

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور محمد لمين دباغين - سطيف 02-

كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية

قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطفونيا

مقياس السلوك التنظيمي

سنة ثالثة عمل وتنظيم

مطبوعة مقياس السلوك التنظيمي

من إعداد الأستاذ:

بحري صابر.

فهرس المطبوعة

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
1	السلوك التنظيمي	1
9	تطور البحوث التنظيمية في الفكر التقليدي	2
18	تطور البحوث التنظيمية في الفكر الحديث	3
25	المنظمة	4
37	الجماعات في المنظمة	5
50	القيادة التنظيمية	6
66	الحوافز في العمل	7
74	الدافعية في العمل	8
83	الإتصال التنظيمي	9
92	التغيير التنظيمي	10
101	الصراع التنظيمي	11
109	تقييم الأداء التنظيمي	12
122	قائمة المراجع	13

المحاضرة الأولى: السلوك التنظيمي.

تمهيد: يعتبر علم النفس العمل والتنظيم من الميادين التطبيقية لعلم النفس، أين يتجه لدراسة سلوك العامل أينما كان، ولدراسة سلوك هذا العامل يستخدم عدة طرق ووسائل كالأستبيان والمقابلة والملاحظة والاختبارات المهنية، من أجل الوصول إلى نتائج متعلقة بسلوك ما، ولعل تراكم النتائج فيما يخص موضوعا ما يشكل لنا ما يصطلح عليه النظرية التي تعد منطلقا لأي علم، وهو ما أوجد عدة مجالات وميادين تتعلق بعلم النفس العمل والتنظيم كتحليل العمل والانتقاء المهني والأرغوميا والسلوك التنظيمي، هذا الأخير الذي يشكل التراث النظري المتعلق بعلم النفس العمل والتنظيم، لذا سنحاول من خلال هذه المحاضرة معرفة مفهوم السلوك التنظيمي

1. مفهوم السلوك التنظيمي:

هناك العديد من التعاريف التي تناولت مفهوم السلوك التنظيمي أين تمت هذه التناولات وفق مقاربات معرفية مختلفة بالنظر لإنطلاقات كل باحث وميدانه البحثي الذي ينتمي إليه، وسنحاول أن نشير لبعض أهم التعاريف فيما يأتي:

السلوك هو " جميع الأنشطة التي يقوم بها الكائن الحي سواء سلوك خارجي يمكن ملاحظته ومشاهدته أو أنشطة عقلية وفسولوجية تحدث داخل الكائن الحي ذاته، وبذلك يشمل السلوك جميع أنشطة الكائن الحي الداخلية والخارجية(عايدة سيد الخطاب وآخرون: 2009/2008، ص21).

ويرى ديفز Davis أن مصطلح السلوك التنظيمي يطبق بشكل واسع على تفاعل العنصر البشري من خلال جميع أنواع المنظمات، وأينما يحل الأفراد مشاركين بعضهم البعض الآخر في شكل رسمي لتحقيق أهداف معينة لذلك هناك تفاعل بين الأفراد والتقنية والهيكل التنظيمي، كما يرى أن هذه العناصر الثلاث تؤثر وتتأثر بالنظام الإجتماعي الخارجي، ويوصف هذا التفاعل للعناصر الأربعة- وهي الأفراد والتقنية والهيكل التنظيمي والبيئة- بأنه السلوك التنظيمي(منصور بن إبراهيم عبد الله التركي: 2004، ص 57). فالسلوك التنظيمي هو ذلك السلوك "الذي ينتهجه الأفراد داخل الجماعة إذ ليس شرطا أن يكون سلوك الفرد خارج التنظيم متطابقا مع سلوكه داخل التنظيم فالسلوك داخل التنظيم تحكمه قواعد ولوائح ومسؤوليات وقيادة ودوافع ومحركات ورؤى، فالسلوك التنظيمي هو ترجمة حقيقية لمدى ما يقوم به العاملون من تأدية لواجباتهم المنوطة بهم مقابل حقوق يتقاضونها سواء كانت معنوية أو مادية(طارق علي جماز: دس ، ص17).

كما يعرف السلوك التنظيمي بأنه "الدراسة المنهجية وتطبيق المعرفة حول كيفية تصرف الأفراد والجماعات داخل المؤسسات التي يعملون بها"(Talya Bauer, Berrin Erdogan :2009, p17).

ويشير البعض أن السلوك التنظيمي هو "دراسة السلوك الفردي والجماعي في الأوضاع التنظيمية، فالسلوك التنظيمي ينظر للمنظمات ككيانات، أين يدرس ثلاث مستويات داخل التنظيمات، الفرد، المجموعة، التنظيم" (Simon Dolan, Tony Lingham, p12).

وينطوي السلوك التنظيمي على القدرة على فهم أنماط سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، والتنبؤ بالإستجابات السلوكية التي تسببها مختلف الإجراءات الإدارية، من أجل إستخدام هذا الفهم وهذه التوقعات لتحقيق السيطرة في المنظمة (DAVID A. (NADLER, MICHAEL L. TUSHMAN, NINA G. HATVANY ,p35).

ويهدف السلوك التنظيمي إلى تحسين فعالية المنظمة، ويدرس ثلاث محددات للسلوك في المنظمات وهي: الأفراد، الجماعات، والهيكل، ويمكن أن نلخص مفهوم السلوك التنظيمي بأنه هو دراسة ما يفعله الناس في المنظمة وكيف يؤثر ذلك على سلوكهم وأدائهم في المنظمة (Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge :2011,p10).

وإنطلاقاً من ذلك فالسلوك التنظيمي يغطي "أسباب السلوك الإنساني كأفراد وجماعات وكيفية إستخدام هذه المعلومات لمساعدة الأفراد على أن يصبحوا أكثر إنتاجية ورضا عن العمل" (يوسف عنصر، ناجي ليتيم: جويلية 2014، ص125).

ويمكن التمييز بين نوعين من سلوك الأفراد، السلوك الفردي والسلوك الإجتماعي، والسلوك الفردي هو السلوك الخاص بفرد معين أما السلوك الإجتماعي فهو السلوك الذي يتمثل في علاقة الفرد بغيره من الجماعة، ويهتم علم النفس بالسلوك الفردي أما السلوك الإجتماعي فهو لب اهتمام علم الإجتماع، أما السلوك التنظيمي فهو تفاعل علمي علم النفس والاجتماع مع علوم أخرى أهمها علوم الإدارة والاقتصاد والسياسة، وذلك لكي يخرج مجال علمي جديد هو المجال الخاص بالسلوك التنظيمي والذي يهتم بسلوك الناس داخل المنظمات (أحمد ماهر: 2000، ص222).

من خلال ما تم عرضه من تعاريف حول مفهوم السلوك التنظيمي نلاحظ أن جل التعاريف قد تمحورت حول تحديد السلوك التنظيمي من منطلقين منطلق فردي ومنطلق جماعي، وهو ما يؤكد لنا أن هناك بعدين لدراسة السلوك التنظيمي البعد الفرد الذي يهتم بسلوك الأفراد والتصرفات الصادرة منهم، والبعد الجماعي وهو ما يمثل كل التصرفات والسلوكيات الجماعية التي تصدر عن الأفراد كجماعة أو وحدة معنية، كما أنه يمكننا القول أن السلوك التنظيمي هو دراسة سلوك الأفراد داخل المنظمات ويتضمن دراسة ذلك التفاعل ما بين الأفراد في شقيه الفردي والجماعي، وهو ما يجعل مختلف المواضيع الخاصة بالسلوك التنظيمي تتنوع من سلوكيات خاصة بالأفراد وسلوكيات خاصة بالجماعات داخل مختلف المنظمات.

2. **خصائص السلوك التنظيمي:** بطبيعة الحال للسلوك التنظيمي عدة خصائص يتميز بها وقد ينفرد بها عن غيره وذلك بالنظر لطبيعة المواضيع التي يدرسها خاصة أنه يهتم بدراسة سلوك الأفراد في المنظمات، وسنخرج على أهم خصائص السلوك التنظيمي فيما يلي:

- يسعى إلى تحسين نوعية حياة الناس في أماكن العمل: يفترض هذا المدخل أن الناس يستجيبون بشدة لظروف ومحيط عملهم، وستتأثر أفعالهم بالكيفية التي يعاملون بها (رواية حسن: 2000، ص17-19).

▪ **يؤكد السلوك التنظيمي على الطبيعة المتغيرة الدينامية للمنظمات:** فعلماء السلوك التنظيمي يعترفون بأن المنظمات ليست وحدات ساكنة ولكنها ديناميكية ودائمة التغير (رواية حسن:2000، ص20-21).

▪ **يفترض السلوك التنظيمي عدم وجود مدخل مثالي:** لا توجد إجابات بسيطة حين نكون بصدد دراسة السلوك الإنساني في المنظمات، فالعمليات التي تواجهها تكون من التعقد بحيث لا تسمح بمثل هذا الترف (رواية حسن: 2000، ص22-23).

▪ **يواجه السلوك التنظيمي التحديات الناتجة عن تغير طبيعة القوى العاملة:** وقد ساعد على إنتشار ظاهرة التنوع الحضاري للعمال في معظم دول العالم، ويهتم بالتالي السلوك التنظيمي الحديث بهذه الظاهرة العالمية ويأخذ بالتالي مدخل دولي أو عالمي لدراسة المنظمات (رواية حسن:2000، ص25-26).

إذن هناك عدة خصائص ومميزات يتميز بها السلوك التنظيمي، فهو يهدف إلى تحسين وتطوير الحياة المهنية للأفراد وذلك من خلال الدراسات التي تجرى في ميدان السلوك التنظيمي والتي أكيد تتوصل إلى عدة نتائج يمكن الإستفادة منها من قبل المنظمات فيما يخدمها ويحقق أهدافها وعلى سبيل المثال إن نتائج الدراسات فيما يتعلق بالأسباب المؤدية لضغوط العمل يمكن الإستفادة منها لمحاولة التغلب عليها أو تجنبها في المنظمة للحد من آثارها السلبية التي تنعكس على الأداء والإنتاج معاً، ولأن المنظمات في طبيعتها هي كائن إجتماعي فهي تتضمن الحراك الإجتماعي والتنظيمي الذي يضمن لها التغيير المستمر تأثراً إما بالعوامل الداخلية داخل المنظمة أو نتيجة العوامل البيئية الخارجية التي تدفع المنظمة للتغير ودراسة علماء السلوك التنظيمي لمثل هذه المواضيع يساهم في بلورة فكر المديرين لإتخاذ القرارات المناسبة في مثل هذه الحالات، ومن خصائص السلوك التنظيمي أيضاً أنه يدرس السلوك الإنساني في المنظمة وهذا السلوك في طبيعته متغير ومتعدد ما يجعل عدم وجود مدخل مثالي واحد لدراسته بل هناك عدة مداخل لدراسته وهو ما يفسر الإختلاف المتباين في النتائج المتوصل إليها في السلوك التنظيمي، إضافة لذلك فالسلوك التنظيمي يراعي تلك التغيرات التي تطرأ على اليد العاملة بإعتبارها المكون الأساسي للمنظمة، ويتضمن ذلك مراعاة ثقافتها وبيئتها وإدراكاتها وتصوراتها واتجاهاتها ولن يتأتى ذلك إلا من خلال المعرفة الدقيقة لمداخل دراسة السلوك التنظيمي سواء المدخل الفردي أو الجماعي.

3. **أهداف دراسة السلوك التنظيمي:** لكل دراسة عدة أهداف تريد تحقيقها، والقيام بدراسة السلوك التنظيمي يهدف إلى تحقيق عدة أهداف تتعلق بطبيعة الموضوع المدروس وكذا بالمقاربة والمنهج والأدوات التي تمت بها هذه الدراسة، وسنبرز أهم الأهداف فيما يأتي:

▪ **النتبؤ بالسلوك التنظيمي:** علم السلوك التنظيمي يزودنا بأساس علمي يساعد على التنبؤ الدقيق بسلوك الآخرين (محمد ربيع زناتي:2013، ص23).

▪ **تفسير السلوك التنظيمي:** أي تفسير وشرح الأحداث التي تحدث في المنظمات (محمد ربيع زناتي:2013، ص23).

▪ **إدارة السلوك التنظيمي:** طالما أن السلوك التنظيمي يمكن التنبؤ به وتفسيره فإن إدارته والتحكم فيه تكون عملية سهلة وميسورة (محمد ربيع زناتي: 2013، ص 23-24).

ويمكننا أن نجمل مختلف الأهداف التي يهدف لتحقيقها السلوك التنظيمي من خلال مختلف المواضيع التي يدرسها فهو يحاول أن يقدم قراءة علمية لمختلف السلوكيات التي تصدر من الفرد داخل المنظمة أي أنه يحاول أن يفسر هذا السلوك ويشرحه من أجل معرفة العوامل المؤدية إليه وكذا إكتشاف الظاهرة المدروسة ومعرفة خباياها من الناحية العلمية، وفهم السلوك الحاصل في المنظمة وتفسيره يساهم في الحقيقة في التنبؤ بنتائج هذا السلوك وعواقبه على المنظمة والأفراد معا وذلك بهدف تجنب هذا السلوك إذا كان سلبيا وتعزيزه إذا كان إيجابيا ويخدم أهداف المنظمة والفرد معا، وتساعد عملية التنبؤ بالسلوك المنظمة في التحكم في هذا السلوك وضبطه بما يخدم مصالح المنظمة، ويتأتى ذلك من خلال فهم السلوك وتفسيره ومعرفة ما هو الشيء الذي يدفعه ومعرفة ذلك يساعدنا في التحكم في هذا السلوك، لذا يمكن القول أن أهداف السلوك التنظيمي تتلخص في فهم السلوك وتفسيره، التنبؤ به مستقبلا، وأخير التحكم في هذا السلوك وضبطه.

4. **أهمية ومبررات دراسة السلوك التنظيمي:** بما أن السلوك التنظيمي يبحث في سلوكيات الأفراد داخل المنظمات من حيث طبيعتها وكيفية حدوثها ونتائجها فإنه يكتسي أهمية بالغة في هذا الشأن، وسنحاول للإشارة لأهمية ومبررات أو تلك الدوافع التي تبحث الباحث لدراسة السلوك التنظيمي، فيما يلي:

▪ **السلوك التنظيمي مجال دراسة مشوق ومثير:** يعزى جانب التشويق والإثارة في دراسة السلوك التنظيمي إلى أنه يرتبط بدراسة تصرفات وسلوكيات العنصر البشري داخل منظمات الأعمال (محمد ربيع زناتي: 2013، ص 20).

▪ **السلوك التنظيمي هام:** لأنها تمكن المديرين وكل العاملين بالمنظمة والمستفيدين من خدماتها من أداء الأنشطة المطلوبة منهم بكفاءة عالية.

▪ **زيادة حجم المشكلات التنظيمية والمالية والفنية:** نتيجة زيادة حجم المنظمات مما ترتب عليه زيادة المشكلات الإنسانية وهذا يتطلب ضرورة فهم ودراسة الحاجات الإنسانية للعاملين.

▪ **فهم شخصية الإنسان:** إن الإنسان بصفة عامة كائن معقد له رغبات ودوافع متنوعة تختلف باختلاف شخصيته أو تكوينه النفسي وبالتالي فإننا نكون في حاجة ماسة لتفهم هذه الشخصية للتعرف على سلوكه داخل المنظمة، وهذا ما يزودنا به علم السلوك التنظيمي.

▪ **تقدير نوعية الحوافز:** إن الدراسة العلمية للسلوك التنظيمي تساعد في تقدير نوعية الحافز المستخدمة لتوجيه الأفراد في المستويات التنظيمية المختلفة.

▪ **معرفة الانحرافات السلوكية لتجنبها:** تمثل الانحرافات السلوكية من قبل موظفي المنظمة عقبة في سبيل تحقيق أهدافها لذلك لا بد من الوقوف على أسباب هذه الانحرافات وكيفية علاجها.

▪ **تحديد احتياجات الأفراد:** إن المديرين في كافة المستويات الإدارية لن تكتمل مقومات القيادة الفعالة ما لم يقفوا على حقيقة رغبات واحتياجات مرؤوسهم واتجاهاتهم وميولهم (محمد ربيع زناتي: 2013، ص 22).

إن أهمية السلوك التنظيمي تبرز في المشكلات التي يتناولها علماء السلوك التنظيمي والإداري فهم يحاولون من خلال أبحاثهم تقديم حلول لمشكلات معينة تواجه المنظمات أو تفسير بعض الظواهر التي تقع في المنظمة بمعرفة أسبابها لتجنبها مستقبلا، ولأن السلوك التنظيمي يعالج الكثير من القضايا التي تهتم المنظمة والأفراد الذين يعلمون فيها، فقد اكتسب أهمية بالغة إنطلاقا من النتائج المحققة والتي كانت عملية وتطبيقية أكثر منها نظرية وساهمت في تحسين الأداء لدى الكثير من المنظمات وهو ما جعل تزايد الإهتمام بالسلوك التنظيمي لتأثيراته الكثيرة على جل المستويات الفردية والجماعية.

5. **عناصر السلوك التنظيمي:** يتكون السلوك التنظيمي من عدة عناصر تساهم في تكوينه وتحديد الرؤية المختلفة حوله، وهي عناصر تتعلق بالفرد وبالجماعة والتي نحددها كما يلي:

أولا. **بالنسبة للفرد:** والتي تتحدد من خلال (محمود عبد الفتاح رضوان: 2012، ص 77-79):

الإدراك: يعالج نظرات الفرد للناس من حوله وكيف يفسر ويفهم الموقف والأحداث من حوله وكيف يؤثر هذا الإدراك على حكمه وعلى الآخرين وعلى إتخاذ القرار.

التعلم: وهو الموضوع الذي يفيد المدراء وأصحاب السلطة والعاملين في فهم كيف يكسبون سلوكهم أو كيف يتمكن من تقوية أو إضعاف أنماط معينة من السلوك.

الدافعية: وهو موضوع يفيد في فهم العناصر التي تؤثر في رفع حماس ودافعية العاملين وبالتسلح ببعض الأدوات والتي يمكن من خلالها حث العاملين على رفع حماسهم في أعمالهم.

الشخصية: وهو أيضا يفيد المدير على فهم مكونات وخصائص الشخصية وتأثيرها على سلوك الأفراد داخل أعمالهم وهو فهم ضروري يمكن المدراء من توجيه المرؤوسين للأداء السليم.

الإتجاهات النفسية: وينقسم إلى ثلاث أقسام، العنصر المعرفي (المعرفة والمعلومات)، العنصر العاطفي (الوحدات والمشاعر)، العنصر السلوكي (الميل السلوكي).

ثانيا. **بالنسبة للجماعات:** وهي تلك المتغيرات والعناصر المؤثرة والمكونة للسلوك الجماعي للأفراد والجماعات، ولمعرفة وفهم هذا السلوك والتنبؤ به وتوجيهه يتم من خلال (محمود عبد الفتاح رضوان: 2012، ص 79):

جماعات العمل: من خلالها يتم التعرف والخوض في تكوين الجماعات وظواهر التماسك الجماعي وعلاقتها في سلوك العمل كما تتناول ظاهرة إتخاذ القرارات داخل الجماعات.

القيادة: ويساعد الموضوع في فهم التعرف على كيفية اكتساب التصرفات والأنماط القيادية المؤثرة في سلوك الآخرين و الظروف المحددة للتصرفات والأنماط القيادية المناسبة.

الإتصال: ويساعد المدراء أو العاملين في فهم كيف يتم الإتصال داخل العمل وكيف يمكن جعله بدون معوقات وكيف يمكن رفع مهارات الإتصال.

ما يمكننا تأكيده أن مختلف عناصر السلوك التنظيمي سواء الفردية أو الجماعية والتي تساهم في تكوين السلوك التنظيمي حسب الموقف الذي يحدث فيه السلوك داخل المنظمة، فهناك عدة سلوكيات تكون منطلقاتها فردية وأخرى تكون منطلقاتها جماعية، كما يمكن أن تتحول السلوكيات الفردية إلى سلوكيات جماعية إذا تبنتها الجماعة وجعلتها تصرفاً موحداً، ومختلف هذه العناصر تشكل أهمية بالنسبة للفرد والمنظمة خاصة أنها تؤثر في أداء الأفراد داخل المنظمة ومنه على الأداء العام للمنظمة من خلال التأثير على إنتاجية المنظمة، كما تساهم في تحقيق المنظمة لأهدافها من خلال اندماج أهداف الفرد في أهداف المنظمة.

6. السلوك التنظيمي وعلاقته بالعلوم السلوكية الأخرى. السلوك التنظيمي بإعتباره يدرس السلوك الإنساني في المنظمة لمجوع الأفراد الذين ينتمون إلى هذه المنظمة، الأكيد أنه لديه علاقة بالعديد من العلوم خاصة السلوكية كونه يهتم بدراسة السلوك في المقام الأول، ما يجعلنا نعرض فيما يأتي أهم العلوم السلوكية التي لديها علاقة مع السلوك التنظيمي.

1.6 علاقة السلوك التنظيمي بعلم النفس: يبحث علم النفس في الحقائق النفسية والسلوك الإنساني فهو يستخدم الأساليب العلمية في دراسة طبيعة الفرد والعوامل التي تؤثر عليه وتحدد سلوكه وتصرفاته، ويقدم علم النفس معلومات عن كيفية تفكير الفرد والعوامل المساعدة للتعلم والإدراك، وتعدد الدوافع والحاجات الإنسانية والتي تساعد على معرفة مفهوم السلوك الإنساني بمختلف مظاهره الإجتماعية(عادل حسين البغدادي، هاشم فوزي دباس العبادي: 2010، ص159-160).

2.6 علاقة السلوك التنظيمي بعلم النفس الإجتماعي: يبحث علم النفس الإجتماعي في سلوك الفرد في المجتمع، وفي الحقيقة أن السلوك الفردي هو نتيجة التفاعل المستمر بين تفكير الفرد ودوافعه ورغباته وعواطفه، وبهذا يستمد علم النفس الإجتماعي من علم النفس العام الأسس والمبادئ الضرورية لدراسة تلك الخصائص الفردية(عادل حسين البغدادي، هاشم فوزي دباس العبادي: 2010، ص160).

3.6 علاقة السلوك التنظيمي بعلم الإجتماع: يهتم علم الإجتماع بدراسة تلك الجوانب(قيم، عادات، تقاليد) لمعرفة مدى تأثيرها على حياة الأفراد الجماعية في الحياة، ويسهم كذلك في تفسير كيفية عمل التنظيمات الكبيرة سواء كانت رسمية أو غير رسمية وكيف تنشأ النظم الإجتماعية وتتطور(عادل حسين البغدادي، هاشم فوزي دباس العبادي: 2010، ص160).

4.6 علاقة السلوك التنظيمي بعلم الإنسان(الأنثروبولوجيا): يبحث في تفسير الحضارات ودراسة تطورها، وعند دراسة السلوك التنظيمي لا بد من اعتماد على علم الإنسان الحضاري في شرح وتفسير تأثير الحضارة على سلوك الإنسان وتصرفاته(عادل حسين البغدادي، هاشم فوزي دباس العبادي: 2010، ص161).

إن السلوك التنظيمي بإعتباره علماً قائماً بذاته تربطه عدة علاقات مع مختلف العلوم خاصة السلوكية منها بإعتباره يدرس السلوك الإنساني، فهو في بعض الأحيان يساهم في تطور المعارف الخاصة لبعض العلوم كما يستمد بعض المعارف والنظريات من علوم أخرى كي يطور نفسه، وكي يفهم بعض الظواهر

التي تحصل داخل المنظمات والتي يقوم بها الأفراد، فعلم النفس مثلا يمد السلوك التنظيمي بمختلف القوانين والنظريات التي تحاول أن تفسر سلوك الإنسان بصفة عامة، مع أن السلوك التنظيمي يفسرها تفسيراً خاصاً بالمنظمة وارتباطات الفرد بها، وهو ما يجعل السلوك التنظيمي أكثر دقة بالنسبة للمنظمة من علم النفس من جهة، ومن جهة أخرى فإن السلوك التنظيمي من خلال الأبحاث والدراسات التي يقوم بها علماء السلوك التنظيمي والإداري يشرحون بعض الظواهر التي تهم علم النفس، لأنه يدرس سلوك الإنسان في مختلف جوانب حياته والتي تعتبر المنظمة اليوم أحد أبرز هذه الجوانب الفاعلة، ولأن علم النفس الاجتماعي يدرس سلوك الفرد في المجتمع، فإن فهم هذا السلوك من طرف علماء السلوك التنظيمي والإداري جد مهم باعتبار أن المنظمة لا تعيش بمعزل عن نفسها بل هي تتأثر بمختلف المحيط الخارجي الذي يمثل مختلف مؤسسات التنشئة الاجتماعية، ومنه يمكن للسلوك التنظيمي الاستفادة من علم النفس الاجتماعي في هذا الجانب، كما أن المنظمة قد تغير من بعض السلوكيات التي يقوم بها الفرد في المجتمع إذ تؤثر فيه، لذا فدراسة هذا الأثر مهم لعلم النفس الاجتماعي والسلوك التنظيمي أيضاً، أما علم الاجتماع فهو يمد السلوك التنظيمي ويساعده على فهم مختلف الظواهر الاجتماعية التي تؤثر في الأفراد كالقيم والمعتقدات والعادات والتقاليد الاجتماعية التي تؤثر على أداء الأفراد في المنظمات وعلى سلوكياتهم ما يجعل فهم هذه السلوكيات يسهل عملية تحسين أداء الأفراد وتطويره، وكما أشرنا سابقاً فإن المنظمة تعيش في محيط تؤثر فيه وتتأثر به ما يجعل فهم الإنسان في مختلف الحضارات أمر مهم لفهم تفسير سلوك الفرد داخل المنظمة، كما أن الأنتروبولوجيا أيضاً يمكنها الاستفادة من السلوك التنظيمي في دراسة المنظمات القديمة وتصرفات الإنسان فيها، ومنه تمدنا بالتطور التاريخي للمنظمات عبر الحضارات وهو ما يساهم في بلورة الفكر الإداري للسلوك التنظيمي.

7. **بعض أساليب البحث المستخدمة في السلوك التنظيمي:** هناك عدة أساليب يعتمد عليها علماء السلوك التنظيمي والإداري لدراسة سلوك الفرد داخل المنظمة، ويمكن إيجاز أهم الأساليب البحثية المستخدمة في دراسة السلوك التنظيمي فيما يلي:

الدراسات الاستقصائية: يستخدمها الباحثون لمعرفة السلوك التنظيمي، ويشمل مسح أساسي للأفراد باستخدام الأسئلة المفتوحة أو المحددة، واليوم من السهل القيام بالدراسات الاستقصائية في الإنترنت لوجود عدة أدوات مسح مجانية تسمح بجمع المعلومات بسرعة (Talya Bauer, Berrin :2009,p29).

الدراسات الميدانية: هي وسيلة فعالة بمعرفة ما يجري داخل المنظمات، ومن أكثر الدراسات فعالية في الدراسات الميدانية تلك التي تعتمد على المنهج التجريبي، عن طريق تصميم مجموعة ضابطة ومجموعة تجريبية (Talya Bauer, Berrin Erdogan :2009,p31).

الدراسات المخبرية: تتضمن هذه الدراسات قدرة الباحث على السيطرة على البيئة وذلك بدراسة موظفين ليس في بيئات عمل واقعية حقيقية بل عن طريق محاكاة البيئة (Talya Bauer, Berrin :2009,p32).

دراسات الحالة: تعتبر من الدراسات المعمقة وذلك بوصف شركة واحدة، وتستخدم دراسة الحالة كأداة لجمع البيانات وشرح الحدث أو الموقف بقدر كبير من التفصيل، ومن فوائد دراسات الحالة أنها تقدم لنا معلومات غنية التي تمكننا من استخلاص استنتاجات حول الظروف التي تمت دراستها، والجانب السلبي هو أنه من الصعب في بعض الأحيان تعميم النتائج من حالة واحدة في منظمة واحدة إلى حالات أخرى في منظمات أخرى (Talya Bauer, Berrin Erdogan :2009,p32).

التحليل البعدي (ماورائي): وهو أسلوب يستخدم من قبل الباحثين لتلخيص ما وجده باحثون حول موضوع معين، ويستند هذا التحليل على أخذ النتائج من دراسات متعددة، و يتميز هذا التحليل بأنه يعطي أكثر إجابة شافية على سؤال من دراسة واحدة، ولكن التحليل البعدي أو ماورائي غير ممكن إلا إذا كان قد تم إجراء أبحاث كافية عن الموضوع المتعلق بالسؤال (Talya Bauer, Berrin Erdogan :2009,p32-33).

التقارير الذاتية: يعتمد الباحثين إلى حد كبير على التقارير الذاتية، وهي شائعة لأنها سهلة نسبياً، لكن هذه التقارير هي عرضة للتحيز، وقد إقترح في هذا الإطار شميت (1994 Schmitt)، ضرورة وجود نظرية للتحيز في مجال البحوث في السلوك التنظيمي من أجل فهم ومنع التحيز والسيطرة عليه في هذه البحوث، وقد أعد شميت مصفوفة في ذلك (Stewart I. Donaldson, Elisa J. Grant - Vallone :2002,p245-246).

لقد أوردنا مختلف الأساليب المستخدمة في دراسة السلوك التنظيمي والتي تختلف باختلاف طبيعة الموضوع المدروس والأهداف المرجوة منه وكذا المنهج المستخدم والعينة وغيرها من العناصر التي تحدد أي أسلوب نستخدم في دراسة سلوك الفرد أو سلوك الجماعة في المنظمة، وإن كان لكل أسلوب إيجابياته وسلبياته، فإن الباحث بإمكانه أن يستخدم أكثر من أسلوب واحد في أي دراسة وذلك من أجل دقة النتائج التي يتوصل إليها حول دراسة السلوك.

خاتمة:

إن السلوك التنظيمي بإعتباره يدرس سلوك الأفراد داخل المنظمات أصبح اليوم يشكل اهتماماً لدى مختلف الفاعلين في مختلف المنظمات، ولقد تعدى السلوك التنظيمي الميدان النظري إلى الميدان التطبيقي الذي دخله من بابه الواسع، أين أصبح يقوم بالكثير من الدراسات والأبحاث الخاصة بسلوك الأفراد والتي ساعدت على تشكيل الكثير من النظريات والمقاربات المعرفية وساهمت في حل الكثير من المشكلات على مستوى المنظمات، وهو ما جعل الإهتمام به اليوم من طرف الكثير من المنظمات في العالم أين تحول السلوك التنظيمي علماً يمهدها بمختلف الإستراتيجيات لحل المشكلات وتحسين الأداء الذي يساهم في الريح المادي للمنظمات وهو مبتغى أي منظمة، إضافة لذلك فالسلوك التنظيمي يستخدم العديد من الأساليب للدراسة والبحث من أجل الوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية فيما يخص مختلف المواضيع التي يدرسها.

المحاضرة الثانية: تطور البحوث التنظيمية في الفكر التقليدي.

تمهيد: السلوك التنظيمي بإعتباره العلم الذي يدرس السلوك الإنساني للأفراد داخل المنظمات مر عبر مراحل في تطور البحوث التنظيمية ليصل ما عليه اليوم، أين كان نتاج العديد من الدراسات والأبحاث المختلفة التي إهتمت بدراسة التنظيم، وبالرجوع لتطور البحوث التنظيمية و تعتبر المرحلة التقليدية إحدى المراحل الأولى للتطور أين شهدت البحوث التنظيمية تطورا في عدة مجالات ساهم فيها العديد من الرواد، لذا سنتناول تطور البحوث التنظيمية في الفكر التقليدي بداية بتايلور الذي يعد الممهد الأول للبحوث التنظيمية.

1. حركة الإدارة العلمية:

1.1 إسهامات رواد الحركة:

1.1.1 فريدريك ونسلو تايلور: كان فريدريك ونسلو تايلور (1856-1915) Fredrek.W.Taylor

من رجال الإنتاج والإدارة ومن أوائل من إهتموا بتطبيق أسلوب علمي في تناول مشكلات الصناعة فمفهوم العمل عنده يرتكز على ثلاثة محاور هي:

- المحور الأول: الإستمرار ذلك أن كافة المهام يجب أن تؤدي بإنتظام خلال فترة زمنية معينة من الزمن.
- المحور الثاني: الإنتاج، وهو النشاط الذي يميز العمل عن غيره من الأنشطة الإنسانية.
- المحور الثالث: الأجر، إذ أن الأفراد يمارسون العمل من أجل الحصول على مكافآت يواجهون بها حاجاتهم الإجتماعية والشخصية المختلفة(الفضيل رتيمي، رتيمي أسماء: جوان 2013، ص13).

وبدأت جذور هذه الحركة مع بدايات القرن العشرين حيث روج لأفكار الإدارة العلمية المهندس الأمريكي فريدريك تايلور الذي أثار ما تعاني منه مشروعات الأعمال الصناعية في ذلك الوقت من تدهور في الإنتاجية، وقد طرح تايلور فلسفته التي أطلق عليها تعبير الإدارة العلمية وهي تتكون من المفاهيم التالية:

- ضرورة الحصول على الدعم الكامل لأفكار الإدارة العلمية من جانب رجال الإدارة العليا في المشروعات التي تنوي تطبيقها.
- إحداث ثورة عقلية لدى الإدارة والعمال على السواء بمعنى ضرورة تغيير المفاهيم القديمة وإحلال أفكار متطورة محلها.
- الكشف عن أحسن طريقة ممكنة لأداء أي عمل معين وتحديد الوقت الأمثل الذي يجب أن يستغرقه الأداء.

- إحلال التعاون بين الإدارة والعمال محل الصراع والتناقض وذلك من أجل إنجاح المشروع وتحقيق مصلحة الطرفين معا.
- إختيار أفضل العمال وأكثرهم مهارة وتدريبهم على طرق العمل المثلى.
- تطبيق مبدأ التخصص خاصة في وظائف الإشراف، ومن ثم تقسيم عمل المشرف الواحد بين ثمانية مشرفين يختص كل منهم بالإشراف على ناحية متخصصة في العمل.
- البحث عن الأسلوب الأفضل لبدء تطبيق نظام الإدارة العلمية وتحديد أنسب الأشخاص للإشراف على هذا التطبيق(علي السلمي: ، 1988 ، ص 29-30).

2.1.1 فرانك وليليان جيلبرت 1868-1972 Frank & Lilian Gilberth: كان فرانك جيلبرت

أحد المهندسين الآخرين الذين قدموا للإدارة العلمية إسهاما مباشرا وعملوا على تقدم الإدارة الصناعية على مستوى العامل أيضا، ففي سنة 1885 تاريخ إلحاقه بالعمل في حرفة البناء لاحظ جيلبرت أن الحركات المتعبة في العمل من قبل العمال كانت تختلف من عامل إلى آخر، ومن آن إلى آخر مع نفس العامل، وأن العمال غالبا ما لا يتبعون التعليمات والطرق المقدمة لهم في العمل، ونتيجة لهذا الإختلاف في حركات العمل، ولإيجاد الوسيلة المثلى لأداء العمل قام جيلبرت بتحليل و تنميط الحركات التي يستخدمها العمال بالنسبة للعمل و للأدوات المستخدمة بهدف الوصول إلى أقل الحركات الممكنة أكثرها راحة للعامل أثناء العمل، و إلغاء الحركات غير الضرورية، إعادة ترتيب الحركات و الأدوات و المواد اللازمة للعمل، قد كان لدراسة جيلبرت هذه نتائج إيجابية على أداء العمال، و قد كان لدراسة جيلبرت هذه نتائج إيجابية على أداء العمل، ففي بناء الطوب على الجدران الخارجية مثلا، تمكن جيلبرت من تخفيض عدد الحركات التي تؤدي من 18 إلى 4 حركات لكل طوبة، وبالنسبة لبناء الجدران الداخلية، تمكن من تخفيض عدد الحركات التي تؤدي من 18 إلى 12 حركة لكل طوبة، الأمر الذي أدى إلى زيادة سرعة البناء من 120 إلى 350 طوبة في الساعة الواحدة لكل عامل. كذلك أبتكر جيلبرت طريقة جديدة لرص الطوب ساعدت على إستبعاد الحركات التي يؤديها العامل لفحص الطوب لإختيار السطح الصالح للرص، كما أبتكر منصة بناء متحركة توفر على البناء الإنحناء لتناول الطوب، كما حدد درجة الصلابة في مادة البناء التي تمكن من تحقيق التماسك الذاتي للطوب دون جهد إضافي، و بعد أن تزوج جيلبرت من ليليان سنة 1904 و التي كان لها إهتمامات كبيرة بعلم النفس و علم الإدارة، شاركا سويا في القيام بالأعمال التالية:

- إستخدام آلة فوتوغرافية لتصوير وتحليل الحركات التي يقوم العمال بغية تحسينها.
- إبتكار ساعة دقيقة لضبط الوقت تمكن من تحليل حركات الأفلام المصورة و تحديد الوقت الذي يستغرقه العامل في أداء كل حركة.
- قاما بتقسيم حركات اليد إلى سبع عشرة حركة أساسية و أختارا لكل حركة منها رمزا يعبر عنها.

- و قد أصطلح جيلبرت على طريقته هذه في تحليل و تبسيط العمل بنظام (Thirbleg) وهو عبارة عن إسمه مكتوبا بالعكس تقريبا.
- إبتكرا خريطة سير العمل و رسوماتها التوضيحية لإستخدامها في الرقابة على تدفق سير العمل و لإكتشاف الإنحرافات التي تحدث، الأمر الذي يمكن من الوصول إلى أقصى الكفاية الإنتاجية بأقل مجهود ممكن.
- قدما نظام البطاقات لكي تدون فيه أسماء العمال المجدين تكريما لهم، و الذي أستخدم لتحديد أنظمة المكافآت فيما بعد(بغول زهير: 2007/2006، ص68-69).

3.1.1 هنري جانت Gant: إهتم جانت بجدولة العمل، حيث إشتهر بخريطته الزمنية(1900)، التي لا تزال تستخدم في الصناعة حتى يومنا هذا، وهي توضح العلاقة بين مخطط العمل والجزء المنفذ منه في المحور الأول، والوقت في المحور الثاني وهي تستعمل في تخطيط العمل الإنتاجي، وتساعد في المراقبة الزمنية للتنفيذ مع خطوات ومراحل العمل للتأكد من الإلتزام الزمني بالخططة، كما قدم جانت نظاما للعمل والحوافز يعتمد على تقديم المكافآت للعمال الذين ينتجون أكثر من المعدل المطلوب، أما العامل الذي ينتج أقل من المعدل المطلوب فقد كان يعطي أجر اليوم العادي، وبهذا قد جانت نوعا من الضمان المالي للعمال برغم مستوى الإنتاج، ويعتبر جانت من أوائل المهتمين بالعوامل النفسية والإنسانية غير المادية للعاملين وإمكانية تقديمها كحوافز للإنتاج(ناصر محمد العديلي: 1995، ص28).

4.1.1 كازنغتون اميرسون Harington Emerson: كان هازنغتون اميرسون من دعاة تاييلور والمتحمسين للإدارة العلمية، ولكن أهم إسهاماته كانت تدور حول الكفاءة، وقد قدم عام 1919 عددا من المبادئ أطلق عليها إسم مبادئ الكفاءة الإثنا عشر، وتدور الخمسة الأولى منها حول العلاقات بين العمل وأصحاب العمل، أما السبعة الأخرى فتدور حول أساليب ونظم الإدارة، وهذي المبادئ هي: تحديد المثل العليا، حسن الإدراك، حسن المشورة، النظام والضبط، النزاهة، السجلات، تصريف الأمور، المعايير والجدول، تنشيط الظروف، تنميط التعليمات، ثبات العمليات، الكفاءة(لوكيا الهاشمي، دس، ص48-49).

2.1 إسهامات وأهم الإنتقادات التي قدمت المدرسة الإدارة العلمية: في ضوء البحوث والدراسات والأعمال التي قدمها الرواد الأوائل السابق الإشارة إليهم وغيرهم يمكننا تلخيص أهم مساهمات حركة الإدارة العلمية في بناء نظرية الإدارة وذلك على النحو التالي:

- تقديم العديد من الوسائل والأساليب العلمية للكفاءة الإنتاجية والتي تم تطبيقها فيما بعد في العديد من المنظمات خارج الصناعة بدءا بخدمات الأكل السريع إلى تدريب الجراحين، والتي جعلت أن أي مهمة عمل يمكن أن تكون أكثر كفاءة في الأداء من خلال إتباع هذه الأساليب.

■ أن إنتشار خطوط التجميع والسرعة التي أصبحت تتميز بها في تجميع المنتجات ترجع فكرتها إلى الإدارة العلمية.

■ أن آثار مساهمات الإدارة العلمية يمكن أيضا أن نلمسها من خلال حرص العديد من المنظمات المعاصرة على تصميم وتوصيف وتحليل الوظائف والإختيار العلمي للعاملين وتدريبهم لتنمية مهاراتهم الوظيفية.

■ تعتبر حركة الإدارة العلمية أول من فتح الطريق للمهنيين في الإدارة بالإضافة إلى النظر إليها كعلم به مبادئه وأصوله(محمد بكري عبد العليم: 2008، ص72).

وبالرغم من المساهمات التي قدمتها النظرية الكلاسيكية إلا أنها لاقت إنتقادات كثيرة من طرف الباحثين خاصة ما تعلق رؤيتها حول طبيعة الإدارة ونظرتها للعمل وأهم الإنتقادات أو أوجه القصور التي رأى فيها الباحثين جد مهمة هي:

■ أن حركة الإدارة العلمية وقعت في خطأ متمثل في إفتراضاتها حول العنصر الشري(العمال)، والتي إفتترضت أن سلوكه يحكمه العقلانية.

■ أن التركيز الشديد على الإنتاجية والتي تؤدي إلى الربحية دفع الإدارة في المنظمات إلى إستغلال كل من العمال والعملاء.

■ إعتبر تايلور وزملاؤه الفرد ترسا في آلة يخضع لميكانيكية وهندسة الحركات الضرورية والتصرفات العقلانية والرقابة الصارمة، وأهملوا بذلك أنه كائن إجتماعي.

■ أن أبحاث ودراسات معظم رواد الحركة تقتصر التعميم لأنها أجريت على أماكن محددة(محمد بكري عبد العليم: 2008، ص73).

2. مدرسة العلاقات الإنسانية:

1.2 إلتون مايو: لم يبدأ إلتون مايو أبحاثه الميدانية في مصنع هوثورن، بل قام بأبحاث سابقة في مصنع نسيج مدينة فيلادلفيا وذلك عام 1923، وكان الهدف الرئيسي من إجراء الأبحاث محاولة دراسة مشكلات دوران العمل، وزيادة معدل تنقل العمال، ثم تقديم حلول مناسبة للتغلب على أو التقليل من تلك المشكلات، وخرجت الدراسة بتوصيات هامة تتعلق بالعمال كضرورة الإهتمام برفع روحهم المعنوية، وأن تتخلل ساعات العمل اليومي فترات راحة للعمال مع وضع نظام للحوافز المالية لتشجيعهم على زيادة الإنتاج، وقد أمكن التغلب على مشكلات العمل وزيادة الإنتاجية إثر وضع توصيات مايو موضع التنفيذ(إعتماد محمد إسلام:1994، ص86).

وقد بدأت بوادر العلاقات الإنسانية تزدهر مع بداية الثورة الصناعية إذ سادت الفكرة أن تحسين وسائل وظروف العمل يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ورفع مستوى المعيشة، وإحتلت التجارب التي قام بها جورج

إلتون مايو (G.Elton Mayo 1880-1949) وآخرون عام 1927 في مصنع هاوثورن في الولايات المتحدة الأمريكية ثورة في الفكر الإداري الإنساني، حيث أثبتت التجارب أن العوامل النفسية والاجتماعية والإنسانية تلعب دورا أساسيا كمحدد لسلوك الأفراد وإنسانيتهم، وتعتبر نتائج هذه التجارب هي بداية لميلاد العلاقات الإنسانية التي أبرزت إلى حد كبير أهمية هذه العلاقات للأفراد والمؤسسة (سليم عودة الزبون وآخرون: 2010، ص 667)، وقد خلصت هذه التجارب إلى العديد من النتائج أهمها:

- ضرورة الإهتمام بالعنصر البشري في مجال العمل.
- الإشراف له أهمية قصوى في حفز العامل وتنمية الروح المعنوية لديه.
- أهمية توفير سبل الإتصال الرسمي وغير الرسمي بين الإدارة والعاملين.
- أهمية إشراك المرؤوسين في إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.
- إن الأجر ليس هو الحافز الأول بالنسبة للعامل فهناك الشعور بالإستقرار والأمن في العمل الثابت المنظم. (سليم عودة الزبون وآخرون: 2010، ص 677).

2.2 ماري باركر فوليت Mary Parker Follert (1868-1933): تعتبر فوليت من الأوائل الداعين إلى ضرورة الإهتمام بالنواحي الإنسانية في المنظمة من خلال دعوتها إلى ضرورة إشراك المرؤوسين بأعمال التخطيط، والتنسيق حتى تكون لديهم معارف مسبقة على ما سيقومون به، إذ نادى بضرورة تطبيق مبدأ القوة المشتركة بدلا من القوة المتسلطة إذ يتم تحقيق أعلى درجات الكفاءة في العمل عن طريق تكامل الأنشطة، كما نبهت إلى أن الأوامر المتسلطة يقابلها مقاومة من الأفراد، وبالتالي يمكن السيطرة على المواقف من خلال الإقناع، أي تغليف الأوامر بالنواحي السلوكية والإنسانية، ورأت فوليت أن التنسيق هو أساس الإدارة إذ نادى بتوافر أربعة عناصر لتوفير مناخ النجاح للتنسيق: أن يتم التنسيق بالاتصال المباشر، أنه عملية مستمرة طالما هناك أعمالا تؤدي وإدارات متخصصة، تنسيق المراحل الأولية للمنظمة، أن التنسيق هو العلاقة المتبادلة بين كافة العوامل المتعلقة بالموقف (شوقي ناجي جواد: 2000، ص 67، وكامل بربر: 1996، ص 43-44).

لقد توصلت هذه المدرسة إلى نتائج هامة خاصة فيما يتعلق باهتمامها بالنواحي الاجتماعية، إلا أنها تميزت بالبساطة التحليلية للمشاكل (كامل بربر: 1996، ص 41، علي الشريف: 1997، ص 47)، ولكن هذا لا يعني أن التجارب التي قام بها إلتون مايو في مصانع هاوثورن كانت مثالية أو كاملة، فتعتبر هذه الأبحاث ناقصة وفقا للمفاهيم العلمية (الإحصائية بالذات).

إن مدرسة العلاقات الإنسانية ساهمت مساهمة كبيرة في تطور البحوث التنظيمية خاصة من ناحية إدراج العلاقات الإنسانية ودورها الكبير في مختلف سلوكيات الأفراد داخل المنظمة، وهو ما لا يمكن إغفاله، بالرغم من أن رواد هذه المدرسة لم يكونوا مهتمين بدراسة الجانب النفسي للعمال لكن النتائج

التي توصلوا إليها أكدت أهمية هذا الجانب في العمل، وبذلك مهدت مدرسة العلاقات الإنسانية للمداخل الأخرى لتأكيد وتوطيد الجانب النفسي في العمل من خلال الدراسات المتعددة التي أجريت فيما بعد.

3. المدرسة البيروقراطية: وتنسب فكرة الإدارة البيروقراطية إلى الباحث الاجتماعي الألماني ماكس ويبر (Max Weve)(1864-1920)، والذي قدم نموذجاً مثالياً للتنظيمات الرسمية المعقدة أو كبيرة الحجم، ومن خلال دراسته التاريخية المقارنة والمكثفة، استخلص ويبر أن البيروقراطية الرسمية تعكس عنصر الرشد والكفاءة في إدارة المنظمات السياسية والإقتصادية والإجتماعية، وقد حدد ويبر أهم الخصائص المميزة للتنظيم البيروقراطي والتي تشمل على:

- التدرج الهرمي للسلطة في التنظيم البيروقراطي من أعلى إلى أسفل ، بما يؤدي إلى التحديد الواضح للسلطة لكل مركز وظيفي ويحقق رقابة المستويات الإدارية العليا للمستويات الإدارية الأقل.
 - التحديد القاطع للواجبات اللازمة لتحقيق أهداف التنظيم البيروقراطي.
 - التخصص الوظيفي وتقسيم العمل، واجتياز وتعيين الأفراد وفقاً للتخصص في العمل، كما أن التدريب يعتبر مطلباً ضرورياً لتأهيل أو رفع كفاءة الأفراد.
 - اللوائح والإجراءات التي يجب أن تكون محددة وواضحة ويلتزم بها الجميع في كل الظروف، وليس من يحق الموظف أن يخالف مثل هذه اللوائح والإجراءات وإلا تعرض للعقاب.
 - المستندات والسجلات الرسمية، حيث يعتمد العمل والاتصال في التنظيم البيروقراطي على المعلومات المكتوبة والموثقة رسمياً في السجلات والمستندات.
 - إلغاء الطابع الشخصي والتجرد من الذاتية، حيث يخضع العاملون في التنظيم البيروقراطي للأوامر والتعليمات الموضوعية والمجردة من الذاتية، أما الطابع الشخصي وأنماط السلوك في التنظيم فهي محددة بشكل رسمي وطبقاً للوائح وقوانين محددة.
 - عنصر الكفاءة والتي تمثل الصفة المميزة للموظف البيروقراطي.
- الفصل بين حياة الموظف الخاصة وعمله في التنظيم البيروقراطي(محمد بكرى عبد العليم: 2008، ص73-75).

وقد وضع ويبر نموذج خاص بالتنظيم الإداري البيروقراطي، أو الإدارة البيروقراطية مستخلصاً ثلاثة نماذج للتنظيم: نموذج السلطة التقليدية والذي يستمد شرعيته من توارث السلطة. -نموذج السلطة الإلهية، والذي يستمد شرعيته من الخصائص الجسمية والقدرات التي يتميز بها القائد عن غيره -نموذج السلطة العقلية-، وتقوم على أساس التنظيم العقلي للإدارة(كامل بربر: 1996، ص36، مصطفى عشوي: 1992، ص72)، وتحليل فيبر للبيروقراطية هو إمتداد لتحليله للسلطة القانونية التي إعتبرها مؤشراً لنضج علاقات السلطة في المجتمع (رضوان العنبي بن علي: 2015، ص9).

وما تزال العديد من المنظمات المعاصرة على اختلاف طبيعتها نشاطها تطبق العديد من ملامح نظام ويبر البيروقراطي في الإدارة، ومن الجوانب السلبية التي كشفت عنها الدراسات الإدارية في نموذج ويبر في ما يلي:

- الرقابة الشديدة من خلال القوانين واللوائح وعلاقات السلطة الهرمية.

- التناقض والتعارض في بعض المبادئ.
- الجمود والالتزام الشديد باللوائح والإجراءات في اتخاذ القرارات والعمال.
- التنظيم البيروقراطي تنظيم مغلق لأن نجاحه يتوقف فقط على خصائصه ومحدداته الداخلية(محمد بكري عبد العليم: 2008، ص76-78).

4. مدرسة العمليات الإدارية:

- 1.4 هنري فايول:** يعتبر الكثير من كتاب الإدارة أن المهندس الفرنسي هنري فايول Henry Fayol (1925-1941) هو مؤسس الفعلي لنظرية الإدارة الحديثة، ونشر أفكاره في كتابه المشهور: "الإدارة الصناعية والعمومية" الصادر عام 1916 (قيس محمد العبيدي: 1997، ص71)، حيث عرف فايول السلوك الإداري من خلال النشاطات التالية: التنظيم، التخطيط، إصدار الأوامر، التنسيق، الضبط والسيطرة، ومن خلال دراسة فايول خرج بعدة مبادئ للإدارة التي عد منها أربعة عشر مبدأ هي:
- تقسيم العمل ويعني توزيع العمل المركب من أجزاء متعددة بين متخصصين لكل منهم جزء وكلما زاد التخصص كلما كان أكثر إتقاناً وكفاءة.
 - السلطة وتعني أن المسؤول الإداري يجب أن يصدر الأوامر حتى يستمر أداء الأعمال وإنجاز المهمات.
 - الإيضاحات: وتعني أن العاملين في المؤسسة يجب أن يحترموا القوانين والأصول المرعية في المؤسسة.
 - وحدة الأمر: وتعني أن يتلقى العامل التعليمات الخاصة القيام بعمل معين من مسؤول واحد فقط.
 - وحدة التوجيه: وتعني أن العمليات المتشابهة التي تشترك في هدف بالمؤسسة يجب أن تتم تحت إشراف جهة واحدة وضمن خطة واحدة كذلك.
 - تقديم المصلحة العامة للمؤسسة على المصالح الشخصية الخاصة لجميع العاملين فيها.
 - وجود نظام عادل لمكافأة المحسن والمتقن لعمله.
 - مركزية إتخاذ القرار: وذلك لأن القرارات الهامة الرئيسية يجب أن تكون بيد الإدارة.
 - المحافظة على التسلسل الهرمي للسلطة في المنظمة: وذلك بمراعاة مراتب السلطة من الأعلى إلى الأدنى كما هي في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
 - الإنتظام: ويعني ضرورة وجود كل شخص وكل شيء بالمؤسسة في المكان الذي يجب أن يكون فيه.
 - يؤكد فايول على ضرورة تحلي الإداري إلى جانب المعاملة العادلة باللطف ومحاولة مصادقة العاملين.
 - الإستقرار: أي إستقرار العاملين لأن التغيير السريع يؤثر في كفاءة العمل والإنتاج.
 - المبادرة: وتعني إتاحة قدر من الحرية لفريق العمل لتجريب خططهم الخاصة وعدم إحباط مبادراتهم وتحمل حدوث بعض الأخطاء نتيجة ذلك.
 - المحافظة على روح التعاون والتضامن والفريق في المؤسسة(فاروق عبد فلي، السيد محمد عبد المجيد: 2005، ص 54-56)، كما نجد أن هنري فايول قد قام بوضع 6 أنشطة رئيسية للمشروع،

كما يلي (بوقلقول الهادي: 1996، ص39): أنشطة فنية تتعلق بالإنتاج، أنشطة تجارية، أنشطة مالية، أنشطة الضمان والرقابة، أنشطة محاسبية وتتضمن الإحصاء، أنشطة إدارية.

