



جامعة غليزان
RELIZANE UNIVERSITY

جامعة غليزان

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مطبوعة بيداغوجية بعنوان :

السّلك التنظيمي

موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر تخصص إدارة الأعمال

من إعداد

د. دربالي سهام



السنة الجامعية: 2024 - 2025



تتناول المطبوعة بنوع من التفصيل 12 فصلا
أساسيًّا، كلُّ فصل من الفصول يتضمَّن
تعريفًا ووصفًا شاملاً لأهمِّ متطلَّبات تخصِّص
السَّوك التنظيمي والمعمول بها في مختلف
الجامعات الوطنيَّة وحتى العالميَّة، وهي موجَّهة
خصيِّصًا لطلبة السَّنة الأولى ماستر تخصِّص
إدارة أعمال.



الفهرس العام

الصفحة	المحتويات
03	الفصل الأول: ماهية السلوك التنظيمي
15	الفصل الثاني: الشخصية والسلوك التنظيمي
24	الفصل الثالث: الاتجاهات والقيم
32	الفصل الرابع: الدوافع والحوافز
40	الفصل الخامس: الإدراك والتعلم
50	الفصل السادس: جماعات العمل
59	الفصل السابع: إدارة ضغوط العمل
62	الفصل الثامن: القيادة الإدارية
73	الفصل التاسع: إدارة الصراع التنظيمي
82	الفصل العاشر: إدارة التغيير التنظيمي
91	الفصل الحادي عشر: الرضا الوظيفي
95	الفصل الثاني عشر: الابداع التنظيمي
103	المراجع

قائمة المصطلحات

The name in Arabic	التسمية باللغة العربية
Organizational Behavior	السلوك التنظيمي
Individual Behavior	السلوك الفردي
Group Behavior	السلوك الجماعي
Personality	الشخصية
Personality Types	أنماط الشخصية
Machiavellianism	ميكافلية
Attitudes	الاتجاهات
Values	القيم
Motives	الدوافع
Incentives	الحوافز
Motivation Theories	نظريات الدافعية
Rewards	المكافآت
Learning	التعلم
Perception	الإدراك
Sensation	الإحساس
Attention	الانتباه
Experience	التجربة
Knowledge	الخبرة
Occupational Stress	المعارف
Work Teams	الضغوط المهنية
Informal Organizations	فرق العمل
Leadership	النظيم غير الرسمي
Organizational Behavior	القيادة
Leadership Styles	الأنماط القيادية
Organizational Change	التغيير التنظيمي
Organizational Creativity	الإبداع التنظيمي
Job Satisfaction	الرضا الوظيفي

مقدمة:

لا يختلف اثنان على أن إدارة المنظمات أصبح أمراً بالغ الصعوبة ومحاط بتحديات حمة ينبغي على الإدارات التعامل معها والتكيف بما يحقق مصالحها ويضمن بقاءها. إن التحديات البيئية التي تواجهها منظمات الأعمال تتنوع بين وتشكل تعقيدا بتنوعها ذلك، فالعوامل الكلية كالاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية وغيرها، ضف إلى ذلك التكنولوجيا المتسارعة في التغير والتطور، والمنافسة القائمة بين مختلف المنظمات، والدور الذي بات يلعبه العميل في خيارات المنظمة وغيرها الكثير من العوامل المتجددة، والتي تتطلب يقظة من إدارة المنظمات. بالرغم من القائمة الطويلة للتحديات يرى علماء الإدارة وأبرز ممارسيها أن إدارة الأفراد - الموارد البشرية للمنظمة - كانت ولا تزال وستظل التحدي الرئيسي والميزة التنافسية الحاسمة.

تمثل الموارد البشرية للمنظمة وكيفية إدارتها الميزة التنافسية لمنظمات اليوم والغد. وتقدم دراسات حديثة عديدة لأكثر من عشرين عاماً دليلاً على هذا القول. فقد وجد الباحثون أن إدارة الموارد البشرية من خلال التدريب المكثف وتقنيات مثل التمكين لها نتائج على أداء العاملين ومن ثم أداء المنظمة. في البداية، كان الموظفون يُعتبرون تكلفة، ثم موارد بشرية، والآن أصبحوا يُنظر إليهم على نطاق واسع على أنهم "رأس مال بشري" (ما تعرفه - التعليم والخبرة والمهارات). وتشير الأبحاث الحديثة إلى أن الاستثمار في رأس المال البشري يؤدي إلى تحقيق نتائج الأداء المرجوة مثل زيادة الإنتاجية ورضا العملاء.

وقد أشار عالم الإدارة الدولي المعروف جيرت هوفستد، "لأن الإدارة تدور دائماً حول الناس، فإن جوهرها هو التعامل مع الطبيعة البشرية. وبما أن الطبيعة البشرية تبدو مستقرة للغاية على مر التاريخ، فإن جوهر الإدارة كان وسيظل مستقرًا بنفس القدر على مر الزمن. إن طبيعة العمل ومكان العمل نفسه، وعقد العمل التقليدي، وتكوين القوى العاملة، كلها تتغير بشكل كبير وتحظى بالاهتمام من طرف الدارسين والممارسين على حد سواء.

إن الهدف العام من دراسة السلوك الإنساني في إطاره التنظيمي هو محاولة خلق التناسق والانسجام بين تحقيق الأهداف التنظيمية وسلوك العاملين فيها، أي توجيه هذا السلوك لخدمة أهداف المنظمة، لأنه بات جلياً للمدراء وللعاملين وللدارسين الأكاديميين أنه لا يمكن بلوغ الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية دون فهم واضح ومتعمق لسلوك العاملين في المنظمات. لذلك يعتبر السلوك التنظيمي أحد المواد العلمية التي يجب أن يحصل عليها أي طالب متخصص في إدارة الأعمال، وهو مقياس لا تخلو منه المناهج الجامعية في دول العالم. فهو يهدف بدرجة أساسية إلى تطوير الجانب المعرفي في مجال الأعمال من خلال التطرق لتحليل السلوك التنظيمي للمنظمات سواء تعلق الأمر بالجانب النظري أو العملي، كما يمكن من خلال تدريسه تحقيق الأهداف التالية:

- تحليل سلوك الأفراد والجماعات وجعله مفهومًا في العمل وفي التنظيم

- إجراء تشخيص تنظيمي من خلال تحديد منطق "الفاعلين" في الداخل التنظيم والبيئة
- تحليل القضايا الاستراتيجية وتحديد آثارها على إدارة الأفراد
- تسليط الضوء على العوامل الرئيسية التي تتدخل في الأداء التنظيمي واختلالاته

وعليه فإن هذه المطبوعة الموجهة لطلب السنة الأولى تخصص إدارة الأعمال تروم بلوغ تلك الأهداف، من خلال استعراض أهم ما ينبغي للطلاب إدراكه لكي يتشكل لديه التصور العام للسوك التنظيمي، محدداته، عملياته ونتائجه.

د. دربالي سهام

الفصل الأول: ماهية السلوك التنظيمي

تمهيد:

إن عصر اليوم هو عصر المنظّمات، لأن المنظّمات تهيمن على حياتنا ومختلف مناحيها (الصّحية التعليمية، الاقتصاديّة، الاجتماعيّة، الرياضيّة،). المنظّمات كيان اجتماعي، تتوقّف كفاءتها وفعاليتها على العنصر البشري أو العنصر الإنساني، وأداء عناصر الإنتاج الأخرى لا يتحقّق إلا بأداء العنصر الإنساني، وترسّخت مقولة أن الموارد البشريّة في المنظّمات هي الرّكيزة الأساسيّة لتحقيق الميزة التنافسيّة المستدامة لتلك المنظّمات (حسين حريم، 2013، ص 18).

إن دراسة السلوك التنظيمي من أكثر مجالات البحث التي حظيت باهتمام الباحثين والدّارسين وكذلك من أكثرها تعقيداً نظراً لارتباطها بتعقيد الطبيعة الإنسانيّة، فالإنسان يُعرف بصعوبة السيطرة على سلوكيّاته، وتباين الأنماط السلوكيّة للأفراد والجماعات وفقاً للمتغيّرات التنظيميّة التي ينشط فيها وتبعاً لذلك يتأثّر أدائه وإنجازته. إن الهدف العام من دراسة السلوك الإنساني في إطاره التنظيمي هو محاولة خلق التناسق والانسجام بين تحقيق الأهداف التنظيميّة وسلوك العاملين فيها، أي توجيه هذا السلوك لخدمة أهداف المنظّمة، لأنه بات جلياً للمدراء وللعاملين وللدارسين الأكاديميّين أنه لا يمكن بلوغ الأهداف التنظيميّة بكفاءة وفعاليّة دون فهم واضح ومتعمّق لسلوك العاملين في المنظّمات.

أولاً: تعريف السلوك الإنساني

- 1- السلوك هو الاستجابة لمنبه أو مثير معيّن. أي ردود فعل الإنسان للمثيرات التي تصادفه بشكل عام وفي أي زمان ومكان.
- 2- يعرفه قاموس Webster بأنه الطريقة التي يتصرّف بها الفرد أو الكائن الحي، خصوصاً خلال أو أثناء الاستجابة للمثيرات.
- 3- هو كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي، أو فكري أو سلوك لغوي أو مشاعر أو انفعالات، أو إدراك (بوسنة، 2021، ص 02)
- 4- يعرفه المغربي بأنه الاستجابة الحركيّة الفورية للكائن الحي، سواءً كانت أنشطة حسّية ملموسة أو أنشطة غير ملموسة (المغربي، ص 23).
- 5- يرى **Frankenstien** أن السلوك يتمثّل في مجموعة التصرفات والتغيّرات الداخليّة والخارجيّة التي يسعى الفرد عن طريقها إلى تحقيق عمليّة التكيّف والتوفيق بين مقومات وجوده ومقتضيات الإطار الاجتماعي الذي يعيش فيه.

6- ويمكن القول أن السلوك الإنساني هو المجموعة من الأنشطة المتعددة والتي يقوم بها الإنسان في حياته لكي يتكيف مع متطلبات البيئة والحياة المحيطة به، وهذه الأنشطة هي محصلة التفاعل بين العوامل الشخصية والعوامل البيئية.

7- في تعريف مشابه عُرف السلوك الإنساني بأنه عبارة عن التصرفات والأنشطة التي تصدر من العنصر البشري، سواء كانت هذه التصرفات ملموسة أو غير ملموسة، شعورية أو لاشعورية، بهدف إشباع حاجاته وتحقيق أهدافه، وهذه التصرفات والأنشطة هي محصلة التفاعل بين العوامل الفردية للإنسان والبيئة المحيطة به.

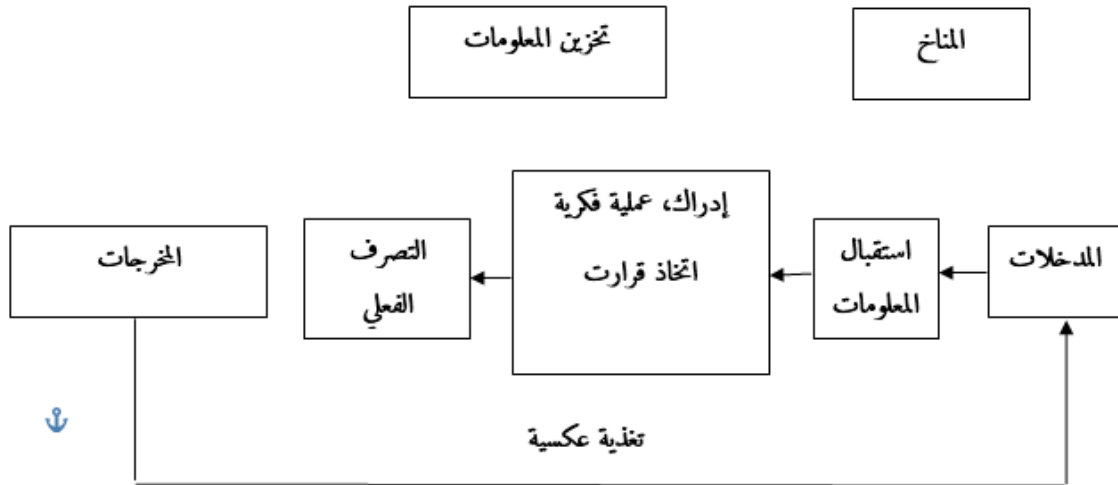
وكخلاصة لهذه الجزئية يمكن القول أن كلمة سلوك متعددة الجوانب، فتشمل جميع أوجه النشاط العقلي والحركي والانفعالي والاجتماعي الذي يقوم به الفرد. والسلوك يتمثل في النشاط المستمر والدائم الذي يقوم به الإنسان لكي يتوافق ويتكيف مع بيئته ويشبع حاجياته ويحل مشاكله، وطالما هناك حياة فهناك سلوك من طرف الفرد (عبد المجيد وطه، 2005، ص 29).

خصائص السلوك الإنساني: من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج الخصائص التالية للسلوك الإنساني (باشري وآخرون، ص 19):

- سلوك الإنسان قد يكون ظاهر يمكن قياسه مثل البكاء، تناول الطعام، أو ممارسة الرياضة. وقد يكون غير ظاهر مثل: التفكير والإدراك والتأمل.
- السلوك الإنساني له سبب: أي أن ظهور سلوك معين مرتبط بمسببات مختلفة قد تكون نفسية أو اجتماعية أو جسدية، أو مرتبطة ببيئته الخارجية.
- السلوك الإنساني موجه نحو هدف معين: أي أن الفرد من خلال تصرفه وسلوكه يسعى لتحقيق هدف أو غاية معينة.
- السلوك الإنساني تحركه وتحفزه دوافع معينة للفرد: قد تكون حاجيات فيزيولوجية أو نفسية أو اجتماعية أو غيرها تحرك الفرد نحو القيام بتصرف معين.
- السلوك الإنساني متنوع ويظهر في صور متعددة ملموسة وغير ملموسة.
- السلوك الإنساني مستمر: وهو يعكس نمط عيش معين لا يمكن التنبؤ ببداية أو نهاية كل تصرف أو سلوك.
- السلوك الإنساني يصعب التنبؤ في كثير من الأحيان.

هاذ، ويمكن النظر لأي سلوك إنساني من خلال التّموذج التّظمي التالي:

السُّلوك الإنساني كنظام مفتوح



المصدر: علي السلمي، تحليل النظم السلوكية، القاهرة: مكتبة غريب، 1995، ص 49.

من خلال الشكل أعلاه يتضح أن أي سلوك يقوم به الفرد يمكن دراسته ورؤيته من خلال مدخلاته والتي تمثل المثيرات الأولية أو المسببات التي تؤثر في حياة الفرد، هذه المثيرات قد تكون: أقوال، أفعال، قرارات ضغوط وغيرها، وهي تصدر عن فرد أو جماعة أو تنظيم. وللسلوك الإنساني عملياته والتي يعكسها الأنشطة النفسية والذهنية والاجتماعية وغيرها والتي لها علاقة بتكوين الفرد، من هذه الأنشطة الإدراك والتعلم، التحفيز التقسيم ... إلخ. وأيضا نقرأ السلوك من خلال مخرجاته والتي تظهر شكل السلوك أو التصرف وتمثل رد الفعل أو الاستجابة السلوكية التي تصدر نتيجة المثيرات التي تعرض لها، بالإضافة إلى التغذية المرتدة: وهي عبارة عن معلومات ترتد من البيئة المحيطة بالفرد كرد فعل أو نتيجة للسلوك الإنساني الذي قام به الفرد، وتعد هذه المعلومات ضرورية للتعديل أو التغيير في السلوك من خلال إعادة النظر في المدخلات أو العمليات، كما لا ننسى دور البيئة المحيطة أو الموقف العام الذي حصل فيه السلوك الإنساني.

تعريف السلوك التنظيمي:

السلوك التنظيمي في أبسط تعريفاته هو كل ما يصدر عن الفرد من ردود أفعال للمثيرات التي تحدث له في محيط العمل، أي هو سلوك الموظفين داخل المنظمات.

كفرع أو كحقل من حقول المعرفة عرفه العلماء والباحثين بعدة تعريفات من بينها:

- السلوك التنظيمي هو دراسة السلوك الإنساني داخل الإطار التنظيمي (أي المنظمات)،
- السلوك التنظيمي هو ذلك الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك واتجاهات وآراء العاملين في المنظمات، وتأثير التنظيمات الرسمية وغير الرسمية على إدراك ومشاعر وأداء العاملين وتأثير البيئة على المنظمة وقواها البشرية وأهدافها، وأخيراً تأثير العاملين على التنظيم وكفاءته (الطجم والسواط، 2003، ص 22).

- السلوك التنظيمي حسب سيزلاقي ووالس هو الاهتمام بدراسة سلوك العاملين بالوحدات التنظيمية المختلفة. وأتجاهاتهم وميولهم وأدائهم في المنظمات والجماعات الرسمية تؤثر في إدراكات العاملين ومشاعرهم وتحركاتهم كما تؤثر في المنظمات البشرية وأهدافها. (المغربي، 2016، ص11)
 - السلوك التنظيمي يُقصد به دراسة وتطبيق المعرفة المتعلقة بسلوك وتصرف العاملين داخل المنظمة. وهو يعني أيضا تفهم وتفسير السلوك الإنساني في المنظمات والتنبؤ به وضبطه والتحكم فيه من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية (حريم، 2006، ص19). وهذه العملية تتطلب أولاً تحليل وتفسير السلوك الإنساني من خلال إيجاد مسبباته والعوامل المؤدية له، ثم ثانياً محاولة التنبؤ به مستقبلاً، ومن خلال الأولى والثانية يمكن ممارسة قدر من السيطرة والتحكم على سلوك العاملين خدمة لأغراض وأهداف المنظمة.
 - السلوك التنظيمي هو الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك واتجاهات وآراء العاملين في المنظمات، وتأثير التنظيمات الرسمية وغير الرسمية على إدراك ومشاعر العاملين، بالإضافة إلى تأثير البيئة على المنظمة وقواها البشرية وأهدافها وتأثير العاملين على التنظيم وكفاءته. (القاضي، 2015، ص12)
 - ويعرفه Robins بأنه الدراسة المنظمة للأفعال والاتجاهات للعاملين في المنظمة. ويعرف أيضاً بأنه مجال للدراسة يبحث في تأثير الافراد والجماعات والهيكلة التنظيمي على السلوك داخل المنظمة بغرض تطبيق نتائج الدراسة باتجاه تطوير الأداء التنظيمي (العريفي، 2013، ص17).
- خصائص مجال السلوك التنظيمي:** تتجلى أهم خصائصه في أنه (المغربي، 2016، ص14):
- يستهدف هذا المجال تحسين أداء الموارد البشرية وتغيير النظرة السلبية التي كان يُنظر لهم بها قديماً. ويعترف السلوك التنظيمي بالطبيعة الديناميكية والمتغيرة لمنظمات الأعمال، فهي بناءات اجتماعية غير ساكنة، وبالتالي ينبغي عدم تجاهل هذه الخاصية ومراعاتها في سياق تحقيق أهداف المنظمة. من جهة أخرى لا يوجد مدخل مثالي يتفق عليه علماء السلوك التنظيمي، لأن هناك عوامل متعددة تتدخل في بناء المواقف السلوكية.
 - ومن وجهة نظر القاضي، يتصف السلوك التنظيمي بالصفات التالية (القاضي، 2015، ص14):
 - هو طريقة للتفكير أو مجال خاص للمعرفة.
 - يقوم على المنهج العلمي غير العشوائي.
 - يركز على السلوك داخل التنظيم وكل ما يتعلق بكفاءته.
 - هناك اتفاق حول تكوين السلوك التنظيمي (موضوعات + مجالاته) ولكن هناك عدم اتفاق حول أي منها الأهم.
 - هناك اتفاق في الغالب حول الموضوعات الرئيسة المنضوية تحت علم السلوك التنظيمي وهي: الشخصية الدوافع، القيادة، الاتجاهات، القيم، الإدراك، ديناميكية الجماعة، إدارة الصراع، التغيير التنظيمي.

دواعي دراسة السلوك التنظيمي: من أهم خصائص السلوك الإنساني أنه يعكس استجابة أو رد فعل اتجاه متغيرات معينة، وهذا ما استدعى من الباحثين دراسة أهم مسبباته وتفسير أهم الدوافع التي تؤدي له كبداية لمعالجته أو الاستفادة من تلك الدراسة لتحسين أداء العاملين، ومن بين تلك المسببات نجد: (الظلم والسواط 2003، ص24):

- ✓ باعتبار المورد الإنساني أحد المحددات الأساسية للكفاءة الإنتاجية وبالتالي لا قيمة لبقية عناصر الإنتاج بدون ذلك لا بد من دراسة كيف يعمل؟ من جهة وكيف نجعله يعمل لتحسين الأداء التنظيمي؟.
- ✓ فهم السلوك الإنساني في العمل يمكن من توجيه هذا السلوك في مجالات العمل المختلفة بحيث يمكن الاستفادة منه دون وجود مشاكل بين الإدارة والأفراد في المنظمة.
- ✓ خصائص التنظيمات الحديثة من بين أهم المسببات فكبر حجمها وارتفاع عدد العاملين بها يؤديان إلى ظهور وتنوع من المشكلات المالية والتنظيمية والفنية وغيرها وهو ما ينتج عنه مشكلات أخرى إنسانية تحتاج إلى التنسيق أكثر وإلى إدراك وفهم العاملين واحتياجاتهم.
- ✓ زيادة استخدام الأساليب التقنية الحديثة في منظمات الأعمال، أدى إلى زيادة الحاجة إلى فهم أوسع وأعمق للاتصالات والتفاعلات والصراعات داخل المنظمة، وذلك سببه زيادة التعقيد وزيادة التخصص بالنسبة للأفراد.
- ✓ الحاجة إلى فهم أعمق لرغبات ودوافع المتعاملين مع المنظمة من طالي الخدمة أو السلعة.
- ✓ تغيير اتجاهات العاملين واستعدادهم ودرجة تعاونهم وقدراتهم الإبداعية، وذلك نظرا لاختلاف الطبيعة البشرية وتغيرها عبر المواقف المختلفة، وهذا كله يحتاج إلى فهم ودراسة لسلوك الفرد.
- ✓ حماية الفرد مما قد يؤثر سلبا على سلوكياته ومما قد يهدد نفسيته نتيجة القلق أو الصراع أو الإحباط وغيرها.
- ✓ زيادة قدرة المديرين وتمكنهم قيادياً وإدارياً بزيادة معرفتهم عن الجوانب السلوكية للعاملين: دوافع وقدرات واتجاهات / حاجات، مكوثاتهم الشخصية وميولاتهم.

وكخلاصة المسبب الأهم لدراسة السلوك التنظيمي هو زيادة قدرة رجل

الإدارة والتنظيم على التعامل مع العاملين، وتحليل سلوكهم والتنبؤ به

وتوجيهه بما يخدم مصلحة العمل وتحقيق أهدافه، وإمام المدير بعلوم السلوك

الإنساني ضرورة لا تقل أهمية عن إحاطته بالجوانب الفنية لعمله.

أهداف دراسة السلوك التنظيمي:

تشارك معظم العلوم في أربعة أهداف: وصف بعض الظواهر وفهمها والتنبؤ بها والسيطرة عليها. وهذه هي أيضاً أهداف السلوك التنظيمي، فدراسة السلوك التنظيمي أصبحت ضرورة لمنظمات الأعمال لأنه يمكنها من إدارة مواردها البشرية بفعالية وبما يحقق لها الأداء العالي، لذلك ولبلوغ تلك الغاية تهدف عملية دراسة السلوك التنظيمي إلى تحقيق أربعة أهداف رئيسية هي (باشري وآخرون، 2017، ص22):

1- الوصف المنهجي لكيفية تصرف النَّاس في ظلِّ مجموعة متنوّعة من الظروف. يتيح تحقيق هذا الهدف للمديرين التواصل حول السُّلوك البشري في العمل باستخدام لغة مشتركة.

2- فهم وتفسير السُّلوك الإنساني: إن أوّل هدف من دراسة السُّلوك التنظيمي هو تفسير سلوك العاملين في المنظّمة ودراسة وتحليل الأسباب والدوافع التي أدت إلى ذلك السُّلوك أو التصرف وكذلك تحديد العوامل المؤثّرة فيه. فحدوث تصرف معيّن من طرف العاملين يستدعي من الإدارة فهمه ومعرفة أسبابه لتجنّبه أو تعزيره حسب نوع السُّلوك، ومثال ذلك أن يقرّر العامل الاستقالة من منصبه، فهذا سلوك له مسببات كثيرة أبرزها ضعف الأجر، أو عدم توافر بيئة عمل مناسبة، أو ضعف امتيازات المنصب وغيرها. فتفسير السُّلوك قد يمكن الإدارة من اتّخاذ إجراءات تصحيحية في المستقبل.

3- التنبؤ بسلوك العاملين: إذا تعرّفت الإدارة على الأسباب وراء سلوكيات معيّنة لعاملها فإنه يمكنها توقع أو التنبؤ بسلوكيات مستقبلية للعاملين في مواقف مختلفة، وكذلك التعرف على آثار تلك السلوكيات على أداء المنظّمة، وبالتالي اتّخاذ الإجراءات للتعامل مع تلك الآثار. ولا يمكن القول بأن تلك التوقعات أو التنبؤات ستكون دقيقة تمامًا، ومن أمثلة ذلك التنبؤ بمقاومة التغيير في مواقف معيّنة إذا كان ذلك التغيير ضمن خطط المنظّمة مستقبلاً.

1- إدارة والتحكّم في سلوك العاملين: طالما أن سلوك الفرد العامل في المنظّمة يمكن تفسيره والتنبؤ به فإن إدارته والتحكّم به يصبح أمرًا ممكنًا وذلك في سبيل تحقيق الكفاءة والفعاليّة في أداء المنظّمة. وإن كان هذا الهدف أصعب أهداف دراسة السُّلوك التنظيمي إلا أنه يعتبر أهم إسهام لهذا الأخير. ومن أمثلة ذلك أن تفكر إدارة المنظّمة في كيفية جعل العامل يبذل جهد أفضل مما عليه لتأدية المهام.

مستويات التحليل لدراسة السُّلوك التنظيمي: هناك ثلاثة مستويات لدراسة وتحليل سلوك العاملين في المنظّمة وفي كل مستوى توجد محدّدات أو عوامل يتأثّر بها السُّلوك الإنساني، وهذه المستويات هي:

➤ **مستوى الأفراد:** يمثّل الفرد نقطة الارتكاز في دراسة المنظّمات من أجل فهم العلاقة المتبادلة بين العوامل النفسيّة للفرد والمهام أو أدوار العمل، فالفرد يأتي بخصائص معيّنة إلى المنظّمة والمنظّمة بدورها تؤثر على اتجاهاته ودافعيته وإدراكه. وعند هذا المستوى تبرز أهميّة مجموعة من العوامل والمحدّدات التي توجه وتشكّل سلوك الفرد في المنظّمة وبالتالي تؤثر على أدائه، منها ما يصاحب الفرد لدى دخوله إلى المنظّمة ومنها ما هو مكتسب نتيجة ظروف معيّنة، مثل الخصائص الشّخصيّة للفرد مثل الجنس، السن، الحالة الاجتماعيّة، التعلّم، الخبرة.... إلخ وكذلك الاتجاهات، الدوافع، القيم.

➤ **مستوى الجماعات:** لا يمكن مطلقًا إهمال الدور الذي تلعبه الفرق أو المجموعات داخل التنظيم، لذلك وجب دراسة الجماعة من حيث خصائصها ونسقتها وتماسكها، وتطوّرها وذلك في سبيل تعزيز سلوكياتها نحو

الأداء التنظيمي المخطَّط له. وبالتَّسبة لهذا المستوى نجد أن سلوك الجماعة يتأثر بمجموعة من العوامل منها أسلوب قيادة الجماعة، هيكلها، أسلوب اتِّخاذ القرار، طبيعة الاتِّصالات بينها وكذلك الصِّراع أو التفاوض.

● **مستوى المنظَّمة (المستوى التنظيمي):** لكلِّ منظَّمة خصائص تنظيمية تميِّزها مثل حجم الهيكل التنظيمي السياسات، المركزية واللامركزية، واتِّخاذ القرارات فيها، كما تتأثر أيضا بالخطط والبيئة التي تنشط فيها وهذا بدوره يؤثر على عملياتها الداخلية والعاملين فيها. وبالتَّسبة لتحليل على المستوى التنظيمي نجد مجموعة من المحددات التي تؤثر في السلوك التنظيمي وتبعًا في الأداء التنظيمي مثل: الهيكل التنظيمي، التنظيم الرسمي، التنظيم غير الرسمي الثقافة التنظيمية، التغيير التنظيمي، التطوير التنظيمي وغيرها.

التطوُّر التاريخي لمجال السلوك التنظيمي:

يجمع الكثير من الدارسين والباحثين أن تجارب حركة العلاقات الإنسانية تعتبر البداية الحقيقية للسلوك التنظيمي، وغيرهم من يعترف بوجود محاولات ودراسات سبقت دراسات العلاقات الإنسانية والتي تطرقت للسلوك الإنساني وأشارت إليه. وفي ظلِّ ذلك يمكن القول أن السلوك التنظيمي مرَّ بمراحل عدَّة تمَّ التأسيس من خلالها إلى عدَّة نظريات واتِّجاهات في الفكر الإداري كلُّ منها اختلفت نظرته للعنصر الإنساني في المنظَّمت. ستمَّ الإشارة هنا إلى مدارس ونظريات الفكر الإداري مع التنويه إلى مساهمة كل واحدة في موضوع السلوك التنظيمي.

1- المدرسة الكلاسيكية والسلوك التنظيمي:

تضمَّ هذه المدرسة عدَّة نظريات مختلفة لكنها تتفق في نظرتها للعنصر الإنساني، فالإنسان حسب هذا الاتجاه يعتبر كائنًا اقتصاديًا يمكن التأثير على سلوكه من خلال الحوافز المادية أو الاقتصادية مثل الأجور والعلاوات. وافترضت أيضا هذه المدرسة أن الفرد كسول وغير قادر على القيام بالأعمال، وأنه انفعالي وغير عقلائي، لذلك يحتاج إلى وضع نموذج عقلائي ورشيد من أجل السيطرة والتحكُّم في سلوك الفرد داخل المنظَّمة، وادعت كذلك أن سلوك الفرد يجب أن يكون منسجمًا ومتناسقًا مع قرارات وأوامر الإدارة، وضمت هذه المدرسة النظريات التالية (هاني، 2015، ص 17):

أ. نظرية الإدارة العلمية: اقترن ظهور هذه النظرية بالمهندس الصناعي فريدريك تايلور الأمريكي، إذ بنى نظريته على رصد الظواهر ودراستها بطريقة علمية لمعرفة القوانين والعوامل التي تتحكم في الكفاية الإنتاجية للعاملين. وقد رصد المبادئ التالية للتعريف بنظريته:

- تنظيم العمل بين الإدارة والعمال بوضوح تام.
- إيجاد الطريقة المثلى للعمل وتعليمها للعمال وألا تترك للعامل حرية اختيار الطريقة التي يعمل بها.
- أن العامل كائن اقتصادي تحركه وتحفزه الحوافز المادية وترفع إنتاجيته.

- الفرد لا تعنيه المنظّمة وأهدافها ونجاحها بقدر ما يعنيه حاجاته الفسيولوجيّة.
 - الفرد يحتاج إلى تدريب مستمر لتحسين أدائه ويحتاج إلى الإشراف المباشر حتى لا يتهرّب من أداء العمل.
- إن نظرة تايلور وآخرين في هذه النظرية كانت تنصّ على كون الإنسان عامل من عوامل الإنتاج ينبغي تعظيم أدائه لتحسين الكفاءة الإنتاجية، ويرى بعض الباحثين أن ظهور هذه النظرية هو السبب الذي مهّد لبقية النظريات التي أهتمت بالسلوك الإنساني في منظّمات الأعمال، وخلاصة القول أن نظرية الإدارة العلميّة ركّزت على أنه يمكن السيطرة على سلوك الأفراد داخل أعمالهم من خلال إيجاد التنظيم المثالي بمبادئه سابقة الذكر.

ولهذا نرى ان هذه النظرية فشلت في تفسير سلوك العامل داخل المنظّمة تفسيراً صحيحاً، وأكبر دليل على ذلك قيام النقابات العماليّة بمظاهرات احتجاج ضخمة على فلسفة تايلور واهتمته باحتقار الإنسان ومعاملته كآلة وإهمال العواطف والمشاعر مما دعى الكونغرس الأمريكي إلى إجراء تحقيقات ومساءلة لتايلور.

- ب. نظرية العمليّة الإدارية: ويرجع ظهورها إلى الصّناعي الفرنسي هنري فايول، ويفترض في نظريته أن السيطرة على سلوك الفرد تأتي من وضع ضوابط محدّدة، ورأى أن السلوك الإداري يتمثّل في التنظيم التخطيطي، إصدار الأوامر، التنسيق والضبط والسيطرة. كما أنه وضع أربعة عشر مبدأً لضبط العمل الإداري.
- ت. نظرية البيروقراطية: لقد افترض عالم الاجتماع الألماني ماكس ويبر إمكانية تحقيق الرشد والعقلانيّة من خلال السيطرة على السلوك الإنساني وجعله راشداً وعقلانياً. وقامت نظرية ويبر على تصميم نموذج لتنظيم مثالي يحقّق ذلك الهدف، والذي يتبنى نظام صارم وقواعد وإجراءات حازمة، حيث يقوم على المبادي التالية:

- التخصّص وتقسيم العمل؛
- التسلسل الهرمي ضروري لتحديد العلاقة بين الرّئيس والمرؤوس؛
- وضع مجموعة والقوانين والأنظمة واللوائح التي يجب ان يلتزم بها جميع أعضاء المنظّمة؛
- وجود نظام للإجراءات لتحديد أساليب العمل المختلفة؛
- العلاقة بين العاملين في المنظّمة رسميّة ولا تتأثر بالعوامل الشّخصيّة ولا العاطفيّة؛
- اختيار العاملين وترقيتهم يكون على أساس الجدارة في العمل والتخصّص.

وبالنسبة لانعكاس المدرسة الكلاسيكية على السلوك التنظيمي فيبدو أنها أخفقت بتياراتها الثلاث في تحقيق الهدف السلوكي، ذلك أن الأوّل أغفل خصائص الإنسان واحتياجاته وأحاسيسه ومشاعره واعتبره جزء من التنظيم يمكن ضبط سلوكه. أما الثّاني فقد كانت المبادئ التي وضعها عموميّة وشموليّة في كثير من الأحيان، وغير عمليّة وغير مرنة في أحيان أخرى، وبالنسبة للتيار الثّالث فاعتقاده برشد الإنسان وعقلانيته ومدى مساهمة ذلك في

توجيه سلوكه بآء بالفشل لأن التنظيم المثالي انعكس سلبا على العاملين بسبب الأعباء الروتينية، والصرامة الشديدة، وإهمال الجانب الإنساني وروح المبادرة وغيرها.

2- مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي: لقد جاءت هذه المدرسة كرد فعل طبيعي على المدرسة التي سبقتها، ومن أبرز روادها إلتون مايو وتجاربه الشهيرة في مصانع هاوثرن الأمريكية. وقد افترضت المدرسة أن الإنسان كائن اجتماعي يسعى إلى إيجاد علاقات أفضل مع الآخرين، وأن أفضل سمة إنسانية جماعية هي التعاون، وأن شعور الفرد وانتمائه إلى جماعة معينة هو الذي يحفزه للعطاء وللبدل، أي أن الحاجات الاجتماعية هي الأساس في تحفيزه للعمل.

لقد بدأت تجارب وأبحاث هوثرن بالتركيز على دراسة أثر الظروف المادية وفترات الراحة وأثر التغيير في مستوى الأجور على زيادة الإنتاج، باعتبارها محددات للسلوك الإنتاجي، حيث أشارت النتائج إلى عدم تغيير إنتاجية العاملين بشكل يتناسب مع تغيير أحد العوامل السابقة، حيث كان الإنتاج ثابتاً نسبياً.

ثم انتقلت الدراسة إلى مقابلة العاملين أنفسهم، وكذلك استخدام الملاحظة والمشاهدة المباشرة للسلوك الجماعي للعاملين في مواقعهم في ظل غياب الإشراف المباشر عليهم (حسين حريم، 2013، ص24).

بالتسبة لانعكاس تجارب حركة العلاقات الإنسانية على السلوك التنظيمي، يرى باحثون أنها:

- أن القدرة الجسمية للعامل ليست هي المحدد لإنتاجيته بل أيضا يتأثر بمحددات اجتماعية.
- نبهت إلى أهمية مشاعر الأفراد اتجاه العمل، أثر دوافعهم وقيمهم الاجتماعية وأنماط القيادة في تحديد سلوك الفرد في المنظمة.
- تلعب القيادة الإدارية دورا أساسيا في التأثير على الجماعات وسلوك أعضائها.
- تعتبر التنظيمات غير الرسمية وسيلة مساعدة ومشاركة في تحقيق أهداف الإدارة.
- إن هذه التجارب تعتبر أول محاولة واضحة لدراسة عنصر السلوك الإنساني في منظمات الأعمال.
- مناخ الإشراف وأسلوبه له تأثير على جماعة العمل وسلوكها.

