وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

محاضرات في مقياس:

السلـوك التنظيمي

مقدمة لطلبة السنة الثانية ماستر

تخصص: إدارة الموارد البشرية

من إعداد الدكتورة: **فضيلة معمر قوادري**

أستاذة محاضرة – أ – بقسم علوم التسيير

جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف

السنة الجامعية: **2022–2021**

الصفحة	قائمة المحتويات
I	الفهرس
V	قائمة الجداول والأشكال
1	مقدمة
2	**أولا- السلوك البشري والمنظمات في بيئة معقدة**
2	1- مفهوم السلوك التنظيمي
6	2- أهمية السلوك التنظيمي
8	3- أهداف السلوك التنظيمي
9	4- تعريف المنظمة
10	5- مفهوم بيئة المنظمة وخصائصها
15	**ثانيا- شخصية الفرد**
15	1- تعريف الشخصية
18	2- هيكلية بناء الشخصية
18	3- صفات الشخصية
20	4- نظريات الشخصية
24	5- محددات الشخصية
24	6- علاقة الشخصية بالسلوك التنظيمي
27	**ثالثا/ الإدراك في المنظمات**
27	1- مفهوم الإدراك
28	2- خطوات عملية الإدراك
29	3- العوامل المؤثرة في الإدراك
31	4- أثر البيئة في الإدراك
29	5- معوقات الإدراك
32	6- كيفية التقليل من معوقات الإدراك
32	7- التطبيقات الإدارية للإدراك والإعزاء
36	**رابعا/ الضغوط و الاجهاد في العمل**
36	1- تعريف ضغوط العمل
38	2- مراحل ضغوط العمل
39	3- عناصر ضغوط العمل

4- مصادر ومسببات ضغوط العمل	39
5- نتائج وآثار ضغوط العمل	43
6- الإجهاد، المفهوم، الأسباب والنتائج	44
7- إدارة ضغوط العمل والاجهاد	45
خامسا/ الدافعية في العمل	49
1- مفهوم الدافعية والتحفيز	49
2- مكونات الدافعية	51
3- أنواع الدوافع	52
4- مراحل عملية الدافعية	53
5- نظريات الدافعية	54
سادسا/ ديناميكيات الجماعات والفرق	60
1- تعريف الجماعة	60
2- خصائص الجماعة	60
3- أنواع الجماعات	61
4- أسباب تكوين الجماعات	61
5- إيجابيات جماعات العمل	62
6- هيكلية الجماعة	63
7- حركية الجماعات	64
8- العوامل المؤثرة في سلوك الجماعة	65
9- إستراتيجيات تحقيق التفاعل بين الجماعات	66
سابعا/ الاتصالات في منظمات الأعمال	67
1- مفهوم الاتصال الإداري	67
2- أهمية الاتصال	68
3- أهداف الاتصال	69
4- اتجاهات الاتصال	69
5- معوقات الاتصال	73
6- الاستماع الفعال	74
7- شروط الاتصال الفعال	76

ثامنا/ القيادة الإدارية	77
1- تعريف القيادة	77
2- صفات القائد	78
3- مهارات القائد	79
4- قوة تأثير القيادة	80
5- أنماط القيادة	81
6- نظريات القيادة	83
تاسعا/ السلطة والنفوذ	90
1- تعريف القوة	90
2- مصادر القوة	90
3- السلطة والمسؤولية	91
4- أهمية التفويض والشروط اللازمة لنجاحه	92
5- مفهوم النفوذ وأساليب التأثير في سلوك الآخرين	95
عاشرا/ إدارة الصراع والتفاوض	97
1- تعريف الصراع التنظيمي	97
2- أسباب الصراع التنظيمي	98
3- مستويات الصراع	99
4- مصادر الصراع	100
5- آثار الصراع التنظيمي	101
6- استراتيجيات إدارة الصراع	102
7- تقنيات تحفيز الصراع	104
8- تعريف التفاوض	104
9- أهداف التفاوض	105
10- مراحل التفاوض	106
11- استراتيجيات التفاوض وحل الصراع	107
أحد عشر/ الثقافة التنظيمية والتغيير	109
1- مفهوم الثقافة التنظيمية	109
2- قواعد الثقافة التنظيمية	110
3- مكونات الثقافة التنظيمية	110

4- أهمية و أهداف الثقافة التنظيمية	112
5- أثر الثقافة التنظيمية على السلوك	115
6- تعريف إدارة التغيير التنظيمي	116
7- أسباب التغيير	118
8- مداخل التغيير التنظيمي	121
9- نماذج إدارة التغيير	124
10- مقاومة التغيير، المفهوم، الأسباب، والمزايا	127
11- آليات التغلب على مقاومة التغيير	128
قائمة المراجع	132

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	عناصر السلوك التنظيمي	4
2	نظرية النضج لأرجايرس (Argyris)	22
3	مدى التحكم في الشخصية	25
4	طرق علاج ضغوط العمل من جانب المنظمة	46
5	المقارنة بين مداخل القيادة الادارية	87
6	أساليب التأثير في سلوك الآخرين	96
7	المقارنة بين استراتيجيات التفاوض	107
8	الاختلافات بين استراتيجيات التفاوض	108

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1	نموذج العملية الإعزائية	32
2	مفهوم ضغوط العمل	37
3	عملية الدافعية	50
4	مراحل الدافعية	53
5	العوامل العامة والتنظيمية للمستويات المختلفة من الحاجات	55
6	نظرية الحاجات لألدرفر ERG	56
7	التكامل بين نظريات محتوى الدافعية	59
8	الأنماط القيادية الأربعة حسب جامعة أوهايو	85
9	مصادر القوة	90
10	أبعاد استراتيجيات إدارة الصراع	104
11	مراحل التفاوض	106
12	الإطار العام للتغيير التنظيمي حسب غيبسون (Gibson)	117
13	مداخل التغيير في المنظمة	123
14	مراحل التغيير حسب لوين (Lewin)	125

مقـــــدمة:

يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي تمتلكها المنظمة حيث يمكن زيادة قيمة هذه الموارد من خلال الاستثمار في تنمية مهارتها وقدرتها، وأيضا الاستثمار في تنمية دافعيتها للعمل. لذلك فإن دراسة سلوك العنصر البشري في المنظمات يمكنها من التعرف على دوافعه، وأهدافه، وحاجاته وتوقعاته. ويساعد هذا في التعرف على الطرق التي يمكن من خلالها أن نحفز الأفراد للعمل بفعالية أكبر.

ولا تقتصر دراسة السلوك في المؤسسات على السلوك الفردي فقط، ولكنها أيضاً تشمل دراسة هذا السلوك عند تفاعله في ظل جماعات العمل المختلفة. فقد يظهر الفرد أنماطاً مختلفة من السلوك في حالة تفاعلاته مع الآخرين.

أيضاً، فإن دراسة المتغيرات البيئية والتنظيمية التي يوجد فيها هذا السلوك تعد من الأمور الهامة، لأن الفرد لا يعمل بمعزل عن البيئة التي يوجد بها. فسلوك الفرد هو نتاج تفاعل كل من الخصائص الشخصية والظروف البيئية التي يتواجد فيها.

وقد ازدادت أهمية التركيز على جوانب السلوك التنظيمي في الآونة الأخيرة. ويرجع هذا إلى التغيرات السريعة والجذرية التي تحدث في بيئة العمل سواء داخلياً أو خارجياً.

ويُعنى السلوك التنظيمي بمحاولة فهم مسببات السلوك والتنبؤ به والتحكم والسيطرة عليه، ولكن يتم الاصطدام ببعض المظاهر السلبية كضغوط العمل والصراعات التي يتعرض لها الأفراد والجماعات في العمل والتي تنتج من عدة مصادر بيئية أو اجتماعية يمكن أن تؤثر على سلوكه.

مقياس السلوك التنظيمي موجه لطلبة السنة الثانية ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية، ويهدف إلى التعريف بالسلوك التنظيمي ومكوناته ضمن بيئة معقدة، ويتطرق إلى مفهوم الشخصية وطبيعتها ومفهوم الإدراك، ضغوط العمل والاجهاد، الدافعية في العمل، ديناميكيات الجماعات وفرق العمل، الاتصالات التنظيمية، القيادة الإدارية، السلطة والنفوذ في المنظمات، وإدارة الصراع والتفاوض في المنظمات، والثقافة التنظيمية والتغيير في المنظمة.

من المتوقع أن يكون الطالب بعد دراسة المساق قادرا على:

- فهم معنى السلوك التنظيمي سواء كان فرديا أو جماعيا.
- التعرف على مسببات السلوك والاستفادة منها في فهم السلوك بصفة عامة.
- القدرة على التنبؤ بالسلوك وذلك من خلال معرفة مسببات السلوك.
- التوجيه والسيطرة والتحكم في السلوك من خلال التأثير في المسببات.
- القدرة على تعديل السلوك السلبي وتعزيز السلوك الايجابي.

أولا/ السلوك البشري والمنظمات في بيئة معقدة :

1- مفهوم السلوك التنظيمي (Organizational Behavior (OB:

حظي السلوك التنظيمي بدراسة واهتمام العديد من المفكرين والباحثين، ويعد من بين المواضيع الأكثر تعقيدا لارتباطه بالعنصر البشري وصعوبة التعامل مع الجوانب الاجتماعية المرتبطة به، ويعد الإنسان من أكثر عناصر الإنتاج أهمية في المنظمات المختلفة، فمهما توافرت المستلزمات المادية للمنظمات فإن العامل الإنساني والموارد البشرية المتاحة تبقى من أكثر العوامل حسما في تحقيق كفاءة وفعالية الأداء التنظيمي المستهدف[1].

1-1- **تعريف السلوك:** اختلفت وجهات نظر الباحثين في تعريف مصطلح السلوك، ونورد بعض تعاريف السلوك فيما يلي:

يشير مفهوم السلوك الى ردود الفعل الظاهرة والخفية لمثير ما سواء كانت ردود الفعل عقلية أو غريزية.

كما أنه عبارة عن مجموعه من التصرفات والتعبيرات الداخلية والخارجية التي يسعى عن طريقها الفرد لأن يحقق عملية التأقلم بين وجوده وبين مقتضيات الإطار الاجتماعي الذي يعيش بداخله[2].

السلوك الانساني عبارة عن سلسلة من الاختيارات والممارسات التي يقوم بها الفرد للانتقال من موقف لآخر، سواء كانت هذه الممارسات حركية أو عقلية أو انفعالية[3]. أي هو محصلة استجابة الفرد لمثير أو أكثر في موقف معين فـي ضوء طبيعته وملامح شخصيته.

ويقصد بالسلوك : الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية .

عرف ميلر (Lawrence Miller) السلوك بشكل عام بأنه: "أي شيء يقوله أو يفعله أو يفكر به الفرد"[4].

ويتضمن السلوك بهذا المعنى كل ما يصدر عن الأفراد من عمل حركي أو تفكير أو كلام أو مشاعر أو انفعالات .

1-2- تعريف السلوك التنظيمي:

يتعلق السلوك التنظيمي بالتنظيمات، ولكن ما المقصود بالتنظيم؟ يمكن تعريف التنظيم بأنه: هيكل لنظام اجتماعي يتكون من جماعات وأفراد يعملون معا لتحقيق أهداف متفق عليها. وبمعنى آخر

فإن التنظيمات تتكون من هياكل لوحدات اجتماعية تضم أشخاصا أو جماعات عمل يتعاونون معا لتحقيق هدف مشترك مثل إنتاج سلعة أو خدمة وبيعها من أجل الربح.

أما السلوك التنظيمي فمجاله البحث في المعارف التي تتعلق بمختلف أنواع السلوك داخل المنظمات والتي يمكن الحصول عليها من خلال الدراسة العلمية لسلوك الأفراد والجماعات والعمليات التنظيمية. وهذه المعارف يمكن أن تكون غاية السلوك، كما يمكن أن يستفيد منها الممارس لتحسين الفعالية التنظيمية، وتحسين نوعية الحياة بالنسبة للعاملين في المؤسسات[5].

السلوك التنظيمي هو دراسة وتطبيق المعرفة حول سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة، ويستخدم المعارف المكتسبة بشأن تأثير الأفراد والجماعات والهياكل على السلوك من أجل تمكين المنظمة من العمل بفعالية أكبر[6].

وهو نفس ما أشار إليه روبنز (Robbins) بأن السلوك التنظيمي هو مجال معرفة يهتم بدراسة التأثير الناتج عن الأفراد والجماعات والهيكل على السلوك داخل المنظمات بغرض تطبيق مثل هذه المعرفة في تحسين فعالية المنظمة[7].

يُعنى السلوك التنظيمي بدراسة الأشخاص داخل إطار تنظيمي، وينطوي على فهم والتنبؤ والسيطرة على السلوك البشري[8].

استنتاج: السلوك الانساني والتنظيمي هو تفاعل المتغيرات الانسانية (سلوك الانسان) مع المتغيرات التنظيمية (سلوك المنظمة أو مكان العمل والعوامل الأخرى المؤثرة)[9].

1-3- مستويات السلوك التنظيمي:

يركز السلوك التنظيمي على ثلاثة مستويات للتحليل هي: الأفراد، الجماعات، التنظيم، فعلى المستوى الفردي يكون الاهتمام بدراسة الشخصية، الإدراك، والتعلم والاتجاهات والدوافع..الخ، وعلى مستوى الجماعات يكون الاهتمام بكيف يتم اتصال الأفراد ببعضهم البعض، وكيف ينسقون نشاطهم داخل الجماعة... وعلى مستوى التنظيم: يتم وصف التنظيم ككل من حيث البناء وتفاعله مع البيئة، وكيف تؤثر عملياته في سلوك الأفراد والجماعات بداخله[10].

* **مستوى الأفراد:** مثل الدافعية نحو العمل.
* **مستوى الجماعات:** مثل الاتصالات.
* **مستوى المنظمات:** مثل الهيكل التنظيمي.

جدول (1) عناصر السلوك التنظيمي

السلوك التنظيمي	**الفرد**	- الادراك - الاتجاهات - القيم - التعليم - الشخصية - الدوافع	علم النفس
	الجماعة	- الجماعات - الصراع - القوة - القيادة - التغيير	علم الاجتماع
	المنظمة	- الثقافة - العادات والتقاليد - قيم المجتمع	علم الانثربولوجيا (علم الانسان)

المصدر: عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، مرجع سبق ذكره، ص 20 بتصرف.

وفيما يلي شرح لمستويات أو عناصر السلوك التنظيمي:

1. **المستوى الفردي**: سلوك الفرد حصيلة لعملية دمج بعض المؤثرات الخارجية التي تعرض لها مع خصائصه الفردية "اتجاهاته، قيمه، مستوى إدراكه..." بالإضافة إلى ضغوط الجماعة التي ينتمي إليها والأنظمة والقوانين التي تحكم سير العمل وتمثل الجانب الرسمي في المنظمة. مع الأخذ في الاعتبار العادات، التقاليد، الدين وغيرها من معطيات بيئته الخارجية. كل هذه المتغيرات وبنسب متفاوتة تشكل سلوك الفرد[11].

السلوك الفردي: هو عنصر من عناصر السلوك التنظيمي، وهو عبارة عن تلك المتغيرات والعناصر التي تؤثر بالدرجة الأولى على السلوك الفردي، والتي يجب دراستها لفهم هذا السلوك، والتنبؤ به، وتوجيهه، وهذه العناصر المشكلة للسلوك الفردي هي: الشخصية، الإدراك، القيم والاتجاهات، الدافعية، والتعلم[12].

2. **المستوى الجماعي:** حيث يهتم السلوك التنظيمي بدراسة الجماعة وخصائصها وعوامل تماسكها، حيث أن خصائص جماعات العمل تؤثر بشكل كبير على السلوك داخل منظمات الأعمال، ويركز أساسا على تفهم سلوكيات الأفراد العاملين في شكل فرق أو جماعات عمل، ويهتم السلوك الجماعي بمجالات مثل: ديناميكية الجماعة، القيادة، الاتصالات[13].
3. **المستوى التنظيمي:** تتم صياغة الأنظمة، القوانين واللوائح التي تحكم كل ما يتعلق بالمنظمة ومنسوبيها منذ اللحظة الأولى من إنشائها. فسلوك الأفراد من قادة ومرؤوسين في المستويات الإدارية المختلفة يتم في إطار ما تفرضه عليهم هذه الأنظمة من قيود وما تهيئ لهم من فرص[14].

- **أمثلة حول السلوك البشري والتنظيمي في المنظمات:**

- يشتكي أحد المديرين من ارتفاع معدلات الغياب والتأخير من قبل الموظفين الذين يعملون تحت إدارته خاصة نهاية الأسبوع.
- تلقي خبر تعيين رئيس جديد للقسم، فيسرع أعضاء هذا القسم (الجماعة) للتماسك، بالرغم من الخلافات الساحقة بينهم للحفاظ على ممارستهم مستقرة في هذا القسم.
- يشكو أحد المشرفين من أن أحد المرؤوسين لم يؤد العمل بالشكل المطلوب الذي دربه عليه، فيتساءل المشرف عن سبب هذا السلوك غير المرضي، هل تدريبه كان سيئاً، أم أن العامل لم ينجح في تطبيق ما تدرب عليه.

- **بعض الاستخدامات للسلوك البشري والتنظيمي في المنظمات:**

✓ يتم استخدام النتائج من أبحاث السلوك التنظيمي من قبل المديرين التنفيذيين ومهنيي العلاقات البشرية لفهم أفضل لثقافة المنظمات، وكيف تساعد هذه الثقافة أو تعيق الإنتاجية والاحتفاظ بالموظفين، وكيفية تقييم مهاراتهم وتحليل شخصية المرشحين أثناء عملية التوظيف.

✓ نظرية السلوك التنظيمي توفر معلومات عن تقييم وإدارة المجموعات.

✓ الشخصية تلعب دورا هاما في الطريقة التي يتفاعل ويعمل بها الشخص مع المجموعة. معرفة شخصية المرشح من خلال الاختبارات أو الحوارات يمكن أن تساعد في تحديد ما إذا كانت تناسب المنظمة.

✓ في مجال السلوك التنظيمي، ما هو نوع القيادة؟ القيادة يمكن أن تكون واسعة النطاق، مركزية أو غير مركزية، متأصلة في شخصية الفرد، أو مجرد نتيجة للسلطة.

- ✓ هل السلطة والسياسة مترابطة في مكان العمل؟ فهم كيفية عرض واستخدام هذه العناصر بشكل صحيح، على النحو المتفق عليه في قواعد مكان العمل والمبادئ التوجيهية الأخلاقية، هو عنصر أساسي في تشغيل أعمال تجارية متماسكة [15].

2- أهمية السلوك التنظيمي:

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

2-1 أهمية السلوك التنظيمي للمؤسسة:

يمكن للمنظمة من خلال دراسة السلوك التنظيمي تحقيق الآتي[16]:

- فهم وتفسير السلوك والممارسات والمبادرات وردود الأفعال التي تصدر من العاملين من خلال فهم طبيعة الدوافع والإدراك والقيم التي تحكم السلوك، وأيضاً معرفة طبيعة الضغوط ووسائل الاتصال المستخدمة ونمط القيادة المفضل؛
- إدارة السلوك وتوجيهه نحو تحقيق الهدف من خلال التدعيم الإيجابي للسلوك المرغوب وبناء نظم الحوافز والتدعيم الملائم، وكذلك اختيار نمط الاتصال وأسلوب القيادة المناسب ومحاولة تهيئة مناخ وظروف العمل لتخفيف الضغوط وجعلها عند المستوى الفعال على نحو يساهم في تحقيق وتلبية الحاجات؛
- معرفة أفضل السبل لتوجيه السلوك وتلبية الحاجات؛
- معرفة الحوافز التي يمكن أن يكون لها تأثير أكبر عند كل مستوى إداري (مادية – معنوية...الخ)؛
- الإجابة على كثير من التساؤلات حول السلوك الفردي والجماعي داخل المنظمات ومعرفة مصادر التأثير في هذا السلوك بغرض توجيهه إلى الأفضل؛
- توجيه التنافس والنزاعات الداخلية واستثمارها لخدمة أهداف التنظيم؛
- توجيه القيادة إلى النمط الأكثر جاذبية وتأثيراً على العاملين؛
- وضع إستراتيجية مستقبلية لتنمية وتطوير سلوك الأفراد والجماعات واستراتيجيات التطوير والتنمية المختلفة في المنظمة؛
- معرفة الأسباب وراء نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها والوقوف لتفهم بعض هذه الأسرار؛

- معرفة كيفية الاستفادة من التأثيرات الإيجابية للتنظيمات غير الرسمية على العاملين.

2-2 أهمية السلوك التنظيمي للفرد:

تحقق معرفة الفرد لمحددات وعناصر سلوكه مزايا كثيرة من أهمها:

- تدعيم فرص الالتزام بالسلوك الصحيح؛
- تجنب العوامل التي تؤدي إلى الإدراك الخاطئ للمواقف والتي تشوه عملية الاتصال، أو التعرض لمستوى غير ملائم من الضغوط أو عدم التفاعل والاستجابة غير الصحيحة للزملاء والإدارة؛
- معرفة أسباب التوتر والقلق الذي يحدث للعاملين ومحاولة التصدي لمنعه أو التخفيف من حدته وسلبياته؛
- معرفة الأسباب الحقيقية لاختلاف الأفراد في ردود أفعالهم تجاه المثيرات؛
- الاستفادة من الأوجه الإيجابية للصراعات في التركيز على: المبادأة– الابتكار – التجديد – التغيير – التطوير، وهي أمور حتمية لبقاء واستمرار المنظمات؛
- معرفة اتجاهات العاملين والتنبؤ بسلوكهم ومحاولة توجيه هذا السلوك لما يخدم مصلحة التنظيم؛
- معرفة الفروق الفردية بين العاملين وقدراتهم يتيح مجالاً أكبر لوضعهم في الوظائف المناسبة لهم؛
- تعزيز السلوك المستهدف للفرد أ ما يعرف بمبدأ السلوك الإيجابي.

3-2 أهمية السلوك التنظيمي للبيئة:

- تساعد دراسة السلوك التنظيمي في التعرف بشكل أكثر دقة وشمولا على البيئة المحيطة، مما يساعد في تدعيم التفاعل الإيجابي لها من خلال الاستجابة لمطالبها التي لا تتعارض مع مصالح المنظمة؛
- تساعد في تجنب الآثار الضارة على البيئة المحيطة سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة؛
- الوقوف بشكل أكبر وأعمق على متطلبات البيئة وتأثيراتها على المنظمة ومنسوبيها وما تقدمه من فرص وما تضعه من قيود؛
- معرفة العوامل البيئية المؤثرة في سلوك الموظف وإنتاجيته؛
- تحسن دراسة السلوك التنظيمي من القدرة التفاوضية للمنظمة مع البيئة.

كما نضيف النقاط التالية لإظهار أهمية السلوك التنظيمي[17]:

- التفاعلات المتبادلة بين مستويات التنظيم وما تتضمنه من صراعات ونزاعات تنعكس على سلوكيات العمال. ولابد للقياديين من استثمار هذه الظاهرة وتوجيهها التوجيه السليم بما يخدم مصلحة التنظيم ولا يعيق تحقيق أهدافه.
- الحالات النفسية للعامل من اضطرابات، توتر، انفعالات ... تعتبر من المتغيرات التي تؤثر على سلوك الفرد وبالتالي على أدائه.
- الكثير من المهتمين بالجانب السلوكي حاولوا تحديد النمط القيادي الأكثر تأثيراً على سلوكيات المرؤوسين.
- سلوك الفرد محكوم بتلبية رغباته، لذلك لابد من دراسة الكيفية التي من خلالها تستطيع المنظمة سد هذه الحاجات. بمعنى آخر ماهي أفضل السبل لاستخدام هذه الحاجات لتوجيه سلوك الفرد.
- تحديد الفروق الفردية بين الأفراد يساعد على معرفة القدرات والإمكانات الإنتاجية لكل فرد، وكيف يمكن تنمية هؤلاء الأفراد وتحسين سلوكهم.
- تعزيز السلوك المستهدف لدى الفرد. فمثلا إذا قام الموظف بعمل مميز وكوفئ مادياً ومعنوياً، فمن المحتمل أن يكون سلوك الموظف أكثر إيجابية وأن يستمر في أداء عمله بنفس الإيجابية.

3- أهداف السلوك التنظيمي:

تتمثل أهداف السلوك التنظيمي فيما يلي[18]:

- توجيه السلوك التنظيمي لتأدية المهام والواجبات المسندة إلى أعضاء المنظمة وفق القواعد والنظم التي تحددها الإدارة؛
- ضمان التزام السلوك التنظيمي بمواصفات الأداء المحددة من حيث الكم والجودة والتوقيت والتكلفة؛
- توجيه أعضاء المنظمة للعمل في تعاون وتكامل يحقق للمنظمة التفوق على المنافسين والتميز فيما تقدمه من منتجات وخدمات؛
- توجيه السلوك التنظيمي للعمل على إرضاء العملاء واشباع رغباتهم وتطلعاتهم باعتبارهم الهدف الأكبر للمنظمة؛

- حثّ أعضاء المنظمة على مواجهة ما يصادفها من مشكلات وأزمات بإيجابية والسعي لعلاجها بأنسب الأساليب وأسرعها؛
- تشجيع أعضاء المنظمة على الاستزادة من المعرفة واكتساب المهارات والقدرات وتوظيفها في ما يساعدها على تطوير أعمالها وتحسين خدماتها للعملاء؛
- حثّ أعضاء المنظمة على الابتكار والإبداع، وتطوير منتجات وتقنيات تحقق للمنظمة مزايا تنافسية وقدرات تسويقية تتفوق بها على منافسيها، وتضمن لها مركزا متميزا في الأسواق التي تتعامل فيها.
- دفع أعضاء المنظمة للحرص على موارد المنظمة والمحافظة عليها وكأنها ملكية خاصة لكل فرد؛
- حث أعضاء المنظمة على الاحتفاظ بأسرار المنظمة وعدم إفشائها للغير.

وتتبلور هذه الأهداف في تنمية مشاعر الولاء والانتماء للمنظمة والحرص على مصالحها، والسعي المستمر لتحقيق أهدافها ومن ثم تحقيق الوحدة بين المنظمة وأعضائها، وبذلك تنعكس تلك الأهداف في مجموعة من الأنماط السلوكية التي تتصف جميعها بكونها إيجابية التوجه في نفس المسار الذي تريده الإدارة وتراه موصلا إلى ما تريده من أهداف وغايات.

4- تعريف المنظمة:

المنظمة هي كيان اقتصادي، واجتماعي، وسياسي تضم منظومات فرعية تعمل بصورة متناسقة ومتعاونة في إطار تصميم محدد لإنجاز مهام وتحقيق أهداف معينة[19].

المنظمة هي كل تنظيم مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج كل عوامل الإنتاج و / أو تبادل السلع و / أو الخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزماني الذي توجد فيه وتبعا لحجم ونوع نشاطها. وتُعرف المنظمة بأنها وحدة اقتصادية تتجمع فيها الموارد البشرية، المادية، المالية، اللازمة للإنتاج الاقتصادي، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة[20].

تُعرف المنظمة "كنظام اجتماعي مفتوح تعمل لتحقيق أهدافها الموضوعة، ويتكون هذا النظام من مجموعة من المدخلات والمخرجات والعمليات التحويلية داخل النظام، يتأثر هذا النظام بالبيئة الخارجية والداخلية التي يعمل في ظلها"[21].

ومنه نستنتج أن المنظمة هي وحدة اجتماعية تضم أفراداً يمارسون أنشطة محددة ضمن تأثير بيئة داخلية وخارجية لتحقيق أهداف مسطرة.

5- مفهوم بيئة المنظمة وخصائصها:

إن منظمات الأعمال تتفاعل باستمرار مع بيئات دائمة التطوير والتغير، وإن هذا التفاعل يجري وفق آليات مختلفة في ضوء المنظور والفلسفة العامة لإدارة منظمات الأعمال، ولكي يكون هذا التفاعل مجدياً يتطلب الأمر من منظمات الأعمال الاهتمام الجدي بالمعلومات من حيث المحتوى والكثافة وتنوع وتعدد مصادر الحصول عليها.

وحيث أن المنظمة تحتوي على تعقيدات ومتغيرات عديدة وتحكمها سياسات وقواعد عمل وأساليب تنظيمية فإن هذا التحليل يجعل المنظمة قادرة على تشخيص القوي والضعيف من آليات عملها، وبذلك تستطيع توظيف النافع والكفء منها في عملها القادم، وتجنب واستبعاد الأساليب والآليات التي لم تعد تتناسب مع تطور المنظمة وتوجهاتها المستقبلية[22].

5-1- تعريف البيئة:

البيئة التنظيمية هي "مجموعة العناصر التي تتعامل معها المنظمة، وتشكل علاقات سببية مركبة معها"[23].

يُعرف (Trist-Emery)"البيئة هي مجموعة من القيود التي تحدد سلوك المنظمة، كما أن البيئة تحدد نماذج وطرق التصرف اللازمة لنجاح وبقاء المنظمة أو تحقيق أهدافها"[24].

عرّف روبرت مايلز (Robert Miles) البيئة بأنها الكون واطرح منه النظام الفرعي الذي يمثل المنظمة فيكون الباقي هو البيئة[25].

يُعرف Mintzberg & James البيئة بأنها: "جميع العوامل المحيطة بالمنظمة، والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في عمليات اتخاذ القرار"[26].

يمكن تعريف البيئة بأنها مجموعة العوامل والمتغيرات التي تؤثر في أداء المنظمات. حيث تتكون بيئة المنظمة بالمعنى الواسع من المحيط الخارجي (البيئة الخارجية)، والإطار الداخلي الذي يمثل البيئة الداخلية، فالبيئة الخارجية تعني كل ما هو موجود خارج حدود المنظمة والذي يمكن أن يؤثر فيها بشكل مباشر أو غير مباشر. أما البيئة الداخلية فهي مجمل الظروف والقوى التي توجد داخل المنظمة.

ويمكن تعريف بيئة المنظمة بأنها الميدان أو المجال الذي تعمل فيه المنظمة وتتفاعل معه لتحقيق أهدافها.

5-2- خصائص البيئة:

تمثلت دراسات وأبحاث لورنس ولورش (Lawrence & Lorsch) بالتعرف على أثر البيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمات المختلفة من حيث سرعة وديناميكية التغيير ودرجة الغموض وعدم التيقن التي تحيط بها. وقد وجد أن صناعة البلاستيك تعمل في بيئة معقدة جدا يصعب معها التنبؤ بالمتغيرات البيئية، بينما وجد أن صناعة الحاويات تعمل في بيئة أكثر هدوءا واستقرارا ولا تشهد تطورات وتغيرات كبيرة في نمط التكنولوجيا المستعملة فيها، كما هو الوضع في الصناعات البلاستيكية. أما الفئة الثالثة من الصناعات التي تمت دراسة بيئاتها وهي الصناعات الغذائية فتعمل في بيئة بدرجة متوسطة من حيث درجة التعقيد وديناميكية البيئة المحيطة بها وسرعة التغييرات والتطورات التكنولوجية فيها. وقد بينت الدراسة أن التنظيم المرن وغير المعقد يتناسب والبيئات الأكثر تغييرا بينما يتناسب التنظيم الثابت والمعقد والذي فيه درجة كبيرة من الرسمية مع التنظيمات الأقل تغيرا والتي تعمل في ظروف بيئية مستقرة.

وتم قياس درجة تعقيد البيئة الداخلية ببعدين هما درجة تنوع المهام والوظائف واختلاف القيم والاتجاهات التي تتطلبها الأعمال التي يقوم بها الموظف في علاقاته مع زملاء العمل. أما مفهوم التكامل فيشير إلى نوعية التعاون الموجود بين مختلف الإدارات والأقسام لضمان تكامل وتوحد الجهود. ومن الوسائل المتبعة لتحقيق التكامل وجود اللجان، ووضوح خطوط السلطة والاتصالات، ووجود إجراءات وقواعد واضحة للعمل. إلى جانب وضع الخطط والسياسات الواضحة، وقد أكد على أن هناك اختلافات ليس فقط على المستوى العام للمنظمات بل في التقسيمات والأنظمة التي تشكل البيئة الخارجية والداخلية وتؤثر عليها بشكل أكثر من تأثيرها على إدارات وأقسام أخرى داخل التنظيم لخصوصية تلك العلاقة، وينعكس ذلك التنوع على درجة التخصص في الأقسام الداخلية في المنظمات، وما يصاحبه من زيادة الحاجة لإيجاد التكامل بين هذه الأنظمة الفرعية المتخصصة والمتنوعة[27].

ولكي تتمكن المنظمة من فهم البيئة المحيطة بها، عليها أن تأخذ بنظر الاعتبار عاملين أساسيين هما: درجة التعقيد البيئي (Complexity)، والذي يتضمن وجود عدد كبير من المتغيرات البيئية التي تؤثر في استراتيجيات المنظمة ونشاطاتها. فكلما اتسمت البيئة بالتعقيد زاد ذلك من صعوبة اتخاذ قرارات فاعلة من قبل المنظمة. أما العامل الثاني فهو الاضطراب البيئي (Turbulence) والذي يشير إلى ديناميكية البيئة أو معدل التغيير في العوامل المكونة لها. فالبيئات المستقرة تكون درجة التغيير في

العوامل المكونة لها محدودة وقابلة للتوقع على عكس البيئات المضطربة التي تتضمن عوامل تتغير بسرعة ويصعب توقعها[28].

فينبغي على المنظمة معرفة البيئة من ناحيتي تعقد البيئة (Complixity) والتغير البيئي (Change).

- فدرجة التعقد تتمثل في عدد مكونات البيئة وعناصرها المختلفة، فالبيئة البسيطة تكون عادة عناصرها البيئية قليلة، في حين أن البيئة المعقدة تكون عناصرها البيئية كثيرة.
- أما درجة التغير فتعني مدى استقرار أو حركية هذه البيئة.
- ومن خلال تقاطع هذين البعدين في البيئة يتشكل مستوى عدم التأكد البيئي والذي يمثل أكبر تحد أمام إدارات منظمات الأعمال ومتخذي القرار فيها.

ويمكن تقسيم البيئة وفق عدم التأكد البيئي إلى ما يلي[29]:

أ. البيئة البسيطة المستقرة: وهذه البيئة تمتاز بأن العوامل البيئية المؤثرة بسيطة وقليلة وغير متغيرة.

ب. البيئة البسيطة المتغيرة: وتتميز هذه البيئة بأن عدد العوامل البيئية قليلة وبسيطة ولكنها تتغير من فترة إلى أخرى.

جـ.البيئة المعقدة المستقرة: وتتميز هذه بأن العوامل البيئية كثيرة ولكنها مستقرة لا تتغير من فترة إلى أخرى لذلك فهي إلى حد ما واضحة.

د. البيئة المعقدة المتغيرة: وهي من أصعب أنواع البيئات، فالعوامل البيئية كثيرة وصعبة غير واضحة وهي تتغير بسرعة.

يمكن تلخيص ما توصلت إليه الدراسات والأبحاث حول دور البيئة وتأثيرها على التنظيم بتحديد ثلاثة أبعاد بيئية تؤثر على التنظيم وهي: القدرة، درجة الاستقرار، ودرجة التعقيد.

ويشير بعد القدرة (Capacity) إلى دور البيئة في دعم التنظيم وتمكينه من الحصول على الموارد اللازمة لاستقرار نموه، فكلما كانت البيئة داعمة تمكنت المنظمات من تجنب آثار القرارات الخاطئة وتجنب الأزمات بسبب توافر الموارد لها.

أما مفهوم درجة الاستقرار أو عدمه (Votality) فتشير إلى مستوى ديناميكية التغيير في البيئة المحيطة وكلما كانت البيئة هادئة، ويمكن التنبؤ بمتغيراتها كان التنظيم في وضع مريح ومستقر. أما مفهوم التعقيد (Complexity) فيشير إلى درجة التجانس والتركيز في البيئة وهي من سمات البيئات غير المعقدة، وإلى درجة التناقض والاختلاف وهي سمات البيئة المعقدة[30].

تلعب خصائص البيئة دورا هاما وفعالا في عملية اتخاذ القرارات واختيار البدائل الاستراتيجية المثلى والمتاحة أمام المنظمة.

ومما سبق يمكن تلخيص **أهم خصائص البيئة** فيما يلي:

1. **التعقد:** نعني به التعدد والتنوع والاختلاف في مكونات العوامل التي تؤثر على المنظمة والتي تستوجب طاقة كبيرة من التكنولوجيا المتطورة من أجل السيطرة والتكيف مع هذه العوامل، مهما كان عددها ودرجة اختلافها، فالمنظمة تقع بين البساطة والتعقد في البيئة.
2. **الديناميكية:** يقصد بها معدل التغير في عوامل البيئة، إذ يمكن للمؤسسة الانتقال من بيئة مستقرة ساكنة إلى بيئة غير مستقرة ديناميكية، وهذا حسب درجة ارتفاع أو انخفاض درجة النمو.
3. **عدم التأكد:** وهي من أهم الخصائص، حيث يجد المسير نفسه في هذه الحالة عاجزا على تحديد احتمال وقوع الحدث، وهذا راجع لقلة المعلومات عن العوامل والمتغيرات المحيطة به، وبالتالي عدم القدرة على تأثير المتغيرات البيئية مستقبلا.

- **أهم خصائص البيئة حسب دراسة دانكن (Duncan):**

1. **تعقد البيئة:** مدى تعدد العناصر والمكونات البيئية التي تتعامل معها المنظمة ومدى تجانسها.

المنظمة التي تتعامل مع عدد كبير من المكونات والعناصر البيئية غير المتجانسة في احتياجاتها وخصائصها تعمل في بيئة معقدة مثل: شركات تصنيع الطائرات.

المنظمات التي تتعامل مع عدد محدود من العناصر البيئية ذات الاحتياجات المتشابهة، فإن بيئتها بسيطة مثل: صناعة صناديق الكرتون.

2. **الاستقرار/ الديناميكية:** يشير إلى مدى الاستقرار أو التغير في مكونات البيئة[31].

تبعا للتعقد وعدم الاستقرار يمكن التمييز بين درجات من عدم التأكد البيئي:

أ- **البيئة البسيطة- الثابتة:** تتصف بعدم تأكد منخفض بسبب وجود عناصر بيئية قليلة وهي متشابهة في نفس الوقت. بالإضافة إلى أنها تميل للاستقرار لفترة زمنية معينة (محطة البنزين).

ب- **البيئة المعقدة- الثابتة:** درجة عدم التأكد منخفضة نسبيا، بسبب وجود عدد كبير من العناصر البيئية غير متشابهة، ولكنها إذا تغيرت فيكون تغيرها بشكل تدريجي ومتوقع (صناعة الإلكترونيات).

أما المنظمات الخدمية فقد اقترح لارسون وباور بعدين للبيئة يتعلقان بالمستهلك وهما يقرران بأن البيئة مستقرة أو مضطربة:

- مدى تنوع الخدمات التي يطلبها المستهلك.
- مدى التغير في استعداد المستهلك للمشاركة والاسهام في تقديم الخدمة.
- منظمات الخدمات التي يطلب عملاؤها خدمات متجانسة ولا يسهمون بأي دور في تقديم هذه الخدمات. تعمل في بيئة مستقرة: كالبنوك، وشركات التأمين[32].

لقياس تأثير البيئة على المنظمة، فهناك مدخلان هما[33]:

1. **مستوى تغير وتعقد البيئة:** أن بيئة المنظمة من حيث مستوى تغيرها وتعقدها، يمكن وصفها من خلال درجة التغير ودرجة التجانس، ويقصد بدرجة التغير مدى استقرار البيئة أو مدى ديناميكيتها، أما درجة التجانس، فهي المدى النسبي لبساطة البيئة (وجود عدد قليل من المتغيرات) أو المدى النسبي لتعقد البيئة (وجود عدد كبير من المتغيرات) وتتداخل درجة التغير ودرجة التجانس مع بعضها لتحديد مستوى عدم التأكد الذي تواجهه المنظمة في تعاملها مع البيئة. ويعتبر مستوى التأكد القوة الدافعة والمؤثرة في العديد من قرارات المنظمة، وارتفاع هذا المستوى يشير إلى تعقد البيئة وصعوبة التنبؤ بها.
2. **اضطراب البيئة:** يتوجب على المنظمة في حالة التغيرات البيئية أن تطور هيكلتها التنظيمية للتأقلم مع البيئة المحيطة، وأن تعالج جميع المتغيرات البيئية التي تؤثر فيها، عن طريق تطوير نظمها وتقسيمات العمل وترتيبات الأداء. وتؤثر العوامل البيئية الخارجية على فاعلية المنظمة .

ثانيا/ شخصية الفرد:

تعتبر الشخصية من المتغيرات الذاتية الهامة التي تؤثر في سلوك الفرد وتصرفاته، لذا من الضروري أن يتوفر للمدير تفهما موضوعيا وعلميا لشخصية الأفراد الذين يعملون معه حتى يتمكن من توجيههم وتحفيزهم والاستفادة منهم بكفاءة وفعالية في تحقيق أهداف المنظمة.

وجاء في الحديث الشريف: ﴿كل مولود يولد على الفطرة حتى يعرب عنه لسانه، فأبواه يهودانه أو ينصرانه أو يمجسانه﴾ وأخرجه الإمام البخاري بلفظ : ﴿كل مولود يولد على الفطرة، فأبواه يهودانه أو ينصرانه أو يمجسانه كمثل البهيمة تنتج البهيمة هل ترى فيها من جدعاء﴾.

حدثنا حاجب بن الوليد حدثنا محمد بن حرب عن الزبيدي عن الزهري أخبرني سعيد بن المسيب عن أبي هريرة أنه كان يقول ﴿قال رسول الله صلى الله عليه وسلم ما من مولود إلا يولد على الفطرة فأبواه يهودانه وينصرانه ويمجسانه كما تنتج البهيمة بهيمة جمعاء هل تحسون فيها من جدعاء﴾ثم يقول **أبو هريرة** واقرءوا إن شئتم ﴿ **فِطْرَةَ اللَّهِ الَّتِي فَطَرَ النَّاسَ عَلَيْهَا لَا تَبْدِيلَ لِخَلْقِ اللَّهِ** ﴾ **[الروم: 30].**

1- تعريف الشخصية:

مصطلح الشخصية **(Personality)** مشتق من الكلمة اللاتينية **(Persona)** والتي تعني القناع الذي اعتاد الممثلون اليونانيون على ارتدائه في العصور القديمة، أي أن أصل الكلمة كان اصطلاحا مسرحيا يعكس عدة معاني ترتبط بالقناع وبالممثل نفسه أي يرتبط بالجانب الخفي والجانب الظاهر للشخصية[34].

تم تصنيف تعريفات الشخصية حسب بعض علماء النفس كما يلي:

أ- الشخصية كمثير:

ينظر البعض للشخصية كمثير من حيث قدرة الفرد على إحداث التأثير في الآخرين.

الشخصية كمثير تعني أنها مؤثر اجتماعي في الآخرين، حيث يكون تأثير نوع معين على الآخرين قويا، ومن ثم إذا قام هذا الفرد بشراء سيارة مثلا أو نوع معين من الملابس من المحتمل جدا أن يقلده الآخرين، كما ينظر إلى هذا الفرد أيضا على اعتباره من قادة الرأي الذين يمارسون تأثيرا بشكل مباشر أو غير مباشر في قرارات أفراد آخرين[35].

تعرف الشخصية في ضوء قيمتها التأثيرية وانطباعات الغير عنها، فالشخصية هي مجمل ما تتركه صفات الفرد من انطباعات على الآخرين، ويستند المؤيدون لهذه النظرة إلى التأثير الخارجي للشخصية.

الانتقادات: تعرض هذا الاتجاه في تعريف الشخصية إلى عدة انتقادات منها:

- يشير هذا التعريف للشخصية إلى جوانب معينة من حياة الفرد وهي المتعلقة بالقدرة على التأثير في الآخرين.
- اغفال التنظيم الداخلي للشخصية وبالتالي يعد هذا التعريف ذو نظرة سطحية خارجية.

ب- الشخصية كاستجابة:

الشخصية كاستجابة تركز على ما يقوم به الفرد من أفعال استجابة للمتغيرات البيئية.

ينظر أصحاب هذا التعريف إلى الشخصية كاستجابة بمعنى أنها استجابات الفرد للمثيرات المختلفة ويحاولون وصف الشخصية بأنها هي الأنماط السلوكية المتعددة التي يستجيب بها الفرد للمثيرات التي تقع عليه.

الشخصية كاستجابة: المقصود بهذا هو الأنماط الخاصة بالسلوك أو التصرفات المتعددة التي يستجيب بها الفرد للمثيرات المختلفة (إعلان عن سلعة/خدمة معينة مثلا) التي يتعرض لها سواء كانت هذه الأنماط من السلوك أو التصرف في شكل تغييرات على الوجه أو إشارات حركية أو قرارات شراء أو آراء بشأن مواقف معينة[36].

يرى أصحاب هذا الاتجاه **أن الكائن الإنساني لا يولد شخصا وإنما يولد فردا**، ومن خلال اكتسابه للغته وأفكاره وأهدافه وقيمه يكتسب طابعه الشخصي، وعلى ذلك فالشخصية هي أسلوب عام يمثل محصلة خبرات الشخص في بيئة ثقافية معينة.

على الرغم أن تعريف الشخصية كاستجابة يعد أكثر موضوعية من تعريفها كمثير نظرا لأن الأنماط السلوكية في حالة حصرها وتحديدها تمكننا من دراسة شخصية الفرد، إلا أن هذا النوع من التعريفات قد يعاب عليه كثرة الأنماط والاستجابات والعادات التي يقوم بها الفرد مما قد يصعب حصرها ودراستها، من جهة أخرى فإن استجابات الفرد الواحد قد تتسم بعدم الثبات، كما قد تتشابه استجابات الأفراد المختلفين أحيانا أخرى مما قد يوحي بضرورة تعديل نظرتنا إلى الشخصية بوصفها استجابة لمواقف بيئية معينة.

النقد:

معارضة الاتجاهين السابقين في تعريف الشخصية كمثير أو كاستجابة ترجع إلى أن كلا منهما يركز على الجوانب الظاهرية أو السطحية للشخصية، فهي تعريفات أقرب إلى مفهوم القناع أو الواجهة الذي يحدث الأثر، حيث أغفلت التعريفات السابقة جوهر الشخصية وتنظيمها الداخلي.

ج- **الشخصية كمكون داخلي افتراضي:**

ترى وجهة النظر هذه أن الشخصية هي الميكانيزمات الداخلية التي تتحكم في السلوك. حيث تحدد هذه الميكانيزمات شخصية الفرد، فلكل شخص سمات معينة تحدد بدورها طريقة سلوكه في موقف ما.

يؤكد هذا التعريف على الأثر أو العلاقة المتبادلة لكل من العقل والجسم في التأثير على الشخصية.

النقد:

هناك من العلماء من يعارض النظرة للشخصية كمكون داخلي وذلك بسبب صعوبة اخضاع الشخصية للدراسة العلمية، ويطالبون بوضع تعريف إجرائي للشخصية أي وصف الشخصية بعبارات تسمح بدراستها وقياسها، بمعنى الباحث يقتصر على الإجراءات التي يقوم بها للحصول على الظاهرة التي يدرسها.

يتم تعريف الشخصية على أنها مجموعات مميزة من السلوكيات والإدراك والأنماط العاطفية التي تتطور من العوامل البيولوجية والبيئية[37].

يقول (Syril Burt) عن الشخصية بأنها النظام الكامل من الميول والاستعدادات الجسمية والعقلية الثابتة نسبيا... والتي يتحدد بمقتضاها أسلوبه الخاص في التكيف مع البيئة المادية والاجتماعية[38].

