

إدارة أعمال- المستوى الخامس



جامعة الدمام
UNIVERSITY OF DAMMAM

كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع
التعليم عن بعد
1436 - 1435



السلوك التنظيمي

د. عبدالرحمن خليل
البريد الإلكتروني : akhalil@ud.edu.sa

تأليف :
كائن غير طبيعي

المحاضرة الثانية الفصل الاول (مفهوم السلوك التنظيمي)

تعريف السلوك التنظيمي : قبل التطرق الى مفهوم السلوك التنظيمي يجدر بنا ان نعرف اولاً **السلوك الانساني** : وهو كل ما يصدر عن الفرد من استجابات حركية ، ذهنية ، وباطنية للمثيرات التي يتعرض لها .
إذا السلوك الانساني هو : ردود فعل الإنسان للمثيرات التي تصادفه بشكل عام وفي أي زمان ومكان .
وإذا ما صادفت هذه المثيرات الفرد في العمل ، أو التنظيم الذي يعمل فيه ، سمي سلوكه الصادر كاستجابة لهذه المثيرات بالسلوك التنظيمي .

وهذه المثيرات قد تكون على سبيل المثال : أقوال ، افعال ، سياسات ، قرارات ، ضغوط ، علاقات .. الخ ، وكلها قد تصدر عن فرد أو مجموعة أو عن التنظيم ككل .

كما انها تؤدي إلى استجابات مختلفة تتنوع باختلاف التكوين النفسي والجسدي والمكونات والعناصر الأخرى للفرد .
و وفقاً لما سبق **نعرف السلوك التنظيمي بأنه :** كل ما يصدر عن الفرد من ردود أفعال للمثيرات التي تحدث له في محيط العمل .
اما **(سيزلاقي و ولاس) فيعرفان السلوك التنظيمي بأنه :** هو الاهتمام بدراسة سلوك العاملين بالوحدات التنظيمية المختلفة . واتجاهاتهم وميولهم وادائهم ، فالمنظمات والجماعات الرسمية تؤثر في ادراكات العاملين ومشاعرهم وتحركاتهم ، كما تؤثر البيئة في المنظمات البشرية واهدافها .. الخ

وهناك **تعريف للسلوك التنظيمي كعلم من العلوم الانسانية :** بأنه ذلك الحقل الذي يهتم بدراسة السلوك واتجاهات وآراء العاملين في المنظمات ، وتأثير المنظمات الرسمية وغير الرسمية على إدراك ومشاعر واداء العاملين وتأثير البيئة على المنظمة وقواها البشرية وأهدافها، واخيراً تأثير العاملين على التنظيم وكفاءته .

وخلاصة القول ان السلوك التنظيمي: هو علم يميل إلى معالجة مواضيع لها علاقة : بالعمل ، الوظيفية ، العاملين ، مكونات التنظيم، الإنتاجية ، الكفاءة ، البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم ، والسياسات، الاتجاهات ، المشاعر، وردود الأفعال والتنظيم الرسمي وغير الرسمي ... الخ.

مجال السلوك التنظيمي

يعتقد ميتشل ان مجال السلوك التنظيمي يغطي جانبين رئيسين:

- 1- اسباب السلوك التنظيمي كأفراد وجماعات
 - 2- كيفية استخدام هذا المعلومات لمساعدة الأفراد على ان يصبحوا أكثر إنتاجية ورضاء في منظمات الأعمال
- تطبيقات السلوك التنظيمي :**

يري دافيز : ان مصطلح السلوك التنظيمي يطبق بشكل واسع على تفاعل العنصر البشري من خلال جميع أنواع المنظمات مثل : الأعمال التجارية ، الأعمال الحكومية والمدارس ، منظمات الخدمات العامة .. الخ ، و أينما يحل الأفراد مشاركين بعضهم البعض الآخر في شكل رسمي لتحقيق أهداف معينة ، لذلك هناك تفاعل بين الأفراد والتقنية والهيكل التنظيمي .

عناصر السلوك التنظيمي :

- 1- الأفراد .
- 2- التقنية .
- 3- الهيكل التنظيمي
- 4- البيئة العامة .

الهدف من دراسة السلوك التنظيمي :

- تحسين الاداء و الانتاجية و الفعالية الادارية و الرضاء الوظيفي للعاملين .
- إنجاز الاهداف المشتركة و المرغوبة للموظف كفرد وللمنظمة التي يعمل بها سواء كانت حكومية أو خاصة وبالتالي تحقيق أهداف المجتمع ككل .

- وبشكل عام زيادة قدرة رجل الإدارة والتنظيم على التعامل مع العاملين ، وتحليل سلوكهم والتنبؤ به وتوجيهه بما يخدم مصلحة العمل وتحقيق أهدافه .

العوامل المتفاعلة في السلوك التنظيمي :

بعض العوامل الداخلية (النفسية) التي تؤثر على السلوك :

- 1- القدرة على التعلم
- 2- الدافع
- 3- الإدراك
- 4- المواقف و الاتجاهات
- 5- الاحباطات و العوائق .
- 6- القيم .

بعض العوامل الخارجية (الاجتماعية) التي تؤثر على السلوك:

- 1- الضغوط
- 2- نظام الحوافز
- 3- درجة الثقة .
- 4- تماسك الجماعة
- 5- درجة الضوضاء
- 6- العوامل الاجتماعية
- 7- الاجراءات والأنظمة

الجوانب النظرية للسلوك

Behavioral Theory النظرية السلوكية : تنظر الي الأنماط السلوكية للأفراد بأنها لا تنشأ لوجود دوافع داخلية للأفراد و إنما تكون ناتجة بسبب بعض المنبهات الحسية و الحركية التي تؤدي الي تحريك بعض الافعال مما ينتج انماطاً سلوكية مختلفة .

Rationality of Man نظرية الرشد: تري هذه النظرية ان الإنسان يمتلك قدرة ممتازة من الرشداية في تحديد و اختيار أنماطه السلوكية فهو يختار من أنماطه السلوكية ما يتناسب مع موارده وممتلكاته بالمنهجية التي يعتبرها ملائمة وفقاً لتخيلاته و تصوراته و

الإنسان الذي يبذل جهده و طاقته حتي يُشبع أهدافه و يحققها بأكبر قدر ممكن .
نظرية التحليل النفسي:

حيث قسم عالم النفس فرويد صاحب هذه النظرية "السلوك الإنساني" إلى قسمين :

- غريزة الحياة : وتتعلق بالأفعال الإيجابية التي يقوم بها الإنسان.

- غريزة الموت : وتتعلق بالأفعال العدوانية الناشئة عن الإنسان.

- والأفراد الذين يعيشون في مجتمعات تسودها المعايير والقواعد سواء كانت سلوكية أو اجتماعية فأن غريزة الموت لديهم ستنتهي.
نظرية جشطالت:

تنص هذه النظرية على ان البيئة التي يعيش فيها الإنسان تتكون من مجموعة عناصر متداخلة فيما بينها و إذا حصل تغير على هذه العناصر فأنها تؤدي الي حالة عدم توازن مما يحقق حالة من القلق و التوتر، و بالتالي عندما يفكر الإنسان بهذا المنطق فأنه سيجري عمليات دراسة وبحث لكي يسلك سلوكاً معيناً حتي يخفف التوتر و القلق الذي لديه.

نظرية السلوك الغريزي و الإبدال: تشير هذه النظرية الي ان الإنسان يؤدي اعمالاً كثيرة و لكن بطريقة فطرية (غريزية) و هذه الاعمال تأخذ بالتغيير و الارتقاء

و يقول مكدوجال : بان هذه الغرائز تتغير من حيث المثيرات حيث تفقد طبيعتها الغريزية الفطرية و تستبدلها بمثيرات أخرى. و الغرائز تتغير و تسمو الي الارتقاء و التطور بشكل أكثر تنظيماً من اجل اشباع رغبات الافراد من جانب ومواكبة المجتمع و مبادئه من جانب آخر

النظرية الوجودية: وتشير هذه النظرية الي ان الإنسان يبحث عن وجود له في الحياة لان بيئته الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية متغيرة و بشكل مستمر و يترتب على هذا التغير متطلبات جديدة .

السلوك التنظيمي و علاقته بالعلوم السلوكية الاخرى

- جاءت المساهمات من العلوم الأخرى على مستوى :

- الفرد (التحليل الجزئي: Micro - Level)

- المجموعات والمنظمات (التحليل الكلي : Macro - Level)

ومن أهم هذه العلوم :

- علم النفس Psychology - علم الاجتماع Sociology - علم النفس الاجتماعي Social Psychology

- علم دراسة الانسان Anthropology - علم السياسة Political Science

علم النفس : اهتم بدراسة وقياس وتفسير - وأحياناً تغيير- سلوك الفرد من خلال نظريات : التعلم ، الشخصية ، الاتجاهات ، الإدراك ... إلخ . إذاً مساهماته كانت على مستوى التحليل الجزئي .

علم الاجتماع : ويركز على النظام الاجتماعي " الفرد جزء من الكل " ، ويدرس الناس في علاقاتهم بالآخرين من خلال : المجموعات ، التنظيم الرسمي الهيكل التنظيمي ، البيروقراطية ، الاتصالات ، الخلافات والقوة ... إلخ.

علم النفس الاجتماعي :

ويهتم بمعرفة كيف ولماذا يتصرف الأفراد في نشاطات المجموعات ، ويهتم بقياس وفهم وتغيير الاتجاهات وأنماط الاتصالات وكيفية إشباع الحاجات الفردية عن طريق الجماعات.

علم الإنسان (الانثروبولوجيا) : ويهتم بدراسة الإنسان في ضوء فكرة التداخل والتفاعل بين التطور الثقافي والبيولوجي والبيئي والسلوكي والاجتماعي دون التقيد بحواجز الزمان والمكان .

- وهو ايضاً ذلك العلم الذي يوضح المحيط الحضاري للسلوك وأثر الثقافات على سلوك الأفراد والجماعات ، مما سهل فهم السلوك والتنبؤ به.

علم السياسة : ويهتم بدراسة سلوك الفرد والمجموعات في البيئة السياسية ، ومدى تأثر الفرد كعنصر من عناصر التنظيم بالبيئة السياسية المحيطة به وتأثيره فيها (تأثير متبادل) بالتأييد غالباً أو المعارضة أحياناً.

المحاضرة الثالثة الفصل الثاني (النظريات الإدارية والسلوك التنظيمي)

أولاً : مفهوم النظرية :
تعرف النظرية بأنها : مجموعة من الفرضيات أو المبادئ التي توضع لشرح ظاهرة ما، وعن طريق هذا الشرح يمكن الحصول على نظرة

واضحة ومتناسقة عن الموضوع قيد البحث.

أذاً النظرية : أداة من أدوات العلم والمعرفة وتؤدي عدة وظائف نذكر منها :

١- إنها تقدم نظاماً فكرياً ٤- تشير إلى مواطن الضعف بالمعرفة الإنسانية

٢- تلخص الحقائق ٥- تعتبر النظرية دليل العمل الميداني.

٣- تعمل على التنبؤ

وتنقسم النظريات إلى قسمين :

١- **نظريات وصفية:** تهدف إلى وصف جزئية من الواقع المعاش واستخلاص مبادئ وأسس ثابتة تفلسف الواقع ، وهذا النوع محدود الهدف قليل الفائدة .

٢- **نظريات معيارية أو مثالية:** وهي التي تحدد نموذجاً معيناً للسلوك البشري وتقوم بشرحه وتتوسع في بسطه لإقناع الآخرين به كفلسفة للحياة المثالية ، واغلب نظريات الإدارة من هذا النوع الثاني.

إن النظرية الإدارية الشمولية : هي في الواقع نظرية اجتماعية تنظر إلى الإدارة كجزء مفتوح Open Sub - System من النظام الاجتماعي العام Social System وعلى ذلك فهي مرتبطة بالبيئة الاجتماعية تتأثر بها وتؤثر فيها ، ولا يمكن ان تنفصم عن النظرية الاجتماعية التي يدين بها مجتمع معين.

- إن فشل اغلب النظريات الإدارية المعاصرة يرجع إلى ان منظري تلك النظريات أخفقوا بدرجات متفاوتة في اعتبار الإدارة نظاماً فرعياً من النظام الاجتماعي العام في الوقت المعين الذي نظروا فيه نظرياتهم.

ثانياً : نظرية الإدارة في الإسلام :

- يرجع الاهتمام بدراسة الفكر الإسلامي في مجالاته المختلفة إلى حركة اليقظة الفكرية التي قادها منذ أواخر القرن الماضي رواد الإصلاح الاجتماعي الإسلامي ، وظهر ذلك في اهتمام بعض كتاب العرب والمسلمين والمستشرقين بدراسة الحضارة الإسلامية بنظمها السياسية والاقتصادية والاجتماعية وكانت في البداية تتبع منهجاً تاريخياً وصفيًا ، ولم تهتم بمناقشة الفكر الإداري الإسلامي وتفسيره ومقارنته بالأفكار الإدارية المعاصرة إلا في العقد السادس من القرن الماضي (ق ٢٠) .

أهم الخصائص التي تتميز بها نظرية الإدارة في الإسلام :

١- إنها إدارة ذات كفاءة وجدارة. ٦- أنها إدارة عقائدية.

٢- أنها إدارة أخلاقية. ٧- أنها إدارة ذات رقابة ذاتية.

٣- أنها إدارة شورية. ٨- أنها إدارة ذات مسؤولية رعوية وسلطة مطاعة.

٤- أنها إدارة شمولية. ٩- أنها إدارة تهتم بالحاجات النفسية والروحية والمادية للإنسان.

٥- أنها إدارة عالمية.

ثالثاً النظريات الغربية :

١- **المدرسة الكلاسيكية (التقليدية) :**

* وتشتمل على ثلاثة اتجاهات فكرية هي :

أ- نظرية الإدارة العلمية :

وهي أول نظرية تحاول تفسير سلوك العامل في المنظمة ، وفي كيفية حفزه من أجل مزيد من العطاء والبذل ، ولكن كان هدف أصحاب هذه النظرية هو مناقشة مشاكل الإنتاجية ، وكيفية رفع إنتاجية العامل ، لكي تزدهر في الايدولوجية الرأسمالية التي تعتمد على زيادة الإنتاج مع قلة التكلفة كمياري لنجاحها.

- لقد تبلورت فلسفة الإدارة العلمية في كتاب (فريدريك تايلور) بعنوان : مبادئ الإدارة العلمية وأهمها :

١- أن يتم تنظيم العمل في المنظمة بين الإدارة والعمال. ٥- إن الفرد العامل مخلوق رشيد واقتصادي.

٢- وجود طريقة مثلى للعمل يتعين على الإدارة اكتشافها. ٦- إن الفرد العامل لا يهتم بأهداف المنظمة.

٣- تجزئة وظيفة الفرد إلى أجزاء صغيرة. ٧- إن الفرد يحتاج للتدريب لتحسين مستوى عمله ورفع إنتاجيته.

٤- أن يتم اختيار الفرد للعمل بالمنظمة بطريقة تناسب العمل.

*** والخلاصة :** أن الإدارة العلمية ركزت على ضرورة التخصص في العمل ، وحسن الاختيار والتدريب للعاملين ، وانه يمكن تحفيز الأفراد مادياً .

ولكن أهم الانتقادات التي وجهت لنظرية الإدارة العلمية هي :

١- أنها نظرية جزئية انصب معظم اهتمامها على الفرد العامل وزيادة إنتاجيته ، في حين اغفلت أثر العناصر الأخرى.

٢- اقتصرت على ما يجري داخل المنظمة واهملت تأثير البيئة المحيطة.

٣- تعاملت مع الفرد بمادية مطلقة وأهملت الجانب الإنساني والنفسي له.

٤- كان لها تأثير سلبي على الفرد وعلى بيئة العمل ككل.

ب- نظرية المبادئ الإدارية

- من أشهر روادها (هنري فايول) وتفترض هذه النظرية أن السيطرة على السلوك الإنساني تتأتى من خلال وضع ضوابط محددة للأداء ، ومن خلال العملية الإدارية من : تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ، كما لاحظ فايول أن الإدارة شيء مشترك في جميع النشاطات الإنسانية .

- وقد وضع فايول ١٤ مبدأ يمكن من خلالها القيام بأنشطة الإدارة هي :

- ١- تقسيم العمل.
- ٢- السلطة والمسؤولية.
- ٣- النظام.
- ٤- وحدة الأمر.
- ٥- وحدة التوجيه.
- ٦- المركزية.
- ٧- تدرج السلطة.
- ٨- الترتيب.
- ٩- المبادأة.
- ١٠- المساواة في المعاملة.
- ١١- الاستقرار الوظيفي.
- ١٢- المكافأة والتعويض.
- ١٣- روح الفريق.
- ١٤- الأولوية للأهداف العامة.

ج- نظرية البيروقراطية (Max Weber (1864-1920

حدد فيبر مجموعة خصائص وسمات للتنظيم المثالي لتحقيق أعلى قدر من الكفاءة : Efficiency وهي :

- ١- التخصص وتقسيم العمل أساس الأداء الناجح للأعمال.
- ٢- التسلسل الرئاسي ضروري لتحديد العلاقات بالمنظمة.
- ٣- سيطرة الأنظمة والقواعد لتحديد الواجبات والحقوق للعاملين.
- ٤- وجود نظام للإجراءات لتحديد أسلوب التصرف في العمل.
- ٥- الصلة بين الأفراد رسمية وغير شخصية وتكون وفقاً للقوانين.
- ٦- اختيار العاملين وترقيتهم يعتمد على الجدارة الفنية في العمل.

و عند تطبيق النظام البيروقراطي ظهرت عدة عيوب منها:

- ١- الجمود نتيجة الالتزام الحرفي بالأنظمة والقوانين.
- ٢- عدم اعتناء الأفراد بمصالح المنظمة نتيجة لتجاهل أحاسيس وعواطف ورغبات الموظف.
- ٣- الاكتفاء بالحد الأدنى من الأداء نتيجة للنظام الآلي المفروض.
- ٤- مقاومة التغيير نتيجة للأنظمة والإجراءات الصارمة.
- ٥- القضاء على روح المبادأة والابتكار والنمو الشخصي.

٢- مدرسة العلاقات الإنسانية

- من أبرز روادها (التون مايو) و أهم مبادئها هي :

- ١- ان الإنسان مخلوق اجتماعي يسعى لعلاقات أفضل مع الآخرين.
- ٢- ان أفضل سمة إنسانية جماعية هي التعاون وليس التنافس.
- ٣- شعور الفرد بانتمائه للجماعة هو الذي يحفزه للبدل والعطاء.
- ٤- إشباع الحاجات الاجتماعية للفرد تأتي قبل المادية لتحفيزه للعمل.

- وأهم الانتقادات التي وجهت لهذه المدرسة تمثلت في :

- أ- أنها لم تأت بجديد حيث ظل اهتمامه بمشاكل الإنتاجية.
- ب- إهمال التنظيم الرسمي للمنظمة ، ولم تناقش علاقة السلطة بين الإدارة والعمال.
- ج- أهملت المؤثرات البيئية على المنظمة، وهكذا ظلت نظرية جزئية.

٣- المدرسة السلوكية

- حاولت هذه النظرية أن تعطي تفسيرات واقعية لكل من سلوك الأفراد والإدارة حتى يمكن استخدام كل الطاقات السلوكية للأفراد .
ومن أهم روادها : دوجلاس مكريجور، رنسس ليكرت ، ابراهام ماسلو ، فريدريك هرزبرج ... وغيرهم .
وقد رأوا أن الفرد:

- ١- يحب العمل ، وليس سلبي بطبعه.
- ٢- لديه القدرة على تحمل المسؤولية ويسعى إليها.
- ٣- لديه قدر من الحماس والدافعية الذاتية للعمل والاداء المتميز.
- ٤- يسعى أن يكون ناضجاً وناجحاً في عمله.
- ٥- يكره الرقابة المباشرة ويرغب في الاستقلالية.
- ٦- يسعى لتحقيق أهدافه الشخصية وأهداف المنظمة.

- طالبت النظرية باستراتيجية جديدة نحو الفرد العامل مضمونها :

- ١- أنه على الإدارة أن تكون إدارة مشاركة واستشارية.
- ٢- إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات.
- ٣- تلبية الاحتياجات النفسية لدى الأفراد.
- ٤- وضع الثقة في الأفراد لتوجيههم نحو أهداف المنظمة.
- ٥- أن الرقابة الذاتية للفرد على نفسه هي أفضل أنواع الرقابة.
- ٦- توفير المرونة في العمل مما يتيح للأفراد الحرية في الابتكار.
- ٧- وضع أنظمة لتفويض السلطة وتنمية المهارات.
- ٥- أن الرقابة الذاتية للفرد على نفسه هي أفضل أنواع الرقابة.

- ومن الانتقادات الموجهة للمدرسة السلوكية نذكر :

- ١- أغفالتها للعمليات الإدارية والتنظيمية.
- ٢- أنها لم تتمكن من علاج مشكلة التوفيق بين : رغبات وأهداف الأفراد العاملين ، وغايات وأهداف الإدارة.

٤- مدرسة النظم

- وتعد هذه النظرية من أحدث النظريات في عالم الإدارة ، وتتميز بتأكيداتها على ان المجتمع نظام عام General System يتكون من وحدات أصغر Sub-System تكون كل واحدة منها نظاماً بذاتها وهي الأنظمة السياسية، الاجتماعية، الإدارية
- تعتبران المنظمة نظاماً مفتوحاً يتفاعل مع الوحدات الأخرى في المجتمع ، فيأخذ منها ويعطيها ويتبادل معها : المعلومات والطاقة والمواد والقوى البشرية ... الخ.

- ويشبه أنصار هذه النظرية المنظمة : بالآلة أو بالكائن الحي.

إن مدرسة النظم تركز على العناصر التالية:

- ١- المدخلات. Inputs
- ٢- العمليات الإدارية. Process
- ٣- المخرجات. Outputs

٤- التغذية العكسية (الراجعة) Feedback

- وهكذا تتفاعل العناصر الاربعة السابقة بطريقة تلقائية دون انقطاع أو توقف في أي منظمة بما يؤدي إلى تقدمها وتطورها أو تدهورها وموتها البطيء.

- أهم فوائد نظرية النظم هي :

- ١- النظرة الكلية الشاملة في إدارة المنظمة.
- ٢- تجعل الفكر الإداري واعياً لأهمية عناصر العملية الإدارية.
- ٣- تساعد الإداريين على فهم سير المنظمة.
- ٤- لقد أدت إلى ثورة إدارية منذ الستينات ولا تزال متأججة حتى الآن.

ثالثاً : نظام الإدارة اليابانية :

- اسباب نجاح التجربة اليابانية في الإدارة : ٧ اسباب هي:

- ١- التركيز على العنصر البشري.
- ٢- المشاركة في عملية اتخاذ القرار.
- ٣- تطبيق اسلوب حلقات الجودة.
- ٤- مسابرة التقدم التكنولوجي.
- ٥- استخدام إدارة تصنيع متطورة.
- ٦- التكيف الاجتماعي للمنظمة.
- ٧- الاخذ بمبدأ الجهد الجماعي التعاوني.

مبادئ أو خصائص الإدارة اليابانية : (٧ مبادئ هي) :

- ١- مبدأ التوظيف مدى الحياة .
- ٢- مبدأ البطء في التقييم والترقية.
- ٣- مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار .
- ٤- مبدأ المسؤولية الجماعية.
- ٥- مبدأ الرعاية الشمولية .
- ٦- مبدأ المسارات الوظيفية غير المتخصصة.
- ٧- مبدأ الرقابة الذاتية .

- نظرية Z : لـ وليم اوشي : في الإدارة اليابانية :

وتقوم على ثلاثة أعمدة :

- ١- الثقة.
- ٢- الألفة والمودة.
- ٣- الحذق أو المهارة.

رابعاً : نظام الإدارة الكورية:

* مبادئ أو خصائص الإدارة الكورية : (٩ مبادئ هي) :

- ١- مبدأ التوظيف مدى الحياة .
- ٢- مبدأ روح الفردية.
- ٣- مبدأ المركزية في اتخاذ القرار .
- ٤- مبدأ القيادة الأبوية.
- ٥- مبدأ السلطة والبناء غير الرسمي.
- ٦- مبدأ سيطرة الأخلاق الكنفوشيسية في العمل .
- ٧- مبدأ قيم الأسرة.
- ٨- مبدأ نظام التعاقب والإرث التقليدي.
- ٩- مبدأ نظام إدارة الأفراد .

المحاضرة الرابعة الفصل الثالث (الإدراك)

تعريف الإدراك

- الإدراك أحد خصائص الشخصية الإنسانية ويعتبر عملية من عملياتها ومحددا من محددات السلوك الفردي.
- ويتعرض الإنسان لكثير من المنبهات وهذه المنبهات ليست بنفس الدرجة ، حيث يوجد بعض المنبهات و المثيرات التي لا تدخل ضمن المحيط الإدراكي ويعود السبب في ذلك انها ليست مهمه بالنسبة له
- بالإضافة إلى تزامن حدوث المنبهات و المثيرات مع زخم من المثيرات الأخرى مما أدي الي صعوبة الانتباه لها بسبب محدودية قدرات الإنسان - - لذلك من المهم جدا معرفة اختلاف الأفراد في تفسيرهم الي المنبهات التي يتعرضون لها، لان عملية تفسير المنبهات تبني علي مجموعة من العوامل منها درجة التعليم والذكاء و الفهم و الخبرات السابقة و الحفظ للفرد.
- إذا الإدراك عملية مركبة تبدأ بالحواس اولا ، ثم القيام بعملية التحليل و المقارنة اعتمادا علي الخبرات السابقة حتي يصل الفرد الي التفسير المناسب للمثير.

من أهم الخصائص المميزة لعملية الإدراك هو: الانتباه و اختيارية الإدراك، حيث تعتبر العملية الإدراكية عملية اختيارية في طبيعتها الي حد كبير حيث يتعرض الفرد الي العديد من المنبهات وبدورة يقوم بتحديد المنبهات المهمة بالنسبة له
تعريف الإدراك :

يعرف الإدراك علي أنه: " استقبال المثيرات بواسطة الحواس و تفسيرها و تنظيمها. "

- **كما يعرف بأنه :** تلك العملية التي يقوم الأفراد من خلالها باختيار المؤثرات وتنظيمها وتفسيرها تفسيرا مناسبيا يحمل معنى، ويعطى صورة كاملة للعالم الذي يحيط بهم

- **وتعريف آخر:** يرى أن الإدراك عملية اختيار معنى معين لإحساساتنا ، ويتوقف ذلك على خبرة الفرد وتعلمه ومستوى ذكائه، لذا يختلف الأفراد في إدراكهم لإحساسات واحدة تنتقل إليهم عن طريق حواسهم.

أنواع الواقع : مما لا شك فيه أن الأفراد مختلفون في تفكيرهم و آرائهم ويعود ذلك الي كيفية إدراك كل منهم للواقع المحيط به ، حيث يستدل الأفراد علي مواقعهم من خلال الحواس و هذه الحواس لا تزودنا الا بنسبة بسيطة من الواقع.

ويصنف الأستاذ (ثاير) Thayer الواقع إلى نوعين هما:

١- **الواقع المادي :** ويقصد به ذلك الواقع الذي يمكن إدراكه باستخدام الحواس و حيث لا يواجه الفرد أي صعوبة في إدراكه مثل إدراك : الوزن، الطول، والحجم والوقت وغيرها من المقاييس .. الخ.

٢- **الواقع الاجتماعي :** ويقصد به الواقع الذي يتواجد فيه الأفراد في أغلب الأوقات حيث يكون هذا الواقع مدركا بشكل تام و يتألف الواقع الاجتماعي من القيم والاتجاهات و المشاعر والتي من الصعوبة بمكان أن يكون هناك إمكانية لقياسها حيث توجد فروقات إدراكية بين الأفراد لهذا الواقع، ويرجع ذلك لاختلاف الدوافع والاتجاهات.

ديناميكية أو خطوات عملية الإدراك تحدث عملية الإدراك كما يلي:

١- وجود منبهات و مثيرات خارجية في البيئة يشعر بها الإنسان بحواسه

٢- يقوم الفرد بعملية تخزين للمعلومات في ذاكرته نتيجة لخبراته السابقة و إدراكه لأشياء سبق له معرفتها.

٣- يقوم الفرد بعملية التحليل للمعلومات التي تم الحصول عليها لكي يفسر معانيها و دلالاتها، وهنا يستخدم خبراته الاجتماعية و قيمه و اتجاهاته.

٤- يقوم الفرد بتصنيف المدركات و تنظيمها و استخدامها في بناء أنماطه السلوكية التي يحددها حيث يختار الفرد المنبهات التي يريدتها و بعد عملية الاختيار يقوم بعملية تنظيم المنبهات و تفسيرها علي شكل أنماط سلوكية.

أنواع المنبهات التي يتعرض له الفرد نوعين :

١- **المنبه المادي :** وهو الذي يصدر من البيئة الخارجية ويكون علي شكل رسومات وكلام ... الخ.

٢- **المنبه غير المادي :** ويتمثل في التوقعات و الدوافع و التعلم و الذي يعتمد علي الخبرات و التجارب السابقة للفرد.

- ودمج هذين النوعين من المدخلات تساعد الفرد علي تكوين صورة عن البيئة المحيطة به ، وهذه الصورة تختلف من فرد لآخر بسبب اختلاف الخبرات و الحاجات و الرغبات و التوقعات.

- وعلي ذلك ليس كل الأفراد يدركون المنبهات البيئية التي يتعرضون لها ويعود ذلك أن تلك المنبهات قد تكون غير ضرورية لهم و كذلك إذا تم إدراك المنبهات من قبل مجموعة من الأفراد فان مستويات الإدراك لديهم مختلفة ويرجع ذلك لاختلاف الحاجات و الرغبات و الدوافع.

- إن عملية الادراك انتقائية اختيارية تتناسب مع الدوافع و الخبرات والحاجات الموجودة لدى كل فرد.

أهمية الادراك في السلوك الإنساني

١- يعتبر الإدراك جوهر و أساس كل نشاط ذهني للفرد

٢- للإدراك أثرا واضحا وكبيراً في سلوك و تصرفات الأفراد.

٣- يقتصر الإدراك علي الخبرة و العوامل الشخصية والنفسية و العمر ، و لكن يعتبر الإدراك مؤثرا في حياة الفرد وسلوكه منذ المراحل الاولى من حياته.

خصائص الإدراك: يمكن تحديد أهم خصائص أو سمات الإدراك في اربع خصائص :

- الاختيار - المرونة - التكامل - الثبات

مراحل عملية الإدراك: تمر عملية الإدراك بثلاث مراحل رئيسية هي:

١- مرحلة الانتباه للمنبه

٢- مرحلة تحويل و ترجمة المثيرات إلي رسائل

٣- مرحلة تحديد السلوك أو الاستجابة المناسبة محرك انتباه إدراك ترجمة سلوك
العوامل المؤثرة في الإدراك تتعدد العوامل المؤثرة في عملية الإدراك ويمكن تحديد أهمها في:

- ١- سمات الفرد وخصائصه ٣- الموقف.
- ٢- المنبه أو المثير ٤- البيئة الاجتماعية

الجوانب الاجتماعية في الإدراك

تقوم العوامل الاجتماعية بدور مزدوج في تكوين البعد الإدراكي للفرد:

- ١- الدور الأول: العوامل الاجتماعية تمثل مصدرا للمعلومات حيث يكون للفرد المقدرة في الاستناد إلى رأى الجماعة ليكون مدركاته.
- ٢- الدور الثاني: مساعدة الفرد في تقليل درجة الغموض الذي يعانيه من بعض المدركات.
وهنا يصبح لزاما على الفرد اللجوء إلى آراء الآخرين وتجاربهم وقيمهم واتجاهاتهم حتى يفسر معانى المدركات.
و تزداد أهمية العوامل الاجتماعية في الإدراك عند التحول الي دراسة عملية إدراك الأشخاص لبعضهم البعض.
وبالتالى هناك اسبابا قد تعمل على تشويه و تغيير ما يدركه الفرد ومنها:

١- طبيعة الموقف الإنساني نفسه

٢- مدى موضوعية الفرد.

٣- صفات الفرد و خصائصه.

٤- كمية المعلومات المتوفرة للفرد و دقتها

معوقات الإدراك

١- المظاهر المادية ٤- تأثير الهالة ٧- الإسقاط

٢- التنميط ٥- التسرع في الحكم

٣- الانطباع الأول ٦- الدفاع الإدراكي

الإدراك كنظام فرعي :

يمكن اعتبار النظام السلوكي بمثابة نظام رئيسي و من هذا المنطلق يمكن القول ان الإدراك يعتبر نظاما فرعيا يدرس عمليات سلوكية محددة تتفاعل مع نظم فرعية أخرى داخل النظام السلوكي.

أثر الإدراك علي السلوك التنظيمي

١. تأثير الإدراك علي القيادة
٢. تأثير الإدراك علي اختيار العاملين
٣. تأثير الإدراك علي تقييم الاداء
٤. تأثير الإدراك علي الدافعية
٥. تأثير الإدراك علي عملية الاتصالات

المحاضرة الخامسة الفصل الرابع (الاتجاهات)

مفهوم الاتجاهات

تعتبر الاتجاهات من العناصر المهمة والمؤثرة في سلوك الفرد ودوافعه ، فالاتجاهات هي المحرك لدوافع الفرد في المنظمة.
- وهناك نوعان من الاتجاهات: **اتجاهات إيجابية** : (الحب و الصداقة والتقدير ...) على المنظمة تعززها، و**اتجاهات سلبية**: (الكراهية والانانية والإساءة...) ويجب على المنظمة العمل على إزالتها.

تعريف الاتجاهات

- هناك العديد من التعريفات للاتجاهات نذكر منها: أن **All port** يرى أنها إحدى حالات التهيؤ والتأهب العقلي والعصبي التي تنظمها الخبرة ، ولها أثر في توجيه استجابات الفرد نحو الأشياء و المواقف المختلفة.
- **وآخر يرى أنها** : الميل نحو الاستجابة للعوامل البيئية المحيطة التي تصدر منها المنبهات الخارجية سواء كانت موجبة أو سالبة.
- **وثالث يرى أنها**: الاستعداد والتهيؤ للسلوك بشكل منسجم ومتوافق سواء كان هذا السلوك إيجابياً أو سلبياً تجاه هدف معين.

تكوين الاتجاهات :

هناك مجموعة من الأمور الهامة التي تؤدي الى تشكيل وتكوين الاتجاهات لدى الأفراد وهي:

- ١- اشباع الحاجات والرغبات.
- ٢- الخبرات الشخصية.
- ٣- العوامل الشخصية.
- ٤- المجتمع والأسرة وجماعات الزمالة.
- ٥- تتكون الاتجاهات عن طريق غرسها بواسطة السلطة الاعلى.
- ٦- البيئة التي ينتمي لها الفرد (العادات و القيم و التقاليد) .

خصائص الاتجاهات :

تمتاز الاتجاهات بمجموعة من الصفات يمكن ان نجملها فيما يلي:

- ١- تعتبر الاتجاهات مُتعلّمة و مُكتسبة.
- ٢- الاتجاهات مرتبطة بالمشاعر و الانفعالات.
- ٣- تمتاز الاتجاهات بالثبات النسبي.
- ٤- تعتبر الاتجاهات قابلة للتغيير.
- ٥- تمتاز الاتجاهات بالذاتية فهي تعكس انحياز الفرد الى قيمه وعاداته وما يفضله.

أنواع الاتجاهات :

من حيث الموضوع	من حيث الشمولية	من حيث الهدف	من حيث الظهور	من حيث الشدة
اتجاهات عامة	اتجاهات جماعية	اتجاهات ايجابية	اتجاهات سرية	اتجاهات قوية
اتجاهات نوعية	اتجاهات فردية	اتجاهات سلبية	اتجاهات علنية	اتجاهات ضعيفة

وظائف الاتجاهات :

تؤدي الاتجاهات عدة وظائف تتعلق بالمنظمة والفرد أهمها :

- ١- تساعد في عملية التنبؤ بالسلوك.
- ٢- تزيد من المعرفة.
- ٣- تمكن من الدفاع عن الذات.
- ٤- تساعد في التعبير عن الثقافة و القيم.
- ٥- تساعد في التكيف مع البيئة المحيطة.
- ٦- تساعد على اشباع الحاجات و الرغبات.

تغيير الاتجاهات وتعديلها :

- ان عملية تغيير الاتجاهات وتعديلها لا تعتبر عملية سهلة ... بل تعتبر من العمليات الحساسة والدقيقة والمعقدة لأنها مرتبطة ومتصلة بشكل كبير في نفسية الفرد العامل.
- أن الافراد قبل دخولهم للمنظمة يكون لديهم اتجاهات كثيرة ومتنوعة.
- لذلك يجب على المنظمة القيام بالتعرف على طبيعة الاتجاهات الموجودة لدى العاملين الجدد والقيام بتعديلها أو تغييرها بما يتوافق مع فلسفة المنظمة وأهدافها.

نهجية تغيير الاتجاهات :

ان عملية تغيير الاتجاهات لا تتم بصورة عشوائية وإنما وفق منهجية وآلية سليمة حتى تكون عملية وذلك بأتباع الخطوات الآتية :

- ١- تحديد وحصر الاتجاهات التي نرغب في تغييرها أو تعديلها.
- ٢- تحديد و حصر الاتجاهات المرغوبة التي نريد تكوينها.
- ٣- تحديد الاختلافات الكمية والنوعية بين الاتجاهات القديمة وبين الاتجاهات التي نرغب في تكوينها وهذا الاختلاف يسمى ب (الفجوة السلوكية).

معوقات تغيير الاتجاهات

ان مدى القابلية للتغيير والاستجابة له تعتمد على مجموعة من العوامل المهمة وهي:

- ١- طبيعة و نوعية الاتجاهات الموجودة لدى الأفراد العاملين.
 - ٢- طبيعة المعرفة و الانفعالات التي تستند اليها الاتجاهات.
 - ٣- طبيعة العلاقة ما بين الاتجاهات و مصالح الأفراد.
 - ٤- مدى قوة الجماعات المرجعية التي ينتسب اليها الأفراد.
 - ٥- الاتجاهات التي نرغب في التحول اليها هل تتناقض مع اتجاهات الفرد الحالية.
 - ٦- تعتمد عملية تغيير الاتجاهات على الطبيعة النفسية والشخصية للأفراد ومدى مرونتهم.
 - ٧- تعتمد عملية التغيير على خبراء التغيير ومدى مقدرتهم على تحديد ماذا يريدون وتحديدهم للأسباب الاتصالية.
- اهم الاساليب والطرق الممكن استعمالها من أجل تغيير الاتجاهات وهي :
- ١- القيام بعملية تخطيط وتنظيم البرامج التدريبية الهادفة الى تغيير اتجاهات الأفراد العاملين حيال مواضيع عينة .

- ٢- القيام بعمليات اتصال بشكل خطط ومنظم سواء كانت هذه الاتصالات فردية او جماعية .. شفوية او مكتوبة .. وغيرها .
 ٣ القيام بصياغة استراتيجية ترويجية مناسبة .
 ٤- القيام بعملية تغيير في عناصر البيئة الثقافية المحيطة بالأشخاص المعنيين.

قياس الاتجاهات

- اهتم العلماء بمعرفة أثر الاتجاهات على سلوك الإنسان وذلك ن خلال عملية قياسها باستخدام مقاييس مختلفة مثل :
 * المقابلات الشخصية .
 * استمارات الاستبيان .. وغيرها

- ومن الأمثلة على مقاييس الاتجاهات المستخدمة ما يلي :

- ١- مقياس بوجاردس للمسافة الاجتماعية ٢- مقياس ليكرت ٣- مقياس ترستون

مقياس بوجاردس للمسافة الاجتماعية :

الهدف منه التعرف على مدى تقبل الأمريكيين أو نفورهم من أهل الشعوب والأمم الأخرى، حيث قدم البحث بعض العبارات وعددها ٧ ، تمثل استجابات متدرجة من اقصى درجات القبول الاجتماعي الى اقصى درجات عدم القبول أو الرفض وكانت عينة الدراسة ١٧٢٥ أمريكياً.

وهذه العبارات هي:

- | | |
|------------------------------|----------------------------|
| ١- أقبل الزواج منهم. | ٥- أقبله مواطناً في بيلدي. |
| ٢- أقبل انضمام أحدهم للنادي. | ٦- أقبله زائراً لوطني. |
| ٣- أقبله جاراً لي . | ٧- أقبل استبعاده من وطني. |
| ٤- أقبله ليمارس مهنتي بوطني. | |

مقياس ليكرت : يعتبر من اكثر المقاييس استخداماً في قياس الاتجاهات ويحتوي على عدد من العبارات التي لها علاقة باتجاهات الأفراد حول ما يتعرضون له من مواقف .

- ويشتمل الوزن النسبي لكل عبارته على ٥ درجات تتراوح بين : (موافق بشدة ، ووافق ، لا رأي ، غير موافق ، غير موافق بشدة) .
 - ويكون للشخص الحرية في التعبير عن رأيه باختيار الدرجة التي تتفق مع اتجاهه ، وتتراوح درجات الاجابات من ٥ إلى ١
 - بعد ذلك يتم القيام بالعمليات الحسابية والاحصائية للوصول للنتائج.
مثال : هل انت من المؤيدين لقيام وحدة عربية شاملة ؟

مقياس ترستون

- يعتمد على عدد من العبارات التي يصممها الباحث لقياس اتجاه الأفراد حول موضوع معين .
 - ويتكون من مجموعة من العبارات تتراوح بين مؤيد للغاية الى عدم مؤيد للغاية.

وتتلخص خطوات المقياس في النقاط الآتية:

- ١- يصيغ الباحث مجموعة من العبارات ذات العلاقة بالاتجاه المراد قياسه ويجب مراعاة الوضوح في الجمل والعبارات .
 ٢- يتأكد الباحث من مصداقية الاستبانة وذلك باستشارة عدد من المختصين .
 ٣- اعطاء وزن لكل عبارة وعلى اساسها يوضع درجة أهمية كل عبارة في الاستبيان .

الاتجاهات كنظام فرعي :

يتكون نظام الاتجاهات المفتوح من الجوانب التالية:

- **المدخلات Inputs :** وهي اتجاهات وقيم ومعتقدات تتعلق بأمور اجتماعية ودينية وحضارية ومدخلات تمثل المعلومات الاجتماعية والتنظيمية والحضارية .

- عمليات نظام الاتجاهات والأنشطة: Activities / Processes

- أ- القيام بعملية مقارنة بين المدخلات وبين الدوافع والخبرات .
 ب- عملية تحليل لاحتمالات تحقيق الفائدة أو الضرر وما يتطلبه ذلك من تغييرات في سلوك الفرد .
 ويتم تكوين الاتجاهات المؤيدة عندما يصل نظام الاتجاهات الى قناعة بان موضوعات معينة تمثل مصدراً للمعاونة .

- المخرجات Outputs

- ١- اتجاهات مؤيدة .
 ٢- اتجاهات معارضة .
 ٣- اتجاهات محايدة .
 - **التغذية العكسية (المرتدة) Feedback :** وهي ردود الأفعال والتي قد يكون لها تأثيرات إيجابية أو سلبية على تحقيق أهداف المنظمة والأفراد العاملين بها .

المحاضرة السادسة الفصل الخامس (القيم)

أولاً: مفهوم القيم

- من الصعوبة بمكان القول ان هناك تعريفاً موحداً ومقبولاً لمفهوم القيم وذلك لارتباطها بالأفراد الذين يختلفون في أمور كثيرة :
- الإدراك والشخصية والاتجاهات والقيم .. الخ.
- وهناك من يدمج بين مفهوم القيم والاتجاهات ولا يفرق بينهما.
- د. علي السلمي: يرى إنه ليس هناك أي فائدة عملية من الفصل والتمييز بين المفهومين لأنها كلها وجهات نظر شخصية يكونها الإنسان بناء على تقييمه للأمر.
- وهناك وجهة نظر أخرى تقوم على الربط بين مفهوم القيم ومفهوم الاتجاهات وان ظهور القيم ناتج عن عملية التفاعل بين الاتجاهات.
- ويرى إيزنيك: إن ترسيخ الاتجاهات وتفاعلها يؤدي إلى تحولها إلى قيم ويتم ذلك وفق الميكانيكية التالية :
- أراء معتادة ← اتجاهات ← قيم**
- فالآراء عندما تتعرض للتفاعل والتناسق تتحول إلى اتجاهات ، والتي بدورها تتعرض لتفاعل وانتقاء وتعميم تتحول إلى قيم ... وهكذا.
- اما العالم Rokeach : فإنه يرى بضرورة وجود فروق جوهرية بين القيم والاتجاهات : يمكن اجمالها في ما يلي :
- ١- القيم تمثل معياراً للسلوك ، والاتجاهات ليست كذلك.
- ٢- إن القيم لا ترتبط بهدف، بينما الاتجاهات ترتبط بهدف أو موقف.
- ٣- القيم يمكن تحديدها ، والاتجاهات لا يمكن تحديدها لكثرتها.
- ٤- إن القيم لها تأثير كبير في شخصية الفرد ، والاتجاهات تأثيرها أقل.
- ٥- تمتاز القيم بثبات نسبي اكبر، بينما الاتجاهات نسبة ثباتها أقل.
- تعريف القيم:** هناك عدة تعريفات نذكر منها :
- * **إن القيم هي :** المعتقدات التي يعتقد اصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها.
- * **كما تعرف بأنها :** اعتقاد ضمني أو صريح تعبر عما يعتقد فرد أو جماعه معينة بأنه المسلك المفضل ويؤثر في اختيارهم لطرق واساليب وغايات التصرف.
- * **وتعرف القيم بأنها :** المعاني التي يعطيها الفرد أهمية كبرى أو تقديراً كبيراً في حياته وسلوكه من المغامرة والعدل والشجاعة وغيرها من الصفات.

ثانياً : خصائص القيم .. توجد عدة خصائص تتميز بها القيم أهمها:

- ١- إنها إنسانية لا يمكن قياسها كالموجودات.
 - ٢- إنها صعبة الدراسة ، دراسة علمية بسبب تعقيدها.
 - ٣- إنها نسبية ، أي تختلف من شخص لآخر وفقاً لرغباته وحاجاته.
 - ٤- تترتب فيما بينها ترتيباً هرمياً ، فتهيمن بعض القيم على غيرها.
 - ٥- تؤثر القيم في الاتجاهات والآراء والأنماط السلوكية بين الأفراد.
 - ٦- مألوفة ومعروفة ومرغوبة اجتماعياً لأنها تشبع حاجات الناس.
 - ٧- إنها ملزمة وأمرية لأنها تعاقب وتثيب ، كما أنها تحرم وتقرض.
- ثالثاً : أهمية القيم .. تعتبر القيم أحد الجوانب المهمة في دراسة السلوك التنظيمي:**
- ١- إن القيم تشكل أساساً لفهم الاتجاهات والدوافع.
 - ٢- إنها تؤثر على إدراكاتنا.
 - ٣- إنها قوة محركة ومنظمة للسلوك.
 - ٤- تعد القيم معياراً عند إجراء المقارنات بين من البدائل السلوكية.
 - ٥- تعد القيم عامل موحد للثقافة العامة .
 - ٦- تعتبر القيم محدد للأهداف والسياسات لتأتي متوافقة ومنسجمة.
 - ٧- إنها تبرز الاختلافات الحضارية بين المجتمعات المتنوعة.

و بناءً على ما سبق يمكن القول :

- إن قيم المجتمعات تتنوع من حيث الإخلاص والأمانة ، واحترام الوقت والجدية ، وطاعة أوامر المسؤولين.
- و بالتالي فإنه من الضروري معرفة وفهم القيم السائدة في أي مجتمع ، وذلك لفهم السلوك التنظيمي المتوقع من الأفراد.
- وفي مجال السلوك ، تلعب القيم دوراً هاماً في :**
- خلق وتكوين اتجاهات الفرد ، حيث تعتبر القيم هي المعايير التي يلجأ إليها الفرد في تقييمه للأشياء.
- ويرى ماك موري (McMurry) : إن القيم تقوم بدور تحديد ما يعتقد الفرد صحيحاً وأخلاقياً.
- كما تعمل القيم كمعايير يستخدمها الفرد من أجل إرشاده في سلوكه.
- كذلك تلعب القيم دوراً في تحديد نوعية الأفراد الذي يمكن أن يتوافق الفرد معهم.
- و خلاصة القول:** إن هناك مجموعة من القيم يجب على الأفراد العاملين الاتصاف بها:
- **قيم اجتماعية:** تشمل الأمانة والأخلاق والشعور بالمسؤولية تجاه الآخرين .
- **قيم تنظيمية:** وتشمل الولاء والانتماء والكفاءة والفعالية.
- **قيم مهنية:** وتتعلق بالمهارة والتعاون .