3- المدرسة السلوكية: يسمى بالاتجاه نحو المدخل السلوكي في الإدارة. ويعتبر هذا الاتجاه امتدادا طبيعيا لمدرسة العلاقات الإنسانية، إذ ركزت هذه الأخيرة على الاهتمام بمشاعر الأفراد بدرجة مبالغ فيها، لكن النظريات السلوكية حاولت إعطاء تفسيرات أكثر واقعية وعمقا للسلوك الإنساني والعوامل المؤثرة فيه. من أبرز نظرياتها نظريات ذات العاملين لهيرزبرغ، نظرية سلم الحاجات لماسلو، نظرية ونظرية لماك دغلاس غريغور، نظرية كريس أرجوس (سيتم دراستها في نظريات الدافعية).

وبالتسبة لانعكاسها في دراسة السلوك التنظيمي، نجد أنها أهم النظريات التي عمقت البحث والتحليل فيما يخص السلوك الإنساني في منظمات الأعمال وذلك من خلال:

- درست الواقع الإنساني بمختلف أبعاده المادّية والمعنويّة.
- اهتمت بالمؤثرات البيئيّة وتأثيرها على سلوك الفرد.
- أخذت بعين الاعتبار الحاجات المادّية والمعنويّة للفرد.
- اهتمت أيضا بالجوانب النفسيّة والاجتماعيّة للعامل.
- أنّها أولت أهميّة لأهداف الفرد في سياق أهداف المنظّمة ككل.

4- المدرسة الحديثة والسُّلوك التنظيمي: تمثّل هذا الاتجاه نظريّة النظم والنظريّة الموقفية، فكلاهما يتشابه فيما يخص الترابط والتفاعل بين مكونات المنظّمة، والتفاعل بين المنظّمة وعناصر بيئتها، كما أن النظريّة الموقفية ترفض فكرة الأسلوب المثالي في الإدارة، وتعزو ذلك إلى اشتراك عوامل كثيرة في بناء الموقف وعلى أساس كل موقف يتصرّف التنظيم أو الإدارة.

وبالتّسبب لانعكاسها على السُّلوك التنظيمي فينبغي دراسته من خلال المدخل الموقفى أو الشرطي، لأنّه يساعد المديرين والأفراد والجماعات والمنظّمات.

❖ علاقة السُّلوك التنظيمي بالعلوم الأخرى (العلوم المساهمة في مجال السُّلوك التنظيمي):

يهتم علم السُّلوك التنظيمي بدراسة السُّلوك الإنساني في المنظّمات بهدف المساعدة في تفهّم النّاس في مواقع العمل وتوجيههم نحو الأفضل، وهذا يتطلّب دراسة الأفراد والجماعات داخلها، وقد بُني علم السُّلوك التنظيمي على مساهمات علوم أخرى تتمثّل في علم النفس، علم النفس الاجتماعي، علم الاجتماع، علم الإنسان، علم السياسة.

1- علم النفس Psychology: هو ذلك العلم الذي يسعى إلى قياس وتفسير وتعديل سلوك الإنسان، وهو

يعتبر أقرب العلوم إلى السُّلوك التنظيمي، ذلك أن العنصر البشري يعتبر من أهمّ عناصر الإنتاجية في أي منظّمة ويعتبر من أعقد وأصعب العناصر لذلك وجب على المدراء إدراكه وفهمه، وقد ساهم علم النفس بالكثير من النظريّات والمفاهيم والأفكار والتي اعتمد عليها السُّلوك التنظيمي في تفسير سلوك الموظّف في مكان العمل منها: الشخصية، التعلّم، الحوافز، القيم، الاتجاهات..... وغيرها.

ويتفرّع عن علم النفس في مجال السُّلوك التنظيمي عدّة مفاهيم هي:

❖ علم النفس الصّناعي: والذي يتعلّق بدراسة المشاكل النفسيّة للعاملين في المنظّمات الصّناعية، وذلك في سبيل زيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف الإدارة، ومن أهمّ مواضيعه التدريب الصّناعي، نظم الحوافز، الرضا الوظيفي.

❖ علم النفس الإداري: يعنى بدراسة العلاقة بين الفرد وإدارة المنظّمة، ويدرس أيضا المشكلات السلوكية التي تواجهها الإدارة وأساليب التغلّب عليها.

❖ علم النفس الاجتماعي: يعتبر هذا الاتجاه الفكري جديدا نسبيا، وهو يهدف إلى دراسة سلوك الإنسان في إطار بيئته الاجتماعية، أي سلوك الفرد في المجتمع ودور وتأثير المؤثرات الاجتماعية على سلوك الفرد.

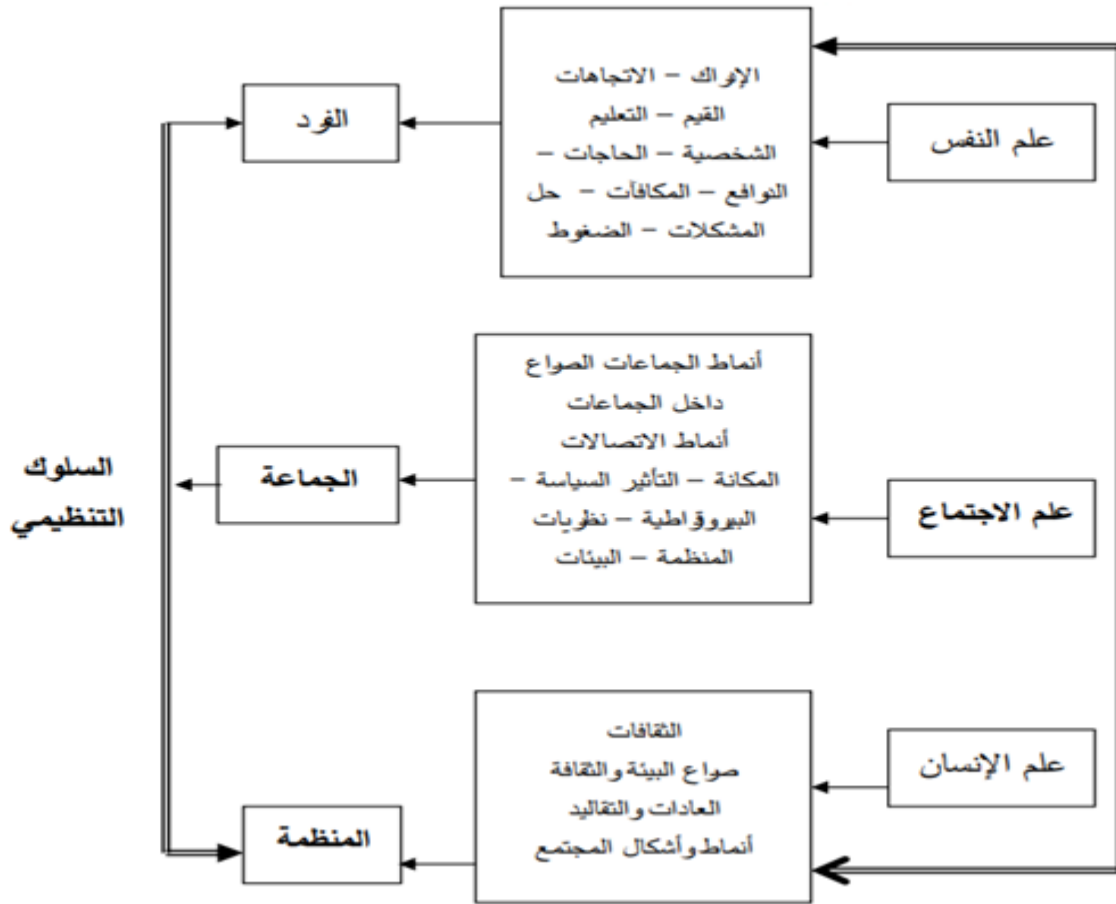
للعلم النفس العلاجي: ويهدف إلى معالجة المشكلات النفسية التي يعاني منها الإنسان كالتوتر والقلق، والتوازن النفسي وغيرها.... والتي لها تأثير على السلوك الإنساني.

2- علم الاجتماع Sociology: يهتم أساساً بدراسة المجتمع والعلاقات الاجتماعية والتركيب الاجتماعي، أي يدرس ديناميكية الجماعات وتشكيلها ووظائفها، والعلاقات بين الجماعات من حيث التعاون والتّزاع. وقد ساهم علم الاجتماع في دراسة السلوك التنظيمي من خلال موضوع التنظيم غير الرسمي، فاهتم بأسباب تكوينها وعلاقتها بالتنظيم الرسمي وتأثيره وكيفية الاستفادة منه لصالح أهداف التنظيم الرسمي، إضافة إلى دراسة ديناميكية الجماعة والهيكل التنظيمي، الاتّصالات والصّراع والقيادة وغيرها.

3- علم الإنسان Anthropology: يسمّى علم الأجناس أيضاً، وهو يعني بدراسة الجنس البشري وتطوّره وأعرافه وعاداته ومعتقداته فهو ذلك يدرس الأنماط الحضارية والقيم السائدة في المجتمعات ومقارنتها مع بعضها البعض، ودراسة أثر الثقافات على سلوك الفرد مما يسهل دراسته والتنبؤ به. وقد استفاد علم السلوك التنظيمي منه من خلال مفاهيم عدّة كالثقافة التنظيمية، البيئة التنظيمية.

وهناك من يضيف مساهمة علم السياسة وعلم الأخلاق، فالسياسة ساهمت بدراسة وفهم سلوك الأفراد والجماعات في إطار هيكل سياسي معيّن، ومن أبرز أفكارها في السلوك التنظيمي هيكل الصّراع وتأثير القوّة أو السّلطة. أمّا بالنسبة لعلم الأخلاق فنجد ذلك العلم الذي يهتم بمدى صحة السلوك والدوافع الإنسانية للتمييز بين الخير والشر والخطأ والصّواب، أي أنه يوضّح الإطار الخُلقي الذي يجب أن تتحلّى به جميع الأطراف (الفرد، الجماعة، والمنظمة) في تعاملها وسلوكياتها.

وفيما يلي شكل يوضح تأثير مختلف العلوم على علم السلوك التنظيمي (العلاقة بين السلوك التنظيمي والعلوم الأخرى):



المصدر: نزار العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي (منظور كلي...)، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص 23.

الفصل الثاني: الشخصية والسلوك التنظيمي

تمهيد:

تعتبر الشخصية من المتغيرات أو المحددات الفردية التي ينبغي دراستها في مجال السلوك التنظيمي، ويعتبرها الباحثون نقطة البداية لدراسة سلوك الفرد، فمن الضروري أن يعرف المدير شخصية الفرد العامل بالقدر الذي يمكنه فهم وتفسير سلوكه في مواقف معينة والتنبؤ به. وتختلف الصفات الشخصية باختلاف الأفراد، فهناك من يتصف بالعدوانية، الانفتاح، الانعزال، المغامرة

تعريف الشخصية:

الشخصية في اللغة الإنجليزية تعني كلمة Personality أي التنظيم الديناميكي للصفات الجسدية والعقلية والاجتماعية للفرد. وفي قاموس Oxford تعني ذات الكلمة الصفات والخصائص التي تخلق الطبيعة الكلية لشخص ما.

الشخصية تعني الحركة المنظمة داخل نظام النفس والبدن الانساني التي تحدّد قدرته الفريدة على التكيف مع البيئة (الطجم والسواط، 2003، ص 69).

وتعني أيضا مجموعة من الخصائص المتميزة والأبعاد التي يمكن استخدامها لتمييز الأفراد من الناحية الجسمية والعقلية والتفسيّة (راوية حسن، 2001، ص 34).

وكذلك هي مجموعة مستقرة نسبيا من الخصائص النفسية والتي تؤثر على طريقة الفرد في تفاعله مع البيئة وتحدّد كيف يشعر ويفكر ويتصرف، ومن ثم فهي تعكس نمط الشخص في تفاعله مع محيطه (باشري وآخرون، 2017، ص 128).

كما تعرف أيضا بأنها ذلك التفاعل المتكامل للخصائص الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية التي تميز الشخص وتجعله نمطا فريدا في سلوكه ومكوناته النفسية (بوسنة فطيمة، 2020، ص 39).

الشخصية تعني الطابع الثابت نسبيا للتنظيم التكامل لصفات الفرد الناتجة من التفاعل المستمر بين استعداداته ومكوناته الجسمية والعقلية، الموروثة والمكتسبة وبين المؤثرات المادية والاجتماعية للبيئة التي يعيش فيها والتي يتحدّد بها أسلوبه الخاص المميز له عن غيره في التكيف مع البيئة (المغربي، 2016، ص 31).

من التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج ما يلي (حريم، 2013، ص 46):

- الشخصية وحدة يجب دراستها كتنظيم كلي.
- تتكامل مكونات كل شخصية باستمرار مع بعضها البعض.

- الشَّخصيَّة مكوّن غير ملموس أو غير محسوس ويتميّز بالتعقيد.
- تمايز الشَّخصيَّة وتختلف من فرد إلى آخر.
- نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة المحيطة.
- تتميّز الشَّخصيَّة بالتّبات والاستقرار النسبي وهو ما يساعد على التنبؤ بسلوك الفرد في مواقف مشابهة.

مكوّنات الشَّخصيَّة:

أجمع معظم الباحثين أن الشَّخصيَّة تتكوّن من عدّة مكوّنات أو وحدات جزئية أو نظم فرعية تتفاعل فيما بينها لتشكّل نظاماً متكاملًا، ومن الضروري على المديرين إدراك هيكلية ومكوّنات الشَّخصيَّة لعاملها في سبيل اختيار نمط التعامل المناسب وتوجيه نحو تحقيق أهداف المنظمة. وفيما يلي بعض وجهات النّظر في يخصّ مكوّنات الشَّخصيَّة:

مكوّنات الشَّخصيَّة	العلماء والباحثين
المظهر الجسماني، أسلوب الإدراك والتفكير الأفعال والمشاعر، العواطف والقيم.	Kreitner and Kinicki
الأهداف الشَّخصيَّة، القدرات، المعتقدات، القيم	Allen and Cohen
القيم، الانفعالات، الحاجات والقدرات والانجّاهات النّفسيَّة، الميول والاهتمامات.	أحمد ماهر
الانجّاهات، المزاج، جسمه، تكوينه المادّي حاجات، اهتمامات، قدرات.	حامد بدر

محدّدات الشَّخصيَّة أو العوامل (المؤثّرة في تكوين شخصيَّة الفرد):

- ❖ **العوامل الوراثية:** وهي مجموع الصّفات التي يكتسبها الفرد عن طريق الجينات، وتمثّل في التكوين الجسماني للفرد مثل الطول، القصر، البدانة، النّحافة أو التكوين المعرفي كالذكاء والميول، التذكّر... والقدرات الموروثة من الوالدين وهي ثابتة، لكن يمكن تعديلها في ظلّ بيئة معيّنة.
- ❖ **البيئة:** تلعب العوامل البيئة دوراً في تكوين وتنمية شخصيَّة الفرد، فهي تكسبه سمات عديدة نتيجة احتكاكه وتفاعله مع الآخرين في مجتمعه بمختلف مكوّناته، تشمل البيئة العوامل التالية:
 - **العوامل الثقافيّة:** يرى باحثون أن العوامل الثقافيّة لها تأثير أكثر من العوامل الوراثية، والثّقافة ركن أساسي بالنّسبة لعلم الإنسان، فالعادات والتقاليد والأعراف والمعتقدات الدّينية كلّها عناصر مكوّنة لمفهوم الثّقافة والتي بدورها تساهم في تحديد الصّفات التي من خلالها يتكوّن سلوك الفرد.

- **العوامل الأسرية:** يلعب الوالدان دور الوسيط بين الثقافة والطفل، فهما لهما دور كبير في تعليم وتنشئة الطفل وصقل قدراته، والكثير من السمات تميّز الفرد يرجع اكتسابها إلى الوالدين أو العائلة، كما تبرز العوامل الأسرية في مجموع العوامل المادية والاجتماعية والثقافية والانفعالية التي تميّز الأسرة والتي قد تعكس على تنشئة الفرد.

- **العوامل الاجتماعية:** فيما بعد طفولة الفرد هناك الكثير من العوامل التي تساهم في بناء شخصية الفرد أو تغييرها، تتمثل في مختلف الأفراد (أصدقاء، زملاء، جيران، مدرسون) الجماعات والمنظمات (المدرسة المسجد، النادي...) حيث يتم تعليمه القيم، ومعايير وأنماط السلوك وهو ما يساهم في إحداث تغيير في شخصيته.

❖ **العوامل الموقفية:** أو عوامل الحالة، والتي تُشير إلى الأحداث المستحقة التي تطرأ وتواجه الفرد ويكون لها تأثير ملموس على شخصيته، فالشخصية بشكل عام ثابتة نسبياً ومتناسقة، لكن تغيير المواقف ومجريات الأحداث يتطلب تصرفات معينة والتي بدورها قد تنعكس على شخصية الفرد. وبالتسبب للفرد العامل بيئة العمل بمختلف تغييراتها تعتبر من العوامل التي تساعد في اكتساب بعض السمات المميزة لشخصيته.

الخصائص أو السمات الشخصية:

تبنى علماء النفس مقترحات عديدة تتعلق بالخصائص الشخصية التي تميّز الأفراد عن بعضهم البعض وهناك من صنّفها إلى أكثر من ألف وهناك من صنّفها في مئات. ولتفادي التعقيد الموجود في بعضها وكثرتها تم إدراج خمس سمات رئيسية تكاد تكون جامعة لكل الصفات، وضعها الباحثون لتسهيل فهمها وهي (حسين حريم، 2013، ص 59):

- القبول: أن يتّصف الفرد بالاستعداد للتعامل والتكيف مع الآخرين (متعاون، متفهم، يثق في الآخرين، الطيبة).
- الضمير الحي: أن يميّز الفرد بالإحساس بالمسؤولية، بالحرص، بالمثابرة، يمكن الاعتماد عليه.
- الاستعداد/ الاتزان العاطفي: فرد هادئ، مرن، متحمّس...
- اجتماعي: تكون الشخصية اجتماعية، يحبّ التحدّث، يرتاح للعلاقات مع الآخرين،...
- الانفتاح: يمتلك الشخص القدرة على التخيل، التصوّر، التحليل، التفكير، الميل لتغيير الأفكار والاتجاهات، الإبداع.

تأثير الشخصية على السلوك التنظيمي: هناك بعض السمات الشخصية التي لها تأثير على سلوك الفرد بشكل خاص في منظمات الأعمال، نجد منها (باشري وآخرون، ص 136-139):

- أ. **مدى التحكم في الشخصية:** يطلق عليه مدى الضبط أو التحكم، أي إلى أي مدى يشعر الفرد أنه سيّد نفسه ويسيطر على سلوكه وتصرفاته. وهنا ينتج لدينا نوعان من الأفراد، فرد يتّصف بأنه قادر على ضبط والتحكم في مصيره ويسمى صاحب الضبط الداخلي، وفرد يرى أنه لا حول له ولا قوّة وأنه ليس له القدرة في التحكم في

مصيره، وأن هناك عوامل خارجية توجه سلوكهم ويسمى صاحب الضبط الخارجي. ومن هذا المنطلق يختلف تعامل المديرين مع كل شخصيّة على حدة، فالأول يشجع ويكلف بمهام صعبة ويقلّد مناصب عالية تسمح له بإثبات ذاته، أمّا الشخصيّة الثّانية فلا تصلح له المهام ذات المشقّة ويمكن تكليفه بالأعمال البسيطة والرّوتينيّة وغالبه ما يتابع بشكل مباشر وصارم. وفيما يلي الجدول يفرق بين الصنفين:

ب. *المقدرة على الإنجاز أو المقدرة الذاتيّة*: وهي اعتقاد الفرد بأن لديه القدرة على الأداء والإنجاز بفعاليّة، وبعقدهم هذا يكون هؤلاء الأفراد قادرين على تحدي ومواجهة العقبات التي تواجههم في أعمالهم. وينبع هذا الاعتزاز بنفسه من خبرته السّابقة، أو من تجارب سلوكيّة سابقة، ويمكن للمديرين بالاهتمام بأصحاب هذه الصفة من خلال تكليفهم بتحديات في مهامهم، وتدريبهم لتعزيز وتنمية أدائهم، وأيضاً مكافئتهم ومشاركتهم في اتّخاذ القرارات وكلّ ذلك يزيد من اعتقادهم بمقدراتهم الذاتيّة.

ت. *احترام الذات*: يشعر الفرد هنا بأنه ذو قيمة ويحترم نفسه، أي أن يقيم الفرد ذاته بإيجابيّة، ويختلف الأفراد في مدى تقديرهم واعتزازهم بأنفسهم، فكلّما زادت درجة تقدير الذات زادت قدرته على تحقيق النّجاح، وكذلك ربطتها الدراسات التّفسيّة بالرّضا الوظيفي، فكلّما زاد اعتزازك بذاتك زاد رضاك عن العمل.

ث. *تحمل المخاطر*: ويقصد بها إلى أيّ مدى الفرد مستعد لاختبار الفرص واتّخاذ قرارات فيها مخاطرة. وفي هذا يختلف الأفراد فهناك فرد ليس لديه الرّغبة في تحمّل أي مخاطرة ويتجنّبها باستمرار وتكون قراراته في الغالب بطيئة وتستند على معلومات كثيرة. وهناك فرد مغامر أو مخاطر مقل على تحمّل المخاطرة، ويبني قراراته بثقة على معلومات أقلّ وبالتالي يجعلها سريعة. ويمكن توجيه كلّ فرد حسب شخصيّته بالنّسبة لتحمّل المخاطرة، فالأول يوجه إلى مهام تناسبه كالمهام الرّوتينيّة قليلة المخاطرة، أمّا الثّاني فتناسبه المهام التي تتطلّب جرأة وحماس ومقدرة على اتّخاذ القرار.

ج. *الميكيافلّيّة Machiavellianism*: وهي أن يتّصف الإنسان بالواقعية، وطالما هو يعتقد أن الغاية تبرّر الوسيلة فسيسعى في امتلاك القوّة أو السيطرة على الآخرين، فالشّخصيّة الميكيافلّيّة شخصيّة نفعيّة لا تهتمّ كثيراً بالعواطف، وتميل إلى المناورة من أجل تحقيق مكاسب معيّنة. بالنّسبة للإدارة يمكنها توجيه أصحاب هذه الشّخصيّة إلى أعمال تحتاج إلى الإقناع والتفاوض وتحتاج إلى تحقيق مكاسب كثيرة، مع ضرورة متابعتهم ضمّاناً احترام البعد الأخلاقي في تصرّفاتهم.

أهميّة دراسة الشّخصيّة:

إن سعي الإدارة نحو تحقيق الأهداف المسطرة بصورة ناجحة وفعالة يتطلّب العمل بصورة جيدة مع الآخرين داخل المنظّمة وخارجها، وهو بدوره يتطلّب أن يتفهم كل طرف الآخر، وإدراك الاختلاف والفروقات الشّخصيّة التي تميّز كل عضو في فريق العمل، لذلك يمكن القول أن دراسة شخصيّة الفرد تساعد في فهم وتوقع سلوك الفرد

وتوجيهه نحو الأهداف التنظيمية، ويتحقق ذلك من خلال ما يلي (المغربي، ص115) (حريم، 2013، ص58):

- دراسة الشخصية تساعد الإدارة في التعرف على بعض الخصائص الفردية والذاتية للفرد كالميول والاتجاهات والانفعالات وغيرها.
 - معرفة الشخصية تسهل على الإدارة الاختيار السليم لموظفيها ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
 - المساعدة على إيجاد مجموعات عمل متجانسة تتكون من أفراد ذوي سمات متجانسة.
 - تطبيق أساليب التوجيه والقيادة والتحفيز المناسبة للشخصيات المناسبة.
 - توجيه الأفراد نحو الأعمال التي تتوافق مسؤولياتها ومهامها ومتطلباتها مع نمط الشخصية.
 - تدريب العاملين وفق ما تحتاجه الشخصية المستهدفة لأداء العمل المطلوب.
 - نقل العاملين أو تحويلهم إلى وظائف تتلاءم مع نمط شخصيتهم.
- يوضح الجدول الموالي علاقة الشخصية بالوظيفة التي يشغلها الفرد.

نمط الشخصية	صفات الشخصية	خصائص بيئة العمل	الوظائف المناسبة
الواقعي Realistic يفضل الأعمال المادية التي تتطلب المهارة والقوة والتنسيق	عملي / مادي / مستقر / خجول	العمل اليدوي، التفاعل مع الآلات، الاهتمام بالنتائج المادية	فني ميكانيكي، مهندي ميكانيكي، خطوط الانتاج التجميعية، منظم ملابس.....
المحقق Investigative يفضل الأنشطة التي تتضمن الأعمال الغامضة التفكير والتنظيم والفهم	التحليل، الأصالة، التحفظ، حب الاستطلاع، والاستقلالية	العمل يتطلب حب الاكتشاف، جمع وتحليل المعلومات، وحل المشاكل.	اقتصادي، رياضيات مراسل جديد في صحيفة، طبيب أسنان محلل نظم، إحصائي.
الفنان Artistic يفضل الأعمال الغامضة غير النمطية التي تسمح بالإبداع	الإبداع، الخيال، عاطفي حساس، مثالي.	عمل يشمل خلق وابتكار أفكار ومنتجات جديدة.	صحفي، مهندس ديكور، مصمم إعلانات وملابس، رسام موسيقي، فنان..
الاجتماعي Social يفضل الأنشطة التي تشمل مساعدة وخدمة الآخرين	اجتماعي، يحب الصداقة متعاون، متفاهم، يحب الصحة.	عمل يشمل خدمة ومساعدة الآخرين والعمل ضمن فريق.	عامل في جمعية ذات نشاط اجتماعي مدرس، مستشار، معالج نفسي، ممرضة، مسوق.

المغامر/ المقدم Enterprising يفضل الأنشطة الخطائية حيث توجد فرصة للتأثير على الآخرين واكتساب القوة.	الثقة بالنفس، الميل للتأكد، الحيوية، الحاجة للقوة، الطموح، وأحيانا الاستبداد.	عمل يشمل قيادة الآخرين، تحقيق الأهداف من خلال الآخرين.	محامي، مكاتب بيع العقارات، مختص في العلاقات العامة سياسي.
التقليدي Conventional يفضل الأنشطة الواضحة والمُنظمة والقائمة على أساس قانوني	محل ثقة الآخرين، ملتزم بالنظام، عملي، كفاء غير خيالي، مرونة ضعيفة.	عمل يشمل معالجة بارعة ومنظمة للبيانات والمعلومات.	محاسب، موظف بنك، ماسك دفتر، أمين صندوق.

نظريات الشخصية:

في دراسة لماذا يتصرف الأفراد بصورة تختلف عن بعضهم البعض؟ اهتم علماء السلوك بشكل عام وعلماء النفس بشكل خاص بموضوع الشخصية، كلٌّ منها عاجل مرحلة من مراحل تطوّر الإنسان إلى غاية مرحلة النضج، فنتج عن ذلك العديد من الأطر النظرية لهذا المفهوم، منها ما هو حديث ومنها ما هو تقليدي، وفيما يلي ذكر لأهمّها:

1- نظرية التحليل النفسي (فرويد سيجموند):

يعتبر من الرواد الأوائل الذين في هذا المجال، ونظريته من أشهر النظريات بالرغم من أنها لم تعد تلقى التأييد من طرف الباحثين إلاّ أنه لا يمكن تجاهلها لأنها كانت نقطة البداية لبقية الأبحاث في موضوع الشخصية. يرى فرويد أن الإنسان ليس كامل التحكم العقلائي في سلوكه، بسبب تأثير قوى شعورية ولاشعورية في سلوكه، وأشار إلى أن هناك ثلاثة عناصر تشكل شخصية الإنسان وهي:

- الجانب اللاشعوري (الهو، الأنا غير الواعية): يطلق عليها البعض بالذات الدنيا، حيث يستهدف هذا البعد من الشخصية تحقيق الرضا وإشباع الحاجات الأساسية، وهي تعمل بصورة غير واعية تماما، بدون اعتبار إذا كان التصرف أو السلوك مقبولا أو غير مقبول. (مثال الأيس كريم) ويرمز لها بـ ID وهي تمثل جوهر اللاشعور وتستخدم مخزن للحاجات والغرائز الأساسية المراد إشباعها.

- الأنا العليا: ويرمز للجانب المثالي في الشخصية، والذي يمثل القيم والمثل العليا والجانب الأخلاقي للشخصية، وهو بمثابة البوصلة التي تضبط سلوك الفرد، والأنا العليا تمثل مستودع القيم أو الضمير.

- الأنا أو الذات: ويمثل هذا الجزء الجانب الشعوري من الشخصية، أو الجانب الواقعي لها، حيث توجه الطاقة اللاشعورية نحو إشباع الحاجات من خلال معرفة وتقييم الواقع المادي والاجتماعي، وباستخدام العمليات العقلية

والمنطقية. وهذا الجانب من الشخصية يحقق التوازن بين رغبات الجانب اللاشعوري ومحددات الأنا العليا لتحديد متطلبات الواقع العملي.

وقد تعرضت نظرية فرويد إلى الكثير من الانتقادات من أهمها أنها تفتقد إلى الدليل العلمي والدقة، وتوالت بناء على ذلك عدّة نظريات.

2- نظرية الأنماط: تعتبر من أقدم النظريات التي تناولت الشخصية، وترتكز على تصنيف الشخصيات إلى أنماط محدّدة كلُّ نمط تمثله مجموعة من الصفات، أي يتمّ تجميعهم في أنماط نظرا لتجمع الخصائص المعينة التي تدفع إلى سلوك محدّد. وكلُّ مجموعة أو نمط تحدّد سلوكها في ضوء المتراكم من الخبرات والمعلومات والتصورات حول مواقف معينة. ومن هذه التصنيفات نجد الأنماط التالية:

أ. أنماط مزاجية: توجد أربعة أنماط ضمن هذه المجموعة (يقول العلماء أنها تتأثر بإفرازات الهرمونات وتفاعلات بين أعضاء الجسم)، لكل منها طبع يميزها وهي:

- حاد الطبع أو المتقلب المزاج.

- المكتئب أو السوداوي الصامت،

- ذو الطبع البارد الجاف.

- الحيوي والممتلئ بالحيوية والحماس والأمل.

ب. أنماط جسمانية: يتجمع الأفراد في مجموعات وفقا للصفات الجسميّة المادية التي تميّز أفراد عن آخرين، ونجد حسب هذا التصنيف المجموعات التالية:

- البدين: أصحاب هذا النمط يميزون بالمرح والبشاشة، والوضوح والصراحة الاجتماعية والصبر والاحتمال والترفيه عن النفس...

- النحيف: يتميّز من ينتمي لهذه المجموعة بالميل إلى العزلة، والابتعاد عن المجتمعات.

- الرياضي: وصاحب هذا النمط نشيط وشجاع وعدواني، حب السيطرّة والمخاطرة والاندفاع.

ج. أنماط نفسية: يصنّف الأفراد حسب نزعتهم النفسية إلى نمط إنطوائي أو نمط انبساطي،

- انطوائي: يميل صاحبه إلى الانغلاق على نفسه ويوجّه نشاطه وطاقته نحو ذاته فقط،

- انبساطي: يميل صاحبه هذا النمط إلى التفتح على العالم الخارجي ويتفاعل معه باستمرار.

خ. أنماط اجتماعية: في هذه المجموعة نجد أنواع مختلفة من الشخصية حسب معيار الاجتماعية وهي:

- النمط الفكري والنظري: يشمل المفكرين والعلماء والباحثين.

- النمط العملي النشط: يشمل العاملين في الزراعة والصناعة والجنود.

- النمط الإنساني: العاملين في مجال الرعاية الصحيّة والتربية.
- النمط الإحساسي: يشمل العاملين في قطاع الفن والشُّعر.

3- نظريّة الذات: وتنسب هذه النظرية إلى Abraham Maslow و Carl Rogers، وتستند إلى أنه إذا ما أردنا نتفهم شخصيّة فرد ما فعلينا أن ندرك تماما كيف يرى هذا الشخص نفسه وكيف يفكر بها، وأن تلك الصّورة التي يبنها حول نفسه هي نتيجة تفاعلات وعمليات كالإدراك والتعلّم والدافعيّة. وتعرف الذات بأنها التصرّو الذي يكونه الفرد حول نفسه، جسمانيا، نفسيا، روحيا، اجتماعيا، ... ويرى دعائها إلى أن دافع لسلك الإنسان هو رغبته في تحقيق ذاته، ويسعى إلى أن يكون سلوكه متوافقا مع تصوّره ونظرتة لذاته. ويمكن النظر إلى الذات من ناحيتين هما: الذات الشخصيّة: الإنسان كما يرى نفسه أو يتصوّره، الذات الاجتماعيّة: ما يعتقد الفرد عن كيفية تصوّر الآخرين له، أي التصرّو الذي نلمسه في نظرة وسلوك الآخرين نحونا.

إن معرفة الذات له قيمة وفائدة للفرد من حيث معرفته لتصرّفاته، وهي مفيدة للإدارة من حيث استخدام أساليب التنظيم والتوجيه والقيادة والإشراف المناسبة للفرد العامل. وأكّدت النظرية من جهة أخرى على ضرورة تقبّل الفرد لذاته وثقته بقدراته، لأن ذلك يؤثّر على فعالية تفكيره وتفاعله مع الأمور والأحداث. وهناك من وضع للذات السليمة صفات معيّنة من بينها:

حسب Rogers	حسب Maslow
الاستعداد لقبول التجارب من الآخرين. الثقة في قدره وحكمه. اعتماد أكبر على الذات وتقليل الاعتماد على الآخرين. الاستعداد للنمو والتطوّر في شخصيته وقدراته.	يتقبّل قدره والأمر كما هي. لا يتخوّف من التعامل مع الآخرين. يصدر أحكاما فعالة على الأحداث والمواقف. ذو نزعة استقلالية، يسعى نحو التجديد والتغيير. مستعد للتعلم من الآخرين.

4. نظرية السمات: من أبرز روادها Allport، و Cattell وتستند هذه النظرية إلى فكرة أن الشخصيّة تتكوّن من مجموعة من السمات أو الصفات والتي تجعل الفرد يقوم بسلوك معيّن، وعليه يمكن التعرّف على شخصيته من خلال قياس توافر صفات معيّنة. ويعتبر الباحثون ضمن هذه النظرية أن الصفات هي حجر الأساس لبناء أي شخصيّة. وهناك الكثير من التصنيفات للشخصيّة بناء على نوعية السمات التي تميّزها وحسب هذه Allport توجد ثلاث سمات: رئيسيّة، مركّبة، ثانويّة. وحسب Catell فإن لكل فرد نوعان من السمات، سمات أساسيّة: يصعب التعرّف عليها إلا من خلال الاختبارات والأبحاث لقياسها، وتتضمّن ثلاث صفات فرعيّة هي: صفات

معرفة (القدرات الموجودة لدى الإنسان) صفات ديناميكية (الإدراك، الميول، الابتكار)، صفات مزاجية (الفرح الحزن، الخجل) سمات ثانوية أو سطحية: هي الصفات التي يمكن التعرف عليها بسهولة وذلك في مواقف معينة. واستمر Catell في دراسة السمات وقياسها وتوصل إلى حصرها في 16 سمة رئيسية والتي تعزى إليها الاختلافات في سلوك الأفراد.

5. نظرية التضح: تبني هذه النظرية Chris Argyris، والذي اهتم بوصف الشخصية في مراحل تطورها، فهي تنمو وتتطور لتنتقل من مرحلة عدم التضح كما لدى الأطفال إلى مرحلة التضح في سن الرشد. وجعل لكل مرحلة مجموعة من الصفات والخصائص التي تعكسها. وتفترض هذه النظرية أن الإنسان السوي يصل مع الوقت إلى مرحلة التضح في شخصيته ويحاول أن يثبت ذلك من خلال مواقف تعكس قدرته على تحمل المسؤولية وعقلانيته. ويرى Argyris أن الإنسان السوي يميل إلى السلوك السليم والناصح، أما الإنسان غير الناصح يميل إلى سلوكيات صبيانية وغير سليمة. وأضاف الباحث أن مسؤولية الإدارة توفير مناخ وظروف (تصميم العمل، نمط القيادة، اتخاذ القرارات، الهيكل التنظيمي...) يستطيع فيها العامل تطوير خصائص التضح وتكامل شخصيته بدلا من أن تفرض عليهم القيود التنظيمية التي تبعدهم عن مرحلة التضح.

وفيما يلي خصائص كل مرحلة بين التضح وعدم التضح (حريم، 2013):

خصائص الفرد في مرحلة عدم التضح	خصائص الفرد في مرحلة التضح
- الإيجابية؛	- السلبية؛
- الاستقلالية؛	- الاعتمادية؛
- التصرف بطرق متنوعة؛	- التصرف بطرق محدودة؛
- اهتمامات وميول متنوعة؛	- اهتمامات سطحية؛
- تطلعات طويلة الأجل؛	- تطلعات قصيرة الأجل؛
- قائد أو رئيس؛	- مرؤوس أو تابع؛
- وعي بالذات والسيطرة عليها.	- عدم وعي بالذات وضبطها.

