



الجامعة الافتراضية السورية
SYRIAN VIRTUAL UNIVERSITY

السلوك التنظيمي
الدكتور بطرس حلاق



ISSN: 2617-989X



Books & References

السلوك التنظيمي

الدكتور بطرس حلاق

من منشورات الجامعة الافتراضية السورية

الجمهورية العربية السورية ٢٠٢٠

هذا الكتاب منشور تحت رخصة المشاع المبدع – النسب للمؤلف – حظر الاشتقاق (CC– BY– ND 4.0)

<https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/legalcode.ar>

يحق للمستخدم بموجب هذه الرخصة نسخ هذا الكتاب ومشاركته وإعادة نشره أو توزيعه بأية صيغة وبأية وسيلة للنشر ولأية غاية تجارية أو غير تجارية، وذلك شريطة عدم التعديل على الكتاب وعدم الاشتقاق منه وعلى أن ينسب للمؤلف الأصلي على الشكل الآتي حصراً:

بطرس حلاق، الإجازة في الإعلام و الاتصال، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، ٢٠٢٠

متوفر للتحميل من موسوعة الجامعة <https://pedia.svuonline.org/>

Organizational Behavior

Boutros Hallak

Publications of the Syrian Virtual University (SVU)

Syrian Arab Republic, 2020

Published under the license:

Creative Commons Attributions- NoDerivatives 4.0

International (CC-BY-ND 4.0)

<https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/legalcode>

Available for download at: <https://pedia.svuonline.org/>



الفهرس

١	الوحدة الأولى مدخل إلى عالم المنظمات
١	مقدمة
١	مفهوم المنظمة
٤	تكوين المنظمات
٥	خصائص المنظمة
٧	بيئة المنظمة
٨	أنواع البيئة
٩	العناصر البيئية
١٠	عناصر البيئة العامة
١٢	عناصر البيئة الخاصة
١٣	العلاقة بين البيئة والمنظمة
١٤	الخلاصة
١٥	المراجع
١٦	التمارين
١٧	الوحدة التعليمية الثانية السلوك الإنساني في المنظمة
١٧	مقدمة عن السلوك الإنساني في المنظمة
١٨	مفهوم السلوك الإنساني في المنظمة
١٨	تعريف السلوك الإنساني في المنظمة
٢٠	السلوك الإنساني في نظريات الإدارة
٢٦	العوامل المحددة لسلوك الإنسان
٢٧	السلوك الإنساني نظام مفتوح
٢٨	مصادر السلوك الإنساني
٣٠	الخلاصة
٣١	المراجع
٣٢	التمارين
٣٣	الوحدة الثالثة السلوك التنظيمي
٣٣	مقدمة حول السلوك التنظيمي
٣٤	تعريف السلوك التنظيمي
٣٤	خصائص السلوك التنظيمي
٣٥	مبررات دراسة السلوك التنظيمي
٣٧	أهمية دراسة السلوك التنظيمي
٣٩	أهداف دراسة السلوك التنظيمي
٤٠	محددات السلوك التنظيمي
٥٢	الخلاصة
٥٣	المراجع

٥٤	التمارين
٥٥	الوحدة الرابعة ثقافة المنظمة
٥٥	مقدمة حول ثقافة المنظمة
٥٥	مفهوم الثقافة التنظيمية
٥٨	أنواع الثقافة التنظيمية
٥٩	أهمية الثقافة التنظيمية
٦١	مصادر الثقافة التنظيمية
٦٢	وظائف الثقافة التنظيمية
٦٢	خصائص الثقافة التنظيمية
٦٧	خلق الثقافة التنظيمية
٧٠	وسائل تطوير وتغيير الثقافة التنظيمية
٧١	الخلاصة
٧٢	المراجع
٧٣	التمارين
٧٤	الوحدة الخامسة الانتماء الوظيفي
٧٤	مقدمة حول الانتماء الوظيفي
٧٥	مفهوم الانتماء الوظيفي
٧٦	أنواع انتماء العامل في المنظمة
٧٨	مراحل تطور الانتماء الوظيفي
٧٨	العوامل التي تساعد في تكوين الانتماء الوظيفي
٧٩	مستويات الانتماء الوظيفي
٧٩	أنماط واتجاهات الانتماء الوظيفي
٨٠	أبعاد الانتماء الوظيفي
٨٢	مميزات الانتماء الوظيفي
٨٢	تأثير الانتماء على معنوية العاملين
٨٣	تأثير الانتماء على تسرب العاملين
٨٥	الحاجات التي تعمل على زيادة الانتماء الوظيفي
٨٨	الخلاصة
٨٩	المراجع
٩٠	التمارين
٩١	الوحدة السادسة الصراع التنظيمي
٩١	مقدمة حول الصراع التنظيمي
٩٢	مفهوم الصراع التنظيمي
٩٣	أهم المفاهيم المشتركة في تعاريف الصراع
٩٥	أشكال الصراع التنظيمي
٩٧	أسباب الصراع التنظيمي
١٠٠	مراحل الصراع التنظيمي

١٠٢	آثار الصراع التنظيمي
١٠٤	مجالات الصراع التنظيمي
١٠٥	أساليب إدارة الصراع
١٠٨	الخلاصة
١٠٩	المراجع
١١٠	التمارين
١١١	الوحدة السابعة السلوك الفردي في المنظمات
١١١	أولاً: الشخصية
١١١	مفهوم الشخصية
١١٢	تعريف الشخصية
١١٥	مميزات تعريف الشخصية
١١٦	مقومات الشخصية في بنية الإنسان
١١٧	العوامل المؤثرة في الشخصية
١١٨	تصنيف الشخصية
١٢٠	علاقة الشخصية بالسلوك
١٢١	ثانياً: السمات
١٢١	مفهوم السمة كوحدة من وحدات بنية الشخصية
١٢٢	تعريف السمات
١٢٤	ثالثاً: الدافعية
١٢٥	تعريف الدافعية
١٢٦	طبيعة الدافعية
١٢٧	وظائف الدافعية
١٢٧	أبعاد الدافعية
١٢٨	أنواع الدافعية
١٣٠	خصائص الدافعية
١٣٠	مؤشرات الدافعية
١٣٢	الخلاصة
١٣٣	المراجع
١٣٤	التمارين
١٣٥	الوحدة الثامنة مهارات العمل الجماعي
١٣٥	مفهوم جماعة العمل
١٣٦	أهمية العمل الجماعي
١٣٧	مراحل تطوير العمل الجماعي
١٣٩	متطلبات العمل الجماعي
١٣٩	تطوير العمل الجماعي
١٤١	المشكلات النفسية في الجماعات
١٤١	دوافع السلوك لدى أفراد جماعات العمل

١٤٤	مظاهر إحباط أفراد الجماعة
١٤٨	المواصفات الخاصة بفريق العمل الجماعي
١٤٩	أهمية أسلوب العمل الجماعي في المنظمة
١٥٠	مواصفات فريق العمل الجماعي المتميز
١٥١	الخلاصة
١٥٢	المراجع
١٥٣	التمارين
١٥٤	الوحدة التاسعة فرق العمل في المنظمات
١٥٤	مفهوم فريق العمل
١٥٥	تعريف الجماعة
١٥٦	مفهوم بناء فريق العمل
١٥٧	مراحل بناء فريق العمل
١٥٩	كيف يؤدي فريق العمل وظائفه بشكل فعال؟
١٦٠	طبيعة الأداء بين الفرد والفريق
١٦٠	أنماط مختلفة لفرق العمل
١٦٢	أدوار مهنية إيجابية يمكن أن يتمتع بها عضو فريق العمل
١٦٣	أدوار اجتماعية إيجابية يجب أن يتمتع بها عضو فريق العمل
١٦٣	أدوار اجتماعية سلبية قد يتمتع بها عضو فريق العمل
١٦٤	تحليل مهام الفريق
١٦٥	توزيع المهام على أعضاء الفريق
١٦٧	اختيار أعضاء الفريق
١٦٨	توطيد علاقات الصداقة بين أعضاء الفريق
١٦٨	الأنواع المختلفة لفرق العمل ومهامها وخصائص كل منها
١٧١	قيادة فريق العمل
١٧٢	دور ممارس العلاقات العامة في أثناء عمل الفريق
١٧٨	الخلاصة
١٧٩	المراجع
١٨٠	التمارين

الوحدة الأولى

مدخل إلى عالم المنظمات

مقدمة:



يعد سلوك الفرد داخل المنظمة بمثابة المحرك الأساسي لنشاط هذا المنظمة ومصدر الحركة فيها، كما يمثل سلوك الفرد الوحدة الأولية التي يقوم عليها سلوك المنظمة، وأي محاولة لفهم سلوك الأفراد داخل المنظمة تعتمد بالضرورة على فهم شامل ودقيق لعلاقات التأثير المتبادل بين خصائص الفرد الذاتية من جهة، وخصائص المنظمة الوظيفية من جهة أخرى.

مفهوم المنظمة:

إن الناظر إلى الحياة المعاصرة يجد أن أهم سمة تميزها هي الوجود المتعدد والمتنوع لما يُعرف بالمنظمات ذات الطبيعة والتكوين والخصائص المتماثلة والمختلفة في آنٍ واحد، فمنذ أن أوجد الله سبحانه وتعالى الإنسان في هذا الكون وكلفه بعبادته وإعمار الأرض بالخير من أجله كإنسان ومن أجل الإنسانية جمعاء، أدرك الإنسان أن ذلك لن يتم إلا بالتعاون والتعاقد والتعايش الاجتماعي أي الوجود في إطار مجموعة أو منظمة محددة الأهداف والمقاصد فكانت الأسرة والقبيلة والمجتمع المحلي والوطن الصغير.

ومن هذا نستنتج أن الإنسان أخذ ينضم إلى الجماعة أو ينتظم فيها، وأنه أصبح أكثر التصاقاً بأفرادها فيكون في هذه الحالة في موقف أقوى من موقفه المنعزل، ومن أجل هذا أخذ الأفراد يكوّنون المنظمات، وتحتوي المنظمة على مجموعة من الأفراد تعمل وتواجه بعضها بعضاً لبلوغ غاية مشتركة، وهؤلاء الأفراد يتفاعلون ويكوّنون فيما بينهم في الوقت نفسه جماعات من الأفراد أصغر حجماً داخل المجتمع الأكبر الذي يعملون فيه، ويواجه بعضهم فيه بعضاً، وأصغر جزء في المنظمة بالطبع هو الفرد وهو عنصرها الأساسي.

المنظمة نظام متكامل هادف ومتفاعل من العلاقات المترابطة مع بعضها تؤثر وتتأثر بالبيئة التي تعمل فيها وفي إطار كل متغيراتها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية. وهذا التفاعل والتعاون والتكامل بين الأفراد يمكن وصفه ووضع في صورة منظومة تُحدد شكل وطبيعة العلاقات بين الأفراد في المنظمة، كما يوضح تفاعل وانفتاح المنظمة على البيئة المحيطة. ويُعد النشاط الذي تضطلع به المنظمة العامل الحاسم في استمرارها وديمومتها ككيان تنظيمي، كما أن هذا الكيان التنظيمي هو الإطار الذي لا بد منه لتحقيق النشاط التنظيمي.. إذاً المنظمة نشاط وكيان في آن واحد ولا وجود لأحدهما من دون الآخر.

إن عملية التفاعل والتكامل بين أفراد المنظمة يعبر عنها بالبناء التنظيمي الذي يوضح كيف يحقق أفراد المنظمة أهدافها تلك من خلال التحديد الواضح للآتي.

- الأعمال المتشابهة توضع مع بعضها.
- التخصص وتقسيم العمل.
- تحديد آليات التنسيق والمراقبة.
- الجهات المسؤولة عن تحديد سياسات الأجور والحوافز.
- حجم المنظمة.
- طريقة اتخاذ القرارات.
- العلاقة بين كل العوامل والمتغيرات السابقة.

ويتضح من ذلك أن النشاط التنظيمي الإنساني يتولد عنه تفاعل وتعاون اجتماعي لتحقيق الأهداف والمصالح المشتركة عن طريق الأنشطة والعمليات الاجتماعية، وبالتالي تصبح هنالك لغة ينتج عنها بمرور الوقت معرفة وثقافة تنظيمية تمثل السلوك التنظيمي للمنظمة أي أن هنالك ترابطاً تنظيمياً حركياً بين النشاط التنظيمي والكيان التنظيمي وهو ما ندعوه "المنظمة".



المنظمة عبارة عن تجمع أو تنظيم اجتماعي يتكون من عددٍ من الأفراد تعمل مع بعضها البعض على التناسق والالتزام من أجل تحقيق أهداف محددة.

إن المفهوم الذي يمكن أن نخلص إليه هو أن المنظمة عبارة عن تنظيم أو بناء خاص يتكون من تفاعل وتناسق وتكامل مجموعة من الأفراد مع بعضها البعض من جانب ومع بيئتها من جانب آخر عن طريق أداء مهام وأدوار محددة، ويحكمها الالتزام بقيم محددة تمثل أفعالاً سلوكية بغية تحقيق أهداف محددة.

تكوين المنظمات

كل المنظمات باختلاف أنشطتها وأهدافها وباختلاف بعدها المحلي أو الإقليمي أو العالمي، وباختلاف ملكيتها سواء عامة أم خاصة أم مشتركة تتكون من مجموعة من الأفراد يمثلون أصحاب المصلحة والإدارة والعاملين.. والنظرة الحديثة التي تعبر عنها الإدارة بالأهداف تقول بتطابق وتماهي أهداف الإدارة والعاملين بغية تحقيق الأهداف المشتركة الخاصة بكل الفئات ذات المصلحة، ولما كانت هذه الفئات مختلفة الأمزجة والرغبات والقدرات فإن المنظمة التي تسعى إلى تحقيق التميز تهتم بأفرادها لأنهم وسيلة وغاية تكوينها.

إن المنظمة في جوهرها هي نظام تعاوني فاعل حُدد بهيكل وبناء تنظيمي يتفاعل فيه الأفراد لتحقيق أهداف معينة في بيئة محددة، ومن خلال ذلك يمكن القول إن هنالك العديد من أنواع المنظمات، ولكنها تختلف وتتباين فيما بينها، فتبعاً لطبيعة تكوينها نجد أن هنالك نوعين من المنظمات هما:

1. المنظمات الطبيعية

وهي المنظمات التي يتم تكوينها بصورة تلقائية أي لا يكون للفرد الواحد دوراً ملحوظ في تكوينها لكنه يجد نفسه عضواً فيها بصورة تلقائية ووفقاً لانتماؤه العائلي أو القومي، ومثال لذلك الأسرة أو القبيلة أو الأمة.

2. المنظمات المكوّنة

وهي المنظمات التي يتم تكوينها من مجموعة من الأفراد بغرض تحقيق أهداف معينة، ويشكل إشباع الحاجات الإنسانية المختلفة ضرورةً أساسية في تحقيق الانتماء إليها، ويمكن تصنيف هذه المنظمات إلى تقسيمات عدة وفقاً للمعايير التالية:

1. نوع الملكية: منظمات عامة - منظمات خاصة - منظمات مختلطة.
2. حجم المنظمة: منظمات كبيرة - منظمات متوسطة - منظمات صغيرة.
3. مستوى استخدام التكنولوجيا: منظمات ذات تكنولوجيا متطورة - منظمات ذات تكنولوجيا متوسطة - منظمات ذات تكنولوجيا منخفضة.
4. حسب طبيعة النشاطات أو القطاع الذي تعمل فيه: اقتصادية (زراعية، صناعية، مصرفية.. إلخ) - اجتماعية (صحية، تعليمية، ثقافية، تربية.. إلخ) - سياسية (أحزاب، وزارات، مجالس

نيابية، مجالس محلية.. إلخ) وتنقسم هذه المنظمات بدورها إلى مجموعات فرعية فمثلاً الصناعية تنقسم إلى صناعات استخراجية وتحويلية، والتحويلية تنقسم إلى صناعات الغزل والنسيج والصناعات الغذائية وهكذا.

5. حسب الموطن أو الإقليم: المنظمات الدولية - المنظمات الإقليمية - المنظمات الوطنية - المنظمات الدولية.

6. حسب درجة الاعتماد: المنظمات المستقلة - المنظمات التابعة.

إن دراستنا لعملية تكوين وبناء المنظمات تحتم علينا أن نذكر دائماً مفهوم المنظمة باعتبارها ذلك الكيان الذي يعظم من مفهوم العمل الجماعي وفرق العمل التي تقود إلى الكفاءة والفعالية المطلوبة، وذلك باعتبار أن الفرد مهما كانت خبراته ومعرفته فهي محدودة في مجال معين عكس المجموعة التي تتعدد فيها الخبرات والمرء قليل بنفسه كثير بإخوانه وأقرانه.

خصائص المنظمة

إن المنظمة التي تتكون وفقاً لما ذكر آنفاً من مفاهيم وشروط يجب أن تتوفر فيها الخصائص التالية:

1. **القدرة على التعلم:** وفقاً لمنهج النظم فالمنظمة تعمل في ظل بيئة مفتوحة تتلقى منها مدخلاتها،

وتقدم إليها مخرجاتاً في ظل وجود تغذية عكسية تتحكم بها في شتى عملياتها.. وحتى تحقق المنظمة ذلك يجب أن تكون قادرة على جمع المعلومات اللازمة التي تعينها على أداء مهامها وتحقيق أهدافها، وبالتالي القدرة على التكيف مع بيئتها وتلبية الرغبات الحالية والمتوقعة لعملائها، ما يساعدها على البقاء والاستمرار والنمو.

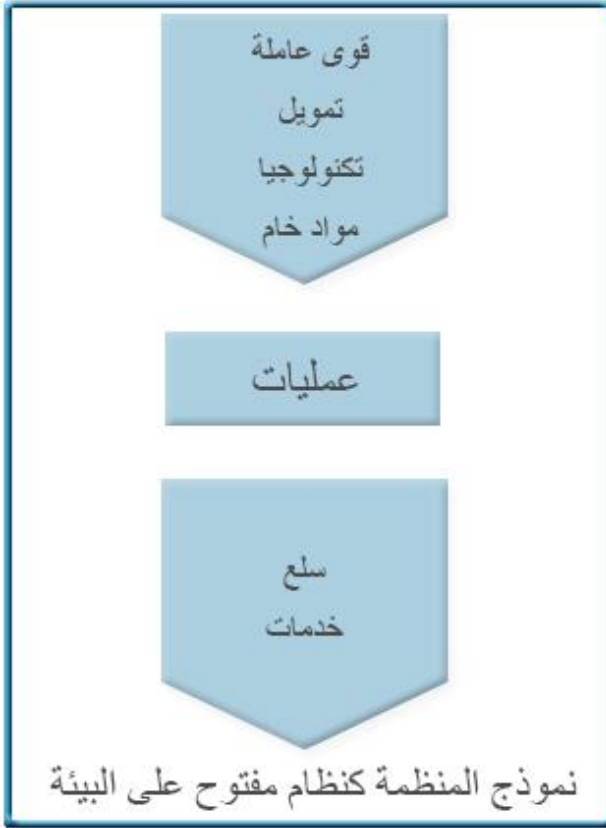
2. **وجود نظام اتصال فعال:** في ظل ما تمثله الاتصالات من أهمية لنجاح أي عمل، فإن من

خصائص المنظمات الفعالة أن يتوفر فيها نظام معلومات فعال يتيح المعلومة المناسبة في الوقت المناسب لاتخاذ القرار المناسب لجميع المستويات الإدارية من إدارة عليا وإدارة وسطي يساعد المنظمة على تحقيق ما تصبو إليه من أهداف، فشعور الفرد بالثقة والحرية يولد فيه الإحساس بالمسؤولية التي يفضلها تحقق المنظمات النجاح اللازم.

3. **المرونة والقدرة على الإبداع:** المنظمات اليوم تعمل في ظل بيئة تنافسية، البقاء فيها لمن يستطيع أن يواكب التغيير المستمر في كل شيء من حولنا، فأذواق المستهلك في تغيير مستمر، والتكنولوجيا في تغيير والقوى العاملة ونظم وأساليب الإدارة والمعلومات، ولذلك ولكي تستطيع المنظمة مواكبة هذا التغيير يجب عليها أن تتصف بالمرونة اللازمة مع المقدرة على الإبداع والابتكار.
4. **التكامل الوظيفي بين وحدات المنظمة:** إن أهداف المنظمة العامة يجب تحقيقها عن طريق الأهداف الفرعية لوحدة المنظمة الفرعية؛ لذا لا بد من أن تعمل هذه الوحدات الوظيفية بشيء من التنسيق والتكامل حتى لا تتعارض أهدافها الفرعية مع بعضها بعضاً، وبالتالي تؤثر سلباً على تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.
5. **إتقان العمل:** لا تستطيع أي منظمة تحقيق أهدافها ما لم تتم في أفرادها ثقافة إتقان العمل في أداء عملياتها المختلفة المباشرة منها أو المساعدة.
6. **ارتباط أفراد المنظمة بأهدافها:** تسعى المنظمة الناجحة إلى خلق ارتباط عضوي قوي وراسخ بين أهداف الأفراد الخاصة وأهداف المنظمة حتى لا يحدث شيء من التعارض بينهما ويصبح تحقيق أهداف إحداها لا يتم إلا على حساب تحقيق أهداف الآخر بل يجب السعي إلى تحقيق أهدافهما معاً، ولا يتم ذلك إلا بالدراسة المتأنية لسلوك الأفراد وغرس الثقافة التنظيمية الدافعة لذلك.
7. **دافعية وانسجام أفراد المنظمة:** تختلف المنظمات باختلاف أهدافها ووظائفها، وداخل المنظمة الواحدة نجد أن هناك اختلافات في أفرادها من حيث المؤهلات والرغبات وحتى من حيث الدافعية للعمل ما يولد نوعاً من الخلافات والصراعات داخل المنظمة حول العمل وحتى حول أهداف المنظمة؛ لذلك تعمل المنظمة على غرس روح الدافعية للعمل وسط أفرادها، ومن خلال العمل المشترك بين الأفراد يجب إيجاد الانسجام والألفة بين أفراد المنظمة ولاسيما المؤثرون منهم، وذلك حتى نضمن ولاءهم للمنظمة وبالتالي تحسين الأداء العام.
8. **الشعور بالوحدة:** إن معرفة أفراد المنظمة بها وبنظامها وكيف تعمل، وما هي أهدافها، وكيف يمكن تحقيقها، وما هي مصادر قوتها الأساسية.. كل ذلك يولد بين أفراد المنظمة الشعور بالوحدة والتماسك الاجتماعي.

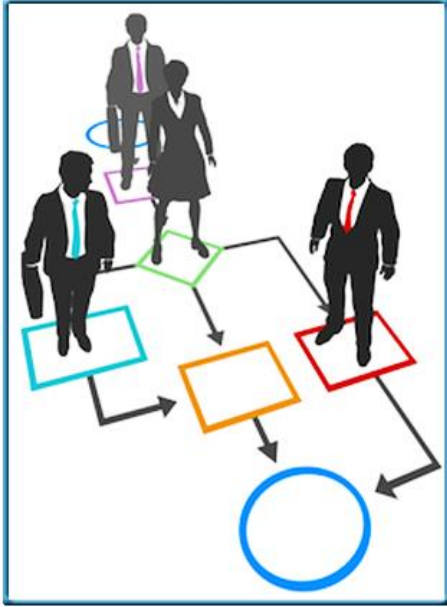
9. القيادة: تمثل العنصر الأساسي الذي عن طريقه تعمل المنظمة على إدراك وتنفيذ كل تلك الخصائص السابقة إضافةً إلى تمكين المنظمة من اتخاذ القرارات الفعالة التي هي أساس العملية الإدارية.. أضف إلى ذلك أنه عن طريق القيادة يتم تفجير طاقات وإبداعات أفراد المنظمة وذلك لأنها تمتلك التأثير اللازم لذلك.

بيئة المنظمة



مفهوم بيئة المنظمة: تعيش المنظمة في نظام شامل وواسع وهي فيه عبارة عن نظام فرعي، وتتفاعل باستمرار مع هذا النظام الواسع الذي يُعرف بالبيئة فهذه البيئة هي ما يحيط بالمنظمة من طبيعة ومجتمعات بشرية وعلاقات تتفاعل مع المنظمة في شكل مدخلات وعمليات ومخرجات.. والشكل التالي يوضح ذلك:

ولكل منظمة إطارها الثقافي والحضاري الذي تتعامل معه، ويشمل هذا الإطار القيم والمعتقدات والتقاليد ونظم العمل وتقاليد وطريقة الثواب والعقاب، ودرجة الاستقرار السياسي والاقتصادي والاجتماعي، ودرجة التماسك الاجتماعي بين الأفراد والمؤسسات والنظم واللوائح والقوانين المنظمة للحياة العامة والخاصة، كل تلك العوامل هي بمثابة بيئة المنظمة التي تؤثر في عملها سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.



وهناك نوع من التفاعل والتداخل بين عناصر البيئة المختلفة يؤدي إلى إيجاد محيط بيئي معقد ومختلف التراكيب، ولكي تحقق المنظمة أهدافها وتضمن لنفسها فعالية وكفاءة في الأداء ينبغي عليها الإلمام بالبيئة التي تتعامل أو ترتبط مع أعمالها وأهدافها.. ووسيلة المنظمة الأساسية في تحقيق أهدافها هي اتخاذها للعديد من القرارات في ظل بيئة تتميز بالتغيير والتعقيد واختلاف المنظمات عن بعضها بعضاً، ذلك يؤكد أن نجاح أي قرار يرتبط بشكل مباشر بالبيئة التي يُنفذ فيها هذا القرار.. وأخيراً ففي الوقت الذي يلاحظ فيه أن للمنظمة تأثيراً محدوداً على عناصر ومتغيرات البيئة نجد أنه على العكس من ذلك فإن للبيئة تأثيرات متعددة على المنظمة ولا يمكن فهم نشاط المنظمة إلا في ظل إطار بيئي معين.

أنواع البيئة

هناك أساليب أو طرق عديدة لتصنيف البيئة التي تتعامل معها المنظمة باعتبارها نظاماً مفتوحاً:

1. البيئة العامة والبيئة الخاصة:

البيئة العامة هي الإطار الجغرافي الذي تعمل فيه جميع المنظمات بما فيها المنظمة المعنية، وبالتالي فإن تأثير هذه البيئة ينصب على جميع هذه المنظمات، ومن بين مكونات هذه البيئة: القيم الثقافية والاجتماعية والظروف السياسية والقانونية والموارد الاقتصادية والظروف التعليمية والتكنولوجية إلى جانب التضاريس والمناخ وما شابه ذلك.

أما البيئة الخاصة فهي التي تعيش داخل شبكتها المنظمة المعنية وتوضح علاقاتها مع المنظمات والجهات الأخرى ذات التأثير المباشر على عمل المنظمة.

2. البيئة الخارجية والبيئة الداخلية:

البيئة الخارجية هي التي تقع خارج المنظمة وتحيط بها وتؤثر فيها.. مثال ذلك البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية والثقافية.. إلخ.

أما البيئة الداخلية فهي التي توجد داخل إطار المنظمة وتؤثر فيها من الداخل، وتتمثل في النواحي الفنية والإجرائية لأداء الأعمال داخل المنظمة كطرق أداء العمل والتقنية المستخدمة والنظم والقوانين الخاصة

بالمنظمة بما فيها هيكل التنظيم الرسمي وغير الرسمي ومجموعات العمل الرسمية وغير الرسمية، وأنماط الاتصالات والنمط القيادي السائد داخل المنظمة، ونظام الأجور ونظام الحوافز والثواب والعقاب والفلسفة الإدارية السائدة.

3. البيئة المستقرة والبيئة المتحركة:

أساس التصنيف هنا هو الحركة أو درجة الاستقرار والثبات، فقد تكون البيئة مستقرة غير متحركة تستمر على وتيرة واحدة مثل علاقة المنظمة بالتضاريس والمناخ حيث يمكن افتراض ثباتها النسبي في مجال التخطيط والتنفيذ، كما قد تكون البيئة متغيرة أو غير مستقرة، وقد يكون التغيير سريعاً كما هو الحال بالنسبة للطقس وأسعار العملات والبيئة التكنولوجية ذات التجدد السريع والمستخدم في العمليات الإنتاجية أو التغييرات السريعة في استراتيجيات المنظمات المنافسة والتدخلات الحكومية الكثيرة ولاسيما غير المتوقعة.

وبالإمكان إضافة نوع ثالث في هذا التصنيف هو البيئة العادية وهي التي تقع وسطاً بين النوعين السابقين، وتمتاز بتغيراتها التي لا يُفترض فيها الجمود وإنما القابلية للتغيير، وهذا النوع من البيئة هو أكثر الأنواع مواجهة للمنظمة، ويدخل في هذا النوع قوانين الدولة والتطور الاجتماعي والتعليمي والثقافي وغير ذلك من المتغيرات التي لا يصل فيها مستوى التغيير إلى مستوى أي من النوعين السابقين.

العناصر البيئية



إن المحيط الخارجي أو المجال الذي تعمل فيه المنظمة يمتلك عدداً من العناصر البيئية التي تؤثر بشكل واضح في المنظمة وفي أساليب إنجازها للأعمال أو تحقيقها للأهداف، فالعناصر المكوّنة للبيئة الموجودة فيها المنظمة تؤثر عليها بدرجات متفاوتة، فالبعض منها يعد ضرورياً أو أساسياً لبلوغ المنظمة أهدافها، كما أن بعضها يعترض عمل المنظمة في أثناء سيرها نحو تحقيق أهدافها.

وتتفاعل هذه العناصر مع بعضها بعضاً، وأكثرها يستمد مقوماته وأهميته بالنسبة لمنظمة معينة من خلال هذا التفاعل، ويمكن تناول هذه العناصر من خلال البيئة العامة والخاصة للمنظمة على النحو التالي:

عناصر البيئة العامة:

1. البيئة الثقافية:

الثقافة هي مجموعة ما يحصل عليه الفرد من مجتمعه، ويتمثل ذلك في المعتقدات والتقاليد والعادات بأنماط السلوك المختلفة.. وإن لثقافة المجتمع تأثيراً معيناً في قرارات المنظمة وأنشطتها المختلفة فهي مصدر للقيم الشخصية التي يحملها قادة المنظمة، وبالتالي فإن النجاح والفشل في منظمة ما يعود دائماً إلى السؤال الخاص بقدرة المنظمة على استخراج الطاقات والمواهب الموجودة في العاملين، وما هو الشيء الذي يجعل هؤلاء العاملين يجدون شيئاً مشتركاً فيما بينهم، وكيف يمكنهم الاحتفاظ بهذا الشيء كمنعى وقضية مشتركة عبر كل التغييرات التي تحدث.. لذلك فالاعتقاد الجازم بنجاح أي منظمة وبقائها مرتبط بمجموعة من القيم والمعتقدات التي تُبنى عليها كل سياساتها وأفعالها، بمعنى آخر فإن الفلسفة الرئيسية أو الروح أو الدافع يساهم في تحقيق الإنجازات والأهداف أكثر من مساهمة التكنولوجيا والموارد المادية، وهذه الفلسفة والروح تُستمد من البيئة الثقافية للمنظمة.

2. البيئة الاجتماعية:

يؤثر البناء الاجتماعي في مجتمع معين على هيكل وعلاقات المنظمة باعتباره الإطار الذي يحتضنها، فالبيئة الاجتماعية تمثل أفراد المجتمع من حيث من هم؟ وأين هم؟ وكيف يعيشون؟ وما هي معتقداتهم؟ وما هي القيم التي يؤمنون بها؟ وما هي التنظيمات الرسمية السائدة بينهم؟ وأيضاً تتضمن البيئة الاجتماعية المكوّن السكاني من حيث عدد السكان وتوزيعهم ومعدل المواليد ومعدل الوفيات ونسبة التعليم والأمية في المجتمع ودخل الفرد وغيرها.

وتؤثر البيئة الاجتماعية بعواملها المختلفة على نشاط المنظمة لأنها تضع حدوداً تختلف باختلاف طبيعة المجتمعات وطبيعة العلاقات السائدة وطبيعة النسيج الاجتماعي؛ لذا لا بد من تفاعل وانسجام السلوك الداخلي للمنظمة مع سلوك المجتمع الخارجي لكي تحقق المنظمة أهدافها المنشودة بالفاعلية والكفاءة المطلوبة.

3. البيئة الاقتصادية:

تحتوي البيئة الاقتصادية على متغيرات عديدة تؤثر في سلوك المنظمة والعاملين فيها، كما تؤثر على أنماط شراء وأذواق المستهلكين وخطط التسويق المختلفة.. وتتضمن هذه المتغيرات مستوى الدخل في المجتمع ومعدل التضخم ومستوى الإنتاجية ومعدلات البطالة والمواد الأولية وقربها من مناطق الإنتاج.. إلخ، فكل تلك المتغيرات تشكل عنصراً أساسياً في مجال التأثير على المنظمة وأعمالها وأهدافها الأساسية واستراتيجياته المختلفة.

4. البيئة السياسية والقانونية:

إن لكل نظام حكماً فلسفياً إيديولوجياً سياسية يحكم بها لها تأثيراتها على كل القرارات الإدارية للمنظمة، وينبثق من هذه الفلسفة قواعد وقوانين إدارية وإجرائية تمثل قيوداً تجب مراعاتها عند مزاوله أي منظمة لنشاطها وفي أثناء عملها، فمتغيرات البيئة السياسية والقانونية على سبيل المثال تشمل الاستقرار السياسي في المجتمع والعلاقات بين القوى السياسية والنقابات العمالية من جهة والمنظمة من جهة أخرى، واللوائح والقوانين المنظمة لعمل المنظمات، وقوانين العمل المختلفة وقوانين حماية المستهلك وقوانين حماية البيئة، وقوانين ولوائح المواصفات والمقاييس، وطبقة النظام السياسي السائد، وقوانين مراقبة الأسواق.. إلخ مع ملاحظة أن القوانين والتشريعات في تغير مستمر حسب طبيعة وفلسفة النظام السائد؛ لذلك لا بد للمنظمة من مراقبة التغيرات القانونية والتشريعية ذات العلاقة بالبيئة الخاصة بالمنظمة.

5. البيئة التكنولوجية:

نعني بالتكنولوجيا التطبيق والاستخدام العلمي المنظم للمعرفة الإنسانية في المجالات أو المهام العملية، وهي بهذا المعنى تمثل ظاهرة اجتماعية تكيفية باعتبارها مجموعة الوسائل التي يستخدمها الأفراد للسيطرة على المتغيرات المحيطة بهم.

وقد كان من نتائج هذه الطفرة التكنولوجية التي مست جميع مناحي الحياة أن ظهرت العديد من الابتكارات والاختراعات التي كان لها تأثيرها الكبير على عمل المنظمات من جهة وعلى العاملين بها من جهة أخرى، وامتد التأثير تلقائياً إلى المجتمع والنمط الاستهلاكي والشرائي فيه؛ لذا فإنه يجب على المنظمة أن تعمل على فهم وتقييم الابتكارات التقنية التي تحدث في البيئة، ويمكن أن تؤثر على عملها إيجاباً أو سلباً وبخاصة أن المنظمات اليوم أصبحت تعمل في بيئة تنافسية حادة البقاء فيها للأصلح والأقوى الذي يعمل على تلبية رغبات واحتياجات المستهلك المستمرة والمتجددة؛ لذا نجد أن للبيئة التكنولوجية تأثيرها الواضح على نظم الاتصال وعلى طريقة الإنتاج وعلى القرارات الإدارية في ظل عالم أصبح يُسمى بعالم المعلومات والاتصال السريع.

عناصر البيئة الخاصة:

تتكون البيئة الخارجية الخاصة من عددٍ من العناصر أو المتغيرات مثل المنافسين والمستهلكين والوكالات الحكومية والموردين والمنظمات العمالية.. ويمكن تلخيص هذه العناصر وتحديد تأثيرها على أداء المنظمات على النحو التالي:

1. المنافسون:

يمكن تعريف المنافسين بصورة عامة على أنهم جميع المنظمات التي تتنافس فيما بينها للحصول على الموارد، وهذه الموارد قد تشمل الموارد البشرية والمادية والتكنولوجية والمعلومات ومصادر التمويل المختلفة والخبرات الفنية والإدارية.. فالمنظمة التي تعمل على الاستمرار والنمو لا بد لها من تحديد مَنْ هم المنافسون لها في السوق حالياً ومستقبلاً، ويتم ذلك بقدرٍ من التحليل والتنبؤ العلمي بمقدّرات وإمكانيات المنظمات المنافسة، أي معرفة نقاط القوة والضعف للمنظمة ومنافسيها في الأسواق ومعرفة الخطط والاستراتيجيات الحالية والبديلة أو معرفة لماذا وكيف يقوم المنافسون بإجراء أي تعديلات في خططهم.

2. المستهلكون:

إن المنظمة الناجحة هي التي تعمل على دراسة وتحليل سلوك المستهلك النهائي للسلعة أو الخدمة التي تقدمها، وهذه الدراسة والتحليل تعين المنظمة على تحديد الاحتياجات المتعددة للمستهلك وعلى العمل على تلبية تلك الاحتياجات في الزمان والمكان المناسبين، كذلك تعين الدراسة والتحليل في تقسيم المستهلك النهائي إلى فئات مختلفة باختلاف الاحتياجات واختلاف القدرات الشرائية والرغبة والاستعداد، فهناك المستهلك النهائي الذي يشتري السلعة أو الخدمة بغرض إشباع الحاجات الشخصية وهذا يختلف باختلاف الخصائص الديمغرافية (السن، الجنس، الدخل.. إلخ) وهناك المشتري الصناعي الذي يشتري المنتجات بغرض استخدامها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في العملية الإنتاجية أو في العمليات اليومية وأيضاً هو يختلف باختلاف طبيعة المنظمات، فالمنظمة الصناعية تختلف عن منظمات الأعمال وعن المنظمات الخدمية.

3. الموردون:

وفقاً لنظرية النظم فإن المنظمة تعمل في ظل نظام مفتوح تعتمد فيه في الحصول على مدخلاتها على عدد من الموردين، وتقدم مخرجاته إلى عدد آخر من الموردين لمنظمات أخرى؛ لذلك لا بد لها من أن تبني علاقات جيدة ومستمرة بالموردين حتى تضمن ولاءهم التام لها.

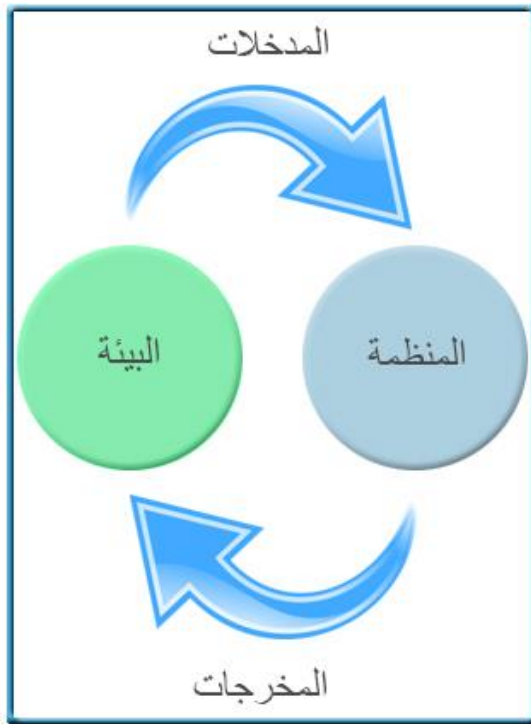
4. المنظمات العمالية:

تتميز المجتمعات الحديثة بالوجود المقدر للنقابات العمالية التي تلعب دوراً مقدراً وملحوظاً في العلاقة بين المنظمة والعاملين فيها بمختلف شرائحهم و تخصصاتهم لدرجة أن أصبح لهذه النقابات قوة سياسية محلية وإقليمية ودولية تؤثر بها على توجيه سياسات الدول نحو العمالة بها، فما بالك بالمنظمة الصغيرة!

ففي بعض الدول قد لا تستطيع المنظمة الحصول على ما تحتاج إليه من عمالة إلا من خلال المنظمات العمالية التي ترعى شؤون العاملين، وكذلك نظراً لاختلاف مهارات وطبيعة تخصص العاملين في المنظمة فقد تجد الأخيرة نفسها أمام موقف يتطلب منها التعامل مع العديد من المنظمات الخاصة بالعمالة في الوقت نفسه.

لذلك يجب على المنظمة أن تعمل على تحديد وتفعيل الوسائل المختلفة التي تجذب لها العمالة الماهرة، والعمل على تحديد كيفية مواجهة مطالبهم المستمرة في تحسين الأجور والمنافع الأخرى.

العلاقة بين البيئة والمنظمة:



يتضح من خلال ما سبق من عناصر للبيئة العامة والخاصة أن هناك علاقة تبادلية اعتمادية بين البيئة والمنظمة، فالتبادل يتم من خلال منهج النظم حيث تأخذ المنظمة من البيئة مدخلاتها وتقدم إليها مخرجاتها، والاعتماد يتم من حقيقة أن نجاح ونمو المنظمة يعتمد على درجة تكيفها مع بيئتها العامة والخاصة.. وبالنظر إلى معظم العناصر السابقة نلاحظ أنها تمثل قيوداً ومحددات بيئية على عمل المنظمة مثل اللوائح والقوانين الأعراف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والمجتمعية المختلفة التي يجب أن تراعيها المنظمة وهي تؤدي عملها، وفي الوقت ذاته تمثل هذه العناصر البيئية فرصة للمنظمة تعمل على الاستفادة منها،

فالموارد البشرية الماهرة والموارد المادية الجيدة والعلاقة المنفعية مع النقابات العمالية ومراعاة العوامل البيئية المختلفة كلها تُعد عناصر بيئية مساعدة ومساندة للمنظمة في أداء عملها ونموها واستمرارها.

الخلاصة:

المنظمة نظام متكامل هادف ومتفاعل من العلاقات المترابطة مع بعضها تؤثر وتتأثر بالبيئة التي تعمل فيها وفي إطار كل متغيراتها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية. وهذا التفاعل والتعاون والتكامل بين الأفراد يمكن وصفه ووضع في صورة منظومة تُحدد شكل وطبيعة العلاقات بين الأفراد في المنظمة، ويوضح تفاعل وانفتاح المنظمة على البيئة المحيطة. يعد النشاط الذي تضطلع به المنظمة العامل الحاسم في استمرارها وديمومتها ككيان تنظيمي، كما أن هذا الكيان التنظيمي هو الإطار الذي لا بد منه لتحقيق النشاط التنظيمي.. إذاً المنظمة نشاط وكيان في آن واحد ولا وجود لأحدهما من دون الآخر.

كل المنظمات باختلاف أنشطتها وأهدافها وباختلاف بعدها المحلي أو الإقليمي أو العالمي وباختلاف ملكيتها سواء عامة أم خاصة أم مشتركة تتكون من مجموعة من الأفراد يمثلون أصحاب المصلحة والإدارة والعاملين.. والنظرة الحديثة التي تعبر عنها الإدارة بالأهداف تقول بتطابق وتماهي أهداف الإدارة والعاملين بغية تحقيق الأهداف المشتركة الخاصة بكل الفئات ذات المصلحة، ولما كانت هذه الفئات مختلفة الأمزجة والرغبات والقدرات فإن المنظمة التي تسعى إلى تحقيق التميز تهتم بأفرادها لأنهم وسيلة وغاية تكوينها.

إن لكل منظمة إطارها الثقافي والحضاري الذي تتعامل معه، ويشمل هذا الإطار القيم والمعتقدات والتقاليد ونظم العمل وتقاليد وطريقة الثواب والعقاب، ودرجة الاستقرار السياسي والاقتصادي والاجتماعي، ودرجة التماسك الاجتماعي بين الأفراد والمؤسسات والنظم واللوائح والقوانين المنظمة للحياة العامة والخاصة. هناك علاقة تبادلية اعتمادية بين البيئة والمنظمة، فالتبادل يتم من خلال منهج النظم حيث تأخذ المنظمة من البيئة مدخلاتها وتقدم إليها مخرجاتها، والاعتماد يتم من حقيقة أن نجاح ونمو المنظمة يعتمد على درجة تكيفها مع بيئتها العامة والخاصة.

المراجع

1. براء عبد الكريم البكار، إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة: دراسة حالة ميدانية على شركة الاتصالات موبايلكم- الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان: جامعة اليرموك: كلية الاقتصاد والإدارة، 2002.
2. فاتن أحمد أبو بكر، "نظم الإدارة المفتوحة"، ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادي والعشرين، القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.
3. عادل زايد، "الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل"، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
4. علي السلمي، "خواطر في الإدارة المعاصرة"، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
5. عامر خضير، "إدارة المعرفة وتطوير المنظمات"، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2004.
6. عبد الفتاح الشربيني، المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المدنية المصرفية في البنوك التجارية الكويتية، المجلة العربية الإدارية، العدد الثالث، المجلد الحادي عشر، 1987.
7. عامر الكبيسي، السلوك التنظيمي: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، الطبعة الثانية، الدوحة: مطابع دار الشرق، 1998.

التمارين

اختر الإجابة الصحيحة مما يلي:

1. إن المنظمة في جوهرها هي:

A. نظام اجتماعي عشوائي.

B. نظام تعاوني فاعل.

C. نظام تكافلي مؤقت.

D. نظام إداري صلب.

الإجابة الصحيحة: B نظام تعاوني فاعل.

2. من أهم أنواع المنظمات:

A. المنظمات الطبيعية.

B. المنظمات القسرية.

C. المنظمات الافتراضية.

D. المنظمات العابرة.

الإجابة الصحيحة: A المنظمات الطبيعية.

من أهم عناصر البيئة الخاصة:

A. المنظمات العمالية.

B. وسائل الإعلام.

C. جمعيات المجتمع الأهلي.

D. الحكومة.

الإجابة الصحيحة: A المنظمات العمالية.

الوحدة التعليمية الثانية

السلوك الإنساني في المنظمة

مقدمة عن السلوك الإنساني في المنظمة



يمكن التمييز بين نوعين من سلوك الأفراد: السلوك الفردي والسلوك الاجتماعي، والسلوك الفردي هو السلوك الخاص بفرد معين أما السلوك الاجتماعي فهو السلوك الذي يتمثل في

علاقة الفرد بغيره من الجماعة، ويهتم علم النفس بالسلوك الفردي أما السلوك الاجتماعي فهو جوهر اهتمام علم الاجتماع.