يشير كريتنز وكيكنيكي (Kreitner and Kinicki) إلى أن الشخصية تتكون من المظهر الجسماني، وأسلوب الإدراك والتفكير، والأفعال والمشاعر، والعواطف والقيم. أما (Allen Cohen) وزملاؤه فيرون بأن نظام الشخصية يتمحور حول أربعة نظم فرعية، ونظام فرعي مشتق الذي يمارس قوة موحدة للنظم الفرعية. وهذه النظم الفرعية هي[39]:

- الأهداف الشخصية.
- القدرات.
- المعتقدات.
- القيم.

يُعرف أيزنك الشخصية بأنها: "ذلك التنظيم الثابت والدائم إلى حد ما لطباع الفرد ومزاجه وعقله وبنية جسمه والذي يحدد توافقه مع بيئته[40].

ومن تعريفات الشخصية الأكثر قبولا تعريف آلبورت (Allport) حيث يرى أن الشخصية هي: **"ذلك التنظيم الديناميكي الذي يكمن بداخل الفرد والذي ينظم كل الأجهزة النفسية والجسمية وهذا التنظيم هو الذي يحدد الأساليب الفريدة التي يتوافق بها الفرد مع بيئته"[41].**

وتعرف الشخصية بأنها "تلك الخصائص والسلوكيات الفردية المنظمة بطريقة معينة بحيث تعكس فردية التأقلم الذي يبديه الفرد تجاه بيئته"[42].

تعريف **كريتنر وكينيكي (Kreitner & Kiniki)** فيقولان الشخصية هي "اتحاد الخصائص الجسمية (الفيزيولوجية) والعقلية الثابتة، المستقرة التي تعطي الفرد هويته. وهذه الخصائص أو الصفات، التي تشمل المظهر الخارجي للفرد وكيف يفكر ويعمل ويشعر هي نتاج مؤثرات وراثية وبيئية"[43].

2- هيكلية بناء الشخصية:

تشمل الشخصية مكونات أو عناصر أو نظم فرعية، تتفاعل وتتحد مع بعضها البعض لتكون وحدة واحدة.

حسب التعريف السابق **كريتنز وكينيكي (Kreitner & Kiniki)** تتكون الشخصية من المظهر الجسماني، وأسلوب الإدراك والتفكير، والأفعال والمشاعر، والعواطف والقيم.

أما **(Allen Cohen)** وزملاؤه فيرون بأن نظام الشخصية يتمحور حول أربعة نظم فرعية، ونظام فرعي مشتق الذي يمارس قوة موحدة للنظم الفرعية. أما النظم الفرعية فهي: الأهداف الشخصية، القدرات، المعتقدات، القيم.

وهذه النظم الفرعية أو الأجزاء مترابطة وتتفاعل مع بعضها البعض، ويعمل النظام الفرعي مفهوم الذات على توحيدها في كل متكامل.

أما أحمد ماهر فيرى أن مكونات الشخصية هي: القيم، الانفعالات، والحاجات، والقدرات، والاتجاهات النفسية، والميول والاهتمامات[44].

3- صفات الشخصية:

تتميز الشخصية بالخصائص التالية[45]:

- ✓ الشخصية وحدة متكاملة متفاعلة ومكوناتها تؤثر بعضها في البعض الآخر، والتكامل في الشخصية هدف يسعى الفرد لتحقيقه.

- ✓ الشخصية وحدة مميزة خاصة بالفرد حتى لو كانت هناك سمات مشتركة بينه وبين غيره من الأفراد.
- ✓ تنطوي الشخصية على مكونات نفسية وجسدية تتأثر بالتنظيم الديناميكي الذي يكمن بداخل الفرد.
- ✓ يجب على الشخصية أن تتوافق مع بيئة الفرد.
- ✓ الشخصية تتضمن فكرة الزمن، فالشخصية لها تاريخ ماضي، وحاضر ومستقبل حيث تتغير الشخصية في مراحل نمو الفرد المختلفة، كما أنه ممكن ادخال التطوير والتحسين على بعض جوانب الشخصية.

ونخلص إلى أن الشخصية تتصف بنوع من الثبات النسبي.

4- الفروق الفردية (Individual differences):

يتفاوت الناس في شخصياتهم، وخصائصهم، وسماتهم وميولهم، وبالتالي في مدى قابليتهم للضغوط وتكيفهم مع هذه الضغوط، كما أن مدى شعور الفرد بقدرته على السيطرة على زمام الأمور والأحداث، ومدى شعوره باستطاعته أن يكون كفؤا فعالا، يؤثران على قابلية الفرد للضغط وتكيفه معه، وهكذا تعمل الفروق الفردية بمثابة عوامل وسيطة، معتدلة (Moderators) تؤثر على إدراك الفرد للضغوط وتعامله معها ونتائجها[46].

عرفت الفروق الفردية بأنها "الانحرافات الفردية عن متوسط المجموعة التي ينتمي إليها الفرد في أية سمة أو صفة، سواء كانت هذه الصفة نفسية أو جسمية، بحيث يتوزع الأفراد ما بين أعلى وأقل درجة في الصفة المقيمة"[47].

نستنتج أن الفروق الفردية هي ذلك التفاوت والاختلاف في القدرات والصفات والخصائص المختلفة التي يتميز بها كل فرد عن غيره من الأفراد.

- **أهمية دراسة الفروق الفردية:**

إن لدراسة الفروق الفردية أهمية كبيرة في مجالات الحياة المختلفة، ويمكن تلخيص هذه الأهمية في النقاط التالية[48]:

- تساعد دراسة الفروق الفردية في التعرف على الاستعدادات الكامنة لدى الأفراد، ومن ثم التركيز عليها ومراعاتها عند تصميم البرامج الخاصة لتدريبهم وتعليمهم وذلك من أجل مواجهة احتياجاتهم.
- تؤدي دراسة الفروق الفردية إلى التعرف على طبيعة الأنماط السلوكية وأسبابها والسمات الشخصية التي يتميز بها كل فرد.

- تؤدي إلى التعرف على الأداء والسلوك المتوقع للفرد في المواقف أو فشله في موقف ما، وبالتالي فإن هذا يساعد على الاختيار المناسب للفرد، وعلى وضعه في المكان المناسب.
- تساعد دراسة الفروق الفردية على فهم وإبراز القدرات الكامنة التي يملكها العاملين مما يساعد على توجيههم الوجهة المهنية التي تتناسب معهم وبما يحقق لهم الرضا.

5- نظريات الشخصية:

تنقسم نظريات الشخصية إلى نظرية الأنماط الجسدية و نظرية السمات و نظرية التحليل النفسي:

5-1 نظرية الأنماط:

تصنف هذه النظرية الشخصية الإنسانية إلى أنماط مختلفة، وكل نمط يتميز بخصائص معينة ومن أمثلة هذه الأنواع:

أ- **الأنماط الجسدية:** تحاول تفسير شخصيات الأفراد من خلال أشكالهم الجسدية.

تركز على العلاقة بين معالم الوجه أو الجسم والشخصية، ومنها[49]:

* **نظرية كرتشمر (Kretchmer):**

هو طبيب ألماني درس العلاقة بين التكوين الجسدي والشخصية، حيث أشار إلى ثلاثة أنماط جسدية هي:

1. **النمط المكتنز:** الشخص القصير ممتلئ الأطراف، متقلب العواطف/ مزاجي.
2. **النمط الواهن:** الشخص الطويل النحيف، يتميز بالخجل والانطواء.
3. **النمط الرياضي:** هو الشخص المفتول العضلات يتميز بالتحفظ.

* **نظرية شيلدون (Sheldon):** وجود ثلاثة أنماط جسدية أساسية يقابل كل منها نمط مزاجي معين:

1. **النمط البطني:** يتسم أفراده بسمنة البطن وامتلاء الجسم، اعتدال المزاج والميل للاسترخاء، وحب المتعة والأكل، وبطء الاستجابة والاعتماد على الغير.
2. **النمط العضلي:** يتصف أفراد هذا النمط بالقوة العقلية، الميل إلى اثبات الذات وحب السيطرة والمغامرة وبذل النشاط الزائد.
3. **النمط النحيف:** يتسم أفراده بضعف العضلات وعدم القدرة على التحمل، والميل إلى العزلة والانطواء والحاجة للاستغراق في التفكير.

النقد:

تعتبر نظريات الأنماط الجسدية من النظريات القديمة لبعض المختصين في مجال علم النفس والتي ركزت على تفسير شخصيات الأفراد من خلال أشكالهم الجسدية أو ملامح الوجه، وهذا غير واقعي حيث أنها تحاول أن تضع الشخصيات المختلفة في قوالب جامدة ومستقلة عن بعضها، وهذا أمر يستحيل تحقيقه من الناحية العملية.

ب- **نظريات الأنماط السيكولوجية:**

حاولت تفسير شخصيات الأفراد من خلال الجانب النفسي.

يفرق **كارل يونج** بين نمطين للشخصية هما:

1. **النمط الانبساطي:** شخصيته موجهة نحو العالم الخارجي، يسيطر عليه الميل إلى الحركة وإقامة الصلات والعلاقات الاجتماعية.
2. **النمط الانطوائي:** يتركز اهتمامه على الذات والبعد عن الناس، يحب العزلة ويتجنب الاختلاط بالناس، يفتقر إلى الثقة في الناس، ويفضل العمل بعيدا عن الجماعة.

النقد:

يعاب على نظرية الأنماط أنها تربط السلوك بتكوين جسمي أو سيكولوجي معين، حيث أهملت تماماً حقيقة تفاعل الفرد مع بيئته التي يعيش فيها حيث يؤثر هذا التفاعل على سلوك الفرد[50].

2-5 نظرية السمات:

السمة هي أي صفة يمكن أن نفرق على أساسها بين فرد وآخر.

تقوم هذه النظرية على أساس أنه يمكن تفهم الشخصية الإنسانية عن طريق الصفات والخصائص المميزة لكل فرد، والتي تجعله يختلف عن أي شخص آخر.

أهم نظرية السمات هي نظرية **جوردن البورت (Gorden Allport)**: يميز جوردن بين السمات المشتركة والسمات الفردية.

- **السمات المشتركة:** التي يشترك فيها كثرة من الناس بدرجات متفاوتة.
- **السمات الفردية:** هي خصائص سلوكية خاصة بفرد معين.

ويفرق ألبورت أيضا بين السمات الرئيسية والسمات الثانوية؛ حيث السمات الرئيسية هي خاصية على درجة عالية جدا من الأهمية في سلوك الفرد فهي صفة مسيطرة على الشخصية ويشتهر بها الفرد مثل الكرم. أما السمة الثانوية فهي أقل وضوحا أو ثباتا من السمة الرئيسية

ويظهرها الفرد في مواقف خاصة مثلا الفرد المتسم بالكرم قد يتصرف في مواقف نادرة تصرفات البخلاء.

النقد:

تمثل النقد الرئيسي لنظرية ألبورت في أنه لا يمكن وصف الشخصية بمجرد حصر سماتها فقط، بل لا بد من الاهتمام بالبعد التفاعلي بين هذه السمات، وبينها وبين الموقف البيئي الذي يحدد السلوك[51].

5-3 نظرية التحليل النفسي:

للعالم سيجموند فرويد (Sigmond Freud)، تتكون الشخصية من مكونات رئيسية[52]:

- الذات الدنيا (the Id) ترمز إلى الجانب اللاشعوري اللاواعي في الشخصية مثل الغرائز (جانب غير عقلاني).
- الأنا (Ego) ترمز للجانب الشعوري الواعي العقلاني المنطقي.
- الأنا العليا (Super Ego) ترمز للجانب المثال في الشخصية الذي يمثل القيم والاتجاهات الأخلاقية.

5-4- نظريات النضج:

اهتم كريس ارجايرس (Chris Argyris) بأبعاد الشخصية في مرحل نموها. ويرى أن الشخصية الانسانية تنمو وتتطور وتنتقل من مرحلة عد النضج في الطفولة إلى حالة النضج في سن الرشد[53].

وقد حدد أهم خصائص الانسان في مرحلتي عد النضج والنضج على النحو التالي:

جدول (2) نظرية النضج لأرجايرس (Argyris)

خصائص الفرد في مرحلة عدم النضج	خصائص الفرد في مرحلة النضج
1- السلبية	1- الإيجابية
2- الاعتمادية (تبعية)	2- الاستقلالية
3- التصرف بطرق محدودة (سلوك محدد)	3- التصرف بطرق متنوعة
4- اهتمامات وميول سطحية	4- اهتمامات وميول متنوعة
5- تطلعات قصيرة الأمد	5- تطلعات طويلة الأمد
6- مركز ثانوي مرؤوس (تابع)	6- مركز قائد/رئيس
7- عدم إدراك الذات	7- إدراك وسيطرة على الذات

المصدر: حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 61.

أورد أرجايرس الملاحظات التالية بشأن هذا النموذج:

- ليس بالضرورة جميع الأشخاص يصلون أو يكافحون للوصول إلى جميع الجوانب أو الأبعاد على نهاية امتداد خط عدم النضج– النضج.
- تمثل الأبعاد السبعة جانباً واحداً من الشخصية، حيث يتوقف الكثير على إدراك الشخص، مفهومه لذاته والتكيف والمواءمة.
- تتغير الأبعاد السبعة باستمرار من حيث درجتها، من الطفولة إلى نهاية الرشد.
- النموذج يفيد في دراسة تطور الشخصية، ولكنه لا يساعد كثيراً في تنبؤ سلوك معين لدى الفرد.
- تعتمد الأبعاد السبعة على خصائص خفية في الشخصية والتي يمكن أن تختلف عن السلوك الظاهري.

5-5- نظريات الذات:

تركز هذه النظرية على النمو وتحقيق الذات وترى أهم دافع للإنسان هو تحقيق واثبات الذات. تنسب للعالم ابراهم ماسلو صاحب سلم الحاجات الذي يرى أن مفهوم الذات هو ما يكونه الفرد عن نفسه جسميا وروحيا ومعنويا واجتماعيا أي كيفية رؤية الإنسان لنفسه[54].

أكدت هذه النظرية على أهمية قبول الذات، فتقبل الفرد لذاته وثقته بنفسه وبقدراته تدفعه لتحقيق المستوى المناسب من الإنجاز[55].

فحسب هذه النظرية إذا أردنا أن نفهم شخصا ما ينبغي أن ندرك كيف يرى هذا الشخص نفسه وكيف يفكر ويشعر بها.

وطبقاً لهذه النظرية يمكن النظر إلى الذات من ناحيتين[56]:

– **الذات الشخصية:** رغم أن الصورة التي يكونها الفرد عن نفسه قد لا تكون ممثلة للواقع إلا أن الفرد يميل لأن يكون سلوكه متوافقا مع نظرته لنفسه، وهذه النظرة (الذات) تعمل على تحقيق الثبات العام في شخصية الفرد، وتحقيق التوافق داخله.

– **الذات الاجتماعية:** وهي ما يعتقده أو ما يتصوره الفرد أنه نظرة الآخرين له.

النقد:

من المآخذ على نظرية الذات أنها ركزت جل اهتمامها على الذات ولم توضح الأسلوب أو الوسيلة التي من خلالها يحقق الفرد ذاته، كذلك أغفلت أهمية البيئة في تأثيرها على سلوك الفرد[57].

6- محددات الشخصية:

من أهم العوامل التي تؤثر على تطور شخصية الفرد ما يلي[58]:

- **المحددات الوراثية:** وهي السمات التي يكتسبها الفرد عن طريق العملية الجينية، وتتمثل في التكوين الجسماني مثل: الطول والقصر والبدانة والنحافة، كما يشمل الأمور المعرفية مثل الذكاء والتذكر والقدرات العقلية، وكذلك الأمور المزاجية من ميول وانفعالات، وقد وُجد أن استجابة الأفراد للمؤثر وقدراتهم على التعلم وتركيباتهم العاطفية محددة بالعوامل الوراثية.
- **المحددات البيئية:** يكتسب الفرد سمات عديدة نتيجة احتكاكه وتفاعله مع الآخرين في المجتمع الذي يعيش فيه، وبالحضارة والثقافة من حوله. فالعوامل البيئية لها تأثير قوي في تكوين وصياغة شخصية الفرد وبالتالي في تحديد سلوكه.
- **المحددات الثقافية والاجتماعية:** تعتبر من العوامل البيئية المؤثرة في شخصية الفرد، وتعتبر العادات والتقاليد والأعراف والقيم الدينية أهم مكونات الثقافة في المجتمع، لذا فهي تحدد الصفات التي يهتدي بها السلوك الانساني، ونتيجة لاختلاف السلوك والصفات الثقافية تختلف شخصيات الأفراد من مجتمع لآخر. كذلك تعتبر العناصر الاجتماعية كالعائلة والطبقة الاجتماعية وجماعات العمل والجماعات المرجعية والانتماء الديني والأصل العرقي من العوامل المهمة في تطور الشخصية.
- **العوامل الموقفية:** للظروف المختلفة التي يعيشها الفرد دورا مهما في تكوين وتشكيل شخصيته، ومنها الظروف الاقتصادية التي تعيشها الأسرة من حيث الغنى والفقر.

ومن العوامل الموقفية ما يسمى "عوامل الحالة"، وعادة تدل على الأحداث أو المواقف التي تظهر بصورة عفوية وغير متوقعة ويكون لها أثر ملموس في مستقبل شخصية الفرد.

7- علاقة الشخصية بالسلوك التنظيمي:

خصائص الشخصية التي لها تأثير قوي في سلوك الأفراد داخل المنظمات:

7-1 مدى التحكم في الشخصية:

يوجد نوعان من الأفراد في مجال التحكم وتحديد المصير هما[59]:

أ. **صاحب مركز الضبط الداخلي:** يرى أنه قادر على التحكم في مصيره.

ب. **صاحب مركز الضبط الخارجي:** يرى أن لا قوة له في تحديد مصيره، وأن ما يحدث له سببه عوامل خارجية أو الحظ أو الصدفة.

جدول (3) مدى التحكم في الشخصية

	صاحب مركز الضبط الداخلي	صاحب مركز الضبط الخارجي
تحديد المصير	يرى نفسه قادرا على تحديد مصيره	غير قادر على تحديد مصيره
العمل	أكثر استغراقا في العمل	أقل استغراقا في العمل
الرضا عن الوظيفة	أكثر رضا عن الوظيفة	أقل رضا عن الوظيفة
الميل	يميل إلى المشاركة	يميل للعزلة ويشعر بالاغتراب الوظيفي
التغيب	قليل التغيب	كثير التغيب

المصدر: يحضيه سملالي، مرجع سبق ذكره، ص 15.

وعليه فعلى المدير أن يتعامل بطريقة مختلفة مع العمال حسب أنواع الشخصيات:

- شخصية الموظف صاحب الضبط الداخلي يجب أن يحفز بالتكليف بالمهام ذات المشقة والمخاطرة التي تسمح للفرد بإثبات ذاته.
- شخصية الموظف صاحب الضبط الخارجي لا يصلح لأن يكلف بالمهام الصعبة ولا يصلح أن يرقى للمراتب العالية، فهو يناسب الأعمال البسيطة والأعمال الروتينية ويكون تحت المراقبة الشديدة.

7-2 المكيافيلية (النفعية، المصلحة):

نمط للشخصية ارتبط بالإيطالي مكيافيلي، من خصائص هذه الشخصية[60]:

- شعاره الغاية تبرر الوسيلة؛
- لا يهتم بالعواطف؛
- عملي؛
- نفعي؛
- يميل إلى المناورة والمضاربات؛
- يحقق المكاسب الكبيرة؛
- من الصعوبة اقناعه بوجهة نظر الآخرين؛
- يحاول اقناع الآخرين بوجهة نظره.

طريقة التصرف مع الشخصية المكيافيلية:

✓ إحاطة الآخرين بأساليبهم غير المقبولة بدل الصمت عليهم.

- ✓ ضرورة توجيههم إلى الأعمال التي تحتاج إلى مهارة التفاوض والمساومة.
- ✓ ضرورة توجيههم إلى الأعمال المطلوب تحقيق المكاسب فيها.
- ✓ التأكيد على الجانب الأخلاقي في الحكم على كفاءة الأداء والإنجاز.

7-3 مدى تقدير أو احترام الذات:

- يختلف الأفراد في تقديرهم لذاتهم، وفي مدى اعتزازهم بها.
- من لديه درجة عالية من تقدير الذات يمتلك القدرة اللازمة للنجاح.
- هناك علاقة طردية بين لأنفسهم تقدير الذات والرضا الوظيفي.

7-4 مدى تحمل المخاطر:

- الفرد الذي يتجنب المخاطر قراراته بطيئة، لأنه يقوم بجمع الكثير من المعلومات.
- الفرد المخاطر قراراته سريعة، فهو يستخدم معلومات أقل في اتخاذ القرارات.

ثالثا/ الإدراك في المنظمات:

1- مفهوم الإدراك:

يعتبر من أهم العوامل التي تشكل السلوك الإنساني وإن سلوك الفرد يمثل انعكاسا لإدراكه. الإدراك هو ذلك السلوك الذي يستخدم فيه الفرد خبراته السابقة وحاجاته الحالية وطموحاته ورغباته المستقبلية في تفسير المؤثرات البيئية[61].

يعرف كينيكي (Kinicki) الإدراك بأنه "عملية ذهنية تساعدنا في تفسير وفهم ما يحيط بنا".

ويعرف قيبسون (Gibson) الإدراك بأنه "عملية تنظيم المعلومات الواردة من البيئة بحيث تعطي معنى"[62].

نستنتج من التعاريف السابقة أن الإدراك هو معرفة ذهنية يقوم فيها الفرد باستقبال المعلومات المرتبطة بالمثيرات وتنظيمها وتفسيرها وإعطائها معاني خاصة قد تختلف عن الواقع ثم التصرف وفق هذا المعنى.

تتأثر عملية تحويل مشاعر وأحاسيس الفرد إلى معاني ومفاهيم محددة بمجموعة من العوامل أهمه[63]:

- الخبرات والتجارب التي اكتسبها الفرد، وقام بتخزينها في ذاكرته.
- الخصائص أو السمات الخاصة بالفرد، مثال ذلك القدرات الجسمانية والذهنية التي يتمتع بها الفرد، فالفرد الذي يتميز بقدرات ذهنية منخفضة يكون مستوى إدراكه للأمور والمواقف أقل.
- الواقع الاجتماعي للفرد، له تأثيره على أسلوب تفكيره ونظرته للأمور، ومن ثم إدراكه للحقائق من حوله.
- الدوافع والحاجات الخاصة بالفرد تساهم بدرجة كبيرة في طريقة إدراكه، فالفرد يرغب دائما في إدراك الأشخاص والأشياء بالطريقة التي تتفق مع رغباته وحاجاته.

الإحساس: هو الأثر الداخلي الذي يحدث نتيجة لوجود مؤثر ينتقل إلى المراكز العصبية في المخ من خلال أعصاب خاصة فتترجم إلى حالات شعورية كالإحساس بالألوان والأصوات والروائح والطهم والحرارة والجوع...الخ.

الإحساس هو استقبال الفرد لمثير خارجي من خلال حواسه الخمس ونقل معلومات خام عن المثير للدماغ بصورة مرئية أو مسموعة. فالإحساس عملية عصبية فزيولوجية أساساً.

أما الإدراك فهو عملية أكثر تعقيداً وشمولاً من الإحساس. وهو عملية معرفية ذهنية تتضمن الانتقاء والاختيار من بين المعلومات التي توصلها الحواس للدماغ،... ثم تنظيم المعلومات وتحليلها وتفسيرها وإعطاءها معنى، والتصرف في ضوء هذا التفسير[64].

ويقسم علماء النفس **مصادر الإحساس** إلى الأنواع الثلاثة التالية[65]:

- **مصادر خارجية:** وتشتمل على مؤثرات البيئة وتعمل على إثارة أعضاء الحس البصرية، السمعية، الذوقية، والجلدية.
- **مصادر داخلية:** وهي التي ينجم عنها الإحساس داخل الجسم كإحساسات تنشأ في القلب، المعدة، الأمعاء، والكليتين، وغيرها من الأعضاء ومن أمثلة هذه الإحساسات الإحساس بالجوع أو العطش أو الإجهاد والتعب.
- **مصادر عضلية أو حركية:** وهي التي تنشأ من تأثير أعضاء خاصة في العضلات والأوتار والمفاصل.

2- خطوات عملية الإدراك:

يمر الفرد بعدة مراحل خلال العملية الإدراكية إلى أن يصل لتفسير ما يراه أو يتعرض له من أحداث وتغييرات ومثيرات من حوله. وفيما يلي شرح لمراحل الإدراك[66]:

- الإحساس بالمثيرات البيئية: قد تأخذ المثيرات البيئية شكل أحداث، وأشياء، وأصوات وأشخاص ويتلقاها الفرد من خلال حواسه.
- الانتباه: هي عملية يقوم الفرد من خلالها إرادياً أو لا إرادياً بتركيز حواسه لاستقبال مثيرات معينة، فقد تستقبل حواسنا الكثير من الأشياء والأصوات ولكن لا ننتبه إلا لبعض هذه المثيرات.
- الانتقاء الإدراكي: يمثل العملية التي يتم من خلالها فرز المثيرات التي يتعرض لها الفرد بغرض التعامل مع المثيرات الأكثر أهمية وتجاهل الأقل أهمية.
- التنظيم الإدراكي: العملية التي يتم من خلالها تجميع المثيرات التي يتم انتقاءها في مجموعات لها معنى أو مغزى أو قيمة ذهنية معينة لدى الفرد وترتيبها على أساس التشابه أو التكامل أو التقارب.
- التفسير: أي الانتقاء من بين المعلومات المخزنة وإعطائها تفسير ومعنى يحدد دلالتها حسب فهمها في ضوء مدركات الفرد، شخصيته، قيمه، وخبرته.
- الاستجابة السلوكية: أي إقدام الفرد على سلوك معين في ضوء تفسيره للمدركات، وقد تأخذ الاستجابة سلوكا ظاهرا (فعل) أو كامناً (مشاعر).

3- العوامل المؤثرة في الإدراك:

تنقسم إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي[67]:

أ- مجموعة العوامل المتعلقة بالمثير (المنبه):

وتتضمن مجموعة العوامل المتعلقة بالمثير والتي تؤثر على قدرة الفرد على إدراك ذلك المثير، حيث أن جميع المثيرات الخارجية تختلف في قدرة كل منها في التأثير على الفرد. وأهم هذه العوامل ما يلي:

تختلف خصائص المثيرات في درجة تأثيرها في الانتقاء الإدراكي للفرد، فمنها ما يكون تأثيره قويا، ومنها ما يكون تأثيره ضعيفا وتتميز بما يلي:

- شدة المثير وقوته: فكلما كان المثير قويا كان تأثيره أكثر واحتمال إدراكه أكبر، مثلا: الصوت الصاخب مقارنة بالصوت الهادئ.
- الحجم: فكلما كان حجم الشيء أكبر وأطول كانت قدرته على التأثير أكبر.
- التباين: فكلما كان المثير متميزا في المجال كانت فرصته في جذب الانتباه أكبر، فالانتباه يتجه إلى الأشياء الأكثر تفردا وبروزا.
- التكرار: كلما زاد تكرار المثير كانت فرصة جذبه للانتباه أكبر، حيث أن التكرار يزيد من احتمال إدراك الفرد للمثير. مثل: الإعلان.
- الحركة: فالحركة أكثر جذبا للانتباه من الهدوء.
- الألفة والجدة: فكلما كان المثير جديدا كان أكثر جذبا للانتباه، فالمثير المألوف في المجال الجديد يكون أكثر تأثيرا.

ب- مجموعة العوامل المتعلقة بالفرد:

وهي مجموعة الخصائص التي يحملها الفرد في ذاته وتؤثر في جذب انتباهه إلى المثير الخارجي. وتعمل هذه الخصائص على تحديد مدى إدراك الفرد للمنبهات الخارجية ونوعية تلك المنبهات التي يوليها الفرد انتباها أكثر من غيرها من المثيرات. ولذلك فإن الأفراد يختلفون في إدراكهم للمثيرات من حولهم تبعا لاختلافهم في خصائصهم الذاتية. وأهم هذه الخصائص:

1. **الحاجات الفردية:** تلعب الحاجات الفردية غير المشبعة دورا أساسيا في تحديد ما يدركه الفرد بين الأشياء (المنبهات) العديدة التي يواجهها في حياته اليومية. فكلما اشتد إلحاح إحدى الحاجات فإنها تطغى على الحاجات الأخرى وتشد انتباه الفرد أكثر من غيرها، كالجوع أو العطش أو السلامة والأمن. مثلا: صاحب الحاجة الاقتصادية سيتأثر بالأخبار عن سياسة الأجور.

2. **الاتجاهات والاعتقادات:** وهي قريبة جدا من الاستعداد الذهني حيث أن الاتجاهات هي تكوين فكري نحو شيء مادي أو غير مادي. ولذلك فإن المؤثرات الخارجية يكون تأثيرها محدودا في جلب انتباه الفرد ان لم تنسجم مع اتجاهاته واعتقاداته إيجابا أو سلبا نحو اتجاهات المستقبل وبالتالي يسلك بطريقة عدوانية تجاه ذلك المؤثر.

فإذا كان لدى الرئيس في العمل اتجاهات سلبية نحو أحد مرؤوسيه فإن العامل سوف يدرك من سلوكه وتصرفاته ما يؤكد اتجاهاته.

3. **الخبرة:** تؤدي خبرات الفرد وتجاربه السابقة إلى توسيع إمكاناته في إدراك المثيرات التي يتعرض لها في حياته. فالشخص الذي تعرض لموقف معين وتصرف نحوه بشكل معين فإنه سيدرك ذلك الموقف لو تعرض له مرة أخرى ويتصرف نحوه بالطريقة المناسبة نتيجة خبرته السابقة.

يؤثر تعلم الفرد وخبراته وتجاربه على اختيار وانتقاء المثيرات التي يمكن أن يعطيها انتباهه، مثلا الموظف الذي تعرض لموقف معين في الماضي ستصبح له حساسية تجاه موقف مشابه.

4. **المزاج النفسي:** وهي الحالة الانفعالية السارة أو المؤلمة التي تؤثر على إدراك الفرد للمؤثرات التي تدور من حوله.
5. **القدرات العقلية:** أن قدرة الفرد العقلية تلعب دورا مهما في قدرته على التفسير والتحليل وبالتالي إدراك المثيرات الخارجية. فالشخص الذكي يكون أقدر على امتلاك قدرات إدراكية أكثر من الشخص الأقل ذكاء.
6. **الشخصية:** تؤثر شخصية الفرد على إدراكه للمثيرات من مواقف وأحداث، ويتضح تفاوت إدراك كبار السن عن الشباب لنفس المواقف. ومن العوامل المؤثرة في الشخصية القدرات العقلية، القيم، المعتقدات، كلها تؤثر في إدراك الفرد للأحداث وتفسيرها وإعطائها معنى.
7. **النسق الإدراكي:** حيث يفسر الأفراد في المنظمة الواحدة الأمور بصورة متشابهة مقارنة بمؤسسة أخرى، والإدارة الواحدة مقارنة بالإدارات الأخرى.
8. **المستوى الاقتصادي والاجتماعي:** يؤثر هذا المستوى على إدراك الأفراد للأشياء فإدراك الغني لـ (1000) دينار يختلف عن إدراك الفقير لنفس المبلغ.
9. **تأثير الحالة النفسية الراهنة على الإدراك:** فإذا كان الفرد هادئا فإنه يدرك المثيرات بصورة تختلف عن لو كان في حالة نفسية غير مستقرة.

ج- العوامل المتعلقة بالبيئة:

لا شك أن وجود الفرد في بيئة اجتماعية وسياسية يؤدي إلى تحديد كيفية إدراك الفرد للمثيرات المحيطة به. وتلعب الأسرة، التي تعتبر الوحدة الاجتماعية الأولى دورا رئيسيا في تربية الفرد وتنشأ قيمه وعاداته وتقاليده واتجاهاته التي تقوم بتحديد إدراكاته، إضافة إلى ذلك فإن المجموعة التي ينتمي إليها

الفرد (مجموعة العمل مثلا) لها أثر رئيسي في درجة إدراكه للأشياء المحيطة به. ومن المعروف أن الفرد يميل إلى إدراك الأشياء التي تنسجم مع إدراك مجموعته رغبة منه في إحساس الجماعة بالتماسك والتوافق.

يتأثر الفرد بالعديد من المؤثرات التي تشكل سلوكه ووعيه فيتكيف الفرد مع تلك المؤثرات كلما استطاع السيطرة على مجريات الأمور. ويختلف الأفراد في إدراكهم وتفسيرهم للموقف الواحد.

ونظرا لأهمية الإدراك في تفسير السلوك الإنساني عامة والسلوك التنظيمي خاصة نحاول التعرف على مفهومه والعوامل المؤثرة فيه وعلاقته بالسلوك التنظيمي.

4- أثر البيئة في عملية الإدراك:

يؤكد (Reitz) أن البيئة المحيطة بالمثيرات أو الشيء الذي يتم إدراكه يكون له أثر كبير في الطريقة التي يتم بها استقبال المعلومات.

ونفرق بين تأثير البيئة المادية وتأثير البيئة الاجتماعية[68]:

- **البيئة المادية:** إن إدراك المثيرات أو عدم إدراكها يتوقف على مدى تميزها.
  - فاستقبال الموظف لرسالة عادية يختلف عن استقباله لبرقية عاجلة وإن كانت تحتوي على نفس المعلومات.
  - كذلك فإن سماعك لجرس الهاتف في الثانية ظهرا يختلف عن سماعك لنفس الجرس في الثانية بعد منتصف الليل.
- **البيئة الاجتماعية:** لها تأثير على عملية الإدراك.

فقيام المدير بانتقاد أو نصح أحد مرؤوسيه أمام زملائه تجعل المرؤوس لا يركز في النصائح بقدر تركيزه على رد فعل زملائه تجاه هذا الموقف.

- **الإطار البيئي والثقافي:** يؤثر على عملية الإدراك حيث يختلف الإدراك باختلاف انتماء الأفراد لثقافات مختلفة.

كما يرجع التأثير الثقافي على الإدراك إلى **العادات والتقاليد** التي تؤثر على الإدراك ففي الثقافة الغربية مثلا للوقت تقدير واحترام كبير، وفي ثقافتنا احترام كبير للقيم الدينية. بالإضافة إلى تأثير **نظم الاتصالات** على الإدراك، فالكلمات تستخدم بمعاني مختلفة في الثقافات المختلفة.

5- معوقات الإدراك: نذكر منها ما يلي[69]:

- **التنميط:** عملية تصنيف الأفراد أو الأشياء بناء على ما ندركه (أي معاملة الأفراد بنمط واحد).
- **تأثير الهالة:** وتعني استخدام خاصية واحدة كأساس لتكوين انطباع عام أو تقييم الفرد، فالشخص الذي يؤدي مهمة جيدة قد ينظر إليه على أنه كفء في جميع الجوانب.

- **الدفاع الإدراكي:** ويعني ترشيح الفرد للمعلومات أو المؤثرات المؤلمة أو المحزنة حيث يقوم بالتركيز على المعلومات التي تدعم آراءه ويتجاهل المعلومات التي تتنافى معها.
- **الإسقاط:** وهو أن يعزي (يرجع) الفرد الجانب السيء من خصائصه أو مشاعره إلى أشخاص آخرين، فالإدراك يصبح مشوها بالمشاعر أو الخصائص الشخصية التي يمتلكها الفرد.

6- كيفية التقليل من معوقات الإدراك:

هناك عدد من العوامل التي يمكن من خلالها تجنب المشاكل والمعوقات الإدراكية وهي كالتالي:

- الدقة في المعلومات: قال تعالى: يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِنْ جَاءَكُمْ فَاسِقٌ بِنَبَإٍ فَتَبَيَّنُوا أَنْ تُصِيبُوا قَوْمًا بِجَهَالَةٍ فَتُصْبِحُوا عَلَى مَا فَعَلْتُمْ نَادِمِينَ (6) **الحجرات**
- زيادة عدد مرات المشاهدات لزيادة المعلومات ودقة الإدراك.
- الاعتماد على مصادر معلومات متنوعة مما يقلل من درجة التحيز.
- الاعتماد على معلومات مخالفة لمعلومات الفرد لتجنب عملية الإسقاط.

7- التطبيقات الإدارية للإدراك والإعزاء:

- **تعريف الإعزاء (Attribution):** يُعرف الإعزاء بأنه الطريقة التي يقوم الفرد من خلالها بفهم مسببات سلوك الآخرين وأيضا سلوكه الذاتي. ويلعب الإعزاء دوراً هاماً في العملية الإدراكية خاصة في مرحلة "التفسير". والفرد قد لا يقوم بالإعزاء بطريقة إرادية في جميع الحالات، بل قد يقوم به بطريقة لا إرادية. ومن أكثر الحالات شيوعا التي يقوم فيها الفرد بالإعزاء بطريقة إرادية هي عندما يطلب منه صراحة تفسير سلوك شخص آخر، أو عندما يحدث شيء غير متوقع من شخص ما، أو في حالة تعرض الفرد لخبرات فشل أو عند فقد السيطرة على الأحداث المحيطة به[70].

شكل (1) نموذج العملية الإعزائية

المصدر: علي عبد الهادي مسلم وآخرون، **السلوك الإنساني في المنظمات**، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2013، ص 89.

وفقاً لنموذج العملية الإعزائية غالبا ما يصل الفرد إلى استنتاج بشأن مسببات سلوك الآخرين بناءً على معلومات أو دوافع أو معتقدات سابقة، وغالبا ما تحدد هذه المسببات رد الفعل المناسب من وجهة نظر الفرد تجاه هذا السلوك. وتعتبر المسببات التي يعطيها الفرد للسلوك المدرك نتيجة للعديد من المحددات هي: (1) حجم المعلومات المتوافرة لدى الفرد بشأن الآخرين والموقف وكيفية تنظيم هذه المعلومات في ذهن الفرد. (2) معتقدات الفرد بشأن ما الذي يمكن أن يفعله الآخرون في المواقف المشابهة أو المماثلة. (3) الدوافع الذاتية لدى الفرد.

وبناءً على المعلومات والمعتقدات والدوافع يقوم الفرد بالتمييز بين المسببات الداخلية والمسببات الخارجية للسلوك. بمعنى تحديد ما إذا كان الأفراد يقومون بسلوك معين نتيجة لرغبة حقيقية داخلية لديهم بسبب الضغوط التي تمارسها عليهم الظروف الخارجية. وبناءً على نوعية مسببات السلوك (داخلية/خارجية) يتحدد لدى الفرد معنى للسلوك الذي يراه من الآخرين.

ومن ناحية أخرى، فإن المعنى الذي يصل إليه الفرد في تفسير سلوك الآخرين هو الذي يحدد رد فعل الفرد تجاه هذا السلوك. وقد يأخذ رد الفعل صورة سلوك يقوم به الفرد أو مشاعر وجدانية تتكون لديه تجاه الآخرين، أو توقعات بشأن السلوكيات والأحداث المستقبلية.

وحجر الزاوية في العملية الإعزائية هو كيف يحدد الفرد ما إذا كانت مسببات السلوك ترجع لعوامل داخلية (الشخصية/الدوافع/القدرات) أم عوامل خارجية (الظروف/الموقف/الصدفة)[71].

يتجه العنصر البشري في المنظمات إلى إصدار الكثير من الأحكام وصنع العديد من القرارات التي غالبا ما تكون عرضة للتحيز أو الخطأ الإدراكي. ومن أهم المجالات التي يكون فيها المديرون عرضة للأخطاء والتحيزات الإدراكية والإعزائية هي: مقابلات التوظيف، وتقييم الأداء، وصنع القرارات. وفيما يلي شرح لكيفية تأثر هذه العمليات بمدركات القائم بممارستها[72]:

1. **الإدراك ومقابلات التوظيف:**

تحدد مقابلات التوظيف إلى حد كبير من سيتم تعيينه في المنظمة، ومن سيتم رفض تعيينه فيها. كما أن قرار توظيف شخص معين من عدمه غالبا ما يعتمد على نواتج سلسلة من الإجراءات ومنها مقابلات التوظيف التي لا تخلو من تحيزات إرادية أو تحيزات لا إرادية ناتجة عن الأخطاء الإدراكية والإعزائية للقائم بإجراء المقابلة.

ومن أهم الأخطاء الإدراكية الشائعة في مقابلات التوظيف ما يلي:

- **خطأ الانطباع الأول:**

فالانطباع الذي يكونه القائم بالمقابلة عن الفرد خلال الدقائق الأولى من المقابلة غالبا ما يظل مؤثرا على حكمه على الفرد خلال باقي المقابلة، وقلما يتغير هذا الانطباع بمرور الوقت. كما أن نتيجة المقابلة تتوقف إلى حد كبير على مدى غياب خصائص سلبية وغير مقبولة لدى الفرد، وليس على مدى توافر خصائص إيجابية أو مقبولة فيه.

- **خطأ التباين في مدركات أعضاء اللجنة القائمة بإجراء المقابلة:**

فنادرا ما يصل أعضاء اللجنة الواحدة إلى اتفاق بشأن المتقدم لشغل الوظيفة. ويرجع هذا الاختلاف إلى أن كل عضو في اللجنة غالبا ما تتركز مدركاته على جانب معين في الفرد قد يختلف عما يشغل اهتمام وتركيز باقي أعضاء اللجنة. ولذلك يصل كل منهم لاستنتاج مختلف عن الآخر بشأن نفس الفرد.

- **خطأ التضاد الإدراكي:**

يلعب التضاد الإدراكي دورا هاما في الحكم النهائي الذي يصدر على المتقدم لشغل الوظيفة. فغالبا ما تحدث مقارنة ذهنية بين الأشخاص المتقدمين لشغل الوظيفة الواحدة خاصة في حالة المقابلات الجماعية (وهي المقابلات التي تضم أكثر من متقدم لشغل الوظيفة في المقابلة الواحدة). فوجود شخص متميز مثلا بالصدفة في نفس مجموعة المقابلة قد يؤدي إلى تقليل قيمة باقي الأشخاص الذين ساقهم القدر للتواجد معه في نفس المجموعة.

- **خطأ التنميط:**

من الأخطاء الشائعة أيضا في مقابلات التوظف هو خطأ التنميط. فغالبا ما يتم تصنيف المتقدم للوظيفة إلى مجموعة عرقية معينة على حسب المكان الجغرافي الذي ينتمي إليه، أو اللغة أو اللهجة التي يتحدث بها، أو اسم العائلة... أو غيرها، ثم يتم استرجاع أهم الخصائص التي تتصف بها هذه المجموعة وإطلاقها على الفرد، ومن ثم إصدار الحكم عليه بناء على هذا الانتماء، متجاهلين في ذلك الاختلافات الفردية المتوقعة بين الأشخاص. وغالبا ما يتم قبول أو رفض تعيين شخص ما في المنظمة فقط بسبب انتمائه لمجموعة عرقية معينة، وبذلك يكون هذا الشخص ضحية لخطأ التنميط الإدراكي رغم تمتعه بكافة الخصائص والشروط الواجب توافرها في شاغل الوظيفة.

2. **الإدراك وتقييم الأداء:**

يعتبر تقييم الأداء من أكثر مجالات العمل الإداري عرضة للأخطاء الإدراكية والإعزائية. إلا أنه نادرا ما يخلو نظام تقييم الأداء في معظم الوظائف من معايير يعتمد التقييم فيها بالدرجة الأولى على الحكم والتقدير الشخصي للمدير القائم بالتقييم. وبالتالي فإن جودة أداء الفرد في عمله تتحدد إلى حد كبير على الحكم الشخصي لرئيسه المباشر. ومن أكثر الأخطاء الإدراكية شيوعا في عمليات تقييم الأداء: التساهل والتشدد، والنزعة الوسطية.

تعتبر عملية تقييم الأداء عملية إدراكية، فهي عرضة للأخطاء الإدراكية في كل مرحلة من مراحلها. فعادة ما يبدأ تقييم الأداء بالملاحظة، وهنا يكون المدير عرضة لعملية "الانتقاء الإدراكي" لجوانب السلوك التي سيقوم بملاحظتها لغرض تقييم الأداء. ومن الأخطاء الإعزائية والإدراكية أخطاء التنميط، والانطباع الأول، والانطباع الأخير[73].

رابعا/ الضغوط والاجهاد في العمل:

لقي موضوع ضغوط العمل اهتماما متزايدا من قبل الباحثين في مجالات عدة لما له من انعكاسات على سلوك الموظفين واتجاهاتهم وأدائهم في العمل نتيجة التأثر بالمثيرات والمنبهات البيئية المختلفة، وهذه الضغوط جعلت الفرد يعيش في حالة قلق وتوتر وانفعال، مما أثر على صحته وجسده وبالتالي انعكس على مهام وظيفته وعلاقته مع العاملين في المنظمة ويأتي تزايد الاهتمام بموضوع ضغوط العمل من إدراك الأفراد والمنظمات جدوى دراستها وتحليلها ووضع الإستراتيجيات الملائمة لاحتوائها والسيطرة عليها، لما يرافقه من الآثار السلبية على الموظف والتنظيم الإداري[74].

نعيش في بيئة تسودها المثيرات والمنبهات المتنوعة بغض النظر عن أسبابها سواء مادية أو سيكولوجية، وأثرت هذه المثيرات على الفرد، ولم يقتصر هذا التأثير في البيت أو المدرسة وإنما تجاوز إلى بيئة العمل.

ومن هنا برزت الضغوط الإنسانية نتيجة التأثر بالمثيرات والمنبهات البيئية المختلفة، وهذه الضغوط جعلت الفرد يعيش في حالة قلق وتوتر وانفعال مما أثر على مهام واجباته الوظيفية، وعلى علاقته مع العاملين في المنظمة وكذلك على صحته وجسده[75].

يواجه معظم الناس في عصرنا الحالي شتى أنواع الضغوط أثناء العمل وبسببه، أو خارج العمل لأسباب أخرى غير العمل، فهذا العامل لا يستطيع أن يتحمل معاملة رئيسه، وذلك الموظف لا يستطيع الموافقة على الانتقال إلى وظيفة أخرى أو موقع عمل آخر، وذلك المهندس الذي يتقاعد في سن مبكرة لأنه لم تتح له فرص النمو والتقدم، والأمثلة كثيرة على فشل الموظفين في التأقلم والتكيف مع متطلبات وظروف العمل، وسياسات المنظمة، والأسلوب القيادي والإشرافي وغير ذلك، هذا عدا عن الظروف والمتطلبات والتحديات الكثيرة التي يواجهها الناس في حياتهم والازدحام المروري، والضوضاء، والتلوث البيئي، والبطالة، والمشكلات العائلية.

ويقدر أحد الكتاب أن تكاليف الأمراض الناتجة عن القلق في الولايات المتحدة الأمريكية بحوالي 75–100 بليون دولار سنويا، وهو ما يعادل (10) أمثال ما تكلفته جميع أنواع الإضرابات مجتمعة[76].

1– تعريف ضغوط العمل:

لا نجد اتفاقا جامعا بين الكتاب حول تعريف ضغط العمل، ويرجع أحد الكتاب كلمة ضغوط (Stress) إلى الكلمة اللاتينية (Stringer) والتي تعني يسحب بشدة (To draw tight)، وقد استخدمت

كلمة ضغوط في القرن الثامن عشر لتعني "إكراه، وقسر، وجهد قوي، وإجهاد وتوتر لدى الفرد أو لأعضاء الجسم أو قواه العقلية[77].