الفصل الثالث: القيم والاتجاهات

تمهيد:

تلعب القيم والاتجاهات دوراً مهماً في توجيه سلوك الفرد لذلك على الإدارة الاهتمام بهما ودراستهما بشكلٍ يمكن من تعزيز الإيجابي منها، فالنسبة للقيم تعتبر من العناصر المكونة لشخصية الفرد فكل فرد له الإطار القيمي الذي يميزه عن غيره، أما الاتجاهات فهي المواقف والميل الذي يحكم بعض السلوكيات التي يقوم بها الأفراد. ويرى الباحثون أن كلا من القيم والاتجاهات لا تؤخذ بشكلٍ منفصل، لأنه لن يترتب عليها فائدة كبيرة فهما يتداخلان ويتشابهان، لكن التفاعل بينهما ضروري لتحريك السلوك باتجاه ما.

1- القيم

تعريف القيم: هي الحكم الذي يُصدره الفرد على شيء ما مهتدياً بمجموعة من المبادئ والمعايير التي وضعها المجتمع الذي يعيش فيه، والذي يحدّد المرغوب فيه والمرغوب عنه من السلوك. وتعني كذلك: "معتقدات راسخة في النفس تميّز الصواب عن الخطأ وتمتاز بالثبات التّسبي وصعوبة التغيير مقارنة مع الاتجاهات.

القيم هي اهتمام أو اختيار أو تفضيل يشعر معه صاحبه أن له مبرراته الخلقية أو العقلية أو الجمالية أو كلّها مجتمعة، بناء على المعايير التي تعلمها من الجماعة ورعاها في خبرات حياته نتيجة الثواب والعقاب أو التوحد مع الغير.

يرى Posner و Munson أن القيم تعني تصديق الفرد بما هو صح أو خطأ مقبول أو غير مقبول، عدل أو غير عدل، مرغوب أو غير مرغوب فيه. فالقيم تستخدم أثناء عمليات المقارنة عندما يضع الناس معايير للحكم على الأشياء، نقاش، وتحليل خيارات، تخطيط أنشطة، اتخاذ قرارات، حلّ خلافات، تغيير وضع قائم وإحداث تغيير (حاجي، ص16).

خصائص القيم:

- القيم متغيّر إنساني يصعب قياسها وهي صعبة الدراسة أو تعقيدها كبير.
- القيم نسبية زماناً ومكاناً، أي أنها تختلف وتتغيّر أحياناً باختلاف الأفراد وأحياناً باختلاف الجماعات الإنسانية وحتى الأقاليم والأماكن.
- القيم تتضمن مقياساً أو قانوناً له شيء من الثبات على مر الزمن أو هي بمثابة دستور ينظّم نسق الأفعال والسلوك.
- القيم ليست هدفاً وإنما هي معايير للمفاضلة.
- القيم لها تأثير على الفرد ما يوصلها إلى الإلزام (تصبح ملزمة وأمرة)
- القيم مألوفة ومعروفة لدى أفراد المجتمع، بناء على ثقافة المجتمعات.

- ترتب القيم فيما بينها ترتيباً هرمياً تنازلياً، حيث أنها تختلف من فرد إلى آخر حسب أهميتها لديه، فلكل فرد سلم قيمي خاص به (ترتيبها لديه)، حيث أن القيم التي تحتلّ المراتب الأولى في سلمه القيمي هي التي تحدّد نمط سلوكه وتوجّهه.

للم تصنيف القيم: توجد تصنيفات كثيرة للقيم أقربها للفهم ما يلي:

* * من حيث المحتوى:

قيم نظريّة (معرفيّة أو عقلية): وتتعلّق بالاكشاف الدائم للحقائق والعلوم، والسعي لمعرفة القوانين التي تحكم الأشياء، ومن يضع هذه القيم في أعلى المراتب يمتازون بنظرة موضوعيّة، نقدية ومعرفيّة وفي الغالب هم الباحثون والعلماء، من هذه القيم الفضول، العقلانيّة والدقّة والموضوعيّة.

قيم اقتصاديّة: تتعلّق بميل الفرد إلى ما هو نافع واتباع مختلف السبل العمليّة لبلوغ ذلك وتحقيق الثروة وتعظيمها وأكثر من تتّضح فيهم هذه القيم هم رجال الأعمال والمقاولون.

قيم جماليّة: يقصد بها ميل الفرد إلى كل مل هو جميل شكلاً ونسقاً ومحتوى، وتتجلّى هذه القيم لدى الأفراد المهتمين بالفن والابتكار والأدب من هذه القيم التناسق، الإبداع، الذوق الفنيّ.

قيم اجتماعيّة: تتعلّق بميل الفرد إلى غيره من النَّاس ومساعدتهم والانتماء لهم، ومن تتّضح بديهم هذه القيم تجد لديهم خصائص مثل العطف والحنان والإيثار وخدمة الغير.

قيم سياسيّة: يقصد بها الميل للحصول على القوّة وحب السيطرة. تتعلّق بالأشخاص الذين يعملون في ممارسة النشاط السياسي (ميكيافلي مثلاً).

قيم دينيّة: يقصد بها ميل الشّخص إلى الإيمان بالغيب، وبخالق الكون، وبقدرته وعدله وحكمته، وهذه القيم موجودة عند صاحب الفطرة السليمة.

* * من حيث الشدّة والإلزام:

قيم ملزمة: هي القيم ذات القدسية التي يلتزم المجتمع وأفراده بتنفيذها بقوّة وحزم سواء عن طريق العرف أو قوّة الرأى العام، أو قوّة عن طريق القانون.

قيم تفضيليّة: هي القيم التي يشجع المجتمع على تنفيذها لكنّها غير ملزمة، مثل إكرام الضيف، الطمّوح ..

قيم مثاليّة: يعتبرها البعض قيماً مستحيلة لكنّها توجّه الفرد في سلوكه، كالقيم التي تتطلّب الكمال في أمور الدنيا والدين.

* * من حيث العموميّة:

قيم عامّة: هي القيم ذات الانتشار الواسع بين أفراد المجتمع مهما كانت طبقاته أو فئاته أو أقاليمه.

قيم خاصّة: هي قيم تتعلّق بجماعات معيّنة أو مناسبات معيّنة، أو أقاليم أو مناطق معيّنة.

* * من حيث الوضوح:

قيم ظاهرة: قيم يتمّ التصريح بها وإظهارها مثل القيم العامة أو الاجتماعية.
قيم ضمنية: هي قيم قد لا يتمّ التصريح بها لكنها تتجلى في السلوك أو التصرف العملي.

* * من حيث الاستمرارية:

قيم دائمة: هي التي القيم ترسخ لدى الأفراد، وتتناقلها الأجيال على مرّ الزمن، تميل إلى أن تكون في الغالب قيم ملزمة وأمرة.

قيم وقتية (عرضية): هي قيم تتميز بأنها سريعة الزوال، ترتبط بظروف أو أحداث معينة أو توجهات محدّدة. مثل الموضة.

المصادر القيم (تعلم القيم): إن القيم مردّها إلى مصادر عديدة تختلف وتتعدّد باختلاف البيئة التي يعيش فيها الفرد وحتى الزمن الذي يواكبه ومن هذه المصادر نجد:

- الدين والمعتقدات (المصدر الرئيس للكثير من القيم): يعتبر مصدرًا أساسيًا للكثير من القيم، وتستمدّ من القرآن الكريم أو من الحديث النبوي أو من اجتهاد الفقهاء والعلماء في هذا الشأن.
- الإطار الثقافي الذي يعيش فيه الفرد وما يحتويه من العادات والتقاليد.
- الممارسة والتجارب والخبرة السابقة تعتبر ممّا يكون القيم، (السّجين والأُمّي).
- تنوع حاجيات الأفراد ومتطلّباتهم.
- المتغيّرات الثقافية خصوصاً في عصرنا الحالي.
- المجتمع بمكوّناته وخصائصه.
- التنشئة الاجتماعية: حيث يكتسب الفرد قيمه من قبل أسرته، حيث تبدأ بعلاقته بوالديه باعتبارهما الوسيط بين الطفل والثقافة للتوسّع دائرة التأثير وتعلم القيم إلى الإخوة وأفراد العائلة، الجيران وأصدقاء الطفولة، ويكتسب خلال المراحل الدراسيّة الكثير من القيم كذلك.

المصادر القيم:

- القيم نتاج اجتماعي يتعلّمها الفرد تدريجياً ويضعها في إطارها السلوك المرجعي وذلك عن طريق التفاعل الاجتماعي.
- تلعب الأسرة دوراً في تعليم أبنائها القيم الأساسيّة.
- تتكوّن القيم لدى الفرد من خلال التجارب التي يخوضها.
- قد تتغيّر القيم وتتكوّن أخرى جديدة نتيجة التفاعل بين الفرد وبيئته.
- استمرار التفاعل بين أفراد المجتمع يدعم ترسيخ القيم الدينيّة والاقتصاديّة والسياسية والاجتماعيّة.

للقيم تأثير القيم في السلوك التنظيمي:

إن القيم تعتبر إطار العام لسلوك الفرد داخل التنظيم وفي المجتمع، فهي تمثل المحرك والموجه الأساسي لسلوك الفرد والدليل والمرشد للسلوك وأحياناً المنشئ له.

القيم تمثل المعيار الذي من خلاله يحكم الفرد على مدى الصواب والخطأ في تصرفات الآخرين. إن الفرد الذي يؤمن بقيم معينة يتوقع أن يجدها متوفرة في منظمته التي يعمل، وتوفرها يزيد من دافعيته ورضاه الوظيفي، وبالتالي يتوقع أن يتعزز السلوك الإيجابي لديه وهو ما يساهم في تحقيق الأداء الجيد للمنظمة والعكس إذا تم فرض قيم لا يعتقد بها سيؤثر سلباً على أدائه.

لذلك على إدارة المنظمة أن تركز على اختبار وقياس قيم الأفراد الذين تخطط لتوظيفهم في العمل لديها وتحاول أن تكون قيم المنظمة متفقة مع قيم أفرادها.

للقيم التنظيمية: هي ذلك الاعتقاد الذي تبني عليه المنظمات أعمالها فهي عبارة عن اختيار بين الصالح والسّيء والمهم وغير المهم بالنسبة لأداء المنظمة ككل.

وأيضاً **القيم التنظيمية** هي تلك الاتفاقات المشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب وغير مرغوب في مكان العمل أو بيئة العمل، حيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن ظروف تنظيمية مختلفة ومن بين هذه القيم، المساواة، إدارة الوقت، الجودة، الاحترام وتعرف أيضاً بأنها تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة فهي تعبر عن فلسفتها وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك. وهناك علاقة قوية بين الأداء والقيم والمنظمات الناجحة تتميز بنظام قيم جيد (العتيبي، 2009، ص11).

إن الهدف هنا هو إيجاد التوافق بين القيم الفردية (المقاييس التي تعمل مرشداً لسلوك الفرد، الاتقان، الأمانة الأخلاق...) والقيم التنظيمية (الجودة، التنافس، النمو، التطوير، العدالة..). السائدة في المنظمة بما يحقق ثقافة تنظيمية متماسكة تدفع السلوك الإداري نحو الرضا والاستقرار.

للقيم وسلوك الفرد (السواط والطجم، 2003، ص94):

- 1- الشخص الذي يتخذ القرار يختار القرار الذي يتفق مع قيمه.
- 2- القيم توجه الشخص في كيفية التعامل مع الآخرين.
- 3- التزام الجماعة بقيم معينة يزيد من تماسكها.
- 4- الالتزام بالقيم يسهل مهمة الجماعة.
- 5- معرفة قيم الأفراد يساعد المنظمة على التنبؤ بسلوكهم.
- 6- القول بوجود قيم تنظيمية قد يختلف عن التطبيق الفعلي لهذه القيم.

② الاتجاهات:

تعتبر الاتجاهات أحد أنواع الفروق الفردية بين الأفراد ذات التأثير المحتمل على السلوك، وهي أحد المحددات النفسية للسلوك الإنساني. هناك من يطلق عليها فكرة الاتجاه النفسي الاجتماعي.

يجب التفريق بين الاتجاه والرأي والمعتقد والقيمة عبده فليبه، 2005، ص 197)

للتعريف الاتجاهات (Attitudes):

- الاتجاه هو شعور أو حالة استعداد ذهني إيجابية أو سلبية مكتسبة ومنظمة من خلال التجربة والخبرة والذي يحدث تأثيراً محدداً في استجابة الفرد نحو الأشياء أو المواقف أو الناس (حريم، 2013، ص 85).
- هو استعداد ذهني محدد نحو نوع محدد من الأنشطة والتفاعل (السواط والطجم، 2003، ص 85؟ ويعني أيضاً الميل Tendency لأخذ موقف مع أو ضد.
- ويعني كذلك الاستعداد الذهني المنظم من خلال التجارب والذي يؤثر في استجابة الفرد لكل الحالات المتعلقة بموضوع الاتجاه.

وهو كذلك استعداد مسبق للاستجابة لموضوع ما بطريقة ما.

" وبشكل عام الاتجاهات هي استجابات ضمنية متوقعة، ومؤدية إلى نماذج سلوكية وعلنية، ويمكن

تحريكها بالعديد من المثيرات الناتجة عن التعلم والقدرة على التجميع والتمييز".

ويرى علماء النفس أن الاتجاهات عبارة عن ميول أو استعدادات ذهنية وعصبية ونفسية للفرد تنظمها خبرته الشخصية ومعتقداته وآراؤه حول موقف أو موضوع أو أناس معينين (باشري وآخرون، ص 49).

للخصائص الاتجاهات: من التعاريف السابقة يمكن فهم الاتجاهات في إطار الخصائص التالية:

- ✓ ميل واستعداد ذهني محدد تجاه نوع من الأنشطة والتفاعل معها.
- ✓ الميل أو النزوع نحو شيء ما قد يكون محبباً وإيجابياً، أو غير محبب وسلبى.
- ✓ الميل والاستعداد يوجه صاحبه نحو تصرف أو سلوك معين (الاستجابة المتوقعة).
- ✓ الاستعداد والميل يبني على تجارب وخبرات كونها الفرد اتجاه أشياء معينة.
- ✓ لا بد من توفر شيء معلوم للفرد حتى يستطيع تكوين اتجاه نحوه.
- ✓ يمكن التعبير عن الاتجاه إما لفظياً أو حركياً.
- ✓ يصعب استنتاج الاتجاه إلا إذا تمت الاستجابة.
- ✓ الاتجاهات عملية مكتسبة وتعلمية وليست فطرية وعلى العموم تكتسب بالاحتكاك بالبيئة.
- ✓ اختلاف اتجاهات الأفراد اتجاه المواقف والأشخاص.
- ✓ الاتجاهات تتميز بالاستقرار النسبي، لكنها أكثر قابلية للتغيير.
- ✓ الاتجاهات يغلب عليها الذاتية أكثر من الموضوعاتية.

✓ الاتجاهات أكثر المحددات الفردية التي تتيح إمكانية التنبؤ باستجابة الفرد لمثيرات معينة.

للمكونات الأساسية للاتجاهات: ينطوي الاتجاه على عناصر يتكون منها وتقود إلى بروزه وهي،

← الجانب المعرفي: إن تكوين الاتجاه يبدأ بفهم واستيعاب الموقف أو الموضوع أو الحدث، وهذا يُبنى على ما يتوافر من معلومات أو أفكار أو عقيدة حول ذات موضوع الاتجاه.

← الجانب العاطفي: وتتعلق بمشاعر الفرد نحو موضوع الدراسة، هل هو شيء يجعله مسرورا أو غير مسرور؟ هل هو محبوب أو غير محبوب وهكذا، فالجانب العاطفي يُضفي على الاتجاه طابع الدفع أو التحرك ويعكس انفعاله وشعوره الإيجابي أو السلبي.

← الجانب السلوكي: وهذا المكون يتضمن جميع الاستعدادات والميول السلوكية اتجاه الموقف، فلو كانت اتجاهاته إيجابية يترتب على ذلك تصرفات تدعم وتعزز سلوكات معينة أما إذا كانت اتجاهاته سلبية فإن الفرد سيسعى إلى تجنب أو تخلي عن كل ما يدعم سلوك ما.

للمكونات الأساسية للاتجاهات: كيف ينشأ الاتجاه لدى الفرد؟

الاتجاه من العوامل المكتسبة التي يتشربها الإنسان نتيجة الاحتكاك مع بيئته، بكلّ مكوناتها فمصادر الاتجاهات حسب Gibson خمسة هي: الأسرة، جماعات الزمالة والمجتمع، مؤسسات المجتمع، وخبرات العمل السابقة.

للمكونات الأساسية والسلوك التنظيمي: إن إدارة المنظمة إذا أدركت وفهمت اتجاهات الفرد العامل فيها يمكنها من التنبؤ والسيطرة على سلوكه إلى حد ما، ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

- تعتبر مؤشرا عن الأسباب التي جعلت الفرد ينحو سلوكا معيناً.
- يمكن الإدارة من التنبؤ بسلوك العامل إذا عرفت الاتجاهات التي تغذي كل سلوك.
- تستطيع الإدارة التحكم في سلوك الفرد العامل إذا استطاعت إحداث تغيير في ميولاته واستعداداته النفسية بما يخدم أهدافها.
- يمكن لإدارة المنظمة أن تولد اتجاهات إيجابية لدى العاملين تحقق أهدافها وذلك من خلال استشارة جوانب معينة كالجوانب الدينية أو العاطفية أو المعرفية.
- إن أهم اتجاهات العمل التي تمت دراستها هو الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

كخلاصة: تخلق الاتجاهات نية للتصرف بطريقة معينة وقد تنبأ بالسلوك الفعلي في ظل ظروف معينة، حيث يطور الأفراد اتجاهات إيجابية في العمل نتيجة لشخصيتهم، وملاءمتها لبيئتهم، أو مستويات التوتر التي يواجهونها أو العلاقات التي يطورونها مع زملائهم، وسياسات المنظمة، والمعاملة بين الأشخاص، وعندما يكون لدى الأفراد العاملين اتجاهات أكثر إيجابية، فقد يكون لديهم ميل إلى الأداء بشكل أفضل، وإظهار سلوكيات المواطنة والتغيب بشكل أقل ولفترات زمنية أقصر، ويكونون أقل عرضة لترك وظائفهم خلال فترة زمنية قصيرة. عندما تكون المواقف

في مكان العمل أكثر إيجابية، تستفيد منظّماتهم في شكل سلامة أعلى وخدمة عملاء أفضل، فضلاً عن أداء أعلى للمنظمة.

والعكس إذا كانت الاتجاهات سلبية فيمكن أن تؤدي تلك الاتجاهات غير المواتية إلى انخفاض الرضا الوظيفي أو إلى دوران العمالة المكلف، أو التغيب عن العمل، والتأخر، وحتى ضعف الصحة البدنية أو العقلية للعامل وبالتالي فإن إحدى مسؤوليات المدير هي التعرف على الاتجاهات وفهم كل من أسبابها وآثارها المحتملة.

تغيير أو تعديل الاتجاهات: هناك عدّة أساليب يمكن اللجوء إليها لتعديل اتجاهات الأفراد العاملين في المنظمة نحو ما يخدم أهدافها، نجد منها:

- تزويد الافراد بالمعلومات الكافية حول موضوع اتّجاه معيّن، لأن ذلك يتيح للفرد أن يكتشف ويتعرّف على جوانب متعدّدة من الموضوع وهو ما يد يؤدي إلى تغيير اتّجاهاته.
- دور وسائل الإعلام والاتّصال الجماهيري في توضيح مواضيع معيّنة أو رسم تصوّرات حولها، بالإضافة دور التطوّر التكنولوجي الذي وصلت له وسائل الإعلام.
- التغيير القسري للاتّجاهات من خلال فرضها بالقانون أو الضّغط، لأن فرض سلوكيات معيّنة قد يتبع تغيير في الاتّجاهات.
- تغيير الإطار المرجعي، كما هو الحال في الاتّجاهات الرأسمالية والاشتراكية.
- تغيير الجماعة التي ينتمي لها الفرد لأن اتّجاهات أفراد الجماعة لها تأثير على الفرد واتّجاهاته، وهو ما يعرف بتأثير التنظيم غير الرسمي.
- التدريب والتطوير يساعد العاملين في تشكيل اتّجاهات إيجابية حول العمل والمنظمة.
- أسلوب الاستمالة مثل إشراك العاملين في اتّخاذ قرارات معيّنة لتغيير اتّجاهاتهم ومواقفهم نحو أمور معيّنة.
- التعليم المدرسي (دور المعلم، الأنشطة المدرسية).

قياس اتجاهات الأفراد: تتمّ في الغالب عن طريق استطلاعات واستقصاءات، لكن كدراسة تتمّ عن طريق مقاييس أوجدها علماء وباحثون متخصصون. وهي تعتمد كلّ أدوات البحث العلمي.

اتّجاهات العاملين:

غالبا ما يعتمد سلوكنا في العمل على ما نشعر به اتّجاه وجودنا، ولذلك، فإن فهم كيفية تصرّف الأفراد يعتمد على فهم اتّجاهاتهم في العمل، من أهمّ الاتّجاهات السائدة في منظّمات الأعمال والتي اهتم بها البحث العلمي كثيرا نجد الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. هناك درجة عالية من التداخل بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، لأن الأشياء التي تجعلنا سعداء بعملنا غالباً ما تجعلنا أكثر التزاماً تجاه الشركة أيضاً. تعتقد

منظّمات الأعمال أن هذه الاتجاهات تستحق الدراسة والمتابعة لأنها غالبًا ما ترتبط بنتائج مهمّة مثل الأداء ومساعدة الآخرين والتغيب عن العمل ودوران الموظّفين.

تطبيق فكري: (كخلاصة لمحور الشّخصيّة والقيم والاتّجاهات) (عبده فليه، 2005، ص206)

والمدير النّاجح أو القائد المستنير هو الذي يتعرّف على شخصية العاملين معه وقيمتهم واتّجاهاتهم ليحدّد أساليب التعامل معهم والأهداف التي تناسب هذه القيم والاتّجاهات. كما يجب أن يراعي عند اختيار القائد أو المدير أن يكون ذا شخصيّة سوية قويّة قادرة على التحمّل والمواجهة والتأثير على الآخرين، هذا بالإضافة إلى أن تكون قيمه واتّجاهاته متماشية مع قيم واتّجاهات العاملين معه بل والمجتمع الذي يعيش فيه حتى لا يحدث صدام أو تضارب يؤدي إلى تفكّك المؤسسة وضياع أهدافها، وينشأ صراع يقود إلى هدر الإمكانيّات والطاقات البشرية والمادّية، وعليه فإن دراسة موضوعات الشّخصيّة والقيم والاتّجاهات من الأمور الهامّة لدى المدير أو القائد.

الفصل الرابع: الدوافع والحوافز

تمهيد:

إن مدراء المنظمات يطمحون دائماً إلى تعظيم المكاسب والأرباح وذلك لن يتحقق إلا من خلال الرّفْع من مستويات الأداء وتحسينها كفاءة وفعاليّة والأمر متوقّف إنتاجيّة العاملين في المنظّمة، فأولى بالمدير أن يحفّز الأفراد العاملين داخل المنظّمة لتحقيق مستوى عالي من الأداء، أي حتّهم على العمل الجاد، تشجيعهم للالتزام بمهامهم وأدائها بالشكل الذي يساهم في بلوغ أهداف المنظّمة. وهو ما يعني دفع العاملين للقيام بالسُّلوك المطلوب وتوجيهه لمصلحة المنظّمة، ويرى الباحثين أن أساس الدافعيّة ودراساتها يقوم على الإجابة على الأسئلة التالية: لماذا يتصرّف الأفراد على نحو معيّن؟ أو لماذا نجد عاملين إنتاجيتهم عالية وآخرين إنتاجيتهم متدنيّة؟.

تعريف الدافعيّة: يعود مصطلح الدافعيّة إلى الأصل اللاتيني لكلمة *Movere* والتي تعني **التحرّك**. وعالجت دراسات كثيرة هذا المفهوم فكانت هناك عدّة محاولات لبناء الإطار النظريّ والفكري لهذا المفهوم:

- **الدافعيّة:** هي مجموعة من القوى الكامنة داخل الفرد والتي توجّه وتدفع الفرد للتصرّف بطريقة معيّنة. (علوطي، 2015، 61) ومن وجهة نظر المدير، فإن الهدف الأساسي للدافعيّة هو تحفيز ودفع الأفراد للتصرّف بطريقة معيّنة وفقاً لمصلحة المنظّمة.

- **الدافعيّة** من وجهة نظر السلوكيين هي الحالة الخارجيّة للفرد والتي تحرك سلوكه وتعمل على استمراره وتوجيهه نحو تحقيق هدف محدّد (باشري وآخرون، 2017، ص 73).

- **الدافعيّة** هي عمليّة إثارة السلوك الإنساني نحو تصرّف معيّن ومن ثم يظل هذا السلوك في حالة استمرار حتى يحقّق الإشباع.

رغم اختلاف التعاريف إلا أن ما يمكن استنتاجه هو أن عمليّة الدافعيّة تتعلّق بثلاث جوانب أساسيّة (بحر، 2019، ص 118):

- ❖ ما هو المنشط للسلوك الإنساني؟ أي المحرك أو الدافع.
- ❖ كيف يمكن توجيه السلوك؟ أي لمصلحة المنظّمة.
- ❖ كيف يمكن المحافظة على السلوك؟ ضمان استمراريّته.

ما هي الدوافع؟

- **الدوافع** هي حاجات الفرد ورغباته غير المشبعة تمثّل نوعاً من القوى الدافعة التي تؤثّر على تفكير الفرد وإدراكه للأمر والأشخاص من ناحية، كما أنّها توجّه السلوك في اتجاه الهدف الذي يشبع تلك الحاجات.

- **الدَّافع** باعتباره قوّة داخلية تنبع من نفس الفرد وتوجّهه للتصرّف والسلوك في اتجاه معيّن وقوّة محدّدة (حريم، 2013 ص 104).

- **الدَّافع**: عبارة عن شعور وإحساس داخلي يوجّه سلوك الفرد لسد حاجه معيّنة يشعر هذا الفرد بعدم إشباعها. هذه الحاجة تولّد عن الفرد نوعاً من التوتر تدفعه إلى سلوك معيّن يسدّ هذا التّقص.

ويرى Lithans وزملاءه بأن إدراك عمليّة الدّافعية يكمن في فهم المصطلحات المرتبطة بها والعلاقات بينها، وهي: الحاجات، البواعث، القوى، الحوافز.

*. **الحاجة (Need) والدوافع** : الحاجة عبارة عن توتّر داخلي يصيب الفرد ويولّد لديه نقص فيسيولوجي أو نقص نفسي يجعله يسلك سلوك معيّن لتلبيته، وتنشأ الحاجة عندما يكون هناك عدم توازن فيسيولوجي أو نفسي. **على سبيل المثال**، تنشأ الحاجة عندما تحرم خلايا الجسم من الغذاء والماء أو عندما تحرم الفرد من أشخاص آخرين يعملون كأصدقاء أو رفاق. إذن **فالحاجة هي نقطة البداية لإثارة الدّافعية** لدى الفرد وتحريكه نحو سلوك معيّن لإشباعها.

وتنشأ الحاجات لدى الفرد نتيجة تغييرات داخلية لبعض النواحي الفيسيولوجية أو نتيجة لبعض المثيرات الخارجية في بيئته المحيطة به، وبالتالي فالدافع هو الجانب النفسي للحاجة أو هو الحاجة غير المشبعة. وتقع الحاجات لدى الأفراد عموماً في **صنفين محوريين**، ويبقى الاختلاف في نوعها أو تعريفها أو شدتها أو إلحاحها، وهما:

- 1- الحاجات الأساسية: وهي فطرية في الغالب تعتمد على شروط فيسيولوجية عامة لدى جميع الكائنات الحيّة.
- 2- الحاجات المكتسبة: وهي مرتبطة بالإطار البيئي الثقافي والاجتماعي، وهي تكتسب من خلال المجتمع المحيط بالفرد وتختلف أهميتها من فرد على آخر بسبب عوامل كثيرة كالسن، مستوى التعليم، التنشئة، مستوى المعيشة... وتختلف حتى بالنسبة للفرد نفسه من ظرف إلى آخر.

لل علاقة الدوافع بالسلوك التنظيمي أو الأداء: إن الدافعية ليست هي المحدّد الوحيد للأداء أي أنها ضرورية لكن ليست بالكافية، بل هناك أيضاً قدرة الفرد والظروف التي يعمل بها، وللوصول إلى أعلى مستويات الأداء لا بد أن يكون للفرد الرغبة في القيام بأداء الوظيفة (الدافعية) وأن يكون قادراً على القيام بأداء هذه الوظيفة (القدرة) ويكون لديه المواد والمعدّات والآلات التي يحتاجها لأداء الوظيفة (البيئة المحيطة) وأي نقص في المجالات الثلاثة السابقة ستؤثر سلباً في الأداء وعلى المدير أن يتأكد من توافر الظروف والشروط الثلاثة.

$$\text{الأداء} = (\text{الدافعية} + \text{قدرة الفرد} + \text{البيئة (الظروف)})$$

لل ماذا تفيد معرفة الدافعية ودراساتها؟

« تفسير السلوك: فمعرفة دوافع الفرد تعطي مؤشراً عن سبب قيامه بتصرف معين، وما هي أهدافه من وراء القيام به؟ ولماذا لم يسلك سلوكاً غيره؟ معرفة كل هذا يساعد على التنبؤ به مستقبلاً وإدارته.

« درجة قوة السلوك: إن تغيير قوة الدافع يؤثر على تغيير السلوك في كثير من الأحيان، بحيث كلما كان الدافع قويا كان السلوك المتوقع قويا لأن قوة الدافع تضغط وتتحكم في السلوك الناشئ عنه، والأفراد في ذلك يختلفون (مثال إذا كان الدافع هو الجوع، فسيبحث عنه بأي طريقة إذا كان الدافع قويا، ويمكن لشخص آخر أن يتحمل ويصبر).

« اتجاه السلوك: معرفة دوافع الفرد يمكن أن تؤثر للوجهة التي سيميل لاختيارها كتصرف أو كسلوك، فالفرد قد يكون أمام بدائل لسلوك معين (يعني أن يتصرف هكذا، أو يتصرف بطريقة أخرى...) لكن إمكانية الاختيار بين البدائل تنخفض كلما كانت الدافع الذي يحركه قويا لأنه في وضع لا يسمح له بالاختيار أو البحث عن بدائل، والعكس صحيح.

« تفيد معرفة الدوافع بأنها توفر الأساس لبناء نظم حوافز وتهيئة الظروف التنظيمية للعامل لأداء العمل كما ينبغي.

للإجابة ما العلاقة بين الأداء والدافعية؟

إن الدافعية المنخفضة قد لا تكون كافية لتحريك أداء الفرد بالمستوى والطريقة المناسبين، ويرى الباحثون أن هناك علاقة طردية بين قوة الدافع وقوة السلوك واستمراريته، أي كلما كان الدافع قويا كلما تضاعف إصرار الفرد للقيام بالسلوك المناسب لتحقيقه واستمر في ذلك حتى يتلاشى الدافع. وهنا تظهر فعالية الإدارة واختيار الحافز المناسب الذي يعزز الأداء بشكل إيجابي، وعليه فإن أداء سلوك معين هو محصلة تفاعل القوى الدافعة الداخلية مع القوى الدافعة الخارجية (الحوافز) من جهة أخرى تؤثر الدافعية على السلوك من خلال كونها الأساس الذي يساهم في تكوين الميول والممارسات لدى الأفراد.

وتعتبر الأساس في تعديل سلوك الفرد وتوجيه نحو أهداف المنظمة.

سؤال: ليس بالضرورة أن يؤدي الدافع الواحد إلى سلوكيات وتصرفات نمطية، وليس بالضرورة أن ينتج السلوك الواحد عن دوافع نمطية؟

*. التحفيز أو الحافزية:

الحوافز (Incentives) والدوافع: في نهاية دورة التحفيز، يوجد الحافز، والذي يتم تعريفه على أنه أي شيء من شأنه أن يخفف الحاجة ويقلل من وقع الدافع، وبالتالي، فإن الحصول على الحافز سوف يؤدي إلى استعادة التوازن الفسيولوجي أو النفسي.

والحافز يعرف بأنه العامل الخارجي الذي يحفز ويجرّكه للقيام بسلوك معيّن للتخفيف أو التخلص من حالة التوتر الناتجة عن عدم إشباع حاجة معيّنة، وهو عبارة عن قول، فعل، إشارة تدفع الإنسان إلى سلوك أفضل أو تعمل على استمراره. **والدافع هو محرك داخلي**، مثال: الرغبة في الحصول على المكانة أو السمعة هو دافع (مثير داخلي) يوجّه الفرد نحو البحث عن طريقة لتحقيقها، والحافز المناسب هنا هو الترقية (مثير خارجي).

تعريف الحافزية: أما الحافزية للعمل فهي تخص إدارة المنظمة حيث هي عملية استثمار دافعية الأفراد وتعزيزها وذلك من خلال وضع نظام تحفيزي فعال موجّه للأفراد العاملين، والذي من شأنه الرّفع من أدائهم بالكفاءة المطلوبة وبالمستوى المتميّز الذي يحقّق أهداف المنظمة.

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

❖ أنواع الحوافز:

← حسب طبيعتها: تقسم إلى،

• الحوافز الماديّة: مثل زيادة الرّواتب والمكافآت.

• الحوافز المعنوية: مثل خطابات الشكر وشهادات التفوّق.

← حسب طبيعة المستفيدين: نتميّز هنا بين،

• الحوافز الفرديّة: مثل تقديم مكافآت لأفضل موظّف أو خطاب شكر للموظّف المثالي.

• الحوافز الجماعيّة: تقديم جائزة لأفضل قسم أو إدارة.

← حسب نوعها: وتشمل،

• الحوافز الإيجابية: مثل تقديم مكافأة مالية لأحد الموظّفين يعتبر حافز ماديّ إيجابي.

• الحوافز السلبية: مثل الخصم من الرّاتب يعتبر حافز ماديّ سلبي، الانذار هو حافز معنوي سلبي.

❖ فعالية نظم الحوافز في المنظمة: لكي تساهم الحوافز التي تقدمها المنظمة للعاملين ينبغي أن تتوفر فيها الشروط التالية:

❖ أن يكون الحافز عادلاً وتطبق وفق القوانين واللوائح النافذة على الجميع.

❖ أن يكون مناسباً لما بدله العامل من جهود في العمل.

- ❖ أن يكون متوافقاً مع معدّلات الأداء المحدّدة.
- ❖ أن يكون مشبعاً للحاجات الإنسانيّة.
- ❖ يتوافق مع طبيعة العمل ودرجة صعوبته وتعقيده.

للنظريات الدافعية:

أولاً: نظرية سلّم الحاجات لماسلو

تعتبر نظرية أبراهام ماسلو (Abraham Maslow, 1943) من أهمّ النظريات التي اهتمت بدافعية العاملين داخل المنظمة ورضاهم عن العمل, واستند ماسلو في نظريته على أن هناك مجموعة من الحاجات التي يشعر بها الفرد والتي تعمل كمحرك ودافع للسلوك، ومن خلال نظريته هذه قام ماسلو بتحديد حاجات الإنسان وتصنيفها وترتيبها إلى خمسة حاجات وضعت على شكل هرم مرتبة من القاعدة.

وتقوم النظرية على مبدأ تدرّج الحاجات، فتأتي حاجات الإنسان الأوليّة الضرورية لبقائه ثم تأتي الحاجات الثانويّة، وكلّما تمّ إشباع حاجة من هذه الحاجات انتقل الفرد إلى الحاجة غير المشبعة والتي تليها في سلّم الحاجات. والحاجات الإنسانيّة التي حدّدها النّظرية هي:

- **الحاجات الفيسيولوجية (Physiological Needs):** وتمثّل في الحاجات الضرورية لحياة الفرد وتشمل الهواء، الماء، الغذاء والكساء والمأوى. وتتحقق هذه الحاجات في مكان العمل من خلال الاهتمام بالراتب والظروف المادية للعمل والصّحية.
- **حاجات الأمن (Safety Needs):** وتأتي ثانيًا بعد إشباع الحاجات الفيزيولوجية وتتضمّن حماية الفرد من الأخطار الجسمية والصّحية والبدنيّة والحماية من الأخطار الاقتصادية والماليّة ويتمّ إشباعها إذا توفّرت ظروف آمنة واستقرار في العمل.
- **الحاجات الاجتماعيّة (Social needs):** تتمثّل هذه الحاجات في رغبة الفرد في وجوده بين الآخرين ورغبته في إقامة علاقات صداقة وتفاعل مع زملائه وانتمائه وقبوله الآخرين. لهذا من واجب الإدارة أن تسهّل التفاعل الإيجابي بين العاملين وتسمح بتكوين علاقات وروابط.
- **حاجات الاحترام والتقدير (Self esteem – Respect):** وتنبع هذه الحاجات من رغبة الأفراد بالشعور بالأهميّة والتقدير والاحترام من قبل الآخرين وكذلك حاجاته إلى الإحساس بالثّقة، لهذا لا ضير إن شجعت الإدارة عاملها بخطابات الشّناء والترقيّات والألقاب البرّاقة.

- حاجات تحقيق الذات (Self Actualization): وتمثل قمة هرم ماسلو للحاجات حيث يحتاج الفرد إلى أن يحقق ذاته ويحقق أقصى ما يمكنه باستخدام قدراته ومهاراته الحالية والمحتملة، وإذا كان العمل لا يقدم فرص التقدم والتّمو، فإن الفرد العامل لن يكون راضيًا، ويدفعه هذا إلى البحث عن وظائف أخرى. هذا، ولقد تعرّضت نظريّة ماسلو إلى بعض الانتقادات وخاصّة في مبدأ التسلسل والتدرّج في الحاجات بشكل ميكانيكي.