- قيم شخصية: مثل الخدمة والمساندة .

رابعاً : تكوين القيم

تعتبر قيم الأفراد متصلة بشكل قوي ومنسجمة مع الطبيعة البيولوجية والنفسية والاجتماعية.

والقيم الموجودة هي مزيج من دافعين :

الاول : غريزي والثاني : مكتسب ، وقيم الافراد متصلة بحاجاتهم واشباع هذه الحاجات.

* ويؤكد (مندل وجوردان) على ان قوة القيمة لدى الإنسان ومدى تعرضها للتغيير يتصلان بعلاقة الفرد : بعائلته وثقافته الموروثة.

ويوجد عدد من القواعد تشرح هذه العلاقات وهي ٨ قواعد:

١- إن القيم باقية وبشكل خاص في حالة تناسقها تاريخياً و أسرياً وجماعياً وثقافياً .

٢- عندما يكون الفرد متصلاً عاطفياً بموضوع ما، فإنه سيكون من الصعب إقناعه بتغيير قيمه.

٣- الأفراد الذين يعيشون في منطقة معينة وخلال فترة زمنية معينة تكون قيمهم متشابهة.

٤- الاختلاف في القيم يعود إلى اختلاف الفئة الاجتماعية والروابط العرقية.

٥- يسعى الفرد إلى تحقيق الانسجام والتناسق ما بين قيمه وقيم الجماعة التي ينتمي إليها.

٦- تكون القيم متشابهة إلى حد كبير عندما تكون عناصر البيئة الاجتماعية أكثر انسجاماً.

٧- قد تتعارض القيم مع السلوك عندما يتصل الوضع بالأخلاق.

٨- تتغير القيم الشخصية نتيجة لتجارب عاطفية مهمة.

خامساً : تصنيف القيم classification of values

- قسم 'جوردن البورت ، فيليب فرنون ' القيم إلى ست قيم اساسية كما يلي:

١- القيم الاقتصادية: ويقصد بها النفعية والنظرة الشخصية المادية ، فالعلاقة هنا هدفها المصلحة والحصول على المادة.

٢- القيم السياسية: وأساس هذه القيم هو القوة ، فالقيم السياسية تعكس شخصية الفرد الذي يسعى إلى السيطرة والتحكم في الأمور.

٣- القيم الاجتماعية: ويقصد بها التفاعل الاجتماعي والتودد للآخرين والمقدرة على إقامة علاقات اجتماعية مع مختلف الافراد ومشاركة

الآخرين في مشاعرهم ومسئولياتهم ومناسباتهم.

٤- القيم الدينية: وهي أرفع القيم وأعلاها وتعكس إيمان الفرد بديانة معينة، وذلك بتطبيق تلك الديانة باتباع أوامرها وتجنب نواهيها.

٥- القيم الفكرية (النظرية) : وتشير هذه القيم إلى القدرة على التحليل والاستفسار والرغبة في معرفة الأسرار والسعي لاكتشاف الحقيقة.

٦- القيم الجمالية: وتعني الحس والتذوق الجمالي والقدرة على التعامل مع الآخرين بأسلوب معقول ومقبول.

سادساً : مصادر القيم Sources of values

القيم الموجودة لدى الأفراد لم تأت من فراغ وإنما لها مصادر أساسية وتتمثل بالتالي في :

١- التعاليم الدينية: يمثل الدين المصدر الرئيسي لقيم كثيرة ، ومن الامثلة على القيم التي تتصل بالعمل في الدين الاسلامي ، الحديث

الشريف الذي يحث على إتقان العمل ، والآخر على عدم الغش ، وعدم خيانة الأمانة... الخ.

٢- التنشئة الاجتماعية: يكتسب الفرد قيمة بشكل رئيسي من قبل أفراد العائلة ، فالأفراد يكتسبون قيمهم خلال تعايشهم بين أفراد الاسرة

، وخلال المراحل الدراسية المختلفة ومن خلال اتصالاتهم بأفراد المجتمع الذي يعيشون فيه.

٣- الخبرة السابقة: تعتبر خبرة الشخص مهمة وتظهر في الأوزان والقيم التي يعطيها للأشياء، مثل السجين الذي لم يذق طعم الحرية

يفترض انه يقدر قيمة الحرية لأنه عانى من كبت وإهدار لحريته ، والشخص الأمي الذي لم يتعلم يعطى قيمة كبيرة للتعليم بسبب حرمانه

منه.

٤- الجماعة التي ينتمي إليها الفرد: فالفرد قد يغير من قيمه بسبب تأثير ضغوط الجماعة عليه ، فنجد أحياناً أشخاصاً نشأوا نشأة دينية

ونتيجة لدخولهم في جماعة غير دينية فإن قيمهم الدينية سوف تتغير ، حيث تصبح قيمهم متناسقة مع قيم الجماعة الجديدة والعكس

صحيح.

سابعاً : تغيير القيم

- تحدد القيم السلوك الإيجابي أو السلبي ، لذلك لابد للمنظمات من الاهتمام بطبيعة القيم الموجودة لدى الأفراد العاملين ، والتعرف عليها

حتى لا يكون هناك تعارض ما بين الأفراد انفسهم من جهة وبين الافراد والمنظمة من جهة أخرى.

- والمنظمات تعمل جاهدة على إيجاد قيم إيجابية مشتركة بين مختلف العاملين، فكلما كان هناك توافق وانسجام بين قيم الأفراد فإن هذا

من شأنه أن يؤدي إلى النجاح في تحقيق أهداف المنظمة والعكس صحيح.

- ويعتبر التطوير التنظيمي أحد الأسس التي يتم من خلالها تغيير القيم السلبية للأفراد ،التي تعرقل عمل المنظمة وتعمل على خلق

الصراعات، إلى قيم إيجابية من شأنها توفير جو من الثقة والاطمئنان بين الأفراد وتعمل على تشجيع التعاون بينهم.

* أما بشأن مقارنة القيم بالاتجاهات من حيث التغيير : فنجد أن القيم تمتاز بثبات نسبي بشكل أكبر من الاتجاهات ، فالقيم لا تتغير

بالسرعة التي تتغير بها الاتجاهات ، ويرجع ذلك إلى أن القيم : عبارة عن قناعات راسخة في أغلب الأحيان.

ثامناً : مقاييس القيم

يوجد مقاييسان للقيم وهما :

١- اختبار دراسة القيم : أعده الباحثان (جوردن البورت ، فيليب فرنون)، ويقيس ٦ أنماط من القيم وهي : النمط النظري ، النمط

الاقتصادي ، النمط الجمالي ، النمط الاجتماعي ، النمط السياسي ، وأخيراً النمط الديني.

* اختبار القيم يهدف إلى بيان إلى أي مدى يميل الشخص إلى قيمة أو أكثر من هذه القيم ، فالأفراد مختلفون في درجة انجذابهم إلى

إحدى هذه القيم.

قد نجد شخص يركز على الجانب الديني ، وآخر يركز على الجانب السياسي ، وثالث يركز على أكثر من قيمة ... الخ.

٢- مقياس القيم الفارق: أعده العالم (برنس) ويتألف المقياس من ٦٤ زوجاً من العبارات تدور حول أشياء قد يرى الفرد أن من الواجب عملها أو الشعور بها أو من غير الواجب عملها أو الشعور بها. ويتألف كل زوج من الأزواج الأربعة والسنتين من عبارتين: - تمثل قيمة أصلية (تقليدية). - تمثل قيمة منبثقة (عصرية). ويقوم المستجيب باختيار ٦٤ عبارة تمثل كل منها قيمة من بين ١٢٨ عبارة. وفيما يلي أمثلة على عبارات المقياس:

قيم منبثقة (عصرية)	قيم أصلية (تقليدية)
ينبغي أن أعمل الأشياء التي يعملها معظم الناس.	ينبغي أن أعمل الأشياء الخارجة عن المألوف.
ينبغي أن استمتع بمسرات الحياة أكثر من أبي.	ينبغي أن أحرص مركزاً أعلى مما أحرصه أبي.
ينبغي أن أشعر أن السعادة أهم في الحياة بالنسبة لي.	ينبغي أن أشعر أن تحمل الألم والمعاناة أمر مهم بالنسبة لي في المستقبل.

ويضم المقياس فروعاً أربعة هي:

- أخلاقيات النجاح في العمل (قيمة أصلية) ويقابلها قيمة الاستمتاع بالصحة والاصدقاء (قيمة منبثقة او عصرية).
- الاهتمام بالمستقبل (قيمة أصلية) مقابل الاستمتاع بالحاضر.
- استقلال الذات (قيمة أصلية) مقابل مسامرة الآخرين .
- التمسك بالخلق والدين (أصلية) مقابل النسبية في ذلك.
- * وهكذا فإن القيم تعتبر محدداً مهماً للإدراك وتشير الدراسات إلى أن القيم تمثل جانباً محوري أ أساسياً من الشخصية.

تاسعاً : القيم والأنماط السلوكية

تشكل غالبية الجماعات مجموعة من القواعد أو الانماط السلوكية التي تحكم بها سلوك اعضائها ، وتمثل الاطارات المرشدة لما هو مقبول وما هو غير مقبول ، وتعتمد القواعد أو الانماط السلوكية على القيم . فقيم المجتمع تؤثر بشكل كبير في إظهار مجموعة القواعد وتشكيلها بطريقة متوافقة ومنسجمة مع تلك القيم . ويمكن تقسيم القواعد السلوكية إلى: قواعد عامة أو شعبية ، وقواعد راسخة أو حضارية ، ومحظورات أو محرمات. وتوجد علاقة وثيقة بين القيم والقواعد أو الأنماط السلوكية. وخلاصة القول : أن هذه القواعد أو الأنماط السلوكية تعتبر مرشدة للسلوك ونتيجة عن الاتفاق في العمل الاجتماعي. ويشير هذا الاتفاق إلى مشاعر الجماعة تجاه ما هو مرغوب فيه أو العكس.

عاشراً : القيم وأخلاقيات العمل

توجد علاقة وطيدة بين دراسة القيم السائدة في المنظمة وأخلاقيات العمل فيها، وهناك بعض القيم التي يفضل وجودها لدى الأفراد العاملين مثل : قيم اجتماعية وقيم تنظيمية وقيم مهنية وقيم شخصية . والغالبية من المنظمات ترغب بأن يتوفر للعاملين فيها حد أعلى من القيم المتعلقة بأخلاقيات العمل ، لكن الوصول إلى الوضع الأمثل غاية صعبة المنال أو الإدراك. وهناك مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى تردي القيم المتعلقة بأخلاقيات العمل داخل المنظمات نذكر منها:

- ١- سيطرة العشائرية والقراية والولاءات العائلية والحزبية على العلاقات الاجتماعية والتنظيمية.
- ٢- وجود التمييز في المعاملة بين الموظفين.
- ٣- تعقيد الإجراءات وكثرة القوانين والأنظمة والتعليمات المرتبطة بإنجاز المعاملات.
- ٤- عدم توفر القدوة الحسنة للموظفين داخل العمل وخارجه.
- ٥- تردي الأحوال الاقتصادية في المجتمع ولدى الموظفين.
- ٦- ضعف الهياكل التنظيمية وضعف القيادات الادارية بما في ذلك ضعف الرقابة والإجراءات التأديبية الرادعة.
- ٧- ضعف برامج التدريب والتأهيل المتعلقة بأخلاقيات العمل.

بعد دراسة موضوع القيم يمكن أن نستخلص النقاط التالية:

- * إن دراسة القيم تبدو أمراً مهماً في جميع ميادين الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية .. الخ.
- * إن جميع التعريفات للقيم تشير إلى أنها أداة لدفع الفرد إلى اتباع سلوك معين يعتمد على مدى الاعتقاد بما هو متبع في المجتمع كالعلاقات والاتجاهات والعادات... الخ.
- * القيم ليست صفات طبيعية أو غيبية، بل هي ظواهر اجتماعية لا تتصف بالثبات الدائم.
- * تلعب القيم دوراً أساسياً في النظام الاجتماعي من حيث وضع القوانين والأنظمة التي يجب أن يعترف بها المجتمع.
- * القيم نسبية ، ولا يمكن أن تفهم إلا في المجال السلوكي ، وفي الإطار الثقافي الذي يعيش فيه الفرد.
- * إن الإنسان في الواقع هو الذي يحمل القيم ويخضعها على الأشياء.
- * للدين دور فعال في بناء القيم لدى الأفراد.

المحاضرة السابعة الفصل السادس + السابع (الشخصية + التعلم)

تعريف الشخصية

- يعرفها فوزي عفيفي : بأنها مجموعة الصفات الذاتية و الجسمية والخلفية الذي يتوج بها الإنسان نفسه ، و هي التنظيم التكاملي الحادث من تفاعل الصفات الجسمية و العقلية بشكل مستمر مع البيئة المحيطة بالشخص ، والذي ينتج عنه وحدة متميزة تجعل لكل شخص ذاتيته واستقلاليتيه و بذلك لا نجد شيها تماما بين أثنين من الأفراد.
- أما البورت فيعرفها علي انها : التنظيم الديناميكي داخل الفرد لتلك الانظمة الفسيولوجية و السيكولوجية التي تحدد توافقه مع بيئته.
- ويعرفها جيبسون : على انها مجموعة من الصفات المتأصلة نسبيا في الفرد وتتكون من ميوله و امزجته التي تشكلت بشكل واضح نتيجة عوامل وراثية و اجتماعية و ثقافية و بيئية ، وهذه المجموعة من العوامل تحدد نقاط التشابه و الاختلاف بين الأفراد.
- أما سيرمان : فيعرفها على انها الصفات المميزة للفرد.
- و يعرفها دريفر : على انها التنظيم المتكامل والديناميكي للخصائص الفسيولوجية والعقلية والخلفية والاجتماعية للفرد كما يعبر عن نفسه امام الآخرين من أخذ و عطاء في الحياة الاجتماعية و هي تشمل الخصائص الطبيعية و المكتسبة.

مكونات الشخصية

- ان الشخصية تختلف من فرد لآخر من حيث الدوافع والميول والقيم والعادات.
- تناسق و تكامل السمات العضوية و النفسية للشخص.
- ان الشخصية تتطور من خلال عملية التفاعل الاجتماعي و التكيف مع البيئة.

طبيعية الشخصية

- توجد ثلاث أولويات مميزة للشخصية :
- الشخصية التي تعكس الاختلافات الفردية. - عناصر الشخصية ومكوناتها ثابتة ومستقرة نسبيا. - تغير الشخصية.

الصفات العامة للشخصية

- توجد مجموعة من الصفات العامة للشخصية وهي 5 صفات :
- ١- ان الشخصية هي الكل المنظم للفرد، وهذه الخاصية هي التي تعطي الشخص الأهمية والمعنى.
- ٢- من السهولة تنظيم الشخصية في أنماط يمكن ملاحظتها و قياسها.
- ٣- مع ان الشخصية لها اسسها البيولوجية، إلا انها تعتبر نتيجة للبيئة الثقافية و الاجتماعية التي يعيش فيها الشخص.
- ٤- يوجد للشخصية جوانب عميقة وجوانب سطحية.
- ٥- تحتوي الشخصية علي صفات مشتركة و اخرى مختلفة.

القوى الرئيسية المؤثرة على شخصية الفرد

- وعلى ضوء الصفات السابقة فإن الشخصية هي :
- عبارة عن مجموعة من الخصائص والميول والامزجة المستقرة نسبيا والتي تكونت بالوراثة ، ومن عوامل البيئة الاجتماعية والثقافية المحيطة بالفرد.

- وهذه المجموعة من المتغيرات تحدد نواحي التشابه والاختلاف في سلوك الأفراد. وأهم القوى المؤثرة على شخصية الفرد هي :
- ١- قوى ثقافية. ٢- قوى اجتماعية. ٣- قوى وراثية. ٤- قوى علاقات الأسرة.

أبعاد الشخصية

- يعرف (راندم هاوس) الشخصية بأنها مجموعة من الصفات الفسيولوجية والعقلية والعاطفية والاجتماعية للفرد.
- وعلى ضوء هذا التعريف يمكن تحديد أبعاد شخصية الفرد في :
- ١- البعد الفسيولوجي. ٢- البعد الاجتماعي. ٣- البعد العقلي. ٤- البعد العاطفي.
- وكل فرد قد يطغى على سلوكه احد هذه الأبعاد ، ولكنه قابل للتغيير.

محددات الشخصية

- توجد عدة عوامل تؤثر على تطور شخصية الفرد وهي :
- المحددات الوراثية. - المحددات البيئية. - المحددات الاجتماعية والثقافية. - العوامل الموقفية.

نظريات الشخصية

- توجد نظريات عديدة تحاول تحليل وتفسير سلوك الأفراد ، أهمها :
- نظرية السمات (أو الصفات الشخصية).
- النظرية البيولوجية - هنري موري (التكوين العضوي للإنسان).
- نظرية الانماط (متوازن وغير متوازن ، انبساطي وانطوائي).
- نظرية الذات (الذات الشخصية ، الذات الاجتماعية).
- نظرية التحليل النفسي لـ(فرويد : الهذا ، الانا ، الانا العليا).
- نظرية النضج - ارجرس (الانتقال من مرحلة عدم النضج للنضج).
- نظرية الذات (الذات الشخصية ، الذات الاجتماعية).

الفصل السابع : التعلم

تعريف التعلم

- يُعرف التعلم علي أنه العمليات المستمرة الهادفة و غير الهادفة لإكساب الافراد المعرفة و المعلومات.
 - ويعرفه (فليت) : على أنه خبرة مباشرة أو غير مباشرة تؤدي الي تغيير نسبي أو دائم في السلوك أو السلوك المحتمل.
 - كما يعرفه هيلر إجيل و آخرون : على أنه عبارة عن تغيير نسبي دائم في تكرر حدوث سلوك معين للفرد ضمن بيئة العمل.
- #### خصائص و صفات عملية التعلم

من التعريفات السابقة يمكن تحديد خصائص عملية التعلم في :

- ١- ان التعلم ناتج عن اكتساب المعارف و المهارات.
- ٢- ان تغير سلوك الفرد هو ناتج عملية التعلم.
- ٣- تشترط عملية التعلم ان يكون هناك تغيير نسبي ومستمر في السلوك.
- ٤- نستدل علي التعلم من خلال التغيير في السلوك.
- ٥- التعلم ناتج عن الخبرات والتجارب التي مارسها الفرد في حياته.

مبادئ التعلم

اولا : المبادئ النفسية :

- القدرة و القابلية للتعلم.
- قدرات الافراد على التعلم متفاوتة.
- التعلم عملية مشتركة ما بين المتعلم والمُعلم.
- تعزز عملية التعلم من خلال التطبيق والممارسة.
- معرفة المعلومات المرتدة من خلال أداء الفرد مما يحسن عملية التعلم.
- التعلم لا يقتصر علي المعرفة الفنية المتخصصة بل يتجاوز ذلك الى المهارات الاجتماعية المختلفة.

ثانيا : المبادئ التنظيمية :

- يتعين علي الإدارة معرفة الاحتياجات التنموية للأفراد.
- ان يكون التدريب مؤسسيا و مخططا وفق الحاجات و الأهداف.
- تهيئة المناخ التنظيمي الملائم من اجل انجاح عملية التعلم.
- يعتبر المدرب أحد الركائز الاساسية في إنجاح عملية التدريب.

عناصر التعلم

تتعدد عناصر عملية التعلم ويمكن اجمالها في 4 عناصر هي :

- الدوافع.
- المنبهات.
- الاستجابة.
- التعزيز.

العوامل المؤثرة في التعلم

هناك عدة عوامل تؤثر في عملية التعلم أهمها :

- الاستعداد الفكري للمتعلم.
- الدافعية البيئية للتعلم.
- تعزيز التعلم بالثواب والعقاب.

نظريات التعلم

يلعب التعلم دورا محوريا في عملية التغيير التي تقع في منظمات الأعمال ومن هنا يجب على المديرين معرفة النظريات التي توضح التعلم والقواعد التي تؤدي إلى نجاحه ، وأهم هذه النظريات ما يلي :

نظرية الاشراف الكلاسيكي للعالم بافلوف :

- من تجاربه على الكلاب اكتشف وجود علاقة فطرية بين المنبه و الاستجابة.
- كما اكتشف ايضا ان هذه الاستجابة الطبيعية أو الاتوماتيكية للمنبه مشروطة أو مكيفة.

تقييم النظرية :

- تقدم النظرية مجموعة مبادئ للمنظمة منها مبدأ التعلم عن طريق التكرار.
- تقدم تحديد دقيق لتفسير مراحل التعلم.

الانتقادات :

- يؤخذ عليها أنها لم تقدم تفسيراً لجميع الانشطة المتبعة و المتعلقة بالتعلم في المنظمة.
- كما تفترض ان الفرد العامل سلبي وان ردود افعاله تجاه المنبهات هي عبارة عن استجابات ، كما تجاهلت السلوك المفاجئ للأفراد.

نظرية الاشراف الاجرائي

نظرية العالم: Skinner وتقوم هذه النظرية على :

- أن سلوك الأفراد يتم عن طريق التعلم من الخبرات السابقة.
- يتحدد السلوك بالنتائج ، فالنتائج الإيجابية تعمل على تكرار السلوك ، والنتائج السلبية تعمل على عدم تكراره.
- وحيث أن النتائج هي أساس السلوك ، فلا بد للمنظمة من تعزيز السلوك الإيجابي بالمكافأة ، ومنع السلبي بالعقاب أو الجزاء.
- وهكذا نستطيع احداث التغيير المستمر في السلوك من خلال مكافأة أو معاقبة الأفراد.

تقييم النظرية :

المزايا :

- تعتقد النظرية ان التعلم يتم عن طرق التجربة و الخطأ مع نشوء عادات الثواب الذي هو بدوره ناتج عن الاستجابة السلوكية الصحيحة وبالتالي يمكن تعليم الافراد العاملين بالمنظمة علي مجموعة من السلوكيات التنظيمية المرغوبة والتي تساهم بشكل إيجابي في تحقيق أهداف العاملين والمنظمة على حد سواء.

المأخذ أو العيوب :

- وجود قدر كبير من التعلم قد يأخذ مكانه في ظل غياب التعزيز بغض النظر عن طبيعة التعزيز سلبي أو إيجابي.
- قد يتعلم الافراد اشياء كثيرة و متنوعة و لا تنعكس علي سلوكهم.
- تنظر النظرية الي السلوك علي انه يتجه للتعليل و التفسير البيئي اكثر من كونه عملية عقلية يمكن تطبيقها.

الفرق بين نظرية الاشراف الاجرائي و نظرية الاشراف الكلاسيكي

- في نظرية التعلم الاجرائي قد يكون التعلم نتيجة استجابة الفرد للمنبهات التي تؤدي الي حصول المكافأة، أما في الكلاسيكي فان استجابة الفرد غير مسيطر عليها.
- في نظرية التعلم الاجرائي تكون استجابة الفرد حسب التجربة والخطأ اما في التعلم الكلاسيكي تكون استجابة الفرد متزامنة مع المنبه أو المثير.

- تساعد نظرية النشاط الاجرائي في فهم النشاط الاكثر تعقيدا بينما تساعد نظرية التعلم الكلاسيكي في فهم وتفسير كيفية التعلم.

نظرية التعلم المعرفي

جوهر النظرية المعرفية :

- يتمثل في ان الفرد لديه قدرات كثيرة لفهم طبيعة العالم من حوله و لكي يظهر الفرد هذه القدرات لابد من توفر الدافعية لديه، وعلی الرغم من تأثير البيئة في عملية التعلم فالفرد له تأثير واضح في عملية التعلم ايضا ، والتعلم لا يحدث دائما نتيجة التجارب المتكررة بل جزء كبير منها يحدث نتيجة تفكير الفرد و تأمله.
- وترى هذه النظرية : ان الناس يتمتعون بالقدرة والمبادرة والبحث عن المعلومات بهدف التعلم.
- يمكن تعليم المرؤوسين من خلال التدريب لتحقيق السلوك المطلوب.

نظرية التعلم الاجتماعي

- تبحث هذه النظرية في سلوك الفرد في المواقف الاجتماعية كما تحدث فعلا ، وتحاول ان تربط بين السلوك والمعرفة الدافعية ، بمعنى انها تقدم اطارا قابلا للتطبيق بدلا من النظر للتعلم و السلوك ضمن حدود ضيقة.
- ركزت النظرية من خلال العالم (باندورا) على أهمية الملاحظة معتقد ان التعلم يمكن اكتسابه بالتعزيز والملاحظة لسلوك الآخرين وتقليدهم.

التعلم من خلال الملاحظة

- إن التعليم عبر الملاحظة والتقليد يتم باتباع الخطوات الآتية :
- تحديد الهدف السلوكي بالضبط والذي من شأنه ان يحسن الأداء.
- اختيار النموذج المناسب و أداة التعلم المناسبة.
- التأكد من ان الموظف قادر علي الارتقاء الي مستوي متطلبات المهارات التقنية المراد تعلمها.
- توفير المناخ التعليمي الإيجابي.
- إيضاح الفوائد المترتبة علي الهدف السلوكي الجديد.
- تكرار تعلم السلوك عن طريق التدريب.
- المحافظة وتقويم الهدف السلوكي الذي تعلمه الفرد بالتعزيز المستمر.

أساليب التعزيز

- يستطيع الإداريون استعمال أربعة أساليب من التعزيز للتأثير في سلوك مرؤوسهم واحداث التعليم لديهم ، وهذه الاساليب هي :
- ١- التعزيز الإيجابي. ٢- التعزيز السلبي أو التجنب. ٣- الاخمد أو الإطفاء. ٤- العقاب.

التعلم والسلوك التنظيمي

- لقد ساهمت نظريات التعلم في كيفية التعامل مع السلوك الإنساني في منظمات الأعمال ، ومن ثم يمكن تعزيز السلوك المرغوب فيه ، أو العمل على تخفيض أو تعديل أو إطفاء السلوك غير المرغوب فيه.
- وفيما يلي عرض لأهم الإرشادات لتكييف السلوك التنظيمي:
- منح الافراد الذين يتميزون بالأداء المرتفع تشجيع و تعزيزات اكثر مما يمنح للأفراد ذوي الأداء المتوسط والمنخفض.
- تعريف الافراد بالأخطاء التي يرتكبونها ليحسنوا أدائهم.
- الربط بين اساليب التشجيع و التعزيز و أداء الأفراد.
- وهذا يتعلق بأسلوب التعزيز الإيجابي وقد حقق نتائج مرغوبة أحيانا.

نموذج تعديل السلوك

- وذلك من خلال اسلوب إدارة السلوك الاحتمالي باتباع الخطوات :
- ١- الاطلاع والكشف عن الحالات السلوكية التي ترتبط بالأداء.
- ٢- قياس تكرار الاستجابات للسلوك.
- ٣- تحديد الأحداث التي سبقت الاستجابة السلوكية ثم النتائج التي تبعها.
- ٤- تقييم الأسلوب (أو الاستراتيجية) لتحديد مدي تأثيرها المرغوب فيه.

المحاضرة الثامنة الفصل الثامن + التاسع (ضغوط العمل والاحباط)

الفصل الثامن - ضغوط العمل

مفهوم ضغوط العمل : « كابلان : يعرفه على أنه أية خصائص موجودة في بيئة العمل و التي تخلق تهديداً للفرد“ .
- كوبر و مارشال : يعرفوه أنه مجموعة العوامل البيئية السلبية التي لها علاقة بأداء عمل معين“ .
- فريش روجر ، وكوب : يعرفوه علي أنه عدم الموائمة أو التناسب بين ما يمتلكه الفرد من مهارات وقدرات وبين متطلبات عمله“ .
- سيزلاقي وآخرون : يعرفه علي أنها تجربة ذاتية تحدث اختلالاً نفسياً أو عضوياً لدي الفرد وتنتج عن عوامل في البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه “ .

من التعاريف السابقة يمكن ملاحظة ما يلي:

أولاً : أن البعض ركز علي البيئة الخارجية علي أساس أنها المصدر الرئيسي لما قد يواجهه الفرد من ضغوط ، في حين ان البعض الآخر نظر الي مقدار الضغوط التي يشعر بها الفرد باعتبارها ناتجة عن التفاعل بين ظروف البيئة التي يعمل بها و الخصائص الشخصية للفرد ذاته من حاجات و استعدادات و قدرات وخبرات ...الخ.

ثانياً : نظر بعض الباحثين الي الضغط باعتباره ناشئاً عن صعوبات ومعوقات تقف عقبة أمام الفرد أو مطالب يُفرض عليه تحملها، بمعنى ان الضغط ينشأ بالضرورة نتيجة مواقف سلبية، في حين ان البعض الآخر عرف الضغط علي اعتباره ليس ناشئاً من مجرد موقف سلبي و إنما من الممكن ان ينشأ عن فرص يستطيع ان يستغلها الفرد ، أي مواقف إيجابية.

عناصر ضغوط العمل

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

عنصر الاستجابة: ويمثل ردود الفعل التي يبديها الفرد مثل : القلق والتوتر والإحباط .
عنصر التفاعل: ويشير هذا العنصر إلى التفاعل بين العوامل المثيرة والعوامل المستجيبة.

مصادر ضغوط العمل

تتنوع مصادر ضغوط العمل ونذكر منها : ١٣ مصدر وهي :

١- البيئة.	٦- عدم توافق شخصية الفرد مع متطلبات التنظيم الرسمي.	١٠- صعوبة العمل.
٢- الأسرة.	٧- مشاكل الخضوع للسلطة.	١١- غموض الدور.
٣- الأحداث الشخصية.	٨- اختلال العلاقات الشخصية.	١٢- صراع الدور.
٤- تأثير شخصية الفرد.	٩- طبيعة العمل.	١٣- التنافس علي الموارد.
٥- اختلال بيئة العمل المادية.		

آثار ضغوط العمل (الإيجابية والسلبية) :

أولاً : الآثار الإيجابية: وهي ١١ أثر على النحو التالي:

١- تحفز علي العمل.	٥- النوم بشكل مريح.	٩- تزويد الفرد بالحيوية و النشاط و الثقة.
٢- يزداد تركيز الفرد علي العمل.	٦- المقدرة علي التعبير عن الانفعالات و المشاعر.	١٠- النظر للمستقبل بتفاؤل.
٣- تجعل الفرد يفكر في العمل.	٧- الشعور بالمتعة.	١١- المقدرة علي العودة الي الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة غير سارة.
٤- التركيز علي نتائج العمل.	٨- الشعور بالإنجاز.	

ثانياً : الآثار السلبية: وتنقسم إلى:

(أ) آثار الضغوط على الفرد: ٣ آثار سلبية هي:

- آثار سلوكية.

- أعراض نفسية سيكولوجية.

- آثار جسدية (صحة بدنية) .

(ب) آثار الضغوط على المنظمة: ١١ أثر سلبي هي :

١- زيادة التكاليف المالية.	٧- عدم الدقة في الإنجاز.
٢- صعوبة التركيز علي العمل.	٨- سوء العلاقات بين الأفراد في المنظمة.
٣- الاستياء من جو العمل و انخفاض الروح المعنوية.	٩- سوء الاتصال بسبب غموض الدور و تشويه المعلومات.
٤- عدم الرضا الوظيفي.	١٠- التسرب الوظيفي. الشعور بالفشل.
٥- الغياب و التأخر عن العمل.	١١- تدنى مستوى الإنتاج وانخفاض جودته.
٦- ارتفاع معدل الشكاوي و التظلمات.	

استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل

أولاً : علي مستوي الفرد: ٦ استراتيجيات هي:

١- التأمل.	٢- الاسترخاء.
٣- التركيز.	٤- التمرينات الرياضية.
٥- معرفة شخصية الأفراد ومعرفة مدى قدرتهم علي تحمل الضغوط.	
٦- وجود أهداف واضحة ومحددة لعمل الأفراد وتكون هذه الأهداف واقعية قابلة للتنفيذ ، بالإضافة إلى التخطيط المسبق.	

ثانياً : استراتيجيات التعامل مع الضغوط علي مستوى المنظمة

- وتوجد عدة استراتيجيات للتعامل مع ضغوط العمل بالمنظمة منها ٦ استراتيجيات هي :

١- التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم.	٢- تصميم وظائف ذات معنى.
---	--------------------------

- ٣- إعادة تصميم الهيكل التنظيمي. || ٤- تطوير نظم الاختيار والتعيين.
- ٥- التحديد الدقيق لمتطلبات الدور بما يمنع أي تداخل أو تعارض مع الوظائف الأخرى بالمنظمة.
- ٦- ترتيب بيئة العمل المادية بما يؤدي إلى تقليل المخاطر والأضرار.

ضغوط العمل و الاداء

هل المطلوب : القضاء كلية علي كل أسباب الضغوط بالمنظمة ؟.

الإجابة : طبعاً لا !!!

• لان محاولة القضاء كلية علي كل أسباب الضغوط ليست في صالح المنظمة، وتؤكد العديد من الدراسات علي ضرورة ان يعمل الفرد في ظل مستوي معتدل من الضغوط لان ذلك من شأنه أن يبعث علي التحدي و يثير الحيوية و النشاط مما يؤدي الي تحسين مستوي أدائه.

- و في هذا المجال يوجد نموذجين :

١ - نموذج يريكز دادسون : " كلما زادت الضغوط الواقعة علي الفرد كلما زادت إنتاجيته الي ان يصل الي مستوي معين يترتب بعده علي أية زيادة في هذه الضغوط نقصا في الإنتاجية "

٢ - نموذج مجلين Megline : يعتبر هذا النموذج ان الضغط معادل للتحدي حيث يري ان المشاكل و الصعوبات تتيح فرصة للنشاط البناء الذي يساعد علي تحسين مستوي الاداء.

ويحدد ثلاث مستويات للضغوط:

- ١- منخفض = لا يبعث على الاهتمام بتحسين الأداء.
- ٢- متوسط = يتيح فرصة لإثارة التحدي لتحسين الأداء.
- ٣- عالي = يثبط عزيمته الفرد ويؤدي إلي فتور همته.

الفصل التاسع - الاحباط

مفهوم الاحباط : تواجه حياة الافراد معوقات ومصاعب تؤثر علي التوازن النفسي أو تحقيق الذات.

- هذه المعوقات والمصاعب تجعل الفرد يقع تحت تأثير الضغط النفسي والإحباط والصراع و الضغوط الاجتماعية باحثاً عن تحقيق هدفه.

- يعتبر الاحباط : شعوراً أكثر منه واقعاً و هذا الشعور يتكون عندما يكون هناك عقبة ليس بالإمكان التغلب عليها و عندها يهدد الفشل في التغلب عليها كيان المرء الذاتي.

- الفرد الذي يتعرض للإحباط يصاب بالقلق و الضيق مما يؤدي الي اختلال توازنه العاطفي و التأثير سلبياً علي شخصيته.

يتفاوت الأفراد في مواجهة الإحباط :

- ويمكن القول ان الدافع الرئيسي وراء الإحباط لدي الأفراد هو عدم قدرتهم علي إشباع احتياجاتهم و رغباتهم.
- وعندما يكون للفرد حاجة و يفشل في اشباعها فانه يتعرض لحالة توتر شديدة يعقبها إحباط.
- وبذلك فهو أما ان يضاعف مجهوده للتغلب علي المشكلة أو يحاول إشباع حاجاته و رغباته بطرق أخرى بحيث يتفادى مصدر الاحباط ،
- فالإحباط ظاهرة كونية طبيعية ، و هي ظاهرة ستظل قائمة مادام هناك فارق بين : طموحات الفرد وبين إمكانية تحقيقها.

تعريف الإحباط

- ويرى بعض الباحثين: ان الإحباط يتضمن منحني لعمل أو نشاط لم يتم الانتهاء منه الي الهدف أو النهاية المرغوبة أو انه حالة غائبة من نوع لم يتم التوصل اليها أو هو حصيلية أو نتيجة متوقعة أخفقت في التحقيق بشكل مادي ملموس.

- كذلك يعرف الإحباط : علي أنه السلوك الناتج عن محاولة الفرد تحقيق أهداف ولكنه فشل في تحقيقها لوجود عائق أو عوائق لا يمكنه السيطرة عليها.

- كما يعرف الإحباط : بأنه حالة شعورية من عدم الارتياح عندما يواجه الفرد موانع تعترض تحقيق حوافزه.

- والاحباط أيضاً : " عبارة عن شعور الفرد بالتوتر نتيجة عدم تحقيق أهدافه وهذا الفشل ناتج عن عوامل داخلية و خارجية يصعب السيطرة عليها

مصادر الإحباط :

* تنقسم مصادر الإحباط الي عوائق داخلية و عوائق خارجية:

- أولاً : العوائق الداخلية (الذاتية) : ٦ مصادر هي :

- ضعف روح المبادأة لدى الفرد .
- عدم القدرة علي مواجهة الأمور المعقدة
- ضعف خبرة الفرد وقلة احتكاكه بالآخرين
- المبالغة في توقعات الفرد بالنسبة لقدراته و كفاءته
- مغالاة الفرد في تقدير إمكانياته
- إعاقه ذاتية مثل الإعاقة البدنية

ثانياً : العوائق الخارجية : وتتمثل في ٦ مصادر هي :

- عدم إتاحة الفرصة للفرد لإبراز قدراته
- عدم اهتمام المحيطين بالفرد بقدراته
- الإقلال من أهمية الفرد وقدراته
- تعارض مفاهيم الجماعة التي ينتمي اليها الفرد مع مفاهيمه و آرائه
- انتشار بعض الظواهر المرضية في البيئة مثل الفساد والمحسوبية
- الحرمان المادي في البيئة نتيجة عدم اشباع احتياجات الفرد المادية وكذلك الاجتماعية.

* السلوك المحفز :

ويمكن شرح ميكانيكية السلوك المحفز من خلال ما يلي : (٧ نقاط) :

- ١- محاولة الفرد تفهم العالم الخارجي من خلال عملية الإدراك.
- ٢- يحدد الفرد أهدافاً يريد تحقيقها.
- ٣- يقوم الفرد بتحديد الطرق والوسائل اللازمة لتحقيق الهدف.
- ٤- يبدأ الفرد في محاولة تحقيق أهدافه التي حددها.
- ٥- تصل للفرد معلومات مرتدة تساعده في تقييم مدى نجاحه أو فشله.
- ٦- يتعلم الفرد اتباع نفس الطرق والوسائل التي أدت إلى نجاحه.
- ٧- في حالة فشل الفرد فإنه يقوم ببعض الأنشطة ليصل إلى النجاح مستخدماً نفس الطرق ، أو يغيرها ، أو يعدل الأهداف ذاتها.

* السلوك المحبط

- السلوك المحبط : هو السلوك الناتج عن محاولة الفرد تحقيق أهداف معينة أو اشباع احتياجات معينة لكنه يفشل في تحقيقها لوجود عائق أو عدد من العوائق لا يمكنه السيطرة عليها

- وهناك مجموعة من الصفات التي يتسم بها السلوك المحبط ومن بينها :

- | | |
|------------------------------|------------------|
| ١- الجمود (تكرار دون تنوع) | ٣- الإجبار |
| ٢- سلوك عادم | ٤- انعدام التعلم |
- نتائج الاحباط .. يؤدي الإحباط إلى اتباع الفرد نوعاً من السلوكين الآتيين :
- أولاً : السلوك الإيجابي : وهو أن يواجه الفرد حقيقة الموقف ، فقد يكون الهدف أو الحاجة غير واقعية ، أو أنها غير ضرورية ، وعندها لا يتخذ أي إجراء أو رد فعل نحوها.

ثانياً: السلوك الدفاعي:

- | | | |
|-----------------|------------|-------------|
| ١- العدوانية | ٢- التبرير | ٣- الانسحاب |
| ٤- الكبت | ٥- التعويض | ٦- الانحدار |
| ٧- احلام اليقظة | | |

طرق علاج الاحباط .. من أهم طرق علاج الإحباط نذكر:

- قيام المنظمة بوضع أهداف واقعية.
- التأكد من ان الأهداف المرسومة تقع ضمن مهارات وقدرات الأفراد
- اختيار و تعيين الأفراد الذين لديهم ثقة عالية بالنفس
- إعداد المناخ الملائم والمشجع للسلوك المحفز

المحاضرة التاسعة الفصل العاشر (السلوك الجماعي في المنظمات)

ماهية الجماعة

- يعرف دافيز الجماعة " بأنها عدد من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها أو التعرف عليها."
- أما توسي فيرى " أنها اجتماع عدد صغير نسبياً من الأفراد بشكل يمكنهم من التفاعل الدائم خلال اللقاء و المواجهة المباشرة و يشعرون فيما بينهم بالتجاوب النفسي من خلال احساسهم بالانتماء لعضوية جماعة واحدة "
- و كني كرينتر يعرف الجماعة " بأنها مجموعة من اثنين أو أكثر يتفاعلون بحرية و يشتركون في أهداف و معايير جماعية ولهم هوية مشتركة "

خصائص الجماعة

أهم الصفات والخصائص التي تتميز بها الجماعة هي : 5 صفات :

- يعتبر عدد أفراد الجماعة محدوداً بشكل نسبي ليتمكن أعضائها من التفاعل و الاتصال فيما بينهم.
- يوجد لأفراد الجماعة أهداف مشتركة.
- يؤدي الأفراد وظائف مختلفة لتحقيق هذه الأهداف .
- يتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض لتحقيق أهداف الجماعة.
- تقوم الجماعة علي تطوير أسس ومعايير تنظم و تضبط سلوك الأفراد في الجماعة.

أنواع الجماعات

من الصعوبة حصر أسباب تكوين الجماعات إلا أنه يمكن التمييز بين 6 أنواع رئيسية منها :

- 1- المجموعات الوظيفية.
- 2- فرق العمل.
- 3- فرق الميول و الصداقة.
- 4- اللجان.
- 5- الجماعات الغير رسمية.
- 6- جماعات الضغط.

هيكلية الجماعات : لمعرفة حقيقة سلوك الجماعة لابد من معرفة النقاط الآتية: 6 نقاط

- 1- **تركيب الجماعة:** فقد تكون الجماعة (متجانسة غير متجانسة).
- 2- **المعايير السلوكية:** وهي القواعد السلوكية التي تحددها الجماعة ومن أجل إدراك تطور هذه القواعد لابد من معرفة ما يلي:
 - أ- ان الجماعة تضع قواعد ذات فائدة كبيرة.
 - ب- يطبق جزء من هذه القواعد علي جميع أعضائها بينما يطبق الجزء الآخر علي أفراد معينين .
 - ج- درجة تقبل القواعد متفاوتة من قبل أفراد الجماعة .
 - د- تعتبر القواعد متفاوتة من حيث تساهلها تجاه الانحرافات .
- 3- **الادوار:** (الدور المتوقع - الدور المدرك - الدور الحقيقي) .
- 4- **المنزلة:** وتشير إلى وضع أو مركز الفرد في التنظيم أو الجماعة.
- 5- **الترابط و التماسك:** وهي تشير إلى درجة التقارب و التماسك في العلاقات بين أفراد الجماعة.
- 6- **القيادة:** ويعتبر عنصر القيادة من أهم العوامل في هيكلية الجماعة وهنا يوجد نوعين من القيادة: القيادة الرسمية والقيادة غير الرسمية.

اسباب تكوين الجماعات غير الرسمية

تنشأ الجماعات غير الرسمية في المنظمات لعدة أسباب منها :

- أولاً : اشباع بعض الحاجات المادية والاجتماعية والنفسية عند الأفراد وهي المحرك والدافع الرئيسي للأفراد لتكوين الجماعات وأهمها:
- | | |
|-------------------------------|-------------------------|
| أ- الحاجات الفسيولوجية. | ب- الحاجة إلى الانتماء. |
| ج- الحاجة الي الأمن. | د- الحاجة الي التقدير . |
| هـ - الحاجة الي تأكيد الذات . | |

ثانياً : المساعدة والمساندة الجماعية.

ثالثاً : الحصول علي المعلومات.

رابعاً : اسباب ثانوية: الشخصية كالجنس و العمر- وأسباب قانونية.

نماذج علاقات التنظيم غير الرسمي يوجد للتنظيم غير الرسمي نماذج متعددة أهمها ما يلي:

- | | |
|-------------------------|----------------------|
| 1- العلاقات الاجتماعية. | 4- المصلحة المشتركة. |
| 2- الموقع. | 5- القوة أو التأثير. |
| 3- المهنة. | |

مدى أهمية التنظيم غير الرسمي

- توجد الكثير من قيم التنظيمات غير الرسمية تؤثر بشكل كبير على كفاءة المنظمة كما يلي: (وهي 6 نقاط):
- أولاً : تساهم التنظيمات غير الرسمية في تحقيق أهداف المنظمة .
- ثانياً : تسهل عملية إنجاز الأعمال و الأنشطة داخل بيئة العمل .

ثالثاً : يقدم قنوات اتصال إضافية .

رابعاً : يساهم في اشباع الحاجات الاجتماعية .

خامساً : يساهم في توسيع قاعدة نطاق الإشراف .

سادساً : تساهم في تعويض التنظيمات الرسمية .

سلبيات التنظيم غير الرسمي

على الرغم من أهمية التنظيمات غير الرسمية في أي منظمة إلا أنها لا تخلو من العيوب أو السلبيات وأهمها:

١- التعارض في المهام والواجبات.

٢- التناقض بين أهدافها وأهداف المنظمة.

* لذلك من الضروري أحداث تكامل بين التنظيم الرسمي والجماعات غير الرسمية من خلال اعتراف الإدارة بأن المجموعات غير الرسمية لا تسلك دائماً سلوكاً مضاداً لها، بل يمكن تنمية أنماط سلوكية بين أفراد هذه الجماعات تعمل على تحقيق أهداف المنظمة.

دوافع الجماعة غير الرسمية في التأثير على سلوك الفرد

مما لا شك فيه أن للجماعة تأثيراً كبيراً على سلوك وإدراك الفرد من خلال:

١- تكوين سلوك الفرد ورقابة ما يتعلمه.

٢- تنميط سلوك الأفراد في نواح معينة بشكل يحافظ على سلوك الجماعة و ترابطها.

٣- العمل على إيجاد تغاير واختلاف داخلي بين أعضاء الجماعة .

أدوات تأثير الجماعة غير الرسمية في الأفراد

هناك مجموعة من الأساليب والأدوات تستعمل من قبل جماعات العمل للتأثير على إدراك وسلوك الفرد من خلال:

أولاً : الدعم الاجتماعي .

ثانياً : السيطرة على المعلومات المتاحة لدى الفرد .

ثالثاً : توفير نماذج الاقتداء بالآخرين .

العوامل المؤثرة على خضوع الفرد لمعايير الجماعة غير الرسمية

يمكن تحديد أهم العوامل التي تؤثر على الفرد هنا في الآتي :

١- درجة الترابط بين أعضاء الجماعة.

٢- درجة الاتفاق على المعايير.

٣- درجة وضوح الواقع الذي تركز عليه معايير الجماعة وقواعدها.

٤- الثواب و العقاب.

٥- إيمان الفرد بقدرة الجماعة على الحكم السليم.

٦- المميزات الشخصية للفرد.

٧- موقع الفرد و مكانته في الجماعة.

المحاضرة العاشرة الفصل الحادي عشر (الهيكل التنظيمي)

تعريف الهيكل التنظيمي :

- **الهيكل التنظيمي** : هو عبارة عن اطار يحدد الادارات والأقسام الداخلية المختلفة لمنظمة ومن خلال الهيكل التنظيمي تتحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف ويبين لنا الهيكل التنظيمي الوحدات الادارية المختلفة التي تعمل معاً على تحقيق أهداف المنظمة.
- **ويعرف Stonar** : الهيكل التنظيمي بأنه الآلية الرسمية التي يتم من خلالها ادارة المنظمة وتحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين .

- **كما يعرف Robins** : الهيكل التنظيمي بأنه ادارة نصف من خلالها اطار التنظيم ودرجة تعقده و رسميته ومركزيته .
ومن خلال التعاريف السابقة نجد ان الهيكل التنظيمي يتألف من مجموعة عناصر رئيسية هي :

- ١- انه يحتوي على تقسيمات تنظيمية ووحدات مختلفة .
- ٢- التخصص في العمل ، أي وجود مهام محددة .
- ٣- نطاق الاشراف وخطوط السلطة والمسؤولية .
- ٤- مواقع اتخاذ القرار من حيث المركزية واللامركزية .

