منصبه الامر .

### 3- خصائص القيم الفردية

تتمثل القيم لدى الفرد الأساس لأي تصرف أو سلوك فردي أو تنظيمي. فللقيم مجموعة من الخصائص منها:

- تحتل مكانا رئيسا في تكوين شخصية الفرد و نسقه المعرفي و تحديد سلوكه.
- تمثل معيارا للمفاضلة بين عدة خيارات لأن الفرد يكافح من اجل تحقيق الأشياء التي تتفق مع قيمه.
- البعد القيمي للفرد ليس جامدا في جميع مكوناته فبالرغم من تأصله في النفس البشرية يبقى في اطار النسبية.
- تعتبر قواعد عامة تحدد و توجه سلوك الفرد في المواقف المختلفة و تفرق بين السلوك المقبول و الغير مقبول.
- ترتبط بالأفكار و المبادئ و الاتجاهات المقبولة في المجتمع.
- تبين الطرق و الوسائل المختلفة التي يجب ان يسلكها الفرد حتى يحقق أهدافه.

### 4- مصادر القيم الفردية

تتعدد مصادر القيم لدى الفرد حسب الوسط الاجتماعي والحقبة الزمنية التي يحيا فيها، وبوجه عام من أهم هذه المصادر:

- ✓ القيم مردها إلى الإطار الثقافي الذي يعيش فيه الأفراد، فهي من صنع المجتمع وحاجات الأفراد.
- ✓ القيم أساسها العادات والخبرة الهادفة.
- ✓ الممارسة هي ينبوع بناء القيم.
- ✓ اختلاف متطلبات الحياة وحاجات الأفراد صحبها اهتزاز في القيم و الاتجاهات القديمة واستبدلت بمفاهيم وقيم جديدة، فما كان خطأ في الماضي أصبح مقبولاً الآن، وما كان غير مرغوب فيه أو غير معقول في زمن ما أصبح مقبولاً الآن وهكذا.
- ✓ التغيرات الثقافية المتلاحقة التي تميز بها عالم اليوم والتي تعتبر نتيجة حتمية للثورة الإعلامية ووسائلها ذات التطور المذهل أدت إلى تحول في القيم و الاتجاهات والأنماط السلوكية.
- ✓ الدين: أغلب المجتمعات تنظر إلى القيم الروحية النابعة من الدين على أنها نبراس الهداية وأساس سعادة البشرية، لذلك لا بد أن يتم سلوك الشخص سواء بمفرده، عضو في جماعة أو تنظيم رسمي في إطار هذه القيم الدينية.
- ✓ المجتمع: لكل مجتمع خصائص، ملامح ومكونات تميزه عن غيره من المجتمعات، تمثل هذه السمات أحد مصادر القيم الرئيسية لأفراده.
- ✓ الأسرة: تمثل الأسرة اللبنة الأولى في بناء قيم الفرد. فالشخص ينمو داخل إطار أسرته ومنها يتعلم الصح والخطأ والمقبول والمرفوض وما يجب عمله وما ينبغي اجتنابه إلى غير ذلك من الأمور التي تمثل حجر الأساس في قيم الفرد.

#### 5- أنواع القيم الفردية

هناك العديد من التصنيفات التي وضعها الباحثون في هذا المجال بناء على معايير مختلفة التي اعتمد عليها في تصنيف القيم على النحو التالي:

- ✓ تصنيف القيم حسب المحتوى: إذ تنقسم إلى قيم نظرية، اقتصادية، جمالية، اجتماعية، سياسية، دينية.
- ✓ تصنيف القيم حسب مقصدها: إذ تنقسم إلى قيم وسائلية (أي تعتبر وسائل لغايات أبعد)، وقيم غائية أو نهائية.
- ✓ تصنيف القيم حسب شدتها: إذ تنقسم إلى قيم ملزمة أي ما ينبغي أن يكون، وقيم تفضيلية أي يشجع المجتمع أفرادها على التمسك بها ولكن لا يلزمهم بها.

- ✓ تصنيفها حسب العمومية: إذ تنقسم إلى قيم عامة يعم انتشارها في المجتمع كله، وقيم خاصة تتعلق بمناسبات أو مواقف اجتماعية معينة.
- ✓ تصنيفها حسب وضوحها: إذ تنقسم إلى قيم ظاهرة أو صريحة، وهي القيم التي يصرح بها ويعبر عنها بالسلوك أو بالكلام، وقيم ضمنية وهي التي يستدل على وجودها من خلال ملاحظة الاختيارات و الاتجاهات التي تتكرر في سلوك الأفراد.
- ✓ القيم حسب ديمومتها: إذ تنقسم إلى صنفين هما: القيم الدائمة وهي التي تدوم زمنا طويلا، وقيم عابرة وهي التي تزول بسرعة.

## رابعاً: الدوافع في العمل Work motivating

وقد تزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة بالعنصر البشري باعتباره أحد ركائز البناء التنظيمي والتطور الإداري في المنظمة؛ وبالتالي برزت أهمية العلوم السلوكية في التنظيم والإدارة لدى جميع المتخصصين والمهتمين بمنظمات الأعمال وإدارتها؛ ويرجع سبب الاهتمام إلى ارتباط منظمات الأعمال ومكوناتها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها بأهداف العاملين وأهداف المجتمع ككل ، ومن المتفق عليه أن دافعية الفرد هي بمثابة المحرك والموجه لسلوكه داخل المنظمة وخارجها، فالدافعية ناتج لتفاعل بين مجموعة العوامل الخاصة والشخصية مع مجموعة من العوامل الخارجية، وهي مسؤولة بدرجة كبيرة عن توجيه السلوك خلال فترة ما، فالدافعية ليست مستقرة؛ مما يزيد من صعوبة ملاحظتها وقياسها بشكل مباشر.

### 1- مفهوم الدافعية للعمل

يشير مفهوم الدافعية إلى الحاجات و الرغبات و الغرائز التي تحرك الفرد نحو أهدافه بوعي او لا شعوريا حيث انها جميعا مسببات للسلوك، و هي أيضا مجموعة من المؤثرات تدفع الفرد لبذل أقصى الجهود في العمل.

هي قوة داخلية معنوية، وغير مرئية، مرتبطة بالشعور برغبة أو حاجة، وهي تثير سلوك العاملين في المنظمة، نحو اشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم الذاتية، وبالتالي هي مؤقتة لكنها قد تستمر أو ترتفع وقد تنخفض وتتوقف.

دوافع العمل هي الرغبة لدى الافراد في بذل أقصى الجهود لتحقيق الاهداف التنظيمية؛ ما يؤثر على المنظمة من حيث الجودة والإنتاج.

تستند دراسات و بحوث الدافعية للعمل على فكرة جوهرها انه من اللازم و الممكن تغيير سلوك الافراد لتقوية الرغبة لديهم في تكرار السلوك المرغوب و اضعاف الرغبة في تكرار السلوك الغير مقبول و التعرف على آليات تغيير مثل ذلك السلوك و التحكم به لخدمة الأهداف التنظيمية.

### 2- خصائص الدافعية للعمل:

- الدافعية حالة مؤقتة تنتهي عند تحقيق الهدف.
- الدافعية طاقة كامنة لدى الفرد.
- الدافعية ليست سلوكاً؛ فهي من تثير السلوك وهي غير قابلة للملاحظة بل يمكن أن تظهر من خلال السلوك.
- الدافعية قوة متوفرة لدى معظم ولكن بدرجات متباينة.
- الدافعية قد تفسر الاختلاف في سلوك العاملين ونتاجيتهم داخل مختلف المنظمات.

### 3- أهمية دراسة الدافعية للعمل

من أهم الفوائد المترتبة على دراسة وتشخيص دوافع الافراد العاملين ما يلي :

- تشخيص الدوافع يساعد المنظمة على اشباعها بالوسائل التحفيزية المادية والمعنوية.
  - تؤدي الدوافع الايجابية الى زيادة التعاون بين الافراد انفسهم وبينهم وبين الادارة.
  - تساعد الدوافع الايجابية على تقليل الصراعات بين الافراد داخل المنظمة.
  - تساعد الدوافع الايجابية على زيادة ابداع الافراد في العمل.
  - يساعد تشخيص الدوافع على تحديد توجهات المنظمة واستراتيجياتها المستقبلية.
- عليه فإن المنظمات على اختلاف توجهاتها وطرق إدارتها هي بحاجة ماسة لفهم دوافع أفرادها كي تعمل على تعزيز ما يؤدي لسلوك تنظيمي فاعل ومؤثر نحو إنتاجية أعلى وأكثر جودة مما يخدم المنظمة بجميع مكوناتها.

### 4- مؤشرات الدافعية للعمل :

1.4- مؤشرات الدافعية المرتفعة : تظهر مؤشرات الدافعية المرتفعة في:

- المواظبة والحفاظ على الحضور و الانصراف في أوقات العمل الرسمية.
- وقت العمل: قد يحافظ الفرد على وقت الحضور والانصراف و لكنه لا يكرس وقت عمله فاستعمال وقت العمل مؤشر هام للدافعية المرتفعة.
- روح المبادرة لدى الفرد واقتراح أفكار جديدة لصالح المؤسسة.
- إلمام الفرد بتفاصيل العمل و كيفية أدائها يعبر عن درجة رغبة العامل نحو العمل.
- ثقة الأفراد في قدراتهم و واصرارهم على تحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج المرجوة.

- يمتاز الأفراد ذوي الدافعية المرتفعة بجو حماسي؛ مما يدعو على بذل من الجهد في جو من المنافسة .
- الاستمرار في تطوير القدرات والمهارات، والمشاركة الفاعلة في الدورات وورش العمل، وطرح الأفكار الإبداعية والحرص على تنفيذها داخل المنظمة.