إن مجال السلوك التنظيمي يغطي جانبين رئيسيين هما: أسباب السلوك الإنساني كأفراد وجماعات، وكيفية استخدام هذه المعلومات لمساعدة الأفراد على أن يصبحوا أكثر إنتاجية ورضا في منظمات العمل، والهدف من دراسة السلوك الإنساني والتنظيمي هو تحسين الأداء والإنتاجية والفعالية الإدارية والرضا الوظيفي للعاملين، وذلك لإنجاز الأهداف المشتركة والمرغوبة للموظف كفرد وللمنظمة التي يعمل بها سواء أكانت هذه المنظمات حكومية أم خاصة مثل الشركات وغيرها وذلك لتحقيق أهداف المجتمع ككل. ويتأثر السلوك التنظيمي بجملة من المؤثرات الداخلية الوراثية مثل القيم والاتجاهات والمدرجات الحسية، والمؤثرات الخارجية المكتسبة مثل الأسرة والمجتمع، والمتغيرات الاقتصادية والثقافية والحضارية والتربوية والاجتماعية.. كل هذه المؤثرات والمتغيرات تتفاعل مع بعضهما وتمتدح لتتدخل في تركيب وتشكيل البناء السيكولوجي لمختلف السلوكيات التنظيمية، وينبغي في هذا الصدد التفريق بين السلوك الإنساني والسلوك التنظيمي، فالأول يكون أكثر شمولاً وأوسع مدلولاً من السلوك التنظيمي الذي يقتصر فقط على دراسة سلوك الأفراد والجماعات في إطار التنظيمات المختلفة، وقبل الشروع في تعريف السلوك التنظيمي لا بد من تحديد ماذا نعني بالسلوك الإنساني.

مفهوم السلوك الإنساني في المنظمة



مع تزايد المنافسة العالمية واشتداد الصراع على الأسواق وتسارع معدلات التنمية والابتكارات التنظيمية والتسويقية برز اهتمام واضح على دراسة أنجح السبل الكفيلة بتحسين فعالية وكفاءة المنظمات، وزيادة قدرات التنافسية، فقد اتفقت جميع الآراء على أهمية عنصر معين يُعد هو الأساس في نجاح أو فشل منظمة الأعمال ذلك العنصر هو الإنسان باعتباره القاسم المشترك في مجالات عمل المنظمة، لذلك برز الاهتمام والعناية بالموارد البشري وتنميته كأساس في تطوير المنظمة ذاتها.. والسلوك الإنساني هو ما يصدر من

الإنسان من تصرفات وأفعال يكون لها تأثيرها على اتجاهات العمل ونتائجه، وعلى قدرة المنظمة التنافسية.

تعريف السلوك الإنساني في المنظمة

هناك العديد من التعريفات للسلوك الإنساني في المنظمة حسب المدرسة الغربية نتعرض لها من خلال الآتي:

- السلوك الإنساني هو الاهتمام بدراسة سلوك العاملين في الوحدات التنظيمية المختلفة واتجاهاتهم وميولهم وأدائهم.
- السلوك الإنساني هو مجموعة معارف استخدمها المديرون من أجل إنجاز المهام التنظيمية والمحافظة على الموارد البشرية واستثمارها بالطريقة المناسبة.

- السلوك الإنساني هو العلم الذي يبحث في التأثير الذي يُحدثه الأفراد والجماعات والهيكل التنظيمي على سلوك العاملين حيث إن هذا العلم يستفيد منه المديرون في تفهم سلوك العاملين ومن ثم إداراتهم حتى يزيد من الفعالية التنظيمية.
- السلوك الإنساني هو فهم العمليات الإدارية التي تتضمن الأدوار وأنماط السلوك والمهارات الضرورية اللازمة للأداء الإداري الفعال حيث تتمثل بعض المهارات السلوكية في التواصل مع الزملاء والمساعدين والرؤساء، والحصول على المعلومات والمشاركة فيها
- وإدارة الاجتماعات وتوزيع الموارد على جماعات العمل وإدارة الصراعات التنظيمية.
- السلوك الإنساني هو دراسة وتطبيق المعارف الخاصة بالسلوك الإنساني في التنظيم والتي لها علاقة بأنظمتها الفرعية مثل الهيكل التنظيمي والتقنيات والنظام الاجتماعي الخارجي حيث إن الهدف من دراسة السلوك التنظيمي هو تحسين العلاقة بين العاملين والهيكل التنظيمي والتكنولوجيا والنظام الاجتماعي الخارجي لتحقيق نتائج إنسانية أفضل.
- السلوك الإنساني هو الموضوع الذي يهتم مباشرة بفهم السلوك الإنساني في التنظيم والتنبؤ به وتوجيهه.

السلوك الإنساني في نظريات الإدارة

إن التطور العملي للسلوك التنظيمي لم يظهر في العالم الغربي إلا في بداية القرن العشرين، وفيما يلي نماذج النظريات الغربية التي حاولت تفسير السلوك الإنساني منذ العشرينيات إلى الوقت الحالي وهي كالتالي:

أ. المدرسة الكلاسيكية:



ويُقصد بها النظرية القديمة التي تُفسر السلوك الإنساني، وباختلاف نماذجها فإنها افترضت أن الأفراد كُسالى وغير قادرين على تنظيم وتخطيط العمل وغير عقلانيين وأنهم انفعاليين، ولذلك فإنهم غير قادرين على أداء أعمالهم بصورة سليمة وفعالة، ومن هنا بدأت افتراضات هذه النماذج الكلاسيكية تؤمن بضرورة فرض نموذج رشيد عقلائي وقوي على العاملين وذلك للسيطرة والتحكم في السلوك داخل المنظمات.

وتشمل النظرية الكلاسيكية على ثلاثة اتجاهات

فكرية هي:

1. نظرية الإدارة العلمية.

2. نظرية المبادئ الإدارية.

3. نظرية البيروقراطية.

1. نظرية الإدارة العلمية:

إن أصحاب هذه النظرية هم أول من فكروا علمياً في تفسير سلوك العامل في المنظمة وفي كيفية حفزه من أجل مزيد من العطاء والبذل، ولكن منطلقهم لم يكن البحث في تحسين أحوال الفرد الاجتماعية وزيادة راتبه وتوفير حريته الفردية وديمقراطية الإدارة في المنظمة، وإنما مناقشة مشكلات الإنتاجية وكيفية رفع

إنتاجية الفرد العامل لكي تزدهر في النهاية الإيديولوجية الرأسمالية التي تعتمد على زياد الإنتاج مع قلة الكلفة كمعيار لنجاحها.

ولقد تبلورت فلسفة الإدارة العلمية في كتاب فريدريك تيلر Fredrick Taylor بعنوان (مبادئ الإدارة العملية) كالتالي:

- أن يتم تنظيم العمل في المنظمة بين الإدارة والعمال: وتضطلع الإدارة بمهام الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، ومن أجزا وتعيين الأفراد وتدريبهم.. إلخ بينما يضطلع العمال بأداء وتنفيذ المهام الموكلة لهم.
 - وجود طريقة مثلى للعمل: ويتعين على الإدارة اكتشاف تلك الطريقة وتعليمها للعاملين لاتباعها في أداء مهامهم وأعمالهم.
 - تجزئة وظيفة الفرد إلى أجزاء صغيرة وضرورة معرفة أنسب الطرق لأداء كل مهمة.
 - أن يتم اختيار الفرد للعمل في المنظمة بطريقة تناسب العمل بمعنى تطبيق قاعدة (وضع الشخص المناسب في المكان المناسب).
 - إن الفرد العامل مخلوق رشيد واقتصادي بمعنى أهمية الحوافز المادية للفرد ويمكن دفعه للأداء من خلالها، ولكي يصل إلى أقصى إنتاجيته يصبح لزاماً على الإدارة أن تزيد أجره كلما زادت إنتاجيته.
 - إن الفرد العامل لا يهتم بأهداف المنظمة التي يعمل فيها وإنما ينحصر كل اهتمامه في كفاية حاجته الفيزيولوجية المادية.
 - إن الفرد يحتاج إلى التدريب لتحسين مستوى عمله ورفع إنتاجيته ويحتاج إلى الإشراف الدقيق المباشر حتى لا يتهرب من العمل أو يُعطى فيه.
- والخلاصة هي أن الإدارة العلمية ركزت على ضرورة التخصص في العمل وحُسن الاختيار والتدريب للعاملين، وأنه يمكن السيطرة على سلوك الأفراد داخل أعمالهم من خلال تصميم مثالي موحد للوظائف ولأداء العمل ومن خلال الحوافز المادية.



2. نظرية المبادئ الإدارية:

من أشهر روادها هنري فايول Henry Fayol وتفترض هذه النظرية أن السيطرة على السلوك الإنساني تتأتى من خلال وضع ضوابط محددة للأداء، ومن خلال العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.

لقد وضع فايول أربعة عشر مبدأً يمكن من خلالها الاضطلاع بأنشطة الإدارة وهي:

1. تقسيم العمل.
2. السلطة والمسؤولية.
3. النظام.
4. وحد الأمر.
5. وحد التوجيه.
6. خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.
7. مبدأ المكافأة والتعويض.
8. المركزية.
9. تدرج السلطة.
10. الترتيب.
11. المساواة في المعاملة.
12. الاستقرار الوظيفي.
13. المبادأة.
14. روح الفريق.

3. نظرية البيروقراطية:

يُفترض النموذج البيروقراطي أن الاعتبارات الموضوعية العقلانية غير متوفرة في أداء العمل ما يجعل الاعتبارات الشخصية هي السائدة، وقد انعكس ذلك على كيفية السيطرة على السلوك الإنساني حيث يتم ذلك من خلال وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات، وقد عالج عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر Max Weber النظرية البيروقراطية كنظام عقلائي تتناسب مع المجتمع الصناعي في العالم الغربي من خلال إثباته لبعض الخصائص الأساسية للنظام البيروقراطي في المنظمات المدنية والعسكرية والدينية والصناعية التي يحتويها المجتمع الغربي والتي لا غنى لأي منظمة عنها، وهذه الخصائص هي:

- تخصص وتقسيم العمل أساس الأداء الناجح للأعمال والوظائف.
- التسلسل الرئاسي ضروري لتحديد العلاقات بين الرؤساء ومرؤوسيهـم.
- سيطرة الأنظمة والقواعد المكتوبة لتحديد واجبات العاملين وحقوقهم.
- وجود نظام للإجراءات لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة.
- الصلة بين الأفراد رسمية وغير شخصية وتعتمد على ما تحدده القوانين واللوائح لضمان الموضوعية في التعامل.
- اختيار العاملين وترقيتهم تعتمد على الجدارة الفنية في العمل.

ب. مدرسة العلاقات الإنسانية

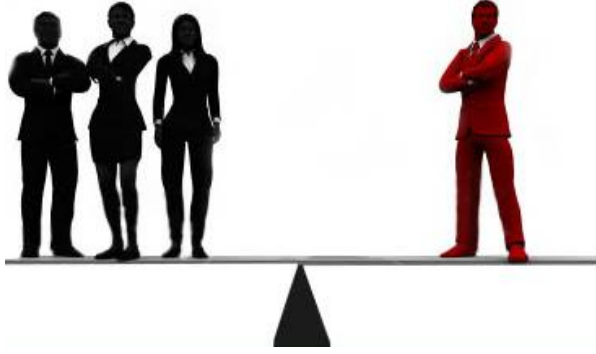


من روادها إلتون مايو Elton Mayo ولقد جاءت كرد فعل لنظرية الإدارة العلمية، وتفترض مدرسة العلاقات الإنسانية أن

الإنسان مخلوق اجتماعي يسعى إلى علاقات أفضل مع الآخرين، وأن أفضل سمة هي التعاون وليس التنافس، وبناءً عليه انعكس ذلك على كيفية تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به والتحكم فيه، فالفرد في المنظمة يتفاعل مع المجموعة التي يعمل معها ويتأثر في سلوكه بأرائها ومعتقداتها، كما أن شعور الفرد بانتمائه إلى الجماعة يحفزه للبدل والعطاء، وأن إشباع حاجاته الاجتماعية هو الأساس في تحفيزه للعمل، كذلك دعت هذه المدرسة إلى:

- اعتراف الإدارة بالجماعات الصغيرة داخل المؤسسة وتحسين أساليب القيادة لدى المشرفين.
- التعاطف بصورة أفضل مع العاملين والاهتمام بهم كشركاء في العمل لا إجراء.
- أوضحت النظرية كذلك أن للعاملين أهدافاً وتطلعاتٍ قد تختلف عن أهداف المنظمة وقد تتعارض معها؛ لذلك يصبح لزاماً على الإدارة أن تناقش هذه الأهداف والتطلعات مع العاملين، وأن تسعى إلى تحقيقها عن طريق تفويض بعض السلطات للعاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات التي تهمهم، وهذا ما يُشعر العاملين بإنسانيتهم وكرامتهم وبالتالي المزيد من الإنتاج والعطاء.

ج. المدرسة السلوكية

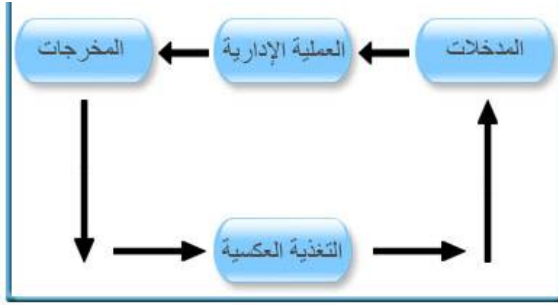


بينما ركزت نظريات العلاقات الإنسانية على الاهتمام بمشاعر الناس لدرجة المبالغة، فإن النظريات الحديثة تحاول أن تعطي تفسيرات واقعية مع الاعتراف بالجوانب الإيجابية والسلبية لكل من سلوك الإدارة والأفراد حتى

يمكنها استخدام كل الطاقات السلوكية للأفراد في أعمالهم، ومن رواد هذه النظرية "كريس أرغرس"، و"إبراهام ماسلو" اللذان أسسا نظرياتهم نحو الفرد العامل على أنه:

- ليس سلبياً بطبعه ولا يكره العمل بل يحبه لأنه مصدر رضاء نفسي له.
- لديه القدرة على تحمل المسؤولية ويسعى إليها.
- لديه قدر من الحماس والدافعية الذاتية للعمل والأداء المميز، ويمكن للمنظمات الاستفادة من هذه الرغبة في العمل والإنجاز وذلك بتوفير أعمال وظروف مواتية.
- يسعى إلى أن يكون ناضجاً وناجحاً في عمله ويبرز طاقاته لكي يشعر بالكمال والنجاح.
- يرغب في الاستقلالية بالعمل ويكره الرقابة الكثيفة والمباشرة من جانب الرؤساء والمشرفين.
- يسعى إلى تحقيق تقابل وتمائل بين أهدافه الشخصية وأهداف المنظمة التي يعمل بها.
- لديه حاجات مادية وغير مادية، فالبعض تُسيطر عليه الحاجات المادية والبعض الآخر تُسيطر عليه الحاجات غير المادية (المعنوية والاجتماعية والنفسية).

د. مدرسة النظم



تُعد هذه النظرية من أحدث النظريات في عالم الإدارة، وقد استُمدت من كتابات علماء الاجتماع، وتتميز بتأكيداتها على اعتبار النظام أدق وحدة يمكن أن تكون إطاراً علمياً للدراسة

الموضوعية، فالمجتمع هو وحدة أو نظام عام يتكون من وحدات أصغر تكوّن كل وحدة منها نظاماً بذاته وهذه هي الأنظمة السياسية والاجتماعية والإدارية؛ لذلك فإن الدراسة التحليلية لواقع المنظمة يتناول وفقاً لنظرية النظم العناصر الأساسية التالية:

- المدخلات: تشمل دراسة جميع الإمكانيات والطاقات التي تدخل المنظمة من البيئة الاجتماعية والسياسية الخارجية.
- العملية الإدارية: وتعني مجموع النشاطات التي تتم داخل المنظمة من تخطيط وتنفيذ واتخاذ للقرارات وتعامل الأفراد لتحويل المدخلات إلى مخرجات.
- المخرجات: تشمل دراسة كل ما يخرج من المنظمة من منجزات تتمثل في السلع المنتجة أو الخدمات المقدمة على اختلافها لمجتمع المستهلكين.
- التغذية العكسية: وتشمل عملية الاتصال التراجعي المتبادل بين المخرجات والبيئة الخارجية وما تُحدثه فيها من آثار إيجابية أو سلبية تُحدد وتُكيف حجمَ ونوعية المدخلات.

العوامل المحددة لسلوك الإنسان

يمكن إجمال هذه العوامل في الآتي:



1. **العوامل النفسية:** وتشمل الإدراك

والتفكير، والدوافع والاتجاهات، والخبرات والتعلم وتكوين الشخصي.

2. **العوامل الاجتماعية:** وتشمل علاقات

التفاعل الاجتماعي، وأثر الجماعات وضغوط البيئة الاجتماعية.

3. **العوامل الحضارية:** وتشمل تأثير

الأعراف والعادات والتقاليد والقيم السائدة في المجتمع.

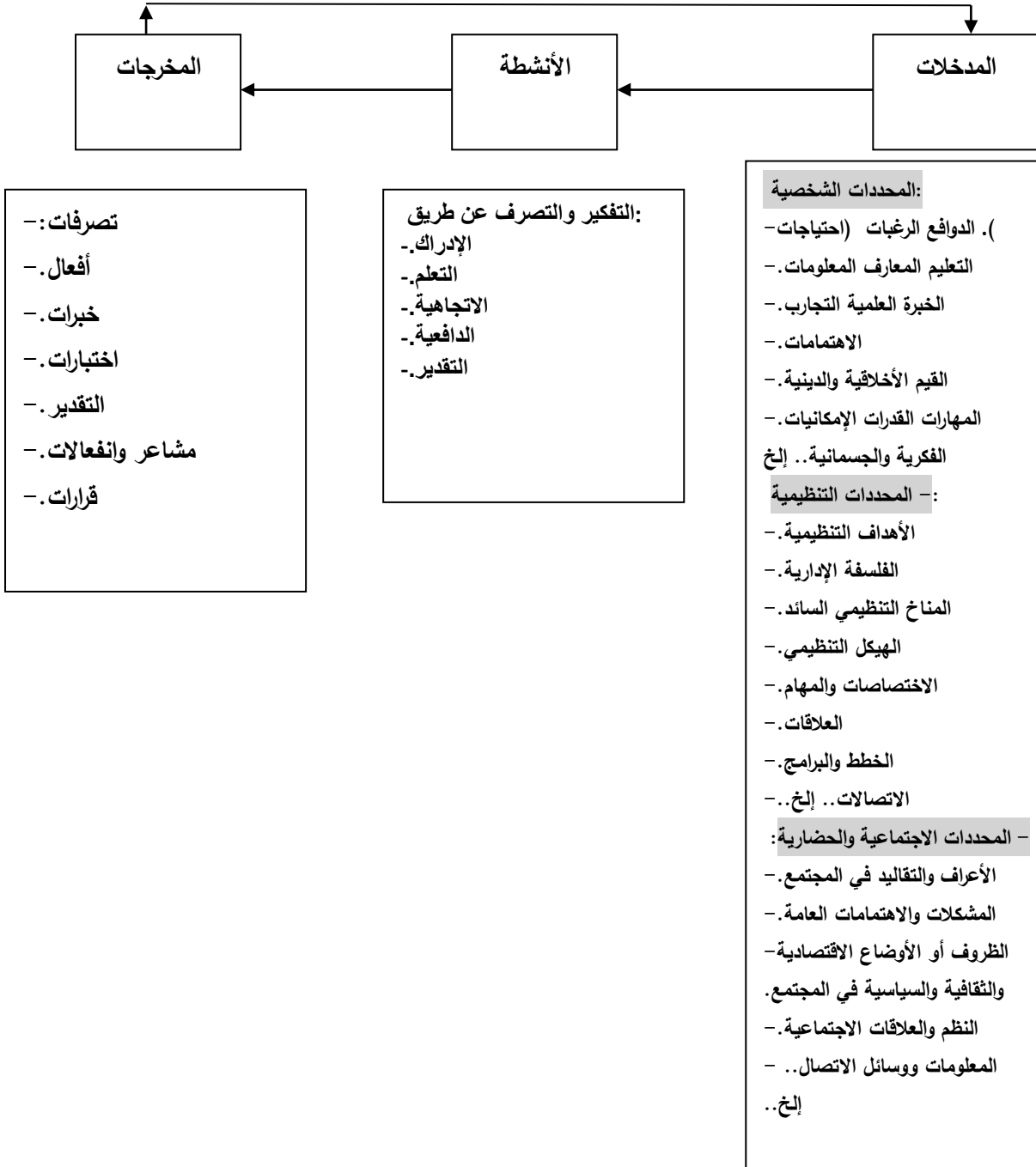
4. **العوامل التنظيمية:** وتشمل أسس توزيع العمل وتحديد الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات،

ونظم الإشراف والقيادة ونظم الحوافز وفرص التقدم والترقية في العمل، ودرجة الحرية المسموح بها للشخص في اتخاذ القرارات.

5. **العوامل الاقتصادية:** وتركز في قضايا الرواتب والمكافآت المادية بشكلٍ عام.

السلوك الإنساني نظام مفتوح

وفقاً لمنهج النظم يمكن اعتبار السلوك الإنساني نظاماً مفتوحاً على البيئة يؤثر فيها ويتأثر بها.. الشكل التالي يوضح السلوك الإنساني كنظام مفتوح على البيئة:



مصادر السلوك الإنساني

إن السلوك الإنساني هو تراكمات تربية تبدأ مع النفس مروراً بجميع المراحل التي تمر بها في جميع مساراتها البشرية المختلفة، وبالتالي فإن ما يصدر من الإنسان من سلوك معين دون الآخر ينطلق من مصادر عدة يمكن تحديدها بما يلي:

1. الذات:

إن الإنسان بفطرته يسعى إلى تحقيق أهداف وغايات محددة في هذه الحياة، وذلك لأنها تمثل صدى في نفسه وإشباعاً لرغباته، وفي سبيل ذلك فإنه يسعى إلى اتباع سلوكٍ محدد يخضع في ذلك إلى نظريته الذاتية وتقديره الخاص، ولكن هذه النظرة قد تكون محفوفة بالمخاطر لأنها قد تتعارض مع القواعد والأخلاق العامة في المجتمع ما يولد الفوضى وعدم الاستقرار.

2. الأسرة:

تلعب الأسرة دوراً مقدراً في سلوك الفرد، فما يتلقاه الإنسان من تربية تعبر عنه بيئته المعيشية وظروف حياته المادية ينعكس بصورة واضحة عليه، فالأسرة التي تربي أفرادها وأبناءها على المثل والقيم والأخلاق الفاضلة يظل هؤلاء الأفراد والأبناء متمسكين بهذه القيم وتنتقل معهم إلى المنظمة التي سوف يعملون فيها مستقبلاً، وعلى العكس من ذلك فإن الأسر التي تربي أبناءها على عدم التقيد بالقيم والأخلاق ينعكس ذلك على سلوكهم وعلى منظمات أعمالهم.

3. المؤسسات التعليمية:

تلعب المؤسسات التعليمية بمختلف مستوياتها دوراً رئيسياً في تنمية سلوك الفرد الإيجابي تجاه المسؤولية والإخلاص بما يتفق مع الأخلاق والقواعد العامة في المجتمع، وبما يتفق ويتجانس مع الدور المنوط به في المستقبل، وهذا يؤكد على أهمية مواكبة المناهج التربوية مع ما يحقق هذه الأهداف المنشودة في تنمية وتطوير السلوك الإنساني.

4. المجتمع:

إن قيم المجتمع الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والعقائدية تمثل مصدراً رئيسياً لسلوك أفراد المجتمع وتنعكس على وظائفهم وممارساتهم لأعمالهم، فالقيم تختلف باختلاف المجتمعات حيث إن المجتمع التقليدي يختلف عن نظيره الحديث، والمجتمع الرعوي يختلف عن ذلك الصناعي، والمجتمع الغربي يختلف عن الشرقي، والمجتمع الأفريقي يختلف عن المجتمع العربي.. وهكذا فكلما كانت قيم المجتمع متناغمة ومتناسكة وتحرص على سيادة العدالة والمساواة وعدم الظلم فإنها ستسيطر على الفرد حين انتقاله إلى المنظمة وممارسته لدوره الوظيفي، وذلك لأن معايير المجتمع الأخلاقية وقوتها في محاسبة أعضائها تجعل الأفراد يحرصون على عدم العبث بهذه القيم أو محاولة الالتفاف عليها لأنها أقوى من ذواتهم كأفراد، وبهذا يصبح المجتمع وقيمه المحدد الأساسي للذات الإنسانية كمصدر من مصادر السلوك الإنساني.

5. التشريعات والقوانين واللوائح:

إن مجموع التشريعات والقوانين والأنظمة واللوائح الصادرة استناداً إلى المصادر التشريعية المعمول بها في الدول تُعد من المصادر المهمة للسلوك الإنساني وما يصدر عنه من أخلاقيات ومعاملات، وذلك لأنها تعتمد على تحديد واجبات ومسؤوليات الفرد حيال الوظيفة والمنظمة، وواجبات ومسؤوليات المنظمة حيال الفرد والمجتمع العام والخاص، فالقوانين واللوائح تمثل القيود الأساسية التي يجب أن تُحترم حتى تسير الحياة المدنية بنظام وانتظام وإلا فإن المجتمع سوف تسود فيه الفوضى وإشباع الهوى الشخصي وشرعية الغاب.

الخلاصة:

يمكن التمييز بين نوعين من سلوك الأفراد، السلوك الفردي والسلوك الاجتماعي.. والسلوك الفردي هو السلوك الخاص بفرد معين، أما السلوك الاجتماعي فهو السلوك الذي يتمثل في علاقة الفرد بغيره من الجماعة، ويهتم علم النفس بالسلوك الفردي، أما السلوك الاجتماعي فهو جوهر اهتمام علم الاجتماع. السلوك الإنساني هو العلم الذي يبحث في التأثير الذي يحدثه الأفراد والجماعات والهيكل التنظيمي على سلوك العاملين حيث إن هذا العلم يستفيد منه المديرون في تفهم سلوك العاملين، ومن ثم إداراتهم حتى يزيد من الفعالية التنظيمية.

إن التطور العملي للسلوك التنظيمي لم يظهر في العالم الغربي إلا في بداية القرن العشرين من خلال النظريات الإدارية الغربية التي حاولت تفسير السلوك الإنساني منذ العشرينيات إلى الوقت الحالي. من أهم العوامل المحددة لسلوك الإنسان:

1. العوامل النفسية.
2. العوامل الاجتماعية.
3. العوامل الحضارية.
4. العوامل التنظيمية.
5. العوامل الاقتصادية.

إن السلوك الإنساني هو تراكمات تربية تبدأ مع النفس مروراً بجميع المراحل التي تمر بها في جميع مساراتها البشرية المختلفة، وبالتالي فإن ما يصدر من الإنسان من سلوك معين دون الآخر ينطلق من مصادر عدة يمكن تحديدها بما يلي:

1. الذات.
2. الأسرة.
3. المؤسسات التعليمية.
4. المجتمع.
5. التشريعات والقوانين واللوائح.

المراجع

1. محمود شمال، سيكولوجية الفرد في المجتمع، ط 1، دار الآفاق العربية، 2001.
2. ليث كريم حمد، قواعد السلوك الاجتماعي المدرسي للمتعلم في الفكر التربوي الإسلامي، أطروحة دكتوراه، الجامعة المستنصرية، كلية التربية، 1995.
3. لندفن دافيدوف، مدخل إلى علم النفس، ترجمة سيد الطواب ونجيب حزان، الدار الدولية، القاهرة، 1993.
4. عبد الفتاح محمد دويدار، ديناميات الاتجاه نحو السلوك السيكاوباثي، دار النهضة العربية، بيروت، العدد العاشر، 1992.
5. أحمد عزت راجح، علم النفس الصناعي، ط 2، الدار القومية للطباعة والنشر، القاهرة، 1965.
6. حامد عبد السلام زهران، ١٩٨٤، علم النفس الاجتماعي، ط 5، عالم الكتب، القاهرة، 1995.
7. نظريات الشخصية، ترجمة فرج أحمد وآخرون، ١١ - هول، ك.ولندزي.ج، الهيئة المصرية العامة، القاهرة، 2001.
8. جمال مرسى، السلوك التنظيمي، نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.
9. علي أحمد علي، أساسيات السلوك الإنساني، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1997.

التمارين

اختر الإجابة الصحيحة مما يلي:

1. من أهم مصادر السلوك الإنساني:

A. الآخر.

B. الذات.

C. الإعلام.

D. المعرفة.

الإجابة الصحيحة: B الذات.

2. من أهم العوامل المحددة لسلوك الإنسان:

A. العوامل الحضارية.

B. العوامل المالية.

C. العوامل التعليمية.

D. العوامل التاريخية.

الإجابة الصحيحة: A العوامل الحضارية.

3. يتأثر السلوك التنظيمي بجملة من المؤثرات الداخلية منها:

A. الاتجاهات.

B. الأهداف.

C. الأبوين.

D. الثقافة.

الإجابة الصحيحة: A الاتجاهات.

الوحدة الثالثة

السلوك التنظيمي

مقدمة حول السلوك التنظيمي



إنّ القاعدة الرئيسة التي ينطلق منها حقل السلوك التنظيمي هي أن سلوك الأفراد وإدراكهم واتجاهاتهم هي في حقيقتها استجابات وردود فعل للمؤثرات الخارجية- سواء أكانت هذه المؤثرات خارج المنظمة أم داخلها ما يعني أن المؤثرات والمحفزات المحيطة بالأفراد تقود إلى سلوكيات واستجابات معينة، وذلك يتفق تماماً مع ما توصل إليه علماء النفس وخبراء الاجتماع.

لذلك وفي ظل هذه المتغيرات والأزمات المتعددة التي تحيط بالمنظمات، فإنّ الحاجة إلى علوم السلوك التنظيمي ومجالاته البحثية تعد أولوية داعمة للبحث العلمي ووسيلة

ضرورية لتطوير مفاهيمه ونظرياته من جانب، وتمثل محور العملية التنظيمية في جميع المنظمات وركيزة لا غنى عنها من جانب آخر. وهذا يدعونا للقول إن علوم السلوك التنظيمي وتطبيقاته المتعددة تطرح رؤى وحلولاً للقضايا والإشكاليات المتباينة التي أصبحت سمة بارزة لبيئة المنظمات المعاصرة.

تعريف السلوك التنظيمي:



- السلوك التنظيمي هو ذلك الجزء من المعرفة الأكاديمية التي تهتم بوصف وتفهم وتنبؤ وضبط السلوك الإنساني في البيئة التنظيمية.
- السلوك التنظيمي هو الاهتمام بدراسة سلوك العاملين بالوحدات التنظيمية المختلفة واتجاهاتهم وميولهم وأدائهم، فالمنظمات والجماعات الرسمية تؤثر في البيئة المجتمعية وأهدافها.
- السلوك التنظيمي هو دراسة سلوك وأداء العاملين في المنظمة وذلك باعتبار أن بيئة المنظمة لها تأثير كبير على سلوك وتصرفات العاملين ومن ثم إنتاجيتهم.
- السلوك التنظيمي هو المحاولة الشاملة لفهم سلوك العاملين في المنظمة أو المنشأة سواء أكانوا أفراداً أم جماعات صغيرة أم أفراداً كثيرين كوحدة شاملة ومتكاملة، وكذلك تفاعل المنظمة مع بيئتها كالمؤثرات والعوامل السياسية والاقتصادية والتقنية والاجتماعية والثقافية والحضارية، ومع سلوك العاملين فيها وما يحملونه من مشاعر واتجاهات ومواقف ودوافع وتوقعات وجهود وقدرات.. إلخ.
- بمعنى أدق ومختصر فإن السلوك التنظيمي يكون نتاجاً لتفاعل المتغيرات الإنسانية (سلوك الإنسان) مع المتغيرات التنظيمية (سلوك المنظمة أو مكان العمل والعوامل المؤثرة الأخرى).

خصائص السلوك التنظيمي:

1. يُعد السلوك التنظيمي بصفة عامة طريقةً للتفكير، وبصورة أضيق يمكن النظر إليه كمجال للمعرفة يغطي عدداً محدداً من الموضوعات التنظيمية الأساسية.
2. يؤثر العاملون بسلوكياتهم التنظيمية على كفاءة التنظيم ككل وعلى تحقيق الأهداف التنظيمية، ولهذا من الضروري معرفة ودراسة سلوك واتجاهات وأداء الفرد والجماعة.

3. ينظر السلوك التنظيمي إلى السلوك داخل المنظمات كنتيجة لارتباطه بمفاهيم كالإداء وكل ما يتعلق بالكفاءة والرضا والإنتاجية، وكل ما يؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم.
4. يوجد اتفاق على الموضوعات الرئيسية التي تشكل محور السلوك التنظيمي مثل (الدوافع والحوافز والقيادة والقوة والثقة والتفاوض والاتجاهات والإدراك والتعلم وديناميكية المجموعات وإدارة النزاعات والتغيير والتطوير التنظيمي) بينما لا يزال هناك قدر كبير من النقاش والحوار يدور حول أي الموضوعات التي يتوجب أن تحظى بقدر أكبر من الأهمية.
5. يلعب التنظيم غير الرسمي وبيئة المنظمة دوراً كبيراً في كيفية توجيه سلوك وأداء العاملين؛ لذلك فالعلاقة بين مكونات التنظيم غير الرسمي من ناحية والبيئة من ناحية أخرى يجب أن تكون مجالاً للبحث والدراسة.
6. حتى يتم الإلمام بالجوانب المختلفة للسلوك التنظيمي تصبح الحاجة ماسة إلى البحث في العلوم السلوكية واستخدام أساليب البحث العلمي لدراسة المتغيرات المتنوعة في هذا الحقل المتجدد.

مبررات دراسة السلوك التنظيمي:

1. يهتم السلوك التنظيمي بالأفراد والمجموعات ونشاطاتهم في التنظيم حيث تسعى الإدارة إلى تحقيق أعلى درجة من الكفاءة في تحقيق أهدافها، لكن هذه الأهداف لا يمكن تحقيقها دون الجهد الإنساني تفكيراً وعملاً.. من هنا كان السلوك التنظيمي عنصراً مهماً في الإدارة يزود المديرين بالمعلومات الضرورية لفهم الأفراد والمجموعات وكيفية سلوكهم لذلك، فهي تضيف جانباً مهماً من المهارات الأساسية اللازمة لمتخذي القرارات في التنظيم الإداري، فالعنصر البشري إذاً هو الغاية وهو الوسيلة لتحقيق أهداف المنظمة.
2. إن كبر حجم التنظيمات الحديثة وضخامة عدد العاملين بها ينتج عنه مشكلات عدة على مستويات متعددة مالية وتنظيمية وفنية وغيرها من المشكلات، وينتج عن ذلك مشكلات إنسانية تحتم وجود تنسيق وتفهم للحاجات الإنسانية من أجل تلافي تلك المشكلات وتحقيق أهداف المنظمة المنشودة.

3. المنظمات إلى جانب كبر حجمها أصبحت تستعمل أساليب التقنية الحديثة، الأمر الذي أضفى على المنظمات جانبا كبيرا من التعقيد، حيث أصبح الأفراد أكثر تخصصاً وأصبحت القوى العاملة تضم العديد من الفنيين والإداريين والمتخصصين سواء في شكل لجان عمل أم مجالس إدارات مما أوجد معه الحاجة إلى فهم أعمق لعمليات الاتصالات والمفاوضات وحل النزاعات.
4. الحاجة إلى فهم أعمق لرغبات واحتياجات ودوافع المتعاملين مع المنظمة من طالبي الخدمة أو السلعة إلى جانب العاملين في المنظمات، فهناك فئة من المتعاملين معها سواء طالبي الخدمة أم السلعة تدفعهم احتياجاتهم ورغباتهم للسلوك بطريقة مختلفة من متعامل إلى آخر، وقد تختلف عن سلوك العاملين أنفسهم ما يخلق الحاجة إلى فهم أعمق لرغبات واحتياجات المتعاملين.
5. تغير اتجاهات العاملين ودرجة تعاونهم ومستويات إبداعهم وتهيئتهم وتقبلهم للتغيير والتطوير، فالإنسان بصفة عامة كائن معقد له دوافعه الخاصة ويختلف تكوينه النفسي أو ما يعرف بالخصوية الإنسانية من فرد إلى آخر، ما يرتب على ذلك أن وجهة نظر الفرد وإدراكه لعناصر وحقائق البيئة الخارجية من أشخاص وأشياء تعكس شخصية الفرد نفسه، فنحن نستطيع أن نفهم الشخص بدرجة أكبر إذا نظرنا إليه من داخله أي عن طريق تحليل شخصيته الذاتية ككل متكامل.
6. فهم السلوك التنظيمي يتيح مزيداً من التفهم للفرد ودوافعه ومكونات شخصيته وما يهدد نفسيته من القلق أو الصراع أو الإحباط الذي قد يتعرض له نتيجة عدم قدرته على التكيف مع البيئة التنظيمية، فهذا التفهم لسلوكيات العمال يساهم في الحفاظ على توازنه النفسي، كما يُعد لهم مناعة تساعدهم على حماية أنفسهم مما يهددها من مشكلات نفسية.
7. زيادة قدرة رجل الإدارة والتنظيم على التعامل مع العاملين، وعلى تحليل سلوكهم والتنبؤ به وتوجيهه بما يخدم مصلحة العمل وتحقيق أهدافه، فالإدارة تُعد مسؤولة عن التغيير والتطوير وهذا قد ينتج عنه مقاومة العاملين للأفكار الجديدة، ولذا فإن دراسة وتفهم السلوك يوفر للقياديين فرصة بث روح الفريق وتقبل الغير والتعاون الاختياري والإبداع وجعلهم يتخذون قراراتهم بطريقة أفضل.
8. زيادة قدرة المديرين وتمكينهم قيادياً وإدارياً بزيادة معرفتهم عن الجوانب السلوكية للعاملين، فلا شك في أن المديرين في جميع المستويات الإدارية لن تكتمل لهم مقومات القيادة الإدارية الناجحة

ما لم يقفوا على حقيقة دوافع الأفراد وحاجاتهم ومكونات شخصياتهم واتجاهاتهم وقدراتهم وميولهم المهنية.

مما سبق ذكره يصبح جلياً أن رجال الإدارة والتنظيم في حاجة ماسة إلى أساس اجتماعي ونفسي لفهم الطبيعة البشرية وتحليل تصرفات الأفراد المتعاملين مع التنظيم، وكذلك التنبؤ بهذا السلوك والتحكم فيه وتوجيهه ومعرفة كيفية تأثير الأفراد في سلوك بعضهم بعضاً، ولهذا فإن الفهم والتفسير للسلوك التنظيمي يمكن من رسم السياسات الفعالة الكفيلة بتوجيه سلوك الأفراد الوجهة الصحيحة، كما يمكن من مجابهة وتلافي كل الظواهر الإنسانية التي تشكل تهديداً وعقبة في وجه التنظيم، فرجل الإدارة يواجه باستمرار مشكلات إنسانية إلى جانب ما يواجهه من مشكلات فنية وهو في كلا الحالتين يحتاج إلى نظريات تمده بالأسس والمبادئ العلمية التي توفر له سبل معالجة وحل هذه المشكلات.

أهمية دراسة السلوك التنظيمي:

أدى الدور المهم الذي تلعبه المنظمات والمتمثل فيما تقدمه لنا من سلع وخدمات إلى أهمية دراسة وفهم سلوك الأفراد الذين يمثلون أهم عنصر من عناصر التنظيم؛ لذا سعى الكثير من الكتاب والباحثين إلى فهم السلوك الفردي والجماعي للأفراد داخل المنظمات، ولقد اكتسبت دراسة السلوك التنظيمي هذه الأهمية بناءً على اعتبارات عدة من أهمها:

1. يُعد الإنسان أهم حلقة وعنصر في التنظيم ويؤثر سلوكه داخل المنظمة على كفاءة التنظيم ككل؛ لذا من مصلحة الإدارة أن تعرف لماذا ومتى وكيف يتصرف هذا العنصر الإنتاجي.
2. النظرة التقليدية للفرد على أنه كائن اقتصادي وأن الإدارة لا بد أن تعتمد على الأنظمة والقوانين واللوائح الرسمية والحوافز المادية فقط لتوجيه سلوك الإنسان لم تثبت صحتها، فالمنظمة عبارة عن نظام مفتوح يتكون من العديد من العناصر بما في ذلك الإنسان، وهي في حالة تفاعل مستمر تؤثر وتتأثر ببعضها بعضاً داخلياً ومع بيئتها الخارجية، هذه التفاعلات تؤثر بالسلب أو بالإيجاب في سلوك العنصر البشري.
3. تفهم السلوك العمالي يسهل من مهام القيادة، فالقيادة الناجحة تتمثل في القدرة على التأثير؛ لذلك نجد كثيراً من المهتمين بالجانب السلوكي حاولوا تحديد النمط القيادي الأكثر تأثيراً على سلوكيات المرؤوسين.

4. هناك علاقة إيجابية بين بيئة العمل الداخلية المادية والمعنوية وإنتاجية العامل، فالإدارة مسؤولة في هذه الحالة عن معرفة العوامل البيئية التي تؤثر إيجاباً على سلوك العامل وبالتالي على أدائه وإنتاجيته.
5. تفهم السلوك التنظيمي يعمل على فهم واحتواء جميع التفاعلات المتبادلة بين مستويات التنظيم المختلفة، وما تتضمنه من صراعات ونزاعات تنعكس على سلوكيات العاملين في المنظمة، ولا بد للقياديين من استثمار هذه الظاهرة وتوجيهها التوجيه السليم بما يخدم مصلحة التنظيم ولا يعيق تحقيق أهدافه.
6. بعض الانحرافات السلوكية من قبل العاملين في المنظمة قد تمثل عقبة في سبيل تحقيق أهدافها؛ لذا لا بد من معرفة أسباب هذه الانحرافات السلوكية وكيفية علاجها.
7. العامل أو الموظف معرض لحالات نفسية متقلبة مثل الاضطرابات والتوترات والانفعالات التي تُعد من المتغيرات المؤثرة على سلوك الفرد وبالتالي على أدائه.
8. سلوك الفرد محكوم بتلبية رغباته لذلك لا بد من دراسة الكيفية التي من خلالها تستطيع المنظمة سد هذه الحاجات، بمعنى آخر ما هي أفضل السبل لاستخدام هذه الحاجات لتوجيه سلوك الفرد بما يخدم مصلحة المنظمة.
9. الدراسة العلمية للسلوك التنظيمي تساعد في تقدير نوعية الحوافز المستخدمة لتوجيه سلوك الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة، فغالباً ما تكون الحوافز المعنوية أكثر تأثيراً لدى الأشخاص شاغلي المستويات الإدارية العليا بينما تؤثر الحوافز المادية إيجابياً في المستويات الإدارية الأقل.
10. فهم البيئة الخارجية للمنظمة وما توفره من فرص وما تضعه من قيود على المنظمة والعاملين فيها، وما قد يكون لمتغيراتها من آثار إيجابية أو سلبية على سلوك الفرد .
11. التنبؤ بسلوك العاملين وتوجيهه بما يخدم مصلحة المنظمة عن طريق التحكم في مسببات ذلك السلوك.
12. تحديد الفروق الفردية بين الأفراد يساعد على معرفة القدرات والإمكانات الإنتاجية لكل فرد وكيف يمكن تنمية هؤلاء الأفراد وتحسين سلوكهم.
13. هناك العديد من الدراسات أثبتت وجود علاقة بين اتجاهات الفرد وسلوكه، بمعنى أن أي تأثير إيجابي على اتجاهات العاملين في المنظمة سيكون له أثر إيجابي على سلوكهم التنظيمي.

14. الفرد بطبيعته يرغب في التعلم واكتساب مفاهيم جديدة، فواجب الإدارة إذاً هو تهيئة الظروف التي يستطيع الفرد من خلالها كسب المعارف والخبرات التي تؤثر إيجابياً على سلوكه.
15. تعزيز السلوك المستهدف لدى الفرد فمثلاً إذا قام الموظف بعمل مميز وكوفئ مادياً أو معنوياً فمن المحتمل أن يكون سلوك الموظف أكثر إيجابية، وأن يستمر في أداء عمله بالجودة نفسها إن لم يكن أفضل إذا تهيأت له الفرصة، وهذا ما يُعرف بمبدأ التأكيد الإيجابي.

أهداف دراسة السلوك التنظيمي:

تهدف دراسة السلوك التنظيمي إلى فهم الأبعاد النفسية والسلوكية والاجتماعية للإنسان بصفته موظفاً أو عاملاً، وذلك على اعتبار أن الإنسان يخضع لقوانين وتعليمات وأعراف تنظم سلوكه إدارياً وتنظيمياً سواء قام بهذا العمل منفرداً أم عضواً في الجماعة، ذلك لأن فهم المؤثرات الإيجابية والسلبية على سلوك الموظف أو العامل سواء أكانت تلك المؤثرات من داخل المنظمة التي يعمل بها أم من خارجها أي البيئة الاجتماعية الأكبر التي ينتمي إليها فإنه يسهم في تسخير تلك المعرفة والمعلومات لصالح العمل والمنظمة.

وبما أن السلوك التنظيمي يركز على سلوكيات وتفاعلات العنصر البشري الذي يُعد أهم عناصر الإنتاج في المنظمة لذا فإن نجاح المنظمة مرهون بنجاح وتفعيل العنصر البشري وتحسين أدائه، ونستطيع تلخيص أهداف السلوك التنظيمي في ثلاثة أهداف رئيسة هي:

1. المساعدة على تفسير السلوك الإنساني من خلال التعرف على مسببات السلوك.
2. التنبؤ بالسلوك وذلك من خلال معرفة مسببات السلوك، والتوجيه والسيطرة.
3. التحكم في السلوك من خلال التأثير في المسببات، فالتعرف على المسببات المؤدية إلى السلوك يمكنها أن تفيد بدرجة كبيرة في محاولة التنبؤ بهذا السلوك في المستقبل إذا ما توفرت هذه المسببات.