يعرف (Caplan et all) كابلان وآخرون ضغط العمل بأنه:" أية خصائص موجودة في بيئة العمل التي تخلق تهديدا للفرد"[78].

ونلاحظ من خلال هذا التعريف أنه قاصر على أن الضغط يأتي من البيئة فقط.

يعرف كل من (French, Rogers & Cobb) ضغط العمل بأنه "عدم المواءمة أو عدم التناسب بين ما يمتلكه الفرد من مهارات وقدرات وبين متطلبات عمله"[79].

ويرجع هذا التعريف السبب في ضغوط العمل إلى عوامل مرتبطة بالشخص.

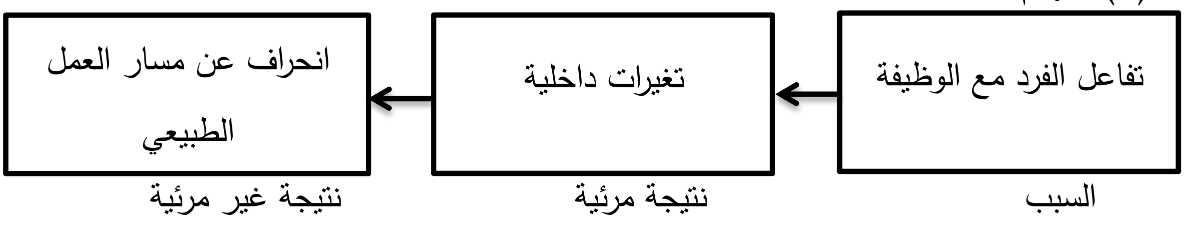
عرف الكاتبان (Matteson, Ivancevich) ضغط العمل على أنه: "استجابة متكيفة تعدلها أو تتوسطها خصائص الشخص و/أو عملياته النفسية التي هي (الاستجابة) نتيجة عمل أو ظرف أو حدث خارجي يضع متطلبات خاصة بدنية أو نفسية على الشخص[80].

عرف (Marglis et al) وزملاؤه ضغط العمل بأنه "بعض ظروف العمل بتفاعلها مع خصائص العامل الشخصية تسبب خللا في الاتزان البدني والنفسي للفرد".

وعرف جيبسون وزملاؤه (Gibson, 1994) الضغط بأنه "استجابة متكيفة تعدلها الفروق الفردية و/ أو العمليات النفسية، والتي تنشأ (الاستجابة) نتيجة عمل أو موقف أو حدث يفرض على الفرد مطالب نفسية و/ أو جسدية عالية[81].

عرف بيير ونيومان (T A Beehr and J E Newman) ضغط العمل بأنه حالة تظهر من خلال تفاعل الفرد مع وظيفته، وتؤدي لإحداث تغيرات داخلية في الفرد تجعله ينحرف عن مسار عمله الطبيعي.

شكل (2) مفهوم ضغوط العمل



ويلاحظ من هذا التعريف ما يلي:

- قصر سبب ضغط العمل على الوظيفة، رغم أنه قد ينتج من عدة مصادر هي الفرد والجماعة والمنظمة والبيئة.

- لم يبين نوعية التغيرات الداخلية وما إذا كانت فيزيولوجية أو نفسية أو ذهنية.
- قصر أثر ضغط العمل على الجانب السلوكي متمثلا في الانحراف عن مسار العمل الطبيعي.
- لم يحدد اتجاه الانحراف الناتج عن ضغط العمل (أي ما إذا كان سلبيا أو إيجابيا) فمن المعروف أن ضغط العمل ليس له أثر سلبي فقط، إذ قد تكون له آثار إيجابية.

يعرف (Grath) الضغط بأنه عبارة عن حالة تنتج عن التفاعل بين الفرد والبيئة بحيث تضع الفرد أمام مطالب وعوائق أو فرص[82].

عرف جراندجين (Etienne Grandjean) ضغط العمل بأنه "حالة نفسية ناتجة عن التناقض بين مستوى المتطلبات التي تواجه الفرد وقدرته على تحقيقها".

يعرف سيزلاقي وآخرون ضغوط العمل بأنها تجربة ذاتية تحدث اختلالا نفسيا أو عضويا لدى الفرد وتنتج عن عوامل في البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه[83].

ويمكن اعتبار هذا التعريف أكثر شمولا لأنه ركز على أن الضغط قد يأتي من مصادر مختلفة (الفرد والمنظمة والبيئة).

الضغوط هي مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد والتي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل، أو في حالتهم النفسية والجسمانية، أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد مع بيئة عملهم التي تحوي الضغوط.

على ضوء التعاريف السابقة لضغوط العمل يلاحظ ما يلي:

أن بعض الباحثين ركزوا على البيئة الخارجية للفرد باعتبارها المصدر الرئيسي لما قد يواجهه من ضغوط، في حين أن البعض الآخر نظر إلى مقدار الضغوط التي يشعر بها الفرد باعتبارها ناتجة عن التفاعل بين الظروف البيئية التي يعمل فيها والخصائص الفردية للشخص ذاته من حاجات واستعدادات وقدرات وخبرات...الخ[84].

2- مراحل ضغوط العمل:

اقترح الطبيب والعالم هانس سيليه أن الفرد يمر بثلاث **مراحل** حينما يتعرض لضغط ما[85]:

1. **الإنذار (Alarm reaction):** في هذه المرحلة حينما يواجه الفرد ضغطا بفعل مثير خارجي، ينشط نظام الضغط الداخلي، ويتم استثارة وسائل الدفاع لدى الفرد، مثل: ضربات القلب، وارتفاع معدل التنفس، وارتفاع ضغط الدم.

2. **المقاومة (Resistance):** وإذا ما استمر الضغط يستدعي الجسم العضو أو النظام المناسب لمواجهة الضغط- التكيف.
3. **الاستنزاف (Exhanstion):** ومع استمرار الضغوط وعدم تمكن الفرد من التكيف والتغلب عليها يستنزف الفرد طاقاته وقدراته في التكيف والتغلب على الضغوط- تنهار نظم ووسائل التكيف.

- قد يكون الضغط سلبيا إذا زاد عن حده أو قد يكون إيجابيا عند مستويات مقبولة (ممكنة) فقد يكون الضغط محفزا لزيادة الأداء.
- قد يكون الضغط نتيجة الاستثارة الزائدة، كما أن قلة العمل (بطالة مقنعة قد تولد ضغطا).

3- عناصر ضغوط العمل:

يمكن تحديد ثلاثة عناصر رئيسية للضغوط في المنظمة هي:

أ. **عنصر المثير:** يحتوي هذا العنصر على المثيرات الأولية الناتجة عن مشاعر الضغوط وقد يكون مصدر هذا العنصر البيئة أو المنظمة أو الفرد.

ب. **عنصر الاستجابة:** يمثل هذا العنصر ردود الفعل الفيزيولوجية والنفسية والسلوكية التي يبديها الفرد مثل القلق والتوتر والإحباط وغيرها.

جـ. **عنصر التفاعل:** وهو التفاعل بين العوامل المثيرة والعوامل المستجيبة.

4- مصادر ومسببات ضغوط العمل:

إن العوامل والظروف والمؤثرات التي يمكن أن تكون مصدر الضغط للفرد عديدة ومتنوعة. فمنها الناشئ عن العمل الذي يمارسه الفرد أو جماعة العمل التي ينتسب لها الفرد، ومن العوامل ما يتعلق بالمنظمة (هيكلها التنظيمي- العمليات التنظيمية، السياسات...الخ)، كما أن حياة الفرد الخاصة قد تتسبب في الضغوط.

وتتمثل مسببات ضغوط العمل فيما يلي[86]:

أ. **مسببات تتعلق بعمل الفرد:**

- عبء العمل الزائد كثيرا أو القليل جدا.
- ضغوط زمنية، وجوب إنجاز أعمال ومهام معينة ضمن فترة زمنية محددة.
- تلقي إشراف غير فعال.

- فقدان سيطرة الفرد على عمله، من حيث وثيرة العمل، وتدفق العمل، واتخاذ القرارات ووضع معايير الجودة.
- المسؤولية عن الناس، بسبب وجوب التفاعل الكبير مع الناس.
- مناخ عمل غير آمن.
- عدم التمتع بسلطات تناسب مسؤوليات الفرد.
- غموض وتنازع في الدور الذي يؤديه الفرد، عدم تأكد الفرد من الدور المتوقع منه، أو قيام الفرد بعدة أدوار تتطلب منه توقعات متناقضة.
- ويقصد بغموض دور الفرد في المنظمة شعور الفرد بصعوبة العمل الذي يؤديه، وقد ينتج شعور الفرد بغموض الدور لعدة أسباب أهمها:
- عدم فهم الفرد لأبعاد وجوانب عمله.
- عدم توافر المعلومات التي يحتاجها الفرد في عمله.
- قصور قدرات الفرد.
- توتر العلاقات بين الأفراد في العمل.

وهي تنقسم إلى:

- العلاقات مع الرؤساء.
- العلاقات مع المرؤوسين.
- عدم توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة.
- التغيير من أي نوع لأنه يتطلب التكيف.
- الإحباط.

ب- مسببات الضغوط الناشئة عن جماعة العمل:

غالباً ما يؤدي الفرد عمله في المنظمة ضمن جماعة عمل معينة. وتشير الدراسات العديدة إلى التأثير الكبير للجماعة على الفرد، وبعض الضغوط التي يتعرض لها الفرد مصدرها الجماعة التي يعمل معها، ومن أهم هذه الضغوط:

- الافتقار إلى تماسك الجماعة؛
- افتقار الفرد إلى دعم الجماعة ومؤازرتها؛
- التنازع والصراع بين أفراد الجماعة.

ويمكن للمدير أو المشرف أن يتسبب في كثير من ضغوط العمل للأفراد الذين يشرف عليهم، من خلال:

- ممارسة إشراف وتوجيه غير مناسب؛

- السعي لإيجاد بيئة عالية الإنتاجية؛
- التركيز على السلبيات وفي نفس الوقت إغفال الأداء الجيد.

د- الضغوط التي تسببها المنظمة:

يمكن للمنظمة أن تسبب ضغوطاً كثيرة لأعداد كبيرة من العاملين، والعوامل والمؤثرات المنظمية التي يمكن أن تكون مصدر ضغط للأفراد عديدة ومتنوعة، فمنها ما يتعلق بالهيكل التنظيمي للمنظمة، وبعضها يتعلق بثقافة المنظمة، والبعض الآخر له علاقة بعمليات الاتصال والقيادة واتخاذ القرارات وغيرها.

لقد صنف الكاتب (Luthans) المسببات المنظمية للضغوط على النحو التالي[87]:

1. **عوامل تتعلق بسياسات المنظمة:** وتتضمن:

- تقييم أداء العاملين بصورة ارتجالية وغير منصفة؛
- عدم المساواة بين العاملين في الرواتب والحوافز؛
- قواعد غير مرنة؛
- تدوير نوبات (ورديات) العمل؛
- إجراءات غير واضحة؛
- تنقلات متكررة بين العاملين لمواقع مختلفة؛
- واجبات وظيفية غير واقعية.

2. **الهيكل التنظيمي:** ويتضمن العوامل والجوانب التالية:

- المركزية، وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات؛
- فرص محدودة في الترقية والتقدم؛
- درجة عالية من الرسمية؛
- درجة عالية من التخصص الوظيفي؛
- الاعتمادية والترابط بين الأدوار؛
- نزاع التنفيذيين والاستشاريين.

3. **ظروف العمل:** وتشمل على:

- الازدحام وعدم الخصوصية للموظفين؛
- الضوضاء والحرارة والبرودة الشديدة؛
- تواجد مواد كيميائية سامة ومواد اشعاعية؛
- تلوث الهواء؛
- مخاطر على أمن وسلامة الفرد؛

- إنارة غير مناسبة.

4. **العمليات:** وتتضمن:

- اتصالات ضعيفة؛
- تغذية راجعة محدودة وضعيفة حول الأداء؛
- أهداف متضاربة/ غامضة؛
- قياس غامض/ غير مناسب للإنجاز؛
- نظم رقابة غير عادلة؛
- معلومات غير مناسبة.

ومن العوامل المنظمية التي يمكن أن تشكل مصدر ضغوط للأفراد في المنظمة: ثقافة المنظمة ومناخها العام اللذان يفرضان قيودا كثيرة على سلوك الفرد، فمثلا فقدان الثقة المتبادلة بين الأفراد، ووجود الصراعات السياسية في المنظمة، والمناخ التنظيمي غير السليم، يمكن أن تسبب الضغط للأفراد.

د- مسببات الضغوط من خارج المنظمة:

قد تكون للضغوط ناشئة عن عوامل ومؤثرات وظروف تتعلق بحياة الفرد الخاصة، وما يتعرض له من أحداث شخصية، وتعقيدات الحياة العصرية، والتغييرات الاجتماعية والتقنية، والانتقال المستمر من وظيفة ومن بلد لآخر.

الإحباط: يعبر عن إعاقة الفرد عن الوصول لأحد الأهداف الهامة التي يرغب في تحقيقها، أو منعه من التصرف بالطريقة التي يفضلها للقيام بعمله.

وهذه قائمة بالضغوطات الشائعة حسب (Schermerhorn)، وتشمل ما يلي[88]:

- حجم المهام المطلوبة؛ حيث يطلب من العامل أن يفعل الكثير أو يطلب منه أن يفعل القليل.
- غموض الدور أي عدم معرفة ما يتوقع المرء القيام به أو كيف يتم تقييم أداء العمل.
- صراع الدور وهو أن يشعر الفرد بأنه غير قادر على تلبية توقعات الأداء المتعددة، وربما المتضاربة.
- المعضلات الأخلاقية بأن يُطلب من العامل القيام بأشياء تنتهك القانون أو القيم الشخصية.
- المشاكل الشخصية بأن يعاني العامل من العلاقات السيئة أو صعوبة التعايش مع الآخرين.
- تطورات العمل وهي إما أن تتحرك بسرعة كبيرة والشعور بالإجهاد من ملاحقة التغيرات المتسارعة، أو تتحرك ببطء شديد والشعور بالجمود وعدم التقدم.
- بيئة العمل المضايقة من ضوضاء، أو عدم الخصوصية، أو التلوث، أو غير ذلك من ظروف العمل غير المريحة.

* **غموض الدور:**

يعني غموض الدور النقص في المعلومات اللازمة لتأدية الدور المتوقع من الفرد، وكذلك يحدث غموض الدور عندما تكون الأهداف والمهام والاختصاصات ومتطلبات العمل غامضة وغير واضحة مما يؤدي إلى شعور الفرد بعدم سيطرته على عمله. ويقصد بغموض الدور شعور الفرد بصعوبة العمل الذي يؤديه.

يلعب الفرد عدة أدوار، أي أنه يقوم بمحاولة مقابلة التوقعات المختلفة التي تريدها الأطراف المختلفة منه. وأحيانا تكون هذه الأدوار (التوقعات) متعارضة. هذا يعني أنه قد يحدث تعارض في مطالب العمل من حيث الأولوية وتعارض في حاجات الأفراد مع متطلبات المنظمة، وتعارض مطالب الزملاء مع تعليمات المنظمة، وتكون الضغوط نتيجة لعدم مقدرة الفرد على تحقيق التوقعات المختلفة .

* **صراع الدور:**

يظهر تعارض دور الفرد في العمل حينما يقوم الفرد بأداء مهام كثيرة تتطلب سرعة كبيرة لإنجازها، ويشعر الفرد عند أدائه لهذه المهام بعدم رغبته في أدائها ولا يعتبرها جزءا من مهام وظيفته، بالإضافة إلى أن هذه المهام تكون متشعبة ومتداخلة مع مهام أو أدوار أخرى يؤديها الفرد. أمثلة ذلك تداخل عمل الفرد مع واجباته العائلية أو عدم اهتمامه الشخصي بهذه الوظيفة، ولا يعتبرها محببة إلى نفسه وبالتالي يشعر بالاستياء من عمله وبالضغوط الواقعة عليه، وكذلك يظهر تعارض الدور حينما يكون الفرد واقعا تحت أكثر من قيادة، ويتلقى أوامره من أكثر من رئيس يطلبون منه القيام بوظائف متناقضة. أو يتلقى إشراف غير فعال، أو فقدان سيطرة الفرد على عمله، من حيث وتيرة العمل، وتدفق العمل، واتخاذ القرارات، والمسؤولية عن الناس، ووجود التفاعل الكبير مع الناس، وعدم توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة[89].

5- نتائج وآثار ضغوط العمل: يصنف الكاتب (Cox) الآثار المترتبة عن الضغوط في خمسة مجموعات[90]:

- **سلوكية:** مثل الحوادث، الإدمان على الخمور، المخدرات والمسكنات، الإفراط في الأكل والتدخين، السلوك العدواني والضحك بعصبية.

- **موضوعية:** القلق، العدوانية، اللامبالاة، الملل، الاكتئاب، الإرهاق، الإحباط، فقدان المزاج والأعصاب، عدم تقدير الذات، والوحدة.
- **معرفية:** عدم المقدرة على اتخاذ القرارات السليمة، ضعف التركيز، حساسية زائدة اتجاه النقد.
- **فيزيولوجية:** زيادة نسبة الجلوكوز في الدم، تزايد ضربات القلب، ارتفاع ضغط الدم، جفاف في الفم، العرق، ارتفاع وانخفاض حرارة الجسم.
- **تنظيمية:** الغياب، ارتفاع معدل الدوران الوظيفي، انخفاض الإنتاجية، العزلة عن الزملاء، عدم الرضا الوظيفي، انخفاض التزام الموظف وولائه.

6- الإجهاد، المفهوم، الأسباب والنتائج:

6-1 مفهوم الإجهاد:

الإجهاد(Stress): يعني عدم قدرة الفرد على تحمل أو مواجهة الضغوط التي تواجهه، أي أنها حالة فقدان لجميع القوى التي يمتلكها الفرد، كما أنه نتيجة فيزيولوجية لضغط العمل.

الإجهاد هو حالة من التوتر النفسي والبدني التي يتعرض لها الموظف نتيجة لتعرضه لطلبات أو معوقات أو فرص غير عادية في موقع العمل.

التوتر: هو نتاج الوقوع الضغط العصبي مما يؤدي إلى حالة غير طبيعية للإنسان.

الخلاصة التوتر عصبي والإجهاد نفسي وبدني.

6-2 الفرق بين الضغط والإجهاد:

يتمثل الفرق بين الضغط والإجهاد فيما يلي:

- ✓ أن الإجهاد يعتبر من النتائج الفيزيولوجية المترتبة عن ضغط العمل.
- ✓ لضغط العمل جانبان سلبي وإيجابي، ويمثل الإجهاد الجانب السلبي فقط.
- ✓ ينشأ الإجهاد من الفرد فقط، بينما ينشأ الضغط من البيئة والمنظمة وجماعات العمل والفرد.

6-3 أسباب الإجهاد:

أ- **أسباب الإجهاد المرتبطة بالعمل:** ومن أمثلتها متطلبات العمل، غموض الدور، وصراع الدور إلى جانب المشكلات الأخلاقية، الضوضاء، والتعرض للتلوث أو مواجهة مواقف غير سارة في موقع العمل.

ب- **أسباب الإجهاد الشخصية:** ومن أمثلة هذه الأسباب: الصعوبات الاقتصادية (قلة الراتب أو التعرض لخسارة مالية مفاجأة...)، صور مضطربة لمعنى النجاح، تقدم العمر، التداخل بين قواعد العمل ومطالب العائلة، الاهتمام المتزايد بالإنجاز وحب الكمال في العمل.

6-4 نتائج الإجهاد في المنظمة:

هناك وجهان للإجهاد في موقع العمل، الأول إيجابي والثاني سلبي، والإجهاد الإيجابي (Constructive stress) هو الإجهاد أو التوتر الذي إذا وجد عند موظف معين في موقع العمل سيشده نحو العمل بشكل أقوى ويجعله يحرص على إنجاز العمل أو المهمة المكلف بها بشكل أفضل من السابق، مثلا: اجتياز امتحان أو (دورة تدريبية)، هنا يحس الفرد بقلق ناجم عن خشيته من الفشل، وهذا التوتر سيدفعه نحو الدراسة بتركيز أكبر.

وعلى العكس من ذلك، هناك الوجه الآخر للإجهاد وهو الإجهاد السلبي (Stress Destructive) وهو الإجهاد الحاد الذي يترتب عليه أضرار مباشرة على أداء الموظف وتدهور روحه المعنوية ويعيق حركته وتفكيره، فالتوتر العالي يؤثر على صحة الإنسان وينعكس سلبيا على أدائه في العمل.

وتشير البحوث والدراسات الميدانية في هذا المجال إلى أن الشخص المجهد في العمل غالبا ما تظهر عليه المؤشرات التالية: الحساسية المفرطة، ازدياد سرعة النبض، التعب الدائم، والخمول، عض الأظافر، فقدان التركيز، الأرق، القلق والإحباط، القرحة، والصداع.

مثال: ظاهرة كاروشي في اليابان هي نتيجة لضغط العمل السلبي، أي الموت بسبب الإفراط في العمل.

7- إدارة ضغوط العمل والإجهاد:

7-1 إدارة الإجهاد:

قليل من الإجهاد والتوتر مطلوب لتنشيط الموظف وتوثيق علاقته بالعمل وتطويره، إلا أن المشكلة التي تتقاسمها الكثير من المنظمات الصناعية هي تصاعد أو طغيان الإجهاد السلبي، الإجهاد الهدام الذي يؤثر على الصحة النفسية والعقلية للأفراد وعلى صحتهم الجسدية، ويؤثر في الوقت نفسه على إنتاجية المنظمة.

علاج إدارة الموارد البشرية لهذه المشكلة يتم من خلال الاهتمام بالمسببات واتخاذ البرامج اللازمة حيال التخفيف من نتائجها، وإقناع الموظف المجهد بتعاونه والثقة فيها.

ولعل أهم إستراتيجيات إدارة الإجهاد هي إستراتيجية الوقاية، وتتضمن قيام الإدارة بتحديد وتعريف المشكلات القائمة والمحتملة في بيئة العمل والتي يمكن أن يترتب عليها الإجهاد النفسي أو البدني، ثم يلي ذلك اتخاذ القرارات والإجراءات الضرورية للقضاء عليها أو التخفيف من آثارها. ومن الوسائل المستخدمة في التعرف على أسباب الإجهاد وتحديد المشاكل المحتملة والقائمة هي قوائم الاستقصاء والمقابلات المعمقة للموظفين[91].

2-7 إدارة ضغوط العمل:

يمكن علاج ضغوط العمل والوقاية منها من خلال التركيز على مواجهة مسببات الضغوط ومصادرها، وهناك طرق ووسائل فردية ومنها: التأمل والتدبر، وتلاوة القرآن الكريم، العمل الخيري والتطوعي، التمارين الرياضية، والاسترخاء، الاهتمام الشامل بحياة الفرد من جوانبها المختلفة، أما المنظمات فتملك وسائل وطرقاً عديدة لعلاج وتجنب ضغوط العمل للأفراد، ومن بين هذه الوسائل: إعادة النظر في تصميم الأعمال، وتصميم الهيكل التنظيمي، وعمليات المنظمة وثقافتها وتوفير مناخ مؤازر ومساند للأفراد.

جدول (4) طرق علاج ضغوط العمل من جانب المنظمة

طريقة التعامل مع الضغوط	المزايا
1- الطرق والوسائل المتصلة بسياسات التنظيم بالمنظمة:	
أ- الاهتمام بمراجعة الهيكل التنظيمي واختصاصات الوظائف:	1. إعادة توصيف العلاقات التنظيمية بين الإدارات. 2. إعادة تصميم إجراءات العمل وتبسيطها. 3. إعادة التوازن بين حجم العمل المسند إلى الأقسام والوظائف المختلفة بالهيكل. 4. إعادة التوازن لاختصاصات الوظائف ولكل هذه المزايا أهمية في تنظيف حدة الضغوط.
ب- وضوح فرص الترقي بالهيكل التنظيمي للمنظمة:	1. إعطاء فرصة للأفراد لمعرفة أوضاعهم الوظيفية المستقبلية وبالتالي تقليل الشعور بالتوتر. 2. تقليل معدل دوران العمل بالمنشأة، ولا سيما أن هناك نوعية من الأفراد قد يدفعها عدم وضوح فرص الترقي بالمنشأة إلى ترك العمل بها.

ح- تحديد معايير واضحة للاختيار والترقي داخل المنشأة:	1. تخفيف حدة الشعور بالضغوط المصاحبة للترقية أو النقل. 2. تأمين الأفراد ضد المشاكل والتوترات الناتجة عن شغلهم لوظائف لا تتناسب مع قدراتهم أو مؤهلاتهم
اتباع المنظمة للأساليب الحديثة في تقييم الأداء:	شعور العاملين بعدالة تقييم الأداء تجنب عيوب التقييم عن طريق الرئيس المباشر من أخطاء المحاباة والشدة والتساهل.
3-الطرق والوسائل المتعلقة بسياسة التدريب داخل المنشأة: أ-إعداد البرامج التدريبية عن الضغوط:	1-مساعدة العاملين بالمنشأة على الارتقاء بأدائهم لأعمالهم. 2-إتاحة الفرصة للمناقشة في مسببات الضغوط التي يشعر بها الأفراد أثناء انعقاد الدورة. 3-إحداث راحة نفسية وجسمانية للأفراد في أثناء الدورة نتيجة لابتعاد الأفراد عن بيئة أعمالهم التي تحوي الضغوط.
4- الطرق والوسائل المتصلة بتنظيم العلاقة بين إدارة المنظمة والعاملين بها أ- الاتجاه نحو المشاركة في اتخاذ القرارات	1-ترشيد السياسات واللوائح والقواعد التي تسير عليها المنظمة كنتيجة طبيعية للاشتراك في وضعها. 2-تخفيف حدة الشعور بالغربة في المنظمة.
ب-تعريف العاملين بقنوات تلقي التظلمات والشكاوى:	1-تخفيف حدة الضغوط بين المديرين ومرؤوسيهم، أو بين المرؤوسين بعضهم البعض. 2-استكشاف أوجه الظلم التي قد يتعرض لها الأفراد والتي يكون لها أكبر الأثر في الشعور بالضغوط.

المصدر: صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 309-311.

من أجل إدارة ضغوط العمل على مستوى المنظمة يمكن اللجوء إلى الأساليب التالية[92]:

- التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم؛
- تصميم وظائف ذات معنى بإعطاء قدر مناسب من السلطة والتخفيف من حدة التخصص، وتطبيق الإثراء الوظيفي؛

- إعادة تصميم الهيكل التنظيمي كتخفيف حدة الاشراف وزيادة التمكين؛
- تطوير نظم الاختيار والتعيين، وذلك باختيار أفراد لديهم القدرة على العمل المطلوب، وكذلك تخفيف أعباء الوظيفة من خلال إعادة تصميم نظم تدريب متطورة، وخلق نظم عادلة للحوافز وتقييم الأداء، وتنشيط نظم الاتصال وقنواته، وتطبيق نظم المشاركة في اتخاذ القرارات (مثل اللجان وبرامج المشاركة في الأرباح، وبرامج الشكاوى) والأخذ بأسلوب الإدارة الديمقراطية في المنظمة؛
- التحديد الدقيق لمتطلبات الدور بما يمنع تداخل أو تعارض الوظائف، مع توفير كافة التسهيلات التي تمكن الفرد من القيام بتلك المتطلبات؛
- ترتيب بيئة العمل المادية بالشكل الذي يمكن من أداء عمله بسهولة ويسر، ويجعله أقل عرضة للمخاطر والأضرار؛
- إنشاء أنظمة علاجية لتخفيض حدة الضغوط على العاملين، مثل تعيين مستشار نفسي واجتماعي للعمل، والاهتمام بالترفيه في تصميم المكاتب وهياكل المنظمة، وتخصيص قاعات لممارسة الرياضة.

خامسا/ الدافعية في العمل:

1- مفهوم الدافعية والتحفيز:

تعود كلمة الدافعية (Motivation) في أصلها إلى الكلمة اللاتينية "" يحرك أو يدفع ""، ثم أخذ هذا الاصطلاح معنى أوسع يشتمل على "رغبة الفرد في إشباع حاجات معينة". وأنه يتعلق بالقوى التي تحافظ أو تغير اتجاه أو كمية أو شدة السلوك[93].

اعتاد غالبية الكتاب على استخدام لفظ التحفيز مرادفا للفظ الدافعية رغم وجود اختلاف بين المصطلحين.

الدافعية: تعني تلك القوة الداخلية التي تنبع من الفرد والتي تنشط وتحرك الفرد وتدفع سلوكه تجاه أهداف محددة، وهي أيضا درجة الحماس لدى الفرد والتي توجه سلوكه في اتجاه معين وغالبا ما يكون في اتجاه حافز معين.

عرّف بوراك (Burack) الدافعية بأنها "قوة ناتجة عن التوتر الذي تحدثه الحاجة غير المشبعة داخل الفرد فتدفعه وتوجهه نحو القيام بعمل أو سلوك معين".

وعرّف ستيرز (Steers) الدافعية على أنها "القوة الشاحنة للسلوك والدافعة له والمحافظة عليه والموجهة له والتي توقفه".

ويعرف بيش (Beach) الدافعية بأنها "الاستعداد لبذل مجهود لتحقيق هدف أو منفعة... والدوافع هي الباعث والسبب الرئيسي لأفعال الناس".

نخلص إلى أن الدافعية هي "القوة الداخلية التي تنبع من الفرد والتي تنشط وتحرك الفرد وتدفع سلوكه تجاه أهداف محددة".

ورغم اختلاف التعاريف المتعددة إلا أن عملية الدافعية تحتوي على ثلاثة جوانب رئيسية تبحث في: (1) ما هو المنشط للسلوك الإنساني؟ (2) كيف يمكن توجيه السلوك أو تحويله؟ (3) كيف يمكن المحافظة على السلوك؟

فمن المعروف أن السلوك الإنساني في أساسه سلوك موجه لتحقيق هدف أو أهداف معينة، ولا يختلف الأفراد في قدراتهم فحسب بل يختلفون أيضا في رغباتهم في أداء العمل (أي دافعيتهم) وشدة قوة تلك الدافعية، وكثيرا ما تستخدم كلمة "دافع" للدلالة على الغرائز (Inpulses) والحاجات (Needs) والرغبات (Desires)[94].

التحفيز: يعني تلك المجهودات التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية.

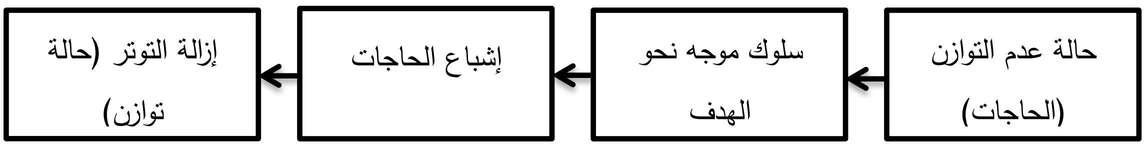
ويشير الحافز إلى التشجيع المقدم للموظفين من أجل تحسين أدائهم أو تحقيق أهداف محددة. وهو قوة لتعزيز السلوك، وتقوية أو تحريك الميل إلى العمل الجاد[95].

وصف روبنز وكولتر (Robbins & Coulter) تحفيز الموظفين برغبة الموظف في بذل بعض الجهد أو العمل من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، بشرط قدرة العمل على تلبية الاحتياجات الفردية للموظف[96].

وتختلف الدوافع (Motives & Drives) عن الحوافز (Incentives)، فالأولى أي الدوافع هي محركات داخلية للسلوك الإنساني وتنبع من ذات الفرد لإشباع حاجة معينة. وأما الثانية (الحوافز) فهي محركات خارجية للفرد تعمل على إثارة الحاجة وتقوية شدة إلحاحها. وقد تكون الحوافز مادية كالمكافآت وزيادة الراتب والمنافع المادية الأخرى أو أن تكون معنوية كزيادة السلطة أو الحصول على لقب أو مكتب فخم... وغيرها[97].

فالدافعية عملية معقدة بسبب تعاملها مع دوافع الإنسان الداخلية الشعورية واللاشعورية من أجل إشباع حاجاته المتنوعة والتي ترتبط بعوامل البيئة الخارجية وما تحتاج إليه من تكيف في السلوك الموجه تجاه الهدف.

شكل (3) عملية الدافعية:



المصدر: كامل محمد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 121.

يعود التعقيد في عملية الدافعية إلى أسباب عدة[98]:

- أن الدافع للقيام بفعل معين ليس ملموسا وإنما يعرف بالاستدلال.
- قد يكون لدى الفرد عددا من الحاجات أو التوقعات التي تتغير بصورة مستمرة، وقد تتضارب بعضها مع بعض أحيانا.
- يختلف الأفراد في تحقيق أهدافهم وإشباع حاجاتهم بسبب تعدد الطرق التي يمكن استخدامها.

- أن إشباع حاجة معينة قد تؤدي إلى زيادة في إلحاح تلك الحاجة، فالشخص الذي يحصل على زيادة في الراتب مثلا يظهر بحاجة إلى زيادة أكبر من الدخل المالي.
- السلوك الموجه نحو الهدف لا يؤدي بالضرورة إلى إشباع الحاجة، حيث أن كثرة التعارضات والتقاطعات تجعل من الصعب تخفيض حالة عدم التوازن الداخلية لدى الفرد.

مما سبق يتضح اختلاف مدارس علم النفس في تفسير دوافع السلوك غير أنها تتفق جميعها في المبادئ العامة التي من أهمها ما يلي:

- كل سلوك وراءه دافع.
- السلوك الإنساني سلوك هادف حيث لا يوجد سلوك بدون هدف.
- السلوك الإنساني سلوك مسبب، وقد يكون هذا السبب ظاهرا أو غير ظاهر.
- السلوك الإنساني متعدد الأسباب.
- السلوك الإنساني ليس منعزلا ولكنه مرتبط بمجموعة من الأحداث والخبرات السابقة.
- في حالات كثيرة يعمل اللاشعور على تحديد سلوك الفرد.
- السلوك الإنساني عمل مستمر، فلا توجد فواصل محددة بين بدأ كل سلوك ونهايته.
- لكي نغير السلوك الحالي لا بد من معرفة وفهم ماضي الفرد وحاضره.
- فهم الشخصية يقوم على أساس فهم الصراع بين الدوافع والميول والرغبات من ناحية وبين البيئة الاجتماعية من ناحية أخرى.

2- مكونات الدافعية:

الدافعية هي مجموعة من العمليات التي يمكن من خلالها تحريك وتوجيه والمحافظة على السلوك البشري في الوصول إلى هدف معين.

ووفقا لهذا التعريف، فإن للدافعية ثلاثة مكونات أساسية هي[99]:

- **تحريك السلوك:** فالدافعية هي المحرك الداخلي للسلوك الذي يقوم به الفرد وهي مصدر الطاقة لما يقوم به الفرد من تصرفات.
- **توجيه السلوك:** فوجود الدافعية للقيام بسلوك معين لدى الفرد تجعله عن عمد يحدد الهدف الذي يوجه إليه هذا السلوك.

- **المحافظة على السلوك:** يؤدي وجود الدافعية لدى الفرد إلى إصراره على قيامه بالسلوك والمحافظة عليه حتى يتم الوصول إلى الأهداف.

3- أنواع الدوافع: ومن أنواعها:

أ. **الدوافع الأولية:** يطلق أحيانا على هذه الدوافع اسم الدوافع الفيسيولوجية، وهي حاجات الفرد المادية، وتتمثل في الطعام والشراب والمسكن والملبس، كما يطلق عليها اسم الدوافع السيكولوجية وتتمثل في الحاجات المعنوية للأفراد كالحاجة إلى الشعور بالاحترام والحاجات الاجتماعية التي من شأنها أن تسبب له الشعور بحاجات السعادة والارتياح.

وتقسم الدوافع الأولية إلى:

- **الدوافع الإيجابية:** وهي التي تنتج عن نقص في الحاجات يتطلب تعويضا معينا ومن أمثلة هذه الدوافع: الجوع والعطش.
- **الدوافع السلبية:** تنشأ هذه الدوافع عند ظهور مثير ضار جسمانيا أو ذهنيا وذلك مثل: الشعور بالألم.
- **دوافع الحفاظ على النوع:** وهي التي تنشأ عن نظام التكاثر.

ب. **الدوافع الثانوية:** وهي دوافع مكتسبة ترتبط بمفاهيم التعلم ولا سيما مبدأ التدعيم، ومن أهم هذه الدوافع دافع القوة والسلطة، ودافع الانتماء ودافع الأمان ودافع المركز الاجتماعي، وهذه الدوافع لها أثر غير محدود على السلوك الإنساني.

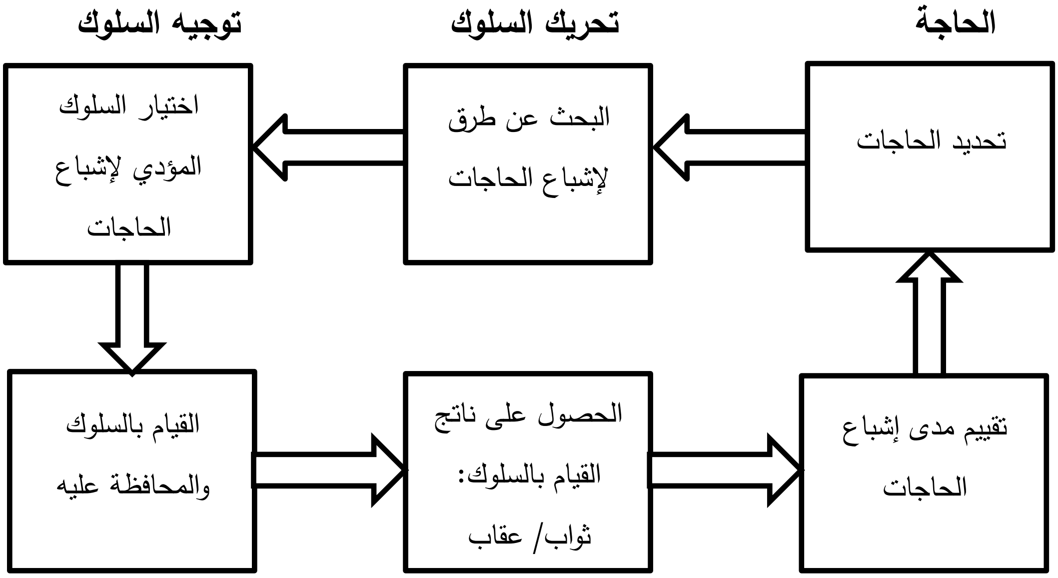
مستوى الدافعية يتحدد بناء على تفاعل أربعة عناصر هي:

- المستوى الحالي للإشباع.
- المستوى الحالي للطموح.
- مقدار الجهد المبذول لتحقيق الإشباع.
- قيمة المكافآت المتوقعة نظير هذا الجهد.

4- مراحل عملية الدافعية:

تمر عملية الدافعية بالمراحل الموضحة في الشكل التالي:

شكل (4) مراحل الدافعية



المصدر: علي عبد الهادي مسلم وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 103.

ويجب أن نأخذ في الحسبان أن مراحل الدافعية أعقد بكثير مما يظهر في الشكل السابق. ففي الواقع العملي توجد الكثير من التعقيدات في فهم محركات سلوك الفرد. فدوافع الفرد لا يمكن ملاحظتها، فهي أمور كامنة يمكن الاستدلال على وجودها بطريقة غير مباشرة. كما أن الحاجات الإنسانية لها طبيعة متغيرة فقد يعاني الفرد من النقص في إشباع العديد من الحاجات في نفس الوقت، كما أن الحاجات الإنسانية في حد ذاتها تتعارض مع بعضها البعض. فضلا عن ذلك فإن ترتيب الحاجات وأولوياتها تختلف من فرد لآخر كما أن الرغبة في الإشباع والقدرة على المحافظة عليها والإصرار للوصول للهدف قد تتفاوت بتفاوت الحاجات والأفراد.

الحاجة عبارة عن نقص، وتنشأ الحاجة عندما يكون هناك عدم توازن فيزيولوجي أو نفسي، فمثلا تتواجد حاجة فيزيولوجية حينما يحرم الجسم من الغذاء والماء.

الدوافع تنشط الدوافع وتعد لتحقق الحاجة.

الدافع عبارة عن نقص ذو اتجاه، والدوافع موجهة لعمل أو سلوك معين، وتوفر قوة محركة نحو تحقيق الهدف وتشكل جوهر ولب عملية الدافعية. فمثلا الحاجة إلى الطعام والشراب تترجم إلى دوافع/بواعث الجوع والعطش. فالدافع قوة داخلية تنبع من نفس الفرد وتوجهه للتصرف والسلوك في اتجاه

معين وبقوة محددة. وتأتي الحوافز في نهاية دورة عملية الدافعية، والحافز يخفف من الحاجة، ويقلل من الدافع/بواعث، وهكذا فالحصول على الحافز سوف يعيد التوازن الفيزيولوجي أو النفسي ويقلل أو يبطل مفعول الدافع (تناول الطعام وشرب الماء).

5- نظريات الدافعية:

ما الذي يدفع الإنسان للعمل؟ ولماذا يتفاوت الأفراد في مقدار الجهد المبذول؟

5-1 نظرية الحاجات (أبراهام ماسلو):

منطوق النظرية:

أن أي سلوك إنساني لا يمكن أن يكون عشوائيا أو بالصدفة بل لا بد أن يتبع هذا السلوك نموذجا للحاجات.

افتراضات النظرية:

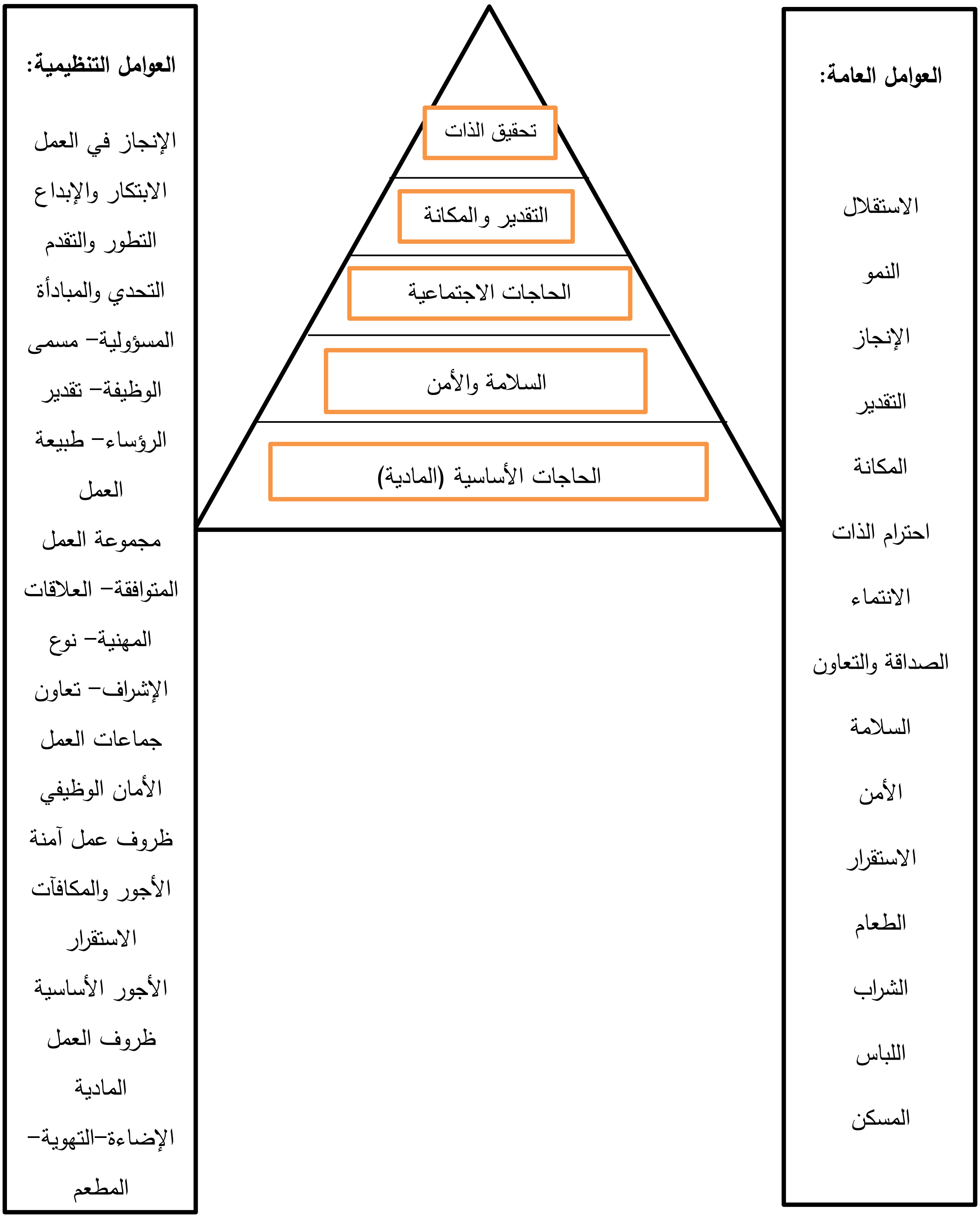
- أن الإنسان في حاجة مستمرة وأن حاجاته تؤثر على سلوكه، والحاجات غير المشبعة هي المؤثرة على السلوك.
- يمكن ترتيب حاجات الإنسان بحسب الأهمية والأولوية، فنجد في قاعدة الهرم الحاجات الأساسية ثم تتدرج حتى تصل إلى الحاجة إلى تحقيق الذات.
- ينتقل الأفراد من مستوى إلى مستوى أعلى في درجات الهرم عندما يشبع الحاجات الدنيا ثم التي تليها، بمعنى أن العاملين يهتمون أولا بالحاجات الدنيا وبعد أن يتم إشباعها يسعون إلى تحقيق الإشباع في الحاجات العليا.

الفروض الأساسية لنظرية ماسلو:

- الحاجة المشبعة لا تحرك السلوك، فمجرد إشباع الفرد لمجموعة من الحاجات تظهر المجموعة التي تليها لتحرك سلوك الفرد نحو إشباعها وهكذا يكون الفرد دائما في حالة محاولة لإشباع مجموعة ما من الحاجات.
- أن إشباع الحاجات يبدأ ويستمر وفقا للشكل الهرمي، فيبدأ الفرد بالحاجات الفيزيولوجية ثم تليها حاجات الأمان... وهكذا.
- تعتبر الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمان من الحاجات الدنيا، في حسن تعتبر الحاجات الاجتماعية وحاجات التقدير، وحاجات تحقيق الذات من الحاجات الدنيا.

- أن الحاجات العليا يتم إشباعها يتم إشباعها داخليا (من داخل الفرد)، في حين أن الحاجات الدنيا يتم إشباعها خارجيا (الراتب، الوظيفة الدائمة،... وغيرها).