#### 2.4- مؤشرات الدافعية المنخفضة: تظهر مؤشرات الدافعية المنخفضة في:

- كثرة الشكوى في جميع الظروف تدل على انخفاض الدافعية لدى الفرد وينتج ذلك سواء عن غياب الترقية، الأجر المنخفض .....الخ.
- التغيب المتكرر: يعتبر غياب الفرد مؤشراً يمكن استخدامه لمعرفة درجة رضا الفرد، فارتفاع معدل التغيب دليل على انخفاض الدافعية لدى الفرد، وهذا يدل على أن كل حالات التغيب ناتجة عن انخفاض الدافعية؛ علماً بأن هناك عوامل طارئة لا يمكن تجاهلها أو التحكم فيها مثل المرض، الحوادث، الظروف العائلية القاهرة.
- ترك العمل و ذلك بمبادرة من الفرد ذاته دليل أو مؤشر على درجة انخفاض الدافعية نحو العامل.
- عدم الاهتمام بالعمل و ذلك من خلال تحقيق الأهداف و زوال حماسهم مما يعبر عن نفور العمال من عملهم.
- نقص الإنتاج من قبل الأفراد دليل على استيائهم من عملهم و ذلك مما يدل على انخفاض دافعيتهم نحو العمل .
- تأجيل إنجاز المهام بشكل دائم، والهرب من المسؤوليات، والميل إلى الروتين والخوف من التغيير، اقتناص الفرص لإثارة المشكلات داخل المنظمة.

#### 5- عوامل الدافعية المحركة للسلوك

على الرغم من اتفاق الباحثين في علوم الإدارة و السلوك على ان الرضا عن العمل هو المحرك الأساس للدافعية الا انهم اختلفوا في تحديد الحاجات المولدة للدافعية و من ثم الرضا ، فقد رأى ماسلو Maslow ان الدافعية قوة داخلية تحث الفرد للقيام بعمل معين ، و وضع الحاجات الدافعة للسلوك في هرم يبدأ بالحاجات الفسيولوجية، ثم الحاجة للأمان، الحاجات الاجتماعية، الحاجة للتقدير، ثم الحاجة لتحقيق الذات.

و يعتقد Herzberg الذي كانت ابحاثه وآرائه واحدة من الأسس التي قامت عليها نظرية و نموذج Hackman ان عوامل الدافعية المحركة للسلوك الإنساني هي:

- الشعور بالإنجاز .
- الاعتراف بأهمية الفرد في المنظمة.
- تحكم الشخص بعمله.
- اتصاف العمل بالتحدي و الابداع.
- إمكانية التقدم بالعمل.
- التطور و النمو الشخصي.

و يربط بعض الباحثين بين دافعية الفرد للقيام بسلوك معين و بين خبرته السابقة ذات الصلة بالثواب و العقاب مثل بافلوف ، بينما ربطها البعض بعملية ادراك الفرد و مفاضلته بين البدائل من خلال الموازنة بين التكلفة و فائدة كل بديل في حين هنالك من يرى ان شعور الفرد بعدالة نظام الحوافز في المنظمة هو المحدد الرئيسي لدافعيته .

لقد استفاد ( Hackman – Oldman ) من مما سبقوهم في ابحاثهم التجريبية التي نتج عنها نظرية و نموذج خصائص العمل الذي يفترض بأن العمل عند تصميمه اذا احتوى على نسبة عالية من العناصر الخمسة المحددة في النموذج فإنه سيولد حالات نفسية (ردود فعل) مرغوبة ينتج عنها رضا عن العمل ، و ان هذا الرضا يرتفع مستواه كلما زادت نسبة تلك الخصائص في العمل.

## خامسا: الصراع في المنظمة Conflict

لا تخلو إدارة أي مؤسسة من النزاعات والخلافات وخاصة في المؤسسة التي تقل فيها الموارد والإمكانيات ويكثر فيها الموظفين الذين يعملون والذين لا يعملون لذا مبررات حدوث النزاعات والخلافات كثيرة جدا والخلافات البسيطة هي جزء من حياتنا اليومية سواء كنا في المكتب أو الإدارة أو المؤسسة أو المنزل أو المجتمع .

ونظرا للفروق الفردية بين الأفراد العاملين في قدراتهم و استعداداتهم وميولهم و اتجاهاتهم الفكرية، و وجود شبكة معقدة من العلاقات المتبادلة ، فلا يتوقع أن يسود مناخ دائم ومستمر من الوفاق و الوثام بين أفراد المجموعة الواحدة ، وخاصة في مجال العمل الذي يحتاج مثل هذا التعاون فيما بينهم فلا بد أن تحدث بعض الخلافات والتناقضات التي قد تصل أحيانا إلى درجة الصراع.

و تتمثل أهمية إدارة النزاعات في ارتباطها بمهارات التفاوض الفعال و اعتبار أن الحوار و الأساليب السلمية في التواصل مع الآخرين بطريقة جادة و دون نوايا مسبقة للسيطرة هو الأفضل للجميع و هو السبيل و الأمثل للحل ، كما يمثل إدارة النزاعات أسلوب لا يمكن حل النزاعات بغيره حيث يتميز أسلوب إدارة النزاعات الناجح بالقدرة على تقديم حلول تحقق مصالح كلا الطرفين المتنازعين و يوفر أسلوب حل النزاعات كذلك الوقت و الجهد المستخدمين في التعامل مع المشكلات دون جدوى.

### 1- الصراع في المؤسسة

الصراع في اللغة هو النزاع والخصام أو الخلاف و الشقاق ، أما conflict فتعني العراك أو الخصام والصدمة إذن يعني الصراع اشتقاقا التعارض بين المصالح و الآراء او الخلاف، اما اصطلاحا لم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع التنظيمي لتباين مدارسهم ويعرف الصراع التنظيمي بأنه العملية التي تسعى فيها وحدات نظام ما لتحقيق مصالحها على حساب مصالح وحدات أخرى. أو هو عبارة عن التعارض الناتج عن تضارب الأهداف بين جماعة وأخرى .

و مر مفهوم الصراع على ثلاث مراحل هي :

- النظرة التقليدية: عدت هذه المرحلة الصراع كأنه حالة مرضية يجب عدم حصولها وتجنبها أو التخلص منها لأنها تشيع الفوضى في المنظمة وتعرقل أعمالها ولذلك كان يواجه بالتهديد والعقاب وفرض رقابة شديدة
- النظرة السلوكية: تبنت فكرة أن الصراع أمر لا مفر منه نتيجة عمليات التفاعل الاجتماعي وقد اتجهت النظرتان التقليدية والسلوكية إلى اعتماد السلطة (القوة) في مواجهة الصراع وحسمه .
- النظرة التفاعلية: تبنت الفلسفة القائلة بان الصراع ليس حتميا في المنظمات فقط بل وقد تكون له جوانب ايجابية ذات فائدة للتنظيم في أحيان معينة فيه ومن ثم فإنه ليس من مصلحة التنظيم أن يقضي نهائيا على الصراعات.

## 2- أسباب ومصادر الصراع التنظيمي

### 1.2 مشكلات الاتصالات الإدارية:

معظم المشكلات تعود إلى سوء الفهم أو عدم وضوح خطوط الاتصال وقنواته ومشكلات في التواصل بين الأفراد و التخاطب المتبادل فيما بينهم بعضهم البعض أو بينهم و بين الجهات العليا، فالإتصال الجيد يساعد على التقليل من المخاطر ويجنب المنظمات الإدارية ما قد يترتب من نتائج سلبية ومن المعوقات التي تواجه عمليات الاتصال الإداري الفروقات بين الأفراد فقد يختلف الأفراد في مستوى إدراكهم لعملية الاتصال ، وقد يختلف الأفراد باختلاف اتجاهاتهم، و تتضمن الاتجاهات الأشكال التالية: الانطواء، وحبس المعلومات والمبالغة في تخطي خطوط السلطة.

### 2.2 معوقات التنظيم أو المشكلات التي يسببها البناء التنظيمي

وتتمثل هذه المعوقات بوجود هياكل تنظيمية ضعيفة أو عدم هذه الهياكل ، مما يترتب عليه عدم وضوح الاختصاص والواجبات والمسؤوليات المعطاه لكل وظيفة و من هذه المعوقات ما يحدث عادة بين وحدات الاستشارة و وحدات التنفيذ، أو ما يظهر نتيجة لعدم وجود إدارة للمعلومات.

### 3.2 معوقات أو مشكلات تسببها البيئة

تظهر في البيئة الداخلية و الخارجية و تتمثل في اللغة المستعملة و مدلولات الالفاظ او الضعف في أجهزة الاتصال المستعملة أو نتيجة للبعد عن المنهج العلمي أو عدم وجود مناخ عمل صحي ، الأمر الذي يترتب عليه التصرف بطريقة عشوائية و تدني الإنتاجية و زيادة التكاليف، و هنا يمكن ملاحظة بعض العوامل التي تساعد على إحداث الصراع هي :

- الظروف : كأن يكون السبب هو سوء الاتصالات أو عدم كفاءة الهيكل التنظيمي .
- إدراك الصراع : كأن يقوم الإداريون بإدراك الصراع وفقا لمفهومهم ومعرفتهم .
- ترجمة الصراع : كأن يقوم الأفراد بترجمة الصراع على شكل منافسات او تحالفات.

#### 4.2 الاعتماد المتبادل في العمل:

ويعتبر من الأسباب الرئيسية في الصراع بين المجموعات، والمقصود بذلك المدى الذي تعتمد فيه مجموعتان وتحتاج كل منهما إلى الأخرى لتنجز عملها وتحقيق أهدافها، وهذا الموقف يحتاج إلى التعاون المتبادل بين المجموعتين إلا انه ينشأ عنه صراعات قد تكون حادة تؤدي إلى التوتر والقلق والإحباط، وبالتالي يمكن استنتاج كلما زادت العلاقات الاعتمادية. زادت حدة الصراع.