بمعنى آخر أنه يمكننا التبصر بما حولنا لتتعرف على بعض العناصر المسببة للسلوك، وأنه حال توافر هذه العناصر أو المسببات فإنه يمكننا التنبؤ بالسلوك المتوقع لشخص معين. ولمزيد من التحليل يمكن القول إنه يمكننا توجيه السلوك داخل العمل، فالمنظمات ذات الفعالية العالية تشجع مديريها كي يدرسوا مبادئ السلوك التنظيمي لأن المعرفة هي أساس التفسير والتحليل للسلوك، أيضاً هي أساس للتنبؤ به كما

أنها أساس التوجيه والسيطرة على هذا السلوك، ووجود مديرين ذوي خبرة ومعرفة علمية يمكنهم من تصميم أنظمة وقواعد وسياسات ذات تأثير على سلوك العاملين، ذلك لأنها تعتمد على معرفة علمية بكيفية التفسير والتنبؤ بسلوك الآخرين والتحكم فيه. والتعرف على مسببات السلوك وتفسيره وتحليله يتطلب وجود نماذج ونظريات تقوم بتقديم المبادئ والأصول التي يمكن من خلالها تفسير وتحليل السلوك، ولحسن الحظ فإن التقدم في العلوم السلوكية منذ بداية القرن الماضي وحتى الآن استطاع أن يقدم لنا العديد من النظريات والنماذج التي تمثل حصيلة من المعرفة الجيدة التي تساعد على معرفة السلوك، وكيف تعمل هذه المسببات منفردة أو مجتمعة في التأثير على السلوك، إلا أنه في هذا المقام لا بد من التوضيح بأن التحكم كلياً في سلوك العمال يبقى ضرباً من الخيال، فالتحكم في السلوك يبقى عملية جزئية أو نسبية ذلك لأن هذه النظريات والنماذج تقدم للدارسين بعض وليس كل مسببات السلوك التنظيمي، كما أنه لا يمكننا التنبؤ كلياً بالسلوكيات التنظيمية بل جزئياً بالسلوك المتوقع للآخرين، كما لا يمكننا أيضاً السيطرة والتحكم كلياً في السلوك بل يكون التحكم والسيطرة جزئياً.

محددات السلوك التنظيمي:

هناك مستويان من المحددات والضوابط التي تؤثر على السلوك التنظيمي للعمال: المستوى الأول يهتم بقياس السلوك الفردي للعامل في جوانبه النفسية، والمستوى الثاني يهتم بقياس السلوك الجماعي للعمال داخل المنظمة في جوانبه الاجتماعية.



أ. المحددات النفسية للسلوك التنظيمي:

هي عبارة عن تلك المتغيرات أو العناصر التي تؤثر بالدرجة الأولى على السلوك الفردي للعامل داخل المنظمة، والتي يجب دراستها لفهم هذا السلوك والتنبؤ به وتوجيهه، وهذه المحددات النفسية هي:

1. التعلم:



هو أحد المقاييس والمعايير السلوكية التي تؤخذ محددًا لقياس السلوكيات التنظيمية للعاملين بمختلف المنظمات، وهو موضوع يفيد المديرين والعاملين في فهم كيف يكتسب العاملون سلوكهم، وكيف يمكن تقوية أو إضعاف أنماط معينة من السلوك، ويمكن أن نطلق تعريفات عدة عن التعلم من أهمها:

- التعلم هو عبارة عن عملية الحصول على المهارات والمعارف والقدرات والاتجاهات الجديدة.
- التعلم هو عبارة عن التغيرات المتراكمة التي تحدث في سلوك الفرد نتيجة المرن والخبرات السابقة والتكرار وليس لكونه انعكاساً للحالة الوراثية.
- التعلم هو التغيير في الميل للاستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة أي أن الفرد يكتسب مزيداً من الخبرة والمعرفة بمرور الزمن حيث يبدأ بالتصرف والسلوك بأشكال تختلف عن أشكال السلوك الذي يقوم به قبل مروره بهذه التجارب والخبرات.
- التعلم هو عبارة عن خبرة مباشرة وغير مباشرة تؤدي إلى تغيير نسبي دائم في السلوك.
- التعلم هو عملية يبدأ أو يتغير بموجبها نشاط ما عن طريق التفاعل مع موقف يتم التعرض له شريطة ألا يكون تفسير خصائص التغيير في النشاط على أساس نزعات الفطرية أو النضج أو الحالات الوقتية للكائن الحي.
- التعلم هو تغيير ثابت نسبياً في السلوك يحدث نتيجة للتجربة.



2. الإدراك:

الإدراك هو أحد المقاييس والمعايير السيكولوجية التي تؤخذ محددًا لقياس السلوكيات التنظيمية للعاملين والموظفين بمختلف المنظمات، فالسلوك يتوقف على مقدرة الفرد الجسمانية والذهنية ومستوى المهارة والاتجاهات والقيم الدينية.

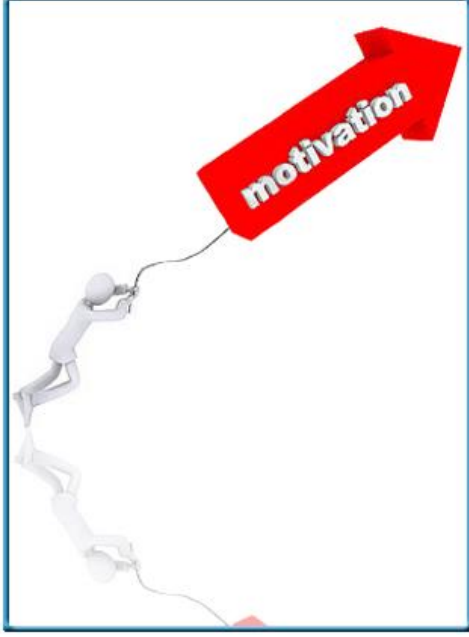
ويشير مفهوم الإدراك إلى الطريقة التي يعرف بها الفرد العمل الذي يقوم به، فالأفراد يختلفون في فهمهم وإدراكهم للظرف والواقع الذي يتعاملون معه، والسلوك الذي يمارسه هؤلاء

الأفراد سواء أكان سلوكاً مستتراً ضمناً أم سلوكاً ظاهراً فلا شك أنه يتأثر بفهمهم وإدراكهم للظروف التي تحيط بهم وما تحتويه من مثيرات. وتأثير هذه المثيرات على سلوكهم يتم من خلال عمليات إدراكية تنتهي بتكوين معاني وتفسيرات معينة لما تتلقاه حواسهم عن هذه المثيرات.

إن سلوك الأداء الذي يبديه الأفراد ينطلق من مدركات وانطباعات معينة تتكون لديهم عن عملهم وعن عناصر البيئة التنظيمية التي تحيط بهم، وفي ضوء هذه الانطباعات يتحدد الاتجاه الذي يوجهون إليه سلوكهم، وبالتالي فمن المهم أن نتعرف على هذه العوامل والعمليات المختلفة التي تكوّن لدى الأفراد المدركات والانطباعات، فالتعرف على هذه العوامل والعمليات يقربنا من فهم الاختلافات بين المدركات التي تتكون لدى فرد عن تلك التي تتكون لدى فرد آخر يوجد في الظروف نفسها، كما يمكننا من فهم الاختلافات في ردود الفعل لدى أفراد يتعرضون للمؤثرات التنظيمية ذاتها.

ويمكن تعريف الإدراك على أنه الطريقة التي يرى بها الفرد ويقيّم من خلالها المثيرات الخارجية التي ترد إليه من خلال حواسه، ويرمز إلى مجموعة العوامل النفسية التي تتوسط المثيرات الخارجية من ناحية وتقييمها والشعور بها من ناحية أخرى.. فالإدراك يفيد المديرين والعاملين في فهم كيف يفسر ويتصور ويفهم الآخرون ما يتعرضون له من مواقف وأحداث، وكيف يؤثر هذا الإدراك على حكمهم على الآخرين وعلى تصرفاتهم وردود أفعالهم واتخاذهم للقرارات.

3. الدافعية:



الدافعية هي أحد المقاييس والمعايير السيكولوجية التي تؤخذ محددًا لقياس السلوكيات التنظيمية للعاملين والموظفين بمختلف المنظمات، وتمثل عاملاً مهماً يتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر على السلوك الذي يبديه الفرد في العمل، وهي تمثل القوة التي تحرك وتستثير الفرد لكي يؤدي العمل، أي قوة الحماس أو الرغبة للقيام بمهام العمل، وهذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد وفي درجة مثابرتة واستمراره في الأداء، وفي مدى تقديمه لأفضل ما عنده من

قدرات ومهارات في العمل، ويمكن فهمه على أنه موضوع يفيد المديرين والعاملين في فهم العناصر التي تؤثر في رفع حماس ودافعية العاملين، وفي اكتساب بعض الأدوات والمهارات التي يمكن من خلالها حث ودفع العاملين ورفع حماسهم في إنجاز أعمالهم الموكلة لهم، ويمكن تعريف الدافعية على النحو التالي:

- الدافعية هي صيرورة فسيولوجية ونفسية مسؤولة عن تحرير وصيانة وتوقف سلوك ما، إضافة إلى قيمة الإشباع أو النفور المكتسب إلى مكونات الوسط الذي يمارس عليه السلوك.
- الدوافع هي حاجات الفرد ورغباته غير المشبعة وتمثل نوعاً من القوى الدافعية التي تؤثر على تفكير الفرد وإدراكه للأمور والأشخاص من ناحية، كما أن توجه السلوك الإنساني نحو الهدف الذي يشبع تلك الحاجات والرغبات، والدافع يعني حاجة يسعى الفرد إلى إشباعها أي أنه يُنظر إلى الدافع باعتباره قوة داخلية تتبع من نفس الفرد، وتوجهه للتصرف في اتجاه معين وبقوة محددة.
- الدافعية هي عملية تبدأ بوجود نقص أو حاجة فيزيولوجية أو نفسية تعد الدافع والباعث في سبيل تحقيق هدف ما.
- الدافعية تتعلق أولاً باستجابة السلوك، وثانياً بقوة الاستجابة (المجهود) إذا ما قرر الفرد اختيار سلوك معين، وثالثاً طول المدة السلوك التي يستمر فيها الفرد في التصرف على نحو معين.

- الدافعية هي كيف يبدأ سلوك الفرد وكيف ينشط ويستمر ويقوى ويوجّه ويوقف وما نوع ردود الفعل غير الموضوعية التي تحدث في الجسم أثناء ذلك كله.

وإذا كان سلوك الإنسان هو بمثابة بناء للشخصية الإنسانية فإن الكثيرين يُعدون الدافعية بمثابة مفتاح السلوك، وإذا كانت الشخصية الإنسانية في غاية التعقيد فإن ذلك يشير إلى أن الدافعية لن تنظمها وتحكمها معادلات بسيطة يمكن التحكم بها عن طريق الحاسوب، ذلك لأن كل فرد منا يحتاج إلى برنامج مختلف، كما أن هذا البرنامج لا بد أن يوضع بمراجعة مستمرة ليواكب دوافعنا العديدة المتغيرة.

4. الشخصية:

أهمية تحليل الشخصية:

- إن نقطة البداية لدراسة سلوك الفرد هو تحليل الشخصية الإنسانية، فالشخصية هي أحد المقاييس والمعايير السيكولوجية التي تؤخذ محددًا لقياس السلوكيات التنظيمية للعاملين والموظفين في مختلف المنظمات.
- وهي موضوع يساعد المديرين والعاملين على فهم كيف أن المكونات والخصائص الشخصية لها تأثير على سلوك الأفراد داخل أعمالهم، وهو فهم ضروري لتمكين المدير من توجيه المرؤوسين للأداء السليم، فمعرفة شخصية الفرد ذات أهمية بقدر ما تتيح للمدير معرفة سلوك الفرد في مواقف عملية محددة بل والتنبؤ بها.
- وتُعد الشخصية من أهم العناصر التي تتيح تفهم السلوك الإنساني وتعمل على تفسير وشرح مكونات كل فرد، وبالتالي التنبؤ بالسلوك الذي يقوم به بناءً على مكونات الشخصية.
- كما أن معرفة المدير المسبقة بالخصائص الشخصية للأفراد العاملين لديه تمكنه من التنبؤ مسبقاً بالتصرفات وردود الأفعال المختلفة في المنظمة، عندها يستطيع التحكم في سلوكياتهم وتصرفاتهم وفق الفروقات الفردية بين شخصية كل فرد منهم.
- ومن الضروري أن يعرف المدير أن الفرد يتفق مع بقية أفراد المنظمة في الخصائص ويختلف معهم في بعض الخصائص أي أنه يمكن أن تكون هناك خصائص مشتركة، فيمكن أن تكون هناك خصائص طبيعية للشخصية تكون معه منذ الولادة، وخصائص تأتي من خلال تأثير البيئة

على الفرد أي أنها تكون نتيجة تفاعلات وضغوط ومؤثرات، وهذا بدوره سيؤدي إلى تباين في الأنماط السلوكية للأفراد العاملين في المنظمة.
ويمكن أن نطلق تعريفات عدة للشخصية من أهمها:

1. الشخصية هي ذلك النموذج الفريد الذي تتكون منه سمات الفرد.
2. الشخصية هي ذلك التنظيم الثابت والدائم إلى حد ما لطباع الفرد ومزاجه وعقله وبنية جسمه والذي يحدد توافقه الفريد لبيئته.
3. الشخصية هي التنظيم الديناميكي المتحرك داخل الفرد للنظم الجسمية النفسية التي تحدد تميزه وفرديته في تأقلمه مع البيئة.
4. الشخصية هي ذلك الشيء الذي يسمح بالتنبؤ بما سيفعله الفرد في موقف معين.
5. الشخصية هي تلك الخصائص والسلوكيات الفردية المنظمة بطريقة معينة تعكس فردية التأقلم الذي يبديه الفرد تجاه بيئته.
6. الشخصية هي ذلك التنظيم المتكامل من الصفات والتركيبات الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية التي تظهر في العلاقات المختلفة للفرد عن غيره.



7. القدرات:

هي أحد المقاييس والمعايير السيكولوجية التي تؤخذ محددًا لقياس السلوكيات التنظيمية للعاملين والموظفين بمختلف المنظمات، ومن الطبيعي أن يتفاوت الأفراد فيما بينهم، ويترتب على هذا التفاوت بين الأفراد اختلاف في الإنجاز حيث تتحدد مقدرة الفرد على الأداء بعدد من العوامل الخاصة بالحالة البدنية للفرد والمهارة اليدوية، والقدرات الذهنية واللغوية، والعوامل الوراثية أو المكتسبة بالتعلم. والقدرات هي من السمات

الخاصة بالأفراد، فالكثير منهم قد تعلمها خلال مرحلة الطفولة والشباب حيث يكتسب الأفراد القدرات عندما يبدوون في تعلم مهن جديدة، والقدرة هي عامل مركب من متغيرات عديدة يتفاوت أثرها على السلوك العمالي بتفاوت طبيعة هذا السلوك ومتطلبات القدرات اللازمة له، ومن هنا كانت أهمية التعرف على أنواع القدرات ومجالاتها وعلاقتها بالسلوك ومتطلباته، ولما كانت الخبرات والممارسة وعوامل البيئة تلعب دوراً مهماً في تشكيل القدرات الفطرية (الموروثة) وفي تنميتها، إذ لا بد لنا من استعراض العوامل التي تحكم تنمية قدرات الأفراد أي تعلمهم، والتي تحكم أيضاً علاقة الخبرات المتعلمة بالممارسة والأداء، وعملية التعلم لها أثر بالغ في صقل وتنمية القدرات والممارسة، ويمكننا أن نميز بين نوعين من القدرات لكل منهما مكوناته الخاصة، وهي: القدرات العقلية والقدرات غير العقلية. وهذا الموضوع يساعد المديرين والعاملين على فهم أنواع القدرات وعلاقتها بأداء الأعمال المختلفة، وكيف يمكن استخدامها في تصميم اختبارات العمل، واختيار الأفراد لأداء أعمال معينة.



1. الاتجاهات:

هي أحد المحددات والمقاييس النفسية التي تفسر وتتحكم في بناء وتشكل السلوك التنظيمي للعمال والموظفين داخل حيز المنظمات، وتعرف الاتجاهات بأنها:

- الاتجاهات هي "تعبير عن درجة الاتساق في الاستجابة لموقف أو موضوع ما" فإذا ما لاحظنا فردين مثلاً ووجدنا أن الأول يسلك بطرائق مختلفة كل مرة يواجه فيها الموقف أو الموضوع نفسه، في حين أن

الثاني يسلك سلوكاً متشابهاً في كل مرة يواجه فيها ذلك الموقف أو الموضوع، فيمكن تفسير هذا التناقض في سلوك الفرد الأول بأنه دليل على عدم وجود اتجاهات لديه تجاه الموقف أو الموضوع، في حين يمكن تفسير التشابه أو الاتساق في سلوك الفرد الثاني بأنه دليل على وجود اتجاهات لديه حيال الموقف أو الموضوع بغض النظر عن كونها إيجابية أو سلبية.

- الاتجاهات هي استجابة ضمنية متوقعة ومؤدية إلى نماذج سلوكية علنية، ويمكن تحريكها بالعديد من المثيرات الناتجة عن التعلم والقدرة على التجميع والتمييز، والتي تُعد مثيرات لاستجابات أخرى ومحركاً للسلوك في الوقت ذاته، ومهمة في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد.
- الاتجاهات هي استعداد فردي لتقييم أي موضوع أو فعل أو موقف بطريقة معينة.
- الاتجاهات هي فكرة مشبعة بالعاطفة تميل إلى تحريك النماذج المختلفة من السلوك تجاه كل موقف أو موضوع معين. وتتألف الاتجاهات من ثلاثة مكونات هي: المكون الفكري والمكون الشعوري أو العاطفي ومكون الميل السلوكي.



ب. المحددات الاجتماعية للسلوك

التنظيمي:

وهي عبارة عن تلك المتغيرات أو العناصر المؤثرة والمكوّنة للسلوك الجماعي للأفراد العاملين أو الجماعات بالمنظمة، وهي لازمة لفهم هذا السلوك والتنبؤ به وتوجيهه، وهذه

المحددات الاجتماعية هي:

1. الجماعات:

الجماعات هي أحد المقاييس والمعايير السوسولوجية التي تعتمد في فهم وتفسير وتشكيل السلوك التنظيمي للعاملين والموظفين بمختلف المنظمات على تباين أنشطتها وأحجامها، وفيها يتم التعرف على تكوين الجماعات، وظواهر التماسك الجماعي وعلاقتها بسلوك العمل، كما تتناول ظاهرة اتخاذ القرارات داخل جماعات العمل.



إن أهمية جماعات العمل تتبع من حقيقة أن معظم الأنشطة التي تتم ممارستها داخل منظمات الأعمال يومياً عادة ما تتم داخل جماعات العمل؛ لذا من المهم للمدير أن يتذكر دائماً أنه من خلال أنشطة وسلوكيات جماعات العمل يمكن تحقيق الأهداف التي يعد مسؤولاً عنها شخصياً، والتي تعد بدورها جزءاً من أهداف المنظمة ككل. وتُعرّف جماعات العمل بأنها "اجتماع عدد صغير نسبياً من الأفراد بشكل يمكنهم من التفاعل الدائم خلال اللقاء والمواجهة المباشرة، ويشعرون فيما بينهم بالتجاوب النفسي من خلال إحساسهم بالانتماء لعضوية جماعة واحدة"، كما تُعرّف بأنها "عدد من الأفراد يعملون مع بعضهم بعضاً ويكون لكل فرد منهم دور محدد في الجماعة وترابطهم علاقات يمكن ملاحظتها"، ويمكننا ملاحظة أن هذا التعريف أشار إلى مفهوم التداخل والتفاعل بين أعضاء الجماعة.



2. القيادة:

هي أحد المقاييس والمعايير السوسولوجية التي تعتمد في فهم وتفسير وتشكيل السلوك التنظيمي للعاملين والموظفين في مختلف المنظمات على تباين أنشطتها وأحجامها، وهي في الوقت نفسه تُعد توجيهاً لسلوك الآخرين نحو غرض معين، فالقيادة الإدارية إذاً هي نمط سلوكي وكلمة تحمل معاني عدة، وهي وظيفة لا يستطيع القيام بها إلا عدد قليل من الأفراد، ويشير مصطلح القيادة إلى الوظيفة التي بواسطتها يقوم الفرد بالتوجيه أو التأثير في أفكار ومشاعر أفراد آخرين أو

في سلوكهم حتى يؤدوا الأعمال المناطة بهم. ويفيد موضوع القيادة في التعرف على كيفية اكتساب التصرفات والأنماط القيادية المؤثرة على سلوك الآخرين، والظروف المحددة للتصرفات والأنماط القيادية المناسبة.

3. الاتصال:



هو أحد المقاييس والمعايير السوسولوجية التي تعتمد في فهم وتفسير وتشكيل السلوك التنظيمي للعاملين والموظفين بمختلف المنظمات على تباين أنشطتها وأحجامها، ويُعد الاتصال نشاطاً أساسياً في تحديد نوع السلوك الإنساني داخل المنظمة بعد أن يتلقى الفرد القدر المناسب من المعلومات المطلوبة.

ويمكن تشبيه الاتصالات داخل المنظمات بالدم الذي يجري في عروق الإنسان يحمل الغذاء إلى جميع أنحاء الجسم، فلا شك أن إخبار وإعلام الأفراد بنشاط المنظمة

وسياساتها والمقاصد والغايات يؤدي إلى وجود برنامج ضخم من شبكة الاتصال، ولا يمكن أن تسير أمور المنظمات ولا يمكن للمديرين أن يؤديوا أعمالهم ما لم تكن لديهم المهارات الفردية اللازمة للاتصال الفعال بغيرهم. من هنا يتضح دور الاتصال الحيوي في تحديد ملامح السلوك الجماعي، فالحالة المعنوية للأفراد في مختلف المستويات التنظيمية وكذلك إنتاجيتهم تتوقف على مدى فعالية وكفاءة الاتصال في التنظيم، فموضوع الاتصال يهم أي مدير أو عامل في فهم كيف يتم الاتصال داخل العمل، وكيف يمكن جعله دون معوقات، وكيف يمكن رفع مهارات الاتصال بالطرق المختلفة مثل الاستماع والمقابلات الشخصية والاجتماعات والندوات.



ويمكن تعريف الاتصال التنظيمي بتعريفات عدة ومن زوايا مختلفة كما يلي:

- الاتصال عبارة عن تبادل المعلومات والأفكار بين شخصين أو أكثر.
- الاتصال هو السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف للتأثير على الطرف الآخر.
- الاتصال هو استخدام الكلمات والحركات وغيرها من الرموز لتبادل المعلومات.

- الاتصال عملية مستمرة ومتغيرة تتضمن انسياب أو تدفق أو انتقال أشياء.
- الاتصال وضع الأفكار في صياغة (رسالة) وفي وسيلة مناسبة بحيث يمكن أن يفهما الطرف الآخر ويتصرف بالشكل المطلوب.
- الاتصال هو استقبال وترميز وتخزين وتحليل واسترجاع وعرض وإرسال المعلومات.
- الاتصال عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة تنقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر.

4. القيم:



هي أحد المقاييس والمعايير السوسولوجية التي تعتمد في فهم وتفسير وتشكيل السلوك التنظيمي للعاملين والموظفين في مختلف المنظمات على تباين أنشطتها وأحجامها، وتُعد القيم من المعتقدات التي يحملها الشخص أو مجموعة من الأشخاص أو مجتمع ويُعدها مهمة ويلتزم بها وتحدد له ما هو الصحيح وما هو الخاطئ وما هو السيئ وما هو الجيد.. والقيم من بين

العوامل الرئيسية التي لا يمكن إغفالها عند تحليل السلوك الإنساني وفهم السلوك التنظيمي حيث إن مجموعة القيم لدى الفرد ترتبط بالاتجاهات لكون القيم تخدم وسيلة وطريقة لتنظيم الاتجاهات، وتؤثر في حكم الفرد في مختلف المواقف والأحداث أو الأشياء التي يمكن أن يتعامل معها الفرد، وبالتالي فإن القيم تؤثر في تحديد سلوك الفرد وتعبّر عما يعتقد أو الجماعة بشيء معين ويلتزمون به، ويؤثر في اختياراتهم لطرائق وأساليب وغايات التصرف، وهي معان لها أهميتها من قبل المديرين، وذلك لتأثيرها الكبير على سلوك الأفراد داخل المنظمة.. ويمكن تعريف القيم بأنها "المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها، فهي تحدد السلوك المقبول والمرفوض والصواب والخطأ، وتتصف بالثبات النسبي" وهذه القيم تنمو مع الفرد ويتمسك بها مع مرور الوقت وتؤثر في سلوكه، كما أن معيار الالتزام بها يختلف من مجتمع إلى آخر ومن نظام إلى آخر، وهناك الكثير من

تصنيفات القيم التي يتبناها العامل والتي تحدد سلوكياته التنظيمية ومنها القيم الفكرية، والقيم الاقتصادية والاجتماعية، والسياسية والدينية، والجمالية والأخلاقية.



5. البيئة والثقافة التنظيمية

وهما أحد المقاييس والمعايير السوسولوجية التي تعتمد في فهم وتفسير وتشكيل السلوك التنظيمي للعاملين والموظفين في مختلف المنظمات على تباين أنشطتها وأحجامها، فبالنسبة للبيئة يمكن أن تميز بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية التي تتضمن بيئة ثقافية واجتماعية وسياسية واقتصادية لها تأثيرها الواضح على سلوك الأفراد، وأما الثقافة

التنظيمية فهي الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة وتؤثر في سلوكهم، وتمثل الثقافة التنظيمية الموروث الحضاري والقيمي للمنظمة الذي يحكم تصرفات وسلوكيات الأفراد ومواقفهم تجاه القضايا الإدارية والعملية المختلفة، فهي تمثل القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة، فالثقافة التنظيمية للمنظمة تنشأ نتيجة مزيج من القيم والثقافات المختلفة الناتجة عن ثقافة وقيم الأفراد والمجتمع والجماعات داخل التنظيم وقطاع نشاط المنظمة وسياسات وقوانين المنظمة. وللثقافة التنظيمية دور كبير في التأثير على سلوكيات الأفراد واتجاهات المنظمة وصياغة الإستراتيجيات والخطط الإدارية، كما تلعب دوراً كبيراً في تماسك الجماعات وتعاونها داخل التنظيم، إذ إنها توفر الإحساس بالذاتية والهوية لدى الأفراد وتعمل على استقرار المنظمة، كما أنها تشكل مرشداً أخلاقياً لسلوك الأفراد. وتتكون ثقافة المنظمة من قيم وعادات وافتراسات واعتقادات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة، وتعتبر ثقافة المنظمة في الكثير من الأحيان عن هويتها الشخصية.

الخلاصة

إن التركيز على فهم وتحليل سلوكيات وتفاعلات العنصر البشري داخل عالم المنظمات هو مطلب حيوي واستراتيجي لتفعيل والارتقاء بالأداء التنظيمي ككل، وهذا على اعتبار أن العنصر البشري أضحي يُعد اليوم أهم عناصر الإنتاج في المنظمة، ونجاح أي منظمة مرهون بنجاح تفعيل أداء العنصر البشري.

إن القاعدة الرئيسة التي ينطلق منها حقل السلوك التنظيمي هي أن سلوك الأفراد وإدراكهم واتجاهاتهم ما هي في حقيقتها استجابات وردود فعل للمؤثرات الخارجية -سواء أكانت هذه المؤثرات خارج المنظمة أم داخلها- ما يعني أن المؤثرات والمحفزات المحيطة بالأفراد تقود إلى سلوكيات واستجابات معينة وذلك يتفق تماماً مع ما توصل إليه علماء النفس وخبراء الاجتماع.

في ظل هذه المتغيرات والأزمات المتعددة التي تحيط بالمنظمات، فإن الحاجة إلى علوم السلوك التنظيمي ومجالاته البحثية تعد أولوية داعمة للبحث العلمي ووسيلة ضرورية لتطوير مفاهيمه ونظرياته من جانب، وتمثل محور العملية التنظيمية في كل المنظمات وركيزة لا غنى عنها من جانب آخر.. وهذا يدعونا إلى القول إن علوم السلوك التنظيمي وتطبيقاته المتعددة تطرح رؤى وحلولاً للقضايا والإشكاليات المتباينة التي أصبحت سمة بارزة لبيئة المنظمات المعاصرة.

لقد بات بالفعل السلوك التنظيمي يتبوأ ويستحوذ على أهمية وقيمة كبيرة في فكر وثقافة مختلف الباحثين والمفكرين على تلوّن وتنوع مشاربهم الإيديولوجية، وهذا لكونه يُعد المطية الحقيقية التي من خلالها يمكن إيجاد الثروة وإنماء رأسمال المشروعات والتنظيمات، وتحقيق القيمة المضافة على جميع المستويات التنظيمية، وإلى جانب هذه الأهمية يجب أن نعترف ونقر بصعوبة إدارة والسيطرة على السلوك الإنساني داخل عالم المنظمات، وذلك لتعدد المحددات والمتغيرات التي تتحكم وتؤثر في بناء وتشكيل السلوك هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى عدم استقرار هذه المحددات والمتغيرات المؤثرة فيه. ومن أبرز هذه المحددات السوسولوجية: الجماعات، القيادة، الاتصال، القيم، البيئة والثقافة التنظيمية، أما أبرز المحددات النفسية: التعلم، الشخصية، الإدراك، الدافعية، القدرات، الاتجاهات.

المراجع

1. حمود خضير كاظم: السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر، والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
2. عبد الرزاق الرحاحلة وآخرون: السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
3. ناصر عدوان: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2005.
4. كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، 1992.
5. محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
6. صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
7. محمد ديري زهد: السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
8. صلاح الشنواني: إدارة الإنتاج، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2005.
9. علي السلمي، إدارة الإنتاجية، مكتبة غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1991.
10. محمد توفيق ماضي: إدارة الإنتاج والعمليات، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003.
11. عبد الغفور يونس: التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1991.
12. أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1996.
13. راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
14. حسين حريم: السلوك التنظيمي لسلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2005.

التمارين

اختر الإجابة الصحيحة مما يلي:

1. خصائص السلوك التنظيمي:

A. يعد السلوك التنظيمي أسلوباً للحياة.

B. يعد السلوك التنظيمي طريقة للتفكير.

C. يعد السلوك التنظيمي أساس النجاح.

D. يعد السلوك التنظيمي أساس المنافسة.

الإجابة الصحيحة: B يعد السلوك التنظيمي طريقة للتفكير.

2. من مبررات دراسة السلوك التنظيمي:

A. كبر حجم المنظمات.

B. شدة المنافسة.

C. تكنولوجيا الإنتاج الحديثة.

D. الانعكاس الاجتماعي للعولمة.

الإجابة الصحيحة: A كبر حجم المنظمات.

3. من أهم أهداف دراسة السلوك التنظيمي:

A. المساعدة على تفسير السلوك الإنساني.

B. دعم عملية الإنتاج.

C. البحث عن القادة الإداريين.

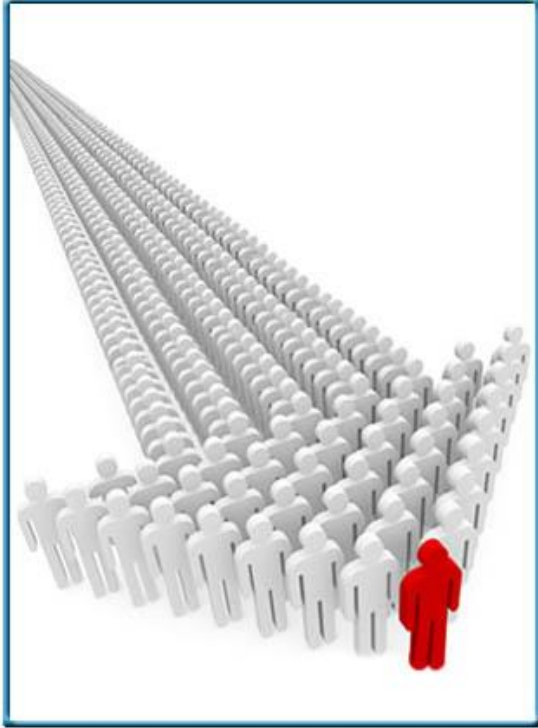
D. تحقيق الرضا الوظيفي.

الإجابة الصحيحة: A المساعدة على تفسير السلوك الإنساني.

الوحدة الرابعة

ثقافة المنظمة

مقدمة حول ثقافة المنظمة:



تهتم منظمات الأعمال الحديثة اهتماماً بالغاً في تنمية وتطوير أدائها من خلال الاهتمام البالغ بالثقافة لتنظيمية للمنظمة، والتي تُعد من أهم ملامح الإدارة الحديثة وعنصرٌ مهماً في التأثير على السلوك التنظيمي حيث إن لكل منظمة الثقافة الخاصة بها، في الوقت الذي تتميز بيئتها الإدارية بالتغير المتسارع وعدم الاستقرار، مما يفرض عليها أن تطور أساليب إدارتها، وتعيد تصميم هيكلها التنظيمية لتتكيف مع التغيير الذي يحدث في بيئة الإدارة إن هي أرادت البقاء والاستمرار، ولذلك لا بد لها من أن تعطي اهتمامها

لبالغ لبيئة العمل وثقافة العامل وأن تُعد الإنسان هو الثروة الحقيقية للأمة والمحدد الرئيسي للإنتاج.

ومن هنا جاءت عناية المنظمات بالثقافة التنظيمية بما تتضمنه من قيم وأخلاقيات واتجاهات وعادات وأفكار وسياسات توجه سلوك الأفراد في المنظمات الإدارية التي يعملون بها، وتؤثر في فعاليتها وكفاءتها الإنتاجية، وذلك لما تؤديه الثقافة من دور مهم في تشكيل عادات الفرد وقيمه واتجاهاته وطرق تعامله مع الأشخاص والأشياء التي حوله، فثقافة الفرد هي التي تحدد نمط سلوكه وأساليب تفكيره وتصرفاته في المواقف المختلفة.

مفهوم الثقافة التنظيمية

ينطوي تحت مفهوم الثقافة التنظيمية العديد من المصطلحات مثل الأخلاقيات والنواحي المادية والقيم والنماذج الاجتماعية والتكنولوجيا، وبالتالي فهي تمثل مجموعة من المزايا التي تميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى، وتكتسب هذه لمزايا صفة الاستمرارية النسبية، وتمارس تأثيراً كبيراً على سلوك الأفراد في المنظمات، وتركز على إيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين، ولذلك تعد ركناً أساسياً في المنظمات المعاصرة، إضافة إلى أنها تلعب دوراً بارزاً في التأثير على التنمية الإدارية حيث تتأثر

عمليات التنمية الإدارية بالمستوى الثقافي السائد في المجتمع سلباً أو إيجاباً الأمر الذي جعلها تفرض على القادة والمديرين الاهتمام بها في محاولة للوصول إلى فهم أبعادها وعناصرها.

فالثقافة التنظيمية نتاج ما اكتسبه العاملون والمديرون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم إلى المنظمة التي يعملون فيها، ثم تضيف المنظمة على ذلك النسق الثقافي للعاملين فيها من خصائصها واهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيمها ما يحدد شخصية المنظمة، ويميزها عن المنظمات الأخرى.

نشأة وتطور نظرية الثقافة التنظيمية:

لقد ظهرت نظرية الثقافة التنظيمية في بداية الثمانينيات، وخلصت إلى أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها وهذه الثقافة تتكون من الجوانب الملموسة للمنظمة والقيم، ثم الافتراضات الأساسية التي يكوّنها الأفراد حول منظماتهم وبيئتها الخارجية.

وشاع استخدام مفهوم الثقافة التنظيمية في علم الأنثروبولوجيا حيث تعامل معه العلماء قبل مئة عام، وعلى الرغم من شيوع استخدامه إلا أنهم اختلفوا في تحديد معنى محدد لها، ويعود هذا الاختلاف إلى تعدد مفاهيم الثقافة باختلاف تعاريفها وتنوعها وبالتالي فهي تمثل تحدياً كبيراً لأي تنظيم، وينبثق هذا التحدي من كونها غير ظاهرة للعيان وإن كانت مدركة، وهي في تغير مستمر وحركة دائمة وإن كانت تتميز بالثبات النسبي، وعلى الرغم من عموميتها وكونها لا تتميز بالتنوع الثقافي الفرعية للتنظيمات الرسمية وغير الرسمية التي قد تكون متضادة أحياناً وغير موضوعية أحياناً أخرى مما يهدد المنظمة.

وقد انبثق مفهوم الثقافة التنظيمية في الأساس من أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي، وهذا يرجع إلى ظهور المنظمات الحديثة وتزايد مشكلاتها التنظيمية، وتأثر مفهوم الثقافة التنظيمية بكل هذه الصيغ والتطورات في مفهوم الثقافة.

تعريفات الثقافة التنظيمية:

لم يتوصل علماء التنظيم إلى تعريف محدد لمفهوم الثقافة التنظيمية، وإنما طوروا كثيراً من التعاريف التي يغلب عليها التداخل وإن كان بعضها يكمل بعضاً، وقد استُخدم مفهوم الثقافة التنظيمية كمظلة تؤوي الكثير من المفاهيم الإنسانية مثل القيم والنماذج الاجتماعية والقيم الأخلاقية والتكنولوجية وتأثيراتها. فقد جمع العالمان "كروبير" وزميله "كلاكهون" عام 1995 ما يزيد عن مئة وستة وأربعين تعريفاً لمفهوم

للثقافة، أبرزها التعريف الذي قدمه "تايلور" للثقافة بأنها "ذلك الكل المركب المعقد الذي يشمل المعلومات والمعتقدات، والفن والأخلاق والقانون، والعرف والتقاليد والعادات، وجميع الخبرات الأخرى التي اكتسبها الإنسان بصفته عضواً في المجتمع".

ويحدد تعريف "كروبير وكلاكهون" الثقافة بأنها "نماذج ظاهرة وكامنة في السلوك المكتسب والمنتقل من خلال الرموز التي تكوّن الإنجاز المميز للجماعات الإنسانية، والذي يظهر في شكل مصنوعات ومنتجات"، أما جوهر الثقافة فيتكون من الأفكار التقليدية والمنتقاة تاريخياً وبخاصة ما كان متصلاً منها بالقيم، ويمكن أن تُعدّ الأنساق الثقافية نتاجاً للفعل من ناحية، كما يمكن النظر إليها بوصفها شروطاً محددة لفعل مقبل من ناحية أخرى.

المفهوم الشامل للثقافة

يتناول المفهوم الشامل للثقافة البعد النفسي والبنوي للثقافة، ويبرزها كنماذج للسلوك، ويؤكد ديناميكية الثقافة، ويفسر نشأتها ويبرز الصلة بين الثقافة والشخصية، فالثقافة من صنع الإنسان ولكنها تحدد سلوكه وأفعاله ويكتسبها من خلال التفاعل الاجتماعي والتنشئة والتعلم.

في حين يرى البعض أن الجوانب الملموسة أو المرئية أو المشاهدة في المنظمة هي من صنع الإنسان، وهي من أكثر المستويات رؤية ويستطيع الفرد مشاهدتها أو لمسها بنفسه، وتعرضها المنظمة بوعي أو من دون وعي، وتوجد في البيئة المادية المحيطة مثل تصميم المبنى والمكاتب، وهذا الجانب المرئي لا يعبر بشكل دقيق عن ثقافة المنظمة، أما الافتراضات الأساسية فهي التي يكونها الأفراد حول منظماتهم وبيئتها الخارجية حيث ينبع نمط الإدارة إلى حد بعيد من الافتراضات التي تفرضها عن الكيفية التي تؤدي بها الأعمال، وهي التي توجه السلوك فعلياً وترشد أعضاء المنظمة إلى كيف يفهمون ويفكرون ويشعرون حيال الأشياء أو الموضوعات، وهي التي توفر الإطار أو المقدمة المنطقية التي تُبنى عليها القيم، وعليه تُفهم الافتراضات الأساسية على أنها داخلية أو ضمنية في الإنسان، وهي أكثر مستويات الثقافة التنظيمية خفية ولذلك تصعب ملاحظتها، وتتطلب دقة وعناية في البحث، ومنه أصبحت القيم هي الجوهر الأساسي للثقافة التنظيمية.

ومن خلال هذا المنطلق يمكن اعتبار الثقافة التنظيمية أنها معانٍ مشتركة تنتقل بين الأفراد من خلال اللغة واللباس والقيم والمشاعر والاتجاهات والتفاعلات والمعايير السلوكية، وتسهم في تكوين شخصية

المنظمة وسمات العاملين بها لتحديد أساليب السلوك وأنماط التفكير، وطرق إدراك المواقف المختلفة والإحساس بها ومواجهتها بما يعبر عن قيم المنظمة.

ومهما تعددت التعاريف فإن الثقافة التنظيمية تتطوي على:

- معانٍ مشتركة تنتقل بين أفراد المجتمع عبر اللغة واللباس والقيم والمشاعر والاتجاهات والتفاعلات والمعايير السلوكية.
- تتلاءم مع مشكلات العالم الداخلي وضرورات التلاؤم الداخلي.
- طرق صحيحة لإدراك المشكلات والتفكير فيها والإحساس بها.
- فلسفات واستراتيجيات وقيم ومسلّمات ومعتقدات واتجاهات ومعايير تشترك في تكوين شخصية المنظمة وسمات العاملين بها وسلوكياتهم.
- قيم ذات مغزى تتخذ أسلوباً معيناً في حل المشكلات التي تواجه المنظمة.
- تجلب كيانات ثقافية وأحاسيس محددة بالواقع.

أنواع الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية أنواعها العديدة والتي تختلف من مكان إلى آخر حسب التقسيم الذي يُستخدم، كما أنها تختلف من منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى قطاع آخر.

وفيما يلي عرض لأبرز أنواعها:

1. **الثقافة البيروقراطية:** تحدّد فيها المسؤوليات والسلطات، فالعمل فيها يكون منظماً، ويتم التنسيق بين الوحدات، وتسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والالتزام.



2. **الثقافة الإبداعية:** تتميز بتوفير بيئة العمل التي تشجع وتساعد على الإبداع ويتصف أفرادها بالجرأة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.
3. **الثقافة المساندة:** تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني فيها.
4. **ثقافة العمليات:** وينحصر اهتمام هذه الثقافة في طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطه بين الأفراد الذين يعملون على حماية أنفسهم، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيماً، ويهتم بالتفاصيل في عمله.
5. **ثقافة المهمة:** وتركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج، وتحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.
6. **ثقافة الدور:** وينصب تركيزها على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوصفية أكثر من الفرد، وتهتم بالقواعد والأنظمة، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء.

أهمية الثقافة التنظيمية

يعطي الكثير من المديرين الأولوية والاهتمام الكافي للثقافة التنظيمية في منظماتهم؛ لأنهم يُعدونها من أهم المكونات الأساسية للمنظمة حيث يُجمع عدد من الكتاب على أنها تحدد نجاح المنظمة إلى حد كبير، كما أنها تولد ضغوطاً على العاملين بها للمضي قدماً للتفكير والتصرف بطريقة تتسجم وتتناسب معها، فالمنظمة توجد شعوراً وإحساساً بالهوية بالنسبة لأعضاء التنظيم، وتساعد في إيجاد الالتزام بين العاملين كمرشد للسلوك الملائم، وتعزز استقرار المنظمة كنظام اجتماعي، وتعمل كإطار مرجعي لاستخدامه معنىً لنشاطات المنشأة، وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات في الأوجه التالية:

1. بمثابة دليل للإدارة والعاملين تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها، والاسترشاد بها.
2. إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.
3. العاملون في المنظمات لا يؤديون أدوارهم فرادى أو كما يشتهون، وإنما في إطار تنظيمي واحد؛ لذلك فإن الثقافة بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات فيما بينهم، وبينهم والمراجعين، والجهات الأخرى التي

- يتعاملون معها، كما أن ملبسهم ومظهرهم واللغة التي يتحدثون بها، ومستويات الأداء ومنهجيتهم في حل المشكلات تحددها أيضاً ثقافة المنظمة وتدرّبهم عليها، وتكافئهم على اتباعها.
4. تُعد الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، ولاسيما إذا كانت تؤكد قيماً معينة مثل الابتكار والتميز والريادة.
5. الثقافة القوية تُعد عنصراً فاعلاً ومؤيداً للإدارة، ومساعداً لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها، وتكون الثقافة قوية عند أغلبية العاملين بالمنظمة عندما يرتضون قيمها وأحكامها وقواعدها، ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم.
6. الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة والمديرين إذ لا يلجؤون إلى الإجراءات الرسمية، أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.
7. تُعد الثقافة القوية ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات ابتكارية كالتفاني في العمل، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد سلوكيات روتينية، كالطاعة العمياء، والالتزام الحرفي بالرسميات.
8. ثقافة المنظمة تُعد عاملاً مهماً في استجلاب العاملين الملائمين فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق تستهوي العاملين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.
9. تُعد الثقافة عنصراً جذرياً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطوعة للأفضل، كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الإفادة منه، وكلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير.
10. تحتاج ثقافة المنظمة كأى عنصر آخر في حياة المنظمات إلى مجهودات واعية تغذيها وتقويها وتحافظ على استقرارها النسبي ورسوخها في أذهان العاملين وضمايرهم واتباعهم لتعليماتها في سلوكهم وعلاقاتهم.

مصادر الثقافة التنظيمية

تتصدر أهم مصادر الثقافة التنظيمية فيما يلي:



1. العادات والتقاليد والأعراف: تؤثر العادات والتقاليد والبيئة الداخلية والخارجية في شخصيات أفراد المجتمع وتحدد أنماطهم السلوكية.
2. الطقوس واحتفالات المناسبات: حيث تؤثر أساليب الاحتفال بالأعياد والمناسبات القومية والمناسبات الإدارية في بعض المنظمات.
3. الأساطير والخرافات التي تُستخدم كرموز اجتماعية لربط الإنسان بتراثه وثقافة مجتمعه القديمة لاستجلاء العبر والدروس المستفادة في مواجهة المشكلات.

4. المجاز والطرائف والنكت والألعاب: أساليب رمزية تُستخدم في التعبير عن مشاعر المودة وتخفيف صراعات وضغوط العمل.
5. البطولات والرموز الاجتماعية: قصص وسيرة القادة في المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتاريخية الذين يُقتدى بهم في المنظمات.
6. القصص والحكايات: تعكس رسالة معينة للعاملين لتشجيعهم على التجديد والابتكار والتفاني في العمل لتحقيق أهداف المنظمة.

وظائف الثقافة التنظيمية



تتصدر أهم وظائف الثقافة التنظيمية فيما يلي:

1. تقديم إطار للفهم المشترك للأحداث والظواهر المستجدة في البيئة المحيطة بالمنظمة.
2. تحديد السلوكيات المتوقعة من أفراد التنظيم في ضوء الموارد والإمكانات المتوفرة.
3. تحديد مسؤوليات ومهام أعضاء فرق العمل.
4. تشكيل نظام للرقابة التنظيمية يستند إلى معايير الجماعة.
5. غرس الالتزام والولاء بين العالمين للتغلب على المصالح الذاتية للعاملين.
6. تحقيق الاستقرار الداخلي للمنظمة.
7. تنمية الشعور بالذاتية وتحديد الهوية الخاصة بالعاملين.
8. تشكيل إطار مرجعي للعاملين للاستعانة به في توضيح نشاط المنظمة.