2.4 موني ورايلي: أما جيمس موني Mooney و ألان رايلي Réiley (1931) فقد إهتم بمبادئ التنظيم سعياً إلى إيجاد مبادئ وأسس له، وقد لاحظ أنه في جميع المنظمات (الأجهزة) يوجد مبدأ التدرج الخاص بالتسلسل الهرمي للعمل التنظيمي، وأنه وإن اختلف الهيكل التنظيمي من جهاز لآخر فإن هذا المبدأ يوجد فيها كلها يفرعيه، الأول وهو التسلسل الهرمي للسلطة والثاني وهو توزيع العمل نفسه وتقسيمه، وأن عمل الإدارة الأساسي هو توزيع الأعمال والسلطات بين العاملين في المنظمة أو الجهاز، بهدف الوصول إلى أقصى حد من الإنتاجية، كما تحدث موني عن بعض المبادئ الأساسية للتنظيم مثل التنسيق، والتدرج وتفويض الصلاحيات (ناصر محمد العديلي: 1995، ص31).

3.4 نظرية الإدارة التنظيمية لجوليك إرويك: قدم كل من جوليك إرويك عدة إسهامات قيمة في مجال الإدارة والتنظيم، فقد شرح المبادئ الإدارية التي وضعها هنري فايول، فبالنسبة لجوليك يرى أن عملية الإدارة تشمل العناصر التالية:

- التخطيط: ويعني وضع الخطوط العامة للأهداف المطلوب تنفيذها والأساليب اللازمة لذلك.
 - التنظيم: ويعني إنشاء الهيكل الرسمي للسلطة والتي من خلالها يتم ترتيب أجزاء العمل وتعريفها والتنسيق بينها في سبيل تحقيق الهدف المحدد.
 - التوظيف: ويتعلق باختيار وتعيين الأفراد وتدريبهم وتهيئة المناخ المناسب للعمل.
 - التوجيه: ويعني العمل المستمر الخاص بإتخاذ القرارات وصياغتها في صورة أوامر وتعليمات.
 - التنسيق: ويعني ربط أجزاء العمل المختلفة ببعضها البعض (لوكيا الهاشمي: دس، ص65-66).
- وما يعاب على فايول انه لم ينجح في فصل وظيفة التنسيق عن وظيفتي التخطيط والتنظيم، فهو لم ينتبه إلى أن التنسيق في الواقع ما هو إلا عملية إدارية، فالتخطيط والتنظيم ما هي إلا تطبيق لمفهوم التنسيق (لوكيا الهاشمي: دس، ص67-68).

ما يمكننا إستنتاجه أن كل واحدة من مدارس الفكر الإداري الرئيسية قدمت مع الأعمال التي قدمتها أبحاث السلوك التنظيمي المساهمات الإيجابية التالية:

- معارف يمكن لممارسي الإدارة إستخدامها.
- تفسير المعارف بحيث يمكن للمديرين إستخدامها.
- إقتراحات وفرضيات يمكن إستخدامها بشكل علمي لبحث العمليات الإدارية والسلوكية التنظيمية ووظائفها ونظرياتها.

- إضافات إلى النظريات والنماذج والتقنيات الموجودة فعلا لتخدم كمرجع أساسي للمنظرين والباحثين والإداريين.
- مصطلحات استخدمت لفهم ما يقوم به الإداريون (مايكل تي. ماتيسون، جون إم. إيفانيسيفس: 1999، ص 19).

وبهذا فإن المدخل الكلاسيكي قد إتفق على إهمال الجانب الإنساني في العمل وبلك فقد نفى كل ما من شأنه أن يؤثر على العلاقات داخل العمل وبالتالي على العمل، فجيلبرت حين إفترض أن هناك طريقة مثلى لأداء العمل تجاهل أن تلك الطريقة المثلى لا يستطيع أن يصلها كل الأفراد لذلك فهناك أداء متوسط مقبول من طرف جميع الأفراد أما المثالية فهي خاصة بالأفراد المبدعين والتميزين في العمل، كما أن مبادئ فايول لا تزال لغاية اليوم تستخدم من طرف مختلف المنظمات إلا أنه لم يضيف أي طابع إنساني على مختلف مبادئه، أما ماكس ويبر فإنه بحديثه عن البيروقراطية في التنظيم حصره في التنظيم المادي المنغلق على نفسه نافيا أن يكون هذا التنظيم هو كائن إجتماعي يتأثر ويؤثر في المحيط الذي ينتمي إليه، بإعتباره يضم مجموعة من الأفراد يتفاعلون فيما بينهم في إطار العلاقات الإجتماعية، وما يمكننا ملاحظته من خلال إستعراضنا لتطور البحوث التنظيمية في المدرسة الكلاسيكية أنه بالرغم من النتائج المميزة التي برزت في دراسات وأبحاث رواد هذه المدرسة في المجالات التي سبق ذكرها، والتي تطبق في الوقت الحاضر بعد تنمية معظم هذه الأفكار والنتائج، إلا أن هذه المدرسة كانت عرضة للكثير من الانتقادات منها:

- أن الغرض الخاص بأن الفرد رجل اقتصادي هدفه تحقيق أقصى المكاسب المادية سقط مع نتائج المدارس السلوكية والعلاقات الإنسانية.
 - أهملت هذه المدرسة وجود التنظيمات غير الرسمية في المنظمات.
 - أن مبدأ ونطاق الإشراف لا يمكن الأخذ به وتطبيقه، لأن نطاق الإشراف لا يتوقف فقط على كفاءة الرئيس، فهناك اعتبارات أخرى تتعلق بالعمل وطبيعة وقدرات المرؤوسين.
- خاتمة:** إن النظر لمختلف النظريات والإسهامات التي قام بها رواد مختلف المدارس السابقة الذكر يؤكد لنا تلك الأهمية التي لعبوها من أجل تطور البحوث في ميدان السلوك التنظيمي كل وفق وجهة نظره، ولقد كانت مختلف النظريات بما يعنقه أصحابها بداية لتشكيل فكر جديد فيما يخص التنظيم، وهو ما سنتكلم عليه لاحقا حينما نشير لأهم المدارس الحديثة في تطور البحوث التنظيمية التي إستقادت من إنتاجات وأفكار الرعيل الأول من رواد الفكر التنظيمي.

المحاضرة الثالثة: تطور البحوث التنظيمية في الفكر الحديث.

تمهيد: إن الإنتقادات التي وجهت لمختلف المدارس التقليدية التي ساهمت في تطور البحوث التنظيمية كانت أساسا لقيام العديد من الدراسات التي إتجهت إتجاها آخر في دراستها وذلك بهدف دراسة وفهم مختلف السلوكيات التي يقوم بها الفرد داخل المنظمة، ولعل تراكم هذه الدراسات من جهة وغزارتها من جهة أخرى كون لنا رصيد معرفيا ساهم في تطور البحوث التنظيمية، لذا سنتناول أهم المدارس الحديثة التي ساهمت في تطور البحوث التنظيمية في محاولة من للإمام بأهم الباحثين الذين تركوا بصمتهم في ميدان السلوك التنظيمي رغم إختلاف إنطلاقاتهم التي ساهمت في تنوع وإثراء البحوث التنظيمية وهو ما سنحاول أن نقف عليه.

1. **نظرية النظام التعاوني:** تأثر برنارد بأفكار فلاسفة الإدارة من أمثال أوليفر سيلدون والتون مايو وماري باركو فوليت، فهو يرى أن التنظيم يقوم على أساس تعاوني مقصود وهادف، ولذا فهو يقول أن التنظيم الرسمي تعاون بين الناس من النوع الشعوري المقصود والهادف، وفي تعريف آخر له أن التنظيم هو نظام من الأنشطة أو القوى الشخصية المنسقة بوعي وشعور، ومن هذه التعاريف نرى أن نظرية برنارد تقوم على ثلاث عناصر أساسية وهي:

- وجود هدف مشترك يجمع بين الأعضاء ويسعون لتحقيقه.
- وجود نظام إتصالات كفؤ بين أعضاء التنظيم.
- رغبة أعضاء التنظيم الصادقة (شعورية ومقصودة) للعمل والمساهمة.

ويرى برنارد أن الإنسان يتعاون مع التنظيم إذا كانت المغريات والحوافز بأشكالها المختلفة المادية والإجتماعية والنفسية التي يقدمها التنظيم تزيد عن المساهمات التي يطلب من العنصر تقديمها، وفي حالة عكس ذلك يرفض العضو التعاون والإشتراك معبرا عن ذلك بعدة طرق تتراوح في شدتها من التذمر والإحتجاج البسيط إلى تقديم الإستقالة وترك العمل (كامل محمد المغربي: 2004، ص60-61).

2. **نظرية التوازن التنظيمي لهيربرت سيمون:** ينصرف إهتمام علماء نظريات صنع القرار كمدخل لدراسة التنظيم إلى دراسة قضيتين أساسيتين، الأولى طبيعة صنع القرار في علاقتها بإستقرار أو نمور التنظيمات، والثانية رؤية التنظيم كنسق مفتوح تحد البيئة من صنع القرار الرشيد، وذلك من خلال القيود التي تفرضها على التنظيم، ونعرض فيما يلي الفرضيات الأساسية لنظرية هيربرت سيمون:

- يمكن إستخلاص سمات التنظيم ووظائفه من خصائص عمليات حل المشكلات الإنسانية ومن الإختيار الإنساني الرشيد ولا يمكن النظر إلى أعضاء التنظيم بإعتبارهم أدوات أو آلات بل كأفراد لهم رغباتهم ومتطلباتهم ودوافعهم وتطلعاتهم.

▪ إن عملية صنع القرار والقائمين بها يمثلان أفضل المداخل لفهم وتحليل التنظيم.

■ والفرضية الأخيرة والهامة عند سيمون تتمثل في وجود علاقة مستمرة بين الوسائل والأهداف عبر البنية الرسمية للتنظيم، بمعنى أن الأهداف التنظيمية عندما تتحدد، فإن القرار الذي يتم إتخاذه عند مستوى تنظيمي معين إنما يضع الأهداف للمستويات التنفيذية الأدنى منه، وكلما إستمرت عملية صنع القرارات هبوطا عبر المستويات الأقل فالأقل، فإنها تصبح أكثر تحديدا وتقاربا، لذا تصبح الوسائل عند المستوى الواحد أهدافا للمستويات التي تليها (إعتماد محمد علام: 1994، ص 105-108).

رغم أهمية نظرية سيمون فإنها تواجه عدة إنتقادات من أبرزها التركيز الأساسي على إدارة النسق، فيرى كروب (Krupp 1961) أن التركيز الأكبر من إهتمامات سيمون كان دراسة وظائف الصراع وفحص البيئة من خلال الرؤية الذاتية لصناع القرار وحدهم دون غيرهم، وكيف تؤثر تلك الرؤية في مشكلات التنظيم، في حين تواجه التنظيمات كأنساق إجتماعية مشكلات متنوعة تتفاوت من حيث القوة ومدى التأثير من وجهة نظر جميع المشاركين في التنظيم وليس من وجهة نظر صناع القرار وحدهم (إعتماد محمد علام: 1994، ص 108-109).

3. نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم: تعتمد نظرية كريس أرجريس Chris Argyris من خلال كتابه الشخصية والتنظيم على إمكانية التنبؤ بالسلوك الإنساني القدرة على تفسير الأنماط المختلفة في حقول التنظيم، في ضوء التركيز على عاملين أساسيين هما:

■ الإنسان الفرد بإعتباره الحقل الرئيسي في ميدان الأثر التنظيمي للسلوك القائم.
■ التنظيم الرسمي والقواعد التنظيمية التي تتحكم في علاقات الأفراد والجماعات العامة في المنظمة وتحدد الأنماط السلوكية للأفراد داخل المنظمة، سواء أكانت بصورة منفردة أو جماعية لمتغيرات أهمها حسب كريس أرجريس:

-العوامل الذاتية وترتبط بالشخصية الإنسانية وخصوصياتها وأنماطها السلوكية المحددة.
-العوامل المتعلقة بإتجاه العلاقات غير الرسمية السائدة في إطار الجماعات الصغيرة وكيفية التفاعل معها.

-العوامل التنظيمية الرسمية وتتعلق بمتغيرات جميع الصيغ والقواعد والأساليب التي تحدها المنظمة في إطار تحقيق أهدافها.

إنن الفكرة الأساسية لنظرية أرجريس تدور حول مفهوم مؤداه: أن النظرية الكلاسيكية مقبولة بشرط تعديلها بشكل يخفف معه آثارها السلبية على الفرد، وإزالة التناقض بينه وبين التنظيم، وبالتالي تحقيق التقارب بينهما وإيجاد التفاعل الإيجابي بين الطرفين (لوكيا الهاشمي: دس، ص 86-87).

الأكيد أن عملية التناقض بين الفرد والتنظيم تحدث في غالب الأحيان وهو حقيقة واقعية لا مفر منها لكن الأمر المهم هو كيفية إزالة هذا التناقض بين الفرد والتنظيم خاصة من ناحية الأهداف، لأن عملية التناظر بين الفرد والتنظيم ستؤثر لا محالة على أداء المنظمة في مختلف مستوياته، لذا على

المنظمة أن تسعى لإزالة هذا التناقض الذي أشار إليه أرجريس، فالمهم ليس فقط معرفة التناقض بل معرفة الطرق التي يمكن إستخدامها في إزالة هذا التناقض والذي أهمله أرجريس في نظريته.

4. نظرية الإدماج أو الإنصهار وايت باك وكريس أرجريس: تعتبر هذه النظرية إمتدادا للنظرية السابقة، حيث حاولت توضيح الأسباب التي تؤدي إلى حدوث التناقض وكيف نزيله ونحقق التكامل بين أهداف الطرفين ونحدث إدماج الفرد بالتنظيم الرسمي، ولقد أوضح كل من أرجريس وباك أن الإدماج في المنظمات لا يكون بدرجة واحدة وإنما يكون بدرجات متفاوتة تدرج من الأدنى إلى الأعلى، هذا وقد وضع كل من أرجريس وباك معايير خاصة لقياس درجة إدماج وإنصهار الفرد في المنظمة، ومعايير أخرى لقياس إنصهار المنظمة في الفرد، فلما كانت نتيجة القياس مرتفعة لدى الطرفين كان ذلك دليلا على أن التنظيم ناجح والطرفين راضيان عن تحقيق أهدافهما ويوجد إدماج والعكس صحيح، فعندما تكون نتيجة القياس منخفضة معنى ذلك أن درجة الإنصهار ضعيفة لدى أحد الطرفين أو كليهما، وأن أحد أو كلا الطرفين غير راض أو راضيين عن تحقيق أهدافهما، وفي هذه الحالة يجب إجراء دراسة لتحديد الخلل وأسباب عدم الإنتاج، فمن خلال دراسة حاجات الأفراد ومقارنتها بالإشباع الفعلي الذي حققته المنظمة، والتي أثرت في الإدماج وبالتالي في نجاح التنظيم، ومن خلال دراسة مطالب المنظمة أي ما هو مطلوب من الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة ومقارنته مع إنجازهم الفعلي بالنسبة لأهداف المنظمة يمكن معرفة النواحي التي قصر فيها العاملون في تأدية واجبهم نحو المنظمة وتحقيق أهدافها، وبالتالي أثر ذلك في عملية الإدماج وفي نجاح التنظيم (لوكيا الهاشمي: دس، ص 87-88).

بالرغم من أهمية هذه النظرية في دراسة التنظيم إلا أن عملية إدماج الفرد في المنظمة وإنصهاره فيه ليس بالأمر السهل كما تصوره كل من أرجريس وباك، ذلك أنها عملية تتطلب الكثير حتى يحدث ذلك الإدماج والإنصهار، إضافة إلى أن هذا الإدماج والإنصهار هو في حد ذاته متغير وثابت بتغير ظروف الفرد وما تحققه المنظمة للفرد من إشباع حاجات، إضافة إلى أن إشباع الحاجات ليس المحدد الوحيد للإدماج والإنصهار فقد يعتبر بالنسبة للأفراد عامل ثانوي مقارنة عوامل أخرى أكثر أهمية تتعلق بالمناخ التنظيمي السائد في المنظمة والعدالة وغيرها من العوامل التي تؤثر في عملية الإدماج، مع العلم أن الفرد حينما يدخل المنظمة فهو يتكيف معها ويتأقلم مع سياستها ولا يندمج ذلك الإدماج الكلي كما تصوره باك وأرجريس، لأن حصول ذلك يعني الإحتواء الكلي للأفراد من طرف المنظمة وهو أمر نسبي وتختلف درجاته بين الأفراد وهو ما يؤثر على إدماج الجماعة في المنظمة وهو الأمر الذي لم يشر إليه ولم يتكلم عنه أرجريس وباك.

5. النظرية التفاعلية:

1.5 إليوت تشابل: يعود الفضل في ظهور المدخل التفاعلي لإسهامات أليوت تشابل E.Chabel وكونارد أرنسبرج C.Arensberg من جامعة هارفارد، ويمكن تصور إسهامات علماء المدخل التفاعلي

- في إسهامات وليم وايت وليونارد سايلز Leonard Sayles، إضافة لكل من تشابل وهوماز، ومن بين الفرضيات الأساسية للمدخل التفاعلي عن إليوت تشابل ما يلي:
- يعتبر التنظيم نسقا من العلاقات المتبادلة بين الأفراد بداخله.
 - تحدد ثقافة التنظيم نمط الإتصال للفرد داخل التنظيم.
 - أن يدور السؤال البحثي الفعلي حول كيفية ملاحظة التنظيم كظاهرة يمتزج الأفراد بداخله في وسط من الروتين .
 - رؤية التنظيم من خلال ملاحظة سلوك الأفراد وعلاقاتهم أثناء أداء العمل.

ويشير فرانك ميلر Frank Miller في مناقشته لرؤية تشابل إلى أربعة أنماط من التفاعلات هي:

- التفاعلات بين الرؤساء والمرؤوسين عبر الإشرافية للتنظيم.
- التفاعلات بين أعضاء التنظيم الهيئة والخطى.
- التفاعلات بين زملاء العمل من خلال متطلبات العمل والتزاماته.
- التفاعلات بين العمال على المستويين الشخصي وشؤون العمل الروتينية (إعتماد محمد علام: 1994، ص95-96).

2.5 وليم فوت وايت :

تأثر وليم فوت وايت في مناقشته للوضعية التقنية بآراء هوماز في دراسة التنظيم وبخاصة فيما يتعلق ببداية التفاعل ومجاله داخل البنية التنظيمية، وتقوم رؤية وايت في تحليله على متغيرين هما المبادأة بالإستجابة، بمعنى أن وايت يهتم في دراسته للتفاعل بين الرئيس والمرؤوس أيهما يبادر بالتفاعل مع الآخر هل الرئيس أو المرؤوس؟.

وكيف تكون الإستجابة لهذا التفاعل؟ وبقدر ما يتصف به حالة الإستجابة من إستقرار خلال سريان العمل داخل التنظيم، تكون حالة التوازن أو اللاتوازن التي تقضي إلى ردود أفعال كالصراع والتوترات في مجال العلاقة بين طرفي التفاعل، ويذهب وايت مثل هوماز في تحليل التنظيم كنسق يتألف من ثلاث عناصر أساسية متفاعلة هي العواطف والنشاطات والتفاعل في إربطها بالبيئة الخارجية التي تمثل أهم عواملها (إعتماد محمد علام: 1994 ص96-97).

إن نظرية التفاعل حاولت أن تربط التفاعل كعنصر مهم في التنظيم والي يتضمن جملة الإتصالات داخل المنظمة، مع الملاحظ أنها درست ذلك التفاعل من زاوية من يتفاعل مع من؟، في حين تجاهلت تلك الموقف الذي يحصل فيه التفاعل في بعض الأحيان يفرض التفاعل لطبيعة الموقف، إضافة إلى أنها لم تشر لطبيعة التفاعل هل هو إيجابي أو سلبي، وبالرغم من ذلك فإن إسهامات هذه النظرية في

تطور البحوث التنظيمية تظهر من خلال تلك الإتجاهات التي تحولت لدراسة الجماعات في المنظمة والقيادة وطبيعة الصراع وغيرها من الدراسات التي إنطلقت من هذه النظرية وكانت إمتدادا لها.

6. نظرية النظم: رائدها بيرتا لا نفي ونشأتها الولايات المتحدة الأمريكية، وتتلخص هذه النظرية في إعتبار أن المنظمة تتكون من أجزاء ترتبط ببعضها البعض بعلاقة تفاعل وتداخل أي أن أي جزء منها يؤثر في الأجزاء الأخرى ويتأثر بها فإذا حدث تغيير في أي من هذه الأجزاء فإن الأجزاء الأخرى والمنظمة ككل تتأثر أيضا، كما ترى أن أي منظمة تتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية راجعة، ومن بين أهم سلبيات هذه النظرية أنها لم تحدد العوامل والمؤثرات التي تؤدي إلى زيادة وتحسين الإنتاج في العمل وتحقيق الكفاءة فيه (عادل بن صلاح عمر عبد الجبار، محمد بن مترك مسعود القحطاني: 2007 ، ص 12).

تعتبر نظرية النظم من بين أهم النظريات المعمول بها في وقتنا الحالي خاصة وأنها حددت العمليات الأساسية في أي منظمة من مدخلات ومخرجات وعمليات، وهو ما جعل المنظمات اليوم تلتفت لهذه النظرية وإفتراضاتها الأساسية، فنوعية المدخلات هي التي ستحدد لنا نوعية المخرجات إن تمت وفق عمليات نوعية هي الأخرى.

7. النموذج الياباني أوشي: أكد النموذج الياباني في الإدارة إهتمامه بالجانب الإنساني في العمل، وترى نظرية Z التي كورها وليم أوشي (W.Ouchi) في عام 1981 أهمية الجانب الإنساني للعامل أو الموظف، حيث لاحظ أن قضية إنتاجية العامل لن تحل من خلال بذل المال أو الإستثمار في البحوث والتطوير، فهذه الأمور لا تحول دون تعلم كيفية إدارة الأفراد العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة والفعالية، ويرى أوشي أن نظرية Z تقدم ثلاث دروس أساسية هي:

- الثقة لأن الثقة والإنتاجية هما شيء واحد ولا يمكن التفريق بينهما.
- الحذق والمهارة: إن الحذق والمهارة في التعامل هما الأسلوب الذي تطبقه الإدارة الأمريكية عن طريق الخبرة والمعاشرة الطويلة في الوظيفة.
- الألفة والمودة: وتعتمد عليهما الرابطة المشتركة في الحياة اليابانية، وما يترتب عليها من إهتمام ودعم للآخرين.

وعلى ضوء تلك الخصائص الثلاث المشار إليها أنفا يرى أوشي أن الإدارة اليابانية تقوم على الأسس والمبادئ التالية:

- الوظيفة مدى الحياة: وهي من أهم خصائص الإدارة اليابانية وتساهم في عملية الإستقرار والأمن الوظيفي للعاملين.

- التقييم والترقية البطيئة: يتم تقييم وترقية الموظفين خلال فترة طويلة تبلغ حوالي عشر سنوات، وهذا أمر يساعد على التأني والدقة في التقييم.
- عدم التخصص في المهنة: أي أن الموظف يمارس أكثر من مهنة، ويكون قادرا على العمل في أكثر من مجال بالجهاز أو المنظمة.
- عملية المراقبة الضمنية: تعتمد المراقبة على الحذق والمفاهيم الضمنية والأمور الداخلية، وهي تمارس بشكل دقيق ومرن في آن واحد.
- أسلوب القرارات الجماعية: إن القرار الجماعي المشترك يدفع العاملين إلى الإنتاجية ويشعرهم بالأهمية.
- الإهتمام الشامل بالأفراد: تهتم منظمات اليابان بشمولية العناية والإهتمام بالعاملين من الموظفين مثل دعوة الأهل في الإحتفالات وهذا أمر يعزز الثقة والمودة.
- الثقة والمودة: إن هذه المبادئ والأسس التي تعتمد عليها منظمات العمل باليابان تساهم في دفع وتحفيز العاملين بها إلى العمل والإنتاجية وتتيح لهم الرضا الوظيفي(ناصر محمد العديلي:1995، ص35-36).

8. **النظام الإداري(كيزن) للتحسين المستمر:** ظهرت في السنوات العشر الماضية كتب ومقالات عديدة عن الإدارة اليابانية حتى إن معظم هذه الكتب تم إعتبرها في قائمة أكثر الكتب مبيعا للنهم والرغبة الجامحة لدى الغرب وغيره في محاولة معرفة خصائص التميز الياباني، فكتابات أومايا(Dr.Kenichi Ohmae) الإدارية العديدة مثل كتابه العقل الإستراتيجي الذي كان عام 1985 ساهمت في بلورة الإدارة اليابانية، والتي تعني عملية التوفيق والملائمة للتراث والثقافة اليابانية وضمن معطيات جغرافية وتاريخية وديمغرافية أدت للنجاح والتميز، ومن خلال النقل والمحاكاة والتقليد تمكن اليابانيون من الإتيان بمفاهيم وإبتكارات ونظريات إدارية يابانية صرفة مثل ناظم كيزن (Kaizen) الذي إبتكره الدكتور ماساكي أماي(Dr.Masaaki Imai) رئيس وصاحب معهد كيزن في طوكيو، ونظام كيزن يعني بالدقة التعبير للجزء الأول من الكلمة Kai الأفضل أو التغيير التدريجي، و Zen لتعني الزيادة الطفيفة والتحسين المستمر، وينطلق أماي في البداية بأن خصائص الإدارة اليابانية في الوظيفة الدائمة تعطي الفكر أفقا واسعا طويل الأمد مبينا على الأمان والإستقرار والقدرة على التفكير السليم لصالح العمل تجعل من الممكن لكثير من الأفكار التحسينية قدرة على النجاح وتجعل العامل يفكر بمكان عمله ومعداته كأنها ملكا له، ونظام كيزن هو عملية تحسين وتطوير وإسراع في أفضل إستخدام لما هو متوفر لدينا من مدخلات تشغيلية معروفة من معدات مكائن، رجال، أسالي عمال، تقنية ومحاولة التحسين خطوة بخطوة دون أية تكاليف مالية إضافية.

وفي نفس الإطار إكتشف تايشي أونو Taichi Ohno أسلوب الوقت المحدد الذي عرفه بأنه إنتاج أكبر كمية ممكنة إلى الحد المطلوب، والإعتقاد السائد أن هذا الأسلوب يركز على رقابة المخزون أو تعديل خطوط الإنتاج ويعصب عليهم التعرف على الكلمات اليابانية الثلاث المفتاحية التي تستخدمها تويوتا في هذا السياق والتي تبتدأ بحرف (M)، وهي:

1-مودا Muda التقليل من الإتلاف والأعطال.

2.موري Muri تخفيض إجهاد الفرد والماكينة.

3.مورا Mura التقليل من الإختلاف والتناقض.

وما يمكن التأكيد عليه أن نظام كيزن دون شك نابع من بيئة يابانية ومبني على عناصر منطلقة من التجانس في الثقافة والتراث والأعراف والعادات المرتبطة بالجماعية والإجماع والوظيفة الدائمة والولاء والتعليم مدى الحياة، إلا أن ما يؤكد إمكانية تطبيقها خارج اليابان ما تم ممارسته في المصانع اليابانية خارج اليابان وفي أمريكا بشكل خاص من قبل فروع السيارات اليابانية في أمريكا مما يعكس إمكانية نجاحها في بيئات أخرى وفيما إذا كانت للشركات المختلطة اليابانية في الدول الأخرى (المنيف إبراهيم بن عبد الله: 1998، 214-225).

ما يمكننا ملاحظته أن الإدارة اليابانية في نظرياتها المختلفة لم تكن مقلدة أعمى للنظريات والمداخل الفكرية في التنظيم، بقدر ما كانت ملهمة في حد ذاتها، فالإدارة اليابانية إنطلقت من نفسها لتقيم نظرية وفق النموذج الياباني أي أنها إنطلقت من المجتمع الياباني لتأكيد نظرية حديثة في الإدارة يمكن تطبيقها على المجتمع الياباني، لعل هذا ما ساهم في بروز هذه النظرية ونجاحها على المستوى الإداري أي أصبحت تطبق في الكثير من المنظمات.

خاتمة:

إن تطور البحوث التنظيمية عرف عدة مراحل وعدة تحولات أهمها تغير النظرة من دراسة العامل على أساس مادي بحت إلى دراسة سلوك العامل في ظل التأثيرات التي تحدثها مختلف العوامل، كون الفرد في عملية تفاعلية مع كل ما يحيط به، وهذا ما جعل الإتجاهات الحديثة تتعدى دراسة سلوك العامل في علاقاته الإنسانية إلى دراسة مختلف تأثيرات العوامل المادية على العامل من بيئة فيزيقية للعمل وكذا محاولة تكييف المحيط العملي للفرد، ولعل ما يمكن تأكيده أن تطور البحوث التنظيمية جاء نتيجة التراكمات التي أحدثتها مختلف النظريات الحديثة والتقليدية، وهو ما يؤكد أهمية جميع الدراسات التي أجريت حول البحوث التنظيمية.

المحاضرة الرابعة: المنظمة.

تمهيد: يهتم علم النفس العمل والتنظيم بدراسة سلوك الإنسان في العمل، فأينما وجد الإنسان والعمل تواجد علم النفس العمل والتنظيم، والأفراد يعلمون في شكلين إما بشكل فردي أين يكون العمل فردي أو يعلمون في شكل جماعات كبيرة أو صغيرة وهو ما يطلق عليه اليوم المنظمات، والتي ظهرت نتيجة التطورات الحاصلة في العمل خاصة ما أحدثته الثورة الصناعية في أوروبا والتي غير طريقة العمل من العمل على مستوى الأسر والعائلات إلى العمل في مصانع ومنظمات، وفهم طبيعة المنظمة مهم في ميدان السلوك التنظيمي لأنه يدرس سلوك الأفراد في هذه المنظمات، وهذا ما سنحاول تناوله فيما سيأتي.

1. مفهوم المنظمة: من المعروف أن هناك العديد من الدراسات والأبحاث التي أجريت حول المنظمة بمختلف مجالاتها الصناعية كانت أو خدماتية أو تجارية أو سياسية، وغزارة الأبحاث في هذا المجال كونت تراث لا يستهان به حينما نتحدث عن المنظمة أو التنظيم بمختلف عناصرها من مفهوم وأنواع وخصائص وطبيعتها، ويرجع ذلك الإهتمام الذي عنيت به للأدوار التي تلعبها المنظمة على المستوى الفردي والجماعي، لذا سنشير لبعض التعاريف التي تناولت مفهوم المنظمة فيما يأتي:

يشير إيتزيوني (Etzioni 1964) أن المنظمة هي "وحدات إجتماعية أو مجموعات بشرية تقام من أجل تحقيق أهداف محددة" (مصطفى مصطفى كامل: 1994، ص 24).

ويعرف ماكس فيبر المنظمة بأنها "الجماعة المتضامنة التي تتصف بعلاقات إجتماعية تقوم على قواعد منظمة تحدد شروط العضوية كما يتم تقوية النظام الملزم لأفراد الجماعة من خلال الدور الذي يقوم به أفراد معينين في وظائف رئاسية وقيادية وقد يجمع هؤلاء جهاز معين يتخذ شكل الجهاز الإداري (إعتماد محمد علام: 1994، ص 31).

وتعرف المنظمة كذلك بأنها "كل مجموعة من الأفراد اثنين أو أكثر، يعلمون لتحقيق هدف واحد، ويمكن اعتبار المنظمة نظام تبادل، حيث يقدم الأفراد للمنظمة مجهودهم مقابل الأجر الذي يحصلون عليه منها، وهي بالمثل تقدم لهم الأجر مقابل ما يبذلونه فيها من جهود" (عادل حسن: د س، ص 121).

ويؤكد كان وكاتز المنظمة بأنها "النسق الإجتماعي المفتوح والرامي لتحقيق أهدافه والمحافظة على بقاءه واستمراره من خلال العلاقات المتبادلة بينه وبين البيئة الخارجية المحيطة به" (إعتماد محمد علام: 1994، ص 39).

ويشير أحمد سيد مصطفى أن المنظمة هي " نظام إجتماعي فني مركب، أما كونها نظام فيعني أنها كشركة أو كهيئة أو وحدة حكومة-تضم نظاما فرعية أصغر(قطاعات و/أو إدارات: الموارد البشرية والتسويق والإنتاج والعمليات والشؤون المالية والبحوث والتطوير) تعمل في علاقات تبادلية وتكاملية لتحقيق هدف معين، ويقدر فاعلية أداء هذه النظم الفرعية الأصغر تكون فاعلية المنظمة أو النظام الكلي الأشمل الذي يضم هذه النظم، ثم أن هذه المنظمة بدورها هي نظام فرعي من نظام أشمل هو نظام الصناعة التي تنتمي إليها المنظمة، أما الجانب الإجتماعي فهذا يعني أنها تضم بشرا يتفاعلون كرؤساء ومرؤوسين وزملاء وفقا لمزيج من القيم والإتجاهات الشخصية والتوقعات والدوافع والسلوكيات، وأما الجانب الفني فيعني أنها تطبق أساليب أداء(تكنولوجيا) معينة، تؤلف بين البشر والتجهيزات في طرق عمل فنية معتمدة(أحمد سيد مصطفى: 2000، ص17).

من خلال التعاريف السابقة التي أشرنا فيها إلى مفهوم المنظمة يمكننا القول أن المنظمة هي عبارة عن مجموعة من الأفراد يتفاعلون فيما بينهم لتحقيق أهداف مشتركة في إطار تنظيم معين، وعلى هذا الأساس تحدد شروط المنظمة في وجود أفراد، التفاعل بين هؤلاء الأفراد، السعي لتحقيق أهداف معينة، التنظيم أو الإطار المحدد للمنظمة، فلو قلنا أن الجامعة هي عبارة عن منظمة فنحن نقصد بذلك أنها تتوفر على العناصر الأساسية للمنظمة وهم الأفراد ممثلين في الأساتذة والطلبة والإداريين والعمال أي الموارد البشرية المتوافرة على مستوى الجامعة، أما التفاعل فهو تلك العلاقات المتشابكة فيما بينها والتي تتضمن عملية الإتصال داخل الجامعة في إطار علاقات بين الأساتذة والطلبة والإدارة في مختلف الإتجاهات، أما الهدف فهو الهدف المرسوم للجامعة المتمثل في تكوين الطلبة إضافة للبحث العلمي، والتنظيم هو مختلف القوانين والتشريعات التي تنظم سير هذه الجامعة.

2. أهمية دراسة المنظمة: وإنطلاقا من مفهوم المنظمة تحدد لنا تلك الأهمية المرجوة من دراسة

المنظمة، والتي يمكننا الإشارة إليها فيما يأتي(مصطفى مصطفى كامل:1994، ص25-27):

- التنظيمات تؤثر على حياة الأفراد والمجتمع بشكل مباشر وغير مباشر، فهي توفر لنا فرص العمل وتمدنا بالسلع والخدمات التي نحتاج إليها وتؤدي إلى رفع مستوى معيشتنا، كما أنها تساعد على تحقيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل والذي يؤدي بدوره إلى زيادة الإنتاجية والدخل القومي.
- التنظيمات هي مراكز إتخاذ القرارات التي تؤثر على حياة الأفراد والمجتمع، وبالتالي فإن دراسة سلوك التنظيمات والتنبؤ به تساعد على معرفة القرارات والتنبؤ بها ومعرفة مدى تحقيقها لمصالح الأفراد والمجتمع.
- التنظيمات تؤثر على الأفراد داخلها وخارجها، ذلك أن القيم والاتجاهات المكتسبة من خلال عضوية التنظيمات من الممكن أن تؤثر على سلوك الأفراد خارج التنظيمات .

▪ التنظيم يمثل سلوك جماعي لتحقيق الأهداف بفعالية، إستخدام أمثل للموارد المتاحة وكفاءة إستخدام أفضل الوسائل لتحقيق هذه الأهداف.

▪ التنظيمات لها تأثيرها على حياة أفراد أعضائها، وتوجد بعض الدراسات التي تنادي بأن التنظيمات لها آثار سلبية على الأفراد مثل الشعور بالانعزالية والاعتراة الإجتماعي.

من خلال ما سبق عرضه يتبين لنا تلك الأهمية التي تكتسيها المنظمة خاصة وأن عالم اليوم تحول إلى مجموعة لا متناهية من المنظمات التي تعمل في شتى المجالات، والتي نتعامل معها في حياتنا اليومية بمختلف الصيغ، وهو ما جعلها تؤثر على حياة الفرد إما إيجابا أو سلبيا، لذا فدراسة هذه المنظمات ينطلق من تلك التأثيرات المحتمل أن تحدثها في الفرد أو الجماعة، وكذا تأثيراتها على مستوى المجتمع ككل بإعتباره أن المزيج الإجتماعي اليوم أصبح يتشكل من العديد من المنظمات في مختلف القطاعات لذلك فإن دراسة هذه المنظمات يساهم في التنبؤ بما ستحدثه من تغيرات على مختلف مستويات حياة الأفراد.

3. أشكال وأنواع المنظمات: لقد تعددت التقسيمات الخاصة بالمنظمة، ولكننا سنبرز أهم تلك التقسيمات المتعلقة بطبيعة المنظمة، أين يمكن تقسيمها لعدة أنواع وأشكال حسب كل تقسيم والهدف منه وأهم هذه التقسيمات هي:

▪ من حيث طبيعتها: يمكننا النظر إليها على أساس تنظيمات رسمية وغير رسمية، فالتنظيم الرسمي و التنظيم الواعي والمقصود للأنشطة وكذلك العلاقات فيما بينها بغرض تحقيق هدف سبق تحديده (زيد منير عبوي، سامي محمد هشام حريز: 2006، ص245)، أما التنظيم غير الرسمي فهو " تلك العلاقات الشخصية والاجتماعية المتنوعة التي ينشئها العمال، ويستمررون في إقامتها وهي علاقات لا تخططها الإدارة أو تقيّمها بصفة مباشرة ولكنها تنشأ وتستمر بسبب العمل وبسبب وجود العمال في أمكنة واحدة أو متقاربة" (كمال محمد علي: 1984، ص108).

▪ من حيث تبعيتها: يمكن تقسيمها إلى منظمات حكومية وغير حكومية، فالمنظمات الحكومية تصنف إلى قسمين وطنية وهي تلك المؤسسات التي تنشئها الدولة وتقوم على إدارتها ودعمها من أجل القيام بمهام محددة، وإلى منظمات دولية وهي تلك المنظمات التي ترجع نشأتها إلى فكرة المؤتمر الدولي لأنها في حقيقة الأمر ليست إلا إمتداد لهذه المؤتمرات، عد إعطاء عنصر الدوام لها من خلال تطورات حدثت في نطاق أمانات المؤتمر، أما المنظمات غير الحكومية فهي مجموعات طوعية لا تستهدف الربح ينظمها مواطنون على أساس محلي أو قطري أو دولي، فعندما تكون عضوية المنظمة أو نشاطها مقصور على بلد معين تعتبر منظمة غير حكومية وطنية، أما إذا تجاوزت أنشطتها حدود البلد المعني فتصبح منظمة غير حكومية دولية (السعيد عواشيرية: 2009، ص4-5).

▪ من حيث حجمها: يمكن تقسيمها إلى منظمات كبيرة ومنظمات صغيرة، منظمات كبيرة الحجم كمؤسسات الكهرباء ومرفق التلفزيون وشركة المياه، ومنظمات متوسطة الحجم مثل النوادي الرياضية، الفنادق، والقرى السياحية وشركات السياحة، ومنظمات صغيرة الحجم كالمستوصفات الطبية وشركة بين شخصين أو الشركة التي تمتلكها العائلة (محمد علي شمس الدين، إسماعيل محمد الفقي: 2007، ص204).

▪ وفقا لمعيار الخصوصية: منظمات عامة ومنظمات خاصة، منظمات عامة كالجمعيات الإستهلاكية والمستشفيات الحكومية وهيئة السكك الحديدية والإتصالات، ومنظمات خاصة كالمحال التجارية وشركات الإنتاج المملوكة للأفراد والمؤسسات والمدارس الخاصة (محمد علي شمس الدين، إسماعيل محمد الفقي: 2007، ص204).

▪ وفقا لمعيار الغرضية أو الهدف: وتقسم إلى:

- منظمات عقارية: أنشأت بغرض تقسيم الأراضي وبناء المساكن وتجهيزها.
- منظمات تعليمية: أنشأت بغرض المساهمة الفاعلة في تنفيذ السياسة التعليمية في مراحل التعليم المختلفة.

- منظمات طبية: أنشأة بغرض تقديم أوجه الرعاية الصحية وتقديم العلاج اللازم.
- منظمات إنتاجية: أنشأت بغرض إنتاج مصنوعات تتفق مع عقد تأسيسها.
- منظمات إعلامية: أنشأت بغرض التأثير في الجماهير وتشكيل الرأي العام (محمد علي شمس الدين، إسماعيل محمد الفقي: 2007، ص205).

▪ وفقا معيار النمط التخصصي:

- المنظمات السياسية: مثل الأحزاب ومنظمات التنشئة السياسية وجماعة الضغط السياسي.
- المنظمات الإقتصادية: كالبنوك وشركات الاكتتاب المغلق، وبورصة سوق المال.
- المنظمات الخدمائية: كالمؤسسات الإجتماعية، والصحية والتأمينات الإجتماعية والأندية.
- المنظمات التعليمية: وهي تنظيمات تسعى إلى رفع مستويات الوعي والتوقعات والمهارات العقلية والإدراكية والمعرفية والمهنية بما يساهم في بناء المؤسسات العامة والخاصة.
- المنظمات الإستراتيجية والعسكرية: وتسعى هذه التنظيمات لتحقيق الأمن القومي وأمن الدولة وحماية الجبهة الداخلية والسلام الإجتماعي وثمة علاقات تفاعل وتأثيرات بين المتغيرات المختلفة في ضوء السياسات العامة للدولة (محمد علي شمس الدين، إسماعيل محمد الفقي: 2007، ص203-204).

وفي الحقيقة مهما تعددت أنواع وأشكال المنظمات فإنه من الواضح أنها تشترك كلها في النقاط التالية

(فاروق عبده فلي، السيد محمد عبد المجيد: 2005، ص88):

■ أن العملية الإدارية إحدى المظاهر التي تميز المنظمة عن أي مجتمع بشري آخر في المجتمع، حيث أن أي تجمع بشري يرتبط بأهداف مشتركة كالأُسرة أو جماعة الأصدقاء.

■ لكل منظمة أهداف تسعى إلى تحقيقها مما يؤدي إلى قيام عدة وظائف متخصصة ضمن هيكل تنظيمي في المنظمة لا بد من إدارتها لتحقيق هذه الأهداف المحددة للمنظمة.

■ العملية الإدارية عن طريق إدارة الوظائف المتخصصة للمنظمة تحقق أهدافها لذلك لا بد من التعرف على أهداف المنظمة لتحديد وظائفها المتخصصة ومن ثم إدارتها.

إذن هناك إختلاف من طرف علماء السلوك التنظيمي والإداري في توصيف أشكال المنظمات وأنواعها، وذلك وفق معايير مختلفة، فمنهم من قسمها لمنظمات صغيرة وكبيرة من حيث الحجم، ومنظمات صناعية وخدمائية وتجارية حسب نوعية النشاط الذي تقوم به، ومنظمات عمومية وخاصة حسب من يملكها، مع العلم أنه في الواقع نجد الكثير من المنظمات التي تمكن تصنيفها إلى عدة أصناف مختلفة فقد تكون هناك منظمة كبيرة الحجم وهي في الوقت ذاته عمومية أما نشاطها فقد يكون صناعيا كما قد تكون رسمية أو غير رسمية.

4. مبادئ المنظمة: تقوم المنظمة على عدة مبادئ لا بد من توافرها في كل منظمة فهي التي تحدد الإطار العام للمنظمة، أين ترسم خريطتها التنظيمية، وهي مبادئ تزيد من فعالية المنظمة وكذا تمنع تداخل الصلاحيات بين الأفراد لأنها تقوم على تنظيم العمل بين الأفراد، وأهم هذه المبادئ التي تقوم عليها المنظمة هي (الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج: 2008، ص 38-40):

■ **مبدأ ضرورة التنظيم:** عندما يزيد عدد العاملين الذين يقومون بعمل معين عن شخص واحد يتم تقسيم الواجبات والمهام بينهم وجعل كل فرد يقوم بأداء عمل معين ومحدد مع تفويض السلطة اللازمة له للقيام بالعمل.

■ **التخصص وتقسيم العمل:** إن تقسيم العمل عبارة عن تخصيص أجزاء مختلفة من عمل معين من أعضاء التنظيم، فبدلاً من أن يقوم شخص واحد بأداء العمل أو الوظيفة كاملة، فإن عدداً من الأفراد ينجزون أجزاء مختلفة منه، فلا يستطيع الفرد الواحد أن يقوم بجميع الأعمال خاصة مع كبر حجم المشروعات وتعدد أقسامها وبالتالي لا بد من تجزئة العمل إلى أجزاء بحيث يتخصص كل فرد في أداء نشاط معين.

■ **وحدة الهدف:** يجب أن يكون لكل عمل إداري هدف، والتنظيم هنا هو وسيلة لتحقيق الهدف، فالهدف يعتبر الرابط الذي يربط بين الأفراد والجماعات والإدارات ومن الضروري أن يقسم الهدف والأهداف الرئيسية إلى أهداف جزئية أو فرعية ولا بد أن يكون هناك وحدة إتساق حتى لا يحدث تناقض بين المصالح يعطل سير العمل.

- **مبدأ وحدة الرئاسة:** لا بد أن يتلقى المرؤوسون الأوامر والتوجيهات من رئيس واحد لأن ذلك يحدد المسؤولية ويضمن التنسيق ويوحد جهود العاملين.
 - **مبدأ نطاق الإشراف:** يقصد بذلك عدد العاملين الذين يشرف عليهم مدير واحد ويختلف العدد من إدارة لأخرى.
 - **تساوي السلطة والمسؤولية:** يقصد بالسلطة الصلاحيات المخولة لشاغل وظيفة معينة وتتضمن حق إصدار الأوامر والتوجيهات للمرؤوسين وحق إتخاذ القرارات في حدود معينة، أما المسؤولية فهي محاسبة الآخرين عن أداء الواجبات والأعمال ويعتبر كل رئيس مسئولاً عن النتائج المترتبة على أداء العمل، لذا من الأهمية بمكان أن تتوازن السلطة مع المسؤولية.
 - **الوظيفة:** يجب أن يتم التنظيم لأي عمل إداري على أساس الوظائف وليس على أساس الأشخاص شاغلي الوظائف.
 - **تحديد الاختصاصات:** تحصر الإدارة الأنشطة اللازمة للقيام بتحقيق هدف ما وتضع كل مجموعة متشابهة من الأنشطة في وظيفة معينة تحدها بحيث يعرف الموظف المنوط به تأديتها حدود واجباته ومسؤولياته وعلاقته بالوظائف الأخرى.
 - **المرونة:** معنى أن يكون التنظيم مرناً مع المتغيرات الداخلية والخارجية التي تحيط بالمنظمة.
 - **مبدأ التدرج:** كلما زاد وضوح خط السلطة من قمة إدارة المنشأة إلى مركز كل مرؤوس، زادت فاعلية عملية إتخاذ القرارات والإتصال التنظيمي.
 - **تفويض السلطة:** يجب أن تكون السلطة المفوضة لكل إداري كافية لضمان قدرته على تحقيق النتائج المتوقعة.
 - **مبدأ المسؤولية:** عند تفويض السلطة إلى المرؤوسين يتحمل المرؤوسين المسؤولية كاملة، و لا يمكن لأي رئيس أن يتهرب من مسؤوليته في حالة حدوث أخطاء من مرؤوسيه فالمسؤولية لا تفوض.
- إذن هناك عدة مبادئ تقوم عليها أي منظمة، كضرورة أن تتسم المنظمة بالتنظيم في مختلف العمليات التي تقوم بها، ولا يمكن لذلك أن يتأتى بدون مراعاة تقسيم العمل والتخصص الوظيفي الذي يجعل لكل فرد داخل المنظمة عمل معين عليه القيام به وهو ما يساهم في تجنب تداخل الصلاحيات بين مختلف المصالح والأفراد داخل المنظمة، كما يجب أن يكون للمنظمة هدفاً أو مجموعة من الأهداف المشتركة بين جميع أفراد المنظمة وذلك لضمان تلاؤم أهداف الفرد مع أهداف المنظمة والذي من شأنه تدعيم الولاء للمنظمة ومنه تعزيز أداء العمال داخل المنظمات، إضافة لوحدة الرئاسة وهو ما يعني تلقي جميع العمال الأوامر من مدير واحد وذلك منعا للتضارب في الأوامر الذي يمكن أن يعطل العمل أو يؤثر عليه سلباً، وتتضمن عملية إطلاق الأوامر تمتع هذا الشخص بمجموعة من الصلاحيات

التي يخولها له القانون والتشريعات المعمول بها في هذه المنظمة أو عن طريق تفويض بعض الصلاحيات لبعض الموظفين الذين عليهم تحمل مسؤولياتهم في إطار التفويض الممنوح لهم.

5. الأبعاد الأساسية للمنظمة:

المنظمة كما سبق وأن تعرفنا عليها تتشكل من مجموعة من الأفراد يتفاعلون فيما بينهم لتحقيق أهداف مشتركة، وهي لا تعيش في عزلة عن المجتمع، لذا فهي تتضمن بعدين أساسيين يشكلانها، هما البيئة الداخلية للمنظمة وكذا البيئة الخارجية وهو ما ينتظر له فيما يأتي:

■ **البيئة الداخلية للمنظمة:** هي تفاعل البيئة الخارجية، أهداف المنظمة، الجوانب الفنية (التقنية) والهيكل التنظيمي للمنظمة وتشمل:

- **مناخ المنظمة التنظيمي:** والذي يقصد به المنظمة الفعلية وطرقها المتبعة في التعامل مع موظفيها ومع مهامها وبيئاتها العامة، والذي يحتوي على عدة جوانب هي هيكل التنظيم، مسؤولية الأفراد العاملين ومكافآتهم ودرجة التجديدات والمجازفة في المنظمة.

- **الأفراد داخل المنظمة:** وهم جوهر المنظمة وأن أدوارهم بالمنظمة لا تنفصل عن أدوارهم في المجتمع ككل، لذلك فسلوكهم أينما رحلوا هو إنعكاس لشخصياتهم وما تحتويه هذه الشخصيات من قدرات ودوافع ومواقف واتجاهات.

- **الجماعات داخل المنظمة:** هم مجموعة من الأفراد تتعامل وتتفاعل وتتشارك في تبادل بعض القيم والمعتقدات والأنماط السلوكية داخل المنظمة، سواء أكانت هذه الجماعة رسمية أو غير رسمية.

■ **البيئة الخارجية للمنظمة:** تضم عدة عوامل هي:

- **العوامل السياسية:** ويقصد بها المناخ السياسي العام في المجتمع، وما يتمتع به من مواقف واتجاهات تجاه الإنتاج والخدمات.

- **العوامل الاقتصادية:** الحالة الاقتصادية في المجتمع، العلاقات ما بين البائع والمستهلك والمنتفعين الآخرين.

- **العوامل والثروات:** سواء منها الثروات الطبيعية أو المصنعة التي تؤثر في المنظمة سلبا وإيجابا.

- **العوامل الاجتماعية:** كالعادات والتقاليد والأعراف والتغييرات الحضارية في المجتمع.

- **العوامل التقنية:** مدى ما يتمتع به البلد من عوامل تقنية كالوسائل والأدوات والأجهزة وغير ذلك، ومدى قدرته على استخدامها (ناصر محمد العديلي: 1995، ص 306-308).