ثانيًا: نظريّة ذات العاملين

بناءً على دراسة أجراها مع زملائه قام فرديريك هيزبرغ (Frederik Herzberg, 1959) بتطوير نظريته التي أسماها نظريّة ذات العاملين، واستطاع من خلالها أن يفصل بين نوعين من المشاعر الدافعيّة الرضا والاستياء، حيث أن العوامل المؤدّية إلى الرضا تختلف تمامًا عن العوامل المؤدّية إلى الاستياء. ويضيف Herzberg أن هناك نوعين من العوامل يؤثّر في سلوك الفرد (رضاه، استيائه) وهما عوامل وقائيّة وعوامل دافعيّة.

- عوامل محفّزة: وهي العوامل التي تؤدّي إلى الشّعور بالرضا وعدم وجودها لا يؤدّي بالضرورة إلى عدم الرضا أو الاستياء، وتشمل الرضا في الإنجاز، التقدير والاعتراف والإنجاز، المسؤولية، التّمو والتقدّم والعمل نفسه.

- عوامل وقائيّة (صحيّة): وغياب هذه العوامل في بيئة العمل يؤدّي إلى حالة من الاستياء لدى الموظّفين وعدم الرضا، لكن وجودها لا يؤدّي بالضرورة إلى دافعيّة قوية ورضا عن الوظيفة، وفي نفس الوقت تعتبر هذه العوامل ضروريّة لظهور أثر العوامل الدافعة. وتمثّل العوامل الصحيّة في: نمط الإشراف، ظروف العمل العلاقات بين الأشخاص، الأجر وسياسة المؤسّسة.

ثالثًا: نظريّة الإنجاز

تُنسب هذه النظرية إلى دافيد ماكلان (David McClellan, 1961) حيث قال أن هناك ثلاثة دوافع وحاجات رئيسية داخل مكان العمل هي:

- الحاجة للإنجاز (The Need for achievement) وهي أن يكون الفرد مدفوعًا بالرغبة في التّفوق والتّجّاح في أي عمل.

- الحاجة إلى الانتماء (The Need for affiliation) وتمثّل في حاجة الأفراد في تكوين علاقات وصدقات والتواصل مع الآخرين.

- الحاجة إلى التّفوذ (The need for power) وهي الحاجة لكسب القوّة والتأثير في سلوك الآخرين، بمعنى امتلاك السُّلطة وممارسة الرّقابة على الآخرين.

رابعاً: نظريّة التّوقّع (Expectancy Theory)

وتعتبر هذه النظرية التي وضعها فيكتور فروم (Vector Vroom, 1964) أحدث نظريّات الدافعيّة وأكثرها قبولاً من الناحية العلميّة بين الباحثين، وتقوم نظريّة التّوقّع على تفسير سبب قيام الفرد ودافعيّته على اختيار سلوك معيّن دون غيره، إذ يرى Vroom أن سلوك الفرد تسبقه مفاضلة بين بدائل قد تتمثّل في القيام بسلوك أو عدم القيام به، حيث أنه إذا كان الفرد يعتقد أن لديه القدرة على القيام بسلوك معيّن، وأن القيام بذلك السلوك سيؤدّي إلى نتيجة مهمّة بالنسبة له، سيقرّر حينها أن يقوم بهذا السلوك.

هذا يعني أن دافعيّة الفرد للقيام بسلوك معيّن تحكمه منافع العوائد التي يتوقّع أن يحصل عليها من أداء ذلك السلوك، ويتوقف أيضاً على درجة التّوقّع لديه. أي أن الفرد لن يسلك سلوكا يتوقّع أن تكون نتيجته منخفضة أو لن يختار سلوكا عوائده لا تشبع حاجاته ولا ترضيه.

خامساً: نظريّة العدالة والمساواة Equity Theory

تستند هذه النظرية التي قام بتطويرها ستايسي آدامز (J. Stacey Adams, 1963) على افتراض أن العلاقة بين المؤسّسة والموظّفين هي علاقة تبادل يقدم فيها الموظّفون جهودهم وخبراتهم ويحصلون مقابلها على عوائد مثل: الرّاتب، الترقية والمزايا والمنافع.

وتدور نظريّة العدالة حول العلاقة بين الرّضا الوظيفي للفرد وإدراكه للعدالة، حيث يُقارن الفرد نفسه بزملائه في العمل من حيث الواجبات والحقوق، فإذا تعادلت الواجبات والحقوق التي يحصلون عليها، وتوازنت مع ما يحصل عليه فإنه يشعر بحالة من الاستقرار والرّضا المعنوي ويشعر بالعدالة، وتتناقص لدى الفرد حالات الإحباط والشعور بالظلم، والتي قد تؤثر سلباً على الأداء.

سادساً: نموذج Lawler و Porter للتّحفيز

اعتمد الباحثان على نظريّة التّوقّع لـ Vroom، حيث عمداً إلى ربط الرّضا الوظيفي بكلّ من الإنجاز والعوائد واعتبرا أن العائد هو الحلقة الوسيطة بين الرّضا عن العمل والإنجاز، ويعتقد الكاتبان أن رضا الموظّف يتحدّد بمدى تقارب العوائد التي تحصّل عليها العامل فعلياً، والنتائج التي يعتقد هذا العامل أنه يستحقّها. فإذا كانت العوائد الفعلية لقاء الإنجاز تعادل أو تزيد على العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة فإن الرّضا المتحقّق

سيدفع الفرد إلى تكرار الجهد والنشاط، أما إذا قلَّت العوائد المحقَّقة فعلياً عما يعتقد الفرد أنه يستحقه فهذا يحصل
عدم الرِّضا لدى الفرد ولا يرغب بالاستمرار في نفس النشاط.
وفي نموذجهما هذا ميَّز Lawler and Porter بين نوعين من العوائد، عوائد ذاتية وتحدث عندما يشعر الفرد
أنه حقق إنجازاً مهماً وهي تشبع الحاجات العليا عند الفرد، وعوائد خارجيّة وهي التي يحصل عليها الفرد من
المنظمة كالترقية، الأجور والأمن الوظيفي.

الفصل الخامس: الإدراك والتعلم

تمهيد:

يمثل الإدراك المرحلة الأولى من مراحل التكوين النفسي لنظام السلوك الفردي، فهو يعكس الطريقة التي يرى بها الفرد ويقيم المثيرات الخارجية التي يتعرض لها ويستقبلها بحواسه. فالأفراد قد ينظرون إلى نفس الشيء ولكن كل يدركه بطريقة مختلفة. ويتلقى الفرد المعلومات من عدّة مصادر من بيئته، منها الكلمات التصرّو المرئي والحركة والأشكال، ومن خلال العمليات الإدراكية يقوم الفرد المتلقّي للمعلومات بتنظيم الأنواع المختلفة من المعلومات التي ينتقيها بغرض تفسيرها. يتوقف سلوكنا على كيفية إدراكنا وانتباهنا لما يحيط بنا من أشياء وأشخاص ونظم اجتماعية، ونحن نتعامل مع المثيرات الموجودة في البيئة كما نفهمها وندركها وليس كما هي عليه في الواقع.

أولاً: الإدراك

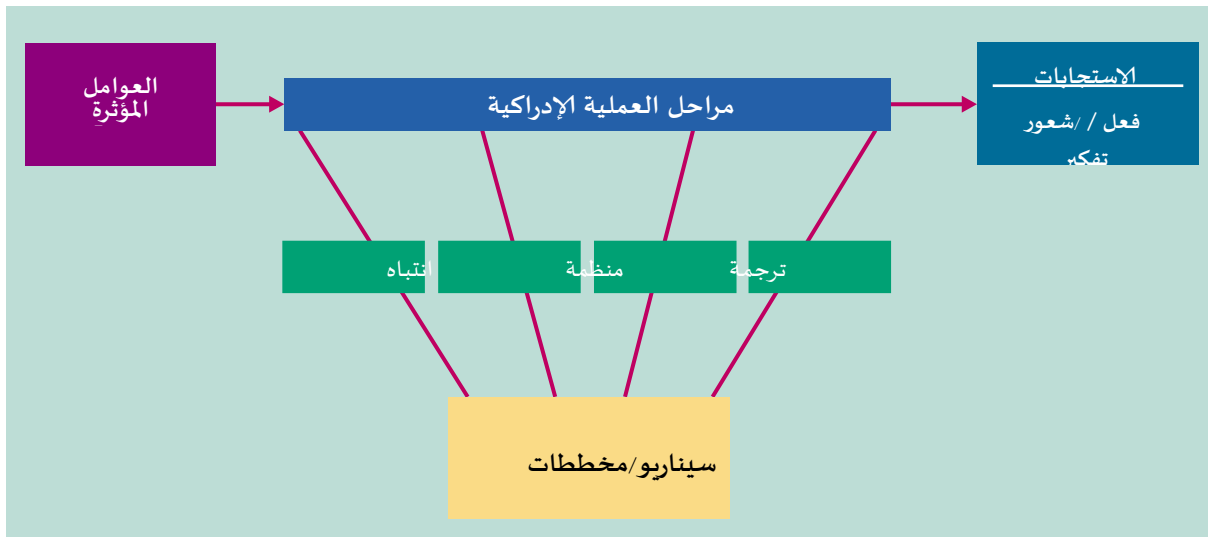
تعريف الإدراك:

- بساطة هو استقبال المثيرات البيئية وتفسيرها وترجمتها إلى سلوك محدد.
- الإدراك: هو عملية ذهنية ومعرفية تساعد على تفسير وفهم ما يحيط بنا (باشري وآخرون، ص 29).
- ومن خلال هذه العملية ينظم الفرد ويترجم انطباعاته الحسية من أجل أن يعطي معنى لبيئته.
- إن حواسنا هي وسيلة للانتباه إلى المثيرات من حولنا، ثم تأتي مجموعة العمليات الذهنية التي تعيد التمثيل الذهني والعقلي لتلك المثيرات، فنقوم باختيار بعضها ثم نقوم بتنظيمها ثم نفسرها لكي يؤدي في النهاية إلى التصرف بشكل معين (حاجي، ص 26).
- ويعرّف المغربي الإدراك بأنه ذلك السلوك الذي يستخدم فيه الفرد خبراته السابقة وحاجاته الحالية وطموحاته ورغباته المستقبلية في تفسير المؤثرات البيئية (بحر، 2019، ص 81).
- والإدراك هو عملية استقبال وانتقاء وتفسير لمثير أو أكثر في بيئتنا المحيطة، فنحن نرى من نخالطهم من أقرابنا وزملائنا وأصدقائنا ورؤساءنا، ونستمع لما يقولون ونتلقى معلومات ومثيرات من مصادر شتى فنستقبلها وفقاً لقدرات حواسنا، ثم نفسرها وفقاً لدرجة وضوح واكتمال وجاذبية هذه المعلومات أو المثيرات، وكذلك وفقاً لحاجاتنا ودوافعنا وتوقعاتنا وخبراتنا السابقة (بوسنة، ص 23).

الفرق بين الإحساس والإدراك: الإحساس ما هو إلا عملية استقبال المثيرات والمعلومات وإيصالها إلى الدماغ والإدراك هو عملية طابعها ذهني ومعرفي تتركز في تنظيم المعلومات وتفسيرها وإعطائها معنى يتأثر به سلوك الفرد وكذلك اتجاهاته.

مراحل الإدراك: تمر عملية الإدراك لدى الأفراد بمراحل حتى يبني الفرد تصورا محددًا حول موقف يقع فيه، وهذه المراحل هي (كما هو موضح في الشكل أدناه) (Schermerhorn at al, p34):

- 1- **مواجهة المثيرات (المنبهات):** تمثل هذه المرحلة التعرض إلى أحد المثيرات المعيّنة، حيث تصل المثيرات إلى مراكز الاستقبال الحسية (الحواس)، ويتم تحويل هذه المثيرات إلى المراكز العصبية في مخ الإنسان.
- 2- **استقبال المعلومات وتسجيلها:** يوصل الإحساس معلومات خام إلى المخ، يتم تخزين هذه المعلومات وتنظيمها في أشكال ذهنية معيّنة وحتى ترتيبها على أساس التقارب أو التشابه أو التكامل.
- 3- **التفسير:** تتمثل هذه المرحلة في انتقاء المعلومات المنظمة أو المخزنة في الجهاز العصبي وإعطائها معنى يحدد دلالتها حسب فهمها في ضوء مدركات الفرد وفي ضوء شخصيته وقيمه وخبراته السابقة وحتى دوافعه، وهذه المرحلة تعتبر أهم جانب معرفي في الإدراك.
- 4- **الاستجابة السلوكية (الإدراك):** تمثل هذه المرحلة الناتج السلوكي أو الإدراكي للفرد، ففي ضوء طبيعة التفسير يحدد الفرد رد فعل معين إزاء الموقف، سواء أكان ظاهريًا أو مستتراً، وتعد هذه المرحلة الخطوة النهائية في تكوين مدركات الفرد (بغض النظر كانت نتيجة السلوك إيجابية أو سلبية).



Source : John R. Schermerhorn, James G. Hunt, Richard N. Osborn, Mary Uhl-Bien. (2010). Organizational behavior, New Jersey, p34.

العوامل المؤثرة في الإدراك:

يوجد ثلاثة مجموعات من العوامل يمكن أن تؤثر على إدراك الفرد للمثيرات التي يتعرض لها في بيئته وهي كالتالي: عوامل متعلقة بالمثير، عوامل متعلقة بالفرد، عوامل متعلقة بالبيئة:

1- عوامل متعلقة بالمثير:

- حجم المثير.
- شدة أو قوة المثير: مثال المدير الذي يتحدث بصوت مرتفع يستثير العمال أكثر من الحالة العكسية.
- حركة المثير: مثال الإعلانات الضوئية المتحركة تستخدم لجذب المستهلك.
- التكرار: مثال: تكرار التعليمات التي توجهها الإدارة للعمال سيكون له وقع أكثر من توجيهها مرة واحدة.
- التباين أو درجة اختلاف المثير عن بقية المثيرات في المحيط: مثال: يمكن أن تميز المدير عن بقية زملائك في اجتماع ما.
- حداثة المثير: مثال: التعليمات الصادرة مؤخرًا عن الإدارة تنتبه لها أكثر من التعليمات المعتادة.

2- عوامل متعلقة بالفرد:

- الحاجات والدوافع: تؤثر الحاجات غير المشبعة في تحديد ما يدركه الإنسان لما حوله، فتلجأ الحاجات تسيطر على انتباهه ويصبح أكثر حساسية للمثيرات المتعلقة بها أو ربطها بما يساعد على إشباع الحاجات المحرومة منها. مثال: الشخص الذي لم يستقر في عمله أو هو تحت التجربة يصبح يدرك أي مثير على أنه تهديد قريب أو بعيد. أو العامل الذي لم يحقق كل حاجياته الأساسية يصبح ما يثير انتباهه هو العامل الاقتصادي كالأجر والحوافز.
- الخبرات السابقة: يستعين الفرد بتجاربه وخبرته الماضية لفهم مواقف ومثيرات معينة والتي تكون مخزنة في ذاكرته، فخبرة الفرد السابقة تؤدي إلى زيادة قدراته الإدراكية لما يتعرض له من مثيرات.
- خصائص الشخص المدرك: وهي من بين المحددات التي يختلف فيها الأفراد، فهم يختلفون في القدرات العقلية والجسمية وسمات الشخصية، والاتجاهات والقيم، وكذلك الحالة النفسية التي استقبل فيها المثيرات مثال حول هذه العوامل: الرضا، الاكتئاب، الانطوائية، الذكاء...
- توقعات الفرد حول المثير: هل هو مثير متوقع أم هو مفاجئ، لأنه إذا كان الفرد مهيباً لاستقبال مثير ما، كان تهيؤه في صالح الإدراك، لذلك فالفرد يميل إلى إدراك الأشياء التي يتوقعها بشكل أسرع من غيرها.

- الاهتمام: يزداد انتباه الفرد للأمور التي يهتم بها أكثر من الأمور التي لا يهتم بها، مثال العامل الذي لا يهتم بالرياضة لا تعنيه الفعاليات والأنشطة التي تبرمجها إدارة المنظمة.

عوامل متعلقة بالبيئة:

- البيئة الاجتماعية وثقافية: وتتعلق بالخلفية الاجتماعية للفرد كالأسرة أو المجتمع بخصائصه، وكذلك مراحل التعليم المختلفة، الجماعات التي ينتمي لها وغيرها.
- عوامل مادية: تتعلق بالأماكن أو المساحات أو الأبعاد أو التوقيت.

الإدراك والسلوك التنظيمي:

يعتبر الإدراك أحد المتغيرات الأساسية المحددة للسلوك التنظيمي، لأن فهم سلوك الأفراد وطريقة تصرفاتهم في المواقف المختلفة له أثر كبير في نجاح المنظمات، وحتى نفهم سلوك الفرد لا بدّ من فهم طريقة إدراك للواقع أو العالم الذي يعيش فيه، وطريقة إدراكه لذلك الواقع تؤثر بدرجة كبير على درجة استجابته وسلوكه (بوسنة، ص 25).

يمكن تبني مدخل العملية الإدراكية في توجيه العاملين نحو سلوكيات معينة مثل:

- مستوى إدراك العامل يحدّد وسيلة الاتصال المناسبة معه.
- يساعد معرفة القدرات الإدراكية للفرد العامل من مراعاة عوامل انتقاء المثيرات مثل: تكرارها، حجمها قوّتها وغيرها.
- تفهم عملية الإدراك قد يقلل من الصّراع التنظيمي داخل المنظمة (غالبًا ما ينشأ الصّراع نتيجة اختلاف مستوى إدراك بين المدراء والعاملين في المنظمة).
- مراعاة اختلاف الأفراد في طريقة إدراكهم للأمور وتأثير ذلك على اتخاذ القرارات التي يتمّ اتخاذها،
- للمنظمة دور في الارتقاء بمستوى الإدراك عند العاملين إذ عليها أن تحرص على تحسين مستوى إدراك عاملها نحو ما يخدم سياساتها وأهدافها ووسائل تحقيقها عن طريق وذلك من خلال: التدريب التعليم، التوعوية، العلاقات العامة، اللقاءات الشخصية.

آثار الإدراك على الأداء والرّضا الإنتاجية: ما يدركه الأفراد من مواقف عملهم سوف يؤثر على إنتاجيتهم، إن ما يهم أكثر من الموقف نفسه هو ما إذا كانت الوظيفة مثيرة للاهتمام بالفعل أو صعبة. إن كيفية نجاح المدير في

تخطيط وتنظيم عمل مرؤوسيه ومساعدتهم فعليًا في هيكلة عملهم هي أقل أهمية بكثير من كيفية إدراك مرؤوسيه لجهوده، لذلك، لكي تكون قادرًا على التأثير على الإنتاجية، من الضروري تقييم كيفية إدراك العمال لوظائفهم. آثار الإدراك على الغياب والدوران: الغياب والدوران هما بعض ردود الفعل على إدراك الأفراد، يجب على المديرين أن يفهموا كيف يفسر كل فرد وظيفته، وحيث يكون هناك فرق كبير بين ما يرى وما هو موجود ومحاولة إزالة أي سوء فهم، حيث سيؤدي الفشل في التعامل مع الاختلافات عندما ينظر الأفراد إلى الوظيفة بشكل سلبي إلى زيادة التغيب عن العمل ودوران الموظف.

آثار الإدراك على الرضا الوظيفي: الرضا الوظيفي هو أمر ذاتي للغاية، والشعور بالفوائد التي تجنيها الوظيفة، من الواضح أن متغيره يرتبط ارتباطًا وثيقًا بالإدراك. إذا أردنا تحسين الرضا الوظيفي، يجب أن يكون تصور العامل لخصائص الوظيفة والإشراف والمنظمة ككل إيجابيا. إن فهم عملية الإدراك أمر مهم لأنه:

- (1) من غير المرجح أن يكون تعريف أي شخص للواقع مطابقًا للتقييم الموضوعي للواقع.
- (2) من غير المرجح أن يكون تعريف الواقع من شخصين مختلفين هو نفسه تمامًا.
- (3) تؤثر التصورات الفردية بشكل مباشر على السلوك المعروض في موقف معين.

ثانياً: التعلّم

يعتبر الإنسان أكثر المخلوقات قدرة واستعدادا ورغبة في التعلّم، وهذا الأخير هو المسبب في تكوين مخزون معرفي حول الكثير من المعطيات التي يلاقيها الفرد منذ ولادته إلى غاية وفاته، فهو يتعلّم معارف، قدرات مهارات، لغات، أنماط تفكير، حلّ المشكلات، قيم، اتجاهات، توقّعات. وهذه كلّها لها تأثير. ويرى السلمي أن التعلّم هو التغير في الميل بلا استجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة. (المغربي، 2016، ص 49). وفيما يلي تعريفات لاصطلاح التعلّم.

تعريف التعلّم:

- هو التغيير شبه الدائم في سلوك الفرد الذي يحدث نتيجة الخبرة والتجربة.
- التعلّم يعني التغيير في سلوك الإنسان والذي ينتج عن وجود مشيرات.
- التعلّم يعني التغيير في الميل للاستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة.

- التعلّم هو التغيّر الدائم في السلوك الذي ينتج عن الخبرة المكتسبة من التجارب السابقة والتي يتمّ تدعيمها بصورة أو بأخرى.
- التعلّم هو العمليّة التي يكتسب بها الأفراد المعرفة والخبرة التي يمكن تطبيقها في ردود الفعل المستقبلية للمواقف. يشير التعلّم إلى تعديل السلوك والممارسة والتدريب والخبرة.

نستنتج خصائص التعلّم كما يلي:

- التعلّم يتضمّن التغيير، فسلوك الفرد قبل التعلّم يختلف عن سلوكه بعد التغيير (سلبا أو إيجابا).
- أن التغيير الذي يحدث نتيجة التعلّم يجب أن يكون له صفة الدوام النسبي
- التعلّم يؤثّر في السلوك الحالي والمحتمل.
- يعد عامل الخبرة عنصرا ضرورياً في عمليّة التعلّم.
- هناك علاقة بين السلوك والتعلّم: حيث سيكون هناك تعلّم إذا كان مصحوبا بالتطبيق.

لماذا التعلّم مهم؟

- التغيّر السريع في البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية؛
- زيادة أهمية المعرفة في كل المجالات لزيادة فهمنا للآخرين؛
- التغيّر السريع في تقنيات التعلّم وأساليبه.

مبادئ التعلّم: تحدث عملية التعلّم في سياق تحكمه عدة مبادئ، لعلّ أهمها (المغربي، ص50):

- يسهل التعلّم كلما كان الفرد راغباً في التعلّم.
- تزيد درجة تعلم الغنسان في النواحي الثقافية أكثر منها في النواحي العملية.
- يرتبط تعلّم الفرد لشيء جديد على ما تعلمه من قبل، أو المعارف القبلية.
- تتمّ عملية التعلّم بواسطة الفرد، أما الجماعات فلها تأثير على عملية تعلم الفرد بشكل إيجابي أو بشكل سلبي.
- تتفاوت قدرات الأفراد في التعلّم نتيجة تفاوت الخصائص الشخصية، والميولات والقدرات الفعلية وحتى الاتجاهات والقيم.

مستويات التعلم في المنظمة: أجمع أهل الاختصاص خصوصاً السلوكيين وبالمطلق على أنّ انتقال التعلّم يتمّ عبر ثلاثة مُستويات، هي:

1. مستوى التعلّم الفردي: يتعلّق التعلّم الفردي بالتعلّم الذي يقوم به الفرد بنفسه-وهو النشاط الأبرز المشكّل للسلوك الإنساني-، ويمكن تعريف التعلّم الفردي على أنه التغيّر الذي يطرأ على المهارات والمعرفة والقيم والاتجاهات المكتسبة من قبل الفرد. ويمكن أن يحصل هذا التعلّم من خلال عدة طرق، فالأفراد يتعلّمون بأنفسهم أو يتعلّمون أيضاً من أشخاص آخرين كالتعلّم من المديرين أو من الزملاء في العمل (التعلّم الاجتماعي)، وقد يتعلّمون أساساً عن طريق القيام بالتجارب (التعلّم التجريبي)، وقد يتعلّمون عن طريق التعليم الأكاديمي، وهذا كلّه يتوقف إلى حدّ كبير على مدى تحفيزهم أو دوافعهم الذاتية للتعلّم. ومن جهة أخرى قد يكون التعلّم ذاتيّ التوجيه وذلك عندما يسعى الأفراد من تلقاء أنفسهم للحصول على المعرفة والمهارات- فحسب **Nonaka** فإنّ المعرفة الجديدة تبدأ دائماً من الفرد (**Marquardt Michael J, 2002, p25**) - التي يحتاجون إليها للقيام بعملهم بفعاليّة وهذا ما يجب تشجيعه ودعمه (**Armstrong Michael and Taylor Stephen, 2014, p292**).

2. مستوى التعلّم الجماعي: وهو ذلك التعلّم الذي يُحقّقه الأفراد من خلال المجموعات وفرق العمل التي تستهدف إنجاز الأعمال بطريقة جماعية وتعاونيّة. وكذلك التعلّم الجماعي له عدة طرق أبرزها الملاحظة أو التقليد والتبادل والتأثير والتأثر بين أفراد المجموعة. كما أنّ الفرق تتعلّم وتولّد المعرفة من خلال تحليل القضايا المعقّدة، والقيام بأعمال مُبتكرة وحل المشكلات بشكلٍ جماعي، وتتعلّم بشكلٍ أفضل من خلال تجارب أفرادها الخاصّة والأحداث التي حدثت معهم في الماضي، حيث يكوّن بإمكانهم تجربة المعارف والرؤى الجديدة، ونقل المعرفة بسرعة وبكفاءة فيما بينهم وفي جميع أنحاء المنظّمة (**Armstrong Michael and Taylor Stephen, 2014, 292**).

3. مستوى التعلّم التنظيمي: ويهو ما يُعرف بتعلّم المنظّمة ككل عن طريق تسجيل تجاربها وخبراتها واكتسابها للمعارف من خلال أفرادها. ويُقصد به أيضاً ذلك التعلّم الذي يعكس قدرة المنظّمة على ابتكار واكتساب قاعدة المعرفة الضّرورية لبقائها والمنافسة في بيئتها. ويهدف التعلّم التنظيمي إلى بحث وانتقاء وتكييف لوضعيات جديدة من أجل تحسين الأداء (**Marquardt Michael J, 2002, p41**).

وكخلاصة ينبغي القول أنّ هذه المستويات مُتكاملة فيما بينها ولا يحدث تعلّم كلّ مستوى بمعزل عن تعلّم المستويات الأخرى. فالتعلّم الفردي يخدم ويدعم التعلّم الجماعي والعكس صحيح، وكذلك الحال بالنسبة للتعلّم الجماعي فهو يدعم التعلّم التنظيمي ويطوّر المنظّمة ويرتقي بها لأن تُصبح مُنظّمة مُتعلّمة. ويرى **Peter Senge** 1990 أنّ المنظّمات تتعلّم فقط من خلال الأفراد الذين يتعلّمون، وفي نفس الوقت لا نستطيع الجزم بأنّ التعلّم الفردي يضمن كليّة حصول التعلّم التنظيمي ولكن بدون الأوّل لا يحدث الثاني. ويتفق كلّ من **Schön** و **Argyris** 1978 معه بالقول أنّ التعلّم الفردي شرطٌ ضروري ولكنه غير كافٍ للتعلّم التنظيمي

تعريف التعلّم التنظيمي:

عندها يحدث التعلّم التنظيمي وتُدمج المعرفة في المستودعات غير البشرية مثل الروتينية والأنظمة والهياكل والثقافة والاستراتيجية (Crossan Mary M., Lane Henry W, p529).

ومن جملة التعريفات نجد أيضا تعريف **senge** 1990 الذي يرى أن التعلّم التنظيمي "هو عملية الاختبار والمراجعة المستمرة للخبرات سواء الفردية أو الجماعية وتحويلها إلى معرفة تنظيمية تتمكّن المنظمة بأسرها من الحصول عليها وجعلها وثيقة الصلة بأهدافها الرئيسية.

التعلّم التنظيمي "هو عملية مستمرة نابعة من رؤية أعضاء المنظمة، حيث تستهدف هذه العملية استثمار خبرات وتجارب المنظمة ورصد المعلومات الناتجة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة ثمّ مراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها وذلك في إطارٍ من الدعم والمساندة من قيادة المنظمة بشكلٍ خاص والثقافة التنظيمية بشكلٍ عام.

خصائص التعلّم التنظيمي:

- التعلّم التنظيمي عملية مستمرة ومتواصلة لا يعتبرها الأفراد شيئا مضافاً إلى أعمالهم اليومية فهي تحدث بشكلٍ تلقائي كجزء من أنشطة نشاط وثقافة المنظمة.
 - يعتبر وجود رؤية مشتركة بين أعضاء التنظيم حول هدف ومستقبل المنظمة عنصراً أساسياً نحو التعلّم.
 - التعلّم هو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة، والخبرة تُسهم في عملية التعلّم، إذ تمكّن المنظمة من إدراك المعاني القيمة المستمدة من تجاربها وممارساتها.
 - التعلّم عملية تتضمن عدّة عمليات فرعية تتمثل في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة ثمّ الوصول إلى هذه المعلومات وتنقيحها للاستفادة منها في حلّ المشكلات الحالية المستقبلية.
- إنّ عملية التعلّم وإن كانت تلقائية إلا أنّها تحتاج إلى دعم القيادة.

نظريات التعلّم: هناك أربع نظريات تفسّر كيف يتعلّم الأفراد أنماطاً جديدة من السلوك (Opentax ,

:p97)

- نظرية التكيف الكلاسيكي: (Classical Conditioning) يمكن تعريف التكيف الكلاسيكي بأنه عملية يصبح فيها المنبه المحايد سابقاً، عندما يقترن بمنبه غير مشروط، محفزاً مشروطاً يستثير استجابة مشروطة. وكان Ivan Pavlov، الحائز على جائزة نوبل في علم وظائف الأعضاء، أول من درس

التكييف الكلاسيكي، وتتناول نظريات التكييف الكلاسيكي ارتباط حدث بحدث مرغوب آخر ينتج عنه سلوك مرغوب في التعلم.

● **نظرية التكييف الإجرائي (Operant Conditioning):** التكييف الإجرائي (OC) يُعرّف

التكييف الإجرائي بأنه "السُّلوك الذي ينتج تأثيراً". ويستند التكييف الإجرائي إلى عمل Skinner الذي دافع عن أن الفرد يُظهر استجابات مجزية ولن يُظهر استجابات لا تُكافأ أو تُعاقب. ويشير التكييف الإجرائي، الذي يُسمى أيضاً التكييف الآلي، إلى العملية التي ينتج بها سلوكنا عواقب معينة، وكيف نتصرف في المستقبل سيعتمد على ماهية هذه العواقب.

يفترض هذا القانون أن السُّلوك الذي يؤدي إلى نتائج إيجابية أو ممتعة يميل إلى التكرار، في حين يميل السُّلوك الذي يؤدي إلى نتائج سلبية أو عقاب إلى تجنبه. وبهذه الطريقة، يتعلم الأفراد الاستجابات المناسبة والمقبولة لبيئتهم. فإذا قمنا مرارًا وتكرارًا بخصم أجر موظف يتأخر بشكل معتاد، فإننا نتوقع من هذا الموظف أن يتعلم الوصول مبكرًا بما يكفي لتلقي أجر يوم كامل.

● **نظرية التعلم الاجتماعي (Social learning):** وضعها العالم Albert Bandura وتعرّف نظرية

التعلم الاجتماعي بأنها عملية تشكيل السُّلوك من خلال التفاعل المتبادل بين إدراكات الشخص وسلوكه وبيئته. ويتم ذلك من خلال عملية يطلق عليها باسم الحتمية المتبادلة. أي أن التعلم يحدث من خلال الملاحظة والتقليد والنمذجة ويتأثر بعوامل مثل الانتباه والتحفيز والمواقف والعواطف. تفسر النظرية تفاعل العناصر البيئية والمعرفية التي تؤثر على كيفية تعلم الناس.

وفقا لباندورا ، يلاحظ الناس السُّلوك إما بشكل مباشر من خلال التفاعلات الاجتماعية مع الآخرين أو بشكل غير مباشر من خلال مراقبة السُّلوكيات من خلال وسائل الإعلام. من المرجح أن يتم تقليد الإجراءات التي تتم مكافأتها ، بينما يتم تجنب تلك التي يتم معاقبتها.

كيف يتم التعلم الاجتماعي؟؟

● **Attention Process** من أجل التعلم، عليك أن تنتبه. أي شيء يصرف انتباهك سيكون له تأثير

سليبي على التعلم بالملاحظة. إذا كان النموذج مثيرا للاهتمام أو كان هناك جانب جديد للموقف، فمن المرجح أن تركز اهتمامك الكامل.

- Retention Process القدرة على تخزين المعلومات هي أيضا جزء أساسي من عملية التعلم. يمكن أن يتأثر تخزينك للمعلومات بعدد من العوامل، ولكن القدرة على سحب المعلومات لاحقا والتصرف بناء عليها أمر حيوي للتعلم بالملاحظة.
- Motor Reproduction Process بمجرد الانتباه إلى النموذج والاحتفاظ بالمعلومات، فقد حان الوقت لأداء السلوك الذي لاحظته بالفعل. فمزيد من الممارسة للسلوك المكتسب يؤدي إلى التحسين والتقدم في المهارات.
- Reinforcement Process أخيرا ، لكي يكون التعلم بالملاحظة ناجحا، يجب أن تكون متحمسا لتقليد السلوك الذي تم تصميمه. يلعب التعزيز والعقاب دورا مهما في التحفيز. في حين أن تجربة هذه المحفزات يمكن أن تكون فعالة للغاية ، كذلك يمكن مراقبة الآخرين الذين يعانون من نوع من التعزيز أو العقاب. على سبيل المثال ، إذا رأيت طالبا آخر يكافأ برصيد إضافي لوجوده في الفصل في الوقت المحدد ، فقد تبدأ في الحضور مبكرا ببضع دقائق كل يوم.
- نظرية التعلم المعرفي (Cognitive Learning): تثبت نظرية التعلم المعرفي العلاقة بين الإشارات البيئية المعرفية والتوقعات. ويؤكد النهج المعرفي على الجانب الإيجابي والإرادة الحرة للسلوك البشري. يشير الإدراك إلى أفكار الفرد وخواطره ومعرفته وتفسيراته وفهمه لنفسه وبيئته. وفقاً لهذه النظرية، يشكل المتعلم بنية معرفية في الذاكرة، ويحفظ المعلومات حول الأحداث المختلفة التي تحدث في موقف التعلم وينظمها. وعتقد علماء السلوك مثل سكينر وواتسون أن التعلم من خلال التكييف الإجرائي والكلاسيكي يمكن تفسيره دون الرجوع إلى العمليات العقلية الداخلية. ومع ذلك، يؤكد عدد متزايد من علماء النفس اليوم على دور العمليات العقلية. ويختارون توسيع دراسة نظريات التعلم لتشمل العمليات المعرفية مثل التفكير والمعرفة وحل المشكلات والتذكر وتكوين التمثيلات العقلية.

الفصل السادس: جماعات العمل

تمهيد:

جزء كبير من وقت الأفراد في العمل يُقضى في التفاعلات مع أفراد آخرين، فسلوك الفرد يُؤثر ويتأثر بسلوك الجماعات، والأداء التنظيمي وسلوكيات العمل واتخاذ القرارات ما هو إلا نتاج الكثير من التفاعلات. وأهم العلوم التي عالجت موضوع جماعات العمل نجد علم النفس الاجتماعي.

تعريف جماعة العمل:

- عدد من الأفراد (شخصين أو أكثر) يتفاعلون فيما بينهم، ويؤثر كل فرد على الآخر ويسعون إلى تحقيق هدف محدد.
- هي وحدة اجتماعية تتكوّن من فردين أو أكثر من الأفراد المتفاعلين والمعتمدين على بعضهم البعض لتحقيق هدف مشترك.
- الجماعة هي مجموعة من اثنين أو أكثر يتفاعلون بجزئية ويتقاسمون أهدافا ومعايير جماعية ولهم هوية مشتركة.
- عموما تنشأ الجماعة لتحقيق غرضين هما: أهداف تنظيمية أو حاجيات الأفراد أو دوافعهم.

خصائص جماعة العمل:

- التفاعل بين الأفراد هو العنصر الأساسي في تعريفها.
- التفاعل لا يشترط التواجد المادي أو التواصل اللفظي.
- ضرورة الاعتمادية أو التأثير.
- وجود هدف أو أهداف مشتركة.
- تدوم فترة معقولة من الزمن.
- وجود قدر من البناء الاجتماعي والذي يعكس التمايز أو التباين والأدوار بين الأفراد في الجماعة.
- الجماعة لها عدد من المعايير والقيم التي توجهها (تحدد السلوك المرغوب غير المرغوب).
- التفاعل يقتضي وجود طريقة للتواصل أو الاتصال (منطوقة، مكتوبة).