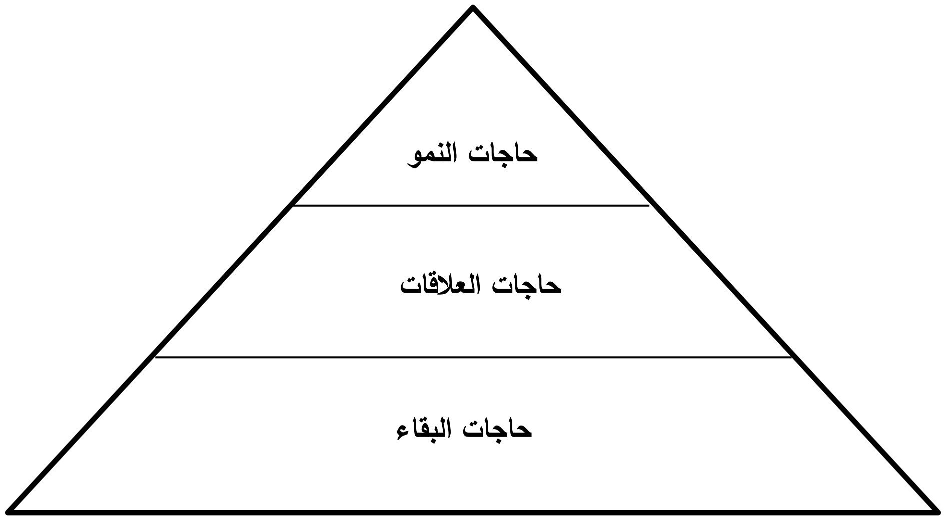
شكل (5) العوامل العامة والتنظيمية للمستويات المختلفة من الحاجات:



2-5 نظرية ERG لألدرفر:

قدم كلاي لادرفر (Alderfer, 1972) نظرية أخرى للحاجات الإنسانية، اتفق فيها مع ماسلو حول أن الحاجات تأخذ الشكل الهرمي في الظهور والأولوية في الإشباع. ولكن اختلف معه حول عدد ومحتوى هذه الحاجات. وقسم الدرفر الحاجات الإنسانية إلى ثلاث مجموعات، اشتق اسم النظرية من الأحرف الأولى لهذه الحاجات وهي: حاجات التواجد (البقاء) **E**xistence needs، وحاجات العلاقات **R**elatedness needs، وحاجات النمو **G**rowth needs

شكل (6) نظرية الحاجات لألدرفرERG



المصدر: علي عبد الهادي مسلم وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 109.

1. **حاجات البقاء:** وهي تشمل الحاجات الأساسية المادية من طعام وشراب وظروف عمل...وغيرها.
2. **حاجات العلاقات:** وهي تمثل حاجات بناء العلاقات الاجتماعية والمحافظة عليها.
3. **حاجات النمو:** وهي تعني حاجة الفرد إلى البحث عن فرص للتقدم والنمو والرفعة في الحياة.

وكما يتضح فإن حاجات البقاء تتشابه مع الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمان لماسلو، كما أن حاجات العلاقات تتشابه مع الحاجات الاجتماعية لماسلو، وأخيرا فإن حاجات النمو تتشابه مع حاجات التقدير وحاجات تحقيق الذات لماسلو.

وتختلف نظرية الدرفر عن نظرية ماسلو في آلية إشباع الحاجات، فيرى الدرفر أن فشل الإنسان في إشباع الحاجات العليا يؤدي إلى زيادة إلحاح الحاجات الأدنى وظهورها كقوة محركة للسلوك[100].

3-5 نظرية الدوافع لماكليلاند (McClelland):

قدّم دفيد ماكليلاند (McClelland) نظرية للدافعية تعتمد على وجود ثلاثة دوافع أساسية تحرك سلوك الإنسان وهي: 1-الحاجة للإنجاز (need for achievement)، 2-الحاجة للانتماء (need for affiliation) و3-الحاجة للنفوذ (need for power)، وعندما تكون الحاجة قوية لدى الفرد فإنها تدفعه للقيام بنوع معين من التصرفات لكي يشبع هذه الحاجة.

- **دافع الإنجاز:** ويعبر عن الرغبة في تحقيق نتائج إنجاز متميزة، والمثابرة من أجل النجاح والتميز في الأداء والرغبة في الوصول دائما إلى الأفضل.
- **دافع الانتماء:** ويعبر عن الرغبة في بناء علاقات ود وصداقة مع الآخرين والسعي المستمر إلى تكوين علاقات إنسانية طيبة مع الغير.
- **دافع النفوذ:** ويعبر عن الرغبة في السيطرة والتحكم في الآخرين، وإجبار الآخرين على التصرف بطريقة معينة لتحقيق أهداف معينة لدى الفرد.

4-5 نظرية الحاجة للإنجاز لماكليلاند: (Need Achievement Theory)

ركز العالم النفسي دفيد ماكليلاند (David McClelland) في دراساته المتعددة على الظروف التي تمكن الأفراد من تطوير دافع الإنجاز، وتأثير ذلك على السلوك الإنساني.

حسب دراسات مستفيضة لدافع الإنجاز، فقد وجد الباحث أن حافز الإنجاز لا يوجد إلا في 10 من مجموع سكان الولايات المتحدة الأمريكية رغم أن معظم الناس يدعون امتلاكه.

وقد توصل ماكليلاند إلى النتيجة التي مفادها أن حاجة الإنجاز تتكون من عدة عوامل بما فيها طفولة الفرد وخبراته المهنية ونوع المنشأة التي يعمل فيها.

منطوق النظرية: أن سلوك الإنسان يتأثر بثلاثة حاجات أساسية هي: القوة، الاندماج، والإنجاز[101].

حسب ماكليلاند وزملائه يوجد ثلاثة أنواع من الدوافع لدى المديرين الناجحين هي:

الحاجة إلى الإنجاز، الحاجة للانتماء، والحاجة للقوة[102].

افتراضات نظرية ماكليلاند:

1. الحاجة للقوة (Need of power):

وجد ماكليلاند أن الأفراد الذين يشعرون بحاجة كبيرة إلى القوة يركزون اهتماماتهم على ممارسة التأثير والسيطرة والتحكم في الآخرين، ويبحث هؤلاء الأفراد على المراكز القيادية ويجيدون المناقشة والمجادلة والخطابة[103].

2. الحاجة للانتماء (الاندماج)(Need of Affiliation) :

لدى المدير الناجح رغبة قوية للعمل والتواجد مع الغير، والتفاعل الاجتماعي، ومساعدة الآخرين، والاهتمام بمساعدة الآخرين على النمو والتقدم، وينتابه شعور البهجة والسرور عندما يكون محبوبا من قبل الآخرين. يميلون إلى تجنب الألم الناتج عن رفض المجموعة لهم، ويفضلون الاهتمام بالمحافظة على العلاقات الاجتماعية ولديهم الاستعداد لإرشاد ومعاونة الآخرين في الأزمات.

3. الحاجة إلى الإنجاز (Need of Achievement):

يميل الناس الذين لديهم حاجة قوية للإنجاز لأن يكون طموحين ولديهم رغبة شديدة لتحقيق النجاح، ويحبون التحدي، ويضعون لأنفسهم أهدافا طموحة من الممكن تحقيقها، كما أنهم يرغبون في تلقي تغذية راجعة حول مستوى أدائهم وإنجازهم.

وقد بينت الدراسات الكمية التي قام بها ماكليلاند وأعوانه إلى أن ذوي الإنجازات العالية يتصفون **بالخصائص والصفات التالية**[104]:

- أنهم يميلون إلى الحالات والمواقف التي تعطي لهم المسؤولية الشخصية في تحليل المشاكل وإيجاد الحلول لها.
- أنهم يميلون إلى المخاطرة المتوسطة بدلا من المخاطر العليا أو الدنيا.
- أنهم يرغبون بالتغذية العكسية لإنجازاتهم ليكونوا على علم بمستوى إنجازاتهم. ونتيجة للدراسات التي قام بها فقد أخذ ماكليلاند بتنمية دوافع الإنجاز لدى الأفراد، واقترح لتحقيق ذلك **أربع خطوات** هي[105]:

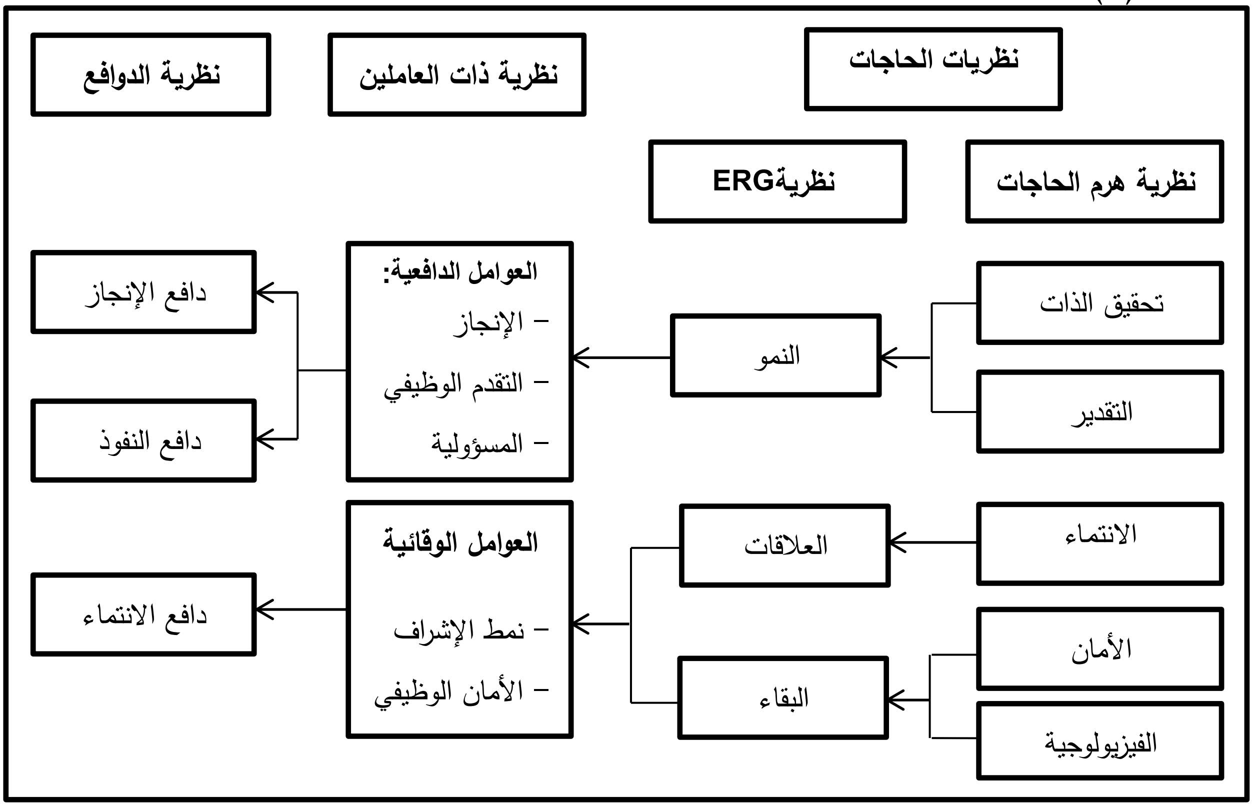
- أن يسعى الفرد إلى الحصول على التغذية العكسية وذلك من أجل تعزيز نجاحه وتدفعه إلى نجاح أكبر.
- أن يختار الفرد الأشخاص الذين عرفوا بإنجازاتهم ومحاولة التشبه بهم.
- أن يسعى الفرد إلى تعديل انطباعه عن نفسه من خلال تصور يضع نفسه مكان شخص آخر بحاجة إلى النجاح.
- أن يحاول التحكم في "أحلام اليقظة" وأن يتحدث مع نفسه بصورة إيجابية.

5-5 نظرية ذات العاملين لهرزبرج:

هي إحدى النظريات التي تفسر عوامل الرضا عن العمل، وهي تميز بين نوعين من العوامل: العوامل الوقائية وهي التي يمنع توافرها في العمل مشاعر الاستياء مثل (الراتب، وظروف العمل،

والأمان الوظيفي،...وغيرها)، والعوامل الدافعة وهي التي يؤدي توافرها في العمل إلى وجود مشاعر الرضا مثل (المسؤولية، والإنجاز، وفرص التقدم والنمو ...وغيرها)، وفقا لنظرية ذات العاملين فإن دافعية الفرد للعمل تظهر كنتيجة لتوافر مجموعة من العوامل الكامنة في محتوى العمل ذاته[106].

شكل (7) التكامل بين نظريات محتوى الدافعية



المصدر: علي عبد الهادي مسلم وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 113.

ونستنتج مما سبق أن الدوافع هي حاجات الفرد ورغباته غير المشبعة، تمثل نوعا من القوى الدافعة التي تؤثر على تفكير الفرد وإدراكه للأمور والأشخاص من ناحية، كما أنها توجه السلوك الإنساني في اتجاه الهدف الذي يشبع تلك الحاجات والرغبات.

سادسا: ديناميكيات الجماعات والفرق

تعتبر الجماعات من المكونات الأساسية لدراسة السلوك التنظيمي، لذلك فإن دراسة الجماعة وآلية الانضمام إليها على درجة عالية من الأهمية لأن سلوك الأفراد في المؤسسات المختلفة يتم في الغالب في إطار جماعات. والمعروف أن سلوك الإنسان كفرد يختلف عن سلوكه كعضو في جماعة، ولذلك من المهم معرفة ماهية الجماعة وخصائصها وأنواعها.

1- تعريف الجماعة:

اختلف العلماء في تعريف الجماعة، فهناك من يعرفها على أساس العلاقة بين أفرادها، أو على أساس الدافعية أو على أساس الخصائص التنظيمية أو على أساس الاعتمادية القائمة بين أفرادها، ونورد من تعاريف الجماعة ما يلي:

يعرف (Davis) الجماعة بأنها "عدد من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها أو التعرف عليها"[107].

وهذا التعريف يشير إلى التداخل والتفاعل بين أعضاء الجماعة.

ويعرف (Tosi) الجماعة بأنها "تجمع لعدد صغير نسبيا من الأفراد بشكل يمكنهم من التفاعل الدائم خلال اللقاء والمواجهة المباشرة ويشعرون فيما بينهم بالتجاوب النفسي من خلال إحساسهم بالانتماء لعضوية جماعة واحدة"[108].

وتعرف الجماعة بأنها "عبارة عن مجموعة من فردين أو أكثر يعتمدون على بعضهم البعض ويتفاعلون مع بعضهم البعض في أداء وظائف معينة وذلك لتحقيق أهداف مشتركة".

يعرف العلماء الاجتماعيون الجماعات بأنها كيانات تشمل اثنين أو أكثر من الأفراد المتفاعلين مع بعضهم البعض والذين يجمع بينهم نمط ثابت من العلاقات ويسعون لتحقيق أهداف مشتركة ويعتبرون أنفسهم أعضاء بنفس الجماعة[109].

الجماعة: هي عبارة عن:

- شخصان أو أكثر بينهما تفاعل اجتماعي؛
- الجماعة لها تركيب (بناء) مستقر؛
- الأعضاء تجمعهم أهداف مشتركة؛
- الأعضاء يعتبرون أنفسهم أعضاء في جماعة واحدة.

2- خصائص الجماعة: تتميز الجماعة بالخصائص التالية[110]:

- عدد أفراد الجماعة محدود نسبيا حتى يتسنى لأعضائها التفاعل والاتصال؛

- يوجد لأفراد الجماعة أهداف مشتركة؛
- يؤدي الأفراد وظائف (أدوار) مختلفة لتحقيق هذه الأهداف؛
- التفاعل بين أفرادها بصورة منتظمة شبه دائمة؛
- تُطور الجماعة قواعد ومعايير تنظم وتضبط سلوك أفرادها.

3- أنواع الجماعات: من أهم أنواع جماعات العمل ما يلي[111]:

- **الجماعات الوظيفية:** تنشأ هذه المجموعات بقرار من السلطة الرسمية في التنظيم، وأن علاقاتها مع بعضها البعض محددة وفقا لسياسات الشركة ونظم وقواعد العمل فيها، وهي ما يعرف عادة بالجماعات الرسمية، والتي تكوّن في مجموعها أقسام الهيكل التنظيمي في المنظمة.
- **فرق العمل:** تتكون غالبا لإنجاز مهمة محددة.
- **اللجان:** هي فرق عمل مؤقتة يتم تشكيلها عادة لدراسة حالة أو حالات معينة إضافة إلى العمل الرسمي الأساسي لكل عضو من أعضائها مثل: لجنة المشتريات ولجنة اختيار الموظفين.
- **جماعات الصداقة والزمالة:** تتكون نتيجة وجود ميول مشتركة بين أفرادها أو لصداقات نشأت بينهم، تضم أفرادا متشابهين من حيث الخبرة، العمر، الميول، المعتقدات، الاتجاهات، والحالة الاجتماعية وغيرها.
- **الجماعات غير الرسمية:** تنشأ تلقائيا بين الأفراد في المنظمة نتيجة التفاعل فيما بينهم، وتربطهم مصلحة مشتركة.

تنشأ الجماعات غير الرسمية بشكل عفوي بين العاملين بالمنظمة دون أي توجيه من الإدارة العليا. ومن أهم العوامل التي تحكم تشكل الجماعات غير الرسمية وجود مصلحة مشتركة بين أعضائها مثل العمال الذين ينظمون مسيرة للمطالبة برفع أجورهم فهم يشكلون جماعة مصالح غير رسمية.

4- أسباب تكوين الجماعات:

يلتحق الأفراد بالجماعات المختلفة ليحققوا مصالحهم وأهدافهم المشتركة، وهذا ليس الدافع الوحيد للانضمام إلى الجماعات، فهناك أسباب أخرى نوجزها فيما يلي:

من الأسباب الرئيسية التي تجعل الأفراد يقومون بتكوين الجماعات هو القرب المكاني من بعضهم في مكان العمل، تكرر التعامل بين الأفراد، وجود شخص له تأثير قوي على عدد من الأشخاص، والتشابه بين أفرادها.

والانضمام إلى الجماعات يحقق بعض المزايا الضرورية للفرد منها[112]:

- اشباع بعض الحاجات الاجتماعية والنفسية عند الفرد: مثل الحاجة إلى الانتماء، الحاجة إلى الأمن، الحاجة إلى التقدير، الحاجة إلى تأكيد الذات؛
- المساعدة والمساندة الجماعية؛
- الحصول على المعلومات.

- **أهمية الجماعة بالنسبة للفرد:**

- اشباع حاجاته ككائن اجتماعي؛
- مصدر معلومات للفرد؛
- مقارنة الإنجاز مع الآخرين؛
- الحصول على المساعدة من أصحاب الخبرة.

5- إيجابيات جماعات العمل[113]:

- ✓ توفر للعاملين فرصة التآلف والتعارف الذي يؤدي بدوره إلى التعاون والمساعدة؛
- ✓ تشبع للأفراد بعض حاجاتهم النفسية مثل احترام النفس وتقدير الآخرين وتأكيد الذات؛
- ✓ تمد أعضاءه بفرص التنافس والتي تؤدي بعض الأحيان إلى رقي الأداء؛
- ✓ تساعد على تخفيف أعباء العمل وحل المشكلات التي يتعرض لها الموظف أثناء أدائه؛
- ✓ تعتبر مجالا لتبادل المعلومات المتعلقة بالعمل وموضوعات أخرى غير العمل.

- **فوائد فرق العمل[114]:**

- ✓ خلق بيئة عالية التحفيز ومناخ مناسب للعمل؛
- ✓ يؤدي العمل داخل فريق إلى التعاون بين أعضائه؛
- ✓ تقليل الاعتماد على الوصف الوظيفي؛
- ✓ ينقل أعضاء الفريق الذي تعلموا تقديم الدعم والثقة ببعضهم البعض المعلومات بحرية، ويدركون مدى أهمية تبادل المعلومات المطلوبة بينهم للعمل بطريقة أكثر فاعلية؛
- ✓ تفويض فعال للمهام المطلوبة مع زيادة في مرونة الأداء؛
- ✓ زيادة فعالية الاتصالات بين الأعضاء؛
- ✓ استجابة أسرع للتغيرات التكنولوجية؛
- ✓ التزام تام بالأهداف مع المحافظة على القيم المساندة؛

- ✓ الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها؛
- ✓ الاستخدام الأكثر فاعلية للموارد، والمواهب، والقوى؛
- ✓ القدرة على اتخاذ القرارات والحلول بشكل أسرع؛
- ✓ تحسين مستوى ونوعية القرارات؛
- ✓ تحسن مستوى مهارات الأعضاء؛
- ✓ الاهتمام بتحقيق الجودة.

6- هيكلية الجماعة:

وجود هيكل أو بناء مستقر هو أحد الملامح الرئيسية للجماعات بمفهومها الصحيح. ويعني علماء الاجتماع بهيكل الجماعة العلاقات المتبادلة بين الأفراد الذين تتكون الجماعة منهم، والخواص التي تجعل أداء الجماعة منتظما وقابلا للتنبؤ، لفهم أعمق لسلوك الجماعة نتطرق إلى هيكلية عناصر الجماعة التي تتضمن ما يلي: تركيب الجماعة، المعايير السلوكية، الأدوار، والمنزلة، الترابط، والقيادة.

6-1 تركيب الجماعة: إن سلوك الجماعة هو نتاج للسلوك الفردي فيها، فأحيانا نجد الأفراد يتشابهون في حاجاتهم ودوافعهم وشخصياتهم وبذلك تتكون الجماعة المتجانسة، وفي أحيان أخرى يختلف أفراد الجماعة في احتياجاتهم ودوافعهم وشخصياتهم، وبذلك تكون الجماعة غير متجانسة، ويكون تأثير الجماعة المتجانسة أكثر في الأعمال الروتينية البسيطة، بينما نجد تأثير الجماعة غير المتجانسة في قدرتها على معالجة المشاكل المعقدة التي تحتاج إلى الأساليب الإبداعية[115].

6-2 المعايير السلوكية: هي القواعد السلوكية التي تحددها الجماعة والتي توفر للفرد الأساس الضروري من أجل التنبؤ بسلوك الأعضاء الآخرين. ومن القواعد التي تحدد سلوك الجماعة[116]:

- تضع الجماعة القواعد ذات الفائدة والأهمية بالنسبة لها.
- يطبق جزء من قواعد الجماعة على جميع أعضائها، بينما يطبق الجزء الآخر على أفراد معينين.
- درجة تقبل القواعد متفاوتة بين أفراد الجماعة.
- تعتبر القواعد متفاوتة من حيث تساهلها تجاه الانحرافات.

أسباب عدم إطاعة قواعد الجماعة والانسحاب منها:

- عوامل شخصية مثل: السن، الجنس، الذكاء، السلطة.
- غموض التعليمات.
- عوامل الموقف مثل حجم الجماعة والإجماع بالأكثرية وهيكل الجماعة.
- العلاقات بين الأفراد كالضغوط التي يمارسونها وتكوين الجماعة مدى الانتماء.

6-3 الأدوار:

من أهم العناصر الهيكلية التي تميز الجماعات ميل أعضائها للعب أدوار محددة في التفاعلات الجماعية. وتعرف الأدوار بأنها السلوكيات المحددة التي نتوقع أن تميز تصرفات شخص ما في سياق اجتماعي محدد. وفي المنظمات يتم تخصيص العديد من الأدوار على الأفراد من واقع المراكز والأوضاع التي يشغلونها بالمنظمة. والشخص الذي يناط به لعب دور ما هو شاغل الدور، أما السلوكيات المتوقعة منه فهي الأدوار المتوقعة من هذا الشخص[117].

الأدوار هي السلوكيات المتوقعة للأفراد، ويوجد ثلاثة أنواع من الأدوار هي: الدور المتوقع والدور المدرك من الفرد نفسه والدور الحقيقي الذي يقوم به الفرد نتيجة تفاعل النوعين السابقين، ويعتبر غموض الدور من العوائق الرئيسية في تحسين الدور المتوقع إلى الدور المدرك، وينبع غموض الدور من التالي[118]:

- غموض إدراك الفرد تجاه السلطة والمسؤولية والمهام الموكلة له.
- ترقية الفرد من مركز في الإدارة الدنيا أو الوسطى إلى الإدارة العليا حيث لا يوجد وصف واضح للمراكز العليا.
- غموض الدور المتوقع يؤدي إلى إدراك الفرد لدوره، بشكل يختلف عما هو متوقع وبالتالي ينتج صراع الدور والذي يؤدي إلى الدور الحقيقي الذي يلعبه الفرد.

6-4 المنزلة: هي وضع أو مركز الفرد في التنظيم أو الجماعة، ولذلك نجد تفاوتا بين مراكز الأشخاص.

6-5 الترابط: كلما كانت درجة الترابط قوية بين أفراد الجماعة كان هذا أدعى لاستمرارها والعكس، أي إذا كان الترابط ضعيفا يميل الأفراد إلى ترك الجماعة[119].

6-6 القيادة: إما أن تكون قيادة رسمية أو قيادة غير رسمية (ممكن أن تتغير أدوار القائد بين أفراد الجماعة)[120].

7- حركية الجماعة:

تُعنى ديناميكيات الجماعات (Group Dynamics) بالطبيعة الخاصة بالجماعات، بما في ذلك المتغيرات التي تحكم تشكلها ونموها، وتركيبها أو بناءها، وعلاقاتها المتبادلة بالأفراد والجماعات الأخرى

والمنظمات التي توجد خلالها. أما العمل الفرقي Teamwork فهو ممارسة استخدام فرق العمل، وهي نوع خاص من الجماعات يكون كل أعضائها ملتزمين التزاما مشتركا بهدف مساو يتقاسمون المسؤولية في سبيل تحقيقه[121].

تعرف حركية (ديناميكية) الجماعة بأنها العملية التي يتفاعل الناس من خلالها في مجموعات وجها لوجه[122].

السلوك داخل الجماعة: عند دراسة حركية الجماعة لا بد من الأخذ في الاعتبار عاملين أساسيين للسلوك داخل الجماعة هما: الاتصالات وصنع القرارات.

فبالنسبة للاتصالات تتحكم فيها مجموعة من الخصائص مثل: المركزية، عدد قنوات الاتصال الممكنة، إمكانية التنبؤ بالقيادة.

وتعتبر عملية صنع القرارات داخل الجماعة المجال الرئيسي في حركيتها، وقد دلت الأبحاث على أن الجماعات تبدي في حالات معينة قدرة أكبر على اتخاذ القرارات من الشخص بمفرده.
والأشخاص يميلون إلى تحمل نسبة مخاطرة أكبر عندما يعملون في مجموعات[123].

في إطار السلوك الجماعي تظهر أهمية مشاركة الأفراد من خلال الإدارة بالمشاركة، والقيادة الجماعية، والقرار الجماعي، وحل المشكلات الجماعي، والمسؤولية الجماعية[124].

8- العوامل المؤثرة في سلوك الجماعة[125]:

- أهداف الأفراد ومدى اتفاقها أو تعارضها مع أهداف العمل؛
- القيم والمبادئ التي توجد عند الأفراد، ودرجة اتساقها مع قيم المنظمة ومبادئها؛
- طبيعة العمل الذي يؤديه الأفراد ومدى توافقه مع ميولهم وقدراتهم؛
- الوسائل التكنولوجية المستخدمة في العمل ودرجة حداثتها وتقادمها؛
- التدريب الفني والإنساني الذي يتلقاه الفرد؛
- الأساليب التي يتبعها الرؤساء والمشرفون في التعامل مع المرؤوسين؛
- السياسات الخاصة بالمنظمة؛
- الخدمات التي تقدمها الإدارة للأفراد؛
- لوائح الانضباط والتأديب وإجراءات التطبيق.

9- إستراتيجيات تحقيق التفاعل بين الجماعات:

رغم التعددية في الإستراتيجيات التي تستخدمها التنظيمات المختلفة من أجل تحقيق الأداء المرغوب فيه من خلال الجماعات، ويمكن تلخيصها فيما يلي[126]:

- **القوانين والإجراءات:** هي الأنشطة التي يجب القيام بها، والسلوك الذي يجب أن يصدر عن الجماعة لتخفيض نسبة المفارقات بين الأهداف أو الغموض في المهمة.
- **استخدام السلطة الرتبوية:** كوسيلة لحل النزاعات بين الجماعات.
- **التخطيط:** كأسلوب للتوصل إلى أداء جيد من خلال تفاعل الجماعات مع بعضها، وهو أسلوب لتحديد الدور والمسؤولية لكل الجماعات مسبقا.
- **الوساطة:** عند تعقد العلاقة بين جماعتين تتدخل الوساطة لتسهيل تدفق المعلومات وحل المشكلات.

سابعا/ الاتصالات في منظمات الأعمال:

يعتبر الاتصال أمرا حيويا لجميع المنظمات، فهو الوسيلة لنقل وتبادل المعلومات بين الأفراد داخل المنظمة وخارجها.

يعد الاتصال وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق أهدافها إذ أن كافة الأفراد العاملين في المنظمة يتعاملون مع بعضهم من خلال وسائل الاتصال المختلفة من أجل تسيير كافة الأنشطة المراد تحقيقها، إذ أن الاتصال بمثابة الوسيلة الاجتماعية التي يحقق من خلالها الأفراد سبل التفاهم والتفاعل البناء في إطار تحقيق الأهداف المبتغى إنجازها[127].

1- مفهوم الاتصال الإداري:

إن كلمة اتصال (communication) مأخوذة من الأصل اللاتيني لكلمة (communes) وتعني عام أو مشترك، ولهذا فهي تُكوّن قاعدة مشتركة عامة، وللاتصال وظيفة دقيقة ومحددة، ألا وهي المشاركة في تبادل الحقائق، والأفكار، والآراء، أي الترويج لفكرة أو موضوع، أو سلعة، أو خدمة، أو قضية، أو فرد...الخ عن طريق انتقال المعلومات أو الأفكار أو المواقف من فرد أو جماعة، إلى أشخاص أو جماعات، باستخدام رموز ذات معنى موحد ومفهوم لدى الطرفين: المرسل والمستقبل[128].

الاتصال ظاهرة اجتماعية وحركية، تؤثر وتتأثر بمكونات السلوك الفردي والعوامل المؤثرة على طرفي عملية الاتصال، والمشتملة على نقل وتبادل المعلومات والأفكار والمعاني المختلفة وتفهمها باستخدام لغة مفهومة للطرفين من خلال قنوات معينة[129].

الاتصال هو عملية إرسال واستقبال للمعلومات وللأفكار وللآراء (رسالة) بين طرفين (مرسل ومستقبل). وهذا يشير إلى التفاعل والمشاركة بينهما حول معلومة أو فكرة أو رأي أو اتجاه أو سلوك أو خبرة معينة وذلك باستخدام وسيلة أو أكثر من وسائل الاتصال المناسبة (مثل: المناقشة، المحاضرة، المقابلة، الاجتماع، الاتصال الهاتفي، ...).[130]

الاتصال هو إنتاج وتوفير أو تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرارية العملية الإدارية ونقلها وتبادلها أو إذاعتها، بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمور أو أخبار أو معلومات جديدة والتأثير في سلوك الأفراد أو الجماعات أو التغيير والتعديل في هذا السلوك أو توجيهه[131].

الاتصال التنظيمي يعرف بأنه عملية تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين، وتبقي المعلومات والبيانات الضرورية منهم في صورة تقارير وأبحاث ومذكرات واقتراحات وشكاوي بهدف اتخاذ قرار معين[132].

يعرف الاتصال بأنه "عملية تبادل الرسائل بين طرفين بما يفيد تبادل المعلومات والأفكار والحقائق والآراء والمشاعر بين مرسل ومستقبل من خلال واحدة أو أكثر من وسائل تبادل المعلومات بما يفيد نقل المعنى المقصود والحصول على رد فعل".

ووفقا لهذا التعريف لا يتوقف الاتصال الفعال على ما يقوم به المرسل فقط بل يتضمن أيضا ما يقوم به المستقبل من استماع فعال (في حالة الاتصال الشفهي).

ونستنتج مما سبق أن الاتصال عملية اجتماعية ذات اتجاهين، تستهدف نقل المعاني من الطرف المرسل إلى الطرف المستقبل من خلال استخدام اللغة أو الإشارات أو المعاني والحصول على استجابة من الطرف المستقبل بغية التأثير على السلوك..

الاتصال الرسمي: "هو ذلك الاتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة، ويكون خاضعا في مساراته وقنواته للاعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة"[133].

و"هو الذي يتم من خلال شبكة الاتصالات الرسمية عبر خطوط السلطة التي تربط كافة أجزاء المنظمة بعضها ببعض، وبالتالي فهو يمكن أن يتم من الأعلى إلى الأسفل وفي هذه الحالة ينقل أوامر وتعليمات وتوجيهات من المستويات الإدارية الأعلى للمستويات الأدنى." [134]

2- أهمية الاتصال الإداري:

يعتمد نجاح المدير على قدرته على الاتصال تماماً كما يعتمد على المهارات الأخرى، ويساعد الاتصال الجيد على أداء الأعمال بطريقة أفضل، والحصول على القبول للسياسات والفوز بتعاون الآخرين وجعل الأفكار تفهم بوضوح، وإحداث التغييرات المرغوبة في الأداء تعتمد كلها على الاتصال الكفء[135].

تتمثل أهمية الاتصال الإداري فيما يلي[136]:

- إن المسؤولين في التنفيذ بحاجة إلى البيانات والمعلومات التي تعرفهم بأهداف المنظمة وسياستها وخططها ونظمها، ولكي يكونوا على بينة من أمرهم في تصرفاتهم وسلوكهم نحو تحقيق الأهداف؛

- إن الاتصال عمل أساسي في نقل الآراء والأفكار ووجهات نظر الإدارة إلى العاملين معها، ومن جهة أخرى التعرف على مدى تقدمهم أو تخلفهم في مجال العمل؛
- إن وجود سبل للاتصال يساعد الإدارة في اطلاعها على ما يقع من أحداث ووقائع، فيما دونها من مستويات، وبالتالي يساعد الإدارة على حل مشاكل التنفيذ، وعلاج أسباب شكاوى العاملين؛
- إن الاتصال الإداري ضروري لإحكام الرقابة على سير العمل في المنظمة، فعن طريق التقارير، وما تحتويه من معلومات يتسنى للإدارة تقييم نتائج أعمال المنظمة في ضوء معايير ومستويات الأداء؛
- للاتصال دور هام في اتخاذ القرارات.
- كما تساعد الاتصالات الإدارية في تعزيز الدوافع لدى العاملين نحو العمل، كما تزودهم بمعلومات وتوضح لهم التعليمات والتوجيهات؛
- يؤدي الاتصال إلى دعم العلاقات الانسانية داخل التنظيم، ما قد يترتب عليه رفع الكفاءة الإنتاجية.

3- أهداف الاتصال الإداري:

تتمثل أهداف الاتصال الإداري فيما يلي[137]:

- إعلام المرؤوسين بالأهداف المطلوب تحقيقها والسياسات التي تم إقرارها والبرامج والخطط التي وضعت، والمسؤوليات والسلطات التي تم تحديدها، أو أية تغيرات أخرى؛
- إعلام المرؤوسين بالتعليمات الخاصة المتعلقة بتنفيذ بعض الأعمال، وإرجاء البعض الآخر، أو تعديل كيفية تنفيذ بعض الأعمال وتحديد الوقت المناسب لتنفيذ كل عمل من الأعمال.
- إعلام الرؤساء بما تم إنجازه، وما لم يتم إنجازه، وكذلك بالمشكلات التي ظهرت في كيفية تنفيذ بعض الأعمال وتحديد الوقت المناسب لتنفيذ كل عمل من الأعمال.
- المشاركة في المعلومات وتوجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق الأهداف.

4- اتجاهات الاتصال:

4-1 الاتصال الرسمي: هو اتصال غالبا ما يكون كتابياً يتم من خلاله تبادل المعلومات والتأثير بين طرفين في المنظمة يكون لأحدهما السلطة الرسمية في توجيه وتقييم الأنشطة التي يمارسها الطرف

الآخر، أو يرتبط فيه الطرفين بعلاقة تنسيق رسمية يحتاجها العمل. وقد يأخذ هذا النوع من الاتصال أحد الاتجاهات التالية[138]:

أ- **الاتصال النازل:** وهو الاتصال المتجه إلى أسفل، وبناءً عليه تتدفق الرسائل من أعلى التنظيم إلى أدناه، وقد تكون هذه الاتصالات من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى، وقد تكون من الإدارة الوسطى إلى الإدارة الدنيا، أو من الإدارة العليا إلى الدنيا مباشرة، ولذلك فإن هذا النوع من الاتصالات يستخدم في الأمر والتوجيه والتعليم[139].

ومن أكثر الطرق المستخدمة في هذا النوع من الاتصال التنظيمي الاجتماعات الرسمية والنشرات الخاصة بالموظفين، كتيبات التنظيم، مجلات التنظيم، مجلات الحائط، التقارير النمطية،...الخ

الاتصال النازل هو الاتصال إلى أسفل، وهو اتصال يتدفق عبر القنوات الرسمية في المنظمة من طرف مستوى تنظيمي أعلى إلى طرف آخر في مستوى تنظيمي أقل. وغالبا ما يحمل هذا النوع من الاتصال تعليمات وأوامر وتكليفات ومشكلات تحتاج إلى حلول ومعلومات مرتدة عن نتائج أداء سابق[140].

الاتصال إلى أسفل: يكون بغرض التأثير، الأهداف، الاستراتيجيات، التعليمات، السياسات، ومعلومات مرتدة.

- **مزايا الاتصال النازل:** تتمثل فيما يلي[141]:

- تعليم الموظفين وتوجيههم، وتوضيح المواقف المختلفة لهم، وهذا ما يعمل على إزالة مخاوفهم وشكوكهم وبالتالي يقضي على عدم الثقة التي تسود في المنظمة؛
- يمكن من خلق الشعور لدى الموظف بأنه موضع اهتمام وتقدير الإدارة في المستويات العليا. وهذا يخلق لدى الأفراد الاعتزاز بالنفس والعمل؛
- تمكين العاملين من متابعة التغيرات والتجديدات المختلفة التي تحدث في المنظمة وما هو موقف الإدارة منها، مما يساعد على المحافظة على التوازن العام للمؤسسة؛

- **معوقات الاتصال النازل:**

إن أسباب فشل هذا النوع من الاتصال ترجع إلى معوقات عدة نذكر منها:

- إن العديد من التنظيمات غالبا ما يعتمد على وسائل اتصال ميكانيكية وكتابية، ويتحاشى الرسائل الشفهية والمواجهة (وجها لوجه) مما يفقد الاتصال قيمته وهدفه؛

- أسلوب الفلترة من قبل المسؤولين من خلال حجبهم لبعض المعلومات عن المستويات الدنيا، ومعظم هذه المعلومات تؤثر حتما وبشكل فعال في إحداث الأثر المرغوب للرسائل الهابطة من الإدارة للعاملين؛
- نقص الفهم والمعرفة من جانب المرؤوسين، ويتمثل في عدم إدراكهم بأن هذه المعلومات قاصرة عليهم أم يجب نقلها للآخرين منهم في مستويات تالية، وهذا من شأنه أن يحد من الاتصال الفعال؛
- مصداقية المرسل ومدى سلطته ومدى الثقة فيه، والخبرات السابقة معه...وكل هذا من شأنه أن يؤثر سلبا على الاتصال والعكس؛
- التوقيت ويقصد به الوقت المناسب لاستقبال المتلقي للرسالة، وكذا المكان المناسب والحالة النفسية التي عليها متلقي الرسالة.

ب- الاتصال الصاعد:

ويقصد به الرسائل القادمة من مستويات التنظيم الدنيا إلى المستويات العليا، ويعد هذا الاتصال حاسما ومهما لنمو وتطوير التنظيم.

الاتصال الصاعد هو الاتصال إلى أعلى: وهو اتصال يتدفق من طرف في مستوى تنظيمي أقل إلى مستوى أعلى. وغالباً ما يحتوي هذا النوع من الاتصال على تقارير إنجاز، ومعلومات، ومشكلات، وأفكار، ومقترحات،...وغيرها[142].

اتجاه الاتصال إلى أعلى يكون بغرض الإخبار: نتائج، مقترحات، استفسارات، وحاجات ورغبات.

- **مزايا الاتصال الصاعد:**

- تمكين الأفراد من التعبير عن أحاسيسهم ومشاعرهم، وهذا بالطبع إرضاءً للحاجات الاجتماعية والذاتية لهم؛
- يمكن من اكتشاف الأخطاء قبل استفحالها أو وصولها لمرحلة الخطر ومعالجتها؛
- المساعدة في زيادة الالتزام من جانب المرؤوسين بأهمية تحقيق فرص الاتصال المنتظمة أو المتقاربة مع الرئيس.

- **معوقات الاتصال الصاعد:** هناك عدة معوقات تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة من الاتصال الصاعد وهي[143]:

- محاولة المرؤوس الهيمنة على العوامل المؤثرة في رأي الرئيس به ويحاول أن يترك كذلك أثرا إيجابيا لدى الرئيس؛
- البعد المكاني والإداري بين الرؤساء والمرؤوسين؛
- التقاليد الإدارية في المنظمة؛
- اتباع سياسة الباب المغلق لدى الرؤساء .

ج- الاتصال الأفقي: وهو اتصال يتدفق بين في نفس المستوى التنظيمي أو زملاء في نفس جماعة العمل. وغالباً ما يهدف هذا الاتصال إلى سرعة التنسيق وتبادل المعلومات اللازمة لتسهيل إنجاز الأعمال.

الاتصال الأفقي: يكون بغرض التنسيق، المشكلات، المقترحات، الحاجات، ومعلومات مرتدة.

2-4 الاتصال غير الرسمي: الاتصال غير الرسمي هو شكل من أشكال الاتصال، حيث يتم تبادل المعلومات تلقائيا بين شخصين أو أكثر، لا تتفق مع القواعد الرسمية والإجراءات والنظم والإجراءات وسلسلة القيادة.

تقوم الاتصالات غير الرسمية على أساس العلاقات الشخصية أو غير الرسمية ، مثل الأصدقاء والزملاء وأفراد الأسرة ، أعضاء النادي، وما إلى ذلك، وبالتالي لا تخضع للقواعد التنظيمية والإجراءات الأخرى في بيئة الأعمال التجارية[144].

الاتصالات غير الرسمية: هي بمثابة اتصالات تتم بين الأفراد والجماعات داخل المنظمات وتكون عادة من دون قواعد مكتوبة محددة وواضحة، وتمتاز بسرعتها وعفويتها قياساً بالاتصالات الرسمية، وترتبط هذه الاتصالات بثقافة العاملين بدرجة كبيرة[145].

تعرف الاتصالات الداخلية على أنها الاتصالات الداخلية الشاملة لكافة الأشكال الرسمية وغير الرسمية للاتصالات، وتحتل مكانة داخلية هامة على كل المستويات بالمنظمة. خاصة بعد تزايد استخدام الوسائل الالكترونية داخل المنظمات لخدمة الجمهور الداخلي وربطه بالمنظمة[146].

- **دوافع وجود الاتصال غير الرسمي:**

توجد عوامل ودوافع تجعل الأفراد في المنظمة يتصلون معا بطريقة غير رسمية مما يؤدي إلى ظهور ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي، وهذه الدوافع هي[147]:

- وجود حاجات ورغبات واتجاهات للأفراد يرغبون في اشباعها؛
- إن التنظيم الرسمي لا يتمتع بالمرونة ولا يتطور بشكل ملائم لظروف المنظمة؛

- رغبة الأفراد القياديين في المنظمة أو بعضهم في السيطرة على جميع الأمور في المنظمة؛
- عدم توفر مبدأ العدالة في المنظمة وظهور ما يسمى بالأفراد الموالين والمقربين؛
- اتباع المنظمة لنمط القيادة الديكتاتورية والمركزية الزائدة ومنع حرية التعبير والمشاركة للأفراد العاملين.

– **سلبيات الاتصال غير الرسمي:**

- انتشار الشائعات والمعلومات المشوهة مما يترك آثارا سلبية على الأداء وعلى العلاقات الانسانية داخل التنظيم؛
- يؤدي أحيانا إلى انخفاض الروح المعنوية واضطراب العلاقات الإنسانية الناجمة عن ردود أفعال انتقامية بالدرجة الأولى وذلك بسبب الإشاعات مثلا؛

ينبغي على المنظمة أو مديرها الاستعانة بالمختصين السيكولوجيين لدراسة قنوات الاتصال غير الرسمي المرتبط بالتنظيم غير الرسمي الموازي للتنظيم الرسمي من أجل الاستفادة من الاتصال غير الرسمي وتفادي الصراعات والنزاعات القائمة داخل التنظيم[148].

5– معوقات الاتصال:

من الممكن تلخيص أهم معوقات الاتصال الفعال في الآتي[149]:

- **معوقات لغوية:** تدور المعوقات اللغوية حول اختيار الألفاظ التي يتم استخدامها لنقل الرسالة، ذلك أن الاتصال لا يمكن أن يكون فعالاً ما لم يتم الاختيار السليم للألفاظ بحيث يتم فهم المقصود من الرسالة بسهولة بواسطة المرسل إليه.
- **غياب المعلومات المرتدة:** مثلا الاتصال من جانب واحد من خلال المذكرات والمنشورات يعد قليل التكلفة مقارنة بالاتصال من جانبين، إلا أنه لا يسمح بالتمتع بالمعلومات المرتدة من المستقبل إل المرسل.
- الاختيار الخاطئ لوسيلة الاتصال.
- معيقات المقاطعة لعملية الاتصال.
- الاختلافات الثقافية والحضارية.
- معوقات بسبب اختلاف المراكز في الهيكل التنظيمي.

ويمكن تصنيف معوقات الاتصال إلى ما يلي[150]:

- **معوقات شخصية:** يقصد بها مجموعة المؤثرات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصالات وتحدث أثراً عكسياً، وتعود هذه المعوقات إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له.
- **معوقات تنظيمية:** ترجع أساساً إلى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة.
- **معوقات بيئية:** يقصد بها المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال والتي ترجع إلى مجموعة من العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد مثل اللغة المستخدمة واستخراجه لمعاني الكلمات في ضوء قيمه وعاداته وتقاليده عدم كفاءة وسائل الاتصال.

6- الاستماع الفعال:

يعتبر الاستماع الفعال حجر الأساس في مهارات الاتصال الفعال خاصة بالنسبة للأفراد الذين يعملون في مجالات العلاقات العامة، وخدمة العملاء، والبيع، والتفاوض، وغيرها. ولقد أشارت بعض الدراسات (Caudill, D. & Donaldson, R., 1986) إلى أن المديرين يقضون حوالي 9% من وقت عملهم في القراءة، و16% في الكتابة، و30% في التحدث، و 45% في الاستماع.

كما تشير الدراسات أيضا إلى أن معظم الناس لا يتمتعون بقدر كبير من مهارات الاستماع، فنتيجة لزيادة معدل فهم ومعالجة البيانات لديهم عن معدل الكلام، حيث يستطيع الفرد أن يتكلم 125 كلمة في الدقيقة في حين يستطيع فقط معالجة 500 كلمة في الدقيقة (Pearce, 1993).

الاستماع هو نشاط إيجابي يقوم به الفرد من خلال فهم وتفسير الرسائل الشفهية التي تصل إليه. ويتوقف الاستماع الفعال على أربعة عوامل هي: المستمع، والمتحدث، والرسالة، والظروف البيئية[151].

أ. **خصائص المستمع:** تتوقف فعالية الاستماع إلى حد كبير على خصائص المستمع ذاته من حيث ما يمتلكه من قدرات عقلية والقدرة على الفهم والتفسير والاستدلال بالإضافة إلى معرفته بمفردات اللغة التي يستخدمها المتحدث فضلا عن حالته الجسمانية والذهنية. فكلما زاد التعب والإرهاق الجسدي والذهني قلت قدرة الفرد على التركيز فيما يستمع إليه. وتتوقف فعالية الاستماع أيضا على مدى قدرة الفرد على تسجيل وتدوين ملاحظاته أثناء الاستماع. وأخيرا فإن مدى اعتزاز المستمع بذاته وكذلك نظرته الشخصية للمتحدث تؤثر بشكل كبير على قدر الانتباه الذي سيوليه للرسالة.