#### 5.2 غموض الوسائل والأهداف أو تعارضهما

كلما ازداد غموض الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها ينشأ الصراع وتزداد حدته، من المعلوم إن كل مؤسسة تمارس نشاطاتها في إطار هدف عام للمؤسسة، إلا إن ذلك لا يمنع من وجود نوع أو أكثر من أنواع التعارض بين الأهداف الخاصة حيث تستغل بعض المجموعات هذا الغموض أو التعارض في زيادة حجمها أو مكانتها على حساب المجموعات الأخرى.

#### 3- أساليب إدارة النزاعات

##### 1.3 استخدام السلطة الرسمية:

ويقصد بها قيام المديرين باستخدام القواعد والنظم والسلطة الشرعية لحل ومعالجة الصراع. والعييب الاساسى لهذا السلوب هو عدم تغيير اتجاهات الصراع نحو التعاون وايضا يركز على المشكلة الحالية فقط ولا يتفادى المشاكل المستقبلية . اما الميزة الاساسية وهي يعتبر وسيلة فعالة لمعالجة الصراع في الاجل القصير وذلك عندما يفشل الاطراف المتصارعة في التوصل الى حل الصراع.

##### 2.3 الاتصالات:

يمكن للمؤسسة أن تقوم بتشجيع الاتصالات بين الوحدات المتصارعة حيث تقوم المنظمة بإدارة هذه الاتصالات و التفاعل بين الوحدات من خلال التركيز على الاهداف المشتركة بين الوحدات واهمية التعاون بين الوحدات لتحقيقها.

### 3.3 أدوات التكامل:

يمكن ان نستخدم المؤسسة فرق العمل و المشروعات و التي تقدم اعمالها للإدارات، و ذلك كأدوات تكامل ، فتكوين فرق عمل من ممثلين لكل الوحدات المتصارعة من الممكن ان تكون أسلوب فعال لتقليل الصراع لأنها تسمح بتبادل وجهات النظر بين ممثلي الوحدات .

ففي بعض الأحيان تقوم المؤسسة بتعيين فرد مهمته هي تحقيق التعاون بين الإدارات من خلال اجراء المقابلات مع المديرين و تبادل المعلومات معهم، و بالتالي يصبح لديه تصور واضح لمشاكل الإدارات مع بعضها البعض مما يساعد على حل هذه المشاكل.

### 4.3 استخدام طرف ثالث

يستخدم هذا الأسلوب عندما تبلغ حدة الصراع حدها الاقصى ويصبح التعاون بين الادارات منعدم فمعنى استخدام طرف ثالث الاستعانة ببعض الخبراء في السلوك الإنساني لحل موضوع الصراع.

ويلاحظ ان نصائح وارشادات و اقتراحات الخبراء لا بد ان تكون موضوع تقدير واحترام من جانب جميع الادارات ، فهذا الاسلوب يمكن ان يقلل من الصراع وفي نفس الوقت بناء اتجاهات تعاونية بين الادارات .

### 5.3 تدوير اعضاء الادارات

ويقصد بهذا الاسلوب تكليف بعض الافراد من ادارة معينة بالعمل في ادارة اخرى سواء على اساس مؤقت او دائم و ميزة هذا الاسلوب هو انغماس الافراد في قيم و اتجاهات اهداف ومشاكل الادارة الاخرى ، وفي نفس الوقت يمكن ان يقوم هؤلاء الافراد بشرح اهداف ، اتجاهات ومشاكل ادارتهم الى الادارة الجديدة مما قد يسهل من عملية تبادل المعلومات بين الإدارات.

### 6.3 الرسالة المشتركة والأهداف العالية

ويقصد ا ان تقوم الادارة بخلق رسالة مشتركة واهداف عالية تتطلب التعاون بين الادارات . فالدراسات الحديثة اثبتت أنه عندما يدرك العاملون في الادارات المختلفة ان اهدافهم مرتبطة ببعضها فان ذلك سيزيد من درجة التعاون بين الادارات ويقلل من الصراع.

ويلاحظ انه لكي يصبح هذا الاسلوب فعال ، فان الاهداف لابد ان تكون واقعية وقابلة للتحقيق وان يمنح العاملين الوقت اللازم لتحقيق هذه الاهداف من خلال التعاون و ان يعمهم نظام للحوافز يشجع الافراد على تحقيق هذه الأهداف.

### 7.3 التدريب

ويقوم هذا الاسلوب على اكساب الافراد في الادارات المختلفة اتجاهات التعاون من خلال التركيز على اهمية التعاون في تحقيق اهداف الادارة والمنظمة واهمية العمل كفريق واحد ، ويلاحظ ان هذا التدريب يفضل ان يكون خارج نظام العمل وبعيدا عن مشاكله ويستغرق عدة ايام.

## سادسا : الاتصال التنظيمي Organizational Communication

تلعب عملية الاتصال دورا مهما في نجاح المنظمة وبلوغ أهدافها، حيث يتوقف نجاح المنظمة إلى حد كبير على مقدار نجاح الاتصال، فالاتصال التنظيمي الجيد يميل إلى تشجيع وتحفيز العاملين لتحسين أدائهم و زيادة إنتاجيتهم، وغيابه في المنظمة يحدث خلل في التعامل بين المسؤول و المرؤوسين أو بين العمال مما يؤدي إلى نقص في الكفاءة الإنتاجية، حيث لا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة اتصالات إدارية خاصة بها، و يعد الاتصال التنظيمي الوسيلة التي تضمن جودة مناخ العمل والعلاقات داخل المنظمة، ومن خلال الاتصال التنظيمي تستطيع المنظمة توفير و استثمار المعلومات، فهو الذي يحقق الربط أو التواصل بين عمال المنظمة، و كذلك يسهل و يفعل العلاقات بين العاملين.

### 1- مفهوم الاتصال التنظيمي

يعرف الاتصال التنظيمي بأنه: "الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المنظمة على المستوى الفردي والجماعي ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين العمال".

ويعرف أيضا على أنه: "وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق أهدافها، إذ أن كافة العمال العاملين في المنظمة يتعاملون مع بعضهم من خلال وسائل الاتصال المختلفة من اجل تسيير كافة الأنشطة المراد تحقيقها، إذ أن الاتصال بمثابة الوسيلة الاجتماعية التي يحقق من خلالها العمال سبل التفاهم والتفاعل البناء في إطار تحقيق الأهداف المراد إنجازها.

ويعرف كذلك الاتصال التنظيمي بأنه: "ذلك الاتصال المتواجد في المنظمة وينحدر من السلطات، ويشارك في تسيير العمال، بمعنى التأثير في دافعية العمال والتماسك الاجتماعي للمنظمة، وتستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية ولوائح الإعلانات".

## 2- أهمية الاتصال التنظيمي

ان للاتصال دور أساسي في تسهيل او تعقيد أداء الفرد لعمله، و بما ان الاتصال يعني إيصال المعلومات من أي فرد في الهيكل التنظيمي الى فرد اخر فانه لا يمكن تصور تنظيم او إدارة بدون وسائل اتصال ، ولذا يقول سيمون في هذا الشأن " انه بدون اتصال لا يكون هنالك تنظيم"، و يعد الاتصال وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسة التي تستعملها المؤسسة في تحقيق أهدافها اذ ان كافة الافراد العاملين في المنظمة يتعاملون مع بعضهم البعض عن طريق وسائل الاتصال المختلفة من اجل تسيير كافة الأنشطة المراد تحقيقها .

ان الاتصال هو جوهر نشاط المؤسسة و هو الروح التي تحركها و محور كل العمليات رسمية كانت او غير رسمية ، و يترتب عليه فعالية الأداء من حيث اتخاذ القرارات، بناء الهيكل التنظيمي، و فعالية القيادة و المساهمة في خلق وعي جماعي متوافق، و بلورة اتجاهات و سلوكيات تعزز الروح المعنوية لمنتسبي المؤسسة ، و مساعدة العاملين بالمؤسسة على مواكبة ما يستجد من تطورات، و المساهمة في امتصاص حالات عدم الرضا.

## 3- أنواع الاتصال التنظيمي

تم تقسيم الاتصال التنظيمي إلى نوعين أساسيين هما الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي، و فيما يلي سنتناول هذين النوعين بشيء من التفصيل وذلك على النحو الآتي:

**1.3 الاتصال الرسمي:** هو الاتصال الذي يتم وفق أساليب وإجراءات وقواعد رسمية محددة من طرف الإدارة ويرتبط أساسا بهيكل السلطة في المنظمة ، وتتمثل مهام الاتصال الرسمي في :

- نشر أهداف المنظمة وقيمها وفلسفتها.
- إعلام أعضاء المنظمة بخطط المنظمة و إمكانياتها و تطلعاتها.
- الحصول على المعلومات والاستفسارات والتوقعات والمقترحات والشكاوى التي تصدر عن العاملين ومشكلات العمل.
- إبلاغ التعليمات والتوجيهات و الأوامر إلى العاملين.
- توضيح التغييرات والتجديدات والإنجازات

- تطوير الأفكار و تعديل الاتجاهات واستقصاء ردود الأفعال .

### 1.1.3 أنواع الاتصال الرسمي:

للاتصال الرسمي أنواع عديدة أهمها :

أ- الاتصال الهابط ل أو النازل : عرف الاتصال الهابط على أنه الاتصال المتجه إلى الأسفل، وبناء عليه تتدفق الرسائل من قمة التنظيم أو أعلى التنظيم إلى أدناه، وقد تكون هذه الاتصالات من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى أو قد تكون من الإدارة الوسطى إلى الإدارة الدنيا مباشرة، ولذلك فإن هذا النوع من الاتصالات يستخدم في الأمر والتوجيه.