أنواع جماعات العمل:

1- من حيث درجة الرّسمية:

جماعات رسمية: الجماعات التي يتم تكوينها داخل المنظّمات والتي توجّه أعضائها إلى الأهداف التنظيمية (يحدّدها الهيكل التنظيمي)، من بينها جماعات القيادة وهي الجماعة التي تتكوّن من المدير ومرؤوسيه التابعين له، ولهم مهام روتينية محدّدة وتحكمهم قواعد العمل كالتسلسل في الأوامر أو التقارير. وهناك جماعة المهمة أو فرق العمل وتتكوّن من أفراد لهم نفس الاهتمام أو الخبرة في مجالات معيّنة لكنه يتمّ تشكيلهم لإنجاز مهام غير روتينية أو مشاريع أو أهداف خاصّة.

جماعات غير رسمية: هي جماعات تظهر وتنمو بصورة طبيعية بين أعضاء المنظّمة دون أي توجيه من إدارتها وليس لها أهداف محدّدة، من أشكالها جماعة المصلحة حيث يكون السبب الرئيسي لتكوينها هو مصلحة أو غاية معيّنة (تأتي عضويتها طواعية)، مثل جماعة تتأسس للمطالبة بتحسين ظروف العمل أو للمطالبة بحقوقهم. وهناك أيضا جماعة الأصدقاء ويكون السبب الرئيسي لتكوينها وجود انسجام شخصي بين الأعضاء ولديهم خصائص مشتركة، اهتمامات مشتركة، أو حاجات مشتركة.

من مزاياها: المحافظة على القيم الاجتماعية والثقافية بين أعضاء الجماعة. تحقيق الرضا النفسي والاجتماعي. تسهيل الاتصال بين أعضاء الجماعة، ويؤثّر على سلوك الأفراد داخل المنظّمة وأدائها ككل؟.

2- من حيث العضوية: نجد،

جماعات عضوية وهي الجماعة التي يكون الفرد عضوا فيها وجماعات مرجعية وهي جماعات يرغب الفرد في الانضمام إليها لعدّة أسباب.

أهمية الجماعة بالنسبة للفرد وسلوكه:

- إشباع الحاجيات ككائن اجتماعي.
- تعتبر مصدر للمعلومات.
- مهمّة لمقارنة الإنجاز مع الآخرين.
- الحصول على الدعم والمساعدة من أصحاب الخبرة.
- تحقيق العائد النفسي من خلال الاعتراف بالأهمية والدور.
- تحقيق عائد مادي في بعض الأحيان.

- تمكين الفرد من تحقيق أهداف قد لا يستطيع تحقيقها لوحده.

يتفاوت مدى تأثير الجماعة على أعضائها، هناك عوامل كثيرة تؤثر في تحديد درجة وقوة التأثير، بعضها يتعلق بالجماعة وبعضها يتعلق بالفرد العضو فيها، من أهمها: مدى تماسك الجماعة، أهمية الجماعة بالنسبة للفرد مدى ثقة الفرد بنفسه وغيرها.

أهمية السلوك الجماعي في المنظمة:

انعكست أهمية دراسة السلوك الجماعي في استخدام مزاياه في تطبيق العديد من المفاهيم الإدارية مثل مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، القيادة، حل المشكلات الجماعية، المسؤولية الجماعية، التعلم التنظيمي وأفضل التماذج التي نجحت بفضل جماعات العمل نجد الإدارة اليابانية.

العوامل المؤثرة في سلوك الجماعة:

- عوامل متعلقة بالفرد: مثل الإدراك والفهم، الحاجيات، المستوى التعليمي، نمط الشخصية وغيرها.
- عوامل متعلقة بالمنظمة مثل الأنظمة واللوائح، ظروف العمل، الإمكانيات، ونمط القيادة.
- عوامل متعلقة بالبيئة الخارجية مثل: أعراف المجتمع، تقاليده وعاداته، والظروف الاقتصادية والسياسية والثقافية وغيرها.
- عوامل متعلقة بالجماعة وهي:

- **مدى تجانس تكوين الجماعة:** ويقصد بالتجانس مدى التشابه في الخصائص المطلوبة أو بعضنها مثل: السن، الخبرة في العمل، الخبرة الفنية أو الخلفية الثقافية وغيرها من العوامل. والعكس تكون غير متجانسة إذا اختلفت في كل أو معظم تلك الخصائص. وقد بينت الدراسات والأبحاث أن الجماعات المتجانسة تكون ذات فعالية أكثر في المهام الروتينية، أما الجماعات غير المتجانسة ففعاليتها تكون أكثر في المهام المعقدة والمتنوعة والتي تتطلب الإبداع.
- **الحجم:** ويتعلق بحجم الجماعة المنشأة، أي عدد أعضائها والذي يمكن أن يؤثر على سلوك الجماعة والدليل أن الجماعات الصغيرة مفيدة في إنجاز المهام الروتينية والتنفيذية على عكس الجماعات الكبيرة والتي يناسبها المهام المعقدة والتي تحتاج إلى الإبداع.
- **المعايير السلوكية:** تعرف بأنها المعايير غير الرسمية التي تؤسسها الجماعة لتنظيم سلوك أفرادها، وهي تحكم السلوك ولا تحكم المشاعر أو المعتقدات. إن هذه المعايير قد تكون دافعا نحو تبني سلوكيات معينة

أو التخلّي عن أخرى، ذلك وهي تعتبر جزءاً من القيم والاتجاهات والدوافع التي تؤثر على الفرد الذي ينتمي لها، لذلك ينبغي تتبعها ودراسة محتواها حتى لا تتعارض مع المعايير التنظيمية. يتطلب التعامل مع جماعات العمل الكثير من الخبرة والمعرفة بسلوكها وآلية تكونها ومراحل نموها بغية التمكّن من إدارتها بالشكل الأمثل، وخاصة الجماعات غير الرسمية والتي تعتبر أكثر خطورة على نجاح المنظمة بسبب تأثيرها الشديد على سلوك أعضائها من جهة ونظراً لصعوبة التنبؤ بسلوكها وآلية التأثير عليها من جهة أخرى.

السُّلوك الإيجابي لجماعات العمل: توفر الجماعات المنسجمة سلوكيات إيجابية منها،

- ❖ تعاون أعضائها يزيد من احتمال جدية الأداء وزيادة الإنتاجية.
- ❖ تعمل على تشجيع روح المنافسة بين أعضائها.
- ❖ تساعد قائدها في الوصول إلى تحقيق النتائج بأفضل الطرق.
- ❖ تساعد على إشباع الحاجيات الاجتماعية مما قد يقلل من مظاهر التذمر وعدم الرضا.
- ❖ تساعد على خفض معدلات دوران العمل وحالات الغياب والتأخير وكذلك ضغوط العمل.

السُّلوك السلبي لجماعات العمل:

- الصراع مع الإدارة خصوصاً إذا كانت قيم واتجاهات وأهداف كلا الطرفين غير متجانسة.
- الصراع مع الجماعات الأخرى.
- اختلاف مبادئ وقيم وأهداف الجامعة نفسها قد يؤثر على درجة التعاون ويبعث على التراخي والكسل واللامبالاة.

تماسك الجماعة: يقصد بتماسك الجماعة مقدار المشاعر الإيجابية التي يكنها أفراد الجماعة ببعضهم البعض ومدى شعورهم بالولاء والانتماء للجماعة، وما يميز الجماعة المتماسكة ما يلي:

- تقارب المستوى الثقافي والاجتماعي لأعضائها.
- الاحتفاظ بالأعضاء لمدة طويلة.
- معاييرها تُبنى على أسس موضوعية.
- انخفاض حدة الصراع والخلافات بين أعضائها.
- وجود روح التنافس مع الجماعات الأخرى.

في العموم تماسك الجماعة له انعكاس إيجابي على أداء المنظمة ومصالحها، لكن في أحيان أخرى قد ينتج عن التماسك بعض السلبيات منها:

- ❖ التماسك المفرط والشديد قد يحرم أحد الأعضاء من إبداء الرأي حتى وإن لم يقتنع.
- ❖ المعارضة في ظل جماعات متماسكة قد تعض صاحبها إلى ضغوطات الأعضاء.
- ❖ نقص وغياب الخلافات يحرم الأعضاء من مزايا الرأي الآخر.

فرق العمل Work Teams:

فرق العمل هي شكل خاص من جماعات العمل وهو من العوامل التي تساهم في نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها. وتعرف بأنها مجموعة من الأعضاء يمتلكون مهارات وملتزمون بأهداف مشتركة والذين ألزموا أنفسهم بالمحاسبة والمساءلة عنها.

أنواع فرق العمل: تتعدد أنواع فرق العمل وتصنيفاتها تبعاً لأهدافها التي يجب تحقيقها في المنظمة وهي،

أ **فرق عمل الإدارة العليا:** هو نوع من الفرق المشكّلة من مديري الإدارة العليا والتي تعتبر حلقة الوصل بين المنظمة والبيئة الخارجية، ويؤثر أداء هذه الفرق على فعالية المنظمة نظراً لأن الأعضاء في هذه الفرق يرون أنفسهم ممثلين لدوائهم أكثر من اعتبار أنفسهم أعضاء في الفريق.

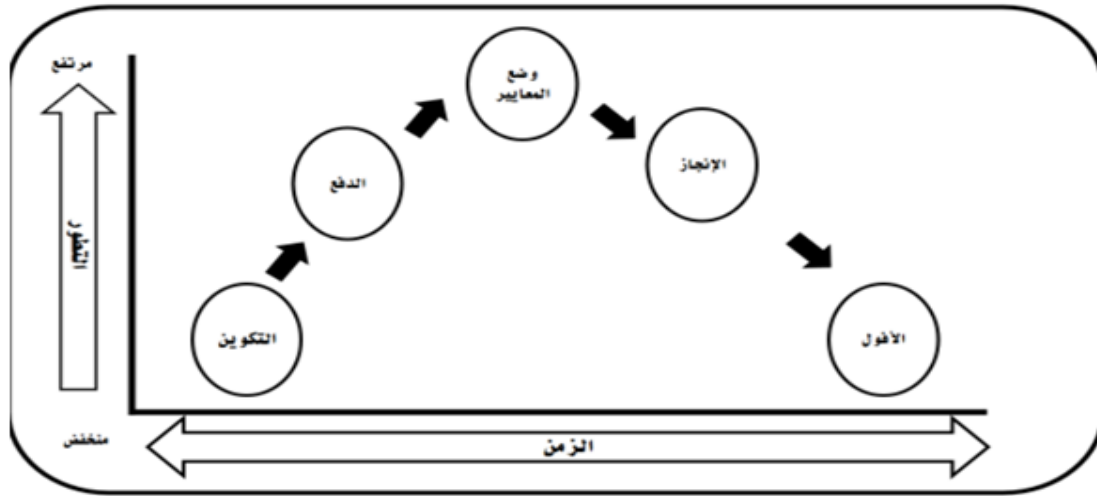
ب **فرق عمل الوظيفة:** يكون أعضاؤه في نفس الوحدة الوظيفية أو القسم، حيث يكون القائد معيّناً بشكل رسمي في المنظمة وتكون المسؤوليات والسلطات محدّدة، مع وضوح تام للعلاقات وسبل اتخاذ القرارات وتكون حدود الإدارة واضحة.

ج **فرق العمل متعدّدة الوظائف:** وهي مجموعة من العاملين ذوي مهارات وخبرات يتم اختيارهم من مختلف الوظائف والأقسام بهدف تطوير منتج أو حل مشكلة ويعملون تحت إشراف مدير واحد.

د **فرق العمل الموجهة ذاتياً:** وهي عبارة عن مجموعة من العاملين الذين لديهم القدره على إداره وتوجيه نشاطاتهم وأعمالهم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة.

هـ **فرق العمل المدارة ذاتياً:** وهي مجموعة من العاملين لديهم مهارات وتخصّصات متنوّعة، ويتمتع الفريق بدرجة كبيرة من التمكين فتتعلم هذه الفرق وتشارك في الوظائف وتتمتع بالحريّة في اتخاذ القرارات خاصّة في حل المشكلات، تدريب العاملين، اختيار الأعضاء..... إلخ.

شكل يوضح مراحل تكوين فرق العمل



مراحل تكوين فرق العمل:

1- مرحلة التكوين:

يبدأ الأعضاء في هذه المرحلة بالتعرّف على بعضهم البعض، وتقييم العائد والتكلفة من الانضمام لتلك الجماعة والاستمرار معها. وما يميّز هذه المرحلة أيضا البحث عن المعلومات المتعلقة بأهداف الجماعة وبتعليمات قادتها سواء كانت جماعة رسمية أو غير رسمية، ويحاولون فهم الدور المطلوب منهم بالفعالية اللازمة.

2- مرحلة الدفع أو الحوار الساخن: بسبب جدّة التكوين تظهر بعض الخلافات بين أعضاء الجماعة، وفي المقابل قد تنشأ بعض التحالفات بين أعضاء آخرين، وهذا كلّ من أجل التأثير على أهداف الجماعة وكذلك على أساليب تحقيق تلك الأهداف.

3- مرحلة وضع المعايير: هنا يتمّ الاتفاق بين أعضاء الجماعة أو الفريق على السلوكيات والأدوار والقواعد والأهداف النهائية والتي ينبغي الالتزام بها أثناء عمل الجماعة، وتحقيق هذه المرحلة بنجاح يعكس قدرة الجماعة على المضي قدماً نحو الأداء الجيد وتحقيق أهدافها.

4- مرحلة الأداء: تتميز بالعمل الفعلي وإنجاز الأعمال بروح الفريق والتعاون بين أعضائها، كما تتسم بالدعم المتبادل والتشجيع من قبل الإدارة خصوصاً للفرق الرسمية.

5- أفول الجماعة وانتهاء مهمتها: في حالة فرق العمل المؤقتة نصل إلى هذه المرحلة حيث توضع أهداف محدّدة لفترة زمنيّة محدّدة ومن أمثلتها اللجان الخاصّة وفرق العمل.

خصائص فرق العمل الفعالة:

- وضوح أهدافها وفهم أعضائها لمهامهم وأدوارهم فيها.
- تقبل أعضاء الفرق لانتمائهم لها.
- اتّصال واعي وكافي بين كل الأعضاء دون تغييب أو إهمال لرأي أحدهم.
- إدراك جوانب القوّة والضعف في فريق العمل وأيضا فهم للفرص والتهديدات البيئية المحيطة.
- يمارس أعضاء فريق العمل الرقابة على أدائهم وتقويمه بالشكل المطلوب.
- المشاركة الجماعيّة في اتّخاذ القرارات حيث تكون بالإجماع والاتّفاق بين أعضائها.
- التعامل مع الخلافات ومحاولة حلّها وتسويتها عن طريق الحوار والتعاون.

نموذج عن جماعات العمل غير الرسمية: يمكن تصنيف التنظيم في المؤسّسة إلى نوعين تنظيم رسمي وتنظيم غير رسمي. وخريطة التنظيم الرسمي لا تُظهر كل العلاقات الرسمية التي توجد في المنظّمة، ولو تمّ رسمها جميعها لأصبحت الخريطة عبارة عن تقاطعات كثيرة جداً، ونفس الشيء يمكن قوله عن العلاقات غير الرسمية. والمؤسّسة قد لا تعترف ببعض العلاقات غير الرسمية التي توجد فيها.

تعريف التنظيم غير الرسمي:

التنظيم الرسمي: هو الذي يهتم بتنظيم المنشأة وتحديد علاقات الأفراد وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات وتحديد السّلطات والمسؤوليّات فيها. سمّي بالرسمي لأنه تمّ بناؤه بفعل إدارة المؤسّسة. التنظيم الرسمي هو التنظيم الذي يهتمّ بهيكل المؤسّسة وتحديد العلاقات بين الأفراد فيها وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات وتحديد السّلطات والمسؤوليّات في المؤسّسة، وبالتالي وضوح دور كلّ فرد فيها. التنظيم الرسمي هو ما قام بفعل إدارة المؤسّسة.

التنظيم غير الرسمي: وهو عبارة عن تنظيمات تنشأ وتنمو داخل التنظيم الرسمي نظراً لكبر حجم التنظيم الرسمي. وهذه التنظيمات تنشأ بشكلٍ غير مقصود أو تكون عفوية.

التنظيم غير الرسمي: هو عبارة عن شبكة من العلاقات الشّخصية والاجتماعيّة التي تنشأ وتنمو وتستمر بين الأفراد نتيجة تواجدهم في مكان واحد هو مكان العمل. وهو ينشأ بطريقة عفوية غير منصّوب عليه في اللوائح والقوانين ويكون بصورة تلقائيّة اختياريّة.

التنظيم غير الرسمي: البعض يسمّيه البناء الاجتماعي الصّبغة الإنسانيّة للتنظيم، البيئة الاجتماعيّة للعاملين.

وهو كلّ التنظيمات التي تنشأ عفويّاً في ظلّ التنظيم الرسمي.

التنظيم غير الرسمي هو تلك الشبّكة من العلاقات الشّخصية والاجتماعية بين أفراد التنظيم.

ومصطلح الشبكة هي القول الأصح لأنها تعبر عن التداخل والترابط وعدم الانتظام في العلاقات بين الأفراد، فلا تحترم الحدود الرسمية ولا المستويات الإدارية.

هو ذلك التنظيم غير المقنّن أو المخطّط له من قبل الإدارة الرسمية للمؤسسة، والذي ينشئ بين الأفراد بعلاقات ويتطوّر وينمو بتفاعلات اجتماعية نحو تحقيق الأهداف وسد الحاجيات الفردية والجماعية لهؤلاء الأفراد.

خصائصه:

ينشأ ويوجّه بدوافع الأفراد داخل التنظيم الرسمي.

غير مُعترف به داخل المؤسسة.

تنظيم غير مخطّط له داخل المؤسسة نشأة وسلوكاً وتأثيراً.

يحقق بعض الحاجات التي لا يحقّقها التنظيم الرسمي وهذا سبب نشأته.

مزايا وعيوب التنظيم غير الرسمي:

للتنظيم غير الرسمي فوائد وعيوب على حسب قدرة المؤسسة على فهم واستيعاب هذا التنظيم لتدعيم

التنظيم الرسمي نحو تحقيق أهداف المؤسسة:

مزاياه:

➤ التعاون: من خلال التفاعل الاجتماعي غير الرسمي يعبر عن اشتراك أكثر من شخص في محاولة تحقيق هدف أو مجموعة أهداف.

➤ الاتصال: يُمكن أن يوفّر التنظيم غير الرسمي من خلال مرونته وسرعته معلومات قد يعجز التنظيم الرسمي على جمعها.

➤ تحقيق التماسك والترابط بين أجزاء التنظيم الرسمي.

➤ تماسك التنظيم.

➤ الرضا الوظيفي: لأن السلوكيين يعتبرونه غاية للتنظيم غير الرسمي، دعم الأهداف التنظيمية والعمل على تحقيقها المنافسة البناءة والإيجابية التي تحقّق مستويات عالية من الأداء.

سلبيات التنظيم غير الرسمي: مقاومة التغيير، وقد تتعارض أهداف التنظيم الرسمي مع أهداف التنظيم غير الرسمي الصّراع، وتفعيل مُشكلات العمل.

الفرق بين بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي:

يتألّف التنظيم الرسمي على نحو نموذجي من هيكل تسلسلي هرمي كلاسيكي، تحدّد فيه الوظائف والمسؤوليات والسلطات والمحاسبة وتسلسل القيادة بوضوح تام. بعبارة أخرى مجموعة من الوظائف المحدّدة ذات

نمط محدّد وموصوف من الاتّصالات والتنسيق وتفويض السّلطة، وينشأ التنظيم الرّسمي بغية تحقيق أهداف محدّدة سلفاً، ويصمّم لتمكين العاملين فيه من تنسيق الجهود على نحوٍ فعّال بقصد تحقيق تلك الأهداف. كما يشمل التنظيم الرّسمي القواعد واللوائح والأوضاع التي تطبّقها الإدارة والتي تعبّر عن الصّلات الرّسمية بين كلّ فرد والأفراد الآخرين بهدف تنفيذ سياسات العمل في المنظّمة.

وينشأ التنظيم غير الرّسمي عن التفاعلات الاجتماعيّة والعلاقات بين الأشخاص، وتوجد خارج نظام السّلطة الرّسمية دون وجود أيّ قوانين صارمة، وعلى الرّغم من وجود إمكانيّة تمييزها وإدراكها، فإنّها تُوجد في ظل الهيكل الرّسمي كشبكة من العلاقات الشّخصية والاجتماعيّة، فهو تنظيم ديناميكي يصعب رسم العلاقات التي تعبّر عنه، وليس له مُدراء ولكن له قيادات، ليس له سلطة رسمية وإنّما علاقات اجتماعيّة بين أعضائه، وأيضاً ليست له قواعد وإجراءات رسمية، ولكنّه يُدار وفقاً لضوابط محدّدة بقيم ومعايير اجتماعيّة.

الجدول رقم 06-01: مقارنة بين التنظيم الرّسمي وغير الرّسمي

التنظيم غير الرّسمي	التنظيم الرّسمي	معيّار التفرقة
- الجماعة.	- القسم أو الإدارة.	- المسمّى
- أعضاء الجماعة.	- الموظّفون (العمال).	- أعضاء التنظيم
- الجاذبية الاجتماعيّة.	- التواؤم المهني.	- أساس الإنتماء
- أنشطة متنوّعة.	- واجبات ومهام وظيفيّة.	- المهام
- قيم وقواعد متفق عليها.	- قيم وقواعد مدروسة رسمية.	- قواعد التنظيم
- علاقات اجتماعيّة.	- علاقات عمل.	- طبيعة العلاقات
- إشباع حاجات متعدّدة.	- تحقيق أهداف العمل.	- أهداف التنظيم

الفصل السابع: إدارة ضغوط العمل

تمهيد:

نلاحظ في الكثير من المنظمات بعض الضغوط التنظيمية الناتجة عن البيروقراطية أو ناتجة عن عدم إشراك العاملين في القرارات، أو غموض المستقبل الوظيفي، أو ضغوط ناتجة عن صراع الدور وغموضه، أو ناتجة عن الظروف المادية للعمل وغيرها كثير مما قد يؤثر سلبا على العامل وبالتالي على سلوكه. يلتقي مصطلح الضغط مع مصطلحات أخرى مثل: التوتر، القلق، الإحباط، الإجهاد، الاحتراق النفسي، الإحباط

تعريف ضغوط العمل أو الضغوط المهنية:

- الضغوط المهنية هي عبارة عن اختلال وظيفي في المنظمة التي يعمل بها الفرد، ويؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي وضعف الأداء وانخفاض مستوى الفعالية.
- ضغوط العمل هي مجموعة المتغيرات النفسية والجسمية والتي تحدث لدى الفرد من ردود فعله عند مواجهته للمواقف المختلفة المحيطة به، والتي يشعر أنها تهديد له وبالتالي تضغط عليه وترهقه ثم تقوده للانحراف عن الالتزام بواجباتهم اليومية.
- ضغوط العمل هي مجموعة من العوامل البيئية التي تؤثر سلبا على أداء الفرد في العمل منها عبء العمل، العلاقات الشخصية في العمل، غموض الدور، والتي تسبب الإجهاد النفسي مثل عدم الرضا، القلق، انخفاض تقدير الذات، وأيضا تسبب الإجهاد الفيزيولوجي مثل ارتفاع ضغط الدم، ارتفاع معدل الكوليسترول في الدم، أو تسبب أعراض سلوكية مثل التدخين.

كتعريف شامل: هي مجموعة من ردود الأفعال التي يبديها الشخص نتيجة لمجموعة من المواقف التي يتعرض لها في بيئة العمل، وتنتج ردود الأفعال هذه مجموعة من المتغيرات الفسيولوجية والنفسية للشخص ذاته، ويتفق الجميع تقريبا على أن ضغوط العمل هي عبارة عن ناتج التفاعل بين الموظف وظروف العمل، لذلك فإن التعارض بين خصائص الموظف وظروف العمل هو السبب الرئيسي لضغوط العمل. (حاجي، 2020، ص32)

أنواع ضغوط العمل: تتعدد الآثار الناجمة عن ضغوط العمل وذلك بالنظر لعدة عوامل لعل أهمها:

1- من حيث الآثار المترتبة عنها نجد:

ضغوط إيجابية: هي الضغوط التي لها انعكاسات إيجابية حيث تعزز قدرة الفرد على الإنجاز والالتزام بالمهام، ولها انعكاسات إيجابية على نفسية الموظف

ضغوط سلبية: وهي الضغوط المؤذية ذات الانعكاسات النفسية والصحية على الإنسان، مثل تلك الضغوط تؤدي إلى القلق والإحباط والاكتئاب وعدم الرضا وبالتالي تؤثر على إنتاجيته.

2- من حيث معيار المصدر:

ضغوط ناتجة عن البيئة المادية: ضغوط سببها الحرارة، الضوضاء، التهوية
ضغوط ناتجة عن البيئة الاجتماعية: ضغوط منشأها التفاعلات مع الزملاء في العمل.
الضغوط الناتجة عن النظام الشخصي: ضغوط سببها الخصائص الفردية أو الفروقات التي تميز شخص عن شخص.

3- من حيث الشدة أو التوتر:

ضغوط بسيطة: ضغوط تستمر من ثواني إلى ساعات نتيجة أحداث أو مضايقات
ضغوط متوسطة: تستمر الضغوط من ساعات إلى أيام مثل العمل الإضافي، آلام أو صداع.
ضغوط شديدة: هي ضغوط تستمر عادة من أسابيع إلى شهور، غالبا سببها فقد أو الموت.
عناصر ضغوط العمل:

- المثير: يتضمن المثيرات الأولية والتي قد تكون ناتجة عن البيئة أو الفرد أو المنظمة.
- عنصر الاستجابة: وهي ردود الفعل الفسيولوجية والنفسية والسلوكية التي يبدؤها مثل القلق، الإحباط والتوتر.
- التفاعل: وهو التفاعل بين العوامل المثيرة والعوامل المستجيبة.

مسيبات ضغوط العمل: تحدث ضغوط العمل نتيجة لعدة أسباب، وهذه الأخيرة تعدد مصادرها فمنها:
مصادر متعلقة بالبيئة: فالظروف الاقتصادية تؤثر على خوف الأفراد على أماتهم الوظيفي أو المساس بالراتب خصوصا إذا اتجهت نحو انكماش النمو الاقتصادي، وكذلك الظروف السياسية تلعب دورا في الضغط على العامل خصوصا في ظل عدم الاستقرار السياسي وكثرة الإضرابات الداخلية، إضافة إلى ضغط التطور التكنولوجي الذي يبرره خوف العامل من عدم قدرته على مواكبة مهاراتها ومتطلباتها أو الخوف من فقدان وظائفهم.

مصادر متعلق بالفرد: القضايا التي يعيشها الفرد مع العائلة والمجتمع قد تسبب ضغطا عليه في العمل داخل المنظمة، منها المشاكل الأسرية، مشكل اقتصادية فردية، وليس كل الأفراد يتأثرون بنفس الدرجة أو الضغط وهذا راجع لعدة عوامل منها: الإدراك، التجارب الوظيفية، الدعم الاجتماعي، العدوانية.

مصادر متعلقة بالمنظمة: ظروف العمل المختلفة منها الظروف المادية، منها وضوح المهام، منها اعتماد الوظيفة على وظائف أخرى، وأيضا بعض السياسات والممارسات الإدارية. من بينها أيضا:

متطلبات الدور: قد تشكل عنصر ضغط، مثل غموض الدور أي نقص المعلومات المطلوبة لأداء المهمة المتوقعة منه، ونجد صراع الدور وهو التعارض والتناقض الذي يقع فيه العامل عندما يتلقى توجيهات متعارضة أو يعمل في بيئة تتعارض مع قيمه واتجاهاته.

متطلبات العلاقات مع الزملاء كضعف الدعم من طرفهم أو ضعف العلاقة أيضا.
نمط القيادة: قد يشكل نمط بعض المدراء المتشددين في التعامل مع مرؤوسيهام مصدر ضغط بالنسبة لهم.
دور حياة المنظمة: المرحلة التي تتواجد فيها المنظمة من دورة حياتها قد تكون مصدر ضغط خصوصا في مرحلة الانطلاق والتأسيس.

الآثار الناتجة عن ضغوط العمل

الآثار الإيجابية:

- ✓ تحفز وتدفع نحو العمل.
- ✓ تزيد من تركيز الفرد في عمله.
- ✓ تمكن الفرد من التعبير عن مشاعره وانفعالاته.

الآثار السلبية: على الفرد وعلى المنظمة من بينها:

- ✓ آثار سلوكية: قد تدفع الكثير من الناس إلى ممارسة بعض السلوكيات والنزعات كالإدمان أو الإفراط في الأكل والتدخين أو التصرف بطريقة عدوانية أو العزلة وغيرها كثير.
- ✓ آثار موضوعية: وهي النتيجة الطبيعية للضغط مثل القلق، اللامبالاة، والاكتئاب والإرهاق وفقدان الأعصاب وعدم تقدير الذات.
- ✓ آثار معرفية: تؤثر الضغوط المهنية على سلامة القرارات وفقدان أو ضعف التركيز أو عدم تقبل النقد والنصح وغيرها.
- ✓ آثار فيزيولوجية: كثيرة جدا هذه الآثار منها ارتفاع نسبة السكر في الدم، ارتفاع ضغط الدم، تزايد ضربات القلب، آلام الظهر والكتف، فقدان الشهية، الأرق، الشراهة، الصداع.....
- ✓ آثار تنظيمية: تزايد ضغط العمل والتأخر في معالجته قد يدفع إلى الغياب أو الدوران الوظيفي وانخفاض الإنتاجية، وعدم الرضا وانخفاض الولاء التنظيمي، الإصابة بحوادث العمل وارتفاع عدد الشكاوي، عدم دقة القرارات وغيرها.

الفصل الثامن: القيادة الإدارية والسُّلوك التنظيمي

تمهيد:

تمت دراسة القيادة لفترة تاريخية طويلة، لكن باتت الحاجة إلى دور قيادي أكبر في عصر الأعمال الحالي نظراً لما تشهده بيئة الأعمال من تطورات سريعة وديناميكية، فالقائد له دور وباستطاعته توجيه سلوك العاملين نحو ما يخدم مصلحة المنظمة ويحقق أهدافها. وبالتالي تعتبر القيادة أحد أهم جوانب السلوك التنظيمي، لأنها تقوم على عملية التأثير على الآخرين لتحقيق هدف أو أهداف مشتركة. ويمكن للقائد الجيد أن يحفز الناس ويلهمهم للعمل معاً وتحقيق نتائج ناجحة.

تعريف القيادة:

- مجموعة من السلوكيات والتنظيمات والتصرفات من طرف الرئيس أو المدير والتي يقصد بها التأثير على الأفراد من أجل تعاونهم في تحقيق الأهداف المطلوبة.
- فنّ التأثير في الأشخاص وتوجيههم بطريقة معينة يتسنى معها كسب طاعتهم واحترامهم ولائهم وتعاونهم في سبيل الوصول إلى هدف معين (حاجي، ص 50).
- القيادة هي عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء المنظمة.
- إذن فالقيادة الإدارية هي عملية التأثير على الأفراد العاملين بالمنظمة لتغيير ثقافتهم وإقناعهم وتحفيزهم على بذل جهود أكبر لتحقيق أهداف المنظمة.

تعريف القائد (باشري، 2017، ص 206):

القائد هو الشخص الذي يُبْعُ بواسطة الآخرين والذي له تأثيرات على سلوكياتهم وتوجهاتهم. ويمكن القول أن القائد هو شخص تم قبوله على أنه قائد (One Accepted as the Leader).
والقائد هو الشخص الذي لديه القدرة على التأثير على الناس بسلطة أو بدونها وتتوقف فعالية القائد عمومًا على ثلاثة أشياء هي: الوعي، الالتزام والقدرة.

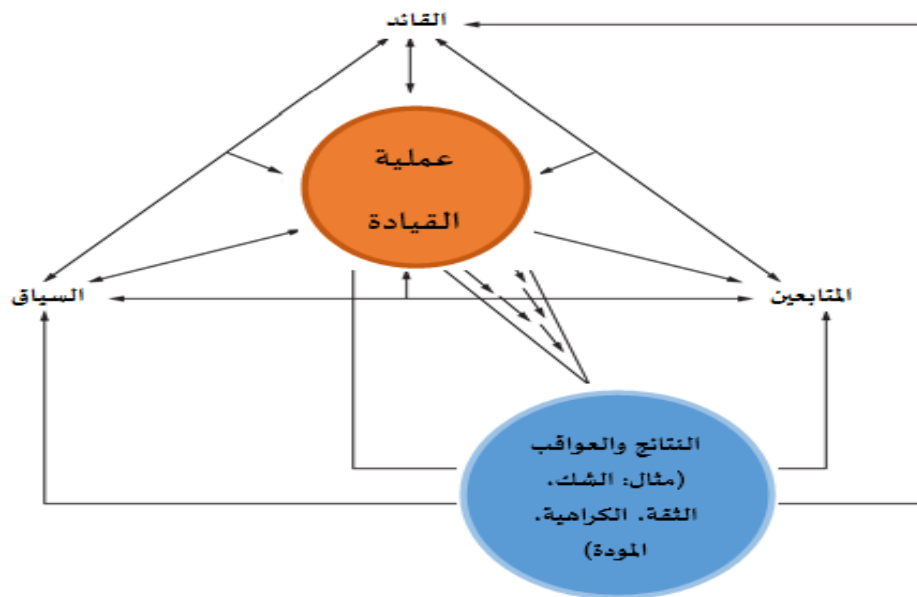
عناصر القيادة (حریم، 2013 ص 196):

- 1- وجود شخص قائد.
- 2- وجود مجموعة أفراد تتم قيادتهم (التابعين أو المرؤوسين)
- 3- التأثير: يجب أن تتضمن كل عملية قيادة على تأثير معين بشئى الطرق.
- 4- وجود هدف مشترك.
- 5- الموقف الذي حدثت فيه القيادة أو التأثير.

ما هي العمليات المرتبطة بوصول النَّاس إلى مناصب قيادية؟

عملية القيادة:

القيادة هي عملية، وهي علاقة تبادل معقدة وديناميكية يتم بناؤها بمرور الوقت بين القائد والتابع وبين القائد ومجموعة التابعين الذين يعتمدون على بعضهم البعض لتحقيق هدف مرغوب فيه بشكل متبادل. هناك العديد من المكونات الرئيسية لهذه "العلاقة العملية": القائد، والتابعون، والسياق (الموقف)، وعملية القيادة في حد ذاتها، والعواقب (النتائج)، يتفاعل كل مكون مع المكونات الأخرى ويؤثر عليها، وأي عواقب (مثل الثقة بين القائد والتابع) يتم إنشاؤها تؤثر على التفاعلات المستقبلية. ومع تغير أي من المكونات، ستتغير القيادة أيضاً وسيتم توضيح العناصر كما هو مبين في الشكل أدناه (Hill, Steven L. McShane, 2008):



1. **القائد:** القادة هم الأشخاص الذين يتولون مسؤولية أو توجيه أنشطة الآخرين. وكثيراً ما يُنظر إليهم باعتبارهم محور النشاط الجماعي أو منظمة، والأشخاص الذين يحدّدون طريقة عمل المجموعة حتى تتمكن من المضي قدماً لتحقيق أهدافها. ويوفّر القادة للمجموعة ما يلزم لتلبية احتياجاتها المتعلقة بالصيانة والمهام.

2. **التابع:** التابع ليس لاعباً سلبياً في عملية القيادة. فقد اقترح إدوين هولاندر، بعد سنوات عديدة من دراسة القيادة، أن التابع هو العامل الأكثر أهمية في أي حدث قيادي، فالتابع هو الذي يدرك الموقف ويتوصّل إلى تحديد الاحتياجات التي يجب على القائد تلبيتها. بالإضافة إلى ذلك، فإن التابع هو الذي يرفض القيادة أو يقبل أعمال القيادة. إن شخصية التابع واستعداده للمتابعة تحدّد أسلوب القيادة الذي سيكون أكثر فعالية. على سبيل المثال، يكون الأفراد الذين لديهم موضع تحكّم داخلي أكثر استجابة لأنماط القيادة التشاركية من الأفراد الذين لديهم موضع تحكّم خارجي.

أما الأفراد الذين لديهم شخصية استبدادية هم منفتحون للغاية على فعالية أعمال القيادة التوجيهية، إن توقّعات التابعين، فضلاً عن احتياجاتهم القائمة على الأداء، هي التي تحدّد ما يجب على القائد فعله ليكون فعالاً. إن

التابعين يميلون إلى أن يكونوا متحفّزين بقوة للأداء والمثابرة في مواجهة الشدائد. إن التابعين الذين يتمتعون بتقدير ذاتي مرتفع يميلون إلى الاستجابة لأنماط القيادة التشاركية. أما الأفراد الذين يعانون من انخفاض تقدير الذات، والذين يشككون في كفاءتهم وجدارهم وقدرتهم على النجاح في المواقف الصعبة، فإنهم يعملون بشكل أفضل مع أشكال القيادة الداعمة. وهذا يساعدهم على التعامل مع التوتر والإحباط والقلق التي تنشأ غالباً مع المهام الصعبة. إن التابعين الذين لا يمتلكون الاستعداد للمتابعة، والذين يحدّهم عدم قدرتهم على الأداء ونقص الدافع والالتزام يحتاجون عادةً إلى أشكال قيادة أكثر توجيهاً.