العوامل المؤثرة على تصميم الهيكل التنظيمي الرسمي:

توجد مجموعة من العوامل التي من شأنها ان تؤثر في اختيار وتصميم الهيكل التنظيمي المناسب وهي ٩ عوامل :

- ١- حجم المنظمة
- ٢- دورة حياة المنظمة
- ٣- الموقع الجغرافي للمنظمة
- ٤- درجة التخصص
- ٥- القدرات البشرية المطلوبة
- ٦- التكنولوجيا
- ٧- الفلسفة الادارية للإداريين (المركزية واللامركزية)
- ٨- البيئة الخارجية
- ٩- نطاق الاشراف

مراحل تصميم الهيكل التنظيمي الرسمي :

يمر اعداد الهيكل التنظيمي بمجموعة من المراحل اهمها ٦ مراحل

- ١- تحديد الاهداف الاساسية للمنظمة بشكل واضح
- ٢- تحديد النشاطات المختلفة التي من خلالها تحقق الاهداف
- ٣- تقسيم النشاطات الى أنشطة رئيسية واخرى فرعية
- ٤- تحديد اختصاص كل وحدة تنظيمية واجراء وصف لكل وظيفة
- ٥- تحديد الوظائف الإشرافية والتنفيذية داخل كل وحدة
- ٦- اعداد الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي للمنظمة

انواع الهياكل التنظيمية :

يوجد نوعان من الهياكل التنظيمية وهي :

- ١- **الهياكل التنظيمية الرسمية** : وهي الهياكل التنظيمية التي تعكس الهيكل التنظيمي الرسمي والذي تحدد فيه من الاعمال والانشطة وتقسيمها والعلاقات الوظيفية والسلطة والمسؤولية .
- ٢- **الهياكل التنظيمية غير الرسمية** : وهي عبارة عن خرائط تنظيمية وهمية تنشأ بطريقة عفوية نتيجة التفاعل الطبيعي بين الافراد العاملين بالمنظمة .

اوجه الاختلاف بين الهياكل التنظيمية الرسمية وغير الرسمية :

توجد مجموعة من الخصائص للهياكل التنظيمية غير الرسمية تميزها عن الهياكل التنظيمية الرسمية وهي ٤ خصائص :

- ١- يتكون التنظيم غير الرسمي بطريقة عفوية غير منظمة من خلال مجموعة من الاشخاص يتجمعون في موقع معين في المنظمة ، اما الهيكل التنظيمي الرسمي فيتكون بطريقة مخطط لها ومدروسة مسبقاً .
- ٢- تعتبر العلاقات الشخصية اساس الهيكل التنظيمي غير الرسمي وذلك عكس الهيكل التنظيمي الرسمي الذي يتحدد من خلال مبادئ ومعايير مكتوبة .

ثالثاً : تشكل العلاقات الشخصية قوة ضغط على الاشخاص العاملين في المنظمة من اجل تبني مواقف واتجاهات معينة قد تتعارض مع القواعد والمعايير التي يحددها الهيكل التنظيمي الرسمي .

رابعاً : يكون الدافع الرئيسي للأشخاص العاملين في المنظمة نحو الدخول في الهيكل التنظيمي غير الرسمي وهو اشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية بينما تكون اهداف الاشخاص العاملين في الهيكل التنظيمي الرسمي القيام بالواجبات والمهام الوظيفية .

نماذج الهيكل التنظيمي الرسمي :

يوجد اربعة انواع من الهياكل التنظيمية الرسمية وهي الكلاسيكي والعضوي والشبكي وتنظيم الفريق :

اولا الهيكل التنظيمي الكلاسيكي : ويتألف من ثلاثة انواع رئيسية :

- ١- التنظيم التنفيذي
- ٢- التنظيم الوظيفي
- ٣- التنظيم التنفيذي الاستشاري

١- **التنظيم التنفيذي** : وهو مستنبط من ادارة الجيوش الحديثة ، ومبني على السلطة المركزية الموجودة في اعلى قمة المنظمة ، ومن ثم يكون هناك رئيس اعلى واحد يتخذ القرارات ويصدر الاوامر الى المرؤوسين وهكذا تتدرج السلطة من مستوى الى اخر .

اهم مزايا هذا النموذج هي ٤ مزايا :

- ١- الوضوح والبساطة
- ٢- تسير السلطة بخطوط مستقيمة من الاعلى الى الاسفل
- ٣- المسؤولية محددة
- ٤- اعتماد التنظيم على النظام واطاعة الاوامر والتعليمات الصادر من الرؤساء الى المرؤوسين

ولكن اهم عيوب هذا النموذج هي ٥ عيوب :

- ١- يهمل مبدأ التخصص أي عد الفصل بين الوظائف الادارية والفنية
- ٢- يبالغ في اهمية الرؤساء الاداريين
- ٣- يحمل كبار الاداريين مسؤوليات تزيد طاقاتهم
- ٤- يتعذر تحديد الادارات والاقسام الا اذا فرضها اداري قوي
- ٥- يتعذر في تحقيق التعاون والتنسيق بين الادارات المختلفة

٢- **التنظيم الوظيفي** : استنبطه (فردريك تايلور) حينما وضع اسس الادارة العلمية وبين ان الاعمال يجب ان تخضع للتخصص وتقسيم العمل ، وان الاعمال يمكن تصنيفها الى اعمال يدوية واعمال ذهنية واعمال تنفيذية واعمال فنية واعمال استشارية وغيرها ومعنى كل هذا ان العمل يجب ان يؤديه المتخصص فيه وان التخصص هو القاعدة الاساسية في تأدية الاعمال
اهم مزايا هذا التنظيم الوظيفي هي ٦ مزايا :

- ١- الافادة من مبدأ التخصص
 - ٢- امكان ايجاد طبقة من العمال المدربين
 - ٣- امكان تكوين طبقة من الملاحظين
 - ٤- تحقيق التعاون والتنسيق بين الافراد والرؤساء في الاقسام المختلفة
 - ٥- سهولة الرقابة والاشراف على الاعمال
 - ٦- تمكين الرئيس الاداري من الحصول على مساعدة ادارية وفنية تمكنه من معالجة قضايا المنظمة
- اهم عيوب هذا التنظيم الوظيفي هي :

- ١- صعوبة فرض النظام في المستويات الدنيا من التنظيم
 - ٢- الميل الى التهرب من المسؤولية
 - ٣- **التنظيم التنفيذي الاستشاري** : هذا النوع من التنظيم يجمع بين مزايا التنظيم التنفيذي من حيث استقامة سبل المسؤولية ومن حيث السلطة الموحدة في توجيه الاعمال وبين مزايا التنظيم الوظيفي من حيث الافادة من التخصص واستخدام طبقة الخبراء الفنيين الذين يقومون بمساعدة الرؤساء الاداريين في المسائل التي لها طبيعة فنية والتي تحتاج الى استشارة من حيث تأديتها .
- اهم مزايا هذا النوع من التنظيم التنفيذي الاستشاري هي ٥ مزايا :

- ١- السلطة المددة
 - ٢- الافادة من مبدأ التخصص
 - ٣- تقوية مركز الرؤساء الاداريين بوجود مساعدين فنيين
 - ٤- توفير معلومات فنية لمراكز اتخاذ القرارات
 - ٥- زيادة خبرات وتجارب طبقة الاداريين نتيجة للآراء الفنية
- ولكن من اهم عيوب هذا النوع من التنظيم التنفيذي الاستشاري هي :

- ١- الاحتكاك بين طبقة الاداريين والفنيين
 - ٢- ميل الفنيين الى ممارسة السلطة التنفيذية
 - ٣- صعوبة تحديد مجال ومدى السلطة في الاستعانة بخبرة الفنيين والاستشاريين
- ثانياً : **الهيكل التنظيمي العضوي** : ومن الانواع المستخدمة لهذا النموذج ما يسمى بالمصفوفة التنظيمية حيث تقسم المنظمة الى عدة دوائر تعكس الوظائف الرئيسية، كما تقوم الادارة العليا بإنشاء ادارات اخرى بعدد المشاريع التي تقوم بتنفيذها المنظمة المعنية
- اهم مزايا المصفوفة التنظيمية ٧ مزايا :

- ١- سرعة الاستجابة للمتطلبات البيئية
- ٢- الاستخدام الامثل للموارد المادية والبشرية
- ٣- تنويع الخبرة للعاملين في المنظمة
- ٤- توفير الوقت والتكلفة
- ٥- يوفر الخبر الفنية في الوقت والمكان المناسب
- ٦- يعتبر فعالاً في تنفيذ المشاريع المعقدة
- ٧- يسهل عملية الرقابة على الاداء والنتائج

* ولكن يعاب عليه احتما اثاره التناقضات بين العاملين
اهم الحالات التي تتطلب استخدام المصفوفة التنظيمية هي :

- ١- وجود ضغوط خارجية تهدف الى التركيز على الخبرة الفنية والنتائج معاً
 - ٢- الحاجة الى توفير المقدره العالية لمعالجة المعلومات
 - ٣- عندما تكون ضغوط العمل كثيرة
- ثالثاً : **الهيكل التنظيمي الشبكي** : بموجب هذا النموذج يتواجد تنظيم مركزي صغير يعتمد على منظمات اخرى غيره للقيام ببعض الانشطة مثل الدراسات والبحوث والانتاج والتوزيع والتسويق والنقل او أي اعمال اخرى رئيسي وذلك على اساس التعاقد .
- ومن مميزات هذا النموذج :

- ١- انه يتيح للإدارة امكانية أي موارد قد تحتاج اليها المنظمة
 - ٢- امكانية تحسين الجودة من خلال استخدام خبراء فنيين متخصصين
- ومن عيوب هذا التنظيم :

- ١- عدم وجود رقابة مباشرة
 - ٢- يزيد درجة المخاطرة على اعمال المنظمة
- رابعاً : **تنظيم الفريق** : تلجأ المنظمات في الوقت الحاضر الى ان تكون اكثر مرونة لمواجهة التغيرات البيئية المتسارعة والمنافسة الشديدة فتقوم بإنشاء فرق عمل تتولى مسؤولية حل المشاكل التي تواجهها البيئة . ومن خلال هذا الاسلوب تستطيع المنظمة الاستفادة من كافة التخصصات الموجودة لديها .

مزايا تنظيم الفريق :

- ١- يخفف من الحواجز التقليدية بين الوحدات المختلفة في المنظمة
 - ٢- يتيح للأفراد في كل وحدة تنظيمية معرفة مشاكل الوحدات التنظيمية
 - ٣- يمكن المنظمة من التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة
 - ٤- يقوي الروح المعنوية للعاملين من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرار
- عيوب تنظيم الفريق :

- ١- شعور الافراد العاملين بالصراع والولاء المزدوج
 - ٢- يحتاج تنظيم الفريق الى وقت طويل للاجتماعات والتنسيق
 - ٣- يتطلب هذا النوع من التنظيم اللامركزية
- اشكال تقسيم الهياكل التنظيمية

يوجد امام المنظمة مجموعة خيارات بهدف تقسيم انشطتها التي تؤديها في وحدات تنظيمية ويتم اختيار شكل الهيكل التنظيمي بطريقة مدروسة وفقاً لأهداف المنظمة وظروفها وفيما يلي اهم الاشكال الشائعة في التقسيم وهي ٨ اشكال :

اولا **التقسيم الوظيفي** : ويعتبر هذا النوع من التقسيم الاكثر استعمالاً وشيوعاً ومن خلاله يتم تقسيم المنظمة الى عدد من الوحدات التنظيمية وكل وحدة مختصة في اداء مهام وواجبات محددة

ويمتاز هذا التقسيم بأنه قائم على مبدأ التخصص في العمل ، ولكن ما يؤخذ عليه صعوبة التنسيق في حالة تعدد المنتجات وتعدد المناطق الجغرافية للمنظمة .

ثانياً التقسيم حسب مراحل العمل : تقسم أنشطة المنظمة حسب تسلسل مراحل العمل . حيث يتم التقسيم الى وحدات مختصة في عمل شيء محدد .

ومن مزايا هذا التقسيم : الاستفادة من مبدأ التخصص وسهولة عملية الاشراف وما يؤخذ عليه صعوبة التنسيق بين الادارات المختلفة
ثالثاً التقسيم حسب الموقع الجغرافي : وهنا يتم تقسيم أنشطة المنظمة وفقاً للمناطق الجغرافية التي تعمل فيها حيث تخصص وحدة تنظيمية لكل منطقة جغرافية ويشرف على هذه المنطقة مدير خاص
من اهم المزايا التي تميز هذا التقسيم الجغرافي :

- ١- السرعة في اتخاذ القرار في الموقع دون الرجوع الى المركز الرئيسي
- ٢- يساعد على تنمية قدرات المديرين
- ٣- الاستفادة من توفير الايدي العاملة والمواد التي من شأنها تخفيض التكاليف
- ٤- سهولة التنسيق بين جميع العمليات والانشطة

من اهم عيوب التقسيم الجغرافي :

- ١- صعوبة التنسيق بين المواقع الجغرافية المختلفة
- ٢- قد يسيء المديرين استخدام الصلاحيات الممنوحة لهم

رابعاً التقسيم حسب نوع السلعة او الخدمة :

- وفق هذا التقسيم يتم تقسيم نشاطات المنظمة حسب السلع او الخدمات التي تنتجها
 - يسود هذا النوع من التقسيم في المنظمات التي تم تنظيمها على اساس وظيفي
- مزايا التقسيم حسب نوع السلعة :

- ١- الاستفادة الكاملة من تقسيم العمل والتخصص في الاداء
- ٢- التنسيق بين العمليات التي تؤدي لكل سلعة او خدمة على حدة

من اهم عيوب التقسيم حسب السلعة :

- ١- صعوبة التنسيق بين الاقسام المختلفة وخاصة الانشطة المتشابهة
 - ٢- صعوبة ايجاد الكفاءات للإدارات والوظائف المختلفة
- خامساً التقسيم حسب مراحل العمل : يتم تقسيم نشاطات المنظمة حسب تسلسل مراحل العمل ففي منظمة صناعة الحديد يمكن ان يتم التقسيم الى وحدات مختصة في عمل معين حيث تختص

- الاولى : في صهر الحديد والثانية : في سكب الحديد والثالثة : في صب الحديد والرابعة : في تقطيع الحديد
* وهكذا بحيث يكون لكل مرحلة من مراحل العمل وحدة خاصة بها .
- مزايا التقسيم حسب مراحل العمل :

- ١- الاستفادة من مبدأ التخصص والتركيز على عملية معينة
 - ٢- سهولة القيام بعملية الاشراف
- لكن يعاب عليه صعوبة التنسيق بين مراحل العمليات المختلفة
- سادساً التقسيم حسب نوع العملاء : وفق هذا التقسيم يتم تقسيم اعمال او نشاطات المنظمة حسب العملاء الذين يتم التعامل معهم حيث توجد منظمات تجارية وخدمية تقوم ببيع منتجاتها الى صنفين او اكثر من العملاء من حيث خصائص ومواصفات طلباتهم
- من مزايا هذا التقسيم :

- ١- امكانية التنسيق بين العملاء
- ٢- دعم الخدمات المقدمة للعملاء

اهم عيوب هذا التقسيم :

- ١- عدم وجود سياسات موحدة للتعامل مع العملاء
- ٢- احتمالية عدم الاستخدام الاقتصادي الأمثل للإمكانات

سابعاً التقسيم الزمني او التقسيم على اساس وقت العمل

- بموجب هذا التقسيم يتم تقسيم اعمال ونشاطات المنظمة حسب وقت العمل الى وريديات
 - تقوم كل وريديّة عمل بممارسة الانتاج او تقديم خدمة معينة في فترة زمنية معينة
 - تستخدم المنظمات هذا التقسيم حتى تستطيع استثمار امكانياتها المادية والبشرية وتنظم اوقات عملها بشكل يحث اهدافها وغاياتها
- مزايا هذا التقسيم الزمني :

- ١- استغلال الطاقة الانتاجية للموارد المتاحة
- ٢- القدرة العالية على التكيف ومواجهة التغير في الطلب
- ٣- انجازات طلبات العملاء في الوقت المحدد

المأخذ على هذا التقسيم :

- ١- صعوبة التنسيق بين عمل الورديات المتابعة
- ٢- ارتفاع تكاليف العمل نتيجة التغير في الآلات والورديات

ثامناً التقسيم المركب

- تلجأ المنظمة الى استخدام اكثر من طريقة في تقسيم الهيكل التنظيمي الواحد
 - ان اختيار طريقة او اكثر في تقسيم أنشطة المنظمة يعتمد على مجموعة من العوامل الداخلية المرتبطة بالمنظمة والعوامل الخارجية المرتبطة بالبيئة التي تمارس نشاطها
- من اهم هذه العوامل ٦ عوامل هي :

- ١- مدى سهولة الاشراف والتنسيق والرقابة
- ٢- مدى توفر الامكانيات المادية والبشرية للمنظمة
- ٣- نوع التكنولوجيا المستخدمة
- ٤- طبيعة المنتجات
- ٥- طبيعة الفنية للأنشطة
- ٦- طبيعة العلاقات الداخلية والخارجية

خصائص الهيكل التنظيمي الجيد :

- ان الهدف الاساسي للوظيفة التنظيمية هو تسهيل مهمة الادارة في القيام بمهامها لتحقيق الأهداف المحددة
- يمكن تحديد اهم الخصائص الواجب توافرها في الهيكل التنظيمي الجيد :

- ١- الاستفادة من التخصص
- ٢- التنسيق بين اعمال المنظمة
- ٣- الاهتمام بالنشاطات المهمة للمنظمة
- ٤- تحقيق الرقابة التلقائية
- ٥- عدم الاسراف
- ٦- مراعاة الظروف البيئية

اعادة تصميم الهيكل التنظيمي : تعتبر عملية تصميم وبناء الهيكل التنظيمية عملية مستمرة لأن مجرد التغيير في اهداف المنظمة او في حجمها او الظروف البيئية التي تمارس نشاطها فيها او التغيير في التكنولوجيا السائدة فيها له تأثيره على الهيكل التنظيمي مما يتطلب اعادة التنظيم

اهم العوامل التي توجب اعادة تصميم الهيكل التنظيمي :

- ١- وقوع خطأ في تصميم الهيكل التنظيمي الاساسي
- ٢- اعادة التنظيم منعا لتصرفات ادارية غير مرغوبة
- ٣- تغيير المعايير والاسس التي اعتمدها المنظمة
- ٤- تغيير ظروف المنشأة الاقتصادية
- ٥- حدوث تغيير في اهداف المنشأة

مخاطر اعادة تصميم الهيكل التنظيمي ٣ مخاطر وهي :

- ١- ان تتم عملية اعادة التنظيم على عجل يترتب على ذلك بعض الاخطاء
- ٢- خلق اعمال لوحداث معينة حتى تبقى هذه الوحدات مشغولة
- ٣- المثالية دون النظر لواقعية تعديل الهيكل التنظيمي وظروف العمل

كيفية معالجة مخاطر اعادة تصميم الهيكل التنظيمي

- ١- التأني في اعادة التنظيم لاستكمال متطلباته وتجنب اعادة التنظيم غير المبرر
- ٢- توعية العاملين بأهداف المنظمة وغرس روح الالتزام
- ٣- اعتماد خبراء مختصين للقيام بدراسة اعادة التنظيم
- ٤- اجراء متابعة دورية بشأن تطبيق عملية اعادة التنظيم

السؤال الذي يُطرح : من هو الذي يقوم بعملية اعادة تصميم الهيكل التنظيمي ؟

توجد عدة جهات مخولة للقيام بهذه المهمة وهي :

- ١- الادارة العليا
- ٢- مدير الوحدة التنظيمية المعنية بموافقة الادارة العليا
- ٣- منظمات استشارية
- ٤- لجان مختصة من داخل المنظمة وخارجها

المحاضرة الحادية عشر الفصل الثاني عشر (الاتصال)

مفهوم الاتصال : ليس هناك اتفاق على تعريف مصطلح الاتصال ، ولكن يمكن تعريفه بأنه : " تبادل المعلومات والآراء والمشاعر عن طريق رموز وإشارات تعبر عنها " .

تعريف آخر: " يرى ان الاتصال هو عملية نقل المعلومات من شخص الى اخر بهدف إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما" .
الاتصال: " وظيفة إدارية تتصل بطبيعة العمل الإداري من تخطيط وتنسيق وتوجيه ورقابة .
- ومن ثم فإن الاتصال: يعني تبادل الافكار والآراء والمعاني بقصد أحداث تصرفات معينة.
- ومعنى ذلك ان العمل الاداري يتطلب فهما بطبيعة العمل وعلاقاته الوظيفية ومجال السلطة المستخدمة وطبيعة المسؤوليات والاختصاصات ... الخ

- وكل هذا يقتضي تبادل المعلومات بغرض إيجاد فهم مشترك لطبيعة الأعمال والمهام بالمنظمة.
- ويضاف الى ذلك ان الاتصال يحدد الترابط التنظيمي ، أي تماسك العناصر التنظيمية بإيجاد الفهم المشترك لطبيعة الأهداف المرغوبة.
- **والاتصالات:** هي احد الأبعاد الأساسية المرتبطة بالقيادة الادارية الفعالة ، وكلما كان الاتصال مباشرا زاد ذلك من فاعليته .
ويمكن القول ان الاتصال هو : انتاج او توفير او تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الادارية ونقلها وتبادلها او اذاعتها بحيث يمكن للفرد او الجماعة احاطة الغير بأمور او اخبار او معلومات جديدة او التأثير في سلوك الفرد او الجماعات او التغيير في هذا السلوك وتوجيهه وجهة معينه.

ويتكون الاتصال من طرفين: طرف يقوم بتبليغ التوجيهات والتعليمات والطرف الاخر يتلقاها ويتصرف بمقتضاها.
الاتصال ليس مجرد تبادل في المعاني ، لكنه تبادل يؤدي الى اعمال متوقعة تتصل بطبيعة العلاقات التنظيمية والإدارية.
س : هناك من يرى ان الاتصال هو مجرد تبادل في المعاني بين شخصين او اكثر (خطأ)
ويحتاج الاتصال الى :

- ١ - المرسل ٢ - وسيلة نقل الرسالة ٣- تحديد اللغة والكلمات ومن خلالها تتم عملية الاتصال داخل المنظمة.
- وتتمثل المشكلة في كيفية اختيار الكلمات التي تؤدي الى معاني محددة ليترتب عليها سلوك او تصرف معين.
- وتوجد عدة عوامل تؤثر في المعنى نذكر منها ٧ عوامل هي :
- ١- العلاقات الوظيفية بين مرسل الرسالة ومتلقيها.
- ٢- العلاقات المنصيبة بين المرسل والمستقبل.
- ٣- البيئة الخلقية للأفراد والجماعات ، اي المنبت الاصلي لهم.
- ٤ - مستوى التعليم.
- ٥- الخبرة السابقة.
- ٦- الحالة الانفعالية التي يكون عليها الشخص.
- ٧- الاتجاه الذي ينشأ من سوء فهم الكلمات.

العوامل المؤثرة في الاتصال الاداري : ويمكن تحديد أهم هذه العوامل في ٦ عوامل هي:

- ١- تحديد الهدف من الاتصال.
 - ٢- معرفة مركز متلقي الرسالة.
 - ٣- وسيلة الاتصال.
 - ٤- توقيت الرسالة.
 - ٥- المصلحة المشتركة.
 - ٦- قياس النتائج في الرسالة.
- عملية الاتصال:** تتألف عملية الاتصال من ثلاثة عناصر رئيسية كحد ادنى وهي:
- ١- المرسل(المصدر).
 - ٢- الرسالة.
 - ٣- مستقبل الرسالة.

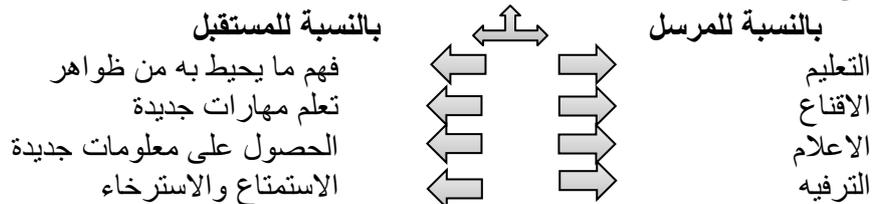
وهذا ما يمكن ان نسميه بالاتصال البسيط. الا انه في الحياة العملية تعتبر عملية الاتصال أكثر تعقيدا وتتعد عناصرها كما يلي:



واهم هذه العناصر هي ٧ عناصر:

- ١- المصدر.
 - ٢- ترميز عملية الاتصال.
 - ٣- الرسالة.
 - ٤- تحديد وسيلة الاتصال.
 - ٥- تحليل رموز الرسالة.
 - ٦- المستقبل.
 - ٧- التغذية الراجعة.
- مراحل عملية الاتصال :** يمكن تحديد أهم مراحل عملية الاتصال في ٦ مراحل هي:
- ١- الاستماع
 - ٢- التفسير
 - ٣- الاستيعاب.
 - ٤- التذكر.
 - ٥- التقييم.
 - ٦- الاستجابة.

أهداف الاتصال :



اتجاهات الاتصال : تتدفق الاتصالات في اتجاهين : خارجي ، و داخلي

الاتصال الخارجي : وهو ما يتم بين المنظمات والجهات الخارجية والعكس ، كالاتصال بين المنظمة والمنظمات الاخرى، والموردين والمستهلكين ، والنقابات ، ... الخ.

الاتصال الداخلي : وهو الذي يتم داخل المنظمة المعنية ، ويمكن ان يتدفق بطريقة : عمودية ، افقية ، قطرية كما يلي:

١- الاتصالات العمودية وتأخذ شكلين وهما :

(أ) - الاتصال الهابط (ب) - الاتصال الصاعد

٢- الاتصالات الأفقية : وتكون على نفس المستوى الإداري للمنظمة

٣- الاتصالات القطرية : حيث يتم الاتصال بين عدة مستويات أخرى

طرق الاتصال : يتم الاتصال في جميع أقسام النشاط الإداري وذلك عند وضع السياسة العامة أو وضع الخطة ، وعند إصدار التعليمات والتوجيهات وعند اتخاذ القرارات ... الخ.

وفيما يلي ذكر أهم طرق الاتصال :

أولاً : الاتصالات المكتوبة ومنها : ١ - التبليغات ٢- النشرات العامة ٣- الخطابات الإدارية الخاصة ٤- التقارير المرسلة

ثانياً : الاتصالات الشفهية ومنها : ١ - الاتصال الشخصي المباشر ٢- الاجتماعات الرسمية ٣- الاجتماعات الغير

رسمية

ثالثاً : الاتصالات غير اللفظية : وهي التي تكون عن طريق ملامح - الوجه ، ولغة العيون ، وحركات الجسم للفرد .

س : لا يوجد اختلاف في لغة أو حركات الجسم أو حركات العيون أو ملامح الوجه من مجتمع لآخر (خطأ)

وهذه الملامح الجسمية والحركات هي ما تسمى بلغة الجسد ، وتعطي دلالات ومؤشرات مختلفة عن القبول أو عدم القبول (الرفض)

- تختلف هذه الحركات الجسمية في المعنى والمضمون من مجتمع الى اخر ، ومن دولة لأخرى

انماط شبكات الاتصال : تقسم شبكات الاتصال الى قسمين رسمية وغير رسمية

أولاً: الشبكات الرسمية : تكون هذه الاتصالات بطريقة عمودية وتتدفق الاتصالات وفق تسلسل

السلطة وتكون هذه الاتصالات محددة ومرتبطة بالمهام والواجبات ، ويوجد عدة انماط من شبكات الاتصال الرسميين وهي :

(٥ انماط على النحو التالي) :

١- نمط الدائرة : وهذا يمكن الشخص من الاتصال بجارية، (عن اليمين واليسار) ولكنه لا يستطيع الاتصال بالآخرين .

٢- نمط السلسلة : وهذا النمط يمكن الشخص من الاتصال بجارية الا ان الشخصين في طرفي السلسلة لا يقدران على الاتصال الا

بشخص واحد فقط ، وفي هذا النمط تنتقل الرسالة من حلقة لأخرى حتى يتم استلامها من قبل الشخص الذي يجب عليه القيام بإجراء

اللازم ويمتاز هذا النمط من الاتصال بالبطء الشديد .

٣- نمط العنقود : وهذا يمكن شخص واحدا من الاتصال (مساعد المدير) بأربعة اشخاص آخرين الا انه لا يمكن لأي من هؤلاء

الاربعة الاتصال ببعضهم البعض بصورة مباشرة ، فالمدير نفسه لا يستطيع الاتصال بأي من المرؤوسين الا من خلال مساعده الذي

يعتبر عنق الزجاجاة

٤- نمط العجلة : وضمن هذا النمط يكون هناك شخص محوري وفي الغالب يكون المدير هو المصدر الرئيس للاتصال ومن ثم تتم

اتصالات الافراد من خلاله فقط .

٥- نمط النجمة : في هذا النمط يمكن لأي شخص الاتصال مع أي شخص آخر وبدون اي قيود وباستخدام جميع قنوات الاتصال ، ولذا

فان هذا النمط يمثل الديمقراطية المطلقة في المنظمة

س : في هذا النمط من الاتصال يمكن لأي شخص الاتصال مع أي شخص آخر وبدون أي قيود :

أ- نمط النجمة ب- نمط العنقود ج- نمط السلسلة د- نمط الدائرة

س : الاتصالات الرسمية دائماً وابدأ اسرع من الاتصالات غير الرسمية (خطأ)

ثانياً : تعتبر الاتصالات غير الرسمية أسرع من أنماط الاتصال الرسمية وتتم خارج التنظيم الرسمي من خلال الجماعات غير الرسمية

وتهدف الى إشباع حاجات الافراد والجماعات

- وتوجد عدة عوامل ودوافع تجعل الافراد في المنظمة يتصلون معا بطريقة غير رسمية مما يؤدي الى ظهور ما يسمى بالتنظيمات غير

الرسمية . ، ويمكن تحديد أهم هذه الدوافع أو العوامل (٦ هي) :

١- وجود حاجات ورغبات واتجاهات للأفراد يرغبون في اشباعها .

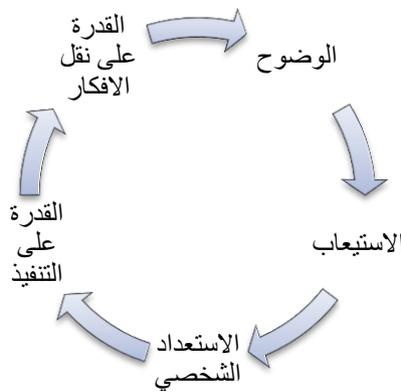
٢- رغبة الافراد القيادين في المنظمة أو بعضهم في السيطرة

٣- اتباع المنظمة لنمط القيادة الديكتاتورية والمركزية الزائدة .

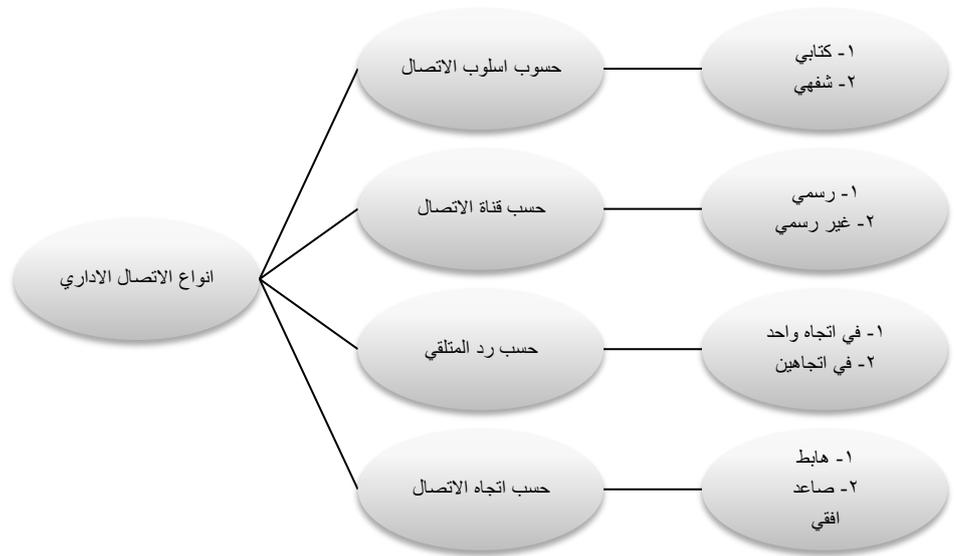
٢- أن التنظيم الرسمي لا يتمتع بالمرونة

٤- عدم توفر مبدأ العدالة في المنظمة

٦- عدم التقيد والالتزام بقنوات التنظيم الرسمية



مقومات نجاح الاتصال :



الاتصال الاداري من حيث الاتجاه:

اولا الاتصال الصاعد : وهي القنوات الاتصالية التي يتم عبرها نقل الرسائل من المستوى الاداري الادنى الى المستوى الاداري الاعلى .
ثانيا : الاتصال الافقي : هي قنوات الاتصال التي تسمح بتدفق الرسائل وتبادل المعلومات و الأفكار بين الذين يحتلون مواقع متكافئة في الهيكل التنظيمي للمؤسسين ، (مثل رؤساء الاقسام، مديرو الادارات ، ... الخ).
ثالثا الاتصال الهابط : وتتدفق عبر هذه القنوات الرسائل الاتصالية من الاعلى الى الاسفل أي من المستويات الادارية الاعلى للمستويات الادارية الادنى.

معوقات الاتصال : تتكون عملية الاتصال من ست مراحل متداخلة ومعقدة تبدأ بالاستماع وتنتهي بالاستجابة ، ونظرا للأخطاء او الهفوات التي يحدث في كل منها فيما يتسبب في نشوء معنى او معان غير مقصودة من الاتصال ، وتندرج هذه الاخطاء ضمن اربعة معوقات اساسيه هي :

اولا تحريف المعلومات : ويكون ذلك من خلال تغيير معنى الرسالة ويتوقف هذا على :

أ - خصائص المتلقي ب - الإدراك الانتقائي ج - المشكلات اللغوية

(أ) خصائص المتلقي : يتباين الأشخاص في الاستجابة لنفس الرسالة لأسباب ودوافع شخصية مختلفة منها : التعليم والتجارب السابقة ، وبناء على ذلك يختلف رد فعل شخصين من بيئتين مختلفتين حول موضوع واحد ، كما تؤثر الدوافع الشخصية في فك رموز الرسالة وتفسيرها ، فالموظف الذي يتميز بالحاجة القوية للتقدم في المنظمة ، ويتصف بالتفاؤل قد يفسر ابتسامة الرئيس المباشر وتعليقه العارض كمؤشر الى انه شخص محبوب وعلى المكافأة التي تنتظره ، اما الشخص الذي يتصف بضعف الحاجة للتقدم وينزع للتشاؤم ، قد يفسر نفس التعليق من المدير على انه شيء عارض ولا علاقة له باي موضوع.

(ب) الإدراك الانتقائي : حيث يتجه الناس الى سماع جزء من الرسالة واهمال المعلومات الأخرى لعدة اسباب منها الحاجة الى تجنب حدة التناقض المعرفي ، لذلك يتجه الناس الى غض النظر عن المعلومات التي تتعارض مع المعتقدات التي رسخت فيهم من قبل، ويحدث الإدراك الانتقائي حينما يقوم المتلقي بتقويم طريقة الاتصال، بما في ذلك دور وشخصية وقيم ومزاج ودوافع المرسل

(ج) المشكلات اللغوية : تعتبر اللغة من ابرز المجموعات المستخدمة في الاتصال بيد ان المشكلة هنا تكمن في ان كثير من الكلمات الشائعة الاستخدام في الاتصال تحمل معان مختلفة للأشخاص المختلفين ، فقد تكون للكلمة عبارات ومعان متعددة بحيث تحمل تفسيرات مختلفة ، او ان تكون اللغة خاصه لمجموعة فنية معينة ومن الصعب على من هم خارج هذه المجموعة فهمها ، كان بيتسم المدرس مثلا للطالب ويقول له مبروك ان نتيجة الاختبار سلبية في حين ان الطالب لا يدرك معنى كون الاختبار سلبي .

ثانيا: ضغوط الوقت : حيث يشكو المديرين من ان الوقت هو اندر الموارد ، ودائما يؤدي ضيق الوقت الى تحريف المعلومات المتبادلة ، ويعزي ضيق الوقت الى اللجوء الى تقصير قنوات الاتصال الرسمية ، كأن يصدر المدير امرا شفويا لاحد الموظفين لإنجاز عمل معين بحجة انتهاء فترة الدوام ومن ثم لا يسجل هذا الامر في السجلات الرسمية لتحديد من خلاله المسؤوليات، اضافة الى ان الموظف بسبب ضيق الوقت قد ينفذ هذا الامر بشكل لم يكن اصلا في ذهن المدير

ثالثا : حجم المعلومات : ويتمثل ثالث المعوقات الرئيسية للاتصال في الافراط او قلة مقدار المعلومات ، ومن الشكاوي السائدة في اوساط المديرين في المنظمات (المدارس) انهم غارقون في المعلومات ، او هناك نقص شديد في المعلومات، واذا ما تم الاهتمام بكل المعلومات فان العمل الفعلي للمنظمة (المدرسة) لن يؤدي مطلقا ، ونفس النتيجة في حالة ندرة المعلومات .

رابعا : البيئة : وتعد البيئة احد المصادر او العوامل الرئيسية المؤثرة على عملية التواصل الانساني بصفة عامة ، وعلى التواصل داخل المنظمات بصفة خاصة ، وذلك من خلال عدة جوانب نذكر منها :

- **المحيط :** الذي يتعامل فيه الفرد بكل ما به من عادات وتقاليد وقيم ونظم .. الخ لا يمكن اهمالها باي حال من الاحوال

- **التشويش :** وهو أي شيء يعترض وصول الرسالة للمستقبل ويمكن هنا تحديد ثلاثة أنماط على الاقل لهذا التشويش هي :

1- تشويش معرفي أو لغوي 2- تشويش ميكانيكي. 3- تشويش بيئي موقفي.

الاتصال غير اللفظي :

اولا : اهمية الاتصال غير اللفظي :

علم الفراسة : " هو الاستدلال بهيئة الانسان واشكاله والوانه واقواله على أخلاقه وفضائله وردائه

س : هناك من يرى ان الاتصال غير اللفظي لا قيمة له بالنسبة للاتصال داخل المنظمات او المؤسسات داخل الانشطة الادارية (خطأ)

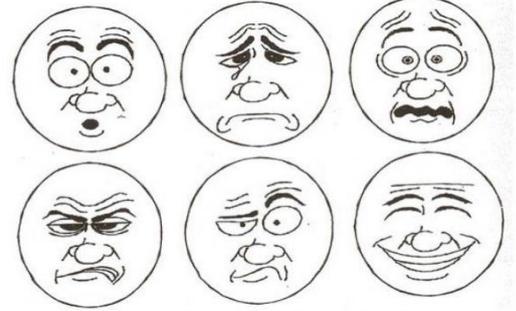
والفراسة نوعان :

- ١- إلهام يخالغ الانسان وخاطر فجائي يتوارد دونما سبب أو مقدمات مسبقة .
- ٢- نتيجة تجربة وخبره وعلم مكتسب يتميز به الانسان بين الالوان والاشكال والأمزجة والاخلاق
- أن الاتصال غير اللفظي مهم لأنه متمم للتواصل اللفظي ويطلق على الاتصال غير اللفظي "لغة الجسد"
- وذلك عندما يتوال شخصان ، ونجد انهما لا يستخدمان الكلمات فقط للإيماءات ومواقفات الرأس أو حركة اليد... الخ ، ليؤكدوا نفس الرسالة اللفظية.
- وتعتمد لغة الجسد على الجانب السلوكي والحركي في الجسم ويستخدمها الاشخاص من اجل التواصل خاصة من اجل الجانب الوجداني وبعيدا عن الكلمات وتلعب البيئة دورا رئيسيا في جعل لغة الجسد ذات معنى محدد داخل هذه البيئة.

س : لغة الجسد يمكن ان تفهم كل حركة منفصلة عن الاخرى (خطأ)

55%	لغة الجسد
38%	نبيرة الصوت
7%	الكلمات

- ويقوم الاتصال غير اللفظي بدور رئيسي في عملية التواصل والعلاقات الانسانية ، وهو مهم جدا لطرفي التواصل ، ولا بد لهما من التعرف على لغات الجسم غير اللفظية وان تكون لديهما مهارات التعامل ع لغة الحركة والإشارة وهذه الحركات قد تقرأ منفردة او على شكل حزم مجمعة لتؤدي معنى.
 - ان قراءة الإشارات المنفردة كتلويح باليد تختلف عن تلويح باليد مع نظرة جانبية وهكذا ، ولا غنى للمرسل عن ان يتفهم قراءة الكتل الاشارية ، ومعرفة توافق الاشارات فيما بينهم ، ومعرفة مدى توافق الاشارات مع الكلام المنطوق ، وكذلك قراءة الكتل الاشارية التي ترسلها انت نفسك ، والقدرة على التغذية المرتدة او تعديل السلوك وملاحظة التغير في رد الفعل.
 - وتتكون لغة الجسد من حركات معينة تتكامل مع بعضها مكونة جملا غير لفظية ذات معنى محدد اصدق من التعبير اللفظي.
- تعلم لغة الجسد واتقانها :** من اشارات لغة الجسد (٧اشارات) : سبع اشارات تعلمك لغة الجسد فهل تتقنها ؟
تمنحك هذه السطور واحدا من اكبر مفاتيح الشخصية التي تدلك بشكل حقيقي على ما يدور في عقل من أمامك.



أولا العيون: ستعرف ن خلال عيني الفرد ما يفكر فيه حقيقة ، فإذا حدث اتساع في بؤرة العين فإن ذلك دليل على انه سمع منك توا شيئا اسعده.

- أما اذا ضاقت بؤرة العين فالعكس هو الذي حدث ، وربما يدل على أنك حدثته بشيء لا يصدقه.
 - واذا اتجهت عينه الى اعلى جهة اليمين فإنه ينشئ صورة خيالية مستقبلية.
 - اما اذا اتجه بعينه الى اعلى اليسار فإنه يتذكر شيئا من الماضي له علاقة بالواقع الذي هو فيه.
 - واذا نظر الى اسفل فإنه يتحدث مع أحاسيسه وذاته حديثا خاصا ويشاور نفسه في موضوع ما.
- ثانيا الحواجب :** اذا رفع المرء حاجبا واحدا فأن ذلك يدل على انك قلت له شيئا اما انه لا يصدقه او يراه مستحيلا ، اما رفع كلا الحاجبين فإن ذلك يدل على المفاجأة والدهشة.
- اما اذا قطب بين حاجبيه مع ابتسامه خفيفة فإنه يتعجب منك ولكنه لا يريد ان يكذبك ، واذا تكرر تحريك الحواجب فإنه مبهور ومتعجب من الكلام وموجات كلامك تدخل على دماغه بأكثر من شكل.
- ثالثا الانف والاذان :** فإذا حك انفه او مرر يديه على اذنيه ساحبا اياهما بينما يقول لك انه يفهم ما تريده فهذا يعني انه متحير بخصوص ما تقوله ومن المحتمل انه لا يعلم مطلقا ما تريد منه ان يفعله.
- ووضع اليد اسفل الانف فوق الشفة العليا دليل انه يخفي عنك شيئا ويخاف ان يظهر منه.
- رابعا جبين الشخص :** فإذا قطب جبينه وطأ رأسه للأرض في عبوس فأن ذلك يعني أنه متحير أو مرتبك أو انه لا يحب سماع ما قلته توا.

- اما اذا قطب جبينه ورفع الى اعلى فأن ذلك يدل على دهشته لما سمعه منك.

خامسا الاكتاف : فعندما يهز الشخص كتفه فيعني انه لا يبالي بما تقول.

سادسا الأصابع : نقر الشخص بأصبعه على ذراع المقعد او على المكتب يشير الى العصبية او عدم الصبر.

سابعا عندما يربت الشخص بذراعيه على صدره : فهذا يعني ان هذا الشخص يحاول عزل نفسه عن الاخرين او يدل على انه خائف بالفعل منك.

والخلاصة: أن هذه الاشارات السبع تعطيك فكرة عن لغة الجسد ككل وكيف يمكن استخدامها ليس فقط في إبراز قوة شخصيتك ، ولكن ايضا معرفة ما يفكر فيه الاخرون بالرغم من محاولاتهم إخفاء ذلك.

معوقات الاتصال : ان عملية الاتصال تبدأ من المرسل وتنتهي إلى المستلم وخلال هذه العملية تتعرض الى معوقات مختلفة تعمل على تشويش المعلومات ، مما يؤدي الى الحد من فعالية عمل الاتصال ، ولذا لابد من التعرف على هذه المعوقات حتى يتم تجنبها ومعالجتها بشكل يؤدي الى زيادة فعالية الاتصال والوصول الى الاهداف المطلوبة.

وهناك ثلاثة انواع من المعوقات هي:

اولا المعوقات الشخصية : وتتعلق بالعناصر الانسانية في عملية الاتصال المتمثلة بالمرسل والمستقبل ، وتحدث عكسيا بسبب الفروقات الفردية مما يجعل الافراد يختلفون في احكامهم على الاشياء وبالتالي فهمهم لعملية الاتصال ، واهمها ما يلي:

- ١- تباين الإدراك.
- ٢- الأدراك الانتقائي.
- ٣- الانطواء.
- ٤- حبس المعلومات وعدم الأداء بها.
- ٥- تشويه وترشيح المعلومات.
- ٦- سوء العلاقات بين الأفراد.

ثانيا المعوقات التنظيمية : وتتعلق بشكل رئيسي بالهيكل التنظيمي للمنشأة ، واهم هذه المعوقات هي:

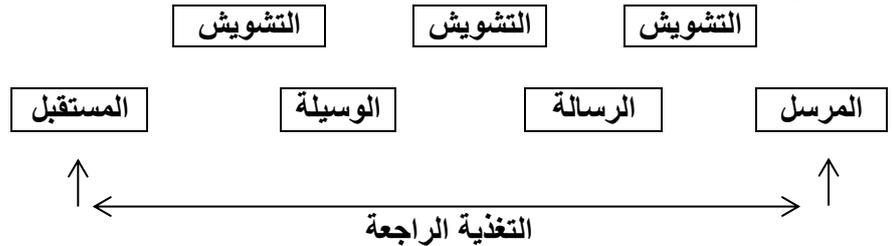
- ١- عدم وجود هيكل تنظيمي جيد.
- ٢- عدم كفاءة الهيكل التنظيمي.
- ٣- عدم الاستقرار التنظيمي والتغيرات المتتالية.
- ٤- عدم وجود ادارة للمعلومات.
- ٥- القصور في ربط المنظمة بالبيئة الخارجية.

ثالثا المعوقات البيئية : تنجم هذه المعوقات عن المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة او خارجها واهم هذه المعوقات ما يلي:

اللغة و التشتت الجغرافي.
زيادة فعالية الاتصال : من اجل العمل على تطوير وزيادة فعالية الاتصال تتوفر مجموعة من الطرق والأساليب التي من شأنها أن تعمل على ازالة العوائق التي تواجه عملية الاتصال وهي :

١. ان تكون الرسالة موجزة.
٢. اختيار وسيلة الاتصال المناسبة.
٣. محاولة جذب انتباه وتفكير المستقبل.
٤. تقديم المعلومات بتسلسل منطقي وإرسالها بالحجم الأمثل.
٥. تطوير وبناء الثقة بين أطراف عملية الاتصال (المرسل والمستقبل)
٦. المتابعة من قبل المرسل للتأكد من فهم المستقبل للرسالة وذلك من خلال التغذية الراجعة.

عناصر الاتصال :



أهداف الاتصال الإداري: ويمكن تحديد أهم أهداف الاتصال الإداري في ٦ اهداف:

- ١- تعريف المرؤوسين بالأهداف والسياسات والبرامج.
 - ٢- شرح وتفسير القواعد والاجراءات التنفيذية.
 - ٣- متابعة الانجاز.
 - ٤- تبادل المعلومات بين الوحدات الادارية.
 - ٥- حث الأفراد ودفعهم للعمل والإنجاز.
 - ٦- تأكيد وتعزيز علاقات العمل.
- وسائل الاتصال :** توجد العديد من وسائل الاتصال نذكر منها ١١ وسيلة كما يلي :
- ١- التعليمات والقرارات وقواعد العمل
 - ٢- التقارير المالية والسنوية
 - ٣- المجالات ونشرات العمال
 - ٤- الاعلانات
 - ٥- الكتيبات والادلة
 - ٦- الندوات والاجتماعات
 - ٧- الخطابات والتقارير
 - ٨- الوسائل السمعية والمرئية
 - ٩- الهاتف
 - ١٠- اللجان
 - ١١- الشبكات الحاسوبية

خصائص الاتصال الجيد : حتى تكون عملية الاتصال ناجحة لابد من توافر ٦ شروط هي :

- ١- ان يكون الاتصال مبنيا على اهداف محددة مسبقا ومخطط لها بشكل سليم .
- ٢- ضرورة توفر الثقة والمصادقية بين العاملين والادارة
- ٣- أن يتناسب الاتصال مع إدراك الافراد ودراجه فهمهم للمعاني وكذلك ان يكون الاتصال منسوبا لخبراتهم ومعتقداتهم
- ٤- أن يكون الاتصال في ضوء احتياجات المنظمة.
- ٥- اتباع التسلسل الهرمي في التنظيم بحيث لا يكون هناك تجاوز مرجعيا ، بمعنى أن لا يتصل إداري مع مرؤوس تابع الى إداري آخر والعكس صحيح.
- ٦- الاصغاء الجيد يؤدي الى تقوية الاتصال وزيادة فعاليته .