وللاتصال الهابط أو النازل مجموعة مزايا أهمها: تعليم العاملين وتوجيههم وتوضيح المواقف المختلفة لهم، خلق الشعور لدى العاملين بأنه موضع احترام وتقدير الإدارة في المستويات العليا، تمكين العاملين من متابعة التغيرات والتجديدات المختلفة التي تطرأ على المنظمة.

ب-الاتصال الصاعد: يعرف الاتصال الصاعد بأنه عملية إرسال المعلومات من الجهات الدنيا أي المرؤوسين نحو الجهات العليا، وهذه المعلومات متعلقة بأداء المهام ومشكلات التنفيذ وصعوبات تطبيق الإجراءات، وذلك بغرض تحسين فعالية الأداء. وللاتصال الصاعد مجموع مزايا تتمثل في:

- حصول الإدارة على صورة للعمل من حيث الإنجازات و تحسين معالجة المشكلات والاستعدادات على كافة المستويات.

- تمكين الإدارة من اكتشاف الكثير من المشكلات قبل تعمقها.

- حصول الإدارة على تقارير مفيدة عن الوظائف من خلال تحسين اختيار المستويات الاشرافية للأشياء.

- تسهيل مهمة الإدارة في الاطلاع بمسؤوليتها وحصولها على إجابات أفضل للمشكلات.

ج- الاتصال الأفقي: و يسمى أيضا بالاتصال الجانبي أو الموازي و يتمثل هذا النوع في الاتصال الذي يحدث بين الوحدات التنظيمية في المستوى التنظيمي المتماثل أو بين الوحدات التنظيمية في مستوى التنظيمي المماثل أو بين الأشخاص أنفسهم في الوحدة التنظيمية نفسها، و يتصف هذا النوع من الاتصال بكونه استشاري يهدف إلى التعاون والتنسيق والتكامل بين العاملين في المنظمة.

ومن أهم مزايا الاتصال الأفقي نذكر:

- يوفر عمليات التنسيق الضرورية للعمل.

- يساعد و يهدف الى تبادل المعلومات و الأفكار بين الأفراد.

- يعزز ترابط أطراف الموقف التواصلي بصفته الرسمية وغير الرسمية.

2.3 الاتصال غير الرسمي: ويتم خارج إطار القنوات الرسمية للاتصال في المنظمة، ويحدث في جميع المنظمات دون التقيد بمراكز المتواصلين ورتبهم وعلاقتهم الرسمية، وفيما يتعلق بالعمل أو الحياة الاجتماعية أو الجوانب الشخصية، ويحدث في جميع الأوقات داخل العمل أو خارجه دون التقيد بشبكات التواصل، وعرف على أنه "الاتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات بدون قواعد تنظيمية محددة وواضحة، ويتميز هذا الاتصال بسرعة انجازه قياسا بالاتصال الرسمي الذي تحدده ضوابط وإجراءات رسمية محددة." وللاتصال غير الرسمي مجموعة مزايا أهمها:

- يكمل مسيرة الاتصال التنظيمي الرسمي في كثير من المواقف ويزيد من سرعة انتقال المعلومات ويخفف عبء التعطيل.
- يستكمل المعلومات والبيانات التي يتعذر على الاتصال الرسمي الحصول عليها و استيفائها.
- يمهّد الاتصال غير الرسمي الطريق ويدلّل العقبات والعراقيل التي تقف في طريق تطوير الأداء.
- ينهي الشعور بالانتماء للمنظمة لدي العاملين، وذلك عن طريق تفهمهم لدقائق الأمور وينعكس ذلك على أدائهم في العمل.
- يساعد على تسير عملية التفاوض مع النقابات العمالية.
- يساعد في إزالة عوامل الانفعال والتوتر والقلق والكبت النفسي.

#### 4- مبادئ وعناصر الاتصال التنظيمي

##### 1.4 مبادئ الاتصال التنظيمي :

تتمثل مبادئ الاتصال التنظيمي التي تساعد الأفراد داخل المنظمة أن يكونوا أكثر فعالية وتأثيراً فيما يلي :

1.1.4 مبدأ الوضوح: لكي يتم الاتصال فال بد من استخدام اللغة، وهي من مسؤولية المرسل الذي يقوم بتصميم وصياغة الرسالة والتعبير عن ذلك بطريقة مفهومة سواء بالكتابة أو الكلام أو التخاطب .

2.1.4 مبدأ الاهتمام والتركيز: أي لابد من إعطاء الاهتمام الكامل للرسالة من اجل الفهم الدقيق لمحتواها من جهة و إشعار المتصل بأهميتها من جهة أخرى، وهذا لا يكون إلا عن طريق تحسين مهارة الاستماع والقراءة .

3.1.4 مبدأ التكامل والوحدة: يساعد هذا المبدأ على مساندة الأهداف التنظيمية، فالإتصال بالنسبة للمدير عبارة عن وسيلة، أي انه أحد وسائل المدير لضمان الحفاظ على التعاون وتحقيقه كمدخل لتحقيق أهداف المنظمة

4.1.4 مبدأ استراتيجية استخدام التنظيم الغير رسمي: أصبحت التنظيمات الغير رسمية حاجة ملحة داخل المنظمة فلا يمكن تجاهلها، بل لابد من العمل بها وتسخيرها في نقل و استقبال المعلومات، فهي المكملة للإتصال الرسمي.

## 2.4 عناصر الإتصال التنظيمي

تتكون عملية الإتصال التنظيمي من أربعة عناصر وهي: المرسل، الرسالة، الوسيلة، المستقبل، إضافة إلى تلك العناصر الأربع توجد خطوات أخرى تتمثل في: التشويش، الضوضاء، التفسير، الترميز، التأثير، التغذية الراجعة، وفيما يلي شرح لهذه العناصر:

1.2.4 المرسل: هو الجهة الذي ينقل الرسالة، المعلومات، الأفكار أو البيانات إلى الطرف الآخر، وهذا قصد إثارة سلوكيات محددة لديه وقد يكون المرسل عامل او عاملين داخل المنظمة وليس من الضروري أن يكون هو المدير.

2.2.4 الرسالة: هي الركن الثابت في عملية الإتصال واهم عنصر من عناصر الإتصال، فهي تتمثل في الأفكار والكلمات والمعلومات والبيانات التي يتم نقلها، أو هي تلك المعاني التي يراد توصيلها إلى مستقبلها من اجل تحقيق هدف معين، وقد تأخذ هذه المعاني صورة لفظية شفوية أو مكتوبة أو غير لفظية كالإشارات و غيرها.

3.2.4 الوسيلة: تلعب وسيلة الإتصال بين المرسل و المرسل إليه دورا بارزا في فهم الرسالة المرسلة، لذلك على المرسل أن ينتقي ويختار الوسيلة الأكثر تعبيرا و تأثيرا وفعالية في المرسل إليه أو المستقبل، كما أن هناك العديد من الوسائل الخاصة بالإتصال فمنها: الإتصال الشفهي كالمقابلات الشخصية والهاتف، كما أن هناك الإتصالات المكتوبة كالخطابات والمذكرات والتقارير..... الخ.

4.2.4 المرسل إليه (المستقبل): وهو الشخص الذي يستقبل الرسالة من خلال الحواس المختلفة مثل: السمع و البصر و الشم و الذوق و اللمس، ويتم تنظيم واختيار المعلومات وتفسيرها من قبل المستقبل، ولا شك في أن عملية الاستقبال للرسالة وتفسيرها من قبل المرسل إليه تتأثر هي الأخرى بشخصية المرسل إليه و أسلوب ادراكه ودوافعه وقدراته وأهدافه وحالته النفسية وينعكس ذلك على تفسيره معاني الرسالة وتعامله معها.

## سابعاً: القيادة The leadership

### 1- مفهوم القيادة:

هي ظاهرة اجتماعية إنسانية تفاعلية ثقافية تتمثل في مسؤولية القائد تجاه الجماعة كآدميين للتوفيق بين أهداف مرؤوسيه و أهداف المنظمة لتعزيز النسق الاجتماعي فهي تشكل من أشكال التفاعل الاجتماعي والإنساني تقوم على عالقات و روابط اجتماعية مشتركة لتحقيق أهداف تنظيمية محددة عن طريق الاختيار الواعي لوسائل و أساليب حل المشكلات و الاندماج الداخلي جماعيا لضبط العالقات الاجتماعية بين الأفراد و بناء سلوكهم التنظيمي. و تعرف على أنها:

- "النشاط المتخصص الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين و جعلهم يتعاونون لتحقيق هدف مرغوب في تحقيقه".
- "هي عملية التأثير في الآخرين و توجيه جهودهم نحو تحقيق غايات و أهداف المنظمة".
- "هي القدرة التي يؤثر بها المدير على مرؤوسيه و توجيههم بطريق يتسنى بها كسب طاعتهم و ولائهم و احترامهم و خلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته".