لقد أشرنا إلى الأبعاد الأساسية التي تتشكل منها المنظمة وهي البيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية، وهو ما يؤكد أن المنظمة تتشكل من بيئتين الداخلية التي تضم مجموعة الأفراد العاملين فيها بمختلف مستوياتهم الإدارية من إطارات عليا ووسطى وعمال تنفيذيين، وكذا الجماعات داخل

المنظمة والتي تتنوع وتختلف حسب كل منظمة من جماعات رسمية وغير رسمية وجماعات صغيرة وكبيرة وغيرها من الجماعات التي سنشير لها حينما نتكلم عن الجماعة في المنظمة، وكذا المناخ التنظيمي الذي يضم مختلف طرق العمل ووسائله والمحيط الداخلي للمنظمة من هيكل عام وهيكل تنظيمي، والبعد الثاني للمنظمة هو البيئة الخارجية التي تضم العديد من البيئات التي تؤثر في المنظمة وتتعامل معها، كالجو العام السياسي الذي يؤثر على المنظمة فالاستقرار السياسي مثلا يساهم في تطور المنظمة وتميئتها وعلى العكس إن التوتر السياسي يؤثر سلبا أو إيجابا على المنظمة حسب طبيعة كل منظمة، كما أن البيئة الاقتصادية تؤثر هي الأخرى على المنظمة من الناحية المالية ومدى توافر رؤوس الأموال والتسهيلات الجبائية للمنظمات الذي يساهم في إنجاز المنظمات لمختلف مخططاتها في حالة ما أرادت مثلا التوسع والإنتشار، كما تتعلق البيئة الاقتصادية بالبيئة الطبيعية من ناحية توفر الثروات الطبيعية والتي تسهل على المنظمة العمل وتؤثر عليها من عدة نواحي وجوانب، على العكس في حالة عدم توفر هذه الثروات والمواد الخام للمنظمات الصناعية خاصة، أما البيئة الإجتماعية فهي جد مهمة خاصة أن الأفراد الذين يعلمون في المنظمات هم ينتمون إلى بيئة إجتماعية لا يمكن تجاهلها من ناحية العادات والتقاليد والقيم والاتجاهات والتي تؤثر على أدائهم داخل المنظمة وعلى كيفية إنجاز العمل وطرق أدائه، وتعد البيئة التكنولوجية أو التتقية من أهم البيئات الخارجية للمنظمات إذ أنها هي التي تحدد مكانتها ومستواها في ظل التنافسية التي تميز السوق اليوم، ما يجعل إمتلاك التكنولوجيا أمر مهم لأي منظمة تسعى للإنتشار والتطور، كما تساهم التكنولوجيا في ربح الوقت والجهد بالنسبة للأفراد وهو ما يسهل عملهم على عكس المنظمات التقليدية التي يصعب العمل فيها في ظل ظروف غير مواتية للعمل.

ومن خلال ما تم ذكره سابقا نلاحظ أن على المنظمة الإهتمام بالبعدين الداخلي والخارجي من أجل ضمان بقاءه وإستمرارها، فهي لا يمكن أن تغفل ما للبيئة الداخلية من تأثيرات يمكن أن تحدثها على الأفراد، كما لا يمكنها أن تتجاهل البيئة الخارجية التي ينبغي أن تتماشى معها لمسايرة التطور ومواكبة أي تغييرات قد تحصل لضمان سيرورة عملها، لذا فمن المهم جدا على المنظمات إدراك مختلف هذه البيئات لمعرفة تأثيرها.

6. **مراحل نمو المنظمة:** بإعتبار المنظمة كائن اجتماعي قبل أي شيء فهي تنمو وتتطور وتمر بعدة مراحل لتتشكل على ما هي عليه في الوقت الحاضر، وأهم المراحل التي تمر بها المنظمة كي تنمو هي (حنفي محمود سليمان: دس ، ص 163-171):

المرحلة الأولى. مرحلة الولادة: وتتضمن مرحلتين مرحلة الظهور ومرحلة البقاء:

▪ **مرحلة الظهور:** يواجه أصحاب المنظمة في هذه المرحلة سؤالاً حيوياً يتعلق بماهية ما يجب المخاطرة به وكذلك مقدار الرغبة في المخاطرة، إن الإجابة الدقيقة لهذا السؤال هي التي تحدد ظهور المنظمة إلى حيز الوجود من عدمه.

▪ **مرحلة البقاء قيد الحياة:** بعد الولادة تبدأ المنظمة الدخول في مأزق من نوع جديد، وهي القدرة على البقاء على قيد الحياة، وعليه يصبح السؤال التالي الذي يواجه المنظمة هو ذلك المتعلق بمقدار التضحية التي يجب تكبدها.

المرحلة الثانية. **مرحلة الشباب:** وتتضمن مرحلتين مرحلة الإستقرار ومرحلة السمعة والفخر.

▪ **مرحلة الإستقرار:** التحدي الذي يواجه المنظمة بعد مرحلة الولادة هو ذلك الذي يتعلق برغبتها في الوصول إلى التنظيم السليم وقدرتها على تقبل النظام ووضعه موضع التنفيذ العملي.

▪ **مرحلة السمعة والفخر:** السؤال الذي يواجه المنظمة في هذه المرحلة هو ذلك الذي يتعلق بمدى رغبتها الحقيقية في تقييم ذاتها، وذلك بتوافر لدى المنظمة الإستعداد الجاد لإعادة النظر في منتجاتها وخدماتها وكل ما يتعلق بها من الداخل ومن الخارج.

المرحلة الثالثة. **مرحلة النضج:** وتتضمن مرحلتين مرحلة التميز ومرحلة الريادة في المجتمع الذي تعيش فيه.

▪ **مرحلة التميز:** المشكلة التي تواجهها المنظمة في هذه المرحلة تتعلق بقدرتها على التكيف، وبالتالي فإن السؤال الذي يواجهها هو ذلك الذي يتعلق بمدى رغبتها في توجيه التغييرات المطلوبة بحيث تجعل المنظمة شيئاً مميزاً و متميزاً عن غيرها من المنظمات وفي هذه المرحلة تصبح المنظمة أكثر وعياً بأهمية إحداث التوازن بين حاجاتها وأهدافها، أي أن المنظمة تصبح أكثر إهتماماً بما يسمى تحقيق ذاتها وهذا هو معنى التميز.

▪ **مرحلة الريادة في المجتمع:** تحمل هذه المرحلة في طياتها السؤال الذي يجب مواجهته والذي يتعلق بمدى رغبتها في العطاء للمجتمع الذي يحيط بها، بغض النظر عن إمكان حصولها على عائد مباشر من وراء ذلك.

هناك عدة مراحل تمر بها المنظمة في إطار نموها، بداية بمرحلة الولادة التي تتضمن ظهور المنظمة في البداية التي عليها أن تبقى على قيد الحياة بالإستمرار في مختلف أنشطتها من أجل تحقيق أهدافها التي تريدها، وبعد أن تحافظ المنظمة على وجودها وبقائها تنتج صوب مرحلة جد هامة في عمر أي منظمة ألا وهي مرحلة الشباب التي تتميز بالإستقرار الذي تشهده المنظمة، وكذا محاولة كسب السمعة في نشاطها، وهو ما يساهم في نضجها(مرحلة النضج)، عن طريق التميز بالإبداع الذي تعرفه أو عن طريق الريادة في المجتمع بالإنتشار والتوسع فيه، وما يجب الإشارة إليه أن المنظمة وهي تحاول أن تصل لمرحلة النضج تواجهها العديد من العقبات على مختلف المستويات، وكذا العديد من العراقيل ساء

داخلية أو خارجية، ما يجعلها في أي مرحلة من المراحل السابقة معرضة للإضمحلال والتلاشي التي تعني نهاية المنظمة، لذا فعلى المنظمة التي تريد لنفسها البقاء القيام بعملية التخطيط والإستشراف للمستقبل من أجل ضمان الريادة والتميز والإبداع في المجتمع في ظل المنافسة التي تعيشها.

7. وظائف المنظمة:تقوم المنظمة بعدة وظائف من أجل بلوغ وتحقيق أهدافها، وتتمثل أهم هذه الوظائف في وظيفة الإنتاج والتسويق وإدارة الأفراد ووظيفة المالية وهي تتعلق بمختلف وظائف أي منظمة والتي سنقوم بالتفصيل فيها فيما يلي:

▪ **وظيفة الإنتاج:** فهي وظيفة تحتاج إلى المزيد من المال والأفراد، والإنتاج بحد ذاته له وظائف إلى جانب تقديم السلع والخدمات، إذ أن إدارة الإنتاج تسعى إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته، وتطوير طرق صنعه، وتخفيض تكاليفه وتحديد مواصفاته وترتيب عمليات صنعه والرقابة عليه(لوكيا الهاشمي: دس ص25).

▪ **وظيفة التسويق:** يفترض أن من أهداف المنظمة إشباع حاجات المستهلك وتحقيق رفاهية المجتمع وتحسين جودة الحياة، كما أن للتسويق وظائف لا بد أن تؤدي لتحقيق أهدافه، منها تخطيط السلعة وتطويرها وتسعيرها، وتنظيمها وتدريبها وإجراء البحوث والدراسات التسويقية والرقابة على أنشطة التسويق(لوكيا الهاشمي: دس ص25).

▪ **وظيفة الأفراد:** وتعني دراسة السياسات المتعلقة بإختيار وتعيين وتدريب العاملين، والعمل على تنظيم القوى العاملة وزيادة ثقتها بعدالة وتحقيق الإستفادة منها بأعلى كفاءة ممكنة، ولوظيفة الأفراد مسؤوليات منها تهيئة القوى العاملة وتطويرها ومكافأتها وأخيرا صيانتها (لوكيا الهاشمي: دس،ص25).

▪ **وظيفة المالية:** وهي وظيفة تدبير المال الذي سبق أن حددته الإدارة المالية والقيام بكافة النشاطات المالية المتنوعة كالتحليل المالي، وإعداد وتفسير التقارير المالية وإعداد الموزانات التقديرية والهدف من وراء ذلك تحقيق وتعظيم الأرباح وتوفير السيولة وتعظيم ثروة الملاك(لوكيا الهاشمي: دس، ص26).

إن المنظمة لتحقيق ما تريد الوصول إليه عليها أن تقوم بعدة وظائف لبلوغ ذلك، ولعل من بين الوظائف التي لا بد أن تقوم عليها هي وظيفة الإنتاج والتي تتمثل في إنتاج سلع أو خدمات معينة حسب طبيعة كل منظمة ونوعها، وبعد إنتاج السلع والخدمات لا بد أن تقوم بتوصيلها للمستهلك عن طريق عدة قنوات، أي القيام بوظيفة تسويق المنتجات، وعملية تسويق المنتجات تعود على المنظمة بالأرباح المادية، التي تساهم في تطوير المنظمة وزيادة رأس مالها ما يجعل وظيفة المالية مهمة جدا لأي منظمة إذ أن المال هو العمود الفقري لأي منظمة، إضافة للموارد البشرية التي أضحت اليوم تشكل فارقا كبيرا لدى الكثير من المنظمات خاصة من ناحية جودتها وكفاءتها وقدرتها على أداء أعمالها وفق ما هو مطلوب منها في الوقت المحدد،كما أن كل من الوظائف المختلفة ووظيفة الإنتاج والتسويق والمالية تتطلب مجموعة من الأفراد يقومون بها وهو ما يتطلب وظيفة الأفراد التي تقوم بعملية تنظيم هؤلاء الأفراد

لضمان السير الحسن للمنظمة وضمان القيام بمخلف المهام الموكلة إليهم مما يساهم في الأداء العام للمنظمة.

8. المنظمة كنظام مفتوح: النظام المفتوح هو ذلك النظام الذي يعتمد على البيئة الخارجية ويتداخل معها ويتأثر ويؤثر فيها، ويتضح لك من خلال (فاروق عبده فلييه، السيد محمد عبد المجيد: 2005، ص91):

■ **المدخلات:** فالمنظمات تستمد وتتلقى مدخلاتها من البيئة المحيطة وتتمثل هذه المدخلات في العمالة ورأس المال والمواد الخام والتكنولوجيا والآلات والطاقة والمعلومات عن السوق والمستهلكين.

■ **المخرجات:** وهي المنتج النهائي الذي سيتم إنتاجه سواء كان سلعة أو خدمة والذي سيتم طرحه للسوق.

والمنظمة كنظام مفتوح لا تستجيب للمؤثرات الخارجية استجابة سلبية أو صماء بل تستجيب للمؤثرات بشكل إيجابي، حيث تتلقى المثيرات وتفهمها وتفسرها ثم تحللها وتعطي لها معنى، وفي ضوء هذه المعاني تكون استجابة المنظمة لمثيرات حولها (فاروق عبده فلييه، السيد محمد عبد المجيد: 2005، ص92)، وهناك عدة خصائص للمنظمة كنظام مفتوح نبرزها فيما يأتي (فاروق عبده فلييه، السيد محمد عبد المجيد: 2005، ص92-93):

■ تعتبر المنظمة نظام فرعي جزء من النظام الكلي، فالمنظمة نظام فرعي بالنسبة للمجتمع أو البيئة الخارجية المحيطة التي يمكن أن نطلق عليها النظام الكلي أو الأصلي.

■ تأخذ المنظمات مدخلاتها من البيئة الخارجية المحيطة وتجري عليها العمليات التقنية أو الفنية وتحولها إلى مخرجات في شكل سلعة أو خدمة أو فكرة تختلف خصائصها عن الخصائص الأصلية للمواد الخام التي كانت على شكل مدخلات.

■ وكما تستمد المنظمة مدخلاتها من البيئة فإنها تقوم بتصريف منتجاتها (المخرجات) إلى البيئة الخارجية.

■ تتميز المنظمة كنظام مفتوح بإستمرار أنشطتها وإتصالها وتكرارها بصفة دورية.

■ تعمل المنظمة كنظام مفتوح على تحقيق حالة من التوازن والإستقرار قادر على التأقلم مع البيئة الخارجية.

■ أن تدفق المعلومات والبيانات تعد أحد خصائص النظام المفتوح حيث تعتمد المنظمات على المعلومات والبيانات التي تتلقاها عن البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة فتعطيها مؤشرات عن سير عمل المنظمة ومدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها.

إن المنظمة كنظام مفتوح تعني أن المنظمة لا تعيش في معزل عن بيئتها الداخلية والخارجية فهي تؤثر وتتأثر بها سواء عن طريق مدخلاته أو قيامها بالعمليات أو مخرجاتها التي تعبر عن الشكل النهائي للمنتج التي تتميز به، ففي المدخلات ترتبط المنظمة بمدى توافر هذه المدخلات من مواد خام ذات

جودة عالية، وكذا الكفاءات البشرية إلي تعتبر مدخلا لأي منظمة بما تتميز به من خصائص ومميزات تجعلها تؤثر في المنظمة، وفي الأنشطة التي تقوم بها، كما أن العمليات التي تقوم بها المنظمة تتأثر بالأفراد العاملين فيها وبنوعية المواد الخام وجودتها، أما مخرجات المنظمة فهي الأكثر تأثرا بالبيئة الخارجية لأنه من المفروض أنها جاءت لتلبية سلسلة من الحاجات التي يريدها السوق ما يجعل ملاءمتها لمتطلبات السوق أمر ضروري من أجل ضمان تسويقها لتحصيل تكاليف الإنتاج من جهة وكذا ضمان الموارد المادية التي تساهم في استمرار المنظمة وبقائها ونموها وتطورها في المجتمع.

خاتمة:

إن المنظمة بإعتبارها كائن إجتماعي يتكون من مجموعة من الأفراد يتفاعلون فيما بينهم لتحقيق أهداف مشتركة تعتبر من بين المواضيع المهمة لدراستها ومعرفتها خاصة وأن عالم اليوم يتكون من العديد من المنظمات، لذا فإن إدراك المنظمة لأهدافها ومراحل تطورها يساهم في بقائها وفي تنويرها نحو أي الوسائل الأكثر فعالية للحفاظ على بقائها وإستمرارها ونموها وهو الأمل الذي ترجوه أي منظمة كانت.

المحاضرة الخامسة: الجماعات في المنظمة.

تمهيد: لا يمكن للفرد أن يعيش عن معزل عن الآخرين، فهو اجتماعي بطبعه، ما يجعل انتماؤه للجماعات أمر مفروغ منه، والمنظمة كجماعة ينتمي إليها الفرد هي الأخرى تتشكل من مجموعة من الجماعات، فالأفراد داخل المنظمة قد يقومون بعملهم فرادى أو في شكل جماعات حسب طبيعة كل عمل وكل مهمة، هذه الجماعات تعد جد مهمة لأي تنظيم في العمل، وهو ما يجعل من دراستها أمر أساسي، كون هذه الجماعات لا تشكل فقط التركيبة الأساسية للمنظمات بل إنها تؤثر في المنظمة على مختلف الأصعدة والمستويات، إما سلبا أو إيجابا على حسب الأهداف التي تريد الجماعات تحقيقها.

1. مفهوم الجماعة في المنظمة: إن قضية التركيز على الفرد داخل السياق الاجتماعي قضية علم النفس الاجتماعي في المقام الأول، ومن منطلق هذا التوجه هدف علماء النفس الأوروبيون إلى تحقيق توجه مختلف ومتميز، وذلك عن طريق التركيز على الفرد داخل الجماعة، ومن ثم يمثل السياق الاجتماعي بوصفه الكل أهمية كبيرة نسبيا في الجزء الذي يعني هنا سلوك الفرد (أحمد زايد: أبريل 2006، ص1)، وهناك فرق بين الجماعة والمجتمع، فالمجتمع يعرف من خلال وصف الشبكات الاجتماعية والسياسية التي تربط الأفراد والمنظمات المجتمعية، وفهم هذه الشبكات جد مهم وبالغ الأهمية من أجل جهود التخطيط في المشاركة على سبيل المثال قد تساعد في تحديد قيادة المجتمع، فهم أنماط السلوك، تحديد الفئات المعرضة للخطر، تعزيز شبكات الجماعة (Regina M Benjamin June 2011,p06).

وإنطلاقا من ذلك عرف مفهوم الجماعة عدة تعاريف للكثير من الباحثين في مجالات وتخصصات متعددة، خاصة وأن مفهوم الجماعة يرتبط بعلم النفس الاجتماعي، وسنشير لبعض التعاريف فيما يأتي:

يؤكد إنتصار يونس أن الجماعة كوحدة لها معاييرها وقيمتها وتقاليدها ونظمها يشير إلى ذلك الإطار المرجعي الذي يحدث داخله التفاعل الاجتماعي، والذي نعتمد عليه في تفسيرنا للمواقف الاجتماعية (إنتصار يونس: 1993، ص210).

كما يمكن تعريف الجماعة بأنها وحدة اجتماعية تتكون من مجموعة من الأفراد (إثنان فما فوق) بينهم تفاعل اجتماعي متبادل و تتميز الجماعة الإنسانية بوجود اللغة و هي أداة الإتصال الرئيسية، وعلاقة صريحة، قد تكون جغرافية أو سلالية أو اقتصادية، أو وحدة الهدف أو وحدة العمل و الشعور بالتبعية أو الشعور بالنوع، أو الشعور بالإنتماء إلى وحدة واحدة، و لهذه الوحدة الاجتماعية مجموعة من المعايير و القيم الخاصة، و التي تحدد سلوك أفرادها على الأقل في الأمور التي تخص الجماعة سعيا

لتحقيق هدف مشترك، و بصورة يكون فيها وجود الفرد مشبعا لبعض حاجاتهم" (عبد اللطيف الفاربي: ماي 2012 ص3).

و يمكن أيضا تعريفها بأنها "وحدة إجتماعية تتكون من مجموعة من الأفراد يتوفر لديهم الإدراك الجماعي لوحدهم من خلال تفاعلهم الإجماعي المتبادل عن طريق اللغة، وهي أداة الإتصال الرئيسية للجماعة، وتسهم في تحقيق أهداف مشتركة مع مراعاة إشباع الحاجات الفردية لكل فرد من أفراد الجماعة" (فاروق عبد فلي، السيد محمد عبد المجيد: 2005، ص94).

إن ما يمكن ملاحظته حول مختلف التعاريف التي تتناول مفهوم الجماعة أنها صبت في قالب واحد ولم تخرج عليه، إذ يوجد هناك نوع من الاتفاق في تحديد هذا المفهوم من قبل الباحثين والدارسين في شتى المجالات، لذا فإنه يمكننا من خلال ذلك التأكيد على أن هناك نقاط رئيسية في أي جماعة لا بد من وتوافرها وهي:

- الجماعة تتكون من فردين فأكثر.
- أن الجماعة هي وحدة إجتماعية وذلك بالنظر لأنها تربطها علاقات إجتماعية بين أفرادها ما يضيف عليها الطابع الإجتماعي.
- للجماعة قوانين وقواعد تسييرها وتميزها عن غيرها.
- التفاعل الإجتماعي شرط أساسي لتكوين أي جماعة إذ لا يمكن أن نتصور جماعة بدون وجود تفاعل الذي يتضمن عملية الإتصال داخل الجماعة.

2. أهداف الجماعة في المنظمات: تسعى الجماعات في المنظمات إلى تحقيق جملة من الأهداف، والتي تتعلق بطبيعة هذه الجماعة وتشكيلتها والأفراد الذين ينتمون إليها، وسنوجز فيما يأتي أهم الأهداف التي تصبوا إليها الجماعة في المنظمات، وهي:

- يتمثل أحد الأهداف التي تسعى الجماعة إلى تطبيقها في زيادة قدرتها على أداء العمل بفاعلية أكبر، وذلك من خلال تجميع القدرات المختلفة للأعضاء والتنسيق بينها.
- كذلك فقد يتم تكوين الجماعات بهدف حل مشكلة محددة، ومن أمثلة هذه الجماعات فرق العمل وفرق البحوث والأنواع المختلفة من اللجان.
- كذلك تتميز الجماعة بقدرتها على التأثير على الغير، أفرادا كانوا أم منظمات.
- كذلك تتكون الجماعات بغرض العمل كوسيط أو كهيئة تنسيق مثل اللجان المشتركة.
- كذلك تسعى الجماعات إلى تحقيق مبدأ التطابق السلوكي بين أعضائها وهذا يستلزم ضرورة وضع القيم التي تعبر عن السلوك الواجب إتباعه من جميع الأفراد، وإتخاذ هذه القيم كمعايير يمكن على أساسها تقييم سلوك كل فرد وتحديد المنحرفين عن أهداف الجماعة (عماد الدين حسن، حنفي محمود سليمان، محمد على النذري: دس، ص 263-264).

من خلال ما تم عرضه يمكننا القول أن أهداف الجماعة في مختلف المنظمات تختلف من جماعة لأخرى من منظمة لأخرى، بل وفي المنظمة نفسها، فقد نجد نفس الجماعة في المنظمة لكن أهدافها تختلف حسب طبيعة الأفراد الذين ينتمون إليها، فجماعة الأصدقاء في العمل تتواجد بكثرة في المنظمة ويختلف هدف كل جماعة فقد تكون جماعة ما هدفها هو تحسين العمل في حين يكون هدف الأخرى إحداث الفوضى في العمل، وهو ما يجعل لك جماعة وأهداف قد تكون معلنة أو غير معلنة حسب

تشكيلتها وطبيعتها، مع الملاحظ أن الجماعات الرسمية تكون أهدافها واضحة وفي الكثير من الأحيان مقننة بقواعد وقوانين تلتزم بها.

3. سمات الجماعات وخصائصها: للجماعة عدة سمات وخصائص تميزها عن غيرها، وأهم هذه الخصائص والسمات نبرزها فيما يأتي:

■ **التركيب:** من حيث التركيب نجد أن لدينا جماعات متجانسة وجماعات غير متجانسة، ويشترك أعضاء الجماعة المتجانسة في سمات متشابهة ربما تكون ديمغرافية مثل الجنس، الخلفية الاجتماعية والاقتصادية، التربية، العمر(عادل بن صلاح بن عمر عبد الجبار، محمد بن مترك مسعود القحطاني:2007، ص 241-242)، ومثال الجماعات المتجانسة جماعة الطلاب في قسم علم النفس التي تتسم بخاصية السن والمستوى الدراسي والتخصص، أما الجماعات غير متجانسة فهي التي تختلف من حيث الخصائص كجماعة تعلم اللغة الإنجليزية التي تختلف أعمارها وكذا حالتها الاجتماعية(متزوج، عازب)، وكذا نوعية عملها(تاجر، طالب، بطال..).

■ **التسلسل الهرمي:** هناك تشابه كبير بين المركز والموقع، وفي حالة التسلسل الهرمي تكون المراكز الاجتماعية مثل بعضها ويكون الاختلاف في دفع الأجور لهؤلاء الذين يعتلون قمة الهرم، وتكون أحيانا الأجور غير مرغوب فيها وبالتالي يؤثر ذلك على أدائهم (عادل بن صلاح بن عمر عبد الجبار، محمد بن مترك مسعود القحطاني:2007، ص 242)، ويمكننا ملاحظة التسلسل الهرمي بدقة في المنظمات أين نجد أن هناك ثلاث مستويات إدارية، الإطارات العليا(الهيئة القيادية)، الهيئة الوسطى(إداريين)، الهيئة التنفيذية(عمال تنفيذيين).

■ **الأدوار:** هناك ثلاثة أنواع من الأدوار وهي: الدور المتوقع، الدور الملاحظ، الدور المتقصد أو المنفذ، إن كل موقع في بناء المجموعة لديه دور مرافق له والذي يتكون من السلوكيات المتوقعة من شاغل ذلك الموقع، فمثلا من المتوقع من مدير خدمات التمريض في المستشفى أن ينظر ويسيطر على قسم التمريض، كذلك من المتوقع منه أن يساعد المدير في إدارة وتحضير ميزانية القسم، بالإضافة إلى الدور المتوقع هناك الدور الملاحظ والدور المتقصد، والدور الملاحظ عبارة عن مجموعة السلوكيات التي يؤمن الشخص بأنه لا بد أن يقوم بها، إذن تأدية الأدوار هي السلوك الذي يحمله الفرد، من ناحية أخرى نجد أن الدور المنفذ أو المتقصد هو الدور الذي يحمله الفرد في الجماعة(عادل بن صلاح بن عمر عبد الجبار، محمد بن مترك مسعود القحطاني:2007، ص 242-243).

■ **الأعراف:** هي مستويات السلوك المشتركة بين أعضاء الجماعة ولها خصائص معينة مهمة لأعضاء الجماعة هي:

- أن الأعراف تشكلت مع إحترام الأشياء الهامة بالنسبة للجماعة، وهي ربما تكون مكتوبة ولكنها غالبا ما تكون في اتصالات الجماعة اللفظية.

-الأعراف المتوقعة بدرجات مختلفة من قبل أعضاء الجماعة وقد تكون بعض الأعراف مقبولة من جميع الأعضاء بينما أعراف أخرى غير مقبولة جزئياً.

-الأعراف ربما تطبق على كل عضو في الجماعة وربما تطبق على بعض الأعضاء (عادل بن صلاح بن عمر عبد الجبار، محمد بن مترك مسعود القحطاني: 2007، ص 243-244)، والأعراف هي مختلف التقاليد والعادات التي تسيرها عليها المجموعة وغالباً تكون غير مكتوبة لكن متفق عليها، وقد تكون سلبية أو إيجابية بالنسبة للمنظمة.

■ **القيادة:** تلعب القيادة دوراً فاصلاً في خصائص الجماعات، وفي الجماعات الرسمية يستطيع القائد ممارسة العقوبة المنطقية فهو يستطيع أن يكافئ أو يعاقب الأعضاء الذين لا يمثلون للأوامر والقوانين، ويعتبر دور القيادة عامل مهم في الجماعات غير الرسمية، فالشخص الذي يصبح قائداً في جماعة يساعدها في تحقيق أهدافها وعلى إشباع حاجاتها (عادل بن صلاح بن عمر عبد الجبار، محمد بن مترك مسعود القحطاني: 2007، ص 244).

■ **الترابط:** يبدو أن الجماعات الرسمية وغير الرسمية لها تقارب وتشارك في الموقف والسلوك والأداء، هذا التقارب يجعل الأعضاء متمسكين بالجماعة فهو قوة أعظم من القوى التي تدفع الأعضاء بعيداً عنها، وهناك مجموعة من مصادر الترابط في الجماعة مثل: أهداف الجماعة وأعضائها محددة بشكل واضح، للجماعة قائد كارزمي ذو تأثير فعال، الجماعة صغيرة بحيث يسمع فيها رأي الأعضاء وتقيم من قبل الآخرين، الأعضاء متقاربين بحيث أنهم يدعمون ويساعدون بعضهم البعض لتخطي العوائق والحوازج للتطوير والنمو الذاتي (عادل بن صلاح بن عمر عبد الجبار، محمد بن مترك مسعود القحطاني: 2007، ص 244).

ما يمكن أن نقوله من خلال عرضنا لخصائص الجماعة أن هذه الخصائص تتوفر في كل الجماعات لكن بدرجات مختلفة، فالترابط يكون في الأسرة أكثر منه في جماعة العمل، كما أن التركيب يختلف من جماعة لأخرى أين نجد جماعات متجانسة فيما بينها وجماعات غير متجانسة، وتختلف درجة التجانس في نفس المجموعات المتشابهة فهناك جماعة الأصدقاء التي نجد أفرادها متجانسين في السن والمستوى الدراسي، وهناك جماعات نجدها تختلف من حيث السن والمستوى الدراسي، ويرجع ذلك في الأساس لطبيعة الأفراد وخصياتهم والبيئة التي ينتمون إليها، وهو ما يجعلنا لا نستطيع أن نحكم بدقة على خصائص الجماعة لأنها مختلفة من جماعة لأخرى ومتشابهة نوعاً ما.

4. أنواع الجماعات: هناك عدة أنواع للجماعات تبعا لمعيار التقسيم وأهدافه، فهناك من يقسمها لجماعات رسمية وغير رسمية، وهناك من ينظر إليها من جانب الحجم، جماعات صغيرة وكبيرة، وهناك من ينظر لها من جانب جماعات أولية وثانوية، وسنشير لأهم هذه الأنواع فيما يلي:

■ الجماعات الرسمية والجماعات الغير رسمية:

-**الجماعات الرسمية:** هي تلك الجماعات التي نشأت بقرار رسمي كجزء مقصود من التنظيم الرسمي للمساعدة في تحقيق أهداف المنظمة، ومن أشكال الجماعات الرسمية جماعات الأمر، وهي تتكون من جماعة العمل ورئيسها المباشر (بشير الخضر وآخرون: 2009، ص162).

-**الجماعات الغير رسمية:** هي تلك التي تنشأ بسبب التفاعل بين الأفراد اعتمادا على عوامل الجذب والنفور والحب والكراهة، ولا تعتمد في ظهورها على القرار الرسمي ولا تتكون استجابة لمقتضيات الهيكل التنظيمي المقرر، ومن الأشكال التي يمكن أن تتخذها الجماعات الغير رسمية جماعة الصداقة وجماعة المصلحة (بشير الخضر وآخرون: 2009، ص163).

■ الجماعات الأولية والثانوية:

- **الجماعات الأولية:** هي نوع من الجماعات الصغيرة التي تجمع أواصر الحب والصداقة بين أعضائها وتربطهم علاقات مباشرة أو وجها لوجه ويسود الولاء والإنتماء والصداقة والقيم الواحدة بين أفراد الجماعة، مثال ذلك جماعة الأسرة، جماعة الأقارب (صلاح الدين عبد الباقي: 2001، ص155).

- **الجماعات الثانوية:** وهي التي يغلب الطابع الشخصي بين أعضائها ولكن يقل شعور التعاطف القوي بين أعضائها بالمقارنة بالجماعة الأولية، ولكن رغم ذلك هناك علاقات تبادلية عامة، مثال ذلك جماعة أصدقاء العمل، أعضاء النقابات، وعادة لا يتواجد الأعضاء مع بعضهم البعض طوال الوقت، وأيضا الإتصال بصفة عرضية وسريعة (صلاح الدين عبد الباقي: 2001، ص155).

■ الجماعات المنفتحة والمنغلقة:

- **الجماعات المنفتحة:** هي التي تحدث بها تغييرات مستمرة في عضويتها فهناك أعضاء جدد ينضمون إلى الجماعة بصفة منتظمة وهناك أعضاء قدامى ينسحبون منها، الأعضاء هنا لا ينظرون إلى الأهداف الطويلة الأجل بل يكون الهدف هو تحقيق أهداف قصيرة الأجل، ونتائج ملموسة في الوقت الحاضر (صلاح الدين عبد الباقي: 2001، ص156-157).

- **الجماعات المنغلقة:** تتميز بثبات واستقرار عضويتها فنادرا ما ينضم أعضاء جدد للجماعة، وأيضا قد لا ينسحب الأعضاء القدامى بسهولة، ولا تتمتع الجماعات المنغلقة بميزة تقديم أفكار جديدة، فهي غالبا ما تعتمد على الثقة المتبادلة بدلا من التطور والحدثة في أساليب العمل (صلاح الدين محمد عبد الباقي: 2001، ص156-157).

5. **مراحل تطور الجماعة:** تمر الجماعة بعدة مراحل بداية من تشكلها وإلى غاية تطورها ووصولها

إلى الذروة، هذه المراحل المهمة في حياة أي جماعة اقتضت منا أن نبرزها فيما يأتي (لطفى دنبري:

سبتمبر 2010، ص342-343):

أ. **مرحلة التشكل أو مرحلة التنوير:** وهي عبارة عن مرحلة جس النبض، أين يحاول الأفراد فيها إيجاد إجابات لتساؤلات عديدة منها، ماذا نفعل هنا؟ ما هو غرضنا؟، حيث تسود في هذه المرحلة حالة من عدم التأكد بين الأفراد وتعم الأجواء حالة من القلق بشأن الأدوار والمسؤوليات والأهداف المتوخى بلوغها، كما تكون الثقة بين الأفراد ضعيفة ويحتاجون إلى إجابات توضيحية كثيرة.

ب. **مرحلة التنازع والتحدي أو مرحلة العصف:** وتعد هذه المرحلة مرحلة للإختبار، إذ أن الأفراد يختبرون القائد وسياسته وإفتراضاته ويحاولون التكيف مع هيكلية القوة، وتسود في هذه المرحلة حالة من الصراع، وتبدأ الإنتقادات لتحديد ما إذا كان الأفراد يستمرون في النمو والتطوير بالطريقة التي ترغبها الجماعة كما تبدأ في هذه المرحلة تحديد الواجبات والمسؤوليات.

ج. **مرحلة الوهم:** حيث يبدأ الأفراد يشككون في أن الجماعة لا توظف كل قدراتها وإمكاناتها، ويبدأ النزاع بين الجماعات الفرعية داخل الجماعة الكبيرة حول ضرورة ما إذا كان يجب على الأفراد أن يظهروا مكامن قوتهم أو ضعفهم ويبدأ الإنحدار في تماسك الجماعة من خلال عدم الوفاء بالإلتزامات وتوجيه الملاحظات الحرجة لكل منهم وبشكل متكرر.

د. **مرحلة تبديد الوهم:** وتتمثل هذه المرحلة بظهور نوازع الإنسجام بين الأفراد، سيما بعد أن يتم حل المشكلات والصراعات ذات الصلة بالسلطة والقوة، ويشعر الأفراد بالإرتياح وتتسم هذه المرحلة ب بروز ظاهرة المشاركة الفاعلة للأفراد.

و. **مرحلة التماسك:** ويقوم الأفراد بمحاولة تنمية الإجتماع الإجتماعي، والبدء بحل النزاعات والمشاكل المتعلقة، كما تكون الحلول الوسطى هنا مطلوبة وهامة من أجل الشروع بإنجاز ما ينبغي الشروع بتحقيقه، وهكذا تتم معالجة القيادة والسلطة وتبدأ بوادر العمل بروح الفريق الواحد من خلال قدرة الأفراد على تحديد الأدوار المقترنة بكل منهم.

هـ. **مرحلة القبول:** تنتهي المراحل السابقة بإيجاد شئ من القبول بين أفراد الجماعة لبعضهم البعض، وتكون المبادرة إعتياديا من الأفراد بدلا من القائد للقيام بأداء عمل ما لإختيار الواقع وأن هذا العمل من شأنه أن يعمق الأدوار المتوقعة للأفراد والجماعة في نفس الوقت.

إن فالجماعة تمر بعدة مراحل بداية من التشكل لتصل إلى مرحلة القبول في المجتمع، ولو أخذنا مثلا عن ذلك، لنفترض أن فردا جديدا دخل للعمل في منظمة معينة، فإن أول مرحلة يمر بها هي مرحلة التشكل والتنوير حيث يتساءل الفرد عن جدوى تواجده هنا والأهداف التي يريد تحقيقها من خلال هذه المنظمة، ثم تأتي مرحلة التنازع والتحدي والضعف وهنا يحاول العامل الجديد فهم السياسات التي تدير بها هذه المنظمة، وبعدها يجد العامل نفسه في مرحلة الوهم أين يتعرض العامل للصراع داخل

العمل بعد إنتمائه لجماعة معينة، وبعدها تأتي مرحلة تبديد الوهم، التي تتميز بأن العامل ينسجم مع الأفراد الآخرين خاصة بعد حل مختلف المشكلات والصراعات المطروحة في المرحلة السابقة، لينتقل الأفراد إلى مرحلة التماسك، التي تتحول في ما بعد إلى مرحلة قبول بين الأفراد الذين يتقبلون بعضهم البعض من أجل تحقيق أهداف العمل

6. **تماسك الجماعة في المنظمة:** تعبر ظاهرة تماسك الجماعة عن مدى قوة الروابط بين أعضاء الجماعة ومدى جاذبية الجماعة لأفرادها ويمكن القول بأنه كلما زاد تماسك الجماعة كلما زادت قدرة هذه الجماعة على فرض معاييرها وقواعدها السلوكية على أفرادها، وتشير دراسات فينتنجر وزملائه إلى أنه بالقدر الذي تزيد وتتوطد علاقات الصداقة بين الأعضاء تزداد قدرة الجماعة على فرض معاييرها على الأعضاء وتقل احتمالات إنحراف الأعضاء عن هذه المعايير (عبد الغفار حنفي: 2002، ص70).

وتختلف الجماعات في درجة التماسك باختلاف تجاذب الأعضاء إلى بعضهم البعض وحماهم للبقاء في هذه الجماعات، فبعض جماعات العمل متجانسة لأن الأعضاء امضوا الكثير من الوقت معا، أو لأنها صغيرة الحجم مما يسهل عملية التفاعل بين أعضائها، أو وجود تهديدات خارجية تزيد من تماسكها ويؤثر تماسك الجماعة على إنتاجيتها فالدراسات تظهر باستمرار أن العلاقة بين التماسك والإنتاجية تعتم على مجموعة من المعايير المتصلة بالأداء كمعايير الجودة، والتعاون، وما يمكن أن نفعله لتشجيع الفريق على التماسك هو جعل الجماعة صغيرة وتشجيع إتفاق أهداق الجماعة، وزيادة الإتفاق على وقت واحد وتحفيز المنافسة مع مجموعات أخرى وإعطاء المكافآت للجماعة بدل الأفراد (Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge: 2011,p288)، وهناك عدة عوامل تساهم في تماسك الجماعة هي:

- درجة التفاعل بين أعضاء الجماعة: تصبح الجماعة أكثر تماسكا عندما يقضي الأعضاء وقتا أكبر مع بعضهم البعض، ويتم الإتصال والتفاعل الإيجابي بينهم.
- درجة وجود أهداف مشتركة وعامة للجماعة: فالجماعات التي تتكون لتحقيق أهداف مشتركة لأعضاء الجماعة تصبح أكثر تماسكا.
- درجة تشابة إتجاهات وقيم الجماعة: إن الشخص الذي يشاركنا نفس الآراء يمدنا بنوع من التأييد الإجتماعي لمعتقداتنا، ويشعرنا دائما أننا على صواب.
- درجة إعتمادية الأعضاء على الجماعة: كلما إزدادت درجة إعتمادية الفرد على الجماعة في إشباع حاجاته المختلفة كلما إزدادت درجة جابية التمسك بالجماعة، وتوثقت العلاقات بين أعضاء الجماعة.
- المكانة الإجتماعية للجماعة: يختلف التقدير الإجتماعي للجماعة في أي منظمة، وقد يرجع ذلك إلى علو المستوى الوظيفي لأعضاء هذه الجماعة، وذلك وفقا لتدرجهم الهرمي في التنظيم.

▪ علاقة الإدارة بالعاملين في المنظمات: غالبا ما تتكون الجماعات داخل المنظمات نتيجة ضغوط الإدارة على العاملين، وهذه الجماعات يعتمد أفرادها بعضهم على بعض، وإشراكهم في العمل معا، ويساعد على إرتباطهم وتماسكهم الجماعي.

▪ حجم الجماعة: كلما كانت الجماعة صغيرة كلما زادت درجة تماسكها، والسبب في ذلك أن هذا التماسك والترابط يعتمد بشكل رئيسي على الإتصال والتفاعل المستمر بين الأعضاء.

▪ شبكة وأنماط الإتصال بين أعضاء الجماعة: يساعد ذلك في التعرف على مشاكل الجماعة وزيادة كفاءتها الإنتاجية وتنمية الروح المعنوية بين أعضائها(صلاح الدين محمد عبد الباقي:2001، ص161-166).

إن تماسك الجماعة داخل المنظمة يعد أمر جد مهم بالنسبة للمنظمة لأنه يتعلق بالأداء العام لها، فلو تخيلنا مثلا أن الجماعة مفككة ودرجة التماسك فيها جد ضعيفة فإن أدائها للعمل يقل وهو ما يجعل التماسك شرط ضروري في جماعات العمل، لكن التماسك أيضا في بعض الأحيان يشكل مشكلا للمنظمات خاصة إذا كان هذا التماسك لا يخدم مصالح المنظمة، فقد يتماسك أفراد الجماعة من أجل المطالبة بحقوقهم عن طريق الإضراب ودرجة هذا التماسك لا تخدم المنظمة لأنها ستعطل أداءها لأعمالها أين يتوقف العمل نهائيا، لذا فتماسك الجماعة بقدر ما هو مهم وضروري فإن يتحول في بعض الأحيان إلى نقمة على المنظمة، لذا فعلى المنظمة أن تحقق درجة من التماسك التي تخدم أنشطتها أين يكون هذا التماسك موجه لتحقيق أهدافها.

7. نظريات تكوين الجماعة: تتكون الجماعة لعدة أسباب ومن أجل تحقيق عدة أهداف، لكن تشكلها في

الغالب هو الآخر يخضع لعدة معايير، ولعل الدراسات التي أجريت حول الجماعات في مختلف صورها كونت لنا رصيذا معرفيا فيما يخص نظريات تكوين الجماعات والتي سنحاول الإشارة إليها:

أ. نظرية القرب أو المكان: يعتقد أصحاب هذه النظرية بأن الشعور بالإنتماء أو الرغبة في الإنضمام للجماعة يتأثر بالواقع المادي للقرب أو الجوار، حيث تتكون غالبا من الأفراد الذين يعملون في منطقة جغرافية متقاربة أو يعملون على آلة إنتاجية واحدة، ولقد أثبتت الدراسات الميدانية الحديثة أن للتقارب المادي في العمل دلالات ومؤشرات أكيدة في تكون الجماعة على عكس التباعد المادي للعمل الذي لا يشجع على خلق مثل هذه الجماعات(خضير كاظم محمود: 2002، ص96-97).

يمكننا القول أن نظرية القرب والمكان ركزت فقط على عامل المكان والقرب كعامل أساسي في تكوين الجماعات، في حين أن الواقع يثبت أن هناك جماعات تتشكل بدون الحاجة للقرب والمكان، كالجماعات الافتراضية المنتشرة اليوم عبر الوسائط الإعلامية الجديدة، كمواقع التواصل الإجتماعي التي أزلت ما يسمى عامل القرب والمكان لتشكيل الجماعات بالرغم من أن يبقى عاملا أساسيا لتشكيلها

أ. النظرية التبادلية: ويعتبر بيتر بلاو (P.Blau) من مؤسسي هذه النظرية التي تؤكد على أن التبادل الاجتماعي هو أساس تكوين الجماعات حيث يسعى الفرد دائما إلى تحقيق أكبر منفعة ممكنة عن طريق إنخراطه في عضوية الجماعة (كامل محمد المغربي: 2004، ص19)، فالفرد يحدد موقفه من الانضمام إلى الجماعة أو عدم الانضمام إليها على أساس العائد الذي يحصل عليه والتكلفة التي يتحملها نتيجة لانضمامه إليها، فمن الطبيعي أن ينضم الفرد إلى الجماعة التي تحقق له عائد أكبر من الكلفة والأعباء التي يتحملها (صلاح الدين محمد عبد الباقي: 2001، ص157-158).

ما يمكننا تأكيده في هذا المقام أن الفرد حقيقة ينتمي للجماعات بناء على عوائد معينة ينتظرها من هذه الجماعات، سواء أكانت هذه العوائد مادية أو معنوية، فلكما حققت الجماعة أهداف الفرد وطموحاته وإستطاع إشباع مختلف حاجاته عن طريقها كلما بقي هذا الفرد ينتمي للجماعة والعكس فإن عدم تحقيق الجماعة لأهداف الفرد أين تتحول في بعض الأحيان إلى مصدر للقلق والضغط ما يجعل الفرد ينسحب من هذه الجماعة، لذا فعلى المنظمات أن تراعي هذه الجوانب في سبيل الحفاظ على مواردها البشرية وضمان إستقرارها في العمل والذي من شأنه التخفيف من أعباء ترك العمل ودوران العمل الذي يكلف المنظمات عائدات لا يستهان بها اليوم.

ب. نظرية التفاعل-الأنشطة-المشاعر: تنسب إلى العالم جورج هومانز وتعتمد على ثلاث أبعاد، ترتبط ببعضها وتتفاعل مع بعضها البعض، وهذه الأبعاد هي: الأنشطة، التفاعلات، والمشاعر، وترى النظرية أن إنضمام الفرد للجماعة هو محصلة تفاعل العوامل الثلاثة، فلكما زادت الأعمال والأنشطة التي يشارك الأفراد في إنجازها، وازدادت تفاعلاتها مع بعضهم البعض، قويت مشاعرهم وهذا يزيد من تفاعلاتهم، وكلما زادت مشاعر الأفرح تجاه بعضهم البعض زادت تفاعلاتهم والأعمال المشتركة، ونلاحظ هنا أن العنصر الرئيسي هو التفاعل، والمقصود بالتفاعل ليس بمعنى التجاور والتقارب المكاني ولكن لتحقيق أهداف الجماعة مثل التعاون وحل المشكلات (محمد حسن محمد حمادات: 2008، ص106).

إن النظرية التفاعلية حاولت التأكيد على أهمية التفاعل في تكوين الجماعة وهو شرط ضروري لتكوين أي جماعة فلا يمكن أن نتصور جماعة بدون تفاعل بين أفرادها، مع الملاحظ أن هذه النظرية تؤد على عملية تماسك الجماعة التي لا تتأتى إلا من خلال العناصر الثلاث التي سبق ذكرها، حيث أن الفرد في المنظمة يقوم بمجموعة من الأعمال والواجبات المكلف بها، وقيامها بهذه الأنشطة يتضمن التفاعل بينه وبين الأفراد العاملين معه، وهو ما يجعل هناك نوع من المشاعر المتبادلة بينه وبين الأفراد، وكلما كان التفاعل قويا والمشاعر قوية كلما قام الفرد بنشاطاته بسهولة وهو ما يؤكد أن تماسك الجماعة حسب هذه النظرية جد مهم لتكوينها.

ت. **نظرية الأنساق:** تركز على المركز أو الوضع الشبيه بما تقترحه النظرية التفاعلية، وعلى الرغم من أن كلا من النظريتين تهدفان إلى فهم العمليات الجماعية المعقدة من خلال تحليل العناصر الأساسية، إلا أنهما تختلفان في تحديد هذه العناصر، فالنظرية التفاعلية تركز على النشاط والتفاعل والعاطفة، بينما تركز نظرية الأنساق على وصف الجماعة كنسق متشابك العناصر كالمراكز والأدوار مع التركيز الواسع على مدخلات الجماعة وكذلك على مخرجاتها (لوكيا الهاشمي: دس، ص121).

نظرت هذه النظرية للجماعة وكأنها نسق يتكون مجموعة من العناصر المشتركة التي تسعى لتحقيق هدف واحد ومعين، وهو ما يعني أن كل فرد يعد جزء من أجزاء الجماعة، وتجميع هذه الأجزاء يشكل الجماعة بمفهوم نسقي واضح، مع العلم أن الجماعة هي نسق إجتماعي نظير العلاقات الإجتماعية والإنسانية التي تربط أفرادها أو أعضاءها الذين يشكلونها.

ث. **نظرية الدور:** وتتظر هذه النظرية إلى الجماعة كنسق إجتماعي، أو كشبكة من العلاقات المنمطة، وتتضمن العلاقات المنمطة أدوار تتصل بالمكافآت المختلفة التي يتكون منها النسق، فالأدوار هي الجوانب الدينامية للمراكز والمناصب والمكانات، كما يرى لينتون R.Linton وتتميز هذه النظرية بأنها تقدم لنا نمودجا يتعلق بالمحددات الإجتماعية للأنماط السلوكية للأفراد ولشاغلي المراكز الإجتماعية، كما أنها في الوقت نفسه تقدم لنا مجموعة من المعطيات والمفاهيم التي تساعدنا في تحليل ودراسة السلوك الإجتماعي والتي من أمثلتها: توقعات الدور، غموض الدور، صراع الدور (لوكيا الهاشمي، دس، ص122-123).

إن هذه النظرية لم تخلف كثيرا عن نظرية الأنساق في نظرتها لتكوين الجماعة، حيث أنها ركزت على المحددات الإجتماعية كجانب أساسي لتكوين الجماعة وبلورتها، فهي حين تتكلم عن طبيعة العلاقات الإجتماعية التي تساهم في تشكيل الجماعة، هي تؤكد على أهمية الإتصال الذي يتضمن ضرورة التفاعل بين الأفراد داخل أي منظمة لتكوين هذه الجماعة.

لقد حاولت مختلف النظريات تقديم تصورها حول تشكيل الجماعات من منطلقات مختلفة، فالجماعات قد تتشكل بسبب المجال الذي تتواجد فيه الجماعات سواء أكان هذه المجال مكانيا أو زمنيا وهو شرط لتكوين بعض الجماعات، كجماعة الطلاب التي لا يمكن أن تتشكل بدون وجود جامعة ووقت للدراسة، كما أن بعض الجماعات تربطها المنفعة والمصلحة سواء مصالح مادية كجماعات العمل أو معنوية كالجمعيات الخيرية، مع الملاحظ أن الجماعات في الحقيقة تساهم في تكوينها مختلف العوامل التي ركزت عليها مختلف النظريات لكن هذه العوامل تكون متداخلة فيما ما بينها لدى مختلف الجماعات وبدرجات مختلفة ترتبط بالجماعة وطبيعتها وأهدافها.

8. **ديناميكية الجماعة في العمل:** لغويا إن الديناميكية هي الحركة نحو تحقيق هدف معين، أما مصطلح ديناميكية الجماعة فهي مجموعة المثيرات والإستجابات التي تحدث داخل الجماعة، وتفاعل هذه

المثيرات والإستجابات مع بعضها في المواقف المختلفة التي تمر بها الجماعة(لوكيا الهاشمي: دس، ص124).

ويعرف ميزونوف ديناميكية الجماعات بأنها" بمجموع المركبات والتطورات التي تتدخل في حياة الجماعات، وخاصة الجماعات التي يكون أعضاؤها جميعهم موجودين سيكولوجيا بالنسبة لبعضهم البعض، ويجدون أنفسهم على علاقة متبادلة وتفاعل تقديري" (عبد اللطيف الفاربي: ماي 2012 ص2)، ويشمل مفهوم دينامية الجماعة على عدة أفكار هي:

■ **النظرة الكلية للجماعة:** ويعني هذا أن الكل هو أكثر من مجرد تجميع الأجزاء، والجماعة أكثر من مجرد تجميع أفراد(بشير الخضر وآخرون: 2009، ص167).

■ **النظرة النظامية للجماعة:** أو ما يعتبر الإعتمادية المتبادلة بين الظواهر وتعني هذه الفكرة النظر للجماعة كنظام مفتوح يعتمد بعض أجزائه على بعض بحيث أن أي تغيير في أي جزء يمكن أن يؤدي إلى تغييرات في الأجزاء الأخرى وفي العلاقات فيما بينها(بشير الخضر وآخرون: 2009، ص167).

■ **الجماعة هي هيكل وعمليات:** من المقومات الأساسية للجماعة وجود هيكل وعمليات، والهيكل هو الأدوات والمراتب وأما العمليات فهي أنماط أو أشكال التفاعل، وإن الدارس والمراقب للجماعة والخبير في حركية الجماعة يهتم بالأدوار والمراتب والعمليات وتوزيعها بين أفراد الجماعة (بشير الخضر وآخرون: 2009، ص167).

■ **طاقة الجماعة محدودة:** إن طاقة الجماعة محدودة وهي تتأثر بما لدى أفرادها من طاقة متاحة لعمل الجماعة وما بين الجماعة من تعاون أو صراع، وتصرف الجماعة طاقتها في مجالين: مجال المحافظة على الجماعة والعلاقات الداخلية فيها وتسمى طاقة التماسك، ومجال تحقيق أهداف الجماعة وتسمى الطاقة الفاعلة أو المؤثرة ، وإذا استنزفت كل طاقة الجماعة في المحافظة عليها(طاقة التماسك) لا تبقى طاقة لتحقيق الأهداف المشتركة (بشير الخضر وآخرون: 2009، ص167).

ديناميكية الجماعة تتضمن الحركية والنشاط داخل الجماعة في العمل وهي جد مهمة لأي منظمة من أجل تحقيق أهدافها وتطوير نفسها، مع العلم أن هناك عوامل تؤدي إلى إحداث ديناميكية الجماعة والتي من بينها:

■ **الرغبة في الإنتماء إلى جماعة العمل:** إن إنجذاب الفرد إلى جماعة العمل يرجع إلى رغبته في إشباع حاجاته المعلنة منها والمضمرة والتي تتراوح بين حاجته إلى الشعور بالإنتماء والقبول الإجتماعي والإحساس بحب وتعاطف الآخرين وحاجته إلى الأمن وتأكيد ذاته وثقته في نفسه

■ **الرغبة في تطويع الفرد:** حين يأتي الموظف الجديد للعمل يواجه بتقاليد وعادات معينة اتفقت عليها جماعة العمل وتعارفت عليها منذ أمد طويل وإزاء هذه المواقف يكون أمام الموظف أحد الأمرين: إما

أن ينصاع لتقاليد الجماعة والعرف الجاري العمل به، وهذا شرط قبول الجماعة كعضو بها، وإما أن يقاوم هذه التقاليد ويرفض الإنصياع لها ومن تم عليه أن يواجه غضب الجماعة ورفضها إياه كعنصر بها وإنزاله عن مجموعة الزملاء (رضوان العنبي بن علي: 2015، ص233).