خصائص الثقافة التنظيمية

تتصف الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص التي تستمدتها من خصائص الثقافة العامة من ناحية، ومن خصائص المنظمات الإدارية من ناحية أخرى، ويمكن تحديد خصائص الثقافة التنظيمية بالآتي:

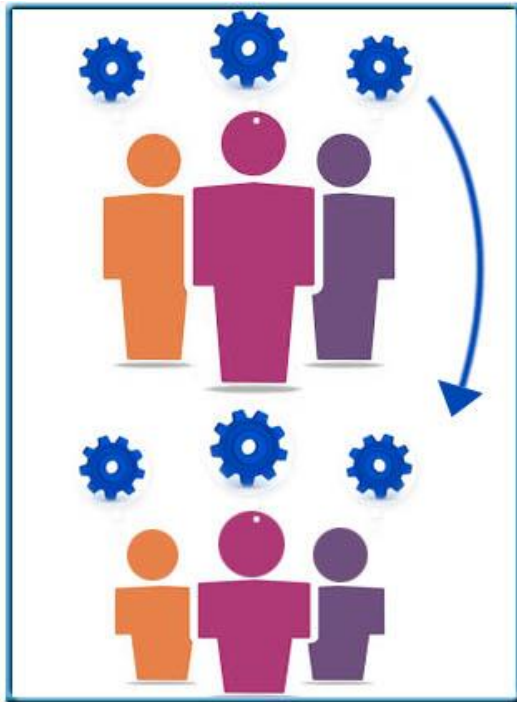
أ. الإنسانية:

على الرغم من أن الدوافع الفطرية للمجتمع تجعل الإنسان لا ينفرد بتكوين المجتمعات إلا أن الإنسان بقدرته العقلية على الابتكار، والتعامل مع الرموز واختراع الأفكار التي من شأنها إشباع حاجاته وتحقيق تكيفه مع بيئته، وانتقاء القيم والمعايير التي تحدد سلوكه جعلته الكائن الوحيد الذي يصنع الثقافة ويبعد عناصرها ويرسم محتواها عبر العصور، والثقافة بدورها تصنع الإنسان وتشكل شخصيته.

ويُعد العنصر الإنساني المصدر الرئيس للثقافة، ومن دونه لا تكون هناك ثقافة، والثقافة التنظيمية لها سمة إنسانية فهي تتشكل من المعارف والحقائق والمدارك والمعاني والقيم التي يأتي بها الأفراد إلى

التنظيم أو التي تتكون لديهم خلال تفاعلهم مع التنظيم للاكتساب والتعلم، فالثقافة ليست غريزة فطرية ولكنها مكتسبة من المجتمع المحيط بالفرد، فلكل مجتمع إنساني ثقافة معينة محددة ببعد زمني وآخر مكاني، والفرد يكتسب ثقافته من المجتمع الذي يعيش فيه، ومن الأوساط الاجتماعية التي ينتقل بينها سواء في الأسرة أم المدرسة أم منظمة العمل. ويتم اكتساب الثقافة عن طريق التعلم المقصود أو غير المقصود، ومن خلال الخبرة والتجربة وصلاته وعلاقاته وتفاعله مع الآخرين، كما تُكتسب الثقافة من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة معينة، وقد تُكتسب في المدرسة والعمل، وعندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزءاً من سلوكه، ومن خلالها نستطيع التنبؤ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم.

والثقافة التنظيمية مكتسبة من خلال تفاعل الفرد في المنظمة بعامة أو في أي قسم أو إدارة منها بصفة خاصة، فيتعلم من رؤسائه ومن قاداته أسلوب العمل، والمهارات اللازمة للعمل، والطريقة التي يتعاون بها مع زملائه، ومن خلال هذا التفاعل يكتسب الأفكار والقيم وأنماط السلوك المختلفة التي يُشبع من خلالها طموحاته ويحقق أهدافه وأهداف المنظمة.

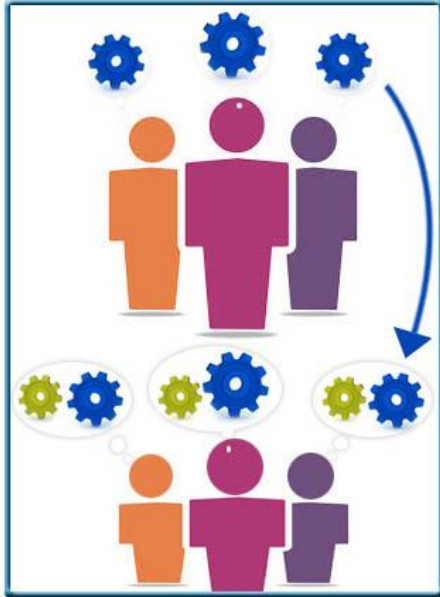


ب. الاستمرارية:

تتسم الثقافة بخاصية الاستمرار، فالسمات الثقافية تحتفظ بكيانها لأجيال عدة على الرغم مما تتعرض له المجتمعات أو المنظمات الإدارية من تغيرات مفاجئة أو تدريجية. وعلى الرغم من فناء الأجيال المتعاقبة إلا أن الثقافة تبقى من بعدهم لتتوارثها الأجيال، ويتناقلها الأبناء عن الآباء والأجداد، وتصبح جزءاً من ميراث الجماعة، ويساعد على استمرار الثقافة قدرتها على الإشباع، وإيراحتها للنفس وإرضائها للضمير، وإشعار الفرد بأنه مقبول في الجماعة، وتزويد الأفراد بالحد

الأدنى من التوازن، وهذا الإشباع هو الذي يدعم استمرار العادات والتقاليد وطرق التفكير والأنماط السلوكية، ويؤدي إلى تدعيم القيم والخبرات والمهارات.

وعلى الرغم من وجود الثقافة التنظيمية لدى الأفراد إلا أنها تستمر في تأثيراتها على إدارة المنظمات الإدارية حتى بعد زوال جيل من العاملين، وذلك لانتقالها من جيل إلى آخر متى كانت قادرة على إشباع حاجات العاملين، وتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها. ويترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية وتشابكها وتعقدتها.



ج. التراكمية:

يترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية خلال عصور طويلة من الزمن، وتعقد وتشابك العناصر الثقافية المكونة لها، وانتقال الأنماط الثقافية بين الأوساط الاجتماعية المختلفة، وتختلف الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافية معينة على الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافية أخرى، فاللغة تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم التقنية، والقيم التنظيمية تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم أدوات الإنتاج، بمعنى أن الطبيعة التراكمية للثقافة تلاحظ بوضوح في العناصر المادية للثقافة أكثر منها في العناصر المعنوية لها.

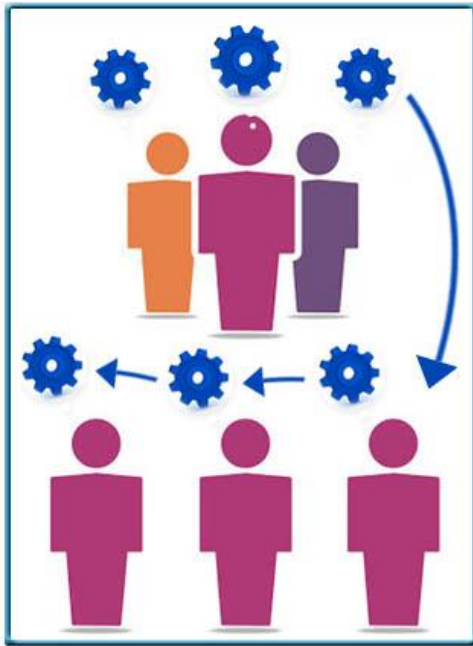
د. الانتقائية:



أدى تراكم الخبرات الإنسانية إلى تزايد السمات الثقافية والعناصر المكونة لها بصورة كثيرة ومتنوعة تعجز معها الأجيال البشرية عن الاحتفاظ بالثقافة في ذكراتها كاملة، وهذا فرض على كل جيل أن يقوم بعمليات انتقائية واسعة من العناصر الثقافية التي تجمعت لديه بقدر ما يحقق إشباع حاجاته وتكيفه مع البيئة الاجتماعية والطبيعية المحيطة بها؛ لذا فإن المجتمع الإنساني "يتميز بقدرته على انتقاء الخبرة من رصيدها المتراكم عبر الأجيال مكوناً بها رأس المال الذي

يتعامل به الإنسان في انتقاله من مرحلة الطفولة إلى مرحلة الرجولة الاجتماعية، ومما لا شك فيه أن الخبرات التي مرت بها المنظمات الإدارية تشكل تراكماً ثقافياً يخضع لعمليات انتقاء للعناصر الثقافية

التي يتأثر بها القادة والعاملون في تلك المنظمات. فكل قائد ينتقي من العناصر الثقافية ما يزيد من قدرته على التكيف والتوافق مع الظروف المتغيرة التي تواجه المنظمة التي يعمل فيها.

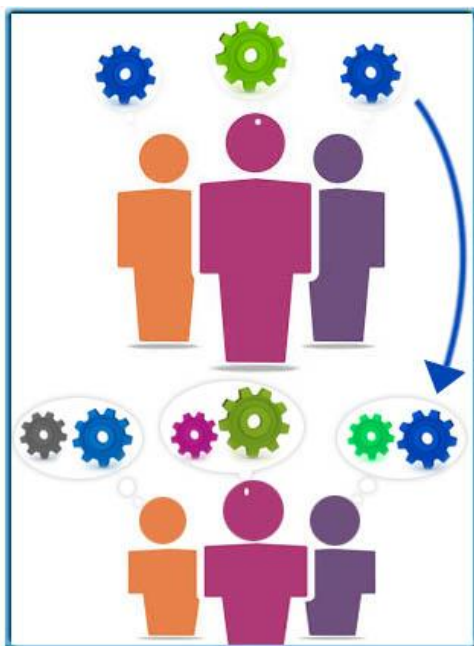


ه. القابلية للانتشار:

يتم انتقال العناصر الثقافية بطريقة واعية داخل الثقافة نفسها من جزء إلى أجزاء أخرى، ومن ثقافة مجتمع إلى ثقافة آخر، ويتم الانتشار مباشرة عن طريق احتكاك الأفراد والجماعات ببعضها البعض داخل المجتمع الواحد أو عن طريق احتكاك المجتمعات ببعضها بعضاً، وهذا الانتشار يكون سريعاً وفعالاً عندما تُحقق العناصر الثقافية فائدة للمجتمع، وحينما تلقى قبولاً واسعاً من أفراد المجتمع لقدرتها على حل بعض مشكلاتهم أو إشباع

بعض حاجاتهم، وبصفة عامة تنتشر العناصر المادية للثقافة بسرعة أكبر من انتشار العناصر المعنوية لها.

وتنتشر الثقافة التنظيمية بين المنظمات الإدارية وداخل الوحدات الإدارية بالمنظمة الواحدة، كما أن انتقال الهياكل التنظيمية والإجراءات والأنماط القيادية يتم بصورة أسرع من انتقال المفاهيم والاتجاهات والعادات السلوكية وغيرها مما يتصل بأنماط السلوك التنظيمي.



و. التغيير:

تتميز الثقافة بخاصية التغيير استجابة للأحداث التي تتعرض لها المجتمعات وتجعل من الأشكال الثقافية السائدة غير مناسبة لإشباع الاحتياجات التي تفرضها التغيرات الجديدة، فيحدث التغيير الثقافي بفضل ما تضيفه الأجيال إلى الثقافة من خبرات وأنماط سلوكية، وبفضل ما تحذفه من أساليب وأفكار وعناصر ثقافية غير قادرة على تحقيق التكيف للمجتمع، وتتأثر بالتغيرات البيئية والتكنولوجية، ولكن عملية تغييرها تواجه صعوبة في كثير من الأحيان

لأن الفرد تعود على سلوك معين وعلى قوانين وأنظمة معينة.

ويحدث التغيير في جميع العناصر الثقافية مادية ومعنوية غير أن إقبال الأفراد والجماعات وتقبلهم للتغيير في الأدوات والأجهزة والتقنيات ومقاومتهم للتغيير في العادات والتقاليد والقيم يجعل التغيير الثقافي يحدث بسرعة في العناصر المادية للثقافة، وببطء شديد في العناصر المعنوية ما يتسبب في حدوث ظاهرة التخلف الثقافي.

ز. التكامل:

تميل المكونات الثقافية إلى الاتحاد والالتحام لتشكل نسقاً متوازناً ومتكاملاً مع السمات الثقافية يحقق بنجاح عملية التكيف مع التغيرات المختلفة التي تشهدها المجتمعات، ويستغرق التكامل الثقافي زمناً طويلاً، ويظهر بشكل واضح في المجتمعات البسيطة والمجتمعات المنعزلة حيث يندر تعرض ثقافتها إلى عناصر خارجية دخيلة تؤثر فيها أو تتأثر بها، في حين يقل ظهور التكامل في ثقافة المجتمعات الحركية



المنفتحة على الثقافات الأخرى حيث تساعد وسائل الاتصال، ووسائل الإعلام في انتشار العناصر الثقافية من جماعة لأخرى، ويؤدي ذلك إلى إحداث التغيير الثقافي وفقدان التوازن والانسجام بين عناصر الثقافة، وبصفة عامة يرى جلبي أن التكامل الثقافي لا يتحقق بشكل تام لأن المجتمعات معرضة لإحداث ذلك التكامل.

تلك كانت مجموعة من الخصائص الأساسية التي تشترك فيها الثقافة الإنسانية على الرغم من تنوعها، وعدا عن أن الثقافة التنظيمية تتفق مع تلك الخصائص إلا أن لها بعض السمات التي تميزها باعتبارها ثقافة فرعية للمنظمات الإدارية تشكل مدارك العاملين والمديرين، وتزودهم بالطاقة الفاعلة وتحدد أنماط سلوكهم. وتنفرد الثقافة التنظيمية بالخصائص التالية:

- توجد في المنظمات الإدارية بشكل يماثل الثقافة المجتمعية.
- تتمثل في القيم والمعتقدات والإدراكات والمعايير السلوكية وإبداعات الأفراد وأنماط السلوك.

- الطاقة التي تدفع أفراد المنظمة للعمل والإنتاجية.
- الهدف الموجه، والمؤثر في فاعلية المنظمة.

خلق الثقافة التنظيمية

تظهر التقاليد التنظيمية والعادات والطريقة العامة في فعل الأشياء مما يقود إلى المصدر الأساسي للثقافة التنظيمية أي مؤسسيها، حيث إن مؤسسي المنظمة لهم تأثير كبير على الثقافة التنظيمية في مراحلها الأولى بحكم ما لديهم من رؤية حول ما يجب أن تكون عليه المنظمة، وأنهم غير محددين بعادات وتقاليد سابقة، والحجم الصغير الذي تتميز به المنظمات الجديدة بشكل عام يجعل من السهل للمؤسس فرض رؤيته على كل أعضاء المنظمة.

طرق خلق الثقافة التنظيمية:

يتم خلق الثقافة التنظيمية بثلاث طرائق كما يلي:

1. يستخدم المؤسسون العاملين الذين يفكرون ويشعرون بطريقتهم نفسها، ويعملون على الاحتفاظ بهم في المنظمة.
2. يعملون على تنشئة هؤلاء العاملين على التفكير، والشعور بطريقتهم نفسها.
3. يكون السلوك الشخصي للمؤسسين نموذجاً للدور، والذي يشجع العاملين على التوحد معهم، وبذلك يُدخلون معتقداتهم وقيمهم وافترضااتهم في المنظمة، وعندما تتجح المنظمة تصبح رؤية المؤسسين المحدد الأساسي الذي أدى إلى تحقيق النجاح، وبذلك تظهر الشخصية الكلية للمؤسس في الثقافة التنظيمية.

وبعد أن يتم إيجاد الثقافة التنظيمية هناك ممارسات تتم داخل المنظمة عن طريق توفير عدد من الخبرات المشابهة للعاملين، فالعديد من ممارسات الموارد البشرية تعزز الثقافة التنظيمية مثل عملية اختيار العاملين، ومعايير تقييم الأداء، والتدريب وفعاليات التطوير المهني، وإجراءات الترقية، كلها ممارسات الغرض منها ضمان أن هؤلاء الذين تم استخدامهم يتوافقون وثقافة المنظمة؛ إذ تتم مكافأة هؤلاء الذين يعززون الثقافة التنظيمية، ومعاقبة الذي يتحدونها.

القوى المحافظة على الثقافة التنظيمية:

هناك ثلاث قوى تلعب دوراً أساسياً في المحافظة على الثقافة التنظيمية كما يلي:

1. الإدارة العليا:

تُعد ردود فعل الإدارة العليا عاملاً مؤثراً على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها، فالإلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة؟

وكذلك المعايير السلوكية التي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة في كيفية اختيار العاملين، وسياسة الإدارة تجاه الجودة والغياب، وكذلك سياساتها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات، فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياساتها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر على الثقافة التنظيمية، ويضع التنفيذيون الأساسيون المعايير التي تنتشر من الأعلى إلى الأسفل داخل المنظمة، وذلك من خلال أخلاقيات فيما إذا كانت المخاطرة مرغوباً بها، وحجم الحرية التي يجب على المديرين منحها للعاملين، ما هو اللباس المناسب؟ ما هي الأفعال التي تؤدي إلى الحصول على الزيادة في الراتب والترقيات ومكافآت أخرى؟ وأمور غيرها مماثلة.

2. الاختيار:

تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دوراً كبيراً في المحافظة على ثقافة المنظمة، وتهدف عملية الاختيار إلى تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات، والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح، وفي عملية الاختيار يجب أن تكون هناك موازنة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وأفرادها، بمعنى آخر لا يكون هناك تناقض بين الأفراد في المنظمة من أجل المحافظة على ثقافتها؛ لأن الأداء والفعالية في المنظمة قد يتأثران بسبب تأثير الأفراد الجدد الذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة أفراد المنظمة الحاليين.

ويتم تحديد أكثر من مرشح للعمل من الذين تتوفر لديهم القابلية على إنجاز متطلبات عمل معين، وعندما يتم الوصول إلى تلك النقطة سيتأثر القرار النهائي في اختيار المرشح بدرجة كبيرة بحكم متخذ القرار بمدى ملائمة المرشح للمنظمة، وهي محاولة لضمان التوافق المناسب فيما إذا كانت مقصودة أو من دون قصد تؤدي إلى استخدام الأشخاص الذين تكون قيمهم متوافقة مع قيم المنظمة، أو على الأقل يكون جزء كبير من تلك القيم متوافقاً مع قيمها، وإضافة إلى ذلك فإن عملية الاختيار توفر معلومات للمتقدمين عن المنظمة حيث يتعرف المرشحون على المنظمة، وإذا ما أدركوا أن هناك تناقضاً بين قيمهم، وتلك التي

في المنظمة، فإنهم على الأرجح سوف ينسحبون، وتصبح بذلك عملية الاختيار طريقاً ذا مسارين تسمح للمرشح أو المتقدم بالانسحاب إذا ما تبين له أن هناك عدم توافق. وبهذه الطريقة فإن عملية الاختيار تحافظ على ثقافة المنظمة عن طريق عدم اختيار هؤلاء الذين من الممكن أن يهاجموا أو يهددوا جوهر قيم المنظمة.

3. التنشئة أو المخالطة الاجتماعية:

عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة، فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة، وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرّف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين في المنظمة وعلى ثقافة المنظمة، ويُعد هذا أمراً ضرورياً حتى لا يتغير أداء المنظمة، وعلى الرغم مما تفعله المنظمة في أثناء عملية الاختيار والتعيين إلا أن العامل الأساسي والأكثر أهمية هو أن تعمل المنظمة على مساعدة العاملين الجدد على التكيف مع ثقافتها وذلك لأن العاملين الجدد غير معتادين على الثقافة التنظيمية، وقد يهدمون المعتقدات والعادات السائدة في المنظمة.

ويُعد وقت دخول المنظمة من أصعب مراحل عملية التنشئة الاجتماعية، عندما تسعى إلى تشكيل الشخص الخارجي إلى عامل في موقف جيد، ويخاطر العاملون الذين يفشلون في تعلم السلوك الإنساني بأن يشار إليهم على أنهم غير مناسبين، وغالباً ما يؤدي ذلك إلى فصلهم من العمل. ويمكن تصوير عملية التنشئة الاجتماعية على أنها عملية تتكون من ثلاث مراحل: ما قبل الدخول والمواجهة والتحول.

- وتشمل المرحلة الأولى عملية التعلم التي تتم قبل انضمام الفرد إلى المنظمة.
- وفي المرحلة الثانية يُرى العامل الجديد في الواقع ويواجه احتمالات التعارض بين التوقعات والواقع.
- بينما في المرحلة الثالثة والأخيرة تحدث تغييرات تستمر فترة طويلة نسبياً حيث يتمكن العامل الجديد من المهارات المطلوبة لإنجاز العمل ويؤدي أدواره الجديدة بنجاح، ويُجري التعديلات اللازمة بما يتلاءم مع قيم ومعايير جماعة العمل.

وتؤثر هذه العملية بمراحلها الثلاث على إنتاجية العامل الجديد والتزامه بأغراض المنظمة وقراراته فيما يتعلق بالبقاء في المنظمة.

وسائل تطوير وتغيير الثقافة التنظيمية

عندما يحاول المديرين تغيير ثقافة المنظمة يجب عليهم تغيير الافتراضات والأساسيات والمعتقدات لدى الأفراد حول موضوع ما، وهناك أربع وسائل تسهم في تغيير ثقافة المنظمة هي كما يلي:

1. **مشاركة العاملين:** تُعد النظم التي توفر فرص المشاركة للعاملين أول وسيلة حساسة لتطوير أو تغيير ثقافة المنظمة، فهي تشجع على الانغماس في العمل، ما ينمي الإحساس بالمسؤولية تجاه نتيجة الأعمال، ويزيد من التزام الفرد في الجانب النفسي، فالمنظمات التي تهتئ مبدأ المشاركة تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين، وتحفزهم على أداء أعمالهم، وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية تجاه العمل وزيادة انتمائهم له.

2. **الإدارة عمل ريادي:** يُعد ظهور أفعال واضحة ومرئية من قبل الإدارة في سبيل دعم القيم الثقافية الوسيلة الثانية لتطوير الثقافة، فمثلاً العاملون يريدون معرفة ما هو مهم، وإحدى الوسائل لذلك هي مراقبة وسماع السلطة والقيادة العليا بعناية حيث يتطلع العاملون إلى أنماط وأفعال الإدارة العليا التي تعزز أقوالها، وتجعل الأفراد يصدقون ويؤمنون بما تقوله.

3. **المعلومات عن الآخرين:** إن المعلومات المتبادلة بين الأفراد العاملين في المنظمة، والرسائل الثابتة المتوافقة مع العاملين تُعد عنصراً مهماً في تكوين الثقافة، فعندما يشعر الفرد بأن الآخرين يهتمون به من خلال تزويده بالمعلومات فإنه سيتولد لديه تكوين اجتماعي قوي للواقع من خلال تقليص التفسيرات المتباينة.

4. **نظم الحوافز والمكافآت:** لا يُقصد بنظم الحوافز المال فقط، وإنما تشمل الاحترام والقبول والتقدير للفرد حتى يشعر بالولاء والانتماء إلى المنظمة التي يعمل لها ورفع روحه المعنوية، كما أنها تركز على الجوانب الذاتية والعمل والشعور بالانتماء إلى المنظمة.

الخلاصة

تهتم منظمات الأعمال الحديثة اهتماماً بالغاً في تنمية وتطوير أدائها من خلال الاهتمام البالغ بالثقافة التنظيمية للمنظمة والتي تُعد من أهم ملامح الإدارة الحديثة وعنصراً مهماً في التأثير على السلوك التنظيمي حيث إن لكل منظمة الثقافة الخاصة بها، في الوقت الذي تتميز فيه بيئتها الإدارية بالتغيير المتسارع وعدم الاستقرار، ما يفرض عليها أن تطور أساليب إدارتها، وتعيد تصميم هيكلها التنظيمية؛ لتتكيف مع التغيير الذي يحدث في بيئة الإدارة إن هي أرادت البقاء والاستمرار، ولذلك لا بد لها من أن تعطي اهتمامها البالغ لبيئة العمل وثقافة العامل؛ وأن تُعد الإنسان هو الثروة الحقيقية للأمة والمحدد الرئيسي للإنتاج.

تسعى المنظمات إلى الاعتناء بالثقافة التنظيمية بما تتضمنه من قيم وأخلاقيات واتجاهات وعادات وأفكار وسياسات توجه سلوك الأفراد في المنظمات الإدارية التي يعملون بها، وتؤثر في فعاليتها وكفاءتها الإنتاجية، وذلك لما تؤديه الثقافة من دور مهم في تشكيل عادات الفرد وقيمه واتجاهاته وطرق تعامله مع الأشخاص والأشياء التي حوله، فثقافة الفرد هي التي تحدد نمط سلوكه وأساليب تفكيره وتصرفاته في المواقف المختلفة.

يعطي الكثير من المديرين الأولوية والاهتمام الكافي للثقافة التنظيمية في منظماتهم؛ لأنهم يُعدونها من أهم المكونات الأساسية للمنظمة حيث يجمع عدد من الكتاب على أنها تحدد نجاح المنظمة إلى حد كبير، كما أنها تولد ضغوطاً على العاملين فيها للمضي قدماً للتفكير، والتصرف بطريقة تتسجم وتتناسب معها، فالمنظمة توجد شعوراً وإحساساً بالهوية بالنسبة لأعضاء التنظيم، وتساعد في إيجاد الالتزام بين العاملين كمرشد للسلوك الملائم، وتعزز استقرار المنظمة كنظام اجتماعي، وتعمل كإطار مرجعي لاستخدامه معنى لنشاطات المنشأة.

المراجع

1. حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والمنظمات، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 1997.
2. علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، القاهرة: دار غريب للطباعة، 1974.
3. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان: دار وائل للطباعة والنشر، 2004.
4. عامر خضر الكبيسي، التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة، الدوحة: دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، 1998.
5. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط 1، عمان: دار وائل للطباعة والنشر، 1991.
6. موسى توفيق المدهون، إبراهيم الجزراوي، تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجياً وإدارياً للعاملين والجمهور، عمان المركز العربي للخدمات الطلابية، 2002.
7. سليمان أحمد اللوزي، تنظيمات المستقبل وتحديات الإدارة، المجلة العربية للإدارة، المنظمة للتنمية الإدارية، 1998.
8. درويش عبد الرحمن، العلاقة بين دافعية العمل الداخلية والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي والخصائص الفردية: دراسة ميدانية، مجلة الإدارة العامة) معهد الإدارة العامة، الرياض، المجلد 39، 1999.

التمارين

اختر الإجابة الصحيحة مما يلي:

1. من أهم أنواع الثقافة التنظيمية:

A. الثقافة الديمقراطية.

B. الثقافة البيروقراطية.

C. الثقافة الشعبية.

D. الثقافة المحلية.

الإجابة الصحيحة: B الثقافة البيروقراطية.

2. من أهم مصادر الثقافة التنظيمية:

A. العادات والتقاليد والأعراف.

B. الأديان.

C. الاتجاهات.

D. النظريات الإدارية.

الإجابة الصحيحة: A العادات والتقاليد والأعراف.

3. من أهم وظائف الثقافة التنظيمية:

A. تحديد مسؤوليات ومهام أعضاء فرق العمل.

B. تقييم عمل فريق العمل.

C. دعم عملية المنافسة.

D. إصلاح نظام اتخاذ القرار.

الإجابة الصحيحة: A تحديد مسؤوليات ومهام أعضاء فرق العمل.

الوحدة الخامسة

الانتماء الوظيفي

مقدمة حول الانتماء الوظيفي



يتطلب تطوير الإدارة الحديثة توافر مبدأ الانتماء الوظيفي القاضى بتكريس الفكر الوظيفي والمؤسسي في عقول المنتسبين للوظائف على اختلاف درجاتهم ومواقعهم الوظيفية، ففكر الانتماء الوظيفي من شأنه تحقيق التواصل والفهم المشترك والمتبادل بين أركان الإدارة بمستوياتها المختلفة (العليا والوسطى والدنيا).

إن التفاني في خدمة الهدف الوظيفي يحقق قدراً أكبر من المردود عندما يظهر ذلك على الأداء لفعال للفرد، فالانتماء يُنتج الولاء كما أن الولاء يتأثر بالانتماء.

مفهوم الانتماء الوظيفي



يدل مفهوم الانتماء في اللغة على الاندماج أو الرغبة أو الانتماء أو القبول أو الاستعداد والمحبة، ولقد كان لعلماء الاجتماع السبق في البحث في هذا المجال وذلك لنظرتهم إلى الإنسان بأنه كائن اجتماعي يعيش مع الآخرين في مجتمع

وتربطه بهم علاقات تشعره بالثقة والمسؤولية تجاههم بالانتماء للمجتمع الذي يعيش فيه.

من هنا ندرك أن الانتماء الوظيفي هو جزء من الانتماء الاجتماعي العام الذي يتمثل في تنمية مشاعر الفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه، وبما يحويه من أفراد ومنظمات، وما يسود فيه من أفكار ومبادئ وقيم.

وقد تباينت المفاهيم التي توضح معنى الانتماء بشكل عام بغض النظر عن نوع هذا الانتماء فنجد مثلاً:

- الانتماء الوظيفي هو الرغبة القوية للبقاء عضواً في المنظمة، والاستعداد للقيام بجهود كبيرة لصالحها، والإيمان بها وتقبل قيمها وأهدافها.
- الانتماء الوظيفي هو الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة ما يدفعه إلى الاندماج في العمل وإلى تبني قيم المنظمة.
- الانتماء الوظيفي هو انغماس العامل في عمله، ومقدار الجهد والوقت الذي يكرسه لهذا الغرض، وإلى أي مدى يعد عمله جانباً رئيساً في حياته.
- الانتماء الوظيفي هو السلوكيات التي يقوم بها العامل وتدل على مدى التزامه بالقواعد الأخلاقية التي تحدد علاقتها بعمله، وكذلك على الراحة النفسية والرضا عن شغله لوظيفته والاعتزاز بها وتفضيلها على غيرها من الوظائف الأخرى.
- الانتماء الوظيفي هو إيمان قوي بأهداف المنظمة وقيم العمل فيها وقبول هذه الأهداف وتلك القيم والرغبة في بذل جهد معقول بالنيابة عن المنظمة والرغبة القوية للبقاء في المنظمة.

أنواع انتماء العامل في المنظمة

تتوافق العديد من الدراسات على وجود ثلاثة أنواع من الانتماء يمكن أن يشعر بها العامل في المنظمة نتيجة لطبيعة الدعم الذي يقدم له، وعلى الرغم من التباين في مضامين كل نوع من الأنواع إلا أنها تعبر بالنهاية عن شعور العامل تجاه المنظمة التي يعمل بها، وعليه فقد يكون التزامه عاطفياً أو معيارياً أو مستمراً:

1. **الانتماء العاطفي:** يُبنى على أساس الشعور القوي بالانتماء والاندماج والمشاركة في المنظمة، والموظف سيطور ارتباطه العاطفي بمنظمة ما عندما يتعرف على أهدافها، وعندما تتطابق قيم الموظف مع قيم المنظمة، عندها يصبح هناك اندماج نفسي في المنظمة وافتخار بالانتماء إليها والارتباط بها، وبالتالي فإن الموظفين ذوي الانتماء العاطفي القوي يظلون في أعمالهم لأنهم يريدون ذلك.

2. **الانتماء المستمر:** ويعتمد على أن العامل عندما يبقى بعمله في أي منظمة لفترات زمنية طويلة فإنه يبني الاستثمارات التي تشمل على الوقت والجهد الوظيفي والمهارات المكتسبة والمزايا والمكافأة التي تنبئ عن السعي إلى الحصول على عمل بديل في منظمة أخرى، وعليه فإن هذا الشكل من الانتماء يتطلب من الموظف إدراك حجم التكاليف والخسائر المرتبطة بتركه للمنظمة الحالية، ومن ثم تشكل هذه الرابطة الرئيسية للموظف مع المنظمة وقراره البقاء فيها جهداً مبذولاً للاحتفاظ بالفوائد والمنافع واستمرارية الحصول عليها، بينما يعتقد آخرون بأن هذا النوع من الارتباط يشكل ارتباطاً وفق مبدأ الصفقة، فالموظفون يحسبون استثماراتهم في المنظمة بناءً على ما قدموه لها وما الذي سوف يكسبونه إذا استمروا معها، فضلاً عن أن الخوف الناتج من فقدان هذه الاستثمارات سوف يدفع الأفراد إلى تطوير الانتماء المستمر بسبب الافتقار إلى البدائل؛ لذا فإن الموظفين ذوي الانتماء المستمر العالي يظلون في أعمالهم لأنهم يحتاجون إلى ذلك.

3. **الانتماء المعياري:** ويعكس الإحساس في الاستمرارية داخل المنظمة، وغالباً ما يعزز هذا الشعور الدعم الجيد من قبل المنظمة لمنسوبيه، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم، فضلاً عن أن العديد من الباحثين ينظرون إلى الانتماء المعياري من زاوية أخلاقية ويسمونه التزاماً أخلاقياً، فالموظف يقوم بتطوير هذا النوع من الانتماء بعد أن

تكون المنظمة قد استثمرت فيه ويقابلها في الوقت نفسه بالاستمرار في العمل ولاسيما إذا وجد الأفراد العاملون أنه من الصعب إعادة الاستثمارات التي أنفقتها عليهم المنظمة، وعلى ذلك فإن الموظفين ذوي الانتماء المعياري العالي سيظلون في أعمالهم لأنهم يشعرون أن عليهم التزاماً بذلك.

طبيعة العلاقة بين العاملين ومنظماتهم

إن العلاقة بين العاملين ومنظماتهم علاقة تكاملية، فمصلحة المنظمة تقتضي الاحتفاظ بالعاملين الأكفاء الذين تم بذل المال والجهد في سبيل اختيارهم وتدريبهم وضمان التزامهم لها، ومصلحة العامل تقتضي البقاء في المنظمة التي أعدته وأهلته ووفرت له المناخ الوظيفي الملائم وأسهمت في إشباع حاجاته المختلفة، وعلى الرغم من أن مفهوم الانتماء يعد مفهوماً قديماً في مجال العلوم الإنسانية إلا أنه في مجال العلوم الإدارية لم يحظ بالاهتمام الكافي إلا بعد ظهور المدرسة السلوكية التي أكدت على العلاقات الإنسانية وأهميتها في مجال المنظمات المختلفة، فأصبحت الإدارات تطالب بأن يكون التزام العاملين نحو منظماتهم التي يعملون فيها، وتريد منهم الإخلاص في العمل، وبذل أقصى جهد لزيادة إنتاجيتها، وبمقدار ما أصبحت المنظمة مهمة لحياة الأفراد، فإن المنظمات غدت تُعد الأفراد الأساس الذي تعتمد عليه في تحقيق أهدافها، فأخذت تبذل الجهد وتنفق المال وتصرف الوقت لاختيار أفضلهم كفاءة وتوليتهم عناية خاصة وتوفر لهم التدريب المناسب وتمنحهم مزيداً من الحوافز المادية والمعنوية التي تسهم في سد احتياجاتهم المختلفة، وبالمقابل فهي تطلب منهم الانتماء لها والإخلاص في خدمتها، وتقديم الأداء المتميز لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية إيماناً منها بأن انتماء العاملين لمنظماتهم يجعلهم يقبلون أهدافها وقيمها، ويبدون استعداداً لبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهدافها، ويظهرون رغبة قوية في عدم تركها أو الانتقال منها فيما يعود عليها بالفوائد العديدة.

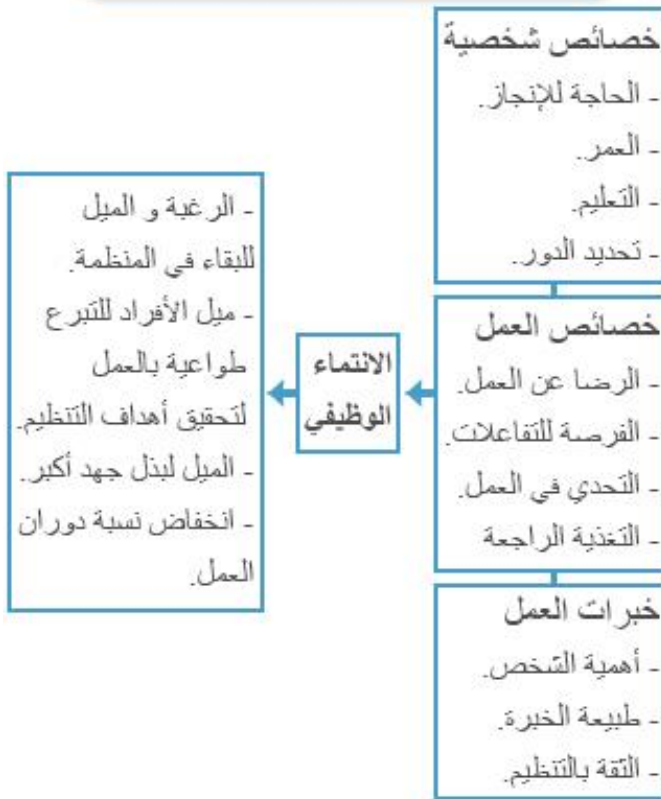
مراحل تطور الانتماء الوظيفي

ويتطور الانتماء الوظيفي لدى الأفراد العاملين مروراً بثلاث مراحل وهي:

1. **مرحلة ما بعد التعيين المباشر (فترة التجربة):** في هذه المرحلة التي تكون مدتها عاماً تقريباً يكون العامل خاضعاً للإعداد والتدريب والاختبار ضمن سياسة الاندماج الوظيفي، ويكون التوجه الرئيس في هذه الفترة هي الحصول على القبول الوظيفي والأمن الوظيفي من قبل المنظمة.
2. **مرحلة العمل والإنجاز:** في هذه المرحلة التي تتراوح مدتها بين (2-4) سنوات يسعى الفرد إلى تأكيد مفهوم الإنجاز لديه، وتتميز المرحلة هذه بالأهمية الشخصية والخوف من الفشل والعجز فضلاً عن ظهور قيم الانتماء إلى المنظمة والعمل.
3. **مرحلة الثقة بالمنظمة:** حيث تبدأ هذه المرحلة في السنة الخامسة من حياته الوظيفية في المنظمة وتمتد إلى ما بعد ذلك، حيث تتعزز لدى الموظف اتجاهات الانتماء التنظيمي التي تكونت في المرحلة السابقة نحو المنظمة، وفيها يتم الانتقال من مرحلة التكون إلى مرحلة النضج.

العوامل التي تساعد في تكوين الانتماء الوظيفي

مدخلات و مخرجات الانتماء الوظيفي



إن عملية تكون الانتماء المهني عند الأفراد عملية معقدة وذات تأثيرات وأبعاد مختلفة ومتداخلة، وقد تعددت الآراء بشأن العوامل التي تتسبب في تكوين الانتماء المهني تبعاً لتعدد الدراسات والمجتمعات التي يتم إجراؤها فيها، حيث قام كثير من المفكرين بوضع نماذج تبحث في العوامل المسببة للانتماء، وتوضيح السلوك الصادر من الأفراد نتيجة لذلك، ومن هذه النماذج نموذج "ستيرز" الذي وضعه عام (1977) وأظهر فيه العوامل التي تؤثر في تكوين الانتماء المهني عند الأفراد وما ينتج عنه من سلوك مصنفاً هذه العوامل والسلوك في مجموعات كالآتي:

مستويات الانتماء الوظيفي

من الممكن النظر للانتماء الوظيفي من مستويات عدة هي:

1. **مستوى الانتماء الحسي أو الجسدي:** ويقصد بأن يكون الفرد جزءاً من جماعة الانتماء بمعنى أن يكون الفرد عضواً فعلياً، فإذا لم يكتسب الفرد العضوية الفعلية لا يكون لديه ولاء لهذه الجماعة.
2. **مستوى الانتماء اللفظي:** ويكون بالتعبير عن مشاعر الفرد تجاه الجماعة التي ينتمي إليها بغرض الحصول على الإثبات.
3. **مستوى جوهر الانتماء:** ويظهر من خلال مواقف الحياة الفعلية وبخاصة تلك المواقف التي تتطلب التضحية من أجل جماعة الانتماء ومثل هؤلاء الأفراد يمكن أن تتسع دائرة انتمائهم.

أنماط واتجاهات الانتماء الوظيفي

يشتمل الانتماء التنظيمي على مشاعر العاملين واعتقاداتهم حيال العمل بالمنظمة وبصورة شمولية ويتضمن نمطين شائعين هما:

1. **الانتماء المؤثر:** تعبيراً عن رضا العاملين في علاقاتهم مع بعضهم بعضاً، وعلاقاتهم التنظيمية والشعور العالي تجاه المنظمة وإيلائها ما هو مطلوب منهم من العمل والأداء.
2. **الانتماء المتواصل:** تعبيراً عن إدراك العاملين بحقيقة الامتيازات والمنافع التي سيحصلون عليها من جراء استمرارية انتمائهم وولائهم وبقائهم داخل المنظمة الإدارية، مقارنة بفقدانهم لمثل تلك الامتيازات والمنافع في حال تركهم للمنظمة مثل الأقدمية والأمن الوظيفي، والراتب النقاعي والخدمات الصحية.

وبهذا يتضح أن الانتماء التنظيمي له خصائص مترابطة بوصفه حالة نفسية تصف العلاقات بين الموظف والمنظمة، وأنه يمتلك خاصية التأثير على إدارة الموظف إزاء بقاءه أو تركه للمنظمة، فضلاً عن كونه ذا أبعاد متعددة يجمعها الانتماء المؤثر والانتماء المتواصل.

وعليه فإن الانتماء والولاء التنظيمي يرسخ الشعور الإيجابي لدى الموظف الإداري تجاه منظمته، ويعكس مدى ارتباطه بها ورغبته في أن يبقى عضواً فاعلاً فيها، وبذلك يصبح الانتماء والولاء التنظيمي آخذاً لاتجاهين هما:

1. **الاتجاه التبادلي:** كدلالة على العلاقات المتبادلة والإيجابية بين الأعضاء والمنظمة، في إطار القيم والأهداف والأداء الفاعل.
2. **الاتجاه النفسي:** كدلالة على ارتباط أعضاء المنظمة بمنظمتهم في إطار من الاتجاهات والميل والانتماء الذي يتعدى اعتبارات العوامل المادية.

أبعاد الانتماء الوظيفي

هناك عدد من الأبعاد التي تساهم - في حال استخدامها - في زيادة انتماء الفرد وولائه للمنظمة التي يعمل بها، وهذه الأبعاد هي:

1. سلوك الدعم:

يجب على المدير إثارة دافعية الأفراد للعمل من خلال كونه قدوة لهم في العمل الجاد، وفي إظهار اهتمامه الحقيقي لصالح المهنة، ويجب أن يشعر المدير بالانتماء للمنظمة كالعامل؛ لأن الانتماء ظاهرة جماعية كما هو ظاهرة فردية، كما أن الاستقلالية المهنية وحرية التصرف تساهم في زيادة انتماء العامل لمكان عمله وتزيد من اعتقاده بأن إنجازته منسوبة مباشرة إلى جهوده التي قام بها، والأعمال التي تعطي للأفراد استقلالاً وحرية تتطلب منهم أن يصدرها أحكاماً ويختاروا من العمل ما شاؤوا، وعندما يفعلون ذلك ينظرون إلى أنفسهم على أنهم السبب وراء إنجازهم.

2. سلوك التوجيه والتحويل:

وهو سلوك يُظهر قدرة المدير على توجيه الأفراد عن كثب، وعلى قدرته على تحويلهم القيام بالمهام مع بقائه مستقلاً نسبياً عن المسؤولين الموجودين في المراكز العليا، ولكي يكون هناك دافع للعمل يجب أن يكون لدى الأفراد معرفة بنجاح جهودهم، ومن دون معرفة مدى نجاح العمل لن يكون سبب لأن يهنئ الفرد نفسه، ويمكن الحصول على التغذية الراجعة بشكل مباشر من العمل نفسه أو من خلال موافقة الآخرين على عمله.

3. سلوك مراعاة حقوق ومشاعر الآخرين:

وهو سلوك ودي حيث يكون المدير منفتحاً في علاقاته مع الأفراد وزمياً لهم، ويبدى اهتماماً حقيقياً بعلاقاته بهم، والمدير الناجح هو الذي ينشئ علاقات يشجع فيها الأفراد على العلاقات التعاونية والمشاركة في طرح الأفكار، ومعاملة الجميع بالتساوي، كذلك تحويل النشاطات الإدارية الروتينية إلى استراتيجيات لتطوير الفرد، مثل إبلاغ العاملين مثلاً عن فرص النمو الوظيفي والاعتراف بإنجازاتهم وعزوها لهم، والمساعدة في حل مشكلاتهم.

4. سلوك الدعم وعدم السيطرة:

يستطيع الفرد في المنظمة تحمل مسؤولية أكبر تجاه تحقيق أهدافها إذا ما كانت ظروف العمل تشجع على مثل هذا السلوك، فمن المفروض أن يشعر العاملون بالحرية، وعلى المدير أن يخلق ظروفاً تمكن المنظمة من أن تكون أكثر فعالية في مساعدة العاملين فيها على النمو الوظيفي إذا ما كان لديهم انتماء للمنظمة ورسالتها ولن يشعر العاملون بالانتماء إلى المنظمة بمجرد تلمظ المديرين بكلمات جيدة، بل ينبغي على المديرين أن يدعموا العاملين لديهم ويحترمهم ويولوهم المسؤوليات، فهم عامل رئيسي في توليد الانتماء لقيم وأهداف المؤسسة، والمديرون الذين يعاملون العاملين لديهم كاختصاصيين مهنيين، ويتجنبون الممارسات الاستبدادية، من المحتمل أن يوجدوا جواً صحياً للعمل يسوده التعاون الجاد. وتجدر الإشارة إلى أن غياب فرص النمو الوظيفي له علاقة بضعف انتماء العاملين، إذ إن فرص العمل التي تسمح للأفراد بالنمو والتطور، وتعلم مهارات جديدة تعطيهم إحساساً بالتحدي والتقدم والإنجاز، فالأفراد يواجهون التحديات والتغييرات ليس فقط لأنها مثيرة، ولكن لأن هدفهم أن يتعلموا، وتصبح مهاراتهم أفضل وتزداد معرفتهم.