يمكن التمييز بين ثلاثة أنماط للاستماع هي:

1. **النمط المهتم بالنتائج:** وهو نمط بمعرفة الخلاصة والنتيجة النهائية لما يود المتحدث أن يخبره به دون الدخول في التفاصيل.
2. **النمط المهتم بالأسباب:** وهو نمط يهتم بالمبررات والأسباب الكامنة خلف الرسالة التي يود المتحدث نقلها إليه فهو لابد أولا أن يقتنع بمبررات الرسالة قبل قبولها أو رفضها.
3. **النمط المهتم بالتفاصيل:** وهو نمط يهتم بتفاصيل الأمور وخلفية الموضوع والخطوات التي تم اتباعها والعمليات التي تم القيام بها حتى يمكن أن يقبل النتيجة التي تنقلها له الرسالة أو يرفضها.

ب. **خصائص المتحدث:**

تتوقف فعالية الاتصال أيضا على خصائص المتحدث من حيث مدى سرعة الكلام، فالمتحدث الذي يتكلم بسرعة أكبر من اللازم أو سرعة أقل من اللازم أو يتحدث بلكنات غير معروفة للمستمع أو لديه عيوب في النطق غالبا ما يؤثر على جودة ما ينقله للمستمع من معلومات. كما أن مصداقية المتحدث لها تأثير كبير في مدى جذب المستمع له. فإذا استمعت إلى شخص وأنت تعرف مسبقا أن ما يقوله هو أكاذيب وافتراءات فإنك في كثير من الحالات لن تلقي له بالا ولن تعيره اهتماما. كما أن الاتجاهات النفسية التي يحملها المستمع تجاه المتحدث غالبا ما تؤثر على فعالية الاستماع فأنت تصغي جيدا لمن تحب وقد تتجاهل تماما ما تسمعه من فرد لا تحبه. كما أنه توجد ثلاثة أنماط مماثلة للمتحدث تتشابه مع أنماط الاستماع وهي: النمط المهتم بالنتائج، والنمط المهتم بالأسباب، والنمط المهتم بالتفاصيل. وتزداد فعالية الاستماع كلما توافق نمط المستمع مع نمط المتحدث.

ج. **خصائص الرسالة:**

تؤثر درجة وضوح الرسالة بشكل كبير على فعالية الاستماع. فالرسالة الواضحة التي يتم نقلها بصوت واضح ومتميز يتم الاستماع إليها بفعالية. كما أن محتوى الرسالة ومدى اتفاقها أو اختلافها مع تفضيلات المستمع تؤثر إلى حد كبير على قدر الاهتمام والانتباه الذي سوف يمنحه له، فكلنا يود الاستماع إلى ما يرضيه.

د. **خصائص الظروف البيئية:** تؤدي الظروف البيئية المناسبة من حيث عدم احتوائها على عناصر الضوضاء، وغيرها إلى زيادة فعالية الاتصال.

سلوكيات الاستماع الفعال:

- ✓ انظر في عين المتحدث.
- ✓ وجه الأسئلة للاستيضاح.

- ✓ تجنب مقاطعة المتحدث.
- ✓ تجنب القيام بسلوك يظهر عدم الاهتمام.
- ✓ أعد صياغة ما فهمته.
- ✓ لا تصدر أحكام مسبقة قبل الاستماع إلى كامل الرسالة.
- ✓ لا تتحدث كثيرا.
- ✓ اختر الوقت المناسب لتوجيه الأسئلة.
- ✓ ركز على الأفكار وليس الكلمات.
- ✓ دوّن ملاحظاتك إذا لزم الأمر.

7- شروط الاتصال الفعال:

الاتصال الفعال تحكمه مقدمات، ويستلزم وجود شروط سانحة لنجاحه، ومن أبرز هذه المستلزمات الآتي[152]:

- توافر وسيلة اتصال مقبولة ومناسبة لتبادل المعاني والبيانات والمعلومات من المرسل إلى المستقبل، وبالتالي فإن كفاءة الوسيلة تحدد كفاءة الاتصال.
- ملاءمة وسيلة الاتصال، فالاتصال الالكتروني مثلاً قد لا يكون فعالاً أو مؤثراً بالنسبة لأناس لا يمتلكون وصول الانترنت، ولا يعرفون استخدامه، أو لا يرغبون في استخدامه.
- توافر لغة اتصال مقبولة ومفهومة وواضحة من قبل المرسل والمستقبل.
- أن يكون المستقبل قادراً على فهم واستيعاب الرسالة والتفاعل معها.
- ضرورة عدم وجود أي عملية تشويش قد تعترض مسار الرسالة والتفاعل معها.

كما يمكن إضافة النقاط التالية لتحسين فعالية الاتصال[153]:

- تطوير مهارات الاتصال والإنصات والفهم والاستيعاب والتحليل والاستنتاج والاستقراء من خلال الدورات التدريبية المكثفة، خصوصاً في مواقع العمل.
- أن تتميز الرسالة بالوضوح، والتكامل، والإيجاز، والصدق و التحديد والدقة.
- إعطاء تغذية عكسية مباشرة محددة ودقيقة قائمة على الثقة بين الطرفين.
- اختيار التوقيت المناسب لإجراء عملية الاتصال للطرفين.
- اختيار وسيلة الاتصال التي تنسجم مع هدف الاتصال.
- ضرورة مراعاة الفروق الثقافية والاجتماعية والسلوكية بين الأفراد عند صياغة الرسالة.
- استخدام المرسل لمفردات سهلة وبسيطة ومألوفة ومحددة بالنسبة للمستقبل.
- إعادة النظر في سياسات وإجراءات الاتصالات في المنظمة لتيسير وتسهيل الاتصالات في جميع الاتجاهات والمستويات[154].

ثامنا/ القيادة الإدارية:

1- تعريف القيادة:

القيادة هي قدرة الشخص على التأثير على الآخرين من خلال التواصل المباشر وغير المباشر من أجل تحفيز الناس على الفهم بوعي، والاستعداد لمتابعة إرادة القائد[155]..

القيادة هي نشاط أو حركة تحتوي على التأثير على سلوك الناس الآخرين أفراداً أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة[156].

بعد تطور العلوم السلوكية في الخمسينات والستينات ظهر منحى آخر يركز على القيادة كسلوك خارجي يمكن متابعته وملاحظته، فنجد همفيل (Hamphil) يعرف القيادة بأنها "السلوك الذي يقوم به فرد حين يقوم بتوجيه نشاط الجماعة نحو هدف مشترك"[157].

إن هذه التعاريف رغم اهتمامها بالدور الذي يمارسه سلوك القائد داخل الجماعة، إلا أنها تهمل عمليات التفاعل بين القائد ومرؤوسيه والتي تنتج عنها هذه السلوكيات، كما أنها تتعامل مع القيادة كظاهرة ساكنة، وكأن السلوك القيادي للقائد ثابت لا يتغير بتغير الظروف، هذا الانتقاد جعل بعض الباحثين يركزون على نتائج هذا السلوك وهو التأثير في الجماعة، فنجد أودونيل وكونتر (O'donnell & Koontz) يعتبران أن القيادة هي "عملية التأثير التي يقوم بها فرد (القائد) في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء نشاط تعاوني".

في حين يرى فيدلر (Fred Fiedler) أن القيادة: "تعني الجهود المبذولة للتأثير أو تغيير سلوك الناس من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة والأفراد معا"[158].

عرّف جيمس ماكغريغور(James McGregor Burns) القيادة بأنها "عملية متبادلة للتعبئة من قبل أشخاص لديهم دوافع وقيم معينة اقتصادية وسياسية وغيرها من الموارد في سياق التنافس والصراع من أجل تحقيق الأهداف بشكل مستقل أو بشكل متبادل بين القادة والأتباع"[159].

أما ريتشارد ايتال (Ricard Etal) فيعتبر القيادة هي: "تفاعل لخصائص القائد الشخصية وكذلك خصائص المرؤوسين، وكذلك المواقف التي يمرون بها أفراداً أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة"[160].

وإن إساءة استخدام السلطة من قبل القيادة التنظيمية قد تحدث نوعا من ردود الفعل السلبية لدى المرؤوسين. فللأسلوب الإداري المتبع الأثر الواضح على سلوك وأداء المرؤوسين. الأسلوب الديكتاتوري في القيادة قد يؤدي إلى زيادة الإنتاج في بداية الأمر ولكن مع مرور الوقت يسود جو الإحباط وانخفاض الروح المعنوية مما يؤثر سلبا على الأداء. على النقيض من ذلك الأسلوب الديمقراطي المطلق الذي يركز

فقط على العلاقات الاجتماعية التي قد تكون على حساب العمل. لذلك القيادة المتوازنة، والتي تعمل على استثمار طاقات العاملين ومجهوداتهم بما يخدم مصلحة المنظمة والفرد، تعتبر الأسلوب القيادي الأمثل القادر على خلق بيئة عمل منتجة[161].

تعريف القائد (Leader): هو شخص يتوافر له قدر من التأثير الشخصي على عدد من الأفراد، يجعله قادرا على توجيه سلوك هؤلاء الأفراد"[162].

2- صفات القائد:

من الصفات التي يتمتع بها القائد ما يلي[163]:

- الذكاء الميداني.
- القدرة على اتخاذ القرار.
- الثقة بالنفس.
- الصدق والأمانة.
- الإمكانيات الجماعية.
- **الجاذبية (التأثير المثالي):** حيث تصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين، ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد، وتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي.
- **الحفز الإلهامي:** أي تصرفات وسلوكيات للقائد تثير في التابعين حب التحدي.
- السمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسنة.
- الهدوء والاتزان في معالجة الأمور والرزانة والتعقل عند اتخاذ القرارات.
- القوة البدنية والسلامة الصحية.
- المرونة وسعة الأفق.
- القدرة على ضبط النفس عند اللزوم.
- المظهر الحسن والإيجابية في العمل.
- خصائص ذاتية (فطرية) كالتفكير والتخطيط والإبداع والقدرة على التصور.
- مهارات إنسانية (اجتماعية) كالعلاقات والاتصال والتحفيز.
- القدرة على الابتكار وحسن التصرف.
- تتسم علاقته بالتعاون.

- الجمع بين المعرفة بأنظمة وأهداف وقوانين العمل والقدرة على التأثير في الآخرين.
- الفهم الكامل لأبعاد الشخصية العاملة.
- أن يمتلك القدرة على محاورة الآخرين والاستماع إليهم وتحفيزهم على أداء أعمالهم.

توصل رالف ستوجديل (Ralph Stogdill) من خلال تقييمه لأكثر من خمسة عشرة دراسة ميدانية تمثل معظم الجهود فيما بين الحربين العالميتين لمعرفة المهارات التي تجعل من انسان ما قائداً ناجحاً، وهذه المهارات هي[164]:

- مهارة الإنجاز، وتتضمن الثقافة والتعليم، والمعرفة الواسعة والقدرة على إنجاز الأعمال ببراعة ونشاط.
- تحمل المسؤولية: وتتطلب المبادأة والثقة بالنفس والمثابرة والاعتماد على النفس والسيطرة والرغبة في التفوق والطموح.
- روح المشاركة: وتتطلب النشاط والروح الاجتماعية الطيبة والمساهمة والتعاون والقدرة على التكيف وروح الفكاهة والدعابة.
- المكانة الاجتماعية: وتتطلب الشعبية أي أن يكون القائد محبوباً سواء داخل التنظيم أو خارجه.
- القدرة على تفهم الموقف: وهذا يتطلب مستوى ذهنياً جيداً، ومهارة في تلبية حاجات مرؤوسيه ومصالحهم، والقدرة على تحقيق أهداف التنظيم.

تجدر الإشارة أن هذه الصفات ليست ثابتة، فمنها ما هو مشترك بين جميع القادة كالذكاء والمبادأة وتحمل المسؤولية، ومنها ما هو متغير حسب طبيعة شخصية القائد وخبراته والموقف الذي يمر به.

3- مهارات القائد:

لا شك أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة التي يملون فيها. ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي: (القائد- التابعون- الموقف) فلا بد أن يحرز أو يكتسب أربع مهارات وذلك لكي يبلغ أهداف العمل ويرفع الإنتاجية من ناحية، ويحقق أهداف الأفراد ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى. وهذه المهارات هي[165]:

- **مهارات فنية:** وهي أن يكون القائد مجيدا لعمله متقناً إياه، وملماً بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤدونها، وعارفاً لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها. كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها، ومدركاً وعارفاً للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل.
- **مهارات انسانية:** ويعنى بها المقدرة على تفهم سلوك العاملين وعلاقاتهم ودوافعهم، وكذا العوامل المؤثرة على سلوكهم لأن معرفة القائد بأبعاد السلوك الإنساني تمكنه من فهم نفسه أولا ومن ثم معرفة مرؤوسيه ثانياً، وهذا يساعد على إشباع حاجات التابعين، وتحقيق الأهداف المشتركة.
- **مهارات تنظيمية:** وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود وإدراك وفهم جميع اللوائح والأنظمة.
- **مهارات فكرية:** وهي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذا أفكار تغيّر المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف.

4- قوة تأثير القيادة:

تعني قوة القائد قدرته الاستثنائية والفريدة على إحداث تأثير في سلوك المرؤوسين أو الأفراد التابعين له، وذلك لتحقيق جملة من الأهداف المشتركة والمرغوبة للجماعة أو الإدارة التي ينتمون إليها.

قوة القائد وتأثيره تشتمل على ما يلي[166]:

- **القوة الشرعية أو القانونية:** وهذه القوة تنتج عن مركز القائد في الهيكل التنظيمي أو في الإدارة كأن تضع مسمى وظيفته على باب المكتب مثل (المدير العام).
- **قوة التحكم في نظام التحفيز:** وهذه القدرة تعتمد على قدرة القائد على رقابة وإدارة ومكافأة الآخرين مثل (الرواتب – الترقيات – الجوائز).
- **قوة القسر أو الإكراه:** تأتي هذه القوة عن طريق القدرة على المراقبة والعقاب والجزاء بالنسبة للآخرين مثل لفت النظر – التأنيب – إنهاء الخدمة).
- **قوة الخبرة:** وهي القوة التي تأتي من الخبرات والمعلومات السابقة، وكذلك من التجارب التي يمر بها القائد فتزيد من قدرته على التصرف و التأثير على الآخرين نتيجة للممارسات السابقة.
- **قوة العلاقة أو الصلة بمصادر السلطة العليا:** وهي القوى التي تأتي عن طريق العلاقة أو الصلاحيات أو عن طريق التجاذب وروابط العلاقة، وهذه العلاقة تتمثل في مساعدي المديرين

والمشرفين في المستويات الدنيا وقدرة تأثيرهم على المديرين في المستويات العليا وذلك بحكم علاقاتهم مع بعضهم البعض وصلاتهم المعروفة.

5- أنماط القيادة:

من الضروري أن تتوفر لدى القائد الإداري معرفة وخبرة بأنماط القيادة وطرق التعامل بها، واستخدام كل نمط منها وفق متطلبات الحالة العامة للعمل ونوع المشكلة. فمن خلال ما يتبعه المدير القائد من نمط سلوكي في قيادته للآخرين يكتسب صفة (الدكتاتوري، الديمقراطي، التشاوري). وقد لا يكون القائد معتمداً على نمط واحد من أنماط القيادة بل يتعداه إلى أكثر من ذلك حسب مقتضيات الضرورة، فإن كانت الحالة لا تحتمل التأخير وتحتاج إلى السرعة في اتخاذ القرار يكون الأسلوب الدكتاتوري أفضل في حسم النزاعات واختلاف وجهات النظر، أما إذا كان الموقف متعلق بتطوير الأداء وزيادة فعالية العمل مثلا فإن المدير يسعى إلى التشاور والمشاركة في اتخاذ القرار وهكذا[167].

- تعريف النمط القيادي:

هو سلوك المدير المتكرر أثناء إدارته للعمل في الظروف الاعتيادية وتعامله مع مرؤوسيه. وهو سلوك تتم ملاحظته من قبل هؤلاء المرؤوسين أو الباحث المتخصص.

والنمط أو السلوك القيادي عملية تتميز بفعالية مستمرة وتعبر عن علاقة شخص بآخر في موقف معين. وتتجسد هذه العلاقة بتأثير وتأثر الطرفين. وفي الحياة العملية يمكننا ملاحظة أنماط قيادية متعددة يمارسها المدراء مع المرؤوسين في سبيل تحقيق أهداف محددة، كالنمط الاستبدادي، والنمط المشارك، والنمط المتسيب أو المتساهل[168].

وتنقسم أنماط القيادة وفقاً لعدة معايير كما يلي:

1. أنماط القيادة وفق مصدر السلطة[169]:

أ- **القيادة الرسمية:** تتواجد عندما يقوم المدير من خلال ممارسة السلطة الرسمية وذلك من خلال تصرفات مثل تحديد الواجبات والمهام، وتنبع من المركز الرسمي للمدير داخل هيكل السلطة للمنظمة.

ب-**القيادة غير الرسمية:** تظهر عندما يكون الشخص بلا سلطة رسمية ويؤثر في توجيه سلوك الآخرين، والقادة غير الرسميين هم أولئك الذين يتحملون المسؤولية في مواقف المجموعات، ورغم أنهم لا يعينون رسمياً أو لا ينتخبون فإنهم قادة من خلال تصرفاتهم أو جاذبيتهم الشخصية.

2. **أنماط القيادة وفق مركزية السلطة:** يمكن تقسيم القيادات إلى[170]:

أ- **قيادات لا مركزية:** تعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين، لاتخاذ الكثير من القرارات مع الحفاظ على الرقابة على الموضوعات المهمة والضرورية.

ب- **قيادات مركزية:** تعتمد على تركيز السلطة في يدها، والمركزية في اتخاذ القرارات وتلجأ إليها القيادة عندما تكون الأخطاء التي ترتكبها المستويات الإدارية الأدنى مكلفة جدا.

3. **أنماط القيادة وفق البعد السلوكي:**

أ- **القائد الأوتوقراطي (Autocratic Leader):** يعتمد على السلطة المركزية والتشريعات والمكافآت والقوة القسرية، ويطلق عليه أحيانا الدكتاتور أو الاستبدادي، ويحاول التأثير على سلوك مرؤوسيه، وأن يظهر دائما بمظهر القوة.

وتعتمد الأوتوقراطية في الإشراف على السلطة الرسمية الممنوحة لها بموجب القانون أو التفويض، والتي تخول القائد فرض العقوبة أو منح المكافأة دون أن تولي اهتماماً لتنمية العلاقات الشخصية الطيبة مع المرؤوسين. فهذا النوع من القيادة لا يسمح بتبادل الآراء ووجهات النظر، ودائما تعتمد على الاتصالات الهابطة من التعليمات والأوامر الموجهة إلى المرؤوسين. بل وتحاصر الفكر، وتهمش عملية التشاور، فينشأ المرؤوسون على التنفيذ فقط دون الإبداع والابتكار[171].

- **عيوب القيادة الأوتوقراطية:**

وقد توصل الباحث (كامبل) إلى أن القيادة الأوتوقراطية تحدث خصومة ومنافسة بين أعضاء الجماعة وعدوانية اتجاه الآخرين وجمود في السلوك، وتطابقاً مع القائد لا مع الجماعة وقلقاً على المستقبل. وفي نفس الوقت أدى هذا النوع من القيادة إلى التقليل من ارتباط الجماعة، فالقيادة الأوتوقراطية قد تمثل أحد الأسباب أو البوادر في ظهور أزمات على مستوى التنظيم[172].

ب- **القائد الليبرالي (Liberal Leader):**

القيادة التسيبية هي التي لا تتدخل في مجريات الأمور، ولا تلعب دوراً يذكر في تسيير شؤون المجموعة أو إقرار أساليبها وتحديد أهدافها، وهي قيادة تتخلى عن دورها الريادي وتسير وفق ما تمليه عليها الظروف، ولا تلعب دورا يذكر في استغلال طاقات الأفراد والاستفادة الكاملة من الإمكانات.

جـ- القائد الديمقراطي (Democratic Leader): يتسم سلوك هذا النمط من القادة بتشجيع مشاركة الآخرين وتخويلهم الصلاحيات الضرورية لتسهيل تنفيذ المهمات وهو يهتم بترسيخ الاعتقاد لدى المرؤوسين أنهم جزء مهم في القرارات الصادرة، إذ يعتمد الخبرة وقوة الاستشارة في إدارة الآخرين وتحفيزهم على العمل وروح الفريق بالشكل الذي يضمن ولاءهم ويزيد دافعيتهم في الإنجاز والسعي لتحقيق الأهداف بتعاون جماعي.

قال تعالى: ﴿ وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ﴾ الشورى[38] :

وقوله تعالى: ﴿ فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنتَ لَهُمْ ۖ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ ۖ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ۖ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۚ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾ آل عمران [159] :

تتأثر الأنماط القيادية ببعض العوامل مثل: العوامل الشخصية للقائد، كالمعرفة والخبرة والقيم والمعتقدات، والعوامل المتعلقة بالمرؤوسين كالاستقلالية والتحمل والمسؤولية والخبرة والمعرفة والعوامل المتعلقة بالظرف أو الموقف التنظيمي كالمناخ التنظيمي وتكوين جماعات العمل والتكوين البيئي والاقتصادي والاجتماعي السائد في المنظمة[173].

4- نظريات القيادة:

نذكر من أهمها ما يلي:

1. **نظرية السمات:** جاءت نظرية السمات في إطار المدخل التقليدي للقيادة والسمات وهي مجموعة الخصائص والصفات التي يمتلكها والحزم وغيرها، ويتفرد بها القائد بحيث تجعل منه قائدا فذا لجميع الظروف والأحوال، والقائد هو الذي يمتلك السمات أو الخصائص[174].

حيث ركزت الدراسات الأولية للقيادة على محاولة تحديد السمات التي يتميز بها القائد عن غيره من الأفراد العاديين، وتفترض هذه النظرية أن هناك بعض الصفات الموروثة يولد بها الفرد، وعلى أساسها يمن التمييز بين القائد وغير القائد، ويمكن تقسيم هذه الصفات إلى المجموعات التالية[175]:

أ. **الصفات الفزيولوجية:** مثل الطول والعرض والجاذبية والحيوية وقوة الجسم وشكله.

ب. **الصفات الاجتماعية:** مثل الصبر واللباقة، والنضج العاطفي والتعاون.

ج. **الصفات الشخصية:** مثل السيطرة والهجومية، والثقة بالنفس والحماس.

د. **الصفات الذاتية:** مثل المهارات اللغوية والتقدير، والذكاء، والإنجاز، والمسؤولية.

لم تنجح هذه النظرية في التوصل إلى مجموعة محددة وثابتة ومعتمد عليها من الصفات يمكن على أساسها تمييز القائد عن الفرد العادي.

2. المدخل السلوكي للقيادة:

نتيجة لإخفاق المدخل السابق في تقديم تفسير واضح بفعالية القيادة وظهور حركة العلاقات الانسانية في الإدارة تحول اهتمام الباحثين إلى جانب آخر هو السلوك القيادي بدلا من السمات من منطلق أن سلوك القائد يؤثر مباشرة في فاعلية جماعة العمل. وإن السلوك بالإمكان تعلمه وتغييره، بينما السمات تعتبر نسبيا (موروثة)، وإن العديد من الأشخاص لديهم سمات جيدة ولكنهم ليسوا بقادة[176].

- **دراسات جامعة اوهايو (Ohio Studies):**

قامت بدراسة ما يقوم به القائد من استجابات المرؤوسين على السؤال: ما هي التصرفات والأفعال والوظائف التي يؤديها القائد؟ ومن خلال تحليل إجابات الأفراد المرؤوسين تم التمييز بين مجموعتين من وظائف أو أعمال القادة:

- المجموعة الأولى تشير إلى تعميم وتنظيم العمل intiating Structure.
- المجموعة الثانية تشير إلى تقدير الأفراد والاهتمام بهم Consideration.

وقد أظهرت الدراسات التي قام بها الباحثين في هذه الجامعة أربعة أنماط قيادية كما في الشكل (8)، وذلك من خلال تفاعل هذين البعدين، وهذه الأنماط القيادية الأربعة هي[177]:

- **نمط (أ):** يشير إلى أن القائد يعطي اهتمام عاليا لأداء العمل وكذلك اهتماما عاليا للنواحي الاعتبارية أو نواحي التقدير.
- **نمط (ب):** يشير إلى أن القائد الذي يعطي اهتماما منخفضا للعمل واهتمام عاليا للنواحي الاعتبارية.
- **نمط (ج):** ويشير إلى سلوك القائد الذي يعطي اهتماما عاليا لنواحي العمل واهتماما منخفضا للنواحي الاعتبارية.

- **نمط (د):** ويشير إلى سلوك القائد الذي يعطي اهتماما منخفضا لكلا البعدين.

ونشير البحوث الميدانية إلى أن النمط (أ) يمتاز بفعالية إدارية عالية وعلاقات إيجابية ممتازة بين الإدارة والعاملين. أما النمط (د) فيسم بفعالية إدارية قليلة وعلاقات غير جيدة مع العاملين.

شكل (8) الأنماط القيادية الأربعة حسب جامعة أوهايو

النمط (أ) عال الاهتمام بالعمل والأفراد	النمط (ب) تركيز عال على الأفراد وقليل بالعمل	عالي
النمط (ج) عال الاهتمام بالعمل ومنخفض بالعمل ومنخفض بخصوص الأفراد	النمط (د) منخفض الاهتمام بكل من العمل والأفراد	منخفض

نمط الاهتمام بالعاملين (عالي ↑ / منخفض ↓)

عالي ← نمط الاهتمام بالعمل → منخفض

المصدر: مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص 61.

تقييم دراسة جامعة أوهايو:

- لم تأخذ متغيرات الموقف بعين الاعتبار رغم أهميتها في التأثير على العلاقة بين متغيري سلوك القائد وبين نجاحه في القيادة. ففي حالة المواقف الغامضة المتأزمة قد يجد القائد نفسه مجبرا على الاهتمام ببنية العمل على حساب التقدير.
- افترضت أن القائد يسلك سلوكا واحدا بالنسبة لجميع المرؤوسين، وهذا افتراض خاطئ، فقد يكون أكثر حساسية واهتمام بالأفراد الأكفاء بينما يكون أقل حساسية للأفراد الأقل كفاءة وذلك لاهتمامه أكثر بعملهم.

ركزت دراسات أوهايو على بعدين فقط للسلوك القيادي وكأنهما مستقلين وأهملت التفاعل بينهما[178].

3. النظرية الموقفية (Position Theory):

في إطار النظريات السابقة بدا واضحا أن هناك العديد من المتغيرات والتفاعلات التي تحدد كفاءة القيادة وفاعليتها حيث تبدأ من ثقافة المنظمة وفلسفتها وطبيعة البيئة التي تعمل فيها وعناصر أخرى كثيرة. فلا وجود لنمط سلوكي واحد فاعل في كل الظروف والأحوال وهذا ما عبرت عنه هذه النظريات التي رأت إن متغيرات الظرف أو الموقف تؤثر تأثيرا مباشرا على النمط القيادي المستخدم[179].

إن السمات والمهارات المطلوب توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه، وعلى الموقع القيادي الذي يشغله، وعلى المرحلة الحرجة التي يمر بها وعلى درجة وأهمية الأزمة التي تعترضه، وعلى جوانب ضغط المشكلات وعلى التنظيم وأعضائه. ولهذا فإن الاختلاف في المستويات الإدارية يؤدي إلى اختلاف في سمات القيادة المطلوبة في كل مستوى وإلى اختلاف حجة الأزمة من مكان إلى آخر.

فالقائد الإداري في قمة الهيكل التنظيمي يحتاج إلى معلومات ومهارات وقدرات ودراسات خاصة عن الأزمات تختلف عن تلك التي يحتاجها مدير إدارة أو رئيس قسم.

فنظرية الموقف تربط بين سمات وصفات القائد والموقف الإداري الذي يعمل من خلاله، فهي لا تنكر ما تحتاج إليه القيادة من خصائص وسمات ولكن تربطهما بالظرف الطارئ والحرج الذي يعيشه القائد وبالموقف الإداري وبالأزمة التي يتعرض لها وذلك على أساس أن عوامل المواقف المتعددة في الأزمات والمتغيرات المترابطة بها هي التي تحدد السمات التي تبرز القائد الناجح في حل المشكلات والقضاء على الأزمات[180].

4. النظرية التفاعلية (Interactive Theory):

تركز هذه النظرية على الجمع بين النظريتين السابقتين، نظرية السمات ونظرية الموقف، فالقيادة الناجحة في هذه النظرية لا تعتمد على السمات التي يتمتع بها القائد في موقف معين ولكن تعتمد على قدرة القائد في التعامل مع أفراد الجماعة، وفي القدرة على حل المشكلات الإدارية وعلاج الأزمات وتخطي العقبات، فالسمات التي يملكها قائد معين كالذكاء وسرعة البديهة والحزم والمهارة الإدارية والفنية التي اكتسبها لا تكفي لظهور القائد بل لا بد من اقتناع الجماعة بهذه السمات والقدرات وكذلك لابد من القدرة على حل المشكلات وعلاج الأزمات، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع

أن يحدث التفاعل الفعلي ويخلق التكامل مع أفراد الجماعة وذلك لكي يستطيع أن يشكل فريقا لحل المشكلات والقضاء على الأزمات[181].

وعلى وفق هذه النظرية تعد القيادة عملية خاصة وفيها القدرة على حل المشكلات وتجاوز العقبات، وتتحدد خصائصها على أساس ثلاثة أبعاد هي[182]:

أ. السمات الشخصية للقائد من شجاعة وإقدام وذكاء وقيادة متوازنة مع قدرة على الإبداع والابتكار ومهارة عالية في الصبر وتحمل ضغوط العملية الإدارية وما ينتج عنها.

ب. عناصر الموقف ذاته وتحديد ومعرفة أسس وأسباب وعناصر ومقومات الأزمات ومداخل الأزمات وجهاتها والأسباب الدافعة لها وطرق حلها وعلاجها والقضاء عليها.

ج. متطلبات وخصائص الجماعة والأفراد والموظفين والقياديين والعملاء والزبائن، لأن جميع هؤلاء يشكلون ضغطا مما يسببون ويشكلون أزمات متعددة وقد تكون اقتصادية أو مالية أو إدارية.

جدول (5) المقارنة بين مداخل القيادة الإدارية:

المدخل	نظرتها للقائد	نظرتها للفرد	نظرتها للمنظمة	تؤكد على	أسلوبها في تحقيق الأهداف
السمات	رئيس موهوب.	كائن اقتصادي مطيع للأوامر التي تصدر من قائده.	كيان بيروقراطي جامد.	سمات القائد وصفاته الطبيعية.	ممارسة السلطة ولإصدار الأوامر من القائد لتحقيق الأهداف التي يضعها بنفسه.
السلوكي	قائد يهتم برضى التابعين وطاعتهم الاختيارية لتحقيق أهداف المنظمة.	كائن اجتماعي ذو حاجات انسانية ينبغي اشباعها من قبل القائد.	نظام اجتماعي مغلق.	التفاعل بين القائد والتابعين	الاهتمام بالعاملين لتحقيق أهداف المنظمة والعاملين معاً.

الموقفي	قائد يكيف الأدوار والمهام القيادية لتتناسب والموقف القيادي.	كائن انساني ذو حاجات اجتماعية واقتصادية يتأثر المحيطة به.	نظام اجتماعي مفتوح يتأثر بالبيئة ومتغيراتها.	التفاعل بين القائد والموقف والتابعين.	تكيف السلوك القيادي بحسب متغيرات الموقف لتحقيق أهداف المنظمة والعاملين.

المصدر : زياد حامد القطارنة، مرجع سبق ذكره، ص 15.

5. القيادة التحويلية كمدخل قيادي حديث:

يعد مفهوم القيادة التحويلية مفهوما حديثا نسبيا (1978)، وهو يركز على التفرقة بين القيادة من أجل التغيير والقيادة من أجل الاستقرار، حيث أن كثيرا من أنشطة القائد هي أعمال روتينية مثل: تحديد خصائص العمل، تقييم الأداء، واتخاذ القرارات الإدارية، إلا أنه قد يتطلب من القائد المبادرة بالتغيير في حالات معينة مثل: بناء فرق العمل، إعداد الإستراتيجية أو تطوير الثقافة التنظيمية، تنطوي المجموعة الأولى على علاقات تبادلية بين القائد والمرؤوسين، أما المجموعة الثانية فتنطوي على القيادة التحويلية، ويتوقف تبني القائد لأحد المفهومين للقيادة (تبادلية أو تحويلية) على الموقف والظروف.

ظهرت القيادة التحويلية في أعمال (Warren Bennis, Burt Nanus) حول أسرار أفضل القادة، حيث يريان أن القيادة التحويلية تتمثل في سعي القائد لإحداث تغييرات إيجابية في طرق العمل وتحويل المرؤوسين والمنظمة لوضع أفضل، ويعتمد القائد في ذلك على مزيج من الجاذبية الشخصية والقدرة على إلهام المرؤوسين واستثارتهم عقليا وعاطفيا، فالقادة التحويليون حسب (W. Bennis, B.Nanus) يجذبون أكثر مما يدفعون.

يجب أن يتمتع القائد التحويلي – حتى ينجح في إحداث التغيير– بالجاذبية التي تسمح بالاستحواذ على اهتمام واحترام مرؤوسيه، إذ أنه بنمطه السلوكي وسماته الشخصية يؤثر فيهم بدرجة فائقة، ولعل من أبرز خصائص القائد التحويلي التي ترتبط بالجاذبية نجد الرؤية المستقبلية، إذ أن التصور المشرق لوضع المنظمة والعاملين مستقبلا وكيف ستبلغه، يخلق التفاف الجماعة حول هذه الرؤية واعتناقها.

تعد القيادة التحويلية أسلوباً قيادياً ملائماً للمرحلة المعاصرة، لما يشتمل عليه من عناصر وخصائص ومهام تمكن القائد من إدارة التغيير بنجاح في المنظمة وتحويلها إلى وضع جديد يلبي الطموحات، ويستجيب للتحديات المعاصرة.

تعني مدى سعي القائد الإداري إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمات ككل.

القيادة التحويلية هي نتيجة للتطور والممارسات القيادية التي أدت إلى تطوير القائد الإداري لذاته وأدائه وتعامله مع التغيرات العالمية المعاصرة، إلى أن أطلق عليه القائد التحويلي وهو ذلك الذي يرفع من مستوى العاملين لتحقيق الإنجاز، والتنمية الذاتية، ويروّج لعملية تنمية وتطوير المجموعات والمنظمات ويستثير في أتباعه الهمم العالية والوعي بالقضايا العالمية الرئيسة في الوقت الذي يعمل فيه على زيادة ثقتهم بأنفسهم[183].

من خلال التعاريف السابقة نستخلص النقاط التالية[184]:

- القائد التحويلي يرفع مستوى التابعين في الإنجاز والتطوير الذاتي، ويقوم في الوقت نفسه بعملية تنمية المجموعات والمنظمات وتطويرها.
- القائد التحويلي قادر على صنع رؤية مستقبلية، فهو قادر على توصيل هذه الصورة للتابعين.
- القائد التحويلي قادر على صنع رؤية مستقبلية، فهو قادر على تطوير صورة مستقبل منظمته وقادر على توصيل هذه الصورة.
- يشرك القائد التحويلي التابعين في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية مع إعطاء الاستقلالية في تنفيذها.
- يشجع القادة التحويليين النمو الذاتي للتابعين فهم الذين يشخصون حاجات كل عضو من التابعين ويتعرفون على قدرته.
- العمل على تغيير أهداف العاملين وتحويلها من أهداف ثانوية بسيطة إلى أهداف تشبع حاجات الذات العليا وتدعم الرؤية المستقبلية للمنظمة.

تاسعا/ السلطة والنفوذ في المنظمات:

1- تعريف القوة:

عرف ماكس فيبر القوة بأنها: احتمال فرض إرادة شخص ما على سلوك شخص آخر.

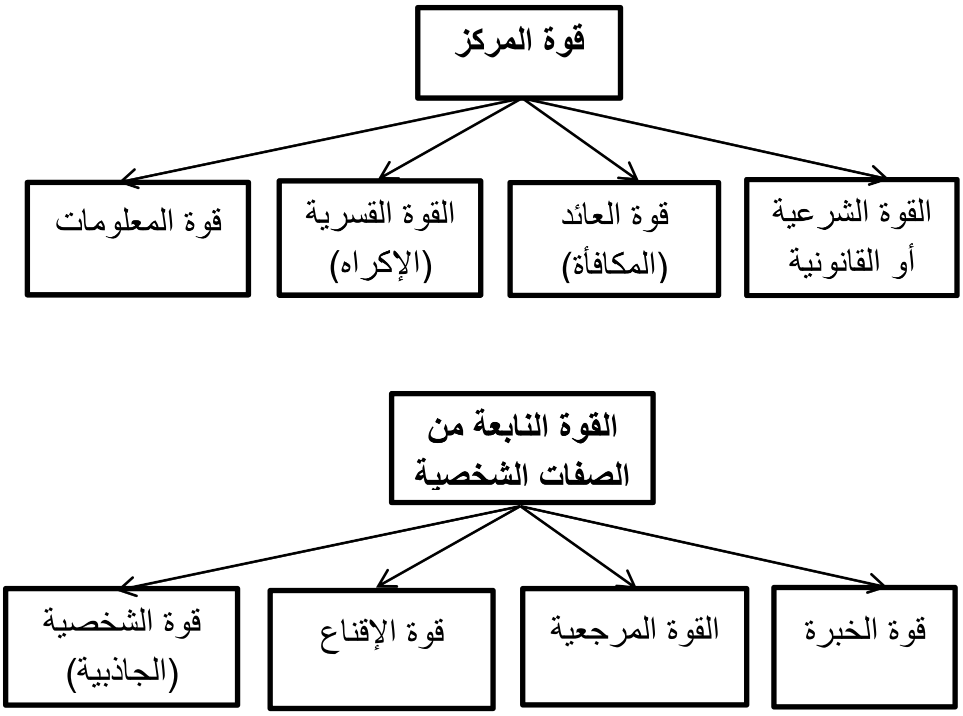
من هنا يتضح أن القوة لا تكون إلا بتواجد شخصين أو أكثر حتى يمكن ممارستها، وعدم ممارستها لا ينفي وجودها بل يكفي الشعور بإمكانية استخدامها، فقد تعتبر القوة عملية كامنة وربما لا تكون جبلة ظاهرة ولكنها تظهر عند الحاجة.

إن ممارسة القوة تعتمد على من يملك هذه القوة، وتجعل من الآخرين الذين يخضعون لتأثيرها الاستجابة لما يطلب منهم، ومن هنا عرفت القوة أيضا بأنها "قدرة الحصول على التأثير المطلوب"، وإلا فعند انتفاء الاستجابة من الآخرين يمكن القول أنه لا توجد قوة.

فالقوة هي القدرة على التأثير على سلوك الآخرين للحصول على النتائج المرغوبة، ومن هنا كانت القوة العنصر الأساسي لعملية القيادة، حيث القوة هي وسيلة التأثير على السلوك، وبدون القوة لا يمكن للقيادة تحقيق أهدافها[185].

2- مصادر القوة:

شكل (9) مصادر القوة



المصدر: تلخيص لما جاء في مرجع عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، مرجع سبق ذكره، **ص 185-187.**

3- السلطة والمسؤولية (Authority and Responsibility):

أحد المبادئ الأساسية هو تلازم السلطة والمسؤولية، بمعنى أن السلطة والمسؤولية يجب أن تكونان متكافئتان.

- **تعريف السلطة (Authority):**

يعرف هنري فايول (H.Fayol) السلطة بأنها: الحق في إصدار الأوامر والقوة على الحصول على الطاعة"، أما سيمون (Simon) فيعرفها بأنها: "قوة اتخاذ القرارات التي تحكم وتقود تصرفات الآخرين[186]. ويعرفها شستر بارنارد (Barnard) بأنها الصفة المميزة للأمر في التنظيم الرسمي بحكم قبولها من عضو التنظيم لكي تحكم الأعمال التي يسهم بها"[187].

يتبين من التعاريف السابقة أن هناك اتفاقا على أن السلطة هي الحق في التصرف وإعطاء الأوامر، سواء كانت الأوامر متعلقة بالقيام بعمل أو الامتناع عنه.

ومع ذلك يجب أن نفرق بين السلطة والقوة، فالقوة هي القدرة على الإنجاز وأداء الأعمال وتعتمد على مكونات الشخصية إلى درجة كبيرة بينما السلطة هي الحق في ممارسة القوة في اتخاذ القرارات.

المركزية: هي ميل أو اتجاه الإدارة إلى تركيز الحجم الأكبر والأهم من سلطة اتخاذ القرارات في المنظمة في المراكز القيادية العليا. وتعرف اللامركزية بأنها نقل سلطة القرار وممارستها من المستوى الإداري الأعلى إلى المستويات الإدارية الدنيا عن طريق تفويض السلطة. وبمعنى آخر اللامركزية تعني عدم تركيز السلطة في يد شخص أو أشخاص محددين في المنظمة وتوزيع هذه السلطة بطريقة تعطي للمرؤوسين حرية التصرف واتخاذ القرارات في الحدود التي تتطلبها أعمالهم[188].

- **تفويض السلطة (Delegation of Authority):**

يقصد به تقسيم أعباء العمل على مراكز متعددة إذ يقوم كل مركز بما فوض إليه وبذلك يتحمل ويلتزم بنتائجه.

كما يعرف تفويض السلطة بأنه نقل الرئيس الإداري لبعض اختصاصاته إلى بعض مرؤوسيه ليمارسها من دون الرجوع إليه، مع بقاء مسؤوليته عن تلك الاختصاصات المفروضة.

يتبين مما تقدم أن السلطة ممنوحة أصلا لمركز إداري معين إذ يبقى هذا المركز أما المسؤولية بقدر السلطة الممنوحة له، كما أن الرئيس الإداري غالبا ما يقوم بتفويض سلطاته الأقل أهمية، كالأعمال الإدارية اليومية لكي يفرغ لمباشرة اختصاصاته الهامة التي تؤثر تأثيرا مباشرا على سير العمل في المنظمة[189].

- **المسؤولية (Responsibity):**

يعرف كونتز واودونيل (Koontz O,Donnel) المسؤولية بأنها: التزام المرؤوس الذي عهد إليه بواجب معين بأداء هذا الواجب. ويعرفها رالف دافيز (Davis) بأنها: التزام الفرد بتأدية الوظائف والواجبات المخصصة له بطريقة سليمة وبأحسن ما في قدرته وطبقا لتوجيهات رئيسه الذي يحاسبه.

وعلى هذا فإن السلطة تنساب وتتدفق من الرئيس إلى المدير المرؤوس عند تخصيص وتحديد الواجبات، أما المسؤولية فهي الالتزام الصادر من المرؤوس بأداء هذه الواجبات.

والمسؤولية قد تكون مستمرة، أو قد تنتهي بانتهاء عمل محدد معين ولا تظهر مرة أخرى، كما أن المسؤولية لا يمكن تفويضها بعكس السلطة التي تفوض إلى مختلف المستويات أو الأفراد المرؤوسين.

السلطة هي "الحق المعطى للشخص بموجب وظيفته والذي يضع في يده القوة التي تمكنه من اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتعليمات واجبة الاتباع من قبل مرؤوسيه"[190].

لا سلطة بدون مسؤولية ولا مسؤولية بدون سلطة.

4- أهمية التفويض والشروط اللازمة لنجاحه:

يعتبر تفويض السلطة من الأمور الضرورية لحسن تنظيم العمل في أية منظمة، وكما أن السلطة تعتبر المفتاح لعمل المدير، فإن تفويض السلطة يعتبر المفتاح لعمل المدير، فإن تفويض السلطة هو المفتاح للتنظيم، فتجميع الواجبات في وحدات تنظيمية ينطوي بالضرورة على تفويض السلطة لأداء هذه الواجبات.

وتعود الأهمية المتزايدة للتفويض إلى المزايا والفوائد التي تعود على المنظمة عند تطبيقه والتي يمكن توضيحها فيما يأتي[191]:

- **تفرغ الرئيس للمهام القيادية:**

من أجل أن يخفف الرئيس الإداري من الأعباء الإدارية الروتينية التي تعيقه عن التفرغ لمهامه القيادية الرئيسية لا بد من أن يفوض جزء من سلطانه إلى مرؤوسيه وبذلك يستطيع أن يركز جهوده في التوجيه والإشراف والتنسيق ورسم السياسة العامة للمنظمة ومتابعة تحقيق أهدافها الأساسية.

- **سرعة إصدار القرارات:**

إن قيام الشخص المفوض إليه بإصدار القرار لمواجهة الظروف الطارئة أو لدفع العمل في طريقه الطبيعي بدون عرقلة أو تأخير، وبدون الرجوع إلى الرئيس المباشر يحقق فائدة كيرة ويوفر الوقت والمجهود الذي كان سيضيع في حال الانتظار لحين صدور القرار من الرئيس الأعلى للمنظمة.

- **تخفيض التكاليف المالية للقرارات الإدارية:**

تتضمن التكلفة المالية للقرار الإداري قيمة المواد المستخدمة واستهلاك الآلات والأجهزة وإيجار الأماكن من ناحية وأجور العاملين ومكافآتهم عن ساعات العمل التي استغرقتها عملية تحضير القرار وإصداره من ناحية أخرى.

والأخذ بتركيز السلطة وإحالة جميع المسائل الإدارية إلى الرئيس الأعلى للبت فيها إلى زيادة التكاليف نظرا لما تستغرقه هذه العملية من إجراءات تتطلب نفقات مالية لإعداد التقارير والمذكرات وتجميع الوثائق والمعلومات لمساعدة الرئيس على اتخاذ القرار هذا فضلا عن الوقت الضائع والجهد المفقود في إنجاز هذه السلسلة من العمليات، كما أن ساعات العمل الضائعة لها تكاليفها المالية المتمثلة في أجور ومكافآت العاملين.

- **خلق قيادات جديدة قادرة على تحمل المسؤولية:**

لا شك أن التفويض يتيح للمرؤوسين فرصا أوسع للمشاركة في اتخاذ القرارات وتسيير عمل المنظمة مما يمنحهم الشجاعة على تحمل المسؤولية ويخلق لديهم التعود على المرونة والسرعة في اتخاذ الإجراءات المناسبة في مختلف الحالات ويولد في نفوسهم روح الاهتمام والحماس الكبير لتحقيق أهداف المنظمة ويزيد من درجة اعتزازهم بأنفسهم والثقة بها...كل هذا يولد أثارا إيجابية تساعد على نمو القدرات القيادية عند العديد من المرؤوسين، وتخلق بالتالي طبقة جديدة مؤهلة ومستعدة لتحمل المسؤولية والاضطلاع بأعباء القيادة الإدارية فيما بعد.

- **استمرار العمل وعمق التنظيم:**

إن كل منظمة تحتاج إلى عمق في تنظيمها لأنه في أي لحظة قد تخلو بعض المناصب الإدارية بسبب ترقية ونقل أو تقاعد أو مرض شاغلها أو وفاته، ففي مثل هذه الحالات ومواجهتها لا بد من أن يكون في المنظمة العدد الكافي من الكوادر التي تستطيع القيام بمسؤولية مهام المناصب الشاغرة لكي يتدفق العمل وتستمر المنظمة في تأدية مهامها بكفاءة وفاعلية.

من **أهم الشروط** التي يلزم توافرها لكي تتم عملية **تفويض السلطة** بصورة صحيحة وتحقيق أهدافها بنجاح وعلى الوجه الأكمل هي ما يلي:

- التفويض لا يكون إلا جزئيا: بمعنى أن التفويض يجب أن يشمل كل اختصاصات المفوض وإنما لبعض سلطات الرئيس الإداري لا جميعها.