س : تتمثل خصائص الاتصال الجيد في :

- أ- أهداف محدده
- ب- توفر الثقة
- ج- يتناسب الاتصال مع إدراك وخبرات المستقبلين
- د- أن يكون في ضوء احتياجات المنظمة
- هـ - كل ما سبق ذكره صحيح

المحاضرة ١٢ (القيادة)

مفهوم القيادة : هي التأثير في الآخرين وتوجيه جهودهم لتحقيق ما يصبو اليه القائد ، ومن وجهة نظر تنظيمية فإن القيادة : تمثل عملية التأثير على الفرد والجماعة لتوجيههم نحو تحقق غايات وأهداف المنظمة
_ وتركز القيادة على العنصر البشري وترتكز على الافتراض القائل بان فعالية المنظمة تعتمد بشكل رئيسي على حفز الافراد العاملين وعلى تظافر جهودهم واستغلال قدراتهم
*** كل قائد مدير وليس كل مدير قائد**

س : هناك من يرى بعدم اهمية القيادة في تحقيق اهداف المنظمة (خطأ)

وقد تعددت تعريفات القيادة في ادبيات الادارة

يعرف (koontz) القيادة بانها : القدرة على التأثير الشخصي بواسطة الاتصال لتحقيق هدف

ويعرفها (Kelly and Lazer) : بانها عملية تايثر على نشاط مجموعة منظمة في مهمة تحديدها للأهداف وتحقيقها لهذه الاهداف .

اما (iffner) فيعرف القيادة : على أنها فن تنسيق للأفراد والجماعات ورفع حالتهم المعنوية للوصول الى أهداف محددة.

اما (brown) فيقول أن القيادة : عبارة عن عملية نفسية لتوجيه التابعين .

ويعرف (Tead) القيادة : على أنها ائتلاف مجموعة سمات تمكن الفرد من حمل الآخرين على اتباع توجيهات مطلوبة لبلوغ الاهداف "

ويعتبرها Borgadus : بمثابة تعبير عن الشخصية في العمل تحت ظروف المجموعة ،

ويصف Goulduer القيادة : في ضوء ما يمتلكه القائد من سمات.

مصادر قوة القيادة : تعرف القوة على أنها القدرة على التأثير في سلوك الآخرين ويعتمد القادة في المنظمات على أنواع ومصادر مختلفة

للقيادة كالتالي : (٦ أنواع هي) :

س : ماهي مصادر قوة القيادة :

س : ان العلاقة بين القوة والتأثير بالنسبة للقيادة في سلوك الآخرين علاقة عكسية (خطأ) طردية

١- السلطة الشرعية : هي القوة المستندة الى الصلاحيات المخولة للوظيفة حسب موقعها في الهيكل التنظيمي الرسمي

٢- سلطة منح المكافاة : هذه القوة مصدرها توقعات الفرد من قيامه بمهامه على الوجه المطلوب.

٣- القوة القسرية : أساس هذه القوة هو الخوف ، وهي مرتبطة بتوقعات الفرد من ان تقاعسه أو قصوره في تأدية واجباته أو عدم امتثاله لأوامر رئيسه سوف يعرضه للعقوبة والجزاء.

٤- القوة المبنية على الخبرة : وأساس هذه القوة هو المعرفة والمهارة المكتسبة لدى الفرد

٥- القوة المبنية على امتلاك مصادر المعلومات : وتنتج هذه القوة نظرا لتمتع القادة بصلاحيات الوصول الى مصادر المعلومات

ومعرفتهم بالخطط وسياسات المنظمة والتي تعتبر امورا هامة وسرية في بعض الاحيان .

٦- قوة الاعجاب : ويحصل عليها الفرد عادة نتيجة اعجاب تابعيه ببعض سماته الشخصية بحيث تشدهم اليه نتيجة توافر الجاذبية في شخصية ذلك القائد.

اساليب القيادة : وتوجد ثلاثة أساليب للقيادة يستعملها القادة الاداريون لقيادة مؤوسهم وحفزهم وهي:

اولا : القيادة الدكتاتورية أو الاوتوقراطية:

يقوم القادة بإصدار الاوامر المحددة ، وطلب الازعان والولاء من مؤوسيمهم ، والتأكيد على ضرورة انجاز العمل وممارسة الرقابة عن

كثب ، واتخاذ القرارات دونما مشاركة من المرؤوسين ، ولا يتقبلون الاقتراحات ، ويلجؤون إلى اسلوب الاكراه والعقاب والتهديد

باستعمال السلطة لفرض النظام والقيام بالإنجاز.

س : تعتمد القيادة الدكتاتورية على القيادة عن بعد (خطأ) عن قرب

س : هناك من يرى ان نمط القيادة الدكتاتوري ممكن ان يكون ناجحاً في العديد من المنظمات (خطأ)

س : ان النمط الديكتاتوري في القيادة يؤدي الى رفع الروح المعنوية (خطأ)

- ان هذا النمط القيادي كان سائداً في الماضي الا انه بدا يتلاشى في الوقت الحاضر في المنظمات لعدة اسباب منها :

١- ارتفاع المستوى الثقافي للعاملين ٢- نمو النقابات العالمية ٣- زيادة فعاليتها في العمل

وعلى الرغم من ان هذا النمط من القيادة يكون ناجحاً في بعض الحالات التي تفشل فيها اساليب القيادة الاخرى ، الا ان له مساوئ كثيرة اهمها (٨ مساوئ) :

١- انخفاض الروح المعنوية للأفراد وبالتالي عدم الرضا الوظيفي لديهم

٣- ارتفاع نسبة التذمر والشكاوى والتظلمات والغياب ودوران العمل.

٥- تولد الكراهية والعداء بين القائد والتابعين

٧- يصعب تحقيقه في الواقع العملي.

١- يؤدي الى خلق التنظيمات غير الرسمية للتخفيف من القلق النفسي والتوتر والاحباط لدى المرؤوسين مما يؤثر على الاداء بسبب

الصراع بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي

ثانيا : القيادة الديمقراطية او المشاركة :

يقوم هذا الاسلوب من القيادة على اشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات فيما يخصهم من أعمال وافساح المجال للمبادأة والابداع وتقدير

جهود العاملين ، ومزايا هذا النمط القيادي ما يلي: (٩ مزايا) :

- انخفاض معدل الشكاوى والتظلمات والغياب ودوران العمل.

- خلق اتجاه ايجابي نحو القائد.

- زيادة الإنتاج والاداء.

- تنمية روح الابتكار والعطاء بين العاملين .

- رفع الروح المعنوية للعاملين واقبالهم على العمل برغبة ونشاط

- تحقيق الترابط الجماعي وخلق جو اجتماعي سليم.

- تعميق الاحساس بالانتماء للجماعة

- تحقيق الاستقرار النفسي والامان للعاملين.

- المزايا المترتبة على تطبيق المشاركة في اتخاذ القرارات من تفعيل القرارات المتخذة والالتزام بتنفيذها
ثالثاً : قيادة عدم التدخل أو القيادة الحرة :

في ظل هذا الأسلوب من القيادة لا يملك القائد سلطة رسمية ، وانما يمثل رمزاً للمنظمة ، ويترك حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم . مزايا هذا النمط القيادي ما يلي:

١- قد يؤدي هذا الأسلوب الى نتائج حسنة اذا كانت الظروف ملائمة لتطبيقه وتوفير المهارة لدى القائد لتطبيقه
٢- قد ينجح هذا الأسلوب عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات عقلية وعلمية عالية في مؤسسات الدراسات والابحاث.

س : ان نمط قيادة عدم التدخل يصلح للتطبيق في كل الظروف الموقفية (خطأ)

- أهم الانتقادات الموجهة لهذا النمط القيادي ما يلي :

١ - انه اسلوب نادر التطبيق وهو غير عملي للقيادة حيث يضعف الاهتمام بالعمل ويساعد على التهرب من المسؤولية
٢ - يؤدي الى افساد مناخ العمل حيث تسود الفوضى والقلق ويفقد التوجيه السليم والرقابة الفعالة.
٣- ان هذا الأسلوب لا يعد من الأساليب القيادية لان القيادة هي النشاط الايجابي الذي يباشره شخص معين في مجال الاشراف الاداري على الاخرين لتحقيق هدف معين بوسيلة التأثير أو الاستمالة.

س : يعتبر اسلوب القيادة الحرة من الاساليب القيادية الفعالة (خطأ)

نظريات القيادة : تتعدد نظريات القيادة ونذكر منها ما يلي (٨ نظريات هي) :

اولا نظرية الرجل العظيم : ويرى اصحاب هذه النظرية أن الرجال العظام يبرزون في المجتمع لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة وامتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف التي يواجهونها.

وتستند هذه النظرية الى الافتراضات التالية (٣ افتراضات هي) :

١- يمتلك الرجال العظام حرية الادارة المطلقة

٢- يتمتعون بالقدرة على رسم مسارات التاريخ الحالية والمستقبلية من خلا كفاحهم

٣- يتمتعون بقدرة السيطرة على الازمات بما ينسجم مع رؤيتهم.

ثانيا نظرية السمات : نتيجة الجدل الذي دار حول نظرية الرجل العظيم والتي انطلقت من حقيقة وراثية السمات وان القائد يولد ولا

يصنع .

وتأثير المدرسة السلوكية التي اكدت اهمية التعليم والخبرة والتجربة في امتلاك الافراد سمات القيادة ظهرة نظرية جديدة عرفت " نظرية السمات " وتدور فلسفتها حول افراد القادة بسمات تميزهم عن سواهم .

ومن اهم سمات القادة ما يلي (٥ سمات هي) :

١- سمات جسمية :	الطول ، الصحة ، الحيوية ، النشاط الخ
٢- سمات ذهنية :	الذكاء ، الفهم ، التفكير ، القدرة على التنبؤ الخ
٣- شخصية :	التسامح ، الشجاعة ، الثقة بالنفس .. الخ
٤- وظيفية :	الاهتمام بالإنجاز ، الابتكار ، المثابرة ... الخ
٥- اجتماعية :	النضوج ، اقامة علاقات مع الغير ، القدرة على التفاوض ، الرغبة في التعاون مع الاخرين .. الخ

ثالثاً نظرية الخط المستمر في القيادة : لقد حدد تانينوم وشميدت في هذه النظرية العلاقة بين القائد ومرؤوسيه على اساس خط متواصل ويبين نهاية الطرف الايسر من هذا الخط سلوك القائد المركزي بينما بين نهاية الطرف الايمن سلوك القائد الديمقراطي وهناك سبعة اساليب قيادية تمثل السلوك القيادي على الخط المذكور وذلك بناء على كيفية اتخاذ القرار في المنظمة .

- وتشير هذه النظرية الى انه لا يوجد سلوك قيادي واحد ناجح في كل الاوقات ، وان اعتماد اسلوب معين يعتمد على عدة عوامل كامنة لدى المدير والمرؤوسين والموقف.

س : ترى نظرية الخط المستمر في القيادة انه يوجد سلوك قيادي واحد ناجح في المنظمة في كل الاوقات (خطأ)

س : س : ترى نظرية الخط المستمر في القيادة انه لا يوجد سلوك قيادي واحد ناجح في المنظمة في كل الاوقات (صح)

١- العوامل المتعلقة بالمدير :

أ - قدرة المدير على حل المشكلة واتخاذ القرار

ب - مدى ثقته بكفاءة مرؤوسيه وقدرتهم على تحمل المسؤولية وحده.

ج - الفلسفة الادارية التي يؤمن بها المدير.

د - مدى استعداد المدير بأبداء التسامح تجاه مرؤوسيه عند وقوعهم في اخطاء

٢- العوامل المتعلقة بالمرؤوسين :

أ - الرغبة لديهم في الاستقلالية بالعمل.

ب - القدرة على تحمل مسؤولية القرار.

ج - الاهتمام بموضوع القرار

د - فهم أهداف المنظمة وتوفير الولاء للتنظيم لديهم.

هـ - توفير المعرفة والكفاءة لاتخاذ القرار.

العوامل المتعلقة بالموقف / الوضع :

١ - التقاليد والاعراف التنظيمية

٢ - حجم المنظمة

٣- التشتت الجغرافي للمنظمة

٤ - قدرة الجماعة التنظيمية في العمل معا كفريق

٥- مدى اتساع أو ضيق الوقت لاتخاذ القرار.

رابعا نظرية ليكرت في القيادة : يعتبر رنسس ليكرت أن القيادة تمثل محور العملية الادارية ، وأن فعالة المنظمات تعتمد بشكل رئيسي على الاسلوب الذي يتبعه الاداريون في قيادة مرؤوسيهم ، ويرى ليكرت أن اكثر الاساليب يكمن في اشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات القيادية نجاحا، واقامة نظام اتصال فعال معهم وخلق بيئة تنظيمية تمنحهم فرص اشباع حاجاتهم والشعور بأهميتهم وتحقيق

الرضا الوظيفي لهم. وقد صنّف ليكرت اساليب القيادة الى اربعة انظمة هي :

١- تسلطي - استغلالي : يركز على الانجاز ولا يظهر ثقة لمرؤوسيهم .

٢- تسلطي - نفعي : يسمح احيانا بالاتصال الصاعد .

٣- استشاري : يظهر القادة الثقة بمرؤوسيههم والحرص على استشارتهم قبل اتخاذ القرار

٤- جماعي - مشارك : يستلزم وجود هيكل تنظيمي واضح يحقق الفاعلية وهذا من افضل انواع الاساليب .

س : افضل انواع القيادة التي جاء بها ليكرت :

أ- تسلطي - استغلالي ب- استشاري ج- جماعي - مشارك د- تسلطي - نفعي

خامسا نظرية البعدين : يطلق على هذه النظرية اسم دراسات جامعة أوهايو في القيادة حيث قامت مجموعة من الباحثين في تلك الجامعة ولفترة طويلة بإجراء ابحاث بهدف تحليل انماط السلوك القيادي وتمكنوا من تحديد بعدين لسلوك القيادة وهما :

١- هيكل المهام : ويقصد به تحديد الأدوار بين القائد والمرؤوسين ، ويعبر عن مدى اهتمام القائد بتخطيط العمل وتنظيمه وتوزيعه على مرؤوسيه والرقابة عليهم وتجربة اساليب العمل المبتكرة.

٢- الاهتمام بمشاعر الآخرين : يأخذ القائد في الاعتبار آراء وأفكار ومشاعر المرؤوسين ، وينمى جوا من الصداقة والثقة والانفتاح عليهم واقامة اتصال ذي اتجاهين ، هابط - وصاعد وبموجب هذا التحليل فان هذين البعدين ليسا متعارضين ، والقائد الفعال هو الذي يستطيع تحقيق درجة عالية في كليهما بنفس الوقت وبالتالي تحقق الرضى والانجاز الجماعي لمرؤوسيه.

سادسا نظرية الشبكة الادارية : قام بتطوير هذه النظرية كل من Robert Blake and James Mouton واستطاعا تحديد اسلوبين لسلوك القائد هما: الاهتمام بالانتاج والاهتمام بالأفراد، وقد قام الباحثان بتوضيح هذين الأسلوبين على صورة شبكة ذات محورين يظهر عليها أساليب القيادة المختلفة.

- المحور الافقي : ويمثل الاهتمام بالانتاج بينما المحور العمودي يمثل الاهتمام بالأفراد

وبالرغم من ان الشبكة الادارية تظهر انواعا مختلفة من اساليب القيادة وكلها تعتمد على درجة متفاوتة من الاهتمام بالانتاج والافراد الا ان Black & Mouton اكد على خمس نماذج قيادية ، اربع منها على زوايا الشبكة وواحدة في الوسط كالتالي :

أ - نموذج رقم {١،١} : يبدي القائد اهتماما ضعيفا بكل من الانتاج والافراد وتسمى الادارة المسلوقة القوة

ب- نموذج {١،٩} : يظهر القائد اهتماما عاليا بالانتاج واهتماما ضعيفا بالأفراد ، وهذا القائد متسلط ويطلب الازعان والامتثال من المرؤوسين

ج - نموذج {٩،١} : يظهر القائد اهتماما عاليا بالأفراد واهتماما ضعيفا بالانتاج وهدف القائد هنا هو الاحتفاظ برضى العاملين.

د - نموذج {٥،٥} : يتميز القائد باهتمام معتدل في كل من الانتاج والافراد ، إذ يتم الحصول على انتاج مقبول ، وبالمقابل يتم اشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات.

هـ - نموذج {٩،٩} : يتميز اسلوب القائد باهتمام عال بكل من الانتاج والافراد على حد سواء ، ويركز القائد هنا على روح الفريق الواحد في العمل ، وهذا النموذج يشبه نظام ليكرت ، ففي كل من النموذجين يحاول القائد دمج أهداف الفرد بأهداف المنظمة ، وبالتالي تحقق رضى العاملين والحصول على اقصى انتاج ، وبهذا يصبح المديرين قادة فاعلين.

سابعا النظرية الظرفية لفيدلر : قام فيدلر بتطوير نموذج في القيادة الموقفية ، وتقوم هذه النظرية على فرضية أن القادة يختلفون في اتجاهاتهم سواء في أعمالهم أو نحو مرؤوسيههم ، كذلك تشير هذه النظرية إلى أنه ليس هناك أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان

س : ترى النظرية الفيدرالية انه يوجد اسلوب واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان (خطأ)

وبالتالي يتعين على القائد التكيف مع طبيعة الموقف . ، إن مدى ملائمة الموقف للنمط القيادي مرهون بتوفير ثلاثة عوامل رئيسية كالتالي :

١- العلاقة بين القائد والتابعين. ٢ - هيكل المهام ٣ - وضوح السلطة الرسمية للقائد.

ثامنا نظرية المسار والهدف : قام بتطوير هذه النظرية روبرت هاوس :

والتي تؤكد على أن القائد الفعال هو الذى يقوم بمساعدة مرؤوسيه في تحديد أهدافهم ورسم المسارات لتحقيق هذه الاهداف وازالة العقبات التي تعترض طريقهم وتدريبهم ومكافاتهم على انجازهم ويعتمد هذا النموذج على التوقع في الحفز .

- تحدد هذه النظرية اربعة نماذج من السلوك القيادي يمكن استخدامها جميعها من قبل القائد ولكن في مواقف وظروف مختلفة وهي:

١ - السلوك التوجيهي ٢ - السلوك المساند ٣ - السلوك المشارك ٤ - السلوك الانجازي

س : يمكن للقائد ان يستخدم اكثر من اسلوب في قيادة المنظمة (صح)

اختيار النمط الفعال في القيادة : يعرف سيد هواري النمط القيادي بأنه: « السلوك المتكرر للمدير في طريق أدائه للعمل » ، ويعرفه علي السلمى: بأنه السلوك الذى يتبعه القائد حتى يستطيع كسب تعاون جماعته واقناعهم بأن تحقيق أهداف المنظمة هو تحقيق لأهدافهم

اما Robert Ones : فيعرفه بأنه السلوك الذى يمارسه القائد الفعال على أفراد المجموعة العاملة معه بهدف تحسين نوعية العمل والانتاج في المنظمة.

- وعليه فان القائد الفعال يوازن بين حاجات المنظمة من خلا الاهتمام بالأعمال والانتاج وحاجات العاملين بإشباع حاجاتهم وتحقيق الرضى الوظيفي لهم.

- وبالتالي فإن النمط القيادي الفعال هو: الذى يبدي اهتماما عاليا بالانتاج وبالأفراد على حد سواء

- وعلى ذلك فان النمط القيادي الفعال يختلف باختلاف الموقف ويعتبر اسلوب القيادة الموقفية أكثر واقعية عن غيره لأنه يعتمد على المرونة والتكيف في اختيار النمط القيادي حسب متطلبات الموقف.

- فالقائد الفعال يجب ان يدرس الموقف بجميع عناصره مثل ٤ عوامل

١ - الوقوف على قدرات وخبرات العاملين. ٢ - تحليل توقعات العاملين من الاعمال التي يؤدونها.

٣ - تحليل العوامل في الموقف التي بالإمكان تغييرها ايجابيا لتناسب توقعات العاملين (زيادة الحوافز مثلا)

٤- دراسة المناخ العام السائد في المنظمة

والخلاصة : أنه على ضوء ذلك يتم تحديد النمط القيادي الفعال الواجب اتباعه ، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع التحول من نمط قيادي إلى آخر وفق متطلبات الظروف والمواقف المتغيرة في المنظمة.

المحاضرة ١٣ الدافعية والحفز الانساني

الحاجات :

- من أهم واجبات المديرين حفز المرؤوسين لبذل أقصى جهد ممكن لتحقيق الاهداف التنظيمية ، لذلك يجب معرفة حاجات المرؤوسين والعمل على اشباعها.

س : لا يهتم المديرين بمعرفة حاجات المرؤوسين او العمل على اشباعها (خطأ)

- ان حاجات الفرد والمنظمة ليست دائماً واحدة ، وبالتالي يتعين على الاداريين العمل على توحيدها وتكاملها
س : هناك من يرى ان حاجات الفرد والأنظمة دائماً واحدة (خطأ)

- يعتمد الحفز الانساني علي وجود حاجات

س : هناك من يرى ان الحفز الانساني يعتمد على وجود الحاجات (صح)

- الافراد لهم حاجات مختلفة في جميع الاوقات سواء بطريقة شعورية أو لا شعورية.

- هذه الحاجات تختلف من فرد لأخر ومن وقت لأخر للفرد الواحد

* **تصنف الحاجات الى مجموعتين هما :**

(أ) **حاجات اساسية :** يغلب عليها الطبيعة الفسيولوجية مثل الحاجة إلى الهواء ، الماء ، المأكل ، الامن ، الحماية ، الجنس ... الخ ، وهذه الحاجات محدودة بطبيعتها ، على اعتبار أن الانسان يستهلك كمية محدودة من الهواء والطعام ... الخ.

(ب) **حاجات ثانوية :** وهي حاجات اجتماعية ونفسية بطبيعتها ، وتشمل حاجات الانتماء والانضمام إلى الغير ، القوة ، الشهرة ، التميز ، التقدير ، الاحترام ، إقامة عبقات صداقة مع الاخرين ، الانجاز ... الخ ، وهذه الحاجات غير محدودة بطبيعتها بمعنى عدم وجود حد أعلى من الاشباع إلى من يرغب الحصول عليها كحاجته من القوة والاجاز والتقدير ... الخ.

- ويختلف الافراد في الحاجات الثانوية أكثر من اختلافهم في الحاجات الاساسية ، إذ أن كل إنسان يحتاج إلى كمية من الهواء والماء ، أكثر أو أقل ، في كل الاوقات ، وهذا لا ينطبق على الحاجات الثانوية ، فقد نجد فرداً ما لديه حاجة ماسه إلى القوة ، بينما فرد آخر تظغى عليه حاجة الانتماء.

س : ان الافراد تختلف في الحاجات الثانوية اكثر من اختلافهم في الحاجات الاساسية (صح)

خصائص الحاجات الثانوية : لهذا تتفرد الحاجات الثانوية بالخصائص التالية : (٥ خصائص) :

١- أهمية توفر المعرفة والخبرة فيها لدى الفرد

٢- تتغير من وقت إلى آخر للفرد الواحد.

٣- تختلف من حيث النوع والكثافة بين الافراد

٤- تعمل كمجموعة وليس بشكل فردي.

٥- تأخذ الشكل المعنوي وغالبا، ما تأخذ الصيغة اللا شعورية بمعنى انها غير ملموسة بدلا من كونها حاجات مادية ملموسة .

عملية الحفز : (الحفز عبارة عن قوة أو شعور داخلي يحرك سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة)

- فعندما يشعر الانسان بوجود حاجة لديه فإنه يرغب في إشباعها

- فالحاجات تسبب التوتر والذي يقود إلى بذل الجهد من قبل الفرد.

- وهذا الجهد المبذول بدوره يؤدي إلى الاشباع ومن ثم تحقيق الرضى والبحث عن حاجات جديدة.

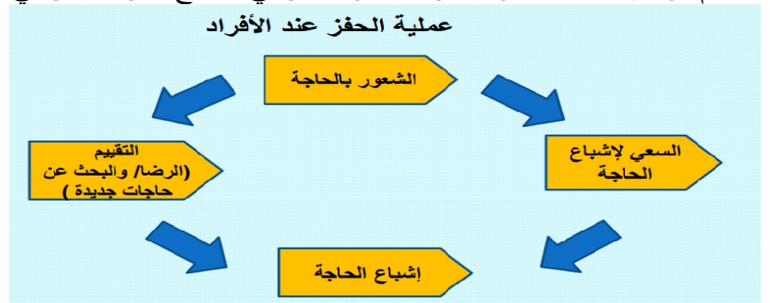
- وفي حالة عدم قدرة الجهد المبذول على إشباع الحاجة فإن التوتر

- يستمر، وعندئذ يكون أمام الفرد عدة بدائل : منها محاولة بذل الجهد مرة أخرى ، أو تغيير مسار الجهد المبذول ، أو استبدال الحاجة

بأخرى.

مثال ذلك : إذا لم يستطع الفرد إشباع حاجته بالحصول على الترقيية في وظيفته ، فإنه إما أن يستمر في مواصلة الجهد والمثابرة ، أو

اغتنام فرص سانحة ، أو تغيير المسار السلوكي كاتباع سلوك عدواني لتحقيق الهدف بدلا من الجهد والمثابرة ، أو تغيير الهدف نفسه .



ومن ناحية تنظيمية ، فإن الهدف الاساسي للحفز هو زيادة الإنجاز عند الافراد ، وهذا الانجاز يتحقق عن طريق التفاعل بين : الحفز وقدرات الفرد.

س : هناك من يربط بين الحوافز في المنظمة بشكل مباشر وبين الاداء (صح)

- ويمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية :

انجاز الفرد = الحفز X قدرات الفرد

- وفي هذا المجال فإنه يجب على المنظمة مراعاة شروط فعالية الحوافز كما يلي (٤ شروط) :

١- ارتباطها المباشر والواضح مع الاداء

٢- ارتباطها المباشر مع حاجات الافراد

٣- سرعة الحصول عليها بعد الاداء مباشرة.

٤- وضوح أسس وقواعد الحصول عليها.

- **نظريات الحفز :** تتعدد نظريات الحفز الانساني ونذكر أهمها فيما يلي ٨ نظريات :

اولا : نظرية سلم الحاجات لإبراهيم ماسلو .
ثانيا : نظرية ذات العاملين (الداخلة ، الخارجية) .

ثالثا : نظرية ماك بلاند في الحاجات .

خامسا : نموذج بورتر ولولر

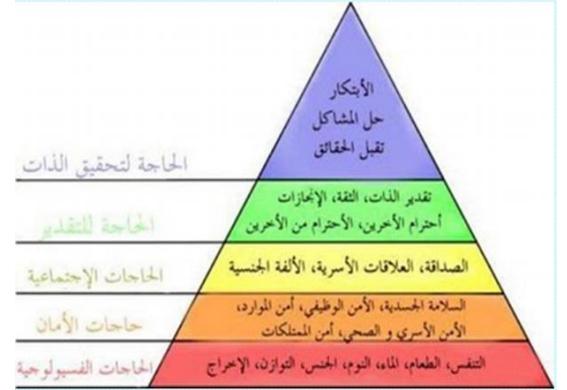
سابعاً : نظرية التعزيز.

اولاً : نظرية سلم الحاجات لإبراهيم ماسلوا

رابعا : نظرية التوقع

سادساً : نظرية الدرر

ثامناً : نظرية العدالة



اولاً نظرية سلم الحاجات لإبراهيم ماسلوا:

تعتبر من أشهر نظريات الحفز ، وتشير الى ان الحاجات الانسانية مرتبة هرمياً حسب الهمية كالتالي:

١- حاجات فسيولوجية: وهذه حاجات أساسية للبقاء وتشمل الحاجة الى الهواء ، الماء ، المأكل ، العطش ، المأوى ، النوم ، الجنس ، الخ...

٢- حاجات الأمان والحماية: حاجات الامن المادية والأمن النفسي ، وتشمل حماية الانسان لذاته وممتلكاته ، وفي المجال التنظيمي فإن الأمان والحماية يأخذ شكل الأمن الوظيفي وضمان بيئة تنظيمية آمنة ، وبالرغم من الاعتمادية المتبادلة بين المنظمة والعاملين في تحقيق اهداف كل منهما ، الا ان العاملين اكثر اعتماداً على المنظمة في اشباع حاجاتهم المختلفة ، وهذه الاعتمادية تجعل الأفراد بحاجة الى التنبؤ في البيئة التنظيمية فيما يتعلق بالكثير من الامور مثل: الأمن الوظيفي ، الترقية ، العدالة ، والمساواة في المعاملة... الخ

س : هناك من يرى ان المنظمة تعتمد اكثر على العاملين (خطأ) العاملين يعتمدون اكثر على المنظمة

٣ - حاجات اجتماعية: مثل الحاجة الى الانتماء والصدقة والحب والعاطفة والشعور والوجدان والقبول الاجتماعي من قبل الآخرين.

٤- حاجات التقدير والاحترام: كالحاجة الى احترام وتقدير الآخرين ، الثقة بالنفس ، المعرفة ، الاستقلالية ، الكفاءة ، الشهرة ، القوة ، التميز ، المكانة والمركز الاجتماعي... الخ

٥- حاجات تقدير الذات : وتمثل حاجة ما يستطيعه الفرد ان يكون:

وتشمل حاجة تطوير قدرات الفرد الكامنة ، كالمعرفة ، المهارة ، الأبداع ، الخلق والابتكار ، ، تحقيق اقصى الطموح.

وبناء على هذه النظرية فإن الحاجات مرتبطة مع بعضها البعض ، ومرتبطة تصاعدياً حسب الهمية كما يظهر في الشكل التالي:



- ويلاحظ اهمية الحاجات الفسيولوجية من اجل البقاء حيث تسود في المستوى الأدنى ، وعندما يتم اشباعها بدرجة مرضية ينتقل الفرد الى الحاجة التي تليها في الهمية وهي الأمان والحماية ، ان الحاجة المشبعة لم تعد حافزة ، بينما الحاجة غير المشبعة تدفع الفرد للتحرك ، لذلك يتم اشباع الحاجات الفسيولوجية فإن حاجات الأمان والحماية تبدأ بحفز السلوك.

- وكلا من الحاجات الفسيولوجية والامن محدودة بطبيعتها بالرغم من ان الأولى اكثر محدودية من الثانية.

- وتظهر الحاجات الاجتماعية من كون الانسان كائناً اجتماعياً بطبعه ، وقد اشارت الدراسات الى ان الافراد الذين يعملون بمفردهم بمعزل عن الآخرين لا تتوفر لديهم الرغبة في العمل.

س : ان الافراد الذين يعملون بمفردهم بمعزل عن الآخرين تتوفر لديهم الرغبة في العمل (خطأ)

- ويعزى ذلك الى العزلة والوحداية ، كما بينت دراسات اخرى ان الاقسام والوحدات الادارية التي تمنح افرادها مستوى متدنياً من التفاعل الاجتماعي والاتصال مع الغير لديها اعلى نسبة دوران عمل.

س : عندما تقل نسبة العلاقة بين الحاجات الاجتماعية والتفاعل الاجتماعي يؤدي الى دوران العمل ترك العمل (صح)

- عموماً فإن اشباع الحاجات الاجتماعية في موقع العمل قيد الى حد بعيد بالتكنولوجيا المستخدمة في الاداء وفي الظروف المادية للعمل.

- وحاجات التقدير والاحترام تمنح ادارة المنظمة مجالاً واسعاً لخلق بيئة تنظيمية تعمل على اشباع هذه الحاجات ، وهذه الحاجات غير

محدودة الاشباع ، ومن ناحية تنظيمية يعتمد اشباعها بشكل اساسي على السياسات الادارية والسلوك القيادي.

- وهذه الحاجات تظهر عند المديرين اقوى مما لدى المرؤوسين ، لذلك تعطى اهمية في مجال حفز المديرين.

س : الحاجة للتقدير والاحترام تظهر اقوى عند المرؤوسين مما لدى المديرين (خطأ)

اخيراً حاجات تحقيق الذات وهي تمثل الحاجة الى ادراك امكانية تطور وتقدم الفرد الى اقصى درجة ، اذ لا يتم اشباع هذه الحاجة بالكامل ، وهي مهمة الى اولئك الذين استطاعوا اشباع بقية الحاجات في سلم ماسلوا بدرجة مقبولة.

- ويوجد اختلاف في وجهات النظر حول نظرية ماسلوا ، وتشير بعض الدراسات الى ان الترتيب الهرمي للحاجات هو ترتيب اصطناعي.

س : هناك من يرى ان الحاجات في هرم ابراهيم ماسلوا هو ترتيب اصطناعي (صح)

- إذ ان جميع هذه الحاجات متداخلة ومتفاعلة مع بعضها البعض لدى الفرد الواحد ، بينما اشارت دراسات اخرى الى ان تطبيق نظرية ماسلو والاختلاف في ترتيب الحاجات مرهون بالعوامل البيئية والاختلافات الثقافية.

- **مثال ذلك :** الدراسات التي اجريت في مجال مقارنة سلم الحاجات عند الموظفين في الشركات الأمريكية والمكسيكية اظهرت ان حاجات تحقيق الذات عند المديرين في الشركات الامريكية كانت غير مشبعة بشكل عال ، بينما كانت تلك الحاجات تمثل الحاجة الثانية المشبعة بشكل عال عند الموظفين في الشركات المكسيكية.

ثانيا نظرية ذات العاملين :

قام بتطوير هذه النظرية فردريك هيرزبرج وجماعته باستخدام اسلوب المقابلات مع مائتي شخص من مهندسين ومحاسبين ، وبموجب هذه النظرية يوجد مجموعتان من العوامل:

١- داخلية (العوامل الدافعة) ،

٢- خارجية (العوامل الوقائية)

١- **عوامل داخلية :** تتعلق بالعمل مباشرة ، واطلق عليها عوامل دافعية او حافزة انسجاما مع هرم ماسلو للحاجات الاجتماعية والاحترام والتقدير وتحقيق الذات وتتضمن العوامل الداخلية ما يلي ٦ عوامل:

أ- الإنجاز في العمل. ب- التقدير والاحترام نتيجة الإنجاز. ج- المسؤولية لإنجاز العمل
د- الترقية. هـ- احتمالية التطور والتقدم. و- طبيعة العمل ومحتواه.

- ويؤدي وجود العوامل الداخلية في موقف العمل وبشكل ملائم الى الشعور بالرضى والقناعة لدى العاملين ، ولكن غيابها لا يؤدي الى شعور بعدم الرضى .

٢- **عوامل خارجية :** وتتعلق بالبيئة المحيطة بالعمل ، واطلق عليها عوامل الصحة او الصيانة / الوقاية انسجاما مع الحاجات الفسيولوجية والامن والحماية في هرم ماسلو وتشمل العوامل الخارجية ما يلي ١٠ عوامل :

١- سياسة المنظمة واسلوب ادارتها. ٢- اسلوب الاشراف. ٣- العلاقات بين قمة الهرم الإداري.
٤- العلاقات بين المشرف والمرؤوسين. ٥- العلاقات بين المرؤوسين. ٦- العلاقات بين الزملاء في العمل.
٧- الاجور والرواتب. ٨- الامن الوظيفي. ٩- المركز الوظيفي.

١٠- ظروف العمل المادية من اضاءة وتهوية وحرارة... الخ

- ان عدم وجود هذه العوامل يسبب شعورا بعدم الرضى ، ولكن وجودها لا يشكل بالضرورة احساسا او شعورا بالرضى وانما يمنع حالات عدم الرضى.

- بمعنى اذا كانت هذه العوامل غير متوفرة فإنها ستؤدي الى عدم رضى العاملين ، ولكن توفرها في نفس الوقت لا يؤدي الى حفز الافراد وزيادة الانتاجية ، لان عملية الرضى والانتاجية العالية مرتبطة بالعوامل الداخلية لذلك نجد تأثير محدودا للعوامل الخارجية على دفع الافراد العاملين لتحسين جهودهم.

- وقد تعرضت هذه النظرية للنقد والذي تركز على منهجية الدراسة التي قام بها هيرزبرج وكانت حول افراد العينة واسئلة الاستبيان .
كما افترضت النظرية وجود علاقة ايجابية بين الانتاجية ودرجة الرضى ، بمعنى ان الانتاجية تتأثر مباشرة بدرجة رضى الفرد ، ولكن اظهرت دراسات اخرى ان هذه العلاقة ليست بالضرورة دائما موجودة ، اي ان هناك كثير من الافراد لديهم رضى وظيفي مرتفع ولكن انتاجيتهم ضعيفة ، والعكس صحيح.

- ويعد برنامج اثرات العمل الذي تبنته النظرية مفيد جداً في تخفيض نسبة دوران العمل وزيادة كمية الانتاج وتحسين جودته .

س : مبدأ اثرات العمل اذا كان احدى أي من هذه النظريات قالت :

أ- نظرية ماكيلاند في الحاجات ب- نظرية ذات العاملين ج- نظرية سلم الحاجات لإبراهام ماسلو د- نظرية

التوقع

ثالثا : نظرية ماكيلاند في الحاجات: اجرى ماكيلاند وجماعته دراسات على عدة ثقافات شملت الولايات المتحدة ، ايطاليا ، بولندا ، والهند ، وقد تم استخدام اساليب التنبؤ لتحديد سمات الأفراد الذين لديهم الحاجات الثلاث:

- الحاجة الى الانجاز .
- الحاجة الى القوة .
- الحاجة الى الانتماء .

١- الحاجة الى الانجاز:

- وهي الدافع للتفوق وتحقيق الانجاز وفق مجموعة من المعايير ، وترى هذه النظرية ان الافراد الذين لديهم حاجة شديدة للإنجاز يكون لديهم دافع التفوق والكفاح من اجل النجاح وذلك لمجرد تحقيق النجاح دون اعتبار الى المردود المادي على انه مؤشر للنجاح.

- هذه الفئة من الافراد تهتم نفسيا بإنجاز الاعمال بصورة افضل وتطوير العمل والرغبة في التحدي والقيام بمهام صعبة وتحمل

المسؤوليات الشخصية من اجل تحقيق الاهداف المطلوبة ، والرغبة في الحصول على المعلومات عن نتائج ما يقومون به من اعمال.

- وهذه الفئة من الافراد يرون في الالتحاق بالمنظمة فرصه لحل مشاكل التحدي والتفوق ويميلون الى العمل الذي يشعرون بان فيه تحديا لمهاراتهم وقدراتهم.

- والأفراد ذو الحاجة الشديدة للإنجاز فإنهم يتجهون نحو الأعمال الحرة بدلا من ممارسة المهن والالتحاق بالوظائف الحكومية.

- ويمثل الحافز الى الانجاز عنصرا مهما في نجاح التنمية الاقتصادية الوطنية كما هو الحال عند الافراد ، وقد اثبتت ماكيلاند في دراسته ان حافز الانجاز يمكن تعلمه ودراسته.

س : الافراد الذين لديهم حاجة شديدة للإنجاز غالبا ما يتجهون للأعمال الحرة (صح)

س : يرى ماكيلاند او يرى البعض ان حافز الانجاز لا يمكن تعلمه فهو شيء طبيعي ومكتسب (خطأ)

٢ - الحاجة الى القوة:

- القوة والسيطرة والاشراف على الاخرين حاجة اجتماعية تجعل الفرد يمتلك طريقة توفر له الفرصة لكسب القوة والتأثير على سلوك

الاخرين والافراد الذين لديهم حاجة الشديدة الى القوة يرون في المنظمة فرصه للوصول الى مركز وامتلاك السلطة وممارسة الرقابة

والتأثير على الآخرين ، ويعتقد بأن لدى المديرين حاجة القوة وحاجة الانجاز لانهم مسؤولون عن عمل الآخرين.

ويشير فرنش اند ريفن الى وجود خمس مصادر للقوة وهي :

أ- قوة منح المكافأة : وهي القدرة على مكافأة الآخرين.

ب- القوة القسرية : وهي القدرة على معاقبة الآخرين بسبب عدم امتثالهم للأوامر او الفشل في انجاز ما هو مطلوب.

ج- القوة الشرعية : وهي السلطة القانونية في تحديد السلوك الواجب اتباعه من قبل الآخرين.

د- قوة الإعجاب : وهذه مبنية على توفر سمات شخصية لدى الشخص الذي يمتلك القوة.

هـ- قوة الخبرة الفنية : وهذه مبنية على امتلاك معرفة خاصة في مجال او موضوع معين.

٢- الحاجة الى الانتماء:

- وهي الرغبة في بناء علاقات الصداقة والتفاعل مع الآخرين ، ويشبع الافراد هذه الحاجة من خلال الصداقة والحب واقامة علاقات اجتماعية مع الغير والتواصل مع الآخرين.

- وهؤلاء الافراد يشعرون بالسرور عند تفاعلهم مع الآخرين ، والبحث عن الدعم النفسي ويجدون الاشباع من خلال تنمية وتعميق التفاهم المشترك واقامة اواصر الصداقة مع الآخرين.

- والافراد الذين لديهم حاجة شديدة الى الاندماج يرون في المنظمة فرصة لإشباع علاقات صداقة جديدة ، كما انهم يندفعون وراء المهام التي تتطلب التفاعل المتكرر مع زملاء العمل.

رابعاً نظرية التوقع :

- طور هذه النظرية (فكتور فروم) عام ١٩٦٤ وتفسر سبب قيام الفرد باختيار سلوك معين دون غيره.

- وترى ان النظرية ان دافعية الفرد للقيام بسلوك معين تتحدد باعتقاد الفرد بأن لديه القدرة على القيام بذلك السلوك ، وان القيام بذلك السلوك سيؤدي الى نتيجة معينة ، وان هذه النتيجة ذات اهمية بالنسبة للفرد.

وهذا يعني ان حفز الفرد يعتمد على توقعات الفرد كما يلي :

١- **التوقع الاول :** ان الجهد المبذول سيؤدي الى الانجاز المطلوب.

٢- **التوقع الثاني :** ان الانجاز المطلوب سيحقق المكافأة المرغوبة من قبل الفرد والتي بدورها تشبع حاجته وبالتالي تحقق الرضى له.

- وهذا يعني ان الفرد لن يسلك سلوكا يتوقع ان نتيجته ستكون منخفضة

- وكذلك لن يختار الفرد سلوكا يحقق مكافأة لا تشبع حاجته ، لهذا فإن حفز الفرد للقيام بعمل ما يعتمد على قوة الرغبة والتوقع كما يظهر في المعادلة التالية :

- الدافعية = قوة رغبة الفرد x التوقع

س : هناك من يرى ان الفرد يمكن ان يسلك سلوك يتوقع نتيجته ستكون منخفضة (خطأ)

- وبناء على هذه النظرية فإن الافراد يتعلمون من تجاربهم التي من خلالها يتكون لديهم احتمالات بأن نوعا معيناً من السلوك يؤدي الى تحقيق نتائج معينة ، بتحليل مفهوم التكلفة والعائد .

- تعتبر نظرية التوقع ضمناً وسيلة لتحقيق غاية ، فقد نجد ان النتيجة التي حصل عليها الفرد ليست هدفاً بحد ذاته وانما تكون وسيلة او وسيطاً لتحقيق نتيجة اخرى مرغوب فيها.

مثال ذلك : قد يرغب في الترقية في وظيفته ، ليس بهدف الترقية ، وانما بسبب ادراكه واعتقاده بأن الترقية هي السبيل لتحقيق حلجة التقدير والاحترام والتميز والحصول على المردود المادي من اجور ورواتب... الخ

خامساً نموذج او نظرية بوتر ولولر :

- طور(بوتر ولولر) عام ١٩٦٨ نموذج فروم وقد ربطا الرضا بكل من الانجاز والعائد ، فهم يضعون حلقة وسيطة بين : الانجاز والرضى وهي العوائد .

- وبموجب هذا النموذج يتحدد رضى الفرد بمدى تقارب العوائد ، الفعلية مع العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة ومنسجمة مع الانجاز او الجهد المبذول.

- لذلك فإن من ابرز ما اضافته نموذج بوتر ولولر الى نظرية فروم هو المفهوم الذي يشتمل عليه نموذجهما بأن استمرارية الاداء تعتمد على قناعة العمل ورضاه ، وان القناعة والرضى تحدد بمدى التقارب بين العوائد الفعلية التي تم الحصول عليها وما يعتقد الفرد.

- وقد بين بوتر ولولر ان هناك نوعين من العوائد :

١- **عوائد ذاتية :** وهي التي يشعر بها الفرد عندما يحقق الانجاز المرتفع ، وهذه تشبع الحاجات العليا عند الفرد.

٢- **عوائد خارجية :** وهي التي حصل عليها الفرد من المنظمة لإشباع حاجته الدنيا كالترقية والاجور والامن الوظيفي.

- ويوضح نموذج بوتر ولولر التداخل بين عملية الحفز والانجاز والاشباع والرضا وهذا يعني انه يتعين على الاداريين ضرورة ادراك ان اهداف المرؤوسين متوسطة الصعوبة ومتفقة مع قدراتهم ومهاراتهم ، وربط نظام الحفز مع الحاجات الفعلية للمرؤوسين والعمل على اشباعها.

سادساً نظرية الدرر :

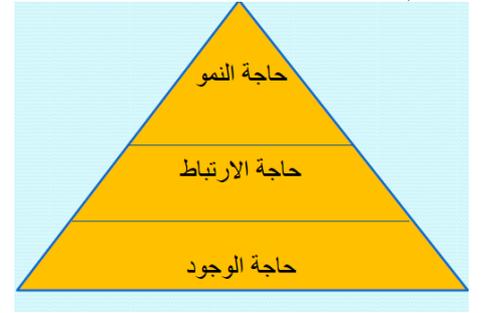
- قام الدرر بتقليص الحاجات الى ثلاث مجموعات تتماثل في المحصلة النهائية مع تلك التي جاء بها (ماسلو) كما يظهر في الشكل التالي هذه الحاجات وهي (٣ حاجات) :

١- **حاجة الوجود:** وهي الحاجات التي يتم اشباعها بواسطة الماء ، الغذاء ، الاجور ، ظروف العمل وتمثل الحاجات الفسيولوجية والامن عند ماسلو.

٢- **حاجة الارتباط:** ويتم اشباعها بواسطة العلاقات الاجتماعية التبادلية مع الآخرين، وتشبه الحاجات الاجتماعية عند ماسلو.

٣- **حاجة النمو:** تركز على تطوير قدرات وامكانيات الفرد والرغبة في النمو الشخصي ، ويتم اشباعها من خلال قيام الفرد بعمل منتج او ابداعي وهذه تمثل حاجات التقدير والاحترام وتحقيق الذات عند ماسلو.

* سلم الحاجات عند الدرفر :



- لقد اتفق (الدرفر و ماسلو) على وجود سلم للحاجات ، وان الفرد يتحرك على هذا السلم تدريجيا من اسفل الى اعلى ، كما اتفقا على ان المشبعة تصبح اقل اهمية ، ولكن تختلف نظرية الدرفر عن ماسلو في كيفية تحرك الفرد وانتقاله من فئة الى اخرى .
- حيث يرى الدرفر ان الفرد يتحرك الى اعلى والى اسفل على سلم الحاجات محاولا اشباعها .
- وقد اشار الدرفر الى وجود عدة متغيرات تؤثر على الاهمية النسبية لهذه الحاجات ، واولوية اشباعها من بيئة الى اخرى .