### 2- أهمية القيادة الإدارية في المنظمات:

تتمثل أهمية القيادة داخل المؤسسة من خلال الأدوار التي يؤديها القائد الإداري داخل المؤسسة والتي تتمثل في :

- الدور الرئيس التمثيلي: عند القيام بدور الرئاسي التمثيلي فإن القائد يتقمص شخصية ممثل المنظمة. الدور القيادي: يمارس القائد دورا قياديا عندما يقوم بإصدار التوجيهات و الإرشادات على المرؤوسين و إثارة دافعهم للعمل، كما يتضمن مسؤولية القائد عن التدريب للمرؤوسين و تنمية قدراتهم وهو أبرز الأدوار التي يؤديها القائد.
- الدور الاتصالي: يتضمن هذا الدور التعامل مع أفراد أو جماعات خارج المنظمة بصفة منتظمة هذا الدور يساعد في تحقيق الاتصال بين المنظمة وبين البيئة و الخارجية .
- أدوار المعلومات: تتضمن هذه الأخيرة ثلاثة أدوار هي - أدوار المتابع: في هذا الدور فإن القائد يلاحظ ويتابع التغيرات التي تطرأ على البيئة الخارجية، ثم ينقل إلى المنظمة المعلومات التي يمكن أن تؤثر على نشاطها خصوصا فيما يتعلق بالمشاكل المحتملة والفرص المتوالية و الاتجاهات المساندة والأفكار الجيدة.
- دور المتحدث: يتشابه هذا الدور مع الدور الرئيس ي التمثيلي ولكن القائد هنا يعرض المعلومات أو يجيب على أسئلة نيابة عن المنظمة وعادة ما ينتدب لهذا الدور قائد متخصص، و يظهر أهمية هذا الدور بصفة خاصة وفق الوقت المشاكل الكبيرة.
- الدور الإعلامي: يعني توصيل المعلومات إلى من يستفيد منها فقط، أو الذي تمثل المعلومة أهمية خاصة له.
- أدوار القرارات: و تنقسم لنوع القرارات الواجب اتخاذها :
- دور المبادرة: طبقا لهذا الدور يتولى القائد الإداري البحث عن الفرص التي يمكن أن تستفيد منها المنظمة و يأخذ المبادرة في تقديمها و تحويلها إلى واقع ملموس فعندما يرى قائد العلميات أن عوائد الإنتاج يمكن الاستفادة منها في صناعة منتج جديد يمكن تسويقه، عليه أن يتقدم بهذا الاقتراح إلى الإدارة العليا للموافقة عليه و تنفيذه و بذلك يكون قد مارس دور المبادر
- الدور التخصصي للموارد: يركز هذا الدور على كيفية توزيع الموارد على مناطق النشاط المختلفة في المنظمة فعندما يفصل القائد في مشكلة تخصص مبلغ من المال فإنه يمارس دور تخصيص فالقادة الناجحون يعلمون أنه لا يوجد أسلوب قيادي أفضل فالقائد الذي يمارسون أسلوب قياديا واحدا يجدون أنهم في معظم الحالات ليست لديهم القدرة على الاستجابة الفعالة لاحتياجات المؤسسة التي يعملون بها، وأن الاختلاف في بنية البرنامج والأهداف والغايات والموظفين ومكان البرنامج والنتائج مع عوامل أخرى هي من العوامل التي تتطلب أشكال مختلفة

من القيادة، وهناك معايير إضافية مختلفة يستطيع القائد أن يستخدمها لتقرير أي أسلوب من الأساليب القيادية المناسبة لهم ليحقق الدور والأهمية من الأسلوب القيادي.

### 3- أهداف القيادة

يتوقف نجاح الإدارة في تحقيق أهدافها بكفاءة و فاعلية، على القيادة التي تمثل محور العملية الإدارية، فنقلها من النمطية و المشكلة و الروتين إلى الحركة و الديناميكية و التفاعل و تناغم الملحوظ بين المديرين و المرؤوسين، و التي من خلالها يتم توظيف كل المهارات والقدرات القيادية لتحقيق النجاح المأمول، ولذا تمثل القيادة أهمية متعاظمة في الإدارة، والقيادة نفسها عملية نسبية فالقائد في موقف ما قد يكون تابع في موقف آخر لذا ارتبط مفهوم القيادة بمفهوم الدور و المسؤولية و نمط شخصية القائد و المهارات الإدارية التي أصبح لزاما على رحل الإدارة أن يتصف بها لضمان النجاح في العمل، إذا كانت الإدارة تشمل مجموعة العمليات المتشابكة و المترابطة التي تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة، فإن دور القيادة يسند لكل تلكا لعمليات ليصنع الحوافز للآخرين ليتمكنوا من تحقيق الأهداف. يسعى القادة الإداريين دائما إلى

تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها :

- مواجهة كافة المخاطر المستقبلية والتنبؤ بها.
- العمل على النهوض بالقدرات البشرية.
- تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.
- توجيه جهود العاملين نحو الهدف المراد انجازه .
- تساعد في رفع معنويات العاملين و دفعهم لمزيد من العطاء .
- تقدير وتدبير احتياجات المنظمة.

### 4- مصادر قوة القيادة وتأثيرها:

تعتمد قوة التأثير في الآخرين للعمل على تحقيق الأهداف على مصادر عديدة هي:

- 1.4 قوة الاكراه: مصدرها الخوف او عدم طاعة الرئيس يترتب عليها نوع من العقاب.
- 2.4 قوة المكافأة: مصدرها توقعات الفرد بأن القيام بالواجب المطلوب يعود عليه بالمكافأة.
- 3.4 القوة الشرعية: مصدرها المركز الرئيسي الذي يحتله الفرد و ينساب من الأعلى الى الأسفل عبر الهيكل التنظيمي.
- 4.4 القوة الفنية : مصدرها الخبرة و المهارة و المعرفة التي يمتلكها الفرد.

5.4 قوة الاعجاب: مصدرها اعجاب المرؤوسين بالرؤساء لبعض الصفات الشخصية التي تربطهم و تشدهم نتيجة لجاذبية الشخصية.

## 5- أنماط القيادة:

تعددت أنماط القيادة الإدارية بتعدد الدراسات التي قامت بتحليل ظاهرة القيادة و عوامل نجاحها و فشلها في إدارة المنظمة و من هذه الدراسات نجد:

3.2 دراسة ليكرت: حددت أربع أنماط من القيادة هي:

1.1.5 القيادة الدكتاتورية: يتميز هذا الأسلوب بمركزية السلطة و القائد يقوم بأعماله عن طريق التهديد و الاجبار و يستعمل أسلوب الثواب و العقاب للمرؤوسين.

2.1.5 القيادة الاوتوقراطية: و هو يشبه الى حد ما القيادة الدكتاتورية اذ لا يفسح المجال للمرؤوسين في المشاركة في عملية القيادة ، و هذا الأسلوب لا يكون متسلطا على مرؤوسيه و انما فعال في عملية اقناعهم بما يريد منهم ان يعملوا، و يقوم بأعمال التفكير و التخطيط و التنظيم و مهمة المرؤوسين التنفيذ فقط.

3.1.5 القيادة الديمقراطية: هو أسلوب مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات و يعد هذا الأسلوب من اكثر الأساليب فعالية.

4.1.5 القيادة المتساهلة: وهذا الأسلوب يعطي حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم و وضعها و اتخاذ القرارات المتعلقة بذلك.

2.5- دراسة جامعة اوهايو: أوضحت هذه الدراسة ان هنالك بعدين أساسيين للقيادة الإدارية و هما:

1.2.5 النمط القيادي الموجه نحو العمل: او التركيز على المهمة و يتميز هذا الأسلوب بمركزية السلطة و يقوم بإنجاز المهمة بالتهديد و استعمال مبدأ الخوف و العقاب لمرؤوسيه.

2.2.5 النمط القيادي الموجه نحو العاملين: يقوم هذا النمط ببناء علاقات مع مرؤوسيه و منحهم الفرصة للمشاركة في تحديد اهداف المؤسسة، و يتميز هذا النمط بالثقة المتبادلة و علاقات الاحترام بين القائد و مرؤوسيه كما يقصد به مساهمة المرؤوسين بإتخاذ القرارات و تنفيذ عدد من المهمات المتصلة بالعمل و ظروفه.

3.5 دراسة جامعة مشيكان : حددت هذه الدراسة نمطين للسلوك التنظيمي هما:

1.3.5 القائد المعني بالعمل : سلوك تشديد القائد على الإنتاج و الأمور الفنية المتعلقة بالعمل مع النظر للعاملين على انهم الوسائل التي منها يتم العمل.

2.3.5 القائد المعني بالعاملين: سلوك عناية القائد بالعلاقات مع المرؤوسين و مشاكلهم و تنمية جماعة فعالة في العمل الموجه.

## ثامنا: الثقافة التنظيمية Organizational Culture

مقدمة:

إن المنظمات الإدارية بوجه عام تمتلك خصوصيات وسمات تميزها عن غيرها، وهذا يرجع بالطبع إلى الاختلاف في الأنماط الفكرية والثقافية التي تحكم سلوك المنظمات، وبالتالي فإن لكل منظمة شخصية تميزها عن بقية المنظمات، وهذا التميز كمفهوم إداري يطلق عليه "الثقافة التنظيمية للمنظمة".

### 1- مفهوم الثقافة التنظيمية:

عرفها الكاتب "كيرت لوين" بأنها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة وهي بمثابة البيئة الانسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها. ويمكن الحديث عن ثقافة المنظمة بصورة عامة أو ثقافة وحدة تنظيمية، والثقافة شيء لا يشاهد ولا يحس ولكنه حاضر يتواجد في كل مكان، وهي كالهواء يحيط بكل شيء في المنظمة ويؤثر فيه.

ويعرف "شين" الثقافة التنظيمية في كتابه "الثقافة التنظيمية والقيادية": هي مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي و الاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات و إدراكها وفهمها.

ويرى "ديل و كيندي" أنها الارتباط و التماسك بين القيم، والعادات، والمؤثرات، و الإشارات، التي تحكم تصرفات الأفراد، وتشكل في حد ذاتها شكلا معيناً لمنظمة معينة.

وعرفها "دايفيز" بأنها مجموع القيم والمعتقدات و التوقعات المشتركة، والتي تعد كدليل للأفراد في المؤسسة ينتج من خلالها معايير تؤثر بشكل كبير على سلوكيات الأفراد والمجموعات داخل هذه المؤسسة. ومهما تنوعت تعريفات الثقافة التنظيمية فإن جميع التعريفات تشترك بعنصر مميز هو "القيم"، وهي التي تمثل القاسم المشترك بين تلك التعاريف المختلفة. وتشير هذه القيم إلى الاتجاهات والمعتقدات والأفكار في منظمة معينة، لذلك تعتبر القيم المفهوم الأساسي لتقييم تصرفات الأفراد وسلوكهم في المنظمات. وتصل هذه القيم إلى الأفراد من خلال العلاقات الاجتماعية و التفاعل المستمر بينهم، فعندما تتبنى المنظمة قيماً معينة مثل الانصياع للأنظمة و القوانين و الاهتمام بالعملاء وتحسين الفاعلية و الكفاءة، فالمنظمة تتوقع من أعضائها تبني هذه القيم وتنعكس على سلوكياتهم.