- لا تفويض في المسؤولية: أي أن التفويض ينصب على السلطة فقط من دون المسؤولية لأن المسؤولية لا يمكن تفويضها.
- عدم تفويض الاختصاصات المفوضة: وبموجب هذا الشرط لا يجوز للمرؤوس المفوض إليه أن يقوم بإعادة تفويض السلطات التي انتقلت إلى من هم أدنى منه في السلم الوظيفي.
- التفويض لا يكون إلا من أعلى إلى أسفل: وهذا الشرط طبيعي لأنه لا يمكن أن يحدث العكس أي أنه من غير المعقول أن يتم التفويض من المرؤوس إلى رئيسه.
- وضوح حدود التفويض: وهذا يعني أنه يجب أن تعين حدود التفويض بدقة ووضوح حسب القانون، وذلك من أجل أن لا يقع أي نزاع أو سوء فهم أثناء ممارسة السلطات المفوضة بين المرؤوسين الذين انتقلت إليهم تلك السلطات.
- حق الرئيس في تعديل السلطات المفوضة أو استرجاعها: بعد نقل السلطات المفوضة للمرؤوس لا يجوز للرئيس أن يمارس تلك السلطات، وذلك من أجل أن لا يحدث تعارض في القرارات الصادرة من المفوض والمفوض إليه في نفس موضوع الاختصاص...ولكن هذا لا يمنع من قيام الرئيس بمراقبة ومتابعة مرؤوسيه وتوجيهه إلى كيفية ممارسته وتوجيهه وارشاده إلى كيفية ممارسة تلك السلطات.

الأسباب التي تمنع المسؤول تفويض السلطة[192]:

- عدم توفر الكفاءات بين المرؤوسين.
- عدم مقدرته على الإرشاد والتوجيه.
- عدم ثقته بمقدرة مرؤوسيه واعتباره الأكفأ للقيام بالعمل.
- عدم وجود وسائل رقابية دقيقة لضبط السلطة المفوضة وقياسها.
- تخوف المسؤول من المخاطرة في تفويض السلطة.

الأسباب التي تمنع الفرد من تقبل السلطة في المنظمة:

- تخوفه من الوقوع في الخطأ عند اتخاذ القرارات.
- عد الثقة في نفسه للقيام بالعمل الناتج عن تفويض السلطة
- الخوف من انتقاد زملائه.
- عدم وجود الدوافع والحوافز الكافية لقبول السلطة.

5- مفهوم النفوذ وأساليب التأثير في سلوك الآخرين:

يشير مفهوم النفوذ (التأثير) الاجتماعي Social Influence إلى محاولات (سواء ناجحة أو فاشلة) للتأثير على الغير بالشكل المرغوب.

يمثل التأثير (النفوذ) الاجتماعي الأفعال التي تحدث تأثيرا، أيا كان على الغير، بينما يمثل التحكم فقط تلك الأفعال التي تؤتي بالنتائج المرغوبة.

والسؤال الذي يفرض نفسه هو: ما هي علاقة القوة والمناورات السياسية بالنفوذ (التأثير). إن مفهوم القوة (Power) يشير إلى إمكانية للتحكم في الغير، أو أن القوة بالتحديد هي القدرة على تغيير سلوك واتجاهات الغير بالشكل المطلوب في الآخرين، وهناك عدة مصادر مختلفة لتلك القوة.

إن الناس حين ممارستهم للقوة يأخذون غالبا في الحسبان مصالحهم الشخصية، فالمشرف يمكن أن يكون مدفوعا بمصلحته في تعزيز أو على الأقل حماية مستقبله الوظيفي بالانتهاء من المشروع المكلف به في الوقت المحدد، فأفعال المدير مدفوعة أساسا بمصالحه الشخصية، وبالتالي فالقيام بأفعال لإشباع هذه المصالح يعكس مفهوم **المناورات السياسات التنظيمية (Organizational Politics)** ويشير هذا التعبير إلى استخدامات القوة التي تعزز أو تحمي المصالح الشخصية للفرد أو الجماعات التي ينتمي إليها[193].

- وسائل (تكتيكات) النفوذ الاجتماعي:

ما هي وسائلك في حث الآخرين على تحقيق غايتك؟ هل أنت صريح وتقول للناس ما تريد منهم؟ أم أنك تميل إلى تأكيد لماذا يجب عليهم أن ينفذوا ما تريد وما الذي سيحدث لهم إذا امتنعوا؟ هل أسلوبك هو الضغط على الناس، أم أنك تتودد إليهم لإقناعهم بعمل ما تريد؟ أيا كانت إجابتك فإنك تواجه تحدي النفوذ الاجتماعي بجعل الغير يفعل ما تريد.

تعتبر مهارة التأثير في الآخرين من صفات المديرين الناجحين.

فيما يلي تلخيص لأساليب التأثير الاجتماعي المستخدمة، واستعراض متى وكيف يمارس الناس نفوذهم على الآخرين.

قام الباحثون في السنوات الأخيرة بدراسة الوسائل التي يستخدمها الناس في التأثير على بعضهم البعض داخل المنظمات، وقد قاموا بالتحديد بسؤال الناس في أماكن عملهم عن كيفية جعل الآخرين (رؤساء، زملاء، مرؤوسين) يفعلون المطلوب منهم، وقد اكتشف يوكل وفالب (Yukl & Falbe) في دراسة حديثة ثمانية وسائل رئيسية مستخدمة في هذا الصدد، ويلخص الجدول (6) هذه الوسائل، وتعتبر بعض الوسائل أكثر شيوعا من غيرها، وهي معروضة بترتيب تنازلي من الأكثر إلى الأقل استخداما، ويلاحظ أن الأساليب المفتوحة التي تعتمد أكثر على التشاور وتبادل الرأي تستخدم بمعدل أكبر من الوسائل المعتمدة أكثر على الإكراه والقسر أو الضغط.

لا يستخدم كل الناس دائما نفس وسائل التأثير، وتوضح الدراسات في الواقع أن الناس يأخذون في الحسبان، عند اختيارهم لوسيلة التأثير، رد الفعل المتوقع للشخص المؤثر فيه، وتشير نتائج الأبحاث بالتحديد إلى أن الناس عند محاولة التأثير في رؤسائهم يستخدمون تكتيك مناشدة (اللجوء إلى) المستويات العليا أو الصعود إلى أعلى، وتكتيك التملق عند اعتقادهم بميل رؤسائهم إلى الديكتاتورية والتحكم بدرجة عالية، ويستخدمون تكتيك الإقناع العقلاني أو المنطقي عند الاعتقاد بتمتع رؤسائهم بدرجة عالية من المشاركة والديموقراطية، وتعتبر هذه النتائج منطقية حيث أن التأثير أو النفوذ يحتاج إلى ممارسة درجة عالية من الإكراه أو الضغط (مثل اللجوء إلى الرئيس الأعلى) في حالة التأثير في رئيس مباشر ديكتاتوري أو أوتوقراطي...، وتأتي أهمية هذه النتائج رغم أنها مازالت تجريبية غير نهائية، من كونها توضح استخدام الناس للقوة لا يتوقف فقط على خصائصهم الشخصية، ولكن يتوقف أيضا على معتقداتهم بشأن الآثار أو النتائج المحتملة لتصرفاتهم وأفعالهم[194].

جدول (6) أساليب التأثير في سلوك الآخرين

الترتيب	الأسلوب (التكتيك)	الوصف
1	**التشاور**	طلب المشاركة في اتخاذ القرارات في التخطيط للتغيير
2	**الإقناع العقلاني**	استخدام الحقائق والحجج المنطقية لإقناع الغير أن النتيجة المرغوبة ستتحقق
3	**اللعب على المشاعر**	إثارة حماس الآخرين باللجوء إلى القيم والمثل التي يؤمنون بها.
4	**التملق**	جعل الغير يفعل ما تريده بتملقه وتودده
5	**التحالف**	التماس مساعدة أو تدعيم أو مساندة الآخرين في الإقناع
6	**الضغط**	الحصول على الطاعة عن طريق التهديد أو الوعيد أو الإكراه
7	**اللجوء إلى المستويات الأعلى**	الحصول على موافقة وتأييد المستويات الأعلى بشأن الطلب (التأثير) المرغوب
8	**التبادل**	تبادل المصلحة بمعنى وعد الغير بمكافأة في مقابل تنفيذ ما هو مطلوب منه

المصدر: عبد الرزاق الرحاحلة، مرجع سبق ذكره، ص 370-371.

إن وسائل التأثير أعلاه يمكن أن تكون فعالة في تغيير سلوك الأفراد إذا تم اختيار الوسيلة بما يناسب الموقف ومع مراعاة الهدف المنشود.

عاشرا/ الصراع والتفاوض في المنظمات:

إدارة الصراع التنظيمي:

عضوية الانسان في المؤسسات ضمن جماعات جعلته معرضا بصورة مستمرة ليكون طرفاً في شكل من أشكال النزاع. مرد هذا النزاع هو اختلاف ميول ورغبات وآمال وتطلعات وخبرات وتجارب وقيم واتجاهات الأفراد.

تعارض مصالح الأفراد، يوجد تباين بين من يعملون داخل المنظمة لتحقيق هدف مشترك وتنوع طبيعة الأنشطة، الاتصالات، التفاعلات والصلاحيات والمسؤوليات. تسبب عدم التوافق بين الأفراد، الذي يؤدي بدوره إلى القلق والتوتر على المستوى الفردي والجماعي وردود الفعل ثم النزاع.

1- تعريف الصراع التنظيمي:

يعرف الصراع اصطلاحا بأنه: "العملية التي تسعى فيها وحدات نظام ما لتحقيق مصالحها على حساب مصالح وحدات أخرى"[195].

عرفه (Boulding) بأنه: "ذلك الوضع التنافسي بين طرفين مدركين لطبيعة التعارض الناشئ بينهما، ويرغب كل طرف في الحصول على المركز المتعارض مع رغبة الطرف المقابل"[196].

يعرف (Coser) الصراع التنظيمي بأنه "كفاح حول القيم والسعي من أجل المكانة والقوة والموارد النادرة، حيث يهدف المتصارعون إلى تحييد خصومهم أو القضاء عليهم"[197].

ومن التعاريف السابقة نستنتج العناصر الأساسية للصراع وهي:

- تعارض أهداف الأفراد أو الجماعات.
- إدراك هذا التعارض.
- اعتقاد كل طرف أن الطرف الآخر سيهدد بالفعل اهتمامات الطرف الآخر.
- وجود الحدث الذي سيؤدي إلى التهديد.

* **مقارنة بين النزاع والصراع:**

في الأدبيات المتخصصة، فإن النزاع يتم تعريفه بأنه "تعارض في الحقوق القانونية قد تتم تسويته بالتوصل إلى حلول قانونية وسياسية". كما أنه يفترض أيضا وجود طرفين أو أكثر يعترفان بوجود الاختلافات والمشكلات بينهما من جانب وأن يبدي أحد هذه الأطراف على الأقل استعداده ورغبته

في حل المشكلة. ومنه فإن النزاع يشير إلى موقف صراعي تواجه أطرافه أحد موقفين أحدهما قابل للتفاوض بينما الآخر لا يحتمل التوفيق[198].

يشير مفهوم النزاع إلى درجة أقل حدة وأقل شمولا في الاختلافات عن الصراع، وأنه يمكن احتواؤه والسيطرة عليه من وجود تعارض في القيم أو المصالح بحيث تشعر أطراف الصراع أن أهدافها غير متوافقة من جانب، كما أن أطراف الصراع لا تكون متورطة بصورة أو بأخرى في الموقف الصراعي، ولكنه أيضا يكون مهتما من جانب آخر باستثمار هذا الموقف الصراعي من خلال التصعيد، وذلك بهدف تحقيق الفوز والنصر أو على الأقل حتة لا يخسر وأنه يمكن احتواؤه والسيطرة عليه ومنع انتشاره[199].

2- أسباب الصراع التنظيمي:

من أسباب الصراع بين الجماعات ما يلي[200]:

- السعي للوصول إلى أهداف متضاربة.
- المنافسة على الموارد المحدودة مثلا: كتنافس الوحدات التنظيمية المختلفة (المالية والتسويق والإنتاج وغيرها) على الموارد المتاحة المحدودة من أموال وتجهيزات ولوازم.
- المنافسة على المكانة أو المركز.
- المنافسة على القوة والسلطة.
- النزاع الوظيفي بين الوحدات الوظيفية بسبب إنجاز نفس الأعمال.
- النزاع بين الأجهزة التنفيذية والاستشارية.
- التنافس في الأداء.

ومن أسباب الصراع أيضاً ما يلي[201]:

- **العلاقات الاعتمادية:** وهي العلاقات الناشئة عن اعتماد الأفراد والجماعات على بعضهم البعض في نشاطاتهم وتحقيق أهدافهم الأمر الذي يثير الصراعات فيما بينهم. مثال: كالصراع بين إدارة التمريض في المستشفى والإدارة الصيدلانية لاعتماد كل منهما على الآخر في تحقيق أهدافه. والصراع الدائم بين وحدتي التشغيل والصيانة في شركات الطيران نتيجة للاعتماد الشديد على بعضهما الرحلات اليومية.

- **اختلاف الأهداف:** رغم أن جميع الوحدات داخل التنظيم تمارس نشاطاتها في إطار الهدف الكلي إلا أن ذلك لا يمنع وجود تعارض بين أهدافها الفرعية. فإدارة الإنتاج مثلاً حرصا منها على استمرارية

الإنتاج وتوفر المواد الأولية اللازمة قد تبالغ في تقدير مستلزماتها مما يتعارض مع بعض أهداف إدارة المشتريات أو إدارة المالية.

– **التنافس على الموارد المحدودة:** نظرا لندرة الموارد فقد يحدث نوع من المنافسة بين أفراد المنظمة الواحدة او بين الإدارات على نفس الموارد.

– **صراع الدور:** ينتسب الفرد لجماعات عديدة، وهذا يتطلب منه القيام بأدوار مختلفة قد تكون متعارضة، وتتوقع كل جماعة منه أن يقوم بدور ما، وقد يكون هناك تعارض بين توقعات الجماعات المختلفة.

– **غموض الدور:** الكثير من الأفراد من لا يتفهم دوره وطبيعة مهامه ومسؤولياته والنتائج المطلوب تحقيقها، وحالة غموض الدور هذه تقع على عاتق المشرف مسؤولية توضيح مهام وواجبات الفرد الذي يعمل معه.

– **تفاوت الصفات الشخصية** كالسن والنوع والقيم والاتجاهات والمعتقدات والمستوى الثقافي بين الأفراد تكون مصادر رئيسية للنزاع فيما بينهم.

– **اختلاف الادراك بين الأفراد.**

3– مستويات الصراع:

تنقسم مستويات الصراع وفق ما يلي[202]:

أ– **الصراع داخل الفرد نفسه:** ينشأ هذا النوع من الصراع نتيجة عدم قدرة الفرد على تحقيق أهدافه، أو لتعددها، وقد يرجع إلى تعدد الأدوار، أو لغموض دور الفرد لعدم وضوح الواجبات والمسؤوليات الخاصة بوظيفته.

ب–**الصراع بين الأفراد:** هو الصراع الذي ينشأ بين فرد وآخر نتيجة اختلاف شخصياتهم ومعتقداتهم أو أهدافهم. وبسبب تمسك كل فرد بوجهة نظره أو بمصلحته.

والصراع بين الأفراد يمكن رده إلى سببين أساسيين هما:

- عدم الاتفاق على السياسات والخطط العامة.
- المشاعر السلبية من طرف لطرف آخر بسبب تضارب المصالح، تنعكس في صورة الغضب وعدم الثقة والخوف والرفض.
- هيكل تنظيمي غير مناسب وضعف قنوات الاتصال وعدم وضوح الأهداف.

- بعض المدراء غير أكفاء يفتقدون إلى الخبرات والمهارات القيادية المطلوبة، ويعتمدون في قراراتهم على الاجتهادات الشخصية بدلاً من جمع المعلومات واتباع الخطوات العلمية لاتخاذ القرار، إضافة إلى عدم التقيد بالقوانين والإجراءات التنظيمية وتهميش التسلسل الإداري ووحدته.
- الاختلاف حول أساليب الرقابة، واختلاف الأهداف وعدم توفر المقاييس الموضوعية لقياس النتائج وعدم الاتفاق حول الأدوار.

ج- **الصراع بين الجماعات:** يقع هذا الصراع بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المنظمة، الصراع بين مستويات السلطة (العليا والوسطى والتنفيذية)، والصراع بين الوظائف التنفيذية والاستشارية.

4- مصادر الصراع:

هناك العديد من العوامل التي تساهم في إيجاد مناخ تنظيمي مفعم بالتناقضات والنزاعات داخل التنظيمات الرسمية منها:

- **محدودية المصادر**: تتنافس المنظمات على ما تحتاج من موارد مالية، مواد خام، تكنولوجيا .. إلخ مما هو متوفر في بيئتها الخارجية. هذا التنافس يصل إلى درجة الصراع في حالة شح هذه الموارد. فما يحصل عليه الطرف الأول يكون على حساب حصة الطرف الثاني.
- التداخل بين أنشطة المنظمة واعتماد بعض الوحدات في إنتاجها على أخرى يزيد من احتمال وقوع التناقضات والنزاع.
- عدم وجود نظام اتصالي فعال يمد كافة أجزاء التنظيم بالمعلومات اللازمة.
- اختلاف الإدراك على مستوى الفرد والجماعة، يعتبر من الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى التباين في كيفية التعامل مع ما يحدث داخل المنظمة.
- الاختلافات الفردية: بعض الأفراد بطبيعتهم يرغبوا في إثارة الجدل والمعارضة، على النقيض من ذلك هناك أفراد يميلوا إلى القيام بواجباتهم الوظيفية في بيئة هادئة.
- عدم تحديد الصلاحيات والمسؤوليات المناطة بأعضاء التنظيم، فلا يعرف كل شخص ما هي حقوقه وواجباته وبالتالي يصبح هناك نوع من الازدواجية في تأدية المهام التي تؤدي بدورها إلى نوع من التناقضات.
- اختلاف الاتجاهات والقيم: التباين في اتجاهات وقيم أعضاء الجماعة يؤدي إلى الاختلاف في كيفية تعاملهم مع الموقف، وبالتالي يحدث التناقض مع الآخرين.

5- آثار الصراع:

تنقسم آثار الصراع إلى آثار إيجابية وأخرى سلبية كما يلي:

أ- الآثار الإيجابية للصراع:

تتمثل الآثار الإيجابية للصراع فيما يلي[203]:

- يولد الطاقة لدى الأفراد ويبرز القدرات والاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في الظروف العادية.
- تشجع الصراعات على التفكير في حلول غير تقليدية للمشكلات.
- حل الصراع يفتح طرقاً جديدة ودائمة للاتصال.
- يساعد الصراع على اشباع الحاجات النفسية للأفراد.
- قد يؤدي إلى إزاحة الستار عن حقائق ومعلومات قد تساعد في تشخيص بعض المشكل الفعلية في المنظمة.
- يكسب الصراع خبرة تعليمية للأفراد، مما يساعد على تجنب نفس المشكلات في المستقبل.
- إبراز قدرات كامنة.
- يشبع الصراع الحاجات النفسية للأفراد، والتغلب على الاحباط والكبت.
- يمكن لأن يكون أساسا لعمليات الابداع والابتكار والحفز في المنظمة.
- يساعد وجود الصراع على إحداث التغيير والتطوير اللازم في المؤسسات.

ب- الآثار السلبية للصراع التنظيمي: تتمثل فيما يلي[204]:

- يحول الجهود والطاقات عن المهمة الحقيقية للمؤسسة.
- يؤدي الصراع إلى إضاعة الكثير من الوقت والجهد، ويتسبب في خسائر مادية وإصابات نفسية.
- التفكك وظهور التكتلات داخل الجماعات.
- يعيق العمل التعاوني الجماعي.
- التوتر والإحباط، وضعف الثقة.
- الإشاعات والمعلومات الخاطئة لإيقاع الضرر بالآخر.
- جمود الأداء وانخفاض الإنتاجية.
- ارتفاع معدل الدوران الوظيفي.

6- استراتيجيات إدارة الصراع:

هناك أكثر من إستراتيجية أو أسلوب لتسوية النزاعات في المؤسسات قبل تفاقمها، ولا يوجد ما يسمى بالاستراتيجية المثلى، فلكل منها مزايا وسلبيات، وتحكمها متغيرات الموقف أو الحالة. ولكن البداية السليمة للتسوية الناجحة لأي نزاع هي معرفة مسبباته الحقيقية ومن ثم العمل على إزالة تلك المسببات وتفاديها والسيطرة عليها.

يمكن تصنيف أساليب إدارة الصراع التنظيمي تحت ثلاث مجموعات، وتتضمن المجموعة الأولى وضع أهداف مشتركة تتفق عليها الأطراف المتصارعة، وتتضمن المجموعة الثانية تغييرات هيكلية، أما المجموعة الثالثة فتتضمن عدداً من الأساليب الإدارية والسلوكية والقانونية[205].

1. الأهداف المشتركة وإدارة الصراع التنظيمي:

يعد تعارض الأهداف من المصادر الرئيسية لنشوء الصراع، ومن طرق إدارة الصراع إيجاد أرضية مشتركة بين المجموعات المتصارعة، وإيجاد أهداف تتفق عليها أطراف الصراع، وفتح قنوات الاتصال بينهم، ويمكن استخدام نظام الحوافز الفرعية لمكافأة الأنشطة التي تساهم في نجاح أهداف التنظيم الكلي.

2. الطرق الهيكلية في إدارة الصراع التنظيمي:

من أهم الطرق الهيكلية في إدارة الصراع التنظيمي ما يلي:

- إحالة الصراع إلى مختص أو وستشار يعالج الصراع بتحديد مسؤوليات الأطراف المتصارعة.
- تخفيف درجة الاعتمادية بين المجموعات، وجعلها معتمدة على نفسها، لأن فرص حدوث الصراع تتزايد بين المجموعات عند تزايد الاعتمادية المتبادلة بينها.
- تبادل الموظفين، حيث أن انتقال الموظفين من وحدة إلى أخرى يزيد من تفهمهم ويكسبهم خبرات جديدة.
- إيجاد وظائف تنسيقية بين وحدات وأقسام المنظمة.

3. الأساليب الإدارية والسلوكية والقانونية في إدارة الصراع التنظيمي:

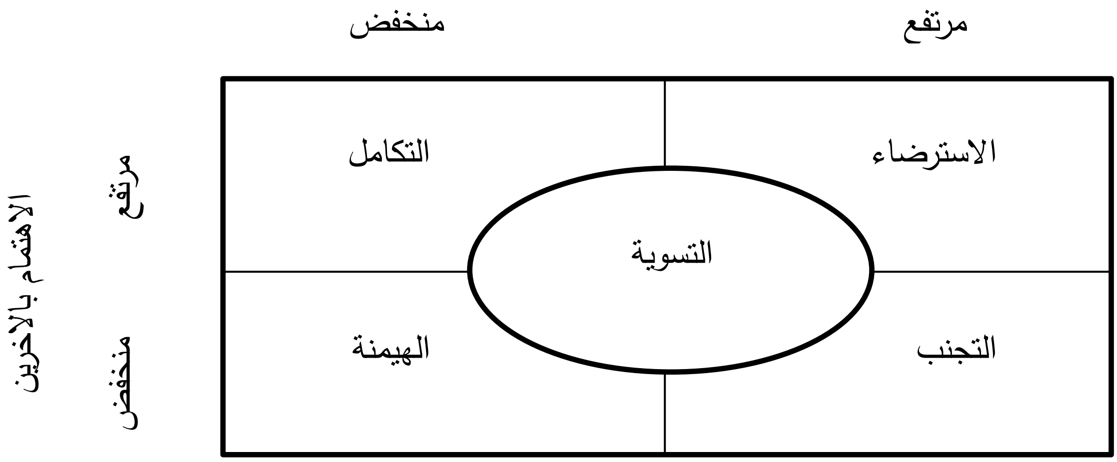
- استخدام القوة أو السلطة أو كليهما لحل الصراع: حيث تقوم الإدارة بتحمل مسؤولياتها، وتستخدم السلطة الرسمية في إجبار أحد الأطراف أو كلاهما على قبول حل معين[206].
- تلطيف أو تسكين الصراع عن طريق مواساة أطراف الصراع بغية تهدئتهم.

- التجنب والانسحاب: ويتمثل هذا الأسلوب في شكل انسحاب سلبي من المشكلة أو كبت إيجابي للقضية.
- التوفيق بين أطراف الصراع عن طريق تقديم حلول وسط.
- المجابهة/ المكاشفة: تقوم الأطراف المتنازعة بمواجهة بعضها البعض مباشرة وجها لوجه، والتعاون فيما بينهم لتعريف المشكلة وتوضيحها وتحديدها وتطوير الحلول البديلة وتقويمها واختيار البديل المناسب[207].
- التفاوض.
- التوسط: وهي عملية اللجوء إلى طرف محايد يتمتع بقوة التأثير على الطرفين يقوم بدور الوسيط بين الأطراف المعنية للمساعدة في حل الصراع.
- التحكيم: وهناك نوعان من التحكيم، التحكيم الاختياري ويتم اللجوء إليه بموافقة أطراف الصراع، في حين أن التحكيم الإجباري يفرض بموجب القوانين والأنظمة.

ومن تقنيات حل الصراع أيضاً:

- **حل المشكلة:** اللقاء المباشر بين طرفي الصراع لغرض تحديد المشكلة وحلها عن طريق المناقشة الصريحة.
- **الأهداف العليا:** إيجاد هدف مشترك لا يمكن تحقيقه بدون تعاون طرفي الصراع.
- **توسيع الموارد:** حينما يظهر الصراع بسبب ندرة الموارد– المال، فرص الترقيات، مساحة المكتب– فإن توسيع الموارد يؤدي إلى تحقيق حل ربح– ربح لطرفي الصراع.
- التجنب أو كبت الصراع.
- **التهدئة:** تقليل الاختلافات عن طريق تأكيد الاهتمامات المشتركة بين طرفي الصراع.
- الحل الوسط: تقديم تنازلات من قبل طرفي الصراع للوصول إلى حل.
- **السلطة:** تستخدم الإدارة السلطة الرسمية لحل الصراع، ومن ثم توصيل رغباتها إلى أطراف الصراع على شكل أوامر وتعليمات.
- **تعديل العامل الإنساني:** بالاستعانة بتقنيات تغيير السلوك مثل تدريب العلاقات الإنسانية، تغيير الاتجاهات والسلوك المسبب للصراع.
- **تعديل التركيب:** تغيير التركيب الرسمي للمنظمة، وأشكال التفاعل بين أطراف الصراع، وذلك من خلال إعادة تصميم العمل، وخلق مراكز مسؤوليتها، خلق التعاون.

شكل (10) أبعاد استراتيجيات إدارة الصراع



المصدر: محمود عبدالفتاح رضوان، مرجع سبق ذكره، ص 17.

7- تقنيات تحفيز الصراع[208]:

هناك توجه ينادي بضرورة إيجاد مستوى معين للصراع في المنظمة بالطرق التالية:

- **الاتصال:** استخدام رسائل غامضة أو تهديدية لزيادة مستويات الصراع.
- **تعيين أفراد جدد:** إضافة أعضاء إلى الجماعة، بخلفيات وقيم واتجاهات وأساليب إدارية تختلف عما هو موجود داخل الجماعة.
- **إعادة تنظيم المنظمة:** إعادة الربط بين الجماعات، تغيير القواعد والأنظمة وزيادة الاعتمادية، أو أية تغييرات أخرى في التركيب مما يؤدي لتغيير الحالة الراهنة.

8- تعريف التفاوض (Negotiation):

تزداد أهمية التفاوض في العصر الحديث، عصر الاتصالات والمعلومات، حيث يتم الاتصال الناجح من خلال مفاوض ناجح.

لاقت عملية التفاوض اهتماما في السنوات الماضية وخصوصا في الدراسات التنظيمية والسلوكية كوسيلة فعالة في إدارة الصراعات وحل الخلافات وتحقيق المصالح المشتركة بين المتنازعين.

وعمليات التفاوض قد تكون قصيرة وقد تكون طويلة تستغرق سنوات عديدة بحسب تعقيدات ورغبة المتفاوضين في التنازل والمرونة، فقد تكون هناك نقاط للاتفاق يمكن أن تكون بداية لعملية التفاوض وهناك نقاط خلاف على المتفاوضين العمل على حلها، بحيث لا يكون هناك منتصر ومهزوم بل يشعر كل طرف أنه حقق النجاح المطلوب.

عُرف التفاوض: "بأنه العملية التي يحاول فيها طرفان أو أكثر الوصول إلى اتفاق مقبول حول موضوع أو موضوعات مختلف عليها"[209].

التفاوض هو العملية التي تحدث عندما يتباحث طرفان أو أكثر، ويعتبر كل طرف مسيطراً على بعض الموارد التي يرغب الآخرون في الحصول عليها للتوصل إلى اتفاق بشأن تبادل هذه الموارد[210].

التفاوض عبارة عن وسيلة منظمة لتبادل الرأس والمعلومات وإثباتها بالأدلة والإقناع لخدمة المصالح والاهتمامات المشتركة بالاتفاق والرضا[211].

9- أهداف التفاوض:

التفاوض مظهر من مظاهر السلوك الإنساني الحضاري على مستوى الفرد والجماعات والمنظمات بهدف الوصول إلى قرار يرضي جميع أطراف التفاوض، وتعد عمليات التفاوض من عمليات الاتصال المباشر بين طرفين أو أكثر حول تبعات مؤسسية مختلفة.

ويعد التفاوض أداة فعالة في التعامل مع الإدارة الموقفية، فنجد أنه عنصر مهم في إدارة ضغوط العمل التي قد تصل في بعض الأحيان إلى إدارة الصراع وحدوث الأزمات. وبالتالي تحتاج إلى إدارة التغيير، فنجد أن التفاوض إذا ما تم إجراؤه بفاعلية في مواجهة ضغوط العمل وفي مواجهة المشكلات التي تحدث نتيجة هذه الضغوط، فإنه قد يحولها إيجابية تحفيزية بدلا من تحويلها إلى صراع دائم.

ويمكن لمهارات التفاوض إذا ما تدرب عليها العاملين بالمؤسسات أن تجنب المنظمة حدوث مشاكل ضغوط العمل أو مشاكل الصراع، والمشكلة الكبرى التي يواجهها المديرون عند اللجوء إلى إدارة التغيير في كيفية مواجهة المعترضين على إحداث التغيير، ويستلزم ذلك اتخاذ أساليب إدارية كثيرة في محاولة إقناعهم بضرورة التغيير وآثاره الإيجابية على المنظمة، ومن أهم هذه الأساليب أن يتمتع المدير بشخصية المفاوض المقتنع بالقضية التي يتفاوض بشأنها[212].

نحتاج لأن نفاوض أحيانا للحصول على ما نعتقد أنه من حقوقنا مثالاً على ذلك: السعي للحصول على راتب أعلى، التفاوض من أجل خدمات أفضل أو لحل خلاف في العمل.

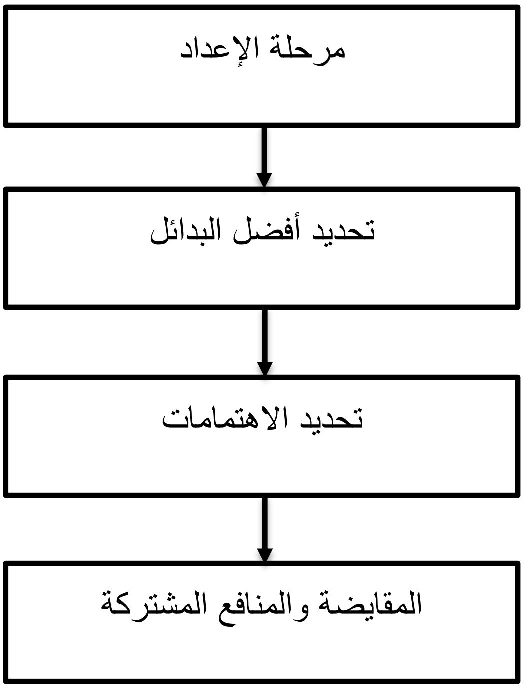
إن هدف التفاوض عندما يكون هناك خلاف بين طرفين أو أكثر هو حل الخلاف بطريقة ينتج عنها قدر من التعاون بين أطراف النزاع مما قد ينعكس على زيادة فعالية المجموعة وتحديدا هناك هدفين رئيسيين للتفاوض[213]: - الوصول لاتفاق يرضى عنه طرفا التفاوض.

- تحسين التعاون وتحسين فعالية الاعتمادية بين المتفاوضين وعدم الإضرار بالحد الأدنى من ذلك التعاون.

10- مراحل التفاوض:

تتم عملية التفاوض من خلال المراحل التالية[214]:

شكل (11) مراحل التفاوض



المصدر: عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، **مرجع سبق ذكره**، ص 213.

1. **مرحلة الإعداد:** يقوم كل طرف بالاستعداد لعملية التفاوض بفترة كافية عن طريق جمع المعلومات الضرورية عن الطرف الآخر سواء الناحية التاريخية أو السلوكية أو النمط المتبع في المفاوضات وكذلك كيفية الوصول إلى اتفاقيات سابقة.
2. **مرحلة تقييم البدائل:** يجب على كل طرف من أطراف التفاوض أن يحدد نقطة القبول من وجهة نظره، ويحاول كل طرف تحديد ما يسمى بمجال الاتفاق، ومن هنا يقوم المفاوض بتحديد الاختيارات المقبولة وكذلك تحديد البدائل التي سينتهجها المتفاوضون في حالة عدم الوصول إلى اتفاق كالانسحاب أو التأجيل.
3. **تحديد الاهتمامات:** حتى تكون المفاوضات فعالة وتصل إلى نتائج ترضي الطرفين أن يكون هناك تقييم حقيقي لاهتمامات ومصالح الطرف الآخر وأخذها في الاعتبار.
4. **مرحلة المقايضة والمصالح المشتركة:** يلجأ المتفاوضون إلى المقايضة لإشباع اهتمامات كل طرف، وذاك بتحديد أسوأ وأفضل النتائج المحتملة. ويمكن النظر لأسلوب المصالح المشتركة كوسيلة لإيجاد منافع لطرفي التفاوض، فقد يتنازل أحج الأطراف عن موضوع لا يكون ذا أهمية

للطرف الأول لكنه ذو قيمة كبيرة للطرف الآخر، وقد يلجأ طرفي التفاوض إلى ضمان التوازن في مصالحهم المشتركة.

11- إستراتيجيات التفاوض:

هناك مدخلان للتفاوض: مفاوضات التوزيع، ومفاوضات التكامل.

جدول (7) المقارنة بين استراتيجيات التفاوض

خصائص المفاوضات	خصائص التوزيع	خصائص التكامل
- الموارد المتاحة - الدوافع الأولية - الاهتمامات الأولية - تركيز العلاقات	- كمية ثابتة من الموارد التي يجب توزيعها - أنا أربح وأنت تخسر - اعتراض الطرفين - المدى القصير	- كميات مختلفة من الموارد الخاضعة للتوزيع - أنا أربح وأنت تربح - تجانس أو توافق الطرفين - المدى الطويل

المصدر: ماجدة العطية، مرجع سبق ذكره، ص 272.

مثال حول إستراتيجية التوزيع: تتفاوض مع بائع سيارة مستعملة على السعر، فأي دينار يخفضه البائع من سعر السيارة يعد توفيرا لك، كما أن أي دينار يتمكن البائع من الحصول عليه منك يكون على حسابك، أي أن ما تحصل عليه يكون على حساب الطرف الآخر. وبذلك فإن جوهر مفاوضات التوزيع هو التفاوض حول من يحصل على حصة أكبر من المورد المحدد.

مثال حول استراتيجية التكامل: قام رجل مبيعات ببيع بضاعة على الحساب لصالح الشركة التي يعمل لديها، لكن مدير الائتمان لا يرغب بالتورط بحساب مدين لا يمكن تحصيله نظرا لتعاملات سابقة مع هذا العميل في عدم تسديد المبالغ المستحقة عليه في مواعيدها، وبعد التفاوض تم التوصل إلى حل يرضي جميع الأطراف وذلك بتدخل البنك لضمان تسديد المبلغ بعد شهرين، فالتفاوض التكاملي يتم ضمن افتراض وجود تسوية يمكن أن تؤدي إلى حل رابح للطرفين.

وهناك من الباحثين من يشير إلى وجود استراتيجيتين يمكن اللجوء إليهما في عملية التفاوض، الأول تسمى استراتيجية الكاسب-الخاسر، والثانية استراتيجية حل المشكلة.

1.استراتيجية الكاسب الخاسر:

هدف التفاوض في هذه الاستراتيجية هو جعل الحل يميل لطرف دون آخر، يقوم كل طرف في هذا النمط بوضع شروط في البداية تكون متصلبة لكنها ليست نهائية، ثم بعد ذلك يتم تغييرها بناءً على المقترحات وردود الأفعال التي يبديها كل طرف، ومن سلسلة التصرفات والسلوك للمتفاوضين يتم معرفة كل طرف بالحد الذي يمكن أن يتنازل عنه الطرف الآخر للوصول إلى اتفاق.

وبصفة عامة يميل كل مفاوض في استراتيجية "الكاسب–الخاسر" إلى الحصول على أكبر قدر من المعلومات عن أفضليات الطرف الآخر، بينما يميل إلى إعطاء أقل قدر من المعلومات وفي بعض الأحيان معلومات مضللة عن أفضلياته.

2.استراتيجة حل المشكلة: تقوم استراتيجية حل المشكلة على نفس الأساليب المستخدمة في حل مشاكل المجموعات، يحاول المفاوض في هذا النوع من الاستراتيجيات توضيح الموضوعات الأساسية ومن ثم تعريف المشكلة ومحاولة تشخيص أسبابها والبحث عن بدائل لحلول مناسبة تحظى برضى طرفي النزاع[215].

جدول (8) الاختلافات بين استراتيجيات التفاوض

استراتيجية حل المشكلة	استراتيجية الكاسب–الخاسر
- يعرف الخلاف كمشكلة مشتركة	- يعرف الخلاف كحالة كسب وخسارة
- يسعى لأهداف مشتركة	- يسعى لهدفه الخاص فقط
- يحاول إيجاد حلول مقبولة للطرفين	- إجبار الطرف الآخر للإذعان
- يظهر رغباته بوضوح	- لا يظهر رغباته ويضلل الطرف الآخر
- يحاول إيجاد توازن القوى	- ممارسة القوة على الآخرين
- إعطاء معلومات صحيحة	- تزييف المعلومات
- تجنب التهديدات	- تصلب في الموقف
- مرونة في الموقف للوصول لاتفاق	- اللجوء إلى سلوك المفاجآت
- سلوك يتسم بالوضوح والتوقع	- إظهار التعاون لاستغلال الآخرين
- اللجوء للتعاون لزيادة الثقة	- العزلة وممارسة الضغط للكسب
- الاستعانة بطرف ثالث لوصول لاتفاق	

المصدر: عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، مرجع سبق ذكره، ص 215.

أحد عشر/ الثقافة التنظيمية والتغيير:

1- مفهوم الثقافة التنظيمية:

حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام كل من منظري الإدارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، باعتبارها من العوامل الأساسية لنجاح وتفوق المؤسسات.

انبثق مفهوم الثقافة التنظيمية في الأساس من أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي، وهذا يرجع إلى ظهور المنظمات الحديثة وتزايد مشكلاتها التنظيمية.

تساعد الثقافة التنظيمية في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات. فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفاً معيناً أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقاً لثقافته: أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه. فإن الفحص الجيد لما ينتمي إليه الأفراد من ثقافة وبيئة وأخلاق، وقيم، ومعتقدات، يكون بمثابة الأساس الذي يقوم عليه التنبؤ بسلوكهم[216].

عرّف تايلور (Taylor) الثقافة بصفة عامة على أنها "ذلك الكل المركب المعقد الذي يشمل المعرفة والمعتقدات، والفن والأخلاق والقانون، والعرف والتقاليد والعادات، وأية قدرات يكتسبها الانسان كعضو في المجتمع"[217].

تعرف الأخلاق على أنها القيم والمبادئ المعنوية التي تحكم سلوكيات الفرد والجماعة لتحديد ما هو صحيح وما هو خاطئ[218].

تعتبر ثقافة المنظمة نظام مشترك للقيم والمعتقدات يؤدي إلى قواعد وأخلاق تحكم السلوك الإداري، وبالتالي إيجاد طريقة مميزة لعمل المنظمة[219].

عرفت الثقافة التنظيمية بأنها "تعبير عن القيم التي يؤمن بها الأفراد في منظمة ما، وهذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الإنسانية الملموسة من المنظمة وفي سلوك الأفراد."

يرى الكبيسي أن الثقافة التنظيمية مجموعة من المعاني المشتركة، والتي تشمل القيم والاتجاهات والمشاعر التي تحكم سلوك أفرادها.

الثقافة التنظيمية منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي طورت مع الزمن وأصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول ماهية السلوك المتوقع من الأعضاء فيه.

نستخلص من التعاريف السابقة أن الجوهر الأساسي للثقافة التنظيمية هو القيم والمعاني المشتركة التي تؤثر على سلوك الأفراد[220].

حسب (M. Thevenet): "الثقافة التنظيمية هي تراث مشترك من القيم والمعتقدات، تسمح لأفراد المنظمة بالتماثل والترابط، مما يؤدي إلى استقرار النظام، بتوجيه وتعديل السلوكيات، وقرارات التسيير الهامة".

هي ذلك الإطار الذي يحكم ويوجه ويفسر سلوك الأفراد في المنظمة، وذلك من خلال مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية والمعايير والأعراف التنظيمية التي يشترك فيها أعضاء المنظمة التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على سلوكيات العاملين وعلى كيفية أدائهم لأعمالهم، وتنشأ متأثرة بالقيم والمعتقدات التي يحملها القادة والمسؤولين.

2- قواعد الثقافة التنظيمية:

إن الثقافة التنظيمية هي ثقافة المنظمات التي تنتج عن التفاعل بين وظائف الإدارة والسلوك التنظيمي والهيكل التنظيمي والعمليات التنظيمية... ويحدد للثقافة التنظيمية في المؤسسات قواعد عامة وخاصة تختلف باختلاف نوعية وحجم ومسؤولية وأهداف المنظمات، منها[221]:

- كل منظمة لها ثقافة خاصة بها ويشترك فيها أعضاؤها وتشكل سلوكهم التنظيمي.
- هي مجموعة من الاعتقادات والقيم والاتجاهات والفروض التي يشترك فيها أعضاء المنظمة وتحدد قواعد وأنماط سلوكهم التنظيمي وتساعدهم في التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية.
- هي نظام من القيم المشتركة والمعتقدات والتي ينتج عنها قواعد للسلوك.
- الثقافة التنظيمية يمكن أن تكون إيجابية أو سلبية في تحقيق فاعلية الأداء.

السبب في الوقوف على دور الثقافة التنظيمية هو تحديد وتقييم مدى ملاءمة منطلقات الثقافة التنظيمية السائدة، وتقييم مستوى شمولية تكامل الوظائف التي تؤديها الثقافة التنظيمية ودرجة فعاليتها في أداء هذه الوظائف ويمثل رفع درجة الانتماء التنظيمي أحد أهم محكات الثقافة التنظيمية.

3- مكونات الثقافة التنظيمية:

تتكون الثقافة التنظيمية من العناصر التالية:

- **القيم التنظيمية:**

حسب كلوشون (Kluchon) القيم هي: "مفهوم ضمني أو صريح يوضح للفرد أو الجماعة ما هو مرغوب فيه، ويؤثر كذلك على اختيار الأساليب والأهداف وردود الأفعال".

كما يرى كوبر(Cooper) أن القيم هي معتقدات تحدد شكل تصرفاتنا وأهدافنا، ويتفق (Rokeach) مع الاتجاه السابق في تعريف القيم، حيث يرى أن القيمة هي اعتقاد ثابت نسبيا

بأن أنماطاً محددة من السلوك أو أهدافاً مبتغاة تكون مفضلة على غيرها من السلوكيات أو الأهداف الأخرى.

يرى (Bengston) أن القيم هي معايير تحدد توجهات الفرد وتصرفاته، ويرى (Schein) أن القيم عبارة عن المشاعر والأحاسيس الداخلية التي تؤثر على سلوكيات الأفراد وتحدد مدى توفقهم وانسجامهم مع باقي أعضاء الجماعة التي ينتمون إليها[222].

القيم هي قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب والمرغوب وغير المرغوب، وبين ما يجب أن يكون وما هو كائن، أي كمرشد ومراقب للسلوك الانساني لأنه يزوده برؤية عن اتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة المنظمة. إذن تتجسد أهمية هذه القيم في كونها دستور مرجعي يسمح بتصور القرار والسلوك والفعل كما يسمح أيضا بالتعبير عن الإدراك الحسن من السيء في السلوكيات، ومن أهم هذه القيم حضور العمال وانصرافهم من المنظمة في الأوقات المحددة تنظيميا، المساواة بين العاملين، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين[223].

القيم في منظمات الأعمال عبارة عن معايير معترف بها ومقبولة تعمل على توجيه سلوك الأفراد في جميع المستويات، وبالتالي تصبح هي قيم المنظمة نفسها[224].

- **المعتقدات التنظيمية:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية[225].

المعتقد هو علاقة بين أمرين مستقلين ومعروفين أصلا وعادة ما تنبثق المعتقدات التنظيمية عن علاقة ارتباطية بين ما يحدث من سلوك إداري والأثر الذي يحدثه هذا السلوك، فتنشأ المعتقدات حول طبيعة هذا السلوك ويصدر الأفراد أحكامهم من خلال الأثر المرتبط به، سواء أكان معتقدا إيجابيا أو سلبيا، ومن أمثلة المعتقدات التنظيمية أن الالتزام هو أساس لتحقيق الإنجاز، أن تحقيق الجودة يتطلب مشاركة جميع أفراد المنظمة [226].

- **الأعراف:** هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة. ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الاتباع[227].

- **التوقعات التنظيمية:** تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من العناصر أو الأشياء يحددها أو يتوقعها الفرد من المنظمة، وكذلك تتوقعها المنظمة

من الفرد من خلال فترة عمله فيها مثال ذلك التوقعات المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس وبين الزملاء فيما بينهم والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل، وتوفر بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد النفسية والاجتماعية[228].

- **طقوس وشعائر المنظمة:** حيث تستخدم المنظمة أنواعاً متعددة من الطقوس والشعائر التي تنتقل من خلالها ثقافة المنظمة لأعضائها ومن هذه الشعائر ما يلي[229]:

أ. طقوس وشعائر الانتقال أو الترقي وتعني الطرق التي يتضح من خلالها كيفية إعداد المنظمة لأفرادها للترقية أو للتقاعد.

ب. طقوس تقوية الروابط والعلاقات ويقصد بها تلك الطقوس التي يمكن من خلالها بناء علاقات طيبة بين أفراد المنظمة مثل أنشطة الحفلات وتناول وجبات جماعية.

ج. طقوس تعزيز السلوك والإثابة: حيث توضح منهجية أو طريقة المنظمة في منح المكافآت والحوافز وأساليب منحها.

د. طقوس العقاب: والهدف منها أن يكون أفراد المنظمة على بيّنة بكيفية وطرق إنزال العقاب بالأفراد المقصرين في أدائهم الوظيفي، حيث يتعلم الأفراد أن أي سلوك في اتجاه غير سليم سوف يترتب عليه قدر معين من العقاب.