إذن هناك عدة عوامل تساهم في إحداث ديناميكية الجماعة وهي ظروف تتعلق بالفرد كطبيعة شخصيته فالفرد الغير منطوي على نفسه يستطيع المساهمة في حركية الجماعة وديناميتها على عكس الفرد المنطوي والمنعزل عن الآخرين، كما أن البيئة التي تحيط بالفرد تلعب دورا في دينامية الجماعة، فلما كانت ظروف الفرد مواتية فإنها تبعث في نفسه الشعور بالراحة مما يدفعه لبناء علاقات إجتماعية داخل جماعة العمل على عكس الفرد الذي يكون يعيش في دوامة مشاكل ما يجعله يفكر في كيفية حلها، وهو الأمر الذي يجعله غير مهتم بالجماعة، كما أن المنظمة هي الأخرى تلعب دورا هاما في ديناميكية الجماعة من خلال المناخ التنظيمي السائد وظروف العمل، ومدى إشباع الجماعة في المنظمة لحاجات الفرد وتحقيقها لأهدافه.

9. فرق العمل كجماعات في المنظمة:

1.9 فرق العمل:

هناك إختلاف بين الفرق والجماعات، حيث تعرف الجماعة على أنها تتكون من فردين أو أكثر يتفاعلون ويعتمدون على بعضهم ويسعون لتحقيق هدف معين، إذ أن جماعة العمل هي الجماعة التي تتفاعل أساسا للمشاركة المعلومات ولإتخاذ قرارات تساعد كل عضو من الأعضاء للأداء ضمن مجاله في المسؤولية، أما فرق العمل فإنها تخلق أثر تجميع إيجابيا من خلال تنسيق الجهود وتؤدي الجهود الفردية للأعضاء إلى تحقيق مستوى أداء أكبر من مجموع المدخلات الفردية (ماجدة العطية: 2003، ص153)، إذن فرق العمل هي تلك المجموعات المتواجدة بالمنظمة والمكلفة بالقيام بمهام معينة أين تتحمل كافة المسؤولية عن إنجاز هذه الأعمال وإتمامها في وقتها المطلوب ويعتبر عملها جماعي وليس فردي.

2.9 أشكال الفرق: هناك عدة أنواع من فرق العمل التي تتواجد في المنظمة، وذلك حسب الأهداف والدواعي التي جاءت من أجلها، وأهم هذه الفرق نوجزها فيما يأتي (ماجدة العطية: 2003 ص151-153):

■ فرق حل المشاكل: في فرق حل المشاكل يشترك الأعضاء في الأداء والمقترحات فيما يتعلق بعمليات العمل والأساليب التي يمكن تحسينها.

■ **فرق العمل المدارة ذاتيا:** هي عبارة عن مجموعة من العاملين (يتراوح إعتاديا ما بين 10-15) يؤدون أعمالا على درجة عالية من الإعتمادية، وتأخذ العديد من المسؤوليات من مشرفيها السابقين، وقد تختار فرق العمل أعضائها وتجعل الأعضاء يقيمون أداء بعضهم بعضا.

3.9 فرق الوظائف المتقاطعة: تعتبر وسيلة فعالة للسماح للأفراد من مجالات وظيفية مختلفة داخل المنظمة، لتبادل المعلومات وتطوير أفكار جديدة عملية بسيطة.

3.9 خطوات بناء فريق العمل:

إن تكوين الفرق على مستوى المنظمات يتطلب المرور بالعديد من الخطوات للحصول على فريق العمل، وأهم هذه الخطوات هي (فاروق عبد فليح، السيد محمد عبد المجيد: 2005، ص 103، 102):

■ **تجميع المعلومات:** في ضوء البيانات والمعلومات يمكن تحديد إحتياجات تنمية روح الفريق والإجراءات والأساليب اللازمة لتحقيق ذلك كما أنه في ضوء البيانات والمعلومات يمكن التعرف على أهداف الفريق وطبيعة الإتصالات وقيم الجماعة والنزاعات وكيفية إدارتها.

■ **مناقشة وتحديد الإحتياجات :** على ضوء البيانات والمعلومات التي تم جمعها يمكن تحليلها وتفسيرها والوصول إلى نقاط القوة وسبل تدعيمها وإستغلالها ونقاط الضعف ومجالات تحسينها كما أنه من المعلومات يمكن الوصول إلى الإحتياجات المادية والنفسية والإجتماعية والأدبية لفريق العمل وإشباعها.

■ **تخطيط وتحديد الأهداف:** إن تحديد الأهداف ووضوحها والإتفاق عليها منذ البداية عامل حيوي وهام في بناء فريق العمل حتى أن عملية مشارك أعضاء الفريق في تحديد الأهداف والإتفاق حول ترتيب الأولويات يسهم بشكل كبير في إنجاز وتحقيق الأهداف بكفاءة عالية.

■ **تنمية المهارات:** أن تطور وتنمية مهارات أفراد فريق العمل خاصة المهارات التي يفنقدها أو يفنقر إليها فريق العمل تعتبر الأساس في نجاح مهمة فاعلية بناء فريق العمل وعادة تكون تنمية المهارات في المجالات التالية: الإلتزام المهني، المهارات المهنية، الأدوار والمسؤوليات، إتخاذ القرارات.

■ **تحديد القيادات الإدارية:** تلعب القيادات الإدارية الفعالة دورا مهما في توجيه وإرشاد نشاط وسلوك فريق العمل لأداء مهمة وهذا يعتمد على قدرة القيادات الإدارية على المشاركة الفعالة لفريق العمل وتفويض السلطات وإستعدادات القادة للوصول بفريق العمل إلى النتائج المرجوة.

على الرغم من أن هناك إختلاف بين خطوات تكوين فرق العمل من فريق لآخر حسب طبيعة الفريق وظروف نشأته وكذا الأهداف والمهام الموكلة إليها، إضافة للمنظمات وكيفية تشكيل الفرق فيها، فإن مختلف الخطوات السابقة الذكر يتم الإعتماذ عليها وإن كانت بطرق مختلفة من منظمة لأخرى ومن فريق لآخر.

خاتمة: إن الجماعة باعتبارها مجموعة تتشكل من فردين فأكثر يتفاعلون بصور مختلفة لتحقيق أهداف المنظمة، بقدر ما هي شرط ضروري وأساسي لتكوين أي جماعة، فأنها تلعب دور مهما في تنمية المنظمة وتطويرها خاصة إذا أجادت المنظمة إستخدام الجماعات المتواجد داخلها، فالجماعة قد تكون صورا إيجابية في المنظمة من حيث المنافسة وجودة الأداء والالتزام التنظيمي، كما قد تكون صورا سلبية في أشكال الصراع المختلفة والضغوطات التي تعترض المنظمة، لذا فإن معرفة الجماعة وكيفية تكوينها وخصائصها من طرف المنظمات يساهم في فهم التركيبة الإجتماعية والسيكولوجية لهذه المنظمة، فالجماعات هي الصورة المترجمة للمنظمة، وإذا انصهرت الجماعات التابعة للمنظمة في أهداف المنظمة وكانت لها نفس الأهداف فإن المنظمة ستحقق أهدافها بكل سهولة وهو الأمر الذي ينعكس إيجابا على الأفراد داخل المنظمة، وعلى العكس فإن ابتعاد الجماعات عن أهداف المنظمة يؤزم الوضع داخل المنظمة ويجعلها تحيد عن أهدافها، لذا على المنظمة أن تحسن التعامل مع الجماعات وذلك بمعرف ميزات كل جماعة وخصائصها من أجل وضع الإستراتيجيات اللازمة للإتصال والتعامل معها وجعلها تتماشى وأهدافها.

المحاضرة السادسة: القيادة التنظيمية.

تمهيد: تعد القيادة من بين المواضيع المتناولة في حقول كثيرة، ولعل غنى التراث النظري وما كتب حول القيادة في مختلف التخصصات لم يوحد الرؤى حول القيادة حيث ما فتأت نتائج الدراسات تؤكد أهمية القيادة للمنظمات، أين أصبح القائد يلعب دورا محوريا في المنظمة من حيث التأثير على الأفراد وتوجيه سلوكهم لخدمة أهداف المنظمة، ولعل الإشكال المطروح بكثرة هو بين كون القيادة علم أو فن في ظل النظريات التي تطرقت للقيادة، وإنطلاقا من تلك الأهمية التي تكتسيها القيادة للمنظمة والأفراد معا جاء تناولها لها من هذا الباب.

1. مفهوم القيادة: بدأ إهتمام العلماء والفلاسفة والمفكرين في دراسة القيادة منذ أقدم العصور ولا يزال الإهتمام بها حتى عصرنا الحاضر، ولقد إختلف مفهوم القيادة بإختلاف الزمان، ففي الثلاثينيات من القرن العشرين كان القائد هو ذلك الشخص الذي يقود جماعة من الناس ويسيطر على سلوكهم ويجبرهم على إنجاز عمل معين، ثم تطور مفهوم القيادة في الخمسينيات من القرن نفسه بسبب تأثر هذا المفهوم بنتائج أبحاث علم النفس وعلم الإجتماع، ليعني مشاركة المرؤوسين في إتخاذ القرارات والعمل بروح الفريق الواحد لتحقيق أهداف المنظمة (الطاهر أحمد محمد علي: 2012، ص128)، ولقد أنتج تعدد الدراسات الكثير من المفاهيم المتعلقة بالقيادة.

القيادة لغة كما وردت في لسان العرب لإبن منظور تعني القود نقيض السوق، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من الخلف والإسم من ذلك كله قيادة (إبن منظور: 2000، ص315).

وإستخدم لفظ القيادة كونه يمثل علاقة متبادلة بين من يبدأ بالفعل وبين من ينجزه، وهذه العلاقة يترتب عليها أداء دورين متباينين يمثل الدور الأول من يتولى القيام بالعمل وهو القائد ووظيفته إصدار الأوامر، ويمثل الدور الثاني الذين ينجزون العمل وهم الأتباع أو الأفراد ووظيفتهم تنفيذ الأوامر وهذا واجب عليهم(شهرزاد محمد شهاب: 2010، ص111).

والقيادة ظاهرة اجتماعية تلقائية تحدث في سياق عملية التفاعل بين أفراد أية جماعة صغرت أو كبرت- بما يترتب عليه من توجيه السلوك الاجتماعي المتعلق بأهداف جماعية ترتبط بإشباع حاجات كل أو جزء من أعضاء الجماعة(محمد حلمي نوار ، عماد مختار الشافعي: دس، ص13).

والقيادة هي الجسر الذي يستعمله المسؤولون ليؤثروا على سلوك وتوجهات المرؤوسين ليربطوا به بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد"(محمد أكرم العدلوني: 2000، ص18).

ومن العلماء من ما يحدد القيادة بالمكانة أو المركز الذي يشغله الشخص في الجماعة ومنهم من يعادل القيادة بالسلطة والقوة، ومنهم من يحدد القيادة بذكر القدرات التي يتمتع بها القائد، ومنهم من يعزينا إلى شخصية القائد أو إلى النشاط الذي يمارسه(حسين عبد الحميد احمد رشوان: 2010، ص13).

للقيادة دور إجتماعي يقوم بها القائد للمساعدة في تحقيق أهداف الجماعة، وهي شكل من أشكال التعامل الإجتماعي بين الفرد(القائد) وأفراد الجماعة(المرؤوسين) يقوم فيه بقيادة الجماعة والتأثير في سلوك أفرادها وتوجيه أعمالهم(محمد شفيق: دس ، ص7).

وهناك من عرف القيادة بأنها"عملية التأثير على جماعة في موقف معين ووقت معين وظروف معينة لإسترشاد الأفراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة مانحة إياهم خبرة للمساعدة في تحقيق أهداف مشتركة"(حيدر شاكر نوري، محمود حسن جمعة: 2011، ص305).

ويري ستيفين Stephen وآخرون أن القيادة هي تلك" القدرة على التأثير على مجموعة نحو تحقيق رؤية أو مجموعة من الأهداف، ومصدر هذا التأثير قد يكون رسمي، أو عن طريق مصدر غير رسمي" (Stephen T.Robbins, Timothy A.Judge S.Hasham :2012,p259)

إختلفت التعاريف التي تناولت مفهوم القيادة ذلك أن مصطلح القيادة أول ما تم إستخدامه على مستوى الجيش والعسكر ليدل على رتبة المسئول عليه أو قائد الجيش، ليتم إستخدامه فيما بعد في علم

النفس الإجماعي بمفهوم الدور الذي يقوم به الفرد داخل المجتمع والذي يختلف من فرد لآخر، أما في مجال السلوك التنظيمي فقد أستخدم مصطلح القيادة ليدل على الفرد الذي يؤثر في الآخرين في مختلف المنظمات من أجل تحقيق أهداف المنظمة، والملاحظ أنه بالرغم من أن هناك العديد من التعاريف التي تناولت مفهوم القيادة وإن اختلفت مجالات التداول إلا أنها اشتركت جميعها في تحديد عناصر القيادة من قائد وأتباع وهدف مشترك وكذا ذلك التفاعل الذي يحدث أي عملية التأثير من طرف القائد في الأتباع، وما يمكن تأكيده أيضا أن مختلف التعاريف أكدت أن:

- القيادة هي عملية تأثير على الآخرين.
- تتطلب القيادة مجموعة من الشروط الضرورية لبروزها كالموقف والوقت والظروف.
- تسعى القيادة إلى تحقيق أهداف المنظمة.
- القيادة هي ظاهرة تلقائية تحدث بين الجماعة والقائد.

2. الفرق بين القيادة والرئاسة والإدارة:

يرى البعض في إطار النظرة التقليدية لوظائف الإدارة أن القيادة تمثل جزءا من مهام الإدارة، حيث تعني الإدارة عملية توجيه الأشخاص (الجوانب الإنسانية) والبيئة (الجوانب الفنية والتنظيمية) بغية الوصول إلى نتائج أكثر فعالية في مواقف العمل، في حين تقتصر القيادة على عملية توجيه الأشخاص باتباع أساليب معينة لتحقيق أهداف الجماعة أو المنظمة، فالمدير يقوم بأداء عدد من الوظائف تشمل التخطيط، والتنظيم والاتصال والسيطرة على الأفراد ومتابعة أداء المهام وتوظيف التكنولوجيا، وإدارة رأس المال، أما القائد فيؤدي بعض هذه الوظائف مما يتصل بالجوانب الإنسانية ويدخل فيها التنسيق بين الأفراد وتوجيههم وحثهم على بذل الجهد وتنشيط دافعيتهم لإنجاز المهام وعلى ذلك تكون الإدارة أعم وأن القيادة واحدة من وظائف الإدارة (محمد حلمي نوار ، عماد مختار الشافعي: دس، ص37)، ويمكن توضيح الفرق بين القيادة والرئاسة في الجدول التالي.

القيادة	الرئاسة
القائد يلهم و يرغب الآخرين	الرئيس يدفع الآخرين
القائد يعتمد على الإدارة الجيدة	الرئيس يعتمد على السلطة و النفوذ
القائد يقود بالود	الرئيس يقود بالخوف
القائد يقول نحن	الرئيس يقول أنا
القائد يعرف ما هو الخطأ	الرئيس يعرف من المخطئ
القائد يعرف كيف يتم العمل	الرئيس يعرف كيف يتم إجراء العمل
القائد يكتسب احترامهم	الرئيس يأمرهم باحترامه

شكل يوضح الفرق بين القيادة والرئاسة.

(بيتر شاقير وآخرون ترجمة سلامة عبد العظيم حسين: 2005، ص56).

أما القيادة والإدارة فغالبا ما يتم الخلط بينهما، مما يتطلب التمييز بينهما، ويذكر كوتر أن الإدارة تتعلق بالتوافق مع التعقيد، حيث أن الإدارة الحديثة تؤدي إلى الترتيب والثبات عن طريق الخطط الرسمية وتصميم تركيب تنظيمي ثابت ومقارنة الخطط مع النتائج، أما القيادة فإنها تتعلق بالتوافق مع التغيير، حيث يحدد القائد الإتجاه عن طريق تطوير رؤيا للمستقبل، ثم يربط ما بين الأفراد وبينه عن طريق نقل هذه الرؤيا والإيحاء لهم بالتغلب على المعوقات في سبيل تحقيقها، ويتفق مع ذلك روبرت هاوول حينما يقول إن المدراء يستخدمون السلطة المستمدة من مركزهم الرسمي للحصول على إذعان أعضاء المنظمة، وتتألف العملية الإدارية عن طريق تطبيق الرؤيا الإستراتيجية التي توفرها القيادة، وتنسيق وتوفير الكوادر المطلوبة للمنظمة والتعامل مع المشاكل اليومية(ماجدة العطية: 2003، ص215).

إذن هناك فرق بين القيادة والرئاسة والقيادة والإدارة ولعل جوهر الإختلاف أن القائد في الحقيقة يختار من طرف الجماعة والجماعة تكون راضية عليه وعلى إختياره فهو يستمد قوته ومركزه من جماعته في حين أن المدير أو الرئيس فهو يستمد قوته من مركزه وسلطته التي لا تمنحها له الجماعة بل تمنح له من الوظيفة التي يشغلها، كما أنه لا يختار من طرف الجماعة فقد يعين مباشرة من الذي هو أعلى منه، أو يتم انتخابه من طرف أفراد معينين ما يجعل مسألة الرضا عنه نسبية نوعا ما.

3. عناصر القيادة: إن القيادة باعتبارها فن التأثير الآخرين من أجل تحقيق أهداف مشتركة فهي تتضمن مجموعة من العناصر الأساسية التي تتطلبها، وتتمثل هذه العناصر فيما يأتي (محمد أكرم العدلوني: 2000، ص18):

- **التأثير:** وهي القدرة التي يتمتع بها القائد في إحداث تغيير ما أو إيجاد قناعة ما.
 - **النفوذ:** والنفوذ مرتبط بالقدرة الذاتية وليس المركز أو الموقع.
 - **السلطة القانونية:** وهي الحق المعطى للقائد في أن يتصرف ويطاع.
- فالقيادة تتشكل من عدة عناصر أهمها عنصر التأثير أو التفاعل بين الأفراد، إضافة إلى النفوذ أي تلك القدرة على التأثير في الأفراد، وهناك عنصر السلطة التي يمنحها إياه القانون في بعض الأحيان، إضافة لعنصر الأتباع.

كما يمكن فهم ظاهرة القيادة من خلال المفاهيم الأساسية التالية(هشام يحيى الطالب: 1995، ص52):

- القيادة قوة تتدفق بين القادة والأفراد بطريقة مبهمة يترتب عليها توجيه طاقات الأفراد بأسلوب متناسق ومتناغم باتجاه الأهداف التي حددها القادة.

- هي قوة تتفاعل مع محيطها وبيئتها وجوها الذي تعمل فيه.
- هي قوة دائبة الفعالية والحركة لا تتوقف، قد ترتفع درجة نشاطها وكثافتها ومداهها وقد تنخفض.
- القيادة توظيف المبادئ والوسائل والأساليب من أجل غايات واضحة وعلى نحو محدد ومتسق.
- 4. **وظائف القائد:** تتنوع الوظائف التي يقوم بها القائد بالنظر للمواقف التي تتم بها القيادة، وكذا الأهداف التي يريد تحقيقها من خلال القيادة، وأهم الوظائف التي على القائد أن يقوم بها هي:
 - **القائد كمنفذ:** أنه القمة التي تنظم نشاط جماعته وكذلك مراقبة المنجزات الناتجة عن جهود الجماعة
 - **القائد كمخطط:** يتخذ موقف التخطيط حيث منوط به تقرير أي الأساليب والسبل تسلكها الجماعة.
 - **القائد صانع لسياسة الجماعة:** تحديد أهداف وسياسة الجماعة.
 - **القائد كخبير:** ينظر إلى القائد على أنه موضع الخبرة.
 - **القائد كمثل خارجي للجماعة:** أي أنه متحدث رسمي بإسم الجماعة.
 - **القائد كمنشئ ومعاقب:** من الواضح أنه من أهم وظائف القائد منح الثواب وإنزال العقاب
 - **القائد حكم ووسيط:** حيث يقوم بمهمة القاضي بين أفراد الجماعة فيما يطرأ بينهم من خلافات.
 - **القائد كمثل يحتذى به:** كأن يتصف المشرف بالإنضباط وإتقان العمل ليكون نموذجا يحتذى به.
 - **القائد كبش فداء:** ينسب فشل الجماعة في تحقيق أهدافها إلى تقصير من القائد في توجيه أفراد الجماعة أو عدم قدرته على حسم الصراعات بين أفرادها (محمد شحاتة ربيع: 2010، ص292-293).

وعلى ذلك نجد أن القائد كما يراه المرؤوسون يجب أن تتوفر فيه عض المواصفات أهمها: الإهتمام بالمرؤوسين في المعاملة والعدالة والمساعد، الإهتمام بالعمل والأداء في الإدارة التي يرأسها، الحزم والموضوعية والمبادأة (المغربي عبد الحميد عبد الفتاح: 2004، ص323).

تتعدد الوظائف والأدوار التي يقوم بها القائد داخل المنظمة وتختلف هذه الوظائف باختلاف القائد نفسه وطبيعة القيادة التي يتمتع بها، والقائد يمكن لا يقوم بوظيفة واحدة بل إنه يقوم بالعديد من الوظائف في الوقت نفسه، فهو يتدخل في الكثير من المواقف مادام يؤثر في الجماعة خاصة في مجال حل المشكلات التي تعترض الجماعة وحل النزاعات والصراعات بين الأفراد، إضافة إلى أنه يرسم سياسة المنظمة وكيف تسيره إذ يضع الخطط المستقبلية للمنظمة من أجل السعي لتحقيقها، مع العلم أن هذه الوظائف التي يقوم بها القائد قد يفوض بعضها للذين هم أقل منهم رتبة خاصة في بعض الحالات التي لا يستطيع فيها القائد التواجد، مع أن هناك وظائف أخرى لا يمكنه التخلي عنها لأي أحد لأنها تدخل في صميم القيادة.

5. **أساليب القيادة:** يمكن النظر إلى مختلف أنواع القادة وتعدد أصنافهم من وجهات نظر مختلفة فإذا نظرنا إليهم من حيث درجات إتصالهم بالأفراد الذين يقودونهم، نستطيع أن نصنفهم إلى القائد

المقنع، والقائد المسيطر، والقائد النظامي أو رئيس الجماعة والقائد الخبير، وإذا نظرنا إلى القادة من حيث طريقة إختيارهم كأساس لتصنيفهم وجدنا بينهم الأنواع الآتية: القادة العصاميون، القادة المنتخبون، والقادة الذين يعينهم المديرون أو رؤساء الأعمال، على أن أكثر تصنيفات القادة شيوعا هو التصنيف الذي يقوم على أساس من أسلوب القائد أو طريقته في مزولة التأثير وهو التصنيف المعروف بمقابلته بين نوعي القيادة الأوتوقراطي أو الاستبدادي والديمقراطي (كمال الدسوقي: 2002، ص282-284)، لذلك سنشير للتصنيف الأخير فيما يلي:

■ **القيادة الديكتاتورية:** تكثر في هذه القيادة الأوامر الصادرة من القائد، ويكون موقف المجموعة أميل إلى السلبية ينتظرون صدور تفاصيل خطوات العمل من القائد وليس لها أن تعارض أو تبدي رأيا معارضا وتتطور الأحوال إلى نوع من الجمود والشكلية وبسبب تقييد حرية الرأي يؤدي الكبت إلى أنواع من الثورات والمشاحنات الداخلية والسلوك العدواني بين أفراد المجموعة، ويلاحظ هنا أن إنتاج المجموعة يتوقف على توجيه القائد وحده ومدى الصواب والخطأ في تفكيره دون أن يكون للكفاءات الموجودة في المجموعة أثر في توجيه العمل والإنتاج.

■ **القيادة الفوضوية:** القيادة الفوضوية تعطي حرية مطلقة لكل فرد ولا يتدخل القائد في تنظيم مجرى الأمور ولا يحاول التوجيه أو إبداء الرأي إلا إذا طلب منه، وهنا تظهر الآراء المتضاربة والعمل الفردي الذي يغلب عليه اللهو واللعب وعدم الجدية ويتحول النظام إلى فوضى.

■ **القيادة الديمقراطية:** يتميز سلوك هذه المجموعة بقوة التماسك بين أفرادها في جو تسوده المحبة والإخاء، والعمل فيها يسير على أساس التعاون وتبادل المشورة والرأي بطريقة طبيعية تلقائية بعيدة عن التكلف والشكلية، وفي هذه المجموعة تطبيق مباشر للقيادة الجماعية حيث تدور المناقشة الحرة وتصدر القرارات بناء على وجهة النظر المشتركة التي يصل إليها الجميع بالمنطق والإقتناع بما يحقق مصلحة الجماعة ويخضع الفرد لرأي الأغلبية ويتقبله بروح تعاونية (كمال محمد عويضة: 1996، ص 199-201).

ما يمكننا تأكيده أن هناك ثلاث أساليب للقيادة وهي القيادة الديمقراطية والديكتاتورية والقيادة الفوضوية أو التسيبية، ولكل أسلو خصائصه وميزاته، فالقيادة الديمقراطية تعني أن يشارك القائد أفراد الجماعة في إتخاذ القرارات، ويتصف أسلوب قيادته بالديمقراطية التي تظهر من خلال السلوكيات التي يقوم بها، في حين أن القيادة الديكتاتورية فهي تتضمن التسلط من طرف القائد فهو محور العملية القيادية الأمر النهائي في كل شيء، حيث أن أفراد الجماعة يعتبرون منفذون لأوامر القائد فقط، أما القيادة التسيبية أو الفوضوية فهي تعني أن القائد يترك الجماعة تسير وفق ما تريد إلا أنه يتدخل في حالة وقوع مشكل أو موقف محرج فقط، وعلى الرغم من الاتفاق بين الباحثين حول هذا التصنيف إلا أن الواقع يؤكد أنه لا يوجد قائد ديمقراطي وقائد ديكتاتوري أو قائد فوضوي ذلك أن القائد يستخدم مختلف هذه الأساليب في

قيادته لجماعته وذلك حسب الظروف والمواقف التي تجبره أحيانا إلى إستخدام أسلوب دون الآخر، فقد يتعين على القائد أن يطبق قراره لأنه يرى أن قراره مفيد للجماعة، في حين قد يلجأ للأسلوب الفوضوي في بعض المواقف لأن تدخله قد يؤزم الوضع أكثر، وهذا ما يجعل القائد الفعال هو الذي يحسن إستخدام أي أسلوب حسب الموقف والظروف المحيطة به.

6. نظريات القيادة التنظيمية: إن التراث النظري حول القيادة غني بالعديد من النظريات التي حاولت تفسير القيادة من جوانب مختلفة، بداية من النظريات التقليدية وصولا إلى النظريات الحديثة، وقد ساهمت التطورات الحاصلة في مختلف العلوم في تطور النظريات وتغير الرؤى فيما يخص النظريات المتعلقة بالقيادة، وسنحاول أن نعرض أهم النظريات في القيادة فيما يأتي.

1.6 نظرية السمات: تقوم نظرية السمات على أساس وراثي فالقادة يولدون بصفات معينة وخصائص شخصية تميز القائد عن غيره من البشر حيث يفتقر التابعون إلى هذه الصفات، ولذلك لا يمكن أن يقوموا بهذا الدور، أما القادة فتؤهّلهم سماتهم وصفاتهم ما يجعلهم أهلا للقيادة، وتتجلى هذه الخصائص والمظاهر في الخصائص الجسمية والعقلية والإنفعالية والإجتماعية، وتعتبر نظرية السمات من أقدم المداخل التي تتناول القيادة، وهي تنظر إلى السمات باعتبارها سمة موحدة يتميز بها القادة أينما وجدوا بصرف النظر عن نوع القائد أو الموقف أو الثقافة، وهي ترتبط بالمحاولات الكثيرة التي تمت في الماضي لإكتشاف صفات وقدرات القائد الناجح، والتي إتمدت على الخطوط والفراسة والتجيم، وكذلك الإعتقاد على دراسة شخصيات القادة الذين ظهوروا في الأزمنة التاريخية المختلفة، ويعتبر هذا الأسلوب في إختيار القادة فعال كأى أسلوب اخر للإختيار (حسين عبد الحميد أحمد رشوان: 2010، ص47)، فهناك قادة تتوفر فيهم سمات كنبليون وجمال عبد الناصر ونستون تشرشل الذين وصفهم أصحاب هذه النظرية بأن لهم سمات الثقة والإرادة القوية، العزم، الكاريزماتية، وقد ركزت هذه النظرية على الصفات الشخصية وخصائصها كالريكازماتية (Stephen.T Robbins, Timothy A.Judge, S.Hasham :2012,p2060)

إن نظرية السمات حصرت تفسير القيادة في تلك الخصائص التي على الفرد أن يتمتع بها، على الرغم من أن الواقع يؤكد أنه ليس توفر الخصائص في الفرد يعني بالضرورة أن يكون ذلك الفرد قائداً، فقد لا تتوفر الفرص لهذا الفرد قد يكون قائداً، إضافة إلى أنه ليس هناك إتفاق حول طبيعة هذه الخصائص بين أصحاب هذه النظرية والمدافعين عليها، لذا فالقيادة قد تتطلب بعض الخصائص في القادة الواجب توفرها لكن هي تبقى خصائص ينفرد بها هؤلاء دون غيرهم إذ سيكون هناك الإستثناء في مجال تحديد خصائص القادة.

2.6 نظرية الرجل العظيم: تعتبر أول وأبسط نظرية حاولت أن تفسر ظاهرة القيادة، وترى هذه النظرية أن من يمتلك بعض الخصائص مثل: بعد النظر، الشخصية القوية، الكفاءة أو القدرة العظيمة، هذه الخصائص تمكنه من الصعود إلى الوظائف البارزة (عمار الطيب كشرود: 1995، ص157)، ومؤدى هذه النظرية أن هناك رجالا عظاما يبرزون في المجتمع لهم سمات فائقة وقدرات مميزة ومواهب وخصائص عبقرية غير عادية تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف الإجتماعية التي يواجهونها (محمد شفيق: دس، ص12)، ومن بين هذه الصفات وجود الدافع، الصدق والإستقامة، الحفز إلى القيادة، الثقة بالنفس، القدرة العقلية، المعرفة بإدارة الأعمال، الإبتكار والإبداع، المرونة (محمد سعيد سلطان: 2002، ص338).

الأكيد هناك رجال عظام عبر التاريخ كانوا قادة في مختلف المجالات، لكن هؤلاء القادة يبقون الاستثناء، كما أننا لو تتبعنا هؤلاء لوجدنا أن هناك ظروفًا وعوامل ساهمت في بروزهم كقادة في العالم، لذا لا يمكننا أن نقول أن هناك أفراد يولدون لكي يكونوا عظماء، لأن هناك عدة عوامل تساهم في صقلهم وجعلهم قادة ومن بينها المواقف والبيئة الخارجية.

3.6 النظرية التفاعلية: تعتبر القيادة عملية تفاعل إجتماعي وتحدد خصائصها على أساس ثلاث أبعاد هي: السمات الشخصية للقائد، وعناصر الموقف، ومتطلبات وخصائص الجماعة المقودة، فهي تنظر للقيادة وخصائصها من خلال عملية التفاعل الإجتماعي بين القائد ومرؤوسيه، ويرتبط النجاح في القيادة بقدرة القائد على التفاعل مع مرؤوسيه وتحقيق أهدافهم وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم، فالقائد حسب هذه النظرية هو الذي يكون قادرا على التفاعل مع المجموعة وإحداث التكامل في سلوك أعضائها أو سلوك معظمها، وقد أسهمت النظرية التفاعلية إيجابيا في تحديد خصائص القيادة الإدارية، والنظرية التفاعلية تبدو واقعية في تحليلها لخصائص القيادة، إذ ترى أن نجاح القائد يرتبط من ناحية بمدى قدرته على تمثيل أهداف مرؤوسيه وإشباع حاجاتهم، كما يرتبط بمدى إدراك المرؤوسين بأنه أصلح شخص للقيام بمطالب هذا الدور (صلاح الدين محمد عبد الباقي: 2001، ص240-241).

4.6 النظريات السلوكية: لقد إفترض الباحثون أن القادة لا يولدون ولكن يمكن صناعتهم وبالتالي ظهرت النظريات السلوكية التي تركز على السلوك الفعلي الظاهر للقائد واهتماماته في العمل، ومن بين الدراسات السلوكية دراسة جامعة أوهايو التي بدأت فور انتهاء الحرب العالمية الثانية قام بها كل من شارتل، شتوجدل، فلايشمن، وقد سعت إلى التعرف على الوظائف التي يؤديها القادة، والتي توصلت في الأخير إلى حصرها ضمن مجموعتين، الأولى تشير إلى تنظيم العمل، أما الثانية فتشير إلى الحساسية للآخرين، إذ يهتم نمط القيادة في المجموعة الأولى بتحديد الأنشطة والقواعد وجدولة العمل، بالإضافة إلى مختلف الأساليب الخاصة بإنجاز العمل، بينما المجموعة الثانية اهتمت بالعلاقات الاجتماعية

والإنسانية اتجاه فريق العمل (أحمد ماهر: 2003، ص306)، ولعل مختلف النظريات في المدخل السلوكي قد أكدت على أهمية السلوك في تحديد القائد، فدراسات جامعة شيغاغو قد أبرزت محورين أساسيين للقيادة هما تنظيم العمل والثانية خاصة بالحساسية للآخرين، بالرغم من أن السلوك ليس هو المحدد الأساسي دائما لتحديد القائد.

5.6 نظرية الدور: تهتم هذه النظرية بوصف جوانب السلوك الإنساني المعقد وفهمها في المنظمات وهي تتمركز حول فحص واختيار العمليات أو الأنماط السلوكية، مع تركيز الإهتمام على محصلات عديدة، مثل التنظيمات والمراكز الإدارية العليا وترتيبها والتخصصات وتوقعات كل من الأفراد والمنظمة التي يعملون بها، وهذه النظرية تتعلق بدراسة الإتصالات، التعلم، الإجتماع، والتداخل الإستقلالي للأفراد، وبالنسبة للمدير أو للإداري بصفة عامة فهذه النظرية توضح كيف تلقى الظواهر السلوكية والشخصية الضوء على أنشطة الأفراد عندما يعملون مع غيرهم في تنظيم أو إدارة المنظمة، وتتمثل مسلمات هذه النظرية:

- يعرف الناس الأدوار لأنفسهم وللآخرين مستندين على القراءة والتعلم الإجتماعي.
- يكون الناس توقعات حول أدوارهم وأدوار الآخرين.
- يشجع الأفراد بعضهم البعض ليقوموا بلعب الأدوار المتوقعة منهم.
- الأفراد يتصرفون ضمن الأدوار التي سيتبنوها (ماجدة بنت إبراهيم الجارودي: 2001، ص28-29).

لقد ركزت نظرية الدور على المهام والواجبات التي يقوم بها القائد داخل الجماعة، وهي بذلك نظرت لمفهوم القائد على أساس الدور الإجتماعي الذي يقوم به، والذي يكون مبنيا على أساس ما يتوقعه الأفراد أو الجماعة منه، بالرغم من أن دور القائد لا ينحصر فقط في الدور المتوقع منه من طرف الجماعة بل يمتد ليشمل مختلف المهام المنوطة به والتي تخدم مصالح الجماعة وتحاول الرقي وتطويرها.

6.6 نظرية الشبكة الإدارية لروبرت بليك (Robert Blake) وجين مونت (Jane Monton):

تعرف هذه النظرية بنظرية القيادة ذات البعدين ويطلق عليها في بعض الكتابات نظرية الشبكة، ومحور إرتكاز هذه النظرية هو تحليل سلوك القائد فكيف يؤدي القائد سلوكه القيادي ولماذا يأتي بهذا السلوك؟ وماذا يحدث تحديدا في سلوك القائد المعياري والواقعي والكامن؟، ومن منطلق النظرية يحدد روبرت وجين سلوك القائد في بعدين:

- السلوك الموجه نحو العملية الإدارية نفسها ويطلق بعد المهمة.
- السلوك الموجه نحو العاملين داخل المنظمة والجمهور بالبيئة الخارجية ويطلق عليه بعد العلاقات محمد علي شمس الدين، إسماعيل محمد الفقي: 2007، ص108-109).

فبعد الإهتمام بالعمل يظهر هذا السلوك بقيام القائد بمجموعة من الأعمال مثل: تحديد الأنشطة وإقتراح خطط العمل، التعرف إلى المشكلات وإيجاد الحلول لها أما الإهتمام بالعاملين: ويظهر ذلك في قيام القائد بما يلي: التشجيع والاستجابة للميول والإتجاهات الإنسانية لجماعة العمل، إتاحة الفرصة لمساهمة العاملين في إتخاذ القرارات ووضع وتحديد معايير الأداء (علي سيف حسن: 2009، ص 47).

ومن هنا يبرز مفهوم البعدين في النظرية، المهمة والعلاقات، وينقسم القادة الإداريين حول هذه النظرية بين معزز لبعدها، ومؤيد للبعده الآخر، أما الذين يعززون بعد المهمة أي السلوك الموجه نحو العملية الإدارية فهم يعتمدون على أساليب وقواعد ومبادئ العملية الإدارية ومنها فلسفة إدارة التنظيم وإستراتيجيته ونظم العمل وتحليل العمل واليته وأساليب تطويره، والذين يؤيدون بعد العلاقات أي السلوك الموجه نحو العاملين وجمهور البيئة الخارجية فيركزون على علاقات القائد التبادلية وتفاعله الإيجابي داخل التنظيم مع العاملين وخارج التنظيم إزاء البيئة المحيطة (محمد علي شمس الدين، إسماعيل محمد الفقي: 2007، ص 108-109) ، ويمكننا توضيح هذه النظرية عبر الشكل التالي:

9/1							9/9	9
								8
								7
								6
			5/5					5
								4
								3
								2
1/1							9/1	1

↑
الإهتمام بالناس

الإهتمام بالإنتاج

شكل يبين أنواع السلوك القيادي في نظرية الشبكة الإدارية

(محمد حسن علاوي، 1989، ص: 60).

لقد لخصت نظرية بلاك وموتون القيادة في شبكة تلخص أهم أنماط القيادة وفق بعدين أساسيين هما بعد الإهتمام بالعمل وبعد الإهتمام بالعاملين، وفي هذه الحالة أوجدت هذه النظرية عدة أنماط للقيادة

يمكن تطبيقها في المنظمة، كما يمكن أن نعرف نوعية وأسلوب القيادة المطبقة في أي منظمة وفق هذين البعدين بالرغم من أن هناك عدة أبعاد تتضمنها القيادة.

7.6 نموذج وليام ريدن ذو الأبعاد الثلاثة 1964: قام وليام ريدن W.Reddin بدراسة الشبكة الإدارية لكل من بليك وموتن (1964) وأضاف لها بعدا ثالثا هو بعد الفاعلية، فأصبحت ثلاث أبعاد هي: الإهتمام بالأفراد، الإهتمام بالعمل، الفاعلية، ومن خلال هذه الأبعاد توصل ريدن إلى ثمانية أنماط من القيادة الإدارية ينتج عنها أربعة أنماط كامنة، وإضافة بعد الفاعلية لهذه الأنماط الكامنة يؤدي إلى ظهور أربعة أنماط أخرى أكثر فاعلية وأربعة أنماط أقل فاعلية، وأهم هذه الأنماط هي:

- الأنماط الأربعة الأقل فاعلية وهي: الإنسحابي، المجامل، الأوتوقراطي الديكتاتوري، الموفق (المقنع).
- الأنماط الأربعة الأكثر فاعلية وهي: البيروقراطي، المنمي (المطور)، الديكتاتوري العطوف، التنفيذي (ناصر محمد العديلي: 1995، ص 351).

إن نظرية ريدن تكو نقد أضافت بعد ثالثا هو بعد الفاعلية بالنظر لنظرية الشبكة الإدارية، فبالإضافة إلى أن القيادة تتضمن بعد الإهتمام بالعاملين وبعد الإهتمام بالعمل، فإنها تشترط أيضا ذلك التفاعل بين هذين البعدين أي بين الأفراد والعمل.

8.6 أسلوب ليفن للقيادة: في عام 1939 قام كيرت ليفن (Kurt Lewin) وتلميذاه رونالد ليبيت (Lippit) ووالف رايت (White) وكانوا كعلماء نفس في جامعة أيوا الأمريكية، بعمل تجارب على أساليب القيادة، وقد بينت التجارب على إعداد ثلاث مجموعات من الأطفال كان القائد في المجموعة الأولى أوتوقراطيا وفي الثانية ديمقراطيا، وفي الثالثة متسببا أو فوضويا، وقد نتج عن هذه التجارب أن تم التجارب أن تم التوصل إلى أنه في القيادة الأوتوقراطية يقوم القائد بإتخاذ القرارات دون الإستشارة والرجوع للآخرين في المنظمة، وفي تجربة ليفن فإن هذا النمط من القيادة هو أقلها مشاركة، أما القيادة الديمقراطية فإن القائد يعمل على إشراك الآخرين في إتخاذ القرارات خاصة تلك التي تحتاج للإجماع وفي حالة القيادة الحرة فإن القائد لا يقوم بإتخاذ القرارات ويدع للأفراد إتخاذ القرارات بأنفسهم على الرغم من أن عليه هو تحمل عواقب هذه القرارات، ويمكن لهذه القيادة النجاح في حال كان الأفراد العاملون قادرين على إتخاذ القرارات بأنفسهم بكفاءة وقدرة، وقد لاحظ القائمون بهذه التجربة إختلافا بين المجموعات الثلاث في الجو الإجتماعي والسلوك والإنجازات، ففي ظل القيادة الديكتاتورية كان أفراد المجموعة في شجار وعدوان فيما بينهم، وتعود بعضهم أن يعتمد على القائد، كما أن إستمرار العمل يتوقف على وجود القائد وإذا ما تغيب يميل النشاط إلى التوقف، أما في القيادة الديمقراطية ففي ظلها عمل الأفراد في جو من الصداقة وكانت العلاقات مع القائد تتسم بقدر وافر من الحرية والتلقائية، كما أن يسير في غياب القائد، أما القيادة الفوضوية فقد كان العمل يتقدم بطريق الصدفة وبمعدل منخفض

من الإنجاز رغم النشاط الكبير، كما أن الأعضاء كانوا يضيعون ووقتا طويلا في المجادلات والمناقشات بينهم على أساس شخصي، وكان من النتائج الهامة التي ترتبت على هذه الدراسات وغيرها التحمس الشديد للقيادة الديمقراطية باعتبارها النموذج الأمثل للقيادة، ومع أن القيادة الديمقراطية لم تسلم من النقد والخطأ، فإن هذا الخطأ لم يكن خطأ القيادة الديمقراطية في حد ذاته، وإنما كان الخطأ في سوء فهمها وفهم أساليبها وحدودها (ماجدة بنت إبراهيم الجارودي: 2011، ص 46-47).

لقد خلصت هذه النظرية للنتائج المترتبة عن تطبيق الأساليب الثلاثة من القيادة الديمقراطية والديكتاتورية والفوضوية، وهو ما يؤكد أهمية القيادة الديمقراطية وما يترتب عليها من نتائج إيجابية تتعلق بالأفراد على مستوى المنظمة، خاصة فيما يخص العلاقات الإجتماعية التي تربطهم في العمل، وكذا أداء الأفراد لعملهم.

9.6 نموذج ليكرت Likert: إفترض ليكرت (Likert) وجود أربعة أنساق للقيادة تشبه تلك التي إفترضها بلاك وموتن، وتتحرر تلك الأنساق عبر متصل يبدأ من الأوتوقراطية وينتهي بالديمقراطية، وقد طور ليكرت أسلوبا لقياس طبيعة القيادة في المنظمة يتأتى من خلاله تصنيفها في أحد الأنساق الأربعة، وذلك من خلال إستخبار مكون من ثلاثة وأربعون بندا، منها: في أي مستوى من المنظمة تتخذ القرارات؟، (طريف شوقي محمد فرج: دس، ص 112)، وقد توصل ليكرت (1961, 1967, 1976) من خلال دراسة لمختلف أنماط التسيير إلى التمييز بين أربعة أنماط، أو أنساق للتسيير، كما يعتقد ليكرت أنه يمكن وصف المنظمات من خلال ثمان مؤشرات وسمات للعمل كما يلي (عمار الطيب كشروود: 1995، ص 172): القيادة، التحفيز، الاتصال، التفاعل، اتخاذ القرارات، وضع الهدف، الرقابة، الأداء، وقد توصل في نهاية أبحاثه إلى التمييز بين أربعة أنماط قيادية كما سبق الإشارة إليها، بحيث نجد أن كل نسق أو نمط يتميز بخصائص يميزه عن البقية، وهذه الأنساق هي: (مصطفى عشوي: 1992، ص 162): النسق الاستغلالي، النسق التسلطي، النسق الاستشاري، النسق المشارك.

لقد عدد ليكرت عدة أنواع من القيادات من قيادة إستغلالية وهي التي تميل للقيادة الديكتاتورية، والقيادة تسلطية والقيادة بالمشاركة والقيادة الاستشارية، فليكرت يكون قد قسم القيادة الديكتاتورية إلى قسمين قيادة استغلالية وتسلطية، والقيادة الديمقراطية إلى قيادة تشاركية وقيادة استشارية، في حين انه أهمل الحديث إطلاقا على ما يسمى بالقيادة الفوضوية على الرغم من أنه لا يمكن أن يستخدم القائد أسلوبا واحد فقد يستند عدة أساليب في الوقت نفسها، فقد يكون تسلطيا واستغلاليا في مواقف وتشاركيا في مواقف أخرى ما يجعل تلك التقسيمات التي أشار إليها ليكرت غير قابلة للتطبيق في الواقع.

10.6 النظرية الموقفية: تعتبر هذه النظرية أن القيادة هي نتيجة مباشرة للتفاعل بين الناس في مواقف معينة وليست نتيجة لصفات معينة في شخص ما، وتقوم على إفتراض أساسي مؤداه أن أي قائد لا

يمكن أن يظهر كقائد إلا إذا تهيأت في البيئة المحيطة ظروف مواتية لإستخدام مهاراته وتحقيق تطلعاته، ولا يوجد بالنمط القياد الذي يصلح للإستخدام في كافة المواقف، لذا فإنه على كل قائد أن يبحث بنفسه عن النمط القيادي الملائم والفعال وفقا لطبيعة الأفراد الذين يتولى قيادتهم، ووفقا لطبيعة الموقف الذي يوجد فيه، ويقرر وليم وجنكز (William & Jenkins) أن العامل المشترك بين القيادة ليس هو سمات معينة ولكنه مقدرة على إظهار معرفة أفضل أو كفاءة أكثر من غيرهم في مواقف معينة أي القيادة الموقفية، فالموقف هو الذي يحدد بعض المعايير التي تتضمنها العناصر المتداخلة في الموقف والشخص الذي تتطابق عليه تلك المعايير أكثر من غيره، وتبعاً لذلك يصبح هو القائد(ماجدة بنت إبراهيم الجارودي: 2011، ص50-51).

لقد أكدت نظرية الموقف على أهمية الموقف في حصول القيادة، إذ إفتترضت أن المواقف التي يتعرض لها الأفراد هي التي تصنع منهم قادة أو لا، والأكيد أن الكثير من المواقف قد تساهم في صنع القادة لكن ليس لدى جميع الأفراد، إذ لا بد أن تتوفر مجموعة من الشروط والعوامل في الأفراد ليكونوا قادة وهذا ما يجعل المواقف مجرد عوامل مساعدة فقط، لذا فأنا يمكن أن نقول أن النظرية الموقفية قد أصابت في تحليل العوامل الموقفية التي تساعد في ظهور القيادة، لكنها لم تصب حينما إعتبرتها الوحيد نافية بذلك خصائص الفرد وميزاته التي تجعله أيضا قائداً، فالقائد يكون عن طريق الصقل بين مختلف العوامل.

11.6 نظرية المسلك والهدف لروبرت هاوس (Robert House): تقوم هذه النظرية على أن القائد عند تأديته لمهامه في المنظمة يوضح للعاملين معه الطرق التي يمكن أن توصلهم إلى أهدافهم، والمسارات والأساليب المؤدية إلى ذلك، ففعالية القائد تتوقف على ما يحدثه سلوكه ونمط قيادته من أثر على رضا العاملين وتحفيزهم، وتقوم هذه النظرية على عنصرين هامين هما: عنصر المرؤوسين الذين يعتبرون القائد مصدر رضاهم وإشباع حاجاتهم ، وعنصر المهمة التي يتولى القائد توضيحها لهم بالشكل الذي يساعدهم على الوصول إلى الهدف(القحطاني سالم بن سعيد: 2009، ص98-99)، وقد توصل هاوس ومعه ميتشل إلى أن هناك أربعة أنماط قيادية يلجأ إليها القادة وهي: القيادة المشجعة والداعمة، القيادة التوجيهية، القيادة المشاركة، القيادة المنجزة(ماجدة بنت إبراهيم الجارودي: 2011، ص53).

لقد أضاف هاوس نمودجا جديدا للقيادة يتمثل في القيادة المنجزة وبذلك فهو قد اعتبر أن أهداف القيادة يحددها القائد بناء على رؤيته للواقع البيئي الذي يتواجد فيه فسلوك القائد يؤثر على دافعية الأتباع ويدفعهم للمزيد من العمل، لكن الإشكالية التي تطرح هي الإجراءات التي يقوم بها القائد من أجل دفع سلوك العاملين نحو تحقيق أهداف الجماعة أو أهداف المنظمة.

12.6 نموذج فروم ويتون المعياري: إقترح فروم ويتون (1973) Vroom & Yetton نموذجاً للقيادة الموقفية يسعى إلى تحقيق نمط القائد الخاص أو المناسب لكل حالة ظرفية أو موقفية معينة، فالأنماط القيادية تتحدد وفق مدى مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات، وهذا النموذج يحاكي نموذج تنبؤ وشميدت، وذلك من حيث تصنيف أنماط القيادة إلى خمسة أنماط تعتمد على درجة المشاركة في صنع القرار أساساً للتمييز، وذلك وفق ما يلي:

- النمط الأول: يحل المشكلة ويصنع القرار وحده معتمداً على ما يتاح له من معلومات أثناء إتخاذ القرار.
- النمط الثاني: يحصل على المعلومات اللازمة من المرؤوسين لعلاج المشكلة ويتخذ القرار بنفسه، وينحصر دور المرؤوسين في تهيئة المعلومات فقط.
- النمط الثالث: يشارك القائد بعض المرؤوسين المعنيين بالمشكلة رغبة في الحصول على مقترحات شكل فردي دون جمعهم، ثم يتخذ القرار بصرف النظر عن تلك المقترحات.
- النمط الرابع: يشارك المرؤوسين في نقاش المشكلة بشكل جماعي، في سبيل الحصول على الأفكار والمقترحات، ثم يتخذ القرار الذي يراه مناسباً، سواء كان يعكس مواقف المرؤوسين أو لا يعكسها.
- النمط الخامس: يشارك المرؤوسين في نقاش المشكلة بشكل جماعي، في سبيل البحث عن بدائل وصولاً إلى الموافقة على الحل دون تأثير في المرؤوسين لقبول موقفه، ثم الإعتماد على الحل المقترح بشكل جماعي وتطبيقه (ناصر محمد العديلي: 1995، ص360).

إن النماذج التي أشار إليها فروم ويتون تستخدم في الكثير من طرف المنظمات، مع العلم أن استخدامها يكون حسب كل حالة وحسب كل موقف، وقد بينت هذه النظرية للقيادة ما عليهم القيام به من سلوكيات من أجل إتخاذ القرار الصحيح الذي يكون في صالح المنظمة، لذا فإن هذه النظرية تعد مهمة من حيث كيفية إتخاذ القرار من قبل القادة.

13.6 نظرية هيرسي و بلنشارد: يؤكد أصحاب هذه النظرية بأن أفضل أسلوب قيادي يختلف تبعاً لنضج المرؤوسين، فنجاح القيادة يتوقف على أساس إستعداد الأفراد لأداء النشاطات والأعمال التي تطلب منهم، لذا فعلى القائد أن يمتلك المرونة الشخصية ومستوى المهارات الضرورية من أجل تنويع سلوكه تبعاً لتغير حاجات مرؤوسيه، فالقائد الفعال هنا هو الذي يمتلك القدرة على تشخيص متطلبات الموقف وتحديد مستوى نضج مرؤوسيه (ماهر محمد صالح حسن: 2004، ص58)، ولقد ربط هيرسي وبلنشارد القيادة بعامل نضج الأتباع، فلكما كان الأفراد ناضجين كلما سهل التعامل معهم من طرف القادة، لذا فعلى القادة أن يعرفوا جيداً درجة نضج أتباعهم لكي يحسنوا التعامل معهم، وهذا ما أكدته نظرية هيرسي وبلنشارد.