كما أن الاقتناع بالعمل هو الفرق بين ما يعتقد الفرد بأنه سيتلقاه وما يتلقاه فعلاً، وهناك علاقة بين الاقتناع والدافعية والتوجه نحو المهنة، فالأفراد غير المقتنعين لديهم اتجاه سلبي نحو المنظمة.

مميزات الانتماء الوظيفي



الانتماء الوظيفي اتجاه يتعلق بحاجة يعبر من خلالها الإنسان عن نفسه لأنه جزء من منظمة معينة ملتزم بعضويتها وأهدافها وقيمها، ويتميز الانتماء بوجود ثلاثة عوامل هي:

1. إيمان قوي وقبول أهداف وقيم المنظمة.
2. رغبة في بذل جهد كبير لمصلحة المنظمة.
3. رغبة قوية للاحتفاظ بعضويته في المنظمة.

تأثير الانتماء على معنوية العاملين



يُقصد بالمعنوية الحالة النفسية والذهنية والعصبية لأفراد المجموعة التي تحكم سلوكهم وتصرفاتهم وتؤثر فيها وتؤكد رغبتهم في التعاون، وبمعنى آخر فإن المعنوية والعواطف والاتجاهات مصطلح عام يشير إلى محصلة المشاعر التي تحكم تصرفات الأفراد، فكما أن الصحة العامة تشير إلى الحالة الجسمانية للفرد، فإن المعنوية تشير إلى الحالة النفسية والذهنية والعصبية العامة له.

أما الحالة المعنوية للعاملين في المنظمة فيمكن الوقوف عليها من واقع الرغبة والاستعداد الذي يظهرونه تجاه عملهم وتجاه رؤسائهم وزملائهم وتجاه أهداف المنظمة بصفة عامة، والروح المعنوية عنصر غير ملموس لا ينكشف بطريق مباشر وإنما من خلال ظواهر تعكسها، فالروح المعنوية الجيدة تعكسها ظواهر معينة مثل حماسة العاملين واهتمامهم الزائد بعملهم، وإظهارهم لروح المبادرة والابتكار، وامتثالهم الطوعي للتعليمات واللوائح، والرغبة الاختيارية في التعاون مع الآخرين، وربط أهدافهم الشخصية مع أهداف المشروع، والانتماء إلى المشروع وقيادته والإشادة به في المجتمع الخارجي، والشعور بالفخر للانتماء إلى المشروع، وبهذا من البديهي أن ينعكس ذلك كله على الأفراد وعلى انتمائهم، فمن هنا ونتيجة لذلك يأتي اهتمام المنظمات بالأفراد العاملين لديها من أجل خلق الانتماء والولاء عندهم، فازدياد الانتماء ينشر الاستقرار داخل المنظمة، كما أن ضعفه يعمل على إيجاد المشكلات العديدة مثل الإضرابات والاضطرابات والسراقات والتخريب، ويجعل من اللامبالاة شعاراً لدى الأفراد في عملهم.

تأثير الانتماء على تسرب العاملين:

تُعد ظاهرة تسرب الأفراد من منظماتهم ظاهرة خطيرة على التنظيم، وتُعرّف بأنها "توقف الفرد عن عضويته في المنظمة التي يعمل فيها ويتقاضى منها تعويضاً نقدياً عن عمله فيها"، ولهذه الظاهرة نتائج سلبية كثيرة تتمثل في الآتي:



1. التكاليف المرتفعة: إن هذه الظاهرة تتسبب في زيادة التكاليف مثل كلفة الإعلان والتدريب والإعداد والاختيار وغيرها من المصاريف الباهظة الكلفة.



2. تعطيل الأداء: ويتعطل الأداء من ناحيتين هما:

- الأولى تنجم عن فقدان كفاءة العاملين قبل تركهم لأعمالهم.
- الثانية تنتج عن الكلفة في أثناء شغور الوظيفة وما ينتج عن ذلك من كلفة وتعطيل في العمل أثناء القيام بالبحث عن البديل.



3. ارتباك الأنماط الاجتماعية والاتصالات: حيث

تمتاز المنظمات بما يوجد لديها من أنماط اجتماعية وأنماط الاتصالات الرسمية، وإذا كان التاركون لعلمهم من عاملين مشاركين وذوي قيمة أو كانوا من جماعة عمل متماسكة، فإن هذا يؤثر بشكل سلبي على بقية أعضاء التنظيم بشكل يتجاوز زيادة أعباء العمل وانخفاض الأداء إلى التأثير بشكل مباشر وخطير على تماسك الجماعة وتكاملها، ويعمل على إعاقة تعزيز ذلك التماسك فيضعف الانتماء لدى العاملين.



4. انخفاض المعنويات: فعندما يرى أعضاء التنظيم

أن الكثير من زملائهم يتركون التنظيم والعمل فيه تضعف الروابط لديهم ويدخل الإحباط إلى داخلهم وتضعف روحهم المعنوية، فتنخفض نسبة إنجازهم ما يؤثر بشكل سلبي على المنظمة. من هنا نجد أن الانتماء الوظيفي هو من أهم العوامل التي لا تؤدي إلى تسرب الفرد أو بقاءه داخل مؤسسته.

الحاجات التي تعمل على زيادة الانتماء الوظيفي

أشارت بعض الدراسات التي تناولت موضوع الانتماء الوظيفي إلى عدد من الحاجات التي تساعد على زيادته لدى العاملين، ومن بين هذه الحاجات:

1. **الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي:** إن تعبير المناخ التنظيمي يشير إلى مجموعة الخصائص الداخلية للبيئة والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الاستقرار يفهمها العاملون ويدركونها فتعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي على سلوكهم، فكما أن التنظيمات والعاملين على حد سواء يسعون إلى إيجاد مناخ تنظيمي جيد لكلا الطرفين تبين أن التنظيمات ذات المناخ والبيئة المتسلطة والمحبة لمعنويات العاملين والتي تتصف بعدم المسؤولية هي تنظيمات تعمل على تشجيع تسرب العاملين ونقل من درجة الانتماء والولاء المهني لديهم، لذلك لا بد للتنظيمات من أن تعمل على إيجاد البيئة والمناخ التنظيمي الجيد، وتحقيق الأهداف والاهتمام بالإنسان في سبيل تنمية الانتماء التنظيمي لدى العاملين.

2. **المساعدة في إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في المنظمة:** إن الفرد ومنذ التحاقه بعمله يرتبط بالتزام نفسي وآخر اقتصادي مع المنظمة التي يعمل فيها، فالفرد لا يطلب العائد المادي فقط، وإنما يريد أيضاً الأمن والمكانة والتقدير والاحترام من منظمته حتى يتحقق لها ما تريده من انتماء وإخلاص من قبل الأفراد، فإذا حققت المنظمة الناحية المادية لأفرادها دونما نظر إلى تحقيق الانتماء

النفسي وإهماله ضعف الانتماء المهني للعاملين، وأخذوا يبحثون عن فرص لترك أعمالهم إلى منظمات أخرى تعمل على تحقيق التوازن في الشقين المادي والنفسي. من هنا نجد أنه من الطبيعي أن يسعى أي عامل إلى البحث عن الحاجات التي تلبي رغبته في المنظمة والعمل على تحقيقها، فنجد الفرد يسعى دائماً إلى إشباع حاجاته الفسيولوجية الأساسية وحاجته للأمن والطمأنينة في داخل التنظيم، كما يسعى أيضاً إلى أن يكون مقدراً ومحبوياً إضافة إلى سعيه للانتماء إلى جماعة لتحقيق ذاته من خلالها؛ لذلك فإن التنظيم الذي لا يولي هذه الحاجات أهمية ولا يعمل على إشباعها هو تنظيم فاشل لأن النتيجة الحتمية هي ترك هذا التنظيم والبحث عن مكان آخر لتلبية رغباته وإشباع حاجاته.

3. زيادة إشراك العاملين في التنظيم: تُعرّف المشاركة على أنها "اشتراك عقلي وانفعالي للفرد داخل الجماعة من خلال موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة في الأهداف الجماعية وأن يشترك في المسؤولية عنها"، ولقد تبين أن إشراك العاملين في التنظيم يزيد من درجة الانتماء المهني لديهم، فيتحدث الفرد عن المنظمة بقوله "نحن" وفي حال واجهته مشكلة في العمل يشير إليها على أنها مشكلته وبالتالي يكونون أكثر قدرة ورغبة على العمل الجماعي مما يعود على المنظمة بمزيد من الأداء الجيد.

4. العمل على إيجاد نظام مناسب من الحوافز: يحصل معظم العاملون على أقوى المكافآت من علاقات العمل الناجحة والإيجابية مع الزملاء، ومن المديح الذي يتلقونه من زملائهم ومن المديرين، لذلك فإن غياب المكافآت المعنوية سيكون له التأثير الأكبر على عدم اقتناع العامل بالعمل، وتغيبه عن مكان العمل والرغبة في ترك المنظمة. ويعتمد نظام الحوافز على شقين: الأول هو أن يشتمل نظام التحفيز على الحوافز المادية والمعنوية، أما الشق الثاني فيجب أن يكون نظام التحفيز موجهاً للأفراد والجماعات.

5. وضوح الأهداف وتحديد الأدوار: فكلما كانت الأهداف واضحة داخل التنظيم زادت درجة الانتماء الوظيفي عند العاملين، فوضوح الأهداف يجعل العاملين أكثر قدرة على فهمها وتحقيقها، وكذلك الحال بالنسبة لتحديد الأدوار، فعملية التحديد هذه تساعد وتعمل على خلق الانتماء عند العاملين نظراً لما يترتب عليها من استقرار وتجنب للصراع في حالة التحديد للأدوار، كما أنه على العكس تماماً من ذلك فإن الغموض في الأدوار يجلب الصراع في المنظمة، ويدخلها في دوامة الخلافات وعدم الاستقرار.

6. العمل على بناء ثقافة مؤسسية: وتعني هذه العبارة أنه يجب إيجاد أهداف مشتركة بين العاملين وتحقيق احتياجاتهم والعمل على إشباعها، ثم النظر إليها والتعامل معها على أنهم أعضاء في أسرة واحدة هي التنظيم، والتي يسعى المسؤول عنها إلى إيجاد وترسيخ مقاييس متميزة للأداء عند أعضائها من خلال التدريب الكافي والمناسب وتوفير القدر اللازم من الاحترام بين أفراد هذه الأسرة الواحدة.

الخلاصة

يتطلب تطوير الإدارة الحديثة توافر مبدأ الانتماء الوظيفي القاضي بتكريس الفكر الوظيفي والمؤسسي في عقول المنتسبين إلى الوظائف على اختلاف درجاتهم ومواقعهم الوظيفية، ففكر الانتماء الوظيفي من شأنه تحقيق التواصل والفهم المشترك والمتبادل بين أركان الإدارة بمستوياتها المختلفة (العليا والوسطى والدنيا).

الانتماء الوظيفي هو إيمان قوي بأهداف المنظمة وقيم العمل فيها وقبول هذه الأهداف وتلك القيم والرغبة في بذل جهد معقول بالنيابة عن المنظمة والرغبة القوية للبقاء في المنظمة.

إن التفاني في خدمة الهدف الوظيفي يحقق قدراً أكبر من المردود عندما يظهر ذلك على الأداء الفعال للفرد، فالانتماء ينتج الولاء كما أن الولاء يتأثر بالانتماء.

لا يخفى أن الإدارات واعية لمدى الآثار السلبية لعدم وجود انتماء لدى أفرادها لأن الانتماء ليس مجرد طاعة وإذعان، ولكنه دعم وعمل نابع من داخل الفرد لقيم وثقافة وأهداف المنظمة التي يعمل بها إلا أنه تجدر الإشارة إلى أن لكل شيء حداً معيناً إذا زاد عنه فإن إيجابياته تتقلب إلى سلبيات، فالانتماء الوظيفي إذا زاد عن الحد الذي يجب أن يصل إليه يصبح عاملاً معطلاً وسلبياً ويصبح في هذه الحالة تطرفاً يؤدي بصاحبه إلى سلوك التعصب وعدم الاستقلالية، فتعطيل الاستقلالية هو إلغاء لرأي الفرد الخاص في مختلف الأمور.

المراجع

1. محمد علي شهيب، السلوك الإنساني في التنظيم، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1990.
2. عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996.
3. عبد الرحمن عيسوي، علم النفس والإنتاج، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1998.
4. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، عمان، الأردن، 1997.
5. محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، دار صفاء للنشر والتوزيع، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2001.
6. محمود العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، 2002.
7. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
8. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2002.

التمارين

اختر الإجابة الصحيحة مما يلي:

1. من أهم أبعاد الانتماء الوظيفي:

A. سلوك الرضا.

B. سلوك الدعم.

C. سلوك الصمت.

D. سلوك التحيز.

الإجابة الصحيحة: B سلوك الدعم.

2. من أهم أنماط الانتماء الوظيفي:

A. الانتماء المتواصل.

B. الانتماء الموسمي.

C. الانتماء الدائم.

D. الانتماء القسري.

الإجابة الصحيحة: A الانتماء المتواصل.

3. من أهم مميزات الانتماء الوظيفي:

A. الرغبة القوية في الاحتفاظ بعضوية المنظمة.

B. الرغبة في الترقية.

C. الرغبة في ممارسة القيادة الإدارية.

D. الرغبة في العمل المستمر.

الإجابة الصحيحة: A الرغبة القوية في الاحتفاظ بعضوية المنظمة.

الوحدة السادسة

الصراع التنظيمي

مقدمة حول الصراع التنظيمي



الصراع ظاهرة لا تخلو منها منظمة من المنظمات المجتمعية لأنها تحدث في داخلها بأشكال متعددة، ففي المؤسسات الإعلامية مثلاً يتفاعل العاملون مع بعضهم بعضاً لتحقيق الأهداف المنشودة غير أن هذا التفاعل قد يؤدي إلى إتقان العاملين لأداء واجباتهم في بعض المواقف أو تعارضهم واختلافهم في مواقف أخرى في بيئة العمل، وغالباً ما يؤدي هذا التعارض أو الاختلاف إلى حدوث الصراع.

مفهوم الصراع التنظيمي

يشير مفهوم الصراع بصفة عامة إلى عملية الخلاف أو النزاع أو عدم الاتفاق الناتج عن ممارسة ضغط معين من جانب فردي أو جماعي، إلا أن الصراع قد يختلف تعريفه باختلاف وجهات نظر المفكرين والباحثين.

التعريفات المختلفة للصراع:

- الصراع هو عدم اتفاق بين فردين أو أكثر مع إدراكهم بأن لديهم اهتمامات متعارضة.
- الصراع هو اختلاف الأطراف وعدم اتفاقهم على موضوعات جوهرية أو لوجود تنافر وجداني بينهم.
- الصراع هو العملية التي تبدأ حين يدرك أحد الأطراف أن الطرف الآخر يؤثر سلباً أو يوشك على أن يؤثر سلباً نحو شيء ما يهتم به الطرف الأول.
- الصراع هو حالة اضطراب وتعطيل لعملية اتخاذ القرار بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل الأفضل للقرار المراد اتخاذه.

التعريف الشامل للصراع:

برؤية شاملة للصراع نجد أنه عملية تفاعلية تظهر في حالة:

- عدم الاتفاق أو الاختلاف والتنافر بين أفراد أو جماعات أو داخل المنظمات وغيرها من الكائنات الاجتماعية.
- أو عند تعرض أحد الأطراف إلى أهداف الطرف الآخر ومنعه من تحقيق حاجاته وأنشطته والتدخل فيها، ولاسيما:
 - في ظل رغبة أفراد أو جماعات في الاستحواذ على موارد يطمح على حصولها كل منهم لسد حاجاتهم الخاصة.
 - أو عند وجود حق إداري لأي منهما يتعلق بالترتيب لسلك أحدهم على الآخر في أثناء مشاركتهم بنشاط معين، أو عندما تكون أي من اتجاهاتهم وقيمهم ومعتقداتهم ومهاراتهم متباينة.

أهم المفاهيم المشتركة في تعريف الصراع:

وعلى الرغم من تباين وجهات النظر حول تعريف الصراع إلا أنه يتضح من التعريفات السابقة أن جميعها تتضمن بعض المفاهيم المشتركة، ولعل أهمها هو أن:

- الصراع عملية تحدث نتيجة مواقف تفاعلية بين الأفراد داخل الجماعات والمنظمات.
- الصراع هو نتيجة لوجود مصالح متعارضة أو تباين في القيم أو عدم توازن في توزيع الموارد المشتركة.
- الصراع يؤدي إلى ظهور سلوك يتسم بالتعارض والإعاقة لإحباط مصالح الطرف الآخر وعرقلة أهدافه.

أ. الفرق بين الصراع والتنافس:

هناك من يخلط بين الصراع والتنافس ويعتبرهما مترادفين، في حين أن الصراع يختلف عن المنافسة وذلك لأنه موجه نحو طرف آخر ويتضمن سلوكاً ومحاولات لإعاقة أهداف الطرف الآخر، بينما المنافسة تسعى إلى تحقيق هدف دون التدخل في شؤون طرف آخر أو محاولة إعاقة أهدافه أو نشاطاته. ويمكن التمييز بين مفهوم الصراع والتنافس من خلال معيارين أساسيين هما درجة التوتر السائد وهدف التوتر، فالصراع يمثل أعلى درجات التوتر حدة وخطورة، ويعبر عن حالة يصبح فيها طرفا العلاقة متناحرين بالقدر الذي يرفض فيه كل طرف الاعتراف بحق الوجود للطرف الآخر مع ملاحظة أن الصراع ينتهي إلى نتيجة إما رابح أو خاسر أو مفاوضة بين الطرفين، أما التنافس فيمثل درجة أدنى من حالات التوتر حيث يتقبل التنافس وجود الطرفين المتنافسين، وإن كان يعني و لو ضمناً حرص كل طرف على إلحاق الهزيمة بالطرف الآخر إلا أن وجود نوع من التوازن بين القوى المختلفة يدفعها إلى الإحساس بأهمية التعايش وربما الاتفاق بشكل أو بآخر حول بعض الأهداف، وغالباً ما تكون هذه الأهداف هي أهداف الحد الأدنى، وبهذا المفهوم يكون التنافس بديلاً للصراع في الحالات التي يصير فيها كل طرف من أطراف العلاقة مهدداً بالخسارة وعدم امتلاك القدرة على الوجود وحده، وقد يتحول التنافس إلى صراع عندما يجد أحد الأطراف أن قوته قد أصبحت تمكنه من إلحاق الهزيمة بالطرف الآخر، وأنه سيكون الرابح الوحيد.

وللتمييز بين الصراع والتنافس يجب أن نفرق بين ثلاثة مداخل فكرية هي:

المدخل الأول: يتعامل مع المنافسة على أساس أنها مفهوم أعم وأشمل من الصراع، وأنه على الرغم من أن كل مواقف الصراع تنطوي على منافسة فليست كل مواقف المنافسة تتضمن صراعاً إلا أن المؤيدين لهذا المدخل فشلوا في تحديد النواتج السلوكية المرتبطة بكل من الصراع والمنافسة.

المدخل الثاني: يؤكد على أنه يمكن التمييز بين الصراع والمنافسة على أساس مدى خضوع السلوك للقواعد الناظمة له، فالمنافسة تتضمن قواعد ومعايير تقيد تصرفات المتنافسين في سعيهم للوصول إلى أهدافهم المرغوبة إلا أن المؤيدين لهذا المدخل لم يتفقوا على طبيعته وحددوا القواعد المقننة للسلوك.

المدخل الثالث: يعالج المنافسة والصراع كظاهرتين يمكن التمييز بينهما سلوكياً والاختلاف الأساسي بين هاتين الظاهرتين يمثل الاختلاف بين المشاركين في السباق و القتال، فالحالة الأولى (السباق) تعد منافسة حيث لا يتصرف أي من المشاركين في السباق بشكل يعوق جهود المنافسين لتحقيق أهدافهم، بينما يعد (القتال) نوعاً من الصراع حيث يعمل المتنافسون فيه على إعاقة الأطراف الأخرى، ويتفق أصحاب هذا المدخل مع المفهوم الضيق للصراع.

ب. الفرق بين الصراع والأزمة:



هناك اختلاف بين مفهومي الصراع والأزمة، وإن كان هناك تشابه بينهما في الأسباب كالخلل في إنجاز الوظائف الإدارية والقصور في إدارة البيئة الكلية للمنظمة، وكذلك النتائج والآثار غير المرغوبة.



غير أنه ينبغي أن ننظر إلى الأزمة على أنها حدث أو موقف مفاجئ غير متوقع يهدد قدرة الأفراد أو المنظمات على البقاء، في المقابل يمكن النظر إلى الصراع على أنه أمر واقع يمكن التنبؤ به، وليس بالضرورة أن تكون جميع نتائجه وآثاره سلبية بل على العكس يمكن استثماره إيجابياً إذا ما حدث بقدر مقبول.

أشكال الصراع التنظيمي

تناولت العديد من الأدبيات المهمة بظاهرة الصراع أشكال الصراع حسب المستوى الذي يحدث فيه، وصنفت المستويات التي يمكن أن يحدث فيها الصراع إلى: الصراع داخل الفرد، الصراع بين أفراد التنظيم، الصراع بين المجموعات داخل التنظيم.

و فيما يلي شرح مفصل لهذه الأشكال:

أ. الصراع داخل الفرد:

ويتمثل في ميول متضادة متزامنة لقبول شيء محدد أو رفضه للإقدام على سلوك معين أو الإحجام عنه، وبالرغم من أن هذا النوع من الصراعات يحدث داخل الفرد إلا أنه ينعكس على سلوكه وعلاقاته وتحقيقه لأهداف المنظمة، ويحدث هذا المستوى من الصراع نتيجة تعارض الأدوار أو عندما يُطلب من الفرد إنجاز بعض المهام أو الأدوار التي لا تتوافق وخبراته أو اهتماماته أو أهدافه. ومن أنماطه ما يلي:

1. **صراع الهدف:** يحدث هذا النوع من الصراع بين هدفين إيجابيين لهما أهمية متساوية، وبين هدف إيجابي وآخر سلبي وذلك عندما توجد بعض العناصر الإيجابية والسلبية في العمل نفسه، كما يحدث هذا الصراع أيضاً بين هدفين سلبيين وعلى الفرد أن يختار أحدهما أي الهدف الأقل ضرراً.

2. **صراع الدور:** ويشير الدور إلى مجموعة خاصة من الأنشطة المترابطة التي يقوم بتنفيذها فرد معين، ويُطلق على مجموعة الأدوار التي ترتبط مباشرة بفرد معين مجموعة دور الفرد، ويقوم الأفراد في مؤسسة ما بمجموعة من الأدوار ويشكلون ما يُطلق عليه مجموعة الدور، في حين أن متطلبات الدور تمثلها المحددات الرسمية وغير الرسمية والذي يمارسه أعضاء مجموعة الدور، ويظهر صراع الدور عندما يواجه الفرد دورين متعارضين لعدم استطاعته الوفاء بتوقعات الدورين في انسجام. ويتوقف صراع الدور في كثير من الأحيان على عاملين هما:

1. طبيعة الموقف: مثل درجة تعارض الأدوار وتنافرها، وعدم المرونة في تنفيذ التوقعات.

2. شخصية الفرد: ويتضمن ذلك القدرة على التكيف حسب الموقف، والقدرة على تجاهل

بعض المتطلبات لأحد الأدوار أو لآخر.

ب. الصراع بين أفراد التنظيم:



يحدث هذا المستوى من الصراع بين فردين أو أكثر داخل المنظمة، وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وأدوارهم، أو نتيجة لاختلاف وجهات النظر بينهم حول قضايا معينة في المستوى التنظيمي، وهذا المستوى من مستويات الصراع كثير الحدوث بين القائد الإداري وأحد مرؤوسيه أو مجموعة منهم. ويمكن رده إلى مصادر عدة من أهمها:

- عدم الاتفاق على الأهداف.
- الاختلاف على إجراءات بلوغ هذه الأهداف.

• الأمور العاطفية كالمشاعر السلبية التي تنعكس في صورة الغضب وعدم الثقة والخوف، والرفض والمقاومة ولاسيما بين الرئيس ومرؤوسيه والتي قد تكون أيضاً تراكمية أو سابقة لموقف الصراع.

ج. الصراع بين المجموعات:



الصراع بين الجماعات أو الوحدات التنظيمية كذلك شائع في المنظمات، وذلك لأن المنظمات تنجز أعمالها من خلال المجموعات، وتشهد المنظمات صراعات مستمرة بين جماعات العمل المختلفة، وهذه الصراعات قد تكون يسيرة أو ثانوية، وقد تكون جوهرية وبالغة الأهمية أو الخطورة، وليست بالضرورة جميعها دائماً سلبية وضارة بالمنظمة، ولكن يمكن أن تكون إيجابية شأنها في ذلك شأن الصراع بين الأفراد، ويظهر الصراع بين المجموعات بسبب عملية سعي وحدات نظام ما أو أفرادها لتحقيق مصالحهم على حساب وحدات أو أفراد آخرين في التنظيم.

أسباب الصراع التنظيمي

أ. أسباب الصراع التنظيمي بين المنظمات:



يظهر لدى العاملين في المنظمات اختلاف في الطرق التي ينظرون بها إلى أعمالهم والأعمال التي تقوم بها جماعات العمل الأخرى، وعندما يحدث التفاعل بين هذه الجماعات المختلفة من خلال الأعمال اليومية يكون هناك احتمال لحدوث الصراع بينهم. وعموما تظهر أسباب الصراعات بين المنظمات بسبب المحاور الرئيسية التالية:

1. محور القيم:

هناك اختلاف في القيم العقائدية أو الإيديولوجية أو القيم الاجتماعية السائدة مما يؤدي إلى حدوث الصراع، وينتج عن ذلك أن القيم تتميز بالإطلاق وترفض النسبية، وهي لا تقبل المساومة، وكلما كان التمسك بها قوياً زادت احتمالات الصراع.

2. محور المصالح وطرق توزيعها:

لكل شخص أو كل جماعة رسمية أو غير رسمية في المنظمات الإدارية مصلحة تختلف باختلاف اهتماماتهم أو طموحاتهم، وإذا كان تحقيق إحدى المصالح المتعلقة بأحد الأشخاص يفترض إلغاء أو إنقاصاً لمصالح طرف آخر، فلا بد من أن يحدث تنافس أو نزاع.

3. محور المكانة و الهيبة:

يكون الصراع على المكانة والهيبة في المستويات الإدارية العليا، ويرجع إلى أن القيادات الإدارية التي تمكنت من إشباع حاجاتها المادية تسعى إلى تعزيز حاجاتها الاجتماعية التي تقودها إلى موقع الأولوية، وترتبط المكانة والهيبة بالسلطة والقوة والقدرة في المنظمة فمن المتوقع أن يحتدم النزاع بين القيادات الإدارية من أجل الوصول إلى رأس السلطة.

4. محور النفوذ:

يحدد معظم العاملين من موظفي الإدارة الوسطى والدنيا مصالحهم في ضوء علاقاتهم بالقيادة العليا التي تمسك بزمام الأمور، وكلما تمكّن أي منهم من كسب ود تلك القيادات وتأييدها امتلك قدراً من النفوذ الذي يمكنه من تحقيق مصالحه ولو على حساب مصالح الآخرين واحتياجاتهم.

5. محور الاختصاصات والمسؤوليات:

تمثل الاختصاصات أحد مبررات الصراع بين الرؤساء والمرؤوسين، ويحرص المرؤوسون على أن يعطيهم الرؤساء بعضاً من الصلاحيات لتحقيق المرونة في العمل، ولتدعيم شخصياتهم وطاقاتهم الإبداعية لكن يظل الرؤساء متمسكين بالسلطة بأيديهم إما لعدم الثقة في مرؤوسيهم أو خوفاً على نفوذهم ومكانتهم أو غير ذلك.

ومن جهة أخرى قد تجد أحد العاملين ينشأ الصراع بينه وبين طرف آخر بحجة أن هذا الطرف قد وُكِّل إليه القيام بأعمال ليست من اختصاصه ولا من مسؤولياته، وقد يكون هدفه أن يتخلص من بعض الأعمال ليحصل على أكبر قدر من الراحة والهروب من المسؤوليات، ويرجع ذلك إلى الخلل في العملية التنظيمية الناتجة عن القصور في تصميم وتوصيف الوظائف.

ومن أهم الأسباب التي تؤدي إلى الصراع التنظيمي:

1. تعدد التنظيمات غير الرسمية، وهناك أسباب للصراع تتمثل في خصائص الجماعة (مثل تكوين المجموعات الصغيرة) فكلما زاد عدد التنظيمات غير الرسمية كان ذلك سبباً للتنازع بينهم وذلك يهدد وجود المنظمة وفعاليتها.

2. المغالاة في إبراز محاسن الأسلوب التنافسي ودعمه وتطبيقه من خلال ربطه بالمكافآت والحوافز المادية والمعنوية لإطلاق القدرات الإبداعية والابتكارية من أجل مضاعفة إنتاج المنظمات كماً ونوعاً، مما يؤدي إلى خلق حساسيات شخصية بين العاملين قد تصل إلى درجة الصراع بينهم خصوصاً عند غياب المعايير المحددة لقياس فعاليتهم وبخاصة إذا كان هناك تحيز ولو بنسبة قليلة من قبل الإدارة على بعضهم، أو كانت هناك فروق فردية كبيرة بينهم تمنع من التناسق بين فعاليتهم.

ب. أسباب الصراع التنظيمي بين الجماعات:

ينشأ الصراع التنظيمي بين الجماعات نتيجة العديد من الأسباب لعل أهمها:

1. **الاعتماد المتبادل في العمل:** ويرجع إلى التنسيق بين المجموعات لتحقيق المستوى المطلوب من

الأداء، وله ثلاثة أنواع:

- **الاعتماد المشترك:** تكون المجموعات مستقلة عن بعضها نسبياً حيث تسهم كل مجموعة بنشاط متميز للمنظمة الأم وتأخذ الدعم منها ويكون لها هدف مشترك من دون أن يكون بينها تفاعل أو اعتماد مباشر على بعضها البعض لأن كل واحد يسهم في الأداء بصورة مستقلة عن الأخرى.
- **الاعتماد المتسلسل:** تكون مخرجات إحدى الجماعات مدخلات لجماعات أخرى فيكون هناك مقدار من الغموض.
- **الاعتماد التبادلي:** يكون هناك تبادل للمدخلات والمخرجات فيما بينها، أي أن مخرجات المجموعة الأولى تمثل مدخلات للمجموعة الثانية، ومخرجات المجموعة الثانية تمثل مدخلات للمجموعة الأولى.

2. **المنافسة على الموارد المحدودة:** يحدث الصراع عندما تتنافس الجماعات المتفاعلة حول الموارد

المحدودة المتاحة والتي تحتاج إليها كل جماعة لإنجاز أهدافها، وتكمن المشكلة في أن ما تراه جماعة كافياً وعادلاً قد لا يكون مناسباً بالنسبة للجماعات الأخرى حيث يصيبها الإحباط وتصبح سلوكياتها عدائية نحو الإدارة والجماعات الأخرى ما يؤدي إلى قيامهم بحجب المعلومات ونشاطات أخرى قد تؤثر على سير الأعمال في المنظمة.

3. **الغموض في المهام:** كلما كان هناك غموض في المهام زادت الحاجة إلى معلومات إضافية، ويمكن

أن ينشأ صراع بين جماعتين متفاعلتين عندما تحتاج إحدهما إلى معلومات إضافية قبل الوصول إلى قرار.

4. **تعارض الأهداف:** يُعد من أكثر مصادر الصراع حدوثاً، وذلك أن مجموعة الأهداف المراد تحقيقها

تلعب دوراً مهماً في حدوث الصراع الذي ينشأ عن الاختلاف في الفترة الزمنية، وتواجه الهدف حالة من التمايز بين جماعتين متفاعلتين أو أكثر، فكلما زاد التمايز بين الجماعات في المنظمة زادت

احتمالية نشوء الصراعات بينهما وبخاصة إذا كانت درجة الاعتماد المتبادل في العمل بين الجماعات المتميزة كبيرة.

5. **توزيع السلطات بين الوحدات الإدارية:** تمنح بعض الإدارات والوحدات الإدارية سلطات لجماعات تزيد عن حاجاتها الفعلية، وأخرى عليها مسؤوليات ومهام عديدة لا يكون لها المقدار نفسه من السلطة لتأدية المهام المكلفة بها، ولذلك ينشأ الصراع بين الجماعات داخل المنظمة ولاسيما إذا كانت وحدة تنظيمية في مستوى تنظيمي يفرض عليها أخذ الأوامر والتعليمات من وحدة أخرى ذات مستوى إداري أقل من حيث القدرات والخبرات الأخرى.

6. **معايير الجماعة:** لكل جماعة معايير تحكم سلوك أفراد الجماعة، وعلى الأفراد الالتزام بهذه المعايير من أجل المحافظة على السلوك المطلوب، ولهذه المعايير دور في حجم الصراعات التي تنشأ داخل الجماعة وفي كيفية إدارتها، فإذا كان الأسلوب المستخدم في إدارة الصراع داخل الجماعة هو أسلوب التنافس فالأفراد يميلون إلى أن يكونوا متنافسين، أما إذا كان أسلوب التجنب هو الأسلوب المستخدم في الجماعة فإن الأفراد يميلون إلى أن يكونوا متجاهلين لمواقف الصراع ومتغاضين عن التصرفات العدائية للأطراف الأخرى أملين في أن يتحسن الموقف بعد فترة من تلقاء نفسه.

مراحل الصراع التنظيمي

إنّ تعرّف إدارة المنظمة على مراحل تطور حدوث الصراع بين الأفراد وداخل الجماعات تعد إحدى الخطوات المهمة التي تفيد متخذ القرار في فهم طبيعة الصراع الموجود لاختيار الاستراتيجية المناسبة للمنظمة، وعموماً يحدث الصراع ويتطور بين الأفراد والجماعات وداخلها وفقاً لخمس مراحل متسلسلة هي:

1. **مرحلة الصراع الكامني:** تمثل هذه المرحلة الصراع الخفي حيث لا يدرك فيها الأطراف وجود الصراع ولكن تبرز في تلك المرحلة بعض الظروف التي قد تؤدي إلى نشأة الصراع، ومنها التنافس على الموارد المحدودة وحصول فرد أو جماعة على الموارد أو معظمها على حساب الأفراد والجماعات الأخرى، وقد يظهر الصراع بسبب الرغبة في الاستقلالية والابتعاد عن الرقابة.

2. **مرحلة إدراك الصراع:** تبدأ الأطراف في هذه المرحلة في إدراك الصراع بينهم كنتيجة لوجود الصراع الكامن (المنافسة على الموارد، والحاجة إلى الاستقلالية) إلا أنه في بعض الأحيان قد لا تدرك الأطراف الظروف السابقة لحدوث الصراع.
3. **مرحلة الشعور بالصراع:** هناك اختلاف بين إدراك الصراع والشعور به، فقد يدرك أحد الأطراف وجود خلاف رئيسي حول بعض السياسات بينه وبين الطرف الآخر ولكن لا يتسبب ذلك في شعوره بالقلق أو التوتر، وربما لا يكون لذلك أي تأثير على العلاقات بين الأطراف. وعموماً فإن تحول الصراع إلى مسألة شخصية يعد مصدراً للكثير من النتائج غير المرغوبة التي يسببها الصراع، فمثلاً قد يدرك مدير المدرسة خلافاً رئيساً بينه وبين أحد المعلمين، ولكن ربما لا يؤدي به هذا الإدراك إلى شعور بالتوتر والقلق وربما لا يكون له تأثير على شعوره نحوه. ويمكن نزع فتيل الصراع في هذه المرحلة عن طريق وضع صمام أمان يسمح بمشاعر الاختلاف أن تمر وتنساب ولكن من دون آثار ضارة أو مؤذية.
4. **مرحلة إظهار الصراع:** في هذه المرحلة يظهر الصراع بشكل واضح حيث تتحول المشاعر إلى أنماط من السلوك غير السوي، ويبدأ كل طرف من الأطراف المشاركة بإظهار صور مختلفة من السلوك المضاد في أثناء المنافسة أو المعارضة أو قد يتطور ذلك إلى أنواع الصراع كأمثال العدوان أو العنف أو الاعتداء البدني أو اللفظي.
5. **مرحلة ما بعد الصراع:** في هذه المرحلة تظهر آثار ما يترتب على الصراع، سواء تم التعامل معه بالإيجاب أم الكبت، فإذا كانت نتائج حل الصراع مرضية لكل الأطراف في علاقة الصراع فإن ذلك من شأنه أن يدعم العلاقات التعاونية بينهم، أما إذا انتهى الصراع بحل لم يرض جميع الأطراف فإن الظروف الكامنة للصراع ربما تتفاقم وتتفجر بعد ذلك في صور أكثر خطورة إلى أن يتم حل الصراع.

آثار الصراع التنظيمي:

كانت النظرة التقليدية لدى الباحثين أن الصراع ضار بالمنظمة، وأن نتائجه دائماً سلبية غير أن أصحاب المدرسة التفاعلية في الإدارة قد غيروا هذه النظرة إلى ظاهرة الصراع التنظيمي، وعدّوا وجوده في أي تنظيم أمراً طبيعياً، وله نتائج إيجابية إذا كان ضمن الحدود الطبيعية، كما أن له نتائج سلبية إذا زاد أو قل عن الحدود الطبيعية، ويعتمد كلا النوعين من الآثار على الطريقة التي يدير بها مدير المنظمة عملية الصراع.

ومن هذا المنظور فإن على إدارة المنظمة أن تدير مواقف الصراع بحكمة وتمنع وصولها إلى مرحلة الإرباك أو تعطيل العمل، ومما هو جدير بالذكر أن آثار الصراع الضارة تظهر عادة بوضوح بينما يصعب إدراك نمط الصراع البناء أو اكتشافه نظراً لأن تشخيصه يحتاج إلى نوع من التفكير الصافي والمتأن في كثير من الأحيان، كما أن الآثار السلبية للصراع تفوق آثاره الإيجابية. ويمكن تناول آثار الصراع على النحو التالي:

1. الآثار الإيجابية للصراع:

إذا كان الصراع ضمن الحدود الطبيعية فيمكن أن تنتج عنه آثار إيجابية عديدة وحسبما توصلت إليه وهي كما يلي:

- إن الصراع غالباً ما يوفر منفذاً طبيعياً للتوترات الحبيسة الناتجة من تعارض أو اختلاف الدوافع والحاجات في ممارسات السلوك الإنساني في التنظيم.
- إن الصراع صيغة للاتصال في التعامل يدمر قنوات جديدة للاتصال بين أطراف الصراع لم تكن موجودة من قبل.
- إن الصراع يحث الأفراد أو يزودهم بطاقات جديدة تساعدهم على إيجاد أنماط مختلفة لإنجاز العمل.
- إن الصراع يمكن أن يكون خبرة تعليمية وأطراف الصراع يصبحون أكثر قدرة على فهم الآخرين والمشكلات التي يواجهونها.
- يساعد الصراع الإدارة على اكتشاف الطرق والوسائل التي يمكن استخدامها في حل مشكلات صراعات أخرى قد تقع مستقبلاً.
- يساعد الصراع على ظهور المشكلات المكبوتة فيسمح ذلك بالتدخل لعلاجها.

- يساعد الصراع على تحقيق روح الجماعة وتميمتها وزيادة التماسك بين أعضائها والتركيز على إنجاز العمل.
- التقليل من اتخاذ القرارات الضعيفة لأن مواجهة الآراء المختلفة أمر جوهري لعملية اتخاذ القرار، كما أن تشجيع الآخرين في طرح الآراء يقلل احتمال اتخاذ قرار سيئ تجاه مشكلة ما.
- يساعد الصراع على تنمية المهارة والقدرة الإبداعية والابتكارية للأفراد والمنظمات.
- تحفيز المشاركين في الصراع على فهم بعضهم بعضاً من خلال محاولة كل طرف التعرف على أفكار الطرف الآخر بشكل أكبر في أثناء فترة الصراع وبعد الوصول إلى حل مُرضٍ للمشكلة القائمة.
- يوجه الصراع الانتباه إلى المشكلات التي قد تكون موجودة في المنظمة ولكنها غير بارزة فيبرزها إلى السطح.
- يعمل على إعادة تأليف مشاعر العاملين وتنسيق جهودهم واكتشافها، كما أنه فرصة للتغيير والتحسين المستمر.
- يعمل الصراع على إشباع حاجات نفسية لأفراد التنظيم وبخاصة ذوي الميول العدوانية.
- يمكن أن يؤدي الصراع إلى زيادة في الكفاءة الإدارية وتحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل، وبالتالي إلى تطور ونمو الأفراد والجماعات والمنظمات ككل.

2. الآثار السلبية للصراع التنظيمي:

- إذا زاد مستوى الصراع أو قلَّ عن الحدود الطبيعية فيمكن أن تنتج عنه آثار سلبية عديدة منها:
- إعاقة وصول المنظمة إلى أهدافها وعدم القدرة على تحقيقها نظراً للتنافر وابتعاد الجماعات التنظيمية عن بعضها بعضاً.
 - ظهور المصالح الشخصية وبروز الأنانية والاستشعار بالمصالح.
 - ارتفاع معدلات دوران العمل.
 - مقاومة التغيير وتقوية فرص التطوير.
 - تعطيل عملية اتخاذ القرار وانخفاض الكفاءة التنظيمية، وضعف التنسيق والتعاون بين الأجزاء التنظيمية المختلفة داخل المدرسة.

- توسيع الفجوة بين الأفراد وسوء العلاقات بينهم، وسلبية اتجاهات الأفراد وإدراكهم بعدم الثقة في الآخرين أو الشك بهم، وربما العدوانية والكراهية.
- الانسحاب النفسي من المشكلات التي تتخذ شكل النفور وعدم المبالاة والانسحاب البدني الذي من مظاهره التغيب أو التأخير أو يتمثل في السلوك العدواني مثل إلحاق الضرر بالممتلكات أو سرقتها.
- تشتيت الانتباه أو استهلاك وقت وجهد الإدارة في مواجهة الصراعات بدلاً من استثماره في أنشطة منتجة.
- انخفاض كفاءة وظيفة الاتصال بين الأطراف المتصارعة ما يترتب عليه توقف تدفق المعلومات بينهم.
- قد يترك الصراع شوائب في سلوكيات صناع القرار مثل الإدراك المتحيز للأشخاص والمعلومات وغلبة العاطفة على التفكير.

مجالات الصراع التنظيمي



تتعدد مجالات الصراع التنظيمي في المنظمات مع تعدد العلاقات وتشابكها، وقد لا يكون من السهل حصر هذه المجالات وتحديد أطرافها في كثير من الأحيان، ولاسيما في المنظمات الكبيرة والمعقدة، وبشكل عام يمكن التنبؤ بالإشكال التالية:

- الصراع على مستوى الإدارة العليا بين القيادات الإدارية وبعضها.
- الصراع على مستوى الإدارة الوسطى وذلك بين القيادات التنفيذية وبعضها.
- الصراع على مستوى الإدارة الدنيا وذلك بين القيادات الإشرافية وبعضها، أو بين العاملين وبعضهم.

- الصراع بين الرؤساء والمرؤوسين عبر مختلف خطوط السلطة.
- الصراع بين الإدارة والعاملين في المستويات الدنيا.
- الصراع بين الخبراء والإداريين عبر مختلف خطوط السلطة والمشورة.
- الصراع بين إدارة المنظمة من جهة وبين النقابات المختلفة من جهة أخرى.
- الصراع بين المنظمة أو إدارتها وبين جمهور المستفيدين.

أساليب إدارة الصراع

1. أسلوب التعاون: تقوم إدارة المنظمة بجهود واضحة لمعرفة أسباب الصراع مع جميع الأطراف

ذوي العلاقة وطرح بدائل الحل ومناقشتها مع هذه الأطراف حتى يتم علاج الأمر - موضوع الصراع - علاجاً فعالاً مقبولاً من الجميع بعد إتاحة الفرصة لأطراف الصراع بقدر متساوٍ لعرض وجهات نظرها وبحث الاختلافات بينها بغض النظر عن فكرة من هو المخطئ ومن كان على صواب، وينصب النقاش على تحديد المشكلة وتحليلها. ويهيئ أسلوب التعاون مكسباً لكل أطراف الصراع؛ لأن التعاون في حل الصراع يمكن أن يؤدي إلى نتائج أفضل لجميع الأطراف، ويسعى المدير من خلال هذا الأسلوب إلى تدعيم اعتقاد أطراف الصراع بأن أهدافهم متوافقة أكثر منها متنافسة أو مستقلة عن بعضها، ويدفع هذا الاعتقاد أطراف الصراع إلى مناقشة الخلافات الموجودة بينهم بصراحة ووضوح.

من الأشياء المهمة لنجاح هذا الأسلوب قدرة الإدارة على التدخل في الوقت المناسب، ويحتاج هذا الأسلوب إلى جهد كبير من أجل إنجاحه، ولأنه يحتاج إلى تكامل كبير في وجهات النظر، ويكون هذا الأسلوب مناسباً في إدارة الصراع في كثير من الحالات منها:

- عندما لا تعاني أطراف الصراع من ضغوط الوقت.
- عندما تكون القضايا والموضوعات استراتيجية وذات صلة بالأهداف والسياسات طويلة المدى.

- عندما يكون موضوع الصراع مهماً لكل أطراف الصراع.

2. أسلوب استخدام السلطة: تلجأ الإدارة إلى استخدام هذا الأسلوب إلى قوة المركز من خلال

التهديد وتأكيد وجهات نظره ومقترحاته، كما أن الإدارة في استخدامها لهذا الأسلوب تتجاهل

حاجات أطراف الصراع واتجاهاتها، ولا تبحث عن أسباب الصراع ومعالجتها بقدر ما تركز على إنهاء الصراع مع الأخذ في الاعتبار مصالح الإدارة والعمل بالدرجة الأولى أو مصلحة أحد الأطراف، فحينما يكون الصراع بين الزملاء قد يلجأ أحد أطراف الصراع إلى إقناع الإدارة بموقفه ومن ثم ممارسة الإجبار على الطرف الآخر، مما قد يزيد الصراع بين الأطراف المتصارعة ومع الإدارة نفسها، ويخلق هذا الأسلوب موقفاً به طرف رابح وآخر خاسر أجبر على الخضوع لسلطة أقوى لذلك فإن هذا الأسلوب لا يحل الصراع غالباً بل يضغته ويجعله كامناً تحت السطح، ويمكن استخدام هذا الأسلوب في بعض الحالات إذا ما كانت القضية طارئة ويجب اتخاذ قرار سريع، وكذلك عندما يتضح للإدارة أن الخلاف قائم لرغبة فرد أو مجموعة على مصلحة فرد أو مجموعة أخرى إضافة إلى الرغبة في تطبيق إجراءات غير مرغوبة لدى البعض، وكذلك في حالة تطبيق أنظمة أو قواعد جديدة والتي لا تلقى تأييداً من الآخرين.