## 2- عناصر الثقافة التنظيمية

تتضمن الثقافة التنظيمية مجموعة من العناصر ذات الأهمية، أبرزها ما يلي:

1-2 القيم التنظيمية: القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد جول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم... الخ. أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. ومن هذه القيم: المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين... الخ.

2-2 المعتقدات التنظيمية: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل و الحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات: أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، و المساهمة في العمل الجماعي و أثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

3-2 الأعراف التنظيمية: وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة. مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب و الابن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة على المرؤوسين.

4-2 التوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة، كل منهما من الآخر، خلال فترة عمل الفرد في المنظمة. مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير و الاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد و العوامل النفسية و الاقتصادية.

5-2 الطقوس والعادات التنظيمية: يقصد بها تلك الأحداث و الأنشطة المتكررة التي يقوم بها أفراد المنظمة والتي ترتبط بأهداف معينة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، كما تعبر هذه الأنشطة المتكررة عن أفكار محددة وتعكس قيم رئيسية في المنظمة، والتي تحاول تعزيزها بصورة دائمة عن طريق هذه العادات التنظيمية، حيث نجد مثلا أن فترات الاستراحة اليومية لتناول القهوة أو الشاي توفر للمؤسسة فرص كبيرة لتقوية الروابط بين العمال.

6-2 الرموز: تمثل الرموز علاقة خاصة بمعلومات تتعلق بالنظام الثقافي للمؤسسة، إذ تستخدم للتعبير عن معاني معينة ترمي إليها والتي تتجاوز الرمز في حد ذاته، والتي يصعب إدراكها بحواسنا، وتظهر الرموز داخل المؤسسة في شكل أشياء و أفعال تستخدم كوسيلة لنقل معني معينة للأفراد، مثل شعار المؤسسة أو عملها أو اسمها التجاري وكذا تصميمها المعماري و أماكن الاستقبال ونمط اللباس وغيرها من الرموز الأخرى، كل هذه الرموز تحمل في طياتها معاني ترتبط بقيم المؤسسة ومعاييرها.

7-2 الموروث الثقافي للمنظمة: نقصد بالموروث الثقافي للمنظمة تلك الأحداث و المواقف التي مرت بها المؤسسة، منها ما هو إيجابي و التي تحاول المنظمة التركيز عليه ونشره باعتباره مرجع وعنصر محفز للأفراد ، ومنها ما هو سلبى و التي تحاول المؤسسة التغاضي عنه لأنه مثبت لعمل الأفراد والمؤسسة ككل. ويتجسد هذا الموروث الثقافي في:

- القصص و الأساطير التنظيمية: تعد القصص رواية عن الأحداث السابقة الجارية في بيئة العمل والتي تفسر كل من العادات والقيم العميقة للثقافة، والقصص التنظيمية ما هي إلا روايات عن حالات التميز و المنافسة وحالات النجاح وال فشل، والتي تجسد القيم التي تحكم هذه الحالات، أما في ما يخص الأساطير فهي قصص مثالية شخصياتها هم أبطال المؤسسة تروي أحداث حقيقية وقعت في هذه المنظمة، بهدف التأثير على سلوك الأفراد وتدعيم القيم الثقافية داخل أعضاء المنظمة، مما يجعلهم مثالا يقتدى به.

- الأبطال: الأبطال هم أفراد غير عاديين يتفوقون على زملائهم ويصبحون أحيانا رمزا للصناعة التي تعمل بها المنظمة، كما انهم يتمسكون بقيم المنظمة وثقافتها، يقدمون دورا مثاليا في الأفراد و الإنجاز لباقي أعضاء المنظمة، مما يجعلهم مثلا يقتدى به.

- الطابوهات (المحظورات): ترتبط الطابوهات بتلك المخاوف التي تتفادى المنظمة الحديث عنها مثل الاخفاقات وبعض المشاكل و الأحداث المأساوية التي مرت بها المؤسسة، وبالتالي فهي كل المواضيع و الأحداث التي لا يجوز الحديث عنها أو تلك الأعمال والتصرفات التي لا يجب اقترافها مرة أخرى، وذلك بهدف تجنب وتفادي بعض الاختلالات والتوترات داخل المؤسسة.

### 3- أهمية الثقافة التنظيمية

تلعب الثقافة التنظيمية دورين مهمين بالنسبة للمؤسسة:

1-3 **الأهمية والدور الخارجي**: تلعب الثقافة دور مهم في رسم و تعيين حدود المنظمة، وذلك من خلال إعطائها خصوصية وهوية خاصة تميزها عن باقي المؤسسات الموجودة في المحيط، وبهذا تظهر الثقافة التنظيمية كأحد عوامل إثبات الهوية والتميز عن المحيط الخارجي، وذلك انطلاقا من القيم و العناصر الثقافية المشتركة بين العمال والتي تسمح لهم بالتميز و الاختلاف عن باقي أفراد المجتمع و أفراد المؤسسات الأخرى.

2-3 **الأهمية والدور الداخلي**: إن للثقافة التنظيمية دور مهم جدا داخل المنظمة، حيث من خلالها يتم جمع العديد من الأفراد على اختلاف مستوياتهم التعليمية و مصالحتهم الشخصية داخل منظمة واحدة، يعملون من خلالها ويشتركون في عمل واحد من أجل تحقيق هدف مشترك، ويرجع ذلك إلى أن هذه الثقافة التنظيمية تعمل على تعزيز وتقوية نقاط الاتحاد، وإضعاف تلك التي تؤدي إلى التفرقة و الاختلاف.

### 4- خصائص الثقافة التنظيمية

1.4 **الانسانية**: فالثقافة صفة انسانية لأن الانسان هو الوحيد الذي يصنع الثقافة و يبدع عناصرها ويرسم محتواها عبر العصور، وهي بدورها تشكل هويته، والثقافة التنظيمية لها سمة الانسانية لأنها تتشكل من المعارف و الحقائق والمدرجات والمعاني، والقيم التي يأتي بها الأفراد إلى التنظيم، وتتكون لديهم خلال تفاعلهم مع التنظيم.

2.4 **الاكتساب والتعلم**: الثقافة ليست فطرية بل تنتقل من فرد إلى آخر عن طريق الاكتساب، والتعلم من المجتمع المحيط بالفرد، فكل مجتمع له ثقافته المحددة في الزمان و المكان المعينين، والفرد يكتسب

الثقافة من الوسط الاجتماعي من خلال الأدوار التي تقوم بها مؤسسات التنشئة الاجتماعية من الأسرة و المدرسة، مكان العمل.

3.4 الاستمرارية: ونعني بها أن الثقافة تحتفظ بكيانها لعدة أجيال رغم ما تعترض له المجتمعات أو المنظمات الإدارية من تغيرات مفاجئة أو تدريجية، فالثقافة لها خاصية الاستمرار بتوارث الأجيال لها عبر الزمن، فهي لها القدرة على الإشباع وتزويد الأفراد بالحد الأدنى من التوازن، الأمر الذي يدعم استمرار العادات و التقاليد وطرق التفكير و الأنماط السلوكية، وتستمر الثقافة التنظيمية في الوجود وفي تأثيرها على إدارة المنظمات الإدارية حتى بعد تغيير الأفراد.

4.4 التراكمية: تأتي كنتيجة حتمية لخاصية الاستمرارية حيث أن استمرار وجود الثقافة يؤدي بالضرورة إلى تراكم السمات الثقافية، وبالتالي تعقد وتشابك العناصر الثقافية المكونة لها، مع الإشارة إلى الاختلاف من حيث طريقة التراكم، فاللغة التقنية، القيم التنظيمية، وأدوات الإنتاج لكل منها طريقتها في التراكم.

5.4 الانتقائية: بسبب عجز الأجيال على الاحتفاظ بالثقافة في ذاكرتها كاملة، يعتمد كل جيل إلى القيام بعمليات انتقاء للعناصر الثقافية، وذلك بقدر ما يحقق إشباع حاجته، وتجعله متوافقا مع البيئة الاجتماعية، والطبيعية، فالمجتمع الانساني له خاصية انتقاء الخبرة من رصيدها المتراكم عبر الأجيال.

6.4 القابلية للانتشار: من خلال عملية احتكاك الأفراد، والمجتمعات ببعضها البعض، يتم انتقال بعض العناصر الثقافية داخل محيط الثقافة نفسها، أو من ثقافة مجتمع إلى ثقافة مجتمع آخر، وتختلف عملية انتشار الثقافة من حيث السرعة والفعالية تبعاً لما هو متوقع من فائدة. كما نشير إلى انتشار العناصر المادية يتم بسرعة أكبر من انتشار العناصر المعنوية.

7.4 التغيير: يحدث التغيير في كافة العناصر المادية و المعنوية، ويكون عادة سهلاً ومرناً في العناصر المادية، بينما يكون أكثر صعوبة على الأفراد في العناصر المعنوية أين يتعرض هذا التغيير إلى المقاومة، وكنتيجه لما تتعرض له المنظمات من أحداث، تجعل من الأشكال الثقافية السائدة غير مناسبة لتلبية الاحتياجات التي تفرضها خبرات وأنماط سلوكية.

8.4 التكاملية: لتحقيق التكيف و الانسجام مع المتغيرات المختلفة التي تحدث في المنظمة، فالتكامل هو قوة للثقافة التنظيمية والعكس، يعد كل قصور أو تعارض بين العناصر الثقافية عامل ضعف لهذه الثقافة.