3. **السياق:** إن المواقف تفرض مطالب على المجموعة وأعضائها، وليست كل المواقف متشابهة. السياق يشير إلى الموقف الذي يحيط بالقائد والتابع. المواقف متعددة الأبعاد. السياق يتعلّق بالمهمة وبيئة المهمة التي تواجه المجموعة. هل المهمة منظّمة أم غير منظّمة؟ هل أهداف المجموعة واضحة أم غامضة؟ هل هناك اتفاق أو خلاف حول الأهداف؟ هل هناك مجموعة من المعرفة يمكن أن توجّه أداء المهمة؟ هل المهمة مملّة؟ محبّطة؟ مرضية جوهرياً؟ هل البيئة معقّدة أم بسيطة، مستقرّة أم غير مستقرّة؟ تخلق هذه العوامل سياقات مختلفة تتكشف فيها القيادة، ويضع كلّ عامل مجموعة مختلفة من الاحتياجات والمتطلّبات على القائد وعلى التابع.

4. **العملية:** عملية القيادة منفصلة ومتميّزة عن القائد (الشخص الذي يشغل دوراً مركّزاً في المجموعة). العملية هي علاقة عمل معقّدة وتفاعلية وديناميكية بين القائد والتابع. هذه العلاقة العملية، التي تمّ بناؤها بمرور الوقت، موجهة نحو تلبية احتياجات الصيانة والمهام للمجموعة. إن جزءاً من العملية يتألّف من علاقة تبادل بين القائد والتابع. فالقائد يوفّر مورداً موجّهاً نحو تلبية احتياجات المجموعة، وتمنح المجموعة القائد الامتثال والتقدير. وإلى الحد الذي تكون فيه القيادة ممارسة للتأثير، فإن جزءاً من عملية القيادة يتمّ الاستيلاء عليه من خلال التنازل عن السلطة من قبل التابع وممارسة القائد للتأثير على التابع. وبالتالي، فإن القائد يؤثّر على التابع ويؤثّر التابع على القائد، ويؤثّر السياق على القائد والتابع، ويؤثّر كلّ من القائد والتابع على السياق.

5. **العواقب:** يتكشف عدد من النتائج أو العواقب لعملية القيادة بين القائد والتابع والموقف. وعلى مستوى المجموعة، هناك نتيجتان عن أهم العوامل التي تؤثر على عملية القيادة هي:

- هل تمّ تلبية احتياجات تماسك المجموعة؟ أي هل يحبّ أعضاء المجموعة بعضهم البعض ويتفقون معهم، وهل لديهم مجموعة مشتركة من المعايير والقيم، وهل طوّروا علاقة عمل جيدة؟ هل تمّ تلبية احتياجات الأفراد كما تنعكس في الحضور والدافع والأداء والرّضا والمواطنة والثّقة والحفاظ على عضوية المجموعة؟
- هل تمّ تلبية احتياجات مهمّة المجموعة؟ أي أن هناك أيضاً عواقب مهمّة لعملية القيادة بالنسبة للأفراد: الحضور والدافع والأداء والرّضا والمواطنة والثّقة والحفاظ على عضوية مجموعتهم.

مصادر قوّة القائد أو تأثير القائد:

1- **السلطة الشرعية:** هي قوّة القائد التي يستمدّها من الصلاحيّات المخوّلة لمنصبه حسب موقعه في

الهيكل التنظيمي.

- 2- **قوة منح المكافأة:** قوة القائد مصدرها توقّعات الفرد من قيامه بمهامّه على الوجه المطلوب سيعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية من قبل القائد.
- 3- **قوة الخبرة:** تمثلها قوة المعرفة والمهارة المكتسبة لدى الفرد القائد، والتي تجعل الآخرين يقبلونه قائد نتيجة قبولهم وقناعتهم بخبرته.
- 4- **القوة القسرية (قوة العقاب):** تقوم توقّعات الفرد بأن إخلاله بمهامه وتقاعسه عن أدائها يعرضه إلى عقاب مادي أو معنوي.
- 5- **قوة الإعجاب:** هي قوة القائد التي يمنحها له التابعين نتيجة إعجابهم ببعض صفاته الشخصية وجاذبيته وحضوره.

أهمية القيادة (عجراد، 2020، ص242):

- ❖ القيادة هي حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوّراتها المستقبلية.
- ❖ القيادة تنمي وتدعم الجوانب الإيجابية في المنظمة، وتنقص من الجوانب السلبية قد المستطاع.
- ❖ تمكن من السيطرة على مشكلات العمل وحلها.
- ❖ التعاون لحل الخلافات والتخفيف من ضغوطات العمل.
- ❖ تسهيل عمل التكيّف مع المتغيّرات المحيطة واستغلالها لصالح المنظمة.

الأنماط القيادية:

بدأت أبحاث أنماط القيادة منذ عام 1939 عندما حدّد لوين مع مجموعة من الباحثين الآخرين، ثلاثة أنماط رئيسية للقيادة: الاستبدادية والديمقراطية والقيادة غير المسؤولة.

كانت هذه الأنماط الثلاثة الأساس لمزيد من التفسيرات والتّهج الأكثر حداثة وأوسع نطاقاً. هناك مجموعة متنوّعة من التصنيفات، ولكن جميع أنماط القيادة المختلفة لها عوامل مشتركة تعتمد عليها - مثل شخصية المديرين والمعرفة والخبرة والموظفين الذين يتمّ الإشراف عليهم واستجاباتهم وأخيراً، ولكن الأهمّ من ذلك، تقاليد الشركة وقيمها وفلسفتها.

ولا يوجد أسلوب واحد للقيادة يناسب الجميع. لذا مع كلّ هذه الأنماط القيادية المختلفة، بغض النظر عن الأسلوب الذي تختاره للقيادة، فإن الجزء الأكثر أهمية هو جعلها قيادة فعّالة.

❖ **القيادة الاستبدادية:** يميل القائد الأوتوقراطي أو المستبد إلى عدم تفويض بعض سلطاته لمؤوسيه، ويقوم بنفسه باتخاذ كافة القرارات دون السّماح بمشاركة العاملين، كما أنه يجعل العاملين يعملون وفق ما يراه هو معتمداً في ذلك على أساليب مختلفة مثل التخويف والتهديد، لأنه وبالنهاية يرى مصلحة المنظمة هي الأهمّ.

◆ **القيادة الديمقراطية:** القائد الديمقراطي يهتم بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات، ويهتم بإفشاء الاحترام بينه وبين مرؤوسيه ويقدر كل مبادراتهم وآرائهم، وهو ما يعزز ابتكارهم وأداءهم وذلك كله يخدم إنتاجيتهم وبالتالي يخدم مصلحة المنظمة.

◆ **القيادة الفوضوية أو الحرّة:** يقوم القائد في هذا النمط بالتوجيه العام للمرؤوسين من خلال تعليمات غير محدّدة وواضحة، ويبقى تفاصيل العمل وطريقته للعاملين لاختيارها بما يناسبهم. يصلح هذا النمط في مراكز البحث العلمي والجامعي، أي أنه كلما زاد إدراك المرؤوسين ومعرفتهم والتزامهم يمكن إعطاؤهم الحرّية اللازمة لأداء مهامهم دون فرض ضغوط.

القيادة وتأثيرها على السلوك: إن نوع النمط القيادي له تأثير على سلوكيات التابعين أو العاملين في المنظمة، إذا أن العامل يتفاعل تبعاً لطريقة تعامل قائده معه، ويمكن أن يتضح ذلك من خلال ما يلي: (حاجي، 2019، ص52):

- تأثير النمط القيادي الديكتاتوري: الأسلوب الاستبدادي في القيادة يؤثر سلباً على معنويات العاملين ويشعرهم بعدم الثقة، ويؤدي إلى تقليل روح التعاون وإضعاف ولائهم وزيادة التذمر والسخط وهو ما يؤثر سلباً على إنتاجيتهم. وقد يؤدي كذلك إلى تشكيل جماعات تتملق القائد المستبد، وقد تظهر التكتلات والصراعات.
- تأثير النمط الديمقراطي: تبني الأسلوب القيادي الديمقراطي له أثر في تعزيز شعور العاملين بأهميتهم وكيانهم كما يعطي فرصة لتكوين جيل ثاني من القادة المستقبليين، والكثير من الباحثين يعتبرونها جزءاً من عملية التحفيز لما لها من الأثر المعنوي على العاملين. ويؤدي اعتماده إلى زيادة روح الجماعة والانتماء للمنظمة وغرس قيم التعاون وتشجيع الابتكار والإبداع.
- تأثير النمط الحرّ أو الفوضوي: عدم توضيح تفاصيل الأداء ومخرجاته قد يسبب إرباكاً للعاملين، وقد يؤدي إعطاء الحرّية للمرؤوسين وتفويض السلطات إلى انتشار الإهمال والتسيّب واللامبالاة، وهناك من العاملين من يجبط ويشعر بعدم الرضا إذا لم يجد المناخ التنظيمي الذي يحدّد له مسؤولياته بدقة.

خصائص القيادة الفعّالة:

- التواصل المستمرّ هي سمة القائد الجيّد،
- إعطاء الأولوية لاحتياجات العميل.
- تمكين العاملين ومنحهم الثقة في مجال العمل وتزويدهم بالموارد والتدريب.
- تشجيع التعاون بدل التنافس غير الشريف.

- حل المشكلات والتفاوض من خلال قدرة القائد على التعامل بسرعة وبأحسن الطُّرق مع المشكلات في الأداء.
- الشفافية والصدق، حيث يعتبرها الخبراء معياراً لجودة القيادة.
- الإلهام أي أن يكون القائد مُلهماً لتابعيه ليحفّزهم ويدفعهم نحو تعزيز إنتاجيتهم، كما عليه أن يكون قدوة في تصرّفاته وأخلاقه وأدائه.
- إمام القائد بالجوانب الإنسانيّة من حيث حاجيات الفرد ورغباته وكذلك إظهار التعاطف في بعض الأحيان.

نظريات القيادة: تصنف في أكثر من اتجاه كما يلي (Newstrom, 2007 ; p158):

أولاً: النظريات الكلاسيكية

نظرية الرجل العظيم

- اقترح Thomas Carlyle نظرية الرجل العظيم في أربعينيات القرن التاسع عشر، ويعتقد فقط أن القيادة هي سمة متأصلة في الشخص الذي قدر له أن يصبح قائدا عظيما بالولادة ويشبتون أنفسهم عندما تنشأ الحاجة الكبيرة. بمعنى آخر ، يولد بعض الناس ليصبحوا قادة والقيادة هي عمل بطولي. وتؤكد هذه النظرية، أنه لا يمكنك تطوير قدرات القيادة - إما أن تمتلكها أو لا تمتلكها. انتقدت لأنها:
- نهج يركز على الذكور عندما أثبتت النساء أنهن قائدات عظيمات أيضا.
 - توضح هذه النظرية أنه لا يمكن تعلم القيادة أو تعليمها إنها سمة متأصلة.
 - لا يوجد تحقق علمي لدعم هذه النظرية، وهي غير واقعية في افتراضها الأساسي.
 - أهملت العوامل البيئية والظرفية التي تؤثر على عملية القيادة.

نظرية السمات

- اقترح Ralph M. Stogdill نظرية سمات القيادة في أواخر أربعينيات القرن العشرين. وأوضح أن الفرد يجب أن يمتلك السمات والخصائص الشخصية الرئيسية ليكون قائدا فعالا وهذه السمات متأصلة بالولادة. يمكن تصنيف بعض سمات القيادة الأساسية حسب هذه النظرية كما يلي:

- السمات الفسيولوجية: الطول والوزن والبنية واللون والمظهر وما إلى ذلك.

- الخصائص الاجتماعية والاقتصادية: الجنس والدين والحالة الاجتماعية والعمر والمهنة ومعرفة القراءة والكتابة والدخل.
- سمات الشخصية: الانبساط، والثقة بالنفس، والصبر، والقبول، والموثوقية، والصدق وتحفيز القيادة.
- السمات الفكرية: الحسم والذكاء والقدرة على الحكم والمعرفة والعاطفة
- السمات المتعلقة بالمهمة: الدافع والتفاني والمبادرة والتصميم والخبرة التجارية.
- التفاعل الاجتماعية: النشاط الاجتماعي والود والتعاون. بعض السمات الأخرى هي الكاريزما والتكيف والإبداع والتفرد.

انتقدت نظرية السمات كذلك لأنها أهملت العوامل البيئية التي قد لا تظل دائما كما هي. وأيضاً لأن قائمة السمات واسعة جدا وتستمر في التغيير من وقت لآخر. بالإضافة إلى أنها لم تفسر الفشل في حالات كثيرة على الرغم من امتلاكها لسمات معينة محددة في النظرية. كما أن هذه السمات المحددة يمكن اكتسابها من خلال التعلم والتدريب.

ثانيا: النظريات السلوكية

تطورت النظرية السلوكية للقيادة في خمسينيات القرن العشرين. بعد أن ساد بأن السمات الشخصية للقائد ضرورية للقيادة الفعالة، كان الباحثون حريصين الآن على معرفة ما يفعله القادة ليصبحوا قادة فعالين وهكذا، فإنهم يركزون الآن على سلوك القائد بدلا من السمات،، وبالتالي وفقا لهذه النظرية فالقيادة تعتبر ظاهرة سلوكية ترتبط بالدور الذي يلعبه القائد في المجموعة، لدراسة سلوك القادة أجري برنامجان بحثيان رئيسيان من قبل جامعتين مختلفتين وهما دراسات القيادة في ولاية أوهايو ودراسات جامعة ميشيغان.

The University of Michigan Studies تستند هذه الدراسة إلى كيفية ارتباط سلوك القائد بأداء المجموعة. أجرى الباحثون مقارنة بين المديرين الفعالين والمديرين غير الفعالين ووجدوا أنه يمكن التمييز بين الاثنین على أساس سلوكهم، أي السلوك المتمحور حول الوظيفة (job centered behavior) والسلوك المتمحور حول العاملين (Employee centered behavior).

حيث أن القادة الذين يعتمدون على سلوكيات تركز على العمل يولون اهتماما عاليا بكيفية أداء العمل من قبل العاملين، ويركزون على إجراءات العمل والتدقيق فيها. أما القادة الذين يعتمدون على سلوكيات تركز على

العاملين يهتمون برضا العاملين عن أعمالهم. وتمت دراسة كلا السلوكين بعمق من خلال دراسة ميتشغان وافترضوا أنها سلوك القائد المركز على العاملين أكثر فاعلية من سلوك القائد المرز على العمل.

The Ohio State University Studies أعدت مجموعة من الباحثين في جامعة ولاية أوهايو

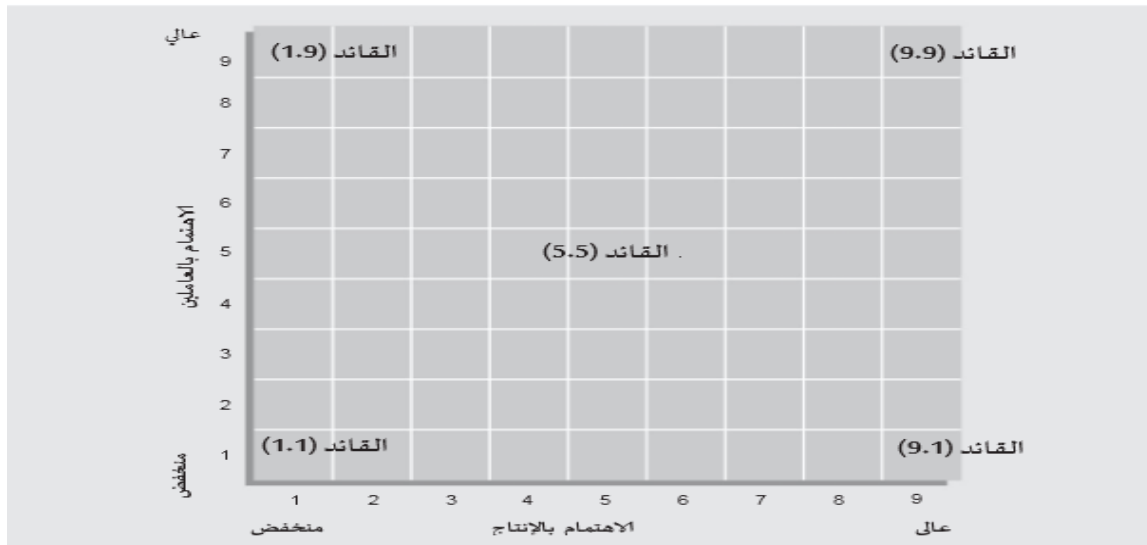
استبياناً ليتم مسحه في المنظمات الصناعية ، لتحديد تصور المرؤوسين للسلوك الفعلي لقادتهم. وفي إطار الدراسة حدد الباحثون فئتين رئيسيتين من سلوك القائد:

- **الاهتمام باعتبارات الحساسية والشعور بالعاملين (Consideration):** يهتم القادة بمرؤوسيهـم ويننون علاقة ممتازة بين الأفراد معهم. إنهم داعمون وودودون للغاية، وقد أطلق على هذا "السلوك الموجه نحو الناس".

- **الاهتمام بهيكلية العمل وإجراءاته (Initiating structure):** يهتم القادة بشكل كبير بتحقيق الأهداف والجدول الزمني وهيكل العمل وفقاً لذلك. بالنسبة لمثل هؤلاء القادة ، فإن المرؤوسين هم مجرد موارد ، وعليهم الاستفادة المثلى منهم. وقد أطلق على هذا "السلوك الموجه نحو المهام

نظرية الشبكة الإدارية: Blake and Mouton's Leadership Grid

قدم Robert R. Blake and Jane S. Mouton نظرية الشبكة القيادية / الإدارية واكتشفوا الأنماط الخمسة المختلفة للقيادة من خلال مزيج من التصنيف اعتماداً على متغيرين، الاهتمام بالناس (concern for people) والاهتمام بالنتائج (concern for results).



Source : John W. Newstrom, Organizational Behavior Human Behavior at Work, Twelfth Edition, McGraw-Hill, 2007.

ويمكن شرح الشُّكل البياني كما يلي:

القائد (1.1): هنا لا يهتم المدير بالعمل والانتاج ولا بالعاملين كأفراد لهم احتياجات وبالتالي فهو قائد سيء، ويمثل هذا النموذج غياب للقيادة مع وجود إدارة هزيلة وربما لا تستطيع المنظمة مع هكذا نمط من الاستمرار بالعمل.

القائد (1.9): يركز هذا النمط من القادة على العاملين وحاجاتهم وإقامة العلاقات الاجتماعية فيما بينهم، ويؤدي القائد دوره وكأنه في نادي اجتماعي حيث الاهتمام بالعلاقات الإنسانية دون الاهتمام بالإنتاج ومتطلباته.

القائد (9.1): على النقيض من النمط السابق فإن القائد هنا يعطي اهتماما عاليا للعمل ومتطلباته والانجاز ويرى أن العاملين مجرد أفراد أو قوى إنتاج تبادلي بالمرتببات أو الأجور. وبالتأكيد فإن هذا النمط لا يمكن أن يكون ناجحا في ظل الاهتمام بالموارد البشرية وتنوعها والاهتمام بتمكينها.

القائد (5.5): هنا يعطي القائد اهتماما وسطا ومتوازنا لكل من العاملين والإنتاج، فهو مدير أو قائد اعتيادي ولكنه ليس مبدعا أو استثنائيا.

القائد (9.9): هنا يكون هذا النمط مثاليا حيث يعطي اهتماما عاليا لكل من الأفراد والإنتاج ويفترض أن يكون هذا النمط هو المستهدف في السلوك القيادي لكي يتحقق نجاح وأداء متميز للمنظمة.

ثالثا: النظرية الموقفية للقيادة

الإشكالية التي عالجتها النظريات السابقة كانت حول ماهية أسلوب القيادة الأفضل، ولكن النظرية الموقفية عالجت إشكالية في أي ظروف تكون بعض أساليب القيادة أكثر فعالية؟ لقد قام العديد من العلماء بتطوير نظريات قيادية تضمنت على وجه التحديد دور البيئة. وعلى وجه التحديد، بدأ الباحثون في اتباع النهج الموقف (contingency approach) في القيادة—بدلاً من محاولة تحديد السمات أو السلوكيات التي قد تكون فعالة في جميع الظروف، تحول الاهتمام نحو تحديد المواقف التي قد تكون فيها الأساليب المختلفة فعالة. وأهم النظريات المنضوية تحت هذا الاتجاه نجد ما يلي (Newstrom, p167):

Fiedler's Contingency Theory: تم تطويرها بواسطة فريدريك فيدلر. فيدلر، ف. (1967). وتسمى نظرية فعالية القيادة. وفقاً لنظرية فيدلر، يمكن لأشخاص مختلفين أن يكونوا فعالين في مواقف مختلفة. تعتبر درجة LPC بمثابة سمة شخصية ومن غير المرجح أن تتغير. وبدلاً من ذلك، فإن وضع الأشخاص المناسبين في الوضع المناسب أو تغيير الوضع ليناسب الفرد أمر مهم لزيادة فعالية القائد. تتنبأ النظرية أنه في

المواقف "المواتية" و"غير المواتية"، فإن قائد LPC المنخفض — الشخص الذي لديه مشاعر الكراهية تجاه زملاء العمل الذين يصعب العمل معهم — سيكون ناجحًا. عندما تكون ملاءمة الموقف متوسطة، فإن القائد ذو مستوى LPC المرتفع — الذي يكون قادرًا على الإعجاب شخصيًا بزملاء العمل الذين يصعب العمل معهم — يكون أكثر عرضة للانتقاد.

وحسب فيدلر هناك ثلاثة شروط تُنشئ مواتية الموقف: علاقات القائد بالمرؤوسين، وسلطة المنصب، وهيكل المهمة. إذا كانت علاقة القائد جيدة مع معظم الناس وسلطة المنصب عالية، وكانت المهمة بين يديها منظمة، يكون الموقف مواتيًا للغاية. عندما تكون علاقات القائد مع الموظفين ذات جودة منخفضة وسلطة المنصب منخفضة، وكانت المهمة بين يديها غير منظمة نسبيًا، يكون الموقف غير مواتٍ للغاية.

القيادة الظرفية (Situational Leadership)

تُعد نظرية القيادة الظرفية (SLT) K'enneth Blanchard and Paul Hersey نموذجًا قياديًا آخر يعتمد على الظروف الموقفية، حيث تُجادل هذه النظرية بضرورة استخدام القادة لأساليب قيادة مختلفة تبعًا لمستوى تطور أتباعهم. ووفقًا لهذا النموذج، فإن جاهزية الموظفين (التي تُعرّف بأنها مزيج من كفاءتهم ومستويات التزامهم) هي العامل الرئيسي الذي يُحدد أسلوب القيادة المناسب. وقد حظي هذا النهج بشعبية كبيرة لدى 14 مليون مدير في 42 دولة يخضعون لتدريب على نظرية القيادة الظرفية، و70% من شركات فورتشن 500 تستخدمه.

ويُنظر إلى الموظفين في المراحل الأولى من التطور على أنهم يتمتعون بالتزام كبير ولكن بكفاءة منخفضة للمهام. لذا، ينبغي على القادة أن يكونوا أكثر توجيهًا وأقل دعمًا. ومع ازدياد كفاءة الموظف، ينبغي على القائد الانخراط في سلوكيات تدريب أكثر. ويُوصى بالسلوكيات الداعمة بمجرد أن يصل الموظف إلى مستويات كفاءة متوسطة إلى عالية. وأخيرًا، يُعد التفويض النهج الموصى به للقادة الذين يتعاملون مع الموظفين ذوي الالتزام والكفاءة العالية. في حين أن نموذج القيادة القيادية شائع لدى المديرين، وسهل الفهم والاستخدام نسبيًا، وقد استمر لعقود، إلا أن الأبحاث تبينت في دعمها للافتراضات الأساسية للنموذج.

نظرية مسار الهدف للقيادة (Path-Goal Theory of Leadership) لـ Robert House

وتعتمد على نظرية التوقع للتحفيز. نظرية مسار الهدف لفعالية القائد. وتشير نظرية التوقع للتحفيز إلى أن الموظفين يكونون متحمسين عندما يعتقدون - أو يتوقعون - أن (أ) جهدهم سيؤدي إلى أداء عالٍ، (ب) سيتم مكافأة أدائهم العالي، و (ج) المكافآت التي سيحصلون عليها ذات قيمة بالنسبة لهم. وفقًا لنظرية مسار الهدف للقيادة، فإن المهمة الرئيسية للقائد هي التأكد من وجود هذه الشروط الثلاثة. وبالتالي، سيخلق القادة موظفين راضين وعالي الأداء من خلال التأكد من أن جهد الموظف يؤدي إلى الأداء، وأن أداءهم يكافأ بالمكافآت المرغوبة. يزيل القائد الحواجز على طول الطريق ويخلق بيئة يجدها المرؤوسون محفزة. كما تقدم النظرية تنبؤات محددة حول نوع سلوك القائد الذي سيكون فعالاً في ظل أي ظروف. كما تُحدد النظرية أربعة أنماط

قيادية. يُمكن أن يكون كلٌّ من هذه الأنماط فعّالاً، بناءً على خصائص الموظفين (مثل مستوى قدراتهم، وتفضيلاتهم، ومركز التحكم، ودافعية الإنجاز) وخصائص بيئة العمل (مثل مستوى غموض الدور، ودرجة التوتر في البيئة، ودرجة صعوبة المهام). وهي القادة التوجيهيون، القادة الداعمون، القادة التشاركيون، القادة الموجهون نحو الإنجاز.

الفصل التاسع: إدارة الصّراع التنظيمي

تمهيد:

يعتبر العنصر البشري أحد مقومات المؤسسة التي يجب الحفاظ عليها والسعي لتطويرها نحو تحقيق أهداف المؤسسة فهو يعد ببساطه أساس العمليه الإنتاجية. وعمل المؤسسة ككله يقوم على أساس التفاعل المتواصل بين الأفراد والجماعات في كافة مستويات المؤسسة ويظهر ذلك من خلال تبادل المعلومات والآراء والخبرات التعاون والتشاور الاستفسار عن أمر... إلخ. هذه المظاهر من التفاعل قد تؤدي إلى التماسك والتعاون أو إلى الصّراع والتعارض. وليس الصّراع مفهومًا حديثًا بل هو موضوع قديم تداوله علم النفس وعلم الاجتماع لفترات طويلة وما زال لكن الاهتمام به في المؤسسات ومن وجهه نظر إدارية يعدّ أمرًا حديثًا بالنسبة لهذا المفهوم. وهو ليس سلوكًا استثنائيًا بل هو ظاهرة شائعة بنفس الشّيوخ سلوك التعاون والتماسك الاجتماعي لذلك على المؤسسات أن تدرك وتعني حقيقة الصّراع التنظيمي وتواجهها وتسيّرهما بكفاءة وفعالية.

تعريف الصّراع التنظيمي:

1/ الصّراع لغة: في اللغة العربية يعني التّراع، الخصام، الجدال، أو المشاادة أو التنافر أو الخلاف أو الشّقاق. أمّا (conflict) فهي مشتقة من أصل لاتيني، تعني الخصام، العراك، الصّدام. بشكل عام تعني التعارض في الآراء والمصالح.

2/ الصّراع اصطلاحًا: هناك اختلاف وتعدّد في تعريف الصّراع، فالكتاب والباحثون طرحوا وجهات نظر مختلفة حول المفهوم، وهذا يرجع إلى وجود مداخل كثيرة لدراسة الصّراع كظاهرة اجتماعية، وكذلك لاختلاف الاتجاهات والنظريات المرتبطة به:

تعريف مارتس وصايمين (1958)، الصّراع هو اضطراب أو تعطيل في عملية اتخاذ القرار بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار بديل معين.

تعريف العديلي (1995) الصّراع هو ظاهرة سلوكية إنسانية تأتي نتيجة لبعض العلاقات التي تسود الجماعات في العمل وينتج عنه اختلاف في وجهات النظر أو صراع الأدوار أو الحاجات أو الرغبات أو البحث عن السلطة أو السيطرة أو الكسب المادي والمعنوي.

تعريف روينز (2001) الصّراع هو العلمية التي تبدأ حين يُدرك أحد الأطراف بأن الطرف الآخر يؤثر عليه سلبيًا أو يوشك أن يؤثر عليه سلبيًا في شيء ما يهّمه.

تعريف هلال الصّراع هو سلوك يقوم به بعض أعضاء التنظيم بشكل يتعارض مع سلوك الآخرين في التنظيم وهذا التعرّض قد يكون في الأهداف، المصالح، التصرفات....

الصِّراع هو كفاح حول القيم والسعي من أجل المكانة والقوة والموارد المحدودة، حيث يهدف المتصارعون إلى تحييد خصومهم أو القضاء عليهم.

مما سبق نلاحظ تباين في التعاريف، لكن هناك سمات مشتركة من أهمها:

- الصِّراع موقف تنافسي بين طرفين تنظيميين أهدافهما متعارضة؛
 - يكون أهم أطراف الصِّراع مدركين للتعارض فيما بينهم؛
 - كل طرف يسعى إلى تحقيق مصالحه بما يتعارض مع رغبة الطرف الآخر؛
 - يمكن القول أن الصِّراع قد يكون بناءً أو مدمراً؛
 - الخلاف يمكن أن يكون على مستوى الإدارة العليا، بين الإدارة والأفراد، على مستوى الأفراد أنفسهم بين الأفراد والجماعات، بين الجماعات، بين الفرد وعائلته، ويؤثر سلباً على عمله.
- **مكونات نشوء الصِّراع:** هناك مكونات رئيسية لنشأة الصِّراع وهي،
- المثير: وهو مجموعة العوامل التي تقضي إلى إثارة الصِّراع سواء كانت من البيئة أو المؤسسة أو الفرد نفسه؛
 - الاستجابة: تشمل ردود الفعل النفسية والجسمانية والسلوكية باتجاه المثير؛
 - التفاعل: يتم بين العوامل المثيرة للصِّراع والمستجيب لهذه العوامل. وهنا ينشأ الصِّراع.

➤ **خصائص الصِّراع التنظيمي:** بشكل عام يمكن القول أن،

- الصِّراع ينطوي على وجود أهداف غير متكافئة لدى أطرافه؛
- يعتبر التوتر بُعداً أساسياً في الصِّراع، وهو ما يؤدي إلى إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض؛
- يمثل الصِّراع وضعاً مؤقتاً، رغم وجود الكثير من الصِّراعات المزمّنة؛
- يفرض الصِّراع أعباء وتكاليف باهظة على الأطراف المعنية طيلة فترة الصِّراع وهو ما يرغمها على حسم الصِّراع إما بالطرق السلمية أو القوة القسرية (إذا ظهرت آثاره السلبية بشكل كبير ومفرط).

➤ **مجالات (أطراف) الصِّراع التنظيمي:**

- قد يكون الصِّراع على مستوى الإدارة العليا، أي بين القيادات الإدارية.
- قد يكون الصِّراع على مستوى الإدارة الوسطى، أي بين القيادات التنفيذية.

- قد يكون الصِّراع على مستوى الإدارة الدُّنيا، أي بين رؤساء المصالح أو المشرفين أو بين العاملين ومن أمثلته: الصِّراع بين الرؤساء والمرؤوسين، الصِّراع بين الخبراء بين إدارة المؤسسة من جهة ومختلف النقابات من جهة أخرى، بين إدارة المؤسسة والمستفيدين منها.

➤ **أنواع الصِّراع التنظيمي:** لا يوجد تقسيم واحد لأنواع الصِّراع، فهذا الأخير يتعدّد حسب وجهات النَّظر أو الزاوية التي يُدرس من خلالها. ومن بين تقسيمات الصِّراع ما يلي:

1/ أنواع الصِّراع حسب مصادره: تتمثّل في،

➤ **صراع الأهداف:** يحدث هذا النوع عندما يكون هناك تنازع بين عدّة أهداف يرغب فرد أو جماعة في تحقيقها. بعبارة أخرى يحدث صراع الهدف عندما تكون النتائج المتوقّعة أو الشّكل النهائي لعمل ما غير متطابق. مثال: على مستوى الفرد قد يقع في عدم تناغم وتجانس اتّجاه أهدافه التي يطمح إليها.

مثال: على مستوى المجموعة أو المنظّمة، قد يقع تضارب بين مجموعة الأهداف التي تضعها المنظّمة.

➤ **الصِّراع العرفي (الفكري):** ويظهر عندما يغيب الانسجام والتوافق بين أفكار الفرد أو المجموعة مع أفكار فرد أو مجموعة أخرى، أي أن الأطراف المتصارعة تشعر بأن طريقة تفكيرها وإدراكها غير متوافقة. وتكمن صعوبته في حالات اتّخاذ القرارات.

➤ **الصِّراع العاطفي:** يحدث عندما يظهر عدم انسجام وتناغم في مشاعر فرد مع فرد آخر أو مجموعة أخرى، أي أن أطراف الصِّراع تشعر أن مشاريعها وانفعالاتها غير منسجمة.

➤ **الصِّراع الإجرائي:** يُعزى إلى اختلاف بين فردين أو أكثر حول إجراءات العمل الواجب اتّباعها للتعامل مع موضوع معين، ويتعلّق بكيفية أداء وسير العمل. مثال: قد يختلف مديران على عقد اجتماع معيّن في التوقيت والمكان.

2/ أنواع الصِّراع حسب تنظيمه:

➤ **الصِّراع المنظم:** يستخدم للتعبير عن الأفعال التي تتطلّب تضامناً بين جماعة وغالباً ما تحلّ باستخدام المفاوضات الرسمية، وقد يتطوّر هذا النوع من الصِّراع إلى إضراب أو عقاب جماعي في حال فشل تلك المفاوضات. ومثال ذلك صراع المنظّمة مع النقابات العمالية.

➤ **الصِّراع غير المنظم:** وهو الصِّراع الذي تستخدم فيه الوسائل الفردية للتعبير عن الصِّراع مثل: الشكوى التدمر، التأخّر في العمل، الغياب وترك العمل.

3/ أنواع الصِّراع وفقاً لاتّجاهاته:

➤ **صراع أفقي:** يظهر هذا النوع بين أطراف تنتمي إلى نفس الوحدة التنظيمية أو بين وحدات تنظيمية تقع في مستوى تنظيمي واحد من دون أن يكون لأحدها السيطرة على الآخر (مثال: قسم التسويق وقسم الإنتاج).

◀ **الصِّراع الرَّأسي:** والذي يقع بين أطراف تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة كالصِّراع الذي ينشأ بين الإدارة العليا والموظفين في المؤسسة.

4/ أنواع الصِّراع حسب مستويات حدوثه:

◀ **الصِّراع داخل الفرد نفسه (الصِّراع الذاتي):** ويحدث هذا الصِّراع عندما يجد الفرد نفسه في حالة جذب لعدة عوامل يتحتم عليه اختيار أحدها لصعوبة تحقيقها معاً. ويحدث كذلك إذا اضطرَّ الفرد إلى الاختيار بين بدائل مختلفة لكنها تتعارض مع أهدافه وتوقعاته وقيمه ومعتقداته. وصراع الفرد قد يكون من أجل الهدف أو من أجل الدور، فصراع الهدف يحدث عندما يواجه الفرد الاختيار بين هدفين أو أكثر، وعليه اختيار واحد منهما أو عندما يرغب في تحقيق هدف معين له مظاهر إيجابية وسلبية في ذات الوقت. بينما صراع الدور يحدث في خمسة حالات:

* * لا يمكن للفرد عمل أمر دون مخالفة بعض القواعد أو القوانين.

* * عند اتباع سلوك دور معين يتعارض مع سلوك دور آخر.

* * عند القيام بدورين في آن واحد.

* * إرغام الفرد على ممارسة قيم وأخلاقيات تتعارض مع قيمه وأخلاقياته.

* * تعدد الأدوار بحيث يقوم الفرد بعدة أدوار ولا يدري أي هذه الأدوار له الأولوية.

◀ **الصِّراع بين أفراد الجماعة الواحدة:** وينشأ بين فردين أو أكثر بسبب تمسك كل فرد بوجهة نظره وعادة ما يكون السبب إما عدم الاتفاق حول السياسات والخطط والإجراءات، أو المسائل الانفعالية مثل المشاعر السلبية بين طرفي الصِّراع.

◀ **الصِّراع بين الجماعات:** قد يحدث هذا الصِّراع بين جماعات مختلفة نتيجة للتباين في أساسيات العمل أو عوامل شخصية. وغالبا ما نرى هذا النوع في المستويات الإدارية العليا نتيجة السيطرة والتوجه نحو الهيمنة. وتتعدد أسباب هذا الصِّراع، فقد يكون صراع حول الموارد أو التنافس في الأداء أو الاختلافات بين المستويات التنظيمية أو بين الإدارة الوظيفية أو بين التنفيذيين والاستشاريين.

◀ **الصِّراع ضمن المنظمة:** هو الصِّراع الذي يحدث بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة قد يكون أفقي أو رأسي.

◀ **الصِّراع بين المنظمات:** قد يحدث الصِّراع بين المنظمة وبيئتها الخارجية، فهو ليس حكرا على الدّاخل فقط لأن المنظمة تتعامل مع جهات متعددة منها الحكومية، المالكون، العاملون، المستهلكون والموردون إضافة إلى منظمات أخرى تتواجد في المجتمع قد تتعاون أو تتنافس معها.

5/ أنواع الصِّراع حسب التخطيط: يوجد،

◀ الصِّراع المخطَّط (الاستراتيجي): وهو الصِّراع المقصود والذي يتمّ ضمن خطة موضوعة وينتج عنه تعزيز المصالح الشَّخصية للفرد أو المجموعة.