3. أسلوب الحل الوسط: يتميز هذا الأسلوب بمبدأ الأخذ والعطاء للوصول إلى حل وسط وبقدر معتدل من كل من الحزم والتعاون، فالإدارة كمعالجة للصراع تتبنى موقفاً وسطاً بين التشدد والتعاون عندما لا تكون هناك أرضية مشتركة للتعاون، وتبحث بالتعاون مع أطراف الصراع عن تحقيق الرضا الجزئي للأطراف المتصارعة من خلال تقريب وجهات النظر بين أطراف الصراع، ويُستخدم هذا الأسلوب في مرحلة مبكرة من الصراع مثل التشخيص السريع للمشكلة، ويمكن اللجوء إليه إذا ما تساوت قوة طرفي الصراع، وفي حالة وجود طرف قوي وآخر ضعيف فإن أسلوب الحل الوسط قد لا يكون فاعلاً لأن الجانب القوي سيعارض الحل المطروحة، ولكن يمكن استخدام هذا الأسلوب عند الرغبة في حل عاجل للمشكلة.

4. أسلوب المجاملة: حيث يتصرف المدير كما لو كان يعتقد أن الصراع سيزول بمرور الوقت ويدعو أطراف الصراع إلى التعاون محاولاً تقليل التوتر، ويُستخدم هذا الأسلوب عندما يكون الصراع طارئاً ليتجنب لوم أي طرف من أطراف الصراع، وفي هذا الأسلوب تضع الإدارة كمعالج للصراع ترضية أطراف الصراع تُصب عينها لتحتفظ معهم بعلاقات جيدة فتقبل وجهات نظرهم، وتسعى إلى استرضائهم ولاسيما إذا كان الصراع غير ذي أهمية، وهذا الأسلوب يشجع الأطراف على إخفاء مشاعرهم، كما أنه غير فعال إذا اعتقد أحد أطراف الصراع أن هناك نوعاً من الانحياز أو المحسوبية في إدارة الصراع، وأيضاً فإن استخدامه غير فعال في التعامل مع الكثير من المشكلات، ولكن يمكن استخدام هذا الأسلوب في حالات منها:

- عندما يكون الصراع أساساً قائماً على اختلاف الصفات الشخصية للأطراف المتصارعة.
- عندما يكون الصراع حاداً وتصل أمور الصراع إلى الذروة لعمل نوع من التهدئة في الموقف.

5. أسلوب التجنب: يُقصد به عملية التهرب أو الانسحاب من إدارة الصراع، ويتضح ذلك لدى الإدارة عند إهمالها أو تجاهلها مواقف معينة في إدارة الصراع، وقد تستخدم الإدارة هذا الأسلوب:

- على أمل أن يتحسن الموقف من تلقاء نفسه بمرور الزمن.
 - أو في حالة اعتقاد الإدارة أن أطراف الصراع قادرين على حل الصراع القائم بينهم.
 - أو لأن موضوع الصراع يسير بحيث لا يستحق التدخل فيه وبذل الجهد.
- والإدارة في استخدامها لهذا الأسلوب تحاول المحافظة على التجانس والهدوء النسبي للصراعات الموجودة في العمل ومنع تفشي الشعور الواضح بالغضب، وتفضل اللجوء إليه عندما تعتقد أن هناك أطرافاً أخرى يمكنهم إدارة الصراع أفضل منها كأصحاب الرأي السديد مثل قادة الرأي بالمنظمة.

الخلاصة

يشير مفهوم الصراع بصفة عامة إلى عملية الخلاف أو النزاع أو عدم الاتفاق الناتج عن ممارسة ضغط معين من جانب فردي أو جماعي، وبرؤية شاملة للصراع نجد أنه عملية تفاعلية تظهر في حالة عدم الاتفاق أو الاختلاف والتنافر بين أفراد أو جماعات أو داخل المنظمات وغيرها من الكائنات الاجتماعية، أو عند تعرض أحد الأطراف إلى أهداف الطرف الآخر ومنعه من تحقيق حاجاته وأنشطته والتدخل فيها، ولاسيما في ظل رغبة أفراد أو جماعات في الاستحواذ على موارد يطمح على حصولها كل منهم لسد حاجاته الخاصة أو عند وجود حق إداري لأي منهم يتعلق بالترتيب لسلك أحدهم على الآخر في أثناء مشاركتهم بنشاط معين أو عندما تكون أي من اتجاهاتهم وقيمهم ومعتقداتهم ومهاراتهم متباينة.

إن تعرف إدارة المنظمة على مراحل تطور حدوث الصراع بين الأفراد وداخل الجماعات تعد إحدى الخطوات المهمة التي تقيد متخذ القرار في فهم طبيعة الصراع الموجود لاختيار الاستراتيجية المناسبة للمنظمة.

تتعدد مجالات الصراع التنظيمي في المنظمات مع تعدد العلاقات وتشابكها، وقد لا يكون من السهل حصر هذه المجالات وتحديد أطرافها في كثير من الأحيان، وبخاصة في المنظمات الكبيرة والمعقدة.

المراجع

1. أميمة الدهان، الصراع في المنظمة، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية العدد الرابع، المجلد الثامن، 1980.
2. خليل محمد حسن، نظرية المنظمة، بغداد دار الشؤون الثقافية العامة، 1989.
3. عادل زيد، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في دولة الإمارات العربية، مجلة الإدارة العامة، العدد الرابع المجلد الرابع والثلاثون، 1995.
4. إيمان القيسي، الصراع في ظل متغيرات الهيكل التنظيمي، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد السابع، 2001.
5. مدحت محمد الديب، جوانب في الصراع التنظيمي، المنظمة العربية للإدارة، 1989.
6. هاني الطويل، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، ط ٢، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 1998.
7. ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، الرياض، مرام للطباعة الإلكترونية، 1993.
8. سمير أحمد العسكر، دور الصراع في الإدارة، المنظمة العربية للإدارة، 1983.

التمارين

اختر الإجابة الصحيحة مما يلي:

1. تظهر أسباب الصراعات بين المنظمات بسبب أحد المحاور:

A. المصالح.

B. القيم.

C. المنافسة.

D. الأرباح.

الإجابة الصحيحة: B القيم.

2. أسباب الصراع التنظيمي بين الجماعات:

A. المنافسة على الموارد المحدودة.

B. المنافسة على المناصب الإدارية.

C. المنافسة حول فرص العمل المتميزة.

D. المنافسة على الشهرة.

الإجابة الصحيحة: A المنافسة على الموارد المحدودة.

3. أول مرحلة من مراحل الصراع التنظيمي:

A. مرحلة الصراع الكامني.

B. مرحلة اضمحلال الصراع.

C. مرحلة الإعداد.

D. مرحلة استقرار الصراع.

الإجابة الصحيحة: A مرحلة الصراع الكامني.

الوحدة السابعة

السلوك الفردي في المنظمات

أولاً- الشخصية:

مفهوم الشخصية:



يعد مفهوم الشخصية من أكثر مفاهيم علم النفس تعقيداً لأنها تشمل الصفات الجسمية والعقلية والوجدانية كافة، المتفاعلة مع بعضها داخل كيان الفرد، ولهذا تعددت الآراء وتباينت المفاهيم في معالجتها لمفهوم الشخصية من حيث طبيعتها وخصائصها ومكوناتها وعملياتها ونظرياتها.

ويهم موضوع الشخصية كل فرد بطريقة مباشرة أو غير مباشرة إذ إنه يبحث ليس فقط فيما نحن عليه، وإنما أيضاً فيما نحب أن نكون عليه. إنه يدل على قدر اشتراكنا في أمور الحياة من حولنا، وعلى محاولتنا حماية ذاتنا. ومصطلح الشخصية هو من أصعب الاصطلاحات فهماً وتفسيراً على الرغم من تعدد استخدامه بطريقة تلقائية في الحياة اليومية، ولكنه في الوقت نفسه قد يكون من الصعب على أي واحد منا أن يضع له تعريفاً أو وصفاً محدداً.

تُعد "الشخصية" بنية معقدة ومفهوماً مركباً متداخل الأبعاد ومتعدد الدلالات بتعدد وتنوع الحقول والخطابات فلسفية وسيكولوجية وسوسولوجية، وهذا التعقد والتداخل والتعدد يطرح الشخصية كمفهوم إشكالي.

هل يمكن فهم وتفسير الشخصية بالاختصار على مقومات نظام الشخص؟ أو انطلاقاً مما هو نفسي أو اجتماعي؟ أو بترايط وتداخل جميع الأنظمة المحددة للشخصية؟ هل الإنسان بوصفه شخصاً يمتلك حرية تمكنه من اختيار نموذج لشخصية يطمح إليها؟ أو أن الشروط الموضوعية (النفسية والاجتماعية والاقتصادية) هي التي تحدد شخصيته؟

إن الشخصية هي وحدة الحياة العقلية والنفسية معاً، لذلك تُعد أساس دراسة علم النفس، ويُقصد بدراسة الشخصية الاهتمام بتلك الصفات الفريدة والمميزة لكل فرد والتي تجعل منه وحدة فريدة بذاتها ومختلفة عن غيرها من حيث العوامل الوراثية الفطرية والبيئية المكتسبة والتي تفاعلت مع بعضها البعض فاتخذت هذا الطابع الفريد الذي لا يشترك فيه اثنان اشتراكاً كاملاً في جميع النواحي.

تعريف الشخصية

يُعد مصطلح الشخصية من أصعب

الاصطلاحات فهماً وتفسيراً، وبإيجاز فإن

"الشخصية" تعني:

- البناء الخاص في صفات الفرد وأنماط سلوكه الذي من شأنه أن يحدد لنا طريقته المتفردة في تكيفه مع بيئته، والذي يتنبأ باستجاباته للوراثة والنضج،



وأسلوب التنشئة خلال مرحلة الطفولة. وللدوافع الاجتماعية التي تُكتسب عن طريق التعلم مع الخبرات المكتسبة دور كبير في تشكيل الشخصية حيث إن ما يصدر من قول أو فعل لا بد من أن يكون منسجماً مع البناء الكلي للشخصية.

- مجموعة ما يميز الفرد من سلوك ظاهري وباطني، بحيث تمكن معرفة هذا السلوك الباحث من تتبؤ ما سيعمله أو يظهره الفرد في موقف من المواقف أو مناسبة من المناسبات، وكل فرد يمتلك شخصية خاصة به تميزه عن الأفراد الآخرين.
- الشخصية هي كل الاستعدادات والنزاعات والميول والغرائز والقوى البيولوجية الفطرية الموروثة، وهي كذلك كل الاستعدادات والميول المكتسبة من الخبرة.
- الشخصية هي ذلك النظام الكامل من الميول والاستعدادات الجسمية والعقلية الثابتة نسبياً، والتي تعد مميّزاً خاصاً للفرد، ويتحدد بمقتضاها أسلوبه الخاص في التكيف مع البيئة المادية والاجتماعية.
- الشخصية هي ذلك النظام الذي يسمح بالتتبؤ بما سيفعله الكائن البشري في موقف معين، وبالتالي فإن الشخصية تتناول جميع أنماط سلوك الفرد الظاهرية والخفية.
- الشخصية هي التنظيم الديناميكي في نفس الفرد لتلك المنظومات السيكلوجية الفسيولوجية التي تحدد أشكال التكيف الخاصة مع البيئة.

1. الدلالة اللغوية للشخصية:

ورد في المعجم الوسيط أن الشخص هو (كل جسم له ارتفاع وظهور) وعند الفلاسفة: الذات الواعية لكيانها المستقلة في إرادتها، أما "الشخصية" فهي صفات تميز الشخص من غيره، ويقال فلان ذو شخصية قوية أي ذو صفات متميزة وإرادة وكيان مستقل.

2. الدلالة الفلسفية لمفهوم الشخصية:

يتحدد مفهوم "الشخصية" فلسفياً انطلاقاً من التصور الفلسفي للإنسان كشخص، كذات تعي وجودها وحريتها ومسئوليتها، وتدرک بالتالي ما هو ثابت في وجودها مما يجعل منها "ذاتاً مجردة".

إن التحديد الفلسفي لمفهوم الشخصية يقتضي تمييز هذا المفهوم عن مفهوم الشخص، وضبط العلاقة القائمة بين المفهومين:

- الشخص: هو الجوهر والماهية، ما هو ثابت في الإنسان كذات مجردة.
- الشخصية: هي المظهر أو التعبير الخارجي عن حقيقة الشخص وأصلته.

3. دلالة العلوم الإنسانية لمفهوم الشخصية:

إن العلوم الإنسانية لا تنظر إلى الشخصية بوصفها معطى جاهزاً قائماً في الواقع المباشر للأفراد، وإنما نمطاً تجريدياً ونموذجاً نظرياً ينشئه العالم من أجل فهم وتفسير سلوك الفرد. إذاً تتحدد الشخصية كبنية ونموذج نظري انطلاقاً من تفاعل أنظمة نفسية واجتماعية واقتصادية وسياسية عدة.

4. الدلالة الاصطلاحية لمفهوم الشخصية:

مصطلح الشخصية (Personality) مشتقة من الكلمة اللاتينية (Persona) بمعنى ذلك القناع الذي كان يلبسه الممثل في العصور القديمة ليؤدي دوره على خشبة المسرح فيظهر أمام الجمهور بمظهر خاص يتماشى ويناسب طبيعة الدور المسرحي الذي يؤديه، وقد وُجد هذا المفهوم لدى بعض علماء النفس وعدوا الشخصية المظهر الخارجي للفرد، ثم نظر آخرون إلى جوهر الشخصية، ثم جاء الباحث "إلبورت" وجمع خمسين تعريفاً للشخصية من الفلاسفة وعلماء النفس ورجال الدين في أوروبا وصنفها في تصنيفين:

التصنيف الأول: داخلي يرى أن الشخصية هي الكمية الكلية من الاستعدادات والميول والغرائز والدوافع والقوى البيولوجية الفطرية الموروثة، وكذلك الصفات والاستعدادات والميول المكتسبة من الخبرة.

التصنيف الثاني: خارجي يرى أن الشخصية هي جميع أنواع النشاط الملحوظ عند الفرد عن طريق ملاحظته ملاحظة فعلية خارجية لفترة طويلة من الزمن تسمح لنا بالتعرف عليه.

وعلى الرغم من الاختلافات في وجهات النظر حول تعريف الشخصية فإن معظم -إن لم يكن كل نظريات الشخصية- تتفق فيما بينها على أن الشخصية يمكن أن تتضح من خلال طريقة ونمط السلوك الثابت نسبياً، فالشخصية ثابتة نسبياً والرغبة التي نملكها للاستجابة بثبات في المواقف المختلفة تعطينا شكل هويتنا الفردية، ومن خلال نمط سلوكنا الثابت هذا يمكننا التنبؤ بسلوكنا في المستقبل بدرجة كبيرة من الصدق.

مميزات تعريف الشخصية

1. الشخصية تكوين افتراضي: يُستدل عليه من خلال المظاهر السلوكية للشخص والتي تظهر في العديد من المواقف المختلفة، وهي كمثّل بعض الظواهر الطبيعية التي يتم التوصل إليها من خلال العناصر المادية التي تتأثر بها كالجاذبية الأرضية وغيرها.
2. الشخصية نظام ديناميكي: أي متطور ومتغير وليس بنظام ثابت وجامد فلكل مرحلة من مراحل العمر انتظامها وطريقها وخصائصها الانتظامية.
3. الشخصية نظام داخلي: ويؤكد التعريف على الصيغة الداخلية للنظام، فليس النظام بشيء مفروض قسراً على الشخصية من الخارج بل هو من الداخل وبين أجهزتها المختلفة التي تشملها الشخصية بين جوانبها؛ لذلك ففكرة النظام فكرة إرادية شخصية وذاتية وليست مفروضة من هيئة خارجية عليا على الشخص.
4. الشخصية هي أجهزة الفرد النفسية والфизиولوجية: فالنظرة التكاملية للإنسان تعني أنه لا يملك نفساً فقط بمعزل عن الأعضاء الفسيولوجية، كما أنه ليس بأعضاء فسيولوجية بمعزل عن النفس فالوحدة والتكامل يتطلب الشقين، فما يؤثر في الأعضاء تتأثر به النفس وما يؤثر في النفس تتأثر به الأعضاء.
5. الشخصية تمتلك صفة التوافق: فالمسعى والمطلب الأساسي للإنسان هو تحقيق التوافق الذي يجعل الفرد يشعر بإنسانيته وسط المجال الاجتماعي المحيط به، فالتوافق صفة إنسانية تتطلب معايير معينة تتحقق بتحقيق شروطها وهي الحاجة، فحاجة الإنسان إلى التوافق من أحد المطالب المهمة لتحقيق كينونته ووجوده العضوي الفعال.
6. توافق الشخصية مع البيئة: فالتوافق يجب أن يكون مع آخرين يتفاعل معهم الشخص، وهذا شرط آخر أساسي، وكذلك بما أن التوافق مطلوب لحياة الإنسان إلا أنه ليس بتوافق جامد أو إطار عام يتوافر بالطريقة نفسها لدى الجميع، فلكل فرد قدرة على انتهاج أساليب معينة يحقق من خلالها التوافق مع بيئته، ولكن في النهاية يستطيع بفضل هذا السلوك وهذه الطريقة أن يحقق التوافق، وبالتالي لكل شخص طريقة يتفرد بها عن الآخرين في الوصول إلى التوافق مع بيئته.

مقومات الشخصية في بنية الإنسان



ينظر علم النفس المعاصر إلى مقومات الشخصية في نموها وتطورها وبنائها إلى عوامل أو مقومات يكمل بعضها بعضاً، ويقدر اتساق هذه العوامل والمقومات بقدر ما تتكامل الشخصية.

والإنسان هو وحدة جسمية نفسية اجتماعية تتفاعل وتتكامل في مكوناتها وبنائها، ولدراسة متكاملة للشخصية في البناء الإنساني يتناول علم النفس المعاصر الجوانب التالية للشخصية:

1. التكوينية البيولوجية أي الجسمية والتي تعمل على تشكيل وتلوين شخصية الفرد.

2. العقلية والتي تشمل القدرة العقلية العامة (الذكاء) والقدرات والاستعدادات العقلية.

3. الانفعالية والعاطفية والتي تتصل بدوافع السلوك اتصالاً وثيقاً.

4. الاجتماعية والثقافية والتي تتطور داخل الإطار الاجتماعي والثقافي الذي يعيش فيه الإنسان الفرد ويتفاعل.

وبهذا نجد أن الشخصية في علم النفس المعاصر تمثل وحدة نفسية بيولوجية اجتماعية، وهي نظام متكامل من سمات مختلفة تميز الفرد عن غيره، وبخاصة من ناحية التكيف الاجتماعي.



ومن خلال العرض السابق لتعريف الشخصية يمكننا استخلاص ما يلي:

1. الشخصية تنظم ديناميكي داخلي في ذات الفرد.
2. بناء متكامل وشامل قائم بذاته يعمل ككل، قابل للدراسة.
3. نمط سلوكي متسق وثابت نسبياً.
4. سلوكنا يدل على شخصيتنا.
5. لكل شخصية خصائص تميزها عن غيرها.
6. شخصية الإنسان ليست وراثية، وليست مكتسبة كذلك، بل هي مزيج منهما.

العوامل المؤثرة في الشخصية:

إن العوامل التي تتدخل في تكوين الشخصية لا تخرج عن كونها عوامل وراثية وأخرى بيئية بحيث تتفاعل معاً بطريقة ديناميكية:

1. العوامل الوراثية:

وتُعد من أهم العوامل التي تحدد بشكل واضح معالم شخصية الفرد منذ بداية حياته، فالإمكانيات التي ستمكّنه فيما بعد من استقبال المثيرات والاستجابة لها تدخل في نطاق وراثته، ويمكن تحديد هذه الإمكانيات فيما يلي:

- الجهاز العصبي: ويتدخل بطريقة مباشرة في تحديد خصائص وطبيعة شخصية الفرد.
- جهاز الغدد: ويُعد نشاطه من العوامل التي تؤثر في الشخصية تأثيراً ربما يكون أكثر وضوحاً من تأثير الجهاز العصبي.
- الذكاء: يتميز الفرد عن غيره بذكائه، والذكاء هو القدرة العقلية الفطرية العامة، وهي قدرة مورثة لها دخل كبير في تحديد خصائص وسمات شخصية الفرد، وأصبح من الممكن عن طريق اختبارات الذكاء أن نعطي تشخيصاً معقولاً للشخصية.

2. العوامل النفسية:

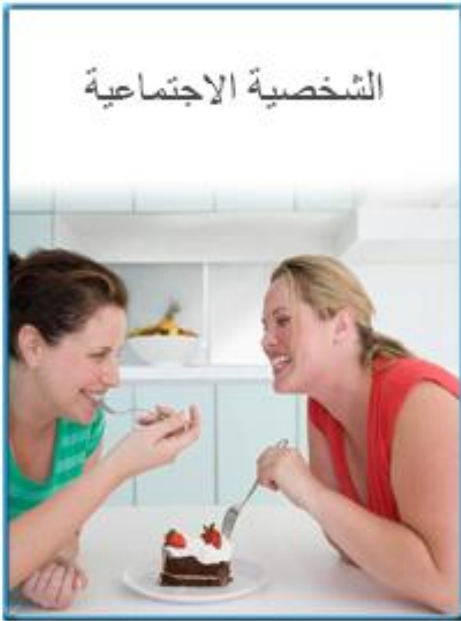
وهذه العوامل تسمى "التكوين النفسي"، وعلى الرغم من تعقد محيط الحياة النفسية وتشعبه وتنوعه إلا أننا يمكن أن نميز بين تنظيمين جوهريين في الحياة النفسية للإنسان وهما:

- التنظيم الإدراكي (العقلي): وهو ما يتعلق بالذكاء والقدرات العقلية الخاصة (كالقدرة اللغوية والقدرة الحسابية والقدرة الفنية والقدرة العملية)، كما يتضمن العمليات العليا (كالتصور والتخيل، والتذكر والمهارات العقلية المكتسبة التي ترتبط بمواقف التعلم والاكتساب).
- التنظيم الوجداني (الانفعالي): ويتضمن أسس السلوك البشري ودوافعه والعواطف والميول والاتجاهات.

3. العوامل البيئية:

وشأنها شأن العوامل الأخرى من حيث تأثيرها في الشخصية، ويمكن تحديد العوامل البيئية فيما يلي: البيئة الجغرافية، والتاريخية، والاجتماعية، والثقافية والنفسية.

تصنيف الشخصية:



1. الشخصية الاجتماعية: هي شخصية الإنسان الذي يحب الاختلاط بالناس، ولا يكاد يطيق فراقهم، ويكره العزلة والتأمل، ويحب الطعام (ولا سيما مع الناس)، والمال والراحة والترفيه، وعندما تنتابه أزمة أو يقع في شدة، يهرع إلى الناس طالباً عونهم، أو على الأقل صحبتهم، ومن يتمتع بهذه الشخصية يتميز جسمه بالنعومة والرخاوة والميل إلى السمنة.



2. الشخصية المحبة للسيطرة: هي شخصية الإنسان الذي يهوى ممارسة النشاط البدني، ويحب السلطة والقوة ومظاهرهما، كما يحب التنافس والتغلب على الآخرين، ولا يبالي بما يعاني في سبيل ذلك من آلام، كما لا يبالي بمشاعر الناس، وإذا وقع في شدة حاول التغلب عليها عن طريق القيام بأنشطة بدنية (كالرياضة) وبنية جسمه قوية تمكنه من تحمل المشاق، وعظامه كبيرة وعضلاته مفتولة.



3. الشخصية المحبة للتفكير: هي شخصية الإنسان الذي لا يهتم كثيراً بالعالم الخارجي، ولا يستريح إلى لقاء الناس، وهو عصبي إذا اضطر إلى الاجتماع بهم، ويحب العزلة والانطواء والتفكير والتأمل، ولا يكف عن نقد الناس والمجتمع من حوله، ولا يبالي بجمع المال، ويحتقر حياة الترف ومظاهر القوة البدنية والسلطة، ويتميز بحساسية مرهفة، أما جسمه فهزيل، دقيق العظام، ضعيف العضلات.



ويلعب مفهوم الشخصية دوراً كبيراً في مجال العمل حيث تؤثر الشخصية في طريقة إدراك الفرد لبيئة عمله، وفي تقييمه واستجابته للعمل، فسلوك الفرد هو نتاج للتفاعل المستمر بين الفرد والموقف، والخصائص الشخصية تؤثر وتتأثر بالعوامل المختلفة في مجال العمل، فالفرد الذي يسعى إلى تحقيق رغبته في شغل مركز معين في المنظمة ينظر إلى العمل على أنه إما سهّل أو يعرقل تحقيقه لرغبته، ومن ثم يبدي استجابة وردود أفعال تختلف باختلاف نظرتة للعمل، وبمدى إسهام العمل في تحقيق رغبته في المركز المرموق.

علاقة الشخصية بالسلوك



تهتم مقاييس الشخصية ومنها مقاييس الميول والقدرات بالتعرف على بعض الخصائص الأساسية للشخصية، وهذه الخصائص قد تتناسب متطلبات عمل معين، فكل عمل قد تتناسبه خصائص ومواصفات معينة ينبغي توافرها في شاغله، فيقال مثلاً إن رجل المبيعات الناجح عادة ما تكون درجاته في مقاييس العاطفة والحساسية لمشاعر الآخرين عالية، وذلك لأن هذه الخصائص مهمة لأداء عمل رجل المبيعات. أما وظيفة السكرتير، فلا يُشترط فيمن يشغلها أن يحصل على درجات عالية جداً في اختبارات

الذكاء واختبارات الانفعال، وربما يشير ذلك إلى أن التعامل مع الآلة الكاتبة لساعات طويلة ولسنوات طويلة يحتاج إلى قدرات بعيدة عن الاستثارة الانفعالية وإلى حالة مزاجية هادئة.

ثانياً - السمات:

مفهوم السمة كوحدة من وحدات بنية الشخصية:



إن وحدة بنية الشخصية هي "منشأ أو تركيب نظري وظيفتها تنظيم السلوك في وحدات وربط ذلك السلوك بمتغيرات أو عوامل الشخصية" بحيث تختلف هذه الوحدات الفرضية من حيث مستوى التحليل الذي يعتمده هذا الجزء في الشخصية أو ذلك.

وحدات بناء الشخصية هي "مفاهيم نظرية لربط الفجوة بين المحددات الداخلية للسلوك مثل (الغرائز والدوافع والحاجات) والأفعال الصريحة للشخص التي يربطها بأهدافه والناس وأحداث البيئة التي يعيش فيها. إن البحث عن الوحدات المناسبة للبناء يعود إلى مئات السنين قبل الميلاد حيث لاحظ المفكرون الإغريق أن الكون يتألف من وحدات، وافترض "إمياد دوقلس" في القرن الرابع قبل الميلاد أن الكون يتألف من أربعة عناصر هي (التراب والهواء، والنار والماء) وقد أدخل الباحثان "كال وسبورزيم" وحدة بناء جديدة هي المقدر الشخصية.

ولقد جرت محاولات لاحقة لصياغة مفاهيم تربط المتغيرات الداخلية في الشخصية بسلوك الفرد، فقد افترض "كرتشمير" وجود علاقة بين بنية الجسم وأنماط السلوك. ولا تزال هذه المحاولات في هذا المجال مستمرة حيث يوافق جميع المؤيدين لهذه الفكرة على وجود ثبات نسبي لوحدات بناء الشخصية، ومع أنه يوجد تباين واضح حول حجم البنية فإن بعضاً منهم يفضل البدء بأصغر وحدة بناء، وتُعد "العادة" أصغر وحدة بناء من الممكن أن نبني عليها المفاهيم بخصوص العلاقة بين الشخصية والسلوك، ثم يجري الانتقال بعدها إلى وحدة بناء متوسطة وأكبر من العادة كالسمات وعلاقتها بالشخصية، وصولاً إلى أكبر وحدة بناء وهي نمط الشخصية.

يرى "دولار وميلر" أن "العادة" هي وحدة البناء الصغرى في الشخصية ويعرفانها بأنها ارتباط متعلم بين مثير واستجابة، ولدى مقارنة العادات بالاستعدادات النفسية، والتي يُعدونها أقرب ما تكون إلى السمات

فإن الاستعداد النفسي يمكن تصويره على أنه عائلة من العادات المترابطة، ويتفق ذلك مع آراء "كانل" حيث يرى أن ترابط عدد من التعليمات البسيطة نتيجة للاستجابات الشرطية تؤدي إلى تكوين سلاسل من العادات لتكوّن السمات.

نستنتج من ذلك أن من أهم وحدات بناء الشخصية هي السمات التي تربط الشخصية بكاملها بسلوك الفرد كله.

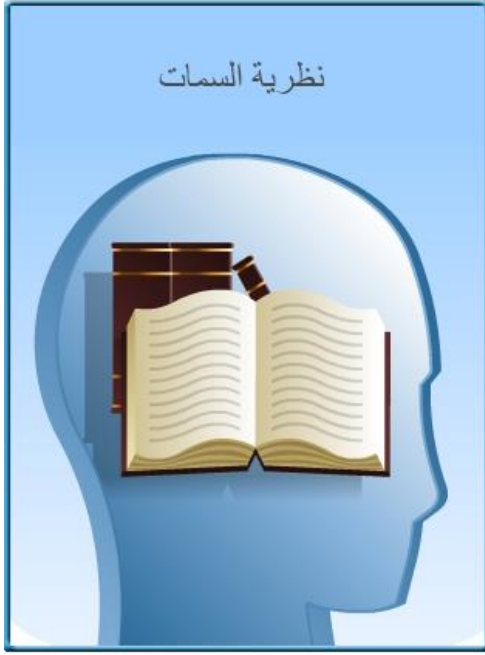
تعريف السمات



المقصود بلفظ "سمة" أي خاصية يختلف فيها الناس أو تتباين من فرد إلى آخر، مثال ذلك نقول إن فلاناً مسيطر وآخر مستكين، وقد تكون السمة استعداداً فطرياً كالسمات المزاجية كشدة الانفعال أو ضعفه، وقد تكون مكتسبة كالسمات الاجتماعية كالأمانة أو الخداع.

فالسمة إذاً هي صفة فطرية أو مكتسبة يمكن أن نفرق على أساسها بين فرد وآخر، والسمات الشخصية لدى الفرد ثابتة على الرغم من أنها تتباين من فرد إلى آخر، ولكن هذه الفروق توجد في مستويات مختلفة، ويمثل الطرفين أو القطبان المتطرفان لها ما يلي:

- 1- المظاهر الموضوعية للسلوك: فهناك الخصائص الجسمية مثل سمات الطول والوزن.
- 2- أحداث سيكولوجية ذاتية: وهي أحداث داخلية لا تلاحظ مباشرة من خارج الفرد، مثل المشاعر والرغبات.



في كل دراسة للشخصية يقوم بها علماء النفس نجد أن دراسة مفهوم السمة تكون في الصدارة، وذلك لأنها تعبر عن مظاهر السلوك الفردي الذي يبدو أكثر وضوحاً فيما يصدر عن الإنسان في مختلف مواقف حياته بما يشير إلى محددات الشخصية ونمطها.

ويميز الباحث "كانتل" بين الخصائص الظاهرية السطحية من السلوك، والتي أطلق عليها سمات وصفية أو سمات سطحية، وما يقع تحتها من خصائص عميقة لا يمكن ملاحظتها كالدوافع الكامنة التي أطلق عليها سمات أساسية أو سمات أولية، وهذه السمات الأساسية هي المصادر

الأولية التي تتفرع عنها السمات السطحية. ويُعد "كانتل" السمة المظهر المتكامل من السلوك، إذا تبدى لنا جزء منه بدرجة معينة فإننا نستطيع أن نستدل من خلاله بأن ذلك الشخص سيُظهر لنا الأجزاء الأخرى بدرجة معينة أيضاً، وتعد السمة لدى "كانتل" من أكثر المفاهيم أهمية عند دراسته للشخصية، حيث يعرّف السمات بأنها "تنظيمات نفسية يمكن الاستدلال على وجودها عن طريق ملاحظة سلوك الفرد، والتي تشير إلى ثبات سلوكه واستقراره".



ومهما اختلفت وجهات النظر في تعريف "السمات" فإن أهم التعريفات التي تناولت مصطلح السمات تجتمع حول المفاهيم التالية:

- إنها مجموعة من الصفات الجسمية أو العقلية أو الانفعالية أو الاجتماعية.
- إنها فطرية وراثية أو مكتسبة متعلمة.
- إنها وحدات أساسية في تنظيم الشخصية وهي خصائص متكاملة للشخصية لا نستطيع رؤيتها ولكن نستنتج وجودها من خلال سلوك الفرد.
- إنها ذات دوام نسبي، على خلاف الحالة المؤقتة سريعة الزوال.
- إنها مرتبطة بصورة إيجابية ببعضها بعضاً.
- من الممكن تعديل وتغيير السمات عن طريق الخبرات التعليمية للكائن الحي.

ثالثاً - الدافعية:



يتصف الإنسان بالحركية بمعنى أنه يمكن تنشيطه وإثارته من قبل قوة خارجية حيث يعتمد الجانب الحركي للسلوك الإنساني على الدافعية، فالدافع يتضمن السببية، ويتصف بالتعاقب والاستمرارية، فالإدارة تسعى دائماً لتحقيق إنتاجية أعلى وتحسين مستوى الأداء، وهي تحاول بشتى الوسائل الممكنة حتّى الأفراد على بذل أقصى جهد لتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية، ومع ذلك فإن الإدارة لا تحقق في جميع الأحوال والظروف ما تصبو إليه من أداء وإنجاز وإنتاجية عالية من قبل الأفعال، ويعود السبب في ذلك إلى تعقد نظام الدافعية لدى الإنسان.

تعريف الدافعية



لقد تعددت وتنوعت تعاريف الدافعية ونذكر منها:

- الدافعية عبارة عن القوى المحركة للسلوك وتوجيهه نحو تحقيق غايات معينة، يشعر الفرد بالحاجة إليها وبأهميتها المادية أو المعنوية له حيث تتم استثارة هذه القوى المحركة بعوامل متعددة قد تنشأ من داخل الفرد ذاته أو من المحيط الفيزيائي (المادي والاجتماعي).
- الدافعية هي قوى مركبة تقود الحاجات والتوتر أو العملية النفسية الداخلية التي تبدأ بتحريك وتوجيه نشاط الفرد نحو تحقيق أهدافه.
- الدافعية هي حالة نفسية تستثير نشاط الإنسان وتوجهه، فالدافع إذاً هو القوة المحركة والموجهة لنشاط الفرد وتصرفاته.
- الدافعية هي عملية نفسية تتناول تلك القوة التي تحرك الكائن الحي وتوجه سلوكه أي أنها العملية التي تدرس الدوافع.
- الدافعية هي الرغبات والحاجات وأي قوى مشابهة تسيّر وتوجه السلوك الإنساني نحو أهداف معينة، أو أنها نتائج لعمليات داخلية أو خارجية عند الفرد تثير حماسه وإصراره واندفاعه للقيام بعمل معين.
- الدافعية هي مفهوم افتراضي يقوم على عمليات داخلية تتمثل بالرغبات والميول والاتجاهات لتفسير السلوك، أو أنها حالات داخلية تزيد من النشاط الموجه نحو تحقيق أهداف معينة. من ذلك يتضح أن الدافع هو الحاجات والرغبات والتصورات التي تؤدي إلى سلوك محدد ظاهري للوصول إلى هدف، فعندما تُشبع الحاجات أو الرغبات يزيد استقرار الفرد ويقل التوتر ويحصل التوازن في سلوكه.

طبيعة الدافعية



تشمل الدافعية كل الحالات الضاغطة داخل الفرد، والتي يمكن وضعها كـرغبات أو تمنيات أو قوى داخلية تنشط وتتحرك، وبشكل أكثر تحديداً فقد وُصفت الدافعية بأنها متغير وسيط لا يمكن ملاحظته بطريقة مباشرة، ويؤثر على السلوك الفردي. وعلى هذا الأساس فإن الدافعية متغير وسيط لا يمكن رؤيته أو سماعه أو الشعور به، لكن يمكن استنتاجه من السلوك، فعن طريق ملاحظة سلوك الفرد في أثناء قيامه بعمل ما يمكن الاستنتاج فيما إذا كان محفزاً أم لا، وذلك بملاحظة الجهد الذي يبذله في أداء ذلك العمل، وهنا تقاس مؤشرات عرضية للحفز وليس الحفز نفسه.

فلو لاحظنا أن عاملاً ينتج أكثر من الآخر نستنتج بأن هذا العامل محفز، والاستنتاج هنا تم بطريقة غير مباشرة.

إن الحاجات غير المشبعة تؤدي إلى الضغط والضجر عند الفرد، وهذا يدفعه إلى البحث عن السلوك الملائم لإشباع هذه الحاجات، وتجدر الإشارة هنا إلى أنه ليس بالضرورة القول إن كل سلوك يقوم به الفرد ينتهي بإشباع الحاجة لأنه ليس بالضرورة أن يكون هناك إشباع كلي وتام للحاجة حتى يتحول الفرد عن حاجات أخرى وإشباعها، فقد يكون هناك إشباع جزئي أو شبه كلي، وهذا يبرر للفرد أو يدفعه للانتقال للبحث عن حاجات أخرى وإشباعها.

وظائف الدافعية



1. تحريك وتنشيط السلوك بعد أن يكون في مرحلة من الاستقرار أو الاتزان النسبي: فالدوافع تحرك السلوك أو تكون هي نفسها دلالات تنشط العضوية لإرضاء بعض الحاجات الأساسية.
2. توجيه السلوك نحو وجهة معينة دون أخرى: فالدوافع بهذا المعنى اختيارية أي أنها تساعد الفرد على اختيار الوسائل لتحقيق الحاجات عن طريق

وضعه على اتصال مع بعض المثيرات المهمة لأجل بقاءه مسببة بذلك سلوك إقدام، وعن طريق إبعاد الإنسان عن المواقف التي تهدد بقاءه مسببة بذلك سلوك إحجام.

3. المحافظة على استدامة السلوك طالما بقي الإنسان مدفوعاً أو طالما بقيت الحاجة قائمة: فالدوافع إضافة إلى أنها تحرك السلوك تعمل أيضاً على المحافظة عليه نشيطاً حتى تشبع الحاجة.

أبعاد الدافعية

1. التفضيل: فالمبدأ البديهي يفترض أن الكائنات الحية توجه سلوكها لتقلل المثيرات المنفرة وتزيد المثيرات المرغوبة.

2. المثابرة: فكلما كان تفضيلنا لنتيجة ما أكثر ثابراً بقوة ونشاط من أجل تحقيقها.

3. الشدة: ويقصد بها شدة الاستجابة وهي مرتبطة أيضاً بالتفضيل.

ومن الأسباب التي ساعدت في تفسير الخصائص السلوكية:

1. تحريك وتيسير السلوك: وقد ساعدت الدافعية في تفسير مسببات إثارة السلوك وتحريكه في اتجاهات معينة، وقد ساعدت كثير من مفاهيم الدافعية في إيجاد تفسيرات مقنعة لهذه الظاهرة

منها ما اقترحه البعض من أن عناصر الدافعية لا توجه السلوك بشكل مباشر ولكنها تثيره من خلال تنشيط الميول الدفينة للإنسان.

2. شدة السلوك وفعاليتة: هناك احتياج لتفسير أسباب شدة السلوك وفعاليتة واختلافها من فرد إلى

آخر فمن الملاحظ عادة أن مثيراً ضعيفاً يحدث استجابة ما. وفي حالات كثيرة نجد أن قوة الاستجابة (شدة السلوك) غير متناسبة مع درجة المثير الخارجي، ومن ثم فإن تباين شدة السلوك توضح الحاجة إلى مفهوم الدافعية ويفسرها ويلقي الضوء على مسبباتها.

3. اتجاه السلوك: بمعنى كيف يختار الإنسان اتجهاً معيناً للسلوك، وما هي العوامل التي تحكم هذا الاختيار. إن السلوك يوصف عادة بأنه هادف وبالتالي فإن هذه القدرة على الاختيار واتخاذ قرار بالاتجاه الذي يتخذه السلوك إنما يجعل لمفهوم الدافعية قيمة تحليلية واضحة.

4. تأكيد وتدعيم السلوك: هناك أنواع معينة من السلوك يتكرر حدوثها من الفرد في فترات مختلفة حين يواجهه بظروف ومواقف متشابهة، وقد ساعدت فكرة تكرار السلوك على تأكيد فكرة وجود الدافع.

5. ضعف وتخاذل السلوك: وهي حالات متعددة تعرض للإنسان وتؤدي إلى تخاذه أو امتناعه عن الاستمرار في نمط معين من السلوك، وهنا يكمن تصور ضعف السلوك بسبب انخفاض قوة الدافع وانصراف الفرد عن الاهتمام به في الأساس.

أنواع الدافعية

يتولى الإنسان توجيه الدافعية عن طريق حالات الدفع الداخلية، وهي عادة ما ترتبط بدوافع الجوع والعطش أو تفتاد الألم وتسمى بالدوافع الأولية، وتظهر نتيجة عدم الاتزان الفسيولوجي، وهناك دوافع أخرى لا ترتبط بالحاجات العضوية للجسم، ولا تتدخل في حالات عدم الاتزان، ويشار إليها بالدوافع الثانوية والعامة.



1. الدوافع الأولية: غير متعلمة فهي دوافع لا يتعلمها الإنسان لكونها فطرية أو غريزية، كما أنها دوافع البقاء، وذلك لأن إشباعها ضروري لبقاء الكائن الحي، وتشمل الحاجة للطعام والماء، الحاجة إلى الهواء، إلى الاحتفاظ بحرارة الجسم، الحاجة إلى التخلص من

التعب، ويُشبع الإنسان هذه الحاجات بالطعام والتنفس والمأوى والنوم.. إلخ.



2. دوافع ثانوية مكتسبة: هي الدوافع التي ينشأ فيها الفرد، ولهذا نسميها أيضاً الدوافع المتعلمة، وتختلف باختلاف الأفراد، كما تتغير للفرد الواحد.



3. دوافع مركبة: وهي الدوافع التي تشترك في خصائص متعلمة وغير متعلمة، أي لها خصائص أولية وخصائص ثانوية.

خصائص الدافعية



1. الدافعية عملية معقدة: تتبع الدافعية كمتغيرات داخلية في ذات الفرد الذي يتميز بطبيعته الجسمية والعقلية والنفسية الخاصة من جهة، ولاختلاف بيئته وتربيته وحاجاته من جهة أخرى.
2. لا يمكن رؤية الدافع للعمل ولكن يمكن ملاحظة آثار ذلك.
3. حاجات الإنسان وتوقعاته متعددة تتغير باستمرار، وقد تتضارب معاً.
4. إن إشباع الحاجة يمكن أن يؤدي إلى زيادة قوتها وليس إطفاءها.

5. يقوم الأفراد بإشباع حاجاتهم بطرق متعددة ومختلفة.
6. إن السلوك الهادف قد لا يشبه حاجات الفرد وبالتالي عدم تحقيق أهداف الفرد.
7. الدافعية ظاهرة متميزة لدى كل فرد بسبب الفروق الفردية بين الأفراد.
8. الدافعية ذات توجه قصدي أي أن عمل الفرد يكون مقصوداً.
9. للدافعية وجوه ومظاهر عدة ولذلك ظهرت العديد من النظريات لتفسيرها.

مؤشرات الدافعية

1. مؤشرات الدافعية المرتفعة: وتظهر في:
 - المواظبة والحفاظ على الحضور والانصراف في أوقات العمل الرسمية.
 - قد يحافظ الفرد على وقت الحضور والانصراف ولكنه لا يكرس الوقت لعمله، فاستعمال وقت العمل مؤشر مهم للدافعية المرتفعة.
 - روح المبادرة لدى الفرد واقتراح أفكار جديدة لصالح المؤسسة.
 - إلمام الفرد بتفاصيل العمل وكيفية أدائه يعبر عن درجة رغبة العامل نحو العمل.

- ثقة الأفراد في قدراتهم وإصرارهم على تحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج المرجوة.
- يمتاز الأفراد ذوو الدافعية المرتفعة بجو حماسي مما يدعو إلى بذل مزيد من الجهد في جو من المنافسة.

2. مؤشرات الدافعية المنخفضة:

- كثرة الشكاوى عامل من عوامل انخفاض الدافعية لدى الفرد وينتج ذلك سواء عن غياب الترقية أم الأجر المنخفض أم.. إلخ.
- يُعد غياب الفرد مؤشراً يمكن استخدامه لمعرفة درجة رضاه، فارتفاع معدل التغيب دليل على انخفاض الدافعية لدى الفرد، وهذا لا يدل على أن كل حالات التغيب ناتجة عن انخفاض الدافعية، فهناك عوامل طارئة لا يمكن تجاهلها أو التحكم فيها مثل المرض والحوادث والظروف العائلية القاهرة.
- ترك العمل وذلك بمبادرة من الفرد ذاته دليل أو مؤشر على درجة انخفاض الدافعية نحو العامل.
- عدم الاهتمام بالعمل وذلك من خلال تحقيق الأهداف وزوال حماسه مما يعبر عن نفور العامل من عمله.
- نقص الإنتاج من قبل الأفراد دليل على استيائهم من عملهم وذلك مما يدل على انخفاض دافعتهم نحو العمل.

الخلاصة

ينظر علم النفس المعاصر إلى مقومات الشخصية في نموها وتطورها وبنائها إلى عوامل أو مقومات يكمل بعضها بعضاً، ويقدر انساق هذه العوامل والمقومات بقدر ما تتكامل الشخصية. إن وحدة بنية الشخصية هي " منشأ أو تركيب نظري وظيفتها تنظيم السلوك في وحدات وربط ذلك السلوك بمتغيرات أو عوامل الشخصية"، بحيث تختلف هذه الوحدات الفرضية من حيث مستوى التحليل الذي يعتمده هذا الجزء في الشخصية أو ذلك. من أهم وحدات بناء الشخصية هي السمات التي تربط الشخصية بكاملها بسلوك الفرد كله. السمات هي مجموعة من الصفات الجسمية أو العقلية أو الانفعالية أو الاجتماعية مع العلم أن السمات التي يتميز بها الفرد فطرية وراثية أو مكتسبة متعلمة. الدافعية عبارة عن القوى المحركة للسلوك وتوجيهه نحو تحقيق غايات معينة يشعر الفرد بالحاجة إليها وبأهميتها المادية أو المعنوية له حيث تتم استثارة هذه القوى المحركة بعوامل متعددة قد تنشأ من داخل الفرد ذاته أو تنشأ من المحيط الفيزيائي (المادي والاجتماعي).