## 5- تصنيفات الثقافة التنظيمية

تصنف الثقافة التنظيمية حسب مجموعة من العوامل منها :

### 1.5 من حيث شمولية الثقافة:

- الثقافة السائدة: وهي الثقافة التي يشترك فيها معظم أعضاء المنظمة، وتوجه سلوكهم، حيث يكون انتشارها بينهم على نطاق واسع.
- الثقافة الجزئية: هي الثقافة التي تشترك فيها مجموعات صغيرة من العاملين، فقد تكون على مستوى المجموعات المهنية كالمهندسين والمحاسبين.

### 2.5 من حيث مدى قوة الثقافة:

- الثقافة القوية: أن تكون تلك الثقافة ممثلة لقيم غالبية أعضاء المنظمة، وتوجد الثقافة القوية عندما يكون هناك اتفاق كبير وتمسك شديد من قبل أغلبية أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة. ويمكن الحكم على مدى قوة الثقافة من خلال تقييم درجة ثبات القيم والمعتقدات ومدى تطابقها مع بعضها كما أن بقاء الثقافة الفردية يستمر لأجل طويل في معظم الحالات.
- الثقافة الضعيفة: يكون هناك اتفاق قليل وتمسك أقل من أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات المشتركة، وتوصف ثقافة المنظمة بأنها ضعيفة عندما يكون عدم اعتناقها بقوة من قبل أعضاء المنظمة وعندما لا تحظى بالقبول الواسع.

### 3.5 من حيث الفعالية:

- ثقافة ديناميكية: وهي الثقافة ذات الفعالية الكبيرة، حيث تحقق الأداء الجيد والتكيف مع مستجدات محيط المنظمة.
- ثقافة سلبية: وهي ثقافة تتصف بكونها مثبطة ومحبطة، وغالبا ما تعكس صفات عدم الانتماء للمنظمة.

### 4.5 من حيث نمط التسيير:

- ثقافة تسلطية: وهي التي تنطلق من الافتراض بأن القائد هو المسيطر الأمر الناهي الوحيد، و الأفراد لا يتمتعون بمستوى النضج الذي يمكنهم من التصرف وبالتالي تعكس الثقافة طريقة و أسلوب القائد داخل التنظيم.
- ثقافة ديمقراطية: التي تقبل بوجود الاختلاف في الرأي، وتنطلق من الإيمان بضرورة مشاركة الأفراد بفعالية في التنظيم على أساس تمتعهم بالنضج والقدرة على الفعل.

## تاسعا : التغيير التنظيمي Organizational Cheng

يعد التغيير التنظيمي من المداخل الإدارية المعاصرة والتي شاع استخدامها في السنوات الأخيرة من القرن العشرين، ويعد المفهوم متنوعاً ومتشعباً، بسبب تعدد الباحثين والدارسين والممارسين له في علم الإدارة، إضافة إلى اختلاف طبيعة ونوعية ومجالات التغيير، والتباين في المنهج المستخدم والأساليب والاستراتيجيات.

وقد عرف التغيير التنظيمي كمنهج علمي، له قواعد وأصول وتخطيط و استراتيجيات عمل، بينما عرفها البعض بأنها ظاهرة أو ردة فعل على تدهور الوضع الإداري لبعض المنظمات، أو أنه الرغبة في التغيير من باب التحول نحو ما هو جديد، دون أهداف مدروسة أو رؤية واضحة.

كما اعتبر التغيير التنظيمي المحرك الأبرز لمواجهة المستجدات، وإعادة ترتيب الأوراق، بهدف الاستفادة من كل نقاط القوة وحتى نقاط الضعف التي تساعد على التغيير الإيجابي، ومحاولة تجنب العوامل الخارجية والداخلية التي تؤثر سلباً على إحداث التغيير.

## 1- مفهوم التغيير التنظيمي:

بالرغم من شيوع مصطلح التغيير واختلاف وجهات النظر حول تعريف جامع وموحد للمفهوم، إلا أن بلاك و موتون (Blake&Mouton) كانا أول من استخدم مصطلح التغيير وذلك في العام (1956) في معرض تعريف التطور كجهد منظم وشامل للتغيير، وقد عرفه روبنسون بأنه التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع جديد أكثر كفاءة وفاعلية. كما عرف أيضاً بأنه عملية التحول من الواقع الحالي للمنظمة أو الأفراد إلى واقع منشود يرغبون الوصول إليه خلال فترة زمنية محددة، وبطرق وأساليب معروفة، لتحقيق أهداف طويلة أو قصيرة المدى لتعود بالمنفعة على المنظمة أو الأفراد أو كليهما.

و عرف التغيير التنظيمي على انه الاجراء المقصود و المخطط الذي يهدف الى احداث تعديل او تحسين في كل او بعض عناصر المنظمة.

كما عرف على انه نشاط يتضمن احداث تحولات في أحد او بعض او كافة العناصر التي تتكون منها المنظمة. كما وضعت عدة تعريفات للتغيير التنظيمي أهمها:

- الانتقال من الوضع القائم في المنظمة إلى آخر جديد أفضل.
- تطبيق إجراءات وطرق وسلوكيات جديدة في واحدة من مناحي الحياة المختلفة.
- تفعيل سلوكيات مرغوب فيها لدى أفراد المجتمع لتلبي حاجاتهم المختلفة.

ومن تعريفات التغيير التنظيمي أنه عملية تستخدمها المنظمة لتصميم وتنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية، وتتطلب إدارة التغيير قيادة، وصياغة رؤية جديدة والعمل لتحقيقها. وفي إدارة جهود التغيير تظهر الحاجة لإيجاد حالة من عدم الرضا عن الوضع الحالي ورغبة جادة للانتقال لوضع مستقبلي والاحتكام إلى إستراتيجية واضحة لتحقيق الرؤية.

وفي ضوء ما سبق يمكن أن نعرف التغيير التنظيمي بأنه عملية تحول من وضع قائم موجود فعلياً إلى وضع جديد لتحقيق أهداف معينة للمنظمة أو للعاملين أو لكليهما معاً، وقد يكون تدريجياً أو سريعاً وطارئاً، وربما تغييراً استراتيجياً أو غير ذلك، ضمن خطة زمنية أو بدون تخطيط مسبق.

من خلال التعاريف السابقة الذكر نستنتج ان التغيير التنظيمي ما هو الا عملية تغيير ملموسة و مخططة تشمل جوانب مختلفة قد تكون :

- تغيير اتجاهات و قيم العاملين.

- تغيير المهام و الوظائف و الهيكل التنظيمي .

- تغيير في المجال التكنولوجي.

لتحسين قدرتها على تطوير رؤيتها و زيادة جودة أدائها و انتاجيتها و من ثم تحقيق رسالتها و أهدافها.

و اما إدارة التغيير فعرفت بأنها الجهد المنظم والمخطط لتحقيق أهداف التغيير، من خلال تطوير العاملين والتأثير على أنماطهم السلوكية ومهاراتهم وحتى قيمهم، والتحول نحو التكنولوجيا الأنسب والهيكل التنظيمية والعمليات الأكثر ملاءمة وجودة.

و تعني التحول لمواجهة الحالة الجديدة وإعادة ترتيب الأمور الداخلية أو الخارجية أو كلاهما، لإحداث تغيير إيجابي وتفاذي السليبي، في محاولة الوصول لأعلى مستويات الجودة في العمل.

وتستخدم إدارة التغيير أحد أسلوبين، إما "التقليدي"، والذي من خلاله تنتظر الإدارة حدوث تغيير ثم تقوم بما يلزم للتعامل معه ومحاولة الترميم والتعديل والدفاع عن المنظمة كردة فعل طبيعية للبقاء، وغالباً ما يكون ذلك بالتخفيف من الآثار الناتجة عن التغيير دون الاستفادة من الفرص المتاحة.

أما الأسلوب الثاني وهو الأكثر حداثة "التنبؤ" ويقوم على توقع التغيير والاستعداد له بكل التفاصيل الممكنة، و وضع الخطط والاستراتيجيات وتوقع النتائج، مع الاستفادة من الفرص التي يمنحها التغيير.

## 2- أنواع التغيير التنظيمي

يتطلب نجاح عملية التغيير فهما لطبيعة التغيير و انواعه، فهناك عدة أنواع من التغيير حسب المعيار المستخدم في التصنيف:

### 1.2 التغيير الشامل والتغيير الجزئي:

اذا اعتمدنا على درجة شمول التغيير معيارا لإستطعنا ان نميز بين التغيير الجزئي و هو الذي يقتصر على جانب واحد او قطاع واحد كتغيير الآلات و الأجهزة، اما التغيير الشامل فهو يشتمل على كافة او معظم المجالات في المنظمة، و الخطورة في التغيير الجزئي انه قد ينشئ نوعا من عدم التوازن في المؤسسة بحيث تكون بعض الجوانب متطورة و الأخرى مختلفة مما يقلل من فاعلية التغيير، فعلى سبيل المثال يحتاج تغيير أدوات الإنتاج الى تغيير عمليات الإنتاج و أساليب التسويق و تدريب العاملين و غير ذلك.

## 2.2 التغيير المادي والتغيير المعنوي:

إذا أخذنا موضوع التغيير أساساً لأمكن التمييز بين التغيير المادي مثل التغيير الهيكلي والتكنولوجي، و التغيير المعنوي النفسي والاجتماعي، فعلى سبيل المثال قد نجد ان بعض المؤسسات لديها معدات و أجهزة حديثة و لكن أنماط سلوك العاملين و أساليب العمل فيها تقليدية هذا النوع من التغيير شكلي و سطحي و غير فعال.