س : هناك من يرى بعدم وجود اختلاف بين نظرية الدرفر نظرية ماسلو في كيفية التحرك الفرد وانتقاله من فئة لأخرى على سلم الحاجات (خطأ)

سابعا نظرية التعزيز :

- ومن اهم رواد هذه النظرية في مجال السلوك التنظيمي (سكنر) ومحور هذه النظرية العلاقة بين المثير والاستجابة ، والفرد يستجيب للعوائد والسلوك الذي يعزز بالمكافأة يستمر ويتكرر ، بينما السلوك الذي لا يعزز سيتوقف ولا يتكرر ، واذا ما كانت نتيجة السلوك تشكل خيره سارة ايجابية للفرد زادت احتمالات تكرار هذا السلوك مستقبلات والعكس صحيح .
- ومن وجهة نظر سكنر فان المكافأة هي المعززات التي تهد الى استمرار اثاره السلوك الايجابي عند الافراد ولكن ما يعتبر معززا عند فرد قد يكون غير ذلك عند فرد اخر .

س : لا يوجد اختلاف بين الافراد فيما يمكن يعتبر معززا من فرد لآخر (خطأ)

- واعتمد سكنر على اسلوب تعديل السلوك التنظيمي في نظرية التعزيز والذي يركز على المبادئ التالية :

- ١- أن الافراد يسلكون الطرق التي يرون أنها تؤدي بهم إلى تحقيق مكاسب شخصية
- ٢- أن السلوك الانساني يمكن تشكيله وتحديد من خلال التحكم بالمكاسب والعوائد .

س : هناك من يرى بعدم امكانية تعديل السلوك التنظيمي (خطأ)

- ومن أهم الانتقادات الموجهة إلى هذه النظرية : هو اعتبار أن السلوك الانساني يحدد من قبل مثيرات خارجية وتجاهل دور الحاجات الداخلية وقيم الفرد واتجاهاته في عملية الحفز

ثامنا نظرية العدالة :

- تدور هذه النظرية حول العلاقة بين الرضى الوظيفي للفرد والعدالة ، وتفترض أن درجة شعور العامل بالعدالة ما يحصل عليه من مكافأة وحوافز من عمله تحدد بدرجة كبيرة شعوره بالرضا مما يؤثر في مستوى أدائه ونتاجيته .
- وضع هذه النظرية (ستاسي آدمز) عام ١٩٦٣ وترى أن الفرد يقيس درجة العدالة من خلال مقارنته النسبية للجهود التي يبذلها (المدخلات) في عمله إلى العوائد (المخرجات) التي يحصل عليها مع تلك النسبة أمثاله العاملين في الوظائف الشبيهة وبفهم الظروف .
- فإذا كانت نتيجة المقارنة عادلة وتساوت النسبتان تكون النتيجة هي شعور الفرد بالرضا ، أما إذا كانت المقارنة غير عادلة فإن النتيجة هي شعور الفرد بعدم الرضا عن عمله .

وتشمل نظرية العدالة على ثلاثة خطوات أساسية وهي :

- ١- التقييم : ويعنى قياس المدخلات (جدارة الشخص ، مستوى التعليم المهارة ، .. (والمخرجات (العوائد المادية ، الترقيية ، ..) .
- ٢- المقارنة : وتعنى المقارنة بين المدخلات والمخرجات .
- ٣- السلوك : هو عملية إدراك العبة بين التقييم والمقارنة ، وعندما يدرك الشخص بأن الوضع يتصل بالعدالة فإنه يستجيب بشكل إيجابي ، وعلى العكس من ذلك إذا شعر بأن الوضع غير عادل .

- ومن هنا يعمل الفرد على إعادة المساواة بين النسبتين ، وهذا السعي لإعادة المساواة يستخدم لتفسير دافعية العمل ،

- ومن ثم يمكن القول: أن قوة الدافعية تتناسب طرديا مع حجم المساواة المدرك .

س: يمكن القول: أن قوة الدافعية تتناسب طرديا مع حجم المساواة المدرك (صح)

- وتقتصر النظرية الطرق التالية لإعادة الشعور بالمساواة : طرق:

- ١- تقليل الجهد المبذول في العمل .
- ٢- المطالبة بزيادة في الاجر

- ٣- تغيير في عوائد الشخص الاخر الذي تمت مقارنته
- ٤- الانتقال إلى عمل آخر في المنظمة .
- ٥ - ترك العمل .

- ومن التحفظات على هذه النظرية ميل الناس إلى المبالغة في تقدير جهودهم التي يبذلونها ، والمبالغة في تقدير العوائد التي يحصل عليها الاخرون ، وبالمقابل تمتاز هذه النظرية بأنها تهتم بالجماعة وتأثيراتها ، وفهم الفرد وإدراكه لآخرين ، كذلك تدعو إلى إيجاد الطرق والوسائل المختلفة التي تجعل الفرد يشعر بالعدالة معاملة الإدارة له ، كما تركز على الحوافز النقدية نظرا لسهولة قياسها والاحساس بها وادراك اهميتها وربطها بالعدالة

* حفز المديرين : لقد تم التركيز على حفز المرؤوسين وإهمال حفز المديرين وقد حدد Arch Pulton خمس أساليب لحفز المديرين تشمل ما يلي :

- ١- **إسناد عمل مثير للمدير:** يوجد لدى الإداريين رغبة شديدة في استخدام وتطوير قدراتهم ، وأن تتسجم مهامهم ومسؤولياتهم وسلطاتهم مع تلك القدرات ، بالإضافة إلى حاجة تطير أعمالهم ووظائفهم ، كذلك يرغب الإداريون في الحصول على المعلومات من قبل قنوات التغذية الراجعة لمعرفة نتائج ما يقومون به من مهام.
- ٢- **منح المكانة:** وذلك بمنح المكانة والمركز الوظيفي المرموق وما يرافقه من حقوق وامتيازات وظيفية : كاللقب الوظيفي ، حجم المكتب ، تصميم المكتب ، التجهيزات المكتبية من أدوات وأثاث ، سكرتارية خاصة ... الخ.
- ٣- **الحث على تنبؤ مركز قيادي:** وتمثل الحاجة بأن يكون الفرد قائدا بين الزملاء في العمل.
- ٤- **تشجيع المنافسة :** وذلك بتشجيع المنافسة الإيجابية في الحصول على العوائد والمكافآت التنظيمية كالترقية والتقدير والاحترام.
- ٥- **منح الحوافز النقدية :** حيث تمارس الحوافز النقدية تأثير قويا لا بسبب قدرتها على إشباع الحاجات الفسيولوجية فحسب ، وإنما بسبب قدرتها على إشباع الحاجات العليا كالشهرة والقوة أيضا وغالبا ما ينظر إلى منح الحوافز النقدية والتقدير والاحترام ، كمؤشر لنجاح وتميز الرؤساء في الانجاز وتحقيق الاهداف.
- خلاصة المحاضرة أنه:** على ضوء دراسة موضوع الدافعية والحفز يتضح الآتي :
- اولا :** أن موضوع الدافعية والحفز الانساني يتأثر بقيم واتجاهات وثقافة الفرد والمجتمع ، كما يتأثر بالبيئة الداخلية والخارجية للعمل وبحضارة المجتمع ونظمه.
- ثانيا :** يعتبر الحفز من المشاكل التنظيمية بسبب تنوع حاجات الافراد وتغيرها من وقت لآخر ، واستحالة قيام أي منظمة بإشباع جميع حاجات العاملين فيها.
- س :** هناك من يرى انه يمكن للمنظمة القيام بإشباع جميع حاجات العاملين فيها (خطأ)

المحاضرة ١٤

المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية

س : ماهي الوسائل الاجراءات الطرق التي يمكن بها المحافظة على ثقافة المنظمة

أولا تعريف المناخ التنظيمي :

ان كلمة مناخ : هي تعبير مجازي يتعلق عادة بالبيئة والطبيعة لموقع جغرافي يصف فصول السنة والتحويلات الجوية التي تميز ذلك الموقع عن غيره من المواقع.

- وقد طُبق هذا الاصطلاح على مكان العمل باعتبار ان التنظيم كيان حركي تتفاعل عناصره البشرية وغير البشرية مع بعضها فتأثر وتؤثر على بعضها البعض.

- ويمكن القول المناخ التنظيمي هو " البيئة الداخلية المادية وغير المادية التي يعمل الفرد في إطارها

و يعرف المناخ التنظيمي بأنه " عبارة عن البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد " .

- وهذا يعني " أن الثقافة والقيم والعادات والتقاليد والأعراف والأنماط السلوكية والمعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصاد به داخل المنظمة " .

- ويأمل العاملون بأن يكون هذا المناخ داعما يسهل لهم اشباع حاجتهم النفسية والاجتماعية والاقتصادية ، فالمناخ التنظيمي يؤثر على العاملين في المنظمة و يؤدي إلى التحفيز أو الإحباط لأنه يعمل كوسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد

ثانيا أبعاد المناخ التنظيمي : إن أبعاد المناخ التنظيمي تتحدد بعوامل البيئة الداخلية للمنظمة وهي ٨ أبعاد على النحو التالي :

١- مرونة التنظيم . ٢- طبيعة العمل. ٣- اهمية الإنجاز. ٤ - أهمية التنمية الإدارية

والتدريب.

٥- أنماط السلطة. ٦ - أسلوب التعامل بين الإدارية والعاملين. ٧- الأمن الوظيفي . ٨- أنماط الثواب والعقاب.

* التدريب وسيلة ليس غاية

ثالثا عناصر المناخ التنظيمي : ويمكن ايجاز عناصر المناخ التنظيمي في ٦ عناصر هي :

١- الهيكل التنظيمي . ٢- نمط القيادة. ٣- نمط الاتصال.

٤- المشاركة في اتخاذ القرارات. ٥- طبيعة العمل. ٦- التكنولوجيا.

س : ايهما افضل في المنظمات العاملة عندنا النموذج الآلي ولا النموذج العضوي : النموذج العضوي

س : نمط القيادة له تأثير واضح على اهداف المنظمة (صح)

رابعاً تعريف الثقافة التنظيمية :

- قدم العديد من الكتاب تعاريف متنوعة ومختلفة حول مفهوم الثقافة ، حيث عرفت الثقافة من قبل Taylor على أساس كلاسيكي بأنها " ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادات وأية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع " .

- في حين عرفها Linton بأنها " مجموعة السلوك التي تتعلمها الكائنات الإنسانية في أي مجتمع من الكبار الذين تنتقل منهم إلى الصغار " .

- كما عرف قاموس Random الثقافة : على أنها طرق أو أنماط الحياة يتم بنائها وتطويرها من قبل جماعة من الناس، و يتم توارثها من جيل إلى جيل.

- ونلاحظ من خلال التعاريف السابقة لمفهوم الثقافة أنها تتكون من ثلاثة عناصر اساسية وهي :

١- القيم والأفكار والمبادئ التي تتبلور لدى الأفراد.

٢- الخبرة التي يكتسبها الأفراد نتيجة تفاعلهم المستمر مع البيئة التي تحيط بهم سواء كانت بيئة داخلية أو خارجية.

٣- القدرات والمهارات الفنية التي اكتسبها الفرد في حياته.

- ونستنتج مما سبق : أن الثقافة هي مزيج من مجموعة مكتسبة سواء بطريقة مباشرة أو بطريقة غير مباشرة ، نتيجة التفاعل والاحتكاك بين الأفراد ، أي أن الثقافة هي أي شيء يتعلمه الإنسان و يشاركه فيه أعضاء المجتمع بشكل عام.

س : ان الثقافة هي عبارة عن مجموعة من الافكار او القيم غير المكتسبة او التي لا يمكن اكتسابها (خطأ)

س : الثقافة هي مزيج من مجموعة مكتسبة سواء بطريقة مباشرة او غير مباشرة (صح)

س : لا تختلف الثقافة من مجتمع لآخر (خطأ)

خامسا خصائص الثقافة : - هناك مجموعة من السمات تتصف بها الثقافة وهي ٦ خصائص كما يلي :

١- تعتبر الثقافة عملية مكتسبة: أي تكتسب من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة معينة وقد تكتسب الثقافة في المدرسة والعمل ، وعندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزء من سلوكه، ومن خلال الثقافة نستطيع ان نتنبأ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم.

س : هل الثقافة تساعد في التنبؤ بسلوك الافراد (صح)

٢- الثقافة عملية إنسانية: يعتبر العنصر الإنساني هو المصدر الرئيسي للثقافة وبدونه لا تكون هناك ثقافة.

س : يمكن تكوين الثقافة دون الاعتماد على السلوك الانساني (خطأ)

٣- الثقافة متغيرة: الثقافة متغيرة بتأثير التغيرات البيئية والتكنولوجية ولكن عملية تغييرها يواجه صعوبة في كثير من الاحيان لان الفرد تعود على سلوك معين وعلى قوانين وانظمة معينة

٤- للثقافة دور كبير في تحديد نمط الحياه للفرد : تختلف الثقافة من شخص لآخر ومن مكان لآخر، فوجد الثقافة الموجودة في المدينة مختلفة عن الثقافة الموجودة في الريف والبادية ، وحتى سلوك كل فرد في المناطق المختلفة يختلف عن الآخر اختلاف نسبي في سلوك الأفراد الذين يعملون في بيئة عمل واحدة.

٥ - الثقافة عملية قابلة للانتقال من جيل لآخر : فالثقافة متوارثة تناقلها الابناء عن الآباء والاجداد.

٦ - الثقافة عملية رضاء نفسي : فهي تشبع حاجات الانسان وتريح النفس وترضى الضمير والفرد يشعر بأنه مقبول في الجماعة .
سادسا مفهوم الثقافة التنظيمية : يعتبر مفهوم ثقافة المنظمة من المواضيع الحديثة التي دخلت الى كتب الإدارة ، و يعكس هذا المفهوم المعرفة والافكار والقيم لدى مجتمع ما .

- و يوجد عدة تعاريف لمفهوم ثقافة المنظمة (الثقافة التنظيمية) :

- حيث عرف **Wheelen الثقافة التنظيمية** : بأنها عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة .

- و يعرفها **Shermerborn** : بأنها نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون في المنظمة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة .

- كما يعرفها **Kossen** : بأنها مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة (رؤساء ومرؤوسين) من البيئة الخارجية الى البيئة الداخلية لتلك المنظمة

- و ينطوي تحت مفهوم ثقافة المنظمة العديد من المصطلحات مثل:

الاخلاقيات ، والنواحي المادية ، والقيم ، والنماذج الاجتماعية والتكنولوجية ، وبالتالي تمثل ثقافة المنظمة (الثقافة التنظيمية) ؛ مجموعة من المزايا تميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى ، ولهذه المزايا صفة الاستمرارية النسبية وتمارس تأثيرا كبيرا على سلوك الأفراد في منظمة ما، ومهما تنوعت تعريفات الثقافة التنظيمية فان جميع التعريفات تشترك بعنصر مميز هو القيم وهي التي تمثل القاسم المشترك بين تلك التعاريف المختلفة للثقافة وتشير هذه القيم الى: الاتجاهات والمعتقدات والافكار في منظمة معينة.

س : لا يوجد فرق بين المنظمة هذه او تلك او لا يوجد فرق بين الثقافات في المنظمات المختلفة (خطأ)

سابعا عناصر الثقافة التنظيمية : ويمكن اجمالها في أربع عناصر هي :

١- القيم التنظيمية **Organizational Values** :

- والقيم : عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب ، جيد أو غير جيد ، مهم أو غير مهم... الخ.

- أما القيمة التنظيمية : فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، وهذه القيم تؤثر على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين ، والاهتمام بإدارة الوقت ، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين

٢- المعتقدات التنظيمية **Organizational Beliefs** :

- وهي عبارته 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.

٣- الاعراف التنظيمية **Organizational Norms** :

- وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة.

- مثال ذلك : التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والأبن في نفس المنظمة ، وهذه الاعراف غير مكتوبة وواجبة الاتباع

٤- التوقعات التنظيمية **Organizational Expectations** :

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعنى مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة.

- مثال ذلك : توقعات الرؤساء من المرؤوسين ، والمرؤوسين من الرؤساء والزملاء من الزملاء الآخرين ، والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد و يدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.

ثامنا أهمية الثقافة التنظيمية : يمكن إيجاز أهمية الثقافة التنظيمية ودورها بالنسبة للأفراد والمنظمات في الآتي :

١- تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها ، كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض ، وبناء على ذلك فإن للثقافة دورا كبيرا في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر.

٢- تعمل الثقافة على توسيع افق ومدارك الأفراد العاملين حول الاحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به ، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الاحداث والأنشطة في ضوءه.

٣- تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات : فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفا معينا أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقا لثقافته ، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمى اليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.

س : المدير الناجح هو الذي يستطيع ان يكتشف او يتنبأ بسلوك الافراد متى اذا ادرك الثقافة الخاصة بكل الموظفين الذين عنده (صح)

٤- وتكمن أهمية الثقافة في أنها توفر إطارا لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي ، بمعنى ان الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة.

س : هناك من يرى ان الثقافة التنظيمية لا تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة (خطأ)

- ونستنتج من ذلك : أن الثقافة التنظيمية تمتاز بعدة صفات منها :

- أنها مشتركة بين العاملين و يستطيعون تعلمها و يمكن أن تورث لهم.

- ومن جهة أخرى يشير الكاتبان **Kreinter & Kinicki** إلى أن ثقافة المنظمة تخدم أربع وظائف هي :

١. تعطى الأفراد العاملين هوية منظميه .

٢. تسهل الالتزام الجماعي .

٣. تعزز استقرار النظام الاجتماعي.

٤. تشكل السلوك .

تاسعا : خصائص ثقافة المنظمة :

- من الأهمية بمكان ادراك انه لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لثقافة منظمة أخرى ، حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع ، فهناك جوانب عديدة تختلف فيها ثقافة المنظمات فكل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها .
- ومن جوانب الاختلاف بين المنظمات : عمر المنظمة ، وأنماط اتصالاتها ، ونظم العمل والإجراءات ، وعملية ممارسة السلطة ، وأسلوب القيادة ، والقيم والمعتقدات ... الخ .
س : هناك من يرى ان لكل منظمة او كل المنظمات ثقافتها واحدة (خطأ)
س : يعتقد الكثيرون ان لكل منظمة ثقافتها مميزه لها (صح)
- وإذا ما أرادت منظمة ما حماية ثقافتها وترسيخها فإنها تسعى باستمرار إلى جذب قوي بشرية ممن تتوافق قيمهم مع قيم ومعتقدات المنظمة وفسفتها .

- وكما هو معروف فإن أي مجتمع يحتوي على ثقافات فرعية ضمن ثقافة رئيسية ، وهذا المبدأ نطبق على المنظمة فهي لا تملك ثقافة واحدة وإنما تحتوي على ثقافات فرعية مختلفة باختلاف الأفراد المنتمين إليها .
* أي شخص أتى الى منظمة شخص جديد جاء بثقافة معينة وقد يكون من الريف قد يكون من البادية قد يكون من دولة تختلف عن دولة أخرى وهكذا إذن المنظمة هنا تستطيع توحيد هذه الثقافات مما يؤدي الى تحقيق أهدافها ومع ذلك المنظمة لا تمتلك ثقافة واحدة .
مثال ذلك : ثقافة المجموعات الوظيفية كالمهندسين والأطباء (ثقافة فرعية) داخل ثقافة المنظمة (ثقافة رئيسية أو متحكمة) ، بمعنى وجود ثقافة متحكمة وهي مجموعة قيم يشترك فيها غالبية أعضاء المنظمة .
- وفي الحقيقة لا يوجد هناك تعارض بين الثقافات الفرعية والثقافة الرئيسية في المنظمة .
س : هناك من يرى بإمكانية وجود تعارض بين الثقافة الفرعية في المنظمة والثقافة الرئيسية فيها (خطأ)
- وفيما يلي عرض موجز لأهم خصائص ثقافة المنظمة (٦ خصائص هي) :

١- **الانتماء في السلوك والتفويض به :** " نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوساً مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف .
٢- المعايير
٣- القيم المتحكمة
٤- الفلسفة
٥- القواعد
٦- المناخ التنظيمي
عاشراً أنواع الثقافة التنظيمية :
يوجد نوعان من الثقافة : ١- ثقافة قوية . ٢- ثقافة ضعيفة .
وتعتمد الثقافة القوية على ما يلي :

- **عنصر الشدة :** ويرمز هذا العنصر إلى قوة أو شدة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات .
- **عنصر الإجماع :** والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء ويعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة ، وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت تمنح للأفراد الملتزمين .
- إن المنظمة ذات الأداء والفعالية العالية لديها ثقافة قوية بين أعضائها ، حيث تؤدي الثقافة القوية إلى عدم الاعتماد على الأنظمة والتعليمات والقواعد ، فالأفراد يعرفون ما يجب القيام به .
س : المنظمة ذات الاداء المنخفض لديها ثقافة قوية (خطأ)
- بينما في الثقافات الضعيفة ، فإن الأفراد يسبرون في طرق مبهمه غير واضحة المعالم ، و يتلقون تعليمات متناقضة ، وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة ، ومؤاممة لقيم واتجاهات الأفراد العاملين .
- ومن هنا تبرز أهمية ظهور ثقافة تنظيمية قوية تعمل على الوحدة التنظيمية ، والثقافة القوية : لا تسمح بتعدد ثقافات فرعية متباينة كما أكد (مارتول ومارتن) أن الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي على المنظمة والسلوك التنظيمي والفعالية التنظيمية ، عندما تكون مشتركة بين العاملين بحيث يؤمنون بها إيماناً عميقاً .
الحادي عشر تغيير ثقافة المنظمة :

- ليس جميع المنظمات لديها قيم ثقافية واحدة ، وكما اسلفنا فإن ثقافة المنظمة سواء كانت قوية أو ضعيفة تؤثر على الأداء وفعالية المنظمة ، فالمنظمات التي لديها أداء منخفض تعين على المديرين فيها العمل على تغيير ثقافة منظماتهم .
السؤال الذي يطرح كيف يمكن تغيير ثقافة المنظمة ؟
- عندما يحاول المديرين تغيير ثقافة المنظمة يجب عليهم تغيير الافتراضيات والأساسيات والمعتقدات لدى الأفراد حول موضوع ما ، وكذلك تحديد السلوك غير المناسب لأي منظمة .

وقام (Porter & Steers) بتقديم أربع وسائل تسهم في تغيير ثقافة المنظمة وهي كما يلي :

١- الإدارة عمل ريادي
٢- مشاركة العاملين .
٣- المعلومات من الآخرين .
٤- العوائد والمكافآت .
- وهكذا فإن الثقافة التنظيمية تعد عملية أساسية لكل من المنظمة والعاملين وبالتالي سنواجه صعوبة في تغييرها ، ولكن يجب أن تكون قابلة للتطوير والتغيير يتمشياً مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية من أجل تحقيق أهداف المنظمة .
- ويتم إجراء التغيير والتطوير باستخدام الخطوات التالية :
أ - حصر وتحديد الثقافة والسلوك المتبع في المنظمة من قبل العاملين .
ب - تحديد المتطلبات الجديدة التي ترغب بها المنظمة .
ج - تعديل وتطوير السلوكيات الجديدة وفق المتطلبات المرغوبة للمنظمة .
د - تحديد الفجوة والاختلاف بين الثقافة الحالية والسلوكيات الجديدة .
هـ - اتخاذ الخطوات التي تؤدي إلى تبني السلوك التنظيمي الجديد .

الثاني عشر المحافظة على ثقافة المنظمة :

هناك ثلاثة عوامل رئيسية تلعب دوراً كبيراً في المحافظة ، والبقاء على ثقافة المنظمة وهي :

١- **الإدارة العليا :** إن ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملاً مؤثراً على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها .

٢- اختيار العاملين : تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة ، والهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح.

٣- المخالطة الاجتماعية : فعند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين ، وعلى ثقافة المنظمة ، وهذا أمر ضروري حتى لا تغير أداء المنظمة.

المحاضرة ١٥ (البيئة التنظيمية)

س : هناك من يرى بوضع استراتيجية ثابتة للمنظمة في التعامل مع البيئة (خطأ)

- مفهوم البيئة : عند الحديث عن البيئة التنظيمية فنحن نتكلم عن مفهوم واسع تجاوز مفهوم التنظيم نفسه ، فالمنظمة تعيش ضمن نظام شامل ، وهي فيه نظام فرعي ، وهذا النظام الواسع هو البيئة .
- تعرف البيئة : بأنها " المجال الذي تحدث فيه الأثارة والتفاعل لكل وحدة حية ، أو هي كل ما يحيط بالإنسان (أو المنظمة) من طبيعة ومجتمعات بشرية ونظم اجتماعية وعلاقات شخصية " . ،
- كما يمكن تعريفها بأنها : الإطار الذي تعمل أو توجد فيه المنظمة الاجتماعية
- كذلك تعرف البيئة : بأنها تلك الاحداث والمنظمات والقوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية ، الاقتصادية ، التكنولوجية ، والسياسية ، الواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة .
- كما تعرف البيئة أيضا : بأنها الظروف والعوامل المحيطة بالمنظمة والتي لها علاقة مع العمليات التشغيلية للمنظمة
- ويقصد بالعوامل المحيطة : الظروف السياسية والاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والثقافية والبشرية التي تعتبر ذات تأثير على أداء وفاعلية المنظمة

- أهمية التعرف على البيئة من قبل المديرين : تزداد أهمية البيئة الخارجية بالنسبة للمديرين نظرا لقلّة المصادر أو الموارد المقابلة لاحتياجات واهداف المنظمات الحديثة ، فالمحيط الذي يعملون فيه هو محيط معقد مختلف التركيب لا يحكمه اتجاه واحد ، ويستمد التعقد البيئي مكوناته أو مقوماته الأساسية من كون هذه البيئة بيئة اجتماعية أولا ، ومتفاعله مع تغيرات اقتصادية ومادية عديدة - ولكي يتمكن المديرين من ضمان فعالية اعمالهم الإدارية وتحقيق الاهداف التنظيمية المنوطة بهم ، يتوجب عليهم الإلمام بالبيئة التي تتعامل أو ترتبط مع الاعمال والاهداف التي يسعون لإنجازها
- إن هذا النطاق البيئي الذي يؤثر في عمل المديرين ويؤثرون فيه وهو الذي يعكس في نهاية الامر صورة و مستوى عمل المنظمة بشكل عام ، وان وسيلة المديرين في انجاز المهام المناطة بهم هي القرارات التي تعد في حد ذاتها محصلة تفاعل متغيرات عديدة
- وقد يترتب على هذه القرارات تعامل مباشر مع البيئة ، أو ان يبنى عليها قرارات أخرى ذات تأثيرات متعددة في البيئة المحيطة
- وأيا كانت الحالة : فانه لا يمكن اهمال الدور البيئي في عملية اتخاذ القرارات المختلفة ، لاسيما وان نجاح اي قرار يقترن بشكل مباشر بمدى صلاحيته للتطبيق في بيئة معينة

س : هناك من يرى ان بإمكانية اغفال الدور البيئي في عملية اتخاذ القرار بالنسبة للمديرين (خطأ)

س : لا بد من التأكيد على عملية اتخاذ القرار في الدور البيئي (صح)

- وفي الوقت الذي يمتلك المديرين تأثيرات محدودة على بعض متغيرات أو عناصر البيئة الخارجية ، نجد ان لهذه البيئة تأثيرات متعددة على المنظمة وعمل المديرين فيها .
- واخيرا : فانه لا يمكن فهم المنظمة وانشطتها الإدارية الا في إطار بيئي معين .
- س : ان تأثير البيئة على المديرين وتأثير المديرين على البيئة متعادل (خطأ)
- تصنيفات البيئة : هناك اساليب أو طرق عديدة لتصنيف البيئة التي تتعامل معها المنظمة باعتبارها نظاما مفتوحا ، ومن بين الطرق أو الاساليب الشائعة ما يلي (٧ أنواع هي) :
- اولا البيئة العامة والبيئة الخاصة :

البيئة العامة : وهي الإطار الجغرافي الذي عمل فيه جميع المنظمات بما فيها المنظمة المعنية .

- وبالتالي فان تأثير هذه البيئة العامة ينسحب على كل هذه المنظمات ومن بين مكونات هذه البيئة : القيم الثقافية ، والاجتماعية ، والظروف السياسية ، والقانونية ، والاقتصادية ، والظروف التعليمية ، والتكنولوجية الى بجانب التضاريس والمناخ وما شابه ذلك .
- اما البيئة الخاصة : فهي التي تعيش داخل شبكة المنظمة المعنية وتوضح علاقاتها مع المنظمات والجهات الأخرى ذات التأثير المباشر على المنظمة .

س : الإطار الجغرافي الذي عمل فيه جميع المنظمات بما فيها المنظمة المعنية :

- أ- البيئة الخاصة . ب- البيئة الهادئة . ج- البيئة العامة . د- البيئة المتقلبة .
- ويقع ضمن هذه البيئة :المجهزون والموزعون والوكالات أو المنظمات الحكومية ذات العلاقة والمنافسون الذين يجب ان تتفاعل معهم المنظمة

ثانيا البيئة الخارجية والبيئة الداخلية :

- البيئة الخارجية : هي التي تقع خارج المنظمة وتحيط بها وتؤثر فيها مثال ذلك البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية
- اما البيئة الداخلية : فهي التي توجد داخل إطار المنظمة وتؤثر فيها من الداخل ، وتتمثل في النواحي الفنية والاجرائية لأداء الاعمال داخل المنظمة كطرق أداء العمل والتقنية المستخدمة والنظم والقوانين الخاصة بالمنظمة .
- بما فيها الهيكل التنظيمي الرسمي وغير الرسمي ومجموعات العمل الرسمية وغير رسمية وانماط الاتصالات واسلوب القيادة ونظام الاجور ونظام الحفز والمهارات المتوفرة و الفلسفة الإدارية .
- ثالثا البيئة المستقرة والبيئة المتحركة والبيئة العادية :

- أساس التصنيف هنا هو الحركة أو الاستقرار والثبات، فقد تكون البيئة مستقرة غير متحركة وتستمر على وتيرة واحدة مثل: علاقة المنظمة بالتضاريس والمناخ ، والثبات هنا نسبي ، وقد يكون التغيير سريعا بسبب المنافسة والتدخلات الحكومية، أما البيئة العادية فهي التي لا يفترض فيها الجمود وإنما القابلية للتغيير

رابعا البيئة الفعلية والبيئة المدركة :

- ينبغي التمييز بين البيئة الفعلية أو الواقعية وتلك المدركة من قبل الإداريين ، إن بيئة المنظمة ليست واحدة بالنسبة لجميع العاملين ، فالبعض يرى البيئة مضطربة ومعقدة ، والبعض الآخر يراها ساكنة ومستقرة ومفهومة.

س : ان هناك من يرى بأن بيئة المنظمة يراها جميع العاملين بشكل واحد او هناك تماثل في رؤية العاملين للبيئة المحيطة بالمنظمة (خطأ)

- وهذا يعتمد على المكانة الوظيفية للأفراد رؤساء كانوا أم مرؤوسين فإن الإدراك والتصور هو الذي يقف وراء القرارات الادارية للأفراد وليست الحقيقة المطلقة.

س : لا علاقة بالمكانة الوظيفية بادراك البيئة المحيطة بالمنظمة (خطأ)

- فالأفراد العاملون في المستويات الادارية المختلفة ينظرون إلى الامور بطرق مختلفة تبعاً للمركز الوظيفي والمستوي الثقافي وسنوات الخبرة والتخصص ... الخ

- وهذا يعني أن المنظمة تصنع لنفسها بيئة خاصة ، وأن تكوين هذه البيئة يعتمد على الإدراك ، وهذا يؤكد دور وجهات النظر في تحديد البيئة ، إذ يستجيب المديرون لما يرون ويتأثرون به ويتصرفون تجاه البيئة بما يقلل حالة عدم التأكد ويساعدهم في التكيف معها.

خامساً البيئة الكلية والبيئة المتوسطة :

- تعني البيئة الكلية : مجموعة العوامل ؛ السياسية ، والاقتصادية والثقافية والتكنولوجية والقانونية وغيرها من العوامل المؤثرة على المنظمات المختلفة.

- بينما البيئة الوسطية : تعني البيئة الخاصة لمنظمة ما ، وتتكون من عوامل ذات تأثير مباشر على أداء المنظمة مثل العملاء والموزعين ومراكز الخدمات المختلفة من تمويل واستثمار.

سادساً البيئة الهادئة العشوائية والبيئة التجمعية :

البيئة الهادئة العشوائية : هي بيئة غير متغيره نسبياً ، وتهديدها قليلة ، والتغير الحاصل فيها بطيء ، لذلك فان عدم التأكد فيها منخفض ، كما أن المدير لا يأخذ مثل هذه البيئة بنظر الاعتبار عند اتخاذ قرار إداري معين.

- بينما تتميز البيئة الهادئة التجمعية بالتغير البطيء، الا أن التهديدات قائمة وتكون على شكل تحالفات أو جماعات أو اتحادات ، ومن بين المنظمات التي تنطبق عليها هذه البيئة منظمات الطاقة الذرية والتأثيرات التي تمارس عليها من قبل منظمات حماية البيئة

س : هناك من يرى فرق بين البيئة الهادئة العشوائية و البيئة الهادئة التجمعية (صح)

سابعاً البيئة القلقة والبيئة الهانجة :

تتميز البيئة القلقة : بوجود عدة منافسين يتجهون الى غاية واحدة وقد تكون واحدة او اكثر من المنظمات القوية تتمكن من السيطرة على البيئة كأن تفرض حدا معيناً من الاسعار او تشكل تحالفات قوية بينها كاتحادات النقل والمزارعين.

اما البيئة الهانجة : فهي اكثر البيئات حركة وتغيراً ، وعنصر عدم التأكد عال فيها ، لان التغير مستمر والمتغيرات البيئية متداخلة ومتفاعلة مع بعضها البعض ، لذا فإنها تتحرك معا وتسبب تغيرات قوية تؤثر على البيئة مما يصعب التنبؤ بها ، لذلك نجد صعوبة التخطيط في هذا النوع من البيئة.

س : هي اكثر البيئات حركة وتغيراً ، وعنصر عدم التأكد عال فيها :

أ- البيئة الهانجة . ب- البيئة القلقة . ج- البيئة الهادئة . د- البيئة المتوسطة .

العناصر البيئية : ان المحيط الخارجي او المجال الذي تعمل فيه المنظمة يمتلك عددا من العناصر البيئية تؤثر بشكل واضح في المنظمة وفي اساليب انجازها للأعمال او تحقيقها ، ونجملها في ستة عناصر هي:

١- العناصر الثقافية : وتعرف بأنها مجموع ما يحصل عليه الفرد من مجتمعه ، ويتمثل ذلك في المعتقدات والتقاليد والعادات المتعلقة بأنماط السلوك المختلفة ، ولثقافة المجتمع تأثيراً معيناً في قرارات الادارة وفي أنشطة المنظمات المختلفة ، كما ان القيم الشخصية التي يحملها المديرون مصدرها المجتمع .

- وبالتالي فان تفاوت او اختلاف طرق المعالجة الخاصة بمشكلة ادارية معينة وموحدة يعزى في جانب منه الى اختلاف البيئات الثقافية للمديرين المساهمين في حل تلك المشكلة الموحدة.

س : أي مشكلة ادارية يتم معالجتها بطريقة واحدة في كل المنظمات (خطأ)

وتعرف القيمة الثقافية : بانها الشيء الذي تؤمن به مجموعة ما ، او مجتمع معين ويصبح مرغوباً لذاته .

- وقد تكون القيمة ايجابية او سلبية كالتمسك بمبدأ من المبادئ او بالعكس احتقاره والرغبة في الابتعاد عنه كما ان لكل قيمة معينين : احدهما موضوعي : وهذا موجود في الشيء نفسه ويحفظ الآخرين نحو احترامه واقتنائه.

س : لابد ان تكون القيمة الثقافية الذي موجوده بالمنظمة دائما ايجابية (خطأ)

اما المعنى الآخر فذاتي : وهو ما يرغب فيه الشخص او يحترمه ، وفي هذا المعنى تختلف قيم الاشياء فيما بين الافراد بحسب ادواقهم وحاجاتهم وطبيعة الموقف التي يمرون بها.

- ان التعرف على اهم القيم السائدة في ثقافة مجتمع معين يساعد على فهم سلوك المنظمات والعاملين فيها بشكل كبير.

س : لا تختلف قيم الاشياء فيما بين الافراد (خطأ)

فالثقافة : تحدد معايير السلوك السليم سواء للأفراد او المنظمات

- وهكذا يمكن القول :

- ان اختلاف الثقافات الاجتماعية وتذبذبها بين تقليدية او متقدمة لا يعني الاذن للمديرين باستخدام الطرق التقليدية او التخلي عن المبادئ العلمية وعدم استخدامها في الدول النامية.

- بحجة انها لم تنتهياً بعد للأسباب العلمية في الادارة وصيانة القوى العاملة ، ولكن يجب اقلية او تكييف هذه المبادئ بالشكل الذي يتناسب وثقافة تلك المجتمعات.

استمرارية الثقافة :

عناصر الثقافة	تقليدية متخلفة	متقدمة أو متطورة
1- كمية التعليم الرسمي	قليلة	كثيرة
2- عدد العاملين بالمصانع	قليلة	كثيرة
3- الاتجاه نحو اكتساب خبرات جديدة	سلبى (رفض)	إيجابي (قبول)
4- الاعتقاد في العلم	سلبى	حيوي ومتفائل
5- مستوى الأهداف التي يرغب فيها الأفراد	منخفضة وقليلة	مرتفعة وكثيرة
6- المعرفة في الوقت والتخطيط	غير مهمة	مهمة
7- أحداث وأخبار	محدودة بالنطاق المحلي	مهتم بالأخبار القومية والعالمية
8- جغرافية	اتجاه نحو الريف	اتجاه نحو الهدف

٢- البيئة الاجتماعية :

- يؤثر البناء الاجتماعي في مجتمع معين على هيكل وعلاقات الاعمال باعتبار الاطار الذي يحتضنها ، فحينما تسود التنظيمات الاولية في المجتمع وتتحكم العلاقة الاسرية في سلوكية الافراد .
- نجد أن العلاقات الاجتماعية محكومة بنظام العائلة الممتدة ولاسيما في مجالات الولاء والانتماء والسلوك والعلاقات وتكثر هذ الوضعية في المجتمعات النامية
- أما في المجتمعات المتقدمة فيلاحظ سيادة التنظيمات الثانوية الرسمية ، ولا وجود لنظام العائلة الممتدة في علاقات الافراد .
- فهناك المنظمات الرسمية العديدة التي تصغر الى جانبها فكرة العائلة الممتدة ، ويتم التأكيد على الاسرة النووية التي يضعف نفوذها على الافراد لحل محله نفوذ المنظمات الرسمية .
- ان لهذه الفروقات في البيئة الاجتماعية أثرها في سلوكية المنظمة والعاملين فيها حيث نجد غلبة الطابع الشخصي في إدارة المنظمات في الدول النامية .
- أما في المجتمعات المتقدمة فيلاحظ سيادة التنظيمات الثانوية أي المنظمات الرسمية على اختلاف أنواعها ولا تمثل المنظمة الاولية (العائلة) هنا الكيان الاجتماعي الطاعي في علاقات الافراد أو انتمائهم وسلوكياتهم وولائهم .
- اما المجتمعات النامية وامتدادا لما هو موجود في العائلة الممتدة فعلاقات القرابة والمصاهرة والصدقات والجوار ، غالبا ما تؤخذ في الاعتبار عند التعامل مع القوى العاملة داخل المنظمة أو عند التعامل مع جمهور المنظمة
- اما في المجتمعات المتقدمة فنجد اختلافا واضحا في سلوكية المنظمة والعاملين فيها بشكل يختلف جذريا عن المجتمعات النامية حيث تشيع موضوعية محل الطابع الشخصي ، والمعايير الذاتية في هذ المجتمعات المتطورة أو الصناعية ، فاعتبارات القرابة والجوار والمصاهرة تفقد قوتها وتأثيرها ليحل محلها اعتبارات أخرى أكثر موضوعية وتستمد مقوماتها من الكفاءة والجدارة والانجاز

٣ - البيئة الاقتصادية :

- تؤثر البيئة الاقتصادية بما تحويه من متغيرات عديدة في سلوك المنظمات والعاملين فيها ، فندرة المواد الاولية أو قلتها وتوزيعها الطبيعي وحالات المنافسة ، كل ذلك يشكل مجالات متعددة للتأثيرات السلبية أو الإيجابية على المنظمات .
- مثال ذلك : مساهمة الموارد الاقتصادية الاولية في تحديد الموقع الجغرافي للمنظمة أو التأثير في عملياتها الانتاجية ، كما تشكل في مجالات الظروف الاقتصادية عنصرا اساسيا في مجالات التأثير في المنظمة واعمالها الادارية واهدافها الاساسية واستراتيجياتها المختلفة

س : لابد من اختيار الموقع الجغرافي للمنظمة حسب توافر الموارد الاقتصادية اللازمة لهذه المنظمة (صح)

- ففي مجال البيئة التسويقية : يحاول المديرون التعرف باستمرار على القدرة الشرائية للأفراد في سوق معينة وإلى أي حد بالإمكان تسعير المنتجات او الخدمات وبالشكل الذي يكون فيه الجمهور قادرا على الشراء والاقتناء فكما كانت المؤشرات إيجابية كان ذلك في صالح المنظمة ، والعكس صحيح ، كما يلاحظ أن الكثير من المنشآت تقلص عملياتها أو انتاجها في اوقات الكساد وقد تتحول إلى انتاج سلع أخرى اساسية في الغالب ، وذلك بسبب تدنى القدرات الشرائية ، أما في اوقات أو فترات الازدهار فيحدث العكس، ومن جهة أخرى فأن تغير أذواق المستهلكين والقوانين الجمركية والضريبية والتضخم والمنافسة عوامل تؤثر في إدارة المنظمات ودرجة نموها وتوسعها .

٤ - البيئة السياسية والقانونية :

- ان فلسفة النظام الحاكم وأيدولوجيته السياسية والاقتصادية لها تأثيرها القوي ف القرارات الادارية المختلفة في المنظمات الرسمية، ومن الواضح ان هناك علاقة وثيقة بين البيئة السياسية والقانونية والاجتماعية والثقافية ، وكلما اتجهت الدولة نحو السيطرة على عناصر الانتاج ازداد تأثير الدولة في قرارات المنظمة .
- وكلما ابتعدت الدولة عن التأثير في ملكية عناصر الانتاج قلت تدخلات الحكومة وتأثير السياسة العامة على القرارات التي تأخذها المنظمة .
- فالمنظمة تتصرف في ضوء القوانين الصادرة عن الدولة ، والقوانين باعتبارها احد الضوابط العامة في المجتمع تؤثر في نوعية انتشار منشآت دون أخرى .

س : وكلما اتجهت الدولة نحو السيطرة على عناصر الانتاج ازداد تأثير الدولة في قرارات المنظمة (صح)

- ان القرارات والتشريعات في تغير مستمر إلا أن هذا التغير لا تحكمه سرعة واحدة بل تختلف درجة تغير القوانين والتشريعات بحسب طبيعة القطاع الاقتصادي وفلسفة الدولة وحيوية الحدث وشموليته .
- ولعل احد المجالات لعمل المدير المعاصر هو كيفية التنبؤ بالتغيرات القانونية والتشريعية ذات العلاقة بالبيئة الخاصة للمنظمة .
- ومن الواضح أن سرعة الاستجابة لهذ القرارات وبالشكل المخطط يساعد المنظمة على استثمار تغير معين لصالحها .

٥ - البيئة التكنولوجية :

تعني التكنولوجيا : التطبيق والاستخدام العلمي المنظم للمعرفة الانسانية في المجالات أو المهام العلمية .

- والتكنولوجيا : بهذا المعنى تمثل ظاهرة اجتماعية تكيفية باعتبارها تعنى مجموعة الوسائل التي يستخدمها الافراد للسيطرة على المتغيرات البيئية المحيطة بهم ، ومن اجل استخدامها لتحقيق اشباع الحاجات الانسانية المتعددة ، فلا بد ان تجسد في الاختراعات والتجديدات في السلع والخدمات والوسائل والعمليات.

- وينظر إلى التكنولوجيا : على أنها احد المتغيرات الهيكلية بسبب تأثيرها المباشر والمستمر على علاقة الافراد بالمنظمة - فألاآت سواء كانت بسيطة أم معقدة تؤثر في نظم الاتصال وفي قدرات الافراد الذاتية ومعنوياتهم وكذلك في نطاق الاشراف .
- كما أن للتكنولوجيا تأثير على القرارات الادارية في المنظمات ولاسيما فيما يتعلق بالتخطيط والتنظيم والمتابعة.

٦ - البيئة الاخلاقية :

تتكون البيئة الاخلاقية : من الاحكام القيمة المنصبة على الافعال الانسانية من حيث كونها صحيحة أم غير صحيحة ، جيدة أم سيئة، مقبولة أم مرفوضة ، وتشير الاخلاق إلى مجموعة المعايير أو القواعد والاعراف المقبولة من مجموعة أو مجتمع معين وتحدد السلوك الشخصي

- وغالبا ما تتلاحم المعايير الاخلاقية مع الجوانب التشريعية وتكون الاولى وسيلة للثانية أو على الاقل تشكل الخلفية العريضة التي يعتمد عليها المشرع في سن أو تشريع قانون معين.

- ان هذه الاخلاقيات بمجموعها تلعب دورا كبيرا في التأثير على القرارات الادارية ، وخاصة المتعلقة منها بتقييم اداء القوى العاملة والقرارات الخاصة بوضع القواعد العامة للمنظمة

* **عدم التأكد البيئي** : تختلف بيئة المنظمة الخاصة من منظمة الى اخرى حسب مجال عملها والقطاعات التي تختارها لهذا المجال - وتدور هذه الاختلافات حول عدة ابعاد او محاور مثل : استقرار البيئة او عدم استقرارها ، مدى تعقيد البيئة او بساطتها ، مدى توفير الموارد المالية او عدم توفرها ، مدى قدرة المنظمة في السيطرة على بيئتها او عدم قدرتها على ذلك
- ويمكن تلخيص الابعاد المختلفة لبيئة المنظمة الخاصة في مجموعتين من حيث تأثيرها على المنظمة:
اولا : الحاجة الى المعلومات المتصلة بالبيئة من حيث مدى تعقيد او بساطة البيئة ، ومدى ثبات او تغير البيئة
ثانيا : الحاجة إلى الموارد المختلفة ومدى توفرها في البيئة.

- إن عالم المنظمات الحالي يتسم بالتغير، والموارد المحدودة، لذا فإن متخذي القرارات في المنظمات المعاصرة يواجهون تحديا يتمثل بكيفية اتخاذ القرارات في ظل عوامل عدم التأكد من ناحية، وشح الموارد المتاحة للسيطرة على عوامل عدم التأكد من ناحية أخرى.
- وبناء على ما تقدم يمكن القول : بان الاختلافات البيئية للمنظمات تعود الى عدم التأكد البيئي الذي يعني عدم توفر المعلومات الكافية لصانعي القرار حول العوامل والمتغيرات ، مما يصعب معه التنبؤ بالتغيرات في البيئة الخارجية للمنظمة .
- وتجد الإشارة الى ان عوامل عدم التأكد تزيد من مخاطر فشل المنظمات وعدم قدرتها على حساب تكاليف الاحتمالات (البدائل) للقرارات التي يتخذونها ، من هنا تأتي اهمية تقليل اثار عدم التأكد او التكيف معها ومحاولة استيعابها
- وتستطيع المنظمة التقليل من عوامل عدم التأكد واستيعابها والسيطرة عليها من خلال : (٣ طرق هي):

١- اختبار الاستراتيجية المناسبة

٢- تطوير الهيكل التنظيمي والعمليات المتصلة بنشاط المنظمة للتلاؤم مع المستجدات في البيئة والتكيف معها .

٣- تطوير الاليات الازمة لفهم البيئة والتبوء بالمتغيرات والاتجاهات المتصلة بعناصرها

- **العلاقة بين البيئة والمنظمة** : إن العلاقة بين البيئة والمنظمة علاقة تبادلية ، اعتمادية تتمثل بأساليب العرض والطلب ، الفرص أو الظروف الطيبة والسيئة.

- وكلما استطاعت المنظمة أن تتكيف مع البيئة أو تعمل على تغيير بعض مفرداتها الاساسية استطاعت البقاء والنمو ، ومن ثم الازدهار في تلك البيئة ، ويمكن تناول هذ العلاقة من خلال نقطتين هما:

اولا : تأثير البيئة في المنظمة : حيث تؤثر العوامل او الظروف البيئية في المنظمة بأسلوبين **الاول** : ان هذه العوامل تفرض او تضع حدودا معينة لعمل المنظمة ، **اما الثاني** : فان الظروف البيئية تقدم للمنظمة فرصا وحالات مختلفة للتحدي فالبيئة قد تحدد سلوكيات المنظمة

- مثال ذلك المصانع ذات الاصوات العالية والمزرعة قد تجد نفسها في موقف حرج إذا ما اختارت مناطق سكنية هادئة كمكان للعمل .
- ومن هنا جاءت أهمية امتلاك المديرين لمقاييس معينة هدفها السيطرة على البيئات الاقتصادية والاجتماعية والفنية.