14.6 نموذج تاننوم وشميدت (Tannenbaum and Schmidt): قام كل من تانينوم وشميدت عام 1958 بعمل نموذج لتحليل سلوكيات القائد المتعددة والمحتملة، وقد بنى الباحثان نظريتهما على أساس أن القائد يواجه صعوبات عديدة عند تحديد الأسلوب المناسب لإتخاذ القرارات من حيث المشاركة بين القائد والمرؤوسين في المشكلات التي تواجهه، حيث ان معظم القادة الإداريين ليسوا متأكدين من المدى الذي عليهم أن يقوموا فيه بإتخاذ القرارات بأنفسهم عن طريق تفويض سلطة إتخاذ القرارات إلى المرؤوسين التابعين لهم، والنموذج الذي طرحه الباحثان يحدد طرفين لإمكانيات سلوك القائد مع المرؤوسين في إتخاذ القرارات، ففي الطرف الأول على اليسار يحافظ القائد على درجة عالية من الإنفراد بإتخاذ القرار وفي الطرف الآخر على اليمين يترك القائد للمرؤوسين حرية المشاركة في إتخاذ القرار، ويؤكد الباحثان في هذا النموذج على أهمية فهم القائد للظروف المحيطة به، على أنه يجب أن يدرس قدراته ميوله الشخصية وقدرات مرؤوسيه وشخصياتهم والمشكلات التي تواجههم، وذلك لإمكان التوصل للحل المناسب لهذه المشكلا ونوع القيادة الملائم في مثل هذه المواقف والظروف (ناصر محمد العديلي: 1995، ص333-334)، لقد حاولت هذه النظرية أن تقدم لنا نموذجا موسعا للقيادة من منطلق عدم وجود سمات معينة في القادة وكذا أن سلوك القائد يتعلق بالقائد والأتباع، ومن خلال هذه النظرية يمكننا فهم السلوك القيادي وكذا أساليب القيادة المتبعة من طرف كل منظمة، فالأفراد هم الذين يحددون أسلوب القيادة المستخدم من طرف القائد، فالقيادة ضمن هذه النظرية هي تفاعل بين القائد والأتباع في شكل تشاركي.

7. القيادة التحويلية:

لقد ظهرت في القيادة التحويلية كمفهوم حديث يمكن إستخدامه وتطبيقه في مختلف المنظمات من أجل زيادة فعالية هذه المنظمات وتحسين أدائها، خاصة في ظل القصور والانتقادات التي لاقتها مختلف أساليب القيادة، لذا سنتناول القيادة التحويلية كمفهوم حديث من عدة جوانب.

يرى برنارد بارس (Bernard Bass) أن القيادة التحويلية هي: عبارة عن سلسلة من الأعمال التي يقوم بها القياديون ليحفزوا بأعمال غير متوقعة وإحراز نتائج وإنجازات أعمال لم يكن من المتوقع أن يعملوها اصلا بدون هؤلاء القادة، فهم يحركون فيهم غريزة التحديات للقيام بأعمال غير متوقعة وإحراز نتائج وإنجازات عالية القيمة ورفيعة المقام، وينجح القادة في ذلك إذا ما إستطاعوا بعث مشاعر مرؤوسيهم قدما، وإقناعهم بأهمية وقيمة نتائج أعمالهم، ودفع هؤلاء المرؤوسين لكي يتنزهوا عن خدمة مصالحهم الشخصية ويخدموا مصلحة الجماعة بواسطة توظيف حاجاتهم وطموحاتهم الفردية للمصلحة العامة ماجدة بنت إبراهيم الجارودي: 2011، ص100)، والقيادة التحويلية بهذا المفهوم تتشكل من عدة عناصر أساسية هي (إياد حماد، تيسير زاهر: 2011، ص392-393):

■ **التأثير الكارزما:** يعني إبداع القائد لرؤية واضحة وإحساس بالرسالة العليا للمنظمة وتنمية الثقة لديهم، ويصف عامل الكارزما الأفراد الخاصين الذين يجعلون الآخرين يرغبون في إتباع الرؤى التي يطرحونها.

■ **الحافز الإلهامي:** هو قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين وإستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرائق بسيطة.

■ **الإثارة الفكرية:** قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرائق جديدة وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل والبحث عن حلول منطقية لها.

■ **الإعتبار الفردي:** هذا العامل يمثل القادة الذين يوفران المناخ المساند الذي ينصتون فيه بعناية لحاجات الأتباع الفردية، ويتصرف القادة كالمدرسين والاستشاريين في أثناء محاولتهم مساعدة الأفراد في أن يحققوا ذواتهم.

وقد برزت للوجود نظرية القيادة التحويلية التي أهم مسلماتها(ماجدة بنت إبراهيم الجارودي: 2011، ص104):

- يتبع الأفراد الشخص الذي يؤثر فيهم.
- الفرد الذي يمتلك الرؤية والعاطفة والقيم يمكنه تأدية أمور عظيمة.
- الطريقة لتأدية الأعمال هي التحفيز وإشاعة الحماسة والحيوية بين الأفراد.
- نشر المعرفة بين التابعين وتحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة.

فالقائد التحويلي عند تيتشي وديفانا (Tichy & Devanna) هو ذلك القائد الذي يعمل على إعادة إحياء المنظمة، فيعمل على تعريف الحاجة للتغيير وصناعة رؤية جديدة، ويعمل على تحريك الإلتزام لهذه الرؤية، وفي النهاية يعمل على تحويل المنظمة من الموضع الحالي إلى وضع مستقبلي يضمن النجاح، لذا فإن القائد يحمل الرؤية الجديدة والأطر الجديدة في للتفكير في الإستراتيجيات والنظام والأفراد (ماجدة بنت إبراهيم الجارودي: 2011، ص106).

من خلال ما تم عرضه حول القيادة التحويلية كمفهوم حديث في القيادة خاصة وأن الدراسات أكدت مدى أهميتها وفعاليتها بالنسبة للمنظمات ما جعل الكثير من المنظمات اليوم تستخدمها كأسلوب للقيادة، فالقيادة التحويلية لا تعني التأثير في الآخرين ودفعهم للقيام بسلوك معين في إطار القيادة، بل إنها تتعدى ذلك إلى جعل أهداف الجماعة هي نفسها أهداف الفرد من خلال التلاحم بين الأفراد والقادة لتحقيق الأهداف المشتركة وهي قمة فعالية القيادة في المنظمات.

لقد حاولنا من خلال ما تم عرضه حول القيادة أن نلم بموضوع القيادة كأحد أهم مواضيع السلوك التنظيمي، خاصة وأنها تعد من بين أهم الأساليب المستخدمة في إدارة المنظمات وإن كانت في شكل رسمي، ولعل غنى التراث النظري الذي كتب حول الموضوع ساهم في تطور القيادة من مجرد مركز أو قوة نفوذ أو سلطة أو دور إجتماعي أو تأثير في الآخرين إلى أن تكون رقما فاعلا في فعالية المنظمات وأدائها من خلال القيادة التحويلية أحد أوجه القيادة الحديثة، ومع أن هناك عدة محاولات ونظريات لتفسير القيادة لدى الأفراد إلا أنها جاءت كلها في مداخل معينة لاقت عدة إنتقادات من عدة جوانب ذلك أن القيادة كظاهرة إجتماعية متغيرة ومتطورة بتطور الأبحاث والدراسات وهو ما لا يمكن إغفاله حينما نتناول القيادة، والمهم أنه مهما تعددت أشكال القيادة وتنوعت خاصة في المنظمات فإن حسن إختيار القائد أمر مهم ليس للمنظمة فقط بل للأفراد وللجماعات التي تشكل المنظمة لذا على المنظمة أن تقف موفا جديا حينما تختار القادة الذي سيساهمون إما في تطور المنظمة وإزدهارها وإما في فشلها، فنجاح المنظمة من نجاح قادتها وفشلهم هو فشل للمنظمة وسياستها وإنتاجها وخدماتها.

وما يمكننا تأكيده أن القيادة هي فن وعلم، فهي فن يتوافر لدى بعض الأفراد من خلال خصائص تؤهلهم كي يكونوا قادة، وعلم يمكن إكتسابه ودرسته أين يمكن صناعة القائد من خلال برامج تدريبية وإختيار مناسب.

المحاضرة السابعة: الحوافز في العمل.

تمهيد: يتلقى الأفراد داخل المنظمات التي يعلمون بها أنواعا مختلفة من الحوافز، وذلك بهدف تحفيزهم نحو الأداء الأمثل، إضافة إلى مكافأة العاملين منهم الذين أجادوا العمل، وهو ما يخلق لديهم جو من المنافسة من أجل الحصول على هذه الحوافز أين يثاب الذي يكون قد أنجز عمل معين، ويعاقب في بعض الحالات الذي لم يؤدي عمله أو قصر في أي ناحية منه، لذا فإن الحوافز تعتبر من بين المواضيع ذات الأهمية في السلوك التنظيمي، وهو ما سنحاول إبرازه فيما سيأتي.

1. مفهوم الحوافز في العمل: هناك العديد من التعاريف التي تناولت مفهوم الحوافز وأشارت إليها نظرا لتعدد الدراسات والأبحاث المتعلقة بالحوافز، وسنتطرق لأهم التعاريف التي تمحورت حول الحوافز فيما يلي:

الحافز في منجد اللغة والإعلام هو "قوة خارجية تجذب الإنسان نحوها لكي يحصل عليها وذلك من خلال سلوك معين يسمح له بالوصول إلى الحافز ويجعله مستحقا له" (المنجد في اللغة والإعلام : 2002، ص142).

ويعرفها صلاح الشنواني بأنها " مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين والتي تشبع الحاجة لديهم وترشدهم إلى سلوك معين" (صلاح الشنواني :1991، ص420).

ويعرفها نيكول ألبرت بأنها " عملية تنشيط الأفراد في إتجاه معين وذلك بهدف تحقيق مستوى معين من التحفيز أين تسعى المنظمة إلى ذلك من خلال المكافآت وتوفير التكوين والتطوير " : Nicole Albert (1997,p122).

كما تعرف الحوافز بأنها " مجموعة من العوامل أو المؤثرات التي تدفع العامل سواء أكان مديرا أو منفذا نحو بذل جهد أكبر في عمله والإمتناع عن الخطأ فيه(عبد المعطي محمد عساف: 1999، ص535).

يؤكد أنس عبد الباسط عباس وسليمان عبد الله حمادي أن الحوافز هي " مجموعة العوامل التي تؤثر على الفرد سواء كان رئيسا أو مرؤوسا وتدفعه إلى مزيد من الجهد الموجه نحو تحقيق إنجازات في الأداء عند مستوى الرضا المتولد من الحوافز(أنس عبد الباسط عباس، سليمان عبد الله حمادي: 2009، ص107).

ويعرفها برلسون وستاير بأنها " شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لإتخاذ نشاط أو سلوك معين بهدف تحقيق أهداف معينة(الكعبي نعمة، السامرائي مؤيد: 1990. ص148).

ولعل تعدد التعاريف حول مفهوم الحوافز أدى إلى التنوع في طبيعة التناول، أين نظر كل باحث إلى الحوافز من مقاربة خاصة به، فبعضهم إعتبر الحوافز مجرد قوة خارجية تثير الفرد وتجعله يسلك سلوك معين للتحصل على الحافز، كما تطرق البعض للحافز من باب القيم التي يتمتع بها الأفراد سواء أكانت مادية أو معنوية، كما ربطها البعض بالحاجة أين يكون الحافز مجرد إشباع لحاجة معينة، وركز نيكول ألبرت على الحوافز من منظار المجالات التي تتم فيها من تطوير وتكوين ومكافآت أين إعتبرها عملية تنشيط الأفراد، وقد لخصها البعض في مختلف العوامل التي تدفع الفرد نحو العمل بدون ذكر تلك العوامل بالتحديد الدقيق، وهذه العوامل تدفع الفرد إلى بذل مزيد من الجهد وهو ما يعني أن هناك علاقة جد وثيقة بين الحوافز وبذل الجهد فكلما توفرت الحوافز كما زاد الجهد، في حين أكد البعض أنها عبارة عن شعور يكتنف الفرد مما يولد لديه الرغبة وبذلك م ربط الحوافز بالرغبة بالرغم من الإختلاف بين كل من الحافز والرغبة.

من خلال ما تم عرضه من تعاريف تناولت مفهوم الحافز نجد أن جل التعاريف إتفقت على أن:

- الحافز قوة داخلية يشعر بها الفرد.
- الحافز يدفع الفرد للقيام بسلوك معين.

■ هناك مجموعة من العوامل تؤثر على الحافز لدى الأفراد.

■ الحافز يهدف لتحقيق أهداف معينة.

■ هناك عدة طرق ووسائل يمكن استخدامها لتحفيز الأفراد.

2. **أنواع الحوافز:** تقسم الحوافز إلى عدة أنواع وأقسام حسب معايير مختلفة، فلقد قسمها علماء السلوك التنظيمي والإداري إلى عدة أنواع، فهناك الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية، والحوافز الجماعية والفردية، والحوافز المادية والمعنوية.

أولا الحوافز الإيجابية والسلبية:

أ. **الحوافز الإيجابية:** وهي القوة التي تجذب الموظف إليها لوجود زيادة مادية أو جائزة.

ب. **الحوافز السلبية:** هي القوة الخارجية التي تحمل الفرد على تجنبها والابتعاد عنها لوجود عواقب لها (صقر مصطفى الصقور: 2009، ص 480)، فالحوافز الإيجابية تشير إلى تلك المزايا التي يحصل عليها العاملون نتيجة قيامهم ببعض الأعمال المطلوبة منهم أما الحوافز السلبية فتعني حرمانا من هذه المزايا نتيجة عدم الإلتزام ببعض النواحي أو ارتكاب المنهيات (المغربي عبد الحميد عبد الفتاح: 2004، ص 340).

ثانيا الحوافز المادية والمعنوية:

أ. **الحوافز المادية:** تتعدد أشكال هذه الحوافز وتختلف صورها من منظمة إلى أخرى، وتتمثل هذه الحوافز في المكافآت المادية، ويعتبر الحافز النقدي المادي من أهم طرق الحوافز في أيامنا هذه (لوكيا الهاشمي: دس، ص 148)، وأهم أشكال الحوافز المادية هي:

■ **الأجر:** الأجر هو " ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل مقابل ما يكلفه به وفقا للإتفاق الذي تم بينهما (صلاح الدين عبد الباقي: 2002، ص 324).

■ **الترقية:** ولكي تصبح الترقية ذات أثر فعال كحافز للعمل والأداء فإنها تقتضي يقظة الرؤساء وقناعتهم لأعمال مرؤوسهم وتوخي الموضوعية.

■ **المكافآت:** وهي وسيلة يتم من خلالها إظهار ملكات الأفراد وقدراتهم الكافية بتقدير الأعمال الممتازة التي يأتيها بعضهم والتي تخرج عن نطاق العمل الذي يقابله الأجر ويكون هنا بالتشجيع المادي من خلال: العلاوات الإستثنائية والتشجيعية إلى جانب العلاوات الدورية، المكافآت بنوعها الفردية.

■ **الإشتراك في عوائد الأرباح:** ويمثل المشاركة في الأرباح أسلوبا جماعيا للحوافز بحيث يشترك جميع العاملين في إقتسام الأرباح أو جزء منها مع المنظمة (سمير زهير الصوص: 2011، ص 81-82).

وما يمكن ملاحظته أن الحوافز المادية هي الأكثر إستخداما في مختلف المنظمات وذلك لما لها أثر كبير على سلوك الأفراد، ذلك أن المال هو المحرك الأساسي للأفراد خاصة وأنه يلبي حاجاتهم الأساسية،

فالأفراد يعملون من أجل الحصول على عائد مالي يلبي حاجاتهم وطموحاتهم ويحقق أهدافهم بالرغم من أن الحافز المادي ليس هو كل شيء للفرد، لأن الفرد حين يصل إلى مرحلة الإشباع من العائد المالي فإن الحوافز النقدية هنا تصبح لا تؤثر عليه ومن هلا تحفزه

الحوافز المعنوية: الحوافز المعنوية لا تلغي وجود الحوافز المادية أو تنفي أهميتها فهمة مكملة ومرافقة لها، فهي بذلك تحقق نوعا من التوازن في وسائل الحفز المؤدية إلى تحقيق نتائج إيجابية، ومن أهم هذه الحوافز: إشعار العاملين بوجود وإحترام ذاتهم وتمثل المشاورات الدائمة مع العاملين من خلال اللجان والمشاركة والإستماع إلى الشكاوي والمقترحات وإيجاد الحلول العاجلة والناجحة والعادلة لهم (سمير زهير الصوص:2011، ص82)، والحوافز المعنوية هي ضرورية للأفراد، ذلك أن الفرد هو عبارة عن إنسان يتميز بمشاعر وأحاسيس معينة، وهذا الإحساس أو الشعور في العمل يؤثر في بعض الأحيان أكثر من العائد المالي، فعبارة التقدير والشكر والاعتراف بالعمل الذي يقوم به الفرد أمام الزملاء قد يكون لها أثر أكثر من الحافز المادي، ومن الممكن إستخدام الحوافز المعنوية كمرافق للحوافز المعنوية إذ لا يمكن لأحدهما الاستغناء عن الآخر ذلك أن كل واحد منهما يكمل الآخر.

ثالثا الحوافز الجماعية والفردية:

أ. **الحوافز الجماعية:** هي تلك الحوافز التي توجه وتقدم للعاملين كمجموعة وليس للفرد، وتهدف إلى حفز وتشجيع العمل الجماعي وزيادة الإنتاجية ومستوى كفاءة أداء العاملين (أحمد عادل راشد: 1981، ص306).

ب. **الحوافز الفردية:** هي التي ترتبط بمقدار الجهد المبذول من قبل الفرد الواحد، ويمكن تطبيق سياسة الحوافز الفردية في الحالات التي يمكن فيها تحديد دور محدد ومعدل إنتاج معين لكل عامل من العاملين على حدة (إدارة الموارد البشرية: 2008، ص73-74).

والحوافز الجماعية والفردية تختلف المواقف التي يتم إستخدامها فيها، كما أن إستخدام الحوافز الجماعية يقضي في بعض الأحيان على المنافسة في العمل ويبعث الكسل في نفوس بعض الأفراد، كما أن الحوافز الفردية تقتل روح التعاون والعمل الجماعي لدى الأفراد، وهنا على المنظمة أن تعرف متى تستخدم هذه الحوافز وذلك كي لا تؤثر سلبا على سلوك الأفراد في العمل.

3. **أهمية الحوافز:** تلعب الحوافز دورا مهما بالنسبة للأفراد والمنظمة معا، فهي تدفع الأفراد لبذل المزيد من الجهود لتحقيق أهداف المنظمة، لذا فهي تكتسي أهمية بالغة لدى المنظمة والأفراد، من خلال:

- زيادة العوائد المحققة للمؤسسة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين.
- تعجير قدرات العاملين وطاقاتهم.
- تحسين الوضع المادي والاجتماعي والنفسي للفرد.

■ تقليل تكاليف الإنتاج نتيجة ما تحققه نظم الحوافز المطبقة من دفع الأفراد العاملين باتجاه إبتكار وتطوير الإنتاج.

■ تحقيق حالة من الرضا لدى الأفراد العاملين (عمر وصفي عقيلي: 1991، ص228).

4. **كيفية حدوث عملية التحفيز:** من المهم أن ندرك كيف تحدث عملية التحفيز لدى الفرد، وذلك من

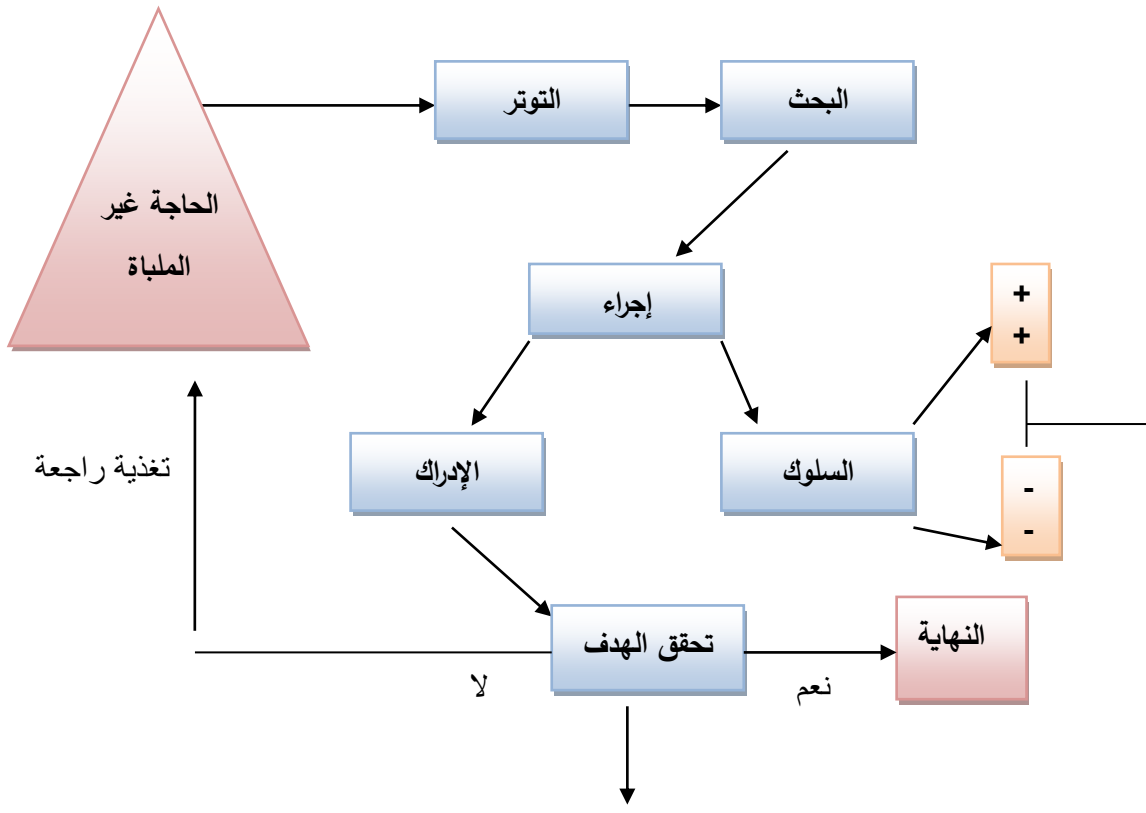
أجل معرفة كيف يمكننا تحفيز هذا الفرد التحفيز السليم الذي يضمن تحقيق الأهداف المتوخاة من

عملية التحفيز، فعملية التحفيز في الحقيقة تحدث من خلال:

- الحاجة الغير ملبية: الشعور بالحاجة إلى شيء تفتقر إليه.
- التوتر: الحاجة غير ملبية تخلق شعورا بالتوتر داخل الشخص.
- البحث: وذلك للحد من مشاعر التوتر.
- نتائج البحث: يمكن أن يؤدي سلوك البحث إلى النجاح بتلبية الحاجة الخاصة والحد من مشاعر التوتر.

■ ردود الفعل بعد إرضاء الحاجة: يتم تقليل التوتر وتختفي الحاجة لتحل محلها الوعي، وإذا لم تلبى الحاجة سيبقى الفرد مدفوعا لمواصلة البحث. (Simon Dolan, Tony Lingham, p79) ويمكن توضيح

كيفية حدوث عملية التحفيز وفق الشكل التالي:



شكل يوضح النموذج الأساسي للتحفيز .

(Simon Dolan, Tony Lingham, p79)

ومن خلال هذا الشكل يتضح لنا أن عملية التحفيز تحدث عبر عدة مراحل، تبدأ بالحاجة غير الملباة التي يبحث الفرد عن تلبيتها، بعد شعوره بالتوتر إزاء عدم إشباع الحاجة، ولإزالة هذا التوتر يبدأ الفرد في عملية البحث عن ما يلبي حاجته عن طريق عملية الإجراء الذي يتضمن عملية إدراك المحفز الذي سيلبي الحاجة ثم القيام بسلوك نحو هذا المحفز لتلبية الحاجة وقد يكون هنا المحفز إيجابي أو سلبي وهو ما سينتج عنها إما تحقيق الهدف أو عدم القدرة على تلبية الهدف بسبب عدم تلبية الحاجة لعدم توفر المحفز، وبعد تحقيق الهدف ينتهي سلوك البحث ويزول التوتر لدى الفرد.

5. متطلبات عملية التحفيز:

حتى يتم تحفيز العاملين لابد من توفر عدد من الشروط التي على المنظمة أن تقيم مراعاتها من أجل ضمان فعالية الحوافز المقدمة للأفراد، ويمكن إجمال أهم متطلبات عملية التحفيز فيما يأتي:

- ممارسات إدارية ناضجة تتعلق بتوفير العوامل المؤثرة بأداء مسؤوليتها وبحيث يمكن للفرد أن يتحكم بعمله، ويحقق الأداء الأفضل إذا أراد.
- تحديد حاجات ودوافع العمل للعاملين لديها حيث ترتبط الحاجات والدوافع بنوعية المهام والأعمال ونوعية الأفراد العاملين.
- تحديد قائمة الحوافز التي تقرر إستخدامها وتستطيع المؤسسات توفيرها.
- تصميم أنظمة الأجور والمزايا والعمل على ترتيبات واعية يعتمدها المديرون في تحفيز مجموع العاملين (غازي حسن عودة الحلايية: 2013، ص13).
- أن يكون الحافز متناسبا مع دوافع الأفراد بمعنى أن يمثل الحافز أداة مطلوبة ومرغوبا فيها من قبل العاملين لتخفيض النقص في الإشباع الذي يعانون منه.
- أن الحوافز تتعدد وتختلف تبعاً للتباين في الحاجات والرغبات الإنسانية ولا يمكن تصور نتيجة لهذا، وجود حافز يصلح لإشباع جميع حاجات الإنسان.
- أن الحوافز لا تقبل فكرة التتميط أو توحيد إذ تختلف ظروف كل منشأة وطبيعة العمل فيها من ناحية كما تختلف نوعيات العاملين وحقيقة حاجاتهم ورغباتهم من ناحية أخرى (علي السلمي: 1988، ص372-373).

6. خطوات تصميم نظام للحوافز: هناك عدة خطوات لا بد على المنظمة إتباعها من أجل تصميم نظام

فعال للحوافز، وتمثل أهم هذه الخطوات في ما يلي (لوكيا الهاشمي: دس، ص157-159):

أ. دراسة واقع المنظمة: وذلك بجمع المعطيات عن:

- الإنتاج: يجب التعرف على عدد العمل وفئاتهم وتكلفة أجورهم وكذلك مهاراتهم وأنواع التدريب الذي حصلوا عليه.

- **التسويق:** يجب معرفة أسعار البيع وكمية المبيعات وكذلك مناطق البيع وكمية العمولات ومصاريف الإعلان والتخزين.

- **الظروف والإمكانات المتاحة:** يجب التعرف على الطاقة الإنتاجية العاطلة والمباني غير المستعملة والعمالة، وكذلك الأماكن والمعدات.

- **نظام العمل:** القيام بحصر وتجميع القرارات المنظمة للعمل وجداول الحضور والإنصراف وجداول الغياب على إختلاف أنواعه، وكذلك الإجازات المرضية.

- **التكاليف:** دراستها وتحليلها وانعكاساتها على مجمل نشاطات المنظمة.

ب. **تقييم نظام الحوافز:** يعتبر نظام الحوافز من أقل أنواع الأنظمة إستقرارا، حيث يقتضي الحال إعادة النظر فيه بين كل فترة وأخرى لكي يبقى النظام منسجما مع الظروف المتطورة، وقد يكون عدم إستقرار النظام راجعا لتعرضه لبعض المشاكل التي قد تؤثر في فاعليته.

7. **الاعتبارات الواجب مراعاتها عند تصميم نظام الحوافز:** هناك عدة إعتبارات على المنظمة مراعاتها عند الشروع في عملية تصميم نظام الحوافز، والتي تتعلق بكيفية تطبيق هذه الحوافز على الأفراد، وكذا نوعية الطرق والوسائل المستخدمة، وسنشير لأهم هذه الإعتبارات الواجب مراعاتها عند التصميم فيما يلي:

■ **العدالة:** يجب أن يتسم نظام الحوافز بالعدالة ومراعاة التطبيق على الجميع بنفس السياسات والشروط وعدم التمييز بين الأفراد أو الأسباب ذاتية أو شخصية.

■ **الوضوح والفهم:** يجب أن يكون نظام الحوافز مفهوما واضحا للجميع ممن سيقومون بتطبيقه ومن سيطبق عليهم أيضا بحيث لا يحدث لبس بين الأفراد على فهم بنود الحوافز المختلفة.

■ **المواءمة بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين:** بما يساعد على تقريب الفجوة المتعلقة بتعارض المصالح بين المنظمة والعاملين.

■ **التنوع والتشكيل:** أن يتميز نظام الحوافز بالتنوع والتشكيل بين أنواعه المتعددة: فتكون هناك الحوافز المادية والمعنوية كما توجد أيضا الحوافز الإيجابية والسلبية، ولا بد أن تكون للحوافز الفردية دورها كما يكون للحوافز الجماعية وجودها أيضا.

■ **القبول:** يجب أن تناقش خطط وأهداف الحوافز مع العاملين الذين ستطبق عليهم، فإن ذلك يعطيها تعزيزا أو تدعيما يساعد في نجاح تطبيقها.

■ **الإرتباط بالعمل وإستمرار تنمية الحوافز:** يجب أن تهتم الحوافز أولا وأخيرا بطبيعة العمل المحددة من أجله، هذا إلى جانب إستمرار دراستها ومتابعة صلاحيتها والتعرف على مدى إقتصادياتها بمعنى دراسة عوائدها وتكاليفها.

■ **التكامل مع باقي السياسات:** تعتبر الحوافز إحدى سياسات الأفراد المتكاملة كالتدريب والتعيين والإجازات والترقية وغيرها، ولهذا يجب أن تتميز هذه السياسات بالتكامل وليس التضارب (المغربي عبد الحميد عبد الفتاح: 2004، ص 340-341).

■ **المساواة:** أن يتقاضى كل الأفراد أنصبة متساوية من الحوافز.

■ **القوة:** أن يتم توزيع الحوافز وفق قدرة كل شخص أو جماعة.

■ **الحاجة:** أن يتم توزيع الحوافز على الأشخاص وفق حاجاتهم.

■ **عدالة التوزيع:** أن يتقاضى الأعضاء في منظمة ما، نصيبا من الحوافز يعادل جهودهم المبذولة في العمل (أندر دي سيزلاقي، مارك جي والاس: 1991، ص 420-421).

إذن هناك عدة معايير يجب على كل منظمة مراعاتها عند تصميم نظام الحوافز، ذلك أن الأفراد يختلفون فيما بينهم نتيجة الفروق الفردية فما يحفز فرد قد لا يحفز آخر، وكذلك الأوقات التي تتم فيها عملية التحفيز تتأثر بعدة عوامل يج على المنظمة مراعاتها، إضافة لطبيعة العمل وطبيعة المنظمة وكذا تأثيرات البيئة الخارجية والمناخ التنظيمي على عملية التحفيز، وكل هذه المتغيرات على المنظمة مراعاتها عن تصميمها لنظام حوافزها، ولعل هذا ما يجعل هناك إختلاف في نظام الحوافز من منظمة لأخرى ومن قطاع لآخر، ويرجع ذلك لعدة عوامل أوردناه سابقا، وما على المنظمات إلا القيام بدراسات موضوعية قبل الشروع في تصميم نظام الحوافز وذلك بتحدد أهم العوامل التي تحفز الأفراد.

خاتمة: إن للحوافز أهمية على مستوى الأفراد العاملين في المنظمات فهي في الكثير من الأحيان المحدد الأساسي لسلوك الأفراد داخل العمل، سواء أكان هذا السلوك إيجابيا أو سلبيا، وهو ما يجعل المنظمات اليوم تعمل لها ألف حساب في سبيل تحقيق أهدافها بتحفيز عمالها لتحقيق هذه الأهداف، وهي المعادلة الصعبة، فالأفراد يدخلون المنظمات من أجل تحقيق أهداف معينة والمنظمة تأتي بالأفراد لتحقيق أهدافها، وعملية تحقيق الأهداف معا تتطلب عدة عمليات من بينها عملية التحفيز التي لا بد ان تخضع لمعايير موضوعية وعلمية كي تكون فعالة وتضمن أداء الأفراد لأعمالهم على أكمل وجه، ولعل هذا ما جعل المنظمات تهتم بالحوافز بإختلاف أنواعها، خاصة وأنها تؤثر على إنتاج هذه المنظمات وتمس حتى جودة منتجها وخدماتها، وحتى الصورة العامة للمجتمع عنها.

المحاضرة الثامنة: الدافعية في العمل.

تمهيد: تعتبر دافعية العمل من بين المواضيع المهمة في السلوك التنظيمي، خاصة وأن دافعية العمل تؤثر على أداء الأفراد داخل المنظمات المختلفة، لذا فإن توفير الدافعية للعمال أمر ضروري لقيامهم بأعمالهم، لذا فعلى المنظمات أن تهتم بالدافعية وأن تعرف أهم الوسائل والطرق التي يتم من خلالها دفع الأفراد وذلك من أجل ضمان فعاليتها وأدائها، لذا سنتطرق للدافعية في العمل كأحد المواضيع المتناولة ضمن السلوك التنظيمي.

1. مفهوم الدافعية في العمل: إن كلمة دافعية Motivation لها جذورها في الكلمة اللاتينية Movere والتي تعني يدفع ويحرك في علم النفس، حيث تشتمل دراسة الدافعية على محاولة تحديد الأسباب والعوامل المحدد للفعل والسلوك (عبد اللطيف محمد خليفة: 2000، ص 68)، فالدافع هو الذي يحرك السلوك وينشطه ويوجهه نحو هدف معين، فهو حالة من الاستثارة وتوتر داخلي يديره السلوك ويدفعه إلى تحقيق هدف معين (محمد حسان غانم: 2004، ص 108).

ويعرف بايندر (Pinder, 1998) دافعية العمل بأنها "مجموعة من القوى الداخلية والخارجية التي تثير السلوك المرتبط بالعمل وتحدد شكله واتجاهه وشدته ومدته" (إبراهيم شوقي عبد الحميد: يونيو 2003، ص 3).

ويؤكد مصطفى عشوي بأنها "حالة من التوتر النفسي والسيولوجي الذي قد لا يكون شعوريا أو لا شعوريا، تدفع الفرد للقيام بأعمال ونشاطات وسلوكيات لإشباع حاجات معينة للتخفيف من التوتر ولإعادة التوازن للسلوك أو النفس" (مصطفى عشوي: 1990، ص 83).

وتعرف الدافعية بأنها القوى الداخلية التي تدفع الإنسان إلى أن يقوم بالحركة، فهي عبارة عن محركات داخلية أو قوى كامنة يحس بها الإنسان وتدفعه (أبوشيحة نادر أحمد: 200، ص 165).

ويمكن النظر لدافعية العمل من منظورين (محمد شحاتة ربيع: 2010، ص 223-224):

- الأول إن الدافعية خاصة مستمرة بمعنى أن بعض الناس لديهم دافعية قوية والبعض الآخر لديهم دافعية ضعيفة وأن ذوي الدافعية القوية يبقون كذلك طوال حياتهم وأن ذوي الدافعية الضعيفة يبقون كذلك طوال حياتهم أيضا، وطبقا لذلك فإن الدافعية سمة ثابتة كأنها أمر فطري ولادي.
- الثاني إن الدافعية هي نتيجة العوامل الموقفية أو البيئية بمعنى أن الظروف المحيطة بالفرد هي التي تحدد مدى دافعيته وليس الأمر راجعا إلى أمور فطرية ولادية، ومن العوامل المؤثرة في دافعية الفرد طبقا لهذا المنظور علاقة الفرد بزملائه في العمل ونظام الأجور والمكافآت والحوافز والعوامل الفيزيائية المرتبطة بالعمل مثل الإضاءة والتهوية والحرارة والرطوبة.

إن تناول مصطلح الدافعية من قبل العديد من الباحثين في مجالات مختلفة كون اتفاق شبه ما حول تحديد هذا المفهوم بإعتباره قوة داخلية يشعر بها الفرد نتيجة عوامل داخلية أو خارجية معينة، تثير سلوك الفرد داخل المنظمة وتجعله يستجيب لهذا المثير بطرق تتعلق بالقيام بنشاطات العمل المختلفة إذ تحمسه لبذل المزيد من الجهد لتحسين أدائه في العمل، وبالرغم من هذا الإتفاق إلا أن هناك نوع من الخلط بين مفهوم الدافعية والحاجة والباعث والرغبة والغريزة وغيرها من المفاهيم المختلفة عن الدافعية.

2. بعض المفاهيم ذات الصلة بمفهوم الدافعية: هناك نوع من اللبس يقع فيه الكثير حين الحديث عن الدافعية، أين يمنحها نفس المفهوم الخاصة بالحاجة والباعث والحافز أو الرغبة أو الغريزة، لطا سنشير لهذه المفاهيم من أجل التفريق بين الدافعية وبعض المفاهيم ذات الصلة بها، فيما يلي:

■ **الحاجة:** الحاجة هي الشعور بنقص شيء معين إذا ما وجد تحقق الإشباع، فالحاجة هي نقطة البداية لإثارة دافعية الكائن الحي، والتي تحفز طاقته وتدفعه في الاتجاه الذي يحقق إشباعها (عبد الحلیم محمود السيد وآخرون: 1990، ص 420-421).

■ **الحافز:** الحافز هو تكوين فرضي يستخدم للإشارة إلى العمليات الدافعة الداخلية التي تصحب بعض المعالجات الخاصة بمنبه معين، وتؤدي بالتالي إلى إحداث السلوك (عبد الحلیم محمود السيد وآخرون: 1990، ص 421)، فالحوافز هي مجموعة العوامل الخارجية القادرة على إثارة مجموعة القوى الفعلية الحركية والمنتجة في الفرد، أما الدوافع فهي مجموعة القوى المتحركة في نفس الفرد العامل مثيرة فيه الرغبة بالعمل أي دوافع من الداخل (عبد الله حمد محمد الجساسي: 2010/2011، ص 27).

■ **الباعث:** يشير الباعث إلى موضوع الهدف الفعلي الموجود في البيئة الخارجية والذي يسعى الكائن الحي بحافز قوي الوصول إليه، فهو الطعام في حالة دافع الجوع، والماء في حالة دافع العطش (عبد الحلیم محمود السيد وآخرون: 1990، ص 421)

■ **الهدف أو الغرض:** الهدف أو الغاية هو ما يشبع الدافع وإليه يتجه السلوك، ويكون في العادة شيئاً خارجياً، أما الغرض فهو ما يتصوره الفرد في ذهنه من غايات يقصد إلى بلوغها أو يعزم على تجنبها (أحمد عزت راجح: 1968، ص 67-68).

■ **الغريزة:** يعرف ماك دوقال McDougall الغريزة على أنها إستعداد فطري نفسي يحمل الكائن الحي على الإنتباه إلى مثير معين يدركه إدراكاً حسياً ويشعر بإنفعال خاص عند إدراكه، وقد صنفها ماك دوقال إلى غرائز فطرية كغريزة البحث عن الطعام وإنفعالها الجوع وأخرى إجتماعية كغريزة السيطرة (لوكيا الهاشمي: دس، ص 167).

من خلال ما تم عرضه حول مختلف المفاهيم ذات الصلة بالدافعية نلاحظ ذلك الإختلاف بين كل من الدافعية والحافز والحاجة والغريزة والرغبة والباعث والغرض أو الهدف، لكن مختلف هذه المفاهيم متداخلة نوعاً ما فيما بينها، إلا أن هناك فروق واضحة بين هذه المفاهيم تجعل من الضرورة تحديدها

كما أشرنا إلى ذلك من قبل كي نستخدم بدقة مصطلح الدافعية والحافز الإستخدام الجيد، رغم صعوبة ذلك في بعض الأحيان.

3. وظائف الدافعية: ترتبط الدافعية بالعديد من المؤشرات في المنظمة بالنسبة للأفراد، وإهتمام الفاعلين

في المنظمة بها راجع لأهمية التي تكتسيها من خلال الوظائف المراد تحقيقها من خلالها، وهي:

■ تحريك وتنشيط السلوك بعد أن يكون في مرحلة الإستقرار أو الإتزان النسبي.

■ توجيه السلوك نحو وجهة معينة دون أخرى فالدوافع.

■ المحافظة على إستدامة السلوك طالما بقي الإنسان مدفوعا أو طالما بقيت الحاجة قائمة.

■ تحرر الطاقة الإنفعالية في الفرد وتثير نشاطا معيناً لديه.

■ تجعل الفرد يوجه نشاطه وجهة معينة فيشبع الحاجة الناشئة عنده ويزيل التوتر الكامن لديه حتى يصل

إلى هدفه (محمد حسن محمد حمادات: 2008، ص106).

إذن فالدافعية تسعى إلى تحقيق جملة من الوظائف والأهداف أهمها تحريك سلوك الفرد ودفعه للعمل

أكثر ببذل المجهود اللازم، وهو ما يؤكد أن عدم توافر عوامل دافعة للفرد قد يجعله يشعر بنوع من

الروتين في العمل والذي يؤثر على أدائه، لذا فعلى المنظمات أن تعمل على تحقيق الدافعية للفرد

لتحسين الأداء وتطوير الإنتاج في المنظمة.

4. تصنيف الدوافع: هناك عدة تصنيفات للدوافع على أسس ومعايير مختلفة، وقد يكون ذلك راجع

للمقاربات المعرفية المختلفة والدراسات المتعددة التي قام بها عدة باحثين من ميادين وم تخصصات

مختلفة، ويمكننا الإشارة إلى أهم التصنيفات التي تناولت الدافعية فيما يلي:

■ على أساس المصدر: دوافع الجسم وترتبط بالتكوين البيولوجي للفرد وتساهم في تنظيم الوظائف

الفسولوجية كدافع الجوع والعطش، ودوافع إدراك الذات وهي التي تؤدي إلى مستوى تقدير الذات

وتعمل على المحافظة على صورة مفهوم الذات كدافع الإنجاز، ودوافع إجتماعية والتي تختص

بالعلاقات بين الأشخاص كدافع السيطرة.

■ على أساس المنشأ: دوافع فسيولوجية أو الأولية كدافع الجوع والعطش، ودوافع إجتماعية والتي يكتسبها

الفرد من البيئة والإطار الحضاري الذي يعيش فيه، كدافع حب الإستطلاع ودافع التملك (عبد اللطيف

محمد خليفة: 2000، ص84-87).

■ الدوافع الأولية والثانوية: الدوافع الأولية وهي ذلك النوع الذي يكمن في الطبيعة البيولوجية للنوع

الإنساني وتتميز عن الدوافع الثانوية أنها عادية مشتركة بين جميع أفراد النوع الواحد وأن الكائن يمارسها

دون تعلم لأنه يولد وهو مزود بها كدافع الجوع، أما الدوافع الثانوية فهي التي تشتق من خبرة الإنسان

وتتأثر بثقافة المجتمع وتقاليده ونمط التنشئة الإجتماعية التي تدرّب عليها ومن الأمثلة على هذه الدوافع

السيطرة (صالح حسن أحمد الداهري، وهيب مجيد الكبيسي: دس، ص103).

هناك عدة أصناف للدوافع فمنهم من صنفها إلى دافع وسيلي ودافع استهلاكي، ودافع أولي وثانوي، ودافع فسيولوجي واجتماعي، وغيرها من التصنيفات، وما يمكن تأكيد أن توجد هذه الدوافع لدى الفرد تكون بصورة متداخلة، فلا يمكن أن نفصل بينها في التصنيفات في الواقع، فالدافع الأولي قد يكون وسيلي أو استهلاكي كما قد يكون فسيولوجي أو إجتماعي، كما قد يكون دافع للجسم أو إدراك الذات أو إجتماعي، وهو يجعل من الصعوبة التفرقة بينها من حيث التصنيف، رغم أن مجمل التصنيفات تؤكد ذلك.

5. أسباب الإهتمام بالدافعية في السلوك التنظيمي: بالنظر إلى تكوين المنظمة من الأفراد فإن المنظمة كي تحقق أهدافها لا بد عليها أن تحاول دفع الأفراد العاملين بها من أجل تحقيق أهدافها ولا يتأتى لها ذلك إلا من خلال الدافعية في العمل التي تعد عاملا مهما في رضا وأداء الفرد، وإنطلاقا من ذلك فقد إهتم علماء السلوك التنظيمي والإداري بموضوع الدافعية لعدة إعتبارات وأسباب نشير إليها فيما يأتي:

■ تحريك وتيسير السلوك: أي عملية تفسير مسببات إثارة السلوك وتحريكه في اتجاهات معينة.

■ شدة السلوك وفاعليته: أي تفسير أسباب شدة السلوك وفاعليته وإختلافها من فرد لآخر.

■ إتجاه السلوك: أي تفسير كيف يختار الإنسان إتجاها معيناً للسلوك.

■ تأكيد وتدعيم السلوك: أي معرفة الدافع المعين الذي يجعل الإنسان يعتمد إلى نفس السلوك إذا واجهته مواقف معينة سبق له وأن سلك حياها بشكل أنتج فائدة أو ساعده على تحقيق أهدافه.

■ ضعف وتخاذل السلوك: فالدافعية تساعد في إيجاد إجابة منطقية لضعف السلوك وتخاذله، حيث يمكن تصور ضعف السلوك بسبب إنخفاض قوة الدافع (علي السلمي: دس، ص 114-115).

إن دراسة الدافعية من قبل علماء السلوك التنظيمي والإداري تنطلق أهميتها من عدة أسباب أبرزناها سابقا، فمعرفة ما يثير سلوك الأفراد في العمل لا يساعد فقط المنظمات على فهم السلوك بل أيضا على إثارة هذا السلوك والتنبؤ به لتحقيق ما تريده المنظمات من خلال أداء أفرادها، كما أن معرفة ما يجعل سلوك الفرد أكثر شدة وإثارة ومعرفة ذلك يجعل المنظمات تحاول توفير ما يثير الفرد كي يعمل أكثر ويحقق أهداف المنظمة بشكل واضح، كما أن معرفة إتجاه السلوك يساهم في التنبؤ بمستقبل هذا السلوك خاصة على المنظمة، في حين أن على المنظمة أن تعرف أيضا بعض السلوكيات الإيجابية التي تدفع الأفراد من أجل تعزيزها وتدعيمها للأفراد، ولعل معرفة ما يثبط الفرد داخل المنظمة يجعل المنظمة تتجنب بعض السلوكيات والمواقف التي قد تعطل الإنتاج وتعيق دافعية الفرد نحو العمل

6. الوسائل التي تلجأ إليها المنظمة لزيادة دافعية الأفراد: هناك العديد من الوسائل التي تستخدمها المنظمة من أجل رفع وزيادة دافعية الأفراد نحو العمل، ويمكننا عرض أهم الوسائل وأكثرها إستخداما من طرف المنظمات فيما يلي:

- **الأجر النقدي:** يعد الأجر وما سواه من العوائد النقدية التي يتقاضاها الفرد نتيجة عمله مصدرا أساسيا في إشباع حاجاته.
- **المشاركة بالإدارة:** أي مشاركة الأفراد في إتخاذ القرارات الإدارية وبخاصة تلك المتعلقة منها بوضع الأهداف وتحديد السياسات والبرامج والأنظمة اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.
- **إثراء العمل:** أي جعل الأعمال وما تنطوي عليه من مهمات وأنشطة أكثر جاذبية للأفراد، ويحقق إثراء العمل.
- **الأمن والإستقرار في العمل:** حيث يأمل معظم الأفراد الشعور بالأمان من مخاطر فقدان العمل أو التهديد بفقدانه أو من مخاطر الإصابات والحوادث المحتمل وقوعها.
- **المباريات الفردية أو الجماعية:** تعد المباريات إحدى الوسائل لزيادة دافعية الأفراد وحثهم على القيام بالسلوك المرغوب فيه، وفي مباريات العمل والإنتاج يمكن أن يتنافس الفرد مع ذاته أو مع زملائه في المجموعة التي يعمل بها (سليمان خليل الفارس وآخرون: دس ص 83-85).

هناك العديد من الوسائل التي تلجأ لها المنظمة من أجل زيادة دافعية أفرادها، وتختلف هذه الوسائل من منظمة لأخرى وكذا من مجتمع لآخر، ذلك أن ما يثير دافعية فرد في مجتمع ما قد لا يثير فرد من مجتمع آخر، كما أن ما يثير الفرد العامل في منظمة قد يختلف عنه في منظمة أخرى أو في نفس المنظمة نتيجة الفروق الفردية لذا فإن الكثير من المنظمات تلجأ إلى تنويع الوسائل المستخدمة في دفع الأفراد من أجل إثارة جميع الأفراد بما يخدم مصالح المنظمة ويحقق أهدافها.

7. نظريات الدافعية:

1.7 نظرية المثير: تستبدل هذه النظرية العادة بالحافز فحين يدق جرس الباب نستجيب له ولسنا في حاجة لكي نفعل هذا إلى حافز حب الإستطلاع، فحين تكون المثيرات مناسبة تظهر العادات التي تلائمها وهذه المثيرات قد تكون داخلية كتقلصات المعدة وقد تكون خارجية كدعوة للعشاء، وإذا إستطعنا أن نحدد المثيرات التي تستدعي إستجابتنا فإننا لن نحتاج إلى الحوافز والفكرة الأساسية هنا هي أن جميع الأنماط السلوكية تقع تحت سيطرة المثيرات (جابر عبد الحميد جابر وآخرون: 1985، ص 41).

2.7 نظرية التحليل النفسي لسليغمونند فرويد: في عام 1915 كتب فرويد بحثا بعنوان " الغرائز وتقلباتها" وقد شكل هذا محاولة لتطوير نظرية في الدافعية البشرية، وقد إعتقد فرويد بوجود طائفتين أساسيتين من الغرائز، غرائز حفظ الذات أو غرائز الأنا، والغرائز الجنسية، وفي المختصر تقترح نظرية فرويد في الدافعية أجوبة على عدد من الأسئلة المتصلة بالسلوك الهادف، ويعتقد أن الغرائز توفر الطاقة التي هي وقود السلوك الهادف، وكذا يعتقد أن إنتقاء الأهداف يتم من خلال عمل التوقعات المتعلمة والرغبات المصوغة شعوريا ولاشعوريا، وتعتبر هفوات العمل أو الإنحرافات غير القصدية عن متواليات

السلوك الهادف قابلة للتفسير في ضوء عمل العمليات اللاشعورية، وتعرف نظرة فرويد إلى الدفعية بأنها سايكو- دينامية بإعتبار تحليلها الدوافع البشرية من حيث الصراعات الناشطة المفترضة والكامنة(ان تايلور وآخرون: 1996، ص 229-233).

3.7 نظرية ماكريجور للدافعية: يميز دوغلاس ماكريجور بين مجموعتين من الإفتراضات، إذ درس وجهة نظر بعض المديرين عن الطبيعة البشرية، وخرج من هذه الدراسة بوجهتي نظر متناقضتين سمى الأولى نظرية(X) وسمي الثانية نظرية (Y)، ويقول ماكريجور في نظرية (X)، وهي افتراضات تشاؤمية عن الطبيعة البشرية: أن الإنسان بطبيعته كسول، لديه كره فطري للعمل، ويحاول أن يتجنبه ما أمكن ذلك، وبسبب هذه الميزة في العنصر البشري من كره للعمل فإن معظم الناس لا يوثق بهم ويجب أن يجبروا بالقوة على العمل، كما يجب أن يضبطوا ويهددوا بالعقاب لكي يبذلوا طاقاتهم للعمل، أما نظرية (Y) فإنها على النقيض من نظرية (X) إذ يعتبرها ماكريجور بأنها تكامل بين الأفراد العاملين وبين أهداف المؤسسة من حيث المديرين المؤيدين لها، فهم يؤمنون بدوافع العمل وإشباع حاجات العاملين، لذلك فإن هذه النظرية ذات تصور تفاؤلي نحو الطبيعة البشرية، وتقول نظرية(Y): إن العاملين في المؤسسة لهم طبيعتهم الحقيقية كبشر يصرفون مجهودهم الجسدي والعقلي في العمل بصورة طبيعية كما لو أنهم يستريحون أو يلعبون، وأن المراقبة الخارجية والتهديد بالعقاب ليسا الوسيلتين الوحيدتين في جعل الأفراد يبذلون جهدا في المؤسسة، وإنما يمكنهم أن يمارسوا التوجيه والضبط الذاتيين لخدمة الأهداف التي إلتمزوا بتحقيقها(بشير الخضر وآخرون: 2009، ص104-105).

4.7 نظرية عدم النضج لكريس أرجريس: يرى كريس أرجريس Argyris Chris إن الإنسان لديه نزعة طبيعية من وجهة نظر الدافعي إذا ما شق طريقه عبر المراحل الطبيعية للتطور في حالة عدم النضج إلى حالة النضج، وإستنادا إلى كتابات أركريس بهذا الخصوص فإن هناك سعة تغيرات يخبرها الفرد وهو ينتقل من حالة عدم النضج إلى حالة النضج:

- ينتقل الفرد في الحالة السلبية كطفل إلى الحالة الإيجابية والنشطة كإنسان راشد.
- ينتقل الفرد من حالة الإعتماد على الغير إلى مرحلة الإستقلال التي تميز الإنسان البالغ.
- تتنوع طرق السلوك بتقدم الفرد في العمر الزمني.
- ينتقل الفرد من عالم صغير محدود وهو طفل إلى عالم واسع له مدلولات وإستشارات مختلفة.
- يتغير المنظور الزمني للفرد من مجرد الإدراك للحاضر ليشمل الماضي والحاضر والمستقبل.
- ينتقل الفرد من حالة التبعية إلى الوضع المتفوق أو المتكافئ.
- ينتقل الفرد من مرحلة عدم القدرة على السيطرة على ذاته إلى القدرة على السيطرة على الذات وإدراكها وهذه التغيرات كما يراها أركريس تعتبر من خصائص المسار الطبيعي للشخصية السوية، ويوضح

الشكل التالي المتغيرات السبعة في شخصية الفرد(عادل بن صلاح عمر عبد الجبار، محمد بن مترك مسعود القحطاني، 2007، ص83).