4- أهمية وأهداف الثقافة التنظيمية:

تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقف معين أو مشكلة معينة فإنه يتصرف بتصرف وفقا لثقافته، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد الذي يصعب التنبؤ بسلوكه.

وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في أنها توفر إطاراً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة. ونستنتج من ذلك أن الثقافة التنظيمية تمتاز بعدة صفات أنها مشتركة بين العاملين ويستطيعون تعلمها أو تورث لهم[230].

فسّر العديد من المفكرين الثقافة التنظيمية لشرح وتفسير أنماط السلوك التنظيمي في العديد من الأعمال، ومدى الاستقرار في سلوك المنظمة والجماعات وأعمالها المختلفة.

- تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في أن لها دوراً في تماسك أعضائها، والحفاظ على الجماعة وبقائها، فالثقافة أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين، ومساعدتهم على أعمالهم بصورة أفضل من خلال نظام القواعد واللوائح الرسمية، وغير الرسمية الموجودة فيها ، بالإضافة إلى كيفية التصرف في هذا الجانب.

- إن للثقافة التنظيمية أهمية في التأثير على العاملين، وكذلك في دوران العمل، حيث أنه إذا وجدت الثقافة التنظيمية وجد الحفاظ على القيم المؤسسية، مما يؤدي إلى الالتزام، والضبط، والاتفاق بأهمية ما ترمز إليه المنظمة، وهذا يؤدي إلى التجانس، والولاء للمنظمة، وغاياتها وهذا يدل على أنها عنصر أساسي، وهذا عامل مستقل له دور مهم في عملية الإبداع، والتطوير داخل المنظمة بغض النظر عن نشاطها الإنتاجي.
- كما تبرز أهمية الثقافة التنظيمية في أنها تعتبر كدليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك، والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها، كما تعتبر إطاراً فكرياً يوجه أعضاء المنظمة الواحدة، وينظم أعمالهم، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين[231].
- بيّن كانتر (Kanter) أن الضوابط الثقافية والممارسات والهيكل التنظيمي لها تأثير على القدرة الابتكارية للمنظمات.
- للثقافة التنظيمية تأثير على درجة المخاطرة لدى الأفراد، وعلى روح المبادرة والنظرة الاستباقية والبحث عن الفرص.
- يرى بارني (Barney) أن الثقافة التنظيمية في بعض المنظمات قد تصبح مورداً استراتيجيا يدر عليها أرباحاً تفوق المستوى الاعتيادي.
- والثقافة التنظيمي بما تخلقه من شعور حقيقي بالتوحد ودورها التحفيزي الهام على الأفراد، تؤثر على المركز التنافسي للمنظمات، وبالتبعية على أدائها ككل.
- الثقافة التنظيمية قد تدعم التغيير الاستراتيجي إذا كان هذا التغيير مستقيما مع المنظومة القيمية للمنظمة؛ ولكنها قد تقف حاجزاً منيعاً أمامه إذا تبيّن أن الأفكار والافتراضات المبطنة المترسبة في التجربة الجماعية عبر السنين خاطئة أو تجاوزتها الأحداث ويلزم مراجعتها كليا[232].

تتمثل أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي[233]:

- الثقافة التنظيمية قوة دافعة ومحركة، توحد الطاقات والإمكانات نحو تحقيق الأهداف المشتركة، وتوجه الجهود نحو التغيير والتجديد والابتكار؛
- تعتبر الثقافة التنظيمية سببا لنجاح عمليات التحول والتطوير، فعندما تنسجم المصالح الشخصية للأفراد مع ثقافة وأهداف المنظمة فإن عمليات التجديد سوف تكون مقنعة للأفراد، فثقافة المنظمة تزود بالهوية المنظمية والالتزام الجماعي لتعزيز استقرار النظام؛

- تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون فيه، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطاراً مرجعياً بقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوئه؛
- إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم؛
- ثقافة المنظمة تعتبر عاملاً مهماً في استجلاب العاملين الملائمين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق وتستهوي العاملين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينظم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات؛
- تعتبر الثقافة عنصرا جذريا تؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة للأفضل، كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الإفادة منه، كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والتحفظ قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير؛
- وتمثل الثقافة البرمجة العقلية المنفردة للمنظمة التي تعكس شخصيتها.
- كما تعد الثقافة التنظيمية أداة للتطوير والتغيير التنظيمي[234].

تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق العديد من الأهداف الشخصية والمؤسسية والاجتماعية منها[235]:

- تشكل الثقافة التنظيمية للإدارة نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها؛
- تقوم بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجه الفكر والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالته؛
- تحدد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء، بما يحقق للمنظمة تواجدها ونموها؛
- تحقق التكامل الداخلي والخارجي بين أفراد المنظمة والمجتمع المحيط من خلال معاملات الاتصال والتكيف بين المنظمة والبيئة الخارجية؛
- لإيجاد الشعور والإحساس بالهوية لأعضاء المنظمة والمساعدة على خلق الالتزام بالسلوك الملائم؛
- ترسخ مفاهيم الولاء وتقر استقرار وتوازن المنظمة كنظام اجتماعي؛

- الثقافة التنظيمية دليل سلوكي ينتقل من جيل إلى جيل في توضيح السلوك الوظيفي ومستويات الأداء ومنهجية حل المشكلات في أنماط العلاقات الداخلية والخارجية؛
- اهتمام القيادات في استشعار التوجهات الثقافية المحيطة بهم داخل وخارج المنظمة وتفعيله في عمليات الإدارة والتدريب والتثقيف.

يرى روبنز (Robbins) أن ثقافة المنظمة تؤدي عدداً من الوظائف تتمثل فيما يلي[236]:

- وضع حدود لدور أفراد المنظمة.
- تحديد هوية أفراد المنظمة.
- تسهيل تواجد عملية الالتزام الجماعي.
- زيادة درجة استقرار التنظيم حيث تعد الثقافة أداة تربط الأعضاء معا وتوحد مجهوداتهم.
- تمثل الثقافة أداة للرقابة حيث توجه وتحدد مسارات سلوك الأفراد.

5- أثر الثقافة التنظيمية على السلوك:

إن الثقافة التنظيمية تلعب دورا هاما في التأثير على سلوك العاملين في المنظمات وانتمائهم التنظيمي، وذلك وفقا لطبيعة وقوة الثقافة التنظيمية التي تتمتع بها، ولذلك فإن ضعف الثقافة التنظيمية للمنظمة ينعكس سلباً على أنشطتها فتكون غير فعالة في أداء مهامها مما يؤدي إلى هبوط مستواها وانتشار عدم الرضا بين العاملين فيها وضعف انتمائهم والعكس.

إن الثقافة التنظيمية الفاعلة هي التي تسعى إلى التأثير في سلوك الأفراد العاملين وتعمل على توجيهه بكل العوامل المؤثرة، من خلال الاهتمام باحتياجات العميل وتحقيق رغباته والاستجابة إلى تطلعاته، كذلك أن الثقافة التنظيمية تعمل على تحقيق الانتماء إلى فرص العمل بما تتيحه من قواعد مشتركة للعاملين نحو المعتقدات والاتجاهات السلوكية ومن خلال إكساب الأفراد الخبرة في العمل مما يحقق للفرد هويته تجاه عمله، وتجاه منظمته[237].

تقود الثقافة التنظيمية أقوال العاملين وأفعالهم، فتحدد بوضوح ما ينبغي فعله في كل ظرف وفي كل حال، وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من عدد من العاملين في الوقت نفسه، وبذلك فهي تمثل أداة للرقابة الاجتماعية حيث يلتزم الأفراد باتباع أنماط سلوكية معينة لا يحيدون عنها.

أضف إلى ذلك فإن تطوير ثقافة التنظيم يستدعي "تغيير سلوكيات وتصرفات الأفراد والتركيز على ما يملكون من طموحات وقدرات ومواهب، وتوظيفها في جميع مجالات الأعمال التي تطمح إلى

تحقيقها مؤسساتهم. وتغيير سلوكيات الأفراد يعني تطوير مهاراتهم وقدراتهم، وتحفيزهم على إدراك أهمية ما يقومون به.

ويتطلب هذا التطوير أيضا، تغيير أنماط العلاقات داخل التنظيم ودفع العاملين وحثهم على العمل الجماعي بدلا من العمل الفردي، بمعنى آخر تشجيع المشاركة بقوة وفعالية في إطار مجموعات وفرق عمل تستمل عددا من الأشخاص ذوي اختصاصات ولهم مهارات متباينة.

يمكن أن تتأثر الثقافة التنظيمية والمناخ سلبا بسبب التغيير التنظيمي، وبالتالي تؤثر سلبا على رفاهية الموظف والمواقف والأداء، مما يعكس الأداء التنظيمي. في كثير من الأحيان، هناك مقاومة كبيرة للتغيير، ومعدل نجاح مبادرات التغيير التنظيمي في أقل من 30٪. من أجل التغلب على هذه المقاومة، من المهم أن يخطط المديرين قدما للتغييرات والتأكيد على التعليم والتواصل معهم. مع تصبح المنظمات المعولمة بشكل متزايد، أصبح التغيير هو القاعدة، وهذا سيستمر في المستقبل[238].

6- تعريف إدارة التغيير التنظيمي:

تمارس المؤسسات أعمالها في ظل ظروف بيئية تتسم بالديناميكية وسرعة التغيير وشدّته، وإزاء هذه البيئة المتغيرة وجب عليها اعتماد استراتيجيات تسمح لها بمواجهة التهديدات البيئية والمحافظة على موقعها التنافسي وتطويره، وتبني مداخل إدارية يكون محورها القدرة على تسيير التغيير. ومن المداخل الإدارية الحديثة للتعامل مع المستجدات، ومع المشاكل التي تواجه الفرد و المنظمة بنفس الوقت، مدخل إدارة التغيير.

6-1 تعريف التغيير لغة:

يقول تعالى: ﴿... إِنَّ اللَّهَ لاَ يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ... ﴾ (الرعد 11)

وفي لسان العرب: تغيَّرَ الشيء عن حاله: تَحَوَّلَ، وغَيَّرَهُ حوَّلهُ وبدّلهُ كأنه جعله غير ما كان، مصداقا لقوله تعالى:﴿ ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ...﴾ (الأنفال 53) معناه حتى يبدلوا ما أمرهم الله.[239]

ومنه يتّضح أن المعنى اللغوي للتغيير يشير إلى التحويل والتبديل.

6-2 تعريف التغيير التنظيمي:

نتطرق أولا إلى تعريف التغيير:

التغيير هو تعديل أو تحويل أو تبديل يحصل لأسباب عديدة ويؤدي إلى اختلاف طبيعة العلاقات والتفاعلات السائدة بين أبعاد ومتغيرات واقع معين[240].

التغيير هو نتاج تفاعلات تحدث بشكل تلقائي أو مخطط من الجهد البشري في محاولاته لإصلاح واقعه، وللتغلب على المشكلات والقيود الإدارية والتنظيمية التي تظهر من الاحتياجات العصرية المتجددة[241].

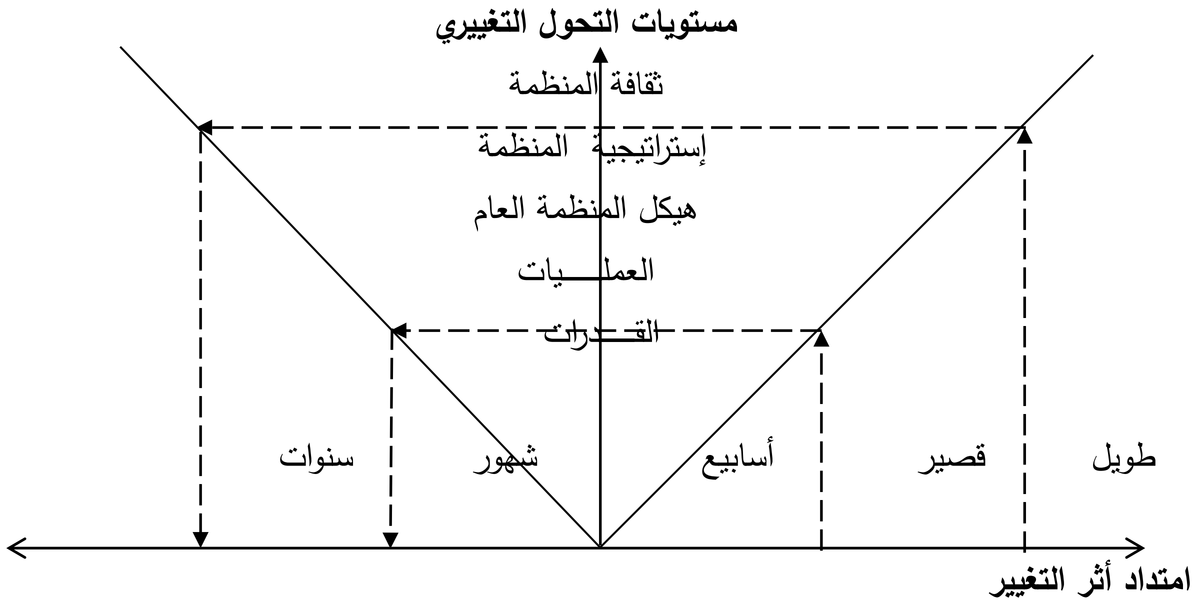
يعرف التغيير بأنه حركة الانتقال الجذري أو التدريجي من الوضع الراهن إلى وضع جديد يختلف عن سابقه وصولا إلى حالة التوازن بين القوى الدافعة للتغيير، ومنها القوى الداخلية للمؤسسة أو الخارجية، وبين القوى المعيقة والمقيدة أو المعاكسة للتغيير، سواء كانت هذه المعيقات تنظيمية مثل سوء طُرق ووسائل الاتصال، أو سلوكية مثل التنظيم الرسمي أو أداء العاملين، أو معيقات اجتماعية مثل العادات والتقاليد وأنماط السلوك المختلفة[242].

يرى بيكارد (Beckhard) أن التغيير: "جهد مخطط يشمل المنظمة بأكملها ويدار من القمة، بُغية زيادة فعالية التنظيم، من خلال إدخال تحسينات وتدخلات مدروسة في عمليات التنظيم، وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية."[243]

ويُعرّفه بينيس (Bennis) بأنه إستراتيجية تعليمية معقدة تهدف إلى تغيير المعتقدات والقيم والاتجاهات، وهيكل المنظمات حتى تستطيع المنظمة أن تكيف نفسها لمواجهة التقنية الحديثة والتغييرات المختلفة في المجالات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية[244].

صَمّم (Gibson)[245] نموذجا تفسيريا للتغيير التنظيمي وفق الشكل التالي:

شكل (12) الإطار العام للتغيير التنظيمي حسب غيبسون (Gibson)



Source : Cyrus F. Gibson , **Practical IT Management**, Mit Sloan School, Center for Information Systems Research, 1st Feb. 2005.

يتّضح من الشكل أعلاه أن التغيير التنظيمي يرتكز على مستويات للتحول التغييري هي: القدرات، العمليات، هيكل المنظمة العام، إستراتيجية المنظمة، وثقافة المنظمة، وفق ترتيب تصاعدي فكلما اتجهنا إلى الأعلى نحو الإستراتيجة وهيكل المنظمة احتاج التغيير إلى وقت أطول وجهد أكبر، وكان أثره أكثر انتشارا.

التغيير التنظيمي "عملية تشمل سلوكيات الأفراد وهياكل التنظيم ونظم الأداء وتقييمها والتكنولوجيا، وكذلك التفاعل والتكيف مع البيئة المحيطة[246]". التغيير التنظيمي هو عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين، وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات ومناخ بيئة التنظيم الداخلية والخارجية[247].

التغيير التنظيمي عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة، إذ ينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي أو السلوك التنظيمي أو الثقافة التنظيمية أو تكنولوجيا الأداء أو إجراءات وطرق وظروف العمل وغيرها، وذلك بغرض تحقيق المواءمة والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للاستمرار والتطوير والتميز[248].

إدارة التغيير التنظيمي هي عملية للتجديد الذاتي تسعى المنظمة من خلاله إلى بعث الحداثة، ومنع التراجع وإزالة الصدأ وإزالة الجليد الذي يتراكم على النظم واللوائح، أو يصيب الأفراد أو تتعرض له المُعدات لتظل المنظمة محافِظة على حيويتها وشبابها، وقادرة على التكيف والتجاوب مع الأزمات والظروف الصعبة[249].

ويَرى براندبورغ و باندر (Brandenburg & Binder, 1992) بأن إدارة التغيير عملية منظمة تأخذ بالحسبان الظروف العالمية التي تؤثر على المنظمة، وكذلك الأحوال الخاصة داخل التنظيم، والمتمثلة بالثقافة التنظيمية والاتصال والتصميم الوظيفي والأفراد والمعارف والمهارات وأنظمة الحفز وعلاقات الأفراد بالتكنولوجيا[250].

7- أسباب التغيير:

إن حتمية وضرورة التغيير في المؤسسات تنجم عن عوامل مختلفة، منها ما يمكن للمؤسسة التحكم والسيطرة عليها، وبهذا تقوم بتغييرها لصالحها ومنها ما لا يمكنها السيطرة عليها، ولهذا وجب إحداث تغييرات على المنظمة للتأقلم والاستمرار في ظل هذه الظروف، ومجمل هذه العوامل يطلق عليها القوى الدافعة للتغيير[251].

هناك عدد من الأسباب التي تدعو إلى التغيير في المؤسسات على اختلاف أنواعها، وذلك للوصول إلى مستوى تنافسي منها[252]:

- عدم الرضا عن الوضع الحالي للمؤسسة والشعور بأن التغيير حقيقة لا بد منها؛

- الطموح إلى الوصول إلى وضع أفضل للمؤسسة وللأفراد كي تُحقق طموحات كل من المنظمة والعاملين فيها؛
- الوصول إلى شريحة أكبر من العملاء؛
- الوصول إلى الأسواق العالمية وتخطّي الحدود؛
- تحسين المنتجات أو الخدمات أو العمل على ابتكار منتجات أو خدمات جديدة؛
- العمل على المزيد من إرضاء العملاء؛
- الوصول إلى مستوى عالي من الجودة يتماشى مع المقاييس العالمية؛
- مواكبة التقدم التكنولوجي والتي تتضمن استعمال الطرق الحديثة في عمليات الإنتاج من أجل زيادة الإنتاجية أو تحسين نوعية الإنتاج. مما أوجب الاهتمام بالتغيير التكنولوجي حتى أصبح مطلبا أساسيا للنهوض في ظل التغييرات المتسارعة في بيئة العمل.

هناك عدّة أسباب تدعو المؤسسات لإجراء التغيير، بعضها يرتبط بالبيئة الداخلية لتلك المؤسسات، والبعض الآخر يرتبط بالبيئة الخارجية، ومن أهم تلك الأسباب:

– **أسباب بيئية:** فالمنظمة تتأثر بالتغيرات التي تجري في البيئة ولابد من التكيف معها بإجراء تغييرات مناسبة داخلها. وتنقسم العوامل البيئية إلى مجموعتين:

أ. **عوامل داخلية:** تتميز بإمكانية تحكم المنظمة فيها إلى حد ما على عكس العوامل الخارجية التي تخرج عن سيطرتها، وتتمثل العوامل الداخلية فيما يلي[253]:

- التغيير في أهداف المنظمة: إذا قامت المنظمة بإضافة أهداف جديدة إلى الأهداف الحالية أو بتغيير أهدافها بأهداف أخرى جديدة، فسيرافقه تغيير في برامجها وأسلوب عملها، وستقوم حتما بالتغييرات المناسبة لتوفير جو وظروف ملائمة بما في ذلك الموارد، الإمكانيات والوسائل لتحقيق هذه الأهداف الجديدة.
- رسالة المنظمة: تُعرَّف الرسالة بأنها السبب الذي وُجدت من أجله المنظمة، فإذا قررت تغييرها فإنها ستقوم بتغييرات جذرية لمكوناتها وعناصرها.
- إن انضمام أفراد جدد ذوي أفكار وخبرات ومهارات مختلفة خاصة إذا عُينوا قادة في الإدارة سوف ينتج عنه حدوث تغييرات وظهور أوضاع جديدة.
- عدم رضا العاملين: ينتج عنه آثار سلبية على أداء المنظمة، ولهذا على المديرين تشخيص أسباب عدم الرضا ومحاولة إيجاد الحلول بإجراء التعديلات والتحسينات اللازمة التي يطلبها العاملون، وبتلبية حاجاتهم سيُحسِّون بالاهتمام وبالتالي يُبدون ولاء للمؤسسة ويقدموا ما لديهم لصالحها.

- تدني مستوى الأداء: إذا تم اكتشاف تدني مستوى أداء المنظمة، عليها البحث في الأسباب والقيام بالتعديلات أو التغييرات التي من شأنها تحسين مستوى الأداء.

بالإضافة إلى الأسباب الداخلية التالية[254]:

- **أسباب هيكلية:** كالتغيير في تقسيم العمل في المنظمة أو التنسيق بين الوحدات المختلفة، أو تغيير تسلسل المستويات الإدارية.
- **أسباب نفسية:** كون العنصر البشري أهم مُحدِّد لنجاح المنظمة فهذا يتطلب إحداث تغييرات لرفع الروح المعنوية وإثارة الدافعية، وللحفاظ على الحيوية الفاعلة.
- **أسباب إدارية:** فلسفة الإدارة وأسلوبها في العمل داخل المنظمة له أثر بالغ في أدائها، لذا قد تضطر المنظمة للتغيير في هذه الفلسفة من أجل ادخال التحسين للمؤسسة.
- **إثارة الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء:** إذ تلجأ المنظمة لإجراء التغيير من أجل تطوير أدائها، أو تحسين نوعية منتجاتها أو خدماتها، أو لغرض الارتقاء بمستوى خدمة العملاء.

ب. عوامل خارجية: تنقسم العوامل الخارجية إلى قسمين[255]:

1. **عوامل البيئة الخاصة:** ويُقصد بها مجموع الزبائن الذين يطالبون بالتحسين تلبية لاحتياجاتهم، والموردون، والمنافسون في نفس مجال النشاط، والمنتجات البديلة، والدخلاء الجدد.
2. **عوامل البيئة العامة:** من تغييرات اجتماعية: كالتغير في العادات والتقاليد والقيم، معدلات النمو الديمغرافي، معدلات الأعمار، تغير أذواق المستهلكين، والتغيرات الاقتصادية، كتحرير التجارة العالمية والتحول إلى السوق الحرة، والخصخصة والتكتلات الاقتصادية، كالسوق الأوربية الموحدة، وانتشار وتوسع نشاط الشركات المتعددة الجنسيات والفروع الأجنبية التي تهدد المؤسسات المحلية وازدياد حدة المنافسة المحلية والدولية، وتغيرات سياسية: تتعلق بالقوانين والتشريعات الخاصة بالدولة محل نشاط المنظمة، ومنها التشريعات الحكومية، الضرائب، النظام القضائي، والنظام السياسي.

- **تغييرات تكنولوجية:** قد تُغيِّر مؤسسة ما خطوط إنتاجها أو تطورها لزيادة الإنتاج أو تخفيض التكاليف، واستخدام شبكة الانترنت، في نقل المعلومات والأخبار وتحويل الأموال عبر الوسائط الالكترونية وفي التعليم والتدريب.
- **ظاهرة العولمة:** التي ساعدت على انتشار هذه التغييرات دوليا، وهي تعمل على تعميم نمط معين ليصبح النمط الكوني السائد، كما تتطلب ضرورة استيعاب التوجهات الإدارية الحديثة وتعزيز التزامها نحو الخدمة المقدمة للزبون لترقى إلى نفس مستوى المؤسسات المنافسة، بغرض البقاء والاستمرار.

8- مداخل التغيير التنظيمي:

إن نجاح عملية التغيير لا يتوقف على التشخيص الصحيح للمؤسسة أو المشاكل التي تسبب وجود فجوة في أداء المنظمة، وتخفيف حدّة العوامل التي تسبب مقاومة التغيير، بل أيضا على الاختيار السليم للمدخل أو الإستراتيجية التي سوف يتم استخدامها لإحداث التغيير المطلوب، وفي هذا الصدد توجد مداخل أو إستراتيجيات للتغيير يمكن للمدير استخدام أيّ منها أو كلها مجتمعة حسب ظروف الموقف وهي: الإستراتيجية، التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي والأفراد. كما هو موضح في الشكل (13):

أ. **التغييرات الهيكلية:** تشمل إعادة تصميم الوظائف وإعادة وصف الأعمال، وتغيير الصلاحيات والمسؤوليات وتغيير الهيكل التنظيمي[256]، وتتضمن هذه التغييرات تغيير النشاط الذي تمارسه المنظمة وطبيعة العلاقات بين الوحدات والدوائر والأقسام المختلفة فيها، وكذلك تغيير الأدوار التي تؤديها الوحدات المختلفة أو الأفراد، وأيضا تغيير إجراءات اتخاذ القرارات وموقع اتخاذ هذه القرارات[257].

ب. **التغييرات الفنية:** تقوم المنظمة بالتغيير التكنولوجي لمواجهة الأوضاع الجديدة واقتناء التكنولوجيات التي تعود عليها بالفائدة كتخفيض التكاليف، تحسين الجودة والالتزام الأفضل بمواعيد تسليم الإنتاج، ويتمثل التغيير التكنولوجي في إدخال وسائل إنتاج حديثة أو تغيير طرق وخطوط الإنتاج، كما أنه يتعدى وظيفة الإنتاج، حيث أن المؤسسات حاليا تقوم بتطوير طرق ووسائل الاتصال باقتناء وسائل وتقنيات الاتصال الجديدة[258].

تلك التغييرات التي تتعلق بالمعارف الجديدة التي يحتاج إليها العاملون لمواكبة التطورات الحديثة في المجالات التكنولوجية المختلفة، إضافة إلى التغييرات الحاصلة نتيجة الابتكارات الجديدة المتعلقة بالمنتج أو الاتصالات، وأيضا التغيير في طرق ممارسة وتطبيق الإدارة، وهذه التغييرات تتأثر بالتغيير الذي يحصل في كل من التغييرات الهيكلية والسلوكية والوظيفية، كما أنها تؤثر فيها بشكل كبير[259].

ج- **التغييرات الوظيفية:** تلك التغييرات التي تحدث في عملية توزيع الوظائف، وكذلك الأدوار المطلوب من شاغلي تلك الوظائف القيام بها، إضافة إلى العلاقات الوظيفية التي تربط بين الموظفين، خاصة ما يتعلق بالاتصالات البينية بينهم، ومع الوحدات والمستويات الإدارية الأخرى، وهذه تحتاج لأن تتفاعل مع التغييرات الهيكلية والفنية والسلوكية بشكل كبير[260].

والتغيير في أي مدخل من مداخل التغيير سيقود بالضرورة إلى التأثير على المحاور الأخرى، كما أنه يتأثر بالتغيير الذي يحصل في كل من التغييرات الهيكلية والفنية والسلوكية والوظيفية[261].

د- التغيير على مستوى الأفراد:

إن الأفراد هم أهم عناصر التطوير والتغيير التنظيمي، لأنهم جوهر مؤسسات العمل وأهم عناصرها على الإطلاق، ويمكن تغيير وتطوير أفراد المنظمة في تفهم وإدراك سلوكهم وشخصياتهم، ومن ثَم العمل على تطويرها وتغييرها لتتلاءم مع متطلبات وأدوار المنظمة، وكذلك روح العصر ومتغيرات الحياة، إن تطوير وتغيير الموظفين إلى الأحسن يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها وأداء مهامها على الوجه المطلوب. على المؤسسات والأجهزة الإدارية أن تراعي مجموعة من العناصر والجوانب المتعلقة بتطوير الأفراد وتغييرهم إلى الأحسن، مثل: أنماط شخصياتهم، دوافعهم وقدراتهم، اتجاهاتهم ومواقفهم، فرص مشاركتهم في القرارات وحل المشكلات، إن إيجاد الانسجام والتناغم بين شخصيات الأفراد واتجاهاتهم ودوافعهم وقدراتهم وفرص المشاركة لهم، له دور كبير في فعالية المنظمة ونجاحه[262].

يعتبر تغيير الأفراد من أصعب مجالات التغيير التنظيمي، لأنه لا يقتصر على النقل والاستغناء أو الإحلال بل يهتم بجانبين مهمين هما: تنمية قدراتهم ومهاراتهم وأدائهم من ناحية، وتعديل سلوكياتهم واتجاهاتهم وتكوين قيم جديدة لديهم من ناحية أخرى، وهنا التركيز ليس على الفرد كهدف نهائي وإنما تغيير الأنماط السلوكية لكافة العاملين. ويتم إدخال التغيير في مجال الأفراد عن طريق ما يلي[263]:

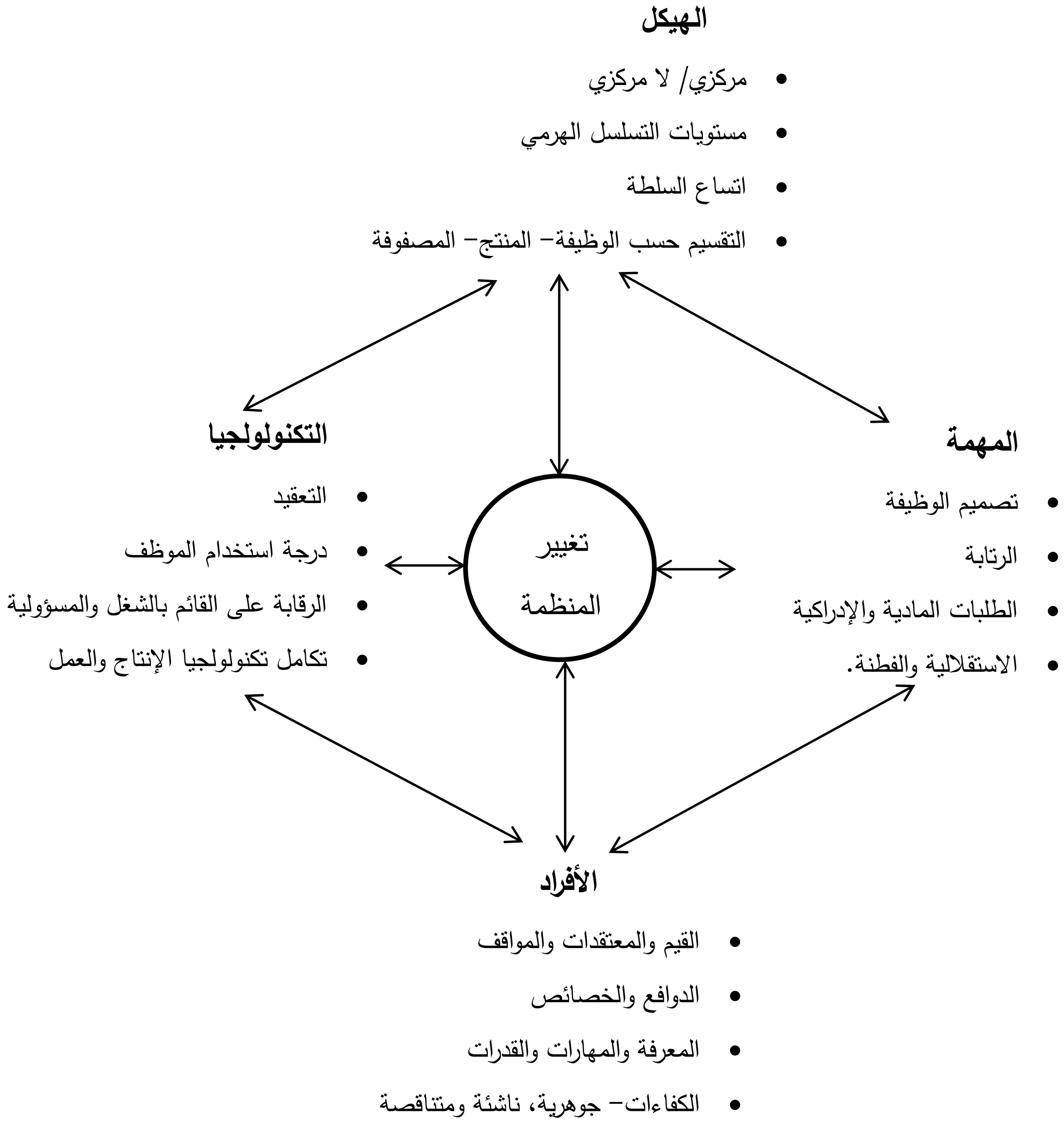
- إعداد البرامج التدريبية التطويرية التي تعمل على رفع أداء العاملين وإنتاجيتهم.
- وضع نظام جديد للحوافز.
- إدارة الصراعات التنظيمية التي قد تحدث بفعالية.
- فتح قنوات الاتصال لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية.
- العمل على تقوية العلاقات والتواصل بين الأفراد.
- الأخذ بمبادئ الإدارة الحديثة كإدارة الجودة الشاملة والهندرة[264].

التغييرات السلوكية: تشمل ما يحصل في سلوك العاملين في المؤسسات، سواء ما يتعلق بسلوكهم أثناء العمل، أو بأدوارهم المطلوب منهم القيام بها، أو بالظروف الاجتماعية للعمل، وتأثيرها على كيفية قيامهم بالدور الاجتماعي الذي يتعلق بتعاملهم مع بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية، وهذه أيضا تتأثر وتؤثر في بقية المحاور الأساسية للتغيير[265].

نرى أن مدخل التغيير السلوكي هو من أصعب وأهم مداخل التغيير لارتباطه بالسلوك الفردي الذي تتداخل في تكوينه مجموعة من المتغيرات ذات البعد الإنساني والاجتماعي والمتمثلة في: الشخصية، الإدراك، القيم، الاتجاهات، الدافعية...الخ، وعليه فعلى المنظمة أن توليه أهمية أكبر إذا أرادت أن تخفف من مقاومة أفرادها للتغيير.

والشكل يمثل **مداخل التغيير** كما يلي:

شكل (13) مداخل التغيير في المنظمة



المصدر: نيجل كنج، نيل آندرسون، **تعريب محمود حسن حسني، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير دليل انتقادي للمنظمات،** دار المريخ، الرياض، السعودية، 2004، ص 270.

يتّضح من خلال الشكل (13) أن مداخل التغيير التي تعتمدها المنظمة لإجراء التغيير هي: الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الأفراد، والمهمة، ولكن يوجد اختلاف في تحديدها وخاصة فيما يتعلق بالمدخل الرابع (المهمة)؛ حيث يوجد من يدرج مداخل أخرى **مثل:** الإستراتيجية، أو العمليات أو الوظائف.

وفي إطار مدخل الأفراد أيضاً يعتقد كثير من الباحثين أنه من الصعب إحداث تغييرات جذرية في أية مؤسسة ما لم يتم تغيير الأفراد العاملين أنفسهم، حيث يَفترض أنصار هذا المدخل أن خصائص الأفراد العاملين وتصرفاتهم أو سلوكهم اليومي هما المحدِّد الأساسي لمستوى أداء المنظمة ككل. وطبقا لهذا المدخل فإن التركيز يجب أن يكون على محاولة تحسين المهارات والاتجاهات ومستوى الحافز على الأداء لدى العاملين عادة عن طريق التدريب والتنمية الإدارية[266].

يمكن أن يستجيب الأفراد لإستراتيجيات مختلفة بحسب دوافعهم وقدراتهم الخاصة أو الشخصية، وأيضا بحسب طبيعة المهمة التي يقومون بها. ولذا ليس هناك إستراتيجية محدَّدة تصلح لكل الحالات بشكل دائم.

يأخذ تغيير الأفراد شكلين[267]:

- تغيير الأفراد بالاستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم محلهم.
- التغيير النوعي للأفراد، وذلك برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم وقيمهم وكل الجوانب السيكولوجية في العمل من خلال نظم التدريب والتنمية البشرية وبتطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية.

ويُعتبر التغيير السلوكي للأفراد المدخل الأكثر صعوبة وتعقيدا، لأن الكثير من أبعاد هذا السلوك غير منظورة وتختلف من فرد إلى آخر.

ويشمل التغيير في الأفراد السلوكيات، المهارات والقدرات، والقيم والعادات الوظيفية، أو طريقة تقييم الأداء، وطرق ووسائل التحفيز أو بعضا منها.

ويهدف التغيير السلوكي للأفراد إلى ما يلي[268]:

- تحقيق روح معنوية ورضا عاليين، والاهتمام بدوافع العمل لدى الأفراد، وبنوعية حياة العمل التي توفرها المنظمة للعاملين.
- بث روح الالتزام بين العاملين، والولاء للمؤسسة ولأهداف التغيير، حيث يُعتبر التغيير شرطا ضروريا لنجاح أي عملية تغيير.

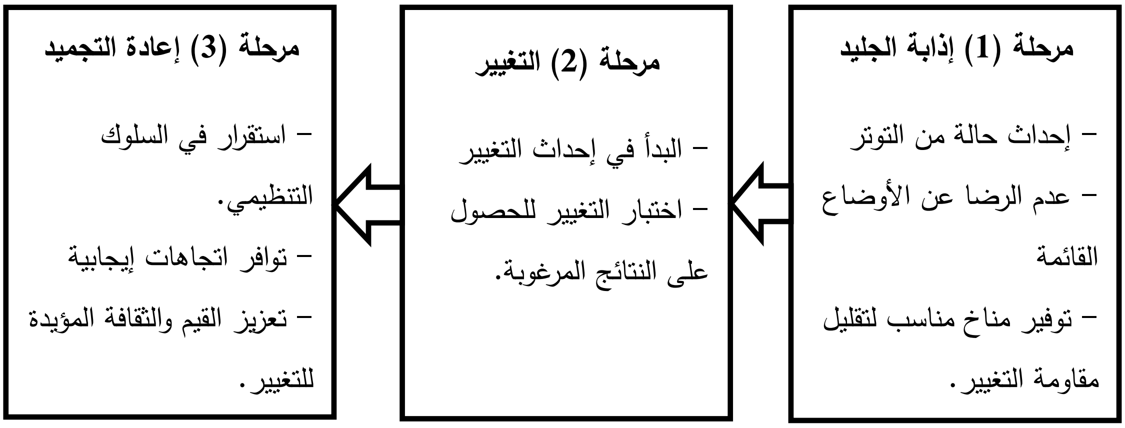
9- نماذج إدارة التغيير: نذكر منها نموذج لوين:

- **نموذج لوين(Lewin) للتغيير**:

طوّر كارت لوين (Kurt Lewin) في سنة 1947 نموذجا لعملية التغيير التي صمدت أمام اختبار الزمن وتستمر في التأثير على الطريقة التي تدير بها المؤسسات التغيير المخطط. ويستند نموذج لوين على فكرة تحليل مجال القوة. حيث قال إن المؤسسات عادة ما تتضمن خليطا من قوى التغيير هي: (القوى الدافعة) والقوى التي تقاوم التغيير (قوى المقاومة). وعندما تكون القوى متساوية، فإن المنظمة تكون مستقرة وغير قابلة للتغيير[269].

هناك العديد من النماذج الخاصة بالتغيير، إلا أنها جميعا تعتمد تقريبا على الأفكار المبسطة التي قدمها كارت لوين في نموذجه الموضح في الشكل (14):

شكل (14) مراحل التغيير حسب لوين (Lewin)



المصدر: ثابت عبد الرحمن ادريس، **إدارة الأعمال، نظريات ونماذج تطبيقية،** مرجع سبق ذكره، ص401.

وتمرّ عملية التغيير حسب نموذج لوين بالمراحل الثلاثة التالية[270]:

1. **إلغاء التجميد (unfreezing):** تشير هذه الخطوة إلى التقليل من القوى التي تحافظ على سلوك النظام عند المستوى الحالي. وتُظهر هذه المرحلة وجود بعض التناقضات بين السلوك المطلوب من قبل الموظفين والسلوك الفعلي.

تهدف مرحلة عدم التجميد إلى إقناع الأفراد بأن الظروف والأوضاع القائمة والسلوك التنظيمي السائد يعتبر غير مناسب في الوقت الحالي أو في المستقبل، ومن ثم تكشف الإدارة للعاملين أن النظم القديمة لا تصلح للتعامل مع هذه المواقف، ومن ثم يجب البحث عن بدائل جديدة كما يجب في هذه المرحلة التمهيد للتغيير من خلال خلق المناخ التنظيمي الملائم لذلك وخاصة ما يتعلق بالقيم والسلوك التنظيمي المؤيد للتغيير[271].

2. **التغيير:** يتعلق بتعديل سلوك المنظمة للوصول إلى المستوى اللاحق من هذه الخطة. وتشير هذه الخطوة إلى تطور السلوكيات الجديدة، والمواقف من خلال تغيير الهياكل التنظيمية والعمليات.

ويتم في هذه المرحلة التدخل لإحداث التغيير من خلال عمليات مدروسة وذلك بغرض معالجة التوتر وعدم الرضا عن الأوضاع التنظيمية القائمة والناتج عن المرحلة الأولى والتغيير يمكن إحداثه بطريقتين بديلتين، الأولى من خلال الاختيار المخطط والمدروس لنوع ومدى التغيير، والثانية من خلال محاكاة منظمات أخرى سبق أن أحدثت التغيير بنجاح، ويلاحظ أنه في ظل الطريقة الأولى يصبح التغيير مخطط، بينما في ظل الطريقة الثانية يصبح التغيير مقلدا وربما يتم من خلال المحاولة والخطأ.

3. **إعادة التجميد:** وتشير هذه الخطوة إلى استقرار المرحلة الجديدة التي تمر بها المنظمة، من أجل تعزيز العناصر التي أُدخلت حديثا؛ فإنه يمكن تحقيق ذلك عن طريق الثقافة التنظيمية، والمعايير والسياسات والهياكل.

وفي هذه المرحلة يتم القيام بالأعمال أو الأنشطة التي تؤدي إلى استقرار التغيير الذي حدث في السلوك أو في السياسات والإجراءات، والذي ربما يأخذ وقتا طويلا، حيث أن من غير المتوقع أن يقبل الجميع بالتغيير ويلتزمون به بسرعة. فالواقع يشير إلى أن البعض قد يحاول أن يجرب التغيير، والبعض الآخر يمارس التغيير وهو متشكك في نتائجه، والبعض الثالث قد يرحب بالتغيير ويسارع بتطبيقه ويدافع عنه، كما أن تعزيز التغيير ضروري في هذه المرحلة لإعادة تجميد السلوك والقيم الجديدة والمفضلة[272].

شرَح إدغار شين (Edgar Schein) بصفته باحثا وممارسا بارزا في مجال الأفراد والتنظيم والتغيير الثقافي على مدى السنوات العشرين الماضية، نموذج لوين بالتفصيل من خلال الاعتماد على تخصصات كبيرة في مجال التطوير التنظيمي والتدريب طوال التسعينات. وضَّح شين نموذج لوين من خلال المراحل التالية[273]:

المرحلة 1: إلغاء التجميد (unfreezing) : خلق الحافز للتغيير

- عدم التأكيد.
- خلق الشعور بالقلق.
- تكوين السلامة النفسية للتغلب على قلق التعلم.

المرحلة 2: مرحلة التغيير: تعلم مفاهيم جديدة ومعاني جديدة

- التقليد والتعرف على النماذج.
- البحث عن الحلول والتعلم التجريبي والخطأ.

المرحلة 3: إعادة التجميد (refreeazing) **: استيعاب المفاهيم والمعاني الجديدة**

- الاندماج في مفهوم الذات والهوية.
- الدمج في العلاقات الجارية.

يَفترض هذا النموذج أن التغيير مخطط له ويؤكد أنه بغض النظر عن نوع التغيير الذي يتم إجراؤه (أي في الهيكل أو النظام أو السلوك المرتبط)، فإن الأفراد هم دائما محور التغيير. هذا النموذج أيضا يضع تركيزا كبيرا على الحد من المقاومة للتغيير من خلال الإشارة إلى اثنين من القوى هي قوة القيادة المنظمة (القوى الدافعة وهي أسباب تدفع الناس للتغيير) والقوى المقيِّدة (تمثِّل قوى التقييد أسباب تردد الناس في التغيير).

نلاحظ أنه بالرغم من أن نموذج لوين يعد من النماذج الأولى لإدارة التغيير والتي اعتمدت عليه النماذج اللاحقة، إلا أن خطواته تتسم بالعمومية وعدم التحديد بمقاييس كمية تسهل قياس وتقييم برامج التغيير في المنظمة.

10- مقاومة التغيير، التعريف، الأسباب والمزايا:

10-1 تعريف مقاومة التغيير:

تعني مقاومة التغيير امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم[274].

تُعرف مقاومة التغيير على أنها أي اتجاه أو سلوك يعوق تحقيق الأهداف التنظيمية[275].

10-2 أسباب مقاومة التغيير[276]:

- الارتياح للمألوف والخوف من المجهول.
- العادات.
- سوء الإدراك.
- المصالح المكتسبة.
- الانتماءات الخارجية.
- الحاجة للأمن والاستقرار.

أما (Kinicki, Kreitner) فيذكران الأسباب التالية التي تدعو الأفراد لمقاومة التغييرات[277]:

- مناخ عدم الثقة.
- الخوف من الفشل.
- فقدان المركز أو الأمن الوظيفي.
- الضغط من الزملاء على الفرد باتجاه مقاومة التغيير.
- إرباك التقاليد أو العلاقات الاجتماعية (نقل الموظفين وترقياتهم يربك العلاقات الاجتماعية).
- تضارب الشخصيات (شخصية وسيط التغيير يمكن أن تولد المقاومة).
- افتقار الحنكة، إضافة إلى التوقيت غير المناسب.

وهناك من يضيف الأسباب التالية لمقاومة التغيير[278]:

- عدم وضوح أهداف التغيير.
- عدم مشاركة الأفراد في التغيير.
- عندما يكون إقناع الآخرين بالتغيير يعتمد على أسباب شخصية.
- عندما يتم تجاهل تقاليد وأنماط معايير العمل.
- ضعف الاتصالات الإدارية.

- الخوف من النتائج، أو الخوف على المصالح الشخصية.
- عندما يرتبط التغيير بأعباء وضغوط عمل كبيرة.
- عندما يرتبط التغيير بتهديدات وظيفية.
- عدم توافر الثقة في القائمين بالتغيير.
- السرعة الشديدة في التغيير.
- عندما تكون الخبرة السابقة عن التغيير سيئة.

10-3 مزايا مقاومة التغيير:

رغم أنه ينظر إلى مقاومة التغيير على أنها عملية سلبية إلا أن لها نواحي إيجابية فتؤدي إلى ما يلي[279]:

- ✓ تكشف مقاومة التغيير النقاب عن نقاط الضعف في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمة.
- ✓ تكشف مقاومة التغيير في المنظمة عن عدم فعالية عمليات الاتصال وعن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات.
- ✓ تؤدي مقاومة التغيير إلى إجبار الإدارة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وآثاره بشكل أفضل.

11- آليات التغلب على مقاومة التغيير

إن من أهم الأدوار التي يقوم بها من يتولى عملية إحداث التغيير في القسم أو المنظمة هو إدخال التغيير بالطريقة التي تحقق الأهداف من خلال إشراك الموظفين والحصول على تأييدهم لعملية التغيير.