- ولتحقيق ذلك لا بد من استخدام المهارات الادارية في مجالات اتخاذ القرارات والتخطيط والتنبؤ والعمل لاستمرار الابتكارات والابداعات ذات العلاقة بتطوير أنشطة المنظمة ووضعها في موقف أحسن .

- **وتقدم البيئة الخارجية** : ايضا الفرص والمجالات للتحدي بالنسبة للمديرين وتطالبهم بالمرونة والتكيف وغير ذلك من الاشياء أو المتطلبات التي تضمن للمنظمة البقاء في بيئة معينة ، ويبدو أن البقاء يمثل الحدود الدنيا للأهداف التي يقبل بها السلوك الاداري.

ثانيا : تأثير المنظمة في البيئة : قد يكون تأثير المنظمة في البيئة لا يقل أهمية عن تأثير الاخيرة في المنظمة ، فالتأثرات فيما بين الطرفين متبادلة وفي تغير مستمر من حيث النوع والدرجة .

- فحينما توجد المنشأة في بيئة معينة فإن كل السلع والخدمات والنقود والمتغيرات الاخرى المناسبة عبر مخرجاتها تؤثر في البيئة وتخلق حالات معينة من التوازن أو عدم التوازن فيها.

- وفي السنوات الاخيرة أصبح الاهتمام بفكرة التأثير المتبادل يحتل مكان الصدارة في الكتابات الادارية والفنية الحديثة ولاسيما تلك المهتمة بقضايا تفسير السلوك التنظيمي وقضايا التلوث البيئي .

- **استراتيجيات المنظمات في التعامل مع البيئة** : تستجيب المنظمة لبيئتها بأسلوبين هما :

- **الاول التكيف للبيئة** : أي تحاول المنظمة تكيف نفسها لتنسجم سياساتها الادارية مع متطلبات الظروف البيئية

- **الثاني تحاول تغيير البيئة** : وتكيفها لصالح اهدافها الاساسية .

- وتلعب المنظمات التي تتبع الاسلوب الاخير دورا بارزا في التأثير في البيئة ، وهناك عدة اساليب بإمكان المنظمة استخدامها في ذلك ، وتستطيع المنظمة استخدام واحد او اكثر منها حسب الظروف التي تعمل فيها
- ومن هذه الاساليب او الاستراتيجيات (٧ استراتيجيات هي) :
- ١- الانسحاب
 - ٢- النفاذ المختار
 - ٣- التكيف
 - ٤- التكيف العملي او الفعلي
 - ٥- اشترك عناصر خارجية في المنظمة
 - ٦- المساومة
 - ٧- التجمعات .

المحاضرة ١٦ مراجعه

س : أي من هذه العناصر لا يشكل مصدر من مصادر ضغوط العمل :

أ- غموض الدور ب- طبيعة العمل ج- اختلال بيئة العمل المادية د- الذكاء
س : الأشخاص الذين يتمتعون بشخصيات تتسم بالحيوية والنشاط والرغبة الدؤوبة في العمل عندهم قدره اكبر او قدرة عالية على تحمل التوتر والضغط النفسي (صح)

س : الأشخاص الذين لا يتمتعون بشخصيات تتسم بالحيوية والنشاط والرغبة الدؤوبة في العمل عندهم قدره اكبر او قدرة عالية على تحمل التوتر والضغط النفسي (خطأ)

س : لا توجد علاقة بين حجم المنظمة والهيكل التنظيمي (خطأ)

س : كلما كان حجم المنظمة صغيرا كلما سهلت عملية الهيكل التنظيمي الرسمي داخل المنظمة (خطأ)

س : كلما كان حجم المنظمة كبيرا كلما سهلت عملية الهيكل التنظيمي الرسمي داخل المنظمة (صح)

س : ان درجة التخصص في المهام والأنشطة لا تؤثر على الهيكل التنظيمي (خطأ) تؤثر

س : كلما زادت درجة التخصص كلما زادت صعوبة بناء الهيكل التنظيمي (صح)

س : اذا كانت المنظمة تأخذ بالمركزية او بالفلسفة التي تقوم على الاخذ بمبدأ المركزية على اتخاذ القرارات فإن هذا سيجعل الهيكل التنظيمي بسيطا إلى حد ما (صح)

س : اذا كانت المنظمة تأخذ باللامركزية او بالفلسفة التي تقوم على الاخذ بمبدأ المركزية على اتخاذ القرارات فإن هذا سيجعل الهيكل التنظيمي بسيطا إلى حد ما (خطأ) معقدا

س : لا توجد علاقة بين بناء الهيكل التنظيمي والبيئة الخارجية للمنظمة (خطأ)

س : في حالة الاستقرار يكون الهيكل التنظيمي معقدا (خطأ)

س : في حالة اذا كانت البيئة التي تعمل بها المنظمة تتميز بعدم الاستقرار والثبات فإن ذلك ينعكس على الهيكل التنظيمي ويكون اكثر تعقيدا (صح)

س : لا يوجد هناك من يرى بعدم وجود فرق بين الهياكل التنظيمية الرسمية والتنظيمية الغير رسمية في المنظمة (خطأ)

س : ان الهياكل التنظيمية تتم بطريقة عشوائية لا علاقة لها بأهداف المنظمة او ظروفها (خطأ) بطريقة مدروسة

س : ان العلاقة بين القوة والتأثير بالنسبة للقيادة في سلوك الآخرين علاقة عكسية (خطأ) طردية

س : تعتمد القيادة الدكتاتورية على القيادة عن بعد (خطأ) عن قرب

س : هناك من يرى ان نمط القيادة الدكتاتوري ممكن ان يكون ناجحا في العديد من المنظمات (خطأ)

س : ان النمط الدكتاتوري في القيادة يؤدي الى رفع الروح المعنوية (خطأ)

س : ان نمط قيادة عدم التدخل يصلح للتطبيق في كل الظروف الموقفية (خطأ)

س : يعتبر اسلوب القيادة الحرة من الاساليب القيادية الفعالة (خطأ)

س : ترى نظرية الخط المستمر في القيادة انه يوجد سلوك قيادي واحد ناجح في المنظمة في كل الاوقات (خطأ)

س : ترى نظرية الخط المستمر في القيادة انه لا يوجد سلوك قيادي واحد ناجح في المنظمة في كل الاوقات (صح)

س : افضل انواع القيادة التي جاء بها ليكرت :

أ- تسلطي - استغلالي ب- استشاري ج- جماعي - مشارك د- تسلطي - نفعي

المحاضرة ١٧ (التغيير والتطوير التنظيمي)

- **تعريف التغيير والتطوير التنظيمي :**
- **التغيير التنظيمي :** " هو عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهاذف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات".
- **وتعريف آخر للتغيير التنظيمي يشير إلى أنه :** " تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية".
- **ويلاحظ على هذا التعريف أنه يركز على البعد الإنساني للتغيير التنظيمي ويحصره فيه ، بالرغم من وجود أبعاد أخرى تقع ضمن إطار التغيير التنظيمي (وهي البعد الهيكلي ، والبعد التكنولوجي).**
- **كما يُعرف التغيير التنظيمي:** " على أنه مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على المشاكل ، وتجديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة ، مع تركيز خاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيها وذلك بمساعدة مستشار أو خبير في التغيير الذي يقوم بإقناع أعضاء المنظمة بالأفكار الجديدة".
- **أما التطوير التنظيمي فيعرفه : Wendell French :** " بأنه نوع محدد نسبيا من التغيير المخطط له ، والهادف إلى مساعدة أفراد المنظمات في القيام بالمهام المطلوبة منهم بصورة أفضل".
- **وقد قام French** مجموعة تعريفات للتطوير التنظيمي تجمعها صفة التغيير المخطط له في المنظمات ، والتركيز على الجماعة وعمليات المنظمة ، وعلى إدارة ثقافة المنظمة ككل ، واستخدام نموذج البحث العلمي والاستعانة بوكيل التغيير الذي يساعد في عملية التطوير التنظيمي.
- **وتُعرف (أميمة الدهان) التطوير التنظيمي :** " بأنها عملية مخططة ومقصودة وتهدف إلى تمكين المنظمة من التكيف مع التغيرات البيئية وكذلك تحسين قدرتها على حل مشكلاتها وذلك بإحداث تأثير على متغيرات المدخلات ومتغيرات الأنشطة أو العمليات ، ويتم هذا بموجب استخدام مبادئ العلوم السلوكية".
- **وأورد (محمد حسن) العديد من التعاريف لعملية التغيير والتطوير التنظيمي ويرى :** " أنها تعطي معاني متماثلة لكلا المفهومين من نواحي الأهداف من حيث أنها : تهدف إلى زيادة وتحسين كفاءة وفعالية المنظمة وتحقيق بيئة صحية فيها ، وتحسين مقدرة المنظمة على حل المشاكل والتجديد الذاتي ، ومواجهة المتطلبات البيئية.
- **وكذلك تم التفرقة بين التغيير التنظيمي والتغيير التنظيمي ، فالتغيير التنظيمي :** " هو ظاهرة طبيعية ومستمرة في حياة المنظمات وتحدث دون تخطيط مسبق ، فهي تلقائية وعفوية ، قد تنجم تحت تأثير التغيرات البيئية أو المناخية ذات الصلة بمدخلات المنظمة أو بعملياتها أو بمخرجاتها " ، **أما التغيير التنظيمي فهو :** " تغيير موجه وهاذف يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن التحول إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل.
- س : هناك من يرى بعدم وجود فرق بين التغيير التنظيمي والتغيير التنظيمي (خطأ)**
- **وبذلك تم ربط التغيير بالمنظور الواسع في بيئة المنظمة الخارجية ، أما التغيير فقد تم ربطه بالمنظور الضيق في البيئة الداخلية للمنظمة.**
- خصائص إدارة التغيير والتطوير التنظيمي :** - تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص مهمة يجب الإلمام بها ومعرفتها والإحاطة بجوانبها المختلفة: (وهي ١٠ خصائص):
- ١- **الاستهدافية :** فالتغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا أو ارتجاليا ، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية مرجوة وأهداف محددة.
 - ٢- **الواقعية :** يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة.
 - ٣- **التوافقية :** يجب ان يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.
 - ٤- **الفاعلية :** يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة ، أي تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة ، وتملك القدرة على التأثير على الآخرين ، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها.
 - ٥- **المشاركة :** تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي ، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.
 - ٦- **الشرعية :** يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد.
 - ٧- **الإصلاح :** حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح ، ويجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب.
 - ٨- **الرشد :** والرشد هو صفة ضرورية لكل عمل إداري ، وبصفة خاصة في إدارة التغيير، إذ يخضع كل قرار، وكل تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد.
 - ٩- **القدرة على التطوير والابتكار :** وهي خاصية عملية ضرورية لإدارة التغيير، حيث يعمل التغيير على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حاليا ، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.
 - ١٠- **القدرة على التكيف السريع مع الأحداث :** إن إدارة التغيير تهتم اهتماما قويا بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث ، ومن هنا فإنها لا تتفاعل مع الأحداث فقط ، ولكنها أيضا تتوافق وتتكيف معها وتحاول السيطرة عليها والتحكم في اتجاهها ومسارها ، بل وقد تقود وتصنع الأحداث بذاتها للإبقاء على حيوية وفاعلية المنظمة.
- **أسباب التغيير والتطوير التنظيمي :** إن عملية التغيير والتطوير التنظيمي لا تحدث بطريقة عفوية أو تلقائية وإنما يوجد هناك أسباب تدعو المنظمة إلى إجراء التغيير ، وفيما يلي عرض لأهم أسباب التغيير والتطوير : (٥ اسباب هي):
- ١- **الحفاظ على الحيوية الفاعلة :**

- يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المنظمات ، فالتغيير يؤدي إلى انتعاش الآمال وإلى سيادة روح التفاؤل ومن ثم تظهر المبادرات الفردية والجماعية وتظهر الآراء والاقتراحات ويزداد الاحساس بأهمية وجدوى المشاركة الايجابية ، ومن ثم تختفى روح اللامبالاة والسلبية الناجمة عن الثبات والاستقرار الممتد لفترة طويلة من الزمن.
- ٢- تنمية القدرة على الابتكار:**
- التغيير يحتاج دائما إلى جهد للتعامل معه سواء التعامل الإيجابي بالتكيف أو التعامل السلبي بالرفض ، وكلا النوعين من التعامل يتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة.
- ٣- اثاره الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء :**
- يعمل التغيير على تفجير المطالب واثارة الرغبات وتنمية الدافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم وما يستدعيه ذلك من تطوير وتحسين متلائم في كل المجالات.
- وزيادة الانتاج وتحسين وضع الأفراد المادي والمعنوي من خلال الآتي:
- أ- عملية الإصلاح والمعالجة للعيوب والأخطاء التي حدثت.
- ب- عمليات التجديد والإحلال محل القوى الانتاجية التي استهلكت.
- ت- التطوير الشامل الذي يقوم على تطبيق اساليب انتاج جديدة.
- ٤- التوافق مع متغيرات الحياة :**
- يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة ومع ما تواجهه المنظمات من ظروف مختلفة.
- ٥- زيادة مستوى الاداء :** يعمل التغيير على الوصول الى اعلى درجة من الاداء التنفيذي والممارسة التشغيلية وذلك من خلال :
- أهداف برامج التغيير والتطوير التنظيمي :
- إن عملية التغيير والتطوير التنظيمي لا تأتي بطريقة عفوية وارتجالية ، وإنما تكون عملية هادفة ومدروسة ومخططة.
- ومن أهداف برامج التغيير والتطوير التنظيمي ما يلي ٨ أهداف هي :
- ١- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.
- ٢- زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من اجل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة.
- ٣- مساعدة الأفراد العاملين على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لأحداث التغيير والتطوير المطلوب.
- ٤- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضى الوظيفي لهم .
- س : هناك من يرى ان التغيير او التطوير التنظيمي لا علاقة له بالبعد الانساني في المنظمة (خطأ)
- ٥- الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.
- ٦- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة.
- ٧- تمكين المديرين من اتباع اسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من اساليب الإدارة التقليدية.
- ٨- مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة و نتائجها.
- أنواع التغيير والتطوير التنظيمي :
- يتطلب نجاح عملية التغيير فهما لطبيعة التغيير وأنواعه فهناك عدة أنواع من التغيير حسب المعيار المستخدم في التصنيف ٦ أنواع :
- ١- التغيير الشامل والتغيير الجزئي: اذا اعتمدنا درجة الشمول معيارا لاستعنا ان نميز بين التغيير الجزئي : الذي يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والجهزة ، والتغيير الشامل : الذي يشمل على كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المنظمة.
- ٢- التغيير المادي والتغيير المعنوي: إذا أخذنا موضوع التغيير اساسا لامكن التمييز بين التغيير المادي { مثل التغيير الهيكلي والتكنولوجي } والتغيير المعنوي [النفسي والاجتماعي].
- ٣- التغيير السريع والتغيير التدريجي:**
- يوجد تقسيم آخر لأنواع التغيير حسب سرعته وهو يشمل التغيير البطيء والتغيير السريع ، وعلى الرغم من أن التغيير التدريجي البطيء يكون عادة أكثر رسوخا من التغيير السريع المفاجئ إلا ان اختيار السرعة المناسبة لأحداث التغيير يعتمد على طبيعة الطرف.
- خطوات التغيير والتطوير التنظيمي : ويقترح (عبد الباري الدرة) نموذجا لإدخال تغيير مخطط له في المنظمات يتكون من الخطوات والمراحل التالية (٨ خطوات هي):
- ١- معرفة مصادر التغيير: وهنا قد يكون مصدر التغيير بيئة المنظمة الخارجية كالتغيير الذي يحدث في هيكل السوق ، والتغيرات التكنولوجية ، و التغيرات السياسية أو القانونية ، وقد يكون مصدر التغيير هيكل المنظمة وعلاقات السلطة والاتصال.
- وكذلك قد يكون مصدر التغيير المناخ التنظيمي السائد ونقصد بالمناخ التنظيمي الجو العام المتمثل في شعور وإحساس العاملين بإنسانية ودفء أو برودة وتعقيد الأمور في المنظمة.
٢. تقدير الحاجة إلى التغيير : وذلك من خلال تحديد الفجوة الفاصلة بين موقع المنظمة الآن وبين ما تريد تحقيقه.
٣. تشخيص مشكلات المنظمة: والمشاكل قد تتعلق بأساليب العمل ، التكنولوجيا المستخدمة ، نسبة الغياب ، أو دوران العمل وغيرها من المشاكل.
٤. التغلب على مقاومة التغيير: والمقاومة لها أسباب منها الخوف من الخسارة المادية أو المعنوية ، سوء فهم آثار التغيير ، ومتطلبات تطوير علاقات و أنماط سلوكية جديدة ، وإحساس العاملين أنهم استغلوا أو أجبروا على التغيير ، والتعود على تأدية العمل بطريقة معينة ، والرغبة في الاستقرار والخوف من مخالفة معايير تفرضها الجماعة غير الرسمية.
٥. تخطيط الجهود اللازمة للتغيير : ويكون ذلك من خلال توضيح أهداف التغيير بشكل دقيق يمكن قياسه.
٦. وضع استراتيجيات التغيير: ويجب الأخذ بعين الاعتبار العناصر التي قد تتأثر بها أجزاء المنظمة وهي الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا والقوى البشرية.
٧. تنفيذ الخطة خلال مدة زمنية معينة :

٨. متابعة تنفيذ الخطة : ومعرفة نواحي القوة والضعف فيها.

- ومن ثم يتم إدخال التغيير إلى المنظمات بناء على ما سبق ذكره من مراحل وهي:

١. معرفة مصدر التغيير.
٢. تقدير الحاجة للتغيير في المنظمة.
٣. تشخيص مشاكل المنظمة.
٤. التغلب على مقاومة التغيير.
٥. تخطيط الجهود اللازمة للتغيير.
٦. وضع استراتيجيات التغيير.
٧. تنفيذ الخطة خلال المدة المحددة.
٨. متابعة تنفيذ الخطة ومعرفة نواحي القوة والضعف فيها.

استراتيجيات التغيير والتطوير التنظيمي :- هناك عدة استراتيجيات للتغيير الموجه من أهمها :

١- استراتيجية العقلانية الميدانية: Empirical – Rational

- وهذه تقوم على افتراض أن العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي والخرافات ، فإنها تنظر للتعليم والبحوث العلمية والدراسات على أنها العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التغيير ، فالتعليم وسيلة لنشر العلمية.

س : ما هو السبب الرئيسي في تدني مستويات الأداء داخل منظماتنا داخل مؤسساتنا داخل مجتمعاتنا (البعد العلمي)

٢- استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة :- Normative – Reductive

- تفترض هذه الاستراتيجية أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها ، بل عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه.

- ويحاول القائد الذي يرغب في إحداث التغيير أن يتغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف وإزالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير المراد إحداثه ، بحيث يصبح الناس قابلين للتغيير وراغبين فيه بدلا من ان يكونوا رافضين ومقاومين له ، ومن الأساليب المستخدمة في ذلك : التدريب والذي يهدف إلى تغيير اتجاهات الفرد ومواقفه.

٣- استراتيجية القوة القسرية : Power coercive

- وفقا لهذه الاستراتيجية ، فإنه يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير ، فالتغيير يفرض على الجهات المعنية بالقوة ، ويتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم ، و هذه الاستراتيجية قد تكون فعالة في بعض الظروف وفي بعض الحالات الطارئة ولكنها غير فعالة في المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير .

- **وخلاصة القول :** إنه على الرغم من عدم وجود استراتيجية واحدة مثلى يمكن استخدامها لإحداث التغيير بفاعلية لأن طبيعة الموقف والظروف هي التي تحدد ذلك ، إلا لأن المزج بين الاستراتيجية الأولى (الاستراتيجية العقلانية الميدانية)

- والثانية (استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة) قد يكون هو الأمثل ، وهذا لا يعني عدم استخدام الاستراتيجية قد يكون هو الأمثل ، وهذا لا يعني عدم استخدام الاستراتيجية الثالثة (القوة القسرية) فهناك ظروف تستدعي ظروف استخدام القوة للتغلب على مقاومة التغيير.

- مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي :

- مقاومة التغيير: هي امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم.
- وفي هذا السياق يقول عاصم الاعرجي : إن المقاومة قد تأخذ شكلا آخر وذلك بأن يقوم الأفراد بإجراءات مناقضة أو مناهضة لعمليات التغيير ، وهذه المقاومة قد لا تكون سلبية في أغلب الأحوال بل إيجابية.

- وتتمثل إيجابية المقاومة عندما يكون التغيير المقترح سلبيا بمعنى أن الفوائد المتحققة منه أقل من التكاليف المدفوعة و عدم الامتثال له يصب في مصلحة الإدارة.

- أما سلبية المقاومة فإنها تتم عندما تكون نتائج التغيير إيجابية ومردودها على الموظف والمنظمة كبيرا مقارنة بتكاليفها ، ولمقاومة التغيير أيضا ابعاد أخرى فقد تأخذ الصفة الفردية أو الجماعية وقد تكون بشكل سرى أو ظاهري.

- الاسباب الشائعة لمقاومة التغيير ويمكن تحديد اهم هذه الاسباب في (٥ أسباب هي):

١. الارتياح للمألوف والخوف من المجهول:

- يميل الناس عادة الى حب المحافظة على الأمور المألوفة لانهم يشعرون بالرضا والارتياح ويخشون التغيير لما يجلبه من اوضاع جديدة غير مألوفة.

٢. العادات :

- تدل نظريات التعلم المختلفة على أن الفرد يُكون عادات وأنماط سلوك تحدد طريقة تصرفه وكيفية استجابته للمواقف و يشعر الفرد بالارتياح لها لان لا يكون مضطرا للتفكير في كل موقف جديد بطريقة جذرية بل يصبح روتينا ومبرجا إلى حد ما.

٣. سوء الإدراك :

إن عدم القدرة على ادراك نواحي الضعف والقصور في الوضع الحالي ، وكذلك عدم القدرة على ادراك جوانب القوة ومزايا الوضع الجديد يشكل عائقا كبيرا في وجه التغيير.

٤. المصالح المكتسبة :

ترتبط مصالح الفرد احيانا ارتباطا وثيقا بالوضع القائم مما يجعله يقاوم أي تغيير أو تعديل عليه ، لان ذلك يعني خسارة شخصية له كضياع نفوذه أو مركزه أو الحاق خسارة مالية أو معنوية به.

٥. الانتماءات الخارجية :

تنشأ مقاومة التغيير احيانا عندما يشعر الفرد أو الجماعة أن تقاليد ومعايير جماعة صديقة مهددة بسبب التغيير الجديد المفاجئ.

- مزايا مقاومة التغيير :

- رغم انه ينظر إلى مقاومة التغيير والتطوير على أنها سلبية ، إلا أن لها نواحي إيجابية فتؤدي إلى ما يلي :

١- تؤدي مقاومة التغيير إلى اجبار إدارة المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وآثاره بشكل افضل.

٢- تكشف مقاومة التغيير في المنظمة عن عدم فعالية عمليات الاتصال وعن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات.

٣- إن حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق التي يعاني منها الأفراد العاملون تدفع إدارة المنظمة الى تحليل ادق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة أو غير المباشرة.

٤- تكشف مقاومة التغيير النقاب عن نقاط الضغط في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمة.

س : هناك من يرى ان مزايا مقاومة التغيير دائما لها اثار سلبية (خطأ)

استراتيجيات المنظمات في التعامل مع مقاومة التغيير :

- وتوجد ٦ طرق للتعامل مع مقاومة التغيير هي :

١. التعليم والاتصال: Education & Communication

- هذه الاستراتيجية تساعد العاملين على رؤية الحاجة للتغيير و الوقوف على منطقة ، وقد تتخذ عدة اشكال منها المناقشة الفردية ، العرض للمجموعات ، أو مذكرات وتقارير ، ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة قصور المعلومات المتوفرة عن التغيير أو التحليل المشوه أو الخاطئ للمعلومات المنشورة عن عملية التغيير.

- ومن ابرز ايجابيات هذه الطريقة أنه عند اقتناع العاملين بهذه المعلومات سيساهمون في عملية تطبيق التغيير بينما يعاب عليها انها تستغرق وقتا طويلا وبشكل خاص عندما يكون عدد المعنيين بالتغيير كبيرا.

٢. المشاركة والاندماج: Participation & Involvement:

- اكدت الاباحات والدراسات ان المشاركة في برامج التغيير من قبل الأفراد تؤدي إلى الطاعة والالتزام بالتنفيذ ، وتستخدم هذه الطريقة عندما يكون الأفراد العاملين أو المتأثرين بالتغيير يمتلكون القدرة العالية على مقاومته ، ومن ابرز ايجابيات هذه الطريقة يتمثل في أن المشاركين سيلتزمون بتطبيق التغيير ، أما سلبياتها فهي تستغرق وقتا طويلا.

٣. التسهيل والدعم: Facilitation & Support:

تقوم هذه الطريقة على تدريب العاملين على مهارات جديدة وتقديم الدعم اللازم لهم واعطائهم فترة راحة بعد التغيير، وإيجابيات هذه الطريقة أنه لا يوجد طريقة أخرى افضل منها ، أما سلبياتها فهي تتطلب وقتا طويلا بالإضافة إلى تكلفتها العالية.

٤. التفاوض والاتفاق: Negotiation & Agreement:

تستخدم هذه الطريقة عند وجود جهة تتضرر بشكل كبير وواضح من عملية التغيير وبنفس الوقت تمتلك تلك الجهة القدرة على مقاومة التغيير كإعطاء النقابة معدل اجر اعلى لمنتسبيها من الافراد العاملين في المنظمة مقابل الموافقة على تغيير تعليمات العمل وإيجابياتها تتمثل في انها طريقة سهلة نسبيا لتجنب المقاومة اما سلبياتها فهي احتمال تكلفتها العالية.

٥. الاستغلال واختيار الاعضاء: Manipulation & Co - potation

وبموجب هذه الطريقة يوضع العضو المختار من قبل الأفراد العاملين في موقع هام في عملية تصميم التغيير بهدف ضمان مصادقته على عملية التغيير ، وأهم وإيجابياتها أنها سريعة نوعا ما وغير مكلفة ، أما سلبياتها فأنها قد تؤدي إلى حدوث مشاكل في المستقبل إذا شعر العاملون أنهم قد استغلوا.

٦. الاكراه الظاهر وغير الظاهر Explicit & implicit Coercion

- وبموجب هذه الطريقة يجبر العاملون على قبول التغيير فيهددون سرا أو علنا بفقدان وظائفهم أو بحرمانهم من الترقية ، أو الفصل أو النقل ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حال كون السرعة ذات أهمية بالغة وايضا عندما يمتلك منشئ التغيير قوة كبيرة.

- وأهم وإيجابياتها أنها سريعة ولها المقدرة على التغلب على أي نوع من المقاومة وفي نفس الوقت لا تخلو هذه الطريقة من سلبيات وأهمها خطورة استمرار استياء العاملين من منشئ التغيير.

- عوامل نجاح برامج التغيير والتطوير التنظيمي :

- وهي عشرة عوامل : حيث ينبغي توافر عوامل معينة تتيح للقائمين على برامج التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمات فرص النجاح في جهودهم ، وأهم هذه العوامل ما يلي:

١- دعم وتأييد القادة الإداريين لجهود التغيير.

٢- توافر المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه.

٣- وجود خبراء أو وكلاء تغيير : Change Agents.

٤- اشراك الأفراد والجماعات الذين سينتأثرون بالتغيير في رسم أهداف والتخطيط له وتنفيذه.

٥- شرح وتوضيح دوافع واسباب التغيير للأفراد العاملين

٦- بيان الفوائد المادية والمعنوية التي ستترتب علي عملية التغيير للأفراد العاملين.

٧- عدم اغفال دور التنظيمات غير الرسمية لما لها من تأثير على سلوك الأفراد.

٨- معرفة مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيمية بأسلوب علمي.

٩- تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومراكزه.

١٠- توافر الموارد البشرية والمادية والفنية التي تهيئ للتغيير وتساعد على تنفيذه.

المحاضرة ١٨ (الصراع التنظيمي)

- تعريف الصراع التنظيمي :

- **الصراع لغة:** إن التحديد الاشتقاقي لكلمة الصراع في اللغة العربية هو النزاع والخصام أو الخلاف والشقاق.
- أما كلمة (Conflict) فتعني العراك أو الخصام والصدمة ، إذن يعني الصراع اشتقاقا التعارض بين مصالح وآراء أو الخلاف.
- **الصراع اصطلاحا :** لم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع التنظيمي لتباين مدارسهم ، ومن هذه التعريفات نذكر:
- **تعريف (Fred Luthans) للصراع التنظيمي :** بأنه العمليات التي تسعى فيها وحدات نظام ما لتحقيق مصالحها على حساب مصالح وحدات أخرى.

كما يعرف (Boulding) الصراع التنظيمي : بأنه وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية، ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر.

- ويعرف (March & Simon) الصراع التنظيمي: " بأنه كفاح حول القيم والسعي من أجل المكانة والقوة والموارد النادرة حيث يهدف المتصارعون إلى تحييد خصومهم أو القضاء عليهم " .

- ويعرف (Thomas & Kilmann) الصراع التنظيمي: " بأنه يعيق أو يحبط أو على وشك أن يحبط اهتماماته " .
- تبين التعريفات السابقة: اختلاف النظرة للصراع التنظيمي إلا أن هذه التعريفات تتفق على أن الصراع : هو موقف تنافسي بين فريقين أو تنظيمين أهدافهما متعارضة يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض فيما بينهم .
- في الوقت الذي يرغب فيه كل طرف بالحصول على المركز أو الصلاحية أو القوة بما يتعارض مع رغبة الطرف الآخر.
- **والصراع التنظيمي:** يمكن بناء أو مدمرا ، ويمكن أن يكون ذا هدف وظيفي ، وقد يؤدي إلى الاختلال الوظيفي.
- س : هناك من يرى ان الصراع التنظيمي يمكن ان يكون بناء أو مدمرا (صح)
- س : هناك من يرى ان الصراع التنظيمي دائما مدمرا وذو نتائج سلبية (خطأ)
- أسباب الصراع :

- هناك اسباب عديدة للصراع داخل المنظمة من الصعب حصرها ويحدد كل من (Hodge & Anthony) : (٦ اسباب للصراع هي):

- ١- **التعارض أو التغيير في الأدوار :** ويحدث بسبب وجود مجموعتي او أكثر من الضغوط يعاني منها الفرد في نفس الوقت ، وبالاستجابة إلى مجموعة واحدة من الضغوط فإن الشخص يجد من الصعوبة الاستجابة الي وحدة او اكثر من مجموعة الضغوط الأخرى.
- ٢- **التغير في الصلاحيات :** التي يتمتع بها الفرد أو الجماعة ، فزيادة الصلاحيات أو نقصانها يمكن أن تسبب صراعا للفرد أو الجماعة.
- ٣- **التغير في المركز أو الوضع :** قد يسبب التغير في المركز الذي يشغله الفرد في المنظمة صراعا للفرد واضطرابا في الهيكل التنظيمي المتفق عليه.
- ٤- **حدوث ازدواجية او تداخل في العمل :** ويقع ذلك عندما يطلب من شخصين أو اكثر أن يقوموا بنفس العمل.
- ٥- **التنافس على الموارد :** قد يحدث نوع من المنافسة بين أفراد المنظمة الواحدة أو بين الإدارات على نفس الموارد المتاحة.
- ٦- **الاختلاف في الثقافة :** وتعرف الثقافة : " بأنها مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يحملها الفرد في منظمة معينة أو جماعة معينة ويكون لها تأثير واضح على سلوكه في تلك المنظمة أو تلك الجماعة والأفراد في المنظمة يحملون ثقافات متباينة والتي غالبا ما تقود إلى الصراع بين الأفراد أو الجماعات " .
- ويميز الباحثان (Katz & Kahn) بين الاسباب العقلانية ، وغير العقلانية للصراع ، فالأسباب العقلانية يمكن تلخيصها فيما يلي : ٣ اسباب هي :
- ١- **الصراع الوظيفي :** وهو الصراع الذي يحدث في المنظمة بين وظائفها المختلفة مثل التمويل أو الإنتاج أو الأفراد وغيرها.
- ٢- **الاعتمادية المتبادلة:** بين الأنظمة الفرعية داخل المنظمة على بعضها في الأداء.
- ٣- **الصراع الهيكلي :** وهو الصراع الذي يحدث بين مجموعات المصالح المختلفة في المنظمة على نظام المكافآت و المراكز والمكانة والحوافز.
- ٤- **اما الاسباب اللاعقلانية :** فهي ناجمة عن العدوانية في السلوك ، وتحريف المعلومات ، وغيرها من العوامل الشخصية والاجتماعية للصراع.
- س : **الصراع يتعلق بالاسباب اللاعقلانية (خطأ)**
- **خصائص الصراع :** تتعدد خصائص الصراع ويمكن حصرها في (٥ اسباب هي):
- ١- **ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة :** لدى أطرافه وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول الى حالة من التكافؤ في الأهداف {المصلحة المشتركة}.
- ٢- **يعتبر التوتر Tension بعدا اساسيا في الصراع :** وهو ما يطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعينة في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحد أو اكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى به.
- ٣- **يمثل الصراع وضعا مؤقتا :** رغم وجود الكثير من الصراعات المزمنة.
- ٤- **ينطوي الصراع على إجبار بعض الأطراف المنافسة على قبول حل أو اتفاقية قد لا تكون الأطراف الاخيرة راغبة فيها.**
- ٥- **يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهظة على الأطراف المعينة به طيلة فترة الصراع ، وهو ما يرغمها في النهاية على حسم الصراع** أما بالطرق السلمية او بالقوة القسرية.
- **مستويات الصراع :**

- بالرغم من عدم وجود اتفاق حول تصنيفات الصراع التنظيمي او تحديد مستوياته ، إلا أن معظم كتاب الإدارة يتفقون على المستويات التالية للصراع التنظيمي : (وهي ٤ مستويات على النحو الآتي):

- اولا: الصراع على مستوى الفرد .
ثانيا: الصراع على مستوى الأفراد.
ثالثا: الصراع على مستوى الجماعات .
س : الصراع فقط على مستوى الافراد (خطأ)
اولا: الصراع على مستوى الفرد:

هذا النوع من الصراع يقع بين الفرد وذاته ، وينعكس تأثيره على سلوك الفرد وعلاقاته في العمل وتحقيقه لأهداف المنظمة الذي هو عضو فيها ، وغالبا ما يحدث هذا الصراع عندما يجد الفرد نفسه محل جذب لعوامل عدة تحتم عليه أن يختار أحدها بحيث لا يمكن تحقيقها معا ، ويتضمن هذا النوع من الصراع كلا من صراع الهدف ، وصراع الدور ونوجزهما على النحو التالي :

(أ) - صراع الهدف :

يحدث عندما يكون للهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية وإيجابية في نفس الوقت ، أو عندما يواجه الفرد الاختيار بين هدفين أو أكثر وعليه اختيار واحد منها ، ويأخذ إحدى الصور التالية:

١- الصراع بين هدفين إيجابيين : وهنا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين إيجابيين لا يمكن تحقيقهما معا ، ويزداد الموقف تقيدا إذا كان الهدفان لهما نفس الأهمية بالنسبة للفرد.

مثال ذلك عندما يواجه فرد ما الاختيار بين البقاء في وظيفته الحالية أو تحويله لقسم آخر ، والخياران بالنسبة له هدفان مرغوبان وإيجابيان فهو قد يرى في القسم الآخر فرصة جديدة للترقية والتطور ، بيد أنه سيفقد زملاء عمله القدامى والجو الاجتماعي الذي اعتاد عليه.

٢- الصراع بين هدف إيجابي وآخر سلبي:

ينشأ هذا النوع من الصراع عندما تواجه بعض العناصر الايجابية والعناصر السلبية في نفس العمل ، وعلى سبيل المثال قد تمنح الإدارة لمعامل ما علاوة في راتبه الشهري “ عنصر ايجابي “ ، بيد أنها تقرر له ساعات عمل إضافية “عناصر سلبي“.

٣- الصراع بين هدفين سلبيين :

- هنا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين لا يرغب في تحقيق أي منهما فكلما الهدفين بالنسبة له هدفان سلبيان وهنا يعمل الفرد على اختيار الهدف الأقل ضررا، فمثلا قد يواجه الفرد الاختيار بين نقله لوظيفة أقل أو تحويله لفرع ريفي آخر لنفس المنظمة ، فهو قد يرى أن نقله لوظيفة أقل فيه تقليل من شأنه وتجميد لتطلعاته وتحويله لفرع ريفي فيه ابتعاد عن الأسرة بالإضافة لافتقار المميزات الاجتماعية والاقتصادية الموجودة في المدينة.

(ب) - صراع الدور :

لكل فرد عدد من الأدوار المختلفة التي يقوم بها داخل المنظمة والأسرة والمجتمع ، فمجموعة الدور داخل المنظمة: تتكون من الإدارة والزملاء والرؤساء والمرؤوسين والعملاء ، والأسرة تتكون من أفراد الأسرة الأهل والأقارب ، أصدقاء الأسرة والجيران.

- وفي المجتمع تتكون مجموعة الدور من: التنظيميات الدينية والثقافية والرياضية والاجتماعية ، كل مجموعة من هذه المجموعات لها توقعات محددة رسمية أو غير رسمية لسلوك الفرد ، وغالبا ما تتضارب هذه التوقعات وهنا ينشأ ما يسمى بصراع الدور.

ويرى (Herbert) أن صراع الدور في المنظمة هو نتاج تحطيم القاعدتين التقليديتين: وحدة الأوامر وتسلسل الأوامر ، وينتج عنه انخفاض الرضا الشخصي وانخفاض في فاعلية المنظمة، ويرى أن المنظمات التي يكون فيها خط واحد وواضح للسلطة من الأعلى للأسفل غالبا ما تكون قادرة على ارضاء موظفيها وتحقيق أهدافها بصورة أفضل من المنظمات التي يكون فيها للسلطة خطوط متعددة .

س : المنظمة التي يكون فيها خط واحد للسلطة يكون غالبا قادرا على ارضاء موظفيها بشكل افضل (صح)

وخير مثال لصراع الدور داخل المنظمة هو ملاحظ أو رئيس العمال “ Foreman “ ، فالإدارة تنظر إليه كأحد كوادرها وعين لها على العمال ، بينما ينظر إليه العمال على أنه فرد منهم وسيعتني بأمورهم مثل : الأجر ، الترقية ، والحماية من ضغوط الإدارة.

- ويمكن التمييز بين خمس حالات رئيسية لصراع الدور:

١- لا يمكن للفرد عمل شيء دون مخالفة بعض القواعد أو القوانين.

٢- اتباع سلوك دور معين يتعارض مع سلوك دور آخر.

٣- القيام بدورين في آن واحد.

٤- ارغام الفرد على ممارسة قيم وأخلاقيات تتعارض مع قيمه وأخلاقياته.

٥- تعدد الأدوار بحيث يقوم الشخص بعدة أدوار ولا يعرف أيها منها يجب أن يكون له الأولوية.

- وصراع الدور في المنظمة له اسباب عدة منها (٣ اسباب هي):

١- الهيكل التنظيمي : والذي يعتبر السبب الأول في شعور الأفراد بصراع الدور داخل المنظمة فالهيكل التنظيمي يعمل على تهيئة الظروف لأهداف وسياسات وقرارات وأوامر قد تكون متقاربة أحيانا ، فكثير من المنظمات تعاني من ازدواجية السلطة وعدم تسلسلها.

٢- المركز : يسبب المركز الوظيفي الذي يشغله الفرد في المنظمة صراعا ذاتيا له ، حيث يعاني بعض الموظفين من عدم قدرتهم على الاستجابة للمتطلبات المتقاربة ، “ كأن يعاني المشرف من صراع الدور تجاه توقعات مديره و توقعات رؤوسيه “.

٣- أسلوب الإشراف:

يعد أسلوب الإشراف المتبع داخل المنظمة مصدرا رئيسيا من مصادر صراع الدور ، فعندما لا يقوم المشرف بتوفير المعلومات الكافية عن أداء العمل لمروؤوسيه ، أو لا يقوم بتوصيل هذه المعلومات بالصورة المطلوبة فأن المرؤوس يشعر بنوع من الصراع مع ذاته ، وكذلك قد يعتمد المشرف على تكليف مروؤوسيه بمهام تفوق قدراتهم وامكانياتهم مما يؤدي لحدوث نوع من القلق والتوتر لديهم.

وفي المجتمعات الحديثة أصبح الفرد يقوم بأكثر من دور في نفس الوقت ، فقد يقوم بدور الزوج ، الولد ، الابن ، طالب دراسات عليا عضو في نادى اجتماعي وعضو في لجنة حكومية ... الخ.

- بالإضافة إلي دوره في منظمة العمل ، وجميع هذه الأدوار تشغل فكر الفرد وهو يحاول جاهدا أن يوفق بين هذه الأدوار إلا أنه غالبا ما يفشل في ذلك ويعيش في صراع شديد بينه وبين ذاته.

- ويعتبر الصراع على مستوى الفرد في المنظمة من أهم أنواع الصراعات بالنسبة للمنظمة ، فالفرد العامل هو اهم عناصر الإنتاج وهذا النوع من الصراع يعمل على تشتيت قدراته وإمكاناته العقلية والجسدية ويؤثر على سلوكه داخل المنظمة بطريقة تؤثر سلبا على تحقيقه لأهداف المنظمة.

ثانيا: الصراع على مستوى الأفراد:

- وهو الصراع الذي يقع بين الفرد ورؤسائه وزملائه ومرؤوسيه داخل المنظمة ، وتلعب المتغيرات المعرفية والإدراكية دورا كبيرا في الصراع بين الأفراد داخل المنظمة ، حيث تحدد وعي الأطراف بالصراع القائم بينهم كما تحدد مشاعرهم تجاه هذا الصراع.

- ومن النماذج الشائعة لتحليل ديناميكية الصراع بين الأفراد نموذج يعرف باسم نافذة جو هاري (The Johari Window) ((نسبة إلى

- Harry Ingham & Joseph Lauff .

ويوضح الشكل التالي هذا النموذج:

الفرد لا يعرف الآخرين	الفرد يعرف الآخرين	الفرد يعرف نفسه
2	1	الفرد لا يعرف نفسه
4	3	

- من الشكل السابق يلاحظ ان هناك اربع حالات تشير إلي مدي معرفة الشخص بنفسه وبالآخرين يمكن استعراضها كما يلي:
- الحالة الأولى: الفرد يعرف نفسه والآخرين وهذه أفضل الحالات ، حيث أن الفرد على بيئته بمشاعره وإدراكه و دوافعه ، وايضا بمشاعر

وإدراكات ودوافع الآخرين الذي يتعامل معهم مما يقلل من احتمال حدوث أي مشاكل أو صراعات.
الحالة الثانية: الفرد يعرف نفسه فقط ، وتكمن المشكلة هنا في عدم معرفة الفرد بمشاعر وإدراكات ودوافع الآخرين الذين يتفاعل ويتعامل معهم وهنا يعاني الفرد من الخوف والصراع الناجم عن عدم قدرته على التفسير والتنبؤ والتحكم في سلوك الآخرين من حوله ، لذا غالبا ما يكون مترددا وحذرا في التعامل معهم.

الحالة الثالثة: الفرد يعرف الآخرين فقط ، فقد تتوفر معلومات هنا عن الآخرين ولا يعرف الفرد ما يخصه من معلومات ، مما يجعله يشعر بأنه عبء على الآخرين ويميل إلي الانطواء والانسواء بعيدا عن زملائه في العمل.

الحالة الرابعة: الفرد لا يعرف نفسه ولا الآخرين ، وهذه أسوأ الحالات حيث يرتفع عدم الفهم وسوء الاتصال وينفجر الموقف بحالات حادة من الصراعات بين أعضاء الجماعة الواحدة.

- وبصفة عامة: ينشأ الصراع بين أفراد المنظمة الواحدة لأسباب عقلانية مثل عدم الاتفاق على قواعد وإجراءات العمل ، أو عن أسباب شخصية غير عقلانية مثل حب السيطرة والعدوانية.

ثالثا: الصراع على مستوى الجماعات:

- هو الصراع الذي ينشأ بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المنظمة ويأخذ هذا المستوى شكلين رئيسيين هما:

١- **الصراع الأفقي:** ويقع هذا النوع من الصراع بين الجماعات أو الوحدات الإدارية التي تقع في مستوى تنظيمي واحد، ومن الأمثلة على هذا النوع من الصراع هو الصراع الذي ينشأ بين إدارتي الإنتاج والتسويق في نفس المنظمة.

٢- **الصراع الرأسي:** ويقع هذا الصراع بين جماعات أو وحدات إدارية تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة كالصراع الذي ينشأ بين مستوى الإدارة العليا والإدارة الدنيا على سبيل المثال.

وللصراع التنظيمي على مستوى الجماعات أسباب مختلفة يمكن إيجازها في ما يلي: (٥ أسباب هي):

- ١- الصراع على الموارد.
- ٢- التنافس في الأداء.
- ٣- الاختلاف بين المستويات التنظيمية.
- ٤- الصراع بين الإدارات وظيفيا
- ٥- الصراع بين التنفيذيين

والاستشاريين

رابعا الصراع على مستوى المنظمات:

- مما لاشك فيه أن الصراعات ليست مقتصرة على داخل المنظمة فقط وإنما تحدث بين المنظمة وبيئتها الخارجية ، لأن المنظمة تتعامل مع جهات متعددة منها جهات حكومية ومالكون وعاملون ومستهلكون وموردين ، إضافة إلى المنظمات الأخرى المتواجدة في المجتمع التي قد تتعاون أو تتنافس معها.

س : هناك من يرى بأن الصراعات يمكن ان تقتصر على دخل المنظمة (خطأ)

- فيحصل الصراع بين المديرين وبين المالكين الذين يضغطون على المديرين لجعل نمط سلوكهم يتلاءم مع مطالبهم ، و المستهلكون كذلك يضغطون عليهم لجعلهم في نمط السلوك الذي يلائمهم ، في حين أن ضغط الحكومة يتطلب منهم أن يكون نمط سلوكهم ملائما لمطالباتها.

- إن عملية بروز الصراع والتنافس بين المنظمة والمنظمات الأخرى ادى إلى ظهور ما يسمى بنظرية الألعاب Games Theory وهي عبارة عن توصيف لجميع الاوضاع المتنافسة والمتصارعة بين المنظمة والمنظمات في البيئة التي تحيط بالمنظمة.

- إن الصراع بين المنظمة والمنظمات الأخرى يكسب المنظمة قوة ديناميكية لتتأثر وتنشط وتتطور وتحسن حالها حتى تثبت وجودها وتحافظ على مركزها التنافسي في المجتمع شريطة أن لا يكون الصراع قد أزاح المنظمة عن مسيرتها الهادفة.

س : ان الصراع في المنظمة والمنظمات الاخرى قد يؤدي الى ضعف المنظمة (خطأ)

- أنواع الصراع : هنالك نوعان من الصراع هما :
١- الصراع المنظم.
٢- الصراع غير المنظم.

مراحل الصراع:

- يعتبر الصراع التنظيمي عملية ديناميكية ينشأ ويتطور عبر مراحل أو سلاسل متعاقبة ، ويمكن أن يطلق عليها دورة حياة الصراع وليس هنالك اتفاق محدد بين الباحثين حول عدد هذه المراحل أو طبيعتها إلى أن هنالك نماذج متعددة تبين تصورهم لهذه المراحل ومن بين تلك النماذج نموذج Pandy.

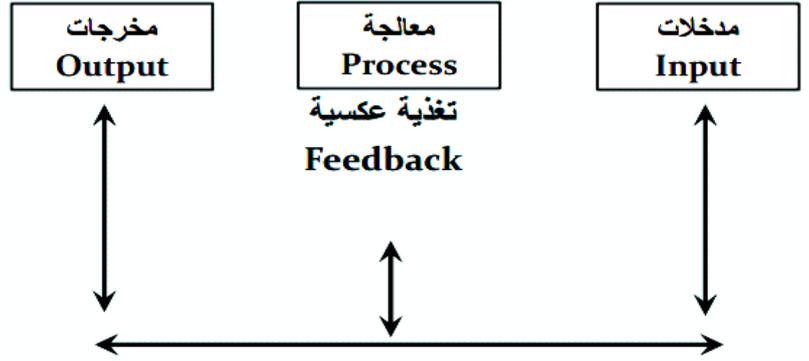
ويرى Pandy أن الصراع يمر بخمس مراحل هي:

١- مرحلة الصراع الضمني.
٢- مرحلة الصراع المدرك.
٣- مرحلة الشعور بالصراع.