5.7 نظرية ماسلو: يؤكد ماسلو أنه علينا أن ننظر إلى الفرد ككل مركب فالشخص الكل وليس فقط جزء منه هو الذي يكون مدفوعا، وقد قدم ماسلو تصورا للحاجات مرتبة وفق نظام هرمي يمتد من أكثر الحاجات الفسيولوجية إلى أكثرها نضجا من الناحية النفسية، لذا يفترض خمس مستويات لنظام الحاجات هي(طلعت منصور، أنور الشرقاوي وآخرون: 2003، ص 115-117):

▪ **الحاجات الفسيولوجية:** وهي الأكثر أساسية وتتمثل في السعي إلى الطعام والماء والهواء والدفع والإشباع الجنسي.

▪ **حاجات الأمن:** وتتمثل في تجنب الأخطار الخارجية او أي شيء قد يؤدي الفرد.

▪ **حاجات الحب أو الإجتماعية:** وتتمثل في الحصول على الحب والعطف والعناية والإهتمام والسند الإنفعالي وذلك بواسطة شخص آخر أو أشخاص آخرين.

▪ **حاجات التقدير والإحترام:** وهي الحاجات التي ترتبط بإقامة علاقات مشبعة مع الذات ومع الآخرين، وتتمثل في أن يكون الفرد متمتعا بالتقبل والتقدير كشخص يحضى بإحترام الذات.

▪ **حاجات تحقيق الذات:** وترتبط بالتحصيل والإنجاز والتعبير عن الذات، كأن يكون مبدعا أو منتجا، وأن يقوم بأفعال وتصرفات تكون مفيدة وذات قيمة للآخرين، وأن يحقق إمكاناته ويترجمها إلى حقيقة واقعة.

بالرغم من أن نظرية ماسلو جد مهمة خاصة في تحديد الحاجات، إلا أن الواقع يؤكد أن الفرد ليس بالضرورة أن يمر بهم الحاجات لماسلو، فقد يتخلى الفرد عن إحدى الحاجات في سبيل حاجة أخرى بسبب موقف معين يعيشه، على عكس ما أكده ماسلو أن الفرد لا يمكنه أن ينتقل لحاجة دون إشباع الحاجة التي تسبقها، مع أن الفرد قد لا يشبع حاجاته الفسيولوجية وينتقل لحاجات أخرى، والكثير من الحالات تؤكد ذلك في الواقع.

6.7 نظرية كلاين ألدرفر: وقد وضع هذه النظرية Clayton Alderfer سنة 1969 وهي جاءت كتعديل لنظرية الحاجات لماسلو، وقد إقترح ألدرفر أن الإحتياجات الإنسانية الأساسية يمكن تصنيفها إلى ثلاث فئات هي، الوجود، القرابة، والنمو، فإحتياجات الوجود تناظر الإحتياجات الفسيولوجية أما إحتياجات القرابة تتوافق مع الإحتياجات الإجتماعية لماسلو، وإحتياجات النمو تشير إلى إحترام الذات، وتتميز هذه النظرية عن نظرية ماسلو أنها لم تصنف الحاجات في أي ترتيب معين، كما يعترف أصحابها بأن الحاجات يمكن أن تعمل في وقت معين، كما تقترض هذه النظرية أن الأفراد الذين يشعرون بالإحباط حين محاولتهم لتلبية حاجة معينة قد يترجعون عنها (Talya Bauer, Berrin :2009,p204-205).

7.7 نظرية الحاجات لبورتر: طور بورتر نظريته في الستينيات من القرن العشرين وقد نسبت النظرية إلى تأثيره بمجتمع الرخاء الأمريكي الذي ساد تلك الفترة، إذ أنه يرى أن قلة من الناس تحرك سلوكياتهم الحاجات الفسيولوجية، إذ أن هذه الحاجات لا تشكل دافعا لأن إشباعها مضمون، لذا إن ترتيب بورتر جاء مشابها لترتيب ماسلو في الحاجات مع فارق حذف الحاجات الفسيولوجية وإضافة الحاجة إلى الإستقلالية والتي لم يتعرض لها ماسلو، وبهذا يكون الحاجات لدى بورتر على النحو التالي:

- **الحاجة إلى الأمن:** وتشمل الدخل المادي المناسب، التقاعد، التثبيت في الخدمة.
- **أسس توزيع الحوافز:** وتشمل الإنتساب إلى جماعة عمل رسمية أو غير رسمية، أو جماعة مهنية.
- **الحاجة إلى تقدير الذات:** وتشمل المكانة والمركز واللقب والشعور بإحترام الذات.
- **الحاجة إلى الإستقلالية:** وتشمل ضبط الفرد لموقف عمله، تأثيره في النظام ومشاركته في القرارات المهمة التي تعنيه.
- **الحاجة إلى تحقيق الذات:** وتشمل عمل الفرد ضمن أقصى طاقاته وإمكاناته، الشعور بالنجاح في العمل (محمد حسن محمد حمادات: 2008، ص106).

8.7 نظرية هيرزبيرغ ذات العاملين: تم إجراء البحث الأصلي الذي أستخدم في تطوير هذه النظرية بإختبار مائتي محاسب ومهندس، وباستخدام طريقة الأحداث الجوهرية في جمع البيانات، وقد كشفت هذه الطريقة عن نوعين متميزين من عوامل الدافعية هما عوامل الرضا، وعوامل عدم الرضا، وقد تمخضت عن أبحاث هيرزبيرغ نتيجتان محددتان:

- أن هناك مجموعة من الظروف الخارجية للوظيفة التي ينتج في حالة عدم وجودها، عدم الرضا عند العاملين، ولا يعني وجودها ضرورة وجود دافعية لدى العاملين، هذه الظروف هي عوامل عدم الرضا، أو العوامل الصحية لأنها ضرورية لعدم حدوث حالة من عدم الرضا على الأقل، وترتبط هذه العوامل ببيئة ومبسط الوظيفة وتسمى عوامل عدم الرضا وتشمل: الأمان الوظيفي، الراتب، ظروف العمل، المركز، سياسات الشركة، نوعية الإشراف الفني، المزايا الإضافية.
- هناك مجموعة من الظروف الداخلية للوظيفة تساعد على إيجاد مستويات من الدافعية يمكن أن تقضي إلى مستوى جيد من الأداء، فإذا لم تتوافر هذه الظروف، فلن ينتج عن ذلك شعور بعدم الرضا (أندر دي سيزلاقي، مارك جي والاس: 1991، ص97).

9.7 نظرية التوقع لفروم: قام فروم بتطوير نموده الخاص بالدافعية والذي يعتبر إمتداد للمفاهيم السابقة، فضلا عن إتصاله بالأعمال المبكرة والتجارب الخاصة بعلماء النفس الإجتماعيين، وينظر فروم للدافعية على أنها العملية التي تحكم الإختيارات التي تتم بواسطة أشخاص أو كائنات أقل من مستوى الإنسان، من بين الأشكال البديلة للأعمال والتي تتم بمحض إختيار هؤلاء الأشخاص أو الكائنات، وقد عرض فروم نظريته للدافعية بالإعتماد على الدراسة الموسعة للمفاهيم التي عرضها كل من ماسلو وهيرزبارغ، وينظر فروم للدافعية على أنها العملية التي تحكم أنماط الإختيار الخاصة بالموظف حينما

بواجه بأشكال مختلفة من الأنشطة البديلة، وتعتمد نظرية التوقع على فكرة أساسية وهي أن سلوك الفرد يعتبر دالة للدرجة التي يعتبر فيها هذا السلوك أداة للوصول إلى بعض الأهداف أو النتائج والقدرة على تقييم تلك الأهداف أو النتائج، وفي ظل نظرية فروم فإن الفرد سوف يختار السلوك الذي يخطر فيه أثناء العمل على أساس التداخل والإتصال بين كل من قوة الرغبة (الرضا) والتوقع الذي يكونه الفرد عن احتمال أن سلوكه سوف يؤدي إلى نتائج معينة (محمد علي شهيبي: دس، ص 110-113).

10.7 نظرية الدافع للإنجاز: قام ماكيلاند بدراسات مستقيضة لدافع الإنجاز وقام بإلقاء العديد من المحاضرات لمجموعات من أصحاب الأعمال من أجل إثارة حاجة الإنجاز فيهم، وقد وجد الباحث أن حافز الإنجاز لا يوجد إلا في 10% من مجموع سكان الولايات المتحدة رغم أن معظم الناس تدعي إمتلاكه، وقد توصل ماكيلاند إلى النتيجة بأن حاجة الإنجاز تتكون من عدة عوامل بما فيها طفولة الفرد وخبراته المهنية ونوع المنشأة التي يعمل فيها، وقد بينت الدراسات الكمية التي قام بها ماكيلاند وأعوانه إلى أن ذوي الإنجازات العالية يتصفون بالخصائص والصفات والتي من بينها أنهم يميلون إلى الحالات والمواقف التي تعطي لهم فيها المسؤولية الشخصية في تحليل المشاكل وإيجاد حلول لها، كما أنهم يميلون إلى المخاطرة المتوسطة بدلا من المخاطر العليا أو الدنيا، ونتيجة الدراسات التي قام بها فقد أخذ ماكيلاند بتنمية دوافع الإنجاز لدى الأفراد وإقترح لتحقيق ذلك أربع خطوات هي:

■ أن يسعى الفرد إلى الحصول على التغذية العكسية وذلك من أجل تعزيز نجاحه وتدفعه إلى نجاح أكبر.

■ أن يختار الفرد الأشخاص الذين عرفوا بإنجازاتهم ومحاولة التشبيه بهم.

■ أن يسعى الفرد إلى تعديل إنطباعه عن نفسه من خلال تصور يضع فيه نفسه مكان شخص آخر بحاجة للنجاح.

■ أن يحاول التحكم في أحلام اليقظة وأن يتحدث مع نفسه بصورة إيجابية (كامل محمد المغربي: 2004، ص 126-127).

11.7 نظرية العدالة لآدمز: وهي تنص على أنه إذا ما أحس الفرد بتفاوت بين مقدار الحوافز التي يتسلمونها ومقدار الجهود التي يبذلونها، فإنهم يتطوعون لتخفيف ذلك التفاوت، إلى جانب ذلك كلما كان التفاوت كبيرا إتجه الأفراد إلى تخفيفه ويشير التفاوت هنا إلى الإختلاف المحسوس بين الذي يمكن وجوده بين شخصين أو أكثر، وقد بيني هذا الإختلاف على إدراك ذاتي أو على حقيق موضوعية، وقد عرف آدمز التفاوت او عدم المساواة أنه يحدث حينما يحس شخص ما بأن نسبة العائد من وظيفته إلى مدخلات الوظيفة لا يتعادلان مقارنة مع نتائج ومدخلات شخص مرجعي، ويفترض آدمز أن الموظفين يقارنون المدخلات والنتائج مع عاملين آخرين في مراتب متساوية مع مراتبهم تقريبا، فإذا لم تكن النسب

متساوية ينزع الفرد إلى تخفيض حدة هذا التفاوت، ونظرية العدالة أو الإنصاف توفر ثلاث مؤشرات للمديرين ليضعوها في الإعتبار:

- التركيز على المكافآت العادلة للموظفين.
- أن القرار المتعلق بالإنصاف لا يتخذ على أساس شخصي.
- قد يأخذ رد فعل الأفراد إتجاه عدم المساواة صورا عديدة ومختلفة(صلاح الدين محمد عبد الباقي: 2001، ص123-126).

وما يمكننا تأكيده أن مختلف النظريات قد خاضت في مقاربات مختلفة، وقد إنطلقت فبتفسيرها للدافعية من منطلقات أخرى، ورغم الإنتقادات المقدمة لها، إلا أنها ساهمت مساهمة كبيرة في بلورة مفهوم الدافعية كمفهوم أساسي في السلوك التنظيمي، كما أنها أثرت التراث النظري بنظريات مختلف ساعدت الباحثين في فهم حقيقة الدافعية ومنطلقاتها.

خاتمة: إن الدافعية لدى الأفراد داخل المنظمة أمر يكتسي أهمية بالغة، فهي التي تحرك سلوك الفرد نحو العمل ونحو القيام بمهامه وبذل مجهوده من أجل الحصول على مكافآت معينة قد تشكل دافعا له، وبالرغم من إختلاف أنواع الدوافع لدى الفرد فإن توفيرها له من طرف المنظمة يساهم في استقراره في المنظمة ويحافظ أيضا على بقاء المنظمة وإستمراريتها، وفي ظل غياب أي نظام للدوافع يصلح لجميع المنظمات فإن المنظمات مطالبة بإجراء دراسات على أفرادها من أجل فهم العوامل التي تدفعهم وتساهم في تطوير أدائهم من خلال الدافعية.

المحاضرة التاسعة: الإتصال التنظيمي.

تمهيد: يلعب الإتصال دورا مهما في حياتنا في مختلف جوانبها إذ يعد الرابطة التي تتم من خلالها عملية تبادل المعلومات والمعارف والأخبار والأحداث، والأفراد داخل منظمات الأعمال هم في حقيقة الأمر يقومون بالتفاعل فيما بينهم من أجل سيرورة عمل المنظمة وسعيا لتحقيق أهدافه، ولا يمكن للعمل أن يتم وينجز دون أن كون هناك عملية إتصال داخل المنظمة لذا فهو يعد شرطا ضروريا في عمل المنظمة، حيث كلما كان الإتصال فعالا كلما حققت المنظمة أهدافها أين تؤثر عملية الإتصال بصفة مباشرة على إنتاجية المنظمة، ولعل ما يجعل الكثير من المنظمات توليه العناية والأهمية إنطلاقا من تأثيراته وإنعكاساته على الأفراد والمنظمة معا، وإنطلاقا من ذلك فإننا سنتناول الإتصال داخل المنظمة أو ما يصطلح عليه الإتصال التنظيمي بشيء من التفصيل في مختلف عناصره.

1. **مفهوم الإتصال التنظيمي:** إن تحسين الاتصالات هي مسؤولية إدارية من الدرجة الأولى، ولكي تحقق الإدارات هذا فإنها بحاجة إلى إدراك طبيعة شبكات الاتصال في مؤسساتها ، أي تحدد من ناحية فعالية الاتصال وأفضل الوسائل المؤدية إليه(عطية مصلح : دس، ص5).

إن مصطلح الإتصال في اللغة العربية كما تشير المعاجم يعني الوصول إلى الشيء أو بلوغه والإنتهاء منه، أما كلمة Communication فهي مشتقة من الكلمة اللاتينية Commuins والتي تعني عالم شائع أو مألوف (ريحي عليان، عدنان محمود الطوباسي: 2005، ص27).

ويمكن تعريف الاتصال Communication بمعناه العام أنه" يقوم على نقل أو استقصاء أو تبادل المعلومات بين أطراف مؤثرة ومتأثرة، مصادر ومتلقين، على التخصيص أو التعميم، على نحو يقصد به ويترتب عليه تغيير في المواقف أو السلوك"(اسماعيل علي سعيد: 2002، ص 43).

وتعرف الإتصالات بأنها " تلك العملية الهادفة إلى نقل وتبادل المعلومات التي على أساسها يتوحد القرار وتتفق المفاهيم وتتخذ القرارات، وهي بذلك ضرورة لإتمام العمل"(فاروق عبد فليح، السيد محمد عبد المجيد: 2005، ص170).

ويؤكد علي السلمي أن الإتصالات هي " تفاعلات أو تعامل طرفين أو أكثر في موقف معين لتبادل المعلومات بهدف تحقيق تأثير معين لدى أي من الطرفين، أو هي تبادل رسائل بين أطراف مختلفين باستخدام وسائل للتوصيل"(علي سلمي:1996 ص312).

ويعرف أحمد بدوي الإتصال التنظيمي بأنه" مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين ويهدف إلى إنجاز مشروع موحد وبلوغ أهداف مشتركة كما يسمح لكل فاعل داخل المنشأة أن يكون معروفا بشخصه ومهمته فيها ويعمل على إزدهاره ومن ثم ضمان حياته وفعاليتها فيها(جمال بن زروق: 2010، ص402).

ويؤكد مصطفى عشوي أن الإتصال التنظيمي هو "عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر وذلك لتبادل المعلومات والآراء وللتأثير في المواقف والاتجاهات"(مصطفى عشوي: 1992، ص141).

بالرغم من أن مفهوم الإتصال تم تناوله في العديد من الميادين إلا أن هناك إتفاق حول مفهومه باعتباره عملية نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل بهدف تحقيق هدف معين، أما الإتصال التنظيمي فإن المفاهيم التي تناولته هي الأخرى صبت في منحى واحد، وهو ما يجعلنا نؤكد أن الإتصال التنظيمي هو عبارة عن عملية نقل وتبادل المعلومات داخل المنظمة بين الأفراد من أجل تحقيق أهداف معينة تتعلق بطبيعة العملية الإتصالية، ويشمل الإتصال مختلف المستويات الإدارية في المنظمة.

2. **أهداف الإتصال التنظيمي:** يؤكد هنري منتزبرج(1975) أن الإدارة الحديثة لا تهتم فقط بالوظائف التقليدية للإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وإنما تهتم أكثر بالطريقة التي يعمل بها المدير

ويقضي بها وقته ويؤدي بها عمله، إن الاتصالات تعد وسيلة المديرين في إدارة أنشطتهم الإدارية، وفي إدارة وتحقيق أهداف المنظمة، وذلك باعتبار أن الاتصالات تساعد في:

- تحديد الأهداف الواجب تنفيذها وتعريف المشكلات وسبل علاجها.
- تقويم الأداء و إنتاج العمل والتنسيق بين المهام والوحدات المختلفة.
- تحديد معايير ومؤشرات الأداء والقاء الأوامر والتعليمات والتأثير في الآخرين وقيادتهم (رائد يوسف الحاج: 2009، ص186-187).

- تناقل ما يحتاجه العمل من بيانات ومعلومات وخبرات ونتائج الدراسات والبحوث والتجارب التطبيقية في المجال لتوظيفها في إدارة العمل لرفع كفايته وتحقيق ما سبق التخطيط له.
- إبلاغ جماعة العمل بما أتخذ من قرارات سلطوية ذات صلة بالية العمل والعاملين ومسؤولياتهم وطموحاتهم وكيانهم مما يحقق الرضا المهني ويرشد السلوك.
- إعلام جماعة العمل بحجم المنجز من الأعمال.
- إخطار جماعة العمل أولاً بأول بمدى تقدمهم في إحراز المتوقع في المهام(محمد علي شمس الدين، إسماعيل محمد الفقي: 2007، ص264-265).

يقوم الأفراد داخل المنظمة بالتفاعل فيما بينهم، ويتم هذا التفاعل عن طريق الإتصال التنظيمي، الذي يهدف إلى تحقيق جملة من الأهداف التي تختلف حسب كل عملية إتصالية داخل المنظمة، فقد يهدف الإتصال التنظيمي إلى توجيه سلوك الأفراد نحو عمل معين عن طريق حثهم للقيام بالسلوك أو الإمتناع عنه، كما قد يهدف لإطلاق أوامر معينة في شكل تعليمات يلتزم بها الأفراد العاملين في المنظمة، كما قد يهدف الإتصال التنظيمي إلى إعلام الأفراد بالمستجدات على مستوى العمل، فالأهداف الخاصة بالإتصال التنظيمي كثيرة ومتنوعة حسب كل منظمة وحسب كل عملية إتصال داخلها.

3. **عناصر الإتصال:** تتضمن عملية الاتصال مجموعة من العناصر يمكن تلخيصها في السؤال الشهير الذي طرحه هارولد لازويل Harold Lasswell "من الذي يقول؟ وماذا يقول؟ وبأي وسيلة؟ ولمن يقول؟ وما هو التأثير الناجم عن ذلك؟(محمد محمود مهدي: دس، ص 62)، فالعلمية الإتصالية تتكون من عدة عناصر أساسية تكونها وهي:

- **المرسل:** ويمثل مصدر عملية الإتصال الذي يقدم المعلومات أو يبدي الإقتراحات ويعبر عن الملاحظات ويوضح ويشرح كل ما يتعلق بموضوع الإتصال.
- **المستقبل:** ويمثل الطرف الذي يتلقى رسالة المرسل، وقد يكون فردا واحدا كما قد يكون جماعة، وتتوقف فعالية الإتصال على إستقبال هذا الطرف للرسالة بالصور التي قصدها المرسل.
- **الرسالة:** وهي موضوع الإتصال الذي يتمثل في مجموعة من البيانات والمعلومات التي تعمل على إستمرار سير الأعمال وسريان الأنشطة.

■ **الوسيلة:** وتمثل الوسيط الناقل للرسالة عن طريق الحواس السمعية والبصرية، فقد تكون الرسالة مرئية أو مسموعة أو كليهما، أو تنقل إلى المستقبل على هيئة مكتوبة أو مطبوعة على الورق أو منطوقة باللسان أو موجهة عن طريق هاتف أو جهاز تسجيل صوتي أو تلفزيوني أو مسجلة أو تخذ على لوحة أو بأي وسيلة أخرى.

■ **الهدف:** ويمثل عنصرا هاما من عناصر الإتصال، إذ يمثل الهدف الرئيسي من عملية الإتصال، فالإتصال بغير هدف لا يمثل إلا جهدا ضائعا لا ثمرة له.

■ **الأسلوب:** ويتمثل في الطريقة التي تطبق بها الرسالة وما لصاحبها من عوامل مؤثرة والطريقة التي تنقل بها الرسالة بحيث تحمل على الثقة فيما ورد فيها وتؤدي إلى إقناع المستقبل بمحتوياتها وتبعث حماسه وإهتمامه بشأنها.

■ **الزمن:** ويمثل الوقت الذي يكون فيه الإتصال مناسبا للمستقبل ومستعد ذهنيا ونفسيا لتلقي الرسالة والإجابة عنها.

■ **المكان:** أي الجهة التي يتم فيها الإتصال سواء كان ذلك للمرسل أو المستقبل.

■ **الظروف والمتغيرات المحيطة بعملية الإتصال(مناخ الإتصال):** وتمثل عنصرا هاما لإتمام عملية الإتصال، وذلك ما يتعلق بالهدوء والجو العام للإتصال بعيدا عن الضوضاء والتشويش الذي قد يؤدي لتغيير معالم الرسالة.

■ **التغذية المرتدة:** تلك التي تمثل رد فعل المستقبل وما هي الآثار المترتبة على عملية الإتصال(المغربي عبد الحميد عبد الفتاح: 2004، ص 330-333).

إن مختلف العناصر التي تم ذكرها سابقا لا تخلوا منها أي عملية إتصال سواء تمت هذه العملية داخل المنظمة أو خارجها، وسنوضح ذلك بمثال عن عملية إتصالية تتم داخل منظمة، نفترض أن منظمة أرادت إعلامها موظفيها بأنها ستقوم بتغيير وقت العمل من الساعة 8 صباحا كما كان معمول به إلى الساعة 7.30 وهو التوقيت الجديد والذي سيكون معمول به ابتداء من الشهر القادم، فالمرسل هنا هو مدير المنظمة والمستقبلين هم جميع الموظفين في هذه المنظمة، أما الرسالة فهي عبارة عن تغيير وقت العمل بتقديمه ساعة ونصف على ما كان معمول به، في حين أن الوسيلة وهي الطرق التي سوف تستخدمها المنظمة لإيصال هذه المعلومة للموظفين العاملين بها فقد تستخدم إعلانات مكتوبة تعلق في أنحاء المنظمة والتي يمكن العاملين الإطلاع عليها، أما الهدف فهو ضمان تبليغ المعلومة للموظفين من أجل العمل بهذه التعليمات ابتداء من شهر كي لا تواجه المنظمة أي إنقطاع عن العمل وفق النظام الجديد، والأسلوب هو الطريقة التي تتم بها الرسالة أي الشكل الذي تصدر فيه الرسالة وسيكون هنا عبارة عن تعليمات ممضية من طرف المدير، وسيكون زمن الرسالة التاريخ الذي ستصدر فيه التعليمات والذي يكون شهر قبل بداية العمل التعليمية الجديدة، أما المكان فهو مختلف أنحاء المنظمة المخصصة

للإعلانات للموظفين، أما مناخ الإتصال فيتمثل في مختلف العوامل المحيطة بالمنظمة فلو أنه مثلا كان العمال في إضراب عن العمل فلا يمكن إعلامهم بالتعليمية الجديدة في ظل المناخ المتميز بالتوتر، وبعد القيام بالعملية الإتصالية تنتظر المنظمة أن تكون هناك تغذية مرتدة وهي مختلف التأثيرات والردود التي يطلقها العاملين سواء برفض هذه التعليمية أو قبولها.

4. أنواع الإتصال التنظيمي: الإتصال داخل المنظمة يتضمن عدة أشكال وأنواع مختلفة تتعلق بطبيعة

الإتصال وأنواعه، ويمكننا التطرق لأهم أنواع الإتصال التنظيمي فيما يأتي:

■ **الإتصالات الشفهية:** تتم بالإتصال المباشر بين المرسل والمستقبل إما وجها لوجه، أو من خلال الإجتماعات أو التجمعات وفائدتها أنها تعطي ردود فعل مباشرة وتبادل سريع للأفكار بحيث يسهل فهمها وتعديلها، كما يزيد إجتماع الرئيس والمرؤوس من ثقة المرؤوس ويرفع من روحه المعنوية.

■ **الإتصالات غير اللفظية:** تتم عادة عن طريق تعابير الوجه ولغة العيون وحركات الجسم للفرد، والتوكيدات الصوتية والإشارات وبعض إشارات الرأس والحملقة أو تحويل النظر، وكذلك إرسال إشارات التغذية الرجعية من قبل المستمعين كما يظهر عليهم من تعبيرات بالفم وحاجب العين حيث يظهرن عما إذا كانوا يوافقون أو يفهمون أو يندهشون (برباوي كمال: 2013، ص 82).

■ **الإتصالات لأسفل:** من أشخاص في مرتبة عليا لأشخاص في مرتبة أقل، إن هذا النوع من الإتصالات يتحرك من أشخاص في مراتب عليا في التسلسل الهرمي إلى أشخاص في مراتب أقل، وأشهر أشكال الإتصال لأسفل هي تعليمات الوظيفية.

■ **الإتصال لأعلى:** في هذه المواقف يكون المتصل في مرتبة أقل من المتلقي، وأهم إمدادات الإتصال لأعلى هي صناديق الإقتراح واللقاءات الجماعية وإجراءات الشكوى أو الإلتماس، وفي غياب هذه الوسائل يجد الناس طرقا لتبني قنوات (إتصال لأعلى) غير موجودة أو غير كافية (عادل بن صلاح عمر عبد الجبار، محمد بن مترك مسعود القحطاني: 2007، ص 152).

■ **الإتصال الأفقي:** في معظم الأحيان تكون ترتيبات الإتصال الأفقي لا علاقة لهما بتصميم الإدارات، عندما يتصل رئيس الحسابات مع رئيس التسويق فيما يخض عروض دورة في كلية أو إدارة تجارية تكون حركة الإتصال أفقية، ولأن آلية الإتصال الأفقي بشكل عام لا تتوفر في تصميم الإدارة فإن تسهيلات متروكة لكل مدير على حدة، إن الإتصال المتساوي في الوظيفة ضروري للتعاون ويمكنها أن تعطي أيضا ارتياحا إجتماعيا.

■ **الإتصال القطري:** رغم أنه القناة الأقل إستخداما في الإتصالات فإن الإتصال القطري مهم في المواقف التي لا يستطيع فيها الأعضاء الإتصال بفعالية عبر القنوات الأخرى، على سبيل المثال فقد يرغب مدير إدارة كبيرة أن يعمل تحليلا لتكاليف التوزيع، وإحدى مراحل هذا العمل قد تتضمن إرسال تقرير خاص من المبيعات مباشرة إلى المدير ويكون ذلك أفضل من إرساله عبر القنوات التقليدية في قسم التسويق

وهكذا فإن حركة الإتصال قد تكون قطرية معارضة الأفقي والرأسي، وفي هذه الحالة تكون القناة القطرية هي الأكثر فعالية من حيث الوقت والمجهود بالنسبة للإدارة(عادل بن صلاح عمر عبد الجبار، محمد بن مترك مسعود الفحطاني: 2007، ص153).

إن المنظمة تستخدم العديد من أنواع الإتصال ويتعلق تحديد أي إتصال تستخدم حسب طبيعة الهدف المراد من الإتصال وكذا أهمية هذا الإتصال والوقت المطلوب للإتصال إضافة للجهد المراد منه، ويختلف إستخدام كل نوع حسب طبيعة كل منظمة والنشاط الذي تقوم به، فبعض المنظمات تستخدم الإتصالات اللفظية أكثر من أي نوع آخر للإتصال بموظفيها، في حين قد تستخدم البعض الإتصالات الغير اللفظية، لكن لجوء المنظمة لنوع من الإتصال يحدده الموقف الذي تمت فيه عملية الإتصال، ففي الإجتماع يكون الإتصال الشفهي أكثر إستخداما من غيره من أنواع الإتصال، في حين في بعض الحالات يكون الإتصال الكتابي هو المستحسن إستخدامه كأصدار تعليمات معينة تتعلق بالعمل، كما أنه سواء الإتصال لأعلى أو لأسفل أو الإتصال القطري فجميع هذه الأنواع تستخدم في جميع المنظمات وإن كانت بدرجات مختلفة، لأن طبيعة الرسالة هي التي تحدد طبيعة النوع الذي سيتم به نقل هذه الرسالة، إضافة لمكان وزمان الرسالة وهي عوامل مهمة في تحديد أنواع الإتصال إستخداما.

5. خطوات عملية الإتصال: لضمان فعالية الإتصال التنظيمي للأفراد في المنظمات، فإن الإتصال التنظيمي يمر بعدة خطوات رئيسية التي يمكننا وصفها على النحو التالي:

الخطوة الأولى. فكرة التصور: حيث يولد المرسل فكرة الشعور والموقف والرأي أو العاطفة من أجل إرسالها إلى واحد أو أكثر، فالمرسل هنا يرغب في نقلها للمتلقي.

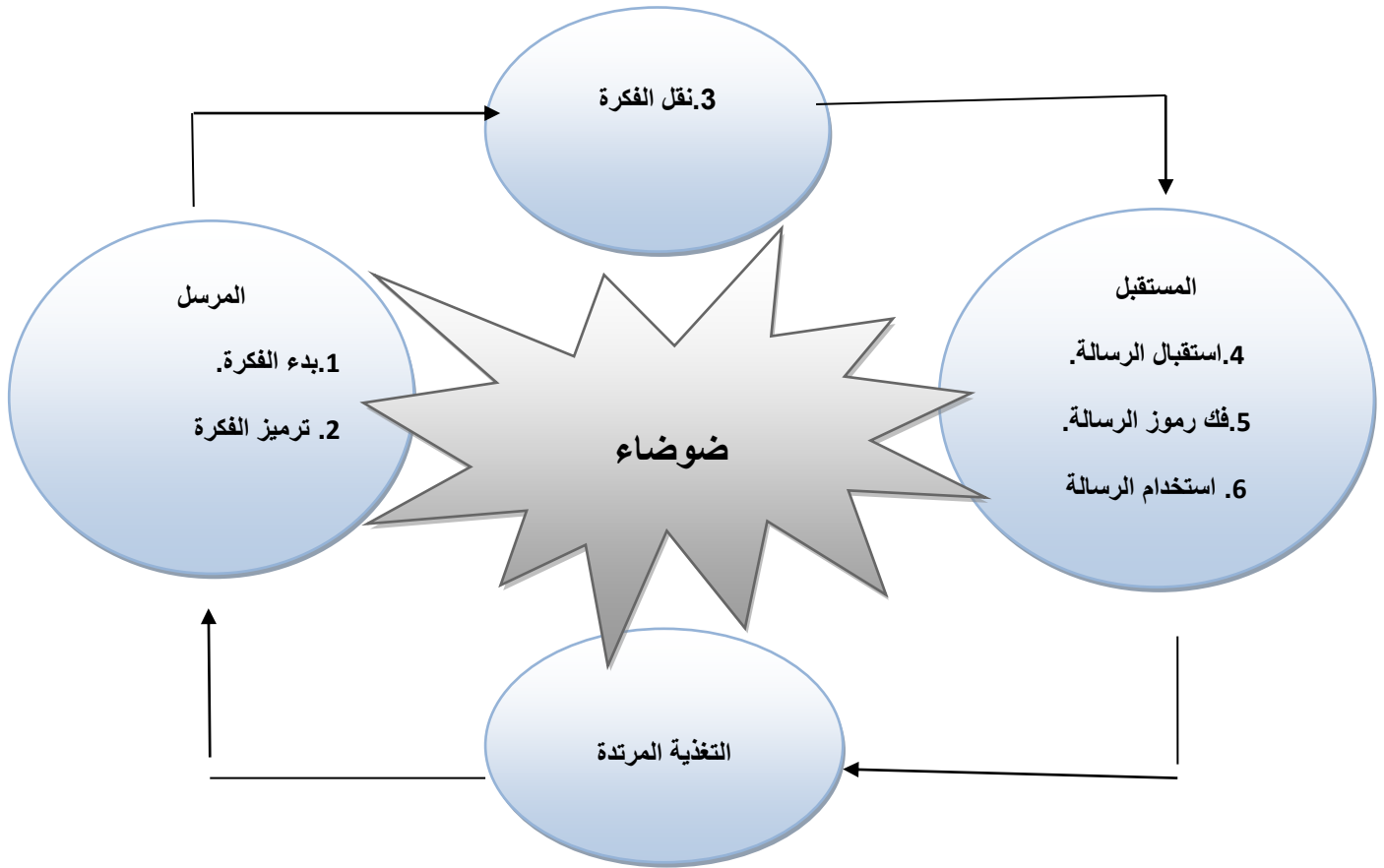
الخطوة الثانية. عملية الترميز: المرسل هنا يترجم معنى الفكرة إلى مجموعة من الرموز مثل الكلمات والإشارات، ويختار مزيج من هذه الرموز التي تشكل رسالة، والهدف من ذلك هو ترميز المعنى في رسالة مليئة بالرموز.

الخطوة الثالثة. نقل الرسالة: الهدف هو نقل المعلومات بطريقة تحقق أقصى قدر من فعالية التواصل مع تحقيق كفاءة معقولة في عملية نقل الرسالة، وهكذا فالمرسل يختار وسائل الإعلام والإتصالات والقنوات لتحقيق هدف نقل الرسالة.

الخطوة الرابعة. إستقبال وفك الرسالة: هنا يتم إستقبال الرسالة ويبدأ في فكها، ويشير الفك إلى العملية التي تتم ترجمة الرسالة التي وردت إلى معاني.

الخطوة الخامسة. ردود الفعل: تتضمن إستجابة المتلقي نحو الرسالة (Simon Dolan, Tony 184-183 :Lingham)، فالإستجابة تعني مدى قبول أو رفض الرسالة من قبل المستقبل، وقد

تكون الإستجابة مباشرة أو غير مباشرة او ضعيفة أو قوية أو سلبية أو إيجابية أو عقلية أو مادية، ويمكن توضيح كيفية حدوث العملية الإتصالية من خلال الشكل التالي.



شكل يبين خطوات الإتصال.

(Simon Dolan, Tony Lingham : 184)

- 6. معوقات الإتصال التنظيمي:** هناك العديد من المعوقات التي تقف حائلا دون قيام الإتصال التنظيمي بأهدافه، وهذه المعوقات قد تتعلق بالأفراد أو بالمنظمة، كما قد تتعلق بعناصر العملية الإتصالية من مرسل ومستقبل ورسالة وقناة الإتصال، ويمكننا الإشارة لأهم هذه المعوقات فيما يأتي:
- **تحريف الرسائل المنقولة:** تحريف الرسائل شيء عام في المنظمات ويحدث نتيجة أسباب عديدة وأكثر هذه الأسباب شيوعا يعود إلى المستويات التنظيمية التي تمر عبرها الرسائل، إذ قد يشوه المعنى الأصلي قبل أن تصل إلى نهاية المطاف (بشير الخضر وآخرون: 2009، ص241).
 - **الدفاعية:** حينما يشعر الأفراد بالتهديد فإنهم يميلون للإستجابة بردود فعل تقلل من قابليتهم على تحقيق فهم مشترك، أي إنهم يتحولون للدفاعية ويمارسون مثل التهجم اللفظي على الآخرين، وبذلك فحينما تفسر رسالة الآخرين على أنها تهديد فغالبا ما يستجاب لتلك الرسالة بطرق تؤثر سلبا على فاعلية الإتصال (ماجدة العطية، 2003، ص173).

- **صعوبات فنية:** معظم قنوات الإتصال تصبح غير فعالة نتيجة تشويش أو إضطرابات فنية تسبب في ضياع الرسائل أو تأخيرها أو إساءة تفسيرها (بشير الخضر وآخرون: 2009، ص242).
 - **معوقات لغوية:** فقد يعرف أي من المرسل والمستلم كلمة ما بمعنى يختلف عما يعنيه الآخر، وهذا يتعلق بالخبرات السابقة لكل منهما، كما يتعلق بخلفيته التعليمية ومواقفه ووجهات نظره، أو تحيزاته ومدركاته (بشير الخضر وآخرون: 2009، ص243).
 - **الإختلافات الفردية:** وتعد الإختلافات الفردية من حيث مستويات التعليم والتباينات الإدراكية فيما بين الأفراد وعدم الوفاق بين المرسل والمستقبل وغير ذلك من الصفات والخصائص الشخصية معوقات تشوه عملية الإتصال وتحرفها عن هدفها المنشود (سليمان خليل الفارس وآخرون: دس، ص292).
 - **معوقات نفسية وإجتماعية:** يختلف الأفراد في ميولهم، ولذا فإن تفسير الفرد وفهمه لمضمون الرسالة يتوقف على حالته النفسية وطريقة تفكيره كما تلعب الدوافع لدى الأفراد دورا كبيرا في ترجمة وتفسير كل كلمة تصلهم من رؤسائهم تفسيرات متفاوتة حسب ما يختلجهم من عواطف وشعور (لوكيا الهاشمي: دس، ص231).
 - **المعوقات الناجمة عن وجود المستويات الإدارية:** ثمة مشكلات ناتجة عن التنظيم الهيكلي للإدارة، وهذه الأخيرة قد تعتبر أن ولاء المشرفين هو بجانب العمال أكثر منه في جانبها، هذا فضلا عن تصور فئة ما، كفئة العمال المهرة مثلا (لوكيا الهاشمي: دس، ص233).
- تختلف المعوقات الخاصة بالإتصال التنظيمي من منظمة لأخرى، وإن كان المعوقات تتعلق بطبيعة الأساليب المستخدمة في الإتصال بالأفراد في المنظمات، فهناك معوقات أخرى تتعلق بمختلف العناصر الإتصالية خاصة منه الأفراد (مرسل، مستقبل) وكذا قنوات الإتصال، وتحاول الكثير من المنظمات اليوم جاهدة على إزالة هذه المعوقات من أجل وصول الرسالة إلى أصحابها وفق الرموز المراد توصيلها لهم، ذلك أن هذه المعوقات بقدر ما تشوش على العملية الإتصالية فإنها تعيق تحقيق أهداف المنظمة من خلال التأثير على سير العمل.
- 7. إستراتيجيات الإتصال الجيد:** بما أن المنظمة تعترضها الكثير من المعوقات في عملية الإتصال التنظيمي، فإنه عليها أن تتخذ عدة إجراءات لإزالة هذه المعوقات من جهة وضمان الإتصال الجيد والفعال، ولن يتأتى ذلك إلا من خلالها إتباعها عدة إستراتيجيات، والتي نتطرق إليها فيما يأتي:
- **التخطيط الجيد للإتصالات:** فكلما حللنا المشكلة أو الفكرة المطلوب نقلها تحليلا كافيا كلما زادا وضوحا وهذه الخطوة الأولى نحو الإتصال وغالبا ما يرجع فشل الإتصالات الإدارية إلى عدم كفاية التخطيط.
 - **تحديد الهدف الحقيقي من الإتصالات:** ذلك بأن تسأل نفسك قبل الإتصال ما الذي تبغي تحقيقه، فإذا حددت هدفك النهائي يتعين عليك إستخدام اللغة واللهجة المناسبة والمدخل الملائم لتحقيق هدفك

المحدد، ولا تحاول تحقيق أكثر من اللازم من كل عملية إتصال حيث أنه كلما قلت الأهداف كلما تركزت عملية الإتصال.

- **التعرف على الظروف الطبيعية المحيطة بالإتصالات:** فهناك عوامل أخرى كثيرة تؤثر في عملية الإتصال ويجب على الإداري الناجح أن يكون حساسا للظروف التي يتم من خلالها الإتصال.
- **إستشارة الآخرين في تخطيط الإتصال:** يلزم غالبا محاولة الحصول على مساهمة الآخرين في تخطيط الإتصال أو في الكشف عن الحقائق التي يركز عليها.
- **الإستفادة من الفرص المتاحة لنقل شيء له قيمة:** فإن مراعاة وجهة الشخص الآخر كثيرا ما تشجعها الشخص على الإستجابة لأفكارك وتقبل تعليماتك.
- **متابعة الإتصالات:** قد تضع الجهود والإتصالات دون أن يتاح لنا معرفة مقدار نجاحنا في التعبير عن المعنى والغرض الحقيقي وما نتابع عملية الإتصال فلن يتيسر لك معرفة مدى هذا النجاح.
- **النظرة المستقبلية في الإتصالات:** فكما يعد الإتصال لمقابلة إحتياجات الظروف الحالية أو لا يجب أيضا أن يخطط الإتصال وفقا للظروف السابقة لبقاء الترابط أمام من نتصل بهم(صلاح الدين محمد عبد الباقي: 2001، ص 275-277).

إن إستخدام المنظمة لمختلف الإجراءات التي سبق ذكرها لا يكون عشوائيا بل يكون مبينا على أسس موضوعية لضما فعاليتها، فبعض الإستراتيجيات تصلح لمنظمة ولا تصلح لأخرى، لإختلاف المنظمات من حيث حجمها وطبيعتها وطبيعة الإتصال فيها، لذا فعلى المنظمة أن تستخدم عدة إستراتيجيات من أجل فعالية الإتصال التنظيمي، ولا يمكنها ذلك إلا من خلال معرفة الخلل أو المعوق الذي يحول دون وصول الرسالة للأفراد، ويمكن للمنظمة التغلب على ذلك من خلال تنويع الإتصال بإستخدام مختلف الأساليب والوسائل المتاحة لتبليغ الرسالة لأفرادها.

خاتمة: الإتصال التنظيمي هو عبارة عن نقل المعلومات دال المنظمة بين مختلف الفاعلين فيها، بإستخدام عدة وسائل وطرق لتبليغ الرسالة، وهو جد مهم لأنه من بين العناصر الأساسية المكونة للمنظمة من خلال تدخله في مختلف عمليات المنظمة الإنتاجية منها والتسويقية والمالية وإدارة الأفراد، لذا فعلى المنظمة إيلاؤه العناية اللازمة لتحقيق أهدافها خاصة أن هناك عدة معيقات تقف حائلا دون تأديته الأهداف المنوطة بها، ويمكن للمنظمة أن تتغلب على مختلف المعيقات التي تعترضها في العملية الإتصالية من خلال عدة إستراتيجيات تتعلق بعناصر الإتصال التنظيمي.

المحاضرة العاشرة: التغيير التنظيمي.

تمهيد: تعيش المنظمات اليوم في عالم متسارع في شتى المجالات بداية بالتكنولوجيا ونهاية بالمناخ العام السائد، وبطبيعة الحال يفرض هذا العالم على المنظمات مسايرة ومواكبة مختلف التطورات الحاصلة، والذي قد يؤدي إلى إحداث عملية التغيير داخل المنظمة، لذا فالتغيير يعد ذو أهمية كبيرة من ناحية لجوء المنظمة له بهدف المواكبة أو المسايرة، خاصة إذا كان بهدف التحسين والتطوير، لذا سنتناول التغيير التنظيمي من حيث زواياه المتعددة.

1. مفهوم التغيير التنظيمي: لقد تم تناول التغيير التنظيمي من قبل العديد من الباحثين وهو ما جعل هناك إختلاف في تحديد مفهوم التغيير التنظيمي تبعاً لانطلاقات الباحثين ومقارباتهم المعرفية، وسنتناول أهم التعاريف التي تناولت التغيير التنظيمي فيما يأتي:

يعرف التغيير التنظيمي بأنه "ظاهرة مرافقة لنمو المنشأة وتطورها، ويعبر عن الإنتقال من مرحلة سابقة أصبحت غير متكيفة مع البيئة إلى مرحلة مرغوب فيها تمتاز بمواصفات تجعل المنشأة أكثر قابلية للبقاء" (جمال بن زروق: 2010، ص408-409).

كما يعرف التغيير التنظيمي بأنه "إحداث تعديلات في أهداف وسياسة الإدارة في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفاً أحد الأمرين إما ملائمة أوضاع التنظيم أو إستحداث أوضاع تنظيمية جديدة" (السلمي علي: 1975، ص206).

ويشير البعض أن التغيير التنظيمي هو " العملية التي تقوم بها المنظمة حتى يتسنى لها التحرك من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه بهدف زيادة فعالية المنظمة" (حسن محمد أحمد محمد مختار: 2014، ص49).

ويعرف التغيير التنظيمي بأنه " حركة الإنتقال الجذري أو التدريجي من واقع وراهن إلى حالة جديدة تختلف عن سابقتها أو عن الحالة القائمة ويتضمن التغيير تحسين أو تطوير طبيعة عمل أو نشاط المؤسسة لغرض تحقيق الأهداف بصورة أفضل" (خضير كاظم محمود، خليل محمد الشماع: 2007، ص369).

لقد حاول جل الباحثين تبيان عملية التغيير وكيف يمكن أن تحدث داخل المنظمات، فمنهم من إعتبرها ضرورة للتكيف مع البيئة الخارجية أين تسعى المنظمة لمواكبة التطورات من أجل البقاء، في حين إعتبرها البعض عملية تتضمن إحداث تعديلات داخل المنظمة وذلك بهدف التكيف مع البيئة أو الإنتقال إلى مرحلة جديدة تتضمن أوضاع جديدة للمنظمة، وما يمكن تأكيده من خلال مختلف التعريفات أن عملية التغيير تتضمن إنتقال المنظمة من مرحلة إلى مرحلة أخرى نتيجة إما عوامل خارجية تفرض

عليها التغيير أو عوامل داخلية، والتغيير في الغالب يكون بهدف تحقيق أهداف معينة تسعى من خلالها المنظمة للتطور أو البقاء.

2. أهمية التغيير التنظيمي وخصائصه.

1.2 أهمية التغيير التنظيمي: تعد مسألة مواكبة التغييرات البيئية ضرورة حتمية لبقاء المنظمات وإستمرارها سواء كان ذلك وجهة نظر المنظمة والعاملين فيها أو المتعاملين معها، وتبرز هذه الأهمية على نحو واضح عندما يحقق التغيير هدف تحسي نشاطات إشباع الحاجات الإقتصادية للأفراد وتحقيق الرفاهية الإجتماعية(إياد حماد، تيسير زاهر: 2011، ص388)، ويمكن رصد أهمية التغيير التنظيمي من خلال:

- **بالنسبة للعاملين:-** يريد العاملون وظائف تجدد مهارتهم ويريدون تنمية شخصياتهم.
- المساواة في المناخ التنظيمي بحيث يحقق لهم التأثير المتبادل في علاقاتهم.
- رؤية العامل للعمل الذي يؤديه ومدى إحترام الإدارة لكرامته الإنسانية إلا أن الممارسات الإدارية مازالت تؤكد على التحفيز المادي وتأمين الوظيفة وتهمل الإهتمامات الأخرى.
- ما يريده العامل من المؤسسة يريده الآن، بينما يأتي تعميم الوظائف والهياكل التنظيمية على عكس ذلك، فهي تفترض أن تطلعات العامل ترتبط بمدى عمره الوظيفي وهي قابلة للتأجيل.
- **بالنسبة للعملاء:** لقد أطلق عقد التسعينات عقد المنافسة الشديدة، ولذلك إحتل رضا العميل الصدارة في إستراتيجية المؤسسة، فالعميل يريد منتجات خالية من العيوب وأن يتم التسليم في الوقت المناسب والكمية اللازمة، وإختصارا يريد الجودة الشاملة وقد أصبحت المؤسسات منذ 1988 تقريبا ترشك العملاء في وضع السياسات والإجرائية وأصبحت الجود كل ما يخدم العملاء.

بالنسبة للمنظمة: لكي تكون المؤسسة متميزة يجب أن تعمل كل عناصرها وأنظمتها بطريقة صحيحة ومتكاملة، فكل جزء وكل نشاط وكل شخص في المؤسسة يؤثر ويتأثر بالآخرين والأخطاء تصبح قابلة للتضاعف والفشل في تحقيق مطالب فرد ما في الإدارات أو الوظائف يؤدي إلى مشاكل في مكان العمل وهذا بدوره يؤثر على الأداء ويضاعف الأخطاء، وهنا يصبح للعمل الصحيح من أول مرة مزايا لا تحصى، إما إذا تم تجاهل هذه المشكلات أصبح وقت المؤسسة يضيع في أنشطة ليس لها فائدة وتصحيح الأخطاء وإكتشاف أسباب التأخير في مراجعة المعلومات المشكوك في صحتها(محمد بن يوسف النمران العطيّات:2006، ص63-64).

إذن فالتغيير التنظيمي يكتسي أهمية كبيرة بالنسبة للأفراد المنظمة، ذلك أن التغيير يستهدف إما الأفراد أو المنظمة، ومهما كانت نوعية وطبيعة التغيير فهو يمس بالأفراد العاملين فيها ومن هنا تبرز أهمية

التغيير التنظيمي، وبذلك فالتغيير التنظيمي يمس عدة مجالات هي (مصطفى يوسف كافي: 2015، ص118-119): التغيير التكنولوجي، التغيير التنظيمي، التغيير الإنساني، التغيير في العمل.

2.2 خصائص التغيير التنظيمي: للتغيير كعملية تحدث داخل المنظمة عدة مميزات وخصائص يمكن

من خلالها الحكم عليه على أساس أنه تغيير تنظيمي، وأهم هذه الخصائص هي:

■ **الإستهدافية:** التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا وإرتجاليا بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية معلومة ومواقف عليها ومقبولة من قوى التغيير.

■ **الواقعية:** يجب أن يرتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.

■ **التوافقية:** يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير ورغبات وبين إحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.

■ **الفاعلية:** يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة أي أن تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة وتملك القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها.

■ **المشاركة:** تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.

■ **الشرعية:** يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد.

■ **الإصلاح:** حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح بمعنى أنها يجب ان تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب ومعالجة ما هو موجود من إختلالات في المنظمة.

■ **القدرة على التطوير والإبتكار:** يتعين على التغيير أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم او مستخدم حاليا، فالتغيير يعمل نحو الإرتقاء والتقدم والإلا فقد مضمونه.

■ **القدرة على التكيف السريع مع الأحداث:** إن إدارة التغيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط، ولكنها أيضا تتوافق معها (سيد سالم عرفة: 2012، ص21-22).

3. **نماذج التغيير التنظيمي:** إن حدوث العملية التغيير لا يتم وفق نموذج معين بل إنه يحدث وق نماذج مختلفة، ولقد كانت النتائج التي سوف نعرضها حصيلة نتائج هذه الأبحاث المختلفة التي أكدت على أهمية كل نموذج من النماذج التالية (عامر خضير الكبيسي: 2010، ص10 - 18):

1.3 نموذج كيرت لوين (Kurt Lewins): يعد هذا النموذج من أقدم المحاولات الفكرية النظرية التي

حاولت تفسير عملية التغيير على مستوى المنظمات وعبر ثلاث مراحل متعاقبة هي:

■ **مرحلة الإذابة:** وخلالها تسعى قيادة المنظمة إلى التحرر من الممارسات الحالية الموروثة من

الماضي التي لم تعد مبررة.

■ **مرحلة التدخل للتغيير:** لإحلال الأفكار الجديدة وطرائق العمل البديلة محل تلك التي تمت إذابتها أو

إستبعادها، وهذه هي الخطوة الأصعب والمرحلة الأعدد بسبب ما يرافقها في تداخل الجديد مع القديم.

■ **مرحلة إقرار تثبيت الجديد :** ويتم في هذه المرحلة التوفيق التقريب بين رواد التغيير وحماته وبين

المعارضين المقاومين والتوصل إلى الحلول الوسيطة والمعتدلة ثم متابعة النتائج الإيجابية المتحققة وإقرار ما إنتهت إليه عملية التغيير.