## 3.3 التغيير السريع والتغيير التدريجي:

يوجد تقسيم آخر لأنواع التغيير حسب سرعته و هو التغيير البطيء و التغيير السريع، و على الرغم من ان التغيير التدريجي البطيء يكون عادة أكثر رسوخاً من التغيير المفاجئ، الا ان اختيار السرعة المناسبة لأحداث التغيير يعتمد على طبع الظروف.

## 3- استراتيجيات التغيير التنظيمي:

لأحداث التغيير في منظمات الاعمال و لضمان نجاح جهود التغيير فإنه يمكن استخدام الاستراتيجيات التالية:

### 1.3 الاستراتيجية العقلانية Strategic Rationality

تقوم على افتراض ان اهم معوقات التغيير هو الجهل و انحرافه و من ثم فانها تنظر للتعليم و البحوث العلمية و الدراسات على انها العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التغيير، فالتعليم و سيلة لنشر المعرفة العلمية، اما على مستوى المؤسسة فهي تتضمن وضع برامج تدريبية تركز بشكل رئيسي على تزويد المتدربين بالمعلومات كذلك تشجع البعثات الدراسية و البحوث و الدراسات العلمية.

### 2.3 استراتيجية التثقيف و التوعية الموجهة Education and Awareness Strategy

و تقوم على افتراض ان الحاجز الرئيسي امام جهود التغيير هو عدم اقتناع الأشخاص او المنظمات بضرورة التغيير او عدم رغبتهم فيه او خوفهم منه، فقد يكون في التغيير تهديد لمصالح بعض الأشخاص او تضارب مع قيمهم و معتقداتهم و من ثم فإنهم يقاومونه و لا يقبلونه و من ثم يحاول القائد الذي يرغب في احداث التغيير ان يتغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية و التثقيف و إزالة المخاوف، و تنمية الولاء للتغيير المعنوي المراد احداثه، بحيث يصبح الناس قابليين للتغيير و راغبين فيه بدلاً من ان يكونوا

رافضين و مقاومين له ، و من الأساليب المستخدمة في ذلك التدريب و الذي يهدف الى تغيير اتجاهات الافراد و مواقفهم.

### 3.3 استراتيجية القوة القصرية Strategy of Coercive Force

حيث يتم استخدام كافة الأساليب و الوسائل في احداث التغيير، فالتغيير يفرض على الافراد و يتم تنفيذه بالقوة ، و يتم كذلك التغلب على كافة اشكال المقاومة بأستخدام العقوبات و الجزاءات لكل من يخالف او يقاوم، و هذه الاستراتيجية قد تكون فعالة في بعض الحالات الطارئة و لكنها غير مقبولة و غير فعالة في المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء مناسب و دعمهم للتغيير.

كما أضاف إليها الصيرفي عدداً آخر من الاستراتيجيات منها:

- إثارة عدم رضا العاملين عن الوضع القائم،
- تفعيل دور الإدارة العليا والحصول على دعمها،
- مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرار،
- إمكانية ربط المكافآت بالتغيير،

#### 4- مقاومة التغيير

يقصد بمقاومة التغيير امتناع الأفراد عن التغيير ورفضهم الكلي أو الجزئي له وعدم الإمتثال له وتنفيذه، ويمكن أن يكون هذا الرفض معلناً كالاحتجاج وطلب النقل والإضراب، أو غير معلن وينتج عنه تكوين جماعات معارضة سرية تقاوم التغيير.

و لرفض التغيير جوانب ايجابية وأخرى سلبية ويكون عادة نابع من وجود اسباب لدى الأفراد مثل:

- الإرتياح للوضع الحالي واعتبار أنه ليس من الممكن أن يوجد ما هو أفضل منه.
- الجهل بهدف التغيير وسوء الإدراك.
- الخوف من الجديد أو من فقد مزايا مكتسبة من الواقع الحالي وتأثر المصالح الشخصية.
- التخوف من النتائج المترتبة على التغيير وعدم الثقة في مستقبله والشعور بوجود أضرار مترتبة عليه.
- ضعف القيادة الإدارية و عدم قدرتها على اعطاء الثقة للأفراد.

ولضمان نجاح التغيير هناك عدة عوامل، أبرزها:

- تشخيص المشاكل التنظيمية بأسلوب علمي للتعرف على مداخل التغيير.
- توفير مناخ يتقبل التغيير.
- اشراك الأفراد والجماعات في وضع أهداف التغيير والتخطيط له وتنفيذه.
- تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومركزه.
- دعم القادة الإداريين لقادة التغيير لضمان استمراريته وتحقي نتائجه المطلوبة.
- توضيح فوائد التغيير للأفراد وتوضيح الآثار المادية والمعنوية المترتبة عليه.

## 5- أهمية دور القيادة في نجاح التغيير التنظيمي:

للقيادة دور كبير في إنجاح التغيير، كما ان لها دور فعال في فشله، لذلك يعد التغيير و على الرغم من استخدام الحاسبات في الإنتاج و وضع خطط التمويل و التسويق و الجوانب المالية و المحاسبية و كافة جوانب التنظيم الا ان العقل البشري يظل هو الحاكم الأول لكل هذه الأدوات ، فالقيادة تحدث تغييرات جوهرية في المؤسسة و تساعد على الملائمة مع متطلبات البيئة و وظائفها التي تتمثل في تحديد الاتجاه، تعبئة أعضاء المؤسسة، تحفيز و تشجيع الافراد لتحقيق الرؤية و بصرف النظر عن المعوقات.

و لذلك تكون وظيفة القائد هو تغيير الأوضاع الحالية من خلال اقناع الناس بالحاجة الى التغيير و صياغة رؤية مستقبلية عن عالم افضل و لذا فلا بد من اختيار نموذج التغيير و مساراته، و وضع استراتيجية تنافسية متكاملة الابعاد و المتطلبات و هو ما قد يحتاج الى فترة انتقالية، و قد ركز الباحثون و بشكل أساسي على دور القائد في تغيير الثقافة التنظيمية و تحفيز العاملين، كما حددوا مجموعة من الشروط الأساسية للقيادة الفعالة، و تتضمن الكفاءات الآتية:

- إيجاد حجة مقنعة لتبني التغيير، اذ يشرك القائد جميع العاملين في إدراك حاجة المؤسسة للتغيير.
- مشاركة و ادماج العاملين في المؤسسة لبناء الالتزام بعملية التغيير.
- المحافظة على التغييرات و بناء و تطوير خطة فعالة لتنفيذ التغيير والتأكد من إيجاد خطة للمتابعة.
- تطوير قدرات الافراد للعمل على مواجهة متطلبات التغيير، و دعمهم و مساعدتهم خلال مراحل التغيير.
- احداث تغيير في البناء التنظيمي و التأكد من ان التغيير مبني على أساس تفهم عميق لاحتياجات المؤسسة و دعمها بمجموعة من الأدوات و العمليات.

## قائمة المراجع

- احمد يوسف دودين، إدارة التغيير و التطوير التنظيمي، دار اليازوري، عمان، 2020.
- اميمة الدهان، وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، عمان، 2005.
- امينة شايب حدة، اثر القيادة على الابداع التنظيمي في منظمات الاعمال، مجلة الجامعة العراقية، العدد 50 الجزء 3.
- بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري، عمان، 2019.
- جعفر الزبياري، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار المنهل، عمان، 2020.
- جمال الدين محمد مرسي، إدارة الثقافة التنظيمية و التغيير، الدار الجامعية، مصر، 2006.
- خالد إبراهيم عبد العزيز إسحاق، فعالية الاتصال التنظيمي و علاقتها بالاداء الوظيفي المؤسسات الإعلامية، مجلة الاداب ، العدد 137، 2021.
- رافدة الحريري، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري، عمان، 2019.
- عزوز محمد، دور إدارة النزاعات في رفع كفاءة الأداء الوظيفي في المؤسسة الرياضية، مجلة الخبير.
- علي حمدي، سيكولوجيا الاتصال و ضغوط العمل، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2008.
- كلالدة طاهر محمود، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري، عمان، 2019.
- لينا جمال، استراتيجيات التغيير و إدارة الصراع التنظيمي، دار ابن النفيس، عمان، 2017.
- محمد الفاتح محمود، السلوك التنظيمي، دار الجدان، 2019.
- محمد هاني محمد، السلوك التنظيمي، دار المعترز، عمان، 2015.
- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل ، عمان، 2003.
- مراد بلخير، خديجة شناف، المرجع الحديث في تنظيم المؤسسة، دار الباحث ، الجزائر، 2019.
- ناصر دادي عدون، الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية ، الجزائر، 2004.

- Adrian Wilkinson, Human Resource Management : A Very Short Introduction, Oxford University Press, New York, USA, 2022.
- Alain Fernandez, Le chef de projet efficace : 12 bonnes pratiques pour un management humain, Eyrolles, Paris, 2013.
- Baran, J. A. Greenberg, Behavior in Organizations : Understanding and Managing the Human Side of Work, 7th ed, Prentice Hall, Inc, New Jersey, 2000.
- Biswajeet Pattanayak, HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, 6th ed, PHI Learning Pvt. Ltd, 2020.
- Carol A. Mullen, The Handbook of Leadership and Professional Learning Communities, PALGRAVE MACMILLAN, USA, 2009.
- Laurent Taskin, Anne Dietrich, Management humain, une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel, De Boeck supérieur, Paris, 2020.
- Laurent Taskin, Vers un management humain, Presses universitaires de Louvain, 2019.
- Mograbi, Kamel Mohamed. Organizational Behavior: The Concepts and Foundations of Individual and Group Behavior in the Organization. Third Edition. Amman: Dar Al Fikr for Publishing and Distribution. 2005.
- Nick Wilton, An Introduction to Human Resource Management, SAGE Publications, London, 2022.
- Stewart Johnstone, Adrian Wilkinson, Encyclopedia of Human Resource Management, 2nd ed, Edward Elgar Publishing, UK, 2023.