٤- مرحلة الصراع العلني.
٥- مرحلة ما بعد الصراع العلني.

- وبالتأكيد يمر الصراع التنظيمي في المنظمة عبر أطوار وسلاسل متعددة ولا يظهر فجأة دون أية مقدمات ، وأن الصراع يظهر أحيانا وكأنه قد نشأ من العدم ، ويمكننا هنا تشبيهه بالعملية الانتاجية حيث يمر عبر ثلاث مراحل رئيسية كما يظهر بالتالي:

- مراحل الصراع التنظيمي :



س : هناك من يرى ان الصراع يظهر فجأة دون مقدمات ()

- تتمثل مدخلات الصراع : في الظروف المسببة لخلق الصراع بشكل ضمني غير معطن مثل التنافس على الموارد أو التباين في الاهداف.

- حيث يدرك الافراد أو الجماعات هذه الظروف ويقومون بمعالجتها وتحليلها ليدخلوا بذلك مرحلة الصراع العلني الواضح والذي يتم التعبير عنه بطرق مختلفة: كالأضراب عن العمل على سبيل المثال.

- وإذا لم تعمل المنظمة على إدارة الصراع بصورة فعالة أو عمدت إلى كبته فإن ذلك قد يساعد على اختفاء الصراع بصورة مؤقتة ، ولكنها تكون قد مهدت لنشوء الصراع من خلال خلق مدخلات وظروف جديدة لنشوءه وتطوره.

- آثار الصراع التنظيمي : للصراع التنظيمي آثار ايجابية وأخرى سلبية :
- أولا : الآثار الإيجابية :

إن أصحاب الفكر الإداري الحديث يعترفون بالأثر الإيجابي للصراع التنظيمي ، عندما يقولون أن الصراع لا يمكن تجنبه وهو وليد ظروف و اوضاع في المنظمة ، ويعتبر عنصر فعالا في التغيير ، وعليه فإن الصراع يفيد المنظمة على اعتبار أنه اساس التقدم والإبداع لتشجيعه المبادرة الخلاقة ، وتطويره الأفكار الجديدة والتي من شأنها أن تجعل المنظمة متطورة ومتكيفة مع المتغيرات من حولها.

س : الصراع التنظيمي له اثار سلبية فقط (خطأ)

س : هناك من يرى بأن الصراع لا يمكن تجنبه وهو وليد ظروف و اوضاع في المنظمة (صح)

س : الصراع التنظيمي انه بالفعل يمكن تجنبه (خطأ)

- ومن الآثار الايجابية للصراع التنظيمي نذكر ما يلي:

١- يولد الصراع التنظيمي الطاقة لدى الأفراد ويبرز القدرات والاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في ظل الظروف العادية.

٢- يتضمن الصراع الوظيفي عادة بحثا عن حل مشكلة ومن خلال هذا الحل يتم اكتشاف التغيرات الضرورية لنظام المنظمة.

٣- الصراع نوع من الاتصال وحل الصراع يفتح طرقا جديدة ودائمة للاتصال.

٤- يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة ذوي الميول العدوانية.

٥- قد يؤدي الصراع إلى إزاحة الستار عن حقائق ومعلومات قد تساعد في تشخيص بعض المشاكل الفعلية في المنظمة.

٦- يمكن للصراع أن يكون خبرة تعليمية جديدة للأفراد العاملين.

٧- يعمل على فتح قضايا للمناقشة بطريقة المواجهة المباشرة.

٨- يعمل على توضيح القضايا مثار الخلاف بين الأفراد.

٩- يساعد على زيادة الانتاجية ويعمل على النمو.

١٠- يمكن أن يكون اساسا لعمليات الإبداع والابتكار والحفز في المنظمة.

- إن الإدارة الصحيحة للصراع التنظيمي تحول الطاقة المتولدة عن الصراع إلى قوة وأثر ليأخذ الطابع الإيجابي بدلا من السلبي، والهدف هنا ليس القضاء على الصراع بل الاستفادة منه في تحويل هذه الطاقة والأفكار من أطراف الصراع إلى فوائد ونتائج جيدة للمنظمة

وأفرادها.

س : الادارة الناجحة التي يكون هدفها القضاء كلية على الصراع في المنظمة (خطأ)

ثانيا : الآثار السلبية:

- يرى أصحاب المدرسة التقليدية ضروره تجنب الصراع ويحدث نتيجة لمشاكل شخصية بين الأفراد وينتج عنه ردود فعل غير سليمة ويخلق استقطابا في الإدراك والمشاعر والسلوك داخل المنظمة ، إن الصراع التنظيمي مهما كان مصدره ذو أثر سلبي ويمثل اختلالا وظيفيا في عمل المنظمة نظرا للآثار السلبية الناتجة عنه مثل: التوتر النفسي والقلق وفقدان احترام الذات وضعف المقدرة على اتخاذ القرار ، والتي تؤدي بدورها إلى التأثير على انتاجية المنظمة وتخفيض الروح المعنوية للعاملين.

ومن الآثار السلبية للصراع التنظيمي ما يلي (٨ آثار سلبية هي):

- ١- قد يدفع كل طرف من أطراف الصراع إلى التطرف في تقدير مصالحته على حساب المصلحة الكلية للمنظمة.
- ٢- يحول الطاقة {الأفكار} والجهد عن المهمة الحقيقية في المنظمة.
- ٣- يهدم المعنويات ويهدر الوقت والجهد والمال مما يضعف من مستوى الكفاية والفعالية.
- ٤- يستقطب الأفراد إلى أعمال الانتقام : وتتمثل في تعطيل الآلات أو إخفاء المعلومات وعدم التعاون مع الإدارة أو القيام بترويح اشاعات كاذبة.

٥- يعوق العمل التعاوني الجماعي .

- انخفاض الانتاجية ويعاني الأداء من الجمود.

٧- الشلل في التصرف يرافقه التوتر النفسي الذي يؤدي إلى الإحباط وعدم التأكد ، وفقدان القدرة على الحزم وضعف في الثقة.

٨- إنه مرض لصحة المنظمة وهو نوع من عدم وجود مهارات قيادية.

- إدارة الصراع التنظيمي :

- يرى الفكر الإداري الحديث أن الصراع شيء محتوم ويتعذر اجتنابه وأن انعدام الصراع أو وجوده بمستوى منخفض في المنظمة يسبب الركود ويؤدي مع الزمن الى انهيارها ، كما أن وجود الصراع بدرجة عالية ضار لأنه يصيب التعاون بخلل كبير.

- اما القدر المعتدل من الصراع في المنظمة فهو المطلوب.

- وإدارة الصراع لا تعني حله ، فحل الصراع يتطلب التقليل من الصراع وإزالته بينما إدارة الصراع تتطلب بدء تشخيص الصراع بهدف تحديد حجمه ليتم على ضوء ذلك عملية التدخل فيه بإيجاده أن كان منعدما وزيادته أن كان أقل من الحجم المناسب وتقليله أن كان أكثر من اللازم.

س : ان ادارة الصراع تعني حله يتطلب تقليله (خطأ)

وحتى يدار الصراع بشكل فعال وإيجابي يجب مراعات النقاط التالية :

١- تحديد اسباب الصراع ومعرفة مشاعر أطرافه.

٢- التوصل الى التكامل في أفكار الأطراف المتنازعة.

٣- التوصل الي حلول حقيقية يمكن أن تدعم من قبل أطراف الصراع.

٤- محاولة إعادة توجيه توترات الأفراد.

- أساليب إدارة الصراع : يمكن تصنيف أساليب إدارة الصراع التنظيمي في ثلاث مجموعات هي :

المجموعة الأولى : وضع أهداف مشتركة تتفق عليها الأطراف المتصارعة.

المجموعة الثانية : القيام بتغييرات هيكلية.

المجموعة الثالثة : تتضمن عددا من الاساليب الإدارية والسلوكية والقانونية.

أولا: الاهداف المشتركة وادارة الصراع التنظيمي :

يعد تعارض الأهداف من المصادر الرئيسية لنشو 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 وليس الأهداف الفرعية داخل هذا المنظمة.

ثانيا : الطرق الهيكلية في إدارة الصراع التنظيمي: (٤ طرق هي):

١- إحالة الصراع إلي مختص أو مستشار.

٢- تخفيف درجة الاعتمادية بين المجموعات .

٣- تبادل الموظفين .

٤- إيجاد وظائف تنسيقية بين وحدات وأقسام المنظمة.

ثالثا : الأساليب الإدارية والسلوكية والقانونية في إدارة الصراع التنظيمي:

استعرض (Hodage & Anthony) الطرق التالية لحل الصراع ٥ طرق :

١- استخدام القوة أو السلطة أو كليهما لحسم الصراع .

٢- تلطيف أو تسكين الصراع عن طريق مواساة أطراف الصراع .

٣- التجنب والانسحاب .

٤- التوفيق بين أطراف الصراع.

٥- المجابهة .

- كما قدمت (Mary Parker Follet) عرضا لأساليب معالجة الصراع تتمثل فيما يلي: (٣ طرق هي):

١- سيادة أو تغلب طرف في الصراع على الطرف الآخر.

٢- التفاوض وذلك في محاولة لإيجاد حلول وسط يحصل فيها أطراف الصراع علي بعض الأشياء ولكن لا يحصل أي طرف على كل ما يريد.

٣- التكامل وذلك بالبحث عن حل يرضي الأطراف المعنية.

س : الاسلوب التي تفضل (Mary Parker) هو :

أ- استخدام القوة أو السلطة أو كليهما لحسم الصراع .

ب- التجنب والانسحاب.

ج- التوفيق بين أطراف الصراع .

س : لمن تنسب هذه العبارة سيادة أو تغلب طرف في الصراع على الطرف الآخر. :

- وتعتبر فوليت أن الأسلوب الثالث أفضل الأساليب رغم أنه أصعبها فهو الذي يقدم حلا حقيقيا للصراع.
اما (Kelly) فيعرض الأساليب الآتية لحل الصراع:

١- التفاوض .
٢- التوسط .
٣- التحكيم .
- اما (Thomas & Kimann) فقد استخدموا مخططا له بعدان يحددان سلوك الفرد حيث يمكن تصنيف هذا السلوك على طول هذين البعدين وهما:

١- بعد التعاون (Cooperativeness) من درجة غير متعاون إلى درجة متعاون ، ويحدد هذا البعد الدرجة التي التي يصلها الفرد في إشباع حاجات الطرف الآخر.

٢- بُعد الحزم (Assertiveness) ويمتد من درجة غير حازم إلى درجة حازم ، ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصل إليها الفرد في إشباع حاجاته.

وينتج من توحيد هذين البعدين خمسة أساليب لإدارة الصراع هي:

١- أسلوب الحل الوسط (٥ ، ٥) .
٢- أسلوب التنازل (٩ ، ١) .
٣- أسلوب المنافسة (٩ ، ١) .

٤- أسلوب التعاون (٩ ، ٩) لا .
٥- أسلوب التجنب (١ ، ١) .

- ويتفق كثير من العلماء على أسلوب التعاون هو أكثر الأساليب ملائمة لإدارة الصراع ، بينما يرى آخرون ان الأسلوب الافضل هو ما يلائم الموقف فأسلوب التعاون يمكن أن يكون ملائما للقضايا والموضوعات الاستراتيجية ذات الصلة بالأهداف والسياسات طويلة المدى ، وأسلوب التنازل يمكن اللجوء إليه عندما يكون أحد الأطراف مستعدا للتخلي عن شيء علي أمل الحصول في المقابل على شيء آخر من الطرف الآخر مستقبلا ، وأسلوب التنافس يمكن استخدامه عندما تكون موضوعات الصراع قليلة الأهمية وان الأمر يتطلب اتخاذ قرارات سريعة ، وأسلوب التجنب عندما تكون مسائل الصراع ثانوية ، أما أسلوب الحل الوسط فإنه يستخدم في المسائل الاستراتيجية.

- وهكذا فإن الشخص يوصف على أساس هذين البعدين:

- بُعد التعاون وبُعد الحزم: وعلى طول هذين البعدين تقع أساليب إدارة الصراع الخمسة وهي :

- التعاون ، والتجنب ، والتنازل ، والتنافس ، والحل الوسط.

- وبشكل عام فإن أغلب الحلول التي عرضها الباحثون لإدارة الصراع تركز على ضرورة توفر المهارات الإنسانية واستخدام العقلانية والمنطق والتأثير السلوكي للأفراد والجماعات وفتح الحوار بين الأطراف المتصارعة عوضا عن كبت الصراع في محاولة للوصول الى حلول مرضية لأطراف الصراع المعينة.

المحاضرة ١٩ (الإبداع التنظيمي)

- تعريف الإبداع :

- يعتبر الإبداع من الأمور المهمة بالنسبة لجميع المنظمات التي تواجه بيئة تنافسية متغيرة ، وقد أصبح تشجيع الإبداع و الحث عليه في مقدمة الأهداف التي تسعى العديد من المنظمات إلى تحقيقها، وقد ازدادت أهمية الإبداع في ظل ازدياد حدة المنافسة بين المنظمات وخاصة المنافسة الدولية والتي زادت من حاجة المنظمة إلى الإبداع تجنباً لخطر التقهقر و الزوال.

- لقد قام بعض المؤلفين بتعريف الإبداع على أنه إيجاد وتقبل وتنفيذ الأفكار والعمليات والمنتجات والخدمات الجديدة.

س : هناك بعض المنظمات لا تحتاج الى الإبداع (خطأ)

- ومنهم من يعرفه على:

أنه الاستخدام الأول أو المبكر لا حدى الأفكار من قبل واحده من المنظمات التي تنتمي لمجموعة المنظمات ذات الأهداف المتشابهة.

- ويعرفه آخرون بأنه الاستخدام الناجح لعمليات أو برامج أو منتجات جديدة تظهر كنتيجة لقرارات داخل المنظمة.

- هذا ويمكن التمييز بين: الإبداع التنظيمي والتغيير التنظيمي وفقاً لمعيار الجديد ، حيث يعتبر التغيير تبنيًا لفكرة جديدة أو سلوك جديد بالنسبة للمنظمة ، في حين أن الإبداع عبارة عن فكرة أو أسلوب جديد على قطاع العمل أو سوق المنظمة أو بيئتها العامة.

س : هناك من يرى بعدم وجود فرق بين الإبداع التنظيمي والتغيير التنظيمي داخل المنظمة او داخل المنشأة (خطأ)

- حاجة المنظمات إلى الإبداع :

- لقد وجدت التغييرات في عناصر البيئة التنافسية التي تواجهها المنظمات الحاجة لدى تلك المنظمات إلى الإبداع ، فقامت بالاستجابة لهذه الحاجة بتبني سياسات للإبداع على مستوى المنظمة ، وإنشاء وحدات إدارية كدوائر البحث والتطوير ووحدات التطوير التنظيمي ، تستهدف رعاية الإبداع وتنميته في المنظمة وتوجيهه نحو تحقيق أهدافها.

- كما أن العديد من المنظمات عملت على تدريب العاملين فيها على السلوك الإبداعي أو دفع رسوم للمبدعين من خارج المنظمة او المجتمع.

- وتظهر الحاجة إلى الإبداع عندما يدرك متخذو القرار في المنظمة أن هناك تفاوتاً بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب فيه.

- وهذا التفاوت يحث إدارة المنظمة على دراسة تبني أسلوب جديد وعادة فان الظروف التي تخلق الحاجة الى الإبداع تفرضها التغييرات في بيئة المنظمة مثل التغييرات التكنولوجية وتغير اذواق المستهلكين أو توفر معلومات حول ظهور اسلوب افضل للعمل.

- فإذا شعرت المنظمات ان هناك فجوة بين السلوك الحالي والسلوك المرغوب فأنها ستحاول سد أو تقليص الفجوة ويكون ذلك بالإبداع.

- ولكن المنظمات العقلانية لا تتصرف فقط كاستجابة للتفاوت بين الانجاز والطموح ، فهي قد تكشف وتبني طرقاً واساليب جديدة من خلال عمليات البحث ، ولكي تحسن اداءها يجب على المنظمات العقلانية أن تراقب بيئتها من اجل التنبؤ بالمطالب الجديدة والاحتياط

لمواجهتها ، وهذا ما يعرف بالإبداع المنظم الذي يتضمن عمليات بحث ونقص مقصودة ومنظمة عن التغييرات والتحليل المنطقي لفرص الإبداع التي يمكن أن تفرزها تلك التغييرات.

س : يوجد الإبداع المنظم في ...؟

أ- مؤسسات عادية . ب- مؤسسات عقلانية . ج- كل ما سبق صحيح . د- لا شيء مما سبق ذكره

- مصادر الإبداع : - إن الإبداع المنظم يعنى مراقبة ٧ مصادر لفرض الإبداع وهذه المصادر هي:

١- النجاح غير المتوقع ، والفشل غير المتوقع والاحداث الخارجية غير المتوقعة.

٢- عدم انسجام الواقع الفعلي مع ما هو مفترض أو ما يجب أن يكون عليه الحال.

٣- الإبداع الناتج عن الحاجة الى تغيير في العملية (Process).

٤- التغيير في بنية قطاع العمل (Industry Structure) أو بنية السوق (Market Structure).

٥- التغيير في العوامل الديموغرافية.

٦- التغيير في الإدراك والامزجة والمعاني

٧- المعرفة الجديدة.

- مجالات الإبداع :- تتضمن الإنجازات الإبداعية المجالات التالية ٤ مجالات هي :

١- تفعيل سياسة جديدة : أي احداث تغيير في التوجه مثل إقرار سياسة تحديد سعر جديد.

٢- ايجاد فرصة جديدة : أي تطوير منتج جديد تماماً أو ايجاد سوق جديدة.

٣- استخدام اسلوب جديد: أي تبني عملية تشغيل جديدة أو اجراءات عمل جديدة أو استخدام تكنولوجيا جديدة.

٤- تصميم هيكل تنظيمي جديد: أي احداث تعديل على الهيكل الرسمي أو إعادة التنظيم أو ايجاد روابط جديدة بين وحدات العمل.

- مستويات الإبداع : يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للإبداع:

١- الإبداع على مستوى الفرد : وهو الأبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد.

ومن السمات التي يتميز بها الشخص المبدع : حب الاستطلاع ، المثابرة ، والثقة بالنفس، الاستقلالية في الحكم، تأكيد الذات ، الذكاء ، المرونة ، حب المخاطرة ، والطموح ، والقدرة على التحليل.

وقد بينت عدة دراسات بوجود معوقات تحول دون السلوك الإبداعي للعاملين في المنظمة وتتمثل هذه المعوقات في: ثلاثة معوقات هي :

(أ) - معوقات إدراكية: وتتمثل بعد إدراك الأفراد العاملين لجوانب المشكلة بالشكل الصحيح وذلك بسبب عزلها عن سياقها ، أو تضيق نطاقها ، أو صعوبة إدراك العلاقات البعيدة المتضمنة فيها.

(ب) - معوقات وجدانية وشخصية:

وتتمثل في الخوف من المبادرة والخوف من الوقوع في الخطأ، والرغبة في تحقيق النجاح السريع.

(ج) - معوقات ثقافية أو اجتماعية:

وتعود للضغوط الاجتماعية المختلفة التي تتدخل في تشكيل حياة الأفراد وتصرفاتهم ، وتؤدي بهم إلى تبني اتجاهات المجازاة لما هو شائع.

٢- الإبداع على مستوى الجماعة :

- وهو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل اليه من قبل الجماعة وإبداع الجماعة أكبر من المجموع الفردي لإبداع أفرادها.
- وقد توصلت الدراسات الى ٦ نتائج فيما يتعلق بإبداع الجماعة :

أ- إن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أحسن جودة من الجماعة أحادية الجنس.

س : الجماعة التي تتشابه من حيث الجنس تنتج حلولاً أحسن جودة من الجماعة أحادية الجنس (خطأ)

ب- إن الجماعة شديدة التنوع تنتج حلولاً أفضل ، وأن الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تتكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة.

ج- إن الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً أو حماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الاق تمسكاً.

د- إن أفراد الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً للإبداع من الجماعة التي ليس بين أفرادها انسجام.

هـ- إن الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.

و- إن الإبداع يزداد مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة حيث تتوسع القدرات والمعرفة والمهارات.

٣ - الإبداع على مستوى المنظمة :

وهو الإبداع الذي يتم التوصل اليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة.

وقد اشارت الدراسات والابحاث حول الإبداع على مستوى المنظمة، إلا أن المنظمات المبدعة تتميز بالصفات التالية: ٨ صفات هي :

أ - الاتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب المستمرين رغم الفشل أحياناً .

ب- الاتصال القوي مع حاجات ورغبات المستهلكين

ج- وجود أنصار ومؤيدين للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين وتوجيههم.

د- الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تقديم مقترحات وبدائل للعمل.

هـ- تطوير مبادئ وقيم وأخلاقيات للعمل يعرفها الجميع ويعملون على احترامها وتطبيقها.

و- الالتزام بالمهارة الاصلية للمنظمة المبدعة وعدم التحول الى مجالات عمل ليس للمنظمة مهارة متأصلة فيها.

ز- البساطة وعدم التعقيد في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الادارية.

ح- الشدة واللين معا.

- البيئة التنظيمية للمنظمات المبدعة :

إن المحور الجوهري للمنظمات المبدعة يقوم على تطويرها لبيئة تنظيمية تعمل على بلورة الاتجاهات الإبداعية في منهج فكري وعملي.

- يقوم هذا المنهج على قيم ومعايير وممارسات وظيفية تعمل على ترسيخ الإبداع كهدف تنظيمي متجدد ومطلوب ، وإيجاد النظم

والأساليب التي تجعل العملية الإبداعية ذات قيمة وظيفية تمثل قاسماً مشتركاً بين العاملين على مختلف درجاتهم الوظيفية.

- بيئة المنظمة الداخلية: التي تتصف بوجود الإمكانيات المادية وتوفر المعلومات والخبرة المتاحة لأعضاء المنظمة ، والنظام الإداري

المرن الذي لا يتصف بالتعقيد أو الجمود ، والمناخ الذي تسوده الثقة بين الأفراد والتي هي أساس تنمية

الاتصال المفتوح الذي يساعد بدوره على تدفق المعلومات وحل المشكلات.

- هذه البيئة من شأنها أن تؤثر على السلوك الإبداعي في المنظمة عن طريق تشجيع التعبير عن الأفكار الجديدة وتطويرها وحمائتها

وتقديرها ، فالإبداع يتم من قبل الأفراد والجماعات التي تعمل داخل بيئة معينة ، ولهذه البيئة تأثيرها على سلوكهم الإبداعي بما توفره لهم

من دعم وإمكانيات وقوة ونماذج للسلوك الإبداعي.

- وهناك بعض القيم والفلسفات الضمنية التي تميز بيئة أو ثقافة المنظمة المبدعة ، ومن هذه القيم : (٤ قيم هي):

١- إن النجاح في السوق يأتي من المعرفة التامة بالمستخدم النهائي ، فقبول الإبداع من قبل العميل هو الذي يحدد نجاح الإبداع من عدمه.

٢- إن وجود الفكرة بحد ذاتها هو الشيء المهم وليس سلطة ونفوذ الشخص الذي يقدم الفكرة ، فالقرارات حول الإبداع يجب أن تستند

على المعلومات والبيانات وليس الممارسات السياسية داخل المنظمة.

٣- إن الأفراد المبدعين يحتاجون إلى الرعاية والمساندة والالتزام من قبل المنظمة ، فمهما كانت قدرات الشخص الإبداعية فإنه لا

يستطيع تدعيم الجهد اللازم لتقديم إبداع ناجح إذا ترك وحيداً دون مساندة من قبل الآخرين.

٤- إن القرارات يجب أن تتخذ على خطوات أو مراحل بحيث لا يتم الانتقال إلى الخطوة اللاحقة قبل التأكد من نجاح الخطوة السابقة.

- وتؤكد الدراسات أن الممارسات التالية في المنظمات تساعد على تنمية الإبداع التنظيمي: (٧ ممارسات هي):

أ- تشجيع العاملين على طرح الأفكار والنقاش الحر والعمل على الاهتمام بأراء الآخرين والاعتراف بمساهماتهم في الإنجاز.

ب- إيجاد قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد والتعبير عن الأفكار ومناقشتها.

ج- التركيز على الأهداف العامة للتنظيم وعدم إعطاء الأمور الإجرائية اهتماماً أكثر مما تستحقه.

د- الاهتمام بالتكيف مع التغيير واعتباره أمراً ضرورياً وطبيعياً.

هـ- تشجيع التنافس بين العاملين لدفعهم نحو التوصل إلى أفكار إبداعية جديدة.

و- تقديم الدعم المادي والمعنوي للمبدعين ومشاريعهم الإبداعية.

ز- دراسة الأفكار الجديدة دراسة جادة وإبداء الاهتمام بها وتطبيق الجيد منها.

- مبادئ الإبداع :

- قام بيتر داركر بوضع مبادئ للإبداع التنظيمي وهي عبارة عن أعمال أو ممارسات يجب على المنظمات التي تسعى إلى الإبداع القيام

بها ، وأطلق على هذه المجموعة من الممارسات (The Do ' s).

- كما حدد أيضاً مجموعة من الممارسات يجب على المنظمة تجنبها وأطلق عليها (The Dont' s)

- والأشياء التي يجب على المنظمات القيام بها هي: (٤ أشياء):

١. إن الإبداع الهدي المنظم يبدأ بتحليل الفرص ، فهو يبدأ بالتفكير بمصادر الفرص الإبداعية آفة الذكر ، وعلى الرغم من أن أهمية كل مصدر من هذه المصادر تختلف من مجال لآخر ، ومن وقت لآخر ، إلا أنه يجب دراسة وتحليل جميع هذه المصادر بشكل نظامي.
٢. يجب عدم الاكتفاء بالتفكير في المشكلة ، وإنما أيضا مقابلة الناس والاستفسار منهم والاستماع إليهم.
- فلإبداع جانبيان : جانب مفاهيمي وآخر إدراكي حسي ، فالمبدعون يجدون بطريقة تحليلية ما يجب أن يكون عليه الإبداع للاستفادة من الفرصة ، ثم يقومون بمقابلة العملاء أو المستخدمين للتعرف على توقعاتهم والقيم والحاجات الموجودة لديهم.
- ٣- لكي يكون الإبداع فعالا يجب أن يكون بسيطا ومركزا نحو حاجة محددة.
- ٤- الإبداع الفعال عادة يبدأ صغيرا بحيث لا يتطلب الكثير من الأموال والأفراد وغيرها من المصادر.
- أما الأعمال التي يجب على المنظمات تجنبها فهي: ٣ أعمال هي :

- ١- المغالاة في التفكير وإظهار الذكاء ومحاولة الوصول إلى إبداع يصعب على الأشخاص العاديين التعامل معه.
- ٢- التنويع ومحاولة عمل عدة أشياء في نفس الوقت.
- س : يجب على المنظمة الإبداعية ان تفعل عدة اشياء في وقت واحد (خطأ)

- ٣- محاولة الإبداع للمستقبل البعيد وليس الحاضر.
- مراحل العملية الإبداعية :

- هناك العديد من النماذج التي تم اقتراحها لوصف مراحل العملية الإبداعية ، فقد صنف بعض الباحثين مراحل عملية الإبداع إلى ٤ مراحل :

- ١- مرحلة الإعداد : ويحصل فيها الفرد على المعرفة والمهارات والخبرة التي تمكنه من وضع المشكلة أمامه والإحساس بها.
- ٢- مرحلة الاختبار والاحتضان : وهي مرحلة تتميز بالجهد الشديد الذي يبذله المبدع في سبيل حل المشكلة.
- ٣- مرحلة الإشراف: وهي تتضمن انبثاق ومضة الإبداع ، أي اللحظة التي تولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي إلى حل المشكلة.
- ٤- مرحلة التحقيق : وتتضمن الاختبار التجريبي للفكرة المبتكرة.

- ومن المحاولات أيضا في اتجاه المراحل تقسيم هاريس (Harris) الذي يتكون من ٦ خطوات لعملية الإبداع هي:

- أ- وجود الحاجة إلى حل مشكلة ما. ب- جمع المعلومات. ج- التفكير في المشكلة.
- د- تصور الحلول. هـ- تحقيق الحلول ، أي اثباتها تجريبيا. و- تنفيذ الأفكار.
- أما شتاين (Stien) فيرى أن مراحل العملية الإبداعية لا تحدث بطريقة منظمة ومرتبطة ، فهي تتداخل وتمتزج معا خلال فترة زمنية معينة ، لذا فهو يقترح ثلاث مراحل للعملية الإبداعية هي:
- أ - تكوين الفرص : وتبدأ بالإعداد وتنتهي بتكوين فكرة مختارة.
- ب- اختيار الفرص : وذلك لتحديد صلاحية الفكرة أو عدم صلاحيتها.
- ج- الاتصال بالآخرين : لتقديم الإنتاج الإبداعي.
- استراتيجيات الإبداع :

- هنالك العديد من استراتيجيات الإبداع التي يمكن أن تتبناها المنظمة.
- ويقصد باستراتيجيات الإبداع : السياسات التنظيمية التي تصمم للترويج للعملية الإبداعية وإيجاد المناخ الإبداعي داخل المنظمة.
- هنالك العديد من استراتيجيات الإبداع التي يمكن أن تتبناها المنظمة.
- ويقصد باستراتيجيات الإبداع : السياسات التنظيمية التي تصمم للترويج للعملية الإبداعية وإيجاد المناخ الإبداعي داخل المنظمة.
- ومن هذه الاستراتيجيات نذكر ٣ منها وهي :

أولا : التطوير التنظيمي Organizational Development :

- والتطوير التنظيمي : عبارة عن مجموعة من الأساليب أو الطرق المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية والتي تصمم لتزيد من قدرة المنظمة على تقبل التغيير وزيادة فاعليتها ، ومن الأمثلة على هذه الطرق : جمع البيانات ، تشخيص مشكلات المنظمة ، تدريب العاملين ، تطوير الفريق ، واستخدام وكلاء التغيير.
- وهي بشكل عام موجهة نحو المحددات السلوكية كقيم الأفراد ، ومعايير الجماعة ، والعلاقات بين الأفراد ، وهناك تركيز كبير ليس فقط على إزالة معوقات التغيير ، ولكن أيضا على تسهيل التغيير كعملية مستمرة.
- إن التطوير التنظيمي يتركز على الأفراد والعلاقات والتغيير يعتبر استراتيجية ملائمة لترويج الإبداع التنظيمي.

ثانيا : التخصص الوظيفي Functional Specialization

- وهو قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة: فلترويج الإبداع التنظيمي تصمم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية ، مثل إنشاء وحدات البحث والتطوير او جماعات التخطيط.
- ويمكن أن تكون هذه الاستراتيجيات هي الأكثر قابلية للاستخدام من قبل المنظمات التي تسعى إلى إيجاد أعمال إبداعية تغطي مساحات تنظيمية صغيرة نسبيا ولا تكون جذرية ، ويعتبر التخصص الوظيفي الاستراتيجية الأكثر شيوعا من بين استراتيجيات الإبداع التنظيمي.
- ثالثا الدورية Periodicity : - ويقصد بها القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة أو متغيرة .
- ومن الأمثلة على هذه الاستراتيجية استخدام نموذج المصفوفة الذي يتم وفقا له تجميع مجموعة من المختصين و العاملين لتنفيذ مشروع معين وإنشاء بناء تنظيمي مؤقت يُحل عند الانتهاء من المشروع ومن ثم يتم تحريك الأفراد للعمل في مشاريع أخرى.
- ومن الأمثلة الأخرى على استراتيجية الدورية : نقل أفراد الإدارة العليا للعمل في بيئات تشغيلية مشابهة ولكنها ذات مسؤوليات وظيفية مختلفة ، التعيين الدوري لموظفين جدد ذوي خبرات مختلفة وخاصة بالنسبة للمناصب التي تمتلك إمكانية إبداعية غير عادية ، والتطوير المتوازي للجماعات التي تعمل على حل نفس المشكلة أو المشكلات المتشابهة.

س : الاستراتيجية التي تقوم على نقل أفراد الإدارة العليا للعمل في وظائف أخرى :

- أ- الاستراتيجية الدورية . ب- الاستراتيجية التلقائية . ج- الاستراتيجية اليومية . د- كل ما سبق صحيح

- معوقات الإبداع : هناك مجموعة من العوامل التي تحد من الإبداع وتحول دون تنميته وتمنع استفادة المنظمات المختلفة منه ، ومن هذه المعوقات ما يلي : (١٣ عامل هي) :

- ١- الخوف من التغيير : و تفضيل حالة الوضع الراهن.
- ٢- انشغال المديرين بالأعمال الروتينية ، ورفض الأفكار .
- ٣- الالتزام بحرفية القوانين : والتركيز على الشكليات دون المضمون.
- ٤- مركزية الإدارة : وعدم الإيمان بالتفويض .
- ٥- عدم الإيمان : بأهمية المشاركة من قبل العاملين.
- ٦- نبذ الزملاء : المتفوقين في مجال العمل .
- ٧- قلة الحوافز المادية والمعنوية .
- ٨- القيادات الإدارية غير الكفوة .
- ٩- الفواصل الرئاسية .
- ١٠- معوقات تنظيمية .
- ١١- معوقات مالية .
- ١٢- ضعف الولاء التنظيمي .
- ١٣- التفكير غير المتعمق .

المحاضرة ٢٠ (التفاوض الفعال)

- تعريف عملية التفاوض :

- يعرفها (Johnson) : " بأنها تلك العملية التي يحاول فيها طرفان أو أكثر الوصول إلى اتفاق مقبول حول موضوع أو موضوعات مختلف عليها ."

- أما (Sebenius & Lax) : " بأنها العملية التي نهدف من خلالها الوصول إلى تسوية لحل النزاعات أو الخلافات ."

- ويعرفها (محسن الخضيرى) : " بأنها موقف تعبيرى حركي بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا ، يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب وموامة وتكيف وجهات النظر ، واستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو للحصول على منفعة جديدة بإجبار الخصم بالقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين ."

وهي " مناقشة أو حوار بين طرفين أو أكثر بهدف التوصل إلي اتفاق على حل قضية أو أكثر يتنازع عليها الطرفان مع المحافظة على المصلحة المشتركة ."

- عناصر عملية التفاوض : يمكن حصر أهم عناصر عملية التفاوض في : (٥ عناصر هي) :

١- درجة الانتفاع والاعتمادية المتبادلة بين أطراف عملية التفاوض.

٢- وجود خلاف منظور بين أطراف عملية التفاوض.

٣- تكافؤ الفرص لأطراف التفاوض.

٤- احتمالات الاتفاق بين أطراف التفاوض.

٥- ضرورة وجود قوة إلزامية لتنفيذ نتائج التفاوض الموقعة.

- ويوجد تحديد أخر لعناصر عملية التفاوض وهي (٤ عناصر) : (الموقف ، الأطراف ، القضية ، الهدف)

١- **الموقف**: ويعتبر التفاوض هنا موقف ديناميكي حركي ، وهو موقف تعبيرى ، وموقف مرن .. ويتضمن عدة عناصر

أهمها: أ- الترابط. ب- التركيب. ج- إمكانية التعرف المميز.

د- التعقيد. هـ- الغموض. و- الاتساع الزمني والمكاني.

٢- **الأطراف**: فالتفاوض عادة يكون بين طرفين أو أكثر حسب تشابك المصالح لأطراف مباشرة أو غير مباشرة تشكل قوى ضاغطة مؤثرة بالسلب أو الإيجاب في العملية التفاوضية.

٣- **القضية**: لا بد للتفاوض من قضية معينة تمثل محور العملية التفاوضية ، وهي أما أن تكون قضية إنسانية أو عامة .. الخ.

٤- **الهدف**: ومن خلاله يتم قياس مدى تقدم الجهود التفاوضية ، وغالبا ما يتم تقسيمه إلى أهداف مرحلية وجزئية.

- ويمكن القول : أنه في حالة وجود خلاف أو نزاع فقد يسود العنف ، أو قد يتم اللجوء للتفاوضي ، أو قد تتدخل أطراف أخرى كوسيط لحل الخلاف.

- أهداف عملية التفاوض ومتطلباتها الأساسية : يمكن حصر أهم أهداف عملية التفاوض في (٣ أهداف هي) :

١- الوصول إلى اتفاق. ٢- تحسين التعاون ودرجة الاعتمادية.

٣- منع تفاقم الخلاف وما ينتج عنه من آثار سلبية.

- أما متطلبات عملية التفاوض فهي (٥ متطلبات هي) :

١- تحتاج إلى حد أدنى من التعاون بين الأطراف المتفاوضة.

٢- النظر إلى المكاسب الاستراتيجية والفرعية.

٣- قد ينطوي التفاوض على تقديم تنازلات من أطرافه.

٤- كما يتطلب التفاوض كعملية إنسانية معرفة بالأهداف ، و بموقف الطرف المقابل.

٥- إن نجاح عملية التفاوض يعتمد على شخصية المفاوض ، ودرجة الثقة المتبادلة بين أطرافها.

- **السمات الشخصية للمفاوضين وأثرها على التفاوض** : ويمكن القول أن هناك ٤ أنواع للشخصيات المفاوضة وهي :

١- **المفاوض القوي** ، وأهم ملامحه :

- يهتم بالنتائج. - يبحث عن الفرص والتحدي. - لديه القدرة على المواجهة. - لديه القدرة على اتخاذ القرار.

٢- **المفاوض المقتنع** ، ومن مميزاته أنه :

- انفتاحي. - اجتماعي. - طموح. - صارم وشديد ولكن تحت غطاء اللطف والود. - الإقناع ، وحسن الخلق.

٣- **المفاوض الواثق** ، ومن صفاته أنه :

- يتمتع بالجدية. - ويمكن الاعتماد عليه. - يقاوم التغيير المفاجئ.

- ينشر ويشيع جو من الارتياح. - يستمد ثقته من ماضيه في اتخاذ القرار.

٤- **المفاوض المتردد** ، وهو شخص :

- يفتقر إلى الثقة. - ويحتاج الى غطاء يحميه. - وغالبا ما يكون انطوائي. - وكثيرا ما يفشل تحت ضغط التفاوض.

- **مراحل أو خطوات عملية التفاوض** : تمر عملية التفاوض بعدة مراحل يمكن اجمالها في (٧ مراحل هي) :

أولا **مرحلة الإعداد للبدء في التفاوض** (تحديد المعلومات المتاحة) . : وفي هذه المرحلة يتم تحديد ما يلي (١٣ خطوة) :

١- ما هو موضوع التفاوض (أو المشكلة الواجب حلها) .

٢- الاتفاق بين الطرفين على مبدأ التفاوض.

٣- اختيار الوفد المفاوض وتحديد الأدوار.

٤- من هو الطرف الأخر.

٥- موعد ومكان التفاوض.

٦- استقبال الوفد المفاوض استقبالا لائقا.

٧- زيارة تعارف مع الطرف الأخر قبل الاجتماع الأول.

٨- جدول الأعمال ومبادئ التفاوض التي ستحكم الجلسات.

٩- مسألة التوقيت ولها أهميتها في المفاوضات التجارية والاستثمارية.

١٠ - تحديد الأهداف وأولوياتها (إذ يجب تحدد الأهداف بدقة وأولوياتها والحدود الدنيا و القصوى ، وكذلك بالنسبة لأهداف الطرف الآخر).

- ١١- الأبحاث (إذ يجب الاحتفاظ بالبحوث والأوراق التي من شأنها تبسيط الموضوع أو المشكلة و التي يتم رسم الخطة على أساسها).
- ١٢- الاستراتيجية وهي (الفكر أو الوسائل التي يمكن أن تتحقق عن طريقها الأهداف) ويتم وضع استراتيجيات رئيسية واستراتيجيات بديلة وتكتيكات يمكن استخدامها عند اللزوم.
- ١٣- التأكد من توافر الصلاحيات لدي الطرف الآخر.

ثانياً الاتفاق على جدول الأعمال وتقديم المقترحات : ويتم ذلك من خلال النقاط الآتية : (٨ نقاط هي):

- ١- الاجتماع الرسمي الأول (تجهيزات المكان - تبادل التحيات - الاتفاق على جدول الأعمال - قد ترفع الجلسة لتناول المرطبات والتعارف والاستعداد للعمل).
 - ٢- الآراء والمقترحات الواضحة المعالم والمحددة الأهداف قد تساعد علي الوصول إلى الأهداف بإيجابية وسرعة.
 - ٣- الطرف الواضح وصاحب المقترحات المدروسة هو عادة المتحكم بزمام الأمور.
 - ٤- تقديم أكثر من بديل للمقترحات ولكن بصيغ مختلفة مع إظهار تفهما لمصالح الطرف الآخر.
 - ٥- التشدد في المشكلة وفي المطالب العامة والتسامح في الخصوصيات.
 - ٦- التوقيت مهم وكذلك العمل في إطار الجدول.
 - ٧- محاولة عدم تغيير الوفد المفاوض إلا في الحالات الضرورية.
 - ٨- المعلومات والبيانات أساس مهم للنجاح داخل قاعة المفاوضات (معرفة أي معلومات نحتاج إليها وأين نجدها وكيف نستخدمها).
- ثالثاً المباحثات و الاستعداد للمناقشة :** وهنا يجب القيام بالخطوات الآتية: (١٣ خطوة هي):
- ١- إعطاء الطرف الآخر انطباع مريح وإيجابي ، (توضيح أنك تريد الوصول حقيقة إلى الاتفاق).
 - ٢- لتكن الشروط عن بدء التفاوض صعبة ، والتنازلات صغيرة.
 - ٣- تجنب مقاطعة الطرف الآخر ، ومهاجمته أو لومه ، (أتركه يعرض رأيه ، ودون ملاحظتك لترد عليه في الوقت المناسب).
 - ٤- استخدام الأسئلة بنجاح لتحقيق أهدافك.
 - ٥- التكلّم عند الضرورة فقط والإنصات فيما يجب استخدامه بعناية.
 - ٦- يجب ألا تلزم نفسك بأي وعود في المرحلة الأولى.
 - ٧- لا تحول المباحثات إلى جدل أو مهاترة.
 - ٨- أدفع الطرف الآخر لتبرير طلباته ومواقفه والمواضيع المطروحة باستمرار.
 - ٩- ميّز بين الآراء والوقائع والحقائق.
 - ١٠- المقترحات قد يفضل أن تكون مكتوبة.
 - ١١- قد تُفضل تأجيل القضايا التي عليها خلاف على الأقل في البداية.
 - ١٢- المبادرة بالسلوك التعاوني ستساعد علي إيجاد الثقة المتبادلة.
 - ١٣- أجعل الطرف الآخر يشترك في عملية تبرير تؤدي إلى وجهة النظر المناسبة لك.
- رابعاً استخلاص اتجاهات الطرف الآخر وتلافي المأزق :** وفي هذه المرحلة نركز على الآتي:
- ١- بعد الجلسة الأولى والثانية : يفترض أن لديك فكرة واضحة بما يريده الطرف الآخر وعن الأساليب المناسبة للسيطرة علي النقاش.
 - ٢- يجب توضيح جميع المعلومات لتلافي الإحراج في الموضوعات الشائكة (تجاوز عن المتناقضات البسيطة).
 - ٣- هل هناك تقدم في صيغة النقاش وهل يتجاوب الطرف الآخر ؟.
 - ٤- يجب معالجة الأخطاء (أثناء المباحثات) والإصرار علي تحقيق الأهداف التفاوضية.
 - ٥- أعرف حدود التسوية عند الطرف الآخر (ما هو الحد الأدنى عنده) وأظهر اهتماما مخلصا ومشجعا بمصلحه.
 - ٦- تبين مدي إصرار الطرف الآخر علي رأيه ، وهل هذا الإصرار حصيلة ثقة بالنفس أم لا.
 - ٧- أصغ وتابع الإشارة من الطرف الآخر وحاول أن تطلب المزيد من التوضيح.
 - ٨- التسوية والمماطلة قد يعني عدم استعداد الطرف الآخر للحل ، أجل المباحثات وأترك الفرصة للقاء آخر.
- خامساً تقديم اقتراحات متفتحة :** وهنا يتم اتباع الخطوات الآتية (٧ خطوات):
- ١- شخص مخاوف الطرف الآخر ، أهدافه وأولوياته ، إمكانية تنازله عن مواقفه التفاوضية.
 - ٢- إعادة النظر في الأهداف الأولى التي طرحت علي مائدة المفاوضات والمقارنة بين المطلوب والممكن.
 - ٣- من يقدم تنازلات مبكرة أميل فيما بعد أن يظهر تعاوناً.
 - ٤- من يسأل في البداية عن المزيد ويقدم القليل ، عادة ينتهي بالحصول علي الكثير وتقديم الأقل.
 - ٥- هل هناك ما يكفي لتبرير إعداد مقترحات جديدة.
 - ٦- ماهي التنازلات التي تنتظرها من الطرف الآخر ، وما هي التنازلات التي ستكون مستعد ضمناً لمنحها ؟ وماذا تريد بالمقابل ؟.
 - ٧- عند استخدام استراتيجية الموقف الأقصى تشدداً كن حريصاً ومهراً في الاتصال وترتيب طلباتك القصوى وتنازلاتك الدنيا ، فالطرف الآخر قد يتخذ موقفاً مشابهاً رافضاً.
- سادساً المساومة :** وهذه مرحلة مهمة ويتم فيها القيام بالآتي (٩ نقاط):
١. الاستراتيجية السائدة هي الكسب المتبادل لا تكن صلباً فتكسر ولا ... الخ.
 ٢. يجب أن يعرف الطرفان بموقف كل منهما يصدد القضايا المطروحة (نقاط الاتفاق والاختلاف).
 ٣. القانون العام للمساومة : إن لكل عرض ومقترح شرط ، (لا تعط أي تنازل إلا بشرط).
 ٤. لا تتنازل عما لك حق فيه ، وتشدد فيما ليس لك حق فيه.

٥. قرر مسبقا ما تريده من الطرف الآخر مقابل تنازلات تقدمها له ، وخلال المناقشة أعط إشارة لما يمكن أن تتنازل عنه مقابل الحصول علي المزيد من الموافقات علي مقترحات حتى تصل إلي الاتفاق.
٦. قدم مقترحاتك مكتوبة إذا كانت ردود أفعال الطرف الآخر إيجابية (أكتب مقترحاتك مقرونة بتنازلات الطرف الآخر .
٨. إذا رأيت ضغطا من الطرف الآخر ، فلا مانع من إثارة موضوعات سبق وتم الاتفاق علي تسويتها حتى تنظم أفكارك .
٩. في حالات اختلال موازين القوي بين الطرفين ، فأن الميل إلي المساومة يضعف، لتبحث عن مجالات أخرى للاتقاء في المصالح.
- سابعا أقفال باب المناقشة والوصول إلي الاتفاق :**

١. دَوِّن النقاط التي تم الاتفاق عليها بالتفصيل ، ودَوِّن النقاط التي مازالت في حاجة إلي تفسير (قبل وضع المسودة).
٢. يجب تقرير متي تريد إيقاف المفاوضات.
٣. قيم الموقف الإجمالي استعدادا للاتفاق النهائي.
٤. حاول أن تأخذ موافقة الطرف الآخر علي مسودة الاتفاقية (قبل مغادرة قاعة الاجتماعات).
٥. حاول أن تتفق علي كافة الفقرات وأن يكون الاتفاق مكتوبا ، في حالة الإخفاق أترك الباب مفتوحا للقاء آخر.
٦. في الجلسة الأخيرة ، عندما تتجح المفاوضات تبادل مع الطرف الآخر الكلمات اللازمة وتمني استمرار التعاون لما فيه خير الطرفين.

- استراتيجيات التفاوض الفعال :

تعريف الاستراتيجية بوجه عام :

أ - الاستراتيجية هي العلم والفن الخاصان باستخدام القوة المسلحة لدول محاربة لتحقيق أهداف الحرب ، أو أنها العلم والفن الخاصان بالقيادة العسكرية والذان يتوصل بهما لمجابهة عدو في معركة في ظروف مواتية.

- هذا هو تعريف الاستراتيجية بوجه عام ، ألا أنه في مطلع القرن ٢٠ بعد أن تطورت العلوم والصناعات والعلاقات الدولية ونشأت المشاكل في كل حقل ومجال ، استدعت لحل كل مها إلي إجراء مفاوضات للوصول إلي قاسم مشترك للوفاق.