2.3 نموذج إيدكرشين: يرى شين أن الأطر النظرية والنماذج الفكرية رغم أهميتها وقيمتها العلمية إلا أنها لا تعبر عن كل الحالات، لكون التغيير عملية ديناميكية وسيكولوجية وسوسولوجية تحدث داخل العقل والشخصية ويترتب عليها إعادة تشكيل الأفكار والسلوكيات والتي ينبغي مراعاتها للحفاظ على الهوية والذاتية التي تميز البشر عن بعضهم البعض، كما يرى شين أن التغيير الذي ينطلق من حالة عدم الرضا والإحباط مما هو قائم أو من الصورة الذهنية للأمل المتوقع من التغيير، هما نقطتا الإنطلاق في عمليات التغيير التنظيمي، ومن هنا يبرز شين أهمية الإستشارات ودور البحوث الإكلينيكية والمخبرية في التشخيص وفي التدخل، وإجراء المقابلات من أجل جمع المعلومات عن الواقع المراد تغييره، ويطلق شين على هذه الخطوات ببحوث العمل أو بحوث الميدان فهي السبيل إلى تحقيق التغيير المخطط.

3.3 نموذج أدكر (Adkar): ينسب هذا النموذج إلى بروسكي (Prosci) وبموجبه ينبغي لقيادة التغيير

أن تترك ضرورة الوقوف عند المراحل الخمس التالية لضمان النجاح وتحقيق الأهداف المرجوة منه، مع أنهم يطرحون الشعائر القائل الوعي والرغبة هما نقطة البداية لأي تغيير، أما المراحل الخمس لإكمال التغيير التنظيمي فهي:

- الوعي على مستوى القيادة والأفراد بعمق الحاجة للتغييرات التنظيمية وما ينتظران تحقيقه من إيجابيات ونتائج مفيدة أو تعالجه من مشكلات وإختناقات حالية.
- الرغبة فالوعي لذاته لا يكفي ما لم تصاحبه الدافعية والرغبة القوية والحماس للإسهام في إحداث التغيير وتحمل مسؤولية تنفيذ خطته والقيام بمهامه.
- المعرفة: المعرفة العلمية والمتخصصة التي تمكنهم من القيام بالتغيير وترجمته على أرض الواقع في ضوء الفرضيات والمبادئ المعرفية المعتمدة في عملية التغيير.
- القدرة: يشترط توفر القدرة والمهارة على ترجمة المعرفة الجديدة لتحل محل الممارسات التقليدية.
- الإلزام: أين يصبح من الضروري العمل على تصميم السلوكيات الجديدة وإدامتها ومتابعة العمل بموجبها خشية أن لا يكون التغيير وقتياً ثم يعود الجميع أو البعض منهم للعادات والسلوكيات السابقة.

4.3 نموذج سكيت وجيف مصفوفة مراحل التغيير: يرى سنشا سكون (Scott) ودينس جيف (Jaffe) أن

التغيير التنظيمي يبدأ بتغيير الأفراد وينتهي بهم فهم الطاقة الحية التي تبعث التغيير في جميع أجزاء

المنظمة ووحداتها، وتغير الأفراد عندها يمر بمراحل أربعة هي: الإنكار، المقاومة، الإستكشاف والإستطلاع، ثم الإلتزام، ولكل مرحلة خصوصيتها ومتطلباتها، ويطرح صاحباً هذا النموذج عدة منطلقات لإدارة التغيير أهمها:

- تشخيص الأسباب التي تجعل التغيير ضرورياً.
- إشراك الأفراد الذين يهمهم التغيير والمتوقع معارضته له.
- الحرص على إختيار القائد الفذ والمتمكن لإدارة العملية.
- تكوين فرق التغيير المعنية بالتخطيط والتنسيق والتقييم.
- توفير البرامج التدريبية الموجهة لتغيير الإتجاهات والمشاعر ولغرس المهارات الجديدة.
- الإستعانة بخبراء ومستشارين يقدمون المعرفة والتجارب الناجحة.
- طرح الشعارات والرموز التي تبشر بالتغيير وتعد بالمنجزات.
- الإحتفاظ بالنجاح والإعتراف بجهود أبطال التغيير ورواده.

5.3 نموذج جون كوتر (Kotter): يقول كوتر في كتابه " قلب التغيير " " أن الناس يغيرون ما يشعرون أنهم مقصرون فيه، وهناك من يوحي لهم بتغيير فكرهم بدلاً من التأثير في مشاعرهم "، يحدث ذلك حينما يتعامل الأفراد مع التقنيات على مستوى المنظمات أو مع الإستراتيجيات الجديدة على مستوى المجتمعات أو عند تعرضهم لتحولات ثقافية وحضارية كتلك المصاحبة للعولمة، ومن خلال دراسته الميدانية يؤكد كوتر فرضيته القائلة أن التحسينات التدريجية والتقليدية لم تعد ضامنة لإستمرار وبقاء المنظمات اليوم، فما بالك إذا كانت هذه المؤسسات تريد النجاح والتفوق، إن ذلك يتطلب القفزات والتدخلات الكبيرة والجوهرية لإغتنام الفرص وخوض غمار المنافسة في بيئتها عبر مراعاتها للمراحل الثمانية التالية لإدخال التغييرات التنظيمية الطموحة: الدفع بحالة الطوارئ وتوظيف صفارات الإنذار - تسليم الأمور لفرقة قيادية موجهة - بناء الإستراتيجية والرؤية - إيصال الرؤية والرسالة - أبعاد العقبات في أجواء العمل - إنجاز الإنتصارات السريعة - أدفع بالتغيير موجة بعد موجة - إبنى ثقافة تنظيمية للسلوكيات الإيجابية، ويرى كوتر أننا نحتاج للأبطال المتخصصين في كل مرحلة منها ولكن ليس بإمكان أي شخص أن يكون بطلاً فهؤلاء يتم إنتقاؤهم وإعدادهم.

من خلال عرضنا لمختلف نماذج التغيير التنظيمي نلاحظ أن نموذج كير تلوين قد ركز على مراحل حدوث عملية التغيير داخل المنظمة وذلك من خلال سعي المنظمة على جعل الأفراد يقبلون التغيير ومنه ركز هذا النموذج على بناء تصور حول مقاومة التغيير التنظيمي وكيف يمكن للمنظمة أن تتجنبه كي يحدث التغيير بسلاسة، وركز نموذج شين على الفرد في عملية التغيير معتبراً إياه الفاعل الأول في هذه العملية لذا فقد مجموعة من الإجراءات التي يمكن من خلالها إحداث التغيير بدون أي معيقات أو

صعوبات تذكر رغم أننا نعلم جيدا أن أي تغيير سنتبعه مقاومة من طرف الأفراد، ولقد ربط نموذج أذكر التغيير بالقيادة التي تقوم بالتغيير والتي من شأنها إتباع عدة خطوات كي تحدث التغيير بدون أي مقاومة، وبهذا فإن هذا النموذج قد ركز على القادة دون إشراك الأفراد العاملين في التغيير، وعلى عكس تركيز اذكر على القادة فإن كسيت ذهب في منحى آخر مركزا على الأفراد في عملية التغيير وذلك عن طريق إشراكهم في التخطيط للتغيير من اجل عدم مقاومته مستقبلا، رغم أن الواقع يؤكد أن إشراك الأفراد قد يخفف من مقاومة التغيير لكنه لا يلغيها كما أنه في حالات أخرى لا تتجح عملية المشاركة مما يؤدي لمقاومة قوية ضد التغيير، ولقد أشار جون كوتر إلى أهمية التغيير خاصة وأنه لم يعد مجرد تغيير طفيف بل تغيير جذري في ظل ما يتميز به عالم اليوم من تطورات في مختلف المجالات، والتغيير حسب لاد أن يكون عملية مخططة ومنظمة يقوم بها مختصون في ذلك لضمنا نجاح هذا التغيير، بالرغم من أن التغيير لا يكون دائما مخططا ومنظما فقد يكون في كثير من الحالات فجائيا ومفروضا لذلك فهذا النموذج قد يوفق حينما يكون التغيير منظم ومخطط له أما في الحالات الأخرى فلا يمكن الإعتماد على المراحل التي وصفها النموذج في تطبيق عملية التغيير

4. مصادر التغيير التنظيمي: باعتبار المنظمة تؤثر وتتأثر المجتمع الذي تتواجد فيه، فإن هناك

العديد من العوامل التي تؤثر عليها في عملية التغيير التنظيمي ومن بين أهم هذه العوامل نذكر:

■ **عوامل البيئة التقنية:** تتمثل البيئة التقنية في التغيرات التكنولوجية التي يشهدها العالم اليوم، ويتمثل هذا التغيير والتأثير في ثلاث جوانب هي: العلماء والفنيون، الإنتاج المصمم بواسطة العلماء والفنيين هو إنتاج معقد ومتقدم، عمليات الإنتاج يجب أن تكون بمستوى أداء وتقدم الإنتاج نفسه(ناصر محمد العديلي: 1995، ص547).

■ **عوامل إقتصادية:** تمثل القوى الإقتصادية بيئة المؤسسات العامة في كافة المتغيرات التي تساهم في الحكم على سلامة ومتانة النظام الإقتصادي العام الذي تمارس المؤسسة نشاطها في إطاره، ومن أمثلة هذه المتغيرات مستويات التضخم ومعدلات الفائدة(ثابت عبد الرحمان إدريس: 2007، ص140).

■ **عوامل البيئة الإجتماعية:** وتتمثل هذه العوامل في العوامل البيئية الخارجية كالعادات والتقاليد والمبادئ الدينية والقيم، وكذلك في الإتجاهات والمواقف نحو العمل.

■ **العوامل التنظيمية:** وتتمثل هذه العوامل في العوامل التنظيمية داخل المنظمة وخارجها مثل إتجاهات العاملين والموظفين والمديرين، متطلبات المشاركة في العمل، التقنية الإدارية، حجم منظمات العمل، زيادة مهارات العاملين، تغير القيم والمواقف لدى العاملين(ناصر محمد العديلي: 1995، ص547).

ومن خلال مختلف العوامل التي أشرنا إليها نلاحظ أن هناك أربعة عوامل تدفع المنظمة للتغيير التنظيمي سواء أكانت متعلقة بالتقنية فالمنظمة التي تستخدم تقنية قديمة عليها أن تساير التطور بتغيير تقنيها بالتقنية الحديثة، والعوامل الإجتماعية والتي ترتبط بقيم المجتمع ورؤيته للعمل ويختلف تطبيقها

من مجتمع لآخر، والعوامل الإقتصادية والتي على المنظمة أن تراعيها كونا تعيش في مجتمع إقتصادي متغير خاصة من ناحية جودة المنتج وتطوره، وأخيرا العوامل التنظيمية التي تتعلق بالمنظمة نفسها، كأن تغير المنظمة في هيكلها التنظيمي أو في مسميات الوظائف مثلا.

5. إستراتيجيات التغيير التنظيمي: تعني التوجه العام للتغيير نفسه والذي ينتظم المنظمة وهو يمثل الإطار المفاهيمي والعلمي الذي يقوم التغيير التنظيمي على أساسه وهو في شكله العام يعكس الغاية الرئيسية من التغيير والمنهج التغيير (حسن محمد أحمد محمد مختار: 2014، ص110)، وأهم الإستراتيجيات التي يمكن الإعتماد عليها في عملية التغيير التنظيمي هي (حسن محمد أحمد محمد مختار: 2014، ص111-128):

1.5 إستراتيجية النظم الحية للتغيير: يعتمد هذا المدخل على مبدأ أساسي هو أن عملية التغيير عملية مستمرة تستمر مع فترة حياة المنظمة، ولا تنتهي إلا بنهاية المنظمة، ويرتكز أسلوب النظم الحية على مبدأ المشاركة بين جميع الأفراد العاملين بالمنظمة في المساهمة لتنفيذ التغيير من خلال التفاعل المستمر مع ثلاث حقول رئيسية هي هوية المنظمة، المعلومات، العلاقات، وما على قائد التغيير إلا أن يكون على دراية تامة ومستمرة عن كيف تعمل المنظمة والمجموعات التي تنتمي إليها في ظل هذه الحقول الثلاثة.

2.5 إستراتيجية التغيير المخطط: هو تغيير يتم وفق خطط موضوعة مسبقا، وهذا التغيير يكون فعالا عندما يكون في الإمكان التنبؤ بمستقبل بيئة العمل بصورة أسهل، مما يعطي بعض المؤشرات للتغيرات التي سوف تحدث في هذه البيئة، ومن ثم تتهيأ المنظمة لتغيرات هذه البيئة بوضع الخطط التي تمكن المنظمة من التواكب مع هذه التغيرات، ويمكن تقسيم الإستراتيجيات المرتبطة بالتغيير المخطط إلى إستراتيجيتين هما:

■ **إستراتيجية التغيير التدريجي:** تعتمد على إدخال التغيير بجرعات صغيرة ومتدرجة وفق خطوات منطقية، وذلك بتجميع المعلومات البيئية المرتبطة بالمنظمة بتمحيص وتدبير شديدين، وهذه الإستراتيجية تصلح للتغيير التطويري أو العقلاني أكثر من التغيير المتطرف.

■ **إستراتيجية التحول الجذري:** هذا النوع من التغييرات ينتظم المنظمة بكاملها ابتداء من الهيكل التنظيمي ومرورا بالسياسات والنظم الإنتاجية والعلاقات وحتى الثقافة التنظيمية للمنظمة.

3.5 إستراتيجية التغيير الطارئ: هو مجموعة التغييرات التي تنتظم المنظمة دون تخطيط مسبق وبشكل تلقائي عند حدوث أمر يستدعي هذا التغيير، ويعد أحد الأساليب التغييرية الجديدة نسبيا، وبالتالي لا

يمكن معرفة الخطوات اللازمة لإجراء هذا التغيير اللازم لتوافق المنظمة مع متغيرات البيئة التي تعمل فيها، وهو أسلوب يناسب منظمات الأعمال التي تعمل في بيئات متقلبة وشديدة التعقيد.

لقد أشرنا لمختلف إستراتيجيات التغيير والتي إرتبطت بالتغيير المستمر، والتغيير المخطط سواء أكان تغيير تدريجي أو جذري والتغيير الطارئ أو المفاجئ، ولأن لكل تغيير العوامل التي تؤدي إليه والمواقف التي تحدثه فإن تعامل المنظمة معه يكون حسب طبيعته، فالتغيير المستمر هو تلك التغييرات التي تحدثها المنظمة في ظل كون التغيير ضروري لمواكبة التطورات الحاصلة وضمان البقاء والجودة في المنتج، وهو ما يجعل المنظمة تقوم به في كل مرة، وهذا النوع من التغيير يسهل التعامل معه لأن المنظمة متعوده عليه، أما التغيير المخطط فهو التغيير الذي تريد من خلاله المنظمة تغيير شئ لم تقم بتغييره من قبل وهنا عليها أن تقوم بالتحضير له من أجل ضمان نجاحه، وهذا التغيير قد يكون تدريجي أي أن التغيير يتم وفق مراحل مدروسة من طرف المنظمة، أو تغيير جذري يتم بصفة واحدة في جل مجالات المنظمة كأن تغير المنظمة طبيعة إنتاجها بدو سابق إنذار، في حين أن أصعب التغييرات التي تحدثها المنظمة هي تلك التغييرات الفجائية أو الطارئة فالمنظمة هنا لا تخطط له بل يأتي صدفة من دون سابق إنذار لذا فعلى المنظمة أن تتكيف معه لأنه مفروض عليها ومن أمثلة ذلك التغيير سبب مسابقة قانون جديد تفرضه الحكومة.

6. مقاومة التغيير التنظيمي:

مقاومة التغيير التنظيمي هي عملية رفض تقبل الجديد في المنظمة من قبل البيئة الداخلية لها وذلك لأسباب تنظيمية أو شخصية تختلف من فرد لآخر (شداد بن بعد الله العتيبي:، 2011، ص44). كما تعرف بأنها "الإمتناع عن التغيير وبالتالي المحافظة على الوضع الراهن أو هي رفض تغيير من خلال القيام بعمليات مناقضة لعمليات التغيير في المنظمة (شداد بن بعد الله العتيبي:، 2011، ص44)، فمقاومة التغيير هي إذن مختلف السلوكيات التي يقوم بها الأفراد الراضين للتغيير التنظيمي في المنظمة وذلك من أجل البقاء على الحالة الأولى، وقد يكون رفضهم للتغيير بسبب عدم تقبل التغيير أو الخوف من التغيير مما يؤدي لمقاومته بأشكال مختلفة، والأكد أن هناك عدة عوامل تسبب هذه المقاومة من طرف الأفراد، وهي (كامل محمد المغربي: 2004، ص316-317):

▪ من وجهة نظر الأفراد:

-الإدراك الإختياري: حيث أن الأفراد ترى الحقيقة أو الواقع من خلال تركيبة أثرت عليها عوامل الإتجاهات والخبرات والعقائد الفردية، فتصبح عندها حقيقة مزيفة.
-الخوف: الذي يساور الفرد لإمكانية فقدان الوظيفة أو تخفيض مستوى الدخل.

-**الطباع والعادات:** تقوم هذه الطباع بتوفير طرق مبرمجة لإتخاذ القرارات وكذلك تكون مصدرا مهما للرضا الشخصي.

-**الرغبة في الإستقرار:** إن إدخال أي تغيير سيؤدي بالطبع إلى زعزعة نمطية الحياة والقواعد والأسس التي أدت إلى استقرارها.

■ **من وجهة نظر المنظمة:**

- **الإستقرار:** تحاول المؤسسات جاهدة الحفاظ على حالة من الإستقرار من خلال الوصف الوظيفي وخطوط محدودة للسلطة ونطاق إشراف ضيق، وذلك بغرض التمكن من التنبؤ وزيادة الإنتاجية.

- **الإستثمار السابق:** كثير من المؤسسات تقاوم التغيير لأنها إستثمرت مواردها في مشروع معين وإنما بسببه إلتزمت بإستراتيجية معينة.

- **التعاقدات والإلتزامات السابقة:** قد تفرض الإلتزامات إجراءات أو قواعد معينة.

■ إذن هناك عدة عوامل تدفع الأفراد لمقاومة التغيير التنظيمي، وعلى المنظمة أن تدرك مختلف هذه العوامل من أجل التخفيف من حدة مقاومته، خاصة وأن الفرد مهما كان يرفض التغيير ولا يتقبله مهما كان نوعه إيجابيا أو سلبيا حتى لو كان هذا التغيير في صالحه في بعض الأحيان، والمنظمة للتخفيف من حدة هذه المقاومة التي تعتبر صحية للمنظمة عليها أن تتبع عدة إستراتيجيات، والتي من بينها (ماجدة العطية: 2003، ص355-357):

■ **التعليم والإتصال:** يمكن تعلق مقاومة التغيير من خلال الإتصال بالعاملين لمساعدتهم على التعرف بمنطق التغيير، ويفترض هذا الأسلوب أن مصادر المقاومة تكمن في عدم توفر المعلومات أو سوء الإتصال، فإذا ما إستلم العاملون الحقائق الكاملة، وتم توضيح أي سوء فهم، فإن ذلك يؤدي لتقليل المقاومة.

■ **المشاركة:** يصعب على الأفراد مقاومة قرار التغيير الذي شاركوا في إتخاذه، وبذلك وقبل إدخال التغيير يمكن جلب هؤلاء الذين يحتمل أن يعارضوا التغيير وإشراكهم في عملية إتخاذ قررا بشأنه القرار المتعلق بذلك التغيير .

■ **التسهيل والدعم:** يمكن لوكلاء التغيير من تقديم مدى من جهود الدعم لتقليل المقاومة، وحينما تكون درجة الخوف عالية بين العاملين فإن تقديم النصح والتدريب على مهارات جديدة، أو إجازة قصيرة قد تساعد على عملية التكيف، ومن مساوئ هذا الأسلوب كما هو الحال في الأساليب الأخرى، أن هذه العملية تستغرق فترة زمنية طويلة هذا بالإضافة إلى كلفتها، كما أنها تضمن تحقيق النجاح.

■ **المفاوضات:** وهي تقديم شيء ذي قيمة لتقليل المقاومة، وقد يكون أسلوب المفاوضات ضروريا حينما تظهر المقاومة من قبل مصدر قوي، هذا مع الأخذ بنظر الإعتبار الكلفة العالية لهذا الأسلوب، كما أن

هنالك خطورة من أن المفاوضات مع هؤلاء الأفراد قد تؤدي بأفراد آخرين في مراكز قوة للمطالبة بنفس المزايا.

■ **المناوراة والكسب:** تشير المناورة إلى محاولات التأثير غير الظاهرة، من خلال التلاعب بالحقائق وتغييرها، بما يجعلها أكثر جاذبية، وحجب معلومات غير مرغوب بها، وخلق إشاعات كاذبة للتأثير على العاملين لقبول التغيير.

■ **الإجبار:** أي تطبيق التهديد المباشر او القوة على المقاومين للتغيير، كالتهديد بالنقل أو الحرمان من الترقية، أو تقييم سيء للأداء، أو كتاب توصية سيئة مثلاً.

خاتمة: ما يمكننا قوله أن التغيير التنظيمي بالرغم من الدراسات الكثيرة التي تناولته إلا أنه يبقى حديث العصر خاصة وأن التغيير يحدث باستمرار في مختلف المنظمات خاصة وأنه ظاهرة صحية الأبعاد يمكن حدوثها بسهولة إذا ما توافرت لها الشروط الضرورية كي لا يتم مقاومة التغيير التنظيمي من طرف الأفراد، مع العلم أن المنظمة التي ستشرع في أي عملية تغيير عليها أن تدرس التغيير من كل جوانبه كي تضمن أن يكون التغيير في صالحها ويؤدي الدور الذي تهدف الوصول إليه، وذلك بشرح عملية التغيير للأفراد في المنظمة لإزالة أي لبس أو غموض حول العملية التغييرية وذلك من شأنه جعل مقاومة التغيير تقل نوعاً ما باستخدام مختلف الإستراتيجيات الخاصة بإدارة التغيير التنظيمي أو إستراتيجيات الحد من مقاومة التغيير التنظيمي.

المحاضرة الحادي عشر: الصراع التنظيمي.

تمهيد: تعتبر ظاهرة الصراع داخل المنظمة من بين الظواهر المنتشرة اليوم والتي تؤدي لعواقب وخيمة على المنظمة خاصة إذا تجاهلت هذه المنظمة هذه الظاهرة التي تعد جد صحية وإيجابية في بعض الأحيان إن أحسنت الإدارة إستغلالها، لذا فإن النظرة للصراع التنظيمي تختلف من منظمة لأخرى وطبيعة هذه النظرة ستحدد النتائج التي يمكن أن تترتب عليه، وإنطلاقاً من أهمية الصراع التنظيمي في المنظمة فإننا سنتناول هذا الموضوع فيما يلي بالتعرض لجوانب مختلفة فيه.

1. تطور مفهوم الصراع التنظيمي: إن مصطلح الصراع عرف عدة تحولات وتغيرات طرأت عليه نتيجة الدراسات والأبحاث وهو ما ساهم في تكوين رصيد معرفي نظري حول الصراع، ومن خلال الإطلاع على التراث النظري للصراع وما كتب عليه، نجد أن الصراع قد مر بثلاث مراحل، وسنشير لأهم هذه المراحل التي عرفها مصطلح الصراع بداية من الفكر التقليدي وصولاً إلى الفكر الحديث في مجال التنظيم والإدارة، وأهم المراحل الثلاث هي:

1.1 مرحلة الفكر التقليدي: و التي سادت معظم القرن 19 وحتى النصف الأول من القرن العشرين والتي تبنت فكرة ضرر الصراع بكافة أشكاله وأنواعه على التنظيم وأنه يجب القضاء عليه بأي وسيلة

متاحة وملائمة (كامل محمد المغربي: 2004، ص310)، ويرى أصحاب هذه النظرية الكلاسيكية أن الصراع شيء غير مرغوب فيه ويجب تقليله أدنى حد ممكن أو إزالته من خلال الإختيار السليم للأفراد، والتدريب وتوصيف الوظائف، وإعادة التنظيم، وبصفة عامة فإن أصحاب هذه النظرة يرون أن علاج النتائج السلبية للصراع يكمن في معالجة جوانب القصور في الهيكل التنظيمي بالدرجة الأولى ويتضح من هذا الافتراض أن الجهود الإدارية لمعالجة الصراع التنظيمي يجب أن توجه إلى تحسين العديد من الأبعاد التنظيمية مثل تحسين قنوات الإتصال، وتحديد المهام والإختصاصات الوظيفية والإهتمام بصياغة القوانين والإجراءات التنظيمية (محمود عبد الفتاح رضوان: 2012، ص28).

1.2 المرحلة السلوكية: وهي التي سادت منذ الخمسينيات من هذا القرن وتبنت فكرة بأن الصراع أمر ضروري في التنظيم ولا يمكن تجنبه، وما على الإدارة إلا أن تتعرف عليه وتحدد المستوى المقبول منه ما يخدم أهدافها في ظل ظروفها القائمة (كامل محمد المغربي: 2004، ص310)، ويتناولونه بحسبانهم ظاهرة طبيعية حتمية تنظيمية تصاحب التفاعلات الإنسانية داخل أي منظمة، ولا يمكن التخلص منه بل ينبغي إدارته وتحقيق أقصى إستفادة ممكنة منه (محمود عبد الفتاح رضوان: 2012، ص28-29).

1.3 مرحلة الفكر التفاعلي: وهي آخر مراحل التطور وتتبنى الفلسفة القائلة بأن الصراع ليس حتميا في المنظمات فقط، بل وأن له جوانب إيجابية ذات فائدة للتنظيم ومن ثم فإنه ليس من صالح التنظيم أن يقضي نهائيا على الصراعات فيه، ومن هذا المنطلق فإن الإدارة تتدخل في إحدى الحالتين التاليتين:

- إذا زاد مستوى الصراع عن المستوى المحدد والمرغوب فيه، فإنه واجب الإدارة أن تتدخل لتخفيض الصراع إلى المستوى المطلوب.
- في حالة إنخفاض مستوى الصراع عما هو مطلوب فإن واجب الإدارة تنشيط الصراع والإرتقاء به إلى أن يصل إلى المستوى المطلوب (كامل محمد المغربي: 2004، ص310).

من خلال عرض مختلف المراحل الثلاث التي عرفها الصراع نلاحظ أنه كان ينظر للصراع في الفكر التقليدي نظرة سلبية وأنه شيء غير مرغوب فيه ومضر للمنظمة لذا فمن الأحسن رفضه وتجنبه ومقاومته، وقد تم تغيير النظرة للصراع في المرحلة السلوكية أين تم النظر عليه كشيء ضروري داخل المنظمة لكن عند حد معين مقبول وهو ما يؤكد أن هناك مستويات للصراع مستوى مقبول للمنظمة في حين هناك مستوى غير مقبول يجب تجنبه لأنه لا يخدم المنظمة، أما في المرحلة التفاعلية فقد تم النظر للصراع على أساس أنه بالإضافة إلى أنه ضروري في كل منظمة فهو أيضا إيجابي أين يمكن للمنظمة أن تحقق من خلاله جملة من الأهداف إذا أحسنت إستغلاله مع العلم أن الصراع إذا زاد عن حده أي عند مستوى معين فإنه يؤدي بأضرار لا يستهان بها للمنظمة، في حين أن المنظمة في بعض الحالات عليها أن تخلق الصراع داخل المنظمة حتى يصل إلى مستوى معين يحقق أهداف المنظمة.

2. مفهوم الصراع التنظيمي: أدى تناول الصراع التنظيمي من طرف العديد من علماء السلوك التنظيمي والإداري وكل المهتمين بمجال الصراع إلى تنوع التعاريف التي تناولته من حيث الاختلاف الناتج عن تعدد جهات النظر، وسنشير لأهم التعاريف التي تناولت الصراع التنظيمي فيما يلي:

الصراع لغة هو النزاع والخصام أو الخلاف والشقاق أما كلمة (Conflict) فتعني العراك أو الخصام والصدمة، إذن يعني الصراع إشتقاقا التعارض بين مصالح أو آراء أو الخلاف (سعدية حايك كاظم السلطاني: 2012، ص97).

أما لفظيا يشير إلى "التفاعل الذي تتعارض فيه الكلمات والعواطف والتصرفات مع بعضها البعض مما يؤدي إلى آثار تمزقية" (مصطفى يوسف كافي: 2015، ص51).

يرى Duncan أن الصراع التنظيمي هو "حالة متطورة من المنافسة بين الأفراد والجماعات والمنظمات، فهو صورة من صورة العداة والرغبة في الإضرار" (بورغدة حسين: 2005، ص148).

ويرى القيروتي أن الصراع التنظيمي هو "إرباك أو تعطيل للعمل ولوسائل إتخاذ القرارات مما يصعب عليه عملية المفاوضة والإختيار بين البدائل" (القيروتي محمد القاسم: 1993، ص197).

ونظر السالم للصراع التنظيمي بأنه "ردود أفعال يظهرها الفرد في عملية تعرضه لمجموعة من المثيرات البيئية أو الذاتية لا يكون قادرا على إحداث التكيف معها بما هو متوافر لديه من قدرات (مصطفى يوسف كافي: 2015، ص53).

لقد سارت مختلف التعاريف التي أشرنا لها في نفس السياق الذي سار فيه تطور مفهوم الصراع، من النظرة السلبية للصراع والنظرة السلوكية وصولا للنظرة التفاعلية للصراع التنظيمي، وقد ركز البعض على الأهداف من وراء الصراع في تحديه للصراع التنظيمي في حين أكد البعض على نتائج الصراع التنظيمي في تعريفه، وربطها البعض بعملية إتخاذ القرارات كإحدى مراحل إحداث الصراع التنظيمي، وما يمكننا تأكيده أن الصراع هو عبارة عن نزاع بين طرفين أو أكثر (أفراد أو جماعات)، وهو يحدث داخل المنظمة بسبب عدة عوامل تساهم في إحداثه، وقد يتخذ صورة إيجابية أو سلبية حسب طبيعة الصراع والهدف منه، وكذا كيفية تعامل المنظمة معه.

3. أنواع الصراع التنظيمي: هناك عدة أنواع للصراع التنظيمي داخل المنظمة، فهو يتخذ عدة صور حسب عدد الأفراد الذي يشتركون في الصراع أو حسب الأهداف المراد تحقيقها من خلال الصراع التنظيمي، وأهم أنواع الصراع التنظيمي:

1.3 الصراع الفردي: يحدث الصراع الفردي حينما يكون الفرد محل إهتمام عدة عوامل تحتم عليه أن يختار أحد منها لأنه لن يتمكن من تحقيقها كلها معا.

2.3 الصراع التنظيمي: يتمثل في الصراعات التي تحدث بين الجماعات داخل التنظيم ويكون على مستويات مختلفة أهمها:

أ. الصراع الوظيفي: يحدث في الأجهزة الفرعية لمؤسسة عامة مثل دائرة التخطيط.

ب. الصراع على السلطة: كالصراع بين مديري الدوائر.

ج. الصراع حول الشرعية: يوجد غالبا بين الجماعات الرسمية صاحبة الحق الأصلي في إتخاذ القرارات، وبين الجماعات الغير رسمية التي تستخدم سلطة غير رسمية على أعضائهم(مصطفى يوسف كافي:2015، ص61-62).

د. الصراع بين المنظمات: يظهر هذا الصراع في حالة قيام إحدى المنظمات إيجاد صعوبات ومعوقات لمنظمة أخرى(مصطفى يوسف كافي: 2015، ص63).

و. الصراع الإستراتيجي: يكون عادة نتيجة لخطة أو لهدف مرسوم منذ البداية، وهو كما يرى ريو ومايو نتيجة لفائدة ذاتية بالنسبة للفرد أو للجماعة كما يتم الحصول على الفائدة من خلال تقويم(ناصر محمد العديلي:1995، 299).

تتنوع أشكال الصراع التنظيمي داخل المنظمة بحسب حجم المنظمة ذاتها وكذا طبيعة الأعمال المتواجدة بها، وكذا مدى توافق الأفراد وتماشيمهم مع سياستها، وتتأثر المنظمة بمختلف أنواع الصراع إما سلبا أو إيجابيا حسب طبيعة كل صراع ممكن حدوثه، كما قد يتحول الصراع من نوع لآخر، فقد يبدأ الصراع فردي ليتحول إلى صراع تنظيمي داخل المنظمة إذا وجد الطرف المواتية له، ولنأخذ مثال على هذا التحول، لنفترض أن عامل مهم لديه عداا شخصي بينه وبين مدير المنظمة، وهذا الشخص الذي سيكون في صراع بينه وبين المدير سيستغل أي فرصة محتملة لإحداث صراع معين، فلو أن المدير قام بتصرف ضد العمل فسيستغل هذا الفرد هذا التصرف من أجل جعل الصراع جماعي.

4. مراحل الصراع التنظيمي: الصراع التنظيمي يمر بعدة مراحل من بدايته حتى حين يشرف على النهاية، وأهم هذه المراحل هي:

- **مرحلة الصراع الكامن:** وهنا لا يترتب أي إدراك أو فهم أو إحساس بظهور الصراع ولكن تظهر بعض الحالات التي تؤثر على علاقة بعض الأطراف مثل التنافس على الموارد المحدودة أو الحاجة إلى إستقلالية وتشعب الهدف.
- **مرحلة إدراك الصراع:** وهنا يتم إدراك الصراع دون أن يكون هناك حالات سابقة كأن يسيء طرف فهم أو إستيعاب الطرف الآخر.
- **مرحلة الشعور بالصراع:** وهنا قد يكون هناك إدراك للصراع ولكن دون أن يكون هناك شعور لدى المدير بأن هناك حالات قلق وتوتر.

▪ **مرحلة إظهار الصراع:** وهنا يمكن ملاحظة أن السلوك الصادر عن كل طرف يدل على ظهور مشكلة متصارع عليها.

▪ **مرحلة ما بعد الصراع:** إذا كانت هناك حلول ترضي الطرفين فإن من المتوقع أن يكون هناك تعاون ومودة بين الأطراف ولكن إذا لم يكن هناك حلول فإن المشاعر سوف تبقى كامنة وتزداد وسوف تنفجر في أي لحظة (مصطفى يوسف كافي: 2015، ص70).

إذن هناك عدة مراحل يجب أن يمر عليها الصراع التنظيمي مهما كان نوعه أو شكله، وإدراك مراحل الصراع من طرف المنظمة جد مهم من ناحية أنها يمكن التدخل في إحدى المراحل لتوقيف الصراع إذا رأته أنه يضر المنظمة، كما يمكنها أن تسيّره أو توجهه بما يخدم مصالحها، أو تقوم بتعزيزه وتدعيمه إذا رأته أن هذا الصراع مفيد للمنظمة.

5. مصادر الصراع التنظيمي: هناك عدة أسباب ومصادر تؤدي إلى الصراع التنظيمي داخل المنظمة، وقد تتوقف هذه المصادر على عوامل خاصة بالأفراد أو عوامل خاصة بالمنظمة، وسنشير لبعض هذه المصادر فيما يلي:

▪ **تعارض الأهداف:** يتضمن تعارض الأهداف الذي يعرف بالإختلاف حول إتجاه نشاط الجماعة، والمعيّار الذي يتم بموجبه تنظيم الأداء أو الإنجاز.

متطلبات إتخاذ القرار: هناك عاملان يرتبطان بمتطلبات إتخاذ القرارات هما: درجة الغموض في المهام، توفر الموارد (أندر دي سيزلاقي، مارك جي والاس 1991، ص272-274).

▪ **مشكلات الإتصالات الإدارية:** معظم المشكلات تعود إلى سوء الفهم أو عدم وضوح خطوط الإتصال وقنواته، فالإتصال الجيد يساعد على التقليل من المخاطر ويجنب المنظمات الإدارية ما قد يترتب من نتائج سلبية.

▪ **معوقات التنظيم أو المشكلات التي يسببها البناء التنظيمي:** وتتمثل هذه المعوقات بوجود هياكل تنظيمية ضعيفة أو عدة وجود هذه الهياكل، مما يترتب عليه عدم وضوح الإختصاص والواجبات والمسؤوليات المعطاة لكل وظيفة.

▪ **معوقات أو مشكلات تسببها البيئة:** تظهر في البيئة الداخلية والخارجية وتتمثل في اللغة المستعملة ومدلولات الألفاظ أو الضعف في أجهزة الإتصال المستعملة أو نتيجة البعد عن المنهج العلمي أو عدم وجود مناخ عملي صحي (محمود عبد الفتاح رضوان: 2012، ص34-35).

تساهم العديد من العوامل في بروز ظاهرة الصراع التنظيمي وهي عوامل تتعلق إما بالفرد وإما بالمنظمة، أو بعوامل خارجية تتمثل في البيئة الخارجية التي تحيط بالمنظمة، وهو ما يؤكد أن الصراع التنظيمي يتضمن ثلاث أبعاد أساسية هي الفرد، المنظمة، والبيئة الخارجية (المحيط الخارجي)، وإن

كانت هذه الأسباب تختلف من منظمة لأخرى فهي تختلف أيضا من صراع لآخر حسب نوعه وطبيعته، لذا فعلى المنظمة أن تدرك أسباب الصراع التنظيمي من أجل التقليل منه أو الحد منه في حالة زاد عن الحد المطلوب خاصة وأن الصراع التنظيمي يكون في بعض الحالات حالة صحية يجب تواجدها في المنظمة.

6. نتائج الصراع التنظيمي: كما سبق وأن تطرقنا لمختلف المراحل التي مر بها تطور الصراع التنظيمي أو من خلال عرض بعض التعاريف التي أشارت للصراع التنظيمي وجدنا أن الصراع التنظيمي وبسبب النتائج التي تترتب عليه إتجهب الدراسات نحوه، وهذه النتائج قد تكون إيجابية أو سلبية والتي نعرضها فيما يأتي:

1.6 النتائج الإيجابية:

- يؤدي الصراع إلى حدوث تغيير في الوضع القائم في المنظمة، وذلك بإستغلال الخلافات في جو تنافسي يحقق الفائدة للمنظمة.
- يؤدي الصراع إلى ظهور مواهب إبتكارية عندما يلجأ أطراف الصراع إلى بحث الإستراتيجيات التي تكفل حل الصراع، وهذا ينمي قدرة الأفراد ومواهبهم لمواجهة المواقف الصعبة.
- من الممكن أن تستفيد من حل الصراعات القائمة بتكوين مجموعة من المعلومات تستطيع الرجوع إليها مستقبلا.
- قد يؤدي الصراع إلى نشوء حالة من التعاون والإنسجام بين الأفراد بعضهم والبعض الآخر، حيث يتعرف كل فرد على الآخر بشكل أقوى أثناء فترة الصراع، وتزداد أواصر التعاون بين الأفراد(واصل جميل المومني: 2006ص56).
- فالصراع التنظيمي قد تكون له العديد من النتائج الإيجابية ويمكن أن نطلق هنا على الصراع في هذه الحالة بأنه صحي حيث أن الصراع في بعض الأحيان قد يتحول إلى دافع للعمل، كما أنه يغذي المنافسة بين الأطراف وهو ما يساهم في تطوير أداء المنظمة، ولكي يكون الصراع التنظيمي إيجابيا على المنظمة أن تسير هذا الصراع وتديره كي لا يزيد عن حد معين ومستوى لا يمكن التحكم فيه والسيطرة عليه.

2.6 النتائج السلبية:

- قد يؤدي الصراع إلى حدوث آثار ضارة بالصحة النفسية والجسمية للأفراد.
- قد تؤدي إلى إنخفاض الروح المعنوية للعاملين.
- قد يؤدي إلى إنخفاض الأداء بسبب الخلافات بين المعلمين والمدير.

■ يؤدي الصراع إلى إهدار الوقت والجهد والمال نتيجة محاولات إدارته وعلاجه (واصل جميل المومني: 2006، ص 57-58).

هناك عدة نتائج سلبية للصراع التنظيمي سواء على الأفراد أو المنظمة فيه ويمكن أن يشكل الإحباط لدى الأفراد أحد أزر أشكالها، فالصراع التنظيمي إذا وصل حد معين فإنه يؤدي إلى نتائج سلبية خطيرة على المنظمة فقد يصل إلى حد تخريب المنظمة وأجهزتها، كما يؤدي إلى انخفاض الإنتاج وقلة العمل، وقد يؤدي بالفرد لترك العمل ودوران العمالة وغيرها من النتائج السلبية المحتملة للصراع التنظيمي.

7. إدارة الصراع داخل المنظمة: إن إدارة الصراعات التنظيمية لا تعني حلها، فحل الصراعات التنظيمية يعني القضاء عليها بالكامل، بينما إدارتها فتتطلب البدء بتشخيصها بهدف تحديد حجمها ومعرفة أسبابها ليتم على ضوء ذلك التدخل لمعالجتها وإدارتها، وهي مختلف الأساليب الإدارية التي تقوم بها الإدارة لمعالجة المشكلات التي قد تؤدي إلى ظهور الصراعات التنظيمية أو زيادة حدتها، سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات أو الإدارات بالمؤسسات (بورغدة حسين: 2005، ص 148-149)، ويمكن اللجوء إلى عدة أساليب لإدارة الصراع التنظيمي في مختلف المنظمات والتي نذكر من بينها:

- استخدام وسائل السلطة الرسمية والقوة لإجبار الأطراف المتصارعة على وقف الأطراف المتصارعة وقبول حلول معينة.
- استخدام أسلوب المهادنة وذلك عن طريق مواجهة الشدة باللين وخلق جو من الهدوء.
- استخدام الحل الوسط وذلك بتنازل كل طرف عن بعض مطالبه.
- استخدام وسيط أو طرف ثالث محايد يملك القدرة والتأثير في الطرفين للتوفيق بين الطرفين.
- استخدام أسلوب حل المشكلات وذلك بالدخول في حوار صريح ومباشر بين الطرفين.
- تحسين نظام الاتصالات الرسمية وغير الرسمية وتوفير المعلومات اللازمة للأفراد.
- تطوير وتغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة بما يؤدي إلى تحديد الاختصاصات للإدارات والأفراد.
- إجراء بعض التغييرات السلوكية للأفراد في المنظمة وكذلك تشجيع الجوانب السلوكية الإيجابية بما يقلل التناقض بين الأفراد (صلاح الدين محمد عبد الباقي: 2001، ص 199-200).

وتستخدم المنظمات عدة إستراتيجيات لإدارة الصراع التنظيمي، والتي من بينها إستراتيجية التعاون، التنافس، التجنب، ويمكن تبين هذه الإستراتيجيات الثلاث فيما يأتي:

- إستراتيجية التعاون: والتي تعكس الجهود التي يبذلها المدير من أجل تدعيم إعتقاد العاملين أن أهدافهم متوافقة أكثر منها متنافسة، أو مستقلة عن بعضها بعضا.

▪ **إستراتيجية التنافس:** ويقصد بهذه الإستراتيجية الحالات التي يحاول فيها الفرد تحقيق مصلحته الذاتية بصرف النظر عن مصالح الآخرين، والغرض الأساسي في هذه الحالة هو أن الصراع عملية مكسب أو خسارة، ولذلك يحاول المدير في هذه الحالة إجبار العاملين على الإمتثال لوجهة نظره ومقترحاته وقوته، وهنا يدرك العاملون وجود إرتباط سلبي بين أهدافهم وأهداف المدير، وأن هذه الأهداف غير متوافقة، ومن ثم فإن العاملين يكونون في حالة تعاونية عندما يكون الهدف المشترك لهم هو تحقيق المهام الوظيفية المحددة من جانب المدير.

▪ **إستراتيجية التجنب:** يتم اللجوء إلى إستراتيجية التجنب للمحافظة على التجانس والهدوء النسبي للإختلافات الموجودة في مكان العمل ومحاولة منع تقشي الشعور بالغضب أو الإحباط وهنا نلاحظ تجاهل مسببات الصراع بالرغم من السماح بإستمرار الصراع نفسه في ظل ظروف معينة، وهذا يعني إعطاء الموظفين فترة زمنية للتفكير والتروي وإعادة النظر في الأمور (ليث عبد الله سليمان القهيوبي: 2015، ص219).

▪ **إستراتيجية الإنهاك:** وتقوم هذه الإستراتيجية على إستنزاف وقت الطرف الآخر، ويتم ذلك عن طريق تطويل فترة التفاوض لتغطي أطول وقت ممكن دون أن تصل المفاوضات إلا إلى نتائج محدودة لا قيمة لها، وإستنزاف جهد الطرف الآخر إلى أشد درجة ممكنة، ويتم ذلك عن طريق تكثيف وحفز طاقاته وإستنفار كافة خبراته وتخصصاته وشغلهم بعناصر القضية التفاوضية الشكلية التي لا قيمة لها عن طريق: إثارة العقبات القانونية المفتعلة حول كل عنصر من العناصر القضايا المتفاوض عليها وحول مسميات كل موضوع والتعبيرات والجمل والكلمات والألفاظ التي تصاغ بها عبارات وإسم كل موضوع التفاوض.

▪ **إستراتيجية التفهيم:** وتقوم هذه الإستراتيجية على فحص وتشخيص وتحديد أهم نقاط الضعف والقوة في طريق التفاوض الذي أوفده الطرف الآخر للتفاوض وتحديد إنتماءاتهم وعقائدهم ومستواهم العلمي والفني والطبقي والداخلي وكل ما من شأنه أن يصبغهم إلى شرائح وطبقات ذات خصائص محددة مقدما.

▪ **إستراتيجية إحكام السيطرة أو الإخضاع:** تعد العملية التفاوضية وفقا لمنهج الصراع معركة أو مباراة ذهنية ذكية بين الطرفين، لذا تقوم هذه الإستراتيجية على حشد كافة الإمكانيات التي تكفل السيطرة الكاملة على جلسات التفاوض عن طريق:

- القدرة على التنويع والتشكيل والتعديل والتبديل للمبادرات التفاوضية التي يتم طرحها على مائدة المفاوضات.

- القدرة على الحركة السريعة والإستجابة التلقائية والفورية والإستعداد الدائم للتفاوض فور قيام الطرف الآخر بإبداء رغبته في ذلك لتقويت الفرصة عليه في أخذ زمام المبادرة والسيطرة على عملية التفاوض من أولها إلى آخرها.

▪ **إستراتيجية الدحر أو الغزو المنظم:** وفقا لهذه الإستراتيجية يتم إستخدام التفاوض التدريجي خطوة بخطوة ليصبح عملية غزو منظم للطرف الآخر حيث تبدأ العلمية بإختراق حاجز الصمت أو ندرة المعلومات بتجميع كافة البيانات والمعلومات الممكنة من خلال التفاوض التمهيدي مع هذا الطرف ثم معرفة أهم المجالات التي يمتلك فيها ميزات تنافسية خطيرة تهدد منتجاتها والتفاوض معه على أن يترك لنا المجال فيها وأن يتجه إلى مجالات أخرى تستغرق وتستنزف قدراته وإمكانياته.

▪ **إستراتيجية التدمير الذاتي:** لكل طرف من أطراف التفاوض، أهداف، آمال، وأحلام وتطلعات وهي جميعا تواجهها محددات، عقبات، ومشاكل، وصعاب، ولكما كانت هذه العقبات شديدة كلما إزادا يأس هذا الطرف وإحساسه بإستحالة الوصول إليها، وأنه مهما بذل من جهد فإنه لن يصل إليها، وهنا عليه أن يختار بين بديلين هما، صرف النظر عن هذه الطموحات والأهداف وإرتضاء ما يمكن تحقيقه منها وإعتباره الهدف النهائي له (محمود عبد الفتاح رضوان: 2012، ص 42-47).

إن المنظمة يمكنها أن تستخدم عدة إستراتيجيات لإدارة الصراع التنظيمي، وإختيار إستراتيجية دون الأخرى لا يكون عشوائيا بل إنه يقوم على عدة مبادئ على المنظمة مراعاتها، والتي تتعلق بطبيعة الصراع، وكذا النتائج التي تريد المنظمة الوصول إليه من خلال إدارة هذا الصراع، فإذا كان هدفها هو حل هذا الصراع والتقليل منه فهي تختار إستراتيجية تختلف عن ما إذا كان هدفه هو توجيه هذا الصراع أو تنميته وزيادة شدته، كما أن النتائج المحتملة للصراع هي التي تحدد أيضا طبيعة التدخل الذي تقوم به المنظمة لإدارة الصراع، وذلك من أجل الحفاظ على المنظمة وتحقيق أهدافها.

خاتمة: كما أشرنا سابقا إن الصراع التنظيمي داخل المنظمة هو ظاهرة صحية يمكن للمنظمة أن تعمل على إدارتها وتسييرها بعدة طرق كي تضمن أن يؤدي الصراع النتائج الإيجابية المرجوة منه، وتجنب والتقليل من النتائج السلبية المحتملة منه، ولن يتأتى ذلك للمنظمة بدون أن تدرس هذا الصراع وتضطلع بالعوامل والأسباب التي أدت إلى إحداثه ذلك أن معرفة الأسباب لا يسهل فقط عملية إزالتها بل يساعد المنظمة في إحداثها مرة أخرى خاصة إذا كان الصراع في شقه الإيجابي.

المحاضرة الثانية عشر: تقييم الأداء التنظيمي.

تمهيد: لا يمكن لأي منظمة أن تقيم نفسها من جهة وتحافظ على بقائها واستمرارها بدون المرور على عملية تقييم أدائها من خلال مدى تحقيقها للأهداف التي وضعتها من قبل، ولن يتأتى ذلك بدون تقييم أداء أفرادها إذ تلعب عملية تقييم الأداء دورا مهما في وضع سياسة الأجور للمنظمة وبرامج التدريب وسياسات الترقية والحوافز، لذا فإن موضوع تقييم الأداء يعد من أهم المواضيع في ميدان السلوك التنظيمي بالرغم من أن هناك صعوبات كبيرة في عملية تقييم الأداء الذي تختلف درجة صعوبته من مهنة لأخرى خاصة إذا كان العمل لا يمكن قياسه من الناحية الكمية كالأعمال الإدارية، لذا فإننا سنتناول هذا الموضوع الجدم مهم من عدة زوايا نبرزها فيما يأتي.

1. مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره وأهميته: قبل أن نتطرق لتقييم الأداء لا بد علينا أن ندرك معنى الأداء وأهم العناصر التي تكونه إذ لا يعقل أن نقوم بعملية تقييم الأداء بدون معرفة معناه أولاً والعناصر التي من خلالها يمكن التقييم ثانياً.

1.1 مفهوم الأداء الوظيفي: في الواقع هناك العديد من الدراسات التي تناولت الأداء في زوايا مختلفة، وتراكم هذه الدراسات أوجد العديد من التعاريف التي تناولت الأداء وحاول أصحابها توضيح مفهوم الأداء من خلال مقاربات مختلفة ومتنوع بالرغم من صعوبة تعريفه لتعلقه بالتحديد الكمي للأداء من جهة وارتباطه العديد من النتائج التي تترتب عليه، لذا سنشير لبعض التعاريف التي تناولت الأداء.

يعرف الأداء من طرف ميلر برميلي Miller Bromiley بأنه "محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فهو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها" (وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي: 2009، ص3).

ويعرف أيضاً بأنه كل "ما يصدر عن الفرد من سلوك لفظي أو مهاري وهو يستند إلى خلفية معرفية ووجدانية معينة وهذا الأداء يكون عادة على مستوى معين يظهر منه قدرة الفرد أو عدة قدرته على عمل ما" (محمد احمد عيسى: 2012، ص673).

ويعرف الأداء إلى قسمين "الأول وهو المستوى المطلوب أي المستهدف للأداء والذي يتمثل في النتائج التي تريد الإدارة الوصول إليها من خلال الموارد والأنشطة المختلفة التي يتم حشدتها وتوجيهها لهذا الغرض، أما الثاني فيتعلق بالإنجاز الفعلي أي الأداء الذي تم تحقيقه فعلاً نتيجة للجهود والأنشطة التي بذلت خلال فترة زمنية محددة (علي السلمي: 1988، ص40).

ويؤكد نضال صالح الحوامدة أن الأداء الوظيفي "يشير إلى مجموعة السلوكيات الإدارية المعبر عن قيام الموظف بعمله وتتضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة فضلاً عن الإتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله، والسعي نحو الإستجابة لها بكل حرص (نضال صالح الحوامدة: 2004، ص66).

إن الأداء إذن يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتحقيق المنظمة أهدافها فكلما حققت المنظمة الأهداف المنشودة كلما استطعنا القول أن أفرادها العاملين فيها يؤدون عملهم وفق ما هو مطلوب منهم، والعكس صحيح فإن لم تحقق المنظمة أهدافها فذلك يعني أن الأفراد الذين يعملون فيها لم يكن أداءهم وفق المسار المحدد والمطلوب، ويتوقف ذلك على الكيفية التي تستخدم بها المنظمة الأفراد من خلال توزيعهم في مناصب العمل وتقدير احتياجات كل قسم مثلاً، كما يمكننا الحكم على أداء الفرد من خلال مجمل السلوكيات

التي يقوم بها داخل العمل والتي ترتبط بأدائه للعمل، فنحن في العمل نحكم على أداء الفرد من خلال السلوكيات التي تدعم تحقيق هدف المنظمة، إذ لا تعيننا باقي التصرفات التي تكون خارجة عن العمل ولا تخدم المهام والمسؤوليات الموكلة للعامل، ولنأخذ مثالا عن ذلك، لو افترضنا أن عامل في الإدارة هو مكلف بدراسة مجموعة من الملفات في اليوم وإنجازها وحلها، فالحكم على أداء هذا العامل يكون من خلال ما تم إنجازه من ملفات اليوم، فلو أنه لم ينجز أي ملف معين وقام برسم لوحة فنية مبهرة، فنحن نحكم على أدائه في العمل بأنه ضعيف بدون أن نجعل رسم لوحته الفنية أداء لأنه مهمة لا تخدم مصلحة العمل والمهام المكلف بها.