◀ الصِّراع غير المخطَّط: وهو الصِّراع العفوي أو غير المقصود والذي ينتج ويتطوّر نتيجة لظروف أوضاع معيّنة.

➤ أسباب الصِّراع التنظيمي:

تتفاعل عدّة أسباب لظهور الصِّراع التنظيمي داخل المنظّمات، فمنها ما هو شخصي متعلّق بالفرد ذاته وبعضها أسباب تنظيمية.

① الأسباب الشَّخصية للصِّراع

- الشّعور بالحقد والضغينة نتيجة لتمييز الغير عنه في بعض المزايا والصفات.
- سوء إدراك الفرد لسلوكه ودوافعه تفسير الأمور.
- الاتّصالات السيئة بين الفرد والآخرين.
- العلاقات الشَّخصية غير الطبيعية مع خصائص الآخرين.
- خصائص الفرد وصفاته التي لا تتوافق مع خصائص الآخرين.
- الاحساس بالدونية الاجتماعية قد يدفع الفرد إلى الخطّ من شأن الآخرين.
- طبيعته العدوانية والاستمتاع بمعانات الآخرين.

② الأسباب التنظيمية للصِّراع:

- المنافسة للحصول على الموارد: عندما تكون هناك رغبة لأحد الأطراف أو كليهما في الحصول على نصيب الموارد خاصّه التّادّة والمحدّدة كالتّواحي الماليّة والفنيّة والبشريّة.
- غموض أو عدم وضوح المسؤوليّات في الهيكل التنظيمي: عدم وضوح المام الشَّخص بحدود سلطاته ومسؤوليّاته يخلق بينه وبين الآخرين القريبين منه حالة من الصِّراع.
- درجة الاستقلال الوظيفي (العلاقات الاعتماديّة): على اختلاف الأقسام في المنظّمة إلّا أن البعض منها يعتمد ويحتاج إلى أداء أقسام أخرى، وكلّما زاد اعتماد قسم أو طرف على قسم آخر يزداد احتمال حدود صراع والعكس إذا زادت درجة استقلاليّة كلّ قسم ناقصه احتمال حدوث ظاهرة الصِّراع بل ويكون محدوداً أو معدوماً أحياناً.
- تعارض الأهداف: أي أنّ لكلّ وحدة عمل داخل المنظّمة أهداف فرعيّة يمكن أن تتعارض أو تتداخل مع بعضها البعض كلّما تُبالغ نشاطها في إطار هدف كليّ.
- صراع الأجيال: الفجوة الزمنيّة من جيل وجيل قد تؤدّي إلى حدوث صراع يرفض فيه الشّباب أفكار الكبار والعكس فضلاً يرى كبار أن الشّباب يتسمون بعدم الجدّيّة والعكس الشّباب يصفون الكبار بمقاومه التغيير والتمسك بالقديم والولاء والمرونة.

- عدم فعالية نظام الاتصال: عدم كفاية الاتصال بين الأفراد والأقسام والإدارات داخل المؤسسة قد يؤدي إلى نوع من عدم توفر المعلومة أو التباين أو التناقض أحيانا مما يحدث نوع من الصراع بين الفئات المختلفة.

آثار الصراع التنظيمي:

إن وجود الصراع في المؤسسات يمكن أن يُسفر عن نتائج إيجابية كما يمكن أن يسفر عن نتائج سلبية فأصحاب الفكر الإداري الحديث أصبحوا يعترفون ويدركون الأثر الإيجابي للصراع التنظيمي، من هنا نستنتج أن هناك آثار إيجابية وأخرى سلبية.

1 الآثار الإيجابية:

- يشجع الصراع على التفكير في حلول غير تقليدية للمشكلات التي تواجهها المؤسسات، ويؤدي ذلك إلى حلول ابتكارية خلّاقة (وهنا تولد مواهب ابتكارية بين الأفراد من خلال محاولاتهم لحل الصراع الذي يواجههم عن طريق استخدام قدراتهم ومواهبهم الفردية).
 - الصراع هو نوع من التفاعل الذي يتم من خلال اتصال معين، وبالتالي العمل على إدارة التفاعل قد يفتح طرقا جديدة ودائمة للاتصال مما يوفر المعلومات ويساعد على انسيابها.
 - قد يتيح الصراع الفرصة للتنافس بين أطراف الصراع مما قد يسهم في تسهيل عملية تغيير الوضع القائم لما هو أفضل.
 - يكون الصراع خبرة للإداريين والعاملين في المؤسسة في مجال التعامل مع الصراعات وإدارتها والاستفادة منها.
 - يولد مزيدا من الطاقة لدى الأفراد خاصة إذا لم تكن النتائج بناءة فإنه يوقضهم ويحركهم.
 - يعتبر الصراع عاملا مهما في إحداث تغيير ومواكبة التطورات الخارجية.
- وكخلاصة لهذه الآثار الإيجابية يجب القول أن على المؤسسات أن تعمل على إدارة الصراع وتحويل الطاقة المتولدة عنه إلى قوة وأثر إيجابي. والهدف طبعاً ليس تحييد الصراع بل الاستفادة منه، وفي حال فقدت إدارة المؤسسة السيطرة على الصراع لا يمكن تحقيق أي من آثاره الإيجابية.

2 الآثار السلبية للصراع:

- إن الصراع التنظيمي مهما كان مصدره وسببه هو ذو أثر سلبي ويمثل اختلالاً وظيفياً في عمل المؤسسة نظراً للسلوكيات الناتجة عنه كالقلق والتوتر وفقدان احترام الذات وضعف المقدرة على اتخاذ القرار. ومن الآثار السلبية للصراع،
- قد يؤدي الصراع بين طرفين إلى تطرف كل طرف في تقدير مصلحته وأهدافه على حساب المصلحة الكلية للمؤسسة مما يعيق المؤسسة على تحقيق أهدافها الكلية.
- يؤدي إلى إعاقة العمل التعاوني وروح الفريق داخل المؤسسة.
- قد تتسبب الصراعات في انخفاض الإنتاجية بسبب الانزعاج أو التوتر حتى ولو لم يكن طرفاً فيه.

- يعمل على نحو تيارات الخصومة والعداوة بين العاملين إذا لم يتم معالجة الوضع.
- يهدم المعنويات ويهدر الوقت والجهد والمال مما يؤثر سلباً على مستوى الكفاءة والفعالية خصوصاً الصراع الطويل أو العنيف بين العاملين.
- عدم الشعور بالرضا بين الأشخاص المتنازعة، ويؤدي ذلك إلى التأثير على معنوياتهم.
- شدة الصراع قد تؤثر على صحة المعلومات، وقد يتم تحريفها لإلحاق الضرر بالطرف الآخر وهذا السلوك لا يخدم المؤسسة.
- يؤدي الصراع إلى تعطيل آليات اتخاذ القرار ريثما يتم معالجة الوضع.
- زيادة معدلات الغياب ودوران العمل.

➤ مراحل الصراع التنظيمي:

عندما يظهر أي نوع من الصراع داخل المؤسسة فإنه يكون قد مرّ بمجموعة من المراحل تبلور خلالها حتى بدى ظاهراً بشكل واضح، ذلك لأن الصراع التنظيمي هو عملية ديناميكية تمر بدورة حياة محددة قد تطول وقد تقصر وليس هناك أي اتفاق موحد حول عدد المراحل. ومن بين النماذج التي صورت مراحل الصراع نجد نموذج 1980 pondy والذي يضع خمسة مراحل للصراع هي:

أولاً مرحلة لصراع الكامن (الضمني): وتتضمن هذه المرحلة الظروف المسببة للصراع أو ما يُعرف بمسبقات الصراع، والتي غالباً ما يتعلّق بالتنافس على الموارد، التعارض في الأهداف، الاعتمادية بين الأفراد، (.....)، ما يميّز هذه المرحلة أن جميع الأطراف لا تدرك وجود الصراع بينها.

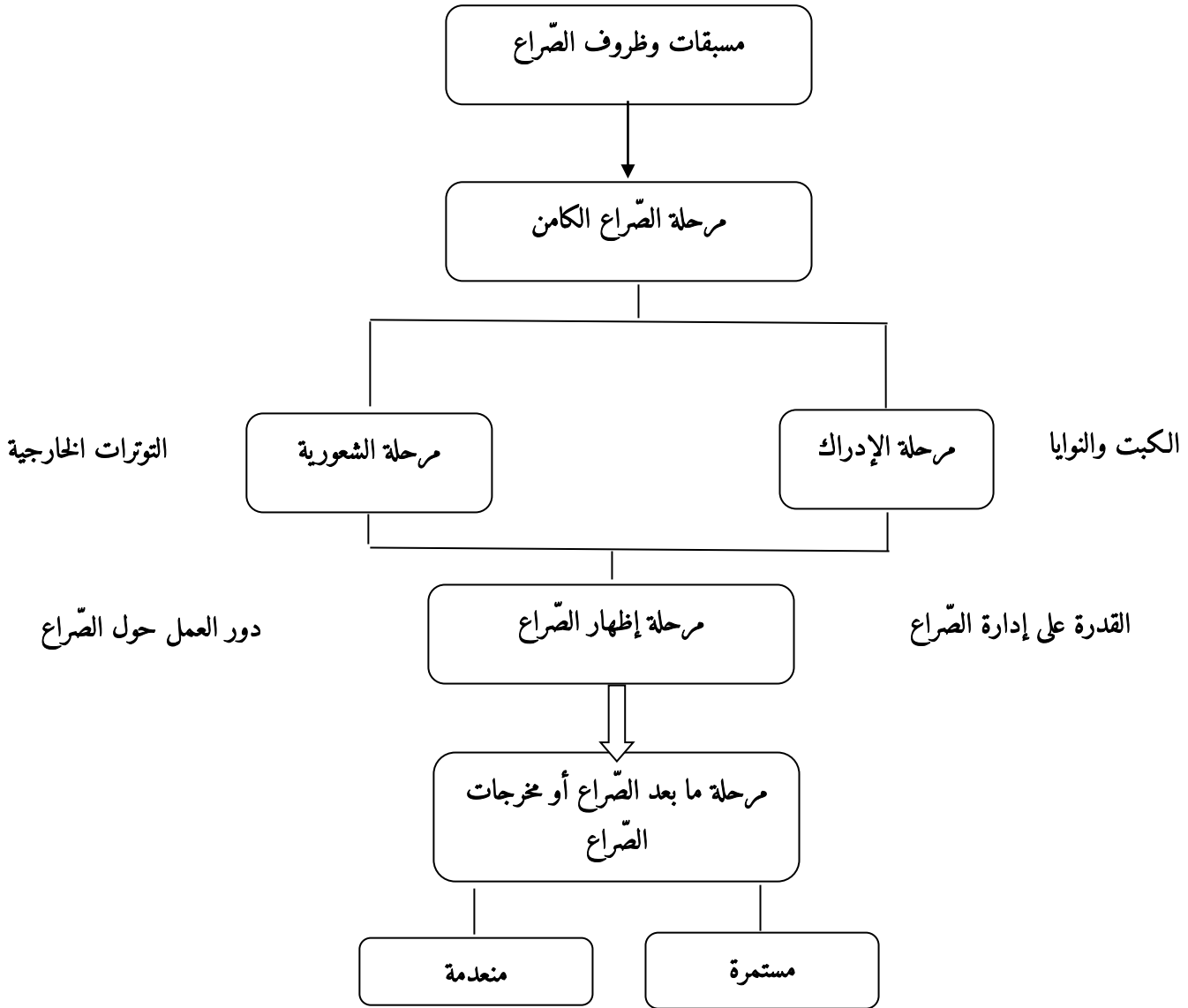
ثانياً مرحلة إدراك الصراع: من هنا يبدأ أطراف الصراع إدراك الصراع وملاحظة وجود صراع بينها، وما يعزّز هذا الإدراك هو دور المعلومات والاتصال بين الأفراد والجماعات.

ثالثاً مرحلة الشعور بالصراع: في هذه المرحلة يتبلور الصراع بشكل واضح وتشكل فيه مشاعر من القلق والغضب الفردي والجماعي، والذي يشجّع على الصراع وتوضح لكل طرف الرؤية حول مسبباته وما سوف يؤدي إليه.

رابعاً مرحلة الصراع العلني أو السلوكي: هي مرحلة التفاعل مع الصراع بحيث يصبح كل طرف يعبر علنياً عن سلوكياته، ويتم التعبير عن الصراع وازهاره بطرق مختلفة منها العداوات المشاحنات أو الانسحاب أو اللامبالاة وغيره.

خامساً مرحلة مخرجات الصراع (ما بعد الصراع): وهي المرحلة التي يظهر فيها الصراع أكثر من خلال مخرجاته وتعتبر هذه المرحلة المحصلة والنتيجة النهائية للصراع ومنها يجب أن تأخذ المؤسسة خطوات جادة نحو إدارة الصراع. و**كخلاصة** ومن المهم جداً دراسة المراحل الأولى للصراع لأن الحلّ حينها سيكون أسهل ممّا هو عليه في المراحل المتأخرة. ومرحلة ما بعد الصراع أو مخرجات الصراع قد تكون مثمرة أو مدمرة.

شكل يوضح العوامل المؤثرة على الصّراع



المصدر: من إعداد الباحثة.

عوامل تعزيز وجود الصّراع:

- ◆ هناك أربعة عوامل تؤثر على الصّراع التنظيمي، وتؤثر على الاختلافات الموجودة بين أطراف الصّراع.
- ◆ إدراك أطراف الصّراع لحدته وآثاره: لأنه كلما أدركت أطراف الصّراع مدى التباين والتناقض بينها، وأن الطرف الآخر سيلحق به أضراراً كلما زاد احتمال اتّخاذهم مواقف متطرّفة من الصّراع.
- ◆ قوة أطراف الصّراع: كلما زادت قوة أحد أطراف الصّراع كلما زاد احتمال استخدامه لتلك القوة في تصعيد الصّراع.
- ◆ سلوك الأطراف الأخرى في مراحل الصّراع: فردة فعل الطرف الآخر وسلوكه اتجاه الصّراع تؤثر على الصّراع. فلو قام أحد الأطراف بالتّيل من الطرف الآخر يزيد احتمال التطرّف.

◆ شخصية أطراف الصِّراع: حيث تتأثر الاستراتيجيات التي يستخدمونها بشخصياتهم، فالشخصية القوية قد تصعد الصِّراع، والشخصية غير الواثقة قد تستخدم أساليب انتقامية، وهناك أيضا الشخصية المسالمة والتعاونية.

☛ إدارة الصِّراع التنظيمي:

مما تمّ تقديمه سابقا ندرك حقيقة مفادها ان الصِّراع أصبح سمة من سمات المؤسسات الاقتصادية في الوقت الحاضر وهي حقيقة اعترف بها معظم الباحثين في السلوك الإنساني في المنظّمات. لذلك يجب أن نتقل إلى مرحلة البحث عن الأساليب المناسبة لإدارة الصِّراع.

وقبل ذلك يجب أن ندرك حقيقتان: الأولى أن الصِّراع موجود في مختلف المؤسسات والمنشآت بدءاً بالأسرة مروراً بمؤسسات المجتمع وانتهاء بالدولة. الثانية أن الصِّراع أمر لا بدّ منه ولن تتمكن أي مؤسسة من إزالته بل بالعكس يجب أن تعمل على إدارته بمنهجية علمية.

فيما سبق كانت الاستراتيجيات الأساسية لإدارة الصِّراع هي استخدام القوة أو السلطة لقمع الصِّراع أو حسمه أو محاولة القضاء عليه. وبشكل عام لا يوجد أسلوب متفق عليه لمعالجة الصِّراعات في المؤسسات فحالات الصِّراع تختلف وبالتالي يجب اختيار الأسلوب الذي يناسب المؤسسة وظروفها. وحتى يدار الصِّراع بطريقة فعّالة يجب مراعاة النقاط التالية:

◆ تحليل الصِّراع: هذه العملية تهدف إلى التعرف على أسباب الصِّراع الحقيقية وذلك من أجل معالجتها بشكل جذري، وتتمّ عبر أربعة خطوات هي:

① تحديد موضوع الصِّراع أو مظهره.

② التعرف على نتائج الصِّراع وانعكاساته الجيدة وغير الجيدة.

③ وصف سلوكيات أطراف الصِّراع.

④ البحث في أسباب الصِّراع.

◆ التوصل إلى التكامل في أفكار الأطراف المتصارعة: وذلك بجمع الأفكار جميعها وإحداث تكامل بينها وإيجاد تداخل مناسب بين تلك الأفكار، بحيث يمكن استخدام أفضل الأفكار التي تخدم هذه الأطراف والمؤسسة.

◆ التوصل إلى حلول حقيقية يمكن أن تُدعم من قبل أطراف الصِّراع: فمحاولة وضع حلول مؤقتة لن يتمّ احترامها من قبل أطراف الصِّراع، وقد يتواصل الصِّراع لأنها لا تعالج أسبابه جذرياً.

◆ محاولة إعادة توجيه توترات الأفراد: يجب أن تحافظ الإدارة على مقدار صحي من التوتر. ويجب دراسة التوترات وتوجيهها بشكلٍ يخدم مصالح المؤسسة.

الفصل العاشر: إدارة التغيير التنظيمي

تمهيد:

يشهد العالم اليوم تقدماً طال عدّة مجالات في الحياة البشريّة، يقودها التقدّم العلمي والتكنولوجي، ويترافق هذا التقدّم حاجة منظّمات الأعمال المستمرّة لمواكبته واستغلاله لصالحها، وهو ما ينتج عنه حاجتها لإجراء تغييرات في هياكلها التنظيميّة، أو تكنولوجياتها أو في خصائص مواردها البشريّة وكلّ ذلك في سبيل ضمان بقائها واستمراريتها. ومن هذا المنطلق أصبح التغيير سمة بارزة وملائمة للكثير من المنظّمات وجزءاً من العمليّة الإداريّة.

➤ تعريف التغيير التنظيمي (التغيير الإداري):

- التغيير هو عمليّة تبديل أو تحويل للأنماط التنظيميّة من أجل البقاء في البيئّة بشكل أفضل.
- يقع مفهوم التغيير التنظيمي ضمن برامج تهدف إلى تغيير، وتحسين، وتجديد في هيكل المنظّمة أو أهدافها أو ثقافتها ومناخها التنظيمي أو التكنولوجيا المستخدمة فيها أو سلوك العاملين فيها وقدراتهم أو جميع هذه الجوانب مجتمعة (Carnall, 1999) (ملحم وشاكر، 2008، 218)
- التغيير التنظيمي كما عرّفه أندرو سيزولاقي ومارك جي والاس (ANDREW et MARK): "هو عمليّة تسعى إلى زيادة الفعاليّة التنظيميّة عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطوّر مع الأهداف التنظيميّة باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكيّة" (بوعطيط، 2015، ص 194)
- ووفق العميان، هو إحداث التغيير التنظيمي وتحسين قدرة المنظّمة على تحسين أدائها وحل مشكلاتها وتجديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطویر شامل في المناخ السائد في المنظّمة، مع التركيز على زيادة فعالية جماعات العمل فيها وبمساعدة مستشار تغيير وإقناع أعضاء المنظّمة بالأفكار الجديدة. ()
- كما ينظر إلى التغيير على أنه تحرك ديناميكي باتّباع طرق وأساليب مستحدثة ناجمة عن الابتكارات المادّية والفكرية بحكم التقدّم الفكري والمادّي. أمّا الدقّامة فقد عرف التغيير التنظيمي على أنه "إحداث نقلة نوعيّة أو كميّة في التنظيم من خلال عناصر المنظّمة المادّية والسلوكيّة (المهام، والهيكل التنظيمي، والقوى البشريّة، والتكنولوجيا) لغرض دفع المنظّمة لمستوى أداء أفضل بما يحقّق الكفاءة والفاعليّة (الدقّامة، 2002، ص 83).

مما سبق يمكن تعريف التغيير التنظيمي إجرائياً بأنه جهود مخطّطة ومدروسة للتدخل في أسلوب عمل المنظّمات بهدف إحداث تغييرات نوعية في المجالات السلوكيّة والتلازميّة، هدفها تحسين الأداء في بيئّة العمل وتنمية قدرات العاملين وتحسين الهياكل التنظيميّة من خلال استحداث إدارات مؤهّلة وقادرة على التعامل مع المستجدّات، ويتمّ ذلك بالاستعانة بالمعرفة بالعلوم السلوكيّة، مثل دافعيّة الأفراد، الاتّصالات، العلاقات بين الأفراد

والجماعات.... وغيرها من التّواحي السلوكيّة التي يتوقّف عليها التغيير التنظيمي بدرجة كبيرة (رحيم عبد الفتاح، 2013، ص111)

❖ خصائص التغيير التنظيمي:

- أنه جهد ذو توجّه شمولي.
- يهدف إلى حل مشاكل التنظيم وتحقيق التكيف مع البيئة وتطوير الأداء.
- أنه عملية حتمية في الوقت الحاضر.

❖ قوى التغيير وأسبابه:

تظهر الحاجة للتغيير نتاج عوامل داخلية أو خارجية بالنسبة للمنظمة. فأما العوامل الداخليّة فهي تلك تنطلق من احتمالات حدوث اضطرابات تنظيمية، وتشمل تلك المعطيات المتمثلة في محاولات التغيير، مثل تغيير الأهداف التنظيمية وانخفاض الإنتاجية وارتفاع التكاليف والمناخ التنظيمي غير المواتي. أما العوامل الخارجية فتشير إلى تلك القوى الموجودة في البيئة الخارجية للمنظمة والتي من شأنها أن تفاقم من عدم اليقين الذي ينبغي أن تواكبه المنظمة، وتشمل التغيير في المعرفة أو التقنية أو الفرص الاقتصادية والإطار الهيكلي للقوى السياسية والاعتبارات البيئية والعوامل الايديولوجية الثقافية. (Hill and. McShane, 2008, P455):

❖ القوى الخارجية التي تقود إلى التغيير: نَمِيَز في هذا الصدد الأمور التالية،

❖ **البيئة الاقتصادية:** هناك بعض العوامل مثل زيادة حدة المنافسة الخارجية خاصة في ظلّ ما يطلق عليه بالعمولة وانفتاح الأسواق، وانضمام الكثير من الدول إلى المنظمة العالمية للتجارة (OMC)، كما نجد التغييرات في أسعار الفائدة الدولية وفي أسعار العملات التي يتم الاستيراد والتصدير من خلالها.

❖ **البيئة السياسية والقانونية:** تكمن في تغيير القوانين أو تعديلها. إذ أن هذه التشريعات تفرض قيوداً أو تهيئ فرصاً، مثل التغييرات في السياسة الحكومية المالية والنقدية، أو وجود تغييرات داخلية أو عالمية تؤثر على الاتفاقيات الاقتصادية خاصة إذا كانت مع الدول التي تمثل أسواقاً مستهدفة أو المصدرة لسلع منافسة للمنتجات المحلية. بالإضافة إلى ما تفعله بعض الحكومات من الانسحاب من بعض الأنشطة وتنظيم البعض الآخر... ونتيجة لذلك تظهر فرص وتهديدات جديدة أمام المنظمات المتأثرة بهذا التحول، مثل إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة (قانون العمل، قانون الضمان الاجتماعي، الضرائب، إلغاء بعض الأنشطة...).

❖ **البيئة التكنولوجية:** وتمثل أهم مصدر لإحداث التغيير وخاصة في القرن الحالي، حيث يبدو واضحاً التطور العلمي المتسارع في جميع نواحي الحياة، وتجلى مظاهر التطور التكنولوجي المتسارع في رقيّة التجهيزات والآلات، وثورة المعلومات التي تظهر من خلال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، تطوّر في أنظمة المعلومات (الأنظمة المساعدة في اتخاذ القرار، والأنظمة الخبيرة) وتغيير في نمط التبادل (التجارة الإلكترونية). ونتيجة لذلك تشتدّ

الحاجة للتغيير من أجل توافق أنشطة المنظّمات المختلفة وأساليب وطرق عملها مع متطلّبات التغييرات التكنولوجية والتكيف معها في مجالاتها كافة.

◆ **البيئة الاجتماعية والثقافية:** تتمثل هذه القوى بالعادات والتقاليد والمبادئ والقيم وكذلك في الاتجاه وأنماط الطلب على منتجات المنظّمة نتيجة التغيير في رغبات وأذواق المستهلكين، وزيادة القوّة التي يتمتع بها العملاء والمستهلكين، وسيادة عصر التوجّه للعميل واحترام المستهلك والعمل على إرضائه.

➤ القوى الداخليّة للتغيير:

قد ينشأ التغيير من مصدر آخر وهو المصدر الداخلي، والذي ينتج من القوى الداخليّة في المنظّمة فالإنتاجيّة المنخفضة، الصّراع، الإضراب، التخريب، معدّل الغياب المرتفع، ومعدّل الدّوران العالي، ما هي إلا بعض العوامل التي تعطي إشارة للإدارة بضرورة التغيير.

◆ **وجود أهداف جديدة:** إذا ما قامت المنظّمة بإضافة أهداف جديدة إلى الأهداف الحاليّة أو بتغيير أهدافها بأهداف أخرى جديدة (التخلّي عن منتج أو إضافة منتج جديد)، فستقوم حتما بالتغييرات المناسبة لتوفير جو وظروف ملائمة بما في ذلك الموارد، الإمكانيات والوسائل، لتحقيق هذه الأهداف الجديدة.

◆ **انضمام أفراد جدد:** إن انضمام أفراد جدد ذوي أفكار وخبرات ومهارات مختلفة خاصّة إذا عبّئوا قادة في الإدارة سوف ينتج عنه حدوث تغييرات وظهور أوضاع جديدة.

◆ **عدم رضا العاملين:** إن عدم رضا العاملين ينتج عنه آثار سلبية على أداء المنظّمة، ولهذا على المسيرين تشخيص أسباب عدم الرضا ومحاولة إيجاد الحلول بإجراء التعديلات والتحسينات اللاّزمة التي يطلبها العاملين.

◆ **تدني مستوى الأداء:** إذا تمّ اكتشاف تدنيّ مستوى أداء المنظّمة، عليها البحث في الأسباب والقيام بالتعديلات أو التغييرات التي من شأنها تحسين مستوى الأداء.

◆ **إدراك الحاجة إلى تغيير الهيكل التنظيمي واللّوائح والأنظمة المتبّعة في المنظّمة:** وذلك لتصبح أكثر مرونة وقادرة على الاستجابة الشّاملة لضروريّات التغيير والتحسين المستمر في الأداء.

➤ **أهداف التغيير التنظيمي (ملحم وشاكر، 2008، ص 79)**

- زيادة مقدرة المنظّمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والتّمو.
- زيادة مقدرة المنظّمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من إنجاز الأهداف العامّة للمنظّمة.
- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب.
- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيميّة وتحقيق الرّضا الوظيفي لهم.
- الكشف عن الصّراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظّمة.
- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظّمة.

- مساعدة المنظمة على حلّ المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها.
- زيادة درجة الإحساس بتفاعل وديناميكية الجماعة داخل التنظيم، وإرساء قواعد الثقة بين الأفراد المشمولين بها/
- بناء جملة من القدرات والمهارات للتعامل مع التغيرات في المستقبل

أنواع التغيير التنظيمي:

حسب معيار التخطيط: ويشمل هذا،

أ. **التغيير المخطط:** وهو إجراء إداري يهدف إلى تعديل أو تبديل أو حذف أو إضافة محسوبة من العناصر الأساسية للمنظمات، وفقاً لتبرير وتقدير محددين لكلفة التغيير ومتطلباته من جهة والفوائد أو العوائد التي يمكن الحصول عليها من إجراءاته من جهة أخرى.

ب. **التغيير غير المخطط:** وهو التغيير الذي تقوم به بعض المنظمات كإجراءات انفعالية أو مفاجئة لمعالجة حالات طارئة، كالتغيرات في بعض عناصرها رغبة منها أو نتيجة لضغوط خارجية مما يترتب عليها أحياناً نتائج غير ملائمة وضارة.

حسب درجة شمول التغيير، وتميّز هنا بين،

أ- **التغيير الشامل:** فهو تغيير يشتمل على كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المنظمة.

ب- **التغيير الجزئي:** يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة، ولكن ضروري أن يكون التغيير متوازناً بحيث لا يحدث تطوير جزء وتخلف آخر، على سبيل المثال: يحتاج تغيير أدوات الإنتاج إلى تغيير في عمليات الإنتاج وأساليب التسويق وتدريب العاملين... وغير ذلك من مستلزماته.

حسب مجال التغيير:

التغيير البنائي (الهيكلية)	التغيير التكنولوجي	التغيير الإنساني
تصميم الوظيفة	العمليات الإنتاجية	المهارات
علاقة الرؤساء بالمرؤوسين	المعدّات	الأداء
نظام المكافآت	تصميم العمل	الإنجّاهات
تقييم الأداء	تتابع العمل	الإدراك
نظم الرقابة	تكنولوجيا ونظم المعلومات	السلوكيات
توزيع السلطات	نظم الرقابة والجودة	القيم
العلاقات التنظيمية والاستشارية		

تعريف إدارة التغيير:

● إدارة التغيير تعتبر الجهاز الذي يحرك الإدارة والمنظمة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث يمكن الاستفادة من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي، أي إنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرائق اقتصاداً وفعاليتاً، لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة. (ملحم وشاكر، 2008، ص218).

● إدارة التغيير هي الاستعداد المسبق من خلال توافر المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة (بشرية ومادية) بكفاءة وفعالية للتحويل من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة محددة بأقل سلبات ممكنة على الافراد والمنظمات وفي أقصر وقت وأقل جهد وتكلفة. (برزوق، 2021، ص79)

● إدارة التغيير هي العملية الإدارية التي يتم بموجبها نقل المنظمة من حالة سائدة غير مرغوب بها إلى حالة مرغوب بها في المستقبل لمواجهة مختلف التحديات الداخلية والخارجية والخروج بأفضل النتائج، وكل ذلك من خلال استخدام مختلف الإمكانيات المتاحة بأفضل الطرق كفاءة وفعالية وتثبيت قيم التحسين المستمر وغرسها في المنظمة.

● **مراحل التغيير التنظيمي:** هناك عدة نماذج لشرح خطوات ومراحل إدارة التغيير لعل أشهرها نموذج Lewin ، والذي يمر من خلاله التغيير بالمراحل التالية (Hill and. McShane, 2008, p 463):

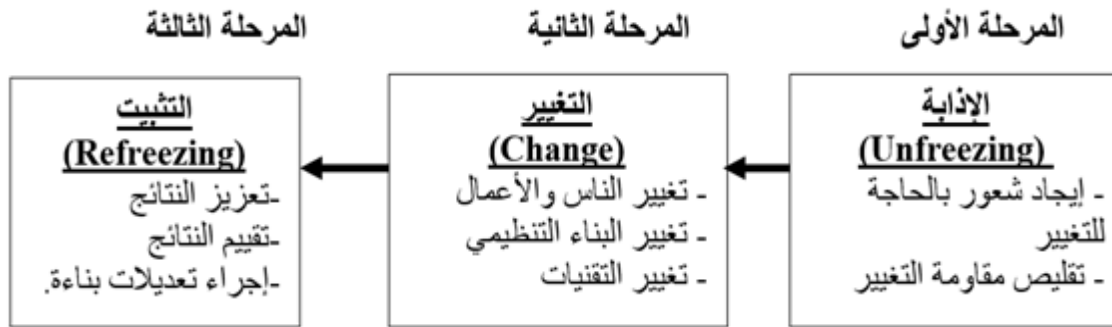
الإذابة (Unfreezing): وتمثل هذه الخطوة محاولة إثارة ذهن أفراد وجماعات المنظمة من عاملين وأقسام ومديرين لضرورة الحاجة إلى عملية التغيير. وهي محاولة لجذب انتباههم إلى تلك المشاكل التي تعوق من تقدمهم في العمل. وهي إثارة لدافعيتهم للبحث عن حلول ذاتية وإبداعية لحل مشاكلهم، ولا يمكن للمنظمة أن يتم فيها ذلك ما لم تقم بتهيئة الأفراد والمديرين، ويطلق على عملية التهيئة تلك بالإذابة.

التغيير (Change): إن القائمين على التغيير يقومون في هذه المرحلة بإدخال التغيير المطلوب وإحداث أتماط سلوكية جديدة، وذلك من خلال الأوامر والتعليمات والإرشادات والمعلومات اللازمة للتوجه نحو الهدف. ويتراوح مدى التغيير من تغيير محدود إلى تغيير رئيسي جوهري، وبالتالي فإنه يتم التحوّل من السلوكيات القديمة إلى السلوكيات الجديدة.

التثبيت (Refreezing): وفي هذه المرحلة يتم تحقيق الاستقرار النسبي في المنظمة بعد أن استوعبت التغيير لغرض تحقيق حالة التوازن الجديدة. أو يمكن القول بأن هذه المرحلة تهتم بحماية التغيير الذي تم التوصل إليه. وبمعنى آخر هي محاولة التثبيت والحفاظ على المكاسب والمزايا التي تم تحقيقها من التغيير التنظيمي.

تماماً كما هو موضح في الشكل التالي:

مراحل عملية التغيير في نموذج (Kurt Lewin)



مقاومة التغيير وأسبابها:

- تُعرف مقاومة التغيير على أنها أيّ تصرّف يعمل على المحافظة على الوضع الرّاهن/ الحالي، وفي وجه أيّ محاولات تعمل على تغيير هذا الوضع.
- عرّف حريم (2004) مقاومة التغيير على أنّها "استجابة عاطفيّة/سلوكيّة اتّجاه خطر حقيقي، أو أمر متوقّع يهدّد أسلوب العمل الحالي، رغم أنه قد يهدّد الأفراد ومصالحهم كذلك.
- وينظر إليها العامري والفوزان على أنّها "امتناع الموظّفين عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم".
- وبينت (2000) Piderit أن المقاومة، بوصفها حالة إدراكيّة عقليّة، ترتبط بالمعالجات الذهنيّة لدى الفرد لعملية التغيير وتحدث من خلال الأفكار والاعتقادات السّلبية حول ماهية التغيير.

صور وأعراض مقاومة التغيير:

- الإكثار من الشكوى والتذمّر من قبل الأفراد على أسلوب معيّن أو إجراءات معيّنة متبعة في المنظّمة؛
- مهاجمة المقترحات والأفكار الجديدة؛
- الانتقاد بطريقة سلبية ونشر الإشاعات؛
- عدم الالتزام بقواعد وإجراءات العمل؛
- ارتفاع معدل دوران العمالة ونسب الغياب دون سبب؛
- انخفاض معدل الإنتاجيّة؛
- توجيه العديد من الأسئلة والاستفسارات؛
- محاولة بعض الأفراد في التأثير على الآخرين بإقناعهم بأن البقاء على الوضع الحالي أفضل من التغيير.

- أسباب مقاومة التغيير: هناك عدة أسباب قد تكون وراء مقاومة ورفض العاملين لأي تغيير تقوم له المنظمة، من بينها (الزبياري، 2020، ص 53):
- خوف الموظَّفين من المستقبل والارتياح للمألوف، وذلك لأن التنبؤ بالمستقبل أمرٌ صعب لذا فإنهم يتخوَّفون من النتائج التي قد تكون غير مجدية نتيجة التغيير.
- قد تنبع مقاومة التغيير التنظيمي من اعتبارات سياسية كالمحافظة على علاقات القوَّة السائدة في المنظمة والحفاظ على التحالفات القائمة، وسلطة اتِّخاذ القرارات.
- قد يعتقد الأفراد أن التغيير المنشود لا يصبُّ في صالح المنظمة ولا يُسهم في تحقيق أهدافها وبالتالي تكون النتيجة هي العمل على مقاومته.
- الجهل، والانغلاق الفكري، وعدم القدرة على التعامل الأفكار والتقنيات الحديثة، وقلة الدوافع للإنجاز.
- عدم القدرة على إدراك نواحي الضعف والقصور في الوضع الحالي، وكذلك عدم القدرة على إدراك جوانب القوَّة ومزايا الوضع الجديد يشكِّل عائقاً كبيراً في وجه التغيير.
- ضعف مستويات الاتصال والتنسيق بين القائمين على التغيير والتنفيذ وضعف مستوى الثقة بين الموظَّفين والإدارة قد يفرز نتائج كثيرة منها سوء فهم وإدراك لأهداف ومقاصد التغيير
- يخشى الأفراد لسبب أو لآخر من أن يؤدي التغيير المقترح إلى تقليل ما يتمتَّعون من مزايا اقتصادية ونفوذ وظيفي إذا ما تمَّ تنفيذه.
- خشية بعض الموظَّفين من التخلي عن العلاقات الاجتماعية القائمة وإقامة علاقات جديدة، والبعض الآخر يرون أن التغيير سوف يؤدي إلى قدر كبير من العزلة الاجتماعية أو العكس.