المراجع

1. بدر محمد الأنصاري، المرجع في مقاييس الشخصية، تقنين على المجتمع الكويتي، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2002.
2. جورج خوري توما، الشخصية مفهومها، سلوكها وعلاقتها بالتعلم، المؤسسة الجامعية للدراسة والنشر والتوزيع بيروت لبنان، 1996.
3. جابر عبد الحميد، دراسات نفسية في الشخصية العربية، مكتبة عالم الكتب القاهرة، 1988.
4. حسن أحمد حشمت، مصطفى حسن باهي، التوافق النفسي والتوازن الوظيفي الدار العالمية للنشر والتوزيع مصر، 2006.
5. خليل أبو فرخة، الموسوعة النفسية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
6. زينب محمود شقير، مقياس التوافق النفسي، مكتبة النهضة العربية، القاهرة، 2004.
7. سامية حسن الساعاتي، الثقافة والشخصية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1983.
8. سهير كامل أحمد، سيكولوجية الشخصية، مركز الإسكندرية للكتاب، جامعة القاهرة، مصر، 2007.
9. عبد الرحمن محمد عيسوي، نظريات الشخصية، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
10. عبد المنعم الميلادي، الشخصية وسماتها، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2006.
11. فوزي محمد جيل، الصحة النفسية وسيكولوجية الشخصية، المكتبة الجامعية، الإسكندرية مصر، 2001.

التمارين

اختر الإجابة الصحيحة مما يلي:

1. من أهم مميزات تعريف الشخصية:

A. الشخصية نظام صلب.

B. الشخصية نظام ديناميكي.

C. الشخصية نظام معقد.

D. الشخصية نظام متسلسل.

الإجابة الصحيحة: A الشخصية نظام صلب.

2. من أهم العوامل المؤثرة في الشخصية:

A. العادات والتقاليد والأعراف.

B. العوامل الوراثية.

C. الاتجاهات.

D. التعليم.

الإجابة الصحيحة: B العوامل الوراثية.

3. من أهم أبعاد الدافعية:

A. التفضيل.

B. الديناميكية.

C. الاستمرارية.

D. الصلابة.

الإجابة الصحيحة: A التفضيل.

الوحدة الثامنة

مهارات العمل الجماعي

مفهوم جماعة العمل



إن وجود مجموعة من الأفراد في غرفة واحدة أو شترآكهم في إتمام مشروع معين لا يعني بالضرورة أنهم ينتمون إلى مجموعة واحدة، لكن الذي يجعلهم ينتمون إلى مجموعة واحدة هو وجود حد أدنى من التنسيق والتعاون فيما بينهم والاتفاق على مجموعة من الآليات التي بها يتم تسيير العمل، وإذا ما توافرت هذه لعناصر في مجموعة من الأفراد تفصل بينهم مئات الأميال فهم يشكلون جماعة إذن، بحيث يكون عمل كل فرد منهم دعماً ومكماً لعمل الآخر بما يؤدي في نهاية المطاف إلى تحسين الأداء ورفع الإنتاجية، وهذا هو الهدف الرئيسي من العمل الجماعي.

أهمية العمل الجماعي



إن العمل الجماعي يوفر فرصة جيدة للاستفادة من جميع المهارات والخبرات التي يتمتع بها الأفراد العاملون في المنظمة لا بشكل فردي ولكن بصورة جماعية تسهم في التنسيق بين هذه المهارات والقدرات بما يعزز قدرة المنظمة على مواجهة التحديات التي يمكن أن تواجهها في أثناء العمل، وبالتالي تمكين مهارات وخبرات العاملين من أن تبرز وتتكامل مع بعضها البعض، حيث يمثل العمل الجماعي فرصة لاستغلال الموارد البشرية المتاحة لدى المنظمة بشكل أمثل.

فضلاً عن ذلك فإنه يمكن النظر إلى كل جماعة باعتبارها وحدة مستقلة ذاتياً، فكلما كانت مهارات أفراد الجماعة رفيعة زادت قدرة الجماعة على التحكم الذاتي في أعمالها، وكان من السهل تفويض المسؤولية إلى مثل هذه الجماعات، وهو الأمر الذي يحقق مرونة أعلى في أداء الأعمال وسرعة في الاستجابة للتغيرات والمواقف الفجائية التي يمكن أن تحدث في أثناء العمل.

ولا يقتصر دور العمل الجماعي عند هذا الحد بل إن تطويره في أي منظمة لا بد أن يؤدي على المدى البعيد إلى تطوير قدرة الفرد عضو الجماعة نفسه على تحقيق أهداف المنظمة، والتصرف على نحو إيجابي وبما يتفق وأهداف المنظمة في المواقف ذات الطابع المفاجئ بما يجعل الفرد نفسه متلقياً جيداً لتفويض المسؤولية.

مراحل تطوير العمل الجماعي

تمر عملية تطوير العمل الجماعي (وليس تشكيل الجماعات) بأربع مراحل أساسية، تبدأ بتشكيل الجماعات وتنتهي بالاتفاق على أسس ومعايير محددة لسير العمل وتوزيع الأعباء والمهام والواجبات بين الأفراد الذين ينتمون للجماعة.



وتمثل المرحلة الأولى مرحلة تشكيل الاجتماعات الأولى حيث يكون كل فرد حريصاً على التعرف على الآخرين، وتعريفهم بنفسه على نحو إيجابي، ولذا فتكون الأصوات هادئة والاختلافات محدودة.



في المرحلة الثانية مرحلة التعبير الفردي يبدأ كل فرد في التعبير عن رأيه بصوت مرتفع، حيث تتضح خلالها ملامح شخصية وآراء كل فرد داخل الجماعة وتعلو الأصوات خلال الاجتماعات، لا أحد ينصت للآخر ويكون الاتصال مفتقداً بين أعضاء الجماعة.



ثم تأتي المرحلة الثالثة وهي مرحلة التوافق حيث تبرز روح التعاون بين أعضاء الجماعة الذين يكتشفون في هذه المرحلة مزايا العمل الجماعي، فيبدؤون في نبذ الخلافات فيما بينهم، ويعبر كل منهم عن رأيه بكل حرية، ذلك الرأي الذي تتم مناقشته في إطار الجماعة، ويصبح الإنصات إلى آراء الآخرين السمة الغالبة على أفراد الجماعة.



وأخيراً تأتي مرحلة الاتفاق وهي المرحلة التي ينتهي فيها أفراد الجماعة إلى الاتفاق على أطر محددة لتسيير العمل داخل منظومتهم، وعلى الآليات التي سيتم بها تبادل الرأي بين أفراد الجماعة.

متطلبات العمل الجماعي



لضمان حسن سير العمل داخل الجماعة يتطلب الأمر توافر مجموعتين أساسيتين متلازمتين: المجموعة الأولى تتضمن المهارات الإدارية اللازمة لتسيير عمل الجماعة (تنظيم الاجتماعات، وتوزيع المهام، وتقديرات الميزانية، والتخطيط الاستراتيجي). والمجموعة الثانية تشمل المهارات المتصلة بإدارة العلاقات بين الأفراد داخل الجماعة (تحديد القواعد التي تحكم تعامل الأفراد مع بعضهم بعضاً داخل الجماعة).

تطوير العمل الجماعي

وتعتمد عملية تطوير العمل الجماعي بشكل كبير على الآتي:

1. التركيز: أعضاء الجماعة في حاجة دائمة في أثناء مرحلة التشكيل إلى أن يضعوا نصب أعينهم الجماعة والمهمة التي تشكلت من أجلها، فإن كان هناك قرار لا بد من اتخاذه فإن الجماعة هي التي تتخذه.
2. الوضوح: منذ بدء العمل الجماعي لا بد من أن تكون المهمة التي تشكلت الجماعة من أجل القيام بها واضحة في أذهان الجميع، فيما يمكن أن يُطلق عليه بيان المهمة، هذه المهمة سوف تكون محوراً لعملهم، ومن الممكن أن تطرأ عليها أي تعديلات، لكن من المهم أن يكون الجميع على دراية بهذه التعديلات.
3. المشاركة الجماعية في العمل واتخاذ القرار: لضمان مشاركة ومساهمة كل فرد يتعين على الجماعة أن تحفز كل عضو فيها على المشاركة في المناقشات وفي اتخاذ القرار، كما أن عليها من الجانب الآخر أن تحد من تسلط البعض واستحواده على جانب كبير من المناقشات.

4. **توثيق القرارات:** إن أمر تتفق عليه الجماعة أو قرار تتخذه سوف يضيع سدى إذا ما لم يتم تعريف كل أفراد الجماعة وتذكيرهم به، ولذا من الممكن أن يتم وضع لوحة كبيرة ظاهرة لكل أعضاء الجماعة تسجّل عليها القرارات التي تم اتخاذها.
5. **التقييم الإيجابي:** إن عملية تقييم الأعمال التي يتم القيام بها من جانب أي فرد من أفراد الجماعة أمر مهم للغاية، فسواء كان التقييم بالسلب أم بالإيجاب لا بد من أن يأخذ شكلاً إيجابياً بحيث يسهم في دعم العمل داخل الجماعة لا في تفويضه، لذا يجب أن ينصب التقييم على المهمة ذاتها لا على الفرد الذي قام بها.
6. **التعامل مع الفشل:** من الوارد أن تفشل الجماعة في تحقيق أي من أهدافها أو في أداء أي من المهام الموكلة إليها، ومن الخطورة التجاوز عن الفشل والمرور عليه مرور الكرام كأن شيئاً لم يكن.
7. **المعالم الرئيسية:** في كل عمل جماعي يكون من بين عناصر التحفيز لفريق العمل أن يتم تحديد معالم رئيسية يقاس بها تقدم سير العمل في المشروع.
8. **تفادي الحلول الفردية:** عند مواجهة أي مشكلة لا بد من أن يتم العمل بشكل جماعي بمشاركة كل أفراد الجماعة، بحيث تسهم مناقشات أفراد الجماعة في التعرف على البدائل المختلفة للتعامل مع المشكلة المثارة.
9. **التواصل الجيد:** إن حرص أعضاء الجماعة على التواصل فيما بينهم بشكل جيد، يضمن تبادل الأفكار والمعلومات والاقتراحات على النحو الذي يحول دون وقوع أي حالات من سوء الفهم، سواء فيما يتصل بمهمة الجماعة أم سبل تنفيذ هذه المهمة.

المشكلات النفسية في الجماعات



لعل من أهم الأسباب التي تعطل حركة الجماعة وتعمق مشكلاتها هو عدم وجود المعرفة الكافية للسلوك النفسي للأفراد أو عدم معرفة ماهية ردود الأفعال السلوكية التي تصدر عنهم. إن عدم إدراك الفرد داخل المنظمة لماهية خصائصه النفسية يؤدي إلى جهله بماهية سلوكه، وبالتالي قد لا يستطيع أن يقيم نفسه بصورة تحليلية ناضجة،

وينطبق هذا أيضاً على المستويات الإدارية العليا حيث إن عدم معرفة القيادة بالدوافع النفسية وبشكل الأنماط السلوكية التي تتجلى في أفراد المنظمة قد تدفع إلى زيادة الفجوات بين الأفراد والقيادة وبالتالي إلى ضعف الإنتاج وقصوره.

ومن أهم المشكلات التي تواجه جماعات العمل هي انتشار حالة الإحباط والتوتر التي تؤثر بشكل كبير على الإنتاج العملي والفكري لهذه الجماعات بحيث تؤدي في بعض الأحيان إلى تغيير أهدافها ومناهجها. هذا الإحباط ينبع في الدرجة الأولى من عدم فهم الأفراد للمتغيرات التي تهب رياحها على العالم بصورة مذهلة، ومن عدم فهم كل فرد من الأفراد الفهم الواعي للنفس والعوامل الذاتية التي تحركها وتشكلها وتدفعها لاتخاذ أنواع معينة من السلوك، وبالتالي عدم فهم القيادة الواعي والموضوعي للحركة التطورية النفسية والفكرية للأفراد العاملين داخل المنظمة، وإهمال متابعة السير الصعودي للنمو الفكري والذاتي للأفراد، وبالتالي الوصول إلى تراكم حالات سوء الفهم والظن السيئ ونمو التوتر والمشكلات.

دوافع السلوك لدى أفراد جماعات العمل

من الضروري معرفة دوافع السلوك الإنساني لكل فرد من أفراد جماعة العمل بحد ذاته حتى يمكن فهم آثاره السلوكية فهماً تحليلياً، ذلك أن السلوك الإنساني يتميز بأنه:

- سلوك مسبب لا يظهر من العدم وهناك دائماً سبب يؤدي إلى نشأته.
- سلوك هادف يسعى إلى تحقيق غاية معينة.

• سلوك متنوع يظهر في صور متعددة ومتنوعة حتى يمكنه أن يتلاءم ويتوافق مع المواقف التي تواجهه.

• سلوك مرن يتعدل ويتبدل طبقاً للظروف والمواقف المختلفة التي تواجه الفرد.

لذلك لا يمكن التعامل ألياً مع مختلف الأفراد والحكم عليهم حكماً ثابتاً واحداً، وهذا يعني ضرورة دراسة سلوك كل فرد على حدة حتى يمكن الوصول إلى الأسباب والعلل التي جعلته يتصرف بهذا الشكل المعين.

لقد حصر علماء النفس والاجتماع دوافع الفرد ورغباته بأربع رغبات أساسية هي: الأمن والخبرة الجديدة والتقدير والاستجابة، وهذه الرغبات تمثل تصنيفاً اجتماعياً نفسياً عريضاً لأنواع المختلفة من الرغبات الاجتماعية للأفراد.

1. الأمن:

تتنبثق جميع رغبات أو أمنيات الفرد من قدرته على التفكير لأن حركة الفكر التي تشغل مساحة من عقله هي التي ترسم له سلوكه وحركته الخارجية، ولذلك تُبنى الطريقة التي يشبع بها هذه الرغبات على اتجاه التوجيه الأساسي لقيمه الفكرية وتصوراته العقلية، أي أن هناك انبعاثاً داخلياً فطرياً يحرك فكره وعقله وشعوره للوصول إلى الطريقة الواقعية التي خلقه الله تعالى وفقها وفطره عليها، لذلك فإن معظم الأهداف التي يتقبلها تكون من النوع الذي يعتقد أنها ستعود عليه بالأمن عاجلاً أو آجلاً، الأمن الذي يستقر داخل ضميره ويعطيه شعوراً بالراحة النفسية والاطمئنان الروحي. ومن أهم العقبات التي تفرض على الإنسان حالة اللأمن هي الحالة الفردية وعدم انضمام الفرد إلى جماعة محددة؛ لذلك يُشبع الكثير من الأفراد حاجاتهم عن طريق الانتماء إلى جماعة من الجماعات، ويعني الأمن بالنسبة لكثير من أعضاء الجماعة أنها تؤدي عملها بطريقة منتظمة روتينية، ويخضع أمن الفرد حينئذ إلى درجة شعوره بتقبل الجماعة له وتكيفه معها.

2. الخبرة الجديدة:

إن وجود حافز التعلم وتطوير الذات عن طريق اكتساب الخبرات الجديدة تدفع الفرد وتحركه نحو إشباع هذه الرغبة بالسعي إلى تكوين صلات مع أفراد جدد وخلق مواقف اجتماعية جديدة يشترك فيها ويتعلم منها ويتقبل القيام بمسؤوليات مختلفة جديدة، كما يتعلم القيام بأدوار جديدة مختلفة. على أن صعوبة

الموقف الاجتماعي الجديد قد تمثل نوعاً من التحدي للفرد وليست مصدراً للشعور بفقدان الأمن والإحباط، ولكن عدم حصول الفرد على الخبرات الجديدة وعدم وجود ثقة الجماعة اللازمة لجزءه في أدوار صعبة ومجالات جديدة تثير في الفرد الإحباط والتوتر وفقدان الطموح أحياناً لعدم وجود الأجواء اللازمة لإشباع رغبته الاجتماعية هذه.

3. التقدير:

يشعر كل فرد بالحاجة إلى أن يُعده زملاؤه مفيداً، وتتبيق هذه الحاجة لأن الإنسان بقدرته الفريدة على التفكير يكون مفهوماً خاصاً عن تصوره للأفراد الآخرين وتصور الآخرين عنه، وحيث إن الطبيعة الإنسانية تحرك الفرد نحو المنافسة والتنافس من أجل الحصول على مرتبة تقديرية أعلى فإن الأفراد في الجماعة الواحدة يتنافسون للحصول على التقدير تنافسهم على الحصول على الثروة، ويكون التنافس تنافساً شريفاً وإيجابياً إذا كانت الجماعة تعتمد مبدأ الشورى والاستشارة، وتقبل الآراء وفقاً لجدارتها وكفاءتها بأن توفر القيادة إطاراً مفتوحاً حراً يستطيع الأفراد الحصول من خلاله على المركز والمكانة على أساس قدرتهم على ابتكار الأفكار والإبداع في العمل، أما إذا كانت الجماعة تمارس المنهج الاستبدادي بحيث يتحول الأفراد إلى آلات تطيع القيادة طاعة مطلقة فإن التقدير الخالص للكفاءة يختفي ما يؤدي إلى إخفاق عامل التقدير وغياب التكيف السليم وترسيخ الشعور بالإحباط.

4. تفهم دوافع الأفراد:

وإذا فهم الفرد نفسه وفهم الأعضاء الآخرين، وفهمت القيادة بكل مراتبها حتى أدنى عضو في الجماعة أعضاء الجماعة الآخرين إلى حد ما كأفراد، وعرفت حوافزهم ودوافعهم وكذلك الحاجات التي يحاولون إشباعها فإن الموقف سيكون أفضل لمعاملتهم كأفراد لهم حياتهم النفسية والفكرية المستقلة التي وهبها الله تعالى لكل إنسان، ومن ثم إيجاد مجالات للاتفاق العام وإيجاد تحديات تدفعهم قدماً، كما أنه سنتم معرفة الأسباب التي يمكن أن تدفعهم إلى السلوك بالطريقة التي يقومون بها بطريقة أفضل. إن فهم الزملاء أعضاء الجماعة فهماً أساسياً يُعد خطوة من الخطوات الأولى لكي يصبح الفرد منتجاً وإيجابياً في الجماعة.

وعلى الرغم من مساهمة الأعضاء بنشاط فعال في حركة الجماعة فإن بعض الجماعات لا تُشبع في الحقيقة حاجات الأعضاء أو تحقق ما يتوقعون تحقيقه من أهداف، وإذا لم يستطع الفرد إشباع هذه

الرغبات بشكل صحي والحصول على المكانة الإيجابية من الجماعة، فقد يلجأ إلى الأسلوب غير المرغوب فيه للحصول على اهتمام الآخرين وذلك باتخاذ الجانب السلبي وتحوله إلى متمرّد عنيف، ذلك أن **عضو الجماعة الذي يشعر بالإحباط والخيبة** لعدم اكتسابه خبرات جديدة قد يحقق رغبته في اختراع سبل ووسائل لإبطاء أو عرقلة الإجراء الجماعي وإيجاد المشكلات.

مظاهر إحباط أفراد الجماعة

قد يظهر تصرف البعض من الأفراد على شكل ردود أفعال غير إيجابية عندما يتعرضون إلى الإحباط باستخدام بعض السبل والطرق التي توفر له بعض التعليل المنطقي أو الهروب العقلي لأي فشل يصادفه، وهذه الطرق تسمى أساليب التكيف أو التوافق مثل:

العدوان والعنف: أحد أنواع التكيف الشائعة للإحباط الذي يُعدّ معوقاً للتقدم نحو هدف مرغوب فيه، فعندما لا تُقبل آراء الفرد أو عندما لا يُتقبل هو كشخص فقد يرد بلا تبصر، فالعنف هو سلاح يستخدمه المحبّط للدفاع عن نفسه عندما يعجز عن اتخاذ القرار السليم وعندما يفقد القدرة على التفكير بسبب التشويش الذي تفرضه المواقف الصعبة التي لا يستطيع أن يتكيف معها ويستجيب لها استجابة منطقية، وأحياناً يكون رد الفعل عند بعض الأفراد عنيفاً ناشئاً من الفشل الذي يتحقق من عدم قدرته على الوصول إلى أهدافه أو فشل مشاريعه فيكون العدوان والعنف تجاه الآخرين هو هروب من الواقع وعقاب للذين نجحوا في حركتهم وأهدافهم، هذا وينبغي على المديرين والمسؤولين في هذه الحالة التوجه إلى بعض حالات العنف ودراسة منشأها لإيجاد حلولها.

التعويض: إذا ما أُحبط الفرد في الوصول إلى هدف معين فقد يحول طاقاته إلى مجال آخر بإبدال هدفه الأول بهدف آخر، وإذا وجد صعوبة في إيصال آرائه في المناقشات فإنه يكرس قدراً هائلاً للقيام بأعمال لتنفيذ القرارات، ويُعدّ هذا النوع من الإبدال التعويضي سعياً كبيراً من الفرد لأخذ اعتراف تقديري من الجماعة بقدراته الذاتية، ومع ذلك يُستخدم هذا التعويض كعذر لعدم محاولة تحسين المرء مفاهيمه ومهاراته للتغلب على هذا العائق الذي يقف حائلاً دون تحقيق الرغبة، وبعبارة أخرى فإن التعويض قد يكون مثمراً في بعض الأحيان عندما لا تسمح الظروف الموضوعية في تحقيق هدفه المعين، ولكن في أكثر الأحيان هو هروب من الصعوبات التي تواجهه؛ لذلك تكون معظم مشاريع المعوّض ناقصة وأهدافه مبتورة.

التبرير: وهو التكيف مع الإحباط عن طريق شرح الموقف لا شعورياً بأن ينكر على نفسه أنه راغب في تحقيق هذا الهدف إطلاقاً، ويتم التبرير عادة على مستوى اللاشعور فإذا فشل في تحقيق مشروع معين مثلاً فإنه يبرر لنفسه أنه لم يُرد ذلك المشروع أصلاً، وإذا لم يستجب الأفراد لإرادته مثلاً فإنه يتهمهم بالجهل وافتقار الوعي، وهكذا نوع من الأفراد لا يعترف بفشله في الغالب بل يحاول أن يبرر ويلقي اللوم على الآخرين وخصوصاً من استطاع منهم أن ينجح أو يتفوق، ويمكن تلافي هذه المشكلة عن طريق إعطاء الثقة للفرد بنفسه ودعم الجماعة لتحقيق مشاريعه أو تخويله أعمالاً في مستوى قدرته على تحقيقها، وعلى الأغلب فإن الفرد يقع في هذا الإحباط ومن ثم يحاول أن يتكيف بالتبرير لعدم وجود الدراسة والتخطيط اللازمين من الفرد نفسه أو القيادة للمشاريع التي أوكلت إليه.

التقمص: قد يتخذ هذا التكيف صورة اندماج حياة المرء في حياة الآخرين وذلك عن طريق المشاركة عاطفياً في منجزاتهم الناجحة بدلاً من البحث عن تحقيق الشعور بالرضا في أوجه نشاط لا يجيدها أو يعتقد أنه لا يجيدها، وغالباً ما يقلد أولئك الذين يتكيفون عن طريق التقمص سلوكاً وخصائص الشخص الذي يتقمصون شخصيته، ولهذا فإن عضواً كهذا يبقى هامشياً يجتر أعمال الآخرين وأدوارهم. وعدم التكيف هذا يرجع إلى أن الفرد لا يمتلك المهارات الذاتية الكافية لأداء الأدوار الجديدة لأن الفرد نفسه أو الجماعة لم تصرف الوقت الكافي لتنمية مهاراته ومواهبه.

المثالية: وتعني تكيف المرء مع عدم كفاءته الشخصية عن طريق الغلو في تقديم نفسه وتقديم قدراته وأهميته، فقد يعوض إحساسه اللاشعوري بعدم الكفاية بمحاولته إقناع نفسه بأنه حقيقة عضو كفاء بالجماعة، وقد يُعد الفرد سلوكه الخاص مثلاً أعلى أو سلوك شخص آخر، وعندما يغالي الفرد في تقويم سلوك الآخرين فهو يكف عن النظر إلى وظيفة الجماعة نظرة موضوعية ويتوقع أن تعامله بمستوى أعلى بكثير من مستواه الحقيقي. أضف إلى ذلك نظرتة المتطرفة إلى نفسه التي سوف تحوله إلى حطام من الإحباط عندما يصطدم بعقبات تكشف عن مستواه الواقعي، والمشكلة في المثالية المفرطة أنها إن سيطرت على الأفراد بشكل واسع سوف تحرف أهداف الجماعة عن المسار نفسه، وبذلك تبتعد الجماعة عن أهدافها الأساسية، ثم إن امتصاص مثالية الأفراد المغالين في تقديم ذاتهم لا تتم بالمواجهة المباشرة وإلا فإن الفرد سينتخب سلبياً آخر للتنفيس عن إحباطه بل يتم بشكل هادئ يحاول فيه الآخرون أفراداً وقيادة أن يوضحوا للفرد المغالي حقيقة الوضع وتعريفه بحدود إمكانياته ومن ثم إعطاؤه البدائل اللازمة لبناء إمكانياته بشكل جيد.

الإسقاط: إن هذا التكيف مع إحباط تحقيق الرغبة يتضمن تحويل مشاعر عدم الكفاءة التي يشعر بها الفرد نفسه إلى شخص آخر، فإذا كان الشخص فاشلاً في القيام بدوره كقائد للمناقشة فإنه قد يسقط اللوم على الجماعة لعدم قيامها بدورها الصحيح، أو إذا اتفق عضو الجماعة في التعبير عما يدور في نفسه تعبيراً صحيحاً فقد يسقط عدم كفايته الشخصية على هذا العضو بأنه يعوزه العقل المتفتح، وإذا فشل في أداء مشروع ما فإنه يلقي اللوم على آخرين بأنهم تسببوا بالفشل خصوصاً إذا كان حليفهم النجاح في أعمالهم، بل تتطور الأمور عندما يحاول المحبّب إلصاق التهم بالآخرين أو يسعى إلى إيجاد الشقاق بينهم أو يقلل من أهمية أعمالهم وأدوارهم.

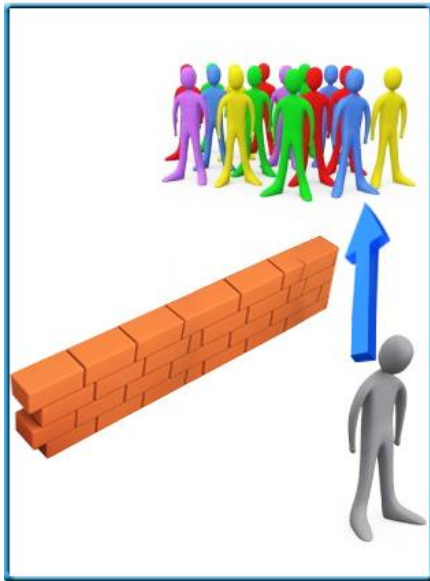
التحويل: التكيف بتحويل الطاقة في أثناء إحباط الرغبة إلى بعض الأغراض الجسمانية أو الشكوى من الآلام، والفرد الذي كان يود من صميم قلبه أن يؤدي عمله كقائد للجماعة خير قيام قد ينتابه المرض فعلاً إذا سارت الأمور على غير ما يشتهي، وفي كثير من الأحيان تكون الأعراض حقيقية.

النكوص: التكيف عبر التراجع من الموقف الحالي إلى موقف أقل تعقيداً، فإذا واجه الفرد موقفاً شديداً التعقيد فإنه قد يرجع بسلوكه إلى اتخاذ اتجاه أقل نضجاً متوقفاً أن يعالجه على هذا المستوى، فإن واجهته مشكلات كبيرة تحتاج إلى كثير من العمل الجاد والمتواصل وإلى الصبر الكبير والمقاومة والتحمل وسعة الصدر، فإن الفرد الذي لا يستطيع أن يتكيف حينئذ مع مواقف معقدة كهذه يبدأ بالتراجع السلبي حتى يستطيع أن يتكيف مع إحباطه ويزيل التوتر الذي أصابه، ويُسبقه في بعض الأحيان مظاهر كلامية وسلوكية تعبر عن تراجعه مثل إلقاء الشتائم والسباب على الجماعة أو تقطيب الوجه، وربما نلاحظ أن أكثر أنواع هذا التكيف شيوعاً هو أن بعض أعضاء الجماعة يعبسون عندما لا ينالون بغيتهم، ويُعد هذا نكوصاً لمعالجة هذا النوع من الإخفاق.

السلبية: وهي من الأنماط الشائعة في التكيف حيث يستجيب فيها الفرد الذي أصابه الإخفاق لجميع البدائل اللاحقة بطرق سلبية فيرفض أي مشروع أو عمل أو فكرة تُعرض عليه بعد أن يحكم عليها بالفشل مسبقاً، كما يحكم على أعمال الآخرين وأفكارهم بالفشل وإن كانت قد حققت النجاح، والمشكلة في السلبية أنها مرض قابل لأن يسري في الأعضاء الآخرين وينتشر بينهم إن لم تقم الجماعة بحل المشكلة بصورة منطقية وبخاصة إن ساعدت الظروف الصعبة المختلفة التي تمر بها الجماعة وعدم نجاح بعض أهدافها ومشاريعها على ذلك. وفي بعض الأحيان فإن السلبية لا تتحول إلى مجرد عارض سلوكي بسيط يمكن

حله بتقوية الروح والإيجابية للفرد بل يمكن أن تتحول إلى مرض خطير يسري إلى عقيدة الفرد وإيمانه وحتى نفسه، وخصوصاً إذا تحكّم فيه اليأس وفقد الإيمان بكل شيء، وفي بعض الأحيان فإن الأعداء يستغلون موارد كهذه لتجنيد السليبين للعمل ضد جماعاتهم وبلدانهم.

أحلام اليقظة والوهم: يتضمن هذا التكيف تصور المواقف التي تتحقق فيها أهداف المرء عندما يحدث الإحباط، فعندما لم يستطع الفرد أو لا يستطيع أن يحقق أهدافه ومشاريعه فإنه يبدأ برسمها وتحقيقها على صفحات الخيال والوهم. إن تخيل الفرد أو الجماعة صور تحقيق أهدافهم وبناء مشاريعهم قد تكون إيجابية عندما يدفع تخيلها الفرد إلى العمل الجاد لتحقيقها على سطح الواقع، فالخيال يلهمه الإبداع ويثير فيه القوة والعزيمة، ولكنه يتحول إلى حالة سلبية عندما يكون الخيال وهماً مسيطراً على الفرد يجعله سابقاً في خياله بحيث يكون خياله هو الواقع الذي يعيشه ولا يسعى إلى تحقيقه لأنه يرى صورة مثالية في ذهنه لا يراها في الخارج، وهنا لا يؤمن مثل هذا الفرد بأي مشروع أو هدف غير الذي رسمه في أوهامه بحيث يتخلى عن كل شيء لصالحها، وأهم مظاهر هذا التكيف هو الكسل والانعزال وطغيان الروح الفردية.



ومن المعلوم أنه قد توفر بعض هذه التكيفات مثل العدوان والنكوص سبباً للتنفيس المباشر للفرد عن التوتر ولكن سيكون لها تأثيرات عكسية على الروح الجماعية لأن الفرد هنا ينقّس عن توتره في مسار عكس مسار الآخرين باعتبار أن معظم الإحباطات هي نتيجة لتلك المنافسة الحاصلة بين أفراد الجماعة؛ لذلك نرى أنه غالباً ما يكون الرضا الذي يشعر به الفرد لتحقيقه لأغراضه سبباً في إحباط فرد آخر نتيجة لتصارع المصالح أو تنافسها، ومن هنا فقد يتحول التنافس إلى صراع سلبي أو تنازع مدمر إذا لم توجه إحباطات الأفراد بشكل منطقي.



ويجب ألا ننظر إلى الإحباطات نظرة سلبية تامة أو تشاؤمية محضة ذلك لأنها جزء طبيعي جوهري في سلوك الإنسان، فهي تحرك الدوافع الكامنة في كل إنسان وتعطيه طاقة حركية جديدة؛ لذلك نرى أن أغلب العظماء أبدعوا وأعطوا العالم من نتاجاتهم العظيمة نتيجة لمرورهم بمواقف صعبة رافقتها فترات من الفشل والإحباط أحياناً، وبالتالي فإن الإحباط قد يكون عاملاً جوهرياً لتفاعل الأفراد مع أهدافهم وجماعاتهم. أضف إلى ذلك أن هذه الأنواع من التكيف إذا استُخدمت بذكاء فإنها توفر مهرياً من عائق تحقيق هدف ما في الوقت الحالي قد أُجبر الفرد على تأجيله مما يسمح له بالاستمرار في القيام بأنشطة أخرى.

المواصفات الخاصة بفريق العمل الجماعي



تتصف الجماعات الفعالة بالإنتاجية العالية والروح المعنوية المرتفعة، ويؤدي أفراد الجماعة الفعالة معظم الوقت عملهم على درجة عالية من الجودة، ويمنحون الفرد العامل الشعور بالرضا لكونه فرداً في هذه الجماعة، وهم يميلون إلى تكوين كيان اجتماعي لهم ويتمتعون بدرجة عالية من الولاء للجماعة، ويكونون أحياناً اتجاهات متعالية حيث يرون أنفسهم أفضل من الجماعات الأخرى لكنهم بشكل عام يتصفون بالتالي:

- تبادل المعلومات بين أعضاء جماعة العمل.
- مساعدة و/أو الدفاع عن أعضاء الجماعة.
- التعبير عن اتجاهات إيجابية نحو المؤسسة والإدارة والعمل.
- التمتع بدافعية عالية للأداء الجيد.
- ممارسة الرقابة والتوجيه الذاتي.

أهمية أسلوب العمل الجماعي في المنظمة

العمل الجماعي يشير إلى انتظام العمل وتنفيذه بواسطة مجموعات عمل أو عدد من الأفراد يجمعهم هدف عام واحد، والواقع يشير إلى انتظام المنظمات في شكل جماعات عمل تسمى رسمياً بالوحدات أو الفروع أو الأقسام أو الإدارات.

وأي مدير في أي موقع يقوم بدور قيادي يحتاج بصفة أساسية إلى القدرة على بناء فرق عمل قوية وغرس روح العمل الجماعي بين أعضاء الفريق، وترجع أهمية القوة والانسجام في العمل الجماعي إلى الأسباب الآتية:

1. تحقيق التعاون بين أفراد العمل: حيث إن جزءاً كبيراً من أي عمل يتم في ظل مجموعة من الأفراد، وكلما كان التعاون والتفاهم بين هذه المجموعة أكبر كانت الإنتاجية في العمل أكبر والأداء أكثر كفاءة، والعكس صحيح.
2. يحب العاملون أن يعملوا في ظل جماعات لأنها تشبع احتياجاتهم الاجتماعية، وتحميهم من أي أخطار خارجية، وتقوي التفاهم والمشاركة الوجدانية وبذلك يتم تحقيق التوازن بين إنتاجية الفرد وإشباع حاجاته.
3. إذا استطاع المدير أن يجعل من أفراد قسمه جماعة متماسكة فإنه يتجنب بذلك فرصة ظهور جماعة أو جماعات عمل "غير رسمية" قد تعرقل جهوده في العمل.
4. تساعد جماعة العمل على حل المشكلات بطريقة أكثر فعالية عن طريق الاستفادة من المواهب المختلفة للأفراد، كما تنشئ في الأفراد المشاركين اتخاذ القرار الحافز القوي لتنفيذ هذا القرار الذي أجمعوا عليه ويشعرون بالمسؤولية تجاهه.
5. تزيد جماعة العمل من سهولة الاتصال بين الأعضاء والمشرفين في تنفيذ العمل، وتندفق المعلومات بسهولة من أسفل إلى أعلى "من الأعضاء إلى المشرفين"، ومن أعلى إلى أسفل "من المشرفين إلى الأعضاء" ما يؤدي إلى عمل بطريقة أكثر فعالية.
6. يوجد فريق العمل الاهتمام بتحقيق الجودة والدقة؛ لأن العاملين يشعرون أنهم جزء من نشاط الفريق، ويرغبون في أن يظهر فريقهم بصورة جيدة قدر الإمكان، إضافة إلى ذلك يطمئن أعضاء

الفريق إلى حصول كل واحد منهم على حاجته من الفريق لإنجاز أفضل عمل ممكن، وذلك نتيجة تعاون الأعضاء مع بعضهم بعضاً.

مواصفات فريق العمل الجماعي المتميز



1. اعتبار الأهداف الشخصية وأهداف الفريق على الدرجة نفسها من الأهمية مع مراعاة عدم تداخل الأهداف الشخصية مع أهداف الفريق، هذا بالطبع

إلى جانب الوضوح التام للأهداف في أذهان فريق العمل وتفهمهم لها.

2. الوحدة والتماسك بين الأعضاء: حيث تسود العلاقة القوية بين أفراد الفريق وتسهل الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بينهم، ونتيجة لذلك ترتفع درجة الثقة بين أعضاء الفريق ما يؤدي إلى التعبير عن الآراء والتنقيص عن المشاعر من دون حرج، وفي ظل هذا الجو تُشبع حاجة الانتماء لدى الأشخاص.

3. سيادة جو من احترام وجهات النظر المتباينة بين أعضاء الفريق بل واعتبار الاختلاف في الرأي من العلامات الصحية بهدف الوصول إلى أفكار جديدة، والبحث الدائم عن أرضية مشتركة.

4. العمل في جو مريح وغير رسمي قائم على المشاركة لا على التهديد، وقائم على التعاون للوصول إلى الهدف لا على الصراع بل يتم إشعار الجميع بأن فكر الصراع غير مقبول.

5. سيادة الإقناع بدلاً من الإكراه كوسيلة للوصول إلى القرارات، ويتم الوصول للقرارات عن طريق الإجماع عليها.

6. التزام الجميع بتنفيذ القرارات.

7. النمو الذاتي وارتفاع كفاءات الأعضاء نتيجة الممارسة.

الخلاصة

تمثل جماعة العمل عنصراً مهماً من عناصر استقرار المؤسسات وأسرار نجاحها، وبلوغها غاياتها وأداء رسالتها؛ لأنها تشكل بوتقة للجهود الفردية، وتمازجاً لآراء الأفراد، ومن ثم تسهم بشكل فعال في تحقيق أهداف المنظمة، وتسهم جماعة العمل في تقديم مجموعة من المبادئ والأسس والإرشادات المتعلقة بالعمل الجماعي وسبل تطويره، وتلمس النجاح من خلال انتهاج هذا النمط من وسائل العمل.

إن المهام التي تقوم بها أي منظمة، والتي لا تستطيع أن تستمر وتنهض وتتمو إلا بأدائها، لا تتم بشكل فردي ولكن في إطار جماعي، فلا يمكن تخيل إدارة للمبيعات أو التسويق أو الشؤون المالية في أي من منظمات الأعمال يكون قوامها فرداً واحداً، بل من المعتاد أن تتكون أي إدارة من مجموعة أفراد يتعاونون فيما بينهم لتحقيق أهداف المنظمة التي ينتمون إليها وأداء رسالتها، وهذه الأهداف تختلف بالطبع من جماعة إلى أخرى داخل المنظمة ذاتها، حسب طبيعة عمل كل إدارة ووفقاً للمهام المنوطة بها.

جماعة العمل -على أهميتها- تثير إشكاليتين رئيسيتين تتصل أولاهما بطبيعة المهمة المنوطة بالجماعة، وتتصل الثانية بالآليات التي يتعين اتباعها من أجل إنجاز هذه المهمة، وكيفية تسيير العمل داخل الجماعة بحيث تبدو كوحدة متجانسة.

وعلى الرغم من أن عملية تشكيل الجماعات وتحقيق التجانس بين أعضائها تستغرق وقتاً وجهداً كبيرين إلا أن الأثر الإيجابي المتحقق من إتمام هذه الخطوة على نحو جيد يستحق الوقت والجهد المبذولين فيه، حيث إن التشكيل الجيد للجماعات هو الخطوة الأولى نحو نجاح أهداف المنظمة.

لا بد أن ننظر إلى الجماعة باعتبارها مورداً مهماً ضمن موارد المنظمة، وبالتالي يتعين على المنظمة أن تولي هذا المورد مثل غيره من الموارد الأخرى المتاحة لديها بالاعتناء والرعاية، وهي إحدى المهام الرئيسية التي يتعين على إدارة العلاقات العامة في المنظمة القيام بها بحيث تصبح من مهامها المعتادة.

المراجع

1. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، الطبعة الثانية، دار المستقبل، مطبعة بنك البتراء، عمان، 1993.
2. ابتسام الحلواني، التغيير ودوره في التطوير الإداري، مجلة الإدارة العامة، العدد 67، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1999.
3. علي السلمي، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، دار المعارف، القاهرة، 1970.
4. محمد مهنا، سياسة الوظائف وتطبيقاتها، دار المعارف، القاهرة، 1997.
5. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، 1993.
6. حامد الحرفة، موسوعة الإدارة الحديثة للحوافز، الطبعة الأولى، الدراسة العربية للموسوعة، بيروت، 1980.
7. محمد عبد الله إبراهيم، العمل مع الجماعات: النظرية والتطبيق، القاهرة - جامعة حلوان، 1984.
8. زينب حسين أبو العلا، الاتجاهات الحديثة في خدمة الفرد، القاهرة - جامعة حلوان، 1990.
9. أحمد محمد شمس الدين، العمل مع الجماعات: أسس وعمليات، القاهرة - جامعة حلوان، 1988.
10. أحمد محمد شمس الدين، تطبيقات في العمل مع الجماعات، القاهرة - جامعة حلوان، 1987.
11. مارفن شو، ديناميات الجماعة: دراسة سلوك الجماعات الصغيرة، ترجمة محي الدين أحمد حسين، القاهرة، دار المعارف، 1996.
12. محمد صبري فؤاد النمر، طريقة العمل مع الأفراد: العمليات والمجالات، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، 1997.
13. حامد عبد السلام زهران، علم النفس الاجتماعي، القاهرة، عالم الكتب، 1977.

التمارين

اختر الإجابة الصحيحة مما يلي:

1. المرحلة الثانية من مراحل تطوير العمل الجماعي:

A. مرحلة النضوج.

B. مرحلة التعبير الفردي.

C. مرحلة التفاعل الاجتماعي.

D. مرحلة الاستعداد الشخصي.

الإجابة الصحيحة: B مرحلة التعبير الفردي.

2. تعتمد عملية تطوير العمل الجماعي على:

A. الوضوح.

B. التدريب.

C. التفاعل.

D. التوظيف.

الإجابة الصحيحة: A الوضوح.

3. من مظاهر إحباط أفراد الجماعة:

A. العدوان والعنف.

B. دوران العمل.

C. الهروب.

D. التكيف.

الإجابة الصحيحة: A العدوان والعنف.

الوحدة التاسعة

فرق العمل في المنظمات

مفهوم فريق العمل:

تعريف فريق العمل:

الفريق مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم من أجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة، والبعض يعرف الفريق على أنه "مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم، تجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد إضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم".

وفرق العمل هي "جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، ويُعد أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف، كما أن



هناك قدراً كبيراً من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات"، والفريق في النهاية هو وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة، وغالباً ما يُستخدم لفظ الجماعة عندما نتحدث عن ديناميكية الجماعة، ولكن عندما يكون الحديث عن التطبيقات العملية فإننا نستخدم لفظ فريق العمل.

تعريف الجماعة:

وتكون أغلب المجموعات - التي لا تُعد فرق عمل - مجرد تجمع عدد من الأفراد أو الشخصيات لكل واحد منهم أولوياته الخاصة والتي قد ينظر إليها على أنها أكثر أهمية عنده من الأولويات التي يسعى أغلبية أعضاء المجموعة إلى تحقيقها، وعليه يمكن تعريف المجموعة أو الجماعة على أنها: "أي صورة من صور التشكيل الجماعي المؤسس على اتباع دوافع الشعور بالانتماء إلى جماعة معينة، وكذا دافع القبول الاجتماعي، ويحمل نوعاً من الارتباط المادي والمعنوي بين أعضاء المجموعة ووحدة أهدافها واتجاهاتها".

كما يمكن تعريف الجماعة على أنها:

"تجميع لعدد معقول من الأفراد يتراوح بين اثنين وخمسة وعشرين فرداً يتوفر بينهم نوع من التلاحم والتناسق في أوجه الأنشطة التي يقومون بها وتبدو مظاهر الانتظام والتصرف في إطار واحد من المبادئ والأهداف المشتركة".

والجماعة عدد من الأفراد لهم مجموعة مشتركة من الأهداف يعملون على تحقيقها ويتوفر الانسجام بينهم لوجود صفات مشتركة في الخلفية الثقافية أو التعليمية أو الحالة الوظيفية، ويتوفر كذلك التفاعل والمشاركة ويكون العمل بصورة مستقلة عن التنظيم الرسمي للمنظمة.

ومن هنا يتضح أن ما يميز فرق العمل عن الجماعة هو أهمية وجود المهارات المتكاملة لدى الفريق نظراً لأنه مكلف بأداء عمل متكامل يتطلب توافر هذه المجموعة من المهارات المختلفة والمتنوعة.

تشكيل فريق العمل:

هذا ويُعد فريق العمل وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة، كما أن مهمة تنظيم الفرق أو الوحدات هي إحدى مهام إدارة العلاقات العامة الفعالة.

وتشكيل فريق العمل لا يعني التجميع العشوائي لأفراد متنافري التوجهات، لكنه عبارة عن مجموعة أفراد مشتركين في أداء مهمة أو رسالة متواصلة ذات أهداف وغايات مشتركة، ويتم تنفيذ المهمة من خلال سلسلة من الأعمال المتتالية أو المتوازية التي يمكن تعديلها من حين إلى آخر.

وقد يمثل أعضاء الفريق المنظمة كلها أو مجالات مختلفة من نشاطها بخلفيات ومهارات وخبرات متعددة ومتصلة بالمهمة المطلوب تأديتها، كما يُقسم الفريق الكبير أحياناً إلى فرق صغيرة فرعية، ويُتوقع في هذه الحالة من كل عضو تحمل مسؤولية نجاح الفريق ككل وإنجاز المهمة المطلوبة.