ويمكننا أيضا أن نحكم على أداء المنظمة من خلال ما تريد المنظمة تحقيقه بالنظر لمجموعة الأهداف التي رسمتها في سياستها ومدى تحقيقها هذه الأهداف، وهو المستوى المثالي أو المطلوب من المنظمة، والذي يمكن أن نستخدمه في عملية قياس الأداء وبناءا عليه نحكم على أداء الأفراد في ظل الإنجاز الفعلي الذي قاموا به خلال فترة عملهم، وهنا ينبغي علينا أن نقوم بعملية المقارنة بين المستوى المطلوب والإنجاز المحقق من أجل تدارك معوقات الأداء إن وجدت وكذلك معرفة أين يكمن الخلل من أجل تطوير المنظمة ومساعدتها على بلوغ أهدافها.

ولا يتعلق الأداء فقط بمدى إنجاز الأعمال الموكلة للأفراد داخل المنظمة بل إنه يتعلق بالكثير من الأمور التي ذكرها الحوامدة، والتي من بينها جودة الأداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية، والالتزام التنظيمي، وبذل الجهد، فلو أن عاملا في مصنع للمحافظ قام بإنجاز 100 محفظة خلال اليوم وكان ذلك هو العدد المطلوب إنجازه من طرف كل عامل، فإننا لا نقول أن أداءه جيد، إلا إذا نظرنا إلى مدى جودة هذه المحافظ وخلوها من أي عيوب تجعلها غير صالحة للتسويق للمستهلك، وهو ما يؤكد أن عامل الجودة جد مهم في عملية الحكم على أداء الفرد في أي عمل كان.

ومن خلال ما سبق ذكره يمكننا القول أن الأداء الوظيفي هو مجموعة السلوكيات التي تصدر عن الفرد داخل العمل والتي تدخل ضمن المهام والمسؤوليات المكلف بها الفرد، والتي من خلالها تبرز جودة الأداء ومدى بذل الفرد المجهودات من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

1.2 عناصر الأداء الوظيفي: لكي نعرف أداء أي فرد ونحكم عليه لا بد أن ندرك تلك العناصر التي يتكون منها الأداء والتي من خلالها يمكن الحكم على أداء الأفراد داخل المنظمات بالرغم من إختلاف عناصره من منظمة لأخرى ومن مهنة لأخرى بدرجات مختلفة ومتباينة، وأهم عناصر الأداء الوظيفي نجملها فيما يأتي:

المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين (عزة أبو شقدهم واخرون: 2010، ص15).

إن مختلف العناصر المتعلقة بالأداء جد أساسية لمعرفة أداء الفرد ذلك أن معرفته لمختلف متطلبات وظيفته يعد من بين العناصر المهمة في الأداء الوظيفي ذلك أن إدراك الفرد لمتطلبات الوظيفة يساعده على الإختيار الجيد للوظيفة ما يضمن وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، إذ أن الفرد هو خبير نفسه وهو يستطيع أن يحكم على نفسه إن كان ملائما لهذه الوظيفة أولا بالنظر أيضا لقدراته وما يمتلكه من مهارات تساعده في العمل، وأن توفر لدى الفرد معرفة بمتطلبات وظيفية وامتلاك الشروط الضرورية لها من مهارات وقدرات واستعدادات وكفاءات، فإن سينجز عمله وفق ما هو منوط به أين يمكننا أن نلاحظ أداءه من خلال كمية العمل المنجز والذي يختلف من مهنة لأخرى والتي تتعلق بمخرجات المنظمة فإن كانت كمية فيمكن مشاهدته وملاحظته وعده والعكس إن كانت المنظمة لا تنتج منتجا كمي الإدارة مثلا فإنه يمكن أيضا معرفة العمل المنجز باستخدام عدة وسائل أخرى نتعرف من خلالها على أداء الفرد، وقد تكون عملية المثابرة والاجتهاد أحد أبرز أوجهها في بعض الحالات.

1.3 أهمية الأداء التنظيمي: تظهر أهمية الأداء التنظيمي بكونه المحور الأساسي لنجاح المنظمة وفشلها، وكذلك لمعرفة موقع المنظمة وإمكاناتها بالمقارنة مع الآخرين الذين يمكن عددهم روادا في مجال عملها، وقد أحتل موضوع الأداء في الأدب الإستراتيجي أهمية حرجة للإعتبرات الآتية:

-كونت محورا مركزيا لتخمين نجاح وإخفاق قرارات وخطط إستراتيجية المنظمات ولعدم إتفاق الباحثين على مقاييس يمكن تفسير كل جوانب الأداء.

-دراسة الأداء وقياسه تواجه تحديات عديدة خاصة في المواقع الإستراتيجية تتمثل في تباين المفهوم ومؤشرات قياسه، وبالتالي يتطلب تحديد ماهية المقاييس الملائمة التي يمكن إستعمالها في قياس الأداء

ومصدر المعلومات المعتمدة القياس وكيفية دمج قياسات مختلفة لتقديم صورة واقعية عن المنظمة(عادل حسين البغدادي، هاشم فوزي دباس العبادي: ، 2010، ص363-364).

وأشار كل من (Renkartraman & Ramanujam 1986) إلى أن أهمية الأداء التنظيمي تظهر من خلال الأبعاد التالية في أي تحليل إستراتيجي وهي:

- البعد النظري: يتمثل بالمضامين والدلالات المعرفية ضمنية كانت أو ظاهرة إذ يمثل الأداء إختيار لإستراتيجية المنظمة من خلال مدة معينة.
- البعد الإختباري: يجري من خلال إستعمال الدراسات والبحوث لإختبار الإستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها.
- البعد الإداري: يجري من خلال تطبيق الطرف المتعلق بتقويم نتائج أداء المنظمات(عادل حسين البغدادي، هاشم فوزي دباس العبادي: 2010، ص364).

2. مفهوم تقييم الأداء: لقد استطعنا معرفة ما هو الأداء بالنسبة للأفراد داخل المنظمة، وعملية معرفة الأداء في المنظمة لا تكفي، إذ أن العملية الأهم والتي تقوم بها أغلب المنظمات هي عملية تقييم الأداء لما لها من إنعكاسات وارتباطات بمجالات عديدة في المنظمة، لذا سنشير لبعض التعاريف التي تناولت عملية تقييم الأداء فيما يلي:

يعرف البرعي تقييم الأداء بأنه " العملية التي يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى إسهامهم في إنجاز المهام الموكلة إليهم، وكذلك الحكم على سلوك الفرد من خلال تصرفاته أثناء العمل ومدى التقدم الذي يحرزه أثناء عمله(فرج هويدي محمد: 2011، ص20).

ويرى راندل أن تقييم الأداء " هو الإجراءات التي تساعد في تجميع، مراجعة، مشاركة، إعطاء وإستخدام المعلومات المتجمعة من وحول الأفراد لغرض تحسين أدائهم في العمل، لذا فإن تقييم الأداء لا يشتمل على التقييم الذي يتم شفها وبطريقة غير رسمية للأفراد والذي قد يوجد في بعض التنظيمات الصغيرة"(مصطفى مصطفى كامل:1994، ص279).

ويعرف أيضا تقييم الأداء هو " أحد الأدوات الهامة التي تلجأ إليها إدارة الأفراد لمساعدة باقي الأفراد على تأدية العديد من أنشطتهم بفعالية، والتي يتعين على كل رئيس القيام بها سواء أكان لائيسا تنفيذيا أم إستشاريا، وعلى ذلك فإن تقييم الأداء يعتبر بمثابة أحد أنشطة مدير الأفراد في علاقته بمرؤوسيه، في نفس الوقت الذي يعتبر فيه أداة قياس بالنسبة لمدير الأفراد في علاقته بباقي إدارات المنظم، حيث تؤدي إلى مساعدة كل مدير على أداء أنشكته بدرج أعلى من الفاعلية"(عماد الدين حسن، حنفي محمود سليمان، محمد على الندري: دس، ص224).

إن عملية تقييم الأداء تتضمن الحكم على الأفراد بمراقبة سلوكهم داخل المنظمة ومعرفة ما إذا أنجزوا المهام الموكلة إليهم، كما أننا يمكننا أن نلاحظ تطور أداء الفرد من خلال التقدم الذي يحرزه، ولا يمكننا القول في المنظمة أن هناك عملية تقييم الأداء ما لم تكن هذه العملية رسمية.

3. أهمية تقييم الأداء وأهدافه.

1.3 أهمية تقييم الأداء: تكمن أهمية تقييم الأداء من وجهة نظر المؤسسة والفرد في الوقت ذاته،

ويمكن إجمال أهمية تقييم الأداء فيما يلي (سليمان خليل الفارس وآخرون: دس، ص 300-301):

- يعد تقييم الأداء أساسا لاتخاذ القرارات المتعلقة بتخطيط الأجور وفي وضع معايير موضوعية لسياسات الترقية والنقل والندب (الإنداب).
- يعد مرشدا لتحديد هيكل العمالة في المنظمة ولتحديد الأعداد المطلوبة من العاملين، وفي رسم وتصميم سياسات الإختيار والتعيين وتحديد احتياجات التدريب.
- يحدد تقييم الأداء مدى نجاح الأفراد في أداء أعمالهم.
- يعد عاملا مساعدا على وضع كل شخص في العمل الذي يتوافق مع قدراته ويتناسب مع مؤهلاته وطموحاته.
- تلقي عملية تقييم الأداء الضوء على مدى نجاح أسلوب القيادة والإشراف المستخدم وتساهم في إزالة الكثير من مشاعر الاستياء لدى العاملين.

من خلال ذلك نستنتج أن عملية تقييم الأداء هي أساسية ومحورية لدى كل منظمة إذ أنها تساعد المنظمة على الحكم على نفسها ومعرفة مستقبلها وتطورها، فتقييم أداء الأفراد بقدر ما يساهم في معرفة قدرات وكفاءة الأفراد داخل المنظمة فإنه يساهم في معرفة إمكانيات المنظمة ومدى استطاعتها على المنافسة مع المنظمات الأخرى، وكذا تلبية احتياجات المجتمع من مجمل خدماتها، فأهمية تقييم الأداء تكمن في جانبين جانب متعلق بالأفراد وجانب آخر متعلق بالمنظمة.

2.3 أهداف تقييم الأداء: هناك عدة أهداف يمكن تحقيقها من خلال تقييم الأداء والتي تختلف حسب

كل منظمة من حيث طبيعتها وخصائصها وكذا نوعية الأعمال والمهام الموكلة لأفرادها، لذلك سنوجز أهم الأهداف التي يمكن أن نصل إليها من خلال تقييم الأداء، والتي نذكر منها (حسين صديق: 2012، ص 215-216):

- يستفاد منها في أثناء إتخاذ أي قرار على مستو العملية الإنتاجية ومعرفة هل أداء العاملين في المستوى المطلوب أو دونه؟.
- مدى تحقيق أهداف المنشأة أو المنظمة وذلك من خلال تمثّل العاملين لتلك الأهداف من خلال مستويات أدائهم.

- يساعد على وضع الاقتراحات الخاصة بالعاملين المقصرين كإخضاعهم لدورات تدريبية.
- مكافأة المجدين من العاملين عن طريق صرف المكافآت لهم وترقيتهم وزيادة رواتبهم وحوافزهم.
- يوضح إمكانيات العاملين جميعا وقدراتهم ومؤهلاتهم ووضع كل عامل في المكان الذي يتناسب وقدراته.
- زيادة أواصر التعاون والحبّة بين العاملين والمشرفين وفتح قنوات الإتصال الأفقية والعمودية في المنشأة أو المنظمة ومن ثم كسر الحواجز التقليدية الموجودة في المستويات الإدارية المختلفة.
- إعطاء صورة دقيقة عن مواقع العاملين المختلفة ضمن المنشأة مما يشكل نقطة تحول لإجراء دراسات تطبيقية واقعية حول أوضاع ومشاكل العاملين ومستويات أدائهم في المستقبل.
- خلق جو من المنافسة الشريفة بين العاملين جميعا لأنه كلما كان أداء العامل مرتفعا ازدادت فرصته في التقدم والرقي في درجات السلم الإداري أو انتعاش أحواله المادية والمعنوية.
- معرفة مقدار إنتاج كل قسم من أقسام المنشأة وكميته وأوضاع الأقسام المختلفة بشكل دقيق ومفصل لكل صغيرة وكبيرة.
- إعطاء معلومات دقيقة للقيادة الإدارية العليا في المنشأة أو المؤسسة عن الأوضاع ومستويات الأداء جميعها فضلا عن المشاكل والصعوبات الموجودة ضمن أقسام المنشأة وذلك من أجل وضع الخطط المستقبلية الكفيلة بحل تلك المشاكل.

إن قيام المنظمة بعملية تقييم أداء أفرادها الأكيد يهدف لتحقيق جملة من الأهداف، منها ما هو متعلقة بالمنظمة ومنها ما هو متعلق بالأفراد العاملين فيها، فعملية تقييم الأداء تضمن للأفراد حقوقهم من حيث تحديد الأجر والمكافآت المادية، والحوافز المعنوية، كما أنها تمكن المنظمة من مراجعة نفسها حين حدوث أي خلل قد يؤثر عليها، وكذا معرفة قدراتها وإمكانياتها من أجل إتخاذ القرارات بشأن بعض العمليات التي تتطلب ذلك، فلو أن منظمة تنتج منتج معين وتريد فتح أسواق جديدة فهي لا يمكنها أن تقوم بذلك دون أن تقيم نفسها وتعرف مدى قدرتها على تلبية احتياجات السوق الجديدة ولن يتأتى لها ذلك بدون تقييم الأداء لدى أفرادها ومنه الأداء العام للمنظمة.

4. محاور تقييم الأداء: كي تنجح عملية تقييم الأداء لا بد من تحديد أهم المحاور التي تقوم عليها هذه العملية في حد ذاتها، إذ لا يمكننا أن نقوم بعملية تقييم الأداء دون معرفة المحاور التي سنقيم على أساسها، والمنظمات تستخدم عدة محاور لتقييم الأداء والتي نذكر منها (محفوظ أحمد جودة، 2008، ص278-279):

المحور المالي: يشير المحور المالي إلى متطلبات المالكين من عائد على رأس المال المستثمر من قبلهم ومستوى الدخل التشغيلي وتخفيض التكاليف، والحصة التسويقية وقيمة الأصول والتدفق النقدي.

محور العملاء: يركز هذا المحور على جميع الأنشطة والإجراءات التي تلبى حاجات العملاء وتبدو هنا أهمية سرعة الإستجابة لطلبات العملاء وتلبية توقعاتهم مما ينعكس على العلاقة الجيدة مع العملاء، ومن أهم المقاييس المستخدمة في محور العملاء عدد العملاء ونسبة العملاء إلى العاملين، ومؤشر رضا العميل، ومعدل الشكاوي، واكتساب عملاء جدد.

محور العمليات الداخلية: يعكس هذا المحور العمليات الحرجة التي ينبغي أن تتفوق فيها المنظمة على غيرها من المنظمات، ومن أهم المقاييس المستخدمة عدد مرات التسليم في الموعد، وجودة المنتج، ووقت دورة الإنتاج، والإنتاجية، ودرجة إستخدام الأصول.

محور التعلم والنمو: يهدف هذا المحور إلى الاستثمار في الموارد البشرية لأجل رفع مستوى أدائهم، ومن أهم المقاييس المستخدمة في محور التعلم والنمو مصاريف البحث والتطوير، وعدد ساعات البحث والتطوير، ومصاريف التدريب، ومعدل عدد ساعات التدريب لكل موظف بالسنة.

محور الموارد البشرية: الذي يعكس دور العاملين في عمليات المنظمة وتطورها وفي تحسين العلاقة مع العملاء وفي تحسين الأداء المالي، وشمل محور الموارد البشرية عدة مقاييس من أهمها عدد القادة، ومؤشر الدافعية، ومؤشر رضا العاملين، ومعدل دوران العاملين، وعدد المتقدمين للعمل، ومتوسط سنوات الخدمة.

محور البيئة: ويتضمن تحقيق معايير البيئة وتلبية متطلبات المجتمع في الحفاظ على البيئة.

إن المنظمات تعتمد على عدة مداخل أو محاور لتقييم الأداء، أين يمكن للمنظمة أن تعتمد محورا واحدا مما ذكرنا سابقا أو تعتمد على عدة محاور في آن واحد لتقييم الأداء ويرتبط ذلك بحجم المنظمة وكذا الأهداف التي تريد تحقيقها على المدى القريب أو البعيد، فالمنظمة يمكنها أن تعتمد على الجانب المالي في تقييم الأداء أي من خلال الأرباح المحققة والدخل المحقق والإنتاج وحصتها السوقية، كما يمكنها أن تحكم على أدائها من خلال درجة رضا العملاء عليها فكلما كان العملاء راضون على أدائها كلما كان أداؤها فعال، ذلك أن رضا العملاء على خدماتها سيجعلهم يقتنون سلعا مرة أخرى كما أنهم سيقومون بتوصية معارفهم لاقتنائها وهو يعد إشهار مجاني للمنظمة، كما يمكنها أن تعتمد على المنافسة في السوق ومدى تلبية حاجات زبائنهم في الذروة وفي الأوقات الحرجة، وتتجه بعض المنظمات للتركيز على محور البحث التطوير من المنظمة بالتركيز على عملية نمو المنظمة من خلال الإبداع في العمل والابتكار والاختراع وهو يمثل ما تصرف المنظمة على الأبحاث التي تقوم بها وهو ما يساهم في تطوير المنظمة ورفع مكانتها بتحقيق أهدافها، كما تركز المنظمات على محور الموارد البشرية من خلال تحفيز أفرادها وتوفير المناخ الملائم لهم للعمل أكثر بجدية لتجنب دوران العمل أو فقد العمالة الذي يكلف

المنظمة خسائر كبيرة، أما بعض المنظمات فهي تعتمد على محور البيئة فكلما كانت محافظة على البيئة من خلال منتجاتها كلما كان أداؤها فعالا، وفي الحقيقة يمكن للمنظمة أن تعتمد على أكثر من محور أين نجدها تتداخل فيما بينها وذلك سعيا للمنظمات على تحسين نفسها وتطويرها من أجل المنافسة والحفاظ على بقاءها في ظل شراسة السوق من جهة، وتعدد المنظمات من جهة أخرى.

5. أساليب تقييم الأداء: لكي تقوم المنظمة بتقييم الأداء عليها إتباع أسلوب معين في عملية التقييم، وإن كان أساليب تقييم الأداء متنوعة ومختلفة من منظمة لأخرى فهي تخضع أيضا لمعايير تتعلق بطبيعة المنظمة وحجمها، إذ يصعب في بعض المنظمات استخدام بعض الأساليب، إضافة إلى أننا قد نجد في منظمة واحدة عدة أساليب، لذلك سنعرض أهم الأساليب استخداما وأكثرها شيوعا، والتي تتمثل في ما يلي (محمد شحاتة ربيع: 2010، ص 337-343):

تقييم المشرفين: من الطبيعي اللجوء إلى الرؤساء المباشرين أو المشرفين في تقييم الأداء للعاملين في القسم الذي يرأسه كل منهم، وهذا التقييم يكون على هيئة نماذج مطبوعة حيث تتضمن هذه التقارير معلومات محددة مثل الخلفية الشخصية للعامل، وطبيعة العمل، مستوى أداء العمل، الإمكانيات المستقبلية، التوصيات.

تقييم الزملاء: حيث يقوم العامل بتقييم زملائه أو رؤسائه المباشرين عن طريق استمارة تحتوي على بيانات تشابه البيانات التي تحدثنا عنها، وتكون نتيجة تقييم أحد العمال هو متوسط تقييمات زملائه.

الاستطلاع الميداني: وهو من طرق تقييم الأداء التي يساهم الأخصائي النفسي في علم النفس الصناعي في تنفيذها حيث في هذه الطريقة يقوم الأخصائي بتوجيه الأسئلة إلى الرئيس المباشر والتي تتعلق بالشخص المراد تقييم أدائه، وبعدها يتوصل بعد التأكد من دقة المعلومات إلى التوصيات المناسبة.

التقييم النفسي: وهو يقوم على استخدام الأساليب النفسية في تقييم الأفراد خاصة من حيث قياس شخصيتهم أو ذكائهم حيث يقوم الأخصائي النفسي بدراسة الفرد بصورة شاملة بقصد الوصول لأكبر قدر ممكن من الفهم والوعي للجوانب النفسية المختلفة.

التقدير الذاتي: هو أمر يتم بصورة دائمة ذلك أن كل شخص يكون لنفسه تصورا عن أدائه، ويعدل هذا التصور طبقا للتغذية الراجعة التي تلقاها من الآخرين وذلك أمر شخصي بحت.

التقييم عن طريق معدلات الأداء: تتوقع المؤسسة أن يقوم كل عامل فيها بإنجاز وحدات إنتاج ذات كم معين وذات كيف معين، ويتم هذا الأسلوب على أساس قدرة العامل على الوفاء بحصة الإنتاج الخاصة به كما وكيفا.

الكلفة والربح: يقيم الأداء من خلال قدرة العامل على تحقيق أكبر قدر من الربح بأقل قدر ممكن من التكاليف، وعادة ما يوجد لدى الشركات الصناعية تصور عن الكلفة الفعلية للسلعة المنتجة بحيث تحاول خفض هذه الكلفة إلى أقل حد ممكن بحيث تستطيع أن تطرح السلعة بأسعار منافسة تقف في مواجهة الشركات التي تنتج سلعا مماثلة وفي نفس الوقت تحقق قدرا معقولا من الربحية.

قياس الإنتاجية: يقيم الأداء بناء على تحقيق العامل لمعدلات الإنتاجية المعمول بها في المؤسسة الصناعية ومعدلات الإنتاج أمر بالغ الحيوية ولكنه صعب تحديده بدقة أو بالأحرى من الصعب تحديده بالنسبة لعامل بعينه دون آخر.

مقياس الانسحاب: تؤثر على كفاءة الأداء في المؤسسات الصناعية عمليات يمكن أن نسميها الانسحاب لأن الانسحاب له دلالة على عدم الرضا عن العمل في المؤسسات الصناعية التي نحن بسبيل تقييم الأداء فيها لأن عمليات الانسحاب لها مردود اقتصادي وخيم على هذه المؤسسات الصناعية.

موازن التقييم: تشتمل هذه الموازين على العديد من الخصائص ذات العلاقة بحسن الأداء في العمل ويتم تقييم أداء العامل على هذه الموازين بمقياس متدرج من عدة نقاط تتراوح بين ممتاز وضعيف.

المقارنة المحدودة: نقيم مجموعة صغيرة من العمال يعرفهم جيدا الرئيس المباشر أو من يقوم مقامه بعملية تقييم للعمال بأن يرتبهم وفقا لكفاءتهم بحيث يختار أحسنهم ليكون الأول والذي يليه هو الثاني وهكذا.

قوائم السلوك الوظيفي: هذه القوائم تتصل بسلوكيات أداء الوظيفة حيث يقوم الرئيس المباشر بوصف سلوكيات العمل للعمال الذين يقيم أدائهم، ويمكن أن نقيم هذه الجوانب السلوكية عن طريق ملاحظة سلوك العامل وإعطاء تقديرات على مدرج من خمس نقاط أو سبع نقاط.

الوصف المقالي: حيث يكتب الرئيس المباشر ما يراه عن العامل في صورة تقرير شامل يتضمن جميع المعلومات التي يعرفها الرئيس المباشر عن العامل وتكون هذه المعلومات دقيقة ومباشر ومن خلال هذا التقرير الشامل يعطي تقديرا أو تقييما للأداء الوظيفي للعامل.

بالرغم من تعدد أساليب تقييم الأداء المستخدمة من قبل المنظمات إلا أنها لم تحل مشكلة تقييم الأداء لصعوبة قياسه والحكم عليه، فتقييم المشرفين بالرغم من أنه أهم الأساليب استخداما وذلك لسهولة من جهة ومعرفة المشرفين للأفراد العاملين معهم باعتبارهم في تواصل دائم معهم لذلك فهم الأجدر للحكم عليهم، بالرغم من أن عملية التقييم إن لم تتميز بالموضوعية فإن تكون مجحفة في حق العامل في

بعض الأحيان، أما تقييم الزملاء يصلح حينما يكون العمل جماعي أما في بعض الأعمال التي تتميز بالعمل الفردي فلا يمكن تطبيق هذا الأسلوب في مثل هذه الحالة، إضافة لكون تقييم الزملاء في بعض الأحيان غير موضوعي أو واقعي بل يكون ذاتي ولا يعبر عن أداء الفرد حقيقة، في حين أن عملية التقييم الاستطلاعي تصلح في المنظمات صغيرة الحجم أما المنظمات كبيرة الحجم فيستحيل تطبيقها لأنها تأخذ الكثير من الوقت خاصة إذا ارتبطت عملية التقييم بالوقت وكانت محدودة ما يجعل تطبيقها أمر غير ممكن في هذه الحالة، وهو نفس الأمر بالنسبة للتقييم النفسي الذي يتطلب الوقت والجهد وهو ما لا يمكن تطبيقه في الكثير من الحالات، وقد يكون أسلوب التقدير الذاتي في الكثير من الأحيان غير واقعي خاصة إذا لم يعي الفرد جيدا المستوى المطلوب منه في الأداء، ولعل عملية التقييم عن طريق معدلات الأداء أو بإتباع الكلفة والربح أو عامل الإنتاجية يمكن تطبيقها في المؤسسات الإنتاجية ولا يمكن تطبيقها في بعض المؤسسات الخدمائية لصعوبة قياس المنتج بالرغم من أن هناك صعوبة كبيرة في تحديد معايير الأداء المتعلقة بمعدلات الأداء والإنتاجية، كما أن مقياس الانسحاب يمكن الحكم عليه على المناخ السائد في المنظمة بشكل واضح أما فيما يتعلق بالأداء فهو ليس محدد بدقة لصعوبة معرفة أسباب الانسحاب التي قد تكون متعلقة بالفرد وليس المنظمة، لكنه مقياس معمول به في الكثير من المنظمات لأن انسحاب العمالة من المنظمة يعرضها لخسائر كبيرة مادية وبشرية، وبالنظر لصعوبة تطبيق موازين التقدير في بعض الأحيان بسبب صعوبة تحديد هذه الموازين التي على أساسها نقوم بعملية التقييم، لكن يمكن استخدامها لدفع العمال للعمل أكثر والاجتهاد للوصول إلى المستوى المطلوب للأداء من كل فرد، كما أن عملية المقارنة جد مهمة إذ أنها تخلق جوا من المنافسة في العمل وفي نفس الوقت تخلق مجالا للصرع داخل العمل، أما قوائم السلوك الوظيفي فرغم أنها مستخدمة كثيرة من قبل المنظمات إلا أنها لا تعبر عن الأداء الفعلي في كثير من الأحيان، لأن وضع درجاتها يرتبط بمزاج المشرف، في حين أن كل من عملية الوصف المقالي أو التقرير في الواقع لا يمكن تطبيقها لأنها تتطلب وقتا وجهدا وتتبع دقيقا من قبل المشرف وهو ما لا يمكن حصوله في أغلب المنظمات بالنظر للعدد الهائل من الأفراد الذين ينتمون إليها.

6. **شروط نجاح عملية تقييم الأداء.** إن عملية تقييم الأداء تتطلب مجموعة من الشروط الواجب توافرها من أجل نجاح هذه العملية، وأهم هذه الشروط هي (سليمان خليل الفارس وآخرون: دس، ص316).

▪ الدقة في إختيار الصفات أو العوامل التي تتصل بصورة أو بأخرى بكفاية الفرد وفاعلية أدائه، وتستبعد الأسباب المؤدية إلى أخطاء التحيز أو الهالة بقصد الحصول على معلومات دقيقة يمكن أن تكون مرشدا في إتخاذ القرارات الخاصة بشؤون الأفراد.

▪ ضرورة التنسيق والتعاون بين المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة لدى إختيار طريقة التقييم المناسبة والعوامل والصفات المطلوبة في ضوء طبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمة وحجم الأهداف المرغوب في التوصل إليها.

▪ تحديد النماذج والتصاميم اللازمة لعملية التقييم بوضوح تمكن المشرف من استخدامها بسهولة.
▪ إخبار العاملين بنتائج التقييم ومناقشتهم بذلك وإتاحة الفرص الممكنة كافة للتعبير عن آرائهم بحرية مطلقة لاكتشاف الأسباب والعوامل المؤثرة في كفاية الأداء ومساعدتهم على تنمية قدراتهم ومواهبهم.

7. الإتجاهات الحديثة في تقييم الأداء: لقد واجهت أساليب تقييم الأداء عدة انتقادات وعدة صعوبات من ناحية تطبيقها على الأفراد داخل المنظمات، ونتيجة ذلك برزت عدة اتجاهات حديثة لتقييم الأداء في محاولة منها لحل مختلف المشكلات التي واجهت أساليب تقييم الأداء، وسنشير لبعض الإتجاهات الحديثة في عملية تقييم الأداء فيما يلي (سمير زهير الصوص: 2011، ص 70-72):

أ. **الإدارة بالأهداف:** تستند في عملية التقييم على المقارنة ما بين الأهداف الموضوعة للفرد من أجل إنجازها مع ما أنجزه فعلا ويتم ذلك بإتباع الخطوات التالية:

▪ يتم تحديد أهداف لكل فرد عليه أن يحققها والأهداف تمثل النتائج المراد تحقيقها من قبل الفرد.
▪ يقوم الرئيس مع مرؤوسيه بوضع ترتيب زمني مسبق لفترات الأداء والتنفيذ للعمل والخطة.
▪ المقارنة ما بين مستوى الإنجاز الفعلي للفرد مع ما هو محدد في الهدف والخطة التي أتفق عليها.
▪ تقرير أهداف وخطط جديدة ممكنة للفرد ويسمح لبعض المرؤوسين بالمشاركة في وضع الأهداف مع الرؤساء.

ب. **علانية التقييم:** من خلال الممارسة العملية ثبت أن الفعالية تفضل علانية نتائج تقييم الأداء للأسباب التالية:

▪ وقوف الموظف ضعيف الكفاءة على نواحي الضعف والقصور في أداءه ليعمل على تلافيتها وإصلاح أدائه مستقبلا عن طريق التدريب والتوجيه والإرشاد.

▪ إزدياد ثقة العاملين بعملية التقييم إذ أنه يزيل الشك لديهم حول عدالته والذي تخلفه السرية.
▪ توفير العدالة والموضوعية في نتائج التقييم وذلك من خلال مناقشة النتائج وشرحها بين الرئيس المقيم ومرؤوسيه، وهذا يجعل الرؤساء أكثر جدية وعدالة في تعيين مرؤوسيهم.

ج. **المقابلة التقييمية:** وتسمى مقابلة تقييم الأداء، ويمكن تعريفها بأنها نموذج معين من المعاملة تحدث بين شخصين أحدهما الرئيس المباشر (المقيم) والثاني الخاضع للتقييم (المرؤوس)، وذلك بهدف المناقشة وتبادل الرأي حول جوانب الضعف في أداء مرؤوسيه ووضع الحلول والوسائل لعلاجها وتطوير أدائه في المستقبل وتدعيم نقاط القوة للاستفادة منها في المستقبل بشكل أكثر.

ح. **الطريقة الثلاثية في التقييم:** وتشمل على ثلاثة أطراف في عملية التقييم وهم الموظف نفسه، وتقييم المشرف أو الرئيس المباشر.

▪ تقييم الموظف نفسه: ويطلب من الموظف الخاضع للتقييم حيث يطلب منه دراسة أداءه وملاحظة عمله بشكل مستمر خلال فترة القياس أو التقييم ليقوم في النهاية بتقييم أدائه.

▪ تقييم الزملاء: ويعود السبب في إشراك الزميل في التقييم ذلك لأن لديه معلومات كافية عن أداء زميله وسلوكه نتيجة احتكاكه المستمر به لكونهما يعملان في مجموعة عمل واحدة.

▪ تقييم الرئيس المباشر: يعتبر المشرف للموظف أكثر الناس معرفة بعمل مرؤوسيه ومن ثم يفترض أن يكون تقييمه صادقا وموضوعيا.

خ. القوائم السلوكية المتدرجة: تحاول أن تقيم كيف يتم الأداء وأهم ملامح هذه الطريقة أنها تبرر أهمية الأهداف التطويرية، تحدد السلوك الذي يقيم بشكل محدد ويمكن ملاحظته وقياسه، تفرق بين السلوك والأداء والفعالية.

د. قوائم الملاحظات السلوكية: من أجل أن يصل كل رئيس مقيم إلى حكم سليم عن كفاءة مرؤوسيه فإنه من الأهمية بمكان أن تكون لدى كل منهم قائمة خاصة تسجل فيها وبشكل مستمر خلال فترة التقييم كافة الملاحظات والأحداث والسلوكيات عن أداء مرؤوسيه وعلاقة المرؤوس مع رئيسه وزملاءه في العمل والتي تؤثر في أداءه، وفائدة هذه القوائم أنها توفر أساسا سليما وموضوعا للحكم على أداء وكفاءة المرؤوس وعدم الإعتماد على ذاكرة المقيم في تذكر الأحداث والسلوكيات التي حدثت خلال فترة التقييم.

تعتبر الإتجاهات الحديثة في عملية تقييم الأداء من أكثر الأساليب استخداما اليوم من قبل المنظمات المختلفة لكن بدرجات مختلفة وحسب طبيعة كل منظمة وحجمها والمهن المتواجدة ضمنها، مع الملاحظة أن بعض المنظمات تستخدم أكثر من طريقة في عملية التقييم من أجل جعل التقييم أكثر فعالية وأكثر دقة وموضوعية، فالتقييم عن طريق الإدارة بالأهداف يقارن بين الأهداف المرجوة تحقيقها وما تم تحقيقه فعلا أو إنجازه على مستوى الأفراد، ولكي يكون التقييم فعال فإنه من الضروري اليوم أن تكون نتائجه علانية خاصة لضمان العدالة فيما يخص هذا التقييم ومن أجل إضفاء المصداقية على عملية التقييم حيث أن السرية في عدم إعلان النتائج تؤدي للعديد من المشاكل بالنسبة للأفراد في تصوراتهم حول حقيقة التقييم ومدى موضوعيته وصدقه، وتعتمد بعض المنظمات طريقة التقييم الثلاثية أين يقيم الموظف نفسه ومن قبل زملائه والمشرفين عليه بالرغم من أن هذه الطريقة في الواقع تأخذ الكثير من الوقت والجهد الذي لا يكون في صالح المنظمات في بعض الأحيان، ولعل طريقة كل من قوائم الملاحظة السلوكية والقوائم السلوكية المتدرجة فهي تعتمد على مختلف التصرفات والأفعال والسلوكيات التي تصدر عن الأفراد داخل المنظمة بالرغم من أن المنظمات تواجه صعوبة في تحديد بعض السلوكيات التي يجب أن تقيم لطبيعة المهن واختلافها، وما يمكن تأكيده أن المنظمة كي تضمن فعالية تقييم الأداء بالنسبة لأفرادها علينا أن نختار الطريقة المناسبة للتقييم من جهة ومن جهة أخرى عليها إتباع عدة أساليب وطرق وعدم الاكتفاء بطريقة واحدة بالإضافة لضرورة مراجعة طرق التقييم من أجل تعديلها لتتماشى والتطورات الحاصلة على مستوى العمل.

خاتمة: ما يمكن تأكيده أن عملية تقييم الأداء وبالرغم من أن هناك العديد من الدراسات التي تناولته إلا أن الكثير من الباحثين يتجنبون دراسة هذا الموضوع بالنظر للصعوبات التي تواجههم في عملية التقييم خاصة ما تعلق بالطريقة أو الكيفية التي يتم من خلال تقييم الأداء، إذ من الصعوبة قياس مختلف المهن بما أن الأداء يتضمن في الحقيقة السلوك، ومن الصعب جدا قياس سلوك الإنسان لذا يبقى قياس الأداء وبالرغم من كثرة الدراسات حوله نسبيا في عملية التقييم.

قائمة المراجع

1. ابن منظور، لسان العرب، ط1، م12، دار صادر، بيروت، لبنان، 2000.
2. أبوشيحة نادر احمد: إدارة الموارد البشرية ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
3. احمد زايد: سيكولوجية العلاقات بين الجماعات قضايا في الهوية الإجتماعية وتصنيف الذات، المجلس الوطني للثقافة والفنون، شركة مطابع المجموعة الدولية، الكويت، أبريل 2006.
4. أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرين، دار الكتب، 2000.
5. أحمد عادل راشد: مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1981.
6. احمد عزت راجح: أصول علم النفس، ط7، دار الكتاب العربي للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1968.
7. احمد ماهر : السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003.
8. أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط7، الدار الجامعية للطباعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000.
9. الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج: مبادئ إدارة الأعمال، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، المملكة العربية السعودية، 2008 .
10. إدارة الموارد البشرية، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008 .
11. إسماعيل علي سعيد: الاتصال الإنساني في الفكر الاجتماعي، ط1، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
12. إعتقاد محمد علام: دراسات في علم الإجتماع التنظيمي، ط1، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 1994.
13. ان تايلور، وليديسلوسلاكن، د.ر. ديفر، ج.ت. ريزون، ر.تومسون، أ.م. كولمان: مدخل إلى علم النفس، ترجمة عيسى سمعان، ج1، ط2، منشورات وزارة الثقافة، مكتبة الأسد، دمشق، سوريا، 1996.
14. إنتصار يونس: السلوك الإنساني، دار المعارف، الإسكندرية، مصر، 1993.
15. أندر دي سيزلاقي، مارك جي والاس ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد: السلوك التنظيمي والأداء، مطابع معهد الإدارة العامة، الإدارة العامة للبحوث، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1991.

16. أنس عبد الباسط عباس، سليمان عبد الله حمادي: الحوافز وأثرها على الأداء، مجلة تنمية الرافدين، ع93، م31، كلية الإقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2009.
17. إياد حماد، تيسير زاهر: أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، ع4، م27، جامعة دمشق، دمشق، سوريا، 2011.
18. برباوي كمال: دور الإتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي، مجلة أماراباك، ع10، م4، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2013.
19. بشير الخضر وآخرون: السلوك التنظيمي، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2009.
20. بغول زهير: محددات النجاح في العمل الإداري بالمؤسسة الوطنية في إطار نظرية فريدريك هيرزبارغ للدافعية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطفونيا، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2006-2007.
21. بورعدة حسين: إدارة الصراعات التنظيمية، مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، ع5، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2005.
22. بوقلقول الهادي: العوامل المؤثرة على تنظيم المؤسسة من حيث الهيكلية التنظيمية واتخاذ القرارات، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 1995-1996.
23. بيتر شاقير وآخرون ترجمة سلامة عبد العظيم حسين: تحديات القيادة الإدارية الفعالة، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
24. ثابت عبد الرحمان إدريس: إدارة الأعمال، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
25. جابر عبد الحميد جابر، صفاء الدعسر، إبراهيم قشقوش: مقدمة في علم النفس، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1985.
26. جمال بن زروق: التغيير التنظيمي داخل المنشأ ومدى مساهمة النسق الإتصالي في إنجاحه، مجلة جامعة دمشق، ع1+2، م26، جامعة دمشق، دمشق، سوريا، 2010.
27. حسن محمد أحمد محمد مختار: إدارة التغيير التنظيمي المصادر والإستراتيجيات، ط3، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2014.
28. حسين صديق: تقويم الأداء في المؤسسات الإجتماعية، مجلة جامعة دمشق، ع1، م28، جامعة دمشق، سوريا، 2012.

29. حسين عبد الحميد أحمد رشوان: القيادة دراسة في علم الإجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2010.
30. حنفي محمود سليمان: السلوك الإداري وتطوير المنظمات، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، مصر.
31. حيدر شاكر نوري، محمود حسن جمعة: تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري، مجلة الإدارة والإقتصاد، ع90، س34، كلية الإدارة والإقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، 2011.
32. خضير كاظم محمود: السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2002.
33. خضير كاظم محمود، خليل محمد الشماع: نظرية المنظمة، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
34. رائد يوسف الحاج: إدارة السلوك الإنساني والتنظيمي، ط1، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
35. ربحي عليان، عدنان محمود الطوباسي: الإتصال والعلاقات العامة، ط1، دار الصفاء، عمان الأردن.
36. رضوان العنبي بن علي: البيروقراطية ومسألة التقويم التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدولة العربية، القاهرة، مصر، 2015.
37. رواية حسن: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2000.
38. زيد منير عبوي، سامي محمد هشام حريز: مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار الشروق، عمان، الأردن، 2006.
39. سعدية حايف كاظم السلطاني: دراسة العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الصراع ومعايير النجاح التنظيمي دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في شركة الصناعات الكهربائية، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، س3، ع23، جامعة الكوفة، العراق، 2012.
40. السعيد عواشيرية: العوامل المؤثرة في الإبداع في المنظمات الحكومية واليات تفعيل أثرها الإيجابي، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 4/1 نوفمبر 2009.
41. سليم عودة الزبون، محمد سليم الزبون، سليمان ذياب علي موسى: درجة إستخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمهم، مجلة جامعة دمشق، ع3، م26، جامعة دمشق، دمشق، سوريا، 2010.

42. سليمان خليل الفارس، عيسى شحادة ملرعون ، يسرى مباركة، إدارة الموارد البشرية الأفراد، منشورات جامعة دمشق، دمشق، سوريا.
43. سمير زهير الصوص: إدارة شؤون الأفراد والعلاقات الصناعية، وزارة الإقتصاد الوطني، قسم السياسات والتحليل والإحصاء، مكتب محافظة قنقليلية، فلسطين، 2011.
44. سيد سالم عرفة: الإتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
45. شداد بن بعد الله العتيبي: دور المهارات القيادية في الحد من أسباب مقاومة التغيير التنظيمي بالمديرية العامة للدفاع المدني بالرياض، ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2011.
46. شهرزاد محمد شهاب: القيادة الإدارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة، مجلة دراسات تربوية، ع11، جامعة بغداد، العراق، تموز 2010.
47. شوقي ناجي جواد: إدارة الأعمال، منظور كلي، ط1، مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
48. صالح حسن أحمد الدايري، وهيب مجيد الكبيسي: علم النفس العام، ط1، دار الكندي للنشر والتوزيع، أربد، الأردن.
49. صقر مصطفى الصقور: أثر الحوافز في أداء المهندس المعماري وإبداعه كقائد للفريق الهندسي المصمم، مجلة جامعة دمشق للعلوم الهندسية، ع2، م25، جامعة دمشق، سوريا، 2009.
50. صلاح الدين عبد الباقي: الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
51. صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
52. صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعات المصرية، القاهرة، مصر، 1991.
53. طارق علي جماز: السلوك التنظيمي، الدراسات العليا، كلية الإدارة والإقتصاد، الأكاديمية العربية المفتوحة بالدانمارك.
54. الطاهر أحمد محمد علي: القيادة الفردية والقيادة الجماعية دراسة مقارنة بين نمطي قيادة الذكور والإناث في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مجلة العلوم والتقانة، م12، ع2، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، نوفمبر 2012.
55. طريف شوقي محمد فرج: السلوك القيادي وفعالية الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، مصر.

56. طلعت منصور، أنور الشراوي، عادل عز الدين، فاروق أبو عوف: أسس علم النفس العام، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 2003.
57. عادل بن صلاح بن عمر عبد الجبار، محمد بن مترك مسعود القحطاني: علم النفس التنظيمي والإداري، فهرس مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007.
58. عادل حسن: تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان.
59. عادل حسين البغدادي، هاشم فوزي دباس العبادي: التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
60. عامر خضير الكبيسي: إدارة التغيير التنظيمي ومقاومته في الفكر الإداري المعاصر، المؤتمر الخامس لشرطة دبي، دبي، 2010.
61. عايدة سيد الخطاب، ليلي مازن، أماني البري: العلوم السلوكية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 2009/2008.
62. عبد الحليم محمود السيد ، شاکر عبد الحميد سليمان، محمد نجيب الصبوة، جمعة سيد يوسف، عبد اللطيف محمد خليفة، معتز سيد عبد الله، سهير فهيم الغباشي: علم النفس العام، ط3، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، 1990.
63. عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
64. عبد اللطيف الفاربي: مصوغة علم النفس الاجتماعي، شعبة علوم التربية، المركز التربوي الجهوي، الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين لجهة عبدة دكالة : نيابة الجديدة، ماي 2012.
65. عبد اللطيف محمد خليفة: الدافعية للإنجاز، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000.
66. عبد الله حمد محمد الجساسي: أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2011/2010.
67. عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان ، الأردن، 1999.
68. عزة أبو شقدهم، معتز سعيري، رزان الشيخ ياسين، مجد المصري: أثر التنمية الإدارية على الأداء الوظيفي في الوزارات الحكومية العاملة في محافظة نابلس، بحث مقدم للحصول على مساق التخرج، قسم إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2010.

69. عطية مصلح: أثر نظام الإتصالات الإدارية في الأداء من وجهة نظر الموظفين الإداريين والمشرفين الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة في محافظات الشمال، منطقة القليقلة، مجلة جامعة الخليل للبحوث، ع2، م4، جامعة الخليل، فلسطين، كانون الأول 2009.
70. علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، مكتبة الإدارة الجديدة، غريب، الفجالة، 1996.
71. علي السلمي: السلوك الإنساني في الإدارة، دار غريب للطباعة، القاهرة، مصر.
72. علي السلمي: السلوك التنظيمي، ط3، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، 1988.
73. علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975.
74. علي السلمي: تطوير الأداء وتجديد المنظمات، دار الرقباء، القاهرة، مصر، 1998.
75. علي الشريف، محمد سلطان: المدخل المعاصر في مبادئ الإدارة الجامعية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 1998.
76. علي سيف حسن: تعزيز القيادة النسوية في الأحزاب، منتدى التنمية السياسية، دار الكتب، صنعاء، اليمن، 2009.
77. عماد الدين حسن، حنفي محمود سليمان، محمد على الندري: مفاهيم أساسية في إدارة الموارد البشرية وتخطيط القوى العاملة، المؤسسة الثقافية العمالة، الجامعة العمالية، مطبعة نور الإيمان، القاهرة، مصر.
78. عمار الطيب كشرود: علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث، ط1، دار الكتب الوطنية بن غازي، ليبيا، 1995.
79. عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1991.
80. غازي حسن عودة الحلايية: أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013.
81. فاروق عبد فليح، السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
82. فرج هويدي محمد: تقويم أداء المدارس في مرحلة التعليم الأساسي، كلية الآداب، جامعة عمر المختار، البيضاء، ليبيا، 2011.
83. الفضيل رتيمي، رتيمي أسماء، عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم، مجلة الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، ع10، قسم العلوم الإجتماعية، جماعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، جوان 2013.
84. القحطاني سالم بن سعيد: القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009.

85. القيروتي محمد قاسم: السلوك التنظيمي، الطبعة الثانية، دار الشروق، عمان، الأردن، 1993.
86. قيس محمد العبيدي: التنظيم، المفهوم والنظريات والمبادئ، الجامعة المفتوحة، طرابلس، ليبيا، 1997.
87. كامل بربر: الإدارة عملية ونظام، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، لبنان، 1996.
88. كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط3، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
89. كامل محمد محمد عويضة: علم نفس الاشاعة، ط1، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 1996.
90. الكعبي نعمة، السامرائي مؤيد: إدارة الأفراد، ط1، مطبعة العمال المركزية، بغداد، العراق، 1990.
91. كمال الدسوقي: سيكولوجية إدارة الأعمال وسلوكيات كفاية الإنتاج، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، مصر، 2002.
92. كمال محمد علي: معجم مصطلحات التنظيم والإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1984.
93. لطفي دنبري: مفاتيح إدارة جماعات العمل في التنظيم، مجلة الباحث الإجتماعي، ع10، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، سبتمبر 2010.
94. لوكيا الهاشمي: السلوك التنظيمي، ج2، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر.
95. ليث عبد الله سليمان القهوي: أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، ع1، م15، عمادة البحث العلمي، جامعة الزرقاء، الأردن، 2015.
96. ماجدة العطية: سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
97. ماجدة بنت إبراهيم الجارودي: قيادة التحويل في المنظمات مدخل إلى نظريات القيادة وبرنامج تدريبي، ط1، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2011.
98. ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، ط1، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
99. مايكل تي. ماتيسون، جون إم. إيفانسيش، ترجمة هشام عبد الله، كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي، ط1، دار الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.

100. محفوظ أحمد جودة: تطبيق قياس الأداء المتوازن وأثره في الإلتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية دراسة ميدانية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، ع2، م11، عمادة البحث العلمي، عمان، الأردن، 2008.
101. محمد احمد عيسى، برنامج تدريبي مقترح لتطوير الأداء التدريسي لمعلمي التربية الخاصة بالمرحلة الثانوية في ضوء المعايير المهنية لجودة الأداء، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ع4، م13، جامعة البحرين، البحرين، 2012.
102. محمد أكرم العدلوني: القائد الفعال، دار قرطبة للإنتاج الفني، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2000.
103. محمد بكري عبد العليم: مبادئ إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، مركز التعليم المفتوح، جامعة بنها، مصر، 2008.
104. محمد بن يوسف النمران العطيات: إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
105. محمد حسان غانم: تمهيد لعلم النفس، قسم علم النفس، جامعة حلوان، سوريا، 2004.
106. محمد حسن علاوي: سيكولوجية القيادة الرياضية، ط1، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، مصر، 1998.
107. محمد حسن محمد حمادات: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
108. محمد حلمي نوار ، عماد مختار الشافعي : القيادة ومشروعات التنمية الريفية، الإدارة العامة للتعليم والثقافة بالإتحاد الأوروبي ووزارة الشؤون الخارجية، روما.
109. محمد ربيع زناتي: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، مكتبة المنتبي، الدمام، المملكة العربية السعودية، 2013.
110. محمد سعيد سلطان: السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
111. محمد شحاتة ربيع: علم النفس الصناعي والمهني، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2010.
112. محمد شفيق: السلوك الإنساني وفن القيادة والتعامل ومهارات الإدارة، مطابع روزالويسف الجديدة، معهد إعداد القادة، مكتب الوزير، وزارة التعليم العالي، المملكة العربية السعودية.

113. محمد علي شمس الدين، إسماعيل محمد الفقي: السلوك التنظيمي مدخل نفسي إجتماعي للإدارة التربوية، ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2007.
114. محمد علي شهيب: السلوك الإنساني في التنظيم، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
115. محمد محمود مهدي: مدخل في تكنولوجيا الاتصال الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
116. محمود عبد الفتاح رضوان: إدارة النزاعات والصراعات في العمل، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012.
117. مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، بن عكنون، الجزائر، 1992.
118. مصطفى عشوي: مدخل إلى علم النفس المعاصر، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1990.
119. مصطفى مصطفى كامل: إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1994.
120. مصطفى يوسف كافي: إدارة الصراع والأزمات التنظيمية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
121. المغربي عبد الحميد عبد الفتاح: الإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية، ط1، البنك الإسلامي للتنمية، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، جدة، المملكة العربية السعودية، 2004.
122. المنجد في اللغة والإعلام، ط39، درا المشرق، بيروت، لبنان، 2002.
123. منصور بن إبراهيم عبد الله التركي: دور البرامج التدريبية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي، ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.
124. المنيف إبراهيم بن عبد الله: إستراتيجية الإدارة اليابانية، ط1، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1998.
125. ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن، الإدارة العامة للبحوث، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1995.
126. نضال صالح الحوامدة: العلاقة بين مستوى إدارك فاعلية وعدالة نظام تقييم الأداء وكل من الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية في الوزارات الخدمية الأردنية، دراسة

ميدانية، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية، ع1، م16، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.

127. هشام يحي الطالب: دليل التدريب القيادي، ط2، المعهد العالمي للفكر الإسلامي ، الإتحاد الإسلامي العالمي للمنظمات الطلابية، فيرجينيا، الولايات المتحدة الأمريكية، 1995.

128. واصل جميل المومني: المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

129. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

130. يوسف عنصر، ناجي لتيتم: أهم المحددات السيكو-سوسولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي، مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية، جامعة الوادي، الجزائر، ع7، جويلية 2014.

131. David A. Nadler, Michael L. Tushman, Nina G. Hatvany: Managing Organisations Reading and Cases, Little, Brown and Company, Boston, Toronto, United States of American.

132. Nicole Albert :Diriger et motiver-secrets et pratiques , Éditions d'Organisation, paris, France, 1997.

133. Regina M Benjamin :Principales Of Community ENGAGEMENT, Second Edition, clinical & translational science, department of health & human services usa, NIH Publication No. 11-7782, Printed June 2011.

134. Simon Dolan, Tony Lingham: Fundamentals of international Organizational Behavior, Book Educator, United States of America.

135. Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge : Organisationnel Behavior, Edition 15, Pearson Education ,New Jersey, United States of American, 2012.

136. Stewart I. Donaldson, Elisa J. Grant-Vallone: Under standing Self-Report Bias In Organizational Behavior Research, Journal of Business and Psychology, Vol. 17, No. 2, Winter 2002.

137. Talya Bauer, Berrin Erdogan : An Introduction to Organizational Behavior, version 1.0 ,flat world education inc washington, United States of America, february 2009.