الأسباب المتعلقة بالمعلومات والاتصال	
1	ضعف مستوى الاتصال والتنسيق بين القائمين على التغيير والمنقذين له.
2	عدم وضوح الإجراءات والتعليمات المتعلقة بعملية التغيير للأفراد العاملين.
3	نقص المعلومات المتوفرة لدى الأفراد العاملين عن عملية التغيير من بدايته إلى نهايته.
4	عدم معرفة الأفراد العاملين للأسباب الحقيقية الكامنة وراء عملية التغيير.
الأسباب المتعلقة بالمشاركة	
5	خوف الأفراد العاملين من أن التغيير المقترح لا يقابله الاستعداد التنظيمي المناسب لتحقيقه.
6	اختلاف القناعات والرؤى نحو عملية التغيير بين الأفراد العاملين والقائمين عليها.
7	استياء الأفراد العاملين من عدم إشراكهم في قرارات عملية التغيير.
الأسباب المتعلقة بالمهارات وقيم العمل	

8	الخوف من عدم القدرة على اكتساب المهارات والخبرات الجديدة المطلوبة لعملية التغيير.
9	الحرص على المحافظة على قيم وتقاليد العمل المتعارف عليها.
10	اعتماد الأفراد العاملين على أداء عملهم بصورة معيّنة.
الأسباب المتعلقة بالخسائر المترتبة على عملية التغيير	
11	خشية الأفراد العاملين من فقدان بعض المكاسب الوظيفية الهامة لديهم.
12	خوف الأفراد العاملين من فقدان وظائفهم بسبب عملية التغيير.
الأسباب المتعلقة بمعطيات تجارب سابقة للتغيير	
13	مرور الأفراد العاملين بتجارب سابقة لعمليات تغيير غير ناجحة.
14	وجود أطراف داخل جماعات العمل دفعت الأفراد العاملين لمقاومة التغيير.

التغلب على مقاومة التغيير: للحد من التأثير السلبي لمقاومة التغيير ، يمكن تبني عدة جهود من بينها (الحاج، 2009 ، ص 205):

تخطيط الجهود اللازمة للتغيير، ويكون ذلك من خلال توضيح أهداف التغيير بشكل دقيق يمكن قياسه. وضع استراتيجيات التغيير، بحيث نأخذ الأجزاء التي يمكن أن تتأثر بالتغيير خصوصاً الهيكل التنظيمي كإعادة تصميم الوظائف، إعادة وصف الأعمال، تغير الصلاحيات والمسؤوليات. والتكنولوجيا وأيضاً وضع الموارد البشرية كالتدريب، فرق العمل والتحفيز الفعال.

تنفيذ الخطة والالتزام بها خلال المدة المحددة.

متابعة تنفيذ الخطة والوقوف على نقاط القوة والضعف فيها.

➤ إدارة التغيير الفعال أو الناجح:

1- هادفة: إدارة التغيير تتجه إلى تحقيق هدف، وتتجه نحو تحقيق غاية محدّدة ومعلومة ومقبولة ومتفق عليها من قوى التغيير.

2- الفاعلية: أي امتلاك القدرة على الحركة بجرّية مناسبة، وتوجيه قوى الفعل في المنظمة والوحدات الإداريّة المستهدف تغييرها.

3- الإصلاح: بمعنى أنها تسعى إلى إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة.

4- المشاركة: أن الطريق الوحيد لتحقيق المشاركة والتفاعل الاجتماعي هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير .

- 5- الواقعية: يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وان يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمرّ بها.
- 6- الشرعية: يجب أن يتمّ التغيير في إطار الشرعيّة والأخلاقية في آن واحد.
- 7- الرّشد: يجب أن تحتكم التصرفات والقرارات المتعلقة بعملية التغيير إلى الرّشد والعقلانيّة، بحيث تتمّ الموازنة ما بين المنافع والخسائر.
- 8- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: تهتمّ إدارة التغيير اهتماماً قوياً بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث، بل وقد تقود وتصنع الأحداث بذاتها للإبقاء على فاعلية وحيويّة المنظمة.
- 9- القدرة على التنمية والتطوير والابتكار: وهي خاصية عملية لإدارة التغيير، فالتغيير يتعيّن أن يعمل على إيجاد قدرات تطويريّة أفضل ممّا هو قائم أو مستخدم حالياً، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء وإلاّ فقد مضمونه.
- 10- التوافقية: من الضروري أن يكون هناك انسجام وتوافق بين رغبات واحتياجات وتطلّعات القوى المختلفة لعملية التغيير وعملية التغيير التي تنوي القيام بها، وأن يكون قدر مناسب من التوافق مع مجالات التغيير وإدارة التغيير.

الفصل الحادي عشر: الرضا الوظيفي

تمهيد:

إنّ أداء أيّ منظمّة يتأثر بأداء الأفراد العاملين داخلها أو بالأحرى يتأثر بالحالة العامّة التي يكون فيها هؤلاء العاملين. فالعامل يطمح إلى العمل في وظيفة مستقرّة تناسب قدراته وإمكاناته وتلبي حاجاته ورغباته، وضمن علاقات إيجابيّة يسودها التعاون والثقة، وإذا لم يتحقّق هذا سينعكس سلبيًا على أداء الفرد للعمل الموكل له، ويتحسنّ الأداء إذا وُجد العامل ما يتوقّعه ويرغب فيه من خلال وظيفته، وهذا ما يؤدّي إلى زيادة الرضا الوظيفي.

➤ تعريف الرضا الوظيفي:

إنّ مفهوم الرضا الوظيفي يستخدم للدلالة عن مشاعر العاملين اتّجاه حياة العمل (Quality of work life)، ويصف ردّ فعل أو انطباعات الفرد وشعوره بأن حياته في العمل والجهد والوقت الذي يُنفقه في عمله ذات معنى وأهميّة في حياته.

ويعتبر روبنز (Robbins, 1983, 156) أنّ شعور الفرد بالرضا والقناعة اتّجاه العمل دليل على أنه يحمل اتّجاهات إيجابيّة نحو هذا العمل. وعلى العكس من ذلك فإنّ الفرد غير القانع بعمله أو الذي لا يشعر بالرضا عنه، فإنه قد يكون دليلاً ومؤشراً على اتّجاهات سلبية لديه عن عمله.

وحسب العدوان وعبد الحليم (1995) فإن مفهوم الرضا الوظيفي يمثّل حالة الشعور بالسعادة الناجمة عن إدراك الفرد بأن الوظيفة وضمن ظروف معيّنة تحقّق رضاه وتتطابق مع حاجاته الأساسيّة.

ويعرّفه الهمشري ويونس (1994) بأنه يمثّل مقدار الأمن والطمأنينة التي يشعر بها الفرد أثناء العمل في مهنة ما، وما يوفّره العمل فيها من استقرار وثبات وظيفي، ومستقبل آمن يساعد على الاستقرار النفسي والاستمرار في الوظيفة. ويتوقّف رضا الفرد على المدى الذي يجد فيه منفذ مناسب لقدراته وميوله وسمات شخصيّته وقيمه، كما يتوقّف أيضاً على موقعه العملي، وعلى طريقة الحياة التي يستطيع بها أن يلعب الدور الذي يتماشي مع نمّوه وخبراته (الدهش، 2006)،

ورضا العاملين عن العمل لا يتوقّف على المنصب أو المستوى الوظيفي أو الإداري للفرد فقط، بل يتوقّف أيضاً على توقّعات الفرد من عمله، فشخصان في نفس منصب العمل، وفي نفس الظروف قد لا يشعران بنفس الشّعور اتّجاه هذا العمل، وذلك لأن توقّعاتهم بالنسبة له ربما تختلف، فالرضا الوظيفي يُعرّف أيضاً بأنه استجابة

الموظف للعمل والتي تنتج عن المقارنة بين توقّعات الفرد وما يحصل عليه فعلاً من مكاسب، فيزداد الرضا لدى الأفراد كلما تناغمت توقّعاتهم مع ما يحققونه من مكاسب ومنافع على أرض الواقع.

والرضا الوظيفي تحكمه أيضا العلاقات الإنسانية الداخليّة في المنشأة بين المشرف ومرؤوسيه، وبين الزملاء من علاقات وترابط ومشاركة في اتّخاذ القرارات، كل ذلك يبعث على الارتياح والسّور في نفس المرؤوس، وينتج عنه الرضا عن العمل، ولهذا يعتبر الباحثون أن الرضا الوظيفي مفهوم متعدّد الأبعاد.

وتكمن أهميّة هذا المفهوم في تأثيره على العنصر البشري في المنظّمات، فالأفراد العاملون يخضعون إلى عدّة مؤثّرات داخلية وخارجية قد تقبل وقد ترفض من قبلهم، والواضح أن المؤثّرات الداخليّة لها نصيب أكبر في التأثير على رضا الموظف عن العمل، وكلّما ارتفع مستوى الرضا لدى العاملين كلّما ارتفع معه أدائهم وبالتالي يتحسّن أداء المنظّمة ككل.

➤ نظريّات ونماذج الرضا الوظيفي:

جاءت العديد من النظريّات والأبحاث التي تفسر رضا العاملين والعوامل التي تصبّ في ذلك الرضا واستفادت الدّراسات حول الرضا الوظيفي من تجارب وبحوث علم النفس الإداري والصّناعي والسلوك التنظيمي في سنوات مضت، وفيما يلي عرض لأهمّ النظريّات والنماذج (; Schermerhorn at al ; 2010 p155)، وقد تمّ استعراضها في نظريات الدافعية سابقاً (الفصل الرابع).

➤ أبعاد الرضا الوظيفي:

تعدّدت دراسات وآراء الباحثين حول تحديد العوامل المؤثّرة في الرضا الوظيفي للعاملين في المنظّمات فنجد أن العوامل التي تؤدّي إلى تحقيقه متنوّعة، فمنها ما له علاقة ببيئة العمل، ومنها ما يتعلّق بالعمل نفسه ومنها ما يتعلّق بالعامل نفسه.

من جهة أخرى هناك بعض الباحثين صنّفوا معظم العوامل سابقة الذّكر ضمن مجموعات محدّدة، فمثلاً نجد منها تصنيف عبد الخالق (1982). وهو كما يلي:

- **العوامل الدّاتية:** وتتعلّق بقدرات ومهارات العاملين أنفسهم، مثلاً الفئات العمريّة والحالة التعليميّة ومدّة الخدمة في المنظّمة والعمل السّابق، وهذه العوامل تتعلّق أيضاً بمستوى تأثير دوافع العمل على العاملين.
- **العوامل التنظيميّة:** وتتعلّق بالتنظيم داخل المنظّمة، وتشمل الرضا عن نظم وأساليب وإجراءات العمل والرضا عن العلاقة بالرؤساء والزملاء، والرضا عن ظروف وشروط العمل والرضا عن الوظيفة وما تقدّمه لشاغلها من إشباع.

• **العوامل البيئية:** وتتعلق بعوامل الانتماء الاجتماعي، فقد أظهرت الدراسات أن الظروف البيئية التي نشأ فيها الموظف، والإطار الثقافي له يؤثران على التجاوب السلوكي العاطفي للموظف اتجاه وظيفته. وبناءً على أدبيات الموضوع فإنه يمكن أن نعتد بشكل أساسي على عوامل الرضا الوظيفي التي جاءت بها دراسة العدوان وعبد الحلیم (1995) كنموذج لقياس رضا العاملين. وتطرق الباحثان في دراستهما إلى خمسة جوانب أساسية في تحقيق الرضا الوظيفي، وهي: المكافآت والراتب الوظيفي - طبيعة العمل - العلاقة مع الزملاء - الرؤساء - فرص التقدم الوظيفي. ويعتبر هذا النموذج شاملاً لكل ما يمكن أن يحدّد رضا العاملين ويؤثر عليه.

وفيما يلي تفصيل لهذه العناصر الخمسة: (خليفة والفهداوي, 2003), (Schermmerhor),

(at al, p163

• **الرضا عن المكافآت والراتب الوظيفي:** ويتعلق هذا البعد بدرجة كفاية الحوافز والأجور الممنوحة للأفراد العاملين في المنظمة، والتأكيد على إدراك هؤلاء العاملين لمستوى تلك المكافآت وتناسبها مع الجهود التي يبذلونها في العمل، وهي تشمل: الأجر والحوافز المادية من جهة والمعاملة العادلة والإحساس بالتقدير والثناء من جهة أخرى.

• **الرضا عن طبيعة العمل:** ترتبط طبيعة العمل بمنصب العمل الذي يشغله الفرد من حيث حجم وتوزع المهام المطلوبة في العمل - صعوبتها أو سهولتها وتعقيدها أو بساطتها - وكذلك يتعلق بظروف العمل والمكتب والوضع التنظيمي السائد في المنظمة.

• **الرضا عن العلاقة مع الزملاء:** ويعني الرضا عن نمط التفاعل بين العاملين داخل المنظمة سواء تعاون ومساعدة، وكذلك الخروج عن إطار العلاقات الرسمية الخاصة بالعمل إلى بناء صداقات وتعزيز الثقة والاحترام المتبادل بين العاملين.

• **الرضا عن الرؤساء:** وهذا البعد يتضمن نمط واستراتيجيات التأثير بين الرؤساء والمرؤوسين والإشراف السائد في المنظمة، ووضوح الرئيس في قراراته وأوامره الموجهة إلى مرؤوسيه.

• **الرضا عن فرص التقدم الوظيفي:** ويتوقف على رضا الفرد على أدائه وتطوير مهاراته، وأيضاً على فرص الترقية المتاحة والعدل فيها.

وفي النهاية يمكن أن نستنتج بأن دراسة مواقف العاملين وسلوكياتهم اتجاه وظائفهم أمرٌ في غاية الأهمية، إذ يجب على أي منظمة أن تعي وتفهم العوامل التي تؤثر على رضا العاملين، وذلك لأن زيادة رضا العاملين يؤدي

إلى تحسين مستوى الأداء العام للأفراد والمنظمة، وبالتالي فدراسة مواقف العاملين ومعرفة الجوانب التي تحقق لهم الرضا يُعد أمراً في غاية الأهمية، وهو أمرٌ مطلوب قبل البحث في العوامل التي ترضي العملاء وتحقق لهم الشّعور بالرضا والسعادة.

👉 **نتائج الرضا الوظيفي على سلوك العاملين:** إن الرضا الوظيفي يُعدُّ أهم الاتجاهات التي ينبغي دراستها لما لها من آثار على جودة الحياة الوظيفية داخل المنظمة، ومن أهم ما كُتب عن نتائجه نجد (**Luthans, 2011** :p144):

◆ **الرضا والأداء:** هل أداء الموظّفين الرّاضين أفضل من نظرائهم الأقلّ رضا؟ إن هذا التساؤل كان محل نقاش لفترات طويلة، على الرغم من أن معظم الناس يفترضون وجود علاقة إيجابية، إلا أن الأبحاث كانت لم تحسم هذا الأمر، وقد أجريت دراسات كثيرة على مرّ 40 سنة الماضية، في غالبها أشارت إلى وجود علاقة مهمّة بين الرضا الوظيفي ونتائج الأداء الخاصّة بالإنتاجيّة، ورضا العملاء، وحتى الرّبح.

◆ **الرضا ودوران العمالة:** هل يؤدي الرضا الوظيفي المرتفع للموظّفين إلى انخفاض معدل دوران الموظّفين؟ لقد كشفت الأبحاث عن وجود علاقة عكسيّة إلى حد ما بين الرضا ودوران الموظّفين. لن يؤدي الرضا الوظيفي المرتفع، في حد ذاته، إلى إبقاء معدّل دوران الموظّفين منخفضاً، ولكن يبدو أنه يساعد في تدنيته. ومن ناحية أخرى، إذا كان هناك قدر كبير من عدم الرضا الوظيفي، فمن المرجح أن يكون هناك معدّل دوران مرتفع. (هناك عوامل ومتغيّرات أخرى قد ترفع من معدلات دوران العمالة).

◆ **الرضا والتغيّب:** أظهرت الأبحاث وجود علاقة سلبية ضعيفة بين الرضا والتغيّب، كما هو الحال مع معدّل الدوران، حيث تدخل العديد من المتغيّرات الأخرى في قرار البقاء في المنزل إلى جانب الرضا عن الوظيفة. على سبيل المثال، هناك متغيّرات أخرى مثل الدرجة التي يشعر بها الناس بأهميّة وظائفهم، بالإضافة إلى ذلك، من المهمّ أن نذكر أنه على الرّغم من أن الرضا الوظيفي المرتفع لن يؤدي بالضرورة إلى انخفاض معدّل التغيّب عن العمل إلا أن انخفاض الرضا الوظيفي من المرجح أن يؤدي إلى ارتفاع معدّل التغيّب.

الفصل الثاني عشر: إدارة الإبداع التنظيمي

تمهيد:

تواجه منظمات الأعمال بيئة شديدة التغيير سريعة التقلب، أضحي امتلاك المعرفة فيها ضرورة وحتمية وأصبح الإبداع والابتكار مفتاحين للتفوق والتقدم في مواجهة المنافسين، فالابتكار يعتبر مصدرًا للميزة التنافسية وذلك من خلال تبني الأفكار الإبداعية لأعضاء المنظمة وعاملها.

تعريف الإبداع Creativity

* توليد أفكار جديدة، سلوك جديد، سوق جديد، منتج جديد، تطوير منتج قائم، تصميم عملية جديدة أو تطوير عملية قائمة.

* هي قدرة الشخص على استخدام المهارات العقلية لإيجاد أفكار جديدة خارجة عن المألوف.

* استخدام الخيال أو الأفكار الأصلية لتقديم شيء ما، إذا كنت مبدعًا، يمكنك فعل أشياء كثيرة بعقلك وبيدك ملموسة كانت أو غير ملموسة.

* القدرة استحداث حلول مبدعة للحاجات أو المشاكل.

* القدرة على إدراك العالم والأشياء فيه بطريقة جديدة.

تعريف الابتكار Innovation

✓ تطبيق للأفكار الجديدة التي تخلق بعض القيمة لمنظمة الأعمال والحكومة والمجتمع أيضًا.

✓ الابتكار هو الطريقة الأفضل والأذكى لعمل أي شيء.

✓ يشير إلى تنفيذ شيء جديد في سياق الأعمال، مخرجات الابتكار قد تكون: سلعة أو خدمة أو عملية جديدة أو محسنة. أو تقنية جديدة أو خط إنتاج جديد أو طريقة إنتاج جديدة. أو نموذج عمل جديد.

الفرق بين الإبداع والابتكار: يمكن اختصار هذه الفروق في الجدول الموالي،

معايير المقارنة	الإبداع	الابتكار
المعنى	إنشاء أفكار جديدة وأصلية.	إدخال شيء جديد وفعال في السوق.
العملية	خيالية.	تنفيذية.

القياس.	من الصَّعب قياسه.	يمكن قياسه.
التمويل	لا يحتاج إلى تمويل.	يحتاج إلى تمويل للتنفيذ.
مستوى المخاطرة	لا توجد أيّ مخاطرة.	مخاطر مرتبطة بالفشل.

➤ أنواع الإبداع:

من حيث طبيعة المخرجات:

- ◆ تقديم منتج جديد.
- ◆ تقديم طريقة إنتاج جديدة.
- ◆ فتح أسواق جديدة.
- ◆ الحصول على مصدر تمويل جديد.
- ◆ تنظيم جديد.

من حيث درجة الإبداع:

- ◆ الإبداع الجزئي (**incremental**): يستند إلى القيام بتعديلات أو إضافات جزئية ومستمرة على المنتجات أو العمليات أو التنظيم القائم حالياً.
- ◆ الإبداع الجذري (**Radical**): ويشمل تغييرات عميقة (جذرية) في المنتجات أو أسلوب الإنتاج أو التنظيم.

من حيث مجال الإبداع:

- إبداع تكنولوجي: تلك العمليات التي تتعلّق بالمستجدات الإيجابية، والتي تخصّ المنتجات بمختلف أنواعها، وكذلك أساليب الإنتاج.
- إبداع تسويقي: تطبيق طرق جديدة في التسويق تتضمّن في جوهرها على تغييرات هامة في تصميم المنتجات، التغليف، الترويج للمنتج والتسعير. أو هو أفكار جديدة تمس مختلف عناصر المزيج التسويقي: المنتج، السعر، الترويج والتوزيع وبحوث التسويق.

من حيث طبيعة عملية الإبداع:

■ **إبداع المنتج:** ويعني تقديم منتج جديد ليحلّ محلّ منتج معطل بهدف اشباع حاجات قائمة أو كامنة في

السُّوق، حيث يضمّ إبداع المنتج نوعين هما:

- تقديم منتج جديد، بمعنى تقديم منتج لم يتمّ تسويقه وبيعه في السُّوق من قبل.
- تحسين منتج حالي: أي تغيير بعض خصائص المنتج الحالي لزيادة بقائه وتحسين أدائه.

■ **إبداع العمليّة:** ويعني استحداث عناصر جديدة أو تقديم معالجة وتحديد أفضل الطرق للقيام أو لعمل

الأشياء، وهو على نوعين:

- تصميم عملية إنتاجية جديدة: وذلك بطريقة تؤدي إلى تحسين نوعيه الانتاج وكميته.
- تحسين عملية إنتاجية حالية: وذلك من خلال إحداث تغييرات تختلف درجة شموليتها في عملية الإنتاج.

➤ مستويات الإبداع:

- **على مستوى الفرد (الإبداع الفردي):** الإبداع الذي يحققه الأفراد بالاعتماد على مهاراتهم الإبداعية.
- **على مستوى الجماعة (الإبداع الجماعي):** يتمّ التوصل إليه من خلال تنمية جماعات العمل المبدعة. وهي أكثر فعالية من الإبداع الفردي نتيجة التفاعل والتعاون بين أعضاء المجموعة.
- **على مستوى منظمّة الأعمال (الإبداع التنظيمي):** وهو أن تجعل المنظمّات الإبداع أسلوباً لممارسة أعمالها وتحقيق الأداء المتفوّق.

➤ القدرات الإبداعية:

- **الطلاقة:** قدرة الفرد على توليد عدد كبير من الأفكار أو البدائل والحلول بسرعة وسهولة.
مثال: ما هي الحلول أو الإجراءات التي تقترحها لتعزيز الأداء السياحي في الجزائر؟
أكتب النتائج الممكنة لنضوب مصادر الطاقة الأحفورية؟
- **المرونة:** قدرة الفرد على توليد أفكار متنوّعة أو حلول متنوّعة ليست تقليدية.
مثال: ما هي الإجراءات التي يمكن أن تقوم بها للتقليل من مستويات الغش في الجامعة؟
ما هي الحلول التي يمكن تبنيها للتقليل من حوادث المرور؟
- **الأصالة:** قدرة الفرد على إنتاج أفكار جديدة ومميّزة وغير مألوّفة لم يسبق إليها أحد، ويكون التركيز على أصالة الفكرة وحدثتها.

مثال: اقترح نظام عمل للاستفادة من النِّفَايات اقتصاديا.

قدّم حلول أو إجراءات لتحقيق الاكتفاء الذاتي في الجزائر، أو حلّ لمشكلة الحليب.

• **التفاصيل والتوسّع:** قدرة الفرد على التوسّع في موضوع معيّن وإضافة تفاصيل جديدة ومتنوّعة لفكرة

أو مشكلة أو منتج من أجل تطويرها أو تنفيذها.

مثال: ما التحسينات التي يمكن إضافتها إلى مشروعك لتزيد من فعاليته؟

ما هي التحسينات المقترحة لتحسين التعليم عن بعد في جامعتك؟

ما هي التحسينات أو الإضافات التي يمكن أن تقدمها لتحسين من فكرة منحة البطالة وجدواها؟

• **الحساسية للمشكلات:** قدرة الفرد على إدراك مواطن الضعف أو الجهل أو التقص في الموقف

أو المشكلة أو المنتج من خلال النظر إلى القضايا من زوايا مختلفة.

➤ إدارة الإبداع:

■ تتضمن إدارة الإبداع والابتكار عمليّة إدارة الإجراءات والمراحل التي تمرّ بها عمليّة الإبداع، بدءاً من المرحلة

الأوليّة من التفكير، إلى غاية المرحلة النهائيّة من التنفيذ النّاجح، وتشمل القرارات والأنشطة والممارسات

الخاصّة بوضع وتنفيذ استراتيجيّة الإبداع والابتكار.

■ تعرّف إدارة الإبداع التنظيمي بأنها مختلف العمليات التي تساهم في توليد فكرة أو سلوك جديد والنّابعة

بالأساس من المناخ التنظيمي بما يؤثّر على مخرجات المنظّمة.

■ إدارة الإبداع هي الممارسة أو العمليّة التي ينبثق عنها إحداث فكرة أو سلوك أو منتج أو خدمة أو تكنولوجيا

أو أيّ ممارسة إداريّة جديدة، حيث يترتّب عليها إحداث نوع من التغيّر في بيئة أو عمليات أو مخرجات

المنظّمة.

➤ مجالات إدارة الإبداع والابتكار:

◆ **القدرات:** تتمثّل في إدارة القوى العاملة خصوصا تلك الموهوبة والماهرة، ولذلك لتعزيز القدرات الابتكاريّة

ينبغي تحليل الموارد البشريّة التي تملكها المنظّمة بشكل يعزّز ابتكارها وقوّتها. وكذلك تعتبر الموارد الماليّة ممّا

يعزّز من القدرات الابتكاريّة للمنظّمة من خلال قدرتها على تنفيذ الأفكار وتطبيقها.

◆ **الهيكل:** تشير الهياكل إلى عوامل مثل البنية التحتية والسياسات والعمليات والتنظيم التي يمكن أن تؤثر

بشكل إيجابي أو سلبي على قدرة الموظّفين على الابتكار. بالإضافة إلى توفير قنوات اتّصال واضحة

وسياسات جيدة لصنع القرار، وأيضاً هيكل تنظيمي يسمح للموظفين بالمرونة والعمل كرواد أعمال داخليين.

◆ **الثقافة التنظيمية:** تلعب دوراً مهماً في إدارة الإبداع والابتكار، حيث أن المنظمة التي لديها ثقافة تدعم

الابتكار وتحترم الآراء وتكافئ الجديد منها يمكن أن ترتقي بنتائج الإبداع والابتكار بشكلٍ مبهٍر. ويمكن القول أن هذا النوع من المنظمات يتسم بالخصائص التالية:

- ✓ تفوقها نحو الإبداع والابتكار رؤية المنظمة والثقافة أكثر من الرقابة من طرف الإدارة.
- ✓ منظمة تعطي الأولوية لتجريب والتعلم وقيمة للوقت.
- ✓ تمنح للموظفين الحرية والمسؤولية لتطوير أفكار جديدة.
- ✓ تقدر الموظفين الذين يرون الحاجة للتحسين والتجديد.
- ✓ لا تعاقب الفشل، بل تعتبره مرحلة من مراحل الابتكار.

◆ **الاستراتيجية:** يمكن للمنظمة أن توجه الابتكار لخدمة تحقيق استراتيجياتها التي وضعتها، فيساهم

الابتكار والإبداع في تطوير المنتجات أو الحلول أو الأسواق وغيرها، الأمر الذي يجعل الإبداع والابتكار أمراً حاسماً في بقاء واستمرارية المنظمات.

➤ **أهمية الإبداع بالنسبة لمنظمات الأعمال:**

- تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء من خلال الإبداع التكنولوجي وتفعيل دور البحث والتطوير.
- مساندة التطور التكنولوجي للمحافظة على مركزها التنافسي.
- تحسين الأداء الإداري من خلال تعزيز العمل الجماعي والمشاركة في الإبداع وفي القرارات المتعلقة به.
- إكساب المنظمة المزايا التنافسية مما يسمح لها بالرفع من الحصة السوقية مقارنة بمنافسيها.
- تحسين سمعة المنظمة.
- تحسين من جودة منتجاتها وعملياتها سعياً في تلبية احتياجات عملائها.

➤ **المنظمات المبدعة:**

تتميز بالخصائص التالية:

- ◆ مرونة الهياكل التنظيمية مما يساعد على القدرة على الإبداع.
- ◆ الاهتمام بالعملية الاتصالية أفقياً ودعم الإدارة العليا للعملية الإبداعية.
- ◆ التركيز على فرق العمل متعددة الوظائف.

- ◆ البحث والتطوير هي وظائف مستقلة (منفصلة). ويتم دمجها من خلال فرق العمل للوصول إلى الإبداع حيث يرى **peter Druker** أن " الإبداعات الناجحة من خلال فرق العمل المتعددة الوظائف، مع مشاركة العمال من التسويق والتصنيع (الإنتاج) والتمويل في عمل البحوث منذ البداية.
- ◆ التركيز بدرجة كبيرة على رغبات المستهلكين.
- ◆ توفير الإنتاجية من خلال مشاركة العمال في إيجاد بدائل ومقترحات للعمل.
- ◆ العمل على تطوير مبادئ وأخلاقيات العمل والالتزام بها من قبل جميع العمل بالمؤسسة.
- ◆ التركيز على مجالات العمل التي تتميز فيها المؤسسة وتجنّب التحوّل إلى مجالات أخرى.
- ◆ بساطة الهيكل التنظيمي.

☛ معوقات الإبداع: وتشمل،

- الخوف من التغيير ومقاومته وقبول الوضع الراهن.
- قد تصطدم الأفكار الإبداعية بانشغال المديرين بالأعمال الروتينية، وبالتالي تُرفض ويقلل من شأنها.
- مركزية الإدارة وعدم تفويض العاملين بحل المشكلات أو اتّخاذ القرارات.
- قلة الحوافز المادية والمعنوية تجعل العامل يركّز على احتياجاتهم الأساسية.
- عدم وجود قيادة مؤهلة لتشجيع العاملين وخلق البيئة المناسبة للتفكير الإبداعي.
- ضعف القدرات التمويلية يحد من فعالية الإبداع حتى وإن وجدت الأفكار المبدعة.
- عدم وجود منافسين للمنظمة يقلل من الحاجة إلى الإبداع.
- وجود بعض الممارسات الإدارية التي ترسخ الثقافة البيروقراطية والتي في الغالب تؤثر سلبيًا على الأفراد داخل المنظمة وتكبح قدراتهم ومهاراتهم وتقلل من قيمة أفكارهم.

☛ أساليب تنمية التفكير الإبداعي في المنظمة:

التفكير الإبداعي عملية عقلية مركبة قائمة في عقل الإنسان يتم من خلالها إنتاج تغييرات وأفكار وأشياء ملموسة وغير ملموسة تتسم بالأصالة. فجوذة وكفاءة التفكير الإبداعي كعملية تؤثر على كفاءة وتميّز الإبداع كمنتج.

☛ لماذا يجب أن نهتمّ بتنمية التفكير الإبداعي ؟

- استخدام القدرات العقلية الكامنة.
- تلبية الحاجات المتجددة.
- حل المشكلات واتّخاذ القرارات.

- يعزز ثقة الفرد بنفسه.
- تحقيق ذاته أو إسعاد الآخرين وترك أثر.
- ضروري للتجديد وكسر الروتين.

➤ مراحل التفكير الإبداعي:

- **الإعداد:** إدراك وتحديد المشكلة أو الموضوع بشكلٍ جيّد، من خلال جمع البيانات والمعلومات والمهارات.
- **الاحتضان:** الاجتهاد في سبيل حل المشكلة أو إنجاز الموضوع وتوليد الأفكار الإبداعية، وتسمى مرحلة اختمار الفكرة.
- **الإشراق:** بزوغ الفكرة بشكلٍ واضح.
- **التحقق:** تقييم الفكرة التي توصلت إليها عن طريق اختبارها والتأكد من فعاليتها وجدواها.

➤ تقنيات لتنمية التفكير الإبداعي:

1. **رفع الوعي بشأن بيئة الشخص:** نعطي اهتماماً أكبر لما كنا نحجبه أو نتجاهله أو نتغاضى عنه عادة هذا يفتح أذهاننا على أفكار جديدة.
2. **العصف الذهني:** هي تقنية تولد من خلالها الأشخاص عدداً كبيراً من الأفكار، حيث نشجع الأفكار غير الاعتيادية. وهو نشاط جماعي حيث يشارك كلّ مشارك أفكاره بمجرد أن يتبادر إلى الذهن. في ختام الجلسة، يتمّ تصنيف الأفكار وترتيبها لمتابعة الإجراءات.

ما الغرض من العصف الذهني؟

- ✓ يوفر بيئة حرّة ومفتوحة تشجع الجميع على المشاركة.
 - ✓ يجلب الخبرة المتنوعة لأعضاء الفريق إلى النقاش.
 - ✓ يجعل أعضاء المجموعة أكثر التزاماً بالنهج إذا شاركوا في تطويره.
 - ✓ يزيد من ترابط أعضاء الفريق.
3. **قبعات التفكير الستة:** أسلوب يعتمد على تقسيم التفكير إلى ستّة أنماط واعتبار كلّ نمط قبعة يلبسها إنسان أو يخلعها حسب طريقة تفكيره في تلك اللّحظة. وهو طريقة لتعزيز التواصل الجماعي. إنه يعزز التعاون والإبداع والابتكار من خلال عملية التفكير الموازية للقبعات المجازية الستّة دون الانصياع إلى نمط تفكير واحد.

4. تطوير الأفكار الجديدة من الأفكار القديمة:

◆ إجعلها أكبر أو أضف عليها أجزاء جديدة.

◆ اجعلها أصغر أو أزل أجزاء منها.

◆ تعديل أجزاء منها: الألوان، الأشكال، الأذواق.

◆ إعادة ترتيب أجزاء منها.

◆ دمج وجمع الأفكار أو الأجزاء.

◆ إعادة استخدام وتدوير النفايات والمواد.

5. النظر إلى المشاكل كحلول: أي كلّ مشكلة نعاني منها تعني وجود فرصة ريادية في إيجاد حلّ عملي

واغتنام التحدّيات والمشكلات.

قائمة المراجع

- حريم حسين، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان، 2013.
- نصار العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي (منظور كلي...)، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995.
- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، 1999.
- مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 2001.
- علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، دار غريب، القاهرة، 1995.
- يوسف عبد عطية بحر، السلوك التنظيمي، الطبعة الثانية، مكتبة غريب، القاهرة، 2019.
- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر، عمان، 2016.
- فاروق عبده فيله، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة عمان، 2005.
- العريقي منصور أحمد إسماعيل، السلوك التنظيمي، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، 2013.
- باشري نفيسة وآخرون، السلوك التنظيمي، جامعة القاهرة، كلية التجارة، 2017.
- السالم سالم محمد، الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية العربية السعودية، مطبوعات مكتبة الملك فهد، الرياض، 1997.
- العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، 2008.
- الزيباري جعفر، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار المنهل، عمان، 2020.
- الحاج رائد يوسف، إدارة السلوك الإنساني والتنظيمي، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- القاضي محمد يوسف، السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- محمد هاني محمد، السلوك التنظيمي الحديث، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- رحيم ين وعبد الفتاح علاوي، أثر أبعاد التغيير التنظيمي على أداء العاملين - دراسة حالة شركة سونلغاز وحدة الأغواط- مجلة رؤى الاقتصادية، المجلد 3، العدد 5، 2013.
- برزوق عبد الرفيق، إدارة التغيير ودورها في تحقيق التنمية المحلية في الجزائر، مجلة المفكر للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 4، العدد 2، 2021.

- 📖 ملحم يحيى، شاكِر إبراهيم، استراتيجيات وأسباب مقاومة التغيير في الشركات الصناعية- حالة تطبيقية على الشركات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 2، 2008.
- 📖 مأمون سليم الدقاسمة، التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين في الإدارات الحكومية في محافظة إربد، مجلة الإداري، السنة 4، العدد 88، 2002.
- 📖 العتيبي مشاعل، الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي، ورقة علمية مقدمة للمؤتمر الدولي للتميز، السعودية 2009.
- 📖 بوسنة فطيمة، السلوك التنظيمي، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثالثة، علم نفس صناعي، جامعة أبو القاسم سعد الله، الجزائر، 2020.
- 📖 عجراد شرحيل، إدارة السلوك التنظيمي، مطبوعة موجهة لطلبة السنة أولى ماستر، إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، 2020.
- 📖 حاجي كريمة، محاضرات في السلوك التنظيمي، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر إدارة الموارد البشرية جامعة طاهري محمد بشار، 2020.

📖 Crossan Mary M., Lane Henry W., White Roderick E, “**An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution**”, The Academy of Management Review, Vol 24, N° 03.

📖 Fred Luthans , Organizational Behavior An Evidence-Based Approach, Twelfth Edition . McGraw-Hill/Irwin, USA. 2011.

📖 An Introduction to Organizational Behavior, 2012books.lardbucket.org

📖 Organizational Behavior ; OpenStax, <https://openstax.org>, 2019

📖 EDWIN A. LOCKE , HANDBOOK OF PRINCIPLES OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR SECOND EDITION, 2009 John Wiley & Sons, Ltd ; United Kingdom.

📖 Marquardt Michael J, “*Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning*”, Davies-Black Pub, 2002.

📖 Armstrong Michael and Taylor Stephen, “*Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice*”, 13th Edition, Kogan Page Limited, USA, 2014.

📖 Charles W.L. Hill, Steven L. McShane, **PRINCIPLES OF MANAGEMENT**, McGraw-Hill/Irwin, 2008, USA.

📖 John R. Schermerhorn, James G. Hunt, Richard N. Osborn, Mary Uhl-Bien. (2010). Organizational behavior, New Jersey.

السيرة الذاتية للمؤلفة:

د. دربالي سهام

أستاذة محاضرة -أ- بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة أحمد زيانة.
متحصّلة على لسانس إدارة أعمال من جامعة ورقلة، سنة 2006، وعلى درجة الماجستير من
جامعة اليرموك الأردنية عام 2008 وعلى درجة الدكتوراه من جامعة ورقلة سنة 2019. لها في
العمل البيداغوجي والتدريس منذ 2009، وللمؤلفة أبحاث علمية في إدارة الأعمال بشكل
خاص إدارة رأس المال الفكري والبشري.