ب - استخدمت كلمة استراتيجية في كل مشروع يتعلق بالوصول إلي أهداف معينة ، وبمعني آخر أن الاستراتيجية هي الوسائل التي تعتمد علي التقدير والتنسيق السليمين للهدف والوسائل المتاحة ، فلا بد للهدف أن يكون متناسقا مع هذه الوسائل ، كما أن كل وسيلة تستخدم لبلوغ أهداف ثانوية ينبغي أن تكون متناسقة مع تلك الأهداف.

ج - لا بد من الإشارة إلي أنه في مجال التفاوض يجب التنبيه إلي أن الإسراف في الوسائل قد يجلب الضرر مثلما يجلبه النقص تماما ، وبكلمة مختصرة أن الاستراتيجية السليمة في ميدان التفاوض يجب أن تكون مرنة ، باعتبارها الصلة الضرورية بين تحديد المقاصد والأهداف ، وإجراء البحث والمشروع في العمل التفاوضي لتحقيق النتيجة المرجوة.

د - وأخيرا نشير إلي أن : كل مشكلة تكون موضوعا للتفاوض لها استراتيجيتها الخاصة بها ، تختلف باختلاف الموضوع والهدف ، ولا يمكن أن تستعمل استراتيجية لموضوعين مختلفين وهدفين متناقضين ، فهناك في مجال

التفاوض أنواع من الاستراتيجيات منها علي سبيل المثال : استراتيجية التوقيت، استراتيجية الصبر ، استراتيجية الأمر الواقع ، استراتيجية المفاجأة ، استراتيجية المساومة ... الخ.

- ولكل نوع من هذه الاستراتيجيات هدفه الأوحد : الكسب والفوز للوصول إلي الغاية التي تؤمن نجاح المفاوضات ووصول الوفد إلي تحقيق الاتفاق الذي من أجله جرت المفاوضات أصلا.

- وعموما يوجد العديد من الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها في عملية التفاوض ، وبتناول بإيجاز اثنين منها:

- ١- **استراتيجية الكاسب ، الخاسر - Win - Lose ، وتتمثل في :**
- إن الحل يميل لطرف دون الآخر . - اقتناع الطرف الآخر بالتنازل والقبول . - فرض الحل على الطرف الآخر ولو بالقوة.
- ٢- **استراتيجية حل المشكلة - Solve the problem ، وتقوم على:**
- تحليل المشكلة وأسبابها . - وضع الحلول الممكنة لها . - ثم اختيار البديل الذي يوافق رضا الطرفين.

أهم الفروق بين الاستراتيجيتين :

١- (الكاسب - الخاسر) :

- سلوك غامض / عدم ثقة وتعاون . - طرف ثالث غير محايد - الخلاف كمكسب أو خسارة
- أهداف خاصة . - حل يميل لصالح طرف واحد - قوى غير متكافئة - فرض قوة
- تصلب في المواقف - مغالطة - تهديدات

٢- (حل المشكلة) :

- سلوك واضح / ثقة وتعاون - طرف ثالث محايد - الخلاف مشكلة مشتركة
- أهداف مشتركة - حل يميل لصالح الطرفين - توازن في القوى
- مرونة في المواقف . - معلومات صحيحة

- ويمكن تحديد اهم مزايا وعيوب استراتيجية الكاسب - الخاسر في :

- أنها قد تحقق منافع أنية ، ولكنها لا تبنى ثقة ، ولا تعاون مستقبلي ، كما أنها تعطل الاتصال والتفاهم ، وقد تزيد من صعوبة الوصول لاتفاق.

- أما أهم مزايا وعيوب استراتيجية حل المشكلة فأنها:

- تحقق منافع مستقبلية وأنية ، وتساعد في بناء الثقة.
- تزيد من التفاهم والاتصال ، وتسهل الوصول لاتفاق بين الأطراف.
- إيجاد أكثر من بديل مناسب للحل .
- تحتاج إلى توافر المعلومات الصحيحة والشاملة عن الخلاف أو المشكلة.

- ملاحظات عامة حول عملية التفاوض :

١. للاجتماع الرسمي الأول أهمية كبيرة بالنسبة للوفدين المتفاوضين لتسهيل المحادثات والمناقشات ، ويجب أن يكون مكان المفاوضات لائقا ومرحيا ومجهزا ، ففي هذا الاجتماع بعد تبادل التحيات وإجراء التعارف نبدأ بتعيين الناطق الرسمي لكل وفد مفاوض ، وبعد الاتفاق علي جدول الأعمال وتحديد موضوعات النقاش وترتيب أولويات الموضوعات المطروحة للحوار يمكن الاستمرار في الجلسة لمتابعة البحث ، ولكن من الأصح أن ترفع الجلسة لمدة قصيرة لتناول المرطبات و الاستراحة ، وفي هذه الفترة يزيد التعارف بين أعضاء الوفدين ، وتلطيف الأجواء النفسية استعدادا للعمل.

٢. لما كان الهدف من عملية التفاوض هو الوصول إلي اتفاق يرضي الأطراف المتفاوضة فالمقترحات الواضحة المعالم ، والمحددة الأهداف قد تختصر وتساعد علي الوصول إلي اهداف إيجابية بأسرع وقت ممكن ، ويمنع الدخول في مناقشات ومجادلات جانبية تضر ضرر اكيد بعملية التفاوض وسيرها الطبيعي.

٣. الطرف الذي يقدم مقترحات واضحة ومدروسة ومحددة بمسك عادة بزماد المبادرة لأن المقترحات غير العلمية إذا لم أقل العشوائية ، قد تطيل فترة التفاوض ويكون لها نتائجها السلبية حتما ، ويجب أن تكون المقترحات داخلة في صلاحيات مقدمها ، ويجب أن يظهر المفاوض تفهما لمصالح الطرف الآخر.

٤. يجب أن يعد الوفد المفاوضات أكثر من بديل لمقترحاته ، في نفس المعني والمحتوي ، ولكن بصيغ عرض مختلفة ، و ولاشك أن المقترحات الواضحة تدفع الجانب الآخر إلي ردود فعل إيجابية وواضحة.

٥. يجب التشدد في المبادئ والمطالب العامة ، والتسامح في الخصوصيات وتحديد الشروط اولا وعدم فسح المجال لأي غموض. ٦. التوقيت مهم بالنسبة للطرفين ، بعد استعراض جدول الاعمال يجب الاتفاق علي توقيت المفاوضات ، وهذا يتغير بالنسبة لنوع التفاوض ولكل موضوع من مواضيعه.

٧. يجب الاهتمام باستمرارية أعضاء الوفد المفاوضات قدر الإمكان وطوال مدة التفاوض.

٨. أن الحصول علي المعلومات والبيانات واستخدامها من الركائز التي تهم كل وفد مفاوض ، وتعد من الوسائل الكفيلة بإنجاح كل تفاوض وقديما قيل أعرف عدوك ، ونقول الآن أعرف خصمك أو منافسك ، أو محدثك هذه المعرفة ضرورية ولا تكون ألا عن طريق جمع المعلومات عن كافة أعضاء الوفد وعن وظائفهم الحقيقية .. والمهم أن يعلم المفاوض أي من المعلومات يحتاج !! وأين يجدها ، وكيف يستخدمها وكيف يستغني عن قسم كبير منها لكونها لا علاقة لها بموضوع التفاوض.

٩. من الممكن تحديد المصادر العامة للمعلومات بالبيانات المستقاة من النشاطات الاقتصادية المختلفة والبيانات المالية للشركات في تقاريرها السنوية ، والمعلومات عن هذه الشركات والدراسات الفنية التي تنتشر بين أن وآخر.

١٠، كما أن هناك بيانات تصدرها الحكومات ومنظمات دولية أو إقليمية مهتمة بالشئون المصرفية أو الاقتصادية ، وهناك المعلومات السياسية عن طريق الجهاز الدبلوماسي وجهاز المخابرات ، وكل هذا يفيد في المفاوضات.

- وبناء على ما سبق فإنه يمكن القول إن:

- اساليب التفاوض تختلف باختلاف الثقافات.

- عملية التفاوض هي انعكاس للثقافات ، والأنماط السلوكية.

- عملية التفاوض تتأثر بالصفات الشخصية والفلسفة الإدارية والتنظيمية السائدة بالمنظمة والمجتمع.

- يجب أن نفرق بين ثلاثة أمور مهمة ونحن بصدد عملية التفاوض وهي :

أ- الاستراتيجية التفاوضية. ب- السياسة التفاوضية. ج- التكتيك التفاوضي.

أ- الاستراتيجية التفاوضية :

- وهي الإطار العام الذي يحكم السلوك التفاوضي وعادة ما نركز على أهداف بعيدة المدى وبمعنى آخر هي الإطار العام الذي يحدد الطريق والمسار والمنطلقات الأساسية للعمل والمهام التفاوضية من وأمثلتها (٩ استراتيجيات هي):

١- استراتيجية التكمال.

٢- استراتيجية تطوير التعاون الحالي.

٣- استراتيجية تعميق العلاقة القائمة.

٤- استراتيجية توسع نطاق التعاون بمدى مجالات جديدة.

٥- استراتيجية الانتهاك (أو الاستنزاف).

٦- استراتيجية التشتت.

٧- استراتيجية إحكام السيطرة.

٨- استراتيجية الدحر.

٩- استراتيجية التدمير الذاتي (أو الانتحار).

ب- السياسة التفاوضية :

وهي مجرد إطار عام حاكم لكل جلسة والموصل إلى تحقيق الاستراتيجية التفاوضية فهي تعد اقصر زمنا ، ونذكر منها (١٠ سياسات):

١- سياسة الاختلاق التفاوضية.

٢- سياسة الجدار الحديدي.

٣- سياسة التعميق التفاوضية.

٤- سياسة التعميم.

٥- سياسة التوسع التفاوضية.

٦- سياسة التضييق.

٧- سياسة أحداث التوتر.

٨- سياسة الإخفاء والإظهار.

٩- سياسة الدفاع.

ج- التكتيك التفاوضي :

وهو يرتبط بعمليات تنفيذية ومناورات تخدم الاستراتيجية ، فهو تحرك جزئي محدد مسبقا ، وهو التصرف الوقتي الذي يستدعيه الموقف التفاوضي ، ومن ثم فهو الأقصر زمنا والأقل شمولاً من كل الاستراتيجيات والسياسات ومن أمثلته (١٠ أنواع من التكتيك هي):

١- تكتيك كسب الثقة والاحترام المتبادل.

٢- تكتيك إثارة الشهية.

٣- تكتيك الطيب والشرس.

٤- تكتيك الإشعار بالذنب وتأنيب الضمير.

٥- تكتيك عكس الاتجاهات وتغيير المواقف.

٦- تكتيك تجزئة المجموعات الكلية.

٧- تكتيك تجميع الجزئيات الفرعية.

٨- تكتيك الإخفاء والإظهار.

٩- تكتيك التهوين والتهويل.

١٠- تكتيك التشويش والتضليل.

- شروط التفاوض :- تتعدد شروط التفاوض ومن أمثلتها : (٧ شروط هي):

١- القوة التفاوضية: مدى السلطة والتفويض الذي تم منحه للمفاوض.

٢- المعلومات التفاوضية: التي تجعله يجيب على الأسئلة محل التفاوض.

٣- القدرة التفاوضية:

وذلك عن طريق الاختيار الجيد لأعضاء الفريق وتحقيق الانسجام بينهم وتدريبهم ومتابعتهم وتوفير كافة التسهيلات لهم.

٤- الرغبة المشتركة: لدى أطراف التفاوض في التوصل لاتفاق.

٥- المناخ المحيط: وله جانبان: الأول: أن تكون القضية التفاوضية ساخنة وتحظى باهتمام ومشاركة وتفاعل جميع الأطراف ، الثاني:

أن تكون المصالح متوازنة بين أطراف العملية التفاوضية.

٦- التوازن في القوة: وإلا فإن عدم توافر هذا التوازن سوف يؤدي إلى:

أ- اتجاهات سلبية / كراهية نحو الطرف الأقوى. ب- تغيير النوايا الحسنة لدى الطرف الأضعف.

ومن ثم استمرار الصراع.

٧- تحديد المفاوضين: حيث يجب التأكد من تساوي الطرفين المتفاوضين في المسؤولية والصلاحيات ، وعلي الوفد المفاوض التأكد

أيضا من أن الطرف الآخر له الصلاحية الكافية للبت النهائي في الاتفاقية التي سيتم التوصل إليها نتيجة المفاوضات.

- أهم صفات المفاوض الناجح :

- هناك العديد من الخصائص التي يجب أن تتوفر في رجل التفاوض الناجح حتى يستطيع أن يقوم بوظيفته التفاوضية خير قيام ، وهذه الخصائص تتكامل مع بعضها البعض لتضع الإطار العام والخاص لشخصية رجل التفاوض وتجعل منه صالحا للقيام بعملية التفاوض التي تستند إليه.

- ومن ثم يمكن القول : أن كل عملية التفاوض تحتاج إلى خصائص ومهارات معينة في من يقوم بها ، ولعل هذا يفسر لنا أن كل موقف تفاوضي يحتاج إلى طريقة معينة لمعالجته والتعامل معه.

- ومن هنا فقد أصبحت عملية التفاوض عملية احتراف متعددة الجوانب والأبعاد يتم داخلها تخصص معين ، وأهمها ما يلي (٢٠ خاصية

هي)

١- أن يكون مقتنع أولا بالعملية التفاوضية قبل إقناع الآخرين.

٢- استخدام كل الأساليب في التفاوض وكسب نقاط التفاوض كلما امكن.

٣- ضرورة تهيئة الطرف الآخر وإعداده نفسيا لتقبل الآراء.

٤- التفاوض الدائم ومقابلة الثورات العارمة والانتقادات الظالمة أحيانا برباط الجأش والهدوء المطلق ، والعقلانية الرشيدة.

٥- التجديد المستمر في طرق وأساليب تناول الموضوعات.

٦- عدم بدء الحوار التفاوضي بجملة استفزازية أو نظرة عدوانية أو حركة تعبر عن الكراهية والتحدي والعدوان.

٧- التحلي بالمظهر الأنيق في كافة الجلسات الرسمية للمفاوضات.

٨- الاستمتاع بالعمل التفاوضي.

٩- عدم الانخداع بظاهر الأمور والاحتياط دائما عن عكسها.

١٠- لا تبدأ التفاوض أبدا دون ان تكون مستعدا له.

١١- التمسك بالثبات الدائم وهدوء الأعصاب.

١٢- عدم الاستهانة بالخصم أو بالطرف المتفاوض معه.

١٣- لا تتسرع في اتخاذ قرار واكسب وقتا للتفكير.

١٤- أن تستمع أكثر من أن تتكلم ، وإذا تكلمت فلا تقل شيئا له قيمة خلال المفاوضات التمهيديّة.

١٥- ليست هناك صداقة دائمة ، ولكن هناك دائما مصالح دائمة.

١٦- الإيمان بصدق وعدالة القضية التفاوضية.

١٧- الحظر والحرص وعدم إقشاء ما لديك دفعة واحدة.

١٨- لا أحد يحفظ أسرارك سوى شفقتك.

١٩- يجب تبني تحليلاتك ومن ثم قراراتك على الوقائع والأحداث الحقيقية ولا يجب أن تبني على التمنيات.

٢٠- ان تتفاوض من مركز قوة ، ولا يأس في التفاوض ولا هزيمة دائمة فيه.

المحاضرة ٢١ (التعامل مع الآخرين)

الفرد و المجتمع :

- الإنسان هو المخلوق الوحيد الذي يولد عاجزا وقاصرا ولا يستطيع أن يحيا وحيدا.
- يعيش الفرد منذ ولادته حتى مماته في المجتمع.
- أن استمرار عضويته يعتمد على عناية أسرته و محافظتها على بقائه.
- المجتمع يمارس تأثيره و حكمه في سلوك الفرد وتصرفاته من خلال المراكز و الأدوار التي يلعبها.
- يتم إعداد الفرد وتدريبه لشغل مركز محدد ، ويتطلب ذلك أن يلعب هذا الفرد دورا محددًا ، ينطوي على أنماط سلوكية يحددها المجتمع.
- يولد الفرد بقدر محدود من السلوك الثابت وبقدرة على التعلم.
- تلعب الأسرة و المجتمع والمدرسة و المؤسسة ، دور ووظيفة في تربية الفرد وتعليمه وإعداده.

تقسيمات الأفراد في المجتمع :

يتم تقسيم الأفراد في المجتمع إلى عدة فئات حسب عدة معايير منها:

- معيار الجنس ، العمر .
- معيار المركز الاجتماعي .
- معيار العائلة ، و الأسرة .
- معيار نوع المجتمع .
- معيار المهنة .

في ضوء تلك المعايير ، يمكن أن يشغل الفرد مركز محددًا في أي فئة من تلك الفئات ، وتختلف المراكز التي يحتلها الفرد باختلاف مراحل حياته.

الجماعات وأثرها على المجتمع

يطلق لفظ جماعة على : الأفراد المجتمعين و المتعاملين والمتفاعلين فيما بينهم والساعين إلي تحقيق هدف متفق على العدد الأدنى للجماعة يبدأ بفردين ويزداد إلي مئات.

- الهدف الذي تسعى إليه الجماعة قد يكون ظاهرا وواضحا ، وقد يكون مضمرًا غير صريح ، وفي كلتا الحالتين يجب أن يكون مفهوما.
- لا ينتمي الفرد لجماعة واحدة

- تبعًا لتنوع الحاجات التي يسعى الإنسان بنشاطه إلي اشباعها ، فإن كل فرد يكون في العادة عضوا في أكثر من جماعة في وقت واحد.
- قد تتغير عضوية الفرد في الجماعات المختلفة بمرور الاعوام.
- إلا أن الجماعات مهما اختلفت أهدافها ودوافعها و مهما كانت علاقات الأفراد فيها فهي تؤثر على سلوكهم وتفكيرهم وكذلك اتجاهاتهم ، وأول مظهر من مظاهر تأثير الجماعة على الأفراد ينعكس من خلال دورها في تشكيل شخصيتهم وسلوكهم الفردي.

أنواع الجماعات : تتعدد أنواع الجماعات ونذكر منها : (١٢ نوع هي):

- الجماعة الأولية.	- الجماعة الثانوية.	- جماعة العمل.
- الجماعة الكلية.	- الجماعي الجزئية.	- الجماعة الطبيعية.
- الجماعة الدائمة.	- الجماعة المؤقتة.	- الجماعة الاجبارية.
- الجماعة الرسمية.	- الجماعة غير الرسمية.	- الجماعة الحرة.

الدور الذي يلعبه الفرد في الجماعة

- عملية انتماء الفرد الي جماعة ليست عملية شكلية بل هي عملية هادفة سواء كانت شواخصها واضحة معلومة أم هي ضمنية مستترة.
- لذلك نجد أن لكل فرد دور في جماعة معينة يقوم به.
- وقد تتعدد الأدوار التي يقوم بها الفرد وتزداد.
- بعض هذ الأدوار قد يكون بسيطًا بحيث لا يحتاج من الفرد قدر كبير من الذكاء والمهارة أو الإعداد.
- كلما كان الدور الذي يقوم به الفرد صعبًا و معقدًا كان تفاعله مع أعضاء الجماعة أكبر، واحتاج في نفس الوقت إلي قدر من المسؤولية.
- و الدور الي يلعبه الفرد في أية جماعة ينتمي إليها فإنه يترك أثره في شخصية الفرد.

العوامل المحددة للأدوار :

- العمر .
- الذكاء .
- الحاجة .

أثر الجماعة في الفرد

- حالة التأثير بين الفرد و الجماعة حالة تبادلية بمعنى أن الفرد يؤثر في الجماعة و الجماعة كذلك تؤثر في الفرد.
- تستطيع الجماعة التأثير في الفرد عن طريق التوافق و التطابق.
- عن طريق التوافق و المطابقة يكتسب الفرد الكثير من الصفات خلال مراحل حياته.
- عن طريق الجماعة التي يلتقي الفرد بها و ينتمي إليها اجباريا أو اختياريًا كالأسرة و النادي و المدرسة ... الخ.
- وبتلقى الفرد الكثير بسبب ما تتركه هذه الجماعات من آثار على سلوكياته.
- للجماعة ضغوط خاصة تفرضها على أعضائها ومن هذه الضغوط الاجتماعية.

الفرد يؤثر في الجماعة

- إن الجماعة تتكون من فردين فأكثر ، وإن توافق الاعضاء صلحت الجماعة و تماسك الأعضاء ، وإن فسدت الجماعة وانحلت تشتتت الأعضاء.

- الفرد يؤثر في الجماعة أيا كان موقعه فيها سواء كان في موقع القيادة أو الاتباع نجد أن دوره يؤثر في باقي الأعضاء عن طريق العلاقات التي تنشأ بينهم.

أثر الجماعة في إنتاجية الفرد

- لوحظ أن الإنتاج اليديوي يزيد في وجود عدد من الزملاء الذين يقومون بنفس العمل.

- ويطلق على عملية ازدياد كمية النشاط الذي يقوم به الفرد بوجود زملائه من الأفراد الآخرين كلمة " التيسير الاجتماعي " .
- والعملية المضادة للتيسير الاجتماعي هي " الكبح الاجتماعي " ، وهي تتمثل في هبوط مستوى أداء الفرد نتيجة وجوده في الجماعة ، حيث إن الفرد كثيرا ما يعجز عن التفكير الهادي إذا وجد وسط عدد كبير من الأفراد.

اسباب تكوين الجماعات

- الجماعات تتكون في المنظمة إلى جانب الجماعات الأخرى استجابة لأمر عدة ، وهذا التكوين للجماعات قد يتأثر
- بالأسباب الاجتماعية و السياسية و الفسيولوجية و حتي التكنولوجية.

* أهم المداخل التي تبين اسباب تكوين الجماعات:

المدخل المكاني. المدخل التفاعلي. المدخل الفكري. المدخل الاقتصادي.

تماسك الجماعة

- التماسك هو الرباط الذي يربط أفراد الجماعة و يبقي على العلاقات بينهم.

وتتفاوت درجة التماسك لعدة اسباب منها: (٥ اسباب هي):

- يتأثر تماسك الجماعة بنوعية و قوة الجذب الحاصلة بين الأفراد أعضاء الجماعة الواحدة.

- كما يتأثر التماسك بحجم الجماعة و عدد أفرادها.

- تتأثر نوعية التماسك بطبيعة الاهداف التي تسعى الجماعي إلى تحقيقها.

- مستوى التعاون السائد بين أعضاء الجماعة.

- نوع وطبيعة وتفاعل القيادة مع أعضاء الجماعة.

ديناميكية الجماعة

- علم ديناميكية الجماعة هي فرع من فروع علم النفس الاجتماعي.

- ويبحث في مجموعة المثيرات و الاستجابات التي تحدث داخل الجماعة ، و يبحث في نوعية و كيفية التفاعل بين المثيرات والاستجابات بعضها مع البعض الآخر، وفي المواقف المختلفة التي تمر بها الجماعة.

العوامل المؤثرة في ديناميكية الجماعة تتعدد العوامل المؤثرة في ديناميكية الجماعة :

١- شخصية الفرد. ٢- الحالة الاجتماعية. ٣- الظروف البيئية المحيطة.

السلوك الاجتماعي

- نموذج المهارة الاجتماعية: يتميز بتحديد المهارات الاجتماعية و اسلوب تنميتها.

- ويؤكد النموذج على هرمية الأداء الاجتماعي حيث انها تقع بين نوعين من السلوك : (المقصود و غير المقصود).

- ويشير النموذج الي أهمية التغذية العكسية و دور التفاعلات الاجتماعية.

اسباب التفاعل الاجتماعي و السلوك الصادر عنه

حالة التذعيم. حالة التمعن و التركيز.

التباين بين السلوك الاجتماعي و المهارات المحركة

١- القواعد الحاكمة. ٢- استراق دور الآخرين. ٣- المبادرة المستقلة.

إدراك الفرد

- الاستجابة الصحيحة و الفعالة للسلوك الاجتماعي للأخرين تتطلب أن ندركهم و نفهمهم بدرجة من الدقة و الوضوح ، و تأكد المهارات الاجتماعية على أهمية حصول حالتنا الإدراك و الاستجابة عند الفرد.

تصنيف الأفراد تبعا لتكوينهم الفكري:

المنطوي و الاجتماعي و الانبساطي المستقر عاطفيا الذكي المتيقن.

المواقف: قوانينها و خواصها

الأهداف. المهارات الخاصة. الأدوار. التشكيلة البيئية.

القواعد. استعداد العناصر. الهيكل الفكري و المعرفي.

الصدقة في المنظمة : وتمر بالمراحل الآتية (٤ مراحل هي):

* مرحلة اللقاء في مجال العمل أو أي مكان يوفر المسببات.

* الإكثار من التقارب مع الطرف الآخر كنتيجة لحالة التذعيم و الاكتشاف الجديد و التعرف على أوجه التشابه.

* الإكثار من الإفصاح عن مكونات الذات و التعبيرات التي تنشأ الالتزام تجاه الآخرين في المواقف.

* و احيانا تحدث حالة الانحلال و قطع العلاقة لسبب أو لآخر.

أنواع السلوك الاجتماعي التفاعلي

تتعدد أنواع السلوك الاجتماعي التفاعلي ، ويمكن اجمالها في ٥ أنواع هي:

١- التعاون. ٢- المنافسة. ٣- الصراع. ٤- المهادنة. ٥- التقليد.

السلوك التفاوضي

النموذج الأول: التفاوض هو لعبة توجهات استراتيجية.

النموذج الثاني: التفاوض هو حالة نضال و كفاح.

النموذج الثالث: التفاوض هو حالة تعاون بين متنافسين.

النموذج الرابع: التفاوض هو عملية محددة ذات مسارين.

النموذج الخامس: التفاوض هو حالة تفاعل متبادل بين شخصين أو جماعيتين أو أكثر.

المحاضرة ٢٢ (مستقبل السلوك التنظيمي)

الاتجاهات المؤثرة في السلوك التنظيمي

هناك اتجاهات تبدو جوهرية في الوقت الحالي بحيث يتوقع استمرار تأثيرها على المنظمات والسلوك التنظيمي في المستقبل لذلك يتعين على الإداريين الانتباه لها فهي تشكل تحديات وفرصا في نفس الوقت للمنظمة ومن أهمها (١٢ اتجاه هي):

- ١- **ضخامة حجم المنظمات:** يتوقع أن يصبح الحجم الكبير للمنظمات هو النمط العام مستقبلا.
- ٢- **اللامركزية:** إن ازدياد حجم المنظمات وانتشارها جغرافيا سيؤدي إلى التوسع في تطبيق مبدأ اللامركزية وتراجع المركزية و ذلك سعيا لتسهيل أداء الوظائف والأعمال.
- إن اعتماد المركزية في حالة المنظمة الضخمة يؤدي إلى جمود وإعاقة تحقيق الأهداف ، ومن هنا تبرز أهمية اللامركزية وتصبح وسيلة التكيف مع ظاهرة تعقد حجم المنظمات.
- ٣- **الإدارة الجماعية وفقدان المبادأة الفردية:** نتيجة لتعقد المنظمات فإن القرارات المطلوب اتخاذها ستكون في غاية التعقيد بحيث لا يستطيع فرد واحد أو حتى مجموعة صغيرة من المتخصصين أن يكونوا قادرين على اتخاذها بمعزل عن الآخرين.
- وهذا يعني أنه سيصبح من الصعب أن يكون شخص واحد قادرا على إدارة المنظمة مما يحتم التحول من الإدارة الفردية إلى الإدارة الجماعية.
- إضافة إلى ذلك فأن هناك الكثير من الكتاب أبدوا تخوفا من أن حجم المنظمة سيلحق ضررا بالمبادأة الفردية المتمثلة بالخلق و الابتكار والإبداع.
- ٤- **المنظمة المستطيلة:** يتوقع الاتجاه نحو التفلطح في الهياكل التنظيمية (Flat Organization)
- وتراجع الهرمية ووجود ما يسمى بالمستطيل في المنظمات نتيجة لازدياد عدد الأفراد الموجودين في قمة الهرم التنظيمي من تنفيذيين ومستشاريين.
- ٥- **تغيرات في طبيعة القوى العاملة:** من المتوقع زيادة الطلب على العمالة الماهرة وعلى الموارد البشرية التي تمتلك مهارات فنية عالية وما يرافق ذلك من تغيرات على طرق العمل وزيادة في التخصص الوظيفي.
- ٦- **مصادر الطاقة:** من المشاكل الرئيسية التي ستواجه المنظمات في المستقبل المنافسة الحادة على المصادر والمواد الخام بسبب ندرتها مما يؤدي إلى احتدام الصراع بين المنظمات للحصول على أكبر نصيب من المصادر المتاحة في البيئة المحيطة سواء المحلية أو الدولية. ويمكن القول بأن المصادر الحالية للطاقة في نفاذ مستمر ، وأن السعي لاستغلال الطاقة الشمسية والنووية وغيرها من مصادر الطاقة هو دليل على وجود أزمة الطاقة.
- ٧- **ثورة المعلومات:** إن تكنولوجيا المعلومات من أعظم التغيرات الحديثة أثرا في الإدارة والتنظيم ، ويعزى ذلك إلى التطور في اساليب وطرق تجهيز البيانات وإعدادها ، وكذلك إلى الكفاءة المتوفرة في تجميع الحقائق وتفسيرها وتخزين البيانات ونقلها إلى مراكز القرارات مما سيكون له أكبر الأثر على نوعية القرارات المتخذة ، إضافة إلى ذلك فإن توفر المعلومات كما ونوعا سيؤدي إلى اتساع نطاق الرقابة وسهولة الإشراف.
- ٨- **التقدم التكنولوجي:** يشهد العالم حاليا تطورا متسارعا وكبيرا في التكنولوجيا بحيث يصعب ضبطه عند حد معين ، ويتوقع استمرار الاكتشافات والتطورات والعمل على احتوائها والتكيف معها لما لها من تأثير في مجال المنافسة وجودة الإنتاج
- ٩- **البيئة الاجتماعية:** تتمثل البيئة الاجتماعية بالعوامل الخارجية المؤثرة على المنظمة من قيم وعادات وتقاليد وأعراف واتجاهات نحو العمل ومن أهداف المنظمة أن تحظى بالقبول من المجتمع الذي تعيش فيه.
- ١٠- **تزايد عدد السكان:** يشهد العالم حاليا انفجارا سكانيا هائلا وهذا يتطلب ضرورة تلبية مطالب السكان وإشباع حاجات الأفراد مما يشكل ضغطا كبيرا على المنظمات وخاصة المنظمات الخدمية من مؤسسات تعليمية ورعاية صحية واجتماعية.
- ١١- **النقابات العمالية:** يتوقع ازدياد قوة تأثير النقابات العمالية في مجال العمل والعمالة وبالتالي سوف تشكل هذه النقابات أحد مظاهر القوة الضاغطة الرئيسية على المنظمات لذلك يتعين على المنظمات التعامل مع النقابات ومحاولة تفادي النزاعات العمالية وتجنب الدخول معها في صراع مما قد يؤثر سلبا على تحقيق الأهداف التنظيمية.
- ١٢- **التدخل الحكومي:** تمارس الدولة سلطة داخل حدودها وذلك بمقتضى مبدأ السيادة.
- فالدولة مسؤولة من حيث المبدأ عن كل ما يدور داخل نطاق سيادتها بما في ذلك المنظمات والأفراد العاملون.
- إن درجة التدخل الحكومي في شؤون المجتمع تعتمد بشكل رئيسي على الايديولوجية التي تتبعها الدولة من رأسمالية أو اشتراكية أو مختلطة.
- ويمكن القول بأن جميع الحكومات قد تدخلت في فعاليات المجتمع ويتوقع استمرار هذا التدخل في المستقبل ، فالحكومة تراقب سلوك المنظمات وتعمل على حماية الفرد العامل فيها ، وتلعب دور حماية المستهلك الذي يتعامل معها.
- كما تمارس الدولة تدخلها في المنظمات من خلال التقيد بنصوص الدستور، ومراعاة السياسة العامة للدولة ، وتطبيق التشريعات الحكومية من أنظمة وقوانين.
- لذلك يتعين على المنظمات أن تعي دور الدولة وإدراك حقيقة مفادها بأن تحقيق الأهداف التنظيمية يعتمد إلى حد بعيد على درجة الوئام وليس الخصام مع الدولة.
- رؤية مستقبلية عن السلوك التنظيمي :** خلق الله الإنسان فأكرمه وأحسن صورته ، وجعل في كل قلب من قلوب العباد ما يشغله ، لحكمة لا يعلمها إلا الله عز وجل ، ولرسالة يؤديها الإنسان حسب حالته وطبيعته ، كلا مسير لما خلق له.

- وفي ضوء ذلك فإننا نؤمن بوجود فروق بين الناس ونتعرف كيف ولماذا تحدث هذه الاختلافات والممارسات ، ولماذا يختلف سلوك كل منا عن الآخر؟ ليس هذا فقط بل لماذا يختلف سلوكنا من حين لآخر؟

إن السلوك الإنساني كما عرفناه : هو محصلة استجابة الشخص لمثير أو لأكثر من مثير في موقف معين ، وذلك حسب طبيعة وملامح الشخصية الإنسانية.

وبالتالي فإن الشخصية : هي مجموعة أنماط السلوك المميز للفرد أو الشخص من عواطف وميول وسمات وآراء و معتقدات واتجاهات وعادات اجتماعية.

وهي أيضا ردود فعل ظاهرة أو خفية لمثير ما سواء كانت ردود الفعل هذه عقلية أو غريزية أو غيرها.

ومن ثم فإن السلوك : هو عبارة عن سلسلة متصلة من الاختيارات والممارسات التي يقوم بها الفرد عند الانتقال من موقف لآخر وتكون هذه الممارسات حركية أو عقلية أو انفعالية يسعى الفرد عن طريقها أن يحقق عملية التوفيق و التأقلم بين مقومات الإطار الاجتماعي الذي يعيش بداخله وجودته ومقتضياته أو متطلباته.

وهناك من يرى : إن السلوك هو الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية.

أما المنظمات : فتعرف بأنها تلك المؤسسات التي ينتمي الفرد إليها ، وتهدف إلى تقديم نفع وقيمة جديدة ، كالمصانع

* والبنوك والشركات والمصالح الحكومية والمدارس وال النوادي والمستشفيات وغيرها.

* وهنا يمكن التمييز بين نوعين من سلوك الأفراد: السلوك الفردي ، والسلوك الاجتماعي.

السلوك الفردي: هو السلوك الخاص بفرد معين.

أما السلوك الاجتماعي : فهو السلوك الذي يتمثل في علاقة الفرد مع غيره من أفراد الجماعة.

* ويهتم علم النفس بالسلوك الفردي، بينما يهتم علم الاجتماع بالسلوك الاجتماعي.

وهكذا يمكن تعريف السلوك التنظيمي : بأنه تفاعل علمي النفس والاجتماع مع علوم أخرى أهمها علوم الإدارة والاقتصاد والسياسة.

كما يمكننا القول إن السلوك التنظيمي : هو سلوك الفرد داخل المنظمات ، وهي تلك المؤسسات التي ينتمي إليها الفرد العامل.

كما يعرف السلوك التنظيمي : بأنه محصلة تفاعل خصائص الفرد وخصائص الجماعة والبيئة والمنظمة.

ومما سبق يتبادر إلى الذهن سؤال مهم : وهو ما الذي تتناوله محددات السلوك التنظيمي المرتبطة بالفرد ، و الجماعة ، وكذلك المحددات المرتبطة بالبيئة ؟

والجواب هو : إن المحددات المرتبطة بالفرد تتناول دوافع العمل ، وهيكل القيم الشخصية لدى العاملين ، و ضغوط العمل لدى الأفراد

والعاملين بالمنظمة ، وأن علم السلوك التنظيمي يساعد على تفسير السلوك الإنساني و التنبؤ به والسيطرة عليه.

- أما محددات السلوك التنظيمي المرتبطة بالجماعة فأنها تتناول : عملية الإدراك ، وانماط القيادة ، وطبيعة عملية صنع القرارات في المنظمة.

- ومحددات السلوك التنظيمي المرتبطة بالبيئة فتتناول : إدارة التكنولوجيا وطبيعة الهيكل التنظيمي في المنظمة ، وإدارة عملية التطوير التنظيمي في المنظمة.

- وهنا نتبنى المدخل الموقفي (أي الموقف) كإطار لتناول السلوك التنظيمي حيث يشير هذا المدخل إلى أن النمط المناسب لكل محدد من محددات السلوك التنظيمي سابقة الذكر يتوقف على طبيعة متغيرات الموقف ، فما هي الأهداف المرجوة من دراسة السلوك التنظيمي ؟.

في مجال العمل : يحتاج الرؤساء والزعماء والمرؤوسين - على حد سواء - إلى فهم بعضهم البعض ، لأن هذا الفهم يؤثر بدرجة كبيرة على نواتج العمل ، وكلما زاد الفهم كلما ارتفع أداء المنظمة ، وهناك أمثلة كثيرة تحدث في العمل يوميا يتجلى فيها بوضوح أهمية فهم سلوك الآخرين.

ويمكن القول : إن هناك ثلاثة أهداف ضرورية تدفعنا لدراسة السلوك التنظيمي وهي:

١- التعرف على مسببات السلوك.

٢- التنبؤ بالسلوك في حال التعرف على المسببات.

٣- التوجيه والسيطرة والتحكم في السلوك من خلال التأثير في المسببات.

إن أهمية دراسة السلوك التنظيمي ، ودراسة محددات وعناصر وأبعاد السلوك الإنساني في المنظمات يساهم في تحقيق مجموعة من الاهداف سواء بالنسبة للفرد أو المنظمة وكذلك بالنسبة للبيئة التي تعمل فيها المنظمة.

وفيما يلي نتناولها بشيء من التوضيح:

أولاً: المنظمة: (٣ أهداف هي) : فالمنظمة من خلال دراسة السلوك التنظيمي تسعى تحقيق ما يلي:

١- فهم وتفسير السلوك والممارسات والمبادرات وردود الأفعال التي تصدر عن العاملين من خلال فهم طبيعة الدوافع والإدراك والقيم التي تحكم السلوك ، وأيضا معرفة طبيعة الضغوط ووسائل الاتصال المستخدمة ونمط القيادة المفضل.

٢- إدارة السلوك وتوجيهه نحو تحقيق الهدف من خلال التدعيم الايجابي للسلوك المرغوب وبناء نظام الحوافز والتدعيم الملائم. هذا بالإضافة إلى اختيار نمط الاتصال وأسلوب القيادة المناسب ومحاولة تهيئة مناخ وظروف العمل لتخفيف الضغوط وجعلها عند المستوى الفعال على نحو يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

٣- وضع استراتيجية مستقبلية لتنمية وتطوير سلوك الأفراد والجماعات واستراتيجيات التطوير والتنمية المختلفة في المنظمة.

ثانيا : الفرد: إن تحقيق معرفة الفرد لمحددات وعناصر سلوكه له مزايا كثيرة من أهمها : تدعيم فرص الالتزام بالسلوك الصحيح ، وتجنب 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.

ثالثا: البيئة: يمكن الجزم بأن دراسة السلوك التنظيمي تساهم 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 ، وأيضا تساعد في تجنب الآثار الضارة

سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة ، وأيضاً تحسن دراسة السلوك التنظيمي من القدرة التفاوضية للمنظمة مع البيئة من خلال توفير عناصر كثيرة أهمها:

(٨ عناصر نتناولها بشيء من التفصيل على النحو الآتي):

- ١- تنمية مهارة الاستماع والإنصات الجيد للآخرين من خلال تجنب هيمنة الافتراضات المسبقة.
 - ٢- الإلمام بأصول إقامة الحجج وكيفية استخدامها إيجابياً لصالح عملية التفاوض.
 - ٣- إدراك طبيعة ودلالات هذه الأصول والثقافات المختلفة.
 - ٤- التعرف على وظائف وديناميكية الصمت في الحوار التفاوضي.
 - ٥- تجنب أساليب المغالطات والدفاع عن الأوضاع الخاطئة أو عدم الاعتراف بالخطأ إذا وقعنا فيه.
 - ٦- وتجنب التوقع داخل الذات والخوف من المواجهة الإيجابية مع الآخرين.
 - ٧- تحديد أولويات التفاوض والوزن النسبي لكل عنصر متغير.
 - ٨- تقييم الموقف التفاوضي دائماً للتعرف على المستجدات التي حدثت أثناء العملية التفاوضية والتكيف مع هذه المستجدات.
- مراجعة عناصر السلوك التنظيمي :** يمكن تقسيم العوامل والعناصر التي تؤثر في السلوك إلى مجموعتين : عناصر سلوك فردي ، وعناصر سلوك جماعي.

أهم عناصر السلوك الفردي هي: (٥ عناصر):

- ١- الإدراك : وهو يمثل ما يفسره الفرد لما يحصل من حوله وكيفية التفاعل مع الأحداث ، وكيف يؤثر إدراك الفرد بحكمه على الآخرين.
- ٢- التعليم : وهو عنصر يفيد المديرين في فهم مصدر قوة العاملين ، وكيف يكتسب العاملين سلوكهم ، وكيف يكتسب العاملون سلوكهم ، وكيف يمكن تقوية وإضعاف أنماط معينة من السلوك لديهم.
- ٣- الدافعية : وهو عنصر مهم أيضاً للمديرين لمعرفة ما هي العوامل التي قد تزيد من قوة عطاء العامل و ترفع من حماسه ، والدافعية تفيد في اكتشاف تلك العوامل للعمل على التزود بكل ما يزيد من حماس ونشاط العاملين في المنظمة.
- ٤- الشخصية : وهي نقطة مهمة أيضاً حيث تمكن المديرين من معرفة شخصية العامل وفهم مكونات وخصائص الشخصية لديه ، و طريقة تأثير هذا العنصر على سلوك الأفراد داخل أعمالهم ، وتكمن أهميته لما له من دور في تمكين المديرين من توجيه النصح وتوجيه المرؤوسين للأداء السليم بما يزيد من تحقيق أهداف المنظمة.
- ٥- الاتجاهات النفسية : وتفيد في معرفة آراء ومشاعر وميول الناس للتصرف في مواقف معينة ، وكيف يمكنه من التأثير عليها لصالح العمل.

ثانياً : عناصر السلوك الجماعي: (٣ عناصر هي): وهي العناصر والمتغيرات المؤثرة في السلوك الجماعي للأفراد أو الجماعات ، وعناصرها هي:

- ١- الجماعات : ويتم فيها التعرف على الجماعة ، وظواهر التماسك الجماعي و علاقتها بالعمل ، كما تهتم بظاهرة اتخاذ القرارات داخل الجماعة.
 - ٢- القيادة : للتعرف على كيفية اكتساب الأنماط القيادية المؤثرة على سلوك الآخرين.
 - ٣- الاتصال : ويهم في فهم كيف يحدث الاتصال داخل العمل ، وكيف يمكن جعله يتم بدون معوقات ، وكيف يمكن رفع مستوى مهارات الاتصال بالطرق المختلفة كالاستماع ، الإنصات ، المقابلات الشخصية ، الاجتماعات.
- وبذلك يضح لنا مدى أهمية السلوك التنظيمي : فهو يركز على فهم وتوجيه سلوكيات وتفاعلات العنصر البشري ، والذي يعتبر أهم عناصر الإنتاج في المنظمة ، ونجاح المنظمة مرهون بنجاح تفعيل العنصر البشري وتحسين أدائه ، و بجانب هذه الأهمية يجب أن نعترف بصعوبة إدارة السلوك الإنساني ، وذلك لتعدد المتغيرات التي تؤثر في هذا السلوك من ناحية ، ولعدم استقرار هذه المتغيرات المؤثرة فيه من ناحية أخرى.

وحتى تكون دراسة السلوك الإنساني داخل المنظمات صحيحة متكاملة فإن الدراسة تتم على عدة مستويات هي:
(الفرد و الجماعة و التنظيم و البيئة).

المحاضرة ٢٣ مراجعه

س : هناك من يرى بوضع استراتيجية ثابتة للمنظمة في التعامل مع البيئة (خطأ)
س : هناك من يرى ان بإمكانية اغفال الدور البيئي في عملية اتخاذ القرار بالنسبة للمديرين (خطأ)
س : لابد من التأكيد على عملية اتخاذ القرار في الدور البيئي (صح)
س : ان تأثير البيئة على المديرين وتأثير المديرين على البيئة متعاقد (خطأ)
س : ان هناك من يرى بأن بيئة المنظمة يراها جميع العاملين بشكل واحد او هناك تماثل في رؤية العاملين للبيئة المحيطة بالمنظمة (خطأ)

س : لا علاقة بالمكانة الوظيفية بادراك البيئة المحيطة بالمنظمة (خطأ)
س : هناك من يرى فرق بين البيئة الهادئة العشوائية و البيئة الهادئة التجمعية (صح)
س : أي مشكلة ادارية يتم معالجتها بطريقة واحدة في كل المنظمات (خطأ)
س : لابد ان تكون القيمة الثقافية الذي موجوده بالمنظمة دائما ايجابية (خطأ)
س : لا تختلف قيم الاشياء فيما بين الافراد (خطأ)
س : لابد من اختيار الموقع الجغرافي للمنظمة حسب توافر الموارد الاقتصادية اللازمة لهذه المنظمة (صح)
س : وكلما اتجهت الدولة نحو السيطرة على عناصر الانتاج ازداد تأثير الدولة في قرارات المنظمة (صح)
س : هناك من يرى بعدم وجود فرق بين التغيير التنظيمي والتغيير التنظيمي (خطأ)
س : هناك من يرى ان التغيير او التطوير التنظيمي لا علاقة له بالبعد الانساني في المنظمة (خطأ)
س : ما هو السبب الرئيسي في تدني مستويات الأداء داخل منظماتنا داخل مؤسساتنا داخل مجتمعاتنا (البعد العلمي)
س : هناك من يرى ان الصراع التنظيمي يمكن ان يكون بناء أو مدمرا (صح)
س : هناك من يرى ان الصراع التنظيمي دائما مدمرا و ذو نتائج سلبية (خطأ)
س : الصراع يتعلق بالأسباب اللاعقلانية (خطأ)
س : الصراع فقط على مستوى الافراد (خطأ)
س : المنظمة التي يكون فيها خط واحد للسلطة يكون غالبا قادرا على ارضاء موظفيها بشكل افضل (صح)
س : هناك من يرى بأن الصراعات يمكن ان تقتصر على دخل المنظمة (خطأ)
س : ان الصراع في المنظمة والمنظمات الاخرى قد يؤدي الى ضعف المنظمة (خطأ)
س : هناك من يرى ان الصراع يظهر فجأة دون مقدمات (خطأ)
س : الصراع التنظيمي له اثار سلبية فقط (خطأ)
س : الصراع التنظيمي له اثار ايجابية فقط (خطأ)
س : هناك من يرى بأن الصراع لا يمكن تجنبه وهو وليد ظروف و اوضاع في المنظمة (صح)
س : الصراع التنظيمي انه بالفعل يمكن تجنبه (خطأ)
س : الادارة الناجحة التي يكون هدفها القضاء كلية على الصراع في المنظمة (خطأ)
س : ان ادارة الصراع تعني حله يتطلب تقليبه (خطأ)
س : الاسلوب التي تفضل (Mary Parker) هو :
أ- استخدام القوة أو السلطة أو كليهما لحسم الصراع .
ب- سيادة أو تغلب طرف في الصراع على الطرف الآخر .
ج- التجنب والانسحاب .
د- التوفيق بين أطراف الصراع

س : لمن تنسب هذه العبارة سيادة أو تغلب طرف في الصراع على الطرف الآخر :
أ- Kelly
ب- Mary Parker Follet
ج- Hodage & Anthony
د- Thomas & Kimann

س : هناك بعض المنظمات لا تحتاج الى الابداع (خطأ)
س : هناك من يرى بعدم وجود فرق بين الابداع التنظيمي والتغيير التنظيمي داخل المنظمة او داخل المنشأة (خطأ)
س : يوجد الابداع المنظم في ...؟

أ- مؤسسات عادية .
ب- مؤسسات عقلانية .
ج- كل ما سبق صحيح .
د- لا شيء مما سبق ذكره
س : يجب على المنظمة الابداعية ان تفعل عدة اشياء في وقت واحد (خطأ)
س : الاستراتيجية التي تقوم على نقل أفراد الإدارة العليا للعمل في وظائف اخرى :
أ- الاستراتيجية الدورية .
ب- الاستراتيجية التلقائية .
ج- الاستراتيجية اليومية .
د- كل ما سبق صحيح