ومن أهم المراحل الأولية في التغلب على مقاومة التغيير إشعار العاملين بالتغيير: حيث يجب في هذه المرحلة التمهيد لعملية التغيير وإشعار العاملين أن عملية التغيير تتم لمصلحة المنظمة والعاملين على حد سواء، كما يجب إخبارهم بكيفية التغيير وأثره عليهم، وما هو متوقع منهم ومحاولة تقليل أي اتجاهات سلبية يفكرون بها نتيجة إحداث هذا التغيير، لأن معظم مشاكل الموظفين عند إحداث التغيير تكون خلال فترته الانتقالية الأولى، حيث يكون الالتباس وعدم التأكد من الإجراءات، وما هو المطلوب بشكل دقيق، مما يُحدث الأخطاء وعدم إنجاز العمل بكفاءة عالية، ولهذا نجد مقاومة العاملين لعملية التغيير. ولتقليل هذه المخاوف والالتباس يجب على من يقوم بالتغيير تعريف العاملين به بطريقة واضحة وفعالة، وكذلك المهارة المطلوب تعليمهم وتدريبهم عليها للقيام بالتغييرات بكفاءة واقتدار[280].

وفي هذا الصدد وَجد خبراء الإدارة في مؤسسة تطوير الأبعاد الإدارية الأمريكية (Developing Dimension International DDI) بعد تجربة عملية على ما يزيد عن ثلاثة آلاف (3000) من

المديرين والعاملين في مشروع الإدارة التفاعلية أن هناك خطوات أساسية تمكن المدير أو المسؤول الذي يتولى التغيير، من تقليل مقاومته، سُميت الخطوات الست للتغلب على مقاومة التغيير وهي[281]:

1. **تقديم جميع المعلومات عن التغيير:** يتم ذلك عن طريق فتح باب النقاش بإعطاء شرح مفصل عن حالة التغيير ولِما سوف يتم إنجازه، وكيف سيكون تأثير التغيير على المنظمة والأفراد ومجموعات العمل بشكل محدد.
2. **بيان أثر التغيير على الأفراد:** حيث وُجد أن الموظفين يكونون سعداء إذا تم إخبارهم بتفاصيل التغيير المنوي إحداثه بانفتاح وأمانة وتبيان كيف سيؤثر التغيير على الأفراد والمجموعات من حيث مزاياه، وسلبياته لأن ذلك يضيف مصداقية كبيرة على الحديث، ويجب أن تكون المعلومات صحيحة ولا تركز على السلبيات كثيرا، لأن ذلك يزيد من فرص المقاومة.
3. **مناقشة جميع الأفكار والمخاوف الخاصة بالتغيير:** يكون بإخطار المتأثرين بالتغيير أن الهدف هو نجاح التغيير وأن هناك حاجة إلى مساعدة الجميع في ذلك، ويجب تفهم شعور الموظفين تجاه التغيير، حتى ولو عبّروا عن عدم رغبتهم بحدة وعصبية، وهنا يأتي دور الإدارة بأن تسمع وتتجاوب مع المشاعر والأسئلة والاتهامات، وأن تشارك الجميع في المعلومات الصحيحة بقدر الإمكان.
4. **الاتفاق على إحداث التغيير:** في هذه المرحلة تكون الإدارة قد وصلت إلى الاتفاق على تطبيق التغيير المنوي إحداثه، وجعل المتأثرين به يتكيفون معه بطريقة سهلة، وقد عُرف من خلال النقاش ماذا يحتاج الموظفون للقيام بالأعمال، وكيف يمكنهم مواجهة ذلك، كما تحدد الموارد المتاحة للمساعدة في ذلك مثل (التدريب، الأدوات، ومن يستطيع تقديم المساعدة في ذلك).
5. **تنفيذ التغيير ومتابعته:** يكون ذلك بوضع خطة تنفيذ لِما تم الاتفاق عليه بتحديد ماذا يجب على الموظفين وكذلك الإدارة أن يعملوه، ومن أهم الأشخاص الذين يمكن أن يقدموا المساعدة لتحقيق المطلوب، وهنا يجب التأكد من عملية الفهم السليم لخطوات التنفيذ، لجعل الأمور واضحة بين المديرين وبين من يقومون بذلك. كما يجب تحديد أوقات وتواريخ متابعة الأعمال وذلك لجعل القائمين بعملية التغيير يشعرون بجدية الأمر، وأن الإدارة تريد أن ترى التغيير يحصل في المستقبل القريب.
6. **تلخيص ما تم التوصل إليه:** قبل أن ينتهي النقاش في هذا الموضوع ينبغي على المدير تلخيص ما تم التوصل إليه، من أمور تم الاتفاق عليها، وأن يُعبر عن قدرة الموظفين على القيام بالمهام الجديدة التي أوكلت إليهم، مما يرفع من روحهم المعنوية، ويجعلهم أكثر تعاونا لتنفيذ التغيير.

ركزت هذه الخطوات الست للتغلب على مقاومة التغيير على ضرورة إشراك الأفراد منذ البداية وخلال كل المراحل على اعتبار أنهم مصدر المقاومة، وأنهم أساس نجاح أي عملية تغيير.

حدّد كوتر وشليزنجر (Kotter and Schlesinger) ستة طرق رئيسية للتعامل مع المقاومة هي[282]:

1. **المشاركة والتدخل:** مشاركة وتدخُّل يزيد من احتمال التزام الأفراد بتنفيذ التغيير، وإذا ما أُخذت وجهات نظرهم في الاعتبار، فهذا قد يؤدي إلى تعزيز فعالية برنامج التغيير. يُعد هذا الأسلوب مناسباً بصفة خاصة عندما لا يكون لدى الأفراد عند بدء التغيير جميع المعلومات اللازمة لتصميم برنامج التغيير، وعندما يكون الأشخاص المتأثرين بالتغيير سلطة كبيرة لمقاومته، لكن وكما هو الحال مع التعليم والاتصالات، وهذا النهج في التعامل مع مقاومة التغيير يمكن أن يكون مَضيعة للوقت وخاصة إذا نتج عنه تصميم برنامج تغيير غير مناسب.
2. **التعليم والاتصالات:** وهذا مفيد عندما تكون المشكلة الأساسية تكمن في الافتقار الى معلومات عن ضرورة أو طبيعة التغيير المخطط لها .إذا كان الأفراد مقتنعون بالتغيير الذي سيجرى سيكونون أكثر عرضة للمساعدة في تنفيذه، ولكن هذا النهج يمكن أن يَستغرق الكثير من الوقت، كما لن يعمل بنفسه إذا كانت هناك مبررات أخرى من سوء الفهم لمقاومة التغيير
3. **التسهيل والدعم:** ينطوي على استخدام تقنيات مثل التدريب والمشورة ومجموعة النقاش المصممة للحد من الخوف والقلق وهذا مناسب بشكل خاص إذا كان السبب الرئيسي للمقاومة إنعدام الأمن ومشاكل التكيف بعض التغييرات بالطبع تهدد تطلعات الموظفين وضمان الامن الوظيفي :في هذه الحالات التيسير والدعم قد يساعد لكنه لن يعالج السبب الأساسي.
4. **التفاوض والاتفاق:** قد يكون ضروريا عندما تجد مجموعة ما أنها ستخسر بسبب التغيير، وخاصة إذا كان هذا الفريق لديه قوة كبيرة على مقاومة التغيير .إذا ما طُبقت هذه الطريقة على نحو فعال في التعامل مع مقاومة التغيير قد يساعد على تجنب مشاكل كبيرة، ولكنّ عيوبه أنه يمكن أن يكون مكلفا، وكذلك تنبيه مجموعات أخرى للتفاوض من أجل الامتثال للتغيير.
5. **المناورة والاستقطاب (الترغيب):** المناورة هي النهج الذي يعتمد على تقديم معلومات جزئية أو مضللة للأفراد المقاومين للتغيير. ويشمل الاستقطاب تحديد الأفراد الرئيسيين الذين يقومون بمقاومة التغيرات وشرائهم من خلال منحهم مناصب في السلطة للمساعدة في تنفيذ التغييرات . على الرغم من أن هذا قد يكون نهجا سريعا وغير مكلف نسبيا فإنه من المحتمل أن يؤدي إلى مشاكل في المستقبل إذا كان الأشخاص المعنيين يدركون أنهم قد تم التلاعب بهم واستغلالهم.
6. **الإكراه الصريح والضمني:** ينطوي على استخدام القوة، أو التهديد باستخدام القوة، لفرض تنفيذ التغيير. قد يكون هذا النهج ضروريا إذا كانت الأطراف المعنية تعمل من مواقع ثابتة، وهناك خلافات أساسية حول الأهداف و/أو أساليب العمل. ولكن هذه الطريقة تثير المشاكل الأخلاقية والقانونية، فضلا عن مشاركة مخاطر كبيرة مما يجعل الوضع أسوأ.

هذه المقاربات لا يَستبعد بعضها بعضا والمديرين قد يجدون أنه من الفعالية استخدام مزيج منها.

- **بعض النصائح السلوكية في إدارة التغيير[283]:**
  - إشراك العاملين في التغيير؛
  - تزويد الأفراد بمعلومات مستمرة؛
  - الأخذ في الاعتبار عادات العاملين وتقاليدهم وقيم العمل (الفلسفة العامة للمؤسسة)؛
  - إشعال حماس العاملين في العمل والمشاركة؛
  - استخدام أسلوب حل المشاكل؛
  - كسب ثقة التنظيم غير الرسمي؛
  - كسب ثقة التنظيمات النقابية؛
  - دور البرامج التدريبية في إحداث التغيير؛
  - البحث عن قائد للتغيير يمكنه الربط بين خبراته ومهاراته وبين التطبيق الصحيح للتطوير التنظيمي.

قائمة المراجع:

1. الكتب:

- إبراهيم بن عبد الله بن عبد الرحمن الزعيبر، **إدارة التغيير، الأسس والمنطلقات الفكرية**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2011.
- أحمد العبد أبو سعيد، زهير عابد، **مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين**، دار اليازوري العلمية، 2014.
- أحمد بن عبدالرحمن الشميمري، عبدالرحمن بن أحمد هيجان، بشرى بنت بدير المرسى غنام، **مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة**، الطبعة العاشرة، العبيكان للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2014.
- أحمد يوسف دودين، **إدارة الأعمال الحديثة (وظائف المنظمة)**، دار اليازوري، عمان، الأردن
- أحمد يوسف دودين، **إدارة التغيير والتطوير التنظيمي**، الطبعة الأولى، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2012.
- أسعد شريف الامارة، **سيكولوجية الفروق الفردية**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- اعتصام الشكرجي، **القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية**، مركز الكتاب الأكاديمي 2015.
- أنمار جودت عبد النور، **الإدارة البيئية**، دار أمجد، عمان، الأردن، 2015.
- إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤف عامر، **القيادة التربوية ومهارات الاتصال**، المنهل، 2013.
- بشير العلاق، **إدارة التفاوض**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- بشير العلاق، **الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة**، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009.
- بشير العلاق، **القيادة الإدارية**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
- بشير العلاق، **نظريات الاتصال مدخل متكامل**، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2010.
- ثابت عبد الرحمن إدريس، **إدارة الأعمال، نظريات ونماذج تطبيقية**، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2005.

- ثابت عبد الرحمن إدريس، **المدخل الحديث في الإدارة العامة**، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2001.
- جعفر خانو الزيباري، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار المناهج، 2020.
- جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، **إدارة السلوك في المنظمات**، تعريب ومراجعة: رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة السعودية، 2004.
- حسين حريم، **السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، دار الحامد، عمان، الأردن، 2004.
- حسين حريم، **مهارات الاتصال في عالم الإقتصاد وإدارة الأعمال**، المنهل، 2010.
- حميد الطائي، بشير العلاق، **أساسيات الاتصال نماذج ومهارات**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020.
- خالد عيادة عليمات، **ضغوط العمل وأثرها على الأداء**، الطبعة الأولى، دار الخليج، عمان، الأردن، 2011.
- خضير كاظم حمود، **السلوك التنظيمي**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- دان كوهين، **أسس التغيير التنظيمي، دليل عملي ميداني، أساليب وأدوات إدارة التغيير في المنظمات**، ترجمة معتز سيد عبد الله، إيتراك للطباعة، القاهرة، مصر، 2009.
- رافدة الحريري، **اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية**، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2018.
- زكريا الدوري وآخرون، **مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- سامية عواج، **الاتصال في المؤسسة: المفاهيم- المحددات – الاستراتيجيات**، مركز الكتاب الأكاديمي.
- سعد المحمدي، **نماذج من الإدارات المعاصرة**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2021.
- سيد سالم عرفة، **اتجاهات حديثة في إدارة التغيير**، بدون طبعة، الراية، عمان، الأردن، 2012.
- شهدان عادل الغرباوي، **القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية**، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2020.
- صالح عبد الرضا رشيد، احسان دهش جلاب، **الإدارة الاستراتيجية، مدخل تكاملي**، دار المناهج، عمان، الأردن، 2008.

- صلاح الدين عبد الباقي، **مبادئ السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- عاطف عبد الله المكاوي، **القيادة الإدارية**، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2012.
- عاكف لطفي خصاونة، **إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال**، دار الحامد، عمان، الأردن.
- عامر عوض، **السلوك التنظيمي الإداري**، دار أسامة، عمان، الأردن، 2008.
- عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا أحمد العزام، **السلوك التنظيمي**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- عبد الغفار حنفي، **السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2007
- عبد الله الصباب وآخرون، **أساسيات الإدارة الحديثة**، الطبعة الرابعة، دار خوارزم العلمية جدة، المملكة العربية السعودية، 2013.
- عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، **السلوك التنظيمي (المفاهيم، النظريات، التطبيقات)**، دار حافظ، جدة، المملكة العربية السعودية، 2003.
- عبد المعطي محمد عساف، **السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
- علي عبد الهادي مسلم، راوية حسن، محمد سعيد سلطان، **السلوك الإنساني في المنظمات**، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2013.
- علي محمد الصغير، صالح بن عبد العزيز النصار، **علم نفس الفروق الفردية**، دار الأحمدي للنشر، القاهرة، مصر، 2002.
- عمر وصفي عقيلي، **الإدارة، أصول ومفاهيم**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997.
- فادية شهاب، **التطوير التنظيمي**، دار الاكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- فؤادة البكري، **العلاقات العامة وتغيير ثقافة المنظمات**، المنهل، 2014.
- كاظم نزار الركابي، **الإدارة الإستراتيجية، العولمة والمنافسة**، دار وائل للنشر، ط 1، 2004.
- كامل محمد المغربي، **السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم**، ط 4، دار الفكر، عمان، الأردن، 2010.

- ماجدة العطية، **سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- مجيد الكرخي، **التخطيط الاستراتيجي، عرض نظري وتطبيقي**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- محمد الصيرفي، **إدارة التغيير**، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2006.
- محمد الصيرفي، **السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)**، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2007.
- محمد الصيرفي، **الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، أبعاد السلوك الفردي والتنظيمي**، ج1، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009.
- محمد الفاتح محمود المغربي، **أصول الإدارة والتنظيم**، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، 2018.
- محمد الفاتح محمود المغربي، **السلوك التنظيمي**، دار الجنان للتوزيع والنشر، 1994.
- محمد بن يوسف النمران العطيات، **إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين**، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، الأردن، 2006.
- محمد ربيع الزناتي، **السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات**، مكتبة المتنبي للطباعة وللنشر والتوزيع، السعودية، 2013.
- محمد عبد المنعم شعيب، **إدارة المستشفيات: منظور تطبيقي: الإدارة المعاصرة، خدمات الإسكان: مكافحة العدوى : التدريب و التثقيف الصحي** : الجزء الثامن، المنهل، 2014.
- محمد يسري إبراهيم دعبس، **الاتصال والسلوك الإنساني**، سلسلة 18، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999.
- محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، الطبعة 4، دار وائل، 2008.
- محمود عبدالفتاح رضوان، **إدارة النزاعات والصراعات في العمل**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013.
- مدحت محمد أبو النصر، **مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012.

- ناصر جرادات وآخرون، **إدارة التغيير والتطوير**، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- نجم العزاوي، عبد الله حكمة، **إستراتيجيات ومتطلبات تطبيقات إدارة البيئة**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
- نعمة الخفاجي، طاهر الغالبي، **نظرية المنظمة – مدخل التصميم**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- نعيم بن عطا الله الجهني، شايع بن خالد القحطاني، مرفت محمد السعيد مرسي، خالد بن عبد العزيز الشملان، **نماذج معاصرة في القيادة**، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض، السعودية، 2018.

2. الرسائل والمذكرات:

- بن سعد وسيلة، **تقييم المؤسسة ودوره في تحقيق ميزة تنافسية**، ماجستير في علوم التسيير، فرع مالية ومراقبة، جامعة جيلالي ليابس، سيدي بلعباس، 2015-2016.
- بوعطيط جلال الدين، **الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة**، ماجستير في السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، 2008-2009.
- ريم رمضان، **إدارة التغيير في التطوير التنظيمي، دراسة واقع عملية التغيير لتطوير المنظمات في سورية**، دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2004-2005.
- عبد الله مداري الحربي، **مقاومة التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة بمحافظة جدة**، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة السعودية، 2001.
- متون محمد أحمد علي حامد، **أثر الثقافة التنظيمية على التحسين المستمر للخدمات المقدمة: الدور الوسيط للالتزام التنظيمي (دراسة على عينة من شركات النفط بولاية الخرطوم – السودان)**، دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- محمد بن غالب العوفي، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض**، ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2005.

3. المجلات والدوريات:

- أحمد محمد عسال، **التغيير في حياة الأمم وعوامل الثبات والاهتزاز**، مجلة البحوث الإسلامية، جزء 8، الإصدار من: ذو القعدة إلى صفر 1403-1404 هـ، السعودية.
- إياد طه الرواشدة، **الثقافة التنظيمية وأثرها في الانتماء التنظيمي- دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الأردنية**، مجلة المنارة، المجلد 25، العدد 4، 2019.
- بركات ربيعة، **دور الثقافة التنظيمية في تشجيع الإبداع لدى العاملين** ، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 06 ديسمبر 2016.
- بن خليف طارق، بن خليف نور الهدى، بن سليمان محمد، **مساهمة الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي – دراسة حالة مديرية أملاك الدولة بالجلفة**، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 12 – العدد 01 (2021).
- حمزاوي الشريف، زعيم سمية، **تشخيص الثقافة التنظيمية لمؤسسة صناعة جزائرية، دراسة حالة مركب الحجار للحديد والصلب**، مجلة التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون، المجلد 24- العدد03 – أكتوبر 2018.
- فضيلة معمر قوادري، دليلة حضري، **تحليل أبعاد ضغوط العمل وأثرها على السلوك التنظيمي الفردي – دراسة تطبيقية بالوكالة المحلية للتشغيل بالشلف**، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد، 24، العدد 01، 2021، جامعة الجزائر 03.
- مرزوق القعيد، **الثقافة التنظيمية وأثرها في ضغوط العمل – دراسة تطبيقية في فنادق الخمس نجوم بمدينة عمان**، المنارة، المجلد 26، العدد 2، 2020.
- معمر قوادري فضيلة، **أثر تشخيص مناخ العمل الداخلي على التطوير التنظيمي- دراسة تطبيقية بالمؤسسة الاستشفائية أولاد محمد بالشلف**، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد السابع، العدد 02 (أوت 2021)، جامعة بشار.
- معمر قوادري فضيلة، نوري منير، **قياس أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر**، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 6، العدد 1، 2016، جامعة بومرداس.
- معمر قوادري فضيلة، نوري منير، **نموذج مقترح لأثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي، دراسة تطبيقية على عينة من مدراء مؤسسة اتصالات**

الجزائر، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية/ قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 17، جانفي 2017، جامعة الشلف.

4. المحاضرات:

- فاطمة بدر، معاذ الصباغ، **نظرية المنظمة**، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020.
- وليد مرغني، **محاضرات في مقياس تشخيص المؤسسة**، أولى ماستر اقتصاد وتسيير المؤسسات، 2020-2021.
- يحضيه سملالي، **ملخص محاضرات السلوك التنظيمي**، عمادة التعلم الإلكتروني والتعلم عن بعد، جامعة الملك فيصل، المملكة العربية السعودية، 1432-1433هـ.

المراجع الأجنبية:

a. Les Ouvrages :

- Barling, J. (2014). ***The Science of Leadership: Lessons from Research for Organizational Leaders***. New York: Oxford University Press. P 1.
- **Bernardo J. Carducci**, The Psychology of Personality: Viewpoints, Research, and Applications, **John Wiley & Sons, 2009**
- Bratton, J. (2020). **Organizational leadership**. London: Sage.
- CAROL M. KOPP , **Organizational Behavior** Investopedia Express Podcast, www.investopedia.com/terms/o/organizational-behavior.asp
- Ciprian Tripon, Marius Dodu, **Change management and organization development**, 2016 Corr, Philip J.; Matthews, Gerald (2009). *The Cambridge handbook of personality psychology* (1. publ. ed.). Cambridge: Cambridge University Press.
- Cyrus F. Gibson , **Practical IT Management**, Mit Sloan School, Center for Information Systems Research, 1st Feb. 2005.
- Esther Cameron & Mike Green, **Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change**, 3RD Edition, Kogan page, London, United Kingdom, 2012, p 62-61.
- G Henry L . Tosi and others,Managing organizational behavior , USA ,Black well Business press , 3 Edition , 1994
- Helen Simms, **Organisational Behaviour and Change Management**, Cambridge International Diploma in Management at Higher Professional Level, select Knowledge, University of Cambridge, 2005
- https://businessjargons.com/informal-communication.html

- Jennifer Lombardo, **What is Organizational Behavior? - Definition and History of the Field,** www.study.com/academy/lesson/what-is-organizational-behavior-definition-and-
- John P.Kotter**, Le changement**, **conduire le changement: huit causes d'échec,** Harvard Business Review, édition d'organisation, Paris, 2000.
- Lorraine Oliviere and Roger Powley , **Organizational Behaviour** , Course Guide, Commonwealth of Learning, Edition 1, Commonwealth of Learning , Canada, 2012
- Mary Welch and Paul R. Jackson, **Rethinking internal communication : a stakeholder approach.** Coporate communications : An International Journal Vol. 12 No. 2.
- Ray French et al. (2011). *Organizational Behaviour* John Wiley & Sons (ed. 2). New York, USA.
- Robert H. Rouda & Mitchell E. Kusy, Jr, **Organization Development the management of change,** Development of human resources - Part 3. Technical Association of the Pulp and Paper Industry, 1995.
- Schermerhorn, J. R. (2012). *Organizational Behavior,* John Wiley & Sons, (ed. 12). New Jersey.
- Valerie Garrow, **OD: past, present and future**, Institutefor Employment Studies, IES Working Paper , January 2009, p 4. Adapted from Beckhard, R., **Organization development: Strategies and models**. Reading, MA: Addison-Wesley, Publishing Company, 1969.

b. Les Revues Scientifique:

- Mutuku, C. (2018). **The Magic of Motivation in Business Organizations**, Research Paper (Undergraduate) .
- Stacey, A. (20-21 juin 2019). ECRM 2019, 18th European Conference on Research Methods in Business and Management. Academic Conferences and publishing limited. Wits Business School, Johannesburg, South Africa.

[1] فضيلة معمر قوادري ، دليلة حضري، **تحليل أبعاد ضغوط العمل وأثرها على السلوك التنظيمي الفردي – دراسة تطبيقية بالوكالة المحلية للتشغيل بالشلف**، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 24، العدد 01، 2021، ص 800.

[2] كامل محمد المغربي، **السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم**، ط 4، دار الفكر ، عمان، الأردن، 2010 ص 23.

[3] جعفر خانو الزيباري، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار المناهج، 2020، ص 14-15.

[4] محمد الصيرفي، **الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، أبعاد السلوك الفردي والتنظيمي**، ج1، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009، ص 13.

[5] جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، **إدارة السلوك في المنظمات**، تعريب ومراجعة: رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة السعودية، 2004، ص 26 .

[6] Lorraine Oliviere and Roger Powley , **Organizational Behaviour** , Course Guide, Commonwealth of Learning, Edition 1, Commonwealth of Learning , Canada, 2012, P 6 .

[7] محمد ربيع الزناتي، **السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات**، مكتبة المتنبي للطباعة وللنشر والتوزيع، السعودية، 2013 ، ص 15.

[8] Ray French et al. (2011). **Organizational Behaviour**, John Wiley & Sons (ed. 2). New York, USA.

[9] محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، الطبعة 4، دار وائل، 2008، ص 21.

جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، المرجع السابق، ص 28. [10]

[11] عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، **السلوك التنظيمي (المفاهيم، النظريات، التطبيقات)**، دار حافظ، جدة، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 45.

[12] عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا أحمد العزام، **السلوك التنظيمي**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 37.

[13] محمد ربيع الزناتي، مرجع سبق ذكره، ص 16-17.

[14] عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، مرجع سبق ذكره، ص 46.

[15] CAROL M. KOPP , **Organizational Behavior** Investopedia Express Podcast, www.investopedia.com/terms/o/organizational-behavior.asp

[16] عامر عوض، **السلوك التنظيمي الإداري**، دار أسامة، عمان، الأردن، 2008، ص 27-28.

[17] عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، مرجع سبق ذكره، ص 52-53.

[18] نجم العزاوي، عبد الله حكمة، **إستراتيجيات ومتطلبات تطبيقات إدارة البيئة**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.

[19] نعمة الخفاجي، طاهر الغالبي، نظرية المنظمة - مدخل التصميم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 14.

[20] بن سعد وسيلة، **تقييم المؤسسة ودوره في تحقيق ميزة تنافسية**، ماجستير في علوم التسيير، فرع مالية ومراقبة، جامعة جيلالي ليابس، سيدي بلعباس، 2015-2016، ص 8.

[21] فاطمة بدر، معاذ الصباغ، **نظرية المنظمة**، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020، ص 2.

[22] مجيد الكرخي، **التخطيط الاستراتيجي، عرض نظري وتطبيقي**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 145.

[23] كاظم نزار الركابي، **الإدارة الإستراتيجية، العولمة والمنافسة**، دار وائل للنشر، ط 1، 2004، ص 118.

[24] وليد مرغني، **محاضرات في مقياس تشخيص المؤسسة**، أولى ماستر اقتصاد وتسيير المؤسسات، 2020-2021، ص 1 نقلا عن ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة.

[25] أحمد يوسف دودين، **إدارة الأعمال الحديثة (وظائف المنظمة)**، دار اليازوري، عمان، الأردن، ص 40.

[26] صالح عبد الرضا رشيد، احسان دهش جلاب، **الإدارة الاستراتيجية، مدخل تكاملي**، دار المناهج، عمان، الأردن، 2008، ص 100.

[27] نجم العزاوي، عبد الله حكمة، مرجع سبق ذكره، ص182.

[28] صالح عبد الرضا رشيد، احسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص 100.

[29] أحمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص 43.

[30] نجم العزاوي، عبد الله حكمة، مرجع سبق ذكره ، ص182.

[31] أنمار جودت عبد النور، **الإدارة البيئية**، دار أمجد، عمان، الأردن، 2015، ص 64.

[32] المرجع السابق، ص 64-65.

[33] رافدة الحريري، **اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية**، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2018، ص275.

[34] محمد ربيع الزناتي، مرجع سبق ذكره، ص 66.

[35] عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا أحمد العزام مرجع سبق ذكره، ص 149.

[36] المرجع السابق ، ص 149.

[37] Corr, Philip J.; Matthews, Gerald (2009). *The Cambridge handbook of personality psychology* (1. publ. ed.). Cambridge: Cambridge University Press.

[38] حسين حريم، **السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، دار الحامد، عمان، الأردن، 2004، ص 50.

[39] المرجع السابق، ص 51.

[40] عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا أحمد العزام، مرجع سبق ذكره، ص 149.

[41] Bernardo J. Carducci, **The Psychology of Personality: Viewpoints, Research, and Applications**, John Wiley & Sons, 2009, P 260.

[42] كامل محمد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 105.

[43] حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 50.

[44] المرجع السابق، ص 52.

[45] يحضيه سملالي، **ملخص محاضرات السلوك التنظيمي**، عمادة التعلم الإلكتروني والتعلم عن بعد، جامعة الملك فيصل، المملكة العربية السعودية، 1432-1433هـ، ص 12.

[46] المرجع السابق، ص 292.

[47] أسعد شريف الامارة، **سيكولوجية الفروق الفردية**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 17.

[48] علي محمد الصغير، صالح بن عبد العزيز النصار، **علم نفس الفروق الفردية**، دار الأحمدي للنشر، القاهرة، مصر، 2002، ص 32.

[49] محمد ربيع الزناتي، مرجع سبق ذكره، ص 71-72.

[50] المرجع نفسه، ص 76.

[51] المرجع السابق ، ص 77.

[52] حسين حريم، مرجع سبق ذكره ، ص 56.

[53] المرجع السابق ، ص 60-61.

[54] محمد ربيع الزناتي، مرجع سبق ذكره، ص 80.

[55] محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 135.

[56] محمد ربيع الزناتي، مرجع سبق ذكره، ص 80.

[57] محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 135.

[58] المرجع السابق، ص 128-129.

[59] يحضيه سملالي، مرجع سبق ذكره، ص 14.

[60] المرجع السابق، ص 60.

[61] كامل محمد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص88.

[62] حسين حريم، مرجع سبق ذكره ، ص 71.

[63] صلاح الدين عبد الباقي، **مبادئ السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 64.

[64] حسين حريم مرجع سبق ذكره، ص 72.

[65] كامل محمد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 90.

[66] علي عبد الهادي مسلم وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 75-86.

[67] كامل محمد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 94-97.

[68] يحضيه سملالي، مرجع سبق ذكره، ص 21.

[69] كامل محمد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 99-100.

[70] علي عبد الهادي مسلم وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 90-91.

[71] المرجع السابق، ص 89.

[72] المرجع السابق، ص 96-97.

[73] المرجع السابق، ص 98-99.

[74] خالد عيادة عليمات، **ضغوط العمل وأثرها على الأداء**، الطبعة الأولى، دار الخليج، عمان، الأردن، 2011.

[75] محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 159

[76] حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 283

[77] المرجع السابق، ص 283.

[78] محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 160.

[79] المرجع السابق، ص 160.

[80] حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 284

[81] المرجع السابق، ص 284

[82] محمد الصيرفي، **السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)**، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2007.

[83] محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 160-161.

[84] المرجع السابق، ص 160-161.

[85] حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 284.

[86] المرجع السابق، ص 288-291.

[87] المرجع السابق، ص 290-292.

[88] Schermerhorn, J. R. (2012). *Organizational Behavior,* John Wiley & Sons, (ed. 12). New Jersey.

[89] فضيلة معمر قوادري، دليلة حضري، مرجع سبق ذكره، ص 806-807.

[90] حسين حريم، مرجع سبق ذكره، 293.

[91] حرشوش وسالم ص 248-249

[92] محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 170-171.

[93] كامل محمد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 119.

[94] المرجع السابق، ص 120.

[95] Mutuku, C. (2018). **The Magic of Motivation in Business Organizations**, Research Paper (Undergraduate) , P 3.

[96] Stacey, A. (20-21 juin 2019). ECRM 2019, 18th European Conference on Research Methods in Business and Management. Academic Conferences and publishing limited. Wits Business School, Johannesburg, South Africa, P 175.

[97] كامل محمد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 120.

[98] المرجع السابق، ص 121.

[99] علي عبد الهادي مسلم وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 103.

[100] المرجع السابق، ص 109.

[101] محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 266

[102] حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 115.

[103] محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 266

[104] كامل محمد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 126-127.

[105] المرجع السابق، ص 127.

[106] علي عبد الهادي مسلم وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 111.

[107] حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 157.

[108] كامل محمد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 175.

[109] علي عبد الهادي مسلم وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 205.

[110] حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص158.

[111] المرجع السابق، ص 159

[112] كامل محمد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 181-182

[113] عامر عوض، مرجع سبق ذكره، ص 110-111.

[114] المرجع السابق، ص 130-131.

[115] كامل محمد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 182-183

[116] المرجع السابق، ص 183

[117] علي عبد الهادي مسلم وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 2011.

[118] كامل محمد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 183

[119] المرجع السابق، ص 185

[120] المرجع السابق، ص 186

[121] علي عبد الهادي مسلم وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 205.

[122] كامل محمد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 189.

[123] المرجع السابق، ص 192- 193.

[124] حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 171.

[125] عامر عوض، مرجع سبق ذكره، ص 120-121

[126] كامل محمد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 194-195.

[127] خضير كاظم حمود، **السلوك التنظيمي**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 116.

[128] بشير العلاق، **نظريات الاتصال مدخل متكامل**، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2010، ص 11.

[129] المرجع السابق، ص 15.

[130] مدحت محمد أبو النصر، **مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص 11.

[131] سامية عواج، **الاتصال في المؤسسة: المفاهيم- المحددات – الاستراتيجيات**، مركز الكتاب الأكاديمي، ص 60

[132] عاكف لطفي خصاونة، **إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال**، دار الحامد، عمان، الأردن، ص 90.

[133] عبد المعطي محمد عساف، **السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص 221.

[134] عمر وصفي عقيلي، **الإدارة، أصول ومفاهيم**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص 404.

[135] عبد النبي عبد الله الطيب، **مهارات الاتصال الفعال**، المنهل، 2016، ص 41.

[136] المرجع السابق، ص 85.

[137] أحمد العبد أبو سعيد، زهير عابد، **مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين**، دار اليازوري العلمية، 2014، ص 83.

[138] علي عبد الهادي مسلم وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 281.

[139] محمد يسري إبراهيم دعبس، **الاتصال والسلوك الإنساني**، سلسلة 18، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص 183.

[140] علي عبد الهادي مسلم وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 281.

[141] عبد المعطي محمد عساف، مرجع سبق ذكره، ص 224.

[142] علي عبد الهادي مسلم وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 281.

[143] محمد يسري إبراهيم دعبس، مرجع سبق ذكره، ص 187-188.

[144] https://businessjargons.com/informal-communication.html

[145] فؤادة البكري، **العلاقات العامة وتغيير ثقافة المنظمات**، المنهل، 2014، ص 19

[146] Mary Welch and Paul R. Jackson, **Rethinking internal communication : a stakeholder approach**. Coporate communications : An International Journal Vol. 12 No. 2. p 22.

[147] محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 250.

[148] بوعطيط جلال الدين، **الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة**، ماجستير في السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، 2008-2009.

[149] عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا أحمد العزام، مرجع سبق ذكره، ص 202-205.

[150] محمد عبد الله العنزي، **اثر الاتصالات الادارية في تحقيق فاعلية القرارات الادارية**، ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، 2010 ص 25.

[151] علي عبد الهادي مسلم، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 294-297.

[152] حميد الطائي، بشير العلاق، **أساسيات الاتصال نماذج ومهارات**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2020، ص 21.

[153] بشير العلاق، **الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة**، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009، ص 160-166 بتصرف.

[154] حسين حريم، **مهارات الإتصال في عالم الإقتصاد وإدارة الأعمال**، المنهل، 2010، 37.

[155] Bratton, J. (2020). **Organizational leadership**. London: Sage. P 92.

[156] بشير العلاق، **القيادة الإدارية**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 5.

[157] شهدان عادل الغرباوي، **القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية**، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2020، ص 13.

[158] المرجع السابق، ص 13.

[159] Barling, J. (2014). **The Science of Leadership: Lessons from Research for Organizational Leaders**. New York: Oxford University Press. P 1.

[160] شهدان عادل الغرباوي، مرجع سبق ذكره، ص 15.

[161] معمر قوادري فضيلة، **أثر تشخيص مناخ العمل الداخلي على التطوير التنظيمي- دراسة تطبيقية بالمؤسسة الاستشفائية أولاد محمد بالشلف**، المجلد السابع، العدد 02 (أوت 2021)، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة بشار، ص 414.

[162] شهدان عادل الغرباوي، مرجع سبق ذكره، ص 16.

[163] اعتصام الشكرجي، **القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية**، مركز الكتاب الاكاديمي 2015، ص 62-66.

[164] إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤف عامر، **القيادة التربوية ومهارات الاتصال**، المنهل، 2013، ص 21.

[165] بشير العلاق، **القيادة الإدارية**، مرجع سبق ذكره، ص 14-15.

[166] المرجع السابق، ص 16-17.

[167] اعتصام الشكرجي، مرجع سبق ذكره، ص 66-67.

[168] مؤيد سعيد السالم، **تحليل القيم الادارية والسلوك القيادي**، مركز الكتاب الاكاديمي، ص 59.

[169] اعتصام الشكرجي، مرجع سبق ذكره، ص 68.

[170] المرجع السابق، ص 68.

[171] عاطف عبد الله المكاوي، **القيادة الإدارية**، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2012، ص 13.

[172] سعد المحمدي، **نماذج من الإدارات المعاصرة**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2021، ص 223.

[173] اعتصام الشكرجي، مرجع سبق ذكره، ص 69.

[174] صاحب عبد مرزوك الجنابي، **استراتيجيات القيادة والاشراف**، دار اليازوري العلمية، ص 25.

[175] زياد حامد القطارنة، **أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة**، المهل، 2017، ص 16-17.

[176] مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص 57.

[177] المرجع السابق، ص 60.

[178] خالد أحمد علي محمود، تنمية الموارد البشرية عبر تطوير القيادة وتكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2019، ص 46.

[179] صاحب عبد مرزوك الجنابي، **استراتيجيات القيادة والاشراف**، دار اليازوري العلمية، ص 26.

[180] سعد المحمدي، مرجع سبق ذكره، ص 240.

[181] المرجع السابق، ص 240.

[182] المرجع السابق، ص 240-241.

[183] نعيم بن عطا الله الجهني، شايع بن خالد القحطاني، مرفت محمد السعيد مرسي، خالد بن عبد العزيز الشملان، **نماذج معاصرة في القيادة**، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض، السعودية، 2018، ص 65-69.

[184] المرجع السابق، ص 69-70.

[185] عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، مرجع سبق ذكره، ص 184.

[186] زكريا الدوري وآخرون، **مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 149.

[187] نجم العزاوي، عبد الله حكمة، مرجع سبق ذكره، ص 76.

[188] أحمد بن عبدالرحمن الشميمري ,عبدالرحمن بن أحمد هيجان ,بشرى بنت بدير المرسى غنام، **مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة**، الطبعة العاشرة، العبيكان للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2014، ص 137.

[189] زكريا الدوري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 149-150.

[190] عبد الله الصباب وآخرون، **أساسيات الإدارة الحديثة**، الطبعة الرابعة، دار خوارزم العلمية جدة، المملكة العربية السعودية، 2013، ص 13 .

[191] زكريا الدوري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 153-155.

[192] كامل محمد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 273.

[193] عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا أحمد العزام، مرجع سبق ذكره، ص 366-368.

[194] المرجع السابق، ص369.

[195] محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 363.

[196] عامر عوض، **السلوك التنظيمي الإداري**، مرجع سبق ذكره، ص 259.

[197] محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 363

[198] محمود عبدالفتاح رضوان، **إدارة النزاعات والصراعات في العمل**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013، ص 20.

[199] محمود عبدالفتاح رضوان، مرجع سبق ذكره، ص 20-21.

[200] حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 181.

[201] كامل محمد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 311

[202] عامر عوض، مرجع سبق ذكره، ص 260-261 بتصرف.

[203] محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 378 – 379.

[204] عامر عوض، مرجع سبق ذكره، ص 273 بتصرف.

[205] محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 383- 384.

[206] كامل محمد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 312.

[207] حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 187.

[208] ماجدة العطية، **سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 269 .

[209] عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، مرجع سبق ذكره، ص 208.

[210] بشير العلاق، **إدارة التفاوض**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 21.

[211] المرجع السابق، ص 22.

[212] محمد عبد المنعم شعيب، **إدارة المستشفيات: منظور تطبيقي : الإدارة المعاصرة : المدير المعاصر ، المهارات الإدارية**، الجزء السادس، المنهل، 2014، ص 139-140.

[213] عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، مرجع سبق ذكره، ص 209.

[214] المرجع السابق، ص 212.

[215] المرجع السابق، ص 214.

[216] محمد الفاتح محمود المغربي، **السلوك التنظيمي**، دار الجنان للتوزيع والنشر، 1994، ص 258.

[217] محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 309.

[218] محمد الفاتح محمود المغربي المرجع سبق ذكره، ص 266.

[219] محمد عبد المنعم شعيب، مرجع سبق ذكره.

[220] محمد بن غالب العوفي، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض**، ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2005، ص 12.

[221] محمد عبد المنعم شعيب، مرجع سبق ذكره، ص 233.

[222] محمد ربيع زناتي، مرجع سبق ذكره، ص 146.

[223] محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 312.

[224] متون محمد أحمد علي حامد، **أثر الثقافة التنظيمية على التحسين المستمر للخدمات المقدمة: الدور الوسيط للالتزام التنظيمي (دراسة على عينة من شركات النفط بولاية الخرطوم – السودان)**، دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

[225] بن خليف طارق، بن خليف نور الهدى، بن سليمان محمد، **مساهمة الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي – دراسة حالة مديرية أملاك الدولة بالجلفة**، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 12 – العدد 01 (2021)، ص 110.

[226] بركات ربيعة، **دور الثقافة التنظيمية في تشجيع الإبداع لدى العاملين** ، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 06 ديسمبر 2016، ص 81.

[227] محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 313

[228] بركات ربيعة، مرجع سبق ذكره، ص 82.

[229] محمد ربيع زناتي، مرجع سبق ذكره، ص 370-371.

[230] إياد طه الرواشدة، **الثقافة التنظيمية وأثرها في الانتماء التنظيمي- دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الأردنية**، مجلة المنارة، المجلد 25، العدد 4، 2019، ص 204.

[231] مرزوق القعيد، **الثقافة التنظيمية وأثرها في ضغوط العمل – دراسة تطبيقية في فنادق الخمس نجوم بمدينة عمان**، المنارة، المجلد 26، العدد 2، 2020، ص 393.

[232] حمزاوي الشريف، زعيم سمية، **تشخيص الثقافة التنظيمية لمؤسسة صناعة جزائرية، دراسة حالة مركب الحجار للحديد والصلب**، مجلة التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون، المجلد 24- العدد03 – أكتوبر 2018، ص 29.

[233] G Henry L . Tosi and others,Managing organizational behavior , USA ,Black well Business press , 3 Edition , 1994 , P 7

[234] محمد ربيع زناتي، مرجع سبق ذكره، ص 368.

[235] محمد عبد المنعم شعيب، مرجع سبق ذكره، ص 233.

[236] محمد ربيع زناتي، مرجع سبق ذكره، ص 267.

[237] محمد الفاتح محمود المغربي، **أصول الإدارة والتنظيم، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي**، القاهرة، مصر، 2018، ص 203-204.

[238] Jennifer Lombardo,**What is Organizational Behavior? – Definition and History of the Field**, www.study.com/academy/lesson/what-is-organizational-behavior-definition-and-history-of-the-field.html

[239] أحمد محمد عسال، **التغيير في حياة الأمم وعوامل الثبات والاهتزاز**، مجلة البحوث الإسلامية، جزء 8، الإصدار من: ذو القعدة إلى صفر 1403-1404 هـ، السعودية، ص 223-224.

[240] إبراهيم بن عبد الله بن عبد الرحمن الزعيبر، **إدارة التغيير، الأسس والمنطلقات الفكرية**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر ، 2011، ص 90.

[241] المرجع السابق، ص 90.

[242] محمد الصيرفي، **إدارة التغيير**، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر ، 2006، ص 10.

[243] Valerie Garrow, **OD: past, present and future**, Institutefor Employment Studies, IES Working Paper , January 2009, p 4. Adapted from Beckhard, R., **Organization development: Strategies and models**. Reading, MA: Addison- Wesley, Publishing Company, 1969, p 9.

[244] Robert H. Rouda & Mitchell E. Kusy, Jr, **Organization Development the management of change**, Development of human resources - Part 3. Technical Association of the Pulp and Paper Industry, 1995.

[245] Cyrus F. Gibson , **Practical IT Management**, Mit Sloan School, Center for Information Systems Research, 1st Feb. 2005.

[246] محمد بن يوسف النمران العطيات، **إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين**، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، الأردن، 2006، ص 94.

[247] محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 343.

[248] ثابت عبد الرحمن إدريس، **المدخل الحديث في الإدارة العامة**، الدار الجامعية، القاهرة، مصر ، 2001، ص 362.

[249] سيد سالم عرفة، **اتجاهات حديثة في إدارة التغيير**، بدون طبعة، الراية، عمان، الأردن، 2012، ص 15

[250] ناصر جرادات وآخرون، **إدارة التغيير والتطوير**، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 32.

[251] أحمد يوسف دودين، **إدارة التغيير والتطوير التنظيمي**، الطبعة الأولى، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2012، ص 51.

[252] خضر مصباح الطيطي، مرجع سبق ذكره، ص55.

[253] أحمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص 52-53.

[254] ناصر جرادات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 40.

[255] نفس المرجع السابق، ص 40. بتصرف

[256] دان كوهين، **أسس التغيير التنظيمي، دليل عملي ميداني، أساليب وأدوات إدارة التغيير في المنظمات**، ترجمة معتز سيد عبد الله، إيتراك للطباعة، القاهرة، مصر ، 2009، ص 22.

[257] ناصر جرادات وآخرون، مرجع سابق، ص 47.

[258] أحمد يوسف دودين، **إدارة التغيير والتطوير التنظيمي**، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2012، ص 42.

[259] ناصر جرادات وآخرون، مرجع سابق، ص 47.

[260] المرجع السابق، ص 47.

[261] معمر قوادري فضيلة، نوري منير ، **قياس أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر**، المجلد 6، العدد 1، 2016، ص 51-52.

[262] ريم رمضان، **إدارة التغيير في التطوير التنظيمي، دراسة واقع عملية التغيير لتطوير المنظمات في سورية**، دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2004-2005، ص 33.

[263] عبد الله مداري الحربي، **مقاومة التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة بمحافظة جدة**، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة السعودية، 2001، ص 36-37.

[264] معمر قوادري فضيلة، نوري منير، **نموذج مقترح لأثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي، دراسة تطبيقية على عينة من مدراء مؤسسة اتصالات الجزائر**، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية/ قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 17، جانفي 2017، ص 53.

[265] ناصر جرادات وآخرون، مرجع سابق، ص 47.

[266] نيجل كنج، نيل آندرسون، مرجع سبق ذكره، ص 261

[267] أحمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص 43

[268] ناصر جرادات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 222

[269] Helen Simms, **Organisational Behaviour and Change Management**, Cambridge - International Diploma in Management at Higher Professional Level, select Knowledge, University of Cambridge, 2005.

[270] Ciprian Tripon, Marius Dodu, **Change management and organization development**, 2016, p 22.

[271] ثابت عبد الرحمن إدريس، **إدارة الأعمال، نظريات ونماذج تطبيقية**، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2005، ص 402.

[272] المرجع السابق، ص402 .

[273] Esther Cameron & Mike Green, **Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change**, 3RD Edition, Kogan page, London, United Kingdom, 2012, p 62-61.

[274] محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 355.

[275] حجاج خليل، **مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة**، مجلة جامعة القدس المفتوحة، العدد 15، ص361 .

[276] محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 356.

[277] حسين الحريم، مرجع سبق ذكره، ص 386.

[278] فادية شهاب، **التطوير التنظيمي**، دار الاكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 28.

[279] محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 357.

[280] John P.Kotter, **Le changement**, **conduire le changement: huit causes d'échec**, Harvard Business Review, édition d'organisation, Paris, 2000, p 4.

[281] محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سبق ذكره، ص 117-118.

[282] Neil Ritson, Op. Cit, p 74-75.

[283] فادية شهاب، مرجع سبق ذكره، ص 29.