ولا بد من أن يرتبط عمل الفريق وأداء كل عضو فيه بمهمة أو هدف محدد، ويمكن تغيير تشكيلة الفريق وقيادته بتغيير المهمة، وبالرغم من تعدد إسهامات الأفراد ومعارفهم ومهاراتهم، فإن الفريق ككل وجميع أعضائه مسؤولون مسؤولية شخصية عن أداء المهمة والسعي من أجل إنجازها، وتقع مسؤولية تنفيذ أعمال الفريق واتخاذ القرارات وإصدار الأوامر الخاصة بكل عمل على العضو المؤهل لذلك بالتحديد. وتتمثل مسؤولية قائد الفريق في تحديد ما يلائم كل عضو من الأعضاء من مهام وواجبات ولا يعني ذلك توليه هو شخصياً اتخاذ القرار والسلطة والتنفيذ لكل واجب من الواجبات.

مفهوم بناء فريق العمل:

تُعرّف عملية بناء فرق العمل بأنها خليط من التغذية العكسية ومدخل الاستشارات الإجرائية الذي يهدف إلى تحسين فعالية عمل الجماعة الإنتاجي والسلوكي من خلال التركيز على أساليب وإجراءات العمل والعلاقات الشخصية، وتُعرّف أيضاً بأنها سلسلة من النشاطات المصممة بهدف تحسين أداء الأفراد. ويُنظر إلى أنشطة بناء فرق العمل على أنها طريقة للتأثير الإيجابي في العلاقات بين الأفراد بهدف رفع أدائهم نحو الأفضل وتوحيد جهودهم نحو المهام الموكلة إليهم للوصول إلى أهداف المنظمة بأفضل الطرق والسبل الممكنة.

وتُعد عملية بناء فرق العمل حدثاً مخططاً له بعناية لمجموعة من الأفراد الذين يرتبطون معاً بنوع من الأهداف داخل المنظمة وذلك بهدف تحسين الطرائق والأساليب التي يتم بها أداء العمل؛ لذلك فالهدف من الأخذ بالمنهجية الجيدة لبناء فرق العمل لتجعل من الجماعة وحدة متماسكة ومتجانسة تمتاز بالفعالية والتفاعل المثمر بين الأعضاء لتكون في النهاية جماعة مندمجة ملتزمة بالعمل على تحقيق أهداف محددة.

مراحل بناء فريق العمل



1. مرحلة البحث:

غالباً ما تتسم المرحلة الأولى من عملية تكوين مجموعة جديدة بالارتباك حول الأدوار التي سيؤديها كل فرد، والمهمة المطلوب إنجازها، وأسلوب القيادة ومصدرها، وما زالت المجموعة مجرد تجمع من الأشخاص. فالمرحلة الأولى هي وقت البحث عن: "لماذا نحن هنا؟ ما الدور الذي سأقوم به؟ ماذا يُفترض أن أقوم به؟". وإلى جانب الارتباك يمكنك أيضاً أن تتوقع القلق أو حتى الغضب، ومن المؤكد أن تجد اعتماداً كبيراً على القائد.



2. مرحلة التحديد:

تتضمن المرحلة الثانية تحديد المهمة المطلوب إنجازها، أو الهدف المطلوب تحقيقه بواسطة المجموعة حيث يبدأ الأعضاء في التعرف على المهام التي يريدون القيام بها للوصول إلى الهدف لكنهم يميلون إلى اعتبار أنفسهم أفراداً يعملون مع آخرين لإنجاز مهمة ما.



3. مرحلة التعريف:

يشعر الأعضاء في هذه المرحلة أنهم لم يعودوا مجرد تجمع من الأفراد، لكل منهم أولوياته الخاصة، وإنما أصبحوا في الواقع أعضاء مجموعة تعمل بتعاون لتحقيق هدف مشترك، وتأخذ المجموعة شخصيتها المتفردة تماماً كتفرد شخصيات أعضائها.



4. مرحلة المعالجة:

لا يعمل الأعضاء بتكاتف من أجل تحقيق هدف أو مهمة ما فقط، ولكنهم يقيمون فعاليتهم أيضاً خلال عملهم الجماعي، ويجربون أدواراً جديدة - مثل دور القيادة - لمساعدة المجموعة في أن تصبح ناجحة، وتقل مظاهر القيادة الرسمية المتعارف عليها نتيجة تبادل الأعضاء لدور القيادة، ويراقب أعضاء الفريق الطريقة التي يعملون بها على أمل تطوير وسائل أكثر فعالية لبلوغ أهداف المجموعة.



5. مرحلة الانصهار/إعادة التشكل:

عادة ما تتفضّ المجموعات من أجل إتمام مشروع أو مهمة ما عند الانتهاء من إتمامها، ويُحتمل أن تكون هناك فترة من الحزن يتأسى فيها الأعضاء على ما مضى وكانوا يُعدونه مشاركة فريدة ومتميزة. وفي الحقيقة فإن المجموعات ذات المهمة الثابتة تتغير أيضاً، فبعض الأفراد يتركون العمل، وبعض الأفراد الجدد ينضمون إليه، وبالنسبة لهذه المجموعات توصف المرحلة الخامسة بدقة على أنها مرحلة الانصهار أو إعادة التشكل حيث

تستوعب هذه المجموعات الأعضاء الجدد، وتقرّب الدرجات عندما يغادر الآخرون، وتظهر تفاعلات جديدة، ومع مرور الوقت تغير المجموعة شخصيتها، كما تغير أعضائها ومهامها.

كيف يؤدي فريق العمل وظائفه بشكل فعال؟



يؤدي الفريق وظائفه عادة على جميع مستويات المنظمة إلا أنه أكثر فائدة في المستويات القيادية والإدارية العليا، وتتوقف الفعالية على الفهم الواضح لمهمة الفريق والالتزام بها وتحديد المسؤولية بدقة، ومن العوامل التي تساعد على نجاح عمل الفريق:

1. على كل عضو فريق مكلف بعمل ما أن يتولى المسؤولية الأساسية به ويُتوقع أن يكون هو صاحب القرار النهائي حياله، أي بمعنى آخر لا يجوز للعضو أن يتخذ قرارات في الأمور التي لا صلاحية له فيها.

2. لا يجوز لأعضاء الفريق العمل ضد بعضهم حتى وإن كانت بينهم جفوة أو عدم توافق في وجهات النظر حول قضايا معينة.
3. يختلف الفريق عن اللجنة التي تتخذ قراراتها بالتصويب، فمسؤول الفريق هو قائده الحقيقي وليس مجرد مدير لاجتماعاته.
4. يجب أن يكون هناك حلقات اتصال مكثفة ومنظمة بين أعضاء الفريق.

طبيعة الأداء بين الفرد والفريق



يتوقف نجاح الفريق على خصائص الأفراد الأعضاء، فهناك من هو موهوب لكنه لا يصلح - بطبيعته - أن يكون «عضواً» في الفريق لانخفاض مستواه من حيث التخصص والتدريب. ويحتاج عضو الفريق الفعال إضافة إلى المهارات والمعارف الضرورية إلى الصفات التالية:

- الاستعداد للتضحية من أجل مصلحة الفريق ككل.
- امتلاك الوعي للدور الهام الذي يمكن أن يلعبه قائد الفريق من حيث نجاح وفشل المهمة المسندة إلى الفريق.
- القدرة على رؤية الأمور بوضوح وحلّ المشكلات في يسر.
- الرغبة في تجريب أساليب تواصل إبداعية جديدة تتسم بروح التسامح في التعامل مع الآخرين.

أنماط مختلفة لفرق العمل

1. فريق العمل الخاص:

يمثل نمط فريق العمل الخاص أداةً من أدوات العمل الجماعي الفعال، ويتم تشكيله عندما تقتضي المشكلة القائمة إسهامات ومشورة أشخاص يتمتعون بتجارب واهتمامات متنوعة، ويقوم هذا الفريق

بأعماله على أفضل ما يرام عندما يكون التحدي أمامه على شكل مهمة واضحة ومحددة، ويُمنح الصلاحية الكافية في البحث عن الحلول المطلوبة. ويتطلب تشكيل فريق العمل الخاص ما يلي:

1. تحديد مهمة الفريق بوضوح.
2. تحديد إطار زمني للمهمة بما في ذلك أقصى موعد لإنجازها ومراحل ذلك.
3. إصدار وثيقة تكليف تحوي أسماء أعضاء الفريق والبيانات المهمة المتعلقة بعمل الفريق ومهامه.
4. تحديد ميزانية.

ولكي يكون الأداء على أعلى المستويات يجب التأكد من إبلاغ جميع أعضاء الفريق الخاص بالمهمة واستيعابهم لها بالطريقة نفسها، ويتم دعم فريق العمل الخاص عن طريق تمكينها من الوصول إلى المعلومات بسهولة سواء كانت في الملفات أم في حوزة أفراد، كما ينبغي حث فريق العمل الخاص على إصدار تقارير دورية ولاسيما إذا كانت المهمة طويلة ولها آثار بعيدة، وذلك لكي يتم الاستفادة من ردود الأفعال والملاحظات عن تلك التقارير.

2. فريق العضو الواحد:

فريق العضو الواحد كما يتضح من عنوانه يتكون من فرد واحد، وغالباً ما يكون أسلوباً مناسباً لإنجاز المهام الطارئة، وكذلك المهام التي يكون فيها تشكيل فريق عمل جماعي أمراً غير متاح، وينبغي أن تحدّد مهمة مثل هذا الفريق وأن يتحمل الفرد مسؤولية إعداد تقارير عن أعماله، كما ينبغي أن يقوم باستشارة ذوي الخبرة والمعرفة كلما لزم الأمر، وأن يُعدّ مسؤولاً عن أعماله وتحقيق النتائج المطلوبة منها.

أدوار مهنية إيجابية يمكن أن يتمتع بها عضو فريق العمل

تتألف أغلب الجماعات من أفراد ذوي تخصصات وكفاءات واهتمامات مختلفة، ويتحدد دور كل منهم إما بمزايه الشخصية أو بطبيعة وظيفته داخل المنظمة.

ويشكل وعي ممارس العلاقات العامة بطبيعة الأدوار التي يقوم بها أعضاء فرق العمل عاملاً مهماً في قيامه - هو شخصياً - أو أحد ممارسي العلاقات العامة داخل المنظمة ببعض الأدوار التي تشكل بطبيعتها "دعماً لوجستياً" لعمل الفريق، ونبين فيما يلي بعض تلك الأدوار:

- **المبادر:** هو فرد يتقدم بأفكار وأساليب وإجراءات وطرائق مختلفة لحل المشكلات أو المبادرة إلى تولي المسؤوليات الأكثر صعوبة، أو التي لا يقبل عليها أعضاء الفريق لأسباب مختلفة.
- **طالب المعلومات:** هو فرد يطالب بتوضيح المقترحات ويستفسر حول الحقائق والمعلومات التي تساعد المجموعة في التعامل مع القضية المطروحة.
- **طالب الرأي:** هو فرد يطالب بتوضيح القيم والآراء التي يعبر عنها أعضاء المجموعة.
- **صاحب المعلومات:** هو فرد يقدم بالأفكار والآراء حول المواضيع قيد النقاش.
- **الشارح:** هو فرد يعطي الأمثلة الواقعية من تجربته أو تجارب غيره أو أمثلة تصويرية للتدليل على فائدة فكرة أو اقتراح معين في حالة اختيار المجموعة خط سير معيناً في العمل.
- **المنسق:** هو فرد يسعى إلى توضيح العلاقة بين الأفكار والاقتراحات التي يتقدم بها الآخرون لصيغة منظومة متكاملة ومتراصة.
- **الموجه:** هو فرد يلخص ما تم وما أنجز ويركز النقاش حول بقية جوانب الموضوع المطروح حفظاً للوقت وانضاجاً للأفكار.
- **الناقد البناء:** هو فرد يبذل الجهد لتقويم الأدلة والنتائج التي تتوصل إليها المجموعة بنزاهة وموضوعية مع الاستدراك والتعديل لما يقول بأسلوب تشجيعي فيساعد على استدرار مزيد من الأفكار.
- **المحرك:** هو فرد يعمل على تحفيز المجموعة على العمل وبتّ النشاط فيها لتحقيق إنجازات أعظم بالحث والتشجيع جامعاً بين الجد والدعابة الهادفة.

- **خبير الإجراءات:** هو فرد يساعد المجموعة على تحقيق أهدافها بقيامه بأداء بعض مهامهم كالمهام التنظيمية مثل توزيع المطبوعات أو تنظيم المقاعد في الصلاة أو توفير الطعام والمرطبات.
- **المسجّل:** هو فرد يدوّن الاقتراحات والأفكار والقرارات بطريقة تساعد على حسن وسرعة الاستفادة منها.

أدوار اجتماعية إيجابية يجب أن يتمتع بها عضو فريق العمل

- **المشجع:** هو فرد يتفهم ويتقبل ويقدر الآخرين وجهودهم ويثني على ما يبذلون، ويدعو لهم.
- **الموفق:** هو فرد يتوسط لإزالة سوء الفهم الذي ينشأ بين الأعضاء باستبعاد ما تبادر إلى ذهن كل منهم باعتباره شاهداً على كلام الآخرين ومواقفهم.
- **الحكم:** هو فرد يسعى إلى حل المنازعات وإيجاد الحلول الوسط لما ينجم بين الأعضاء من اختلافات.
- **محدد المعايير (المقنن):** هو فرد يسهم في تحديد مستويات العمل ومعاييره وضوابطه وقواعد سيره.
- **المراقب:** هو فرد يسجّل تقدم سير عمل المجموعة ويستخدم الملاحظات في وقت لاحق.
- **الحارس المحرك:** هو فرد يدفع بالصامتين من أعضاء الفريق إلى الكلام والحركة والمشاركة في النشاط.
- **التابع:** هو فرد يوافق على اقتراحات الأعضاء ولا يزيد دوره عن دور المستمع في أثناء المناقشات واتخاذ القرارات.

أدوار اجتماعية سلبية قد يتمتع بها عضو فريق العمل

- **المعتدي:** هو فرد يسعى إلى تدمير مكانة غيره من الأعضاء أو النيل منها، وقد يحاول أن يدّعي لنفسه ما لغيره من إسهامات وأفضال.
- **المعوق السلبي:** هو الفرد المخالف للآخرين من دون أسباب واضحة.

- **طالب الأضواء:** هو فرد يسعى إلى اعتراف الآخرين وإشاداتهم به بالدعاية لإنجازاته وأعماله الشخصية.
- **الرجسي:** هو فرد يستخدم المجموعة كجمهور مستمعين يفضي إليهم بمشاعره وملاحظاته الشخصية.
- **الانعزالي:** هو فرد قليل المشاركة في العمل الجماعي، فقلة الاهتمام قد تؤدي إلى التشاؤم واللامبالاة والخمول، أو غير ذلك من المواقف الخالية من الحماسة لنشاطات الفريق.
- **المسيطر:** هو فرد يسعى إلى فرض سلطته بالمناورات ومحاولة السيطرة على المجموعة كلها، وقد يستعمل أساليب التملق أو التعسف لفرض نفسه في أثناء المناقشات.
- **العالة:** هو فرد يستعطف الآخرين وغالباً ما تبدو عليه علامات الاضطراب أو الشعور بالنقص وعدم الثقة في النفس.
- **النفعي:** هو فرد يعبر عن مصالح واهتمامات مجموعة معينة بما يتفق مع توجهاته واقتناعاته وبما يخدم مصلحته الشخصية.

تحليل مهام الفريق

تتشكل فرق العمل الناجحة من عدد من الأعضاء يتراوح ما بين 2-25 فرداً أو أكثر، ولكن هناك قضية أهم من حجم الفريق وهي النمط المتبع من جانب أعضائه في تنفيذ ما يوكل إليهم من مهام، حيث توجد ثلاث طرائق رئيسة للقيام بتلك المهام، وهي:



1. يتطلب القيام بالمهام المتكررة تحديد دور ثابت لكل عضو من أعضاء الفريق يقوم بأدائه بشكل مستقل مثلما هو الحال في خطوط التجميع.



2. بالنسبة للمشروعات التي تستلزم توافر بعض المداخلات الإبداعية يجب على كل عضو في الفريق أن يكون له دور

محدد مع ضرورة توفير إجراءات عمل
مبسطة مثلما هو الحال في حالة البحث عن أفكار لترويج منتجات جديدة.



3. بالنسبة للأعمال التي تتطلب مداخلات
إبداعية بصفة مستمرة - وفي الوقت
نفسه تستلزم توافر بعض المساهمات
الفردية - فإن الأمر يتطلب ضرورة أن

يعمل الأفراد معاً كما لو كانوا شركاء، وهذا النمط أكثر شيوعاً على مستوى الإدارة العليا.

توزيع المهام على أعضاء الفريق

توجد أنواع عديدة من فرق العمل بعضها رسمي والآخر غير رسمي، وكل نوع لا بد من أن توكل إليه
مجموعة من المهام التي يجب القيام بها؛ لذا فإن قادة فرق العمل بحاجة إلى أن يتعرفوا على أهداف كل
فريق حتى يمكن توزيع المهام بما يتفق والأسلوب الأكثر ملاءمة لهم.



1. فرق العمل الرسمية:

تُعد فرق العمل الرسمية مطلباً أساسياً لأي
مؤسسة، فهي غالباً ما تتصف بالثبات
والاستمرارية، وممارسة مجموعة من الأعمال
الروتينية المتكررة، وعادة ما تأخذ الأشكال
التالية:

- فرق عمل من مختلف الوظائف
يتم تشكيلها على المستوى
التنفيذي من أجل تجميع قدر
عال من مستويات الخبرة.
- فرق عمل وظيفية من مختلف
المستويات الإدارية تستهدف

تجميع قدر من المعارف الضرورية لحل المشكلات التي قد تعترض التنفيذ.

- فرق عمل على مستوى المشروع تستهدف إطلاع الأفراد الذين لديهم مستويات خبرة مشابهة على الأهداف طويلة الأجل للفريق للقيام بأنشطة معينة.
- فرق عمل مدعّمة رسمياً تستهدف تزويد مجموعة خبراء الإدارة الداخليين بكل ما هو جديد في مجال الممارسة العملية.

2. فرق العمل غير الرسمية:

هناك مجموعة من الأفراد الذين يتقابلون بشكل غير رسمي على مستوى المؤسسات، وذلك للقيام بالمهام التالية:

- اجتماع فرق النشاط المؤقتة لإنجاز مهام محددة.
- قيام فرق التغيير بمناقشة الاستراتيجية التي يمكن من خلالها التعامل مع بعض المشكلات التي تحدث.
- التركيز الذهني من أجل الابتكار في ممارسة الأنشطة ويُطلق عليها اسم "المجموعات الساخنة".
- مواجهة بعض الأزمات الطارئة التي قد تعترض مسيرة نشاط المؤسسة.

مقارنة بين فرق العمل الرسمية وغير الرسمية:

- كلما زادت درجة الرسمية في تشكيل الفريق التزمت قيادته بالتالي:
 1. اتباع قواعد العمل وإجراءاته في الشركة.
 2. التوسع في إعداد التقارير.
 3. متابعة التقدم نحو تحقيق الأهداف.
 4. اتباع القواعد القانونية في الحصول على النتائج المتوقعة.
- كلما زادت درجة عدم الرسمية في تشكيل الفريق كان هناك اتجاه نحو التالي:
 1. اتباع الإجراءات غير الرسمية.
 2. الاعتماد على أسلوب العلاقات السببية في توليد الأفكار ووضع الحلول لبعض المشكلات.

3. الالتزام غير الصارم بإجراءات العمل الرسمية.

على أي حال فإنه من المهم أن نتذكر أن قيادة فريق العمل عادةً ما تكون محكومة بالنتائج سواء أكان الفريق رسمياً أم غير رسمي، ويجب منها مراعاة ما يلي:

1. إن عضو الفريق هو في البداية والنهاية إنسان؛ لذا يجب أن تعامله من هذا المنطلق.
2. إن فرق العمل الوظيفية تتيح الفرصة أمام الفرد لتعلم واجبات الآخرين.
3. إن فرق العمل الرسمية قد تتطلب في بعض الأحيان عناصر غير رسمية لتجديد النشاط بها.
4. إن طبيعة فرق العمل قد تنتهي في حالة وجود سيطرة من بعض أعضائها.
5. يجب أن يكون جميع أعضاء الفريق على علم تام بأنهم جميعاً يسعون إلى تحقيق أهداف مشتركة.

اختيار أعضاء الفريق



تُعد عملية التوفيق بين مهارات أعضاء الفريق وأنواع المهام الواجب أدائها أحد أسرار القيادة الناجحة لفريق العمل، فعلى سبيل المثال: لو أن عرض أحد المنتجات بالسوق استلزم توليد مجموعة من الأفكار الجديدة فإنه يجب أن يضمّ الفريق أعضاء من مختلف الوظائف في المؤسسة حتى يمكن تقديم العديد من الأفكار والخبرات اللازمة لدراسة مختلف الزوايا، أما إذا تطلب الأمر الحصول على معارف متخصصة في الإجراءات المحاسبية، فإن هذا يزيد الحاجة نحو تعيين أحد الأفراد البارزين في القسم المالي، ونظراً للتغير في متطلبات المشروع، فإنه قد

يصبح من الضروري تقديم كفاءات وقدرات مختلفة للانضمام إلى الفريق مع مراعاة إمكان استبدال بعض الكفاءات التي قد يثبت من نتائج ممارستها عدم صلاحيتها.

توطيد علاقات الصداقة بين أعضاء الفريق



يُعد توطيد علاقات الصداقة وإيجاد مناخ أخوي بين أعضاء الفريق في أثناء الاجتماعات الرسمية من أهم الأمور التي يجب أن يوليها قائد الفريق اهتمامه؛ ولذلك يجب إتاحة الفرصة التي يمكن لكل فكرة أن تجد من خلالها الرعاية والاهتمام وبالشكل الذي يسمح بفتح دائرة الحوار، وهذا من الممكن تحقيقه في حالة واحدة فقط وهي وجود علاقة ارتباط قوية بين أعضاء الفريق، ولذلك فإنه يجب تشجيع كل من الفرق الرسمية وغير الرسمية على قضاء معظم وقتهم معاً خارج إطار الاجتماعات الرسمية.

الأنواع المختلفة لفرق العمل ومهامها وخصائص كل منها

1. فرق المديرين:

- تتكون من مجموعة من مديري العموم الخاضعين لرئاسة مجلس إدارة المؤسسة، وعادة ما يتم اختيارهم بناءً على مجموعة الأدوار التي يلعبونها، مثال ذلك مدير التمويل، ومن مهامها:
- إدارة المؤسسة والقيام بالأعمال المجزأة اليومية وتنفيذ جدول الأعمال.
 - الاعتماد على المعلومات الواردة من المستويات الإدارية الدنيا.

2. فرق المجموعات الوظيفية:

تتكون من العديد من المديرين من مختلف أقسام المؤسسة، وقد يتم تشكيلها عند أي مستوى من المستويات الإدارية، ومن مهامها:

- إزالة ما قد يعترض توليد الأفكار من عقبات عند القيام بأداء مهام معينة، مثال ذلك: عرض منتجات جديدة للسوق.
- قيام أعضاء الفريق بطرح خبراتهم من أجل حل المشكلة المطروحة.

3. فريق عمل الأنشطة:

ينكون من مجموعة من الأفراد مهمتهم تنفيذ الخطط طويلة الأجل الخاصة بنشاط معين أو وحدة تنظيمية معينة بالمؤسسة، ومن مهامه:

- تعظيم النتائج التي يسعى إلى تحقيقها.
- يعتمد بشكل أساسي على قائد الفريق الذي غالباً ما يتغير من آن إلى آخر لتعظيم مستوى أداء الفريق.
- عادة ما يخضع أعضاؤه لمستوى إشرافي دقيق.

4. فريق عمل مدعوم رسمياً:

ويختص أعضاؤه بتقديم الدعم والخدمات مثل: الخدمات المالية ونظم المعلومات والتوظيف، ومن مهامه:

- يؤدي بمجموعة كبيرة من المهام الروتينية مثل: فحص البريد الوارد والصادر.
- يعتمد بصفة أساسية على العمليات بغرض تحسين مستويات الإنتاجية.

5. فريق عمل المشروعات:

يتم اختيار أعضاء الفريق من أجل العمل سوياً لحين انتهاء المشروع، مثال ذلك: إنشاء خط إنتاج جديد بالمشروع، ومن مهامه:

- يتطلب وجود عدد كبير من المجموعات والمهام الفرعية، وإعداد خطة تفصيلية إضافة إلى وجود نظام صارم في الرقابة.
- يعتمد على الفهم المتبادل بين أعضاء الفريق وكذا التنظيم الجيد لأنشطة الأعمال.

6. فريق التغيير:

يتكون من مجموعة من الخبراء هدفهم الأساسي إحداث التغيير، وتعتمد قيمة ما يقدمه الفريق من أفكار على قدرته على التجميع والتوحيد بين أعضائه، وغالباً ما يبدأ على شكل معسكر، ومن مهامه:

- التأثير على الثقافات السائدة بالمؤسسة من أجل تحقيق إصلاحات مستمرة في النتائج من خلال تطبيق الطرق الحديثة.
- غالباً ما تتم قيادته من قبل أفراد لديهم ثقة عالية في إحداث التغيير، ولديهم القدرة على تكريس جهودهم من أجل إنجازه.

7. المجموعة الساخنة:

هي عبارة عن جهاز حيوي مستقل يتم تشكيله بغض النظر عن باقي المؤسسة، ومن مهامه:

- ينحصر تركيزه الأساسي في المهام الاستراتيجية مثل: دخول أسواق جديدة أو وضع برامج لابتكار المنتجات الجديدة.
- يتسم بالمرونة والاستقلالية ويتكون من مجموعة من الأفراد ذوي معدلات الإنجاز العالية التي تضع الافتراضات من أجل تحقيق نتائج سريعة.

8. فريق عمل المهام الطارئة:

هو عبارة عن كيان مستقل يتم تشكيله في الأجل القصير بهدف دراسة مشكلة معينة أو حلها وإعداد التقارير اللازمة ورفعها إلى المستويات الإدارية العليا، ومن مهامه:

- يعتمد على نظم المعلومات التكنولوجية الحديثة، ويستهدف القضاء على نقاط الاختناق في الإنتاج.
- يعتمد بشكل أساسي على العمليات غير الرسمية في وضع تصور للحلول البديلة للمشكلة.

قيادة فريق العمل



يعتمد أداء أي فريق على نوعية الأفكار التي يتم تجميعها، ومن هنا تتبين الكيفية التي يمكن من خلالها تحسين جودة القرارات التي يتخذها الفريق، ولا شك في أن هذا يعكس نوعية عمليات صنع القرارات حيث يجب على القائد

أن يسعى نحو تهيئة مناخ إيجابي ملائم خال من العصبية أو الأنانية. هذا ولا يستطيع الفريق إنجاز المهام الموكلة إليه في حالة قيام قائده بطرح الأفكار مقدماً قبل الاستماع إلى آراء أعضائه، ففي ظل الطريقة اليابانية القديمة يستمع قائد الفريق باهتمام إلى الأعضاء لحين الانتهاء من التعبير عن آرائهم، ثم يتم اتخاذ قرار يعبر عن آراء جميع أعضاء الفريق، ولذلك فإن القائد الحقيقي للفريق هو الذي يسهل ويحمس ثم ينفذ أكثر من تركيزه على الرقابة بالدرجة الأولى حيث تنحصر المهمة الأساسية لقائد الفريق في تحقيق الأهداف التي يسعى نحو تحقيقها من خلال القيام بما يلي:

1. تخطيط الأدوار التي يجب أدائها، وتخصيص الأفراد الملائمين لها.
2. قيادة الفريق في الاجتماعات مع البدء في مناقشة أهداف الفريق وتقييمه.
3. التأكد من أن الأهداف قد تحققت، وأن التقييم قد تم أخذه في الاعتبار عند التنفيذ.
4. تحليل الأخطاء وتصحيحها بمجرد اكتشافها مع مراعاة الثناء على النجاحات التي تحققت.
5. تقييم مدى ولاء الفريق للآخرين سواء أكان داخل المؤسسة أم خارجها.

دور ممارس العلاقات العامة في أثناء عمل الفريق



أ. دور المشرف:

يبدأ دور ممارس العلاقات العامة كمشرف باختيار وتدريب الأفراد المؤهلين في فريق العمل، ومنح الأفراد الذين يظهرون تقدماً ونمواً الفرصة لإبداء الرأي في أهداف الفريق والحرية للمساهمة في تحقيق هذه الأهداف، ويستطيع ممارس العلاقات

العامة بعد نجاحه في تنمية الفريق أن يركز على حل المشكلات التي تعوق تحقيق الأهداف وبناء الشخصية المتميزة للجماعة. وهناك خمسة مجالات يجب التركيز عليها وهي:

1. تقديم الدعم.
2. تسهيل التفاعل بين أفراد الفريق.
3. التأكيد على الأهداف.
4. تسهيل إنجاز المهام.
5. التأثير على أعضاء الفريق.

1. تقديم الدعم:

يشتمل هذا المجال على ما يجب أن يقوم به ممارس العلاقات العامة لزيادة أو المحافظة على إحساس كل فرد في فريق العمل بقيمته الذاتية وأهميته للجماعة ككل، ويتضمن ذلك التشجيع والاعتراف بالأداء الجيد والدفاع عن مصالح الفريق لدى الإدارة العليا واشتراك أفراد الفريق في الرد على الأسئلة وحل المشكلات الأخرى.

2. تسهيل التفاعل بين أفراد الفريق:

ويشتمل على ما يجب أن يقوم به ممارس العلاقات العامة بهدف إيجاد أو المحافظة على العلاقات الشخصية بين أفراد فريق العمل، ويتضمن ذلك رعاية أو تشجيع الأنشطة الاجتماعية وعقد الاجتماعات وتنظيم غداء جماعي لتوفير الفرصة لالتقاء أفراد الفريق.

3. تأكيد الأهداف:

عادة ما يوجد فريق العمل لتقديم خدمة محددة للمنظمة، وما يجب أن يسعى إليه ممارس العلاقات العامة هنا هو إيجاد درجة عالية من الوعي والالتزام بهذا الهدف، ويتضمن هذا توفيراً وتغييراً وتوضيحاً مستمراً للأهداف. وللحصول على الموافقة على أهداف الفريق فإن أفضل طريقة لتحقيق ذلك هو اشتراك أفراد الفريق في هذه الأهداف.

4. تسهيل إنجاز المهام:

ويشتمل على ما يجب أن يقوم به ممارس العلاقات العامة لإيجاد وسائل عمل فعالة ومعدات وجداول عمل مناسبة لتحقيق أهداف فريق العمل حيث ينفق جزءاً كبيراً من الوقت في هذا المجال في حل المشكلات التي تواجه فريق العمل في تعامله مع بيئة عمل المنظمة.

5. التأثير على أعضاء الفريق:

يسعى أفراد المنظمة إلى أن يكونوا ضمن فرق العمل الرابحة داخل المنظمة، كما يحبذون أن يكونوا أعضاء مهمين في تلك الفرق، ومن أجل تحقيق ذلك فإن معظمهم يكون على استعداد لتعديل سلوكهم لتحقيق هذا الانتماء والمشاركة في تحقيق أهداف مهمة في نظرهم، هذا هو الثمن الذي هم راغبون في دفعه للحصول على قبول انتمائهم إلى فريق عمل معين، وكلما زاد الانتماء والولاء للجماعة زادت واقعية الأفراد إلى التالي:

1. قبول أهداف وقرارات فريق العمل.
 2. السعي إلى التأثير على هذه الأهداف والقرارات على طريق المشاركة النشطة.
 3. الاتصال المفتوح والكامل مع أعضاء الفريق.
 4. الترحيب بالاتصال والتأثير من أعضاء الفريق الآخرين.
 5. السعي إلى الحصول على العون والتقدير من أعضاء الفريق الآخرين.
- وتتوفر لدى الأفراد المشاركين في فرق العمل الفعالة نظرة إيجابية نحو الإشراف حيث يُعد ممارس العلاقات العامة في هذه الحالة جزءاً مهماً في النظام الكلي، ويُنظر إليه على النحو التالي:
- كصديق يقدم العون والمساعدة.
 - لديه ثقة في قدرة ونزاهة أعضاء فريق العمل.

- توقعاته عالية في الأداء.
- يوفر التدريب والإرشاد اللازمين.
- ينظر إلى الأخطاء على أنها فرص للتعليم وليست فرصاً لتوجيه اللوم أو النقد.

ب. المساهمة في صناعة القرارات الخاصة بفريق العمل:



إن إحدى الوسائل المتبعة في تحقيق المشاركة لأعضاء فريق العمل هي إعطاؤهم الفرصة للمساهمة في صناعة القرارات المؤثرة في عمل الفريق، وتتعلق هذه القرارات بتحديد الأهداف والتخطيط وحل المشكلات، وعند التفكير في اشتراك جميع أعضاء فريق العمل في اتخاذ القرارات لا بد من الإجابة عن التساؤلين التاليين:

1. لماذا يشترك أعضاء الفريق في صناعة القرار؟
2. ما هي درجة مشاركة أعضاء الفريق في صناعة القرار؟

1. لماذا يشترك أعضاء الفريق في صناعة القرار؟

هناك ثلاثة أسباب لاشتراك عضو فريق العمل في صناعة القرار:

1. المعلومات: قد يكون أهم سبب لاشتراك عضو الفريق هو أنه لا يملك كل المعلومات اللازمة لاتخاذ قرار جيد.
2. الالتزام: السبب الثاني في الأهمية هو الحصول على الالتزام نحو تنفيذ القرارات، ونلاحظ هنا اعتبارين مهمين:
 - الأول هو: هل من الضروري الحصول على التزام كل أعضاء فريق العمل؟ فأحياناً يكون أحد أفراد الفريق هو الوحيد المسؤول عن تنفيذ القرار، وفي هذه الحالة ليس من الضروري الحصول على التزام الآخرين.

• الثاني هو: هل يمكننا الاعتماد على التزام كل أعضاء الفريق من دون إشراكهم في صنع القرار؟
يمكننا الاعتماد على مساندة والتزام العاملين معنا من دون إشراكهم في اتخاذ القرار في مجال معين إذا كانت قراراتنا الماضية في هذا المجال جيدة وفعالة.

3. الإبداع: يوجد في بعض المواقف عدد كبير من القرارات البديلة المحتملة حيث يتمكن الفريق في مثل هذه الحالات من الإتيان ببدائل أكثر مما يستطيعه أحد أعضائه منفرداً؛ لذلك عندما نواجه موقفاً يصعب فيه إيجاد حل مناسب نلجأ إلى فريق العمل والعمل سوياً على استطلاع الحلول الممكنة.

2. ما هي درجة مشاركة أعضاء الفريق في صناعة القرار؟

هناك درجات عدة من المشاركة يتناسب كل منها مع ظروف معينة، ونعرض فيما يلي بعض الأفكار التي تساعدنا على اختيار مستوى المشاركة الذي يتناسب مع عضو الفريق:

1. أقل مستوى للمشاركة هو عدمها: هنا يصنع عضو الفريق القرار بمفرده ويكون هذا الاختيار سليماً عندما لا تتوفر أي من الأسباب المذكورة سابقاً والتي تتطلب إشراك بقية زملاء الفريق الواحد، كما يكون هذا الاختيار مناسباً أيضاً عندما لا يتوفر الوقت الكافي لإشراك كل أعضاء الفريق، وعندما يحدث ذلك يكون من الواجب على عضو الفريق الذي اتخذ القرار منفرداً أن يجتمع ببقية أعضاء الفريق في وقت لاحق لشرح لهم لماذا كان من الضروري أن يتصرف بمفرده.

2. المناقشات الفردية: يمثل هذا النوع أدنى مستوى من المشاركة الفعلية، ويكون مناسباً عندما يكون أحد أعضاء الفريق في حاجة إلى المعلومات لإسناد قرار جيد عليها، وهو اختيار جيد جداً أيضاً عندما تحول الظروف دون الاجتماع بين جميع أفراد الفريق في وقت واحد. مثال ذلك عندما لا يتمكن أعضاء الفريق من ترك وظائفهم في الوقت نفسه للحضور أو عندما ينتشر أفراد الفريق على مساحة جغرافية كبيرة فتتم هذه المناقشات الفردية عن طريق مقابلات شخصية أو اتصالات هاتفية.

3. المناقشات في اجتماع: تتيح الاجتماعات لأعضاء الفريق الفرصة كاملة للاستفادة من معلومات بعضهم البعض، فهذه الاجتماعات مفيدة على وجه الخصوص عندما يحتاج الفريق إلى أفكار مبدعة لكن أحد الأعضاء يشعر أحياناً بأن عليه اتخاذ القرار بنفسه.

4. **المشاركة في القرار:** ينتج عادة عن السماح لأعضاء الفريق بالمشاركة الفعلية في اتخاذ القرار أعلى مستوى من الشعور بالالتزام لديهم، وبناءً على ذلك يصلح هذا الأسلوب في الأحوال التي تستدعي درجة عالية من الالتزام، إضافة إلى ذلك يعطي اشتراك كامل أفراد الفريق في صنع القرار الاستفادة الكاملة من المعلومات المتوفرة لديهم، وكذلك مهارات الإبداع المحتمل وجودها لديهم. وعندما يقع اختيارنا على هذا الأسلوب نتبع عندئذ (الإجراءات الرشيدة لصنع القرار) كما هو مبين أدناه.

5. **التنازل عن القرار للآخرين:** أفضل اختيار في بعض الأحيان أن يحيل بعض أعضاء الفريق الأمر للغير لاتخاذ القرار، وتكون إحالة الأمر إما لفرد أو لجماعة، ولكي يكون هذا الاختيار موفقاً يجب أن تتوفر الرغبة والاهتمام لدى عضو الفريق أو كل الأعضاء في اتخاذ القرار، كما يجب أن تتوفر لديه الرغبة في قبول القرار أيما كان، ويتطلب هذا منه تحديد ما يلزم مراعاته في القرار قبل اتخاذه.

ج. اختيار المدخل الرشيد لصناعة القرار:

تعطي القرارات الجيدة نتائج جيدة، ويجب أن يراعى في القرار الجيد كل المعلومات المتعلقة بالموقف والمتاحة لصانع القرار، كما يجب أن تعالج هذه المعلومات بأسلوب منطقي رشيد حيث يُنظر إلى جميع البدائل الممكنة، ويساعدنا هذا المدخل الرشيد بعد أن نحدد من يجب أن يشارك في صنع القرار، وإلى أي مدى، في أن نأخذ في الحسبان كل العناصر الهامة المتعلقة بصناعة القرار وهي:

1. دراسة الموقف:

نقطة البداية هي دراسة الموقف لكي نتأكد أننا نتخذ القرار في الوضع المناسب، وما ننفقه من وقت في هذه المرحلة هو استثمار جيد وستكون له نتائج إيجابية فيما بعد، ويجب أن نتأكد في هذه المرحلة من أننا تعرفنا على المشكلة الحقيقية وأنها نمتلك كل الحقائق المتاحة.

2. تحديد الهدف:

تحديد ما الذي نريد أن نحققه، ووصف الهدف في صورة نتائج نهائية وتجنب التكهن بما ننوي اتباعه من سبل للوصول إلى هذا الهدف.

3. تحديد ما يلزم اتباعه:

المقصود هنا هي المتطلبات التي يلزم وجودها في القرار ليكون مقبولاً. على سبيل المثال: مراعاة عدم زيادة حجم مجموعة النقاش، فكلما قل عدد هذه المتطلبات كان ذلك أفضل؛ لأنها تقلل من عدد الحلول البديلة، ومن ناحية أخرى من الأفضل في حالة وجودها أن يُفصَح عنها مبكراً.

4. ضع البدائل:

إعداد قائمة بجميع الوسائل الممكنة والكفيلة بالوصول إلى الهدف، وعدم اختبار صلاحية أي من تلك البدائل مباشرة بل ترك ذلك إلى الوقت المناسب، ويجب كتابة كل البدائل حتى غير الواقعية منها لأنها غالباً ما نذكرنا بغيرها من البدائل الأكثر معقولة.

5. تحديد معايير التقييم:

بعد تجميع كل الأفكار لا بد من اختيار وسيلة لفرز وتقييم تلك الأفكار، فنختار ثلاثة أو أربعة معايير وقيم كل حل بديل على أساسها. على سبيل المثال: إمكانية التنفيذ والكلفة ومدى الإتاحة والمساهمة في تحقيق الهدف وما إلى ذلك.

6. تقييم البدائل:

يتم تقييم كل حل بديل باستخدام المعايير المختارة، ويتم إضافة البيانات المتاحة لهذا التقييم. على سبيل المثال: البيانات الخاصة بإمكانية الحصول على الحل وكلفة ذلك، وإذا كانت البيانات غير متاحة يجب وضع قيم تقديرية مثل مرتفع أو متوسط أو منخفض، وتطبيق هذا على المعايير المستخدمة مثل إمكانية التنفيذ ودرجة المساهمة في تحقيق الأهداف.

7. الاختيار من بين البدائل:

الخطوة الأخيرة في عملية اتخاذ القرار هي اختيار البديل الأفضل بعد دراسة ما تم القيام به من تقييم لهذه البدائل، ومن البديهي ألا تُرغم على اختيار البديل الأفضل حسب التقييم المعد، ويجب أن نأخذ في الحسبان النتائج المتوقعة لكل بديل، وأيضاً احتمالات حدوث العواقب غير المرغوب فيها.

الخلاصة:

لقد أدى التطور في الفكر الإداري إلى شيوع مفاهيم إدارية كثيرة منها: إدارة الجودة الشاملة، وإعادة هندسة العمليات والإدارة الاستراتيجية، وإدارة علاقات العملاء، وكذلك إدارة الموارد البشرية.. وغيرها. هذا التنوع والشيوع للمفاهيم الإدارية المختلفة أضحت يغطي مجمل نشاط المؤسسات الإعلامية في العصر الحالي الحكومية والخاصة على حد سواء، وذلك انطلاقاً من ضرورة التوافق مع البيئة المحيطة لضمان الاستقرار والنمو وصولاً إلى تحقيق رضا الجمهور والمجتمع الذي تمارس فيه هذه المؤسسات نشاطها، ولعل مصدر ذلك كله التغيرات السريعة التي تجتاح العالم وتتأثر به جميع منظمات المجتمع، ومن أهم المتغيرات العالمية من حولنا التطور التكنولوجي المتسارع وأهمية دور الأفراد في توظيف هذا التطور لتحقيق الاستخدام الأمثل، كما أن الاهتمام في العقدين الأخيرين من القرن الماضي بإدارة الجودة الشاملة تزايد كثيراً وسعت المنظمات للتركيز على العمليات وخلق البيئة التي تساعد على وجود فرق العمل وتؤسس للعمل الجماعي.

لقد أسهمت النظريات الإدارية التي ظهرت في منتصف القرن العشرين في التوجه نحو الاهتمام بالعنصر البشري، وأعطت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة دعماً إضافياً للعمل الجماعي المخطط والمدرّس، حيث مثلت فرق العمل أحد المراكز التي تقوم عليها هذه المنهجية.

يؤدي العمل بأسلوب الفريق إلى تحقيق التعاون بين أعضاء المجموعة وهذه هي الفائدة الأساسية، حيث يرغب الأعضاء في العمل معاً، ومساندة بعضهم بعضاً لأنهم يتوحدون في فريق ويريدون له النجاح ما يقلل من المنافسة الفردية، كما يتيح أسلوب إدارة وبناء فرق العمل بفعالية فرص تبادل المعلومات المطلوبة بحرية وطريقة انسيابية حيث تتدفق المعلومات بسهولة من أسفل إلى أعلى (من الأعضاء إلى الإدارة)، ومن أعلى إلى أسفل (من الإدارة إلى الأعضاء) لأن الأفراد يدركون عند العمل بفرق فعالة أهمية تبادل المعلومات المطلوبة والمشاركة بفعالية في تحقيق أهداف الفريق والمنظمة.

المراجع

1. محمد سعيد أحمد، التنظيم وتطوير أساليب العمل، النظريات الاتجاهات الحديثة، القاهرة، 1990.
2. سعود بن محمد النمر، وآخرون، الإدارة العامة الأسس والوظائف، ط 4، الرياض، مطابع الفرزدق التجارية، 1999.
3. فضل الله علي فضل الله، القيادة الإدارية في الإسلام، الرياض، المؤلف، ط 1، 1997.
4. محمد عبد الفتاح ياغي، مبادئ الإدارة العامة، الرياض، دار الخريجي للنشر والتوزيع، 1998.
5. عبد الكريم درويش وليلى تكلا، أصول الإدارة العامة، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، 1980.
6. نواف كنعان، القيادة الإدارية، الرياض، مطابع الفرزدق التجارية، 1997.
7. محمد المهنا العلي، الوجيز في الإدارة العامة، الرياض، الدار السعودية للنشر والتوزيع، 2001.
8. خميس إسماعيل، القيادة الإدارية، دراسة نظرية مقارنة، القاهرة، عالم الكتب، 1986.
9. ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1994.
10. محمد فتحي محمود، الإدارة العامة المقارنة، ط 2، الرياض، مطابع الفرزدق التجارية، 1998.
11. ريتشارد ت. باسكال وأنتوني ج. آتوس، فن الإدارة اليابانية، ترجمة: حسن محمد ياسين، الرياض: معهد الإدارة العامة، دون تاريخ.
12. أندرو. دي سيزلاقي، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، الرياض: معهد الإدارة العامة، 1991.
13. لويس كامل مليكة، سيكولوجية الجماعات والقيادات، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1989.
14. سيد محمد حامد، القيادة الإدارية بين الاهتمام بالفرد العامل والاتجاه إلى الموقف، بحث مقدم لندوة المدير الفعال، الرياض: معهد الإدارة العامة، 1998.
15. برانت وسورتشر، تدريب القيادات الإدارية، ترجمة مساعد الفريان، الإدارة العامة، المجلد 42، العدد 3.
16. كوكس وهوفر، القيادة في الأزمات، هاني خلجة وريم سرطاوي، الطبعة الأولى، بيت الأفكار، 1988.

التمارين

اختر الإجابة الصحيحة مما يلي:

1. المرحلة الأولى من مراحل بناء فريق العمل:

A. مرحلة التدريب.

B. مرحلة البحث.

C. مرحلة الدراسة.

D. مرحلة الاستعداد.

الإجابة الصحيحة: B مرحلة البحث.

2. من الأدوار الاجتماعية السلبية التي قد يتمتع بها عضو فريق العمل:

A. النفعية.

B. الجهل.

C. قلة الخبرة.

D. الانفعالية.

الإجابة الصحيحة: A النفعية.

3. من الأدوار الاجتماعية الإيجابية التي قد يتمتع بها عضو فريق العمل:

A. التشجيع.

B. النضوج.

C. السيطرة.

D. الاتزان.

الإجابة الصحيحة: A التشجيع.